A Proposed Vision to Overcome the Obstacles to Achieving Competitive Advantage in Egyptian Universities

Dr. Mohammad M. El-Fadaly
Assistant Professor of Foundations of Education
Faculty of Education in Cairo, Al-Azhar University, Egypt
Mohamedelfadaly2682.el@azhar.edu.eg

Dr. Ihab I. Al- Safety
Lecturer of Foundations of Education
Faculty of Education in Cairo, Al-Azhar University, Egypt
EhabElsafty388.el@azhar.edu.eg

Received: 3-4-2025 Revised: 11-6-2025 Accepted: 29-6-2025
Published: 30-9-2025

DOI: 10.21608/jsre.2025.372661.1779
Link of paper: https://jsre.journals.ekb.eg/article_454518.html

Abstract

Despite the importance of competitive advantage for the university institution, and the importance of achieving it in all aspects of its university performance; however, many previous studies have confirmed the weakness of the competitive capabilities of Egyptian universities, the decline in their performance in the field of international competition, and their low ranking in global university rankings and their exit from international rankings; This is due to the existence of many difficulties and obstacles that hinder the achievement of competitive advantage in Egyptian universities, and hinder the achievement of their competitive distinction. Therefore, the current research came, which aims to uncover the obstacles facing the achievement of competitive advantage in Egyptian universities, and to present a proposed vision that helps in overcoming those obstacles. The research used the descriptive approach. Relying on collecting its data on a questionnaire directed to a sample of (392) faculty members in Egyptian universities. The research reached many obstacles that hinder the achievement of competitive advantage in Egyptian universities, in legislative, organizational, material, and human aspects, in addition to obstacles related to the three functions of the university: teaching, scientific research, and community service. The most important of these obstacles are: centralization of university administration and decision-making, low quality of university libraries, lack of professional and distinguished administrative competencies. Finally, a proposed vision was developed that contributes to overcoming these obstacles and helps achieve competitive advantage for Egyptian universities.

Keywords: *Proposed vision, Obstacle, Competitive advantage, Egyptian universities.*

تصور مقترح للتغلب على معوقات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية

د. محمد محمد بيومي الفضالي
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، جمهورية مصر العربية
Mohamedelfadaly2682.el@azhar.edu.eg

د. إيهاب إبراهيم حسن الصفتى
مدرس أصول التربية
كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، جمهورية مصر العربية
EhabElsafty388.el@azhar.edu.eg

المستخلص:

رغم أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة الجامعية، وأهمية تحقيقها في كافة جوانب أدائها الجامعي؛ إلا أن الكثير من الدراسات السابقة أكدت على ضعف القدرات التنافسية للجامعات المصرية، وتراجع مستوى أدائها في مجال التنافس الدولي، وتدني ترتيبها في التصنيفات العالمية للجامعات وخروجها من التصنيفات الدولية؛ ويرجع ذلك إلى وجود العديد من الصعوبات والمعوقات التي تعوق تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، وتعوق تحقيق تميزها التنافسي. لذا جاء البحث الحالي الذي يستهدف الكشف عن المعوقات التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، وتقديم تصور مقترح يساعد في التغلب على تلك المعوقات. واستخدم البحث المنهج الوصفي. معتمداً في جمع بياناته على استبانة تم توجيهها إلى عينة بلغت (٣٩٢) عضو هيئة تدريس بالجامعات المصرية. وتوصل البحث إلى العديد من المعوقات التي تعوق تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، في الجوانب التشريعية والتنظيمية، والمادية، والبشرية، إلى جانب المعوقات المرتبطة بوظائف الجامعة الثلاثة: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، ومن أهم تلك المعوقات: مركزية الإدارة واتخاذ القرارات الجامعية، وتدني مستوى جودة المكتبات الجامعية، ونقص الكفاءات الإدارية المحترفة والمتميزة، وقلة وجود برامج متخصصة في ريادة الأعمال على مستوى الجامعة، ومحدودية الشراكات الدولية في مجال البحث العلمي، وضعف الاهتمام بتوظيف الخدمات الجامعية في حل مشكلات المجتمع والإسهام في تنميته. وأخيراً تم وضع تصور مقترح يُسهم في التغلب على تلك المعوقات، ويساعد على تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية.

الكلمات المفتاحية: تصور مقترح، معوقات، الميزة التنافسية، الجامعات المصرية.

تصور مقترح للتغلب على معوقات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية

المقدمة:

يواجه العالم اليوم العديد من التحديات والتحولات والتغيرات في كافة المجالات؛ مما دفع العديد من دول العالم النامية والمتقدمة على حد سواء إلى إعادة النظر في برامجها التعليمية وسياستها وطرق تدريسها على مختلف القدرات والإمكانيات مستهدفة بذلك تطوير المنظومة التعليمية وتحسين جودتها؛ حيث يمثل تطوير التعليم وتحسينه والارتقاء به الركيزة الأساسية لأي إصلاح أو تطوير يستهدف النهوض بالمجتمع وتقدمه.

وتعد الجامعات الركيزة الأساسية لتنمية المجتمع وتطويره في كافة المجالات؛ من خلال ما تقوم به من ترسيخ دعائم التقدم العلمي ودفع مسيرة التنمية الاجتماعية والاقتصادية، كما تمثل أهمية عظمى في تنمية الموارد البشرية. " كما تعد الجامعات أحد أهم المؤسسات المجتمعية المسئولة عن تحقيق تقدم وتنمية المجتمعات؛ من خلال وظائفها المختلفة (التدريس والبحث العلمي وخدمة وتنمية المجتمع)، بالإضافة إلى مسؤوليتها عن قيادة التغيير المطلوب بالمجتمعات؛ إلا أن التحدي الحقيقي للتعليم الجامعي يتمثل في دوره المتجدد باستمرار لخدمة المجتمع وقيادة التطوير والتغيير فيه"(إبراهيم، ٢٠٢١: ٢٥٦). نظراً لأن هناك مجموعة من التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم الجامعي وتفرض عليها ضرورة السعي المستمر نحو تطوير أدائها؛ حتى تتمكن من مواكبة هذه التطورات والتغيرات وتكون قادرة على التميز والمنافسة، ومن أهم هذه التحديات: وجود جامعات أجنبية داخل البلدان العربية؛ مما زاد من حدة المنافسة للجامعات الوطنية والتفوق عليها، وتنوع أنماط التعليم الجامعي، وظهور أنواع جديدة من الجامعات، مثل الجامعات المفتوحة، والتعليم عن بُعد، والجامعات الافتراضية التي تكون تكلفتها أقل من الجامعات التقليدية، واستثمار القطاع الخاص في التعليم الجامعي ودخوله كمنافس للتعليم الجامعي الحكومي على أسس ربحية اقتصادية، وجودة التعليم المقدم من الجامعات الخاصة والأجنبية(الشرقاوي، ٢٠٢١: ٢-٣).

وإلى جانب ذلك ارتبطت التنافسية العالمية بين الجامعات ارتباطاً وثيقاً بظهور التصنيفات العالمية للجامعات؛ حيث يُعد المركز التنافسي للجامعات في التصنيفات العالمية بمثابة معيار دولي يعكس مدى تميز أدائها وخدماتها ومخرجاتها، ومدى تحقيقها لميزة تنافسية وتفوقها على غيرها من الجامعات المنافسة. ومن هذا المنطلق تزايدت حدة المنافسة بين الجامعات، وأصبح التعليم الجامعي مطالب وبشدة بالبحث عن مصادر جديدة ومتعددة تُسهم في تحقيق ميزته التنافسية، وتضمن بقائه في سوق المنافسة(Boscar, 2015: 279). ومن ثَم يجب على الجامعات التكيف مع هذا الوضع التنافسي؛ من خلال تطوير أدائها والتغلب على كل ما يعوق ويحول دون تحقيق التنافسية، وتبني آليات إجرائية تساعد على تحقيق تلك التنافسية، وتقود الجامعات إلى تحقيق مكانة وميزة تنافسية بين الجامعات الأخرى المناظرة، كما تضمن لها البقاء في السوق التنافسي العالمي؛ من خلال تبني مفهوم شامل يضمن بقاء عناصر ومكونات الجامعات على أسس متزنة، وتحقيق قدرات متزايدة في مواجهة التحديات والمتغيرات العالمية.

فالميزة التنافسية للجامعات تتحقق من خلال حصول خدماتها ومخرجاتها على موقع متميز بين الجامعات المنافسة؛ وذلك من خلال مواجهة القوى التنافسية، وجذب أفضل الكفاءات والطاقات البشرية من القيادات الجامعية والهيئات التدريسية والطلاب على المستوى المحلي والإقليمي والدولي. ولذا تتضمن الميزة التنافسية عاملين رئيسيين، هما: التفوق على المنافسين، والتميز في جذب المستفيدين من خدماتها ومخرجاتها الجامعية؛ بما يمكنها من تحقيق الأداء المهني المتميز واستمرار الريادة العالمية(عيداروس، ٢٠١٥: ١٣٨-١٣٩).

ورغم أن تحقيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي أصبح ضرورة ملحة؛ حيث لم تعد التنافسية خياراً أو من قبيل الرفاهية في ظل المنافسة المحلية والعالمية؛ إلا أن العديد من الدراسات وأدبيات البحث أكدت على ضعف تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم الجامعي المصري وضعف مقدراتها التنافسية؛ مما أدى إلى حصولها على مواقع متأخرة ومتدنية في التصنيفات العالمية للجامعات؛ حيث أكدت دراسة(زهران، ٢٠٢٣: ٥٨٧ -٥٨٨) على أن الجهود التي تبذلها الجامعات المصرية لتحسين مراكزها التنافسية ضمن التصنيفات العالمية تتم بصورة فردية على مستوى كل جامعة، كما أن الواقع الحالي يشير إلى وجود العديد من الصعوبات التي تحول دون تحقيق التنافسية في صورتها المرتقبة. وأكدت دراسة أخرى(سمحان، والسيد، ٢٠٢٣: ١٢١) على ضعف الجهود التي تبذلها الجامعات المصرية من أجل الارتقاء بجودة أدائها وتحقيق ميزتها التنافسية، ووجود العديد من المشكلات التي تؤدي إلى عدم تواجد تلك الجامعات المصرية بشكل لائق في التصنيفات العالمية للجامعات وتعوق تحقيق تميزها التنافسي. كما أكدت دراسة أخرى(مندور، ٢٠٢٣: ١٧٢-١٧٣) أنه على الرغم من الجهود المبذولة نحو السعي لإحداث التوافق بين الموارد والقدرات التنظيمية والتكنولوجية للجامعات المصرية وبين استراتيجية عملها؛ إلا أن الواقع يشير إلى وجود قصور وضعف في مستوى أداء تلك الجامعات؛ مما يعوقها عن تحقيق ميزتها التنافسية المستدامة ويهدد بقائها واستمرارها، وهذا يتضح في بعض المظاهر، أهمها: تراجع مؤشرات كفاءة الجامعات المصرية، ووجود فجوة بين متطلبات سوق العمل والمخرجات الجامعية، وانخفاض العائد الاجتماعي والاقتصادي المتحقق من العملية التعليمية، وانخفاض نسبة الإنفاق على التعليم الجامعي، والتركيز على كم وحجم المدخلات فقط على حساب جودة ونوعية المخرجات.

كذلك أكدت دراسة أخرى(لوس وآخرون، ٢٠٢٣: ٢٩٧-٢٩٨) على ضعف تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية بصفة عامة وجامعة سوهاج بصفة خاصة؛ مما أدى إلى غياب تلك الجامعات عن التصنيفات العالمية وبُعدها عن السوق التنافسي العالمي، وأن من أهم أسباب ذلك: مقاومة الابتكار والتجديد، والتمسك باللوائح التقليدية، ووجود نوع من الغموض والاضطراب والتعقيد في الإجراءات المنظمة لكثير من الأعمال الجامعية. وأشارت دراسة أخرى(جرجس وآخرون، ٢٠٢٣: ٢٦٨-٢٧٠) إلى أن التعليم الجامعي المصري لا زال يعاني من العديد من المعوقات والأزمات التي تحد من دوره في التحول نحو اقتصاد المعرفة وتحقيق ميزته التنافسية، ومن أهم تلك المعوقات: قصور آليات تطوير الموارد البشرية، وعدم اعتماد الجامعات المصرية في استراتيجيتها التنافسية على احتياجات العملاء والمستفيدين منها، وعدم وجود منهجية علمية لإدارة العلاقات مع العملاء والمستفيدين، وعدم ارتباط أداء الجامعات المصرية مع أداء الجامعات الأخرى المنافسة. كما أشارت دراسة أخرى(الشوربجي وآخرون، ٢٠٢٣: ٢٨٨) إلى أن الجامعات المصرية تواجه عدداً من المعوقات والتحديات التي تحد من قدرتها التنافسية في تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة للمجتمع، وتحول دون تحقيق التفوق والتميز المنشود على الجامعات المنافسة، ومن

أهم تلك التحديات: المنافسة العالمية على جودة الخريجين، والحراك التعليمي الدولي، والتصنيف العالمي، والتحول نحو اقتصاد المعرفة، وتدويل البحث العلمي.

كذلك أشارت بعض الدراسات الأخرى(عبد العزيز، ٢٠٢١: ٢٢-٢٣)، (داود، ٢٠٢٠: ٤٤)، (ضاحي، ٢٠٢٠: ١٠٣-١٠٤)، (عبد العزيز، ٢٠١٩: ٣٥٣-٣٥٤) إلى أن الجامعات المصرية تعاني من العديد من الإشكاليات التي تقف عائقاً أمام تحقيقها للميزة التنافسية وتعوق وضعها ومكانتها على الخريطة التنافسية، ومن أبرز تلك الإشكاليات: ظهور التصنيفات العالمية للجامعات، واعتماد الجامعات المصرية على معايير ومؤشرات محددة لم تستطع أغلب الجامعات المصرية الوصول إليها أو تحقيقها بصورة كاملة، وأشارت تلك الدراسات أيضاً إلى وجود العديد من المعوقات الأخرى الداخلية والخارجية التي تحد من القدرة التنافسية للجامعات المصرية، وتحول دون تحقيقها لمزايا تنافسية تؤكد تفوقها وتفردها على غيرها من الجامعات الإقليمية والعالمية. وأكدت دراستان أُخرتان(الطاهر، ٢٠٢٢: ٤٣-٤٤)، (المحمدي، وحمرون، ٢٠٢٠: ٤-٦) على أن ضعف تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الجامعية (بصفة عامة) يرجع لوجود العديد من الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق تلك المؤسسات لأهدافها بالصورة المثالية المطلوبة، وخاصةً تمتعها بمزايا تنافسية تساعدها على البقاء والنمو والتفوق والتميز، والحصول على موقع استراتيجي في سوق التعليم الجامعي. وتوصلت دراسة أخرى(الصقر، وعسيري، ٢٠٢٣: ٨٣) تمت على الجامعات السعودية وتوصلت إلى العديد من المعوقات التي تقف حائلاً نحو تحقيق الميزة التنافسية الجامعية، وتقلل من قدرة الجامعات على مواجهة المنافسة والارتقاء بالأداء إلى مستوى تطلعات وتوقعات المستفيدين، ومن أهم تلك المعوقات: ضعف نظام الحوافز بالجامعة، وضعف توافر الموارد المالية لجذب الكفاءات البشرية المتميزة، وعدم توافر خطة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية داخل الجامعة، وضعف وجود رؤية للشراكات الاستراتيجية بالجامعة، ونمطية البحوث العلمية وضعف ارتباطها بالواقع.

يتضح مما سبق أن نجاح الجامعات في تحقيق ميزتها التنافسية، والارتقاء بوضعها التنافسي بين نظيراتها من المؤسسات الجامعية الأخرى، وتحقيق الريادة والتفرد في وظائفها، والحصول على موقع متقدم ومتميز في التصنيف العالمي للجامعات، يتوقف وبدرجة كبيرة على مواجهة المعوقات والصعوبات التي تحول دون تحقيق ميزتها التنافسية، والوصول إلى أفضل أداء يمكن أن تقدمه في وظائفها الثلاث: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة وتنمية المجتمع.

ولنجاح الجامعات المصرية في تحقيق ميزتها التنافسية والبقاء في المنافسة المستمرة مع الجامعات العالمية المناظرة، يجب أولاً تحديد المعوقات الفعلية التي تقف حائلاً دون تحقيق تلك الجامعات لميزتها التنافسية؛ مما يساعد في وضع تصور مقترح يُسهم في التغلب على تلك المعوقات من قبل المسؤولين بتلك الجامعات ومتخذي القرار وأعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين بها، ومن ثَم تحقيق صيغة الميزة التنافسية بتلك الجامعات المصرية.

المشكلة كما تعكسها الدراسات السابقة:

يشهد العالم المعاصر مجموعة من التحولات الجذرية والتغيرات السريعة والمتلاحقة نتيجة التطور العلمي والتكنولوجي الهائل؛ مما أدى إلى زيادة التنافسية بين المؤسسات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة؛ حيث أصبح تحقيق الميزة التنافسية من أهم أهداف الجامعات التي تسعى إلى تحقيقها من خلال

العمل على تميز الأداء والارتقاء به إلى أعلى المستويات، والتمكن من المنافسة مع الجامعات العالمية المناظرة. فالميزة التنافسية تُعد مطلباً حضارياً وضرورة تفرضها طبيعة الصراع الحضاري والتسارع المعلوماتي والتكنولوجي وما أفرزته العولمة من متغيرات؛ مما أدى ذلك إلى ضرورة تحقيق الأداء الجامعي المتميز في جميع المجالات، وامتلاك القوة اللازمة لدخول السوق التنافسي الإقليمي والعالمي. هذا ولقد أكدت العديد من الدراسات السابقة على أهمية الميزة التنافسية للتعليم الجامعي، وأهمية العمل والسعي نحو تحقيقها في جوانبه المختلفة، **ومن أهم تلك الدراسات السابقة:**

- **دراسة (الخنبشية وآخرون، ٢٠٢٣)** واستهدفت التعرف على درجة توافر متطلبات تحقيق التنافسية العالمية في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان في ضوء مدخل سلسلة القيمة. وأكدت الدراسة على ضرورة سعي مؤسسات التعليم الجامعي والعالي للوصول إلى الميزة التنافسية التي تحقق لها مركزاً متميزاً في الأسواق المحلية والعالمية، فقد أصبح يُنظر إلى تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي كأحد أهم الخيارات التي تسهم في نجاح هذه المؤسسات واستمرارها بين غيرها من مؤسسات التعليم العالي على المستوى المحلي والعالمي، كما أكدت الدراسة أن مؤسسات التعليم العالي أصبحت مُلزَمة بتحقيق المزايا التنافسية كالتفوق والتفرد والتميز عن غيرها من المؤسسات الأخرى؛ حيث إن اكتساب الجامعات للميزة التنافسية يحسن من سمعتها، ويجعلها أكثر قدرة على إرضاء المستفيدين منها؛ مما يسهم في استقطاب وجذب أعداد أكبر من الطلاب والباحثين، ويرفع مكانتها في قائمة تصنيفات الجامعات العالمية.

- **دراسة (العنزي، ٢٠٢٣)** واستهدفت التعرف على متطلبات رأس المال الفكري في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لتحقيق الميزة التنافسية في مجالات: التدريس، والبحث العلمي، والخدمة المجتمعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتقديم مقترحات لتطوير رأس المال الفكري لتلك الجامعة لتحقيق الميزة التنافسية المطلوبة. وأكدت الدراسة على ضرورة تعزيز الميزة التنافسية في الجامعة وضرورة تطويرها والارتقاء بها؛ حيث يعد تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً يجب أن تسعى إلى تحقيقه المنظمة الجامعية؛ من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الاستراتيجية ذات المعرفة الكامنة ضمن مختلف أنظمة واستراتيجيات وأنشطة وعمليات المؤسسة الجامعية؛ بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف، وتحسين الجودة، وزيادة نسبة الحصة السوقية، وزيادة الربحية على المدى الطويل. ومن أهم توصيات الدراسة العمل على زيادة الإنفاق على التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق ميزة تنافسية في الأداء الجامعي، واجتذاب أعضاء هيئة تدريس ممن يمتلكون مواهب فكرية متنوعة؛ لأنهم يمثلون رأس مال فكري يحقق ميزة تنافسية للجامعة.

- **دراسة (كامل، وجاد، ٢٠٢٣)** وهدفت إلى دراسة دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الجامعية، وواقع توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير الوظائف التعليمية والبحثية والمجتمعية لجامعة أسوان والنظم الجامعية المساندة لها. وأكدت الدراسة على ضرورة سعي الجامعة لتحقيق قدرتها التنافسية؛ من خلال العمل على تقديم منتجات وخدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية عالية الجودة؛ مما ينعكس إيجابياً على مستوى خريجيها وأعضاء هيئة التدريس بها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستويات مختلفة، وفي نفس الوقت يعكس ثقة المجتمع في الجامعة؛ ومن ثَم زيادة التعاون والشراكة معها، وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها، وتحقيق المستويات المتقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية.

- **دراسة (الحلايبة، ٢٠٢٢)** وسعت للتعرف على متطلبات الميزة التنافسية من وجهة نظر الأكاديميات الرياضية الرسمية في الأردن. وأكدت الدراسة على أن التنافسية تعد من أهم سمات العصر الحديث؛ حيث تعد كحقيقة مؤكدة يتحدد من خلالها نجاح أو فشل المنظمات والمؤسسات المختلفة؛ لدى يتحتم على هذه الجهات العمل الجاد والمستمر لاكتساب الخصائص التنافسية والحفاظ عليها، من أجل تحسين موقعها السوقي، وإكسابها قدرة على مواجهة المنافسين الحاليين والمستقبليين. وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى موافقة جميع أفراد العينة على أهمية الميزة التنافسية والحاجة الملحة لتحقيقها بجميع المؤسسات المجتمعية وأهمها المؤسسات الجامعية.

- **دراسة (الطاهر، ٢٠٢٢)** وسعت للتعرف على أثر التحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية بجامعة قاردن سيتي بالسودان. وأوصت الدراسة بضرورة قيام الإدارة العليا بالجامعة بالاهتمام بالتحسين المستمر الذي يحقق ميزة تنافسية بالأداء الجامعي، وضرورة القيام بعملية تقييم لأداء الجامعة ومقارنته بأداء جامعات الدول الأخرى، والاستفادة من البرامج الخاصة بجودة العملية التعليمية، والتغلب على معوقات جودة الأداء وتحسينه المستمر، كما أوصت الدراسة بضرورة إنشاء إدارة خاصة بالتخطيط الاستراتيجي، يتم من خلالها دراسة وتحليل مفهوم الميزة التنافسية بالجامعات، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والمعوقات والتهديدات التي توجد بها.

- **دراسة (بوجوفيز وآخرون Bogoviz & Others, 2019)** وسعت الدراسة لتقييم القدرة التنافسية لأفضل الجامعات الروسية التي توفر خدمات التعليم العالي عن بُعد في ضوء تقرير وكالة التصنيف العالمية الروسية RA Expert. واعتمدت الدراسة على معايير حديثة خاصة بتقييم تنافسية الجامعات الافتراضية للتعليم عن بُعد؛ وذلك في ضوء ثلاث مجالات، وهي: الخصائص التقنية(جودة التجهيزات التقنية والبرمجيات التقنية المستخدمة بالجامعات)، وخصائص التسعير(وتعكس تكلفة اقتناء واستخدام الجامعات لمنتجات العملاء والمستفيدين)، والخصائص التسويقية(وتعكس الصفات التسويقية لمنتجات وخدمات الجامعة). وأكدت الدراسة على ضرورة توجه الجامعات للوفاء بمعايير التنافسية العالمية، والارتقاء إلى مكانة مناسبة في التصنيفات العالمية. وانتهت الدراسة بمجموعة من المؤشرات المقترحة لتقييم القدرة التنافسية للجامعات الروسية للتعليم عن بُعد.

- **دراسة (ديميتروفا Dimitrova, 2017)** واستهدفت توضيح فلسفة القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي ومؤشرات قياسها وكيفية الارتقاء بها؛ وذلك من خلال تحليل القدرة التنافسية لبعض الجامعات البلغارية، وذلك باعتبار تلك القدرة التنافسية قوة دافعة للنمو الاقتصادي في بلغاريا. وأكدت الدراسة على أن الارتقاء بالقدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، والسعي للوصول لمكانة متميزة في السوق العالمي للتعليم أصبحت على قمة أولويات أهداف مؤسسات التعليم الجامعي والعالي، وبخاصةً في ظل التغيرات المعاصرة التي يواجهها المجتمع الجامعي، والتي تتمثل في: زيادة حدة المنافسة العالمية، والتطورات المتسارعة لتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي وتكنولوجيا الحصول على المعلومات ومعالجتها، وزيادة الاهتمام برغبات العملاء وكافة الفئات المستفيدة. وتوصلت الدراسة لإستراتيجية مقترحة مستدامة لتحسين القدرة التنافسية للجامعات البلغارية الحكومية والخاصة في ضوء التحولات العالمية.

- **دراسة (ندريتو Nderitu, 2016)** وهدفت إلى التعرف على الاستراتيجيات التي تعتمدها الجامعات بكينيا للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، وأثر استخدام استراتيجيات مختلفة ومتعددة في الحصول على تلك الميزة التنافسية. وأكدت الدراسة على ضرورة سعي الجامعات لتحسين أدائها الأكاديمي للوصول إلى مستوى ريادي تنافسي متقدم يتوافق مع الكيان التنظيمي للجامعة ومكانتها العلمية في المجتمع. وتوصلت الدراسة إلى أن نسبة (٦٧,٩٪) من أفراد العينة على دراية بالاستراتيجيات التي تتبعها الجامعات للحصول على الميزة التنافسية، ومن هذه الاستراتيجيات: الإعلان والتسويق، وتوظيف الكفاءات ذوي الخبرة لضمان جودة الخدمات المقدمة، وتقديم برامج فريدة من نوعها، كما توصلت الدراسة إلى أن جميع الاستراتيجيات ذات تأثير إيجابي في استدامة الميزة التنافسية، مثل: الاستراتيجية القائمة على المعرفة، واستراتيجية جودة التدريس.

- **دراسة (دى هان De Haan, 2015)** وسعت للتعرف على المزايا التنافسية التي تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيقها، وكيفية تنفيذ تلك المزايا بالفعل في سياق مؤسسات التعليم العالي وأنشطتها. وأكدت الدراسة على أهمية الميزة التنافسية وأهمية تحقيقها في سياق مؤسسات التعليم العالي؛ وذلك من خلال عدد من العناصر، أهمها: جودة التعليم والأبحاث العلمية، والسمعة الأكاديمية العالية، والوصول إلى مكانة فريدة من نوعها ومختلفة عن منافسيها في التصنيفات العالمية، وإقامة الشراكات والتعاون الدولي، وتوظيف أعضاء هيئة تدريس متميزين، والنشر العلمي في المجلات الرائدة عالمياً، والحصول على شهادة الجودة والاعتماد.

ورغم أهمية الميزة التنافسية للمؤسسة الجامعية؛ وأهمية تحقيقها في كافة جوانب أدائها الجامعي؛ إلا أن الكثير من الدراسات المصرية السابقة أكدت على ضعف القدرات التنافسية للجامعات المصرية، وتراجع مستوى أدائها في مجال التنافس الدولي، وتدني ترتيبها في التصنيفات العالمية للجامعات وخروجها من التصنيفات الدولية، ويتضح ذلك من خلال مراجعة موقع الجامعات المصرية بمعظم إصدارات التصنيفات العالمية للجامعات؛ حيث نجدها إما غير موجودة على خريطة التصنيفات العالمية للجامعات، أو أنها تقع في ترتيب متأخر ومتدني بهذه التصنيفات. **ومن أهم تلك الدراسات المصرية السابقة التي أكدت على ذلك:**

- **دراسة (زهران، ٢٠٢٣)** وسعت للتعرف على واقع الميزة التنافسية لجامعة الفيوم وعلاقتها بالصحة التنظيمية، وأهم الجهود الراهنة التي تبذلها الجامعة في تحسين الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة البحث. وأكدت الدراسة على أن التنافسية بين الجامعات أصبحت أمراً ضرورياً خاصةً في وجود التصنيفات العالمية للجامعات، وفي ظل تحديات المنافسة الدولية في مجال التعليم الجامعي؛ لتحقيق تميز حقيقي وسط الأزمات والتحديات والمعوقات الراهنة. كما أكدت الدراسة على أن الجهود التي تبذلها الجامعات المصرية لتحسين مراكزها التنافسية ضمن التصنيفات العالمية تتم بصورة فردية على مستوى كل جامعة؛ حيث لم تؤدي هذه الجهود إلى التحسين المنشود في ترتيب الجامعات المصرية، ولم تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المطلوبة لتلك الجامعات المصرية. كذلك أكدت الدراسة على أن الواقع يشير إلى العديد من الصعوبات والمعوقات التي تحد من التنافسية في صورتها المتوقعة، ومن أهم تلك المعوقات: قلة توافر المباني الجامعية مع زيادة أعداد الطلاب، وضعف الإمكانيات التعليمية، وضعف البنية التحتية الرقمية، وصعوبة امتلاك الخريج لمهارات سوق العمل. وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود العديد من أوجه القصور التي تتعلق

بممارسات كليات جامعة الفيوم والتي تعوق تحسين الميزة التنافسية في مجالات: التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

- **دراسة (سمحان، والسيد، ٢٠٢٣)** وسعت لتقديم رؤية مقترحة لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية. وأكدت الدراسة على أهمية تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية وأهمية توجه سياسة التعليم الجامعي المصري نحوها؛ وذلك نتيجة وجود التحديات التي تفرضها البيئة العالمية المعاصرة على التعليم الجامعي المصري، وزيادة حدة المنافسة في القرن الحادي والعشرين. وأكدت الدراسة على وجود العديد من المشكلات التي تؤدي إلى عدم تواجد الجامعات المصرية بشكل لائق في التصنيفات العالمية للجامعات وتعوق تحقيق تميزها التنافسي، كما أكدت الدراسة على أن جامعة المنوفية كغيرها من الجامعات المصرية تعاني من العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق ميزة تنافسية لها تضمن تفردها وتفوقها على غيرها من الجامعات على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي. ومن أهم تلك المشكلات: انحصار الجامعات الحكومية في الحيز المحلي وضعف تحركها إلى التعامل مع المصادر العالمية على النحو المنشود، وغياب الرؤية والثقافة التنظيمية اللازمة لدعم توجهها نحو العالمية، وضعف التوجه نحو إدخال البعد الدولي في المقررات الدراسية، وضعف مهارات التواصل العلمي بين أعضاء هيئة التدريس؛ مما يقلل من فرص التواصل والتشارك المعرفي.

- **دراسة (لوس وآخرون، ٢٠٢٣)** وهدفت إلى التعرف على متطلبات الجامعات الذكية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، وجاءت جامعة سوهاج كنموذج للجامعات المصرية. وأكدت الدراسة على أن الميزة التنافسية للجامعات تعد من أهم العوامل التي تعمل على تطويرها، ومواكبتها للتطورات والتغيرات المستمرة والمتلاحقة من حولها، وأنه يجب على الجامعات البحث عن الطرق التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على الجامعات المنافسة لضمان استمرارها، كما أكدت الدراسة على أن الواقع يؤكد ضعف الميزة التنافسية للجامعات المصرية بصفة عامة وجامعة سوهاج بصفة خاصة، وأن من أهم أسباب ضعف تلك الميزة التنافسية: ضعف البنية التحتية التكنولوجية الذكية، وعدم تبني الجامعة مقومات الجامعة الذكية التي تحسن وتعزز من الميزة التنافسية لها.

- **دراسة (مندور، ٢٠٢٣)** وسعت للتوصل إلى صياغة استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجية في جامعة عين شمس بما يحقق ميزاتها التنافسية المستدامة. وذكرت الدراسة أنه على الرغم من الجهود المبذولة نحو السعي لتحقيق الميزة التنافسية وإحداث التوافق بين الموارد والقدرات التنظيمية والتكنولوجية للجامعات المصرية ومن بينها جامعة عين شمس مع استراتيجية عملها؛ إلا أن الواقع يشير إلى وجود ضعف وقصور في مستوى أدائها؛ مما يعوقها عن تحقيق ميزاتها التنافسية المستدامة ويهدد بقائها واستمرارها، وهذا يتضح من خلال العديد من المظاهر، أهمها: تراجع مؤشرات كفاءة الجامعات المصرية، ووجود فجوة واضحة بين متطلبات سوق العمل المتغيرة ومخرجاتها غير القادرة على اللحاق بمسيرة التقدم والتغير، وانخفاض العائد الاقتصادي والاجتماعي من العملية التعليمية بالجامعات، وانخفاض نسبة الإنفاق على التعليم الجامعي، والتركيز على حجم وكم المدخلات فقط على حساب جودة المخرجات. وتوصلت الدراسة إلى العديد من التهديدات ونقاط الضعف التي تعوق جامعة عين شمس عن تحقيق ميزة تنافسية، ومن أهم تلك التهديدات: استمرار التغيرات السياسية بالجامعة، ومركزية القيادة؛ مما يشكل معوق أمام تحقيق كفاءة

المؤسسة وميزات التنافسية، وضعف نسبة الموارد المتاحة لتمويل كليات الجامعة وضعف استثمارها بالشكل الملائم والمناسب مع واقع متطلباتها.

- **دراسة (إبراهيم، ٢٠٢١)** وسعت للكشف عن واقع الميزة التنافسية والبراعة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي. وأكدت الدراسة على ضعف الميزة التنافسية للجامعات المصرية؛ وذلك بسبب ضعف تواجدها على مستوى التميز البحثي الدولي، وقلة إمكانياتها، ومحدودية دورها في إنتاج المعرفة وتبادلها، كذلك اتساع الفجوة بين قدرات خريجيها ومتطلبات سوق العمل المحلي والدولي. وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن الميزة التنافسية بجامعة جنوب الوادي جاءت بدرجة (متوسطة)؛ مما يدل على أن الجامعة ما زالت في حاجة إلى تنمية وتطوير ميزاتها التنافسية؛ حيث وقع مستوى التنافسية في الحد الأدنى للمتوسط.

- **دراسة (حسانين، ٢٠٢١)** وسعت للتعرف على دور القيادات بالجامعات المصرية في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية، ودور رأس المال الفكري في بناء الميزة التنافسية لدى القيادات الجامعية. وأكدت الدراسة على أن التعليم الجامعي المصري يعاني من معوقات تحول دون وصوله للتنافسية، حيث يقع هذا التعليم في مرتبة متأخرة في التصنيفات العالمية للجامعات وفي قوائم الجامعات المصنفة عالمياً. كما أكدت الدراسة على ضرورة تطوير أداء الجامعات المصرية؛ بما يتفق مع الثورة المعرفية والتكنولوجية التي يشهدها العصر، واستخدام الأساليب المستحدثة لتحقيق أقصى استفادة من الإمكانيات المتاحة للجامعات (سواء المادية أو البشرية أو العلمية أو التكنولوجية)؛ مما يحقق ميزتها التنافسية من أجل مجتمع أفضل.

- **دراسة (عبد العزيز، ٢٠٢١)** وسعت لتطوير الموارد غير الملموسة بجامعة سوهاج لتحقيق ميزاتها التنافسية. وأكدت الدراسة على ضعف قدرة جامعة سوهاج على المنافسة؛ مما يؤثر سلباً على تحقيق أهدافها واستمرارها في تقديم خدمات تعليمية وبحثية بالكفاءة المطلوبة مقارنة بالجامعات الأخرى المنافسة لها. وذكرت الدراسة أن هناك العديد من المعوقات التي تعيق الجامعات المصرية من تحقيق الميزة التنافسية، ومن أهم تلك المعوقات: إهمال معايير التميز والاقتدار في اختيار القيادات الإدارية الجامعية، والتغير السريع في احتياجات سوق العمل في البيئة المحلية بالجامعة، واعتقاد بعض الإداريين أن رسالة الجامعة ورؤيتها مجرد شعارات فقط.

- **دراسة (عبد العزيز، ٢٠١٩)** واستهدفت تفعيل مجموعة من الآليات اللازمة لتطبيق إدارة السمعة بجامعة أسيوط والتي قد تسهم في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعة. وذكرت الدراسة أن الكثير من الجامعات المصرية لا تزال بعيدة عن تصدر المراكز المتقدمة بالتصنيفات العالمية للجامعات؛ وذلك نظراً لضعف قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية المنشودة، وذكرت الدراسة أن ذلك يرجع إلى وجود عدد من المعوقات التي تقف عائقاً٠ أمام وضع الجامعات المصرية على الخريطة التنافسية، ومن أبرز تلك المعوقات: ظهور التصنيفات العالمية للجامعات، واعتمادها على معايير ومؤشرات محددة لم تستطع أغلب الجامعات المصرية الوصول إليها أو تحقيقها بصورة كاملة.

