



جامعة المنصورة  
كلية التربية



## رؤية مقترحة لتحقيق ميزة تنافسية بجامعة المنوفية فى ضوء مدخل المقدرات الجوهرية

### إعداد

أ.د / أسماء أشرف عرنديس

مدرس أصول التربية  
كلية التربية - جامعة المنوفية

أ.د / محمود فوزى بدوي

أستاذ أصول التربية  
ووكيل كلية التربية لخدمة المجتمع وتنمية البيئة  
كلية التربية - جامعة المنوفية

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١٢٦ - إبريل ٢٠٢٤

## رؤية مقترحة لتحقيق ميزة تنافسية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية

د. د. / أسماء أشرف عرنس

مدرس أصول التربية  
كلية التربية - جامعة المنوفية

أ. د. / محمود فوزى بدوي

أستاذ أصول التربية  
ووكيل كلية التربية لخدمة المجتمع وتنمية البيئة  
كلية التربية - جامعة المنوفية

### الملخص:

استهدف البحث الحالي تقديم رؤية مقترحة لتحقيق ميزة تنافسية بجامعة المنوفية من خلال مدخل المقدرات الجوهرية، وما ستسفر عنه آراء أعضاء هيئة التدريس ومتطلبات الوفاء بالرؤية المقترحة. اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، نظرا لملائمته لطبيعته حيث تم من خلاله التعرف على مدخل المقدرات الجوهرية بأبعادها المختلفة، وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها في جامعة المنوفية. وقد اعتمد الباحثان على الإستبانة كأداة رئيسة للبحث، وذلك للتعرف على واقع امتلاك جامعة المنوفية للمقدرات الجوهرية ومعوقات توافرها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة، والمقترحات الواجبة لتحقيق ميزة تنافسية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية. تمثل مجتمع البحث الحالي في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية حيث بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية (٢٦١٠) وفقا لإحصائية ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م. وبلغت عينة البحث الحالي (٢٩٨) عضو هيئة تدريس بواقع تمثيل (٤,١١%) من المجتمع الأصلي للبحث، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مختلف كليات الجامعة. وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها؛ أن واقع امتلاك جامعة المنوفية للمقدرات الجوهرية جاء بدرجة متوسطة، كما وصفته النتائج الإحصائية، وكذلك توجد معوقات (إدارية وتنظيمية، بشرية، مادية، تكنولوجية) تقف حائلا دون تحقيقها، وقدم البحث رؤية مقترحة لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية. الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية، المقدرات الجوهرية، التصور المقترح، جامعة المنوفية.

### Abstract

The current research aimed to present a proposed vision to achieve a competitive advantage at Menoufia University through the core capabilities approach, the results of the opinions of faculty members, and the requirements for fulfilling the proposed vision.

The current research relied on the descriptive approach, due to its suitability to its nature, through which the approach to core capabilities in their various dimensions was identified, and their impact on achieving competitive advantage in their dimensions at Menoufia University. The researchers relied on the questionnaire as the main research tool, in order to identify the reality of Menoufia University's possession of core capabilities and the obstacles to their availability from the point of view of faculty members in the university's colleges, and the necessary proposals to achieve a competitive advantage in light of the core capabilities approach. The current research community is represented by all faculty members at Menoufia University, as the number of faculty members at Menoufia

University reached (2610) according to the 2022/2023 statistics. The sample of the current research was (298) faculty members, representing (11.4%) of the original research community, who were selected randomly from various colleges of the university.

The research reached several results, the most important of which are: The fact that Menoufia University possesses core capabilities came to a moderate degree, as described by the statistical results, and there are also obstacles (administrative, organizational, human, material, technological) that stand in the way of achieving them. The research presented a proposed vision for achieving a competitive advantage for Menoufia University in light of the core capabilities approach.

**Keywords:** competitive advantage, core capabilities, proposed vision, Menoufia University.

#### المحور الأول (الاطار العام للبحث)

##### • مقدمة:

تأثرت الجامعات في مختلف دول العالم بنتائج الثورة المعلوماتية والانفجار المعرفي والتطور السريع في استخدام التكنولوجيا، الذي فرض نفسه على الجامعات، مما أحدث تحولات هائلة تطلبت من كافة الجامعات على مستوى العالم مسايرته عبر البحث عن مداخل متطورة من شأنها أن تقلل من الفجوة الهائلة بين الجامعات المتقدمة والجامعات النامية، وذلك لتحقيق الميزة التنافسية بين الجامعات العالمية، والتنمية المستدامة للمجتمعات الإنسانية.

وفي هذا الإطار، لم يعد في إمكان القيادات الجامعية أن تنطلق على آلياتها التقليدية، بل ينبغي ان تكون ذات رؤى احترافية متجددة، من ثم، فالأمر يستوجب ابتكار آليات استراتيجية للتخليق الأمثل للميزات التنافسية في الجامعات وطنيا ودوليا؛ ويتأتى ذلك من خلال الاعتماد على مداخل متطورة ومتجددة كالمقدرات الجوهرية التي تمتلكها الجامعات سواء كانت مادية أم بشرية؛ بما يتوافق مع المقتضيات الوطنية والدولية باعتبارها من أهم مداخل التطوير التي تتجلى بها أهمية القدرات والمهارات الديناميكية للجامعات والتي تمكنها من التفوق والتميز على منافسيها وطنيا ودوليا.

هذا وقد تناولت مجموعة من الدراسات الدور الذي تلعبه المقدرات الجوهرية في تطوير الجامعات لتحقيق التميز والتفرد والإقتدار مثل دراسة (Fundira, 2021)، دراسة (أحمد، ٢٠٢١)، دراسة (University of California, 2020)، دراسة (حمادى وآخرون، ٢٠١٩)، دراسة (Kim, 2019)، ومنها، تنمية الموارد البشرية والمالية، تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس في مجالات البحث العلمي والتدريس الجامعي وخدمة وتنمية المجتمع والقيادة الفعالة، تطوير مهارات الاتصال ومهارات تكنولوجيا المعلومات، تطوير طرق العمل الجماعي التعاوني والقدرة على حل المشكلات، تسهيل الوصول الى المعرفة ونشرها في المجلات والدوريات العالمية، زيادة رضا الطلاب والمستفيدين عن الخدمات التعليمية والبحثية المقدمة لهم، مؤشر متميز لقياس الجودة الشاملة لمواجهة المنافسة العالمية، تحقيق أثر معنوي في التفوق والتميز والإبداع.

وُعتبرت الجامعات المصرية من أهم الأصول الوطنية التي تُسهم بدور فعال في النهضة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، من أجل تحقيق التنمية المستدامة والتميز التنافسي بين دول العالم، وهذا يتطلب توافر قيادات جامعية تتسم ببراء العلم وغزارة الثقافة والإيمان بأهمية التقدم العلمي، بما

يساعد على تطبيق الرؤى الإبداعية، والاستثمار الأفضل للموارد المتاحة للجامعات المصرية لتحقيق الميزة التنافسية (خليل، ٢٠١٧، ص ١٢٤).

ولقد شهدت الجامعات المصرية تطوراً ملموساً، تمثل في ارتفاع معدلات قبول الطلاب، نمو الميزانيات المرصودة، وتنوع التخصصات الأكاديمية، والتجهيزات التكنولوجية، وتقنيات الاتصال الحديثة، ولأن تطوير الجامعات المصرية لم يعد إختياراً بل ضرورة حتمية تفرضها المتغيرات العالمية الآتية والمستقبلية، جعل الحاجة ماسة لمراجعة فلسفة وأنظمة وأساليب الجامعات، وذلك لاستشراف آفاق المستقبل والتوافق معها - ضمناً لاقامة نظاماً جامعياً يسهم في دفع عجلة التنمية المستدامة (نصر، ٢٠٢١، ص ٩٠٤).

ومع هذا التطور الملموس في بعض الجامعات المصرية والعربية، يتضح أن الطريقة التي يجرى بها تطوير الجامعات، قد لا تحقق الميزة التنافسية، ولذلك فعلينا أن نفكر في آليات جديدة ومنظورة للارتقاء بمستوى الجامعات المصرية والعربية، وذلك للتغلب على مشكلات التعليم الجامعي الإدارية والمالية والتدريسية والبحثية وخدمة وتنمية المجتمعات، لأن البديل هو أن تظل المجتمعات العربية بعيدة عن مسايرة التقدم العالمي في توفير البيئة الجامعية الإبداعية القادرة على المنافسة العالمية من أجل البقاء والإستمرارية (حيدر، ٢٠١٦، ص ٢١).

ويجب ان ندرك أن الميزة التنافسية مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات، والموارد التنظيمية والبشرية للمؤسسات الجامعية، ولن تتحقق تلك الميزة التنافسية إلا من خلال التكامل بين المقدرات الجوهرية التي تساعد الجامعات على تجاوز أداء المنافسة، وذلك لأن تلك المقدرات تُعتبر قوى إستراتيجية مولدة للقيمة ومحققة للتميز والمنافسة (رعد، وعبد الله، ٢٠٢٢، ص ٣٠١).

وحددت بعض الدراسات المتطلبات الواجب توافرها في الجامعات والمؤسسات التعليمية، والتي من شأنها أن تعمل على تحقيق الميزة التنافسية من أجل الوصول الى العالمية مثل دراسة (نصر، ٢٠٢١)، ، دراسة (الزهيري، ٢٠١٨)، دراسة (توزان، ٢٠١٧)، دراسة (Cirestopher , 2016)، دراسة (Dehann, 2015)، دراسة (Jessica, 2014)؛ ومن هذه المتطلبات " الجودة التعليمية والسمعة الأكاديمية، جودة البنية التحتية من مرافق وخدمات، إقامة شراكات وتعاون دولي، إزدياد عدد الطلاب الملتحقين وتميز الخريجين، توفير وتنمية رأس المال اللازم، الاهتمام بتدريب وتنمية الموارد البشرية، مراعاة توفير المعايير الدولية، نشر البحوث العلمية في المجالات والدوريات العالمية، ارتباط البحوث العلمية بقضايا ومشكلات المجتمع، توظيف تقنية تكنولوجيا المعلومات، اليقظة الاستراتيجية لمعرفة المعلومات الخاصة عن الجامعات المنافسة، تطبيق ادارة الجودة الشاملة وتعزيز أخلاقيات العمل الجماعي التعاوني، تغيير ثقافة العمل واشراك العاملين في عمليات التطوير، مراقبة نقاط القوة والضعف.

ووفقاً لما تم ذكره ، فإن المقدرات الجوهرية تعتبر أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة ؛ والتي تلعب دوراً محورياً في تطوير المنظمات وخاصة الجامعية ، كما أنه يعد من المداخل ذات الأثر البالغ في تحقيق ميزة تنافسية بالجامعات ؛ كونه يرتبط بتعزيز الموارد وإعادة الإستثمار فيها .

#### مشكلة البحث:

بات التنافس الاقتصادي العالمي يلزم الجامعات بضرورة تجويد التعليم وتوفير فرص متساوية للجميع ضمن أولوياتها الاستراتيجية لتحقيق المزايا التنافسية وتحسين إمكانية الوصول الى الابداع والتميز على كافة الأصعدة العالمية.

ونظراً للمستجدات والتغيرات العالمية والإقليمية المعاصرة، فقد أضحت إجراءات التنظيمية في كينونة ومنظومة الجامعات أمراً ملزماً، مما دعا دول العالم سواء المتقدمة او النامية الى ابتكار آليات مستحدثة لتقييم أبعاد المنظومة الجامعية، هذا وقد أشارت العديد من الدراسات مثل

دراسة (أحمد، ٢٠٢١)، (عبد اللطيف، ٢٠١٩)، (شلبى، ٢٠١٨)، (دياب، ٢٠١٨) الى أن الجامعات المصرية تواجه العديد من التحديات التي تعوق تلك الجامعات عن تحقيق أهدافها من أجل تحقيق الميزة التنافسية، منها " ضعف ربط برامج التعليم بمتطلبات سوق العمل، قلة الأنشطة لتعزيز مهارات المواطن العالمية، ضعف تناسب قدرات بعض القيادات الجامعية، تواضع الإمكانيات المالية، ضعف التعاون بين القيادات الجامعية والعاملين، ضعف برامج تنمية أعضاء هيئة التدريس، إفتقار الجامعات لإستحداث إستراتيجيات واضحة ومحددة وقابلة للتنفيذ، ضعف الإستثمار التكنولوجي، غياب اللوائح والتشريعات التي ترتبط بالتنافسية.

وكنتيجة لما سبق من تحديات وتهديدات ومعوقات، احتلت الجامعات المصرية ومن بينها جامعة المنوفية مرتبة متواضعة للغاية في التصنيفات العالمية حيث تُعد تلك التصنيفات مؤشراً يمكن الإستدلال بها على جودة الأداء، وعليه أصبح الحصول على موقع متميز في التصنيفات العالمية هدف تسعى إليه الجامعات المصرية؛ لأنه أهم الأدلة على جودة الأداء، والسمعة الأكاديمية، والابتكار المعرفي، وتميز أعضاء الهيئة التدريسية، والجوائز والميداليات العالمية، ومخرجات العملية التعليمية (الصغير، ٢٠٢١، ص ٤١٨٥).

وقد كشفت نتائج تصنيف شنغهاي (ARWU, 2021) الى خروج الجامعات المصرية من تصنيف أفضل (٥٠٠) جامعة حول العالم، حيث احتلت جامعة القاهرة أقدم الجامعات المصرية والعربية على ترتيب (٥٤٦)، بينما حصلت جامعة المنوفية على ترتيب (١٨٨٠)، وهذا الترتيب متواضع للغاية. كما أشارت تصنيف مجلة تايمز للتعليم العالي (Times High Education, 2021) الى دخول جامعة أسوان ضمن أفضل (٥٠٠) جامعة على مستوى العالم، حيث حصلت على الترتيب (٤٠١)، بينما لم تدخل أية جامعة مصرية ضمن تصنيف أفضل (١٠٠٠) جامعة حول العالم، ومنها جامعة عين شمس، الأزهر، الاسكندرية، أسيوط، الفيوم، حلوان، المنوفية، المنيا، بورسعيد، جاءت جميعها في ترتيب (+١٠٠٠)، مما يؤكد خروج معظم الجامعات المصرية من هذا التصنيف. أما نتائج تصنيف ويبوميتركس (Webometrics, 2021) أشارت الى خروج جميع الجامعات المصرية من تصنيف (٥٠٠) جامعة في العالم، حيث جاءت جامعة القاهرة في الترتيب (٥٩٩)، بينما جاءت معظم الجامعات المصرية في الترتيب ما بين (١١٢٩) لجامعة عين شمس، و (٢٤٠٠) لجامعة أسوان. وأخيراً أشارت نتائج تصنيف كيو إس (QS, 2021) العالمى للجامعات خروج بعض الجامعات المصرية خارج تصنيف أفضل (٥٠٠) جامعة في العالم، حيث جاءت جامعة القاهرة في الترتيب ما بين (٥٦١ - ٥٧٠)، أما جامعتى عين شمس والاسكندرية جاءت في الترتيب ما بين (٨٠١ - ١٠٠٠)، واختفت باقى الجامعات المصرية فى هذا التصنيف ومنها جامعة المنوفية.

وتشير التصنيفات العالمية الى أن الجامعات المصرية ومن بينها جامعة المنوفية احتلت مرتبة متواضعة للغاية، حيث جاءت معظمها ما بعد (١٠٠٠) جامعة فى العالم، الأمر الذى جعل الباحثان يشعران بضرورة تقديم رؤية مقترحة لمتخذى القرار فى جامعة المنوفية من أجل تطوير الجامعة لتحقيق الميزة التنافسية العالمية فى ضوء مدخل المقدرات الجوهرية، باعتباره من الأساليب والأنماط المتطورة فى عملية تكيف الجامعة مع التغيرات البيئية والاستجابة لضغوط التنافسية العالمية، وبذلك تسهم بشكل متميز فى تحقيق الميزة التنافسية، والوصول الى مركز متقدم فى التصنيفات العالمية

والحقيقة أن جامعة المنوفية - كغيرها من الجامعات المصرية - تواجه مجموعة من التحديات والتهديدات أحدثت فجوة بين تطلعات الجامعة وواقعها الفعلى، حالت دون تحقيق الميزة التنافسية التى تسعى لتحقيقها من أجل الارتقاء إلى أعلى مستويات الأداء، والتفوق على الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية، والحصول على مراكز متقدمة فى التصنيفات العالمية.

حيث أكدت (استراتيجية الجامعة ٢٠٢٠-٢٠٣٠) أن جامعة المنوفية تواجه تحديات وتهديدات متعددة منها " قلة توافر نظام لتقويم مستوى الأداء الجامعي، ضعف مستوى التهيئة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، قلة فعالية معايير تقييم القيادات الإدارية، ضعف ربط الخريطة البحثية باحتياجات المجتمع الحقيقية، قلة فعالية نظام الإرشاد الأكاديمي، ضعف ملائمة بعض البرامج التعليمية مع احتياجات سوق العمل، ضعف مستوى المقومات المالية والبشرية والتكنولوجية اللازمة لتطبيق نظام الإختبارات الإلكترونية، هجرة أعضاء هيئة التدريس الى الخارج، محدودية التمويل الحكومي " (الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية، ٢٠٢٠-٢٠٣٠، ص ٣٦-٣٧).

وتواجه جامعة المنوفية العديد من التحديات الإقليمية والعالمية، والتغيرات السريعة والمعقدة، والتي تؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها، بغية الوصول الى تحقيق الميزة التنافسية العالمية، الأمر الذي يستوجب منها البحث عن مداخل تطوير متجددة للوصول الى أعلى مراحل التميز، وعليها أن تدرك أن التفوق التنافسي يعتمد بدرجة كبيرة على ما تملكه من موارد وإمكانيات وقدرات إبداعية (عز الدين، ٢٠٢١، ص ١٢٨)، (عرنس، ٢٠٢٢، ص ٢١٦).

ويمكن لجامعة المنوفية تحقيق ميزة تنافسية من خلال تطبيق المقدرات الجوهرية، التي تمكن الجامعة من أداء وظائفها بطريقة متفردة ومتميزة مقارنة بالجامعات المتنافسة المصرية والإقليمية، اذا ما اعتمدت على أحدث أساليب العمل المتطورة التي تتبنى سياسة العمل الجماعي، وإنجاز أعلى درجات تمكين العاملين، وتوفير وسائل اتصال فعال، وامتلاك التكنولوجيا المتميزة، وامتلاك الرؤى الإبداعية للتطوير، والإستثمار الفعال لموارد الجامعة المتاحة.

وفقا لما تقدم، فإن البحث الحالي يستهدف تقديم رؤية مقترحة لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية باعتباره مدخلا مهما ومتطورا في التوجه العالمي نحو الإستثمار الأمثل للموارد التنظيمية بشقيها المادي والبشري.

**وفي ضوء ما سبق، يمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس التالي:**

" كيف يمكن تحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية؟" ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الأسس النظرية لمدخل المقدرات الجوهرية في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات؟
- ما درجة توافر المقدرات الجوهرية بجامعة المنوفية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية؟
- ما المعوقات التي تحول دون توافر أبعاد المقدرات الجوهرية بجامعة المنوفية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية؟
- ما الرؤية المقترحة لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية؟

#### **أهداف البحث:**

استهدف البحث الحالي تقديم رؤية مقترحة لتحقيق ميزة تنافسية بجامعة المنوفية من خلال مدخل المقدرات الجوهرية، وما ستسفر عنه آراء أعضاء هيئة التدريس ومتطلبات الوفاء بالرؤية المقترحة.

#### **أهمية البحث:**

استمد البحث الحالي أهميته، مما يلي:

#### **- الأهمية الأكاديمية:**

- ❖ تتجلى الأهمية الأكاديمية للبحث في تشخيصها وتحليلها ومعالجتها لموضوع يُعد أحم الموضوعات الأكثر أهمية في بيئة الجامعات المعاصرة عامة والجامعات المصرية بصفة

خاصة، ولا سيما أنه يجمع بين مفهومين رئيسيين هما المقدرات الجوهرية والميزة التنافسية للجامعات.

❖ تتجلى الأهمية الحاسمة للمقدرات الجوهرية للجامعات فى التطوير المستمر لكفاءة أعضاء الجامعات أثناء التعليم والتدريب لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف؛ وهذا يتطلب تخطيطاً منتظماً لرفع مستوى المهارات القديمة وتطوير مهارات جديدة لأعضاء الجامعة.

#### - الأهمية الميدانية:

❖ تتجسد الأهمية الميدانية للبحث فى تناوله مدى إمتلاك جامعة المنوفية للمقدرات الجوهرية، ومعوقات توافرها بجامعة المنوفية من وجهة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

#### - الأهمية الاقتصادية:

❖ تكمن الأهمية الاقتصادية لهذا البحث من خلال نتائجه التى قد تساعد المسؤولين ومتخذى القرار بجامعة المنوفية على تطوير وتحسين المقدرات التى تمتلكها الجامعة لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة وتحسين الترتيب الخاص بالجامعة فى التصنيفات العالمية.

❖ تقديم رؤية مقترحة لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية إستثماراً لمدخل المقدرات الجوهرية، باعتباره اتجاهاً متطوراً فى الارتقاء التنظيمى على المستويين المحلى والعالمى

#### منهج البحث وأداته:

اعتمد البحث الحالى على المنهج الوصفى، نظراً لملائمته لطبيعته حيث تم من خلاله التعرف على مدخل المقدرات الجوهرية بأبعادها المختلفة، وأثرها فى تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها فى جامعة المنوفية.

وقد اعتمد الباحثان على الإستبانة كأداة رئيسة للبحث، وذلك للتعرف على واقع إمتلاك جامعة المنوفية للمقدرات الجوهرية ومعوقات توافرها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة، والمقترحات الواجبة لتحقيق ميزة تنافسية فى ضوء مدخل المقدرات الجوهرية.

#### مجتمع البحث والعينة:

تمثل مجتمع البحث الحالى فى جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية حيث بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية (٢٦١٠) وفقاً لإحصائية ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م. وبلغت عينة البحث الحالى (٢٩٨) عضو هيئة تدريس بواقع تمثيل (٤,١١%) من المجتمع الأسمى للبحث، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مختلف كليات الجامعة.

#### حدود البحث:

#### تمثلت حدود البحث الحالى فى ما يلى:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالى على التعرف على مدخل المقدرات الجوهرية من خلال الأبعاد التالية؛ والتى تتمثل فى التعلم التنظيمى، كفاءة رأس المال البشرى، المرونة الاستراتيجية، المقدرات التكنولوجية، المقدرات التسويقية، لتحقيق ميزة تنافسية بجامعة المنوفية.

- الحدود البشرية: اقتصر البحث فى جانبه الميدانى على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.

- الحدود المكانية: تم تطبيق الجانب الميدانى للبحث فى كليات جامعة المنوفية.

- الحدود الزمنية: تم تطبيق الجانب الميدانى للبحث فى ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م.

#### مصطلحات البحث:

تم استعراض المفاهيم المختلفة المتعلقة للبحث الحالى فى إطاره النظرى، وفيما يلى استعراض للتعريفات الإجرائية بالبحث الحالى:

## • المقدرات الجوهرية Core Capabilities:

تعرف المقدرات الجوهرية في البحث الحالي بأنها "مجموعة المعارف والمهارات والقدرات المكتسبة التي تمتلكها جامعة المنوفية، وتتفوق عن غيرها من الجامعات، والمتمثلة في التعلم التنظيمي، كفاءة رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، المقدرات التكنولوجية، المقدرات التسويقية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة بأبعادها المتمثلة في الجودة والابداع والاستمرارية والمرونة، بهدف الوصول الى مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية.

## • الميزة التنافسية Competitive advantage:

تعرف الميزة التنافسية في البحث الحالي بأنها "قدرة جامعة المنوفية على تحقيق الجودة والابداع والتفرد والاستمرارية من خلال تبني مدخل المقدرات الجوهرية والذي يمكنها من تحقيق غاياتها نحو التميز والمنافسة على المستويين الإقليمي والعالمي".

## • الرؤية المقترحة Proposed vision:

هي الرؤية التي يقدمها الباحثان لتحقيق ميزة تنافسية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية، شاملة الإجراءات والمتطلبات وآليات التنفيذ ومعوقات التطبيق.

### الدراسات السابقة والتعليق عليها:

تم الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت المقدرات الجوهرية والميزة التنافسية للجامعات، سيتم عرض تلك الدراسات وفق محورين رئيسيين هما: المحور الأول: ويتضمن دراسات تناولت المقدرات الجوهرية كمدخل لتطوير الجامعات، والمحور الثاني: ويتضمن الميزة التنافسية للجامعات، وفيما يلي عرض ذلك تفصيلا من الأقدم الى الأحدث كما يلي:

### (1) دراسات تناولت المقدرات الجوهرية؛ ومن بينها:

دراسة ترولر وآخرون (Troller., Eagleson. Weise&, McKay ., 2017) الى اختبار تأثير بعض الأبعاد اللازمة لتطوير المقدرات الجوهرية (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الثقافة التنظيمية، الاهتمام بالعمليات، التعليم والتدريب، تشجيع الابتكار) على المنظمات، ومعرفة أهم تلك العوامل تأثيرا على التأهب والاستعداد لإدارة وتطوير المقدرات الجوهرية في المنظمات، وتوصلت الى أن العمل على زيادة مستويات مكونات إدارة وتطوير المقدرات الجوهرية الأساسية (تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، الاهتمام بالعمليات، التعليم والتدريب، تشجيع الابتكار) حيث يؤدي الى الاهتمام بها الى ارتفاع مستوى التأهب والاستعداد بطريقة أفضل لإدارة المنظمات، بالإضافة الى أن الدراسة بينت أن العمل على تشجيع الابتكار والتعليم والتدريب والثقافة التنظيمية والاهتمام بالعمليات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الترتيب تؤدي الى رفع مستوى ودرجة التأهب لدى كل من المنظمة والعاملين على المساهمة في زيادة التأهب لإدارة المنظمات، وكذلك تؤدي الى الإنخفاض في الآثار السلبية للمشكلات

دراسة هادي (٢٠١٨) هدفت الى معرفة سلوك القيادة التحويلية السائدة لدى رؤساء الأقسام العاملين في جامعتي القاسم الخضراء و بابل، و معرفة مستوى المقدرات الجوهرية المتميزة وكذلك معرفة سلوك القيادة التحويلية السائد لدى العينة المبحوثة ودورها في تحقيق المقدرات الجوهرية المتميزة السائدة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في صورة دراسة مسحية وذلك لملاءمته لطبيعة وأهداف البحث، اذ شارك في هذا البحث (٨٠) موظفا وموظفة من رؤساء الأقسام لكلا الجامعتين السالف ذكرهما. وقد أظهرت النتائج ان مستوى المقدرات الجوهرية المتميزة كان متوسطا بشكل عام. وجاء مجال قوى الموارد التنظيمية والمادية أولا في الترتيب ثم كفاءة رأس المال البشري وأخيرا القيادة الاستراتيجية. وأظهرت النتائج كذلك أن درجة ممارسة المدربين للقيادة

التحويلية كانت متوسطة بشكل عام، وكان أكثر مجالات القيادة التحويلية الممارسة هي مجال الاستثارة الفكرية، تلاه التأثير المثالي، ثم الدافعية الإلهامية وأخيرا الاعتبارات الفردية.

استهدفت دراسة **خلف (٢٠١٨)** تحديد علاقة المقدرات الجوهرية بأبعادها الثلاثة (قوة الموارد التنظيمية والمادية، كفاءة رأس المال البشري، القيادة التحويلية)، والتفوق التنظيمي من خلال أبعاده الأربعة (التخطيط الاستراتيجي، المعلومات والتحليل، فاعلية العمليات، نتائج الأعمال). تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها، من خلال اختيار (٧٠) فردا من الإدارات الاشرافية كعينة قصدية من كلية التربية الرياضية – جامعة ديالى – العراق. ووضحت النتائج وجود علاقة قوية وذو تأثير فعال بين المقدرات الجوهرية والتفوق التنظيمي.

هدفت دراسة **حمادى وآخرون (٢٠١٩)** إختبار علاقة الارتباط والتأثير بين المقدره الجوهرية للموارد البشرية فى جامعة ديالى ومدى تطبيق الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها، بالإضافة الى محاولة اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين المقدره الجوهرية للموارد البشرية والإدارة الإلكترونية من خلال إضافة فرضى ارتباط وتأثير رئيسس بين متغيرى البحث تفرع منهما ثمان فرضيات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسة والفرعية قوية وذات دلالة معنوية. وأوصت الدراسة بضرورة قيام الجامعة المبحوثة بتحديد طرائق بناء المقدره الجوهرية للموارد البشرية العاملة لديها بالاعتماد على نتائج تقييمات الأداء، والتعرف على أى من تلك الطرائق أكثر تأثيرا وفاعلية من أجل استثمارها وتعميمها

هدفت دراسة **كيم (Kim, 2019)** الى التطوير والتحقق من صحة نموذج لتشخيص المقدرات الجوهرية على مستوى التعليم العالى، وإقتراح نموذج محتمل للمقدرات الجوهرية فى الجامعة. استخدمت الدراسة المنهج الوطى التحليلى، مستعينة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات مكونة من ٢٤ بندا تم تسليمها الى ٢٢٦ أستاذا وموظفا إداريا و ٧٣٠ طالبا و ١٣٤ خريجا وخبيرا صناعيا خارجيا. توصلت الدراسة الى وجود فروق إحصائية بين مستوى الأهمية ومستوى الأداء فى جميع الفئات الفرعية للمقدرات الجوهرية، تم إستخدام معادلة بورىخ Borich لتحديد الأولوية، ونموذج لوكاس Focus Model لتحديد أولوية الاحتياجات. وأظهر مسح الأهمية بين الخرجين والخبراء الخارجيين أن متوسط كل عضو من ٢,٨٠ الى ٣,٧٦ (مقياس ليكرت المكون من ٤ نقاط). كما تشير النتائج الأجمالية للتحليلات إلى أن النموذج النهائى مناسب لقياس المقدرات الجوهرية.

