

**اليقظة التنافسية كمدخل لتحسين السمعة الدولية
للجامعات المصرية: دراسة مستقبلية**

إعداد

د/ أميرة خيرى على أحمد سالم
أستاذ مساعد بقسم أصول التربية
كلية التربية، جامعة قناة السويس

المستخلص:

هدف البحث إلى تقديم سيناريوهات مقترحة لتوظيف اليقظة التنافسية من أجل تحسين سمعة الجامعات المصرية على المستوى الدولي، ولتحقيق هذا الهدف تم توظيف المنهج الوصفي بالإضافة إلى أسلوب السيناريو باعتباره أحد الأساليب المستخدمة في الدراسات المستقبلية والذي يعبر عن وصف ما يمكن أن يحدث في فترة زمنية مستقبلية محددة، ثم وصف النتائج التي يمكن أن تحدث وفق هذا الوضع المستقبلي، ولقد تحددت أداة البحث في استبانة لاستطلاع رأى مجموعة من خبراء أصول التربية والتخطيط التربوي حول وصف وتشخيص واقع اليقظة التنافسية بالجامعات المصرية، وذلك من خلال تحديد مدى اتفاهم على مواطن القوة ومواطن الضعف، مع تحديد أكثر هذه العوامل تأثيراً في بناء السيناريوهات المستقبلية استناداً إلى طبيعة النسق الجامعي وإطاره الثقافي السائد. وبناءً على ذلك تم تقديم ثلاثة سيناريوهات هي: المرجعي والإصلاحي والابتكاري، لتحديد معالم المستقبل -وفقاً للسيناريوهات الثلاثة- في توظيف اليقظة التنافسية بأبعادها الأربعة وهي: (اليقظة المتعلقة بالموارد البشرية، اليقظة الرقمية، اليقظة التسويقية، واليقظة البيئية) من أجل تحسين السمعة الدولية للجامعات المصرية.

الكلمات المفتاحية: اليقظة التنافسية- السمعة الدولية للجامعات- الجامعات المصرية.

Competitive Vigilance as an Approach for Improving the International Reputation of Egyptian Universities: A Futures Study

Abstract:

The research aimed to present proposed scenarios for employing competitive Vigilance in order to enhance the international reputation of Egyptian universities. To achieve this goal, the descriptive method was employed in addition to the scenario approach, which is one of the methods used in future studies and reflects a description of what may occur within a specific future time frame. followed by an explanation of the possible outcomes resulting from that future context. the research tool employed was a questionnaire administered to a selected group of experts in the fields of Foundations of Education and Educational Planning. The aim was to explore and diagnose the current state of competitive vigilance within Egyptian universities by assessing the extent of agreement among the experts regarding areas of strength and weakness. Additionally, the most influential factors in shaping future scenarios were identified, based on the nature of the university system and its prevailing cultural framework.

In light of the findings, three future scenarios were formulated: Reference scenario, Reform scenario, Innovative scenario. These scenarios were developed to outline the future directions for utilizing competitive vigilance across its four dimensions: Human Resource Vigilance, Digital Vigilance, Marketing Vigilance, Environmental Vigilance. all aimed at enhancing the international standing of Egyptian universities.

Keywords: Competitive Vigilance, International Reputation of Universities, Egyptian Universities.

القسم الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة:

في ظل المنافسة المحلية والدولية المتزايدة، تبحث عديد من الجامعات عن طرق للتمايز بشكل مستدام حيث لجأت بعضها إلى تحقيق سمعة جامعية وصورة مرموقة يمكن الوثوق بها وتمييزها عن غيرها من الجامعات مع السعي نحو تحقيق مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية، فلقد فرضت المتغيرات العلمية والاقتصادية والتكنولوجية.. وغيرها على كل جامعة أن تعرف ما الذي تصنعه لتكون قادرة على وضع نفسها في السوق في وضع أفضل؟، مع تحقيق مكانة مميزة بين منافسيها مع التأهب لمواجهة التحديات المستقبلية المحتملة.