ويرجع ضعف القدرات التنافسية للجامعات المصرية وغيابها في معظم التصنيفات العالمية للجامعات إلى العديد من المشكلات والصعوبات والمعوقات التي تعوق تحقيق الميزة التنافسية بها، وتعوق تحقيق تميزها التنافسي، ومن أهم تلك المعوقات والصعوبات ما ذكرته العديد من الدراسات المصرية السابقة التي تمت في المجال، **ومن أهم تلك الدراسات السابقة:**

- **دراسة (الشوربجي وآخرون، ٢٠٢٣)** وهدفت إلى البحث في متطلبات القدرة التنافسية بالجامعات المصرية باعتبارها وسيلة لمواجهة المنافسة العالمية والتحديات الخارجية وتحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية، ومن ثَم دخولها ضمن قوائم التصنيفات العالمية للجامعات. وأكدت الدراسة على أن الجامعات المصرية تواجه عدداً من التحديات والصعوبات التي تحد من قدرتها التنافسية في تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة للمجتمع، وتحد من تحقيق تفوقها وتميزها على الجامعات المنافسة، ومن أهم تلك الصعوبات: تركيز الجامعات المصرية على الجانب الكمي في التدريس وتخريج الكوادر؛ مما يترتب عليه عدم تواجدها بشكل مناسب في التصنيفات العالمية للجامعات، وقلة الفرص المتاحة أمام أعضاء هيئة التدريس لحضور المؤتمرات العلمية والندوات المتخصصة في الجامعات العالمية، بالإضافة إلى ضعف التوجه نحو إدخال البعد الدولي في المقررات الدراسية.

- **دراسة (جرجس وآخرون، ٢٠٢٣)** وهدفت إلى محاولة التعرف على معوقات دور الجامعة في التحول إلى اقتصاد المعرفة؛ لتحقيق الميزة التنافسية في مصر ودراستها بهدف وضع المقترحات اللازمة للتغلب عليها؛ لتطوير دور الجامعة في عملية التحول إلى اقتصاد المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية بها. وأكدت الدراسة على أن اتجاهات إصلاح سياسات التعليم الجامعي المصري تتم بصورة جزئية، ويعتريها نوع من الاختلال والانفصال الذي لا يواكب اتجاهات عصر المعرفة، كما أنها لا تستطيع أن تتغلب على ما يعانيه هذا التعليم من مشكلات وأزمات. وذكرت الدراسة أن التعليم الجامعي المصري لا يزال يعاني من الكثير من المشكلات والمعوقات التي تحول وتحد من دوره في تحقيق الميزة التنافسية، ومن أهم تلك المعوقات: معاناة الجامعات المصرية من قصور في آليات تطوير الموارد البشرية بها، وعدم اعتماد تلك الجامعات في استراتيجيتها التنافسية على احتياجات المستفيدين منها، وقلة معرفة مدى ارتباط أداء الجامعات المصرية مع الجامعات الأخرى المنافسة لها، والحاجة إلى تفعيل سياسات تسويق الخدمات الجامعية، ونقص الأجهزة البحثية وعدم تنوعها وتحسين أدائها، مع ضعف التمويل الخاص لتلك الجامعات، هذا بالإضافة إلى محدودية كفاءة وفاعلية نظم المعلومات والاتصالات التي تربط الجامعة بكافة وحداتها.

- **دراسة (الشربيني، ٢٠٢٢)** واستهدفت التعرف على معوقات تحسين الميزة التنافسية بجامعة دمياط وكيفية مواجهتها. وذكرت الدراسة أن الجامعات المصرية ومنها جامعة دمياط تعاني من مشكلات عديدة تقلل من فعاليتها ومن تحقيق ميزتها التنافسية، وأن تلك الجامعات مطالبة اليوم بتحقيق النمو الارتقاء من خلال البحث عن سلوك التميز والتفوق، وأن الميزة التنافسية تعد السبيل إلى ذلك. وأكدت الدراسة على وجود الكثير من المعوقات التي تحول دون تحقيق الميزة التنافسية بجامعة دمياط، وأن بعض تلك المعوقات نابع من داخل الجامعة والبعض الآخر من خارج نطاقها، ومن أهم تلك المعوقات: معاناة أعضاء هيئة التدريس من صعوبة في اختيار الموضوعات البحثية وفي عملية النشر العلمي والسفر للخارج وحضور المؤتمرات والمشاركة فيها، ورفض أعضاء هيئة التدريس أي تغييرات أو تجديدات في تخصصهم وموضوعاتهم، ومحدودية إسهام أعضاء هيئة التدريس في إرشاد الطلاب مهنيا وتوجيههم بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، ومحدودية أساليب التدريس الجامعي، وضعف تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية.

- **دراسة (عبد اللطيف، ٢٠٢١)** واستهدفت التعرف على دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة سوهاج، والكشف عن المعوقات التي تحول دون تحقيق تلك الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس بجامعة سوهاج. وتوصلت الدراسة إلى اتفاق أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على وجود معوقات التشارك المعرفي والتميز بدرجة (مرتفعة)، ومن أهم تلك المعوقات: قلة وجود حوافز مادية ومعنوية لأعضاء هيئة التدريس، واعتقاد بعض أعضاء هيئة تدريس بقلة جدوى التشارك المعرفي والجودة والتميز، وضعف تشجيع الجامعة لأعضاء هيئة التدريس لحضور الندوات والمؤتمرات المحلية والدولية، وفقدان البعض الثقة في معلوماتهم؛ مما يمنعهم من التشارك المعرفي الفعال، وقصور البنية التحتية التقنية في الجامعة. وأوصت الدراسة بضرورة تكاتف أعضاء المجتمع الجامعي للتغلب على معوقات التشارك المعرفي؛ من خلال تدعيم البنية التحتية التقنية ونشر الثقافة التنظيمية الملائمة؛ بهدف تحقيق الميزة التنافسية بالجامعة ورفع تصنيفها المحلي والعالمي.

- **دراسة (علوان، ٢٠٢١)** واستهدفت الكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة عمليات الذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة بالجامعة في ضوء الأدبيات البحثية، كذلك الكشف عن واقع إدارة عمليات الذكاء التنافسي بالجامعات المصرية. وأكدت الدراسة على وجود ضعف عام في قدرة المؤسسات الجامعية المصرية على تقييم وضعها الحالي والمستقبلي، ومواجهة المعوقات والمشكلات والتحديات الطارئة وتحديات المستقبل التي تواجه تحقيق ميزاتها التنافسية والصعود نحو التنافس عالميا. وقدمت الدراسة مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطبيق نموذج إدارة عمليات الذكاء التنافسي بالجامعة وتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، ومن أهم تلك الإجراءات: قيام الجامعة بتحليل نقاط القوة والضعف لديها لإيجاد الميزة التنافسية التي قد تميزها عن غيرها من الجامعات المنافسة، ودراسة السوق وفئات المستفيدين من الخدمات الجامعية، والاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال الذكاء التنافسي والتكنولوجيا المتقدمة، وعقد شراكات واتفاقيات وتبادلات للاستفادة في المجال والتفوق على المؤسسات الجامعية المناظرة.

- **دراسة (خليفة، ٢٠٢٠)** وسعت للتعرف على واقع الميزة التنافسية بجامعة الفيوم على ضوء مدخل إدارة المعرفة، ووضع تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية بتلك الجامعة باستخدام مدخل إدارة المعرفة. وأكدت الدراسة على أنه بالرغم من أن الجامعات المصرية تسعى نحو تحقيق التميز والمنافسة بين الجامعات العالمية؛ إلا أن هذه المراكز التي حصلت عليها الجامعات المصرية متدنية بالنسبة لباقي الجامعات العالمية، كما أكدت الدراسة على أن الجامعات المصرية تواجه العديد من التغيرات والتحديات التي تحد من تحقيق ميزاتها التنافسية، وبعض هذه التحديات خارجية يفرضها الواقع الدولي والتحولات العالمية، مثل: الانفجار المعرفي، والثورة العلمية والتكنولوجية، والتغيرات الاقتصادية، وزيادة حدة المنافسة مع الجامعات العالمية، والبعض الآخر داخلي، يتمثل في: انخفاض كفاءة مخرجات تلك الجامعات وعدم ملائمتها لسوق العمل ومتغيرات العصر. وتوصلت الدراسة إلى العديد من المعوقات التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الفيوم على ضوء مدخل إدارة المعرفة، ويتمثل أهمها في: قلة توافر الموارد المادية، والقصور في نظم الحوافز والمكافآت المقدمة لأعضاء هيئة التدريس، وقلة وجود برامج متخصصة في ريادة الأعمال على مستوى الجامعة، وقلة استثمار الإمكانيات الجامعية المتوافرة.

وبناءً على ما سبق تتحدد مشكلة البحث في ضرورة الأخذ بصيغة الميزة التنافسية، وضرورة التأكيد عليها وتحقيقها بالجامعات المصرية، وهذا لا يتحقق إلا إذا تم تحديد واستيعاب الصعوبات والمعوقات الفعلية التي تحول دون تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، من أجل وضع تصور مقترح يساعد في التغلب على تلك المعوقات من قبل متخذي القرار ومسؤولي تلك الجامعات وأعضاء هيئة التدريس

وجميع العاملين بها، ومن ثَم تحقيق مفهوم الميزة التنافسية وتنفيذها على أرض الواقع. ومن هنا جاء البحث الحالي الذي يستهدف وضع تصور مقترح يساعد في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية من خلال التغلب على معوقاتها.

- **تساؤلات البحث:**

في ضوء ما سبق عرضه من مشكلة البحث والدراسات السابقة، يُمكن صياغة مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس التالي: **ما التصور المقترح للتغلب على معوقات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية؟**

ويتفرع من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما الإطار المفاهيمي والفكري للميزة التنافسية بالجامعات؟
٢- ما المعوقات التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية الجامعية كما تعكسها الأدبيات في المجال؟
٣- ما المعوقات التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عينة البحث؟
٤- ما الاختلاف في المعوقات التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية باختلاف متغيرات: النوع (ذكر، أنثى)، الدرجة العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس)، التخصص العلمي (علوم إنسانية وتربوية، علوم طبيعية وتطبيقية)؟
٥- ما التصور المقترح لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية؟

- **أهداف البحث:**

استهدف البحث الحالي ما يلي:

١- تعرف على الإطار المفاهيمي والفكري للميزة التنافسية بالجامعات.
٢- تعرف على المعوقات التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية الجامعية كما تعكسها الأدبيات في المجال.
٣- الكشف عن أهم المعوقات التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عينة البحث.
٤- الوقوف على الاختلاف في المعوقات التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية باختلاف متغيرات: النوع (ذكر، أنثى)، الدرجة العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس)، التخصص العلمي (علوم إنسانية وتربوية، علوم طبيعية وتطبيقية).
٥- تقديم تصور مقترح يساعد في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية.

- **أهمية البحث:**

للبحث الحالي أهمية نظرية وتطبيقية، ويُمكن توضيحها فيما يلي:

- **الأهمية النظرية:**

١- مواكبته لتوجهات الخطط والأهداف الاستراتيجية للجامعات المصرية؛ حيث أكدت على ضرورة توجه تلك الجامعات نحو تحقيق التميز في أدائها، والانفتاح على العالمية، وتطوير العملية التعليمية، ودعم التنافسية بين الجامعات المصرية وغيرها من الجامعات العالمية.

٢- يتوافق موضوع البحث مع توجهات وزارة التعليم العالي في تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠، والخاصة برفع القدرات التنافسية للجامعات المصرية ورفع مستوى تصنيفها في المؤشرات العالمية.
٣- يُقدم البحث إطاراً مفاهيمياً وفكرياً للميزة التنافسية الجامعية، ويُلقي الضوء على أهم معوقات تحقيق الميزة التنافسية الجامعية؛ والتي يُمكن من خلال التغلب عليها تحقيق الميزة التنافسية في البيئة العالمية للتعليم الجامعي، كمتطلب ومؤشر لجودة المؤسسة الجامعية.
٤- إن تعزيز وتدعيم التنافسية بالجامعات المصرية يصب في مصلحة جميع الأطراف المستفيدة من طلاب وباحثين وأعضاء هيئة تدريس وأصحاب الأعمال والشركات وأيضاً الاقتصاد الوطني؛ مما ينعكس على ارتقاء المجتمع وتقدمه.
٥- تنبع أيضاً أهمية البحث من كونها تتلمس معوقات تحقيق الميزة التنافسية الجامعية كما يُحددها عضو هيئة التدريس ذاته؛ مما يُعطي نتائج البحث أهمية خاصة، لأن عضو هيئة التدريس هو أقرب الناس إلى الأداء الجامعي، وأقدر على تحديد معوقات ميزته التنافسية بواقعية ودقة.
٦- أهمية مرحلة التعليم الجامعي التي تسهم في تكوين الشباب وإعدادهم فكرياً وعقلياً وروحياً؛ ليكونوا قادرين على إحداث تنمية اجتماعية واقتصادية للمجتمع.
٧- يُعد البحث الحالي استجابة لما أوصت به العديد من المؤتمرات المحلية والدولية، من ضرورة وضع الأساليب الإجرائية اللازمة للتغلب على معوقات تحقيق الميزة التنافسية بالجامات المصرية؛ وذلك من أجل تحسين مركزها التنافسي محلياً وعالمياً.
٨- يُشكل البحث الحالي نقطة انطلاق نحو دراسات أخرى مستقبلية متعلقة بالميزة التنافسية الجامعية.

- **الأهمية التطبيقية:**

١- قد تُفيد نتائج البحث القائمون على مؤسسات التعليم الجامعي بشكل عام، ومؤسسات الجامعات المصرية على وجه الخصوص؛ بما في ذلك القائمين على تطوير التعليم الجامعي، وقياداته بكافة المستويات، وأعضاء هيئة التدريس والباحثين والعاملين بها؛ من خلال تعرفهم على أهم معوقات تحقيق الميزة التنافسية الجامعية؛ والتي يُمكن من خلال التغلب عليها تدعيم وتحقيق المزايا التنافسية للجامعة.
٢- يُمكن الاستفادة من التصور المقترح الذي يقدمه البحث؛ حيث يُفيد المسئولين وصانعي القرار بالجامعات المصرية، في التعرف على المعوقات الخاصة بتحقيق الميزة التنافسية، واتخاذ الإجراءات التنفيذية والتشريعية التي من شأنها يُمكن التغلب على تلك المعوقات؛ مما يُساعد في زيادة القدرة التنافسية لتلك الجامعات، وحصولها على مركز متقدم في التصنيفات العالمية.
٣- هذا البحث يُعد تلبية لتوصيات الدراسات والبحوث والمؤتمرات المحلية والعالمية التي أكدت على ضرورة العمل على التغلب على معوقات تحقيق الميزة التنافسية، كخطوة أساسية للارتقاء بالقدرة التنافسية الجامعية.

٤- يُمكن للبحث الحالي أن يُفيد المؤسسات الجامعية المختلفة؛ من خلال التعرف على الآليات الإجرائية التي يُمكن أن تُساعد في التغلب على معوقات الميزة التنافسية؛ مما يُسهم في رفع القدرة التنافسية الجامعية.

٥- قد يفيد البحث في نشر ثقافة التميز والتنافس بين الجامعات.

- **حدود البحث:**

اقتصر البحث على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: تحديد المعوقات التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية.
- الحدود البشرية: عينة من أعضاء هيئة التدريس (الأساتذة – والأساتذة المساعدون – والمدرسون) ببعض الجامعات المصرية.
- الحدود المكانية: بعض الكليات الموجودة ببعض الجامعات المصرية، وهي: كليات التربية، والعلوم بجامعات: الأزهر، وعين شمس، والزقازيق، وأسيوط.
- الحدود الزمنية: طبقت أداة البحث الميدانية في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٣/ ٢٠٢٤م.

ويُبرر اختيار كليات عينة البحث: لأن هذه الكليات ممثلة للتوزيع الجغرافي لمحافظات الجمهورية، فهي تُغطي المحافظات المختلفة في كلٍ من العاصمة والوجه البحري والوجه القبلي، فجامعتي الأزهر وعين شمس ممثلتان للجامعات الموجودة في العاصمة، وجامعة الزقازيق ممثلة لجامعات الوجه البحري، وجامعة أسيوط ممثلة لجامعات الوجه القبلي. ومن ثَم تم اختيار هذه الكليات حتى يضمن الباحثين تمثيلها للجامعات في مختلف المحافظات، وتأتي نتائج البحث معبرة بموضوعية عن جميع الجامعات المصرية التي يعمل بها أعضاء هيئة التدريس.

- **المنهج والأداة:**

استخدم البحث المنهج الوصفي لملائمته طبيعة البحث؛ وذلك بهدف تحديد معوقات وصعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية؛ حيث يُمكن لهذا المنهج أن يتعامل مع الواقع، ويبحث في جوانبه المختلفة؛ من أجل تحليل الأسباب تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن معوقات وصعوبات تحقيق الميزة التنافسية محل البحث؛ ووضع تصور مقترح يُسهم في تحقيق تلك الميزة التنافسية. وفي سبيل تحقيق ذلك استعان البحث في جمع بياناته باستبانة تم توجيهها إلى عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

- **مصطلحات البحث:**

يعتمد البحث الحالي على بعض المصطلحات ذات الصلة بموضوع البحث، وهي:

١- **مصطلح المعوقات: Obstacles**

تُعرف المعوقات بأنها: العراقيل والعقبات التي تعترض سبيل المؤسسات لتحقيق أداء ما(الشربيني، ٢٠٢٢: ٩). ومعوّق: اسم فاعل من عوّق، وهو من يعوّق عملاً أو تقدم شيء، وخاصةً من يحاول اعتراض

إقرار إجراء تشريعي، أو اعتراض قانون أو لوائح معينة، باستخدام تقنيات التأخير كالتعطيل، أي اللجوء إلى الأساليب التعويقية لإعاقة وتأخير أداء معين أو عمل معين(قاموس المعاني، ٢٠١٧). كما عُرفت المعوقات بأنها: الصعوبات التي تعترض تنفيذ أهداف الشركة أو المؤسسة، وتعوق من تقدمها وتطورها، وتشمل هذه المعوقات العديد من الصعوبات، أهمها: المعوقات القانونية، والمعوقات التنظيمية، والمعوقات الاقتصادية، والمعوقات المالية(النوايسة، ٢٠١٢: ٦).

فالمعوقات هي الصعوبات أو العراقيل التي تعترض سبيل المؤسسة، وتحول دون تحقيق أداء معين أو هدف معين أو تطوير وتقدم معين، وهذه الصعوبات منها ما هو متعلق بالجانب التشريعي والتنظيمي السائد بالمؤسسة، ومنها ما هو متعلق بالجانب البشري الذي يشمل القوى والموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة كالإداريين والعاملين والفنيين داخل المؤسسة، ومنها ما هو متعلق بالإمكانيات المادية والتكنولوجية الموجودة بالمؤسسة، كالأدوات والتجهيزات والمعدات والتقنيات، ومنها ما هو متعلق بالجانب المالي وما يتضمنه من ميزانية ومخصصات ومصادر مالية خاصة بالمؤسسة.

٢- مصطلح الميزة التنافسية الجامعية: University Competitive Advantage

تُعرف الميزة التنافسية الجامعية بأنها: استطاعة الجامعة على أن تحتل مكانة متميزة بين الجامعات المحلية والعالمية في المجالات الإدارية والأكاديمية والخدمية، وفقا للتصنيفات العالمية من خلال تميزها وتفردها عن الجامعات الأخرى المناظرة في تقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية ومنتجات ترضى الجهات المستفيدة منها؛ مما يدعم ويرفع من مستوى أعضاء هيئة التدريس والطلاب والباحثين بها، بجانب رفع مستوى المجتمع وسوق العمل بمؤسساته المختلفة؛ مما يسهم في إكسابهم مزايا تنافسية مستدامة في سوق العمل بمستوياته المختلفة(زهران، ٢٠٢٣: ٥٩٩). كما ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها: القدرة على تحديد استراتيجيات المنتج التفاضلي وتشكيل وبناء القدرات والكفاءات الأساسية للحصول على تقنيات فريدة وتراكم الملكية الفكرية لجعل الجامعة مؤسسة ناجحة بشكل تنافسي كبير، وتحقق ميزة تنافسية مستدامة(Srivastava & Others, 2013: 48). كما عرفت بأنها: الميزة التي تقدمها الجامعة والتي عن طريقها يمكن تقديم خدمات تتميز بالجودة العالية وبأسعار منخفضة؛ مما يحقق للجامعة أرباح عالية تفوق أرباح المؤسسات المنافسة لها؛ وذلك من خلال تطوير الهيكل التنظيمي والبحث العلمي والعلوم والتكنولوجيا، وبناء الشراكات الاستراتيجية وإعداد الكفاءات(الصقر، وعسيري، ٢٠٢٣: ٥١٤). فالميزة التنافسية الجامعية تعني قدرة المؤسسة الجامعية على الاستخدام والاستثمار الأمثل لكافة الإمكانيات البشرية والمادية والتكنولوجية المتوفرة بها لتحقيق التقدم المنشود، وتحقيق التفرد والتميز عن غيرها من المؤسسات الجامعية المنافسة لها في المجالات المختلفة للتنافس، مثل: الجودة والتميز في مجال الخدمات الجامعية أو في مجال التعليم والتعلم أو في مجال الأنشطة البحثية أو في خدمة وتنمية المجتمع أو في مجال التكلفة الأقل أو غيرها من المجالات؛ مما يسهم ذلك في تحسين الوضع التنافسي للجامعة، وإكسابها القدرة على أن تقع في مراكز متميزة في التصنيفات الدولية للجامعات، نتيجة استيفائها لمعظم المعايير والمؤشرات التي تستند إليها هذه التصنيفات.

هذا ويُعرف الباحثان **معوقات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية إجرائياً في هذا البحث، بأنها:** مجموعة الصعوبات المحددة من قبل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، والتي تعترض

سبيل تلك الجامعات في تحقيق ميزاتها التنافسية، وتحد من قدرة أدائها الجامعي وأنشطتها المختلفة على تحقيق التميز على الجامعات العالمية المنافسة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

أولاً: الإطار النظري للبحث

حَظى موضوع الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة باهتمام بالغ وواسع النطاق على الصعيد الدولي، ويعود ذلك إلى ضرورة مواكبة المستحدثات والتطورات المتسارعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم والتي نتجت عن الكثير من التحديات العالمية والمتمثلة في: ظاهرة العولمة، والسياسات الانفتاح، وتحرير الأسواق، والاندماج في الاقتصاد العالمي، إضافة إلى التطورات والتغيرات الهائلة في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات؛ وفي ضوء هذه التطورات أصبح من الصعب على أي دولة أن تعيش بمعزل عن هذه التطورات والمستحدثات؛ نظراً للصعوبات التي ستواجهها وخاصةً في مجالات الأداء والإنتاج وسوق العمل؛ لذلك أخذت الدول النامية في تبني سياسات ونظم إصلاحية تهدف إلى إعادة تأهيل وهيكلة اقتصادياتها، وتهيئة بيئة العمل المتماشية والداعمة لقدرتها ومزاياها التنافسية في ظل اقتصاد عالمي مفتوح وسوق عمل متغير بصورة دائمة ومستمرة.

وتعد الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يرتكز عليها الأداء المتميز والمتفرد والمتفوق للمؤسسات الجامعية؛ لذلك تمثل الميزة التنافسية هدفاً رئيسياً تسعى المؤسسات الجامعية إلى تحقيقه في جوانب أدائها وفي جميع أنشطتها الإنتاجية والخدمية والتسويقية؛ مما يدفع تلك المؤسسات الجامعية إلى الاستمرار في سوق يتسم بالتطوير والتغيير المتسارع والمستمر، وفي ظل المنافسة الناتجة عن الإنتاج العالمي لسوق العمل مع كافة الدول؛ الأمر الذي جعل المؤسسات الجامعية تتسابق فيما بينها لإيجاد وتكوين وتحقيق ميزة تنافسية تتميز بها عن نظيراتها من المؤسسات الجامعية في الدول الأخرى، وأن تجد مكاناً ريادياً ومتفرداً بين تلك المؤسسات الدولية، وبالتالي حصولها على مراتب متقدمة في الترتيب العالمي للجامعات وغيرها من المؤسسات البحثية والأكاديمية. وهذا ما أكد عليه القرآن الكريم في قوله تعالى ﴿ **خِتَامُهُ مِسْكٌ ۚ وَفِي ذَٰلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ**﴾ (سورة المطففين - الآية ٢٦).

في ضوء ذلك فإن هذا الجزء من الإطار النظري لهذا البحث سيشمل محورين، **المحور الأول** سيتناول الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية الجامعية، من حيث: مفهومها، وأهميتها للجامعات المصرية، ودواعي ومبررات وجودها بالجامعات المصرية، ومجالاتها، ومصادرها، ثم واقعها بالجامعات المصرية؛ أما **المحور الثاني** من الإطار النظر النظري فسيتناول المعوقات التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية الجامعية كما تعكسها الأدبيات المختلفة التي تمت في المجال، وهذا ما سيتم توضيحه فيما يلي:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية الجامعية: -

١- مفهوم الميزة التنافسية الجامعية:

لقد كان بداية ظهور مفهوم الميزة التنافسية في المجال الاقتصادي ثم انتقل بعد ذلك هذا المفهوم للمجال التعليمي، وأصبحت المؤسسات التعليمية - ومنها الجامعات - مُلزَمة بتحقيق الخصائص والمزايا التنافسية في أدائها وأنشطتها المختلفة؛ مما يضمن لها التميز والتفوق والتفرد على غيرها من المؤسسات المناظرة، كما أصبحت مُلزَمة بالبحث عن أساليب وطرق جديدة تلبي احتياجات وتطلعات سوق العمل

المتغيرة، واكتساب القدرة على مواجهة المشكلات الطارئة وتوجيه الجامعات نحو السوق في ضوء مجتمع المعرفة والنظرية الاقتصادية(السوسي، ٢٠١٥: ٣١).

ولقد ظهر مفهوم الميزة التنافسية بتسميات متعددة من أهمها: التفوق التنافسي، والقدرة التنافسية، والمزايا التنافسية، وتشير هذه التسميات إلى الطرق والأساليب التي تستطيع من خلالها أي مؤسسة أن تميز أدائها وخدماتها على غيرها من المؤسسات المنافسة وتحقق التفوق عليهم، كما أن إدراك واكتشاف المؤسسة للطرق الجديدة لتحقيق المنافسة في موقع السوق يدعم من تطور الميزة التنافسية التي تقع في مركز الاستراتيجية التنافسية. وعلى الرغم من كثرة تداول مفهوم الميزة التنافسية على جميع المستويات؛ إلا أن هذا المفهوم ما زال يحيطه الإبهام والغموض، لكن هناك الكثير من المحاولات لتوضيحه وتعريف المقصود منه، باعتباره واقع ينبغي التعامل معه وتطويره والاستفادة منه(زهران، ٢٠٢٣: ٦٢٨). ومن أهم المفاهيم التي وضُعت للميزة التنافسية ما عرفته إحدى الدراسات(الصقر، وعسيري، ٢٠٢٣: ٥١٤) بأن الميزة التنافسية هي: الخصائص المميزة التي تقدمها الجامعات والتي عن طريقها يمكن تقديم خدمات ذات جودة عالية وبأسعار أقل؛ مما يحقق للجامعة أرباحاً أعلى بالمقارنة مع الجامعات الأخرى المنافسة؛ وذلك من خلال تطوير مجالات الهيكل التنظيمي والإداري، والبحث العلمي، والعلوم والتكنولوجيا، وإعداد الكفاءات الاستراتيجية، وبناء الشراكات الاستراتيجية. وعرفتها دراسة أخرى(الخنبشية وآخرون، ٢٠٢٣: ٣٤٧) بأنها: خاصية أو مجموعة من الخصائص التي تتميز بها مؤسسات التعليم الجامعي، والمتمثلة في مجموعة الإجراءات والإمكانات والقدرات التي تسمح لها بالاستمرار والصمود ضد منافسيها من المؤسسات الأخرى. فالميزة التنافسية تعطي للمؤسسة الجامعية القوة والقدرة على الاستمرار والنمو في بيئة تنافسية عالمية؛ وذلك من خلال تميز إمكانياتها البشرية والمادية وتميز قدراتها وأدائها الجامعي.

وعرفتها دراسة أخرى(داود، ٢٠٢٠: ٤٦) بأنها: عنصر تفوق لدى المؤسسات الجامعية؛ حيث تميزها عن غيرها بما يتيح لها الوصول إلى موقف قوي ومتميز تجاه المؤسسات الأخرى، في ضوء تحقيقها لمواصفات ومعايير الاعتماد المرجعية من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. كذلك عرفتها دراسة أخرى(زهران، ٢٠٢٣: ٦٢٨) بأنها: قدرة الجامعة على تقديم خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة؛ مما ينعكس بصورة إيجابية على مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس والخريجين؛ حيث يُكسبهم مزايا وقدرات تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي نفس الوقت يعكس ثقة المجتمع في تلك الجامعة، ومن ثَم زيادة التعاون معها، وزيادة إقبال الطلاب والباحثين على الالتحاق بها. وعرفتها أخرى(Dachyar & Dewi, 2015: 2) بأنها: القدرات التنافسية اللازمة لتوفير خدمات ومنتجات بأساليب وطرق أكثر فاعلية وكفاءة مقارنة بالخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسات الأخرى المناظرة التي تعمل في نفس المجال. كما تشير الميزة التنافسية(هلال، ٢٠١٩: ٦٩) إلى: التفرد في مجال معين من مجالات القدرة التنافسية، وهذا التفرد يؤدي إلى تميز الجامعة على الجامعات الأخرى في واحدة أو أكثر من مجالات وظائفها الأساسية، والمتمثلة في: التدريس والبحث العلمي وخدمة وتنمية المجتمع؛ مما يكسب الجامعة القدرة على تكوين البيئة المناسبة للإبداع والابتكار والتميز العالمي. وهذا بدوره أيضاً يكسبها القدرة على تحقيق الأداء ذات الجودة العالية والقادر على التنافسية ومساعدة الجامعة على الحصول على مركز متقدم في الترتيب والتصنيف العالمي للجامعات.

وأشارت دراسة أخرى(الشرقاوي، ٢٠٢١: ٢٤٧) إلى الميزة التنافسية بأنها: تفوق الجامعة وحصولها على مراكز تنافسية متقدمة عالمياً في التصنيفات العالمية للجامعات؛ وذلك من خلال تبني استراتيجية تنافسية تقوم على الاستغلال الأمثل والفعال لإمكانياتها ومواردها المتاحة؛ من أجل تقديم خدمات ومخرجات تعليمية وبحثية ومجتمعية متميزة ذات قيمة لكافة العملاء والمستفيدين؛ بما يمكن الجامعة من تحقيق التميز والتفوق على الجامعات المنافسة. ومن ثَم تحسين سمعتها الأكاديمية المحلية والعالمية وجذب المزيد من الطلاب والباحثين على المستوى المحلي والدولي. كذلك أشارت دراسة أخرى(Bisaria, 2013: 92) إلى أن الميزة التنافسية للجامعات تتمثل في: الأداء المتميز والأفضل للجامعة عن أداء المؤسسات الأخرى المنافسة لها؛ مما يؤدي إلى قيام الكليات والجامعات على تقديم أداء له قيمة أكبر للمستفيدين منها؛ من خلال رسوم دراسية اقتصادية، أو من خلال رسوم دراسية عالية في مقابل تقديم خدمة متميزة وعوائد أكبر للمستفيدين من الطلاب والباحثين وأفراد المجتمع. وعرفتها دراسة أخرى(عبد العزيز، ٢٠٢١: ٣٧) بأنها: القدرة التي تمتلكها الجامعة والتي تساعدها على التفوق والتميز والتقدم النوعي على منافسيها، والحصول على مواقع متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات بالمقارنة مع المؤسسات الجامعية الأخرى المنافسة في بيئتها التنافسية، من خلال تحقيق النمط الإداري المتميز، وتفعيل العمليات الإدارية، والتوظيف الأمثل للإمكانيات والموارد البشرية والمادية المتاحة والمتوقعة، وإيجاد تنظيم إداري وأكاديمي فعال تسوده روح المشاركة والإبداع والابتكار والمنافسة والمبادأة لتطوير مهارات وقدرات جميع العاملين بالجامعة. فالجامعة ذات الميزة التنافسية هي تلك الجامعة التي تمتلك القدرات اللازمة التي تمكنها من الحفاظ على استمرار نموها وجودة أدائها وتطويره وتحسينه؛ مما يؤدي إلى زيادة الطلب عليها من جانب الطلاب والباحثين وغيرهم من المستفيدين منها، كما يؤدي إلى ارتفاع قيم ومؤشرات التنافسية لديها، وبالتالي وقوعها في مراتب ومراكز متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات.

وفي مجال التعليم الجامعي المصري، فقد عرفت إحدى الدراسات(محمد، ٢٠١٨: ٤٨١) الميزة التنافسية للجامعات المصرية بأنها: قدرة الجامعات المصرية على التميز من خلال تفعيل الشراكة في الجوانب المختلفة للأداء؛ مما يجعلها قادرة على أن تحقق لنفسها البيئة المناسبة للتميز بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، وبذلك تستطيع الجامعات المصرية أن تتفوق نتيجة تبنيها لاستراتيجية محددة وواضحة في المنافسة؛ حيث تختلف تلك الاستراتيجية عن الموجودة بالجامعات الأخرى المناظرة؛ بما يحقق لتلك الجامعات المصرية التميز والتفرد في مختلف مجالات الأداء. وعرفتها دراسة أخرى(مصطفى وآخرون، ٢٠١٩: ٦٠٣) بأنها: قدرة الجامعات المصرية على تحقيق التميز في أنشطتها المختلفة التعليمية والبحثية والمجتمعية؛ بما يمكنها من الحصول على مكانة متقدمة في قوائم أفضل الجامعات على المستوى الدولي، ويؤدي بها إلى الوصول إلى المستويات العالمية. حيث تسهم الميزة التنافسية في وجود سمعة جيدة للجامعة ترفع من قيمة القرارات والأداءات التي تسلكها الجامعة، وتحسن تصورات كل المتعاملين معها نحو الجامعة؛ مما يسهم ذلك في جذب الطلاب والمستفيدين من خدماتها، وتشكيل سلوك العاملين بها وتدعيم أنشطتهم، فالجامعة يجب أن تعمل باستمرار في إطار تنافسي من أجل أن تمتلك سمعة جيدة تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية على غيرها من الجامعات المماثلة.

هذا **وتعرف الميزة التنافسية بالجامعات المصرية إجرائياً** في هذا البحث بأنها: قدرة الجامعات المصرية على تحقيق خصائص وسمات وقدرات تنافسية؛ من خلال تحقيق الجودة العالية والتميز في الكثير

من العناصر المرتبطة بتلك الجامعات، والتي من أهمها: التشريعات الجامعية، النظم الإدارية، الإمكانيات المادية والتقنية، القدرات البشرية، بالإضافة إلى رفع جودة وتميز جوانب أدائها الجامعي والمتمثل في: جانب التدريس، والبحث العلمي، وخدمة وتنمية المجتمع؛ مما يساعد ذلك في وصول تلك الجامعات المصرية إلى وضع قوي ومتميز تجاه المؤسسات الأخرى المناظرة، والوصول إلى مستوى تنافسي متقدم في سوق العمل بمستوياته المختلفة، كما يساعدها في الحصول على مواقع ورتب متقدمة في الترتيب والتصنيف العالمي للجامعات.

يتضح من ذلك أن الجامعات المصرية لكي تحقق ميزاتها التنافسية يجب عليها وضع استراتيجية محددة وواضحة يمكن من خلالها تحقيق التميز في أدائها وخدماتها التي تراعي فيها مواصفات الجودة المرتفعة، بالإضافة إلى الأساليب والطرق الحديثة لتسويق هذه الخدمات وسد احتياجات المجتمع. وعلى هذا كان الاهتمام ببناء استراتيجية معينة أو بناء تصور مقترح معين يساعد على التغلب على صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، والقضاء على المعوقات التي تعيق تحقيق تلك التنافسية، فإن هذا يعد متطلب هام وضروري من أجل بناء الميزة التنافسية وتدعيمها وتحقيقها بالجامعات المصرية، والواقع يثبت أن هذا العمل يحمل في طياته تحديات كبيرة لما يتطلبه من توفير آليات إجرائية فعالة تساعد على توفير كافة الإمكانيات البشرية والمادية وكافة الوسائل والطرق التي يمكن من خلالها التغلب على تلك المعوقات والصعوبات، وهذا بدوره يساعد على تحقيق جودة أداء الجامعات المصرية والحفاظ عليها وزيادة كفاءتها الداخلية وزيادة الطلب عليها وتحسين مخرجاتها؛ مما يحقق أهدافها المحلية والعالمية، الأمر الذي يساعد في حصولها على مراتب متقدمة في الترتيب العالمي للجامعات وغيرها من المؤسسات الأكاديمية والبحثية. فتحقيق أهداف الجامعات المصرية يعتمد على الاستغلال الأمثل والفعال لمجموعة العوامل المتمثلة في المهارات الإدارية والموارد البشرية والمادية والمالية والأساليب التكنولوجية وغيرها.....، وهذه العوامل تمثل خصائص تنافسية للجامعات، وهذه الخصائص التنافسية لا تتوفر إلا إذا تم التغلب على المعوقات التي تحول دون تحقيق الاستغلال الأمثل والفعال لجميع الإمكانيات والقدرات المتاحة بتلك الجامعات.

٢- أهمية الميزة التنافسية للجامعات المصرية:

ترجع أهمية الميزة التنافسية للدول والمجتمعات والمؤسسات المختلفة إلى أنها أصبحت العامل الرئيسي الداعم للنمو والاستمرار والبقاء، فالمؤسسات التي لا تستطيع تحقيق خصائص وميزات تنافسية متجددة باستمرار تواكب التغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية المتلاحقة، فإنها لا تستطيع الاستمرار والبقاء في بيئة تنافسية السمة الغالبة فيها هي التطور والتغير المستمر والمتسارع، وأصبح البقاء لمن يستطيع المحافظة على تحقيق الأفضل بصورة دائمة ومستمرة، ومن هنا تتضح أهمية تحقيق المؤسسات المختلفة لخصائص وسمات وميزات تنافسية تستطيع من خلالها النمو والبقاء والاستمرار في بيئة تسودها المنافسة القوية محلياً وإقليمياً وعالمياً.