هدفت دراسة **داغر (٢٠١٩)** هدفت الى التعرف على مستوى أبعاد المقدرات الجوهرية وأنواع المرونة التنظيمية فى جامعة الموصل، فضلا عن تحديد طبيعة العلاقة والآثر التى تتركها أبعاد المقدرات الجوهرية فى عملية المرونة التنظيمية، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات بعينة عشوائية من العاملين فى رئاسة جامعة الموصل والتى بلغت (٦٤) فردا، وأكدت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوى بين المقدرات الجوهرية والمرونة التنظيمية بدلالة الأبعاد والنواع الدالة عليهما فى المنظمة المبحوثة.

واستهدفت دراسة **النشمى و هبه (٢٠٢٠)** التعرف على أثر المقدرات الجوهرية فى تحقيق التميز المنظمى فى الجامعات الأهلية اليمنية، ولتحقيق ذلك اتبع الباحثان المنهج الوصفى التحليلى. وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من (١٥٠) عميدا ومديرا فى الجامعات الأهلية. وقد أظهرت النتائج وجود أثر ذى دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية فى تحقيق التميز المنظمى بالجامعات الأهلية موضع الدراسة، وتبين أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير حجم الجامعة، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى محور التميز المنظمى يتعلق بتوفر بُعد تحقيق الحوكمة يعزى لحجم الجامعة.

وهدفت دراسة أحمد (٢٠٢١) الكشف عن دور استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها (الاستبعاد – التقليص – الزيادة – الابتكار) في بناء المقدرات الجوهرية بأبعادها (المعرفة – العمل الجماعي – التمكين – القيادة الاستراتيجية) بكلية التربية – جامعة سوهاج، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي، مستعينة بالاستعانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، والتي بلغ عدد أفرادها (١١٠) عضو هيئة تدريس بالكلية. وظهرت نتائج الدراسة الى ارتفاع مستوى توفر أبعاد متغيري استراتيجية المحيط الأزرق وبناء المقدرات الجوهرية بالكلية. وأوصت الدراسة بضرورة إدراك إدارة الكلية بشكل متزايد لإستراتيجية المحيط الأزرق كمنهج إستراتيجي معاصر يمكن تبنينه لزيادة قدرتها التنافسية والابتعاد عن الفلسفة التقليدية للمنافسة، وأن تهتم بالمقدرات الجوهرية وأبعادها المختلفة باعتبارها مصدرا مهما للتميز، الى جانب دورها الكبير في تحقيق الميزة التنافسية على المدى البعيد.

استهدفت دراسة عبد القادر (٢٠٢٢) إبراز دور المقدرات الجوهرية بأبعادها الثلاثة (التعاون، التمكين، الرؤى المشتركة) في العلاقة بين المعرفة الالكترونية بأبعادها الأربعة (رأس المال البشري، الملكية الفكرية، التعلم الالكتروني، شبكة الاتصالات الالكترونية) وجودة البحث العلمي. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من باحثي جامعة أدرار والمتمثلة في طلبة الدكتوراه والأساتذة والبالغ عددهم (٩٧٥) باحثا. وقد اشارت النتائج الى ان المتوسط الحسابي لاجابات العينة المتعلقة بمغيرات الدراسة جاءت متقاربة وذات مستوى متوسط من الأهمية، كما اظهرت تأثير كبير غير مباشر للمعرفة الالكترونية على جودة البحث العلمي من خلال المقدرات الجوهرية، وهو ما يفسر النسبة العالية التي بلغت (٨٤%) من المتغيرات التي تطرأ على جودة البحث العلمي.

وبالنظر للدراسات السابقة، يتضح تأكيدها على أهمية مدخل المقدرات الجوهرية في تطوير وتحسين جودة المؤسسات التعليمية بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة، وأيضا ممارسات أعضاء هيئة التدريس بها، ووجود أبعاد متعددة لمدخل المقدرات الجوهرية تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات وهو ما يساعد الجامعة في الارتقاء والتقدم والتميز.

#### (٢) دراسات تناولت متطلبات تفعيل الميزة التنافسية للجامعات؛ ومن بينها:

دراسة يوسف (٢٠٢٠) الى بناء تصور مقترح لتطوير أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود في ضوء الميزة التنافسية للجامعات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون كجتم الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود بعينة قدرها (٤٢١) عضو هيئة تدريس. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها توفر ممارسات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود في ضوء الميزة التنافسية للجامعات من وجهة نظرهم بدرجة موافقة متوسطة.

دراسة أحمد (٢٠٢٠) التعرف على كيفية توظيف رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، ولتحقيق هذا الهدف استخدم البحث المنهج الوصفي في تحليل وتفسير قضيتي رأس المال الفكري والميزة التنافسية. وتوصل البحث الى وضع رؤية استراتيجية مقترحة لتوظيف رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية.

دراسة أحمد (٢٠٢٠) هدف البحث الى إبراز دور الموارد البشرية (أفراد الجهاز الأكاديمي، أفراد الجهاز الإداري) في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية. اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وقد توصلت النتائج الى ضرورة بناء ميزة تنافسية للمؤسسة الأكاديمية تقوم على بناء مجتمع المعرفة بما يتضمنه من تطبيقات إدارة المعرفة وإنتاجها، عبر الاهتمام المتواصل بمنظومة المعرفة القائمة على الانسان، التقنية، الاستراتيجية.

**دراسة على (٢٠٢٠)** هدفت الدراسة الى التعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية فى تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمينة. تم استخدام المنهج الوصفى التحليلى بالاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من اهمها: أن الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها لها دور فى إشعال جذوة التغيير فى قلب مؤسسات التعليم العالى، بما يحسن من سرعة استجابتها وتكيفها مع مستجدات العصر لتحقيق ميزتها التنافسية.

**دراسة الشلاش (٢٠٢٠)** هدفت الدراسة الى التعرف على واقع المزايا للجامعات والكليات الأهلية فى المملكة العربية السعودية وسبل تحسينها. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفى، بالاستعانة بالتحليل الرباعى سوات لدراسة واقع البيئة الداخلية والخارجية فى الجامعات والكليات الأهلية فى المملكة العربية السعودية. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من اهمها: أن التنافسية فى مجال التعليم على أنواع منها على مستوى قطاع التعليم ووعلى مستوى مؤسسات التعليم العالى، وجود قدرات مميزة أو مبدعة لظهور المزايا التنافسية الداخلية، أما الخارجية تكمن بالمتغيرات والمستجدات وكيفية استثمارها بصورة صحيحة.

**دراسة نصر (٢٠٢١)** الى وضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر فى ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفى، وأشارت النتائج الى قلة توافر مؤشرات الميزة التنافسية بجامعة الأزهر، وتم تقديم تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر وفقا لعدد من المحاور الأساسية أهمها تفعيل أبعاد اليقظة الاستراتيجية، وتطوير أساليب الاعلام والترويج للخدمات الجامعية، وقياس الميزة التنافسية.

**دراسة أحمد (٢٠٢١)** الى التعرف على الاطار المفاهيمى للتشارك المعرفى فى الجامعات وصولا الى أهم المعوقات التى تحد من عملية التشارك المعرفى بين اعضاء هيئة التدريس لتحقيق الميزة التنافسية فى الجامعات. توصل اليه البحث الى مجموعة من التوصيات من اهمها بناء ثقافة تنظيمية داخل الجامعات تشجع أعضاء هيئة التدريس على التشارك المعرفى وبناء الثقة فيما بينهم، ضرورة تبنى فلسفة التميز فى الجامعات المصرية والعمل على تحقيقها.

هدفت **دراسة جاكونا و أوبوشنا و إيجوروف و تكاتشوك و أوستروفسكا ( Djakona, Obushna, Iegorov, Tkachuk, Ostrovska , 2021)** الى تطوير المزايا التنافسية الوطنية لأنظمة التعليم العالى فى ظل الرقمنة العالمية؛ بالإضافة الى تعزيز المنافسة العالمية فى تحديد الاحتياجات التعليمية العالمية لتوفيرها لسوق العمل العالمية والحفاظ على مكانة تنافسية عالية فى ظل الظروف الحديثة ورقمنة وعولمة سوق الجامعات. اعتمد الباحثون على المنهج الوصفى التحليلى؛ لمناسبته لطبيعة الدراسة، هذا بالإضافة الى منهج تحليل النظم لتحديد طبيعة وهيكلم المزايا التنافسية فى سوق الخدمات التعليمية العالمية. وأظهرت النتائج أن التنظيم الحكومى المتوازن مطلوب من أجل التنمية المستدامة، والإستخدام الأمثل للإستراتيجيات الفعالة لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات فى التعليم العالى الوطنى، وتم صياغة مجموعة من المقترحات للناقلات الاستراتيجية لتشكيل المزايا التنافسية للجامعات بشكل خاص والتعليم العالى بشكل عام، مع الأخذ فى الاعتبار التحديات الحالية التى تواجهها الجامعات فى ظل الإقتصاد الرقمى.

**دراسة غندف و عبد الجليل (٢٠٢١)** الى التوصل لوضع تصور مقترح من أجل تفعيل البحث العلمى بجامعة الملك خالد لتحقيق الميزة التنافسية فى ضوء بعض التصنيفات العالمية فى معيارى الاستقطاب الدولى والنشر العلمى، واعتمد البحث على المنهج الوصفى، وتم الاستعانة بالاستبانة كأداة جمع البيانات والمعلومات، وتكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس والعمادات المساندة بجامعة الملك خالد بعينة قدرها (٢٥٨) فردا. وتوصل اليه البحث الى عدة نتائج منها: انخفاض مستوى الكفاءة التدريسية والنشر العلمى لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد،

بالإضافة الى وضع تصور مقترح يهدف الى تمكين الجامعة من اكتسابها مزايا تنافسية تساعدها في الوصول الى مستويات أعلى في التصنيفات العالمية، ورفع الكفاءة الأكاديمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس وتطوير مهاراتهم في مجال البحث العلمى.

**دراسة الشرفاوى (٢٠٢٢)** هدف الى تقديم نموذج مقترح لعملية التخطيط الاستراتيجى ليكون بمثابة دليل عمل خطوة بخطوة، يوضح إجرائيا مراحل وخطوات تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجى من أجل تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعى فى ضوء دراسة وتحليل أبرز النماذج العالمية. وتوصل البحث الى أن النموذج المقترح يعد بمثابة نموذج إجرائى لتطبيق العملية، يمكن الاستفادة منه وتطبيقه فى مؤسسات التعليم الجامعى المصرى، بما يعزز من تدعيم قدراتها التنافسية نحو تحقيق الميزة التنافسية وتبوء مكانة تنافسية عالية فى التقارير الدولية والتصنيفات العالمية للجامعات.

**دراسة محمد (٢٠٢٢)** هدفت الى التعرف على الدور الذى يلعبه التسويق الرقمى فى تحقيق الميزة التنافسية للجامعات محل الدراسة، اعتمد البحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات عينة قدرها (٤١٦) جامعة خاصة. وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج من أهمها: ارتباط الأبعاد الخمسة للتسويق الرقمى (الجذب، التواصل، المشاركة، التعلم، الاستدامة) ارتباطا ايجابيا بالميزة التنافسية، بالإضافة الى ان بُعد الاستدامة هو البعد الأكثر ارتباطا بالميزة التنافسية يليه بُعد المشاركة ثم بعد التواصل يليه الجذب، بينما كان بعد التعلم الأقل ارتباطا بالميزة التنافسية.

هدفت دراسة أوموكورو و أوناموسى و إجواخى و فولورونسو (Umukoro, Onamusi, Egwakhe & Folorunso, 2023) التعرف على الأبعاد الطبيعية الجديدة والمؤثرة على الميزة التنافسية فى الجامعات الخاصة فى جنوب غرب نيجيريا. اعتمد الباحثون على المنهج الوصفى المسحى لمناسيته لطبيعة الدراسة؛ كما تم استخدام الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وكانت عينة الدراسة مكونة من (٣٢٢) عضواً أكاديمياً من جامعتين خاصتين مختارتين فى ولاية أوجون – جنوب غرب نيجيريا. أظهرت النتائج أن الأبعاد الطبيعية الجديدة لها تأثير إيجابى وكبير على الميزة التنافسية فى الجامعات الخاصة والتي من شأنها تعزيز قبول الإداريين ورفع الشعور بالرضا لأعضاء هيئة التدريس؛ هذا بالإضافة الى توفير وإستخدام التكنولوجيا الفائقة للسيطرة على السوق المحلى والعالمى للتفوق على المنافسين.

#### إجراءات البحث:

تمثلت إجراءات البحث الحالى، فيما يلى:

- مراجعة الأدب التربوى فيما يتعلق بالمقدرات الجوهرية والميزة التنافسية للجامعات، ومراجعة نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة بالبحث الحالى.
- تحليل نتائج البحث وتفسيرها.
- تقديم رؤية مقترحة لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية فى ضوء مدخل المقدرات الجوهرية.

#### المحور الثانى (الاطار النظرى للبحث)

وفقاً لطبيعة البحث وأهدافه، فإن الإطار النظرى له يتضمن بالعرض والتحليل المحاور والأبعاد التالية:

#### البعد الأول: الأسس النظرية لمدخل المقدرات الجوهرية فى تحقيق ميزة تنافسية للجامعات:

تعتبر المقدرات الجوهرية واحدة من المداخل المتميزة التى تلجأ اليها الجامعات فى تحقيق الميزة التنافسية، للحصول على مراكز متقدمة فى التصنيفات العالمية، وعليه فان مدخل المقدرات الجوهرية من المداخل الضرورية فى تحقيق التميز والاقترار والمنافسة.

ويعتبر مصطلح المقدرات الجوهرية من المصطلحات الحديثة في عالم التربية، ولكن له جذور فكرية وفلسفية في الفكر التنظيمي، حيث اهتمت المدرسة الفكرية بتكوين توجه علمي منظم توظف نتائج دراساته وبحوثه العلمية في الإفادة من الطاقات البشرية بشكل أفضل فاعلية (الشماع وحمود، ٢٠٠٧، ص ٤٤). بينما أكدت المدرسة البيروقراطية على تعيين العاملين بالمؤسسات وفق المقدرة والكفاءة والخبرة في الأنشطة التي يقومون بها بما يتلائم وطبيعة الأعمال المنصوص عليها في قواعد وأنظمة العمل (Gibson, 2012, p. 411). واهتمت مدرسة العلاقات الانسانية بالتركيز على العلاقات الاجتماعية باعتبارها الأساس الذي يضمن بناء المقدرات المتعلقة بالابداع والتميز والاعتدال (الموسوي، ٢٠١٦، ٢٢). بينما ركزت مدرسة الفكر التنظيمي على ضرورة خلق المنظمات التوازن بين الضغوط الداخلية والخارجية للمؤسسات وتطوير مقدراتها الجوهرية لتحقيق الميزة التنافسية (Hatch & Cunliffe, 2013, p. 29).

وظهر الاستخدام العلمي لمصطلح المقدرات الجوهرية في عام ١٩٩٠م، حيث أكد أن من أهم أسباب تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات إمتلاك المقدرات الجوهرية القائمة على تنمية الموارد البشرية والمالية للمؤسسات (Barney & Clark, 2007, p. 22). وفيما يلي؛ عرض لملامح هذا المدخل ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات:

#### أولاً: مفهوم المقدرات الجوهرية:

في إطار الإطلاع على الأدبيات التربوية المختلفة التي تناولت المقدرات الجوهرية للمؤسسات بشكل عام والمقدرات الجوهرية للجامعات بشكل خاص، اتضح وجود تعريفات كثيرة للمقدرات الجوهرية، وفيما يلي عرض لبعضها على النحو التالي:

تعرف المقدرات الجوهرية بأنها " مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات المكتسبة التي تملكها تلك المؤسسات وتتفوق بها عن غيرها، وتعد مفتاح قوتها، بالإضافة الى التسهيلات المادية والادارية التي تمتلكها، والتي تؤدي في مجملها الى أداء المهام بشكل أفضل وجودة عالية" (أحمد، ٢٠٢١، ص ٢٣٦).

كما أنها "مجموعة القدرات والموارد والمهارات التنظيمية، والتي يمكن للمنظمات والمؤسسات استثمارها بطريقة مثلى بهدف تطوير خدماتها لتحقيق أعلى مستوى ممكن لرضا المستفيدين، وضمان النجاح والتفوق على المنافسين على المدى الطويل في ظل بيئة ديناميكية شديدة التغير" (عماري، ٢٠٢١، ص ٦٧٩).

كما أشار الموسوي (٢٠١٦، ص ٣٠) إلى أنها " مجموعة متكاملة من المعرفة النادرة والمهارات الناتجة من التعلم الجماعي المنتشرة داخل المؤسسات والمتأصلة في أفرادها، والتي تمكنها من خلق قيمة مثالية للمستفيدين منها، وتتميز فيها على المنافسين".

بالإضافة الى كونها " مزيج من المهارات وأسس المعرفة المتكاملة لدى فريق العمل بالمؤسسات التي تنتج القدرة على تنفيذ العمليات وفق المعايير العالمية القياسية، وتعمل على تحقيق الميزة التنافسية" (Thompsonet, 2016, p.86).

كما أوضح روثيرميل (Rotheermel, 2015, p.121) أن المقدرات الجوهرية هي " نقاط القوة المتأصلة بالمنظمات والمؤسسات والتي تسمح لها بتميز خدماتها وخلق مزيد من القيمة للمستفيدين عن منافسيهم أو تقديم الخدمات المطلوبة بتكاليف أقل.

كما أنها "مجموعة الموارد المتراكمة التي تشمل قدرات متميزة لها قيمة إستراتيجية تميز المؤسسات عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتزود المؤسسات بالقواعد والأطر اللازمة لتطوير الخدمات الجديدة، كما انها عامل رئيس في تحديد الاستدامة في منافسة المؤسسات على المدى البعيد" (Meredith & Shafer, 2013, p. 204).

- ومن خلال المفاهيم السابقة، يتضح ان المقدرات الجوهرية تتميز بما يلي:
- مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات المكتسبة التي تملكها المؤسسات.
  - تمكن مؤسسى يعتمد على تنمية الموارد البشرية والموارد المالية لإحداث تطوير تنظيمى.
  - موارد متراكمة وعناصر قوى تؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.
  - مقومات إستراتيجية (بشرية وبنوية) يصاحبها تحسين وتطوير فى أداء المؤسسات.
- فى ضوء ما سبق، يعرف الباحثان المقدرات الجوهرية إجرائياً بأنها " مجموعة القدرات والموارد والمهارات التي تمتلكها جامعة المنوفية والتي تمثل نقاط قوة تساعد على التفوق على غيرها من الجامعات وتمكنها من التفرد والابداع والاستمرارية وتحقيق الاستدامة على منافسيها بتحقيق مراكز متقدمة فى التصنيفات العالمية "
- ثانياً: أهمية المقدرات الجوهرية:**
- تشير بعض الدراسات والكتابات إلى أهمية المقدرات الجوهرية فى الجامعات تتمثل فيما يلي:
- ١- المساهمة فى بناء مؤسسة متعلمة، يُمكنها من إنجاز أعمالها بتميز وتفرد وبشكل مختلف عن منافسيها، كما أنها تسعى إلى تعزيز قدرة الجامعات على التفوق والتقدم على المدى البعيد (أحمد، ٢٠٢١، ص ٢٣٩).
  - ٢- تُمكن الجامعات من التفوق على المنافسين من خلال الأداء المتميز والقدرة على تطوير الخدمات المقدمة لأعضاء الجامعة والمستفيدين من خارج الجامعة، كما أنها أداة حاسمة فى عملية التطوير المستمر لكفاءة الجامعات، بالإضافة الى تطوير الاستراتيجيات المؤسسية للحفاظ على مراكز متقدمة فى المنافسات العالمية (رعد و عبد الله، ٢٠٢٠، ص ٣٠١).
  - ٣- مفتاح النمو التنافسى على الابداع، والنتائج عن سرعة الاستجابة لتقلبات احتياجات ورغبات المستفيدين من الخدمات، على النحو الذى يُشكل مصدر للميزة التنافسية، وتزداد أهمية المقدرات الجوهرية كلما إمتلك الجامعة القدرة على مراقبتها والسيطرة عليها (زكرى، ٢٠١٧، ص ٢٣).
  - ٤- المساهمة فى تكوين جامعات تُؤمن بتطبيق نظاماً مفتوحاً يُمكنها من الوصول الى الأفكار الجديدة، ويمنحها القدرة على الرؤية الواضحة لقدرات منسوبيها، والاهتمام بمعارفها التي لا يُمكنهم التعبير عنها (الهسى، ٢٠١٥، ص ٢٧-٢٨).
  - ٥- تمكن الجامعات من تحقيق الميزة التنافسية من خلال عوامل رئيسة هي الكفاءة، الجودة، الابداع، الاستجابة للمستفيدين، وجميعها لازمة لدعم استراتيجيات التمايز، التركيز، وبالتالي تحقيق المنافسة العالمية (Hill & Jones , 2013, p.99).
  - ٦- تمد الجامعات بالمعرفة والابتكار وفهم طرق التصميم والاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، معرفة بيئة العمل، وفهم كيفية استثمار نمط الحياة المعرفية، وتحقيق التفاعل بين المعرفة والابتكار بشكل متناسق لتحقيق الميزة التنافسية (Gibson et al , 2012,p. 115).
  - ٧- تحقيق الأداء المتفوق للجامعات من خلال دمج الموارد والقابليات المتاحة، والتي تقوم بدورها بتوفير الدعم للأنشطة الرئيسة التي تقود المؤسسات الى تحقيق الميزة التنافسية العالمية (Rothaermel , 2015,p. 102).
- ومن خلال ما سبق، تتضح أهمية تطبيق مدخل المقدرات الجوهرية فى الجامعات المصرية ومنها جامعة المنوفية، وتتلخص هذه الأهمية فى كونها :
- أداة رئيسة فى تحقيق الميزة التنافسية من خلال الكفاءة والجودة والتميز وتحقيق الابداع بعيد المدى.

- قضية استراتيجية للجامعات المصرية لتحقيق التفاعل بين المعرفة والابتكار والابداع.
- أداة رئيسة لتحقيق الأداء المتميز المتفرد للتفوق على الجامعات المتنافسة.
- تحسين الأنشطة من خلال المعرفة المتطورة والفهم الأفضل لتحقيق التميز.
- تساعد الجامعات على تحديد الاستراتيجيات المناسبة للتطوير من أجل الجودة والالتقان.

#### ثالثاً: أهداف المقدرات الجوهرية:

اهتمت العديد من الدراسات العربية والأجنبية بتحديد أهم الأهداف التي تسعى المقدرات الجوهرية الى تحقيقها مثل دراسة (أحمد، ٢٠٢١، ص ٢٣٨)، دراسة (Lambe, 2002, p. 12)، (Waddlle, 2002, p. 46)، حيث تمثلت هذه الأهداف، فيما يلي:

- ١- تأسيس بنية تحتية تؤدي الى تكامل موارد الجامعات.
- ٢- التركيز الاستراتيجي الذي يشمل رؤية شاملة لموارد الجامعة وقدراتها الداخلية والخارجية.
- ٣- إستدامة الميزة التنافسية والتي تسهم في إنتاج مقدرات جوهرية جديدة ومتميزة.
- ٤- الإدارة المتميزة للوقت عند استثمار الموارد والكفاءات والإستفادة منهم.
- ٥- عقد تحالفات إستراتيجية مع مؤسسات المجتمع بعد تشخيص مواردها وإمكانياتها.

#### رابعاً: خصائص المقدرات الجوهرية:

ولكى تحقق المقدرات الجوهرية أهدافها المأمولة، فإن هناك مجموعة من الخصائص الرئيسية التي ينبغي أن تتوافر فيها، حددتها بعض الدراسات العربية والأجنبية، اهمها دراسة (أحمد، ٢٠٢١، ص ٢٣٦)، دراسة (عمارى، ٢٠٢١، ص ٦٤٠)، دراسة (مهدى وسهيلة، ٢٠١٧، ص ١٠٠)، دراسة (Drejers, 2008, p.144)، دراسة (Newpert, 2007, p. 134)، دراسة (Joseph, 2012, p. 32)، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

- ١- المقدرات الجوهرية وسيلة رئيسة لضمان بقاء الجامعات وفقاً لإستراتيجياتها.
  - ٢- المقدرات الجوهرية غير قابلة للتقليد لعدم وضوحها للمنافسين.
  - ٣- المقدرات الجوهرية من المداخل اللازمة لعمليات تطوير الخدمات والمنتجات الأساسية والنهائية.
  - ٤- المقدرات الجوهرية تتميز بأنها من المداخل المتطورة لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات.
  - ٥- المقدرات الجوهرية عنصراً رئيساً للخيارات الإستراتيجية لضمان التفوق والتميز.
  - ٦- المقدرات الجوهرية تسهم في إستمرارية التميز الجامعي وإضافة القيم الجوهرية.
  - ٧- المقدرات الجوهرية تسهم في تحقيق الغايات والأهداف الإستراتيجية الجامعية.
  - ٨- المقدرات الجوهرية تعتمد على الترابط الديناميكي بين المعارف والمهارات والموارد المملوكة للجامعات.
  - ٩- المقدرات الجوهرية تسهم في فهم المعايير المتنوعة لأداء العاملين تميزاً أو ضعفاً.
  - ١٠- المقدرات الجوهرية تساعد على إستغلال الفرص وتجنب التهديدات لخلق قيمة التميز.
- وبالنظر للخصائص السابقة المرتبطة بالمقدرات الجوهرية يتضح أن من أهم ما تتميز به المقدرات الجوهرية من خصائص أنها تصف القدرة الحقيقية للجامعات، وما تمتاز به ويتعلق بفلسفتها ورؤيتها ومداخلها الإدارية فى تعظيم الموارد المتاحة لديها (مادية - بشرية) من خلال مفهوم المنظمة المتعلمة، وتفعيل التكنولوجيا فى الإدارة، وتعزيز القدرات التسويقية لعمل الجامعات

### خامساً: أبعاد المقدرات الجوهرية:

تباينت الدراسات العربية والأجنبية في تناولها لأبعاد المقدرات الجوهرية، حيث وردت متنوعة نتيجة اختلاف رؤى الباحثين، أو لإختلاف المقدرات الجوهرية من جامعة الى أخرى، طبقاً لإختلاف الغايات والأهداف وطبيعة عمل الجامعات، ومع هذه الإختلافات، إتفق عدد من الباحثين على أربعة أبعاد رئيسة للمقدرات الجوهرية، وذلك على النحو التالي:

#### ١- التعلم التنظيمي:

تعد عملية التعلم التنظيمي من أهم العمليات التي تعتمد عليها الجامعات في التعامل مع بيئة العمل داخلياً وخارجياً، بما تتضمنه من فرص وتهديدات وتحديات، كما أنه من أهم الخيارات الإستراتيجية لتميز الجامعات وتحقيق القدرات التنافسية (النشومي و هبه، ٢٠٢٠، ص ٣٥). ويمثل التعلم التنظيمي المراجعة المستمرة لتجارب وخبرات الجامعة، ورصد المعلومات الخاصة بهذه الخبرات لتحويلها إلى معرفة تمكن الجامعة من حلا مشكلاتها، كما يساعدها على تطوير ذاتها، والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية (النجار و شعيب، ٢٠٢١، ص ٣٣٩)، (النجار و صالح، ٢٠٢٠، ص ٢٦٠).

هذا بالإضافة الى أن التعلم التنظيمي هو عملية نفسية إجتماعية على مختلف مستويات المنظمة ينطوى على إكتساب المعرفة والمعلومات وتفسيرها وتخزينها ضمن الذاكرة التنظيمية للجامعة، وهو يأخذ عدة أشكال وهو التعلم المستمر والحوار والعمل كفريق والتمكين وكل ما يتعلق بتسهيل انتقال المعلومات والمعرفة الداخلية (Doshi & Khokle, 2011, p.3)

#### ٢- كفاءة رأس المال البشرى:

تعتبر الموارد البشرية مصدراً مهماً للقيمة في الجامعات، لكونها من أهم عناصر الإنتاج وأساس التنظيم والتنسيق ومفتاح التطوير والتقدم والتميز والمنافسة، كما أنها تعد البعد الأكثر أهمية للمقدرات الجوهرية كونها من الموجودات الاستراتيجية الحيوية للجامعات، وأكثرها قيمة لتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي فهي الثروة الحقيقية وأساس عملية التنافس القوى باعتبارها أساس الابداع والابتكار (لفته وياقر، ٢٠٢٠، ٢٦٩)، (Kawan, 2017, p. 530).

ويذكر كولى وكوجر (٢٠٢٠، ص ٥٠١) أن المعارف والمهارات والخبرات التي يتمتع بها المورد البشرى هي الأساس في تحديد قيمة المقدرات والمكونات الخرى في المنظمة؛ فالإبداع والابتكار المتمثل بالملكية الفكرية (براءة الاختراع)، الموجودات الفكرية، الوثائق، حقوق النشر، ما هي الا نتيجة لقيمة وكفاءة رأس المال البشرى.