والسمعة الجامعية ليست مجرد شعاراً يعلن، بل هي تعبير عن التصور الذي وضع في عقول المستفيدين عن الجامعة، كما أنها بمثابة رد الفعل الذي يظهر في عقول الناس عندما يسمعون أو يرون اسماً أو رمزاً لجامعة ما، لذلك يجب تطويرها وإدارتها بعناية لأن القيمة الحقيقية لسمعة الجامعة تكمن في قدرتها على تحقيق رضا المستفيدين وتلبية تطلعاتهم، ومن هنا كانت الحاجة إلى البحث عن بناء وتحسين السمعة الجامعية المستدامة؛ حيث إن استمرارية تحسين السمعة الجامعية يعني تواصل قوة الجامعة في نظر المستفيدين من خدماتها. (مفلح، ٢٠٢٣: ٣١٧)

وتتزايد أهمية السمعة الجامعية كاستراتيجية تمايز مستدامة للجامعات، حيث تعد السمعة الجامعية مصدراً للأداء الجيد والنجاح على المدى الطويل في بيئة الأعمال التنافسية للغاية، ولاسيما مع انخفاض التمويل الحكومي والتوسع في برامج تدويل التعليم بالجامعات، والتنوع في استراتيجيات التسويق لضمان رضا المستفيدين؛ ولتحقيق ذلك يتحتم على الجامعات بناء سمعة قوية ومتسقة توفر لها ميزة تنافسية مستدامة. ولذلك يمكن للجامعات تأسيس السمعة القوية من خلال توفير خدمات عالية الجودة، وتكوين روابط مع الطلاب، ووجود مجموعة فريدة من الاتصالات والخدمات، وأيضاً من خلال تركيز الجامعات على الأنشطة التي تعزز صورتها في عقول المستفيدين؛ حيث إن لصورة

السمعة الجامعية تأثيراً عاطفياً أقوى على ارتباط الطلاب والخريجين بالجامعة، وعلى مستوى رضا الطلاب عن المؤسسة الجامعية (Makgosa & Molefhi, 2022:3)

وتختلف طبيعة السمعة في قطاع التعليم الجامعي إلى حد ما عن السمعة في القطاع التجاري؛ فالسمعة في التعليم الجامعي تكون مرادفة لشخصية الجامعة وتتطابق مع رسالتها؛ فأهم فائدة للسمعة الجامعية هي توجيه الجامعة لاحتياجات وتوقعات المستفيدين، حيث إنها بمثابة عدسة للتركيز الاستراتيجي للجامعة في وسط الضغوط الداخلية والخارجية على الفرص، بالإضافة إلى ذلك فإن هناك عدداً من العوامل الأخرى التي تؤثر بشكل مباشر على تقييم الجودة التعليمية؛ وبالتالي تصور السمعة الجامعية، وتشمل هذه العوامل جودة أداء العاملين والموقع والتاريخ والاتفاقيات الدولية، وتبني عديد من الجامعات استراتيجية إدارة السمعة الجامعية في نظام إدارتها لتحسين تصنيفهم في سوق التعليم الجامعي، وصورتها الاجتماعية، وكذلك وضعها العام في السوق. (Shin, 2020:38)

ويعد مفهوم اليقظة التنافسية أحد المفاهيم الحديثة التي تسهم في تحسين الأداء التنافسي للجامعات، وخلق بيئة مناسبة للابتكار، من خلال رصد كافة التغيرات المتوقعة في المحيط العلمي والتكنولوجي للجامعة، والاستجابة لها بشكل علمي يضمن لها البقاء والاستمرارية، عن طريق التزام القيادات الجامعية بتنفيذ الفكر الاستراتيجي والممارسات الابتكارية والاستقلالية ودعم نظم الجودة، وتنوع التخصصات بما يسمح بتعدد البرامج الأكاديمية الملبية لاحتياجات سوق العمل، مع دعم الشراكات والتحالفات مع الجامعات والمؤسسات العلمية والبحثية المحلية والأجنبية، وتشجيع البحث العلمي والنشر الدولي، والمساهمة الفعالة في تلبية احتياجات المجتمع المحلي. (بوتين، ٢٠٢٤: ٦٢)

وبناءً على ما تقدم تظهر ضرورة تبنى الجامعات المصرية لليقظة التنافسية من أجل تحسين السمعة الجامعية ليس على المستوى المحلي فحسب، بل وصولاً إلى تحسين السمعة الدولية، ولأسيما مع ما تواجهه الجامعات المصرية من تحديات عديدة من أهمها: زيادة الطلب على التعليم الجامعي، مع زيادة حدة المنافسة المباشرة مع الجامعات المجاورة، واستقطاب الجهات الخارجية

لنخبة كبيرة من أعضاء هيئة التدريس المتميزين، وفجوة المهارات بين متطلبات سوق العمل والخريج، والتطورات المتلاحقة والسريعة في تكنولوجيا المعلومات، وبالتالي التأكيد على جودة الخريجين، والحراك التعليمي الدولي، والتصنيف العالمي للجامعات، والتحول نحو اقتصاد المعرفة؛ سعياً لتحقيق الميزة التنافسية محلياً وإقليمياً وعالمياً.