وتتمثل أهمية الميزة التنافسية للجامعات في كونها معياراً للحكم على مدى نجاح الجامعات وتميزها من خلال تبنيها نماذج جديدة وفريدة يصعب تقليدها، فتوافر مَناخ التنافس بين الجامعات يؤدي إلى تجويد أدائها وتحسين مستويات مجالاتها الإدارية والأكاديمية، وتفعيل نقل التكنولوجيا واستخدامها، كما يساعد في دفع الجامعات نحو الاطلاع على تجارب الجامعات المتقدمة، وتحفيزها وتشجيعها لتطوير وتحسين

قدراتها التنافسية، والحفاظ على كوادرها البشرية، وتقليل معدل هجرة عقولها البشرية، كما يساعدها للاطلاع على مناهج ومقررات الجامعات الدولية، وما يتم فيها من بحث علمي وطرق إدارتها، كما تسمح الميزة التنافسية للجامعات المحلية من الانتشار في الخارج؛ من خلال تقديم خدمات تعليمية جيدة ومتميزة. وتدفع رغبة الجامعات في تحقيق الميزة التنافسية إلى تطوير وتدريب وتنمية مهارات العاملين لمسايرة التطورات التكنولوجية، كما تدفعها إلى تطوير نظم التعليم وبرامجه وأساليبه؛ لتلبية احتياجات المستفيدين وأصحاب المصالح من الجامعة، وتوجيه البحوث العلمية لتساعد في تحقيق أهداف المجتمع وحل مشكلاته، وتحقيق تنميته الشاملة والمستدامة(الحوت وآخرون، ٢٠١٥: ١٤٦). كما تُسهم الميزة التنافسية أيضاً في دعم وتحسين العلاقات التشاركية بين الجامعات والقطاع الصناعي؛ من خلال عدة وسائل كالبحوث العلمية والمشاريع المشتركة ورعاية الباحثين والمبدعين وتقديم الخدمات الاستشارية؛ بما يحقق الفائدة العلمية والمادية للجامعات، ويعزز تواجدها في الأسواق المحلية والعالمية للتعليم الجامعي، كما يحقق التقدم للقطاع الصناعي بالمجتمع(مصطفى وآخرون، ٢٠١٩: ٦٠٦).

وتتضح أهمية الميزة التنافسية للجامعات المصرية؛ من خلال ما تعود به عليها من منافع وفوائد تضمن بقاء ونمو وتطوير وتميز تلك الجامعات المصرية، ومن هذه المنافع والفوائد ما ذكرته دراسات(لوس وآخرون، ٢٠٢٣: ٣٠١-٣٠٢)،(زهران، ٢٠٢٣: ٣٦٤)،(الإتربي، ٢٠١٩: ٦٩٥-٦٩٦)،(عبد العزيز، ٢٠١٩: ٣٧٢-٣٧٣)، وهذه الفوائد والمنافع تتمثل في:

أ- تعكس الميزة التنافسية قدرة الجامعة على تحقيق قيمة مضافة، وتلبية الاحتياجات التعليمية للطلاب والباحثين بفاعلية أكبر من نظيراتها، كما توضح مدى قدرة الجامعة على الابتكار والإبداع والتجديد في تقديم الخدمات والأنشطة التعليمية، وتحقق مواكبتها مع التطورات التكنولوجية والمعرفية المحلية والدولية.

ب- تعمل الميزة التنافسية على تلبية الاحتياجات المستقبلية للمستفيدين، وتكسبهم القدرة على التكيف لمواجهة المستحدثات والتغيرات المتسارعة؛ وبذلك تعد الميزة التنافسية معياراً للحكم على تحقيق نمو واستدامة الجامعات، كما تعمل الميزة التنافسية على إلزام الجامعات بتطوير قواعد البيانات للوقوف على جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات، والارتقاء بمكانتها والوصول إلى المجتمع الدولي الخارجي.

ج- تعمل الميزة التنافسية على تحقيق جودة الأنشطة الجامعية؛ مما يرفع من مستوى جودة مخرجاتها، كما تسهم الميزة التنافسية في تطوير مهارات الأفراد، وتساعد الجامعات على التفاعل الإيجابي الفعال مع المتغيرات المستجدة ومواكبتها في محيطها المحلي والإقليمي والدولي، وتوفر برامج ذات أولوية تنافسية.

د- تعمل الميزة التنافسية على تحسين السمعة والمكانة الأكاديمية للجامعة؛ وذلك نظراً لمواكبتها متطلبات التنمية وسوق العمل المتغيرة بصورة دائمة في ضوء المستجدات العالمية.

ذ- تسهم الميزة التنافسية في تأكيد وتدعيم العلاقات التشاركية بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية؛ من خلال المشاريع والأبحاث المشتركة ورعاية المبدعين، بما يحقق التقدم والتطور للمؤسسات الإنتاجية، ويعود بالفائدة العلمية والمادية على الجامعات.

ر- تمثل الميزة التنافسية مؤشراً إيجابياً هاماً نحو توجه المؤسسة الجامعية للوقوع في مكانه متميزة بين منافسيها من المؤسسات الجامعية المناظرة، كما تعد الميزة التنافسية سلاحاً تنافسياً أساسياً لمواجهة تحديات المؤسسات الجامعية المنافسة.

ز- تقوم الميزة التنافسية بمنح الجامعات القدرة على تدعيم إمكانياتها ومواردها وقدراتها الإنتاجية والخدمية والتسويقية، وتأكيد مكانتها السوقية بين الجامعات الأخرى، وحفظ مركزها التنافسي في التصنيفات الدولية التنافسية، بالإضافة إلى تأكيد علاقاتها مع العملاء والمستفيدين، والارتقاء بمستوى القرارات الإدارية الجامعية.

س- تمكن الميزة التنافسية الجامعات من رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس وتطوير مهاراتهم المستقبلية، والتوظيف الأمثل لإمكاناتها ومواردها وخبراتها المختلفة في إنجاز أدائها وتحقيق أنشطتها ببراعة وفعالية وبتكلفة أقل؛ وبالتالي تحقيق الخصائص والمزايا التنافسية والحفاظ عليها؛ مما يسهم ذلك في تميزها وتفردها وابتكارها واستدامتها لفترة أطول بين منافسيها.

وذكرت دراسة أخرى(خليفة، ٢٠٢٠: ٥٦) العديد من المهام التي تحققها الميزة التنافسية للجامعات المصرية، وتتمثل تلك المهام في النقاط التالية:

١- إكساب الجامعات المصرية القدرة على الدخول في سوق التنافس العالمي مع الجامعات العالمية، وبالتالي تكون على علاقة تأثير وتأثر مع الجامعات الأخرى.

٢- سعي الجامعات المصرية المستمر للحفاظ على خصائص وسمات الميزة التنافسية لها؛ من خلال محاولة الاستغلال الأمثل لجميع الموارد والقدرات المتاحة والممكنة داخل الجامعة.

٣- تحفيز كل الموارد البشرية العاملة في الجامعات المصرية على العمل بإتقان وجدية والتزام، وتقديم كل ما هو مبدع ومبتكر ومتميز في الإدارة العليا بالجامعات.

٤- زيادة العائد الاقتصادي للتعليم الجامعي المصري؛ وبالتالي إعادة خريطة وضع التعليم المصري بالنسبة لفلسفة الأجور داخل المجتمع.

٥- سعي الجامعات المصرية لتحقيق التميز والإبداع في جودة مخرجاتها الإنتاجية والخدمية؛ من خلال تطبيق منهجية التطوير والتحسين المستمر لمدخلاتها وعملياتها وتغذيتها الراجعة؛ وذلك لتحقيق التكيف والاندماج في اقتصاد المعرفة العالمي.

٦- قدرة الجامعات المصرية على رفع مستوى معيشة المواطن المصري عندما تتمكن من امتلاك القدرات التنافسية لمخرجاتها على المستوى الإنتاجي والخدمي.

٧- التسويق العالمي لمخرجات الجامعات المصرية وعدم الاكتفاء بالسوق المحلي، مما يدفعها دائماً إلى التطوير وارتقاء الأداء لتحقيق المزيد من الإبداع والتميز.

هذا بالإضافة إلى أن الميزة التنافسية تحقق منفعة طويلة الأمد؛ من خلال تطبيق استراتيجية تحقيق القيمة الفريدة التي توفر الثقة المالية والأداء المرتفع للمؤسسة، ويتم بناء تلك الاستراتيجية عن طريق دمج الموارد والإمكانيات الجوهرية والمهارات والقدرات الموجودة بالمؤسسة بطرق فريدة ودائمة؛ بحيث لا يمكن للمؤسسات المنافسة تقليدها أو محاكاتها، كما تنبع أهمية الميزة التنافسية لكونها منتج يرتبط بجانبين هما التميز والمنافسة، فهي تساعد المؤسسة على تلبية المتطلبات والحاجات المتغيرة لسوق العمل، مع الأخذ في الاعتبار الحاجات المستقبلية المرتبطة بالأجيال القادمة(علوان، ٢٠٢١: ١١١١). كما تعد الميزة التنافسية كمعيار يتم في ضوئه تحديد المؤسسات المتفوقة والمتميزة والناجحة والتي يصعب تقليدها، و

كمعيار لامتلاك المؤسسة أفراداً أكثر مهارة وكفاءة وقدرة على تحقيق زيادة الإنتاج والأرباح وتحقيق التميز والتفوق، وتعطي للمؤسسة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين؛ وبالتالي تتيح لها تحقيق أداء مرتفع ونتائج عالية، كما أنها تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات المستفيدين وتحفيزهم الدائم والمستمر للإقبال على المؤسسة والتعامل معها، وتعطى حركة ديناميكية للعمليات الداخلية التي تتم بالمؤسسة(عبد الله، ٢٠١٩: ٣٠١). فالميزة التنافسية تعد هدفاً رئيساً تسعى لبلوغه جميع المؤسسات التعليمية وأهمها الجامعات، وأصبحت المشكلة الأساسية التي تواجهها تلك المؤسسات هي مشكلة الاستمرارية والبقاء في سوق العمل التنافسي، مما يجبر تلك المؤسسات على اتخاذ التدابير اللازمة التي تدعم مبادئ تلك الميزة التنافسية وتدعم تحقيقها في كافة جوانب أداء المؤسسات الجامعية.

مما سبق يتضح أن أهمية الميزة التنافسية تنبع من حقيقة تتمثل في أن كل المؤسسات المجتمعية تحرص على تطوير وتحسين أدائها للوصول إلى الأداء الجيد والمتميز والمتفوق، وأن الواقع يشير إلى أن مستويات نجاح المؤسسات في تحقيق ذلك يتفاوت ويختلف حسب كفاءتها في إدارة أدائها. وانطلاقاً من ذلك أصبح ممارسة المؤسسات للميزة التنافسية بشكل جيد وفعال ضرورة حتمية إن أرادت زيادة قدراتها الإنتاجية والخدمية وتطوير أدائها، بل أصبحت الميزة التنافسية السبيل الوحيد القادر على بقاء المؤسسات واستمرارها في الأسواق العالمية، وخصوصا بعد تزايد الاتجاه نحو تحقيق المزيد من العولمة والانفتاح العالمي.

وعليه فإنه من الأهمية أن تمتلك الجامعات المصرية ميزة تنافسية لكي تكون من الجامعات المتميزة التي تسعى إلى المنافسة لتحقق مكانة متميزة وفريدة بين نظيراتها من الجامعات الأخرى؛ وذلك من خلال أدائها لأنشطتها الجامعية المختلفة بكل فاعلية وكفاءة وبصورة جيدة ومتميزة، مما يمكنها من إيجاد قيمة جديدة تلبي احتياجات جميع العملاء والمستفيدين منها، بحيث لا تستطيع الجامعات الأخرى المنافِسة من تقديمها أو تقليدها. وعليه فإن الجامعات المصرية إذا تمكنت من تحقيق القدرات والمزايا التنافسية العالية فإنها تكون قادرة على التميز والمنافسة في سوق التعليم الجامعي، كما تكون قادرة على رفع مستوى معيشة العاملين بها، والمحافظة على استمرارية عطائها وجذبها للمزيد من العملاء والمستفيدين المتميزين والدوليين؛ وكل ذلك لن يتم إلا إذا اتخذت الجامعات المصرية التدابير اللازمة للتغلب على المعوقات والصعوبات التي تحول دون تحقيق ميزاتها التنافسية وتحول دون تطوير أدائها وتجويد مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، وتحول دون استغلال مواردها البشرية وإمكاناتها المادية والفكرية والتقنية بشكل جيد وفعال.

٣- دواعي ومبررات الميزة التنافسية بالجامعات المصرية: -

يمكن تفسير الاهتمام المتزايد بالميزة التنافسية في التعليم الجامعي إلى غلبة الاتجاه المهني على الاتجاه العلمي في طبيعة التعليم الجامعي، وظهور مفهوم سوق العمل وآلياته وارتباطه بعمليات وأنشطة مؤسسات التعليم الجامعي، وإمكانية قياس مستوى أدائها ومخرجاتها، كما أن التطبيق الجيد والفعال للمعرفة العلمية والتكنولوجية يعد إحدى الخصائص والمزايا التنافسية في عصرنا الراهن، كما أن التنافس بين الجامعات لم يعد قاصراً على العالم المتقدم؛ بل أصبح التنافس قائماً بين جميع الجامعات سواء محلية أو إقليمية أو عالمية، هذا بالإضافة إلى أن وجود التحديات والتغيرات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم من ثورة تكنولوجية ومعرفية، وما تحمله من تحديات وفرص، كل ذلك قد فرض على المؤسسات الجامعية ضرورة البحث عن المزايا التنافسية التي تضمن لها البقاء وتحقق الاستمرار في عالم سريع التطور والتغير.

وبصفة عامة يمكن تأكيد المبررات التي تحتم على الجامعات المصرية الاهتمام بالميزة التنافسية، فيما ذكرته دراسة كل من(عبد العزيز، ٢٠٢١: ٧٥-٧٧)،(سليمان، ٢٠١٩: ٥٠٥-٥٠٧)،(مصطفى وآخرون، ٢٠١٩: ٦٠٦-٦٠٧)،(الإخناوي، وشحاتة، ٢٠١٧: ٤١٨-٤٢٠)، وتتمثل تلك المبررات في:

أ- توفير البيئة التنافسية التي تساعد الجامعات المصرية على الارتقاء بنوعية المخرجات والخدمات التي تقدمها سواء على المستوى المحلي أو العالمي.

ب- زيادة حدة المنافسة بين الجامعات سواء على الصعيد الإقليمي أو الدولي، واهتمام بعض المؤسسات العالمية بقياس القدرة التنافسية للمؤسسات الجامعية؛ حيث تقوم تلك المؤسسات العالمية بنشر تقويم سنوي عن الجامعات في ضوء أدائها الأكاديمي والبحثي.

ج- تحول الأسواق المحلية إلى أسواق عالمية؛ نتيجة وجود اتفاقيات الجات وظهور التكتلات الإقليمية والاقتصادية، وما نتج عن ذلك من تحول معايير الجودة من المحلية إلى المعايير العالمية.

د- التغير المستمر في احتياجات سوق العمل ومتطلباته، مما يتطلب استخدام أساليب تعليمية جديدة ومتطورة في ضوء الانفتاح المعرفي والتكنولوجي ووجود التنافسية، مع ابتكار آليات جديدة لحل المشكلات التي تواجه مسيرة تطور المجتمع وتنميته.

ذ- تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي؛ وذلك لأسباب ثقافية واجتماعية واقتصادية عديدة، مع عدم كفاية أعداد الهيئة التدريسية المؤهلة والقادرة على التعامل مع الأعداد الكبيرة والمتزايدة من الطلاب؛ مما يجعل من الصعب على الجامعات المصرية الحفاظ على النسب الصحيحة بين أعداد أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وهذا لا يتناسب مع النسب المحددة التي تطالب بها التصنيفات العالمية للجامعات.

ر- وجود الثورة التكنولوجية وما أحدثته من تطوير الأساليب والتجهيزات في مجال التكنولوجيا التعليمية واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ مما فرض ضرورة استخدام صيغ متطورة في التعليم الجامعي تسهم في انخفاض تكلفة التدريس مع الاهتمام برفع القدرات والمهارات المهنية والعالمية لأعضاء هيئة التدريس وغيرهم من العاملين داخل الجامعة.

ز- ضعف العلاقة بين التعليم الجامعي وسوق العمل، وتدني جودة البحوث العلمية؛ حيث إن مخرجات التعليم الجامعي لا تتطابق مع المواصفات العلمية المطلوبة عالمياً، كما تقتصر الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس على بحوث تقليدية تستخدم فقط من أجل الترقية.

س- إيجاد قيم جديدة للمستفيدين من الجامعة تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتدعم وتحسن صورة وسمعة المؤسسة الجامعية في أذهانهم، وتجعل الجامعات أكثر قدرة على إرضاء المستفيدين؛ من خلال تقديم خدمات تعليمية وبحثية جيدة ومتميزة تجذب نوعيات جديدة من المستفيدين.

ش- تحقيق التميز الاستراتيجي على الجامعات المنافسة في الخدمات التعليمية والبحثية المقدمة، ومن ثَم ضمان وجود حصة سوقية أكبر، إلى جانب تحقيق التفوق والتميز عن الجامعات الأخرى المنافسة.

ص-تعد الميزة التنافسية قوة داعمة لمؤسسات التعليم الجامعي؛ حيث تسهم في تحقيق أهدافها ودفعها للأمام، وتضعها في مكانة متقدمة عن غيرها من الجامعات المنافسة، لتصبح لها

الصدارة في سوق العمل، كما تسهم الميزة التنافسية في إكساب الجامعات خصائص الكلفة والإبداع والتميز وحسن استثمار مواردها البشرية والمادية والتكنولوجية لتلبية احتياجات المستفيدين بصورة فعالة.

كما أن هناك مبررات أخرى لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، ذكرتها دراسات كل من(عبد الحميد، ٢٠٢١: ٩٢٣-٩٢٤)،(شلبي وآخرون، ٢٠١٨: ٤٤-٤٦)،(فرغلي، ٢٠١٨: ٢٢١-٢٢٢)، وهذه المبررات تتمثل فيه:

١- العولمة: فقد أدى انتشار العولمة إلى وجود بيئة تنافسية شملت كافة القطاعات على المستوى العالمي، وخصوصاً قطاع التعليم الجامعي؛ حيث فرضت العولمة على الجامعات ضرورة التنوع في البرامج والخدمات الجامعية المقدمة، والتوسع في التعليم المفتوح، وظهور الجامعات العابرة للحدود والجنسيات، وتغير الأنظمة التعليمية في ضوء آليات سوق العمل.
٢- ظهور مفهوم اقتصاد المعرفة: والذي يعتمد على الموارد المعرفية والتكنولوجية أكثر من اعتماده على الموارد المادية؛ حيث أصبح نجاح الجامعات يتوقف على ما تمتلكه من خبراء ومتخصصون وعلماء ومفكرون يمتلكون المعرفة والخبرة التي تمكنهم من تحقيق المنافسة.
٣- ظهور الضغوط التنافسية بالمؤسسات الجامعية: حيث أصبح تحقيق الميزة التنافسية مطلب هام وضروري وأساساً لنجاح الجامعات واستمراريتها؛ من خلال تطوير أساليبها الإدارية، وتوفير مَناخ تنظيمي مناسب، وتوفير بيئة تفاعلية جيدة، وتنمية الإبداع والابتكار، والارتقاء بالأداء الجامعي؛ ليكون أكثر فاعلية وكفاءة في ضوء المنافسة العالمية الشديدة.
٤- ظهور المعايير والتصنيفات الدولية: حيث يتحدد في ضوء هذه التصنيفات السمعة الأكاديمية للجامعة ومكانتها بين الجامعات الأخرى في ضوء معايير ومواصفات دولية فرضتها ثقافة الانفتاح وعولمة التعليم الجامعي.
٥- ظهور توجهات استراتيجية في الفكر الإداري: وهذه التوجهات تدعم التميز الجامعي كما تدعم التفوق وبناء السمعة الأكاديمية للجامعات؛ مما يضمن بقائها واستمرار المنافسة.
٦- امتلاك الجامعة للعديد من الكفاءات والموارد: وهذا بدوره يساند ويدعم قيام الجامعة بكافة الأدوار المنوطة بها في التعليم والبحث العلمي ودعم تنمية وخدمة المجتمع في كافة المجالات، كما يدعم الجامعة في استثمار كل هذه الكفاءات والموارد لدعم تميز الجامعة.
٧- تغير حاجات المستفيدين من الخدمات الجامعية المقدمة: حيث تتغير حاجات ومتطلبات متلقي الخدمات أو تظهر حاجات ورغبات جديدة للمستهلكين؛ وذلك نتيجة ارتفاع مستوى المعيشة أو زيادة مستوى الوعي الاستهلاكي؛ وبالتالي يحدث تجديد في الميزة التنافسية الحالية وتظهر ميزة تنافسية جديدة تواكب التغير الحادث في الحاجات والخدمات المقدمة.

ويضاف لما سبق وجود العديد من الدواعي التي تجعل من الضروري تحقيق الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي المصري (بصفة خاصة) ودخوله للسوق التنافسي، ومن أهم تلك الدواعي: قلة المخصصات المالية، وقصور قاعدة المعلومات ونظم البيانات، والتوجه نحو تدويل التعليم الجامعي، وقصور المنظومة التكنولوجية، وضعف المهارات والقدرات البشرية، وقلة توافر الإمكانيات والتجهيزات التعليمية والعلمية من معامل وتجهيزات ومعدات وأساليب تعليمية وبحثية، بالإضافة إلى نمطية نظم التعليم وغياب التنوع

فيها، والبعد عن التخطيط الاستراتيجي السليم، وانخفاض المستوى العلمي للطلاب الملتحقين بتلك الجامعات، وضعف مواكبة الخريجين لاحتياجات ومتطلبات سوق العمل،..... وغيرها من نقاط الضعف التي تفرض على الجامعات المصرية ضرورة اتخاذ الأساليب والطرق والتدابير اللازمة التي تساعد على تحقيق ميزاتها التنافسية، ومن أهم تلك الأساليب والطرق: التغلب على الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق تلك الجامعات لميزتها التنافسية، وهذا بدوره يساعدها على التمكن من تحقيق مفهوم الميزة التنافسية في أدائها وأنشطتها الجامعية، واكتسابها خصائص تنافسية على غيرها من الجامعات المناظرة، كما يساعدها في رفع كفاءة مخرجاتها وتحسين جودة العملية التعليمية والبحثية بها، وزيادة الطلب عليها، ورفع مستوى سمعتها الأكاديمية، ومن ثَم ارتفاع قيم ومؤشرات التنافسية بها، وحصولها على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات.

٤- مجالات الميزة التنافسية بالجامعات: -

إن مجالات تحقيق الميزة التنافسية للجامعات تشتق من الوظائف الثلاثة للجامعة، وهي وظائف التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ومنذ أن اشتدت حدة التنافسية بين الجامعات على المستوى القومي والإقليمي والعالمي، زادت أهمية الوظائف الرئيسة للتعليم الجامعي؛ وذلك لدورها الكبير في تحقيق الميزة التنافسية، ودورها في تمكن المؤسسات الجامعية من الحصول على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات المتنافسة، ولقد أوضحت دراسة كلاً من(الخنبشية وآخرون، ٢٠٢٣: ٣٤٨)،(عبد الحميد، ٢٠٢١: ٩٢٤-٩٢٦)،(خليفة، ٢٠٢٠: ٩٢-٩٨) مجالات الميزة التنافسية بالمؤسسات الجامعية، كما يلي:

أ- **مجال التميز في وظيفة التعليم:** حيث تعد وظيفة التعليم أو التدريس وظيفة ذات طبيعة معقدة؛ حيث تتأثر بعدد كبير من العوامل المتداخلة والمرتبطة بعضها ببعض، فمنها ما يتعلق بعضو هيئة التدريس من حيث إعداده علمياً وتربوياً وسماته الشخصية وتواصله البينى مع طلابه، ومنها ما يتعلق بالطالب الجامعي من حيث مهاراته وإمكاناته وخصائص شخصيته واتجاهاته واستعداداته العلمية والاجتماعية، ومنها ما يتعلق بالخطط الدراسية والمناهج والبرامج التعليمية؛ من حيث أهدافها وطبيعتها ومحتواها ومتطلباتها وتقويمها، هذا بالإضافة إلى الوسط الجامعي المحيط الذي يوفره الهيكل الإداري بالجامعة. وتتفاعل هذه العوامل معاً وتؤثر في نوعية وجودة التدريس الجامعي، وبقدر توفر الاتصال والتفاعل الإيجابي بين هذه العوامل بقدر تحقيق جودة وتميز مجال التدريس الجامعي.

ولتحقيق التميز في مجال التعليم أو التدريس الجامعي، فإن هذا يتطلب تطوير وتجويد كل عنصر من عناصر المنظومة التعليمية؛ وذلك من خلال: مراعاة متطلبات المهمة التدريسية، ومراعاة تحسين وتطوير المهمة التعليمية، والتقويم المستمر للأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس، والاطلاع على المستجدات والمستحدثات والمعايير العالمية في مجال التخصص وتحديد الرؤية والأهداف التعليمية في ضوئها، وإعداد برامج تعليمية جامعية ودراسات عليا ذات جودة أكاديمية، وتنفيذ مراجعة دورية للبرامج التعليمية بكليات الجامعة، وتوفير البرامج التعليمية والمناهج الدراسية بصورة مرنة ومتنوعة، والارتقاء بالأوضاع المادية والاجتماعية لأعضاء هيئة التدريس، والعمل على التنسيق بين التعليم الجامعي والتعليم قبل الجامعي (التعليم الأساسي والتعليم الثانوي) لتأهيل الطلاب لمتطلبات التعليم الجامعي، وتوفير سبل تنمية القدرات العقلية والإبداعية لدى الطلاب، وتشجيع التفكير العلمي والإبداعي(شلبي، ٢٠١٨: ٦٩-٧٠).

ب- **مجال التميز في وظيفة البحث العلمي**: وترجع أهمية البحث العلمي ومرحلة الدراسات العليا لاعتبارها مصدراً لتخريج أجيال جديدة من الباحثين المتميزين، وتكوين أعضاء هيئة تدريس مؤهلين وقادرين على ربط البحث العلمي بمشكلات المجتمع وتنميته؛ ولذلك فإن الاهتمام بالدراسات العليا ودعم أنشطة البحث العلمي من أهم أهداف أي استراتيجية حقيقية لتطوير وتميز التعليم الجامعي. فالبحث العلمي هو أساس التنمية الشاملة للمجتمعات، وهو البوابة الأساسية التي يتم من خلالها التواصل بين الشعوب والعالم بأسره، فالارتقاء بمستوى البحث العلمي وتميزه يقود الجامعات للوصول إلى العالمية، ويساعد في إيجاد حلول للمشكلات والقضايا المجتمعية والإقليمية؛ وذلك من خلال توفير الموارد البشرية والمادية التي تمكن الباحثين من القيام بأبحاثهم بجودة عالمية، وبخاصة في المجال التقني والتطبيقي؛ لتحقيق التطور العلمي والتكنولوجي؛ مما يلبى احتياجات ومتطلبات المجتمع.

هذا وتتمثل مجالات تحقيق التميز في وظيفة البحث العلمي بالجامعة، فيما يلي(غنايم، ٢٠١٥: ٣٨٧): بناء وتنمية المهارات والقدرات البحثية بطرق علمية وإبداعية، ودفع عجلة البحث العلمي بالجامعة، ونشر نتائج البحوث محلياً وعالمياً، واعتبار الميزانيات المخصصة للبحث العلمي استثماراً طويل المدى وذات فائدة كبيرة، بشرط الاستغلال الأمثل لهذه الميزانيات، وضرورة وجود خريطة بحثية بكل جامعة؛ بحيث ترتبط بمشكلات التنمية للبيئة المحيطة وأن تكون مشتقة من الخريطة البحثية على المستوى القومي، وتطوير نظام الإشراف الحالي؛ بحيث ترتبط البحوث التطبيقية بدرجة أكبر بمجالات الإنتاج والخدمات، والتركيز في توصيات البحوث ومقترحاتها على الجوانب الإجرائية العملية، وتحديث وتنظيم الدوريات العلمية المتخصصة، وتفعيل نظام الاتصال العلمي؛ من خلال السماح بسفر أعضاء هيئة التدريس للخارج لإجراء المزيد من البحوث في الجامعات الدولية.

ج- **مجال التميز في وظيفة خدمة وتنمية المجتمع**: وتقوم هذه الوظيفة بتحديد احتياجات ومتطلبات أفراد المجتمع ومؤسساته، وإقامة البرامج والأنشطة التي تلبي هذه الاحتياجات وتعالج مشكلات المجتمع، ويدور مفهوم هذه الوظيفة في نشاط تعليمي يعمل على جذب أفراد المجتمع من خلال نشر المعرفة خارج حدود الجامعة؛ وذلك بهدف إحداث تغيرات سلوكية وتنموية في المجتمع المحيط بالجامعة، والقيام بنشر الفكر العلمي الخاص بالبيئة الأكاديمية، وتوعية الرأي العام بدور مجال التعليم في تقويم مؤسسات المجتمع وحل مشكلاته، وتقديم الحلول والبدائل والتصورات التي يمكن من خلالها علاج وحل تلك المشكلات.

ومن أهم مجالات الجامعة لتحقيق التميز في وظيفة خدمة وتنمية المجتمع، ما يلي(شلبي، ٢٠١٨: ٧٩-٨٠)،(طه، ٢٠١٤: ٢٥): إعداد البحوث التطبيقية التي تسهم في تدعيم العلاقة بين الجامعة والمجتمع؛ من خلال التعاون مع مؤسسات الإنتاج وحل مشكلات المجتمع، وتقديم الخدمات والاستشارات لكافة قطاعات المجتمع الاجتماعية والاقتصادية، وتقديم خدمات الإرشاد والتوجيه المجتمعي؛ من خلال تنظيم ندوات ومحاضرات إرشادية، وتشجيع برامج التعليم المستمر، وتزويد أفراد المجتمع بالمهارات الجديدة والمعارف المستحدثة التي تناسب التغيرات العالمية، ووجود القيادة الفكرية والنقد الاجتماعي للمجتمع؛ بهدف إصلاح أوضاعه ومعالجة قضاياه، هذا بجانب المشاركة في الاحتفالات العامة والمناسبات الاجتماعية والرسمية.

وبالإضافة إلى المجالات السابق ذكرها، فإن هناك مجالات أخرى للميزة التنافسية بالجامعات ذكرتها دراسة كل من(جرجس، ٢٠٢٣: ٢٨٨-٢٨٩)،(إبراهيم، ٢٠٢١: ٢٩٢-٢٩٣)، وهذه المجالات هي:

أ- الموارد البشرية: حيث تمثل الموارد البشرية وعملية إعدادها وتأهيلها مصدر قوة لأي مؤسسة (وخاصة المؤسسات الجامعية)، باعتبارها مؤسسات تقوم على رأس المال الفكري، ويمكن أن تتمكن الجامعات بدرجة كبيرة من تحقيق الميزة التنافسية إذا توافرت لها الموارد البشرية ذات الجودة العالية، والقدرة على إدارة هذه الموارد البشرية من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال.

ب- البنية التكنولوجية التحتية ونظم المعلومات: حيث تعد التكنولوجيا الجانب الآخر للمعرفة، مما يتحتم على الجامعات الاهتمام بها والتركيز عليها؛ بما يحقق أهداف توظيفها والاستثمار فيها، لما لها من دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات إذا توافرت الشروط التالية: التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، والاستثمار في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والاستثمار في متابعة مستجدات التكنولوجيا، وتوفير وتحديث وصيانة مصادر المعرفة وأوعيتها، وبناء بوابة الجامعة على الشبكة العنكبوتية وتحويلها إلى مصدر معرفة شامل ومتكامل.

٥- مصادر الميزة التنافسية بالجامعات: -

تعد الميزة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تتطلع الجامعة الوصول إليه، كما تعد الميزة التنافسية مجالاً للبحث عن الفرص الهائلة والمتعددة التي يمكن أن تتوفر للجامعة، وهذا يتطلب ضرورة معرفة المصادر التي تشتق منها الميزة التنافسية بالجامعات، وتختلف تلك المصادر من مؤسسة إلى أخرى حسب المجال الذي تنشط فيه وحسب إمكانيات المؤسسة. هذا ولقد صنفت بعض الدراسات مصادر الميزة التنافسية بالجامعات على النحو التالي(زهران، ٢٠٢٣: ٦٣٦-٦٣٧)،(سمحان، والسيد، ٢٠٢٣: ١٤٢-١٤٣)،(حسانين، ٢٠٢١: ٢١-٢٣)،(عبد الحميد، ٢٠٢١: ٩٢١-٩٢٢)،(سليمان، ٢٠١٩: ٥٠٨-٥١٠):

أ- **مصادر الميزة التنافسية المتعلقة بمدخلات الجامعة،** وتتضمن تلك المصادر:

- الموارد البشرية: من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين والعاملين بالجامعة؛ حيث يرجع نجاح الجامعات في تحقيق أهدافها إلى ما تملكه من قدرات ومهارات وخبرات بشرية، لذا فإن القدرات البشرية تعد من المصادر الهامة لتحقيق الميزة التنافسية؛ لأنها قادرة على إدارة وتوظيف باقي العناصر الجامعية الأخرى، كما أن لها دور كبير في إيجاد وتطبيق التكنولوجيا وتقنياتها المختلفة، بالإضافة إلى أنها عنصر غير قابل للمحاكاة أو التقليد بشكل سريع من قبل المنافسين.
- المصروفات (سعر الخدمات التعليمية والبحثية): فيمكن تنمية تنافسية الجامعة على أساس مصروفات البرامج والخدمات المقدمة، والقدرة على تقديم تخفيضات وتسهيلات للطلاب؛ بما يتناسب مع ما تقدمه الجامعة من جودة، مما يؤدي إلى زيادة إقبال الطلاب والباحثين على الالتحاق بالجامعة، وبالتالي زيادة مستوى تنافسيتها.

- البرامج الدراسية: حيث تعد البرامج الدراسية التي تقدمها الجامعة هي المسؤولة عن تكوين مهارات وخبرات الخريجين، وجعلهم أجدر على المنافسة مع خريجي الجامعات الأخرى، وقادرين على مواجهة التغيرات الحادثة في سوق العمل، فكلما كانت البرامج التعليمية التي تقدمها الجامعة تتسم بالجودة والتميز والتفرد، كلما زاد مستوى تنافسية الجامعة على غيرها من الجامعات الأخرى.
- التجهيزات المادية: وتتمثل في تجهيزات الأبنية والقاعات والحجرات الدراسية ومدى ملاءمتها لجودة العملية التعليمية وتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة، وكلما كانت الجامعة مجهزة بأحدث المعامل وأحدث مصادر المعرفة بالمكتبات، وتجهيز القاعات بالوسائل التعليمية الحديثة، كلما زادت تنافسية الجامعة؛ لأن بتوافر البنية التحتية الحديثة والجيدة يزيد مستوى الإبداع والابتكار في الخدمات والأنشطة التي تقدمها الجامعة.
- الوسائل التكنولوجية: وهي من أهم المدخلات الجامعية؛ حيث يتوقف عليها جودة وتميز الخدمات والأنشطة الجامعية؛ لذا فإن الجامعة قد تتمتع بالتنافسية بسبب استخدامها لوسائل وأساليب تكنولوجية وتقنية تساعد على سهولة وسرعة ودقة الأداء الجامعي في جوانبه المختلفة، كما تساعد في خفض التكاليف.

ب- مصادر الميزة التنافسية المتعلقة بالعمليات التي تقوم بها الجامعة، وتتضمن تلك المصادر:

- عملية التدريس (التعليم والتعلم): وهي المهمة الأولى للجامعة، وتهدف إلى تحويل المدخلات البشرية إلى كفاءات ذات قدرات معينة تستطيع أن تقوم بدورها في خدمة المجتمع وتساهم في تنميته، وقد تتمتع الجامعة بالتنافسية لوجود عملية تدريس جيدة وفعالة تركز على إكساب الطلاب المزيد من الخبرات والمعارف والمهارات والسلوكيات التي تجعلهم قادرين على مواجهة احتياجات ومتطلبات سوق العمل، وقادرين على دخول المنافسة مع غيرهم من خريج الجامعات الأخرى، سواء على المستوى المحلي أو العالمي.
- عملية الترويج: فالتنافسية قد تكون نابعة من طريقة تصميم وتنفيذ عملية الترويج (الإعلان)، وعدد الوسائل ونوعياتها التي يتم الاعتماد عليها في عملية الترويج؛ فكلما اعتمدت الجامعة على وسائل كثيرة ومتعددة ومتنوعة للإعلان عن البرامج التي تقدمها (مثل برامج الساعات المعتمدة وبرامج الدراسات العليا وبرامج التعليم المفتوح)، والإعلان عن القيمة التي ستضاف للطلاب والباحثين عند الالتحاق بالجامعة والدراسة بها، كلما زادت السمعة الأكاديمية للجامعة، وزادت فرصة الجامعة في جذب المزيد من الطلاب والباحثين للالتحاق بها.
- القدرة على الاستجابة للمتغيرات: وتتمثل هذه المتغيرات في تفضيلات واختيارات العملاء والمستفيدين واحتياجاتهم ومتطلباتهم المتغيرة، كذلك تتمثل في التغيرات التكنولوجية والبيئية المحيطة؛ فكلما كانت الجامعة أكثر قدرة وسرعة على الاستجابة للمتطلبات المتغيرة للطلاب وسوق العمل، ومواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية الحادثة، وقادرة على الاستفادة من تلك التكنولوجيا فيما تقدمه من برامج وخدمات تقنية، كلما كانت الجامعة أكثر قدرة على المنافسة مع غيرها من الجامعات الأخرى المنافسة لها.