#### ٣- المقدرات التكنولوجية:

إن إستخدام التكنولوجيا الحديثة في الجامعات ليس درياً من دروب الرفاهية، إنما هو من العوامل الرئيسة في تحقيق الميزة التنافسية، وبعدها مهماً من أبعاد المقدرات الجوهرية، نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة وازدياد المعرفة والانتقال الى إقتصاد المعرفة، والتحديات والتهديدات التي تواجه الجامعات (النشومي و هبه، ٢٠٢٠، ٦٨١).

وتعكس المقدرات التكنولوجية مدى إمتلاك الجامعة للوسائل والأجهزة التكنولوجية التي تجعلها قادرة على توفير المعلومات عن البيئة الداخلية والتطورات الخارجية المحيطة بالجامعة؛ حيث تلعب دوراً هاماً في تحسين أداء الجامعات، ومن ثم التفوق على منافسيها على الأجل القصير والطويل (عمارى، ٢٠٢١، ص ٨١٥٥).

وبناءً على ما سبق، فإن المقدرات التكنولوجية تعتبر المعرفة التكنولوجية المتركمة التي تمكن الجامعة من إستخدامها عند تطوير برامج وخدمات تعليمية جديدة، وإجراء عمليات التطوير

والتحسين على البرامج والخدمات التعليمية المقدمة حالياً، لكي تشمل مجمل العناصر التي تمتلكها الجامعة والتي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية وتعزيز مستويات الأداء لديها.

#### ٤ - المرونة الاستراتيجية:

يعتمد نجاح الجامعات في أيامنا المعاصرة على قدرتها في مجارة ظروف البيئة الديناميكية المتغيرة؛ فالبرغم من أن معظم المنظمات العالمية ومنها الجامعات تتبنى ممارسات جديدة كإعادة هندسة العمليات، أو إدارة الجودة الشاملة والإلتزام بالتوقيتات المطلوبة لإنجاز المهام المطلوبة في إطار التنافسية الشديدة، إلا أن هذه الممارسات لا تكفي لتحقيق التميز في الأسواق العالمية أو مواجهة المخاطر، فهي يمكن أن تؤدي إلى إجراء تحسينات مستمرة محدودة، وقد لا تعمل على توليد الميزة التنافسية المستدامة، وإن الاهتمام هنا يجب أن يكون موجهاً نحو اعتماد إدارة إستراتيجية قادرة على تحقيق التكيف المطلوب في الوقت المناسب، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا بوجود المرونة الاستراتيجية كونها تدعم تطوير الاستراتيجيات المستقبلية، وتُمكن الجامعة من الاستجابة السريعة للضغوط والمتطلبات الجديدة في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية للجامعة -Osita (Ejikeme & Amah, , 2022, p.51).

تعد المرونة الاستراتيجية ضرورية لتحقيق غايات وأهداف الجامعات حيث تعبر عن قدرة الجامعة على التغيير أو الاستجابة السريعة للتغير في ظل بيئة تنافسية عالية الجودة، كما أنها تضمن الاستخدام المرن للموارد البشرية والمادية، وإعادة ترتيب العمليات التي تُمكن الجامعات من تحقيق الميزة التنافسية إقليمياً وعالمياً (Jain.s, Kashiramka & Jain.p, 2020 ,p. 20.)

#### ٥ - المقدرات التسويقية:

إن اتباع الجامعات لعدة إستراتيجيات وتغييرها بين فترة وأخرى ما هو إلا محاولة منها للاستدامة وزيادة قوتها ومناقستها للجامعات الأخرى؛ ولذلك لا بد لقدراتها التسويقية أن تكون لها علاقة وطيدة وأساسية بهذا الشأن، وتمكنها من إظهار أفضل مزاياها التنافسية لتحقيق غاياتها وأهدافها العليا؛ حيث تعبر عن عملية تكاملية لتطبيق مجموعة من المعارف والمهارات والموارد المجمع لتوليد قيمة حقيقية لأعضاء الجامعة في ظل التنافسية العالمية (حمدي، ٢٠١٣، ص ٢٨).

ويشير (Weerawardena, 2013, p.15) إلى إمكانية تطوير المقدرات التسويقية من خلال عمليتي التعلم والبحث، وقيام الجامعات بالتسويق الفعال لمنسوبيها باكتساب المعلومات والمعرفة الجديدة والمبتكرة بشكل مستمر، والعمل على تطبيقها داخل جامعتهم لضمان تطويرها، بالإضافة عن الكشف عن المشكلات التي يمكن أن تواجهها ومحاولة حلها.

في ضوء ما تم عرضه من أبعاد للمقدرات الجوهرية، يتضح أن أهم ما يميز هذه الأبعاد أنها متكاملة ومتناسقة؛ وتصف الأبعاد التكوينية لبناء التنظيمات وإستدامتها، هذا بالإضافة الى أنها تُعد مقياساً متميزاً للأداء الكفوء وإحدى المبادئ الأساسية لتقييم أداء الجامعة وأداء أعضاء هيئة التدريس بها، كونها مرتبطة بالمنافسة والتميز والاستدامة.

#### سادساً: مراحل المقدرات الجوهرية:

لكي تحقق الجامعات الميزة التنافسية من خلال تطبيق مدخل المقدرات الجوهرية، يجب على الجامعات إدارة هذه المقدرات بكفاءة عالية، وذلك من خلال المراحل التالية كما ذكرتها دراسة (أحمد، ٢٠٢١، ص ٢٤٠)، ودراسة (سلامي، ٢٠١٤، ص ٨٠-٨١):

١ - **تخطيط المقدرات:** وذلك عن طريق تحديد إحتياجات ومتطلبات الجامعات المستقبلية، وعقد مقارنات بين الإحتياجات والمتطلبات الحالية.

٢- **إكتساب المقدرات:** وذلك عن طريق إستقطاب أعضاء جدد من الجامعات الأخرى المتميزة، أو أعضاء متميزون من نفس الجامعة، أو عبر التعاون الاستراتيجي مع الجامعات العالمية التي حققت الميزة التنافسية.

٣- **إستخدام المقدرات وتقييمها:** يتم في هذه المرحلة إستخدام المقدرات الموجودة لدى الجامعات وتوظيفها التوظيف الأمثل، والتعرف على نتائج الجهود المبذولة في التعلم والتدريب وإكتساب المهارات، وكذلك تقييم تلك المقدرات وذلك من خلال التعرف على تحقيق الأهداف التي تحققت للجامعات من خلال تقييم الأنشطة والمهام التي تم تنفيذها.

٤- **تنمية المقدرات:** وتشير تلك المرحلة الى كافة العمليات التي تحقق عملية التعلم الذي يتمثل في أى عملية تحقق تغيير واحد أو أكثر من المعارف والسلوكيات، مع ملاحظة أن تنمية المقدرات تتم أثناء أداء المهام.

في ضوء عرض ما سبق، يتضح أن هذه المراحل تأتي بنائية، اي لا يمكن أن تسبق مرحلة أخرى، وهذا ما يعزز بناء المقدرات الجوهرية ويجعلها أكثر ارتباطاً برؤية التنظيم واتجاهه الإداري، وفي نفس الوقت يُمكن المقدرات ذاتها من الرسوخ والاستمرارية والابداع

#### **البعد الثاني: الميزة التنافسية للجامعات:**

تواجه الجامعات المصرية العديد من التحديات، نتيجة التغيرات العالمية السريعة والمتلاحقة ومنها، العولمة، التغيرات التكنولوجية، صراع المنافسة، مما دعا الجامعات الى تعظيم قدرتها على المنافسة، وذلك من خلال تطوير جودة الأداء، وتحقيق التميز في تقديم الخدمات التعليمية والبحثية وتنمية المجتمع، نظراً للدور الحيوى للجامعات في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، ولذلك أصبح تحقيق الميزة التنافسية هدفاً تسعى إليه الجامعات المصرية من أجل الابداع والتفرد والتميز عن غيرها من الجامعات الإقليمية والعالمية.

وكانت البدايات الأولية لظهور مفهوم الميزة التنافسية في المجالات الإقتصادية، ثم إنتقل تدريجياً إلى المؤسسات التعليمية، وأصبحت الجامعات ملزمة بتحقيق الميزة التنافسية، وذلك لضمان التفرد والتميز عن غيرها من المؤسسات المناظرة، والبحث عن آليات متطورة لتلبية متطلبات وتطلعات المجتمعات، والقدرة على مواجهة التحديات الأنية والمستقبلية، لتحويل الجامعات من الإستهلاك الى الاستثمار وفقاً للنظريات الإقتصادية (عبداروس، ٢٠١٥، ص ١٢٨).

ومرت الميزة التنافسية بثلاث مراحل رئيسة تمثل: الميزة المطلقة والمرتبطة بتوافر عوامل إقتصادية نادرة لدى المنافسين مثل إمتلاك الموارد والتكنولوجيا فائقة الجودة والموقع الإستراتيجي المتميز، والقيادات الإبداعية، الميزة النسبية والتي تتوفر عند المنافسين بدرجات متفاوتة، والميزة التنافسية والمرتبطة بالمنافسة الإدارية والمنافسة البشرية، وهذا ما تسعى اليه الجامعات المعاصرة لمواجهة التحديات ضماناً للتفوق التنافسي (عبداروس، ٢٠١٥، ص ١٢٩).

#### **أولاً: مفهوم الميزة التنافسية للجامعات:**

في إطار الاطلاع على الأدبيات التربوية المختلفة التي تناولت الميزة التنافسية للجامعات بشكل عام، اتضح وجود تعريفات كثيرة لها، وفيما يلي عرض لبعضها على النحو التالي:  
تعرف الميزة التنافسية للجامعات بأنها " قدرة الجامعة على تحقيق التميز على الجامعات المنافسة من خلال تبنى إستراتيجيات مبتكرة يصعب تقليدها، وتقديم خدمات بحثية عالية الجودة، تحقق التميز على المستويين المحلي والعالمي (نصر، ٢٠٢١، ص ٩٢٠)."

وهي أيضا "التوظيف الأمثل لإمكانات الجامعة وخبراتها ومواردها المختلفة في إنجاز أنشطتها ببراعة وفعالية وأقل تكلفة، وبشكل يحقق منافع متنوعة وقيمة مضافة لمخرجاتها نسبة الى

منافسيها، بما يعكس ثقة المجتمع فيها، ويؤدي الى تفردا بصورة متجددة ومستدامة (خليل، ٢٠١٧، ص ١٣٤) "

وتعرف بانها "إمتلاك الجامعة مجموعة من الموارد المادية والموارد البشرية التي يصعب على المنافسين تقليدها، والقدرة على تقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية متميزة وفائقة الجودة على المدى الطويل" (Weierbach , 2015,p. 12).

وهناك من يعرفها بأنها "الأطر التنافسية للجامعة والتي تستطيع تجديد الفاعليات الجامعية عن طريق تبني إستراتيجيات إبتكارية تساعد على إستقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإداريين محلياً وعالمياً بما يحقق التميز للجامعة عن نظائرها من الجامعات المنافسة" (عيداروس، ٢٠١٥، ص ٨٩).

ويشير مفهوم الميزة التنافسية للجامعات إلى "الممارسات القانونية والأخلاقية، وإستخدام الإجراءات المختلفة للتفوق على المنافسين، وتتضمن عملية جمع المعلومات وتحليلها وتحويلها الى معلومات واضحة ودقيقة تنفيذ في إتخاذ القرارات الجامعية " (Bisaria ,2013,p. 90).

ويتضح من المفاهيم السابقة أن الميزة التنافسية تتحقق في الجامعات عن طريق التجديد والإبداع والابتكار والتخطيط الإستراتيجي، وإستقطاب الكفاءات العلمية في مختلف التخصصات الأكاديمية والإدارية والفنية، كما انها مرتبطة بثقة المجتمعات وزيادة الطلب على الخدمات، والتطوير بشكل يصعب تقليده، والقيم الأخلاقية والقانونية.

وبناءً على ما سبق من تعريفات، يعرف الباحثان الميزة التنافسية إجرائياً أنها " قدرة جامعة المنوفية على تحقيق الجودة والإبداع والتفرد والاستمرارية من خلال تبني استراتيجيات عالمية متطورة تمكنها من تحقيق غاياتها نحو التميز والمنافسة على المستويين الإقليمي والعالمي".

#### ثانياً: أهمية الميزة التنافسية:

إتفقت بعض الدراسات العربية والأجنبية على أهمية الميزة التنافسية للجامعات منها دراسة (تبيهاث وقرين، ٢٠٢٢، ص ٦٤)، (أبو زعيتر، ٢٠٢٠، ص ٤٢٧)، (الفقيه، ٢٠٢٠، ص ١٨٦)، (Umar& Sambo, ) (Egwakhe, Falana, Asikhia & Magaji, 2020, p.22)، وذلك على النحو التالي:

- ١- تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه الجامعة لإحتلال موقع متميز بين المنافسين.
- ٢- تعد عاملاً جوهرياً لعمل الجامعات على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية.
- ٣- تعد سلاحاً رئيساً لمواجهة التحديات والتهديدات التي تواجه الجامعات.
- ٤- تمثل معياراً هاماً لتحديد الجامعة المتميزة عن غيرها من المنافسين.
- ٥- تحتل موقعاً متميزاً في الدراسات الإستراتيجية للجامعات العالمية.
- ٦- إعتمادها على الموارد المعرفية والتكنولوجية أكثر من إعتمادها على الموارد المادية.
- ٧- أساساً لنجاح الجامعات واستمراريتها من خلال تطوير أساليبها.
- ٨- تعمل على تطوير إستراتيجيات الجامعات لتحقيق فرصاً للتميز والإبداع.
- ٩- تعمل على تحقيق مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات.
- ١٠- تدعم التميز الجامعي وبناء سمعة أكاديمية دولية للجامعات.
- ١١- تحقق التنمية البشرية وريادة رأس المال الفكري للجامعات.

ومن خلال استعراض بعض نقاط الأهمية الخاصة بالميزة التنافسية، يتضح أن الجامعات التي تسعى الى التفوق والريادة في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، لا تستطيع تحقيق هذا الا من خلال تحقيق الميزة التنافسية والتي تتمثل فيما تملكه الجامعات من قدرات ومهارات ومعارف وخبرات، يصعب على الجامعات المنافسة تقليدها أو الحصول على مثلها، علاوة

على القضايا المعنوية داخل الجامعات والتي تمثل مدى العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل، وحرصهم على مصالح الجامعات وسمعتها العلمية، ونظرة المجتمع المحلى لها.  
**ثالثاً: أهداف الميزة التنافسية:**

تباينت آراء الدراسات العربية والأجنبية فى تحديد أهداف الميزة التنافسية، لتحقيق التميز والابداع بالجامعات ومنها دراسة (عمارى، ٢٠٢١، ص ٦٨٢)، دراسة (نصر، ٢٠٢١، ص ٩١٩)، دراسة (Umukro,2023, p.158-159) وذلك على النحو التالى:

- ١- التجديد والابتكار والتخطيط الاستراتيجى.
  - ٢- إستقطاب الكفاءات العلمية والادارية فى كافة التخصصات.
  - ٣- زيادة الطلب الأجنبى على الخدمات التعليمية والبحثية المقدمة.
  - ٤- التطور السريع فى الخدمات الجامعية مع صعوبة التقليد.
  - ٥- عدم إلحاق الضرر بالمنافسين من خلال تبنى مجموعة من القيم الأخلاقية والقانونية.
  - ٦- تنمية الاقتصاد القومى وتحقيق التنمية المستدامة للمجتمعات.
  - ٧- تحسين نوعية المخرجات الجامعية وتدريب العالمين على أساليب تطوير العمليات.
  - ٨- تحسين المشاركة والمسئولية ورضاء المستفيدين من الخدمات الجامعية.
  - ٩- إتخاذ القرارات إستناداً على الحقائق وترتيب الأولويات.
  - ١٠- خلق بيئة جامعية تحقق المنافسة العالمية.
  - ١١- زيادة كفاءة الجامعات وتحقيق أهدافها الرئيسة فى التميز والابداع والابتكار.
- ومما سبق عرضه من أهداف الميزة التنافسية للجامعات يتضح أن تحقيق ميزة تنافسية للجامعات يجعلها تعمل فى أطار نمائى لإحداث نهضة وتقدم حقيقى للجامعات على غختلافها من خلال تحسين جودة ونوعية التعليم الجامعى بعا، مما يلبى الاحتياجات العالمية وبفى بمؤشرات التميز والتنافسية العالمية.

#### **رابعاً: خصائص الميزة التنافسية:**

- ولكى تحقق الميزة التنافسية أهدافها التى حددها الباحثون، يجب أن تمتلك مجموعة من الخصائص حددتها بعض الدراسات مثل دراسة (نصر، ٢٠٢١، ص ٩٢٠)، دراسة (خليل، ٢٠١٧، ص ١٣٤)، دراسة (عيداروس، ٢٠١٥، ص ١٢٩)، وذلك على النحو التالى:
- ١- الميزة التنافسية تتسم بالإستمرارية وفق المخطط الاستراتيجى على المدى الطويل.
  - ٢- الميزة التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالجامعات المنافسة فى فترات زمنية معينة.
  - ٣- الميزة التنافسية تتسم بالمرونة بحيث يمكن إحلال وتجديد ميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسر
  - ٤- الميزة التنافسية تتسم بمناسبتها لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف الجامعة.
  - ٥- الميزة التنافسية تحقق قيمة مضافة للجامعة تميزها عن غيرها من المنافسين.
  - ٦- الميزة التنافسية تتسم بصعوبة تقليدها لكفاءة الجامعة فى إمتلاك موارد مادية وكفاءات بشرية متميزة.
  - ٧- الميزة التنافسية تحقق التفوق على المنافسين من خلال التركيز على الاختلاف وليس التشابه
  - ٨- الميزة التنافسية تحقق التميز فى الأصول الإستراتيجية للموارد المادية والبشرية والأطر التنظيمية والعلمية والبحثية.
  - ٩- الميزة التنافسية تتسم بالتجديد ومواكبة التغيرات والتحديات والتحديات المحلية والعالمية.
  - ١٠- الميزة التنافسية تعمل على إدراك المستفيدين من الخدمات الجامعية المتميزة المقدمة لهم.

ومما سبق، يتضح أن خصائص الميزة التنافسية للجامعات تجعلها ذو أهمية كبيرة لتحقيق الإبداع والابتكار داخل الجامعات؛ مما يساعدها على المنافسة والتفوق وتحقيق نسب عالية في التصنيفات العالمية للجامعات.

#### خامساً: أبعاد الميزة التنافسية:

الجامعات يمكنها تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تملكه من مهارات وقدرات وأنشطة وتقديم خدمات للمستفيدين فائقة الجودة والتميز، ومنتجات بطريقة متفردة تفوق قدرة المنافسين في نفس النشاط، وتناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية أبعاد الميزة التنافسية، وعلى الجامعات إختيار الأبعاد التي تحقق لها الميزة التنافسية، وذلك على النحو التالي:

١- **الجودة:** توجد علاقة وثيقة بين الجودة والتميز، فالجودة في التعليم الجامعي والبحث العلمي

وخدمة المجتمع؛ تعنى الجهود المبذولة من كافة العاملين بالجامعات لرفع مستوى المنتج التعليمي بما يتناسب مع متطلبات المجتمع، وهذا يتطلب من الجامعات إستثمار الكفاءات وإستخدام التقنيات الحديثة، والإعلام المتميز للترويج للخدمات المتميزة التي تلبى حاجات المستفيدين من الخدمات الجامعية وتحقيق قيمة مضافة للجامعات (خليل، ٢٠١٧، ص ١٣٦).

٢- **الإبداع:** ركيزة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية؛ باعتباره عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة والعمل الخلاق، وبدون الإبداع والتفرد لا تستطيع الجامعات من تحقيق المنافسة المطلوبة من أجل الوصول الى العالمية وتحقيق مركزاً متميزاً في التصنيفات (نصر، ٢٠٢١، ص ٩٢٢).

٣- **المرونة:** تتعلق المرونة بمدى تكيف الجامعات مع المتغيرات ومواجهة التحديات والتغلب على التهديدات الداخلية والخارجية، وقدرة الجامعات على تنوع خدماتها ومنتجاتها في الوقت المناسب بما يتلائم مع التغير في إحتياجات المستفيدين (نصر، ٢٠٢١، ص ٩٢٢).

٤- **الاستمرارية:** تتسم الميزة التنافسية بالاستمرارية لفترات زمنية طويلة المدى، وترتبط بالمزايا الجديدة والمتنوعة التي تحققها الجامعة للبقاء في المنافسة، ولذلك ظهر مفهوم الميزة التنافسية المستدامة؛ والتي تُعد نموذجاً متطوراً من الخبرة التنافسية (Ployhart, 2012,p. 67).

#### سادساً: مصادر الميزة التنافسية:

أشارت مجموعة من الدراسات الى المصادر الرئيسة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات، وذلك على النحو التالي:

١- **التفكير الإستراتيجي:** هو التفكير الإيجابي طويل المدى الذي يساعد الجامعات على الإفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات والتهديدات، وضمان التميز والاستمرارية؛ وذلك لتحقيق الميزة التنافسية (نصر، ٢٠٢١، ص ٩٢١٩)، (الزهيري، ٢٠١٢، ص ٤٠).

٢- **الموارد البشرية:** لتحقيق الميزة التنافسية يجب على الجامعات إمتلاك الكفاءات العلمية المؤهلة بالمعارف والخبرات والمهارات، وهي عنصر غير قابل للتقليد من قبل الجامعات المنافسة، والعنصر البشري يضمن التفرد والاستمرارية في تطوير الخدمات، وتحقيق المنافسة (خاطر، ٢٠١٥، ص ٢٤٦).

٣- **الموارد المادية:** توفير الموارد المادية المتنوعة مصدر رئيس من مصادر تحقيق الميزة التنافسية؛ لما لها من أهمية في تمويل عملية الإنتاج وتقديم الخدمات التعليمية والبحثية بتكلفة أقل وجودة أعلى من الجامعات المنافسة (نصر، ٢٠٢١، ص ٩٢١).

٤ - **الإمكانات الإدارية والتنظيمية:** يجب على الجامعات الأخذ بالإتجاهات الإدارية الحديثة في الجامعات العالمية المتميزة؛ لتوفير البيئة الإبداعية المناسبة، وتبنى إستراتيجيات متطورة لتحقيق الميزة التنافسية (احمد، ٢٠١٥، ص ٦٧٣).

٥ - **الوسائل التكنولوجية الحديثة:** توفير المعلومات التقنية والمعرفة الإبداعية وإستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة والمتطورة تُعتبر مصدراً رئيساً من مصادر تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات؛ لكونها نافذة معلوماتية حيوية على الجامعات المنافسة للإفادة من تجاربها في تحقيق التميز بعيداً عن التقليد والمحاكاة في تحقيق التفرد والتميز (نصر، ٢٠٢١، ص ٩٢١).

ومما سبق، يبدو واضحاً أن مصادر الميزة التنافسية؛ يجب أن تتسم بالتكاملية بين مصادرها المتمثلة في التفكير الاستراتيجي، والموارد البشرية والمادية، والبيئة التنظيمية الإبداعية، وتوفير المعلومات التقنية والمعرفة الإبداعية، ووسائل التكنولوجيا الحديثة والمتطورة.

**سابعاً: مؤشرات قياس الميزة التنافسية:**

تناولت بعض من الدراسات العربية والأجنبية مؤشرات لقياس الميزة التنافسية ومدى توافرها في الجامعات، نذكر منها ما يلي:

١ - **التصنيفات العالمية:** تعد مؤشراً مهماً لقياس الميزة التنافسية للجامعات؛ لكونها تدل على التزام الجامعات بتطبيق المعايير الدولية، وكانت بداية تلك التصنيفات عام ٢٠٠٣م، عندما إهتمت الجامعات في الصين بقياس جودة الأداء وفقاً لتصنيف شنغهاي؛ وفقاً لمؤشرات محددة تتضمن السمعة الأكاديمية العالمية، وأنشطة البحث العلمي، وجودة التعليم، والأنشطة الإلكترونية (جولي، ٢٠١٦، ص ٢٥٢).

ويعتبر تصنيف (QS) من أشهر التصنيفات العالمية؛ حيث يعتمد على تقييم أربعة مجالات جامعية رئيسية وهي: التدريس والبحث العلمي والسمعة الأكاديمية وسوق العمل، كما يعتمد على ستة مؤشرات أساسية مرتبطة بنسبة الطلاب الدوليين وأعضاء هيئة التدريس الدوليين، ونسبة الطلاب لأعضاء هيئة التدريس، ونسبة الاستشهادات البحثية لأعضاء هيئة التدريس، والسمعة الأكاديمية (حنفي، ٢٠١٩، ص ١٩).

ويعد تصنيف التايمز الصادر عن مجلة Times Higher Education من أكثر التصنيفات العالمية تميزاً؛ حيث يعتمد على الشفافية في عملية تقييم الجامعات من خلال مؤشرات واقعية وإستخدام طرق تحليل متطورة، ويتضمن ثلاثة معايير أساسية هي: التدريس الجامعي، البحث العلمي، عالمية الجامعة (Ravel, 2015, p.58).

٢ - **جوائز التميز الأكاديمي:** تسعى الجامعات العالمية إلى الحصول على جوائز التميز الأكاديمي؛ والتي تعزز من تشجيع الإبداع والإبتكار وتحقيق الميزة التنافسية العالمية، وتعتبر جائزة أكاديمية التعليم العالي Higher Education Academy أول جائزة للتميز الأكاديمي على مستوى العالم؛ والتي تهدف إلى دعم التعليم العالي، وتطور معايير الأداء، وتحسين الخبرة الأكاديمية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس (HEA, 2020).

وتهتم جائزة التميز الأكاديمي بتقييم أربعة مجالات أساسية على مستوى الجامعات العالمية هي: **التميز في قيادة التعليم والتعلم** من خلال وجود قيادة إستراتيجية فعالة، **التميز في دعم الطلاب** من خلال التنوع في البرامج الدراسية وتدعيم تميزهم وتطوير مهاراتهم، **التميز في التدريس** من خلال التفاعل في عملية التعلم ودعم التفكير المستقل وتعزيز التعلم الذاتي والتأكيد على التفكير الناقد، **التميز البحثي** من خلال مؤشرات الإنتاجية الفردية والإنتاجية الجزئية للبحوث العلمية ومتوسط جودة البحوث المنشورة والاستشهاد بها، وتُمنح جوائز التميز الأكاديمي لمن منحوا أكبر فائدة للبشرية من خلال أبحاثهم العلمية في الآداب والعلوم والسلام العالي (Nobel Prize, 2020).

٣- **السمعة الأكاديمية للجامعة:** تُحقق السمعة الأكاديمية الاعتراف بالجامعة في المحافل الدولية، وتشجعها على استمرارية الانجازات الابداعية؛ ومن ثم يجب على الجامعات عمل تغطية إعلامية لأنشطتها التعليمية والبحثية والمجتمعية عن طريق إصدار النشرات والتقارير الدورية، وإستقطاب أعضاء هيئة التدريس المتميزين والطلاب الوافدين / وجذب مصادر متنوعة للتمويل، والحصول على براءات اختراع وتسويق الإنتاجية البحثية من خلال التواصل مع المؤسسات الصناعية والتجارية، وإمتلاك العلامات التجارية التي تُوسع نطاق الجامعات وتحقق الإقبال المتزايد على منتجاتها وخدماتها ( Lee & Wanta ,2015 ,p.198).

٤- **بناء مجتمع المعرفة:** يعد تفوق الجامعة في بناء المعرفة من أهم مؤشرات تحقق الميزة التنافسية؛ لكون المعرفة مزيج من المعلومات والخبرات والتجارب والقيم، يتطلب مجموعة من الإجراءات والأنشطة بمعرفة الجامعة، فقد أصبح إنتاج المعرفة وتوزيعها وتصميم شبكة إلكترونية لخدمات المعلومات من اهم اولويات الجامعة الحديثة، لأن المجتمع القائم على المعرفة يسهم في تحويل المعرفة الى موارد إستراتيجية تحقق نمواً في الناتج القومي؛ لكونها مورد ينمو مع الإستهلاك بخلاف الموارد المالية تقل مع الإستهلاك ( Kornienko ,2015 ,p.361).

٥- **تفعيل الشراكة المجتمعية:** تُسهم الشراكة المجتمعية بين الجامعات والمجتمعات في تحقيق مجموعة من الأهداف؛ اهمها: تلبية حاجات المجتمع وحل مشكلاته، تحقيق التنمية المستدامة، تحقيق التعاون والتكامل والمساهمة في نجاح البرامج التعليمية والاجتماعية، تحقيق الأهداف التعليمية وجودة التعليم، توفير شعور قوى بالانتماء، تشجيع الأفراد على العمل التطوعي، تقديم الدعم المادى لمؤسسات التعليم العالى، تطوير منظومة التعليم والبحث العلمى لمواكبة التطورات العالمية (Shabram ,2016 ,p.40).

وللشراكة المجتمعية صوراً متعددة منها الكراسى البحثية، الحاضنات العلمية، الإستشارات والتدريب، المشروعات المشتركة، المنح السنوية، الدعم المالى الذى تُقدمه المنظمات والمؤسسات؛ ومن ثم فإن تحقيق الشراكة المجتمعية الفاعلة تُعد من اهم مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية.