مشكلة البحث وأسئلته:

يشهد قطاع التعليم الجامعي في مصر تغيرات كبيرة، ولاسيما مع انضمام مجموعة من مقدمي الخدمات التعليمية الجُدد أمثال الجامعات الأهلية والخاصة؛ مما أدى إلى تزايد حدة المنافسة بين الجامعات في السوق، وبالرغم من وجود تحسن طفيف للمركز التنافسي لدى عدد من الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية؛ إلا أن ذلك يعكس أيضاً ضعف المكانة التنافسية للجامعات المصرية مقارنة بالجامعات العربية والعالمية، وهذا ما أكدت عليه دراسة (محمد، ٢٠١٧: ٢١) والتي أوضحت أن الجامعات المصرية تواجه عدداً من التحديات التي تحدُّ من قدرتها التنافسية في تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة للمجتمع، وتحقيق تفوق وتميز على الجامعات المنافسة؛ فهي لا تمتلك مقومات القدرة على منافسة الجامعات المتقدمة والجامعات العابرة للحدود؛ وذلك بسبب غياب تواجدها على مستوى التميز البحثي الدولي، وقلة إمكاناتها ومحدودية دورها في إنتاج المعرفة وتبادلها، وكذلك اتساع الفجوة بين قدرات خريجها ومتطلبات الأسواق المحلية والعالمية.

وفى ذات السياق فقد أشارت دراسة (بدوي، ومصطفي، ٢٠١٨: ٣٥٥) أنه في ظل الإقبال المتزايد على التعليم الجامعي وزيادة أعداد الطلاب في الجامعات المصرية؛ فقد أدى ذلك إلى زيادة العبء على الجامعات في كيفية الحفاظ على المستوى العالي من التميز ومواجهة المنافسة في قطاع التعليم الجامعي، الأمر الذي يتطلب من كل جامعة البحث عن استراتيجيات وأنظمة تعليمية ابتكارية، والسعي إلى النهوض إلى مستويات متميزة في الأداء والجودة؛ لتخريج الكوادر المؤهلة واللازمة لتطوير وتنمية مؤسسات الدولة في جميع المجالات.

ومن ناحية أخرى أشارت دراسة (إبراهيم، وآخرون، ٢٠٢١: ٣٥٧) إلى أنه بالرغم من الجهود التي تبذلها الجامعات المصرية لتحسين مراكزها التنافسية ضمن التصنيفات العالمية، إلا أنها لا

زالتم تتم بصورة فردية على مستوى كل جامعة، وتعد غير كافية، حيث لم تؤدي إلى التحسين المرجو في ترتيب الجامعات المصرية؛ لأن ذلك يتطلب تخطيطاً سواء على مستوى التعليم المصري الجامعي ككل، أو على مستوى كل جامعة وتعظيم عناصر القوة، وتقليل نقاط الضعف وفق ترتيب أولويات ومدى زمني محدد للإنجاز، وأن يرتبط التخطيط بالتنفيذ مع الرقابة، ووضع أدوات وآليات تنافسية تساعد الجامعات المصرية على تحسين ترتيبها في التصنيفات الدولية.

وفي هذا السياق فقد تضمن تقرير التنافسية العالمية (The World Economic Forum, 201 :2022)، ما يشير إلى ضعف قدرة الجامعات المصرية على المنافسة مع الجامعات الأخرى على مستوى العالم؛ ويرجع ذلك إلى قلة توافر المتطلبات التي تقتضيها التصنيفات العالمية للجامعات؛ ومن ثم تتأكد الحاجة لتحسين القدرات التنافسية للجامعات المصرية بما يمكنها من تحسين مركزها ومكانتها التنافسية.

ولقد أوضحت دراسة (عيسى، ٢٠٢٤ :٩٧) أن الجامعات المصرية تواجه عديد من التحديات التي يفرضها الواقع الدولي والتحولت العالمية والتي تؤدي إلى زيادة حدة المنافسة مع كليات الجامعات العالمية والإقليمية، كما تظهر بعض التحديات المتعلقة بانخفاض كفاءة عملياتها ومخرجاتها بما لا يتلاءم مع متطلبات سوق العمل. وفي هذا إشارة إلى غياب فكر التخطيط الاستراتيجي لدى كثير من مؤسسات التعليم العالي ووحداتها المختلفة، والميل إلى الحفاظ على الوضع الحالي دون البحث عن مداخل تقود إلى تغييرات جوهرية لتطوير التعليم العالي وضمان جودته وهو ما يؤثر بدوره على سمعة الجامعات المصرية بشكل عام.