ج- مصادر الميزة التنافسية المتعلقة بمخرجات الجامعة: وتتضمن هذه المصادر في:

- البحث العلمي: حيث يمكن للبحث العلمي أن ينمي تنافسية الجامعات؛ وذلك من خلال ربط البحث العلمي بواقع المجتمع المحلي ومشكلاته، وعقد الشراكات مع مراكز البحث العلمي ومؤسسات المجتمع بالقطاعي الحكومي والخاص، والنشر الدولي، وعقد التحالفات البحثية الاستراتيجية؛ مما يدعم دور الجامعة في تنمية المجتمع وتطويره؛ بحيث تصبح الشراكة مع المجتمع المحلي وغيره من المجتمعات الدولية أداة محورية في حل مشكلات المجتمع والمساهمة في تحقيق أهدافه وتطويره وتنميته، ومن ثَم يصبح للبحث العلمي دوراً كبيراً في تفعيل وتجويد الأداء الجامعي، ومن ثم يصبح ركيزة أساسية لتحقيق تميز الجامعة.
- الخريجين: فكلما كان الخريج الذي تنتجه الجامعة مكتسباً للخبرات والمعارف والمهارات والكفايات اللازمة التي تساعده على الاندماج في سوق العمل المتغير، وكلما كان مكتسباً للقدرات التي تساعده على اتخاذ القرارات المناسبة، وقادراً على البحث عن المعرفة في مصادرها المختلفة، وقادراً على التكيف مع المستجدات والأحداث المجتمعية، وقادراً على العمل التشاركي الجماعي القائم على التعاون، كلما أدى ذلك إلى زيادة قدرة الخريج على التنافس مع خريجي الجامعات الأخرى.

كما صنفت دراسات أخرى(علوان، ٢٠٢١: ١١٢١-١١٢٢)،(حمد، ٢٠٢٠: ٢٠٥٦)،(شلبي وآخرون، ٢٠١٨: ٣٧-٣٨) مصادر الميزة التنافسية بالجامعات إلى مصادر داخلية وخارجية، كما يلي:

١- المصادر الداخلية للميزة التنافسية: وهي المصادر المرتبطة بموارد المؤسسة سواء الملموسة أو غير الملموسة، مثل: العوامل الأساسية للإنتاج، والموارد البشرية، والإمكانيات المادية، وقد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمتطورة، ومن أساليب التنظيم الإداري، وطرق التحفيز، ومردودات البحث العلمي والتطوير، ومن الابتكار والإبداع والمعرفة والقدرات التكنولوجية.
٢- المصادر الخارجية للميزة التنافسية: وتتشكل من مستجدات البيئة المحيطة الخارجية وتغيرها؛ مما يؤدي إلى إيجاد فرص وخصائص ومميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة في تحقيق التميز، مثل: ظروف وعوامل العرض والطلب على الخدمات والبرامج المستجدة وتطويرها، ومثل العوامل والموارد البشرية المؤهلة والمتميزة.

كذلك اتفق كلاً من دراسة(خاطر، ٢٠١٥: ٢٤٦)،(الزهيري، ٢٠١٢: ٤٠) على أن مصادر الميزة التنافسية يمكن تصنيفها إلى مصدرين، هما:

١- الموارد كأساس لبناء الميزة التنافسية: حيث من الضروري وجود الموارد والكفاءات البشرية والعلمية لضمان نجاح استراتيجية التنافس، واستمرار البحث والتطوير، وتجديد الطاقات المعرفية المبدعة، وتوفير المعلومات التقنية بالمؤسسة، وإدماجها بالبرامج التعليمية الموجودة في الجامعات.
٢- التفكير الاستراتيجي لبناء الميزة التنافسية: وتتمثل في اعتماد المؤسسة على أحدث الاستراتيجيات العامة للتنافس (التكلفة - التركيز – التميز). ويُقصد بالتفكير الاستراتيجي:

هو التفكير الإيجابي للمؤسسة الذي يضمن لها الاستمرار والنمو والتفوق لجذب الفرص ومواجهة التحديات والعقبات والتهديدات التي قد تواجهها.

وأضافت دراستان أخرتان(لوس، ٢٠٢٣: ٣٠٣-٣٠٤)،(الطاهر، ٢٠٢٢: ٤٦ -٤٧) بعض المصادر الأخرى للميزة التنافسية بالجامعات، وهي:

أ- المعرفة: فالمؤسسة الجامعية الناجحة هي التي تهتم بجمع المعرفة من مصادرها المختلفة بصورة منظمة ودقيقة، وتقوم بتحليلها وتفسيرها للتوصل إلى مختلف العلاقات والمؤثرات التي تستخدم في إثراء المعرفة الخدمية والإنتاجية؛ مما يحقق ارتقاء الأداء وتحسنه، والتوصل إلى المستويات العالمية من الإنجاز؛ ومن ثَم تحقيق التميز على المؤسسات الأخرى المنافسة.

ب- جودة البرامج والخدمات: حيث تعد الجودة مصدراً مهماً وضرورياً لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات؛ حيث إن تحقيق الجامعة لمستويات عالية من الجودة والتميز في برامجها وخدماتها سيزيد من قيمة هذه البرامج والخدمات بالنسبة لعملائها والمستفيدين منها، كما يكسب الجامعة سمعة أكاديمية عالية محلية ودولية تؤدي إلى جذب المزيد من العملاء والمستفيدين، وهذا بدوره يمكن الجامعة من امتلاك ميزة تنافسية أعلى من منافسيها، كما يمكنها البقاء والاستمرار في سوق المنافسة.

ج- الموارد المالية: حيث تعد الموارد المالية مصدراً مهماً جداً لتحقيق الميزة التنافسية الجامعية، حيث تمكنها من تحقيق وتطوير أنشطتها وتنوعها وتوسعها؛ وذلك من خلال الاعتماد على استثمارات وموارد متعددة ومتنوعة تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية التنافسية للجامعة.

د- الزمن: حيث يعتبر الوقت من الدعائم الهامة للميزة التنافسية، خاصةً في الوقت الراهن الذي يعد فيه الزمن ذات قيمة عالية، ويتحقق ذلك من خلال تخفيض وقت وزمن الانتظار (الفترة الزمنية الفاصلة بين طلب الخدمة أو المنتج والحصول الفعلي عليها)، وتخفيض زمن العملية التعليمية، وتخفيض زمن الحصول على المخرجات الجامعية وزمن خروجها إلى أسواق العمل؛ من خلال اختصار دورة الحصول على المخرجات.

ذ- الابتكار: والذي يعني التطوير والتحسين المستمر؛ وذلك بإدخال أفكار جديدة ومتجددة على البرامج والخدمات الجامعية المقدمة، بما يضمن تطوير الأداء الجامعي بصورة دائمة، ومن ثَم يضمن استمرارية المؤسسة الجامعية على التنافس.

من خلال ما سبق يمكن القول أن هناك مصادر متعددة ومتنوعة للميزة التنافسية للجامعات المصرية، ومن أهم تلك المصادر: الوسائل والأدوات التكنولوجية الذكية والحديثة، والمعرفة الدقيقة والمنظمة، وجودة البرامج والخدمات المقدمة، والإدارة الاستراتيجية التي تعتمد على التفكير والتخطيط الاستراتيجي، والموارد المالية، والعناصر البشرية المدربة والماهرة، والمصروفات المتمثلة في سعر الخدمات التعليمية والبحثية، وطبيعة البرامج الدراسية المقدمة، والتجهيزات المادية من أبنية وقاعات دراسية ومستلزمات تعليمية، هذا بالإضافة إلى عملية الترويج والإعلان عن الخدمات الجامعية المقدمة، والقدرة على الاستجابة للمتغيرات والتطورات التي تطرأ على احتياجات ومتطلبات العملاء والمستفيدين، والبحث العلمي، والخريجين، والزمن اللازم للحصول على الخدمة الجامعية.

فكل هذه المصادر يمكن أن تساعد وتمكن الجامعات المصرية من اكتساب الميزة التنافسية المطلوبة، ومن الأهمية أن تتخذ تلك الجامعات الإجراءات والآليات اللازمة للحفاظ على الميزة التنافسية واستمرارها لأطول فترة ممكنة، فكفاءة الجامعة في بناء الخصائص والمزايا التنافسية ترتبط بقدرتها على توفير مصادر الميزة التنافسية، بالإضافة إلى التخطيط السليم الفعال، والرقابة للعوامل التي تسهم في تحقيق تلك الميزة (سواء العوامل الداخلية أو الخارجية) بطريقة أفضل من منافسيها، أي قدرتها على إدارة تلك العوامل بصورة فعالة. فبقاء الجامعة ونموها واستمرارها في البيئة التنافسية، يتوقف على قدرتها على التكيف والتفاعل مع التغيرات والمستجدات التي تحدث في تلك البيئة، ويتم ذلك من خلال تنمية واستغلال مواردها وإمكانياتها المتاحة بطريقة تمكنها من مواجهة المخاطر والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية، واستغلال الفرص المتاحة بها في بناء خصائص ومزايا تنافسية تتفوق بها على غيرها من المؤسسات الجامعية الأخرى.

٦- واقع الميزة التنافسية بالجامعات المصرية:

إن باستقراء واقع التعليم الجامعي المصري يتضح وجود العديد من الجهود والمحاولات التي تُبذل لتطويره؛ حتى يستطيع مواكبة التطورات العالمية والعلمية والتكنولوجية؛ حيث شهدت تلك الجامعات المصرية تحسناً في أدوارها التعليمية والبحثية والمجتمعية استجابة للتغيرات المجتمعية العالمية التي جعلتها مطالبة بالاندماج في الآليات العالمية القائمة بسوق العمل، والتعامل مع توجهات البحث العلمي، والشراكة مع المجتمع بمؤسساته المختلفة، واستحداث تخصصات جديدة، وتلبية متطلبات التعليم التقني، والحرص على تخريج كوادر بشرية تمتلك المعارف والخبرات والمهارات التي تمكنها من التعامل الفعال مع المستحدثات الجديدة التي تسير في ضوء التوجهات العالمية وبخطوات جادة نحو زيادة التنافسية بين الجامعات، وتهيئة فرص تحقيق خصائصها التنافسية، وتحقيق التميز والمنافسة بين الجامعات العالمية(خليفة، ٢٠٢٠: ٦). ورغم كل تلك المحاولات والجهود التي تبذلها الجامعات المصرية للارتقاء بجودة أدائها الجامعي وتطويره؛ إلا أن هناك ضعفاً في قدرتها التنافسية أدى إلى ضعف قدرتها على المنافسة العالمية، وفي حصولها على مراتب متقدمة ضمن قائمة أفضل الجامعات على المستوى العالمي؛ حيث حصلت تلك الجامعات على مراتب متدنية ومتأخرة بالنسبة لباقي الجامعات العالمية.

فإذا نظرنا إلى التصنيفات العالمية للجامعات (والتي من خلالها يتبين واقع الميزة التنافسية للجامعات المصرية) نجد أن الجامعات المصرية قد وقعت في مراكز متأخرة بالمقارنة بالجامعات الأخرى، فقد أوضح تصنيف (شنغهاي) لعام (٢٠٢٣) الترتيب العالمي لبعض الجامعات المصرية كالتالي: جامعة القاهرة (المركز ٣٠١-٤٠٠)، جامعة عين شمس (المركز ٦٠١-٧٠٠)، جامعة الإسكندرية (المركز ٦٠١-٧٠٠)، جامعة المنصورة (المركز ٦٠١-٧٠٠)، جامعة الأزهر (المركز ٧٠١-٨٠٠)، جامعة الزقازيق (المركز ٨٠١-٩٠٠)، جامعة بني سويف (المركز ٩٠١-١٠٠٠)(almashhad/2023). كما أوضحت نتائج تصنيف (QS) للاستدامة لعام (٢٠٢٤) حصول بعض الجامعات المصرية على الترتيبات التالية: جامعة القاهرة (المرتبة ٣٣٠ عالمياً)، جامعة المنصورة (المرتبة ٣٦٤ عالمياً)، جامعة عين شمس (المرتبة ٦٩٥ عالمياً)، جامعة قناة السويس (المرتبة من ٧٢١-٧٣٠ عالمياً)، جامعتا الإسكندرية و بنها (المرتبة ٧٦١-٧٧٠ عالمياً)، جامعة طنطا (المرتبة ٩٢١-٩٤٠ عالمياً)، وجامعتا أسوان وبورسعيد (المرتبة من ١٠٠١-١٠٥٠ عالمياً)، ثم جامعة كفر الشيخ (بالمرتبة١٢٠١ عالمياً)(sis.gov.eg/2024). وهذه التصنيفات العالمية توضح المواقع المتدنية التي حصلت عليها الجامعات المصرية بالمقارنة بنظيراتها من الجامعات

العالمية؛ حيث يوضح تصنيف (شنغهاي) أن الجامعات المصرية ما زالت بعيدة عن قائمة أفضل (٥٠٠) جامعة على مستوى العالم؛ ما عدا جامعة القاهرة التي حصلت على الترتيب (٣٠١-٤٠٠)، كما يوضح تصنيف (QS) أيضاً عن تلك الجامعات بعيدة عن قائمة أفضل (٥٠٠) جامعة عالمياً؛ ما عدا جامعتي: القاهرة (في الترتيب ٣٣٠)، والمنصورة (في الترتيب ٣٦٤). ومن هذا يتضح ضعف الخصائص التنافسية العالمية للجامعات المصرية.

ويرجع تراجع الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية للجامعات، وتفوق العديد من الجامعات العربية والأفريقية عليها إلى العديد من العوامل والأسباب التي تضعف من مركزها التنافسي على كل من المستوى العربي والإفريقي والعالمي، ومن أهم تلك الأسباب(زهران، ٢٠٢٣: ٦٥٨)،(عبد العزيز، ٢٠٢١: ٢٤-٢٧)،(عبد الله، ٢٠١٩: ٣٠٥-٣٠٧)،(عبد المجيد، وحجازي، ٢٠١٠: ٦٣١-٦٣٤):

أ- ارتفاع الكثافة الطلابية: حيث تعاني الجامعات المصرية من ارتفاع الكثافة الطلابية في المدرجات والقاعات الدراسية؛ ويرجع ذلك إلى التزام الجامعات المصرية بقرار المجلس الأعلى للجامعات فيما يتعلق بأعداد الطلاب المقبولين من مكتب التنسيق في ضوء الأعداد الكبيرة والمتزايدة التي تخرجها مرحلة الثانوية العامة، ومما لا شك فيه أن ارتفاع الكثافة الطلابية في المدرجات يؤثر على استخدام البنية الأساسية للجامعات من جهة، كما يؤثر على قدرة الطلاب على استيعاب المناهج الدراسية وتحقيق أهدافها التعليمية المنشودة من جهة أخرى؛ مما يترتب على ذلك انخفاض كفاءة العملية التعليمية، وهذا ينعكس سلباً على مستوى أداء الخريجين بعد تخرجهم.

ب- غياب الاقتناع بأهمية التصنيفات العالمية للجامعات: حيث تقف الجامعات المصرية مواقف مختلفة ومتباينة وغير ثابتة تجاه مدى أهمية التصنيفات العالمية للجامعات، فهناك من لا يعطيها وزنها وقيمتها الحقيقية، بل ويعتبرها من عوامل التشويش وتشويه الصورة الحقيقية للجامعات العربية، وهناك من يرى أنها مؤشر هام وضروري رغم الانتقادات التي تطول معاييرها وأسسها المنهجية.

ج- ضعف شؤون أعضاء هيئة التدريس: ويتعلق هذا العامل بمستوى إعداد أعضاء هيئة التدريس، ونظم ترقيتهم، وطرق انتقاء واختيار المعيدين والمدرسين المساعدين، ونظام البعثات الداخلية والخارجية، وغير ذلك من الأمور التي ساهمت في تراجع الجامعات المصرية عن المستوى المنشود والمتوقع منها.

د- الإنفاق على البحث العلمي: حيث يعد من أهم العوامل التي أدت إلى غياب الجامعات المصرية عن قوائم أفضل الجامعات العالمية، وتراجع ترتيبها في تلك التصنيفات؛ حيث إن البحث العلمي في تلك الجامعات المصرية لا يحصل على مكانة لائقة فيها، ويتمثل ذلك في عدم وجود إنجازات وابتكارات لتلك الجامعات في المجال البحثي بالمقارنة بإنجازات الجامعات الأخرى في العالم. وهذا لا يعني أن الجامعات المصرية تعاني من نقص العلماء والعقول العلمية المتميزة، ففي جامعاتنا المصرية علماء أجلاء وعقول متميزة كثيرة، ولكن الأزمة تتمثل في عاملين رئيسيين، أحدهما يتعلق بالمَناخ العام الذي تعيشه جامعاتنا وأساتذتها وطلابها، والثاني يتعلق بالموارد والإمكانيات المتاحة لجامعاتنا، وخصوصاً المتاحة منها للبحث العلمي.

ذ- الأبحاث العلمية المنشورة: حيث إن قدرة الجامعات والمؤسسات العلمية على الابتكار ومواكبة كل ما هو جديد في مجال العلم والمعرفة يمكن أن يستدل عليها من خلال عدد الأبحاث العلمية المنشورة في دوريات ومجلات لها سمعة أكاديمية عالية. وتشير الإحصائيات بصفة عامة إلى انخفاض عدد الأبحاث المنشورة دولياً في المجلات العلمية؛ ويرجع ذلك إلى العديد من الأسباب، أهمها: انخفاض الموارد المالية للمراكز البحثية داخل الجامعات، وارتفاع تكلفة النشر في المجلات الدولية بالنسبة لدخل أعضاء هيئة التدريس، وعدم وجود مركز علمي متوازن ومتكامل وموضوعي داخل الجامعات يهتم بتلك الأبحاث الدولية، وعدم قيام الجامعات بتمويل نشر الأبحاث العلمية في المجلات العلمية؛ مما ينعكس ذلك على مستوى كفاءة الأبحاث المنشورة بالجامعات المصرية.

ر- ضعف توظيف الوحدات ذات الطابع الخاص بالشكل السليم والصحيح: حيث يوجد العديد من الوحدات ذات الطابع الخاص التي تتبع الجامعات المصرية، كمعامل التحاليل، والمستشفيات التعليمية، والورش التدريبية، والمزارع الإنتاجية، .... وغيرها من المراكز التي يمكن أن تستغل بوصفها مراكز إنتاج متقدم؛ إلا أن تلك الوحدات ذات الطابع الخاص تعاني من ضعف توظيفها بالشكل الفعال والكفء؛ مما ينعكس ذلك على انخفاض إيرادات الجامعة وهدر الإمكانيات المتاحة.

ز- انخفاض مستوى جودة الخريجين: حيث إن جودة الخريجين عامل هام في قياس مكانة المؤسسة التعليمية، لكن الواقع يشير إلى العديد من نقاط الضعف للجامعات المصرية في هذا المجال، والتي تتمثل في: أن نوعية الطلاب الخريجين لا تواكب ولا تناسب متطلبات العصر الذي نعيشه، وعدم تطوير مناهج التعليم الجامعي في العديد من التخصصات حتى تتناسب مع الخريج الحديث، وضعف أساليب تقييم الطلاب، والتركيز على الكم دون الكيف مع إهمال مستوى الجودة التعليمية المنشودة.

وفي هذا الصدد أيضاً أكدت العديد من الدراسات التي تمت في مجال التعليم الجامعي المصري(سمحان، والسيد، ٢٠٢٣: ١٤٦-١٤٧)،(مندور، ٢٠٢٣: ٢٥٠-٢٥٣)،(مخلوف، ٢٠٢٢: ٢٧-٢٨)،(أمين، ٢٠١٧: ٣٧-٣٩) أكدت على تدني الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، وأن هذا يرجع إلى وجود قصور وخلل في بعض النواحي التي تعزز ميزتها التنافسية، ويتمثل هذا القصور في العديد من المشكلات التي تعاني منها الجامعات المصرية، ومن هذه المشكلات:

١- مشكلات خاصة بالجوانب المالية للجامعات: حيث تتعلق هذه المشكلات بقدرة الجامعات على توفير مواردها المالية وكيفية إدارتها بالصورة الفعالة، ومن هذه المشكلات: تدني مستوى استقلال الجامعات مالياً وإدارياً، وزيادة الطلب على التعليم الجامعي، والنقص الكبير في الموارد المالية اللازمة لإحداث التطوير، وضعف تناسب نسب الإنفاق على التعليم الجامعي مع تزايد أعداد المستفيدين منه.

٢- مشكلات خاصة بالمستفيدين: حيث تتعلق هذه المشكلات بالطلاب والباحثين والمجتمع المحيط، ومن هذه المشكلات: ارتفاع كثافة الطلاب في الجامعات إلى أعداد غير مقبولة تفوق قدرة تلك الجامعات على استيعابها، وضعف مستوى الشراكة والتعاون بين الجامعات

ومؤسسات المجتمع، وزيادة أعداد البطالة بين خريجي الجامعات، وفقدان الثقة بمردود العائد التعليمي، وضعف ارتباط البحث العلمي باحتياجات ومتطلبات المجتمع الفعلية.

٣- مشكلات خاصة بالعمليات الداخلية: ومن هذه المشكلات: ضعف مستوى الكفاءة الداخلية والخارجية للجامعات المصرية، وصعوبة تطوير التعليم الجامعي والارتقاء بقدرته على التنافسية العالمية، وتقليدية أساليب التدريس والتقييم، وغياب استخدام الأنظمة الاتصالية والمعلوماتية الحديثة التي تساعد على إنجاز المهام بدقة وسرعة وجودة مناسبة.

٤- مشكلات خاصة بقدرة الجامعة على التعليم والابتكار: ومن هذه المشكلات: انخفاض فرص إرسال البعثات الخارجية، وقلة فرص التشارك المعرفي والتعاون العلمي الدولي، وتقليدية النظم الإدارية والمالية المطبقة في الجامعة، وضعف مستوى النشر العلمي الدولي في المجلات الأكاديمية العالمية.

كما أكدت إحدى الدراسات الأخرى(إبراهيم، ٢٠٢١: ٢٦١-٢٦٢) على أن الجامعات المصرية تعاني من ضعف ميزتها التنافسية؛ وذلك بسبب ضعف تواجدها على مستوى التميز البحثي الدولي، وقلة إمكانياتها وتجهيزاتها، ومحدودية دورها في إنتاج المعرفة وتبادلها، واتساع الفجوة بين قدرات خريجيها، وعدم القدرة على تلبية متطلبات سوق العمل واحتياجاته المحلية والعالمية، كما تعاني تلك الجامعات من محدودية الموارد المالية، وتدني جودة عمليات التعليم والتعلم، وضعف الأداء الجامعي على الاستجابة للمتغيرات والتحديات الإقليمية والعالمية التي تواجهه، ووجود فجوة بين الأهداف المنشودة للتعليم الجامعي والأهداف المتحققة منه بالفعل. وذكرت دراسة أخرى(حسانين، ٢٠٢١: ٣) أن المتتبع للموقع التنافسي للجامعات المصرية يجد أنها جاءت متأخرة في قوائم الجامعات المصنفة عالمياً؛ وهذا يرجع إلى بعض المشكلات التي تعاني منها هذه الجامعات وتقلل فاعليتها في تحقيق التنافسية المنشودة، ومن أهم تلك المشكلات: عدم وجود سياسة تمكين للقيادات الجامعية، وعدم وجود معايير محددة وموضوعية لاختيار القيادات الجامعية في ضوء توصيف محدد وواضح، وقلة الاهتمام بتنمية المهارات الإدارية في ضوء مصفوفة برامج تدريبية لكل مستوى وظيفي، وضعف الجهد المخطط والمنظم لإدارة رأس المال الفكري بتلك الجامعات.

وأشارت نتائج بعض الدراسات الأخرى(داود، ٢٠٢٠: ٤٤)،(الإتربي، ٢٠١٨: ٤٣٣)،(محمود، ٢٠١٨: ١٥٠) إلى بعض أوجه القصور التي يعاني منها التعليم الجامعي المصري وتحول دون تحقيق وتحسين ميزاته التنافسية، ومن أوجه القصور تلك ما يلي:

أ- قلة وضوح وثبات الخطط المستقبلية للتعليم الجامعي المصري.

ب- ضعف منظومة البحث العلمي بالجامعات؛ من حيث الإمكانيات المادية والبشرية، مما انعكس على مستوى الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس والباحثين في مصر مقارنة بنظيراتها في الجامعات الدولية.

ج- نقص الخطط المحددة المعايير التي تساعد القيادات الجامعية على الوقوف على المستوى الفعلي لأعضاء هيئة التدريس، وتحديد البرامج التدريبية التي تناسب احتياجاتهم.

د- نقص عدد الدوريات الجامعية التي تصدر باللغة العربية المعترف بها عالمياً، وتواضع الإنفاق على البحث العلمي.

ذ- افتقاد قانون تنظيم الجامعات للبعد الدولي في معالجة الشؤون الجامعية الخاصة بتدويل الجامعات؛ مما أكسب الجامعات الصفة المحلية، واقتصار أعضاء هيئة التدريس على

المصريين فقط؛ مما انعكس على ميزة الوجود الدولي التي تعتبر أهم معايير تصنيف الجامعات.

ر- اقتصار مشروعات وبرامج التطوير الخاصة بضمان الجودة والاعتماد في بعض كليات الجامعات على الورق فقط دون التنفيذ الفعلي؛ مما يعوق تأثيرها على البرامج والمقررات في تلك الكليات.

ز- ضعف التمويل الحكومي المخصص للتعليم الجامعي المصري، والذي أصبح غير قادر على تحقيق متطلبات تطوير التعليم وتحقيق ميزته التنافسية.

س- ضعف إمكانيات وقدرات التعليم الجامعي المصري اللازمة لتنفيذ معايير التنافسية العالمية للوصول بمؤسساته إلى مراكز متقدمة في تصنيفات الجامعات العالمية.

يتضح مما سبق وجود العديد من العوامل والأسباب التي أدت إلى تدني وضعف الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، وأضعفت قدرتها على مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات العالمية، كما أدت هذه العوامل والأسباب إلى حصول تلك الجامعات المصرية على ترتيب متدني ومتأخر في تقارير التصنيفات العالمية للجامعات مقارنة بغيرها من الجامعات العربية والأفريقية. ولا شك أن ضعف قدرة تلك الجامعات على المنافسة من شأنه التأثير بالسلب على تحقيق أهدافها واستمرارها في تقديم خدماتها وأنشطتها المتنوعة التعليمية والتربوية والبحثية والمجتمعية بصورة تتميز بالكفاءة مثل المقدمة بالجامعات الأخرى المنافسة لها. وهو أمر يحتم على تلك الجامعات المصرية السعي - بكل الطرق - للاستعانة بأساليب حديثة وفعالة لتدعيم تحقيق ميزاتها التنافسية التي تمكنها من الوجود والاستمرار على الساحتين الإقليمية والعالمية، ولعل من أهم تلك الأساليب تحديد الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق تلك الجامعات المصرية لميزتها التنافسية، ثم وضع تصور مقترح يساعد في التغلب على تلك المعوقات. فلا شك أن ذلك سيساعد تلك الجامعات على امتلاك القدرة التي تساعدها على التفوق والتميز النوعي على منافسيها، والحصول على مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات؛ وذلك من خلال تحقيق التميز في عملياتها الإدارية، والاستغلال الأمثل والفعال لإمكانياتها ومواردها المادية والبشرية المتاحة والمتوقعة، وإيجاد تنظيم جامعي فعال تسوده روح التعاون والمشاركة والمبادأة والابتكار والمنافسة لتطوير قدرات ومهارات جميع العاملين بها.

المحور الثاني: المعوقات التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية الجامعية:

تعاني كثير من الجامعات من معوقات وصعوبات تواجه تحقيق ميزاتها التنافسية وتقلل من قدرتها على مواجهة المنافسة والارتقاء إلى مستوى توقعات وتطلعات المستفيدين منها؛ حيث تحول تلك المعوقات دون تحقيق المؤسسات الجامعية لأهدافها بالصورة المثالية المطلوبة والمنشودة، كما تحول دون تحقيقها لمزايا تنافسية تضمن لها موقع استراتيجي في سوق التعليم الجامعي.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات المحلية والإقليمية والعالمية التي تمت في المجال، تم التوصل إلى الكثير من المعوقات التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الجامعية، ومن أهم تلك المعوقات، ما ذكرته دراسة كلاً من (الشربيني، ٢٠٢٢: ٢٠-٢٤)،(جوهر، ٢٠١٨: ١٦-١٩) من وجود الكثير من المعوقات التي تحول دون تحقيق الميزة التنافسية داخل الجامعات، ومن تلك المعوقات ما يخص أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة، وتتمثل تلك المعوقات في:

١- بالنسبة لمجال البحث العلمي والنشر: يعاني أعضاء هيئة التدريس من صعوبة في اختيار الموضوعات والمجالات البحثية، وفي عملية النشر العلمي، والسفر للخارج لحضور المؤتمرات العلمية والمشاركة فيها، وما يترتب عليه من تراجع لدور الجامعة في خدمة المجتمع.
٢- بالنسبة لمجال التدريس: هناك من يرفض أي تجديدات أو تغييرات في تخصصه وموضوعاته، ويرضى بما هو قائم بالفعل، وهناك محدودية في إسهام أعضاء هيئة التدريس في توجيه الطلاب وإرشادهم مهنيا بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل، كما يوجد ضعف من جانب أعضاء هيئة التدريس في توجيه الطلاب وتعريفهم بمشكلات المجتمع وكيفية التغلب عليها، كما يعاني أعضاء هيئة التدريس من انخفاض مستوى الرضا الأكاديمي والوظيفي، وثبات أساليب التدريس الجامعي عند المستويين الأول والثاني من مستويات المعرفة، وضعف التزام غالبية أعضاء هيئة التدريس ببعض السلوكيات المقبولة في تعاملاتهم وتصرفاتهم مع طلابهم.
٣- بالنسبة لمجال الأنشطة الطلابية: يوجد الكثير من المعوقات، منها: قلة أعداد أعضاء هيئة التدريس المشاركين في ممارسة الأنشطة الطلابية مع طلابهم، وقلة إبداعهم وتنوعهم لتلك الأنشطة.
٤- بالنسبة لمجال العلاقات الاجتماعية: نجد أن تلك العلاقات تعاني من ضعف إشراك غالبية أعضاء هيئة التدريس لطلابهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق بهم وتخصهم، وقلة التعرف على المشكلات الاجتماعية والنفسية والاقتصادية للطلاب، وكلت قيام أعضاء هيئة التدريس بتعديل السلوكيات الغير لائقة التي تصدر عن بعض طلابهم، وقلة السماح للطلاب بالقيام بعمليات النقد البناء الإيجابي.
٥- بالنسبة لمجال خدمة المجتمع: فإن هذا المجال يعاني من ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في برامج وحملات التوعية الصحية لأفراد المجتمع، وقلة نشر الوعي البيئي بين الطلاب، وقلة تشجيع الطلاب على المشاركة المجتمعية كالمشاركة في المعارض الخيرية داخل الجامعة والمشاركة في برامج تعليم الكبار والمشاركة في المؤتمرات والندوات التي تهدف إلى التنمية المجتمعية الشاملة، وقلة تشجيع الطلاب على إنجاز أبحاث تسهم في حل المشكلات والقضايا المجتمعية ومشكلات المجتمع المحلي.
٦- بالنسبة لمجال المشاركة في صنع القرار والتعبير عن الرأي الأكاديمي والإداري: يوجد ضعف كبير في هذا المجال؛ حيث تسود المركزية والبيروقراطية والفردية في صنع القرار ومعارضة أي رأي يخالف رأي القيادات الجامعية، كذلك ضعف التعاون والمشاركة بالدرجة المطلوبة، وضعف الاهتمام بالإبداع والابتكار، وغياب الثقافة التعاونية داخل الجامعة، وضعف القيم الإيجابية والتنظيمية بين جميع العاملين داخل الجامعة.

وتوصلت دراسة أخرى(الصقر، وعسيري، ٢٠٢٣: ٥٢٥-٥٣٠) إلى العديد من معوقات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية، وصنفت الدراسة هذه المعوقات في خمسة أبعاد، وهي:

البعد الأول: معوقات خاصة بإعداد الكفاءات الاستراتيجية، وتشمل: عدم توافر خطة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالجامعة، وضعف توافر الموارد المالية اللازمة لاستقطاب وجذب الكفاءات والقدرات البشرية المتميزة، وضعف نظام الحوافز والمكافآت بالجامعة، والتغيرات الجوهرية في متطلبات العمل في ضوء البيئة المعاصرة المتغيرة بصورة دائمة.

البعد الثاني: معوقات خاصة ببناء الشراكات الاستراتيجية، وتشمل: ضعف قناعة القيادات العليا بأهمية الشراكة الاستراتيجية، وضعف وجود رؤية للشراكات الاستراتيجية بالجامعة، ووجود معوقات تنظيمية تحول دون عقد شراكات مع الجهات المختلفة، وضعف قدرة الجامعة على عقد شراكات تعاون مع المؤسسات الصناعية والإنتاجية، وضعف الاستفادة من الشراكات التعاونية القائمة بالفعل؛ حيث توجد بصورة شكلية وغير فعالة.

البعد الثالث: معوقات خاصة بتطوير البحث العلمي، وتشمل: نمطية البحوث العلمية في الجامعة وضعف ارتباطها بواقع المجتمع، وضعف المهارات البحثية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس بالمقارنة بالمستويات العالمية، وقلة الاهتمام بالبحوث العلمية المشتركة بين أعضاء هيئة التدريس ونظرائهم في الجامعات العالمية، وضعف منظومة تسويق البحوث العلمية والابتكارات الفكرية داخل الجامعة، وضعف التمويل المخصص للإنفاق على البحوث العلمية التنافسية.

البعد الرابع: معوقات خاصة بتطوير الهيكل التنظيمي، وتشمل: سيادة اللامركزية الإدارية بالجامعة، وضعف القدرة على التحول نحو الهياكل التنظيمية المرنة، وعدم وجود سياسة واضحة للمشاركة في صنع القرار؛ بحيث تشمل الاستفادة من أفكار كافة العاملين بالجامعة، وصعوبة إدخال تغييرات سريعة على الهياكل التنظيمية؛ بما ينسجم مع احتياجات التميز والمنافسة.

البعد الخامس: معوقات خاصة بمجال العلوم والتكنولوجيا، وتشمل: ضعف البنية التحتية الداعمة للاستفادة من التطورات التقنية، وقلة توافر الخبرات البشرية في مجال العلوم وتوظيف التكنولوجيا، وغلبة الطابع النظري على الدراسة والبحث بالجامعة، وانتشار الاتجاهات السلبية نحو الأنماط التعليمية الحديثة، مثل نمط التعليم عن بعد.

وذكرت دراسات أخرى(زهران، ٢٠٢٣: ٦٦٠-٦٦٣)،(هلال، ٢٠١٩: ١٠٠)،(زاهر،٢٠١٨: ٨٠٣) أهم المعوقات التي تؤثر سلباً في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الفيوم، وذلك في ضوء وظائف الجامعة الثلاث (التعليم والتعلم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع)، وذلك كما يلي:

١- **من حيث مجال التعليم والتعلم**: ومن أهم المعوقات التي تؤثر على هذا المجال: اعتماد المناهج وطرق التدريس على الكتاب الدراسي، واعتماده على طريقة التلقين دون غيرها من الطرق الدراسية الأخرى التي تنمي الفَهم والإبداع والابتكار، وانتشار الدروس الخصوصية التي انتقلت من التعليم قبل الجامعي إلى التعليم الجامعي، واعتماد نظم الامتحانات والتقييم الحالية على قياس قدرة الطالب على الحفظ والتحصيل والاستظهار، كما تعتمد على التلقين من جانب أعضاء هيئة التدريس، وزيادة أعداد الطلاب الملتحقين بالتعليم الجامعي؛ مما يؤثر سلباً على جودة الخدمات التعليمية المقدمة، وضعف مستوى بعض أعضاء هيئة التدريس، ويتعلق ذلك بمستوى إعدادهم وتنميتهم مهنياً وأساليب ونظم الترقية ونظم الابتعاث ونظم الاختيار وغيرها من الأمور المتعلقة بهيئة التدريس وتنميتها وتحفيزها مادياً ومعنوياً.

٢- **من حيث مجال البحث العلمي**: ومن أهم المعوقات التي تؤثر على هذا المجال: ضعف توافر معايير موضوعية واضحة المعالم فيما يتعلق بالترقيات العلمية ومناقشة الرسائل الجامعية، وانفصال الجانب النظري عن الجانب التطبيقي فيما يتعلق بتطبيق نتائج البحوث العلمية في الواقع المعايش لحل المشكلات التي تواجه المجتمع، وقلة تشجيع أعضاء هيئة التدريس والباحثين على حضور الندوات والمؤتمرات العلمية أو ربطها بالترقيات الأكاديمية؛

مما أدى إلى قلة اطلاع بعض الأعضاء على التطورات الجديدة والمتجددة في فروع المعرفة المختلفة، هذا بالإضافة إلى الفردية وقلة التعاون والمشاركة بين أعضاء هيئة التدريس والباحثين؛ مما أدى إلى غياب العمل الفريقي أو الجمعي داخل الجامعة والمراكز البحثية، وعدم وجود خطط شاملة ومستقرة للبحث العلمي على مستوى الجامعة؛ بحيث توجه الباحثين إلى القضايا ذات الأولوية بالبحث والدراسة.