#### **البعد الثالث: واقع جامعة المنوفية فى ضوء مدخل المقدرات الجوهرية: أولاً: نبذة تاريخية عن جامعة المنوفية:**

تعد جامعة المنوفية من الجامعات العريقة فى مصر، فقد أنشئت بموجب القرار الجمهورى رقم ١١٤٢ لسنة ١٩٧٦م، لتلبية الطلب المتزايد على التعليم العالى، ولدعم الجامعات المصرية فى تحقيق رسالتها، فى إطار رؤية وزارة التعليم العالى، وتأتى خطة الجامعة لتحديد مسارات واضحة تمكنها من التميز فى الأداء وتحقيق الميزة التنافسية من خلال إمتلاك الجامعة للمقدرات الجوهرية، والبناء على ماتم تحقيقه من إنجازات فى التعليم وإنتاج المعرفة من خلال البحث العلمى والابتكار؛ فضلاً عن التطوير المؤسسى والمشاركة المجتمعية، وتوجها لمستقبل أكثر نجاحاً فى اطار خطط ومشروعات التنمية المستدامة للدولة، ومتطلبات مجتمع المنوفية على وجه الخصوص( البوابة الالكترونية لجامعة المنوفية، ٢٠٢٤).

ونظراً للتطورات على بيئتي العمل الداخلية والخارجية للجامعة، فكان من الضرورى مراجعة الخطة العامة للجامعة وتحديثها لتكون أكثر مواجهة للاتجاهات العالمية الحديثة فى التعليم والبحث العلمى وتكنولوجيا المعلومات، وكفاءة رأس المال البشرى والمرونة الاستراتيجية؛ وذلك لتحقيق الجودة والابداع والاستمرارية والمرونة حتى تصل الجامعة الى التنافسية العالمية.

ومن ثم؛ فقد تم إعداد إستراتيجية الجامعة عبر العقود الماضية وتطويرها وتحديثها على عدة مراحل، وذلك على النحو التالي:

#### ١- المرحلة الأولى: إعداد الاستراتيجية العامة للجامعة عام (١٩٩٧)

تم تصميم وإعداد خارطة متكاملة تضمنت عناصر خطة إستراتيجية متمثلة فى رؤية الجامعة ورسالتها، والقيم التى يجب الالتزام بها والغايات والأهداف والمشروعات والسياسات العامة، بالإضافة الى خطط القطاعات الوظيفية على مستوى الجامعة (إستراتيجية جامعة المنوفية، ١٩٩٧، ٥).

#### ٢- المرحلة الثانية: تحديث الاستراتيجية العامة للجامعة عام (٢٠٠٥).

نظرا للتطورات والتحديات المتلاحقة التى طرأت على بيئة الجامعة، كان من الضرورى القيام بمراجعة إستراتيجية الجامعة وتحديثها؛ بما يواكب تلك التطورات وخصوصا تكنولوجيا المعلومات والعولمة والتنافسية بين الجامعات وسوق العمل (إستراتيجية جامعة المنوفية، ٢٠٠٥، ٩).

#### ٣- المرحلة الثالثة: تحديث الإستراتيجية العامة للجامعة عام (٢٠١٣).

نظرا للتغيرات التى طرأت على بيئة العمل الداخلية للجامعة، حيث استقل فرع الجامعة بمدينة السادات وأصبح جامعة مستقلة، وتنمى أعداد طلاب الجامعة وأعضاء هيئة التدريس ومعاونهم، وانتشار ثقافة الجودة والابداع، والطلب المتزايد على إستخدام أساليب تكنولوجيا المعلومات، والعمل على تحقيق الميزة التنافسية، كان لزاما على الجامعة تحديث الإستراتيجية العامة؛ حتى تتكيف مع تلك المتغيرات والتحديات الداخلية والخارجية للجامعة (إستراتيجية جامعة المنوفية، ٢٠١٣، ٧).

#### ٤- المرحلة الرابعة: إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة (٢٠٢٠-٢٠٣٠).

فى ضوء التحديات العالمية الحديثة والمتمثلة فى التحول الرقمى، واقتصاد المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات والتطور التكنولوجى الهائل، والعمل على تحقيق الميزة التنافسية، وظهور التصنيفات العلمية للجامعات، وظهور مدخل المقدرات الجوهرية فى بيئات العمل الجامعية المصرية، ولذلك قامت الجامعة بإعداد خطة إستراتيجية للجامعة (٢٠٢٠-٢٠٣٠) متكاملة الأبعاد لتعظيم استثمار مقدراتها لتحقيق الميزة التنافسية العالمية (الخطة الاستراتيجية للجامعة المنوفية، ٢٠٢٠-٢٠٣٠، ١٢).

#### ثانيا: القيم الحاكمة والغايات العامة للجامعة:

تبنت جامعة المنوفية مجموعة من القيم الحاكمة التى تمثل قواعد إرشادية وإطار سلوكى يعبر عن هوية الجامعة وفلسفتها وطريقة تعاملها مع كافة الأطراف ذوى العلاقة بعملها، وتنقسم الى ثلاثة أنواع رئيسية، وهى: (الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية، ٢٠٢٠-٢٠٢٣، ص ٣٨)

١- **القيم الجوهرية على مستوى الإدارة؛** تتمثل فى: "المصداقية، العدالة، الموضوعية، بناء رأس المال الفكرى والبشرى وتنميته، الشفافية والنزاهة، التمكين والعمل الجماعى، التحسين والتطوير المستمر، المشاركة فى صناعة وإتخاذ وتنفيذ القرار "

٢- **القيم الجوهرية على مستوى العاملين؛** وتتمثل فى " الأمانة والنزاهة، الالتزام بأداب وأخلاقيات مهنة التعليم الجماعى، الولاء والانتماء، مكافأة الانجاز والتميز، إحترام العمل، جماعية الأداء "

٣- **القيم الجوهرية على المستوى المجتمعى؛** وتتمثل فى " المشاركة والتعاون الفعال، المبادأة فى التعامل مع المشكلات المجتمعية، الاحترام والتقدير "

وبما أن الغايات العامة للجامعة نتائج نهائية مطلوب تحقيقها في الأجل الطويل، ولا تخضع في الغالب لنطاق ومنى محدد بفترة زمنية، كما لا يتم التعبير عنها في شكل كمي، وهي مؤشرات تدلل على النجاح في تحقيق رسالة الجامعة، وفي ضوء رؤية الجامعة، وقد حددت الجامعة مجموعة من الغايات الواجب تحقيقها استثمارا لمقدراتها الجوهرية، وتحقيقا للميزة التنافسية وذلك على النحو التالي: (الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية، ٢٠٢٠-٢٠٣٠، ص ٣٩)

- ١- تطور واستثمار المقدرات الجوهرية للجامعة وإمكاناتها.
- ٢- خريج متميز مواكب لسوق العمل المحلي والإقليمي والعالمى.
- ٣- بحث علمى متميز يلبي احتياجات التنمية المستدامة والتنافسية العالمية.
- ٤- تعزيز الشراكة المجتمعية بطريقة إبداعية.
- ٥- منظمة إدارية متميزة تحقق التنافسية المطلوبة محليا وعالميا.

#### ثالثا: السياسات الحاكمة للجامعة:

السياسات الحاكمة لجامعة المنوفية هي الإطار العام المرشد لعملية صناعة وإتخاذ القرار على جميع المستويات الإدارية والأكاديمية، بما يضمن تحقيق الترابط والتوافق والانسجام عند تنفيذ الأعمال، وأمكن بلورة هذه السياسات فى ضوء واقع الجامعة من حيث الرؤية والرسالة والغايات والأهداف، وذلك على النحو التالى (استراتيجية جامعة المنوفية، ٢٠٢٠-٢٠٣٠، ص ٤٣-٤٤):

#### ١- السياسات العامة للجامعة:

تتبنى الجامعة مجموعة من السياسات العامة المرشدة والموجهة التى تحكم عملية صناعة واتخاذ القرارات على مستوى الجامعة؛ ومن هذه السياسات ما يلى:

- التوجه الرقوى للجامعة.
  - توفير البيئة الابداعية الداعمة للتميز والتفوق.
  - الالتزام بضمان الجودة والتميز المؤسسى.
  - تطبيق الأسلوب العلمى فى إكتشاف حاجات المجتمع.
  - الالتزام بالتطوير والتحسين المستمر فى منظومة العمل.
  - العمل على تنوع مصادر التمويل بالجامعة.
  - العمل بروح الفريق وتحقيق عملية التمكين.
- ٢- سياسات قطاع شئون الطلاب والتعليم؛ تتمثل فيما يلى:
- المشاركة الطلابية الفاعلة فى الأنشطة الطلابية.
  - لدراسة المستمرة لاحتياجات سوق العمل.
  - ضمان الالتزام بالإطار الأخلاقى للجامعة.
  - إستمرارية التطوير لنظم جودة التعليم والتعلم.
  - موضوعية طرق تقويم الطلاب وفعاليتها.
  - التركيز على الجانب المهارى والمعرفى فى إعداد الطلاب.
  - التنمية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.
  - الدعم المستمر للترابط بين الخريجين والجامعة وجهات التوظيف.
- ٣- سياسات قطاع الدراسات العليا والبحوث؛ وتتمثل فيما يلى:
- التطوير المستمر لبرامج الدراسات العليا.
  - ربط الأبحاث العلمية بتحقيق التنمية المستدامة.
  - تشجيع النشر العلمى الدولى.

- رعاية الموهوبين من الباحثين.
- ربط المشروعات البحثية باحتياجات سوق العمل.
- تطوير المراكز والمعامل البحثية.
- تسويق الخدمات والأبحاث العلمية.
- التوجه بربط البحث العلمى بالخطط البحثية القومية.
- ٤ - **السياسات المالية والإدارية؛** وتتمثل فيما يلي:
  - الالتزام بتنمية الموارد الذاتية للجامعة.
  - استثمار قدرات وإمكانات الجامعة.
  - استمرارية التواصل مع رجال الأعمال والمجتمع المدني.
  - تطوير الخدمات الجامعية للوافدين.
  - الشفافية وحوكمة منظومة العمل الإدارى بالجامعة.
  - تطبيق نظم العمل والأرشفة الالكترونية.
  - الالتزام بالقوانين وتطوير اللوائح المنظمة للعمل بالجامعة.
  - التنمية والتوظيف الفعال لمهارات العنصر البشرى وقدراته.
  - تبنى آليات المحاسبة والمسئولية.

#### رابعاً: التحديات والمعوقات التى تواجه قطاعات الجامعة:

من خلال تحليل البيئة الداخلية لقطاعات الجامعة، طبقاً لما ورد فى الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية (٢٠٢٠-٢٠٣٠)؛ تبين للباحثين مجموعة من التحديات والمعوقات التى تعوق الجامعة فى استثمار مقدراتها الجوهرية لتحسين الميزة التنافسية، وذلك على النحو التالى:

- ١ - **الإدارة العليا للجامعة؛** وتتمثل فيما يلي:
  - ضعف ملائمة الكيان المكانى والمادى لبعض الكليات والمعاهد.
  - قلة فعالية الكثير من الاتفاقات والشراكات الدولية.
  - ضعف وجود خطة لجذب الطلاب الوافدين.
- ٢ - **الوظائف الإشرافية والأكاديمية؛** وتتمثل فيما يلي:
  - قلة توافر نظام لتقويم مستوى الأداء الجامعى.
  - ضعف مستوى التهيئة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
  - قلة ملائمة مرتبات وحوافز ومكافآت أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.
  - ضعف فعالية معايير تقويم القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعة.
- ٣ - **قطاع الوحدات الإدارية؛** وتتمثل فيما يلي:
  - قلة وجود نظام فعال لتقييم أداء الوحدات ذات الطابع الخاص.
  - محدودية التمويل الحكومى لاحتياجات القطاع.
  - ضعف كفاءة الجهود المبذولة لتنمية الموارد الذاتية للجامعة.
  - ضعف توافر نظام ملائم وفعال للمرتبات والحوافز والمكافآت.
  - ضعف مستوى التنسيق بين وحدات القطاع الإدارى.
- ٤ - **قطاع ضمان الجودة والاعتماد بالجامعة،** وتتمثل فيما يلي:
  - ضعف ملائمة التجهيزات اللازمة فى مركز ضمان الجودة والاعتماد.
  - قلة ملائمة الموارد المادية والبشرية فى مركز ضمان الجودة والاعتماد.

ومن خلال ما سبق ذكره من واقع جامعة المنوفية ؛ اتضح للباحثين ما يلي:

- أن جامعة المنوفية تمتلك مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات المكتسبة التي تتفوق بها عن غيرها من الجامعات المصرية والمتمثلة في العمل التنظيمي، كفاءة رأس المال البشري، إدارة تكنولوجيا المعلومات، المرونة الاستراتيجية، والتي تمكنها من تحقيق الجودة والابداع والابتكار والتفرد والاستمرارية، لتحقيق الميزة التنافسية المحلية والإقليمية والعالمية.
  - أن جامعة المنوفية تعاني من مجموعة من التحديات والمعوقات التي تقف حائلا في طريق استثمار الجامعة لمقدراتها الجوهرية، وبالتالي تعوق الجامعة في تحقيق أهدافها للوصول الى التنافسية العالمية، وتتمثل هذه المعوقات في المعوقات الادارية، والمعوقات المالية، والمعوقات التنظيمية، والمعوقات المجتمعية، والمعوقات القانونية، والمعوقات التسويقية، وذلك على جميع مستويات قطاعات الجامعة.
  - حاجة جامعة المنوفية الى إستراتيجية واقعية تنسم بالصدق والموضوعية، قابلة للتحقيق على أرض الواقع؛ تراعى كافة الظروف المحلية والإقليمية والعالمية، وتعمل على الاستثمار الأمثل للمقدرات الجوهرية للجامعة والمتمثلة في " العمل التنظيمي، كفاءة رأس المال البشري، إدارة تكنولوجيا المعلومات، المرونة الاستراتيجية "؛ وذلك لتمكين الجامعة من تحقيق الجودة والابداع والتفرد والاستمرارية للوصول الى التنافسية العالمية.
- وفي ضوء ما تقدم ، وما استهدفه البحث الحالي من أهداف تتعلق بالتعرف على واقع جامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ، فإن ذلك يتطلب التعرف ميدانياً على هذا الواقع من خلال إجراءات الجانب الميداني ، وهذا ما سيتم تناوله في الجانب التالي من البحث .

#### المحور الثالث (الإطار الميداني للبحث)

يتناول البحث في هذا المحور أهداف الجانب الميداني، وأداته وخطوات إعدادها، وعينة البحث، والصعوبات التي واجهت الباحثين أثناء التطبيق، وإجراءات تطبيق الأداة، والأساليب الإحصائية المستخدمة، ونتائج الجانب الميداني للبحث وتفسيرها، كما يلي:

##### أولاً: إجراءات الجانب الميداني للبحث:

وتمثلت إجراءات الجانب الميداني للبحث فيما يلي:

##### (١) أهداف الجانب الميداني للبحث:

تمثلت أهداف الجانب الميداني للبحث في التعرف على مدى إمتلاك جامعة المنوفية للمقدرات الجوهرية، ومعوقات تحقيقها، وما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع إمتلاك جامعة المنوفية للمقدرات الجوهرية، ومعوقات تحقيقها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية باختلاف متغيرات (النوع، الكلية، الدرجة العلمية).

##### (٢) أداة الجانب الميداني للبحث:

اعتمد البحث على الإستبانة كأداة للتعرف على مدى إمتلاك جامعة المنوفية للمقدرات الجوهرية ومعوقات تحقيقها من وجهة نظر أفراد العينة، وعرضت الباحثة الإستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من السادة المحكمين وعددهم (١٣) وذلك للإطمئنان على مدى ملاءمتها لهدف البحث، ومدى مناسبة وارتباط كل عبارة بالبعد الذي تنتمي إليه، وحسن صياغة هذه العبارات، وبعد إجراء تعديلات المحكمين أصبحت الإستبانة في صورتها النهائية مكونة من ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول: يتكون من بيانات أساسية لأفراد العينة ويتضمن ثلاثة متغيرات هي (النوع – الكلية – الدرجة العلمية).

- الجزء الثاني: يتكون من خمسة أبعاد موزعة على (٣٧) عبارة موجهة للتعرف على مدى امتلاك جامعة المنوفية للمقدرات الجوهرية.
- الجزء الثالث: يتكون من أربعة أبعاد موزعة على (٢٤) عبارة موجهة للتعرف على معوقات امتلاك جامعة المنوفية للمقدرات الجوهرية من وجهة نظر أفراد العينة، وبلغ العدد الكلي للعبارات (٦١)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (١) أبعاد الاستبانة وعدد العبارات الممثلة لكل بعد

عدد العبارات	الأبعاد
٣٧	المحور الأول: واقع امتلاك جامعة المنوفية للمقدرات الجوهرية
٧	البعد الأول: التعلم التنظيمي
٨	البعد الثاني: كفاءة رأس المال البشري
٨	البعد الثالث: المرونة الاستراتيجية
٦	البعد الرابع: المقدرات التكنولوجية
٨	البعد الخامس: المقدرات التسويقية
٢٤	المحور الثاني: معوقات توافر المقدرات الجوهرية بجامعة المنوفية
٥	البعد الأول: المعوقات الإدارية والتنظيمية
٧	البعد الثاني: المعوقات البشرية
٦	البعد الثالث: المعوقات المادية والمالية
٦	البعد الرابع: المعوقات التكنولوجية
٦١	الاستبانة ككل

تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي بدرجة موافقة (كبيرة، ضعيفة، متوسطة) على الترتيب لإستجابات أفراد العينة، وقد طلب من المستجيب اختيار استجابة واحدة لكل عبارة بحسب ما يتفق مع وجهة نظره.

### (٣) مجتمع وعينة البحث:

تألف المجتمع الأصلي الذي اشتقت منه عينة البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية بكل كليات جامعة المنوفية، والبالغ عددهم (٢٦١٠) عضو من فئة (أستاذ – أستاذ مساعد – مدرس) في العام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م (جامعة المنوفية، ٢٠٢٣)، وقد تم اختيار عينة ممثلة لهذا المجتمع، وقد اعتمد الباحثان في تحديد حجم العينة على معادلات حساب العينة مثل معادلة ستيفن سامبسون ومعادلة روبيرت ماسون (بشماني، ٢٠١٤، ٩١)، وعند تطبيق هذه المعادلات حصل الباحثان وهو (٣٤٠) عضو هيئة تدريس، وبعد ذلك حصل الباحثان على (٢٩٨) استمارة صالحة للتفريغ والتحليل الإحصائي، وهي عينة البحث الحالي وهم يمثلون (١١،٤%) من المجتمع الأصلي لأعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة المنوفية، وتعد هذه النسبة ممثلة للمجتمع الأصلي، ويمكن وصف عينة البحث حسب متغيرات (النوع – الكلية – الدرجة العلمية) من خلال الجدول التالي:

جدول (٢) وصف عينة البحث وفق متغيرات (النوع – الكلية – الدرجة العلمية)

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
النوع	ذكور	١٢٧	٤٢,٦٢%
	إناث	١٧١	٥٧,٣٨%
نوع الكلية	نظرية	١٨٩	٦٣,٤٢%
	عملية	١٠٩	٣٦,٥٨%
الدرجة العلمية	مدرس	١٤٦	٤٩,٠٠%
	أستاذ مساعد	٩٤	٣١,٥٤%
	أستاذ	٥٨	١٩,٤٦%

ن= (٢٩٨) عضو هيئة تدريس

يتضح من الجدول السابق (٢) أن عينة البحث بلغت (٢٩٨) عضو هيئة تدريس بكليات جامعة المنوفية، وقد جمعت هذه العينة أهم الخصائص المميزة لمجتمع البحث التي تتمثل في (النوع – الكلية – الدرجة العلمية).

#### (٤) صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه، تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال صدق المحكمين، حيث قام الباحثان بعرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة التربية في مجال أصول التربية، والإدارة التعليمية والتربية المقارنة، بلغ عددهم ١٥ خبيراً؛ للتعرف على آرائهم وملاحظاتهم حول مدى شمول أبعاد الأداة، وكفاية عبارات كل بعد ومدى ارتباط كل عبارة بمحورها، ودرجة دقة ووضوح كل عبارة، كما طلب منهم تعديل أو حذف أو إضافة ما يرونه مناسباً من وجهة نظرهم؛ حتى وصلت الاستبانة إلى صورتها النهائية في ضوء إجماع المحكمين على الأداة وبنودها.

#### (٥) إجراءات تطبيق الاستبانة:

بعد التحقق من صدق الاستبانة، بدأت عملية التطبيق على أفراد العينة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م، وقام الباحثان بالخطوات الآتية:

- بعد التحقق من صدق الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق، قام الباحثان بتصميم الاستبانة على جوجل درايف Google Drive، حيث يتميز هذا البرنامج بمجموعة من المميزات منها القدرة على تحويل استجابات أفراد العينة إلى درجات وإعطاء كل استجابة رقم ثم تفرغها في جداول خاصة، علاوة على إمكانية وصول الاستبانة إلى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية بسهولة في بداية العام الجامعي (٢٠٢٢-٢٠٢٣ م).
- ثم إرسال الاستبانة إلى أعضاء هيئة التدريس عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي من الفيس بوك، والواتس أب، ومن خلال الردود التي حصل عليها الباحثان من google drive تم وضعها في جداول لإدخالها إلى الحاسب الآلي لتحليلها، تم تحويل البيانات من جوجل درايف إلى Exel.

#### (٦) الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- اتساقاً مع طبيعة البحث والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، فقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وإيجاد ما يلي:
- التكررات والنسبة المئوية لوصف خصائص العينة، وكذلك تم استخدام التكررات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على واقع امتلاك جامعة المنوفية للمقدرات الجوهرية ومعوقات تحقيقها من وجهة نظر أفراد العينة.
  - اختبارات ت (T-test) واستخدمه الباحثان لدراسة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع (ذكر – أنثى)، الكلية (نظرية – عملية).
  - تحليل التباين أحادي الاتجاه (One way Anova) واستخدمه الباحثان لدراسة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث حسب متغير الدرجة العلمية (أستاذ – أستاذ مساعد – مدرس).
  - وقد استخدم الباحثان الدلالة الإحصائية عند مستوى (٠,٠٥) نظراً لشيوع استخدامها في البحوث التربوية والاجتماعية.
  - وللحكم على واقع امتلاك جامعة المنوفية للمقدرات الجوهرية ومعوقات توافرها من وجهة نظر أفراد العينة، تم الاستناد إلى المعايير الإحصائية الآتية:

**جدول (٣)**  
متوسطات الحكم على واقع إمتلاك جامعة المنوفية للمقدرات الجوهرية ومعوقات تحقيقها من وجهة نظر أفراد العينة

درجة الموافقة	المدى	
ضعيفة	١,٦٦	١
متوسطة	٢,٣٣	١,٦٧
كبيرة	٣	٢,٣٤

يتضح من الجدول السابق (٣) ما يلي:

- إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابات من ١ إلى أقل من ١,٦٦، فإن درجة الموافقة تكون ضعيفة.
- إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابات من ١,٦٧ إلى أقل من ٢,٣٣، فإن درجة الموافقة تكون متوسطة.
- إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابات من ٢,٣٤ إلى أقل من ٣، فإن درجة الموافقة تكون كبيرة.

ثانياً: نتائج الجانب الميداني للبحث وتفسيرها:

بعد إجراء المعالجات الإحصائية لبيانات البحث، يتم عرض وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها بالتفصيل وفق الترتيب الآتي:

(١) النتائج الخاصة بأراء أفراد العينة حول واقع إمتلاك جامعة المنوفية للمقدرات الجوهرية.  
(١/١) النتائج الخاصة بأراء أفراد العينة حول واقع إمتلاك جامعة المنوفية للمقدرات الجوهرية بصورة مجملية:

ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول التالي:

**جدول (٤)**

يوضح المتوسطات الحسابية والوزنية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لأراء أفراد العينة حول (واقع امتلاك جامعة المنوفية للمقدرات الجوهرية) بصورة مجملية

م	الأبعاد	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المنوي	درجة الأداء
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	التعلم التنظيمي	٥٠,١٤	١٦,٨٣	١٥١,١٤	٥٠,٧٢	٩٦,٧١	٣٢,٤٥	١,٨٤٤	٠,٦٨٦	٦١,٤٦	٢ متوسطة
٢	كفاءة رأس المال البشري	٣٦,٦٣	١٢,٢٩	١٢٨,١٣	٤٢,٩٩	١٣٣,٢٥	٤٤,٧١	١,٦٧٦	٠,٦٨٣	٥٥,٨٦	٣ متوسطة
٣	المرونة الاستراتيجية	٥٦,٧٥	١٩,٠٤	١٤١,٦٣	٤٧,٥٣	٩٩,٦٣	٣٣,٤٣	١,٨٥٦	٠,٧١١	٦١,٨٧	١ متوسطة
٤	الإدارة التكنولوجية	٤٤,٠٠	١٤,٧٧	٩٨,٠٠	٣٢,٨٩	١٥٦,٠٠	٥٢,٣٥	١,٦٢٤	٠,٧٢٩	٥٤,١٤	٤ ضعيفة
٥	القدرة التسويقية	٣٧,٧٥	١٢,٦٧	٩١,٢٥	٣٠,٦٢	١٦٩,٠٠	٥٦,٧١	١,٥٦٠	٠,٧٠٨	٥١,٩٩	٥ ضعيفة
	المجموع الكلي									١,٧١٢	متوسطة

يتضح من الجدول (٤) السابق ما يلي:

- أن واقع امتلاك جامعة المنوفية لأبعاد المقدرات الجوهرية جاءت متوسطة، وذلك كما عبر عنه المتوسط الحسابي (١,٧١٢)، ويمكن تفسير ذلك إستناداً إلى إدراك أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بقيمة المقدرات الجوهرية للجامعة ومحاولها الجامعة تطوير ذاتها وامكانياتها على قدر الإمكان، وهذا ما أكدته الخطة الإستراتيجية لجامعة المنوفية (٢٠٢٠-٢٠٣٠)، وبالرغم من

ذلك إلا أن القدرة على إمتلاك جامعة المنوفية للمقدرات الجوهرية التي تساعدها على الوصول إلى التميز لم تصل إلى الدرجة المطلوبة، وربما يرجع ذلك لوجود معوقات لتفعيل المقدرات الجوهرية بالجامعة للوصول إلى التميز وتحقيق ميزة تنافسية عالمية خاصة بالجامعة يصعب على المنافسين تقليدها.

- وتشير النتائج إلى إحتلال البعد الثالث (المرونة الاستراتيجية) المرتبة الأولى في درجة الموافقة، بمتوسط حسابي (١,٨٥٦) وانحراف معياري (٠,٧١١) وهي درجة موافقة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك إستناداً إلى أهمية وجود المرونة الإستراتيجية كبعد هام وأساسى من أبعاد المقدرات الجوهرية للجامعة؛ لكونها داعم رئيس في تطوير الإستراتيجيات المستقبلية، وتمكين الجامعة من الإستجابة السريعة للضغوط والمتطلبات الجديدة في بيئة العمل الجامعة سواء كانت البيئة الداخلية أو الخارجية للجامعة، وهذا يتسق مع ما تؤكدته دراسة (Ostia et al, 2022, p.51).

- كما تشير النتائج إلى إحتلال البعد الخامس (القدرة التسويقية) المرتبة الأخيرة في درجة الموافقة بمتوسط حسابي (١,٥٦٠) وانحراف معياري (٠,٧٠٨)، وهي درجة موافقة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك استناداً إلى إدراك أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ضعف قدرة الجامعة على إستخدام مواردها بطرق تنافسية فعالة وإنشاء قيمة للجامعة تعتمد على مجموعة من القدرات والكفاءات المرتبطة باحتياجات سوق العمل وخلق بيئة تنافسية قادرة على تحديد وتسويق الخدمات التعليمية والمجتمعية داخل وخارج الجامعة وهذا ما تفقت معه دراسة (عبور ، ٢٠٢٢، ص ١٤١١)، وربما يرجع ذلك إلى قلة إمتلاك الجامعة لهذه المقدرات نتيجة ضعف تواصل الجامعة مع احتياجات السوق المحلى والعالمى، وقلة إمتلاك الجامعة القدرة على الإبداع والابتكار، وهذا ما أكدته دراسة (الشاعر ، ٢٠١٣، ص ٣٠).