وفي سبيل دخول الجامعات المصرية في غمار التنافسية المحلية والعالمية، تظهر أهمية اليقظة التنافسية لكل جامعة بحيث تركز على الاستجابة لحاجات المستفيدين، مع الاستثمار الجيد في المصادر التي تمتلكها كل جامعة من الموارد والقدرات والكفاءات المتميزة، بالإضافة إلى الالتزام بمعايير جودة وأداء عالية ومتفوقة. الأمر الذي يسهم في تحسين سمعتها وصورتها ليس على المستوى المحلي فحسب، بل وعلى المستوى الدولي، من خلال انتهاج الأخلاقيات المهنية في جميع المعاملات المؤسسية والتي تؤدي دور مهمًا في تحديد العلاقات الخارجية للجامعة مع مستفيديها،

وكذلك تبني معايير المسؤولية المجتمعية، والتأكيد على مستويات الجودة في المدخلات والعمليات والمخرجات.

وفي ضوء ذلك تحددت مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن توظيف اليقظة التنافسية كمدخل لتحسين السمعة الدولية للجامعات المصرية؟

ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية تتمثل فيما يلي:

- ١- ما الأسس النظرية لليقظة التنافسية وإسهاماتها في تحسين السمعة الدولية للجامعات؟
- ٢- ما واقع اليقظة التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء التشريعات والوثائق الرسمية؟
- ٣- ما آراء الخبراء في مواطن القوة والضعف المرتبطة بتوظيف اليقظة التنافسية في تحسين السمعة الدولية للجامعات المصرية؟
- ٤- ما السيناريوهات المقترحة لتوظيف اليقظة التنافسية كمدخل لتحسين السمعة الدولية للجامعات المصرية؟

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق هدف رئيس هو: تقديم سيناريوهات مقترحة لتوظيف اليقظة التنافسية من أجل تحسين سمعة الجامعات المصرية على المستوى الدولي.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

- ١- تحديد الأسس النظرية لليقظة التنافسية، وتحديد مدى إسهاماتها في تحسين السمعة الدولية للجامعات المصرية.
- ٢- دراسة مدى ملائمة بيئة الجامعات المصرية لممارسة اليقظة التنافسية كوظيفة مهمة يمكن أن تمارسها الجامعات في المستقبل وتضاف إلى قائمة الوظائف المطلوبة منها.
- ٣- اقتراح ثلاثة سيناريوهات لتوظيف اليقظة التنافسية من أجل تحسين السمعة الدولية للجامعات المصرية، مع تحديد السيناريو الأكثر مناسبة للجامعات المصرية.

أهمية البحث:

تتضح أهمية هذا البحث في:

- ١- أنه يتناول كيفية تحسين السمعة الدولية في إطار التعليم الجامعي؛ حيث إن السمعة الدولية أصبحت الآن من المحددات الأساسية للتنافسية الجامعية.
- ٢- أنه يهتم بتحديد العوامل الرئيسية التي يجب أن تهتم بها الجامعات لبناء السمعة الدولية الناجحة.
- ٣- قلة البحوث والدراسات العربية- على حد علم الباحثة- التي تناولت موضوع السمعة الدولية للجامعات على الرغم من الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع.
- ٤- تأمل الباحثة أن تفيد نتائج البحث، متخذي القرار في التعرف على مواطن القوة ومواطن الضعف التي تعيق تحسين سمعة الجامعات المصرية وصولاً إلى المستوى الدولي، وتوجيه نظرهم للسياريوهات المقترحة بالبحث لتوظيف اليقظة التنافسية في تحسين السمعة الدولية للجامعات المصرية لتصبح قادرة على مواجهة التحديات والتغيرات والدخول في ميدان التنافسية العالمية.

منهج البحث وأداته:

يوظف البحث الحالي المنهج الوصفي، ذلك المنهج الذي يهتم بدراسة الظواهر الاجتماعية مع إتاحة عديد من الأدوات لجمع البيانات وتصنيفها وتفسيرها وفقاً لمجالات ارتباطها (العدل، ٢٠١٤: ١١٨)، مع الاستعانة بأسلوب السيناريو باعتباره أحد الأساليب المستخدمة في الدراسات المستقبلية والذي يعبر عن وصف ما يمكن أن يحدث في فترة زمنية مستقبلية محددة، ثم وصف النتائج التي يمكن أن تحدث وفق هذا الوضع المستقبلي. (العيسوي، ٢٠٠٧: ٣١)

ولقد تحددت أداة البحث في استبانة لاستطلاع رأى مجموعة من خبراء أصول التربية والتخطيط التربوي لتحديد مدى انفاقهم على مواطن القوة ومواطن الضعف المرتبطة بتوظيف اليقظة التنافسية في تحسين السمعة الدولية للجامعات المصرية، مع تحديد أكثر هذه العوامل تأثيراً في بناء السيناريوهات المستقبلية استناداً إلى طبيعة النسق الجامعي وإطاره الثقافي السائد.