٣- **من حيث مجال خدمة المجتمع**: ومن أهم المعوقات التي تؤثر على هذا المجال: ضعف محتوي المواقع الإلكترونية بالجامعات وعدم توافقها مع المعايير العالمية، وقلة مناسبة مخرجات التعليم الجامعي لسوق العمل؛ حيث يفتقد الخريجين للمهارات المطلوبة لسوق العمل وعدم وجود علاقة بين التخصصات التي يلتحق بها الطلاب وبين التخصصات المطلوبة لسوق العمل، وبطئ تعامل الجامعات مع متطلبات واحتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية، وافتقاد الجامعات للمَناخ التنظيمي الداعم لعمليات الابتكار والإبداع، وقلة توظيف الوحدات ذات الطابع الخاص بالشكل الصحيح، كالمستشفيات التعليمية ومعامل التحاليل والمزارع والورش؛ مما ينعكس بدوره على انخفاض إيرادات الجامعة وهدر الإمكانيات، وقلة الفرص لإقامة علاقة شراكة فاعلة بين الجامعات وبعض الهيئات والمؤسسات المجتمعية.

وأضافت دراستان أُخرتان(لوس، ٢٠٢٣: ٣١٢-٣١٤)،(أحمد، ٢٠٢٠: ١٠٥) العديد من المعوقات والصعوبات التي تعاني منها الجامعات وتنعكس على ضعف مخرجاتها وإنتاجيتها؛ مما يؤدي إلى ضعف تحقيق الميزة التنافسية بها، ومن أهم تلك المعوقات:

أ- معوقات متعلقة بالبنية التحتية والتكنولوجية: حيث يمثل ضعف البنية التحتية والتكنولوجية وضعف وسائل وأساليب الاتصالات داخل الجامعة واحداً من المعوقات الرئيسة والمؤكدة في مواجهة الجامعات لمحاولة تنفيذ وتحقيق ميزاتها التنافسية، فنقص الأجهزة والأدوات والمعدات التكنولوجية والمباني والقاعات والمعامل المجهزة، .... وغيرها يمثل عائقاً كبيراً لتحقيق ميزاتها التنافسية.

ب- معوقات مالية: فالإمكانيات التي يتطلبها تحقيق الميزة التنافسية من حيث توفير الإمكانيات التعليمية والبنية التحتية المادية والتجهيزات التقنية والبرمجة الذكية، بالإضافة إلى الإمكانيات البشرية والفنية وغيرها، كل ذلك يتطلب موارد مالية كبيرة تعجز كثير من الجامعات في الوطن العربي بصفة عامة والجامعات المصرية بصفة خاصة عن توفيرها وعن مواكبتها؛ حيث إن التسارع في عصر التكنولوجيا يفرض متابعة ومراقبة واستجابة سريعة جداً، حتى لا تتخلف وتتأخر الجامعات في دولة معينة عن الدول الأخرى.

ج- معوقات تقنية: وتشمل نقص الشبكات والمنصات والبرمجيات، كذلك اختلاف القياسات والمواصفات المطلوبة للأجهزة المستخدمة داخل الجامعة الواحدة؛ مما يشكل صعوبة في الربط بينها، كما أن هناك العديد من الآلات والأجهزة والمعدات غير قادرة على الربط والاتصال مع بعض أجهزة الحاسوب الأخرى، أيضاً يوجد أخطار التزوير والتلاعب بالمعلومات والتخريب المقصود للشبكات، وأخطار الفيروسات التي تتسلل للمعلومات، وأخطار صعوبة الحفاظ على سرية المعلومات وتأمينها، كل ذلك يعد صعوبات ومعوقات تقنية تعيق الجامعات عن الوصول إلى مستوى التميز التنافسي.

د- معوقات متعلقة بعدم الرغبة في التغيير: فهناك مقاومة للتغيير والتجديد والتطوير لدى بعض المسؤولين والعاملين وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات؛ وذلك لخوف

العاملين من فقدان الوظيفة، أو قلة إتقان الأداء المهني المطلوب لقلة امتلاكهم المهارات التقنية المطلوبة؛ حيث يوجد الكثير من المسؤولين والعاملين يقاومون التغيير والتجديد لقلة علمهم بما هو مطلوب منهم من معلومات ومهارات وخبرات. وهذا يعد من المعوقات التي لديها قدرة كبيرة في التأثير الكبير على المعوقات الأخرى.

ذ- معوقات متعلقة بجمود اللوائح والتشريعات المنظمة للجامعات: وهذا يعوق الاستخدام الأمثل والفعال للموارد التكنولوجية الحديثة، واستخدام التقنيات والبرامج التعليمية المتطورة وتحديثها باستمرار؛ حيث تحتاج اللوائح والقوانين إلى إجراء تعديلات جذرية عليها لضمان حقوق المستفيدين من الخدمات التعليمية والبحثية الحديثة والمعاصرة، ويضمن تحقيق التميز الجامعي، ومن ثَم تحقيق الميزة التنافسية المطلوبة.

ر- معوقات متعلقة بنقص الموارد البشرية المدربة والمؤهلة: حيث تعاني الكثير من الجامعات من نقص الكفاءات القادرة على استخدام البيانات وتحليلها والاستفادة منها؛ لاتخاذ قرارات ناجحة وفعالة قادرة على قيادة التغيير والتطوير وتحقيق التميز في الأداء الجامعي.

كما أضافت دراسة أخرى(جرجس، ٢٠٢٣: ٢٩٦) بعض المعوقات التي تواجه دور الجامعة في التحول إلى اقتصاد المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية، وتتمثل تلك المعوقات في: ضعف التوازن بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات سوق العمل، وضيق ومحدودية المعروض من فرص الاختيار بالتعليم الجامعي والمناسب لتلبية الاحتياجات المتباينة للطلاب، وضعف القدرة المجتمعية على التوجيه المناسب للمؤسسات الجامعية، ومحدودية مرونة المؤسسات الجامعية وضعف قدرتها على الإدارة الذاتية، وضعف جوانب الشراكة والتعاون في مجال تمويل التعليم الجامعي بين المؤسسات الحكومية ومختلف الأطراف المعنية، وقلة التوسع في معايير القبول بالتعليم الجامعي، وضعف جودة المدخلات والمخرجات بالتعليم الجامعي، وإدماج جانب جودة الأداء كمسؤولية لكل جامعة، وضعف قدرات وإمكانيات البحث العلمي الجامعي وقلة ربطه بالابتكار والإبداع، وضعف دور الجامعة في التحول إلى اقتصاد المعرفة بصفة عامة.

وأشارت دراسة أخرى(سليم، ٢٠٢٠: ١٨٦٨-١٨٧٠) إلى المعوقات التي تحول دون تحقيق مؤسسات التعليم النوعي بمصر لأهدافها بالصورة المثلى وخاصةً تحقيقها للمزايا التنافسية، ومن هذه المعوقات:

- غياب التقويم المؤسسي الذاتي الشامل والمستمر؛ مما يعوق تحقيق التطوير والتحسين المستمر والتميز المطلوب.
- فقدان التواصل الفعال والمستمر بين تلك المؤسسات النوعية ومؤسسات المجتمع المدني في خدمة المجتمع وتنمية البيئة؛ بما يسهم في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة والتميز التنافسي.
- صعوبة وضع معايير للأداء المتميز، وكيفية تطبيقها في العملية التعليمية بمؤسسات التعليم النوعي؛ نظراً لصعوبة قياس المردود الوجداني والإنساني لبعض التخصصات.
- صعوبة حصر احتياجات سوق العمل المحلية والعربية من خريجي مؤسسات التعليم النوعي؛ مما يضعف قدرة المؤسسات النوعية على المنافسة.
- ضعف استقلالية المؤسسات النوعية مالياً وإدارياً وأكاديمياً عن الحكومة والجهات الرسمية؛ مما يقيد حريتها ويحد من انطلاقها وتميزها.
- انشغال معظم العاملين بتلك المؤسسات بالتركيز على الدور التعليمي وإهمال الأدوار الأخرى المتعلقة بالبحث العلمي وخدمة المجتمع وتنمية البيئة.

- عدم وجود آليات معاصرة للكشف عن الموهوبين والمتميزين والمبدعين من أعضاء هيئة التدريس والطلاب، واستثمارهم الاستثمار الأمثل، وخاصةً في المجالات الفنية؛ مما يحقق لتلك المؤسسات مزايا تنافسية
- قلة البعثات العلمية الداخلية والخارجية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؛ مما يقلل من الاطلاع على الاتجاهات الحديثة والمعاصرة في التخصصات النوعية.
- ضعف البحث العلمي بتلك المؤسسات، وهذا يتمثل في قلة النتاج البحثي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؛ وذلك نتيجة انشغالهم بالتدريس وحياتهم المعيشية وقلة الحافز المادي والتشجيع المعنوي لهم.
- قلة الإمكانيات المادية، وهذا متمثل فيه قلة القاعات الدراسية والمدرجات والمعامل والورش والأجهزة والآلات والمعدات اللازمة للعملية التعليمية في التخصصات المختلفة والتي تتناسب مع الأعداد المتزايدة من الطلاب الملتحقين بمؤسسات التعليم النوعي.
- ضعف البنية التحتية والتكنولوجية وقلة استثمارها في تطوير العملية التعليمية ورفع كفاءتها وتحسين جودتها.
- وجود فجوة علمية كبيرة في محتوى المقررات الدراسية والمناهج؛ حيث تعتمد تلك المقررات على خطط دراسية قديمة وتقليدية لا تتناسب مع التغيرات والمستجدات التي تطرأ على المجتمع المحلي والدولي.

كما توصلت إحدى الدراسات(خليفة، ٢٠٢٠: ٢٩٣-٢٩٦) إلى الكثير من المعوقات التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الفيوم على ضوء مدخل إدارة المعرفة، وتتمثل تلك المعوقات في: زيادة الضغوط والأعباء التدريسية لعضو هيئة التدريس، وافتقاد الجامعة لاستراتيجية معتمدة وشاملة للمنظومة التدريبية والتعليمية القائمة في ضوء احتياجات سوق العمل، وقلة توافر الموارد المادية اللازمة لإجراء البحوث العلمية، وقلة توافر الموارد البشرية المدربة لتوظيف التكنولوجيا المتاحة واستغلالها لتحقيق الأداء المتميز، وضعف وجود برامج متخصصة في ريادة الأعمال على مستوى الجامعة ككل، وقصور البرامج التعليمية عن مواكبة المتطلبات المعاصرة لسوق العمل، والافتقار إلى المعايير التنافسية لتدويل البرامج التعليمية والبحوث العلمية بالجامعة، وغياب السياسات المنظمة للشراكة البحثية بين الجامعة وبين القطاعات الإنتاجية بالمجتمع، وقلة الاستثمار التكنولوجي والبنية التحتية التكنولوجية المتطورة، ووجود ضعف وقصور في نظام المكافآت والحوافز المقدمة لأعضاء التدريس، وافتقار الجامعة لبناء شراكات استراتيجية مع الجامعات العالمية، وغياب اللوائح والتشريعات المتعلقة بالتنافسية في الجامعة، وافتقاد الجامعة لاستراتيجية واضحة لتسويق البحوث الجامعية.

كذلك توصلت دراسة أخرى(المنيع، ٢٠٢٠: ٢٥٥-٢٥٦) إلى أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق ميزة تنافسية لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر القيادات الجامعية، وتلك المعوقات هي: قلة اهتمام الجامعة بالاعتماد المؤسسي والبرامجي في ضوء معايير جودة التعليم وجودة الإدارة المتفقة مع المعايير الدولية التنافسية، وغياب اللوائح والتشريعات التي ترتبط بالتنافسية داخل الجامعة، وافتقاد الجامعة لاستراتيجية واضحة تشمل المتطلبات التنظيمية والبشرية، كذلك افتقادها لاستراتيجيات واضحة ومحددة وموحدة للتنمية البشرية لأعضاء هيئة التدريس؛ بحيث تركز على تطوير معارفهم وتنميتهم ذاتياً وإكسابهم المهارات والقدرات البحثية والمهنية اللازمة، وقلة وجود تناسب بين الخطط والبرامج الدراسية المتبعة ومخرجاتها وبين الاحتياجات الفعلية لسوق العمل، وتقليدية المقررات الدراسية الحالية والتي لا تشجع على

إعداد الطالب الباحث، وقلة تسويق المادة العلمية والنتاج البحثي، ووجود قصور نسبي في قدرات الخريجين بعد تعيينهم؛ مما يكلف الدولة عبئ تدريبهم وتنميتهم مهنياً، هذا بالإضافة إلى وجود قصور نسبي في المهارات التطبيقية لبعض أعضاء هيئة التدريس، خاصةً الذين لم تتاح لهم فرصة التطبيق العملي خلال أنشطة أدائهم المهني.

وفي هذا الصدد أيضاً أشارت دراستان أُخرتان(سليمان،٢٠١٩: ٥١٦-٥١٧)،(عبد الغني،٢٠١٩: ١٨٥) إلى العديد من المعوقات التي تعوق وتضعف الميزة التنافسية بجامعة أسوان، وتحد من إمكانية اكتسابها لميزة تنافسية وموقع تنافسي استراتيجي في السوق المحلي والعالمي، ومن هذه المعوقات: ضعف الهياكل التنظيمية في المجتمع، وضعف مستوى الموارد البشرية، وضعف منظومة الاتصالات الإدارية؛ لافتقاد الجامعة قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية ، وضعف الحرية الأكاديمية للمدراء والعاملين، وغياب روح العمل التشاركي والتعاوني وحلقات تحقيق الجودة، وتدهور المَناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال، وغياب الأداء الفعال للعمل الجامعي، هذا بالإضافة إلى الفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات البيئية.

كما توصلت دراستان أُخرتان(شلبي وآخرون، ٢٠١٨: ٢٣٦-٢٣٨)،(الإخناوي، وشحاتة، ٢٠١٧: ٤٨٧-٤٨٩) للكثير من المعوقات التي تحول دون تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة، ومن أهم تلك المعوقات: قلة الخدمات الجامعية المقدمة للطلاب وضعف كفايتها، وقلة وجود كوادر بشرية مؤهلة في مجال تسويق البرامج التعليمية المتميزة في الجامعة، وعدم وجود خطط مستمرة لتطوير نشاط تسويق البرامج الجامعية المميزة في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة، وغياب اللوائح والتشريعات التي ترتبط بمجال التنافسية في التعليم الجامعي، وعدم وجود استراتيجية واضحة تشمل المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية والمالية اللازمة لتسويق البحوث الجامعية، وافتقاد الجامعة لبناء استراتيجيات شراكة مع الجامعات العالمية المناظرة، وقلة الاستثمار التكنولوجي واستغلال البنية التحتية التكنولوجية المتطورة، وقلة وجود مشاريع شراكة بين الجامعة والمؤسسات المجتمعية الأخرى، وضعف منظومة الشراكة البحثية بين الجامعة وبين القطاعات الإنتاجية في المجتمع، وقصور البرامج التعليمية للجامعة عن مواكبة متطلبات واحتياجات سوق العمل، وافتقاد الجامعة لاستراتيجية مجتمعية شاملة لمنظومة التدريب والتأهيل والقائمة على احتياجات سوق العمل، وقلة وجود قنوات اتصال واضحة بين الكليات وبين العملاء والجهات المستفيدة، وضعف اهتمام الكليات بشكاوى المستفيدين ومقترحاتهم، وضعف اهتمام الكليات بتقديم خدمات تعليمية وبحثية جيدة ومتميزة تتفق مع احتياجات المجتمع وطموحات أفراده وتوقعاتهم من تلك الخدمات، وقلة توافر سياسات تحفز العملاء والمستفيدين من الخدمات الجامعية على التفاعل مع الكليات وإبداء آرائهم ومقترحاتهم، هذا بالإضافة إلى ضعف اهتمام الكليات بنشر الوعي بأهمية الخدمات الجامعية المقدمة وبرامجها المتخصصة.

وذكرت دراسة أخرى(حمد، ٢٠٢٠: ٢٠٥٨-٢٠٥٩) أن هناك ثلاثة أسباب رئيسة تضعف دور المؤسسات في تحقيق الميزة التنافسية؛ مما يفقدها تحقيق الميزة التنافسية ويؤدي إلى تدهور موقعها التنافسي، وتتمثل تلك الأسباب في:

١- **الخمول**: وهو يشير إلى صعوبة تغيير الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية الخاصة بالمؤسسة، والتكيف والتوافق مع التغيرات المستحدثة والطارئة، وخصوصاً في البيئات

الديناميكية، كذلك وجود أصحاب السلطة أو النفوذ الذين قد يعيقون من التجديد والتغيير اللازم في المؤسسة؛ مما يشكل تهديداً خطيراً لانهيار وفشل المؤسسة.

٢- **الالتزام بالاستراتيجيات السابقة**: فالالتزام بالاستراتيجيات التقليدية السابقة الموضوعة بشكل مسبق، ولا تواكب التطورات والتغيرات المتجددة الحادثة في جانب متطلبات سوق العمل؛ يسبب فقدان الميزة التنافسية.

٣- **تناقص إيكارس**: وهي أسطورة إغريقية تعبر عن الفشل الذي قد يصيب المؤسسة إذا سلكت نفس طريق نجاحها واعتمدت على استراتيجيتها الحالية، ولم تراعي في تلك الاستراتيجية التغير والتطور الديناميكي الحادث في مجال الاستفادة من أداء المؤسسة؛ فذلك يؤدي إلى سرعة فشل المؤسسة في تحقيق متطلبات واحتياجات المستفيدين منها وتوقعاتهم المتغيرة بصورة دائمة.

كذلك ذكرت دراستان أُخرتان(عبد اللطيف، ٢٠٢١: ٦٥٧-٦٥٩)،(Koivisto, 2018: 323) بعض المعوقات الخاصة بالتشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والذي تبنى عليه أي عملية تحول نحو الجودة والتميز التنافسي لكونه يدعم القدرات الإبداعية التنافسية لأعضاء هيئة التدريس، ويسهم في تحقيق كفاءة وجودة الأداء وتميزه، ومن أهم تلك المعوقات:

أ- غياب الثقافة التنظيمية الداعمة للتشارك المعرفي، ووجود بعض المعتقدات السائدة في أذهان الكثير من أعضاء هيئة التدريس من رؤى شخصية متحيزة وصراعات فكرية تمنعهم من التشارك المعرفي؛ ومن ثم تحول دون تحقيق الميزة التنافسية داخل الجامعة.

ب- قلة الوعي بأهمية التشارك المعرفي، واعتقاد البعض بأنهم يعرفون كل شيء، وقلة الثقة في معارف الآخرين، وإدراك بعض أعضاء هيئة التدريس بقلة أهمية التشارك المعرفي، وأن الفوائد التي تعود عليهم تتجاوز التكلفة المستهلكة الفعلية، ورغبة بعض أعضاء هيئة التدريس في الاحتفاظ بالمعرفة الضمنية، وقلة رغبتهم في إظهارها للحفاظ على التميز الشخصي وعدم مشاركة الآخرين لها للحفاظ على مكاسبهم الشخصية.

ج- الخوف من التنمر في حالة مشاركة المعرفة الخاطئة، وتعرض الجامعة للضرر في حالة نقل المعارف الغير سليمة والاحتفاظ بالمعلومات التي قد يرونها سرية ومشاركتها فقط مع الزملاء الموثوق بهم.

د- وجود مخاوف شخصية لدى أصحاب المعرفة من أن يفقدوا وظيفتهم ومناصبهم نتيجة التشارك المعرفي، وفقدانهم مصدر القوة التي يتمتعون بها، والرغبة في حماية الميزة التنافسية للفرد في ضوء الشعور بعدم الأمان الوظيفي والرغبة في السرية والعداء الشخصي، هذا بالإضافة إلى قلة الحوافز المادية الناتجة عن التشارك المعرفي مع الآخرين؛ مما يقلل الرغبة في المشاركة نتيجة انعدام الفائدة.

ذ- تقليدية الجامعة ووجود الهياكل التنظيمية التقليدية والمعقدة التي ترفض التشارك والتعاون مع الآخرين في الأفكار والمعلومات والخبرات، وغياب فكرة التشارك المعرفي بتلك الهياكل؛ مما جعلها عاجزة عن تكوين التفكير العلمي لدى خريجيها، وقلة تمكنهم من ممارسة مهارات التفكير العلمي بصورة جيدة في جميع مجالات الحياة.

ر- غياب الشفافية والمسائلة، وضعف مشاركة أصحاب المصالح في صناعة القرارات الجامعية؛ من خلال حوار تشاركي مجتمعي حول أسلوب الأمثل والفعال لإدارة وتخطيط الأداء الجامعي وأنشطته المختلفة.

ز- ضعف البيئة التكنولوجية المناسبة للتشارك المعرفي، والتي تسمح لجميع الأعضاء بالتواصل بصورة سهلة وميسرة؛ مما يساعد على تبادل المعرفة بين جميع العاملين بالجامعة.

س- كثرة الأعباء والالتزامات الواقعة على عضو هيئة التدريس، وقلة الوقت الذي يسمح بالتشارك المعرفي بينهم، نتيجة أعباء وضغوط العمل والتعامل مع الإدارة كنشاط منعزل ومنفصل عن سياسة وأهداف المؤسسة.

وذكرت دراسات أخرى(جاد الله، ٢٠٢٢: ٥٥-٥٦)،(المحمدي، وحمرون، ٢٠٢٠: ٢٨-٢٩)،(لاشين، ٢٠١٧: ١٠١-١٠٣) العديد من الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق المؤسسة الجامعية لميزتها التنافسية، وقامت تلك الدراسات بتقسيم تلك الصعوبات والمعوقات إلى معوقات داخلية، ومعوقات خارجية، كما يلى:

١- **المعوقات الداخلية**: وهي تعبر عن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه الجامعة داخل نطاق بيئتها الجامعية وتحول دون تحقيق ميزاتها التنافسية، ومن هذه المعوقات والعقبات: قلة القيادات الإدارية الناجحة؛ مما يعوق التنمية الإدارية، وقلة القيادات الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين، وقلة وجود رقابة إيجابية تسمح بالقضاء على الانحرافات والسلوكيات الخاطئة داخل الجامعة، هذا بالإضافة إلى ضعف الشفافية بين الأفراد داخل الجامعة، وقلة وجود رؤية قوية وفعالة وواقعية للقيادة الجامعية؛ بحيث تركز على النتائج وليس الشعارات، وضعف الاهتمام بمؤسسات التعليم الجامعي مقارنة بين المؤسسات المناظرة بالدول الأخرى، وضعف قدرة الجامعة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة والمساعدة في عملية اتخاذ القرارات اللازمة بصورة إيجابية عملية، وقلة استخدام الجامعة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقلة مواكبة التطورات المستجدة والمعاصرة، وضعف الربط بين موضوعات البحث العلمي وقضايا المجتمع ومتطلبات تنميته، وضعف النتاج العلمي لبعض أعضاء هيئة التدريس، وضعف البنية التحتية الأساسية وقلة تجهيزاتها التكنولوجية، وقلة مواكبة التعليم الجامعي لاحتياجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل، وتأخر الأوضاع المالية؛ مما أدى إلى ضعف الإمكانيات المخصصة لتطوير مؤسسات التعليم الجامعي وضعف مخرجاته، وخاصةً ضعف الإنفاق على البحث العلمي، وأيضا زيادة أعداد الطلاب الملتحقين بمؤسسات التعليم الجامعي، والتوسع الكمي في أعداد مؤسسات التعليم الجامعي الذي جاء على حساب جودته ونوعيته وتميزه، وقلة عدد الكليات والبرامج الأكاديمية الحاصلة على الاعتماد الأكاديمي، وعدم تطبيق وتفعيل قوانين ولوائح حماية الإنتاج الفكري، هذا بالإضافة أيضاً إلى تعود الطلاب على الحصول على المعلومات الجاهزة والمعلومات المركزة مع غياب إعمال الفكر في البحث والتعلم الذاتي والإبداع والابتكار.

٢- **المعوقات الخارجية**: وهي تعبر عن مختلف العقبات الخارجية التي تحدث وتتواجد خارج نطاق البيئة الجامعية، وتحول دون قيام الجامعة بتحقيق ميزتها التنافسية، ومن هذه المعوقات: وجود تشريعات وقوانين ولوائح وضوابط تخدم أهداف الجامعات الأجنبية على حساب أهداف الجامعات المحلية، ووجود الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية التي تضع عقبات ومعوقات وحواجز لدخول الدول النامية إليها، وزيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي ورغبة غالبية أفراد المجتمع على إلحاق أبنائهم بالمؤسسات الجامعية، ووجود جامعات متحالفة ومتنافسة عالميا؛ مما يصعب على أي جامعة خارج هذا التحالف منافستها، وتحول المعايير الخاصة بالمواصفات الجامعية من معايير محلية إلى معايير دولية، وضعف الاهتمام بجودة البحوث العلمية وتطوير الأداء الجامعي والارتقاء به، وارتفاع معدلات البطالة في المجتمع؛ مما يقلل دافعية الطلاب في

التحصيل العلمي ويعرضهم للرسوب والتسرب؛ وبالتالي انخفاض الكفاءة الداخلية والخارجية لمؤسسات التعليم الجامعي، وقلة الالتزام بالمواصفات والمعايير والضوابط الدولية المتعلقة بجانب الجودة الدولية، هذا بالإضافة إلى صعوبة تحول التنافس من مجال السلع والخدمات المادية إلى مجال التنافس المعرفي والفكري.

وفيما يتعلق بهذا الصدد أيضاً أشارت إحدى الدراسات(الشرقاوي، ٢٠٢١: ٢٦٧-٢٦٨) إلى بعض العوامل التي قد تؤدي إلى فقدان الميزة التنافسية بالجامعة أو تدهور مستواها لصالح ميزة تتعلق بالجامعات المنافسة لها، ومن أهم تلك العوامل:

أ- التقليد والمحاكاة: حيث تعد عوامل التقليد من المخاطر المؤثرة المؤدية إلى فقدان الميزة التنافسية؛ حيث إن تحقيق الميزة التنافسية يقوم على امتلاك الجامعة موارد وإمكانيات وقدرات عالية وغير قابلة للتقليد أو الاستبدال أو الإحلال.

ب- تزايد حدة المنافسة القائمة: حيث تواجه بعض المؤسسات منافسة شديدة وقوية من جانب المؤسسات الأخرى المناظرة؛ فبعض المؤسسات تسلك سلوك عدائي؛ نظراً لما تملكه من إمكانيات وقدرات تنافسية عالية؛ وبالتالي ستؤدي هذه المنافسة إلى تراجع الطرف الأضعف في المنافسة. وبالتالي على المؤسسات التي تريد البقاء في المنافسة ألا تعتمد على المصادر والأساليب التقليدية للميزة التنافسية، بل يجب استبدال هذه المصادر بأساليب أخرى جديدة ومتطورة باستمرار.

ج- تغير القواعد التنافسية: حيث تستطيع المؤسسات المتنافسة من خلال استراتيجياتها تغيير ضوابط وقواعد العملية التنافسية التي تعود عليها المنافسون في بناء ميزة تنافسية من خلالها. وهنا يتعين على الجامعات امتلاك قدرات وخبرات وكفاءات متميزة خاصة بها لا تستطيع الجامعات المنافسة أن تمتلكها؛ لكي تكون أكثر قدرة واستعداداً لتحسين وتعديل مخرجاتها في ضوء احتياجات ومتطلبات الفئات المستفيدة منها.

د- دخول منافسين جدد: حيث يؤدي ذلك إلى إضعاف الميزة التنافسية للعديد من الجامعات ما لم تتمكن من مواكبة المستجدات والمستحدثات والتطورات التكنولوجية والتقنية، ومواكبة التحسينات المستمرة؛ وذلك لمواجهة التغيرات والتحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات الجامعية.

وأكدت دراسة أخرى(إبراهيم، ٢٠٢١: ٣٢٠-٣٢١) على وجود العديد من المعوقات تعوق تحقيق الميزة التنافسية بجامعة جنوب الوادي، وتتمثل تلك المعوقات في:

أ- ضعف تحديث اللوائح الدراسية بالمرحلة الجامعية وعدم توافقها مع التطورات العالمية في المجالات المعرفية والعلمية والتقنية ومتطلبات سوق العمل الحالية والمستقبلية، والاقتصار في تحديثها على الاستناد على لوائح الكليات المناظرة بالجامعات المصرية المحلية وعدم مقارنتها بنظيراتها من المؤسسات الجامعية في الدول المتقدمة.

ب- ضعف تحليل التغذية الراجعة لمقررات الدراسات العليا، وعدم وجود خطط لاستحداث برامج دراسية جديدة ومتجددة تسهم في تحقيق استراتيجية الدولة للتنمية المستدامة ٢٠٣٠.

ج- وجود عدد كبير من الوحدات ذات الطابع الخاص غير مفعلة، ووجود تدخل في اختصاصات عمل بعضها، وقلة جودة الخدمات التي تقدمها، وعدم وجود نظم لمتابعة وتقييم خدماتها وأداء العاملين بها.

د- ضعف جاهزية معظم كليات الجامعة وبرامجها للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي المؤسسي والبرامجي، والنقص الشديد في الإنشاءات والتجهيزات والمعدات اللازمة لمواكبة

تطور الخدمات الصحية التخصصية، بالإضافة إلى وجود نقص في أفراد التمريض وقلة خبرتهم، ونقص أعداد الأطباء المعينين والمقيمين، ونقص أعداد الفنيين لتشغيل الأجهزة والمعامل الطبية ونقص الإداريين وقلة خبراتهم، هذا بالإضافة إلى أن الإنشاءات الجديدة بالجامعة ما زال البعض منها يفتقد المواصفات الفنية ومعايير الجودة اللازمة بالقاعات والحجرات الدراسية والمعامل الطلابية والبحثية وطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.

ذ- قلة أعداد الكوادر البشرية المؤهلة لتولي المناصب القيادية الأكاديمية والإدارية بالجامعة، وضعف مواكبة المناهج والمقررات الدراسية لمتطلبات المجتمع وتنميته ومتطلبات سوق العمل، وضعف ارتباط التوسع الكمي في أعداد الطلاب مع الاحتياجات الإقليمية وخطط وبرامج التنمية المجتمعية.

ر- عدم وجود استراتيجية مستقبلية لتطوير التعليم والتدريس داخل المؤسسة الجامعية، وعدم مناسبة أعداد أعضاء هيئة التدريس مع أعداد الطلاب في بعض الكليات؛ وخاصةً الكليات النظرية، وثبات محتوي المناهج والمقررات الدراسية وضعف تطويرها وتجديدها وإدخال التكنولوجيا الحديثة بها.

ز- وجود فجوة كبيرة بين نواتج تعلم الطلاب ومتطلبات واحتياجات سوق العمل، وضعف ارتباط البحث العلمي بالجامعة بخطط وبرامج التنمية المحلية، وضعف الارتباط بين المؤسسة الجامعية ومؤسسات المجتمع الإنتاجية والخدمية لتحقيق التنمية الاقتصادية بالمجتمع، هذا بالإضافة إلى شيوع الفردية في معظم الأبحاث الجامعية وغياب الفرق البحثية التشاركية اللازمة لحل المشكلات المجتمعية.

كذلك أكدت دراسة أخرى(محمد،٢٠١٨: ٤٩١-٤٩٢) على أن الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية والمؤسسات المجتمعية الخدمية والإنتاجية تواجه العديد من المعوقات والصعوبات التي تحول دون تفعيل تلك الشراكة، ومن ثم تحول دون تحقيق الميزة التنافسية بتلك الجامعات المصرية، ومن أهم تلك المعوقات: عدم وجود الآلية الفعالة التي تساعد على عملية التنسيق بين الجامعة والمؤسسات المجتمعية، واتساع الفجوة بين الجامعات وبين المؤسسات المجتمعية وعدم توظيف الرسالة البحثية للجامعات توظيفاً إيجابياً فعالاً لتحقيق هذا الهدف، وضعف اهتمام أعضاء هيئة التدريس بالمشكلات الإنتاجية والصناعية وقلة معرفتهم بتلك المشكلات؛ مما يؤدي إلى وجود فجوة متمثلة في عدم الثقة بين الأطراف الأكاديميين للشراكة، وعدم توافر الكوادر البشرية المتخصصة في مجالي التطوير والبحث في مؤسسات القطاع الإنتاجي؛ للقيام بالتنسيق في هذا الصدد مع المؤسسات الجامعية، وضعف ثقة مؤسسات الإنتاج في الإمكانيات والخبرات الجامعية، وتوجه المؤسسات الإنتاجية إلى الشراكة والتعاقد مع المؤسسات البحثية الأجنبية للحصول على الاستشارات والخبرات والتقنيات المتطورة، هذا بالإضافة إلى عزوف المؤسسات الإنتاجية والقطاع الخاص عن المشاركة في تمويل المشروعات البحثية والخدمات المقدمة من المؤسسات الجامعية، وانعزال الجامعات في تطوير برامجها وعدم اهتمامها برصد التغيرات والمستحدثات التي تحدث لمؤسسات المجتمع الإنتاجية.

يتضح من العرض السابق لأهم المعوقات والصعوبات التي تقف أمام الميزة التنافسية وتحول دون تحقيقها بالمؤسسات الجامعية - كما ذكرتها الدراسات السابقة وأدبيات البحث في المجال - يتضح كثرة هذه المعوقات وتعددها وتنوعها لتشمل كثير من جوانب المؤسسة الجامعية، كما يشمل بعضها بعض جوانب المجتمع؛ ولقد صَنفت بعض الدراسات تلك المعوقات إلى معوقات داخلية؛ حيث توجد في البيئة الداخلية

للجامعة، ومن أهم تلك المعوقات: قلة القيادات الإدارية الناجحة، وقلة وجود رؤية قوية وفعالة وواقعية للقيادة الجامعية، وضعف قدرة الجامعة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة والمساعدة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها، وقلة مواكبة الجامعة للتطورات الحديثة، وإهمال البنية التحتية الأساسية والتكنولوجية، كما توجد معوقات خارجية؛ حيث توجد خارج نطاق البيئة الجامعية، ومن أهم تلك المعوقات: ضعف أجهزة التعليم والتثقيف، وضعف الاهتمام بالتطوير والبحث العلمي، وقلة الالتزام بالمعايير والمواصفات الدولية للجودة، وتحول المعايير الخاصة بالمواصفات من محلية إلى دولية، وتحول التنافس من مجالي السلع والخدمات إلى التنافس في مجال المعرفة والإنتاج الفكري.

كما صنفت بعض الدراسات الأخرى تلك المعوقات والصعوبات في ضوء وظائف الجامعة الثلاثة: التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، كما صنفتها دراسة أخرى إلى خمسة أبعاد وهي: إعداد الكفاءات الاستراتيجية، وبناء الشراكات الاستراتيجية، وتطوير البحث العلمي، وتطوير الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى بعد مجال العلوم والتكنولوجيا. وصنفتها دراسة أخرى في ضوء مجالات أداء أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة، وهي مجالات: العلاقات الاجتماعية، والأنشطة الطلابية، والتدريس، والبحث العلمي والنشر، وخدمة المجتمع، والمشاركة في صنع واتخاذ القرار والتعبير عن الرأي الأكاديمي والإداري. ومن خلال تفحص هذه المعوقات نجد أنها تشمل معوقات تنظيمية، ومعوقات مالية، ومعوقات إدارية، ومعوقات بشرية؛ ولا شك أن هذه المعوقات تسهم في اضعاف التناسق بين أهداف الجامعة وبين مستويات الأداء الجامعي في مواردها البشرية والإدارية والمادية، والتي تعد مصادر القوة التنافسية للجامعة. وكان تعجل الجامعات لتحقيق نتائج تنافسية سريعة، وتقليد التجارب العالمية دون مراعاة تعديل وتكيف تلك التجارب لتناسب طبيعة وخصائص وإمكانات البيئة الجامعية المحلية، كان ذلك من أهم المعوقات التي حالت دون تحقيق الميزة التنافسية الجامعية.

لذا أصبح لذاماً على الجامعات أن تقوم بمواجهة هذه المعوقات، ومواكبة المستحدثات والتطورات المتلاحقة باستخدام كافة الوسائل العلمية المتقدمة، مع الالتزام بالمواصفات والمعايير الدولية للجودة والتميز. ومن ثَم لابد من بذل الجهود اللازمة لتذليل تلك المعوقات والتعامل معها والتغلب عليها، حتى تستطيع الجامعات أداء أدوارها بفاعلية في جميع جوانبها، والوصول إلى مستوى التميز الذي يساعدها على تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

وللكشف عن المعوقات الفعلية التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، ووضع تصور مقترح يساعد على تحقيق ميزتها التنافسية، فهذا ما سيتم تناوله في الإطار الميداني للبحث، فيما يلي:

ثانياً: الإطار الميداني للبحث

يُمثل هذا الجزء الإطار الميداني للبحث والذي يشمل منهج البحث، وأداته، ووصف مجتمع وعينة البحث، ونتائج البحث وتفسيرها، ثم وضع تصور مقترح يُسهم في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية؛ وذلك في ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج.

- **منهج البحث: -**

استخدم البحث المنهج الوصفي؛ وذلك لملائمته طبيعة البحث؛ حيث تم في هذا المنهج جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالعينة واستجاباتها، ثم تصنيف تلك البيانات وتحليلها لاستخلاص دلالتها، والوصول إلى نتائج عن واقع معوقات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، ومن ثَم وضع التصور المقترح الذي يمكن أن يُسهم في التغلب على تلك المعوقات، ويدعم تحقيق الميزة التنافسية من قبل المسؤولين بتلك الجامعات وأعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين بها في ضوء ذلك الواقع.