(٢/١) النتائج الخاصة بأراء أفراد العينة حول واقع إمتلاك جامعة المنوفية للمقدرات الجوهرية بصورة مفصلة:

(١/٢/١) التعلم التنظيمى : النتائج الخاصة بأراء أفراد العينة حول واقع التعلم التنظيمى بجامعة المنوفية، ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول التالى:

جدول (٥)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لأراء أفراد العينة حول واقع (التعلم التنظيمي) بجامعة المنوفية

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المئوي	ترتيب	درجة الأداء
		ك	%	ك	%	ك	%					
١	تستخدم الجامعة المنهج العلمي في تقييم جودة التعليم	٥٢	١٧,٤٥	٧٣	٢٤,٥٠	١٧٣	٥٨,٠٥	١,٥٩٤	٠,٧٦٨	٥٣,١٣	٧	ضعيفة
٢	تعمل الجامعة على تحقيق عملية التعلم المستمر.	٥٦	١٨,٧٩	١٤٤	٤٨,٣٢	٩٨	٣٢,٨٩	١,٨٥٩	٠,٧٠٥	٦١,٩٧	٥	متوسطة
٣	تركز الجامعة على عمليات تحليل التعلم الفردي والجماعي.	١٩	٦,٣٨	١٥٠	٥٠,٣٤	١٢٩	٤٣,٢٩	١,٦٣١	٠,٦٠٠	٥٤,٣٦	٦	ضعيفة
٤	تعمق الجامعة العمل بروح الفريق لكافة الأعضاء.	٥٠	١٦,٧٨	١٧٦	٥٩,٠٦	٧٢	٢٤,١٦	١,٩٢٦	٠,٦٣٦	٦٤,٢١	٢	متوسطة
٥	تتبنى الجامعة عملياتي التكيف التنظيمي والحوار البناء	٥١	١٧,١١	١٦٦	٥٥,٧٠	٨١	٢٧,١٨	١,٨٩٩	٠,٦٥٨	٦٣,٣١	٤	متوسطة
٦	تتميز الجامعة بالتعليم التنظيمي كخيار استراتيجي للمنافسة.	٥٣	١٧,٧٩	١٦٣	٥٤,٧٠	٨٢	٢٧,٥٢	١,٩٠٣	٠,٦٦٦	٦٣,٤٢	٣	متوسطة
٧	تحرص الجامعة على مشاركة المعرفة لدى أعضائها.	٧٠	٢٣,٤٩	١٨٦	٦٢,٤٢	٤٢	١٤,٠٩	٢,٠٩٤	٠,٦٠٦	٦٩,٨٠	١	متوسطة
								١,٨٤٤				متوسطة

يتضح من الجدول (٦) السابق ما يلي:

- أن واقع امتلاك جامعة المنوفية للمقدرات الجوهرية في بعد (التعلم التنظيمي) جاء بدرجة متوسطة، وذلك كما عبر عنه المتوسط الحسابي ككل (١,٨٤٤)، ويمكن تفسير هذه النتيجة استناداً إلى إدراك أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بأهمية التعلم التنظيمي كبعد هام ورئيس من أبعاد المقدرات الجوهرية؛ بالإضافة إلى اعتباره أحد نظريات التكيف التنظيمي للجامعة، والذي يعتمد على أن الجامعة تعدل من نفسها بشكل دفاعي لتغيير البيئة عن طريق استخدام المعرفة بشكل فعال وملئم للتحسين والتطوير، وهذا ما أكدته دراسة (شنيتر والوائل، ٢٠١٩، ص ٢٤٧)، وعلى الرغم من ذلك إلا أن التعلم التنظيمي بالجامعة لا يصل إلى التميز والإبداع، وربما يرجع ذلك إلى قلة التكيف والانفتاح على العالم الخارجي وضعف الإلتزام بالمعرفة وتقديم أفكار وتصورات جديدة تمكن الجامعة من تشجيع التعلم والمعرفة والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، وهذا ما أكدته دراسة (حسن وتوفيق، ٢٠١٧، ص ٢١٨).

- جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على (تحرص الجامعة على مشاركة المعرفة لدى أعضائها) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,٠٩٤) وانحراف معياري (٠,٦٠٦) وبدرجة موافقة (متوسطة)، ويمكن تفسير ذلك استناداً إلى إدراك أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من أهمية المعرفة للجامعة وأعضائها؛ حيث تسعى الجامعة إلى المنافسة في هذا السوق الديناميكي والتنافسي من خلال متابعة عمليات التعلم التنظيمي والتي تعتبر المعرفة أحد أركانها، وهذا ما اتفقت معه دراسة (Yang,2016, p. 286)، وعلى الرغم من ذلك إلا أن مشاركة المعرفة في الجامعة لدى أعضائها لم تصل إلى الحد المطلوب للوصول إلى تحقيق التميز والمنافسة، وربما يرجع ذلك لقلّة فرص التواصل الفعال بين الجامعة وأعضائها، مما يجعل وصول المعرفة إلى أعضاء الجامعة غير كافٍ.

- بينما جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على (تستخدم الجامعة المنهج العلمي في تقييم جودة التعليم) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٨٨٤) وانحراف معياري (٠,٦٨٦) وبدرجة موافقة (متوسطة)، يمكن تفسير ذلك استناداً إلى إدراك أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة إلى قلّة الإعتماد على نتائج الأبحاث والدراسات العلمية التي تقوم بها أعضاء هيئة التدريس بالجامعة للإستفادة منها في تقييم جودة التعليم؛ بما يعكس على تحسين قدرات الجامعة واكتساب المعرفة لتحقيق جودة التعليم.

(٢/٢/١) كفاءة رأس المال البشري : النتائج الخاصة بأراء أفراد العينة حول واقع كفاءة رأس المال البشري بجامعة المنوفية:

ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول التالي:

#### جدول (٦)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة حول واقع (كفاءة رأس المال البشري) بجامعة المنوفية

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المنوي	درجة الأداء
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	تهتم الجامعة بتمتية الخبرات والمهارات لدى أعضائها	٢٦	٨,٧٢	١٢٠	٤٠,٢٧	١٥٢	٥١,٠١	١,٥٧٧	٠,٦٤٧	٥٢,٥٧	٦
٢	تمنح الجامعة لأعضائها المزيد من الحرية في اتخاذ القرارات.	٣١	١٠,٤٠	١٤٣	٤٧,٩٩	١٢٤	٤١,٦١	١,٦٥٤	٠,٦٣٣	٥٥,١٥	٣
٣	توفر الجامعة لأعضائها الموارد والامتيازات لتحقيق الإبداع.	٢٧	٩,٠٦	١١١	٣٧,٢٥	١٦٠	٥٣,٦٩	١,٥٥٤	٠,٦٥٤	٥١,٧٩	٧
٤	تسهل الجامعة لأعضائها الحصول على المعرفة ونشرها عالمياً.	٤٢	١٤,٠٩	١٨٦	٦٢,٤٢	٧٠	٢٣,٤٩	١,٩٠٦	٠,٦٠٦	٦٣,٥٣	١
٥	تمتلك الجامعة رأس المال البشري الذي يصعب تقليده على المنافسين.	٣٩	١٣,٠٩	١٨٦	٦٢,٤٢	٧٣	٢٤,٤٩	١,٩٠٦	٠,٦٠٦	٦٣,٥٣	٢

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المنوي	درجة الأداء
		ك	%	ك	%	ك	%				
٦	تعزز الجامعة الانتاجية العلمية وعمليّات الابـداع والابتكار لدى أعضائها.	٥٠	١٦,٧٨	٨٨	٢٩,٥٣	١٦٠	٥٣,٦٩	١,٦٣١	٠,٧٥٤	٥٤,٣٦	٤
٧	تخصّص الجامعة في موازنتها مبالغ مالية مناسبة لتطوير أعضائها على شكل (حوافز وجوائز مادية ومعنوية).	٢٧	٩,٠٦	١١٠	٣٦,٩١	١٦١	٥٤,٠٣	١,٥٥٠	٠,٦٥٥	٥١,٦٨	٨
٨	تشجع الجامعة على تطبيق الأفكار الإبداعية التي تؤدي إلى تقديم خدمة ذات جودة عالية.	٥١	١٧,١١	٨١	٢٧,١٨	١٦٦	٥٥,٧٠	١,٦١٤	٠,٧٦١	٥٣,٨٠	٥
المتوسط المرجح للبعد الثاني ككل								١,٦٧٦			
متوسطة											

#### يتضح من الجدول (٦) السابق ما يلي:

- أن واقع امتلاك جامعة المنوفية للبعد الثاني (كفاءة رأس المال البشري) جاء بدرجة (متوسطة)، وذلك كما عبر عنه المتوسط الحسابي (١,٦٧٦)، ويمكن تفسير هذه النتيجة، استناداً إلى إدراك أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة أن رأس المال البشري يعد البعد الأكثر أهمية للمقدرات الجوهرية كونه من الموجودات الإستراتيجية المهمة للجامعة وأكثرها قيمة لتحقيق الميزة التنافسية وتوليد الثروة، وهذا ما اتفقت معه دراسة (لفته وباقر، ٢٠٢٠، ص ٢٦٩)، وعلى الرغم من ذلك إلا أن تقييم أعضاء هيئة التدريس لهذا البعد لم يصل إلى الدرجة المطلوبة، وربما يرجع ذلك إلى ضعف استقطاب أفضل العناصر البشرية المتاحة والمؤهلة في سوق العمل المحلي والعالمي.
- وقد جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على (تسهل الجامعة لأعضائها الحصول على المعرفة ونشرها عالمياً) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١,٩٠٦) وانحراف معياري (٠,٦٠٦) وبدرجة موافقة (متوسطة) ويمكن تفسير ذلك استناداً إلى إدراك أفراد العينة إهتمام الجامعة بتسهيل وتيسير الحصول على المعرفة ونشرها عالمياً، وهذا ما أكدته (الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية، ٢٠٢٠-٢٠٣٠، ص)، وبالرغم من ذلك إلا أن قيام الجامعة بتسهيل المعرفة ونشرها عالمياً لم يفي بالفرض المطلوب للوصول إلى التميز، وربما يرجع ذلك إلى قلة الإمكانيات المالية للحصول على المعرفة ونشرها عالمياً.
- بينما جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على (تخصّص الجامعة في موازنتها مبالغ مالية مناسبة لتطوير أعضائها على شكل "حوافز وجوائز مادية ومعنوية") في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٥٥٠) وانحراف معياري (٠,٦٥٥) وبدرجة موافقة (ضعيفة) ويمكن تفسير ذلك استناداً إلى إدراك أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس أن قلة المحفزات التشجيعية المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس المتميزين.

(٣/٢/١) المرونة الإستراتيجية : النتائج الخاصة بأراء أفراد العينة حول واقع المرونة الإستراتيجية بجامعة المنوفية:

ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول (٧)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لأراء أفراد العينة حول واقع (المرونة الاستراتيجية) بجامعة المنوفية

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المئوي	ترتيب	درجة الموافقة
		ك	%	ك	%	ك	%					
١	تحدد الجامعة بكفاءة عالية التغيرات الداخلية والخارجية	٨٩	٢٩,٨٧	١٥٢	٥١,٠١	٥٧	١٩,١٣	٢,١٠٧	٠,٦٩٢	٧٠,٢٥	١	متوسطة
٢	تمتلك الجامعة القدرة على التغير السريع في ظل التنافسية العالمية.	٤٢	١٤,٠٩	١٤٠	٤٦,٩٨	١١٦	٣٨,٩٣	١,٧٥٢	٠,٦٨٤	٥٨,٣٩	٧	متوسطة
٣	تستخر الجامعة كافة مواردها البشرية والمادية لمواجهة التغيرات.	٥٧	١٩,١٣	١٧٧	٥٩,٤٠	٦٤	٢١,٤٨	١,٩٧٧	٠,٦٣٧	٦٥,٨٨	٣	متوسطة
٤	تتميز الجامعة بقدرتها على إتخاذ القرارات الاستراتيجية لتطوير أداؤها.	٨٠	٢٦,٨٥	١٤٢	٤٧,٦٥	٧٦	٢٥,٥٠	٢,٠١٣	٠,٧٢٣	٦٧,١١	٢	متوسطة
٥	تتمتع الجامعة بالمرونة الاستراتيجية في مواجهة التغيرات العالمية.	٤٧	١٥,٧٧	١٣٥	٤٥,٣٠	١١٦	٣٨,٩٣	١,٧٦٨	٠,٧٠٢	٥٨,٩٥	٦	متوسطة
٦	تمتلك الجامعة بيئة استراتيجية قادرة على إعداد القيادات الاستراتيجية.	٥٠	١٦,٧٨	١٣٨	٤٦,٣١	١١٠	٣٦,٩١	١,٧٩٩	٠,٧٠٥	٥٩,٩٦	٥	متوسطة
٧	تستقطب الجامعة الموارد البشرية والمادية لتحقيق التميز في أداؤها.	٤٢	١٤,٠٩	٩٦	٣٢,٢١	١٦٠	٥٣,٦٩	١,٦٠٤	٠,٧٢٢	٥٣,٤٧	٨	ضعيفة
٨	تمتلك الجامعة القدرة التعليمية المتغيرة والتميزة في البيئة التعليمية المتطورة.	٤٧	١٥,٧٧	١٥٣	٥١,٣٤	٩٨	٣٢,٨٩	١,٨٢٩	٠,٦٧٦	٦٠,٩٦	٤	متوسطة
										١,٨٥٦		متوسطة

يتضح من الجدول (٧) السابق ما يلي:

- أن واقع امتلاك جامعة المنوفية للبعد الثالث (المرونة الاستراتيجية) جاء بدرجة (متوسطة)، وذلك كما عبر المتوسط الحسابي (١,٨٥٦)، ويمكن تفسير هذه النتيجة استناداً إلى إدراك أفراد العينة لأهمية المرونة الإستراتيجية، وربما يرجع ذلك لكونها أحد الأبعاد المهمة للجامعة؛ حيث يعتمد بقاء الجامعات على قدرتها على التأقلم مع ظروف السوق المتغيرة، والإستجابة السريعة للفرص والتغيرات البيئية المحيطة بالجامعة (النجار وشعيب، ٢٠٢١، ص ٣٣٩)، وبالرغم من ذلك إلا أن قيام الجامعة بدورها في استخدام المرونة الإستراتيجية لم يصل إلى التميز والى الأفراد، وربما يرجع ذلك غياب مفهوم المرونة الإستراتيجية لدى الجامعة في الكثير من القرارات الإستراتيجية والمتمثلة في التكيف مع التغيرات المحيطة الداخلية والخارجية.

- وقد جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على (تحدد الجامعة بكفاءة عالية التغيرات الداخلية والخارجية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢,١٠٧) وانحراف معياري (٠,٦٩٢) وبدرجة موافقة (متوسطة) ويمكن تفسير ذلك استناداً إلى إدراك أفراد العينة بأهمية تحديد

التغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالجامعة، وربما يرجع ذلك إلى لرغبتهم في التكيف مع هذه التغيرات بالدرجة المطلوبة للوصول إلى التنافسية مع الجامعات المحلية والعالمية، وهذا ما يتفق مع دراسة (كوللى وكوجر، ٢٠٢٠، ص ٥٠٢)، بالرغم من ذلك إلا أن قيام الجامعة بتحديد التغيرات الداخلية والخارجية بكفاءة عالية لم يصل للتميز، وربما يرجع ذلك إلى ضعف الإستجابة المسبقة للجامعة للتغير وإعادة تشكيل الهياكل والموارد والعمليات استجابة للتغير السريع في البيئة المحيطة.

- بينما جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على (تستقطب الجامعة الموارد البشرية والمادية لتحقيق التميز في أدائها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٦٠٤) وانحراف معياري (٠,٧٢٢) وبدرجة موافقة (ضعيفة) يمكن تفسير ذلك استناداً إلى إدراك أفراد العينة أن الجامعة لا تقوم بالدور المنوط بها لإستقطاب الكفاءات البشرية والمادية لتحقيق التميز في الأداء الجامعي، وبالتالي لا تهتم الجامعة بالمناورة الإستراتيجية لإستقطاب الكفاءات المعاصرة لإستثمارها تجاه المنافسين والبيئة المتغيرة، وهذا ما يتفق مع دراسة (كوللى وكوجر، ٢٠٢٠، ص ٥٠٢).

(٤/٢/١) المقدرات التكنولوجية : النتائج الخاصة بأراء أفراد العينة حول واقع المقدرات التكنولوجية بجامعة المنوفية:

ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول التالي:

#### جدول (٨)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لأراء العينة حول واقع (المقدرات التكنولوجية) بجامعة المنوفية

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المنوي	الدرجة الأداء
		%	ك	%	ك	%	ك				
١	تتميز الجامعة بالمعارف المتضمنة الخبرة العملية والعلمية في إدارة التكنولوجيا.	٤٢	١٤,٠٩	٧٠	٢٣,٤٩	١٨٦	٦٢,٤٢	١,٥١٧	٠,٧٢٩	٥٠,٥٦	٥
٢	تمتلك الجامعة قدرات تكنولوجية غير متاحة للجامعات المنافسة.	٤٧	١٥,٧٧	٩١	٣٠,٥٤	١٦٠	٥٣,٦٩	١,٦٢١	٠,٧٤٢	٥٤,٠٣	٣
٣	تستثمر الجامعة المهارات التكنولوجية الفارقة التي تجعلها قادرة على المنافسة.	٤٧	١٥,٧٧	٩٧	٣٢,٥٥	١٥٤	٥١,٦٨	١,٦٤١	٠,٧٣٩	٥٤,٧٠	٢
٤	تمكن الجامعة أعضائها من استخدام التكنولوجيا المتقدمة.	٥٥	١٨,٤٦	١٧٣	٥٨,٠٥	٧٠	٢٣,٤٩	١,٩٥٠	٠,٦٤٦	٦٤,٩٩	١
٥	تمتلك الجامعة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية.	٥٠	١٦,٧٨	٦٨	٢٢,٨٢	١٨٠	٦٠,٤٠	١,٥٦٤	٠,٧٦٣	٥٢,١٣	٤
٦	تستند الجامعة إلى تكنولوجيا معلومات متطورة في تقديم الخدمة المتميزة ذات الأداء العالي لأعضائها.	٢٣	٧,٧٢	٨٩	٢٩,٨٧	١٨٦	٦٢,٤٢	١,٤٥٣	٠,٦٣٤	٤٨,٤٣	٦
	المتوسط العام									١,٦٢٤	

### يتضح من الجدول (٨) السابق ما يلي:

- أن واقع امتلاك جامعة المنوفية للبعد الرابع (المقدرات التكنولوجية) جاء بدرجة (ضعيفة)، حيث بلغ المتوسط العام (١,٦٢٤)، ويمكن تفسير هذه النتيجة استناداً إلى إدراك أفراد العينة لأهمية المقدرات التكنولوجية للجامعة، وربما يرجع ذلك لكون المقدرات التكنولوجية مجموعة مرتبطة بالمعرفة التي تتضمن الخبرة العلمية والعملية في استخدام التكنولوجيا المتطورة وفقاً لتغيرات السوق والتكنولوجيا، وهذا ما يتفق مع دراسة (عماري، ٢٠٢١، ص ٦٨١)
- وقد جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على (تمكن الجامعة أعضائها من استخدام التكنولوجيا المتقدمة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١,٩٥٠) وانحراف معياري (٠,٦٤٦) وبدرجة موافقة (متوسطة) يمكن تفسير ذلك استناداً إلى إدراك أفراد العينة أن الجامعة تحاول جاهدة توفير كافة الإمكانيات التكنولوجية لأعضائها للتمكن من استخدامها الإستخدام الأمثل في التميز والتطوير، وبالرغم من ذلك لم يصل تمكين الجامعة لأعضائها من استخدام التكنولوجيا المتقدمة إلى التميز والإبداع، وربما يرجع ذلك إلى غياب أهمية إطلاق الطاقات البشرية التي سيكون بمقدورها الإبداع والتجديد المستمر من خلال الإعداد الجيد في استخدام التكنولوجيا المتقدمة، وهذا ما أكدته دراسة (تايه محمد، ٢٠١٣، ص ٤٤١).
- بينما جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على (تستند الجامعة الى تكنولوجيا معلومات متطورة في تقديم الخدمة المتميزة ذات الأداء العالي لأعضائها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٤٥٣) وانحراف معياري (٠,٦٣٤) وبدرجة موافقة (ضعيفة) ويمكن تفسير ذلك استناداً إلى إدراك أفراد العينة إلى أن الجامعة لا تهتم بتوظيف التكنولوجيا المتطورة في تقديم الخدمات المتميزة لأعضائها، وربما يرجع ذلك إلى قلة انفتاح الجامعة على كل ما هو جديد في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالدرجة التي تساعدها إلى المنافسة العالمية، وهذا ما اتفقت معه دراسة (عز الدين، ٢٠٢١، ص ١٠٦)
- (٥/٢/١) المقدرات التسويقية : النتائج الخاصة بأراء أفراد العينة حول واقع المقدرات التسويقية بجامعة المنوفية:

ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول التالي:

### جدول (٩)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لأراء أفراد العينة حول واقع (المقدرات التسويقية) بجامعة المنوفية

م	العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		الانحراف المعياري	الوزن النسبي المئوي	درجة الموافقة
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تحرص الجامعة على إعداد كوادر تسويقية قادرة على المنافسة.	٣٢	١٠,٧٤	٨٦	٢٨,٨٦	١٨٠	٦٠,٤٠	٠,٦٨٢	٥٠,١١	ضعيفة
٢	تعمل الجامعة على إتخاذ الإجراءات اللازمة نحو حفظ براءات الاختراع لأعضاء هيئة التدريس.	٤٨	١٦,١١	١٩٠	٦٣,٧٦	٦٠	٢٠,١٣	٠,٦٠١	٦٥,٣٢	متوسطة
٣	تنمي الجامعة المشاركة والتعاون مع المؤسسات والمراكز البحثية ومؤسسات المجتمع المدني.	٤٦	١٥,٤٤	٦٧	٢٢,٤٨	١٨٥	٦٢,٠٨	٠,٧٤٧	٥١,١٢	ضعيفة
٤	تحرص الجامعة على تسويق الخدمات البحثية والتدريبية والاستشارية لتوفير مصادر للتمويل الذاتي.	٢٣	٧,٧٢	١٠٠	٣٣,٥٦	١٧٥	٥٨,٧٢	٠,٦٣٦	٤٩,٦٦	ضعيفة

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المنوي	درجة الموافقة
		ك	%	ك	%	ك	%				
٥	تتمتع الجامعة بربط التكلفة بالمكاسب المحققة لكل منتج.	٤٨	١٦,١١	٦٤	٢١,٤٨	١٨٦	٦٢,٤٢	١,٥٣٧	٠,٧٥٦	٥١,٢٣	٢
٦	تقدم الجامعة خدمة تعليمية متميزة لمواجهة المنافسة الداخلية والخارجية.	٣٢	١٠,٧٤	٧٨	٢٦,١٧	١٨٨	٦٣,٠٩	١,٤٩٠	٠,٧٠١	٤٩,٦٦	٧
٧	تحرص الجامعة على عقد شركات عالمية لتسويق منتجاتها وأبحاثها.	٣٥	١١,٧٤	٦٨	٢٢,٨٢	١٩٥	٦٥,٤٤	١,٤٦٣	٠,٦٩٥	٤٨,٧٧	٨
٨	تمتلك الجامعة وحدات وإدارات متخصصة في التسويق المحلي والعالمي.	٣٨	١٢,٧٥	٧٧	٢٥,٨٤	١٨٣	٦١,٤١	١,٥١٣	٠,٧١١	٥٠,٤٥	٤
										١,٥٦٠	ضعيفة

### ينضح من الجدول (٩) السابق ما يلي:

- أن واقع امتلاك جامعة المنوفية للبعد الخامس (المقدرات التسويقية) جاء بدرجة (ضعيفة)، وذلك كما عبر عنه المتوسط العام (١,٥٦٠)، ويمكن تفسير هذه النتيجة استناداً إلى إدراك أفراد العينة إلى غياب خطط التسويق وترويج المنتجات البحثية والمجتمعية للجامعة وأعضائها، وربما يرجع ذلك إلى أن خطط التسويق وترويج المنتجات وتوزيعها هي مهام تتطلب مقدرات تسويقية عالية الأداء لا تتوفر في الجامعة، وهذا ما انفقت معه دراسة (عطا وعلى، ٢٠١٧، ص ٣٨٣)

- وقد جاء العبارة رقم (٢) والتي تنص على (تعمل الجامعة على إتخاذ الإجراءات اللازمة نحو حفظ براءات الاختراع لأعضاء هيئة التدريس) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (١,٩٦٠) و انحراف معياري (٠,٦٠١) وبدرجة موافقة (متوسطة) ويمكن تفسير ذلك استناداً إلى إدراك أفراد العينة أن الجامعة تحاول جاهدة إتخاذ الإجراءات اللازمة لحفظ براءات الاختراع لأعضاء هيئة التدريس، وربما يرجع ذلك إلى أهمية براءات الاختراع للجامعة للتواجد في التصنيفات العالمية، وبالتالي الوصول إلى المنافسة العالمية مع الجامعات المتميزة، وبالرغم من ذلك إلا أن الإجراءات اللازمة لحفظ براءات الاختراع لم تصل إلى التميز المطلوب، وربما يرجع ذلك إلى غياب الإستراتيجيات اللازمة لحفظ براءات الاختراع، بالإضافة إلى قلة الجهود المبذولة من الجامعة في توفير التمويل اللازم لتنفيذ مثل هذه البراءات (الخطة الاستراتيجية لجامعة المنوفية، ٢٠٢٠-٢٠٣٠، ص ٤١).

- بينما جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على (تحرص الجامعة على عقد شركات عالمية لتسويق منتجاتها وأبحاثها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١,٤٦٣) وانحراف معياري (٠,٦٩٥) وبدرجة موافقة (ضعيفة) ويمكن تفسير ذلك استناداً إلى إدراك أفراد العينة بضعف الجامعة في عقد شركات عالمية لتسويق منتجاتها وأبحاثها، وربما يرجع ذلك إلى قلة انفتاح الجامعة على المجتمع الدولي وضعف قنوات الإتصال بين الجامعة والجامعات العالمية المتميزة، وهذا ما أكدته دراسة (كوللى وكوجر، ٢٠٢٠، ص ٥٠٥)

(٢) النتائج الخاصة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول واقع إمتلاك جامعة المنوفية للمقدرات الجوهرية باختلاف بعض المتغيرات.

ويتم تناول عرض هذه النتائج بالتفصيل على النحو التالي:

(١/٢) النتائج الخاصة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول واقع إمتلاك جامعة المنوفية للمقدرات الجوهرية باختلاف متغير النوع (ذكر/

أنثى):

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول (١٠)

يوضح قيمة "ت" ودلالاتها الإحصائية لأراء أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس حول واقع امتلاك جامعة المنوفية للمقدرات الجوهرية وفقاً لنوع عضو هيئة التدريس (ذكور / إناث)

الدلالة ومستواها	درجة الحرية	قيمة (ت)	فرق المتوسط	ذكور (ن=١٢٧)		إناث (ن=١٧١)		أبعاد المحور الأول
				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٩١٢ غير دالة	٢٩٦	٠,١١١	٠,٠٥٦	٣,٥٧٩	١٢,٨٧	٤,٧٥٥	١٢,٩٣	التعلم التنظيمي
٠,٣٠٠ غير دالة	٢٩٦	١,٠٣٩	٠,٦٠٢	٤,٠١٢	١٣,٠٥	٥,٥٣٥	١٣,٦٥	كفاءة رأس المال البشري
٠,٩٣١ غير دالة	٢٩٦	٠,٠٨٦	٠,٠٥٢	٤,٤٥٧	١٤,٨٢	٥,٦٦٠	١٤,٨٧	المرونة الاستراتيجية
٠,٢٦١ غير دالة	٢٩٦	١,١٢٥	٠,٥٣٠	٣,٤٦٦	٩,٤٤	٤,٣٨٦	٩,٩٧	المقدرات التكنولوجية
٠,٠٩٣ غير دالة	٢٩٦	١,٦٨٣	٠,٩٤٦	٤,٢١٥	١١,٩٦	٥,١٨٦	١٢,٩١	المقدرات التسويقية
٠,٤٠٨ غير دالة	٢٩٦	٠,٨٢٩	٢,١٨٦	١٨,٨٥٤	٦٢,١٤	٢٤,٨٥٧	٦٤,٣٣	مجموع المحور

يتضح من الجدول (١٠) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية تعزى لمتغير النوع (ذكور / إناث)، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة لجميع الأبعاد (٠,٨٢٩)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، ويمكن تفسير هذه النتيجة استناداً إلى أن جميع أعضاء هيئة التدريس سواء كانوا (ذكوراً أو إناثاً) يتفقون حول مدى إمتلاك جامعة المنوفية للمقدرات الجوهرية من خلال أبعادها. (٢/٢) النتائج الخاصة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول واقع إمتلاك جامعة المنوفية للمقدرات الجوهرية باختلاف متغير الكلية (عملية / نظرية)

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول (١١)

يوضح قيمة (ت) ودلالاتها الإحصائية لأراء أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية حول واقع امتلاك جامعة المنوفية للمقدرات الجوهرية وفقاً للكلية (عملية / نظرية)

الدلالة ومستواها	درجة الحرية	قيمة (ت)	فرق المتوسط	نظرية (ن=١٨٩)		عملية (ن=١٠٩)		الأبعاد
				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٠,٠٠٠ دالة	٢٩٦	٣,٧٠٣	١,٨٧٠	٤,٢٢٤	١٢,٢٢٢	٤,١٥١	١٤,٠٩٢	التعلم التنظيمي
٠,٠٠٠ دالة	٢٩٦	٣,٦٠٢	٢,١٠٠	٤,٨٨٠	١٢,٦٢٤	٤,٧٩٤	١٤,٧٢٥	كفاءة رأس المال البشري
٠,٠٠٠ دالة	٢٩٦	٣,٨٤٠	٢,٣٣٦	٥,١٠٢	١٣,٩٩٥	٤,٩٨٠	١٦,٣٣٠	المرونة الاستراتيجية
٠,٠٠١ دالة	٢٩٦	٣,٤٣٤	١,٦٣٢	٣,٨٣٤	٩,١٤٨	٤,١٤٦	١٠,٧٨٠	المقدرات التكنولوجية
٠,٠١٢ دالة	٢٩٦	٢,٥١٥	١,٤٤٦	٤,٥٦٣	١١,٩٥٨	٥,١٣٩	١٣,٤٠٤	المقدرات التسويقية
٠,٠٠٠ دالة	٢٩٦	٣,٥٣٥	٩,٣٨٣	٢١,٨٦٨	٥٩,٩٤٧	٢٢,٤١٦	٦٩,٣٣٠	مجموع المحور

يتضح من الجدول (١١) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية باختلاف متغير نوع الكلية (عملية/ نظرية) لصالح الكليات (العملية)، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة لجميع الأبعاد (٣,٥٣٥)، وهى قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، يمكن تفسير ذلك استناداً إلى إدراك أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس فى الكليات العملية بأهمية المقدرات الجوهرية للجامعة وفقاً لطبيعتها أبحاثهم العملية، وأهمية دور المقدرات الجوهرية فى تعظيم الأداء المؤسسى ودعم التميز فى الكليات العملية التى تعتمد على التسويق والتكنولوجيا المتقدمة فى عملياتها وتنافسيتها.