حدود البحث:

يقصر البحث الحالي على الحدود الآتية:

- ١- **الحدود الموضوعية:** انصب تركيز البحث على مدخل اليقظة التنافسية ودوره في تحسين السمعة الدولية للجامعات من خلال دراسة وبحث إسهامات أبعاد اليقظة التنافسية، المتمثلة في الأبعاد الأربعة التالية: (اليقظة المرتبطة بالموارد البشرية، واليقظة الرقمية، واليقظة التسويقية، واليقظة البيئية)، وسوف يتم توضيح كل بُعد من هذه الأبعاد في الإطار النظري للدراسة.
- ٢- **الحدود المكانية:** يشمل البحث الحالي جميع الجامعات الحكومية التي تخضع لقانون تنظيم الجامعات والتي يحكمها المجلس الأعلى للجامعات إداريًا وتنظيمًا.
- ٣- **الحدود البشرية:** تم الاستعانة بعينة من الخبراء من أساتذة الجامعات المصرية وبخاصة المتخصصين في أصول التربية والتخطيط التربوي، لتحديد مواطن القوة مواطن الضعف المرتبطة بالأبعاد الأربعة لليقظة التنافسية في الجامعات المصرية.

مصطلحات البحث:

تحددت مصطلحات البحث الحالي في الآتي:

١- اليقظة التنافسية Competitive Vigilance :

تعرف اليقظة التنافسية بأنها أي شيء إيجابي مستدام يميز المؤسسة أو منتجاتها عن منافسيها من وجهة نظر المستفيدين أو المستخدمين النهائيين. (Carlson, 2019: 95)

وتعرف اليقظة التنافسية للجامعات بأنها توجه ومجال عمل الجامعة في الأجل الطويل لتحقيق ميزة تنافسية لها من خلال ترتيب وتشكيل مواردها مع تغيير بيئتها وتلبية توقعات جميع أصحاب المصلحة، وتحديد مجال التنافسية من حيث السوق المستهدف، والمنتجات والخدمات التي ترغب الجامعة في إنتاجها، وقنوات التوزيع، والمؤسسات ذات الصلة التي تتنافس معها. (الروبي، ٢٠١٩: ١٣٢)

كما تعرف اليقظة التنافسية بقدرة الجامعات على تحقيق وضع متفوق في سوق التعليم الجامعي، مع إيجاد القيمة الاقتصادية في هذا القطاع عند الدخول مع بعض المنافسين القائمين بأعمال مماثلة. (Al-salhi, 2023 :56)

وتعرف بذلك اليقظة التنافسية إجرائيًا بأنها: مدى قدرة الجامعة على الكشف المبكر عن علامات الإنذار الممكنة من التغييرات التي قد تحدث في بيئتها، لتحقيق أوضاع استباقية مستدامة، تمكنها من التفوق على منافسيها من خلال استخدام مواردها البشرية والمادية، وتسخير بيئتها الداخلية والخارجية ومختلف الظروف المحيطة بها لتحسين السمعة الجامعية وتحقيق المزايا التنافسية.

٢- السمعة الجامعية University Reputation:

تعرف سمعة الجامعات بأنها جملة التصورات السابقة للجمهور من أجل تأسيس روابط إيجابية مع الجامعة. (Kivinen, Hedman& Kaipainen, 2015 :158)

كما تعرف سمعة الجامعة بأنها مظهر من مظاهر ميزات الجامعة التي تميزها عن غيرها، وتعكس قدرتها على تلبية احتياجات الطلاب، وتولد الثقة في قدرتها على تقديم التعليم الجامعي المتميز، ومساعدة الطلاب المحتملين على اتخاذ قرارات التسجيل الحكيمة، فعندما يتم ذكر اسم جامعة ذات سمعة ناجحة؛ فإنه يستحضر مجموعة من الروابط والعواطف والصور والوجوه التي تحمل انطباعات إيجابية التي تُسعد أصحاب المصلحة بما في ذلك الطلاب بربط أنفسهم بها. (الشربيني، ٢٠٢٣: ١٣)

والسمعة الجامعية هي عبارة عن كل ما يميز جامعة ما عن غيرها من الجامعات في خدماتها وبرامجها الدراسية، وجودة أدائها المؤسسي، وتفوق أداء الهيئة التدريسية والعاملين بها. (University of Oxford, 2024: 63)

وبذلك يمكن تعريف السمعة الدولية للجامعة إجرائيًا بأنها: كافة الانطباعات أو التصورات المتكونة في أذهان الأفراد عن الجامعة، وعن قدرتها على الاستجابة المستمرة لاحتياجات وتوقعات جميع الأطراف المستفيدة من خدماتها، وقدرتها على التواصل الفعال مع هؤلاء المستفيدين؛ مما يعزز ذلك من الصورة المحلية والدولية للجامعة ويقوى مكانتها في سوق التعليم الجامعي.