- **أداة البحث الميدانية: -**

تم الاطلاع من قبل الباحثين على عدد من المراجع وأدبيات البحث التربوي المتعلقة بالمجال ، ومن خلال الإطار النظري والدراسات السابقة تم بناء الاستبانة؛ حيث قسمت إلى خمسة محاور، المحور الأول وشمل (١٤) عبارة من العبارات المعبرة عن معوقات تحقيق الميزة التنافسية؛ وذلك في الجانب التشريعي والتنظيمي، والمحور الثاني وشمل (١١) عبارة من العبارات المعبرة عن معوقات تحقيق الميزة التنافسية؛ وذلك في الجانب المادي، والمحور الثالث وشمل (١٢) عبارة من العبارات المعبرة عن معوقات تحقيق الميزة التنافسية؛ وذلك في الجانب البشري، والمحور الرابع وشمل (٢٦) عبارة من العبارات المعبرة عن معوقات تحقيق الميزة التنافسية؛ وذلك في جانب وظائف الجامعة الثلاث التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، أما المحور الخامس وشمل (٢٠) عبارة تمثل الآليات المقترحة للتغلب على معوقات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية.

ومع عمليات الحذف والإضافة والتعديل والدمج التي تمت في ضوء ملاحظات تحكيم الأداة ، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية لتشمل خمسة محاور، وهي: المحور الأول وشمل (١١) عبارة معبرة عن معوقات تحقيق الميزة التنافسية في الجانب التشريعي والتنظيمي، والمحور الثاني وشمل (٨) عبارات معبرة عن معوقات تحقيق الميزة التنافسية في الجانب المادي، والمحور الثالث وشمل (١٠) عبارات معبرة عن معوقات تحقيق الميزة التنافسية في الجانب البشري ، والمحور الرابع وشمل (٢١) عبارة معبرة عن معوقات تحقيق الميزة التنافسية في جانب وظائف الجامعة الثلاث، ثم المحور الخامس وشمل (١٨) عبارة تمثل الآليات المقترحة للتغلب على معوقات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية. وقد تم استخدام المدرج الثلاثي لدرجة التوفر/التحقق (كبيرة، متوسطة، ضعيفة)؛ وذلك في المحاور الأربعة المعبرة عن معوقات تحقيق الميزة التنافسية؛ أما المحور الخامس الذي يمثل الآليات المقترحة للتغلب على معوقات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية فقد تم استخدام المدرج الثلاثي لدرجة الأهمية (كبيرة، متوسطة، ضعيفة)، وطُلب الاستجابة بوضع علامة (√) أمام كل عبارة، وفي الخانة التي تتفق ووجهة نظر كل فرد من أفراد العينة.

وهدفت الاستبانة تحديد معوقات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية؛ وذلك من أجل وضع تصور مقترح يُمكن أن يُسهم في التغلب على تلك المعوقات، مما يُساعد ذلك في تدعيم الميزة التنافسية وتحقيقها بالجامعات المصرية.

هذا ولقد تم التأكد من صلاحية أداة البحث للتطبيق من خلال حساب معاملات الصدق والثبات لها، ولقد جاءت النتائج كما يلي:

١- صدق أداة البحث:

يتعلق موضوع صدق الاستبانة بأن تقيس الاستبانة ما وضعت وهدفت لقياسه(Best, J.W.& Kahen, J.V.,1998: 377)، ويُعد صدق الأداة مؤشراً على البدء في تطبيقها والتأكد من ثبات نتائجها؛ لذا يأتي حسابه في المرتبة الأولى، ثم يليه الثبات. وللتأكد من صدق الاستبانة المستخدمة اتبع الباحث الطرق التالية:

أ. الصدق الظاهري:

تم التأكد من صدق الاستبانة الخارجي من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في المجال محل البحث؛ وذلك للقيام بتحكيمها بعد أن يطلع هؤلاء المحكمين على عنوان البحث، وتساؤلاته، وأهدافه، فيبدي المحكمين آرائهم وملاحظاتهم حول فقرات الاستبانة من حيث مدى ملائمة الفقرات لموضوع البحث، وصدقها في الكشف عن المعلومات الفعلية المرغوبة للبحث، وكذلك من حيث ترابط كل فقرة بالمحور الذي تندرج تحته، ومدى وضوح الفقرة، وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف أو الإبقاء أو التعديل للعبارات، والنظر في تدرج المقياس، ومدى ملاءمته، وغير ذلك مما يراه مناسباً. وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم التعديل لبعض العبارات، وكذلك تم إضافة وحذف بعض العبارات؛ بحيث أصبحت صالحة للتطبيق في الصورة النهائية

ب. صدق الاتساق الداخلي:

بعد تحكيم المقياس والالتزام بتعديلات السادة المحكمين تم تطبيقه على عينة استطلاعية بلغت (٦٠) من أعضاء هيئة التدريس ومن غير العينة الأساسية، تم حساب الاتساق الداخلي باستخدام حساب معامل (ارتباط بيرسون)، بين كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وقد تراوحت قيم الارتباط ما بين(٠,٨٧٢) إلى(٠,٩٠٤)، كما جاءت قيم (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية(٠,٠١)، مما يدل على صدق الاستبانة، والجدول (١) الآتي يوضح ذلك:

جدول(١) يوضح **معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها**

المحور	معامل الارتباط	الدلالة	درجة الصدق
المحور الأول	**٠,٨٣٨	٠,٠٠٠١	كبيرة
المحور الثاني	**٠,٧٩٥	٠,٠٠٠١	كبيرة
المحور الثالث	**٠,٧٠٢	٠,٠٠٠١	كبيرة
المحور الرابع	**٠,٨٨٩	٠,٠٠٠١	كبيرة
المحور الخامس	**٠,٨٥٦	٠,٠٠٠١	كبيرة

يتضح من الجدول (١) السابق ما يلي:

وجود ارتباط دال إحصائياً بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها؛ حيث تتراوح قيم الارتباط ما بين (٠,٧٠٢) إلى (٠,٨٨٩)، كما جاءت قيم (ر) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠١)، مما يدل على صدق الاستبانة.

٢-ثبات أداة البحث:

استخدم الباحثان في حساب ثبات محاور الاستبانة طريقة معامل الفا كرونباخ، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٢)

معامل الثبات للاستبانة (ن=٦٠)

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	درجة الثبات
المحور الأول	١١	٠,٨٩٩	كبيرة
المحور الثاني	٨	٠,٩٠٥	كبيرة
المحور الثالث	١٠	٠,٨٩٥	كبيرة
المحور الرابع	٢١	٠,٩٢٩	كبيرة
المحور الخامس	١٨	٠,٩١٤	كبيرة

يتضح من الجدول (٢) السابق أن قيم معامل ألفا كرونباخ (الثبات) في محاور الاستبانة كبيرة؛ حيث تراوحت بين (٠,٨٩٥ - ٠,٩٢٩)؛ مما يشير إلى ثبات تلك الاستبانة.

- **مجتمع وعينة البحث:**

نظراً لصعوبة دراسة مجتمع بأكمله من كافة الجوانب، يلجأ الباحثون إلى دراسة المجتمع من خلال عينة ممثلة لهذا المجتمع، والعينة هي "عدة أفراد مكونة للمجتمع أخذت منه لتمثله، ويتوقف صدق تمثيل العينة للمجتمع على طريقة اختيارها وحجمها" (محمد، ١٩٩٢: ٤٠). والهدف من اختيار العينة هو الحصول على معلومات عن مجتمع البحث، وفي حالة اختيار العينة اختياراً سليماً يُمكن تعميم النتائج التي تم الحصول عليها من البحث على المجتمع الذي اشتقت منه، وبمقدار تمثيل العينة للمجتمع تكون نتائجها صادقة بالنسبة له. وقد تم اختيار عينة من أعضاء هيئة التدريس بصورة عشوائية من كليات التربية والعلوم لجامعات (الأزهر – عين شمس - الزقازيق – أسيوط)، وبلغت العينة لأعضاء هيئة التدريس(٣٩٢) فرداً، وبنسبة مئوية (١٨,٤٢٪) من مجتمع البحث الأصلي البالغ (٢١٢٨) عضو هيئة تدريس (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٢٣).

واعتمد الباحثان على أسلوب الرابطة الأمريكية لتحديد حجم عينة البحث، وطبقًا لمعادلة Krejcie& (Morgan) (جابر، وكاظم، ١٩٨٦: ٩٦).

$$s = X^2NP(1-P) \div d^2(N-1) + X^2P(1-P).$$

والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة البحث بحسب المتغيرات: (النوع - الدرجة العلمية - التخصص):

جدول (٣)
يوضح توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات المختلفة للبحث (النوع / الدرجة العلمية / التخصص العلمي)

المتغير		العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	٢٢٨	٥٨,٢
	انثى	١٦٤	٤١,٨
الدرجة العلمية	أستاذ	١٢١	٣٠,٩
	أستاذ مساعد	١٣٧	٣٤,٩
	مدرس	١٣٤	٣٤,٢
التخصص العلمي	علوم إنسانية/ تربوية	١٨٦	٤٧,٤
	علوم طبيعية/ تطبيقية	٢٠٦	٥٢,٦
المجموع		٣٩٢	١٠٠,٠

يتضح من الجدول (٣) السابق أن نسبة أفراد العينة من الذكور أكبر من نسبة أفراد العينة من الإناث؛ حيث بلغت النسب على الترتيب (٥٨,٢٪)، (٤١,٨٪).

أيضاً يتضح من الجدول (٣) السابق أن نسبة أفراد العينة من الأساتذة المساعدين أكبر من نسبة أفراد العينة من المدرسين والأساتذة؛ حيث بلغت النسب على الترتيب (٣٤,٩٪)، (٣٤,٢٪)، (٣٠,٩٪).

أيضاً يتضح من الجدول (٣) السابق أن نسبة أفراد العينة من المتخصصين في العلوم الطبيعية أكبر من نسبة أفراد العينة من المتخصصين في العلوم الإنسانية؛ حيث بلغت النسب على الترتيب (٥٢,٦٪)، (٤٧,٤٪).

- **أساليب المعالجة الإحصائية:**

استخدم الباحثان مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تستهدف القيام بعملية التحليل الوصفي والاستدلالي لعبارات الاستبانة، وهي: معامل ارتباط بيرسون، والنسب المئوية في حساب التكرارات، والأوزان النسبية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار ت لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي، واختبار LSD، واختبار كروسكال ويلز.

- **تصحيح الاستبانة:**

تعطى الاستجابة(كبيرة) الدرجة(٣)، والاستجابة(متوسطة) تعطي الدرجة(٢)، والاستجابة (ضعيفة) تعطي الدرجة(١)، وبضرب هذه الدرجات في التكرار المقابل لكل استجابة، وجمعها، وقسمتها على إجمالي أفراد العينة، يعطي ما يسمى بـ (الوسط المرجح)، الذي يعبر عن الوزن النسبي لكل عبارة على حدة كما يلي:

$$\frac{(٣ \times \text{ك كبيرة}) + (٢ \times \text{ك متوسطة}) + (١ \times \text{ك ضعيفة})}{\text{عدد أفراد العينة}}$$

وقد تحدد مستوى الموافقة لدى عينة البحث (تقدير طول الفترة التي يمكن من خلالها الحكم على الموافقة من حيث كونها كبيرة، أم متوسطة لا، أم ضعيفة، من خلال العلاقة التالية(جابر، وكاظم، ١٩٨٦: ٩٦):

$$\text{مستوى الموافقة} = \frac{\text{ن} - ١}{\text{ن}}$$

حيث تشير (ن) إلى عدد الاستجابات وتساوى (٣) ويوضح الجدول التالي مستوى ومدى الموافقة على العبارة لدى عينة البحث لكل استجابة من استجابات الاستبانة:

جدول (٤)
يوضح مستوى الموافقة ودرجة القطع لدى عينة البحث

الدرجة	المدى
ضعيفة	من ١وحتى ١,٦٦
متوسطة	من ١,٦٧وحتى ٢,٣٣
كبيرة	من ٢,٣٤وحتى ٣

- نتائج البحث الميدانية وتفسيرها: -

أولاً: نتائج البحث طبقاً لترتيب العبارات في ضوء الوزن النسبي للكشف عن معوقات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية:

أ - النتائج الخاصة بترتيب عبارات المحور الأول الخاص بالمعوقات التشريعية والتنظيمية التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، حسب أوزانها النسبية:

جدول (٥)
الوزن النسبي ومستوى الموافقة على المحور الأول الخاص بالمعوقات التشريعية والتنظيمية التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية (ن=٣٩٢)

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
١	**مركزية الإدارة واتخاذ القرارات الجامعية.**	٢,٨٢٩١	٠,٥٢٩٣	١	كبيرة
٨	**انخفاض الكفاءة الداخلية والخارجية لمؤسسات التعليم الجامعي.**	٢,٦٩٩٠	٠,٦٠٧٩	٢	كبيرة
٥	**ضعف دور الجامعة في التحول إلى اقتصاد المعرفة وبناء مجتمع المعرفة.**	٢,٦٧٨٦	٠,٦٢٦٦	٣	كبيرة
٣	**غياب اللوائح والتشريعات التي ترتبط بتحقيق التنافسية داخل الجامعة.**	٢,٦٤٠٣	٠,٦٥٢١	٤	كبيرة
١١	**قلة السعي إلى تدويل البرامج الجامعية وتسويقها.**	٢,٦١٧٣	٠,٦٤٠٩	٥	كبيرة
٢	**قلة التزام العاملين بثقافة الجامعة التنظيمية.**	٢,٥٩٤٤	٠,٦٦٤٢	٦	كبيرة
٧	**قلة الموارد المالية المخصصة للجامعة بسبب اعتمادها الكلى على التمويل الحكومي.**	٢,٥٥٣٦	٠,٦٨٣٩	٧	كبيرة
٤	**قلة الرقابة على أداءات العاملين بالجامعة.**	٢,٥٠٠٠	٠,٧٠٨٠	٨	كبيرة
١٠	**اقتصار خطة الجامعة الاستراتيجية على المجتمع المحلى.**	٢,٤٢٨٦	٠,٧٢٩٤	٩	كبيرة
٩	**ضعف الاهتمام بالحصول على الاعتماد الأكاديمي والمؤسسي.**	٢,٣٨٠١	٠,٧٦٠٩	١٠	كبيرة
٦	**ضعف تطبيق مدخل التخطيط والإدارة الاستراتيجية.**	٢,٣٤٤٤	٠,٧٧١١	١١	كبيرة
	المتوسط الكلي لعبارات المحور	٢,٥٦٩٥	٠,٥٣٥٦٠		كبيرة

يوضح الجدول (٥) السابق نتائج المحور الأول الخاص **بالمعوقات التشريعية والتنظيمية التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية**، وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقًا للوزن النسبي ومستوى الموافقة على العبارة والرتبة، وقد بلغ المتوسط الكلي لعبارات المحور(٢,٥٦٩٥)،(2.5695) وهي درجة كبيرة، و يشير الجدول تفصيلًا إلى:

- أكثر العبارات التي تعكس **المعوقات التشريعية والتنظيمية التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية**، جاءت في الترتيب الأول: **مركزية الإدارة واتخاذ القرارات الجامعية**، بوزن نسبي(٢,٨٢٩١) وهي درجة كبيرة.
- وجاء في الترتيب الثاني: **انخفاض الكفاءة الداخلية والخارجية لمؤسسات التعليم الجامعي**، بوزن نسبي(٢,٦٩٩) وهي درجة كبيرة.
- وجاء في الترتيب الثالث: **ضعف دور الجامعة في التحول إلى اقتصاد المعرفة وبناء مجتمع المعرفة**، بوزن نسبي(٢,٦٧٨٦) وهي درجة كبيرة.

في حين كانت أقل العبارات التي تعكس **المعوقات التشريعية والتنظيمية التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية**، جاءت في الترتيب الحادي عشر **ضعف تطبيق مدخل التخطيط والإدارة الاستراتيجية**، بوزن نسبي (٢,٣٤٤٤) وهي درجة كبيرة.

- وجاء في الترتيب العاشر: **ضعف الاهتمام بالحصول على الاعتماد الأكاديمي والمؤسسي**، بوزن نسبي (٢,٣٨٠١) وهي درجة كبيرة.
- وجاء في الترتيب التاسع: **اقتصار خطة الجامعة الاستراتيجية على المجتمع المحلى**، بوزن نسبي (٢,٤٢٨٦) وهي درجة كبيرة.

ب - النتائج الخاصة بترتيب عبارات المحور الثاني الخاص بالمعوقات المادية التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، حسب أوزانها النسبية:

جدول (٦)
الوزن النسبي ومستوى الموافقة على المحور الثاني الخاص بالمعوقات المادية التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية (ن=٣٩٢)

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
٤	**تدنى مستوى جودة المكتبات الجامعية.**	٢,٧٤٢٣	٠,٥٥٦٢	١	كبيرة
٦	**القصور في المنشآت الخاصة بالأنشطة الطلابية من ملاعب رياضية ومسارح ..... وغيرها.**	٢,٦٧٠٩	٠,٥٩٩٥	٢	كبيرة
٥	**افتقار الجامعات إلى وجود الحاضنات العلمية.**	٢,٦٦٥٨	٠,٦٠١٠	٣	كبيرة
٧	**افتقار الجامعات إلى وجود المراكز التقنية المتطورة.**	٢,٦٤٥٤	٠,٦١٠٥	٤	كبيرة
٣	**نقص الأجهزة والمعدات والأدوات التكنولوجية والفنية.**	٢,٦١٩٩	٠,٦٢٨٣	٥	كبيرة
٨	**افتقار المعامل للتجهيزات الحديثة من أدوات وأجهزة ومعدات.**	٢,٥٧١٤	٠,٦٥٩٤	٦	كبيرة
١	**نقص الإمكانيات المادية التعليمية، مثل قلة المدرجات والقاعات الدراسية والورش.**	٢,٤٨٤٧	٠,٧١١٤	٧	كبيرة
٢	**قلة المنصات والشبكات والبرمجيات داخل الجامعة.**	٢,٣٩٠٣	٠,٧٩٥٣	٨	كبيرة
	المتوسط الكلي لعبارات المحور	٢,٥٩٨٨	٠,٥١٤٣٧		كبيرة

يوضح الجدول (٦) السابق نتائج المحور الثاني الخاص **بالمعوقات المادية التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية،** وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقًا للوزن النسبي ومستوى الموافقة على العبارة والرتبة، وقد بلغ المتوسط الكلي لعبارات المحور(٢,٥٩٨٨) وهي درجة كبيرة، ويشير الجدول تفصيلًا إلى:

- أكثر العبارات التي تعكس **المعوقات المادية التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية،** جاءت في الترتيب الأول: **تدنى مستوى جودة المكتبات الجامعية،** بوزن نسبي(٢,٧٤٢٣) وهي درجة كبيرة.
- وجاء في الترتيب الثاني: **القصور في المنشآت الخاصة بالأنشطة الطلابية من ملاعب رياضية ومسارح ..... وغيرها،** بوزن نسبي(٢,٦٧٠٩) وهي درجة كبيرة.

في حين كانت أقل العبارات التي تعكس **المعوقات المادية التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية،** جاءت في الترتيب الثامن: **قلة المنصات والشبكات والبرمجيات داخل الجامعة،** بوزن نسبي (٢,٣٩٠٣) وهي درجة كبيرة.

- وجاء في الترتيب السابع: **نقص الإمكانيات المادية التعليمية، مثل قلة المدرجات والقاعات الدراسية والورش،** بوزن نسبي (٢,٤٨٤٧) وهي درجة كبيرة.

ج - النتائج الخاصة بترتيب عبارات المحور الثالث الخاص بالمعوقات البشرية التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، حسب أوزانها النسبية:

جدول (٧)
الوزن النسبي ومستوى الموافقة على المحور الثالث الخاص بالمعوقات البشرية التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية (ن=٣٩٢)

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
١	**نقص الكفاءات الإدارية المحترفة والمتميزة.**	٢,٨٦٧٣	٠,٤٧٧٤	١	كبيرة
٢	**ضعف عملية التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.**	٢,٦٥٥٦	٠,٥٧٧٧	٢	كبيرة
٣	**عدم التناسب بين أعداد أعضاء هيئة التدريس والطلاب في بعض الكليات خاصةً النظرية منها.**	٢,٦٤٢٩	٠,٦١١١	٣	كبيرة
٥	**ضعف الكفاءة النوعية لقدرات الخريجين؛ مما لا يتناسب مع المتطلبات المتغيرة لسوق العمل.**	٢,٦٢٢٤	٠,٦٣٩٩	٤	كبيرة
٧	**مقاومة التغيير والتطوير لدى الكثير من المسئولين وأعضاء هيئة التدريس والعاملين.**	٢,٦٠٧١	٠,٦٥٤٥	٥	كبيرة
٦	**انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى الكثير من أعضاء هيئة التدريس.**	٢,٦٠٤٦	٠,٦٥٨٨	٦	كبيرة
٨	**افتقاد الكثير من العاملين للمهارات والخبرات المطلوبة لتحقيق التنافسية.**	٢,٥٧٩١	٠,٦٦٢٤	٧	كبيرة
٩	**ضعف دور الجامعة في جذب الطلاب الوافدين الدوليين.**	٢,٥٦٨٩	٠,٦٥٥٨	٨	كبيرة
٤	**غياب الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.**	٢,٥٤٣٤	٠,٦٨٠٩	٩	كبيرة
١٠	**كثرة الأعباء والضغوط الوظيفية الواقعة على عضو هيئة التدريس.**	٢,٥٢٨١	٠,٦٩٦٥	١٠	كبيرة
	المتوسط الكلي لعبارات المحور	٢,٦٢١٩	٠,٥٠٤٤		كبيرة

يوضح الجدول (٧) السابق نتائج المحور الثالث الخاص **بالمعوقات البشرية التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية،** وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقًا للوزن النسبي ومستوى

الموافقة على العبارة والرتبة، وقد بلغ المتوسط الكلي لعبارات المحور(٢,٦٢١٩) وهي درجة كبيرة، ويشير الجدول تفصيلًا إلى:

- أكثر العبارات التي تعكس **المعوقات البشرية التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية،** جاءت في الترتيب الأول: **نقص الكفاءات الإدارية المحترفة والمتميزة،** بوزن نسبي(٢,٨٦٧٣) وهي درجة كبيرة.

- وجاء في الترتيب الثاني: **ضعف عملية التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة،** بوزن نسبي(٢,٦٥٥٦) وهي درجة كبيرة.

- وجاء في الترتيب الثالث: **عدم التناسب بين أعداد أعضاء هيئة التدريس والطلاب في بعض الكليات خاصةً النظرية منها،** بوزن نسبي(٢,٦٤٢٩) وهي درجة كبيرة.

في حين كانت أقل العبارات التي تعكس **المعوقات البشرية التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية،** جاءت في الترتيب العاشر: **كثرة الأعباء والضغوط الوظيفية الواقعة على عضو هيئة التدريس،** بوزن نسبي (٢,٥٢٨١) وهي درجة كبيرة.

- وجاء في الترتيب التاسع: **غياب الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس،** بوزن نسبي (٢,٥٤٣٤) وهي درجة كبيرة.
- وجاء في الترتيب الثامن: **ضعف دور الجامعة في جذب الطلاب الوافدين الدوليين،** بوزن نسبي (٢,٥٦٨٩) وهي درجة كبيرة.

د - النتائج الخاصة بترتيب عبارات المحور الرابع الخاص بالمعوقات المرتبطة بوظائف الجامعة الثلاثة التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، حسب أوزانها النسبية:

١- النتائج الخاصة بترتيب عبارات البعد الأول الخاص بالمعوقات المرتبطة بوظيفة التدريس، حسب أوزانها النسبية:

جدول (٨)
الوزن النسبي ومستوى الموافقة على البعد الأول الخاص بالمعوقات المرتبطة بوظيفة التدريس (ن=٣٩٢)

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
١	قلة وجود برامج متخصصة في ريادة الأعمال على مستوى الجامعة.	٢,٨٤٦٩	٠,٥٢٢٧	١	كبيرة
٢	تنافس الأقسام العلمية على المقررات الدراسية بغض النظر عن مدى فائدتها للخريج.	٢,٦١٤٨	٠,٦٤٩٣	٢	كبيرة
٣	قلة جاهزية نظم التعليم والتدريس للتعامل مع معايير التحول الرقمي.	٢,٥٨١٦	٠,٦٤٢٥	٣	كبيرة
٤	غلبة الطابع النظري التحصيلي على أساليب التدريس.	٢,٥٦٦٣	٠,٦٢٨١	٤	كبيرة
٧	اعتماد المناهج والمقررات الدراسية على الكتب والمذكرات الجامعية.	٢,٥٥١٠	٠,٦٥٧٤	٥	كبيرة
٥	غياب المعايير المحددة والواضحة في أساليب امتحانات وتقييم الطلاب.	٢,٥٣٠٦	٠,٦٤٢٩	٦	كبيرة
٦	قلة مراجعة بعض البرامج التعليمية وتحديثها بشكل دوري لتتناسب مع متطلبات سوق العمل المتغيرة بصفة مستمرة.	٢,٥٠٥١	٠,٦٧٨٥	٧	كبيرة
	المتوسط الكلي لعبارات البعد	٢,٥٩٩٤	٠,٥١٤٠		كبيرة

يوضح الجدول (٨) السابق نتائج البعد الأول الخاص **بالمعوقات المرتبطة بوظيفة التدريس،** وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقًا للوزن النسبي ومستوى الموافقة على العبارة والرتبة، وقد بلغ المتوسط الكلي لعبارات المحور(٢,٥٩٩٤) وهي درجة كبيرة، ويشير الجدول تفصيلًا إلى:

- أكثر العبارات التي تعكس **المعوقات المرتبطة بوظيفة التدريس،** جاءت في الترتيب الأول **قلة وجود برامج متخصصة في ريادة الأعمال على مستوى الجامعة،** بوزن نسبي(٢,٨٤٦٩) وهي درجة كبيرة.
- وجاء في الترتيب الثاني: **تنافس الأقسام العلمية على المقررات الدراسية بغض النظر عن مدى فائدتها للخريج،** بوزن نسبي(٢,٦١٤٨) وهي درجة كبيرة.

في حين كانت أقل العبارات التي تعكس **المعوقات المرتبطة بوظيفة التدريس،** جاءت في الترتيب السابع: **قلة مراجعة بعض البرامج التعليمية وتحديثها بشكل دوري لتتناسب مع متطلبات سوق العمل المتغيرة بصفة مستمرة،** بوزن نسبي (٢,٥٠٥١) وهي درجة كبيرة.

- وجاء في الترتيب السادس: **غياب المعايير المحددة والواضحة في أساليب امتحانات وتقييم الطلاب،** بوزن نسبي (٢,٥٣٠٦) وهي درجة كبيرة.

٢- النتائج الخاصة بترتيب عبارات البعد الثاني الخاص بالمعوقات المرتبطة بوظيفة البحث العلمي، حسب أوزانها النسبية:

جدول (٩)

الوزن النسبي ومستوى الموافقة على البعد الثاني الخاص بالمعوقات المرتبطة بوظيفة البحث العلمي (ن=٣٩٢)

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
٦	محدودية الشراكات الدولية في مجال البحث العلمي.	٢,٤٨٢١	٠,٥٨٠٨	١	كبيرة
٨	الفردية وغياب العمل الفريقى التشاركي في معظم الأبحاث العلمية	٢,٣٩٥٤	٠,٦٨٩٢	٢	كبيرة
٧	نمطية البحوث العلمية وضعف ارتباطها بواقع المجتمع واحتياجاته المتغيرة.	٢,٣٥٤٦	٠,٧٣٩٣	٣	كبيرة
١	قلة الأبحاث العلمية المنشورة دولياً في دوريات لها سمعة جيدة.	٢,٣٤١٨	٠,٧١٩١	٤	كبيرة
٥	ضعف آليات تسويق البحوث والابتكارات العلمية بالجامعة.	٢,٣٠١٠	٠,٧٥٤٣	٥	متوسطة
٢	ضعف الكفايات البحثية لدى الكثير من أعضاء هيئة التدريس.	٢,٢٩٨٥	٠,٧٥٧٠	٦	متوسطة
٤	افتقاد البحث العلمي لاستراتيجية محددة وواضحة للبحث والتنمية والإبداع والابتكار.	٢,٢٧٣٠	٠,٧٦٦٦	٧	متوسطة
٣	ضعف المخصصات المالية اللازمة للإنفاق على البحوث العلمية التنافسية.	٢,١٧٣٥	٠,٨١٥٨	٨	متوسطة
	المتوسط الكلي لعبارات البعد	٢,٣٢٧٤	٠,٦١١١		متوسطة

يوضح الجدول (٩) السابق نتائج **البعد الثاني الخاص بالمعوقات المرتبطة بوظيفة البحث العلمي،** وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقًا للوزن النسبي ومستوى الموافقة على العبارة والرتبة، وقد بلغ المتوسط الكلي لعبارات المحور(٢,٣٢٧٤) وهي درجة متوسطة، ويشير الجدول تفصيلًا إلى:

- أكثر العبارات التي تعكس **المعوقات المرتبطة بوظيفة البحث العلمي،** جاءت في الترتيب الأول: **محدودية الشراكات الدولية في مجال البحث العلمي،** بوزن نسبي(٢,٤٨٢١) وهي درجة كبيرة.
- وجاء في الترتيب الثاني: **الفردية وغياب العمل الفريقى التشاركي في معظم الأبحاث العلمية،** بوزن نسبي(٢,٣٩٥٤) وهي درجة كبيرة.

في حين كانت أقل العبارات التي تعكس **المعوقات المرتبطة بوظيفة البحث العلمي**، جاءت في الترتيب السابع: **ضعف المخصصات المالية اللازمة للإنفاق على البحوث العلمية التنافسية**، بوزن نسبي (٢,١٧٣٥) وهي درجة متوسطة.

- وجاء في الترتيب السادس: **افتقاد البحث العلمي لاستراتيجية محددة وواضحة للبحث والتنمية والإبداع والابتكار**، بوزن نسبي (٢,٢٧٣٠) وهي درجة متوسطة.

٣- النتائج الخاصة بترتيب عبارات البعد الثالث الخاص بالمعوقات المرتبطة بوظيفة خدمة المجتمع، حسب أوزانها النسبية:

جدول (١٠)

الوزن النسبي ومستوى الموافقة على البعد الثاني الخاص بالمعوقات المرتبطة بوظيفة خدمة المجتمع (ن=٣٩٢)

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
٣	**ضعف الاهتمام بتوظيف الخدمات الجامعية في حل مشكلات المجتمع والاسهام في تنميته.**	٢,٣٩٢٩	٠,٦٨٥١	١	**كبيرة**
٥	**قلة توظيف واستغلال الوحدات ذات الطابع الخاص بالشكل الصحيح والكفء.**	٢,٣٥٩٧	٠,٧٤٠٣	٢	**كبيرة**
٤	**قلة فرص الشراكة الفاعلة بين الجامعة وبعض المؤسسات والهيئات المجتمعية.**	٢,٣٣٦٧	٠,٧٥٦١	٣	**متوسطة**
١	**عزوف المؤسسات الإنتاجية والقطاع الخاص عن تمويل المؤسسات الجامعية.**	٢,٣٢٤٠	٠,٦٧٨٢	٤	**متوسطة**
٢	**قلة توافر المعلومات الكافية عن الإمكانات الجامعية المتاحة لخدمة مؤسسات المجتمع.**	٢,٣٠٨٧	٠,٧٢١٧	٥	**متوسطة**
٦	**ضعف دور الجامعة في تشجيع الطلاب على المشاركة المجتمعية والاسهام في حل مشكلات المجتمع.**	٢,١٤٥٤	٠,٧٢٣٦	٦	**متوسطة**
	المتوسط الكلي لعبارات البعد	٢,٣١١٢	٠,٥٩٤٢		**متوسطة**

يوضح الجدول (١٠) السابق نتائج **البعد الثالث الخاص بالمعوقات المرتبطة بوظيفة خدمة المجتمع**، وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقًا للوزن النسبي ومستوى الموافقة على العبارة والرتبة، وقد بلغ المتوسط الكلي لعبارات المحور(٢,٣١١٢) وهي درجة متوسطة، ويشير الجدول تفصيلًا إلى:

- أكثر العبارات التي تعكس **المعوقات المرتبطة بوظيفة خدمة المجتمع**، جاءت في الترتيب الأول: **ضعف الاهتمام بتوظيف الخدمات الجامعية في حل مشكلات المجتمع والاسهام في تنميته**، بوزن نسبي(٢,٣٩٢٩) وهي درجة كبيرة.
- وجاء في الترتيب الثاني: **قلة توظيف واستغلال الوحدات ذات الطابع الخاص بالشكل الصحيح والكفء**، بوزن نسبي(٢,٣٥٩٧) وهي درجة كبيرة.

في حين كانت أقل العبارات التي تعكس **المعوقات المرتبطة بوظيفة خدمة المجتمع**، جاءت في الترتيب السادس: **ضعف دور الجامعة في تشجيع الطلاب على المشاركة المجتمعية والاسهام في حل مشكلات المجتمع**، بوزن نسبي (٢,١٤٥٤) وهي درجة متوسطة.

- وجاء في الترتيب الخامس: **قلة توافر المعلومات الكافية عن الإمكانات الجامعية المتاحة لخدمة مؤسسات المجتمع**، بوزن نسبي (٢,٣٠٧٨) وهي درجة متوسطة.

ويمكن تفسير حصول الغالبية العظمى لعبارات الاستبانة في محاورها المختلفة على درجة موافقة (كبيرة) إلى التأثير السلبي الكبير للمعوقات المندرجة بالأداة في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية؛ حيث تحول تلك المعوقات والصعوبات دون تحقيق تميزها التنافسي وحصولها على مراكز متقدمة في

التصنيفات العالمية للجامعات. ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (الصقر، وعسيري، ٢٠٢٣)، ودراسة (الشوربجي وآخرون، ٢٠٢٣)، ودراسة (الشربيني، ٢٠٢٢)؛ حيث توصلت نتائج تلك الدراسات إلى حصول معوقات تحقيق الميزة التنافسية المندرجة بأداة تلك الدراسات على درجة موافقة (كبيرة).

ثانياً: النتائج الخاصة بترتيب عبارات المحور الخامس الخاص بالآليات المقترحة للتغلب على معوقات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، حسب أوزانها النسبية:

جدول (١١)

الوزن النسبي ومستوى الموافقة على المحور الخامس الخاص بالآليات المقترحة للتغلب على معوقات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية (ن=٣٩٢)

م	العبارة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
١٥	الربط بين معايير التميز بالتصنيف العالمي للجامعات وبين الجهود الفعلية للجامعات المصرية.	٢,٤٥١٥	٠,٦٦٩٢	١	كبيرة
٩	قيام الجامعة بجذب الطلاب والباحثين المتميزين المحليين والدوليين.	٢,٤٤٣٩	٠,٦٤٩١	٢	كبيرة
٢	تطوير البنية التحتية المادية والتكنولوجية اللازمة لتصميم وتفعيل المقررات والبرامج التعليمية في ضوء المواصفات العالمية.	٢,٤٤١٣	٠,٦١٦٦	٣	كبيرة
١	الاهتمام بمفهوم التخطيط الاستراتيجي لوضع خطة إجرائية توضح آليات وإجراءات تحقيق مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية بالجامعات المصرية.	٢,٤٢٦٠	٠,٦٤٧٤	٤	كبيرة
٧	وضع جائزة للكلية المتميزة في تطبيق مفهوم التميز التنافسي في أدائها التعليمي والبحثي.	٢,٤٢٣٥	٠,٦٥٤٩	٥	كبيرة
٣	دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمهارات الإبداعية في البرامج والخدمات التعليمية والبحثية.	٢,٤١٥٨	٠,٦٤٢١	٦	كبيرة
١١	تبنى مفهوم العمل التشاركي الجماعي كأسلوب إداري على مختلف المستويات الإدارية الجامعية.	٢,٤١٠٧	٠,٦٦٤٩	٧	كبيرة
١٢	تطوير الهياكل التنظيمية للجامعات لتكون مرنة وقابلة للتعديل؛ بما يتلاءم مع متطلبات الأداء المهني المتميز.	٢,٤٠٣١	٠,٦٥٢٢	٨	كبيرة
٦	تخفيف الأعباء والمهام الوظيفية والأكاديمية لعضو هيئة التدريس.	٢,٣٨٧٨	٠,٥٨٧٧	٩	كبيرة
٨	تفعيل دور مراكز التميز الموجودة بالجامعات المصرية.	٢,٣٥٢٠	٠,٧١٧٧	١٠	كبيرة
٥	تطوير أداء الكليات في ضوء مواصفات ومعايير أداء الجامعات الدولية.	٢,٣٤٩٥	٠,٦٧٦٨	١١	كبيرة
١٤	إيجاد مصادر وقنوات تمويل متنوعة وكافية لقيام الجامعات بأنشطتها المختلفة بصورة فاعلة.	٢,٣٣١٦	٠,٦٨٧٦	١٢	متوسطة
١٦	نشر الثقافة التنظيمية الداعمة للتفوق والتميز بين جميع العاملين داخل الجامعة.	٢,٣٢٦٥	٠,٦٤٠١	١٣	متوسطة
١٣	تسويق البحوث العلمية بالأسواق العالمية، وإنشاء حاضنات الأعمال كمصادر فعالة لتوسيع الأنشطة الجامعية.	٢,٣٢١٤	٠,٦٧٧٦	١٤	متوسطة
١٠	مشاركة الخبراء من المؤسسات الإنتاجية في إعداد البرامج والمقررات الدراسية لطلاب الجامعات.	٢,٣١٣٨	٠,٧٠٨٧	١٥	متوسطة
٤	ربط برامج الجامعة وكلياتها بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.	٢,٢٨٨٣	٠,٧١٩٥	١٦	متوسطة
١٧	تشجيع أعضاء هيئة التدريس للحصول على جوائز علمية مرموقة ومتميزة.	١,٩١٠٧	٠,٧٨٣٣	١٧	متوسطة
١٨	توفير الكليات تخصصات أكاديمية جديدة تواكب المتطلبات المستحدثة لسوق العمل.	١,٥٢٠٤	٠,٧٩٩٤	١٨	ضعيفة
	المتوسط الكلي لعبارات المحور	٢,٣٠٦٥	٠,٥٠٩١		متوسطة

يوضح الجدول (١١) السابق نتائج المحور الخامس الخاص **بالآليات المقترحة للتغلب على معوقات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية**، وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقًا للوزن النسبي ومستوى الموافقة على العبارة والرتبة، وقد بلغ المتوسط الكلي لعبارات المحور(٢,٣٠٦٥) وهي درجة متوسطة، ويشير الجدول تفصيلًا إلى:

- أكثر العبارات التي تعكس **الآليات المقترحة للتغلب على معوقات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية**، جاءت في الترتيب الأول: **الربط بين معايير التميز بالتصنيف العالمي للجامعات وبين الجهود الفعلية للجامعات المصرية**، بوزن نسبي(٢,٤٥١٥) وهي درجة كبيرة.
- وجاء في الترتيب الثاني: **قيام الجامعة بجذب الطلاب والباحثين المتميزين المحليين والدوليين**، بوزن نسبي(٢,٤٤٣٩) وهي درجة كبيرة.
- وجاء في الترتيب الثالث: **تطوير البنية التحتية المادية والتكنولوجية اللازمة لتصميم وتفعيل المقررات والبرامج التعليمية في ضوء المواصفات العالمية**، بوزن نسبي(٢,٤٤١٣) وهي درجة كبيرة.
- وجاء في الترتيب الرابع: **الاهتمام بمفهوم التخطيط الاستراتيجي لوضع خطة إجرائية توضح آليات وإجراءات تحقيق مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية بالجامعات المصرية**، بوزن نسبي(٢,٤٢٦٠) وهي درجة كبيرة.
- وجاء في الترتيب الخامس: **وضع جائزة للكلية المتميزة في تطبيق مفهوم التميز التنافسي في أدائها التعليمي والبحثي**، بوزن نسبي (٢,٤٢٣٥) وهي درجة كبيرة.