(٣/٢) النتائج الخاصة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول واقع إمتلاك جامعة المنوفية للمقدرات الجوهرية باختلاف متغير الدرجة العلمية (مدرس/ أستاذ مساعد/ أستاذ):

ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالى:

#### جدول (١٢)

يوضح قيمة "ف" ودلالاتها الإحصائية لأراء أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس واقع إمتلاك جامعة المنوفية للمقدرات الجوهرية، وفقاً لمتغير الدرجة العلمية (مدرس/ أستاذ مساعد/ أستاذ)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التعلم التنظيمي	بين المجموعات	٢٥٨,٧٥٤	٢	١٢٩,٣٧٧	٥,٧٤٣	٠,٠٠٤ دالة
	داخل المجموعات	٦٦٤٥,٧١٦	٢٩٥	٢٢,٥٢٨		
	الإجمالي	٦٩٠٤,٤٧٠	٢٩٧			
كفاءة رأس المال البشري	بين المجموعات	٣٠٥,٦٧٥	٢	١٥٢,٨٣٨	٨,٧٥٢	٠,٠٠٠ دالة
	داخل المجموعات	٥١٥١,٦٩٤	٢٩٥	١٧,٤٦٣		
	الإجمالي	٥٤٥٧,٣٦٩	٢٩٧			
المرونة الاستراتيجية	بين المجموعات	٣١٦,٧٤٤	٢	١٥٨,٣٧٢	٦,٧٢٦	٠,٠٠١ دالة
	داخل المجموعات	٦٩٤٦,٣٢٠	٢٩٥	٢٣,٥٤٧		
	الإجمالي	٧٢٦٣,٠٦٤	٢٩٧			
المقدرات التكنولوجية	بين المجموعات	٥١٠,٣١٢	٢	٢٥٥,١٥٦	١٠,١٢٠	٠,٠٠٠ دالة
	داخل المجموعات	٧٤٣٧,٨٩٣	٢٩٥	٢٥,٢١٣		
	الإجمالي	٧٩٤٨,٢٠٥	٢٩٧			
المقدرات التسويقية	بين المجموعات	١٧٧,٩١٧	٢	٨٨,٩٥٨	٥,٦٧٢	٠,٠٠٤ دالة
	داخل المجموعات	٤٦٢٦,٧٠١	٢٩٥	١٥,٦٨٤		
	الإجمالي	٤٨٠٤,٦١٧	٢٩٧			
مجموع المحور	بين المجموعات	٦٨٦٩,١٩٥	٢	٣٤٣٤,٥٩٧	٧,٠٦٦	٠,٠٠١ دالة
	داخل المجموعات	١٤٣٣٨٦,٩٥٦	٢٩٥	٤٨٦,٠٥٧		
	الإجمالي	١٥٠٢٥٦,١٥١	٢٩٧			

يتضح من الجدول (١٢) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول واقع إمتلاك جامعة المنوفية للمقدرات الجوهرية باختلاف متغير الدرجة العلمية (مدرس/ أستاذ مساعد / أستاذ) لصالح المدرس حيث جاءت جميع قيم "ف" المحسوبة لجميع الأبعاد (٧,٠٦٦) وهى قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

ولمعرفة اتجاه تلك الفروق تم إجراء اختبار شيفية SCheffe للمقارنات البعدية المتعددة، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالى:

جدول (١٣)

اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات البعدية للكشف عن الفروق بين استجابات أفراد العينة حول واقع امتلاك جامعة المنوفية للمقدرات الجوهرية، وفقاً لمتغير الدرجة العلمية (مدرس/ أستاذ مساعد/ أستاذ)

المحور	الدرجة العلمية (I)	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة العلمية (J)		مستوى الدلالة
					أستاذ مساعد	أستاذ	
					فرق المتوسط (I-J)	فرق المتوسط (I-J)	
التعلم التنظيمي	مدرس	١٤٦	١٣,٨٢٩	٤,١٦٨	١,٣٠٧	٠,٠٦٢	٢,٦٢٢*
	أستاذ مساعد	٩٤	١٢,٥٢١	٤,١٢٩	-	-	١,٣١٤
	أستاذ	٥٨	١١,٢٠٧	٤,٢٨٧	-	-	-
كفاءة رأس المال البشري	مدرس	١٤٦	١٤,٣٣٦	٤,٩٧٣	١,٣٤٦	٠,١١٣	٢,٦٦٣*
	أستاذ مساعد	٩٤	١٢,٩٨٩	٤,٥٢٦	-	-	١,٣١٧
	أستاذ	٥٨	١١,٦٧٢	٥,٠٥٢	-	-	-
المرونة الاستراتيجية	مدرس	١٤٦	١٥,٩٨٦	٤,٩٥١	١,٤٧٦	٠,٠٨٦	٣,٤٥٢*
	أستاذ مساعد	٩٤	١٤,٥١١	٥,١٤٣	-	-	١,٩٧٦
	أستاذ	٥٨	١٢,٥٣٤	٤,٩٩٩	-	-	-
المقدرات التكنولوجية	مدرس	١٤٦	١٠,٣٩٧	٤,١٢٦	٠,٨٠٢	٠,٣١١	٢,٠٥٢*
	أستاذ مساعد	٩٤	٩,٥٩٦	٣,٨٢٢	-	-	١,٢٥١
	أستاذ	٥٨	٨,٣٤٥	٣,٧٤٤	-	-	-
المقدرات التسويقية	مدرس	١٤٦	١٣,٣٠١	٥,٣٤٠	١,٠٥٧	٠,٢٤٤	٢,٤٥٧*
	أستاذ مساعد	٩٤	١٢,٢٤٥	٤,٢٧٢	-	-	١,٤٠٠
	أستاذ	٥٨	١٠,٨٤٥	٣,٧٧٨	-	-	-
مجموع المحور	مدرس	١٤٦	٦٧,٦٥١	٢٢,٦٧٩	٥,٧٨٩	٠,١٤١	١٢,٥٦٤*
	أستاذ مساعد	٩٤	٦١,٨٦٢	٢١,٢٠٢	-	-	٦,٧٧٥
	أستاذ	٥٨	٥٥,٠٨٦	٢١,٧٦٦	-	-	-

(\* دالة عند مستوى ٥%)

يتضح من الجدول (١٣) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس؛ تعزى لمتغير الدرجة العلمية (مدرس/ أستاذ مساعد/ أستاذ)، لصالح الدرجة العلمية (مدرس) في مقابل الدرجة العلمية (أستاذ)، وذلك في كل بعد من أبعاد المحور الأول، وكذلك المحور الأول ككل؛ حيث جاءت جميع قيم (فرق المتوسط) دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)؛ ويمكن تفسير ذلك إستناداً إلى أن المدرس لديه الكثير من الخبرة نتيجة لممارسته الأنشطة والبحوث العلمية والتدريسية وخدمة المجتمع بشكل أكبر من الأستاذ، بالإضافة إلى إختلاطه الكبير بالواقع التعليمي أكثر من الأستاذ.

(٣) النتائج الخاصة بأراء أفراد العينة حول معوقات المقدرات الجوهرية بجامعة المنوفية.  
(١/٣) النتائج الخاصة بأراء أفراد العينة حول معوقات المقدرات الجوهرية بجامعة المنوفية  
بصورة مجملية:

ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول التالي:

#### جدول (١٤)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
ودرجة الموافقة والترتيب لأراء أفراد العينة حول (معوقات توافر المقدرات الجوهرية  
بجامعة المنوفية) بصورة مجملية

م	الأبعاد	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المئوي	درجة التعويق
		%	ك	%	ك	%	ك				
١	المعوقات الإدارية والتنظيمية	٦٣,٥٦	١٨٩,٤٠	٣١,٠٧	٩٢,٦٠	١٦,٠٠	٥,٣٧	٢,٥٨٢	٠,٥٩٣	٨٦,٠٦	٢
٢	المعوقات البشرية	٦٦,٢٥	١٩٧,٤٣	٨٠,٢٩	٢٦,٩٤	٢٠,٢٩	٦,٨١	٢,٥٩٤	٠,٦١٥	٨٦,٤٨	١
٣	المعوقات المالية والمادية	٦٥,٣٢	١٩٤,٦٧	٧٠,٣٣	٢٣,٦٠	٣٣,٠٠	١١,٠٧	٢,٥٤٣	٠,٦٨٦	٨٤,٧٥	٣
٤	المعوقات التكنولوجية	١٢,٥٤	٣٧,٣٨	١٢٥,١٣	٤١,٩٩	١٣٥,٥٠	٤٥,٤٧	١,٦٧١	٠,٦٨٨	٥٥,٦٩	٤
										٢,٣٤٧	كبيرة

المتوسط المرجح للمحور الثاني ككل

يتضح من الجدول (١٤) السابق ما يلي:

- أن معوقات توافر المقدرات الجوهرية بجامعة المنوفية جاءت كبيرة كما يتضح من المتوسط الحسابي العام وهو (٢,٣٤٧)، ويمكن تفسير ذلك إلى إدراك أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس لوجود معوقات كثيرة لتوافر المقدرات الجوهرية بجامعة المنوفية، ومنها المعوقات الإدارية والتنظيمية والبشرية والمالية والمادية والتكنولوجية كضعف وجود خطة إستراتيجية لتعظيم العوائد التنافسية للجامعة وقلة المخصصات المالية المخصصة للبحوث العلمية وقلة الحوافز التشجيعية المادية والمعنوية لأعضاء الجامعة وغيرها، وهذا ما أكدته (الخطة الإستراتيجية لجامعة المنوفية، ٢٠٢٠-٢٠٣٠، ص ٣٨).
- وتشير النتائج إلى أن البعد الثاني من المعوقات (المعوقات البشرية) جاء في المرتبة الأولى في درجة الموافقة بمتوسط حسابي (٢,٥٩٤) وانحراف معياري (٠,٦١٥) وهي درجة موافقة (كبيرة)، ويمكن تفسير ذلك لإدراك أفراد العينة لوجود معوقات بشرية كثيرة لتوافر المقدرات الجوهرية بجامعة المنوفية وهذا ما يتفق مع ما أكدته دراسة (شعبيث ودلى، ٢٠١٨، ص ٤٩٧) حيث أن الجامعات التي لديها القدرة على إستخدام رأس مالها البشري لنقل المعرفة الضمنية بين الأفراد والعاملين داخل الجامعة يكون بإستطاعتها مواصلة الابتكار وإتباع أساليب جديدة للعمل المبدع، وهذا ما اتفقت معه دراسة (Chai& Lisa, 2016, p.2400).
- كما تشير النتائج إلى احتلال البعد الرابع من المعوقات (المعوقات التكنولوجية) المرتبة الأخيرة في درجة الموافقة، بمتوسط حسابي (١,٦٧١) وانحراف معياري (٠,٦٨٨) وهي درجة موافقة (متوسطة)، ويمكن تفسير هذه النتيجة لإدراك أفراد العينة لوجود معوقات خاصة بالإدارة التكنولوجية لتوافر المقدرات الجوهرية بجامعة المنوفية كضعف البنية التحتية التكنولوجية بالجامعة، وهذا ما يتفق (الخطة الإستراتيجية لجامعة المنوفية، ٢٠٢٠-٢٠٣٠، ص ٣٧)، وبالرغم من ذلك جاءت في الترتيب الأخير، وربما يرجع ذلك لإدراك أفراد العينة أن المعوقات التكنولوجية يمكن اعتبارها أشد المعوقات لتوافر المقدرات الجوهرية لجامعة المنوفية لتحقيق ميزة تنافسية عالية الجودة في ظل التنافسية العالمية ذو التكنولوجيا الفائقة.

(٢/٣) النتائج الخاصة بأراء أفراد العينة حول معوقات توافر المقدرات الجوهرية بجامعة المنوفية بصورة مفصلة:

ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول التالي:

جدول (١٥)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لأراء أفراد العينة حول (المعوقات الإدارية والتنظيمية) لتوافر المقدرات الجوهرية بجامعة المنوفية

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المنوي	ترتيب	درجة الاداء
		%	ك	%	ك	%	ك					
١	ضعف ملاءمة الكيان المكناني والمادى لبعض الكليات والمعاهد بالجامعة.	٥٧,٧٢	١٠٩	٣٦,٥٨	١٧	٥,٧٠	٢,٥٢٠	٠,٦٠٣	٨٤,٠٠	٥	كبيرة	
٢	ضعف وجود تنسيق بين إدرات ووحدات الجامعة فيما يتعلق بتعظيم مواردها.	٦٢,٤٢	٩٢	٣٠,٨٧	٢٠	٦,٧١	٢,٥٥٧	٠,٦١٧	٨٥,٢٣	٤	كبيرة	
٣	ضعف وجود خطة إستراتيجية لتعظيم العوائد التنافسية للجامعة.	٦٨,٧٩	٧٨	٢٦,١٧	١٥	٥,٠٣	٢,٦٣٨	٠,٥٧١	٨٧,٩٢	١	كبيرة	
٤	ضعف فعالية معايير تقييم القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعة.	٦٥,٤٤	٨٧	٢٩,١٩	١٦	٥,٣٧	٢,٦٠١	٠,٥٨٩	٨٦,٦٩	٢	كبيرة	
٥	قلة وجود نظام فعال لتقييم أداء الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة.	٦٣,٤٢	٩٧	٣٢,٥٥	١٢	٤,٠٣	٢,٥٩٤	٠,٥٦٧	٨٦,٤٧	٣	كبيرة	
كبيرة	المتوسط المرجح للبعد الأول ككل							٢,٥٨٢				

يتضح من الجدول (١٥) السابق ما يلي:

- أن (المعوقات الإدارية و التنظيمية) لتوافر المقدرات الجوهرية بجامعة المنوفية جاء بدرجة (كبيرة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٨٢)، ويمكن تفسير هذه النتيجة استناداً إلى إدراك أفراد العينة لوجود معوقات إدارية وتنظيمية لتوافر المقدرات الجوهرية بجامعة المنوفية، ككثرة الضغوط الإدارية والمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات وضعف التنسيق بين إدارات ووحدات الجامعة فيما يتعلق بتعظيم مواردها ، وهذا ما أكدت عليه دراسة (عبد الغفار ،٢٠٢١، ص ٩٠).

- وقد جاء في المرتبة الأولى العبارة رقم (٣) والتي تنص على (ضعف وجود خطة إستراتيجية لتعظيم العوائد التنافسية للجامعة) بمتوسط حسابي (٢,٦٣٨) و انحراف معياري (٠,٥٧١) وبدرجة (كبيرة)، ويمكن تفسير ذلك استناداً إلى إدراك أفراد العينة لقلة وجود خطة إستراتيجية لتعظيم العوائد التنافسية لجامعة المنوفية، وربما يرجع ذلك قلة الموارد المتاحة للجامعة لتعظيم العوائد التنافسية ، قلة تمكن الجامعة من قدراتها الديناميكية المنظمة للتعامل مع متغيرات السوق التعليمية المتطورة وتطوير قدراتها التنظيمية وتجديدها وبالتالي انجاز ميزة تنافسية مستدامة ، وهذا يتفق مع ما أكدته دراسة (عبد السلام ،٢٠١٩، ص ١٢٥)

- بينما جاء في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (١) والتي تنص على (ضعف ملاءمة الكيان المكناني والمادى لبعض الكليات والمعاهد بالجامعة) بمتوسط حسابي (٢,٥٢٠) وانحراف معياري

(٥,٦٠٣) وبدرجة (كبيرة)، ويمكن تفسير ذلك إستناداً إلى إدراك أفراد العينة لضعف ملائمة الكيان المكاني والمادى لبعض الكليات والمعاهد بجامعة المنوفية، وربما يرجع ذلك لقلّة المخصصات المالية اللازمة لتطوير وتحسين هذه الكليات والمعاهد بالجامعة، وعلى الرغم من ذلك إلا أنها جاءت فى المرتبة الأخيرة، وربما يرجع ذلك لإدراك أفراد العينة لقبام الجامعة بتطوير وتحسين العديد من المنشآت فى بعض الكليات والمعاهد، ولكن هذا التطوير لم يصل بمستواه للتميز والتطوير الكاف لتوافر المقدرات الجوهرية بجامعة المنوفية، وهذا ما أكدته ( الخطة الإستراتيجية بجامعة المنوفية، ٢٠٢٠-٢٠٣٠، ص ٣٩)، ودراسة (عبد الهادى، ٢٠١٥، ص ٣٩٥).

(٢/٢/٣) النتائج الخاصة بأراء أفراد العينة حول المعوقات البشرية بجامعة المنوفية لتوافر المقدرات الجوهرية بها:

ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول التالى:

جدول (١٦)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لأراء أفراد العينة حول (المعوقات البشرية) لتوافر المقدرات الجوهرية بجامعة المنوفية

العبارة	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المئوي	ترتيب	درجة الأداء	
	ك	%	ك	%	ك	%						
١. ضعف وجود خطة بحثية لتهيئة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بالجامعة.	٢٠١	٦٧,٤٥	٧٧	٢٥,٨٤	٢٠	٦,٧١	٢,٦٠٧	٠,٦١٠	٨٦,٩١	٣	كبيرة	
٢. ضعف وجود كوادر بحثية عالمية من أعضاء هيئة التدريس.	٢٠٥	٦٨,٧٩	٧٨	٢٦,١٧	١٥	٥,٠٣	٢,٦٣٨	٠,٥٧٦	٨٧,٩٢	١	كبيرة	
٣. ضعف تفعيل نظام الإرشاد الأكاديمي بالجامعة.	١٩٨	٦٦,٤٤	٨٢	٢٧,٥٢	١٨	٦,٠٤	٢,٦٠٤	٠,٦٠٠	٨٦,٨٠	٤	كبيرة	
٤. هجرة عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس للجامعات العربية والأجنبية.	١٩٥	٦٥,٤٤	٨٤	٢٨,١٩	١٩	٦,٣٨	٢,٥٩١	٠,٦٠٨	٨٦,٣٥	٥	كبيرة	
٥. انشغال أعضاء هيئة التدريس بأعباء تدريسية وامتحانية طوال العام الدراسي.	١٨٨	٦٣,٠٩	٨٨	٢٩,٥٣	٢٢	٧,٣٨	٢,٥٥٧	٠,٦٢٨	٨٥,٢٣	٦	كبيرة	
٦. ضعف وجود شراكة أكاديمية بين أعضاء هيئة التدريس المتميزين وغيرهم بالجامعة.	٢١٠	٧٠,٤٧	٦٣	٢١,١٤	٢٥	٨,٣٩	٢,٦٢١	٠,٦٣٥	٨٧,٣٦	٢	كبيرة	
٧. محدودية التواصل بين أعضاء هيئة التدريس والمجلات والدوريات العالمية ذات السمعة العالية (محدودية النشر).	١٨٥	٦٢,٠٨	٩٠	٣٠,٢٠	٢٣	٧,٧٢	٢,٥٤٤	٠,٦٣٤	٨٤,٧٩	٧	كبيرة	
المتوسط المرجح للبعد الثاني ككل											كبيرة	
									٢,٥٩٤			

### يتضح من الجدول (١٦) السابق ما يلي:

- أن المعوقات البشرية لتوافر المقدرات الجوهرية بجامعة المنوفية جاءت بدرجة (كبيرة)، حيث بلغ المتوسط المرجح (٢,٥٩٤)، ويمكن تفسير هذه النتيجة استناداً إلى إدراك أفراد العينة لوجود معوقات بشرية لتوافر المقدرات الجوهرية بجامعتهم، كضعف وجود خطة بحثية لتهيئة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وقلة وجود كوادر بشرية عالمية من أعضاء هيئة التدريس، هجرة عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة للخارج لضعف التحفيز المادى والمعنوى المقدم للمتميزين منهم، وهذا يتفق ما أكدته دراسة (الصادق، ٢٠٢١، ص ١٠٩٣)
- وقد جاء في المرتبة الأولى العبارة رقم (٢) والتي تنص على (ضعف وجود كوادر بحثية عالمية من أعضاء هيئة التدريس) بمتوسط حسابي (٢,٦٣٨) وانحراف معياري (٠,٥٧٦) وبدرجة (كبيرة)، ويمكن تفسير ذلك استناداً إلى إدراك أفراد العينة لضعف قنوات التواصل بين الجامعة والجامعات العالمية المتميزة، وهجرة الكثير من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة إلى الخارج ، وهذا ما اتفقت معه دراسة (عمارة ، ٢٠٢٠، ص ٣٣٦)
- بينما جاء في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (٧) والتي تنص على (محدودية التواصل بين أعضاء هيئة التدريس والمجلات والدوريات العالمية ذات السمعة العالية "محدودية النشر") بمتوسط حسابي (٢,٥٤٤) وانحراف معياري (٠,٦٣٤) وبدرجة (كبيرة)، ويمكن تفسير هذه النتيجة استناداً إلى إدراك أفراد العينة لمحدودية النشر نظراً لضعف محدودية التواصل بين أعضاء هيئة التدريس والمجلات والدوريات العالمية ذات السمعة العالية، وعلى الرغم من ذلك إلا أنها جاءت في الترتيب الأخير، وربما يرجع ذلك لرغبتهم في تحسين أداء الجامعة في النشر العلمي والإنتشار الواسع لأبحاث أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية على المستوى العالمى، وهذا ما يتفق مع ما أكدته دراسة (الشاذلى ، ٢٠١٧، ص ٤٠٤)
- (٣/٢/٣) النتائج الخاصة بأراء أفراد العينة حول المعوقات المادية والمالية لتوافر المقدرات الجوهرية بجامعة المنوفية:

ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول التالي:

### جدول (١٧)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لأراء أفراد العينة حول (المعوقات المالية والمادية) لتوافر المقدرات الجوهرية بجامعة المنوفية

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المنوي	درجة الأداء
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	محدودية التمويل اللازم لتنفيذ المشروعات المختلفة بالجامعة.	٢٠١	٦٧,٤٥	٧٢	٢٤,١٦	٢٥	٨,٣٩	٢,٥٩١	٠,٦٤٠	٨٦,٣٥	كبيرة
٢	قلة كفاية الجهود المبذولة لتنمية الموارد الذاتية للجامعة.	١٩٥	٦٥,٤٤	٧٦	٢٥,٥٠	٢٧	٩,٠٦	٢,٥٦٤	٠,٦٥٤	٨٥,٤٦	كبيرة
٣	قلة توافر نظام ملائم وفعال لزيادة المرتبات والحوافز ومكافآت.	١٩٨	٦٦,٤٤	٦٤	٢١,٤٨	٣٦	١٢,٠٨	٢,٥٤٤	٠,٧٠٠	٨٤,٧٩	كبيرة
٤	ضعف كفاية الموارد المالية للوفاء بمتطلبات الجامعة الداخلية والخارجية.	٢٠٠	٦٧,١١	٥٨	١٩,٤٦	٤٠	١٣,٤٢	٢,٥٣٧	٠,٧١٩	٨٤,٥٦	كبيرة
٥	ضعف المقدرات الخاصة بتمويل البحوث العلمية ومكافآت النشر العلمي.	١٩٩	٦٦,٧٨	٦٧	٢٢,٤٨	٣٢	١٠,٧٤	٢,٥٦٠	٠,٦٧٩	٨٥,٣٥	كبيرة
٦	ضعف الاهتمام بجودة المعامل وقاعات التدريس فى الكثير من الكليات بالجامعة.	١٧٥	٥٨,٧٢	٨٥	٢٨,٥٢	٣٨	١٢,٧٥	٢,٤٦٠	٠,٧١٠	٨١,٩٩	كبيرة
كبيرة	المتوسط المرجح للبعد الثالث ككل							٢,٥٤٣			

### يتضح من الجدول (١٧) السابق ما يلي:

- أن المعوقات المالية والمادية لتوافر المقدرات الجوهرية بجامعة المنوفية جاء بدرجة (كبيرة)، وذلك كما عبر عنه المتوسط الحسابي (٢,٥٤٣)، ويمكن تفسير هذه النتائج استناداً إلى إدراك أفراد العينة لوجود العديد من المعوقات المالية والمادية لتوافر المقدرات الجوهرية بجامعة المنوفية.
- ويوضح الجدول رقم (١٧) الأهمية النسبية وترتيبها للمعوقات المالية والمادية لتوافر المقدرات الجوهرية بجامعة المنوفية حيث تراوحت الأهمية النسبية لهذه البعد ما بين المعوق الذي احتل الترتيب الأول وهو (محدودية التمويل اللازم لتنفيذ المشروعات المختلفة بالجامعة) بمتوسط حسابي (٢,٥٩١) وانحراف معياري (٠,٦٤٠) وبدرجة (كبيرة)، والمعوق الذي احتل الترتيب الأخير وهو (ضعف الاهتمام بجودة المعامل وقاعات التدريس في الكثير من الكليات بالجامعة) بمتوسط حسابي (٢,٤٦٠) وانحراف معياري (٠,٧١٠)، وهي كلها تقع في درجة الموافقة الكبيرة، وذلك يؤكد أن المعوقات المالية والمادية تعد معوقاً كبيراً لتوافر المقدرات الجوهرية بجامعة المنوفية بالدرجة التي تعوق تحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية ، وربما يرجع ذلك إلى قلة مشاركة القطاع الخاص في تمويل المشروعات العلمية والتطبيقية بالجامعة لقلّة الانتفاع بها ، وهذا ما أكدته دراسة (بدوى و عيسى ، ٢٠٢٣ ، ص ٧١) (٤/٢/٣) النتائج الخاصة بأراء أفراد العينة حول المعوقات التكنولوجية لتوافر المقدرات الجوهرية بجامعة المنوفية:

ويمكن توضيح هذه النتائج من خلال الجدول التالي:

### جدول (١٨)

يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة لأراء أفراد العينة حول (المعوقات التكنولوجية) لتوافر المقدرات الجوهرية بجامعة المنوفية

م	العبارات	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المئوي	درجة الأداء	
		ك	%	ك	%	ك	%					
١	تهتم الجامعة بتنمية الخبرات والمهارات لدى أعضائها	٢٦	٨,٧٢	١٢٠	٤٠,٢٧	١٥٢	٥١,٠١	١,٥٧٧	٠,٦٤٧	٥٢,٥٧	٦	
٢	تمنح الجامعة لأعضائها المزيد من الحرية في اتخاذ القرارات.	٣١	١٠,٤٠	١٤٣	٤٧,٩٩	١٢٤	٤١,٦١	١,٦٨٨	٠,٦٥٠	٥٦,٢٦	٣	
٣	توفر الجامعة لأعضائها الموارد والامتيازات لتحقيق الابداع.	٢٧	٩,٠٦	١١١	٣٧,٢٥	١٦٠	٥٣,٦٩	١,٥٥٤	٠,٦٥٤	٥١,٧٩	٧	
٤	تسهل الجامعة لأعضائها الحصول على المعرفة ونشرها عالمياً.	٤٢	١٤,٠٩	١٨٦	٦٢,٤٢	٧٠	٢٣,٤٩	١,٩٠٦	٠,٦١٦	٦٣,٥٣	١	
٥	تمتلك الجامعة رأس المال البشري الذي يصعب تقليده على المنافسين.	٤٥	١٥,١٠	١٦٢	٥٤,٣٦	٩١	٣٠,٥٤	١,٨٤٦	٠,٦٥٨	٦١,٥٢	٢	
٦	تعزز الجامعة الانتاجية العلمية وعمليات الابداع والابتكار لدى أعضائها.	٥٠	١٦,٧٨	٨٨	٢٩,٥٣	١٦٠	٥٣,٦٩	١,٦٣١	٠,٧٥٤	٥٤,٣٦	٤	
المتوسط المرجح للبعد الرابع ككل								١,٦٧١				متوسطة

### يتضح من الجدول (١٨) السابق ما يلي:

- أن (المعوقات التكنولوجية) لتوافر المقدرات الجوهرية بجامعة المنوفية جاءت بدرجة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٦٧١)، ويمكن تفسير هذه النتيجة استناداً إلى

إدراك أفراد العينة لوجود العديد من المعوقات التكنولوجية لتوافر المقدرات الجوهرية بجامعة المنوفية لتحقيق ميزة تنافسية لها.