الدراسات السابقة:

يتم عرض الدراسات السابقة، وفقاً للترتيب التصاعدي من القديم إلى الحديث، مع مراعاة دمج الدراسات العربية والأجنبية في سياق كل محور من محاور الدراسات السابقة، وذلك كما يلي:

أولاً: دراسات سابقة تتعلق باليقظة التنافسية:

تعددت الدراسات التي تناولت قضية التنافسية، ولاسيما منذ مطلع الألفية الثالثة، كما اهتمت عديد من الدراسات بتحقيق الميزة التنافسية، في حين اهتمت دراسات أخرى بتحقيق اليقظة التنافسية، ومنها دراسة دراسة (الروبي، ٢٠١٩: ١٢٩-٢١٨)، بعنوان: "تصور مقترح لتحقيق اليقظة التنافسية بالجامعات في ضوء فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف"، والتي هدفت إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف حول واقع اليقظة التنافسية بالجامعة، ووضع مجموعة من الآليات المقترحة لتحقيق اليقظة التنافسية في ضوء فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق. واعتمد البحث على المنهج الوصفي، مع الاستعانة باستبانة لجمع البيانات، وتمثلت عينة البحث من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، والتجارة، والآداب (ممثلة للكليات النظرية)، وكليات العلوم، والطب البيطري، والصيدلة (ممثلة للكليات العلمية) من جامعة بني سويف، بلغت نحو (٢١٤) عضو هيئة تدريس. وتوصلت الدراسة إلى ضعف مستوى اليقظة التنافسية على مستوى جامعة بني سويف بمتوسط حسابي بلغ نحو (١.٥٤) وبدرجة تحقق (ضعيفة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلى نوع الكلية. وفي ضوء النتائج تم وضع عدد من الآليات المقترحة لتحقيق اليقظة التنافسية من خلال مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق، والتي تمثلت في: إعادة بناء حدود السوق الجامعي، التركيز على الصورة الكلية للجامعة، الامتداد إلى أبعد من الطلب الجامعي الحالي، السعي نحو السياق الاستراتيجي الصحيح للجامعة.

كما هدفت دراسة (صديقي، ٢٠٢٠: ٢٠١-٢١٢)، بعنوان: "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، إلى تقديم مجموعة من المقترحات التي تعمل على تعزيز مفهوم اليقظة التنافسية ولاسيما في المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي، ولتحقيق ذلك فقد تم

الاعتماد على المنهج الوصفي. ولقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، لعل منها: أن عالم اليوم يشهد مجموعة من التحولات المستمرة، الأمر الذي يفرض على المؤسسات بعامة والاقتصادية بخاصة ضرورة التجديد المستمر في أساليب وأنظمة تسيير مواردها المادية والبشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية سواء تعلق الأمر بتداخل الأسواق أو اشتداد المنافسة، ولقد أوصت الدراسة بضرورة التعرف على حاجات ورغبات المستهلكين وعاداتهم ودوافعهم الشرائية، وأن تكون المؤسسة في حالة يقظة وترصد دائم ومستمر من أجل توفير المعلومات الكافية واللازمة مع تنظيمها في شكل نظام للمعلومات التسويقية، من مهامه تقديم كل المعلومات الضرورية واللازمة بعد معالجتها إلى المسيرين في المؤسسة لتمكنهم من صنع قرارات تسويقية تتسم بالرشد، وتحقيق أهداف اليقظة التنافسية بالشكل المناسب.

كما هدفت دراسة (بحة، والعيدي، ٢٠٢١: ٢١٠-٢٢٤)، بعنوان: "نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية"، إلى التأكيد على كثرة المتغيرات التي باتت تتحكم في البيئة التنافسية للمؤسسات المعاصرة، من خلال تقديم نموذج يوضح العلاقة بين دور اليقظة التنافسية وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المعاصرة، ولتحقيق ذلك تم توظيف المنهج الوصفي، حيث تم التوصل إلى عدد من النتائج منها ما يلي: أن مؤسسات اليوم مجبرة على إحداث تغييرات شاملة وجذرية للتكيف مع المحيط الذي تعيش فيه والتعرف على اتجاه سلوك السوق الذي تنشط فيه، كتبني المفهوم التسويقي- الذي أصبح من القضايا المهمة في العصر الحديث، حيث أصبح متغلغلاً في كافة مجالات الحياة اليومية، وفي كافة الأنشطة الاقتصادية، وأن المستقبل يعد بمثابة الغاية التي يجب العمل على إرضائها وتلبية حاجاتها وجعلها محور كافة القرارات التسويقية، ولقد ترتب على ذلك توليد كم هائل من المعلومات التي تستدعي التنبه إليها. وفي ضوء ذلك فقد أوصت الدراسة بضرورة أن تختار كل منظمة بعناية العناصر الأكثر أهمية التي تساعد في بناء استراتيجية تنافسية مثلى لنطاق نشاطها، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تؤهلها لمواجهة قوى التنافس، وهذا لن يتأتى إلا من خلال إرساء نظام لليقظة التنافسية.