في حين كانت أقل العبارات التي تعكس **الآليات المقترحة للتغلب على معوقات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية**، جاءت في الترتيب الثامن عشر: **توفير الكليات تخصصات أكاديمية جديدة تواكب المتطلبات المستحدثة لسوق العمل**، بوزن نسبي (١,٥٢٠٤) وهي درجة ضعيفة.

- وجاء في الترتيب السابع عشر: **تشجيع أعضاء هيئة التدريس للحصول على جوائز علمية مرموقة ومتميزة**، بوزن نسبي (١,٩١٠٧) وهي درجة متوسطة.
- وجاء في الترتيب السادس عشر: **ربط برامج الجامعة وكلياتها بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي**، بوزن نسبي (٢,٢٨٨٣) وهي درجة متوسطة.
- وجاء في الترتيب الخامس عشر: **مشاركة الخبراء من المؤسسات الإنتاجية في إعداد البرامج والمقررات الدراسية لطلاب الجامعات**، بوزن نسبي (٢,٣١٣٨) وهي درجة متوسطة.
- وجاء في الترتيب الرابع عشر: **تسويق البحوث العلمية بالأسواق العالمية، وإنشاء حاضنات الأعمال كمصادر فعالة لتوسيع الأنشطة الجامعية**، بوزن نسبي (٢,٣٢١٤) وهي درجة متوسطة.

ثالثاً: النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الموافقة على محاور الاستبانة، بحسب متغيرات: النوع، والتخصص العلمي، والدرجة العلمية:

أ- النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الموافقة على محاور الاستبانة، بحسب متغير النوع (ذكر – انثى):

جدول (١٢)

يوضح نتائج اختبار ت لعينتين مستقلتين لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستفتاة نحو الموافقة على محاور الاستبانة، حسب متغير النوع (ن=٣٩٢).

المحور	النوع	ن	متوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
الأول	ذكر	٢٢٨	٢٨,٦٠٩٦	٥,٥٠٣٨١	١,٣٦٦	٠,١٧٣	غير دالة
	انثى	١٦٤	٢٧,٧٨٦٦	٦,٣٧٨٤٢			
الثاني	ذكر	٢٢٨	٢٠,٩٢٥٤	٤,١١٨١٥	٠,٧٦٣	٠,٤٤٦	غير دالة
	انثى	١٦٤	٢٠,٦٠٣٧	٤,١١٥٨٤			
الثالث	ذكر	٢٢٨	٢٦,٢٨٠٧	٥,٠٥٢١٧	٠,٢٨٣	٠,٧٧٧	غير دالة
	انثى	١٦٤	٢٦,١٣٤١	٥,٠٤٨٨٧			
الرابع	ذكر	٢٢٨	٥٠,٦١٨٤	٩,٧٢٢٩٩	٠,١٦٠-	٠,٨٧٣	غير دالة
	انثى	١٦٤	٥٠,٧٧٤٤	٩,٢٨٦٣٩			
الخامس	ذكر	٢٢٨	٤١,٤٠٧٩	٩,٢٩٩٠١	٠,٢٨٠-	٠,٧٨٠	غير دالة
	انثى	١٦٤	٤١,٦٧٠٧	٩,٠٠١١٠			

يتضح من الجدول (١٢) السابق **عدم وجود فروق** دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطي مجموعتي البحث من الذكور والإناث، حيث بلغت قيمة التاء في محاور الاستبانة، على الترتيب (١,٣٦٦)،(٠,٧٦٣)،(٠,٢٨٣)،(-٠,١٦٠)،(-٠,٢٨) ،وجميعها قيم غير دالة إحصائياً.

وقد يُفسر عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين فئتي الذكور والإناث إلى اقتناع جميع أفراد العينة بوجود تلك المعوقات وتأثيرها السلبي الكبير على تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، وضرورة التغلب على تلك المعوقات، فجميع أعضاء هيئة التدريس (عينة البحث) على وعي وإدراك بخطورة المعوقات المندرجة بأداة البحث، كما أن اللوائح والقوانين المنظمة لأداء عضو هيئة التدريس لا تفرق بين الذكور والإناث منهم؛ بل هم سواء في الحقوق والواجبات والمهام والأنشطة والأدوار التي يقومون بها، فجميعهم يعملون في بيئة متشابهة إلى حد كبير، وتحت نفس العوامل الداخلية والخارجية؛ ومن ثَم فالجميع يعلم بتأثير تلك المعوقات حيث تحول دون تجويد الأداء الجامعي والارتقاء به، ومن ثَم تحقيق ميزته التنافسية. وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة (العنزي، ٢٠٢٣)، ودراسة (الصقر، وعسيري، ٢٠٢٣)، ودراسة (جرجس وآخرون، ٢٠٢٣)، ودراسة (الحلايبة، ٢٠٢٢)؛ حيث توصلت تلك الدراسات إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيًا بين استجابات أفراد العينة ترجع لمتغير النوع من الذكور والإناث.

ب- النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الموافقة على محاور الاستبانة، بحسب متغير التخصص العلمي (علوم إنسانية/ تربوية – علوم طبيعية/ تطبيقية):

جدول (١٣)

يوضح نتائج اختبار ت لعينتين مستقلتين لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستفتاة نحو الموافقة على محاور الاستبانة، حسب متغير التخصص العلمي (ن=٣٩٢).

المحور	التخصص العلمي	ن	متوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
الأول	علوم إنسانية/ تربوية	١٨٦	٢٩,٨٧٦٣	٣,٧٢٨٧٥	٥,٣٢١	٠,٠٠٠	دالة
	علوم طبيعية/ تطبيقية	٢٠٦	٢٦,٨١٠٧	٧,٠١٢٧٥			
الثاني	علوم إنسانية/ تربوية	١٨٦	٢١,٨٠١١	٢,٩٢٣٩٤	٤,٧٤٤	٠,٠٠٠	دالة
	علوم طبيعية/ تطبيقية	٢٠٦	١٩,٨٧٨٦	٤,٧٧٦٩٦			
الثالث	علوم إنسانية/ تربوية	١٨٦	٢٧,٢٦٣٤	٣,٦٦٤٣٦	٣,٩٦٦	٠,٠٠٠	دالة
	علوم طبيعية/ تطبيقية	٢٠٦	٢٥,٢٧٦٧	٥,٨٧٧٢٩			
الرابع	علوم إنسانية/ تربوية	١٨٦	٥٠,٢٦٣٤	٨,٤٠٤٦٦	٠,٨٢٩-	٠,٤٠٨	غير دالة
	علوم طبيعية/ تطبيقية	٢٠٦	٥١,٠٦٣١	١٠,٤٥٠٣٩			
الخامس	علوم إنسانية/ تربوية	١٨٦	٤٠,٥٤٣٠	٩,١٠٠٠٩	٢,٠٠٩-	٠,٠٤٥	دالة
	علوم طبيعية/ تطبيقية	٢٠٦	٤٢,٣٩٨١	٩,١٥٥٩٣			

يتضح من الجدول (١٣) السابق وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطي مجموعتي البحث من علوم إنسانية/ تربوية وعلوم طبيعية/ تطبيقية، ولصالح أفراد العينة من ذوي تخصص علوم طبيعية/ تطبيقية؛ حيث بلغت قيمة التاء في المحور الأول، والثاني، والثالث، والخامس، على الترتيب (٥,٣٢١)، (٤,٧٤٤)، (٣,٩٦٦)، (-٢,٠٠٩) وجميعها قيم دالة إحصائياً.

بينما لا يوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطي مجموعتي البحث من علوم إنسانية/ تربوية وعلوم طبيعية/ تطبيقية على المحور الرابع، حيث بلغت قيمة التاء في المحور الرابع (-٠,٨٢٩).

وقد يُفسر وجود فروق دالة إحصائياً لصالح أعضاء هيئة التدريس ذات فئة تخصص العلوم الطبيعية والتطبيقية إلى أن أعضاء هيئة التدريس في هذا التخصص أكثر مشاركة في برامج التميز التنافسي والميزة التنافسية؛ حيث أن تخصصهم العلمي والتطبيقي مرتبط وبدرجة كبيرة بالأنشطة والبرامج المتعلقة بالميزة التنافسية، وهذا بدوره جعلهم أكثر وعياً وإدراكاً بالمعيقات التي تعوق تحقيق الميزة التنافسية، لذلك فهم يوافقون بدرجة أكبر على معوقات تحقيق الميزة التنافسية، خاصةً المعوقات التشريعية والتنظيمية، والمعوقات المادية، والمعوقات البشرية، كما أنهم أكثر وعياً وإدراكاً بالآليات اللازمة للتغلب على تلك المعوقات. وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة (الشوربجي وآخرون، ٢٠٢٣)؛ حيث أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد العينة على معوقات تحقيق الميزة التنافسية ترجع لمتغير التخصص.

كما يُفسر عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين فئتي التخصص العلوم الإنسانية والعلوم الطبيعية على عبارات المحور الرابع المتعلق بالمعوقات المرتبطة بوظائف الجامعة إلى أن جميع أعضاء هيئة التدريس في جميع التخصصات منوطين بتحقيق نفس الأداء الجامعي، وتحقيق نفس الوظائف الجامعية، كما أن اللوائح والقوانين المنظمة لأداء عضو هيئة التدريس لا تفرق بين تخصص وآخر، بل هم سواء في الحقوق والواجبات والمهام والأنشطة والأدوار التي يقومون بها لتحقيق الوظائف الجامعية. وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة (خليفة، ٢٠٢٠) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في استجابات أفراد العينة ترجع لمتغير التخصص.

ج- النتائج الخاصة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الموافقة على محاور الاستبانة بحسب متغير الدرجة العلمية :

لدراسة تأثير اختلاف **الدرجة العلمية** على محاور الاستبانة تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA، وقد جاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (١٤)

الفروق في محاور الاستبانة بحسب متغير الدرجة العلمية (أستاذ / أستاذ مساعد/ مدرس) (ن=٣٩٢)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	التباين	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
الأول	بين المجموعات	٧٦٨,٩٥٨	٢	٣٨٤,٤٧٩	١١,٦٨١	٠,٠٠٠ دالة
	داخل المجموعات	١٢٨٠٣,٤٥١	٣٨٩	٣٢,٩١٤		
	الإجمالي	١٣٥٧٢,٤٠٨	٣٩١			
الثاني	بين المجموعات	٢٧١,٨٠٦	٢	١٣٥,٩٠٣	٨,٣٢٧	٠,٠٠٠ دالة
	داخل المجموعات	٦٣٤٩,٠٤١	٣٨٩	١٦,٣٢١		
	الإجمالي	٦٦٢٠,٨٤٧	٣٩١			
الثالث	بين المجموعات	٥٤٩,٤٥٢	٢	٢٧٤,٧٢٦	١١,٣٦٧	٠,٠٠٠ دالة
	داخل المجموعات	٩٤٠١,٦٨١	٣٨٩	٢٤,١٦٩		
	الإجمالي	٩٩٥١,١٣٣	٣٩١			
الرابع	بين المجموعات	٥٠٢٥,٦٩٥	٢	٢٥١٢,٨٤٨	٣٢,٠٥٦	٠,٠٠٠ دالة
	داخل المجموعات	٣٠٤٩٣,٠٨٠	٣٨٩	٧٨,٣٨٨		
	الإجمالي	٣٥٥١٨,٧٧٦	٣٩١			
الخامس	بين المجموعات	٣٩٩١,٩٨٣	٢	١٩٩٥,٩٩١	٢٦,٩١٣	٠,٠٠٠ دالة
	داخل المجموعات	٢٨٨٤٩,٨٩٢	٣٨٩	٧٤,١٦٤		
	الإجمالي	٣٢٨٤١,٨٧٥	٣٩١			

يتضح من الجدول (١٤) السابق ما يلي:

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على المحاور الاستبانة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية؛ حيث بلغت قيمة الفاء(١١,٦٨١)، (٨,٣٢٧)، (١١,٣٦٧)، (٣٢,٠٥٦)، (٢٦,٩١٣)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة(٠,٠٥).

ولمعرفة اتجاه الفروق بين أفراد العينة على المحاور الاستبانة استخدم الباحث اختبار LSD " " للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول(١٥) التالي يبين ذلك:

جدول(١٥)

اختبار " LSD " للمقارنات الثنائية البعدية لاستجابات عينة الدراسة تبعًا لمتغير الدرجة العلمية (ن=٣٩٢)

المحور	المجموعة (أ)	المجموعة (ب)	الفرق بين المتوسطات (أ- ب)	الخطأ المعياري	الدلالة الإحصائية
الأول	أستاذ	أستاذ مساعد	١,٤٤٦٧٦*	٠,٧١٥٧٢	٠,٠٤٤
		مدرس	٣,٤٥٠٤١*	٠,٧١٩٤٧	٠,٠٠٠
	أستاذ مساعد	مدرس	٢,٠٠٣٦٥*	٠,٦٩٧٠٤	٠,٠٠٤
الثاني	أستاذ	أستاذ مساعد	.٨٢٠٦٦	٠,٥٠٤٠١	٠,١٠٤
		مدرس	٢,٠٤٥٥٢*	٠,٥٠٦٦٥	٠,٠٠٠
	أستاذ مساعد	مدرس	١,٢٢٤٨٦*	٠,٤٩٠٨٥	٠,٠١٣
الثالث	أستاذ	أستاذ مساعد	١,٢٦٧٠٠*	٠,٦١٣٣٢	٠,٠٤٠
		مدرس	٢,٩٢٢٣٥*	٠,٦١٦٥٣	٠,٠٠٠
	أستاذ مساعد	مدرس	١,٦٥٥٣٥*	٠,٥٩٧٣١	٠,٠٠٦
الرابع	أستاذ	أستاذ مساعد	٤,٩١٢٤٧*	١,١٠٤٥٤	٠,٠٠٠
		مدرس	٨,٨٨٥٧٨*	١,١١٠٣٣	٠,٠٠٠
	أستاذ مساعد	مدرس	٣,٩٧٣٣١*	١,٠٧٥٧٢	٠,٠٠٠
الخامس	أستاذ	أستاذ مساعد	٤,٦٩٨٩٢*	١,٠٧٤٣٧	٠,٠٠٠
		مدرس	٧,٨٩٦٨٢*	١,٠٨	٠,٠٠٠
	أستاذ مساعد	مدرس	٣,١٩٧٩٠*	١,٠٤٦٣٣	٠,٠٠٢

* تعني أن الفرق بين المتوسطات دالة عند مستوى معنوية ٠,٠٥

يتضح من الجدول (١٥) السابق ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية (أستاذ – أستاذ مساعد – مدرس)، بالنسبة لمحاور الاستبانة، لصالح الأساتذة مقارنة بالأساتذة المساعدين والمدرسين؛ حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطاتهم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة الخمسة، لصالح الأساتذة المساعدين مقارنة بالمدرسين، حيث جاءت قيمة الفرق بين متوسطاتهما دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

وقد يُفسر وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الدرجة العلمية (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس) لصالح الفئة ذات الدرجة العلمية الأعلى، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة ذات الدرجة العلمية الأعلى (وهم الأساتذة) قد أبدوا درجة أعلى من الموافقة فيما يتعلق بمعوقات تحقيق الميزة التنافسية؛ وهذا قد يرجع إلى أن أصحاب تلك الفئة هم الأكثر خبرة وإدراكاً ومشاركة في تطوير الأداء الجامعي والارتقاء به وتحقيق تميزه، وتنظيم البرامج والدورات والفعاليات والمحاضرات الخاصة بتحسين هذا الأداء وتجويده وتحقيق ميزته التنافسية، باعتبارهم الفئة الجامعية المنوطة بوضع الخطط والسياسات والقرارات المرتبطة بتجويد الأداء؛ لذلك فهم أكثر قدرة على فهم خطورة تلك المعوقات وتأثيرها الكبير في تأخر المركز التنافسي للجامعات المصرية؛ لذا جاءت موافقتهم على معوقات تحقيق الميزة التنافسية بدرجة أكبر من غيرهم.

كذلك يُفسر وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات أعضاء هيئة التدريس من الأساتذة المساعدين والمدرسين لصالح فئة الأساتذة المساعدين إلى ما ذُكر سابقاً إلى أن أصحاب فئة الدرجة العلمية الأعلى هم الأكثر خبرة وإدراكاً ومشاركة في برامج وسياسات وخطط تطوير الأداء الجامعي وتحقيق تميزه التنافسي، لذا فهم أكثر معرفة بالمعوقات التي تحول دون تحقيق الميزة التنافسية. وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة (جرجس وآخرون، ٢٠٢٣)، ودراسة (عبد اللطيف، ٢٠٢١)، ودراسة (مصطفى وآخرون، ٢٠١٩)؛ حيث أشارت نتائج تلك الدراسات إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد العينة من أعضاء هيئة التدريس ترجع لمتغير الدرجة العلمية، ولصالح الفئة ذات الدرجة العلمية الأعلى وهم الأساتذة ثم الأساتذة المساعدين.

تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية

في ضوء أهداف البحث الحالي، والأدب النظري للبحث، والدراسات العلمية ذات الصلة، ونتائج البحث الميدانية، والتي أظهرت أن هناك العديد من المعوقات والصعوبات التي تحول دون تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، تم صياغة ذلك التصور المقترح الذي يُمكن ن يُسهم في التغلب على تلك المعوقات ويدعم تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، وهو ما يُعد الجانب العملي لهذا البحث. وبوضع ذلك التصور المقترح يكون التساؤل الأخير من تساؤلات البحث قد تمت الإجابة علية. وسيتم عرض هذا التصور المقترح على النحو التالي:

أولاً – مفهوم التصور المقترح:

يقصد بالتصور المقترح في هذا البحث مجموعة الإجراءات والآليات المنهجية والعملية المتفاعلة التي يؤدي توافرها والأخذ بها إلى التغلب على المعوقات والصعوبات المختلفة التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية؛ مما يساعد ذلك على رفع مستوى الميزة التنافسية بتلك الجامعات، واكتسابها الخصائص التنافسية التي تجعلها رائدة ومتفوقة على غيرها من الجامعات الأخرى.

ثانياً – مبررات التصور المقترح:

استند التصور المقترح إلى مجموعة من المبررات المهمة، والمتمثلة في:

١- مبررات من نتائج الدراسات السابقة: وتتمثل فيما أكدته نتائج الكثير من الدراسات السابقة وأدبيات البحث التي تمت في المجال من ضعف القدرة التنافسية للجامعات المصرية، وعدم امتلاكها مقومات التميز والمنافسة على الجامعات المتقدمة والجامعات الدولية؛ وأن ذلك يرجع إلى وجود العديد من المعوقات والصعوبات التي تحول دون تحقيق الميزة التنافسية لتلك الجامعات المصرية.

٢- مبررات من نتائج التصنيفات العالمية للجامعات: وتتمثل فيما أظهرته أدبيات البحث من خلال الاطلاع على معظم إصدارات تقارير التصنيفات العالمية للجامعات، وملاحظة خلوها من إظهار الجامعات المصرية، أو أظهرتها في مواقع متدنية ومتأخرة على مستوى العالم. أي أن الجامعات المصرية ليس لها وجود على خريطة التصنيفات العالمية للجامعات؛ حيث فشلت في الحصول على مراكز متقدمة في تلك التصنيفات العالمية.

٣- مبررات من نتائج الدراسة الميدانية في البحث الحالي: حيث توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن درجة توافر معوقات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية في أبعادها المختلفة (المعوقات التشريعية والتنظيمية، المعوقات المادية، المعوقات البشرية، المعوقات المرتبطة بوظائف الجامعة) جاءت متوفرة بدرجة كبيرة؛ مما يؤكد أن تلك المعوقات تؤثر سلباً بدرجة كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية؛ حيث تحول دون تحقيقها بالمستوى المطلوب.

ثالثاً – أهداف التصور المقترح:

يسعى التصور المقترح لتحقيق هدف رئيسي وهو التغلب على معوقات وصعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية. ويتحقق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية التالية:

١- تفعيل مفهوم الميزة التنافسية وتحقيقها بالجامعات المصرية؛ من خلال تعميق قدرة تلك الجامعات على اكتساب المزايا التنافسية التي تجعلها رائدة على غيرها من الجامعات، والارتقاء بمكانتها في التصنيفات الدولية.

٢- التأكيد على أهمية الميزة التنافسية ودورها الكبير في الارتقاء بالأداء الجامعي في جوانبه المختلفة.

٣- تعميق ونشر الثقافة التنافسية بين جميع العاملين ومنسوبي الجامعات المصرية.

٤- تقديم مجموعة من الآليات الإجرائية التي تُسهم في التغلب على معوقات تحقيق الميزة التنافسية في الأبعاد المختلفة لتلك المعوقات (المعوقات التشريعية والتنظيمية، والمعوقات المادية، والمعوقات البشرية، والمعوقات المرتبطة بوظائف الجامعة).

٥- النهوض بالأداء الجامعي؛ من خلال حث قيادات الجامعات المصرية والمسؤولين عنها على تفعيل الآليات المنوطة بالتغلب على معوقات تحقيق الميزة التنافسية، والعمل على الأخذ بتلك الآليات وتحقيقها.

٦- تدعيم القدرة على التعامل مع تحديات ومعوقات تحقيق الميزة التنافسية؛ من أجل التغلب على تلك المعوقات، والوصول إلى المستوى التنافسي المطلوب.

٧- الارتقاء بالوضع التنافسي للجامعات المصرية؛ مما يضمن لتلك الجامعات مكانة تنافسية عالمية، وسمع أكاديمية جيدة، ومركز متقدم في التصنيفات الدولية.

٨- تفعيل دور مراكز التميز الدولي بالجامعات المصرية؛ من أجل مساعدة تلك الجامعات على تطوير قدراتها التنافسية، وتحسين مواقعها في التصنيفات الدولية للجامعات.
٩- رفع الكفاءة الأكاديمية والبحثية والمجتمعية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، والارتقاء بالإعداد الأكاديمي والمهني للطلاب، والتأكيد على ضرورة اكتسابهم القدرات والمهارات اللازمة والمواكبة لسوق العمل المتغير بصورة دائمة.

رابعاً – مصادر التصور المقترح:

اعتمد الباحثان في بناء هذا التصور المقترح على المصادر التالية:

أ- أدبيات البحث والدراسات المختلفة التي تمت في مجال الميزة التنافسية، والواردة في الإطار النظري لهذا البحث، وما أسفرت عنه تلك الدراسات السابقة من نتائج وتوصيات.
ب- ما أسفرت عنه الدراسة الميدانية من نتائج.

خامساً – أسس ومبادئ التصور المقترح:

يرتكز التصور المقترح على مجموعة من الأسس والمبادئ تتمثل في:

١- أهمية التوجه نحو تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية؛ حيث يعد ذلك من أهم متطلبات تطوير تلك الجامعات والارتقاء بأدائها، وبقائها في عالم سريع التغير.
٢- إن الميزة التنافسية تعد هدفاً استراتيجياً من أهداف الجامعات المصرية لكونه متطلباً هاماً وملحاً يتم في ضوئه قياس مستوى تقدم وتطور الجامعة على المستويين المحلي والعالمي.
٣- إن البيئات التنافسية أصبحت من سمات العصر الحالي الذي يفرض على الجامعة التعامل معها والاندماج فيها، ليس فقط محلياً، ولكن إقليمياً وعالمياً أيضاً.
٤- إن الكشف عن معوقات تحقيق الميزة التنافسية وتحديدها والتغلب عليها يعد الأساس الذي يقوم عليه تحقيق الميزة التنافسية على أرض الواقع.
٥- تأثر تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية بمجموعة من المعوقات الداخلية والخارجية، والتغلب على تلك المعوقات من شأنه يُسهم في زيادة تحقيق تلك الميزة التنافسية وتطوير الجامعات المصرية.
٦- أهمية مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات في تحديد المعوقات الفعلية التي تعوق تحقيق الميزة التنافسية الجامعية.
٧- توصية بعض الدراسات السابقة التي تمت في مجال الميزة التنافسية الجامعية بضرورة وأهمية تلك الميزة التنافسية، وضرورة تحقيقها من خلال التغلب على معوقاتها.

سادساً – آليات تطبيق التصور المقترح:

لتنفيذ وتحقيق التصور المقترح يستلزم توافر مجموعة من الآليات للتغلب على معوقات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، وتتمثل تلك الآليات في:

١- آليات التغلب على المعوقات التشريعية والتنظيمية التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية:

- الاهتمام بمفهوم التخطيط الاستراتيجي لوضع خطة إجرائية توضح آليات وإجراءات تحقيق مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية بالجامعات المصرية.

- التأكيد على أهمية تحقيق الميزة التنافسية في رؤية ورسالة الجامعات المصرية، ونشرها عبر القنوات الرسمية والمواقع الرسمية لتلك الجامعات على مواقع التواصل الاجتماعي.
- ربط برامج الجامعة وكلياتها بالمعايير الدولية للجودة والاعتماد الأكاديمي.
- تطوير أداء الكليات في ضوء مواصفات ومعايير أداء الجامعات الدولية.
- تفعيل دور مراكز التميز الموجودة بالجامعات المصرية وقيامها بقياس مؤشرات الميزة التنافسية لتلك الجامعات بشكل دوري.
- تطوير الهياكل التنظيمية للجامعات المصرية؛ لتكون مرنة وقابلة للتعديل؛ بما يتلاءم مع متطلبات الأداء المهني المتميز والمتغير بصورة مستمرة وداعمة للإبداع والتجديد.
- الربط بين معايير التميز بالتصنيف العالمي للجامعات وبين الجهود الفعلية للجامعات المصرية.
- تحسين السمعة الأكاديمية للجامعات المصرية؛ من خلال الإعلان عن الأنشطة والخدمات المتميزة التي تقدمها تلك الجامعات.
- الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة فيما يتعلق بمؤشرات الميزة التنافسية؛ وذلك بهدف تطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية.
- وضع جائزة للكلية المتميزة في تطبيق مفهوم التميز التنافسي في أدائها التعليمي والبحثي.

٢- آليات التغلب على المعوقات المادية التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية:

- تطوير البنية التحتية المادية والتكنولوجية اللازمة لتصميم وتفعيل المقررات والبرامج التعليمية في ضوء المواصفات العالمية.
- إيجاد مصادر وقنوات تمويل متنوعة وكافية لقيام الجامعة بأنشطتها المختلفة بصورة فاعلة.
- الاهتمام والاعتماد على استراتيجية خفض التكاليف لتحقيق التنافسية.
- تخصيص موارد مالية مستدامة وموجهة لتمويل ممارسات وإجراءات تحقيق الجودة والتميز داخل الجامعة.
- توفير بنية تكنولوجية متميزة تدعم بناء مجتمع المعرفة وتوظيفها بصورة فعالة.
- توظيف جميع الوسائل والتقنيات الحديثة داخل الجامعة؛ من أجل تفعيل تنافس الجامعات المصرية مع الجامعات العالمية.
- توفير الإنترنت عالي الجودة داخل الجامعة، وتوظيفه للوصول إلى المعلومات في المواقع العالمية.
- تطوير وتحديث المكتبات الجامعية بشكل مستمر، ودعمها بأساليب البحث الحديثة والمراجع الجديدة والمجلات المتخصصة والدوريات العالمية ورقياً وإلكترونياً، واشتراك المكتبة الرقمية للجامعة في قواعد البيانات الإلكترونية العالمية، وتوسيع شبكات اتصالها بمصادر المعرفة والمعلومات.
- تطوير المعامل والورش والمدرجات الموجودة بالجامعات المصرية؛ بحيث لا تكون قاصرة على كلية بعينها؛ وإنما يوضع لها جدول زمني بحيث تُستغل لأكبر عدد ممكن من الساعات من جانب الكليات المختلفة.
- زيادة تمويل المشروعات البحثية ذات الطبيعة التطبيقية في الجامعة، وزيادة الدعم المالي المخصص لتشجيع البحوث المتميزة والمبتكرة.

- الأخذ بمبدأ الجامعة المنتجة، والتي تسوق خدماتها ومنتجاتها لتحقيق الموارد المالية اللازمة لها.
- زيادة الدعم الخاص بتطوير المعامل البحثية ومراكز ووحدات التميز القائمة، واستحداث مراكز متخصصة للتميز والابتكار.
- إنشاء كليات ومراكز بحثية ومنشآت خدمية جديدة؛ لزيادة القدرة التنافسية للجامعات المصرية، وتلبية احتياجات المجتمع المتنوعة التعليمية والبحثية والمجتمعية.

٣- آليات التغلب على المعوقات البشرية التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية:

- تبني مفهوم العمل التشاركي الجماعي كأسلوب إداري على مختلف المستويات الإدارية الجامعية.
- تخفيف الأعباء والمهام الوظيفية (الإدارية والأكاديمية) لعضو هيئة التدريس؛ ليتاح له المجال للقيام بأدائه الجامعي بصورة جيدة ومتميزة.
- قيام الجامعة بجذب الطلاب والباحثين المتميزين سواء المحليين أو الدوليين.
- نشر الثقافة التنظيمية الداعمة للتفوق والتميز والإبداع بين جميع العاملين داخل الجامعات المصرية؛ من خلال الندوات وورش العمل واللقاءات والنشرات ودليل الكليات.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس للحصول على جوائز علمية مرموقة ومتميزة؛ من خلال تحديد متطلبات وشروط الحصول على تلك الجوائز والإعلان عنها.
- توفير الكليات لبيئة عمل جاذبة لأعضاء هيئة التدريس الوافدين المتميزين للعمل بها.
- معالجة جوانب الضعف في نظام الحوافز والمكافآت؛ من خلال تقديم الحوافز المجزية للمتميزين من أعضاء هيئة التدريس والعاملين داخل الجامعات المصرية.
- التخطيط الأمثل للموارد البشرية؛ لمراعاة التغيرات الحادثة في النظام الجامعي وبيئته التعليمية والبحثية.
- قناعة القيادات الجامعية بأهمية الشراكات الاستراتيجية مع المؤسسات الصناعية.
- زيادة مشاركة منسوبي الجامعات المصرية والجهات المستفيدة منها في صنع القرارات والسياسات والأنظمة التي تدعم عملية التميز التنافسي داخل تلك الجامعات.
- تحديد الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية اللازمة لبناء الميزة التنافسية في الجامعات المصرية.
- توفير كافة الكوادر الفنية التي تقدم الدعم الفني والمساعدة الفنية عند استخدام التقنيات والتجهيزات الحديثة.
- العمل على كسب ثقة المسؤولين والمستفيدين من خدمات الكليات المختلفة بالجامعات المصرية.
- الاهتمام بتدريب وتنمية الموارد البشرية داخل الجامعات المصرية؛ من خلال توفير برامج تعليمية وتدريبية متطورة تواكب المستجدات المعاصرة، كذلك توفير دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعات دولية.
- تحقيق التنمية الشخصية المتكاملة لطلاب الجامعات المصرية - فكرياً وعلمياً وشخصياً وسلوكياً - من خلال تقديم الخدمات الضرورية والترفيهية داخل الحرم الجامعي، والتوسع في الأنشطة والرعاية الطلابية، وتطوير الخدمات المقدمة للطلاب ومقارنتها بنظيراتها المقدمة في الجامعات الدولية.

- توجيه الاهتمام بالطلاب الموهوبين والطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة؛ من خلال إنشاء مراكز علمية متطورة مسؤولة عن رعاية هؤلاء الطلاب.
- مراعاة نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب بالجامعات المصرية، وتقليل التكدس الطلابي؛ لتحقيق جودة وتميز المنتج والخريج.
- مشاركة الطلاب بشكل مستمر في أنشطة التعليم، وكذلك مشاركتهم في مختلف لجان الكلية والجامعة، والعمل على زيادة الحرية المتاحة أمامهم للتعبير عن الرأي، كذلك مشاركتهم في تطوير المناهج الدراسية؛ من خلال قياس وجهات النظر المختلفة.

٤- آليات التغلب على المعوقات المرتبطة بوظائف الجامعة (التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) والتي تواجه تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية:

- دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمهارات الإبداعية في البرامج والخدمات التعليمية والبحثية.
- مشاركة الخبراء من المؤسسات الإنتاجية في إعداد وتصميم البرامج والمقررات الدراسية.
- تسويق البحوث العلمية بالأسواق العالمية، وإنشاء حاضنات الأعمال والكراسي العلمية كمصادر فعالة لتوسيع الأنشطة الجامعية وتحقيق جودتها وتميزها.
- استحداث تخصصات أكاديمية جديدة (مثل التخصصات البينية) تواكب المتطلبات المستحدثة لسوق العمل، وتتناسب مع طبيعة المجتمع الجديد ومشروعاته التنموية.
- قيام الكليات بتقديم برامج أكاديمية مشتركة مع الجامعات الأخرى المحلية والعالمية.
- الاهتمام بإجراء البحوث التطبيقية التي تسهم في حل المشكلات المعاصرة التي يواجهها المجتمع.
- توفير الوسائل التعليمية التقنية وتوظيفها في الأداء الجامعي لتحقيق التميز التقني.
- الاهتمام ببرامج الاعتراف الأكاديمي والبحثي مع الجامعات العالمية.
- تشجيع ودعم أعضاء هيئة التدريس لنشر بحوثهم العلمية في مجلات دولية مصنفة عالمياً.
- إتاحة برامج الإشراف المشترك لأعضاء هيئة التدريس مع جامعات عالمية.
- مراجعة الخطط والبرامج الدراسية بالجامعات المصرية؛ لإضفاء البعد الدولي في الخطط والمقررات والتخصصات المختلفة؛ بما يتلاءم مع متطلبات العصر ومستحدثاته ومتغيراته العالمية.
- تطوير دور المراكز البحثية والمراكز ذات الطابع الخاص التابعة للجامعات المصرية، وتفعيل دورها في خدمة وتنمية المجتمع.
- تطوير نظم التقييم والامتحانات وميكنتها، واستخدام أدوات تقييم حديثة ومتنوعة لقياس مهارات الطلاب وقدراتهم الفكرية في ضوء المعايير العالمية.
- زيادة نسبة البحوث العلمية المحكمة عالمياً.
- زيادة عدد الأبحاث التطبيقية ذات الصلة المباشرة بمشكلات المجتمع الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتقديم حلول عملية قابلة للتطبيق لحل المشكلات الواقعية التي يواجهها المجتمع.
- إطلاع أعضاء هيئة التدريس على الأنشطة المجتمعية المطلوبة، والتي يمكنهم المساعدة والمشاركة في تحقيقها.

- تزويد المناهج الدراسية بالقضايا والمشكلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تربط الطالب بمجتمعه، وتسهم في توسيع حدوده المعرفية.
- استحداث برامج تعليمية في التخصصات النادرة؛ بما يعزز ويدعم تفرد الجامعات المصرية بتحقيق مزايا تنافسية، واستحداث برامج متخصصة في ريادة الأعمال على مستوى كل جامعة.
- تخصيص برامج أكاديمية وأنشطة تعليمية دولية ومتميزة؛ لجذب الطلاب والباحثين من جميع أنحاء العالم. ورسم تصور للخطط البحثية بالجامعة يغطي كافة كلياتها وتخصصاتها في ضوء احتياجات التميز في كل منهما.
- تطوير الخطة الاستراتيجية للجامعة في ضوء متطلبات سوق العمل المحلية والعالمية، وارتباطها بالتوجهات القومية واحتياجات المجتمع المحلي ومشكلات التنمية للبيئة المحيطة.
- وضع رؤية واضحة وإجرائية خاصة بتفعيل استراتيجيات إدارة المعرفة في خدمة المجتمع.
- وضع آليات اتصال فعالة بين الجامعة والمجتمع المحلي، وإشراك الأطراف المجتمعية المختلفة في الأنشطة التعليمية والبحثية، والمجتمعية، والبيئية للجامعة وكلياتها.