- يوضح الجدول (١٨) الأهمية النسبية وترتيبها للمعوقات التكنولوجية لتوافر المقدرات الجوهرية بجامعة المنوفية حيث تراوحت الأهمية النسبية لهذا البعد ما بين بمتوسط حسابي (١,٩٠٦) وانحراف معياري (٠,٦١٦) وبدرجة (متوسطة) للمعوق الذي احتل الترتيب الأول وهو (تسهل الجامعة لأعضائها الحصول على المعرفة ونشرها عالمياً) والمعوق الذي احتل الترتيب الأخير وهو (توفر الجامعة لأعضائها الموارد والامتيازات لتحقيق الإبداع) بمتوسط حسابي (١,٥٥٤) وانحراف معياري (٠,٦٥٤) وبدرجة (ضعيفة)، وهي كلها تقع بين المتوسط والضعيف في درجة الموافقة، وذلك يؤكد أن المعوقات التكنولوجية تعد معوقاً ضعيفاً لتوافر المقدرات الجوهرية بجامعة المنوفية، وربما يرجع ذلك لمحاولة الجامعة مواكبة التطورات والمستحدثات في عالم التكنولوجيا، والإعتماد على التقنيات الحديثة في إدارتها، وبالرغم من ذلك لم تصل الجامعة في اعتمادها على وسائل التكنولوجيا الحديثة إلى التميز والإبداع، وهذا ما يتفق مع ما أكدته ( الخطة الإستراتيجية لجامعة المنوفية ، ٢٠٢٠-٢٠٣٠، ص ٤٠)

#### المحور الرابع: الرؤية المقترحة

"رؤية مقترحة لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية "

#### تمهيد:

إن المقدرات الجوهرية لجامعة المنوفية تمثل جزءاً مهماً في البنية الداخلية للجامعة، وتساعدها في أن تبقى أطول فترة ممكنة في بيئة المنافسة القائمة؛ والتي من شأنها تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، والوصول إلى مركز متقدم في التصنيفات العالمية. وانطلاقاً مما أشارت إليه الأدبيات النظرية ونتائج الدراسة الميدانية، من ضعف ظهور جامعة المنوفية في التصنيفات العالمية، وضعف المقدرات الجوهرية للجامعة، وقلة قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية، فقد تطلب الأمر وضع رؤية مقترحة لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية. وتمثل الإطار العام للرؤية المقترحة في خمسة أبعاد رئيسية؛ وذلك على النحو التالي:

- أولاً: مرتكزات الرؤية المقترحة.
- ثانياً: أبعاد الرؤية المقترحة.
- ثالثاً: تنفيذ الرؤية المقترحة.
- رابعاً: متطلبات نجاح الرؤية المقترحة.
- خامساً: معوقات تنفيذ الرؤية المقترحة وسبل التغلب عليها.

وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد:

#### أولاً: مرتكزات الرؤية المقترحة:

في ضوء تحليل الأسس النظرية، والإفادة من نتائج الدراسات السابقة، وتحليل نتائج الإطار الميداني، تم التوصل إلى أن تحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية، أصبح ضرورة ملحة تفرضها التطلعات المجتمعية، والمستجدات المعرفية، والتحديات العالمية، وصراع التنافسية، ولتحقيق تلك الغايات؛ فإن جامعة المنوفية تحتاج إلى إمتلاك المقدرات الجوهرية في أبعادها سالفة الذكر.

وهذا يتطلب وجود رؤية إبداعية لجامعة المنوفية من شأنها تحقيق الميزة التنافسية من خلال إمتلاك الجامعة للمقدرات الجوهرية؛ لتحقيق غاياتها واهدافها المتعلقة بالتنمية المستدامة والوصول إلى مراكز متقدمة فى التصنيفات العالمية، شريطة وجود إرادة جامعية عليا وروح حقيقية ورؤية إبداعية، ومناخ جامعى داعم للتنافسية الإبداعية.

ويمكن تقسيم مرتكزات الرؤية المقترحة؛ وذلك على النحو التالى:

(١) دواعى الحاجة إلى رؤية مقترحة لتحقيق ميزة تنافسية بجامعة المنوفية فى ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ؛ وتتمثل فى:

- غياب جامعة المنوفية عن التصنيفات العالمية للجامعات المتميزة.
  - قلة إمتلاك جامعة المنوفية للمقدرات الجوهرية لتحقيق الميزة التنافسية.
  - ضعف قدرة جامعة المنوفية على تحقيق الميزة التنافسية فى ظل التحديات المحلية والعالمية.
  - الإهتمام العالمى بالتصنيفات العالمية للجامعات بوصفها معايير موضوعية لتحقيق التميز والإبداع.
  - ضرورة إمتلاك جامعة المنوفية لإستراتيجية قادرة على تحقيق الميزة التنافسية.
  - ضرورة إعداد القيادات الجامعية الإبداعية القادرة على تحقيق التنافسية العالمية.
  - ضرورة توفير بنية تحتية إبداعية قادرة على تحقيق سمعة أكاديمية عالمية.
- يتمثل الهدف الرئيس للرؤية المقترحة فى مساعدة متخذى القرار فى جامعة المنوفية على تحقيق ميزة تنافسية عالمية من خلال إمتلاك الجامعة للمقدرات الجوهرية كمدخل عالمى متميز لتحقيق التنافسية العالمية، وذلك من خلال ما يلى:
- وضع مجموعة من الإجراءات الإبداعية لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية فى ضوء مدخل المقدرات الجوهرية.
  - إمتلاك الجامعة لبنية تحتية إبداعية، وخريطة إستراتيجية واضحة، وقيادة إبتكارية لمواجهة التحديات الإقليمية والعالمية.
  - دعم مؤشرات الميزة التنافسية بالجامعة وتحسين معدلاتها.
  - تعزيز المكانة المحلية والإقليمية والعالمية للجامعة؛ بما يؤهلها لتحقيق سمعة أكاديمية عالمية، وتحقيق مركزاً متميزاً فى التصنيفات العالمية.
  - توثيق العلاقة بين الجامعة والجامعات العالمية الإبداعية بهدف تحقيق التنمية المستدامة والوصول إلى التنافسية العالمية.
  - تبنى إستراتيجيات عالمية إبداعية مناسبة لبنية الجامعة، والعمل بمقتضاها لتطوير الإمكانيات المتاحة لتحقيق ميزة تنافسية فى ضوء مدخل المقدرات الجوهرية.
  - إعتبار إمتلاك المقدرات الجوهرية لتحقيق الميزة التنافسية، أمراً ملحاً تحتمه التحديات الإقليمية والعالمية الأنية والمستقبلية لمواكبة التطورات العالمية.
- هذا بالإضافة إلى أن هذه الرؤية المقترحة تنطلق من مجموعة من الاعتبارات الحيوية والمتمثلة فى أهمية تحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية فى ضوء مدخل المقدرات الجوهرية فى تحقيق ما يلى:
- تقديم منهجية علمية إجرائية لمساعدة متخذى القرار بالجامعة على تحقيق ميزة تنافسية فى ضوء مدخل المقدرات الجوهرية.

- إلقاء الضوء على مدخل المقدرات الجوهرية لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية.
- تقديم رؤية مقترحة لمتخذي القرار بالجامعة لمساعدتهم فى إعادة صياغة الجامعة (٢٠٢٠-٢٠٣٠) وأهدافها فى ضوء مدخل المقدرات الجوهرية.
- تقديم مقترحات إبداعية لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية فى ضوء مدخل المقدرات الجوهرية.

## (٢) فلسفة الرؤية المقترحة ( المنطلقات النظرية والإجرائية ):

تعتمد الرؤية المقترحة على فلسفة مفادها مجموعة من المنطلقات النظرية المستمدة من الإطار النظرى للبحث، ومجموعة أخرى من نتائج الإطار الميدانى المرتبطة بواقع جامعة المنوفية، والتي تم الاعتماد عليها من خلال الإستبانة لمعرفة واقع إمتلاك الجامعة للمقدرات الجوهرية فى أبعادها الخمسة، ومعوقات توافر المقدرات الجوهرية بأبعادها الأربعة. هذا بالإضافة إلى موجهاً تنفيذية متمثلة فى وضوح الغايات والأهداف، ونموذج الخطة التنفيذية، وآليات متابعة وتقويم الرؤية المقترحة. ويمكن توضيح هذه الفلسفة ومنطلقاتها النظرية ونتائجها الإجرائية على النحو التالى:

### أ- المنطلقات النظرية:

- التأكيد على الدور الفعال الذى يحققه مدخل المقدرات الجوهرية فى تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الإقليمية والعالمية، والذى أضحت ضرورة تفرضها التطلعات المجتمعية والمستجدات المعرفية والتكنولوجية، والتحديات والتهديدات العالمية والتنافسية بين جامعات العالم.
- التوجهات العالمية المعاصرة التى تنادى بضرورة تحقيق الميزة التنافسية بين مختلف الجامعات الإقليمية والعالمية؛ لتحقيق التنمية المستدامة للمجتمعات الإنسانية.
- المقدرات الجوهرية رافداً علمياً وداعماً قوياً من داعئ تحقيق الميزة التنافسية، وذلك لأهميتها على المستوى النظرى والتطبيقي فى جذب العلماء المتميزين والباحثين الموهوبين القادرين على تحقيق سمعة دولية عالية الجودة بين الجامعات العالمية، بالإضافة إلى كونها من الأوعية الإستثمارية الداعمة لتطوير جامعة المنوفية للوصول إلى أعلى درجات الإبداع والابتكار.
- ضرورة إمتلاك الجامعات الإقليمية والعالمية للمقدرات الجوهرية، وذلك لنشر ثقافة الإبداع والابتكار والتميز فى مختلف العلوم، هذا بالإضافة إلى إستكمال منظومة الإبداع والابتكار والإرتقاء بهما، والتغلب على تحديات والتهديدات التى تعوق مسيرة الجامعات للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية العالمية.

### ب- المنطلقات الإجرائية " نتائج الجانب الميدانى ":

- جاءت نتائج واقع إمتلاك جامعة المنوفية للمقدرات الجوهرية، على النحو التالى:
- المرونة الإستراتيجية بنسبة مئوية قدرها (٦١,٨٧%) بدرجة أداء متوسطة.
- التعلم التنظيمى بنسبة مئوية قدرها (٦١,٤٦%) بدرجة أداء متوسطة.
- كفاءة رأس المال البشرى بنسبة مئوية قدرها (٥٥,٨٦%) بدرجة أداء متوسطة.
- المقدرات التكنولوجية بنسبة مئوية قدرها (٥٤,١٤%) بدرجة أداء ضعيفة.
- المقدرات التسويقية بنسبة مئوية قدرها (٥١,٩٩%) بدرجة أداء ضعيفة.
- المتوسط المرجح للمحور ككل بنسبة مئوية قدرها (١,٧١٢%) بدرجة أداء متوسطة.

● جاءت نتائج معوقات توافر المقدرات الجوهرية بجامعة المنوفية، على النحو التالي:

- المعوقات البشرية بنسبة مئوية قدرها (٨٦,٤٨%) بدرجة تعويق كبيرة.
- المعوقات الإدارية والتنظيمية بنسبة مئوية قدرها (٨٦,٠٦%) بدرجة تعويق كبيرة.
- المعوقات المادية والمالية بنسبة مئوية قدرها (٨٤,٧٥%) بدرجة تعويق كبيرة.
- المعوقات التكنولوجية بنسبة مئوية قدرها (٥٥,٦٩%) بدرجة تعويق متوسطة.
- المتوسط المرجح للمعوقات ككل بنسبة مئوية قدرها (٢,٣٤٧%) بدرجة تعويق كبيرة.

**ثانياً: أبعاد الرؤية المقترحة:**

إن تحديد أبعاد الرؤية المقترحة لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية فى ضوء مدخل المقدرات الجوهرية، تعد مرحلة حيوية فى بناء الرؤية المقترحة، وذلك على ضوء نتائج الأدبيات النظرية والدراسة الميدانية والتي ترسم ملامح الرؤية المقترحة بهدف تحقيق الميزة التنافسية والوصول إلى العالمية، وأمكن إجمال أبعاد الرؤية المقترحة، على النحو التالي:

● **القيم الحاكمة:**

تمثل القيم الحاكمة للرؤية المقترحة، مجموعة من المبادئ والأخلاقيات الحاكمة المنظمة للعمل بالجامعة باعتبارها قواعد إرشادية تعبر عن هوية الجامعة وفلسفتها وجميع ممارساتها والمتمثلة فى " جودة التعلم التنظيمى، رفع كفاءة رأس المال البشرى والمادى، المرونة الإستراتيجية، تعظيم المقدرات التكنولوجية، وتطوير المقدرات التسويقية"، وذلك للوصول الى أعلى معدلات الجودة والتميز والإبداع لتحقيق الميزة التنافسية العالمية.

● **الغايات والأهداف الإستراتيجية:**

فى ضوء نتائج الإطار الميدانى، والتي اسفرت عن ضعف واقع إمتلاك جامعة المنوفية للمقدرات الجوهرية فى ابعادها الخمسة موضوع البحث، حيث تواجه الجامعة معوقات كبيرة لتوافر المقدرات الجوهرية لتحقيق الميزة التنافسية العالمية؛ لذلك حاول الباحثان تقديم مجموعة من الغايات والأهداف المستقبلية، والتي تمثل مجموعة من التوجهات المستقبلية بعيدة المدى لعناصر المقدرات الجوهرية لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية.

وقد أجمال الباحثان هذه الغايات والأهداف المستقبلية للجامعة، وذلك على النحو التالي:

- الغاية الأولى : التميز والإبداع فى التعلم التنظيمى.

- الغاية الثانية : كفاءة رأس المال البشرى.

- الغاية الثالثة : القدرة على إمتلاك المرونة الإستراتيجية.

- الغاية الرابعة : الإدارة التكنولوجية الإبداعية.

- الغاية الخامسة : إمتلاك القدرة التسويقية المتطورة .

❖ **الغاية الأولى : التميز والإبداع فى التعلم التنظيمى:**

ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال سعى الجامعة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التالية :

- توفير منهجية علمية فى تقييم جودة التعليم.

- التركيز على تحقيق عملية التعليم المستمر.

- تحليل علميات التعلم الفردى والجماعى.

- تعميق العمل بروح الفريق لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

- تبني عملية التثقيف التنظيمى والحوار البناء.

- الإبداع التدريسي باعتباره خياراً إستراتيجياً لتحقيق التنافسية العالمية.
  - حرص الجامعة على مشاركة المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- (أ) مؤشرات الأداء الإبداعي:**

- استخدام طرق القياس والتقويم الإبداعية وفق النظم العالمية.
- توافق البرامج الدراسية مع مستجدات العلم والتكنولوجيا الحديثة.
- عدد برامج إعداد القيادات الإستراتيجية الطلابية.
- تحديث المقررات الدراسية لتلبية احتياجات سوق العمل.
- عدد برامج الأنشطة الطلابية الإبداعية.
- مشروع الإختبارات الإلكترونية وميكنة جميع أعمال الامتحانات.
- مشروعات دعم الإبداع وريادة الأعمال.

**(ب) تحديات التنفيذ:**

- ضعف ملائمة القاعات التدريسية لعملية التدريس الإبداعي.
- ضعف توافر نظام فعال لتطوير الكتاب الجامعي الإبداعي.
- نقص مستوى المقومات المادية والبشرية والتكنولوجية اللازمة للتدريس الإبداعي.
- تعدد القوانين والتشريعات المؤثرة على التعلم التنظيمي الإبداعي.
- غياب مشروع التعليم والتعلم التكنولوجي والإختبارات الإلكترونية.
- شيوع الفردية وفقدان بروح الفريق.
- غياب المنهجية الإبداعية في تقييم أداء الطلاب وجودة التعليم.
- غياب الرؤية الإستراتيجية لمعرفة متطلبات سوق العمل.

**❖ الغاية الثانية : كفاءة رأس المال البشرى:**

**ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال سعى الجامعة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التالية :**

- إعداد برامج لتنمية المهارات الإبداعية لدى أعضائها.
- منح الجامعة الحرية لأعضائها في إتخاذ القرارات الإبداعية.
- توفير الموارد والامتيازات اللازمة للإبداع والإبتكار لتنمية رأس المال البشرى.
- تسهيل الحصول على المعرفة ونشرها في المجالات والدوريات العالمية.
- توفير رأس المال البشرى الذى يصعب تقليده على المنافسين.
- تعزيز الإنتاجية العملية وعمليات الإبداع والإبتكار.
- العمل على تشجيع الفكر الإبداعية والأعمال الابتكارية لتحقيق التنافسية.

**(أ) مؤشرات الأداء الإبداعي:**

- عدد برامج تطوير وإستثمار كفاءة رأس المال البشرى للجامعة.
- عدد برامج تنمية مهارات التدريس الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- إجتياز أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لبرامج تنمية الكفايات التدريسية الإبداعية.
- عدد برامج تطوير الهيكل الإدارى للجامعة فى ضوء المستجدات العالمية.

- وضوح المعايير العلمية المتميزة لإختيار القيادات الجامعية.
- وضع معايير علمية موضوعية لتقييم أداء الجهاز الإدارى بالجامعة.
- سعى الجامعة لنشر الثقافة الإيجابية بين العاملين فيها.

#### (ب) تحديات التنفيذ:

- قلة توافر نظام علمى موضوعى لتقييم أداء رأس المال البشرى.
- شيوع ثقافة مقاومة التطوير والتغيير لدى بعض القيادات الجامعية.
- هجرة أعضاء هيئة التدريس المبدعين للعمل فى الجامعات العربية والأجنبية.
- ضعف كفاية الجهود الجامعية المبذولة لتنمية رأس المال البشرى.
- قلة ضعف التجهيزات اللازمة لتنمية رأس المال البشرى.

#### ❖ الغاية الثالثة : القدرة على إمتلاك المرونة الإستراتيجية:

ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال سعى الجامعة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التالية :

- قدرة الجامعة على تحديد المتغيرات الداخلية والخارجية بكفاءة عالية.
- قدرة الجامعة على التغير السريع فى ظل التنافسية العالمية.
- إمتلاك الجامعة القدرة على إتخاذ القرارات الإستراتيجية لتطوير الأداء.
- إمتلاك الجامعة بيئة إستراتيجية قادرة على إعداد القيادات الإستراتيجية.
- قدرة الجامعة إستقطاب الموارد البشرية والمادية المتميزة.
- قدرة الجامعة على إمتلاك بيئة تعليمية إبداعية قادرة على المنافسة.

#### (أ) مؤشرات الأداء الإبداعى:

- الاستثمار المرن للموارد الجامعية وإعادة ترتيب الأولويات بطريقة إبتكارية.
- القابلية الدينامية التى تمكن الجامعة من تحقيق الميزة التنافسية العالمية.
- تحسين الجامعة لأوضاعها لمواجهة الإنفجار المعرفى والتكنولوجى.
- تغيير الإستراتيجيات حال عدم الرضا عن المنتجات والخدمات الجامعية.
- وجود علاقة إيجابية بين المرونة الإستراتيجية والأداء المتميز للجامعة.

#### (ج) تحديات التنفيذ:

- غياب الرؤية الإستراتيجية فى تحديد التغيرات الرئيسة فى البيئة الخارجية.
- ضعف القدرة على إستثمار الموارد المادية والبشرية بطريقة متميزة.
- غياب الرؤية فى وضع سيناريوهات لمواجهة التحديات العالمية.
- ندرة القيادات والكوادر القادرة على إمتلاك المرونة الإستراتيجية.
- محدودية التمويل اللازم لتنفيذ البحوث الإبداعية والمشروعات الإبتكارية.
- ضعف الشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدنى.

#### ❖ الغاية الرابعة : الإدارة التكنولوجية الإبداعية :

ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال سعى الجامعة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التالية :

- إمتلاك المعارف المتضمنة الخبرة العلمية والعملية فى استخدام وإدارة التكنولوجيا.

- إمتلاك القدرات التكنولوجية غير المتاحة للجامعات المنافسة.
- إستثمار المهارات التكنولوجية فائقة الجودة لتحقيق التنافسية.
- تمكن كافة العاملين من إستخدام التكنولوجيا فائقة الجودة.
- إمتلاك القدرة على الإستجابة للتغيرات التكنولوجية السريعة.
- إمتلاك تكنولوجيا معلومات متطورة لتقديم الخدمات المتميزة.

#### (أ) مؤشرات الأداء الإبداعى:

- توفير منظومة تكنولوجية متميزة لتيسير نظم الإلتحاق والتسجيل بالجامعة.
- عدد دورات التنمية المهنية للعاملين على إستخدام التكنولوجيا فائقة الجودة.
- وجود خريطة إستراتيجية لمواجهة تحديات التغيرات التكنولوجية العالمية.
- قدرة الجامعة على إستخدام تكنولوجيا المعلومات الإدارية العالمية.
- توافر القيادات والكوادر المؤهلة تكنولوجياً لتقديم المعلومات بالجودة المناسبة.
- إعتداد الجامعة على الأساليب التكنولوجية فى إتخاذ القرارات الإدارية.
- ملائمة التجهيزات التكنولوجية لتحقيق الميزة التنافسية.
- تطوير البنية التحتية التكنولوجية الداعمة للتحول الرقوى بالجامعة.

#### (ب) تحديات التنفيذ:

- ضعف مستوى المقومات التكنولوجية اللازمة لتطبيق نظم الإدارة التكنولوجية.
- قلة تطوير البنية التحتية التكنولوجية الداعمة للتحول الرقوى.
- ضعف البرامج الدراسية فيما يتوافق مع مستجدات العلم والتكنولوجيا المتطورة.
- ضعف البيئة الداعمة للإدارة التكنولوجية المتطورة لمواجهة التحديات التكنولوجية فائقة السرعة.
- إعتداد الجامعة على النظم الإدارية الغير متوافقة مع التطور السريع للنظم التكنولوجية الإدارية الحديثة.
- غياب المراجعة الشاملة لدعم التحول الإدارى نحو نظم الإدارة التكنولوجية الإبداعية.

#### ❖ الغاية الخامسة : إمتلاك المقدرات التسويقية المتطورة :

ويمكن تحقيق هذه الغاية من خلال سعى الجامعة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التالية :

- إعداد قيادات وكوادر قادرة على التسويق البحثى والمجتمعى.
- إتخاذ الإجراءات اللازمة نحو حفظ براءات الإختراع والمشروعات الإبداعية.
- تنمية الشراكة المجتمعية مع المراكز البحثية لتطوير القدرة التسويقية للجامعة.
- تسويق الخدمات البحثية والإستثمارية لتوفير مصادر التمويل اللازم.
- ربط التكلفة بالمكاسب المحققة للمنتجات الجامعية المتميزة.
- تقديم الخدمات التعليمية المتميزة والقدرة على المنافسة لسوق العمل.
- عقد شراكات عالمية لتسويق المنتجات الجامعية عالية الجودة على المستوى البحثى والمجتمعى.

- إمتلاك مركز تسويق متخصص قادر على المنافسة من خلال التسويق العالمي.

**(أ) مؤشر الأداء الإبداعي:**

- توفير بيئة إبداعية لإعداد قيادات متميزة قادرة على التسويق.
- آليات حفظ براءات الإختراع والأعمال الإبداعية.
- عقود الشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني.
- سمعة الجامعة التسويقية وزيادة الطلب على منتجاتها محليا وعالميا.
- التحسين المستمر لأداء الجامعة وتشجيع المبادرات التسويقية المتميزة.
- عدد الإستشعارات والابتكارات لمساعدة الصناعة والشركات.
- شيوع ثقافة جودة المنتجات الجامعية وزيادة الطلب عليها.
- عدد الباحثين الحاصلين على جوائز إبداعية إقليمية وعالمية.

**(ب) تحديات التنفيذ:**

- ضعف وجود إستراتيجية لتسويق المنتجات الجامعية بطريقة متميزة.
  - غياب الآليات الإجرائية لتحسين القدرة التسويقية.
  - قلة وجود قيادات وكوادر قادرة على التسويق بطريقة فعالة للمنتجات الجامعية سواء البحثية أو المجتمعية.
  - ضعف الموارد المالية لتلبية متطلبات جودة المنتجات وتسويقها.
  - غياب معايير تقييم جودة المنتجات الجامعية وضعف القدرة التسويقية.
  - الإفتقار لإستراتيجية دراسة متطلبات السوق محليا وعالميا.
  - غياب مؤشرات رضا العملاء عن المنتجات الجامعية.
  - قلة جاهزية الجامعة للمنافسة التسويقية محليا وعالميا.
- إن جدوى الرؤية المقترحة وما تتضمنه من غايات وأهداف مستقبلية كامنة في وضعها موضع التنفيذ الفعلي والتطبيق العملي، ومن ثم يتوجب على جامعة المنوفية وضع مجموعة من الآليات موضع التنفيذ، والمتمثلة فيما يلي:
- أن تعلن الجامعة في خطتها الإستراتيجية عن رغبتها في تحقيق الميزة التنافسية، لتوجيه سلوك العاملين فيها نحو تحقيق أفضل معدلات الأداء في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية ومؤشرات التصنيفات العالمية.
  - نشر الوعي بأهمية تحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية من خلال مدخل المقدرات الجوهرية، وأهمية حصول الجامعة على مركز متقدم في التصنيفات العالمية؛ باعتبارها مؤشراً وموجهاً لتحقيق الميزة التنافسية.
  - إنشاء رابط على موقع الجامعة يحدد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية وأهمية المقدرات الجوهرية في تحقيق تلك الغاية، والعمل على تحديثها في ضوء المستجدات والتحديات العالمية؛ للوصول بأداء العاملين بالجامعة إلى الأفضل إقليمياً وعالمياً.
  - الإعلان عن متطلبات تحقيق الميزة التنافسية العالمية، ونشره على رابط موقع الجامعة والكليات المختلفة، ومتابعة خطوات التنفيذ.

- تعظيم الاستفادة من خبرات الجامعات الإقليمية والعالمية التي حققت الميزة التنافسية، بالإعتماد على مقدراتها الجوهرية.
- إعداد خطة تنفيذية يمكن من خلالها تحقيق غايات الجامعة وأهدافها والعمل على توفير المتطلبات اللازمة لنجاح هذه الخطة على نحو تحقيق ميزة تنافسية للجامعة في ضوء مقدراتها الجوهرية.

### ثالثاً : متطلبات نجاح تنفيذ الرؤية المقترحة:

إن وضع آليات محددة وواضحة وقابلة لتنفيذ الرؤية المقترحة؛ يعد موجهاً ومرشداً لعملية التنفيذ الناجحة، ولكن نجاح الرؤية المقترحة لا يتوقف على تلك الآليات فحسب، بل يجب توافر مجموعة من المتطلبات التي تساعد في تنفيذ تلك الرؤية، والتي تسهم بدرجة عالية في تهيئة جامعة المنوفية لعملية التنفيذ، ومن ثم نجاحها في جميع مراحلها، وذلك على النحو التالي:

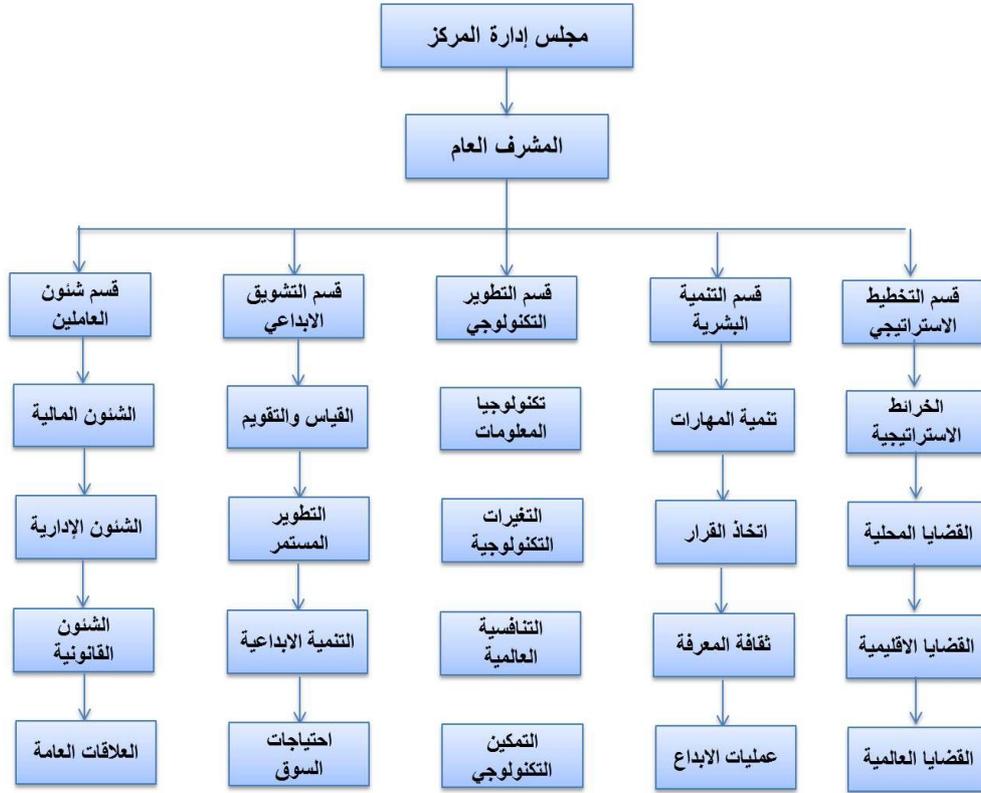
(١) الإعلان عن رؤية ورسالة جامعة المنوفية في قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية لها في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية؛ للوصول إلى العالمية، والقدرة الإبداعية على تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع، وتحسين معدلات الأداء، وظهور الجامعة ضمن الجامعات العالمية وذلك من خلال نشر ثقافة الجودة والإبداع والمرونة في مجالات التعلم التنظيمي وكفاءة رأس المال البشري، والمرونة الإستراتيجية، والمقدرات التكنولوجية، والمقدرات التسويقية العالمية.

(٢) الإعلان عن تأسيس مركز علمي متخصص في تحقيق الميزة التنافسية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية، لكونها أهم عناصر ضمان نجاح الجامعة في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك لأن نجاح الأعمال يتحقق إذا ما توافرت الإدارة الإبداعية المتميزة القادرة على تحقيق غايات وأهداف الجامعة الحالية والمستقبلية.