كما هدفت دراسة ناسور (Nassour, 2022: 31-55)، بعنوان: "دور الذكاء التسويقي في تحقيق اليقظة التنافسية"، إلى دراسة دور الذكاء التسويقي والاستخبارات التسويقية في إيجاد وتحقيق

اليقظة التنافسية عند فروع المصرف التجاري وفروع بنك بيمو العاملة في الساحل السوري، ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها، أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المنظمات للذكاء التسويقي والاستخبارات التسويقية وبين تحقيق اليقظة التنافسية، علاوة على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين دراسة موقع ومكانة المنافس وبين تحقيق اليقظة التنافسية، كما توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين دراسة احتياجات المستفيدين ومستويات المنافسين وبين تحقيق اليقظة التنافسية. ولقد أوصت الدراسة بضرورة وجود الإدارة التسويقية في المؤسسة، والتي تقوم باتخاذ العديد من القرارات التسويقية بحيث تتم هذه القرارات في إطار الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛ بدءاً من قرارات التخطيط للأنشطة التسويقية وكذا القرارات المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي ثم الرقابة على الأداء التسويقي.

وهدفنا دراسة (الحاج، ٢٠٢٣: ١٢ - ١٠٤)، بعنوان: " دور اليقظة التنافسية في اختراق الأسواق الدولية"، إلى التعرف على الدور الذي تؤديه اليقظة التنافسية في اختراق الأسواق الدولية لإحدى المؤسسات الاقتصادية، ولتحقيق ذلك فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث أسفرت النتائج عن تقسيم أبعاد اليقظة التنافسية إلى أربعة أبعاد متمثلة في: منتجات المؤسسة المنافسة، الشركاء، الإنتاج، البحث والتطوير، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد اليقظة التنافسية على اختراق الأسواق الدولية، كما توصلت الدراسة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر أبعاد اليقظة التنافسية على اختراق الأسواق الدولية تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الإداري). وفي ضوء نتائج الدراسة فقد أوصت الدراسة بضرورة تبني ثقافة اليقظة التنافسية لدى المؤسسات العاملة بالسوق بسبب أهميتها في صياغة القرارات الاستراتيجية، خاصة تلك التي تهدف إلى الدخول في غمار الأسواق الدولية والتنافسية الدولية.

وفي ذات السياق فقد هدفت دراسة الجابوري (Al-Jubory, 2024: 2071-2082)، بعنوان: "دور اليقظة التنافسية في مواجهة التحديات التسويقية"، إلى دراسة المرتكزات الفكرية والميدانية للعلاقة بين بُعدين هما: اليقظة التنافسية والتحديات التسويقية. ولتحقيق ذلك فقد وظفت

الدراسة المنهج الوصفي، ولقد تم التوصل الى عديد من النتائج منها: أن البيقظة التنافسية تعد العملية والوسيلة التي تُطلع المنظمات على جميع المعلومات الجديدة في بيئة العمل الخارجية، وتزوّد بها لمواجهة المنافسة، وأنه عندما تعمل المنظمة على تحليل البيئة التنافسية المحيطة بها بهدف التعرف على الفرص التسويقية الممكن استغلالها، ينبغي أن تأخذ في الاعتبار أن هذه البيئة قد توفر فرصًا تسويقية تساعد في تحقيق الأهداف، وفي الوقت نفسه قد تطرح تحديات تسويقية تعيق تحقيق تلك الأهداف وتغير مسار النجاح، وأن التحديات التسويقية هي كل ما من شأنه تقليل قدرات وإمكانات المنظمة التسويقية، وإغلاق نافذة الفرص التسويقية المتاحة لها. وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بزيادة وعي الأطراف ذات الصلة لإيجاد صورة إيجابية للمؤسسة، واستخدام العديد من الوسائل والأنشطة التي تزيد من هذا الوعي؛ فهناك على سبيل المثال: الإعلان في وسائل الإعلام مثل الراديو، والتلفزيون، والجرائد، والمجلات، ولوحات الإعلانات، ووسائل النقل العام، والمعارض، مع ضرورة تفرد كل مؤسسة "بخصوصية مميزة لها"، بحيث يكون لها تقاليد وأعراف خاصة بها والتي تميّزها عن أقرانها من حيث إقامة الحفلات والندوات والمؤتمرات والأنشطة المجتمعية والتي تداوم عليها لفترات طويلة وتسوّقها بشكل جيد.