سابعاً – شروط تطبيق التصور المقترح:

هناك بعض الشروط التي يجب الاهتمام بها وتوفرها حتى يمكن تحقيق التصور المقترح، وتتمثل تلك الشروط في:

١- اقتناع إدارة مؤسسات التعليم الجامعي المصري بوجود المعوقات المختلفة التي توصل إليها البحث، والتي تواجه تحقيق الميزة التنافسية بمؤسساتهم الجامعية.

٢- اقتناع إدارة مؤسسات التعليم الجامعي المصري بضرورة السعي للتغلب على المعوقات التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية؛ من أجل تعزيز القدرات والخصائص التنافسية بمؤسساتهم، والحصول على مراكز متقدمة في ضوء زيادة المنافسة الدولية.

٣- قيام إدارة مؤسسات التعليم الجامعي المصري وكلياتها المختلفة بتشجيع الأقسام الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين على العمل الجماعي والتعاون والمشاركة في فرق العمل المختلفة؛ للتغلب على معوقات تحقيق الميزة التنافسية، وتنفيذ الآليات المختلفة التي تساعد على ذلك.

٤- نشر الوعي الخاص بثقافة الميزة التنافسية وأهميتها للمؤسسات الجامعية بين الأقسام الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين.

٥- دعم إدارة مؤسسات التعليم الجامعي المصري تطبيق وتحقيق الميزة التنافسية والارتقاء بمستواها والتغلب على معوقات ها، وتوفير المناخ المناسب والتمويل وفرص التدريب اللازمة لتحقيق ذلك.

٦- تنمية المهارات والقدرات البشرية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية والتغلب على معوقاتها بين جميع أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعات المصرية.

٧- توافر الرغبة والاتجاهات الإيجابية نحو التطوير والتحسين وتحقيق الميزة التنافسية لدى أعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين بمؤسسات التعليم الجامعي المصري.

٨- تزويد مؤسسات التعليم الجامعي المصري بالموارد والإمكانيات المطلوبة؛ من أجل تطبيق الميزة التنافسية والتغلب على معوقاتها.

٩- إقامة شراكة مع المراكز والمؤسسات الجامعية العالمية المهتمة بالتميز والميزة التنافسية؛ للاستفادة من برامجها وخبراتها في هذا المجال.

١٠- الاستعانة بذوي الخبرة وذوي الكفاءات العائدين من البعثات والمهمات العلمية ممن لهم مشاركات وتجارب في مجال التميز التنافسي للتعليم الجامعي.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

إبراهيم، محمد صبري الأنصاري(٢٠٢١). القدرة التنبؤية للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية: دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادي. مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، مجلد(١٨)، العدد(١٠٩)، ٢٥٣-٣٧٢.

الإتربي، هويدا محمود محمد(٢٠١٨). دور البحث العلمي في تصنيف الجامعات المصرية: تصور مقترح. المؤتمر الدولي الثانوي الثاني لقطاع الدراسات العليا والبحوث - البحث العلمي من منظور استراتيجية ٢٠٣٠ " آفاق وتحديات"، كلية البنات، جامعة عين شمس.

الإتربي، هويدا محمود محمد(٢٠١٩). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية. المؤتمر السنوي العربي الرابع عشر- الدولي الحادي عشر: التعليم النوعي وتطوير القدرة التنافسية والمعلوماتية للبحث العلمي في مصر والوطن العربي- رؤية مستقبلية. كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، المجلد(٢)، ٦٨١-٧٢٧.

أحمد، إسماعيل عثمان حسن(٢٠٢٠). تحديات التعليم الرقمي في الوطن العربي (رؤية تأصيلية). المجلة العربية للتربية النوعية. المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، القاهرة، مجلد(٤)، العدد(١٢)، ٩١-١٠٨.

أحمد، سمير عبد الحميد القطب(٢٠٢١). سيناريوهات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة كفر الشيخ في ضوء مداخل التخطيط التربوي. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، العدد(١٠١)، ١١٩-١٤٣.

الإخناوى، محمد السيد محمد، وشحاتة، حامد أحمد محمد(٢٠١٧). تسويق البرامج المميزة بجامعة المنصورة: مدخل لتعزيز ميزاتها التنافسية. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مجلد(١٧)، العدد(٤)، ٣٦٧-٤٩٠.

أمين، مصطفى أحمد (٢٠١٧). بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية. مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مجلد(٢٤)، العدد(١٠٦)، ١١-١١٦.

جابر، جابر عبدالحميد، وكاظم، أحمد خيري(١٩٨٦). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. دار النهضة العربية، القاهرة، ط٢.

جاد الله، باسم سليمان صالح(٢٠٢٢). تصور مقترح لتسويق البحوث العلمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة أسيوط. مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم التربوية، جامعة عين شمس، الجزء الأول، العدد(٢٣)، ٢٣-٧٨.

جرجس، نبيل سعد خليل وآخرون(٢٠٢٣). بعض معوقات دور الجامعة في التحول إلى اقتصاد المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية في مصر. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٦٥-٣١٩.

جوهر، علي صالح حامد(٢٠١٨). متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط. مجلة الثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية، سوهاج، السنة(١٩)، العدد(١٣٠)،٤-٣٨.

جمهورية مصر العربية (٢٠٢٠): الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، النشرة السنوية للتعليم العالي، إصدار أكتوبر ٢٠٢٣.

حسانين، علاء أحمد جاد الكريم(٢٠٢١). تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري لدى القيادات بالجامعات المصرية لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، الجزء(١١)، العدد(٢٢)،١-٤٢.

الحلايبة، صدام عبد الله سامي(٢٠٢٢). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر الأكاديميات الرياضية الرسمية في الأردن. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤته، الأردن.

حمد، محمد مصطفى محمد مصطفى(٢٠٢٠). تصور مقترح لتفعيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط: دراسة حالة. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، الجزء(٧٦)، ٢٠٣١-٢٠٩٥.

الحوت، محمد صبري وآخرون(٢٠١٥). التنافسية بين الجامعات نقطة مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية، المجلد(٣)، العدد(٥)، ١٢٧-١٥٧.

خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز(٢٠١٥). تدوير التعليم: أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية. مجال دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، الجزء الأول، العدد(٨٧)، ٢٢٣ -٢٧٨.

خليفة، علاء حمدي(٢٠٢٠). تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية لجامعة الفيوم على ضوء مدخل إدارة المعرفة. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الفيوم.

الخنبشية، خولة بنت خليفة بن محمد وآخرون(٢٠٢٣). متطلبات تحقيق التنافسية العالمية في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان في ضوء مدخل سلسلة القيمة. مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، مجلد(٣١)، العدد(٢)، ٣٣٧-٣٥٧.

داود، سمر هشام عبد الله(٢٠٢٠). ضمان الجودة والاعتماد مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية. مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، العدد(٢١)، ٤٢-٦٦.

زاهر، ضياء الدين(٢٠١٨). دور القيادات الأكاديمية الجامعية في الارتقاء بالقدرة التنافسية للجامعات: دراسة تحليلية نقدية. مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد(٢٥)، العدد(١١١)، ٧٩٣-٨٢٠.

زهران، إيمان حمدي رجب(٢٠٢٣). الصحة التنظيمية كمدخل لتحسين الميزة التنافسية لجامعة الفيوم: دراسة حالة. مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، الجزء(١١٢)، ٥٧٧-٧١٨.

الزهيري، إبراهيم عباس(٢٠١٢). رأس المال الفكري: الخيار الاستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي. المؤتمر العلمي السنوي العربي الرابع لكلية التربية النوعية جامعة المنصورة: إدارة

المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، ١١- ١٢ إبريل،١٩-٤٥.

سليم، هانم خالد محمد محمد(٢٠٢٠). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم النوعي بمصر: دراسة حالة لكلية التربية النوعية جامعة الزقازيق. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد(٧٨)، ١٨٣١-١٩٣٩.

سليمان، حنان البدري كمال(٢٠١٩). استراتيجية مقترحة لتفعيل دور التعليم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة أسوان. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، الجزء(٥٩)، ٤٥٣-٥٧٥.

سمحان، منال فتحي، والسيد، سماح السيد محمد(٢٠٢٣). رؤية مقترحة لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية. مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، مجلد(٣٨)، العدد(٢)، ١١٥-٢١٨.

السوسي، يوسف رزق الله عبد الله(٢٠١٥). درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة.

الشربيني، سمر محمد شكري عبد الرحمن(٢٠٢٢). رؤية مقترحة لمواجهة معوقات تحسين الميزة التنافسية بجامعة دمياط. مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، المجلد(٣٧)، العدد(٨١)،١-٣٢.

الشرقاوي، أميرة محمود محمد عبد الحق(٢٠٢١). بناء نموذج لتحقيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي في ضوء نماذج التخطيط الاستراتيجي. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الزقازيق.

شلبي، أماني عبد العظيم مرزوق وآخرون(٢٠١٨). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية: رؤية تربوية معاصرة. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنصورة.

الشوربجي، مها سمير محمود وآخرون(٢٠٢٣). متطلبات القدرة التنافسية بالجامعات المصرية. مجلة كلية التربية، جامعة العريش، مجلد(١١)، العدد(٣٦)، ٢٨٣-٣٢٩.

الصقر، عبير صالح عبد الله، وعسيري، محمد علي محمد آل فهده(٢٠٢٣). معوقات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الأهلية وسبل التغلب عليها. مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، مجلد(٣١)، العدد(٢)، ٥٠٧-٥٣٩.

ضاحي، حاتم فرغلي(٢٠٢٠). متطلبات تطوير الميزة التنافسية لجامعة أسوان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، العدد(٤٢)، ٩٨- ٢٤٤.

الطاهر، محمد علي حسن(٢٠٢٢). أثر التحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة جامعة قاردن سيتي ٢٠٢٠-٢٠٢١. مجلة القلزم العلمية، مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر، السودان، العدد(١٢)، ٤١-٦٠.

طه، سهام محمد أمر الله(٢٠١٤). رؤية مستقبلية لوحدة خدمة المجتمع في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي. مجلة الطفولة والتربية، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، مجلد(٦)، العدد(٢٠)، ١٥-٨٠.

عابد، حنان درويش عمر(٢٠١٧). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، الجزء(١٠)، العدد(١٨)، ٣٠٣-٣٢٢.

عبد الحميد، أسماء عبد الفتاح نصر(٢٠٢١). تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، الجزء(٨٣)، ٩٠١-٩٥٣.

عبد العال، نجلاء عبد التواب عيسى(٢٠١٨). آليات تحقيق استدامة الميزة التنافسية للجامعات في ضوء رأس المال الاجتماعي-دراسة ميدانية بجامعة بني سويف. مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، العدد(٣)، ١٣٨-٢٠٨.

عبد العزيز، عبد العاطي حلقان أحمد(٢٠٢١). إدارة الأصول غير الملموسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة سوهاج: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، مجلد(٤٥)، العدد(٣)، ١٥-١٤٠.

عبد العزيز، مروة محمد أنور(٢٠١٩). إدارة السمعة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي بمصر. المجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية التربية، جامعة أسيوط، مجلد(١)، العدد(٤)، ٣٥٠-٣٨٣.

عبد الغني، هنية جاد(٢٠١٩). تصور مقترح لتحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية بجامعة أسوان. مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، العدد(٣٩)، ١٦٩-٢٣٦.

عبد اللطيف، سهير صفوت عبد الجيد(٢٠١٧). آليات بناء رأس المال المعرفي ودورها في دعم الميزة التنافسية للجامعة: دراسة ميدانية على كلية التربية -جامعة عين شمس من وجهة نظر المستفيدين. حوليات آداب عين شمس، كلية الآداب، جامعة عين شمس، مجلد(٤٥)، ١٠٣-١٢٦.

عبد اللطيف، عماد عبد اللطيف محمود(٢٠٢١). دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بجامعة سوهاج. مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، مجلد(١٨)، العدد(١٠٧)، ٦٢٦-٧١٤.

عبد الله، شاريهان محمد(٢٠١٦). تطوير الثقافة التنظيمية بجامعة المنوفية تحقيقاً للميزة التنافسية. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنوفية.

عبد الله، محمد عبد الله محمد(٢٠١٩). تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بتطبيق مدخل سلسلة القيمة في ضوء بعض النماذج العالمية. مجال كلية التربية، جامعة المنوفية، العدد الأول، ٢٩٠-٣٤٥.

عبد المجيد، عبد الفتاح عبد الرحمن، وحجازي، مروة سمير(٢٠١٠). ضعف القدرة التنافسية للجامعات المصرية والسبيل إلى دعمها والارتقاء بها. المجال المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مجلد (٣٤)، العدد(٢).٦٢١-٦٥٦.

عبد المطلب، أحمد عابد إبراهيم(٢٠١٦). التخطيط الاستراتيجي لجامعة بنها في ضوء متطلبات التنافسية. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بنها.

علوان، سهام أحمد محمد(٢٠٢١). إدارة الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا (Covid 19). مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، مجلد(٨٣)، ١٠٦١-١١٥٦.

العنزي، هاجر بنت سالم خلف(٢٠٢٣). متطلبات رأس المال الفكري بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد(١٩٩)، الجزء(٣)، ٣٢٧-٣٦٧.

عيداروس، أحمد نجم الدين أحمد(٢٠١٥). إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مجلد(٢٦)، العدد(١٠١)، ٧٥-١٧٦.

غنايم، منال رفعت مصطفى(٢٠١٥). تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي المصري على ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة. مجلة لدراسات تربوية واجتماعية، مجلد(٢١)، العدد(٤)، ٣١٣-٤٠٢.

غنيم، رانيا وصفي عثمان(٢٠١٧). تفعيل الثقافة التنظيمية كمدخل لدعم الميزة التنافسية لجامعة دمياط: دراسة ميدانية. مجال بكلية التربية، جامعة بنها، مجلد(٢٨)، العدد(١١٢)، ٩٩-١٧٦.

فرغلي، عفاف محمد جايل(٢٠١٨). استراتيجية مقترحة لرفع القدرة التنافسية للخدمات التعليمية في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات المصرية. مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد(٢٥)، العدد(١١٥)، ١٩٩-٣٩٦.

قاموس المعاني(٢٠١٧). متاح على https://www.almaany.com/ar/dict/ar

كامل، راضي عدلي، وجاد، حاتم فرغلي ضاحي(٢٠٢٣). تصور مقترح لتحسين القدرة التنافسية لجامعة أسوان باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي. مجال لتطوير الأداء الجامعي، مركز تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، مجلد(٢١)، العدد الأول، ٩٣-٢٢٧.

لاشين، كريمة محمد أحمد(٢٠١٧). تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي: جامعة طنطا نموذجاً. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة طنطا.

لوس، عفيفة فتحي رفلة وآخرون(٢٠٢٣). متطلبات الجامعات الذكية لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية: جامعة سوهاج أنموذجاً. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد(١٥)، ٢٩٣-٣٢٩.

اللوقان، محمد بن فهاد(٢٠١٦). أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، مجلد(٢٨)، العدد(١)، ٩٥-١٢٠.

محمد الصاوي محمد (١٩٩٢م): البحث العلمي (أسسه وطريقة كتابته). المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ص٤٠.

محمد، هالة أحمد إبراهيم(٢٠١٨). تفعيل دور الشراكة البحثية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية. مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، الجزء الثاني، العدد(٤)، ٤٧٢-٥١٧.

المحمدي، سميرة دخيل دليم، وحمرون، ضيف الله غضبان سليمان(٢٠٢٠). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة تبوك في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.رسالة ماجستير، كلية التربية والآداب، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية.

محمود، سيد عبد الظاهر(٢٠١٨). الجدوى الاقتصادية والاجتماعية بتطبيق الجامعات المصرية لمعايير التصنيف الدولي. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أسيوط.

مخلوف، أسماء محمد السيد(٢٠٢٢). تعظيم رأس المال الفكري بجامعة السويس لتحقيق ميزاتها التنافسية - تصور مقترح. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مجلد(٣٨)، العدد(٦) ،١٩ -١٢٨.

مصطفى، أميمة حلمي وآخرون(٢٠١٩). تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة طنطا في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مجلد(٧٣)، العدد الأول، ٥٩٧-٦٨٤.

مندور، هناء شحته السيد(٢٠٢٣). استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية: دراسة حالة على جامعة عين شمس. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، مجلد(٤٧)، العدد الأول، ١٦١-٣٦٩.

المنيع، الجوهرة بنت عبد الرحمن(٢٠٢٠). درجة تحقيق متطلبات الميزة التنافسية لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الجامعة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ وأهم المعوقات التي تواجهها. مجلة الفتح، العدد(٨٣)، ٢٣٧-٢٥٩.

النوايسة، أشرف محمود(٢٠١٢). أثر المعوقات المدركة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية من وجهة نظر المدراء في شركة الاتصالات الأردنية أورانج - الأردن. رسالة ماجستير، كلية عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

هلال، ناجي عبد الوهاب(٢٠١٩). رؤية مستقبلية لرفع القدرة التنافسية للجامعات العربية على ضوء التصنيف الدولي للجامعات. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مجلد(١٩)، العدد(٤)، ٤٣-١٤٤.

English References:

AL Shobaki, M. & Naser, S.(2017). The Role of the practice of Excellence Strategies in Education of Achieve Sustainable Competitive Advantage to Institutions of Higher Education Faculty of Engineering and Information Technology at Al- Azhar University in Gaza a model, International Journal of Digital Publication Technology, Vol. (1), No. (2), 135-157, almashhad.Com / 2023.

Best, J.W. and Kahen, J.V.(1998). Research in Education. a Viacom Company and Library of Congress, U.S.A., 8th ED., 377.

Bisaria, Gaurav(2013). Achieving Competitive Advantage by Private Management Colleges or Private University. International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, Vol. (2), No. (3), 90-105.

Bogoviz, Aleksei V. and Others (2019). Evaluation of Competitiveness of University with remote education: Methodological Recommendations and Russian Experience. International Journal of Educational Management, Vol. (33), No. (2), 215-296.

Boscar, Dona (2015). Sources of Competitive Advantage in the Field of Higher Education: Case Study. Transylvania University of Brasove, Bulletin of the Transylvania University of Brasove, Series (V). Economic Sciences, Vol. (8), No. (2), 213-3.5.

Christopher, S.E.(2016). Total Quality Management as a Competitive Advantage in Higher Educational Institutions. Imperial Journal of Interdisciplinary Research, Vol. (2), No. (10).

Dachyar,M. & Dewi, F. (2015). Improving University Ranking To Achieve University Competitiveness by Management Information System. Materials Science and Engineering, No. (83), 1-68.

De, Hann 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), 44-61.

Dimitrova, Gergana and Dimitrova, Teofana (2017). Competitiveness of the Universities: Measurement Capabilities. Trakia Journal of Sciences, Vol. (15), No. (1), 311-316.

Koivisto, E. (2018). Knowledge Management and sharing of Internal best practices in the global Service business. Master's thesis, LUT School of Business and Management Lappeenranta University of Technology.

Nderitu, Joyce W. (2016). Strategies for Sustainable Competitive Advantage in Christian Universities in Nairobi, Kenya- Awareness Gap: A case of pan Africa Christian Universities. International Journal of Innovative Research & Development, Vol. (5), No. (1), ISSN 2278-0211 (Online), 81-98, Sis.gov.eg.Com / 2024.

Srivastava, M. and others (2013). Building a Sustainable Competitive Advantage. Journal of Technology Management & Innovation, Vol. (6), No. (8).

Ibn Halim, A., & Al-Osta, A. (2021). The role of knowledge management in achieving competitive advantage. International Journal of Educational Sciences, Humanities, Literature and Languages, University of Basra and Human Resources Research and Development Center in Ramah, Vol. (2), No. (4), 522-533.

Ibrahim, M. S. A. (2021). The predictive ability of organizational prowess in achieving competitive advantage in Egyptian universities - an applied study at South Valley University. Journal of the Faculty of Education, Beni Suef University, Vol. (18), No. (109), 253-372.

Translation of Arabic References:

Ibrahim, Mohamed Sabri Al-Ansari (2021). The Predictive Ability of Organizational Excellence in Achieving Competitive Advantage in Egyptian Universities: An Applied Study at South Valley University. Journal of the Faculty of Education, Beni Suef University, Vol. (18), Issue (109), 253-372.

Al-Etribi, Huda Mahmoud Mohamed (2018). The Role of Scientific Research in Classifying Egyptian Universities: A Proposed Vision. The Second International Conference of the Graduate Studies and Research Sector "Scientific Research from the Perspective of Strategy 2030: Horizons and Challenges," Girls' College, Ain Shams University.

Al-Etribi, Huda Mahmoud Mohamed (2019). Professional Development for Faculty Members as an Entry Point to Achieve Competitive Advantage in Egyptian Universities. The Fourteenth Arab Annual Conference, the Eleventh International: Quality Education and the Development of Competitive and Informational Capacity for Scientific Research in Egypt and the Arab World: A Future Vision. Faculty of Specific Education, Mansoura University, Vol. (2), 681-727.

Ahmed, Ismail Osman Hassan (2020). Challenges of Digital Education in the Arab World (A Foundational Vision). The Arab Journal of Specific Education. The Arab Foundation for Education, Science, and Literature, Cairo, Vo. (4), Issue (12), 91-108.

Ahmed, Samir Abdel Hamid Al-Qutub (2021). Scenarios for Achieving Competitive Advantage for Kafr El-Sheikh University in Light of Educational Planning Approaches. Journal of the Faculty of Education, Kafr El-Sheikh University, Issue (101), 119-143.

Al-Ikhnawy, Mohamed Sayyed Mohamed & Shahata, Hamid Ahmed Mohamed (2017). Marketing Distinctive Programs at Mansoura University: An Approach to Enhance Its Competitive Advantages. Journal of the Faculty of Education, Kafr El-Sheikh University, Vol. (17), Issue (4), 367-490.

Amin, Mustafa Ahmed (2017). The Balanced Scorecard to Achieve Competitive Advantage for Egyptian Universities. Journal of the Future of Arab Education, Arab Center for Education and Development, Vo. (24), Issue (106), 11-116.

Gaber, Gaber Abdel Hamid & Kazem, Ahmed Khairy (1986). Research Methodologies in Education and Psychology. Dar Al-Nahda Al-Arabiya, Cairo, 2nd Edition.

Gadallah, Bassem Suleiman Saleh (2022). A Proposed Vision for Marketing Scientific Research as an Entry Point to Achieve Competitive Advantage at Assiut University. Journal of Scientific Research in Education, Girls' College of Arts and Educational Sciences, Ain Shams University, Part One, Issue (23), 23-78.

Gerges, Nabil Saad Khalil & Others (2023). Some Obstacles to the Role of the University in Transitioning to a Knowledge Economy to Achieve Competitive Advantage in Egypt. Journal of Young Researchers in Educational Sciences, Faculty of Education, Sohag University, 265-319.

Gowhar, Ali Saleh Hamid (2018). Requirements for Achieving Excellence in Faculty Performance at Damietta University. Journal of Culture and Development, Culture Association for Development, Sohag, Year (19), Issue (130), 4-38.

Arab Republic of Egypt (2020): Central Agency for Public Mobilization and Statistics, Annual Bulletin of Higher Education, Issued October 2023.

Hassanain, Alaa Ahmed Jad Al-Karim (2021). A Proposed Vision for Developing Intellectual Capital among Leaders in Egyptian Universities to Achieve Competitive Advantage. Journal of Scientific Research in Education, Girls' College of Arts and Educational Sciences, Ain Shams University, Part (11), Issue (22), 1-42.

Al-Halaiba, Saddam Abdullah Sami (2022). Requirements for Achieving Competitive Advantage from the Perspective of Official Sports Academies in Jordan. Master's Thesis, Graduate Studies College, Mu'tah University, Jordan.

Hamad, Mohamed Mustafa Mohamed Mustafa (2020). A Proposed Vision to Activate the Role of the Blue Ocean Strategy in Enhancing Sustainable Competitive Advantage at Assiut University: A Case Study. The Educational Journal, Faculty of Education, Sohag University, Part (76), 2031-2095.

Al-Hout, Mohamed Sabri & Others (2015). Competitiveness among Universities: A Point of Educational Knowledge Journal, Egyptian Association for Educational Foundations, Vol. (3), Issue (5), 127-157.

Khater, Mohamed Ibrahim Abdel Aziz (2015). Education Recycling: One of the Approaches to Achieve Competitive Advantage for Egyptian Universities. Field of Educational and Psychological Studies, Faculty of Education, Zagazig University, Part One, Issue (87), 223-278.

Khalifa, Alaa Hamdi (2020). A Proposed Vision to Support the Competitive Advantage of Fayoum University in Light of Knowledge Management Approaches. Master's Thesis, Faculty of Education, Fayoum University.

Al-Khanbashia, Khawla bint Khalifa bin Mohamed & Others (2023). Requirements for Achieving Global Competitiveness in Higher Education Institutions in the Sultanate of Oman in Light of the Value Chain Approach. Journal of Educational Sciences, Graduate Studies College of Education, Cairo University, Vol. (31), Issue (2), 337-357.

Daoud, Samar Hisham Abdullah (2020). Quality assurance and accreditation as an entry point to achieve competitive advantage in Egyptian universities. Journal of Scientific Research in Education, Faculty of Girls for Arts, Sciences, and Education, Ain Shams University, Issue (21), 42-66.

Zaher, Diaa El-Din (2018). The role of university academic leadership in enhancing the competitive capacity of universities: A critical analytical study. Journal of the Future of Arab Education, Arab Center for Education and Development, Vol. (25), Issue (111), 793-820.

Zahran, Iman Hamdi Rajab (2023). Organizational health as an entry point to improve the competitive advantage of Fayoum University: A case study. Journal of the Faculty of Education, Sohag University, Part (112), 577-718.

Al-Zuhairi, Ibrahim Abbas (2012). Intellectual capital: The future strategic option for higher education institutions. The Fourth Arab Scientific Conference for the Faculty of Specific Education, Mansoura University: Knowledge Management and Intellectual

Capital Management in Higher Education Institutions in Egypt and the Arab World, Faculty of Specific Education, Mansoura University, April 11-12, 19-45.

Salim, Hanan Khaled Mohamed Mohamed (2020). Requirements for achieving competitive advantage for quality education institutions in Egypt: A case study of the Faculty of Specific Education, Zagazig University. The Educational Journal, Faculty of Education, Sohag University, Issue (78), 1831-1939.

Suleiman, Hanan Al-Badri Kamal (2019). A proposed strategy to activate the role of organizational education in achieving competitive advantage for Aswan University. The Educational Journal, Faculty of Education, Sohag University, Part (59), 453-575.

Samhan, Manal Fathi & Al-Sayed, Samah Sayed Mohamed (2023). A proposed vision to achieve a competitive advantage for Menoufia University in light of the university twinning approach. Journal of the Faculty of Education, Menoufia University, Vol. (38), Issue (2), 115-218.

Al-Sousi, Youssef Rizqallah Abdullah (2015). The degree of practice of technical colleges in the Gaza Strip for excellence management and its relationship to competitive advantage. Master's thesis, Faculty of Education, Islamic University of Gaza.

Al-Sherbini, Samar Mohamed Shukri Abdulrahman (2022). A proposed vision to address the obstacles to improving the competitive advantage at Damietta University. Journal of the Faculty of Education, Damietta University, Vol. (37), Issue (81), 1-32.

Al-Sharqawi, Amira Mahmoud Mohamed Abdul Haq (2021). Building a model to achieve competitive advantage in higher education in light of strategic planning models. Doctoral thesis, Faculty of Education, Zagazig University.

Shalaby, Amani Abdul Azim Marzouk & Others (2018). Requirements for achieving competitive advantage for Mansoura University in light of some global experiences: A contemporary educational vision. Doctoral thesis, Faculty of Education, Mansoura University.

Al-Shourbagy, Maha Samir Mahmoud & Others (2023). Requirements for competitive capability in Egyptian universities. Journal of the Faculty of Education, Arish University, Vol. (11), Issue (36), 283-329.

Al-Saqr, Abeer Saleh Abdullah & Asiri, Mohamed Ali Mohamed Al-Fahdah (2023). Obstacles to achieving competitive advantage in private Saudi universities and ways to overcome them. Journal of Educational Sciences, Faculty of Graduate Studies for Education, Vol. (31), Issue (2), 507-539.

Dahi, Hatem Farghali (2020). Requirements for developing the competitive advantage of Aswan University in light of contemporary global trends. Journal of Educational Sciences, Faculty of Education in Qena, South Valley University, Issue (42), 98-244.

Al-Taher, Mohamed Ali Hassan (2022). The impact of continuous improvement on achieving competitive advantage: A case study of Garden City University 2020-2021. The Scientific Journal of Al-Qalzam, Center for Research and Studies of Red Sea Basin Countries, Sudan, Issue (12), 41-60.

Taha, Siham Mohamed Amrallah (2014). A future vision for the community service unit in light of quality and academic accreditation standards. Journal of Childhood and Education, Faculty of Kindergarten, Alexandria University, Vol. (6), Issue (20), 15-80.

Abed, Hanan Darwish Omar (2017). Total quality management as an entry point to achieve competitive advantage in Saudi higher education institutions. Journal of Scientific Research in Education, Ain Shams University, Part (10), Issue (18), 303-322.

Abdul Hamid, Asmaa Abdul Fattah Nasr (2021). A proposed vision to achieve competitive advantage for Al-Azhar University in light of the concept of strategic vigilance. The Educational Journal, Faculty of Education, Sohag University, Part (83), 901-953.

Abdul-Aal, Naglaa Abdul Tawab Issa (2018). Mechanisms for achieving the sustainability of competitive advantage for universities in light of social capital: A field study at Beni Suef University. Journal of the Faculty of Education, Menoufia University, Issue (3), 138-208.

Abdul Aziz, Abdul-Aty Halqan Ahmed (2021). Management of Intangible Assets as an Approach to Achieve Competitive Advantage at Sohag University: A Field Study. Journal of the Faculty of Education in Educational Sciences, Ain Shams University, Vol. (45), Issue (3), 15-140.

Abdul Aziz, Marwa Mohamed Anwar (2019). Reputation Management as an Approach to Achieve Competitive Advantage for Higher Education Institutions in Egypt. The Educational Journal for Adult Education, Faculty of Education, Assiut University, Vol. (1), Issue (4), 350-383.

Abdul Ghani, Haniya Jad (2019). A Proposed Vision to Achieve Competitive Ability in Egyptian Universities: A Field Study at Aswan University. Journal of Educational Sciences, Faculty of Education in Qena, South Valley University, Issue (39), 169-236.

Abdul Latif, Suhair Safwat Abdel-Jid (2017). Mechanisms for Building Knowledge Capital and Their Role in Supporting the Competitive Advantage of the University: A Field Study on the Faculty of Education at Ain Shams University from the Beneficiaries' Perspective. Annals of Arts Ain Shams, Faculty of Arts, Ain Shams University, Vol. (45), 103-126.

Abdul Latif, Imad Abdul Latif Mahmoud (2021). The Role of Knowledge Sharing in Achieving Competitive Advantage: A Field Study at Sohag University. Journal of the Faculty of Education, Beni Suef University, Vol. (18), Issue (107), 626-714.

Abdullah, Sharihan Mohamed (2016). Developing Organizational Culture at Menoufia University to Achieve Competitive Advantage. Doctoral Thesis, Faculty of Education, Menoufia University.

Abdullah, Mohamed Abdullah Mohamed (2019). A Proposed Vision to Achieve Competitive Advantage for Higher Education Institutions by Applying the Value Chain Approach in Light of Some Global Models. Journal of the Faculty of Education, Menoufia University, Issue One, 290-345.

Abdul Majid, Abdul Fattah Abdul Rahman & Hijazi, Marwa Samir (2010). The Weakness of the Competitive Ability of Egyptian Universities and the Way to Support and Elevate

It. The Egyptian Journal of Commercial Studies, Faculty of Commerce, Mansoura University, Vol. (34), Issue (2), 621-656.

Abdul Muttalib, Ahmed Abed Ibrahim (2016). Strategic Planning for Benha University in Light of Competitive Requirements. Doctoral Thesis, Faculty of Education, Benha University.

Elwan, Siham Ahmed Mohamed (2021). Managing Competitive Intelligence as a Strategic Mechanism to Achieve Sustainable Competitive Advantage in Egyptian Universities and Face the Challenges of Coronavirus (Covid-19). Journal of the Faculty of Education, Sohag University, Vol. (83), 1061-1156.

Al-Anzi, Hagar Bint Salem Khalaf (2023). Requirements for Intellectual Capital at Princess Nourah bint Abdulrahman University to Achieve Competitive Advantage. Journal of the Faculty of Education, Al-Azhar University, Issue (199), Part (3), 327-367.

Idaros, Ahmed Najm Al-Din Ahmed (2015). Managing Virtual Work Teams as a Strategic Mechanism to Achieve Competitive Advantage in Egyptian Universities. Journal of the Faculty of Education, Benha University, Vol. (26), Issue (101), 75-176.

Ghanayem, Manal Rafat Mustafa (2015). A Proposed Vision to Support Competitive Advantage in Egyptian Higher Education in Light of Knowledge Economy Requirements. Journal of Educational and Social Studies, Vol. (21), Issue (4), 313-402.

Ghonaim, Rania Wasfi Osman (2017). Activating Organizational Culture as an Approach to Support the Competitive Advantage of Damietta University: A Field Study. Journal of the Faculty of Education, Benha University, Vol. (28), Issue (112), 99-176.

Farghali, Afaf Mohamed Jayel (2018). A Proposed Strategy to Enhance the Competitive Ability of Educational Services in Light of Global Rankings of Egyptian Universities. Journal of the Future of Arab Education, Vol. (25), Issue (115), 199-396.

Al-Maany Dictionary (2017). Available at: https://www.almaany.com/ar/dict/ar

Kamel, Rady Adly & Jad, Hatem Farghali Dahy (2023). A Proposed Vision to Improve the Competitive Ability of Aswan University Using Artificial Intelligence Applications. Journal for University Performance Development, University Performance Development Center, Mansoura University, Vol. (21), Issue One, 93-227.

Lashin, Karima Mohamed Ahmed (2017). Achieving Competitive Advantage in Egyptian Universities Using the Strategic Planning Approach: Tanta University as a Model. Doctoral Thesis, Faculty of Education, Tanta University.

Lous, Afifa Fathi Rafla & Others (2023). Requirements for Smart Universities to Achieve Competitive Advantage in Egyptian Universities: Sohag University as a Model. Journal of Young Researchers in Educational Sciences, Faculty of Education, Sohag University, Issue (15), 293-329.

Al-Luqan, Muhammad bin Fahhad (2016). The Importance of the Necessary Requirements for Knowledge Production as an Entry Point for Building a Competitive Advantage at the University of Hail in the Kingdom of Saudi Arabia. Vol. (28), Issue (1), 95-120.

Mohamed El-Sawy Mohamed (1992). Scientific Research (Its Foundations and Writing Method). p. 40.

Mohamed, Hala Ahmed Ibrahim (2018). Activating the Role of Research Partnership in Achieving Competitive Advantage for Egyptian Universities. Part Two, Issue (4), 472-517.

Al-Mohammadi, Samira Dakhil Dleim & Hamroun, Dhaif Allah Ghadban Suleiman (2020). Requirements for Achieving Competitive Advantage at the University of Tabuk in Light of the Kingdom of Saudi Arabia Vision 2030. Master's Thesis, College of Education and Arts, University of Tabuk, Kingdom of Saudi Arabia.

Mahmoud, Said Abdel Zaher (2018). The Economic and Social Feasibility of Egyptian Universities Applying International Classification Standards. Doctoral Thesis, College of Education, Assiut University.

Makhlouf, Asmaa Mohamed Said (2022). Maximizing Intellectual Capital at Suez University to Achieve Its Competitive Advantages: A Proposed Vision. Vol. (38), Issue (6), 19-128.

Mustafa, Omayma Helmy & Others (2019). A Proposed Vision to Achieve Competitive Advantage at Tanta University in Light of the Strategic Planning Approach. Vol. (73), First Issue, 597-684.

Mandour, Hanaa Shehta El-Said (2023). A Proposed Strategy for Managing Strategic Alignment to Achieve Sustainable Competitive Advantage for Egyptian Universities: A Case Study on Ain Shams University. Vol. (47), First Issue, 161-369.

Al-Munai, Al-Jawhara bint Abdul Rahman (2020). The Degree of Achieving the Requirements for Competitive Advantage at Princess Nourah bint Abdul Rahman University from the Perspective of University Leaders in Light of Vision 2030 and the Main Obstacles They Face. Issue (83), 237-259.

Al-Nawaiseh, Ashraf Mahmoud (2012). The Impact of Perceived Obstacles on Achieving Competitive Advantage: A Field Study from the Perspective of Managers at Jordanian Telecommunications Company Orange Jordan. Master's Thesis, College of Graduate Studies, Mu'tah University, Jordan.

Helal, Nagy Abdel Wahab (2019). A Future Vision for Enhancing the Competitive Ability of Arab Universities in Light of International University Rankings. Vol. A (19), Issue (4), 43-144.