(٣) إعادة هيكلة المراكز المسؤولة عن تطوير التعلم التنظيمي، وتنمية قدرات رأس المال البشري، وإعداد القيادات الإستراتيجية، وتطوير المقدرات التكنولوجية، وتسويق المنتجات الجامعية البحثية والخدمية، والمتمثلة في " مركز الخدمة العامة، مركز إعداد القادة، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، مركز تسويق الخدمات الجامعية، مراكز الإستشارات الجامعية "، وجميعها تعمل بطريقة فردية غير متعاونة، وذلك لتأسيس مركز علمي متخصص في تحقيق التميز والإبداع لجامعة المنوفية لتحقيق ميزة تنافسية لها.

(٤) تشكيل مجلس إدارة للمركز المقترح تكون غايته العليا تحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية، وفق ما ينص عليه قانون تنظيم الجامعات المصرية.

ومن هذا المنطلق، أعد الباحثان رؤية مقترحة لتأسيس مركزاً لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية، يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم (١)

الهيكل التنظيمي المقترح لتحقيق ميزة تنافسية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل المقدرات الجوهرية

ومن ثم يحقق المركز المقترح مجموعة من الأهداف الإستراتيجية والمتمثلة فيما يلي:

- ضمان وجود خريطة إستراتيجية متميزة لتحقيق التنافسية العالمية.
  - الإستثمار الأفضل للمقدرات الجوهرية للجامعة من أجل التميز والإبداع.
  - تحقيق التنمية البشرية المستدامة لمواجهة التحديات المحلية والعالمية.
  - دعم التحالفات الإستراتيجية مع الجامعات العالمية المتميزة.
  - سيطرة التقنية المعلوماتية للنشر الإلكتروني المتميز عالمياً.
  - تحقيق الميزة التنافسية من خلال التسويق الإبداعي المتميز محلياً وعالمياً.
  - إمتلاك مهارات تكنولوجيا المعلومات ومواجهة التغيرات التكنولوجية العالمية.
  - التطوير المستمر لوظائف الجامعة والمتمثلة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- رابعا : معوقات تنفيذ الرؤية المقترحة وسبل التغلب عليها:
- قد يتوافر للرؤية المقترحة متطلبات تنفيذ ناجحة، إلا أنها قد تواجه مجموعة من المعوقات المحتملة ينبغي الإستعداد لها ومواجهتها حال حدوثها، ومن هذه المعوقات ما يلي:

- قلة توافر نظام علمي لتقييم مستوى الأداء ، ويمكن التغلب على ذلك توفير نظام عالمي لتقييم مستوى أداء منسوبي الجامعة من خلال مبادرات تبادل الخبرات مع الجامعات العالمية المتميزة للإطلاع على كل ما هو في مجال تقييم مستوى الأداء .
- ضعف مستوى برامج التنمية البشرية في الجامعة ، ويمكن التغلب على ذلك بتوفير البرامج الإبداعية المتميزة العالمية لتحقيق التنمية البشرية بكافة عناصرها .
- ضعف فعالية معايير تقييم أداء القيادات الإدارية والأكاديمية ، ويمكن التغلب على ذلك توفير معايير واضحة ومحددة تعتمد على الشفافية والموضوعية لتقييم أداء القيادات الأكاديمية والإدارية .
- ضعف وجود خريطة إستراتيجية لمعرفة احتياجات السوق ، ويمكن التغلب على ذلك بوجود خريطة إستراتيجية لمعرفة احتياجات سوق العمل محلياً وعالمياً ، بالإضافة إلى تعزيز ثقة رجال الأعمال وأصحاب الشركات والمستثمرين في مردود الإستثمار في التعليم الجامعي .
- غياب ملائمة القوانين والتشريعات للمتغيرات العالمية ، ويمكن التغلب على ذلك بسن القوانين والتشريعات اللازمة لملائمة المتغيرات والمستجدات العالمية .
- ضعف مستوى الإدارة التكنولوجية وتكنولوجيا المعلومات ، ويمكن التغلب على ذلك إعادة هيكلة النظام الإلكتروني في الجامعة ومتابعة التطورات والمستحدثات التكنولوجية في الإدارة التكنولوجية لمواكبة كل ما هو جديد واللاحق بركب التطور والمعلوماتية الذكية .
- مقاومة التغيير من قبل بعض الأفراد داخل الجامعة وقلة وجود مناخ علمي مناسب لإحداث التطوير والتميز ، ويمكن التغلب على ذلك بتهيئة كليات جامعة المنوفية ونشر ثقافة التغيير وإدارته، ووضع نظام للحوافز والمكافآت، ونظام للعقاب من خلال آليات واضحة للمساءلة والمحاسبية .
- ضعف كفاية الموارد المالية للوفاء بمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية ، ويمكن التغلب على ذلك بالبحث عن مصادر بديلة مثل تشجيع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني الحكومية والخاصة على دعم وتمويل الإحتياجات التسويقية التعليمية والخدمية بجامعة المنوفية .

#### قائمة المراجع

##### أولاً : المراجع العربية :

- (١) أبو جابر ، باسمه محمد (٢٠١٩) . أثر الجدارات الجوهرية على تحقيق التميز الوظيفي بالمستشفيات الأردنية الخاصة . رسالة ماجستير . كلية الأعمال . جامعة عمان العربية . الأردن .
- (٢) أبو زعيتر ، لينا محمد (٢٠٢٠) . متطلبات إستدامة الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية وعلاقتها بممارسة عمداء الكليات للتخطيط الإستراتيجي . مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات . مج (٩) . ع (٤) : ص ص ٤١٦-٤٥٤ .
- (٣) أحمد ، أحمد عبد العظيم (٢٠٢٠) . توظيف رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية : رؤية إستراتيجية مقترحة . مجلة كلية التربية . جامعة كفر الشيخ . مج(٢) . ع (١) : ص ص ٣٩١-٤٣٨ .
- (٤) أحمد ، إيناس عبد الله (٢٠٢١) . تفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية . مجلة بحوث . كلية البنات . جامعة عين شمس . ع (٢) . ج (٢) : ص ص ٧١-٩٤ .

- (٥) أحمد ، شيماء محمد (٢٠٢٠) . دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية . **مجلة كلية التربية . كلية التربية . جامعة بنها . مج (٣١) . ع (١٢١) : ص ص . ٣٧٦ - ٣٩٠ .**
- (٦) أحمد ، عبد العاطى حلفان (٢٠٢١) . دور إستراتيجية المحيط الأزرق في بناء المقدرات الجوهريّة بكلية التربية – جامعة سوهاج . **مجلة كلية التربية . جامعة عين شمس . ع (٤٥) . ج (٤) : ص ص ١٩٥ - ٢٩٢ .**
- (٧) الشاعر ، إبراهيم عبد الحميد (٢٠١٣) . دور التسويق في تطوير أداء العاملين وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية . **مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والفنادق . كلية السياحة والفنادق . جامعة قناة السويس . مج (١٠) . عدد خاص : ص ص ٢٥ - ٣٩ .**
- (٨) بدوى ، محمود فوزى ، عيسى ، أميرة سمير (٢٠٢٣) . تصور مقترح للتميز الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء بعض الإتجاهات المعاصرة . **مجلة كلية التربية . جامعة المنصورة . ع (١٢٣) : ص ص ٧٤٧ - ٨٥٩ .**
- (٩) بن يحيى ، نجاة (٢٠١٩) . مساهمة المناخ التنظيمي في تنمية الكفاءات الجوهريّة بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة . **مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية . جامعة زيان عاشور بالجلفة . مج (٥) . ع (٢) : ص ص ٢٠٠ - ٢١٥ .**
- (١٠) تايه ، صفاء محمد (٢٠١٣) . دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهريّة . **مجلة آداب الكوفة . العراق . مج (٦) . ع (١٥) : ص ص ٤٢٥ - ٤٥٨ .**
- (١١) تيبينات ، وفاء و قرين ، ربيع (٢٠٢٢) . أثر رأس المال الفكرى في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف – ميلة . **مجلة التنمية الإقتصادية . جامعة الوادي . الجزائر . مج (٧) . ع (٢) : ص ص ٦٠ ، ٧٥ .**
- (١٢) توازن ، فاطمة ، زايري ، بلقاسم (٢٠١٧) . الأبعاد الإستراتيجية لتطوير أداء الجامعات لخلق ميزة تنافسية . **مجلة إقتصاديات شمال أفريقيا . الجزائر . ع (١٦) : ص ص ٢٦٩ - ٢٨٢ .**
- (١٣) جامعة المنوفية (٢٠٢٠) . الخطة الإستراتيجية لجامعة المنوفية (٢٠٢٠-٢٠٣٠) . مطابع الأهرام التجارية . قليب . القاهرة .
- (١٤) جعفرى ، عبد القادر (٢٠٢٢) . دور المعرفة الإلكترونية في تحسين جودة البحث العلمي من خلال المقدرات الجوهريّة : دراسة حالة منصة المجلات العلمية الجزائرية (ASJP) من وجهة نظر الباحثين بجامعة أدرار . رسالة دكتوراه . كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة أحمد دراية أدرار . الجزائر .
- (١٥) حسن ، محمد مصطفى ، توفيق ، أحمد زهير (٢٠١٧) . التعلم المنظمي وإنعكاساته في نجاح أنظمة المعلومات الإدارية : دراسة إستطلاعية لأراء عينة من المستفيدين في عدد من كليات جامعة الموصل . **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية . مج (١٣) . ع (٤٠) : ص ص ٢١٢ - ٢٣٤ .**
- (١٦) حمادى ، أحمد عباس ، جمعة ، محمود حسن ، نايف ، أحمد سمير (٢٠١٩) . المقدرّة الجوهريّة للموارد البشرية ودورها في تطبيق الإدارة التكنولوجية : دراسة تطبيقية في رئاسة جامعة ديالى . المؤتمر العلمي الدولي الثامن المشترك حول : الأعمال والإدارة التكنولوجية وتطبيقاتها في المنظمات الخاصة والعامة . كلية الأعمال . الجامعة الأردنية

بالتعاون مع كلية العلوم الإدارية والإقتصادية : جامعة القدس المفتوحة . عمان : ص ص ٢٢-١ .

(١٧) حمدى ، محمد عقيل (٢٠١٣) . اختبار العلاقة بين القدرات التسويقية والإستراتيجيات التنافسية وأثرها فى تحقيق الميزة التنافسية فى وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان . رسالة ماجستير . كلية الأعمال . جامعة الشرق الأوسط . عمان .

(١٨) حيدر ، عبد اللطيف حسين (٢٠١٦) . تجويد التعليم بين التنظير والواقع . مكتبة التربية العربية لدول الخليج العربى . الرياض . السعودية .

(١٩) خلف ، نصير قاسم (٢٠١٨) . المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالتفوق التنظيمى لدى كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة فى العراق . مجلة علوم الرياضة . العراق . مج (٨) . ع (٢٦) : ص ص ١٣٤-١٥٤ .

(٢٠) خليل ، ياسر محمد (٢٠١٧) . القيادة الإستراتيجية ودورها فى تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية . مجلة البحث العلمى فى التربية . كلية التربية . جامعة عين شمس . ع (١٨) . ج (٥) : ص ص ١٢٣-٢٩٢ .

(٢١) داغر ، حلا فازع (٢٠١٩) . القدرات الجوهرية ودورها فى تعزيز المرونة التنظيمية :

دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين فى رئاسة جامعة الموصل .

**Journal of Economics and Administrative Sciences**, Vol. 25, No.111, Pp:222-240

(٢٢) دياب ، عبد الباسط محمد (٢٠١٨) . تصور مقترح للتمكين الإدارى لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره فى تحفيز الإبداع الإدارى لديهم : جامعة سوهاج نموذجاً . المجلة التربوية . كلية التربية . جامعة سوهاج . ع (٤٩) : ص ص ٥٦٧-٧٣٧ .

(٢٣) رعد ، رؤوف عدنان ، عبد الله ، محمد سليمان (٢٠٢٠) . دور المقدرات الجوهرية فى تعزيز مرونة التصنيع: دراسة إستطلاعية لأراء عينة من شركات الكرونجى - محافظة كركوك . مجلة تكريت للعلوم الإدارية . العراق . مج (١٦) . ع (٥١) : ص ص ٢٩٨-٣١٤ .

(٢٤) زكرى ، أسماء (٢٠١٧) . دور الكفاءات الجوهرية فى تحقيق إستراتيجية التميز بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية : دراسة حالة مؤسسة نفاوس مصبرات- باتنة . رسالة دكتوراه غير منشورة . كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة محمد خيضر- بسكرة . الجزائر .

(٢٥) الزهيرى ، إبراهيم عباس (٢٠١٢) . رأس المال الفكرى : الخيار الإستراتيجى المستقبلى لمؤسسات التعليم العالى . المؤتمر العلمى السابع لكلية التربية النوعية بعنوان " إدارة المعرفة ورأس المال الفكرى فى مؤسسات التعليم العالى فى مصر والوطن العربى " . جامعة المنصورة .

(٢٦) الزهيرى ، إبراهيم عباس (٢٠١٨) . اليقظة الإستراتيجية لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية . مجلة كلية التربية . جامعة سوهاج . مج (٥٢) : ص ص ٣٩-١ .

(٢٧) الشاذلى ، نهال أحمد (٢٠١٧) . النشر العلمى فى جامعتى المنوفية وجامعة الملك سعود وتأثيره على الترتيب العالمى للجامعتين . رسالة دكتوراه . كلية الآداب . جامعة المنوفية .

- (٢٨) الشرفاوى ، أميرة محمد (٢٠٢٢) . نموذج مقترح لعملية التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي . **مجلة دراسات تربوية ونفسية** . كلية التربية . جامعة الزقازيق . ع (١١٤) : ص ص ١١-١٥٣ .
- (٢٩) الشلاش ، عبد الرحمن سليمان (٢٠٢٠) . واقع المزايا التنافسية للجامعات والكليات الأهلية بالمملكة العربية السعودية : دراسة تحليلية . باستخدام التحليل الرباعي SWOT وسبل تحسينها في ضوء مدخلى الجودة الشاملة والتخطيط الإستراتيجي . **مجلة كلية التربية** . جامعة أسيوط . مج (٣٦) . ع (١١) : ص ص ١-٣٠ .
- (٣٠) شلبي ، أماني عبد العظيم (٢٠١٨) . **متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية : رؤية تربوية معاصرة** . رسالة دكتوراه . كلية التربية . جامعة المنصورة .
- (٣١) شنتير ، عبد الرحمن ، الوائلي ، محسن عروق (٢٠١٩) . ممارسات القيادة الإستراتيجية وتأثيرها في قدرات التعلم التنظيمي : بحث تطبيقي في كلية دجلة الجامعة . **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية** . مج (١٥) . ع (٤٧) . ج (١) : ص ص ٢٤٠-٢٥٣ .
- (٣٢) الصادق ، شاريهان محمد (٢٠٢١) . رؤية مستقبلية لتطوير أدوار أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء متطلبات التحول الرقمي . **المجلة التربوية** . كلية التربية . جامعة سوهاج . مج (٨٨) : ص ص ١٠٦٧-١١٠٥ .
- (٣٣) الصغير ، أحمد حسين (٢٠٢١) . أسباب تدنى ترتيب الجامعات المصرية الحكومية في التصنيفات العالمية : دراسة تحليلية نقدية . **المجلة التربوية** . كلية التربية . جامعة سوهاج . ع (٩١) : ص ص ٤١٨٢-٤٢١٣ .
- (٣٤) عبد السلام ، غادة محمد (٢٠١٩) . تطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية : تصور مقترح . **مجلة الإدارة التربوية** . الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية . س (٦) . ع (٢١) : ص ص ١١٩-٢٥٦ .
- (٣٥) عبد اللطيف ، عماد عبد اللطيف (٢٠١٩) . دور الجامعة في تعزيز مهارات المواطنة العالمية لطلابها في ضوء متطلبات سوق العمل : دراسة ميدانية بجامعة سوهاج . **المجلة التربوية** . كلية التربية . جامعة سوهاج . ج (٢٦) : ص ص ٢٤٨-٣٦١ .
- (٣٦) عبد الهادي ، أميرة رمضان (٢٠١٥) . إدارة المعرفة مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية . **مجلة الإدارة التربوية** . س (٢) . ع (٧) : ص ص ٣٨٩-٥٠٩ .
- (٣٧) عرندس ، أسماء أشرف (٢٠٢٢) . **تطوير البحث العلمي بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الكراسي البحثية** . رسالة دكتوراه . كلية التربية . جامعة المنوفية .
- (٣٨) عز الدين ، سماح فؤاد (٢٠٢١) . **إستراتيجية مقترحة لتطوير التعليم الجامعي في مصر على ضوء الاحتياجات المستقبلية لسوق العمل : جامعة المنوفية نموذجاً** . رسالة دكتوراه . كلية التربية . جامعة المنوفية .
- (٣٩) على ، منال أحمد (٢٠٢٠) . دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية ، **مجلة الجامعة الوطنية** . اليمن . ع (١٣) : ص ص ١٦٧-٢٠٢ .
- (٤٠) عمارة ، منى محمد (٢٠٢٠) . معوقات البحث العلمي في ضوء إفتقار مؤسسات المجتمع المدني لأهميته : دراسة ميدانية بجامعة المنوفية . **المجلة العلمية لكلية الآداب** . كلية الآداب . جامعة أسيوط . ع (٧٦) : ص ص ٢٢٩-٣٧٤ .

- (٤١) عيداروس ، أحمد نجم الدين (٢٠١٥) . إدارة فرق العمل الافتراضية كألية إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية فى الجامعات المصرية . **مجلة كلية التربية** . جامعة بنها . مج (٢٦) . ع (١٠١) : ص ص ٧٥-١٧٦ .
- (٤٢) غبور ، أماني السيد (٢٠٢٢) . تصور مقترح لتسويق البحث العلمى بالجامعات المصرية فى ضوء إستراتيجية المحيط الأزرق . **المجلة التربوية** . كلية التربية . جامعة سوهاج . ج (٩٥) : ص ص ١٣٨٣-١٤٣٢ .
- (٤٣) غندف ، أمل ظافر ، عبد الجليل ، رباح (٢٠٢١) . تصور مقترح لتفعيل البحث العلمى بجامعة الملك خالد لتحقيق الميزة التنافسية فى ضوء بعض التصنيفات العالمية . **مجلة العلوم التربوية** . كلية الدراسات العليا للتربية . جامعة القاهرة . مج (٢٩) . ع (٢) : ص ص ٣٩٩-٤٢٣ .
- (٤٤) الفقيه ، منال أحمد (٢٠٢٠) . دور الرشاقة الإستراتيجية فى تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية . **مجلة الجامعة الوطنية** . ع (١٣) : ص ص ١٦٧-٢٠٢ .
- (٤٥) كولى ، ميهفان شريف و كوجر، جويتار حسن (٢٠٢٠) . دور أبعاد المقدرات الجوهرية فى التوجه نحو الأعمال الدولية : دراسة تحليلية فى عينة الشركات العاملة فى مجال خدمات السفر والطيران فى محافظة دهوك . **مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو** . العراق . مج (٨) . ع (٣) : ص ص ٤٩٨-٥١٧ .
- (٤٦) لفته ، بيدار شبار و يافر ، على عبد العظيم (٢٠٢٠) . تأثير بناء المقدرات الجوهرية فى الإدارة الضريبية : بحث تحليلى فى الهيئة العامة للضرائب . **مجلة دنانير** . العراق . ع (٢٣) : ص ص ٢٥٩-٢٨٠ .
- (٤٧) محمد ، أحمد محسن (٢٠٢٢) . دور التسويق الرقمى فى تحفيز الميزة التنافسية فى المنظمات الخدمية : دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالقاهرة الكبرى . **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية** . كلية التجارة . جامعة قناة السويس . مج (١٣) . ع (٢) : ص ص ٥٦٧-٥٨٣ .
- (٤٨) الموسوى ، ضرغام محسن (٢٠١٦) . **المقدرات الجوهرية ودورها فى تعزيز الذكاء التنافسى** . رسالة ماجستير . كلية الإدارة والإقتصاد . جامعة كربلاء .
- (٤٩) النجار ، أحمد كرم و شعيب ، محمد محمود (٢٠٢١) . المقدرات الجوهرية كمدخل لتعزيز الإستقرار الوظيفى فى الفنادق المصرية . **مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة** . مصر . مج (٢٠) . ع (٢) : ص ص ٣٣٦-٣٥٤ .
- (٥٠) النجار ، أحمد كرم وصالح ، هانى عبد الحكيم (٢٠٢٠) . تأمين المقدرات الجوهرية كضمانة لتحسين أداء الموارد البشرية فى الفنادق المصرية . **مجلة الاستراتيجية والتنمية** . الجزائر . مج (١٠) . ع (٥) خاص : ص ص ٢٥٦-٢٧٨ .
- (٥١) النشمى ، مراد محمد ، هبة ، سلوى محمد (٢٠٢٠) . أثر المقدرات الجوهرية فى تحقيق التميز المنظمى : دراسة ميدانية على الجامعات الاهلية اليمنية . **مجلة الدراسات الإجتماعية** . جامعة العلوم والتكنولوجيا . مج (٢٦) . ع (٣) : ص ص ٢٩-٥٦ .
- (٥٢) نصر ، أسماء عبد الفتاح (٢٠٢١) . تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر فى ضوء مفهوم البيقطة الإستراتيجية . **المجلة التربوية** . كلية التربية . جامعة سوهاج . مج (٨٣) : ص ص ٩٠١-٩٥٣ .

---

(٥٣) هادي ، حيدر عبد نور (٢٠١٨) . دور القيادة التحويلية في تحقيق القدرات الجوهرية

المتميزة . **Journal of University of Babylon, Pure and Applied Sciences**, Vol. 26, No. 9, pp.50-77.

(٥٤) الهسي ، أحمد مفيد (٢٠١٥) . واقع التحالفات الإستراتيجية وأثرها على الكفاءات الجوهرية في الجمعيات الأهلية في قطاع غزة . رسالة ماجستير . كلية التجارة . الجامعة الإسلامية . غزة .

(٥٥) يوسف ، هشام عبد العزيز (٢٠٢٠) . تصور مقترح لتطوير ممارسات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود في ضوء الميزة التنافسية للجامعات . مجلة التربية . كلية التربية . جامعة الأزهر . ع. (١٨٧) ج. (٤) : ص ص . ٢٥-٣١٠

ثانيا : المراجع الأجنبية :

- (1) **Academic Ranking of World Universities**(ARWU).(2021). Available at: <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2021>
- (2) Arief, M., Thoyib, A., Sudiro, A., & Rohman, F. (2013). The effect of entrepreneurial orientation on the firm performance through strategic flexibility: A study on the SMEs cluster in Malang. **Journal of Management Research**, Vol. 5 . No3 .pp 44-62.
- (3) Bisaria , Gaurav (2013). Achieving Competitive Advantage by Private Management Colleges or Private Universities .**International Journal of social science & Interdisciplinary**. Vol 2 . No 3 .pp.1-14. Available at [www.indianresearchjournal.com](http://www.indianresearchjournal.com)
- (4) Chai , Y.K., & Lisa ,M.L.,(2016)." Strategic Entrepreneurship and Performance of Small and Medium Enterprises of Malaysia", **International Journal Of Business & management** ,Vol.4 ,No. 2,pp: 2321-8916.
- (5) Cristopher , S.E (2016) . Total Quality Management As a Competitive Advantage In Higher Education Institutions. **Imperial Journal of Interdisciplinary Research** . Vol 10 . No 2: Available at : <https://www.semanticscholar.org/paper/Total-Quality-Management-as-a-Competitive-Advantage-Christopher/bf94ab704b7750714b060e5817d72d911092a451>
- (6) Dehann, H. H. (2015). Competitive Advantage, What Does It Really Mean in the Context of Public Higher Education Institutions?. **International Journal of Educational Management** .Vol. 29 .No. 1: pp.44-61
- (7) Djakona .,Antonina, Obushna., Nataliia, Iegorov., Bogdan, Tkachuk., Iryna, Ostrovska., Natalia,& Popova., Liubov. (2021). Development of Competitive Advantages of The National Higher Education System in The Digitalization Conditions . **IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security**, Vol.21. No.10 : pp.13-20 .

- 
- (8) Doshi , Vijayta & Khokle, Pradyumana.(2011). **Impact of Inter-organizational Relationships on Organizational Learning** . INDIAN INSTITUTE OF MANAGEMENT AHMEDABAD-380 015 . INDIA
- (9) Egwakhe, A. J., Falana, R. B., Asikhia, O. O., & Magaji, N. (2020). Business strategies and competitive advantage: Evidence from Flour Mill Companies in Lagos State, Nigeria. **Journal of Economics and Behavioral Studies** .Vol. 12 .No.2 : pp.17-26.
- (10) Fundura, Mearthur .(2021). The Efficacy of core competences at private thrtiary colleges in south Africa . **Global Scientific Journals** . Vol.9 . Issue. 9. pp. 2227-2242 .
- (11) HEA"Higher Education Academy (2020) : Academic Excellence Awards , Available at <https://www.heacademy.ac.uk/>
- (12) Jain, S., Kashiramka, S., & Jain, P. K. (2020). **Strategic flexibility through cross-border acquisitions: market response in Indian context**. In book: Transforming Organizations Through Flexible Systems Management (pp. 19-31). Springer, Singapore
- (13) Jassica, I. & Ronald ,Y. (2014). Beyond Servqual, The Competitive Forces of Higher Education in Singapore . **Total Quality Management & Business Excellence** .Vol.25 . No.2 : pp. 1-29 .
- (14) Kawan ,S.H.H.,(2017)."The Role Core Competencies in Achieving the Competitive advantage: Evidence from Banking Sector in Iraq Kurdistan Region Erbil". **International Journal of Economics, Commerce and Management** .Vol.V.Issue.4: pp.529-545.
- (15) Kim, Sung-Wan. (2019) . Validation of Diagnostic Model for Core Competences at the Higher Education Institute in Korea . **Journal of the Korea Society of Computer and Information** . Vol.24 . No. 1 : pp. 197-206 .
- (16) Kornieko ,A (2015) . University Education in the development of Knowledge- based Society ,Network Technologies of scientific Research and cyber science as factors of Education Professionalization . **Procedia Social and Behavior Science** . Vol. 206 : pp.359-364.
- (17) Lee.Y , Wanta . W (2015) . Resource – based Public Relations Efforts for University reputation from an Agenda building and setting Perspective . **Corporate reputation Review** .Vol 18 . No 3:pp.195-209.
-

- 
- (18) Musteen, M., and Datta, D.,( 2011). "Learning about Foreign Markets: A Study of Czech SMEs", **Journal of International Entrepreneurship**,Vol. 9, pp:91-109.
- (19) Nobel Prize (2020) : Available at <https://www.nobelprize.org>
- (20) Osita-Ejikeme, U. E., & Amah, E.(2022) . Strategic Flexibility and Corporate Resilience of Manufacturing Firms in South-South, Nigeria. **International Journal of Management Sciences** . Vol. 9, Issue 3 : Pp . 50 – 73
- (21) Ployhart ,R.E (2012) : The Psychology Of Competitive Advantage , **Industrial and Organizational Psychology** . Vol 51: pp.62-81.
- (22) **QS World University Rankings (2021)**. Available at: <https://www.topuniversities.com/world-university-rankings/2021>
- (23) **Ranking Web of Universities (2021)** . Available at: <https://www.webometrics.info/en/world>
- (24) Shabram ,S (2016). **Achieving Participation Using E-Governance** .Mansoura University . MA . Faculty Of Computer and Information
- (25) Tidd, Jeo. (2012) . **From Knowledge Management to Strategic Competence: Assessing Technological, Market and Organizational Innovation** . London: Imperial Collage . Press.
- (26) **Times Higher Education ( 2021 )**: Available at <https://www.timeshighereducation.com/world-university->
- (27) Trollor., Julian N. , Eagleson ., Claire., Weise., Janelle and McKay., Roderick. (2017). Development and dissemination of a core competency framework. **The Journal of Mental Health Training, Education and Practice** . Vol. 12. No. 4: pp. 237-24
- (28) Umar, A. M., & Sambo , A. (2021). Information technology capabilities and competitive advantage: A review. **International Journal of Technology and Systems**. Vol .5. No.1 : pp.1-14.
- (29) Umukoro. Jones E., Onamusi . Abiodun B. , Egwakhe. Johnson A. & Folorunso. Olusola., (2023). New normal and competitive advantage: A higher education experience . **Iranian Journal of Management Studies (IJMS)** . Vol .16 . No.1 : pp.157-182.
- (30) Waddlle, S.(2002) . **Core Competence ,A Key Force in Business Government – Civil Society Collaborations** . Boston . MA. USA: Organizational Future. Inc.
- (31) Weerawardena, J.(2013), "The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy" .**Journal of Strategic Marketing** .Vol.11. No.1 : pp . 15 -35.
-

- 
- 
- (32) Weierbach ,K.I (2015) : **HR Consultants , Enable Small Business leaders to establish Sustainable Competitive Advantage** . PHD . Capella University
- (33) Yang, C. C. (2016). Leveraging logistics learning capability to enable logistics service capabilities and performance for international distribution center operators in Taiwan. **The International Journal of Logistics Management**. Vol. 27. No. 2 : pp. 284-308