ثانياً: دراسات سابقة تتعلق بالسمعة الجامعية:

لقد تزايد الاهتمام بقضية تحسين سمعة المنظمات عامة والمنظمات الجامعية بخاصة، وهو ما ظهر في تواتر الدراسات المتعلقة بهذه القضية، ومنها دراسة (أبو شرح، ٢٠٢٣: ١-٢٧)، بعنوان: " السمعة الرقمية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات: جامعة فلسطين نموذجاً"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على السمعة الرقمية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات: جامعة فلسطين نموذجاً، حيث قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي، من خلال استبانة تم توزيعها على عينه من العاملين في جامعة فلسطين، ولقد قدمت الدراسة إطاراً نظرياً لما قدمه الكتاب والباحثون حول متغيري الدراسة، إلى جانب إطار عمل تحليلي لآراء العاملين في جامعة فلسطين، وقد تم التعبير عن السمعة الرقمية بوصفها متغيراً مستقلاً من خلال مؤشرات الأربعة (الشعور حول المنظمة (الرضا)، والاعجاب والاحترام، الثقة، المسؤولية الاجتماعية)، بينما تم التعبير عن المتغير التابع بالميزة التنافسية في الجامعة. ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من

النتائج أهمها: أن السمعة الرقمية في جامعة فلسطين تتحقق بدرجة مرتفعة، كما بينت نتائج الدراسة أن هناك درجة مرتفعة من الميزة التنافسية في جامعة فلسطين من وجه نظر العاملين، وأن هناك أثر للسمعة الرقمية على تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، وعدم وجود فروق في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة للمتغيرات الديموغرافية. ولقد أوصت الدراسة بضرورة قيام الجامعات بتعزيز سمعتها الرقمية والرفع من مستواها، والعمل على تعزيز الميزة التنافسية للجامعة من خلال تعزيز رأس المال البشري، والمعرفي بالجامعة.

كما هدفت دراسة (مفلح، ٢٠٢٣: ٣١١-٣٥٦)، بعنوان: "مكونات سمعة الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر النخبة الأكاديمية"، إلى التعرف على مكونات سمعة الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر النخبة الأكاديمية، واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي باستخدام أداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، حيث تم بناء الاستبانة وفق نموذج Plus RepTrak الذي طوره معهد السمعة الأمريكي وهو في نفسه يعكس نتائج استطلاعات الرأي لمجموعة من الشركات التي تحظى بأفضل سمعة، كما أنه يعتمد على افتراض أن سمعة المؤسسات تقوم على الارتباط العاطفي بين المؤسسة وأصحاب المصلحة من خلال الإعجاب والثقة والشعور الجيد والتقدير العام. بالإضافة إلى الأبعاد السبعة الرئيسية التي تعكس سمعة المؤسسات وهي: جودة المنتجات، والخدمات، والابتكار، وبيئة العمل الجيدة، والحوكمة، والمسؤولية الاجتماعية، والقيادة، والأداء المالي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها أن الجامعات السعودية لديها استقرار مالي، وهو ما يظهر في تطبيق السياسات الخاصة بتطوير جميع مجالات الأداء الكمية والنوعية على السواء، وبما يوافق تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠م.

كما هدفت دراسة الصالحي (Al-salhi, 2023: 49-71)، بعنوان: "السمعة التنظيمية: دراسة وصفية لأساليب التنمية وتقنيات القياس"، إلى رصد مفهوم السمعة في الأدبيات السابقة، وعلاقته بالصورة الذهنية والهوية، والكشف عن الاتجاهات الحديثة في أساليب قياسه، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليل المقارن، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات،

منها: أن تحديد مفهوم السمعة التنظيمية للجامعات وتقنيته بأبعاد واضحة ومحددة، بدأ في تسعينيات القرن الماضي وبداية الألفية الثالثة، ويشير إلى التقييم العام للمنظمات لدى مجموعات المصالح والذي يعكس تصوراتهم لأداء المنظمات وسلوكياتها الماضية والحالية والمستقبلية، وتتشكل هذه التصورات مع مرور الزمن، وأظهرت النتائج وجود اتجاهات عدة لقياس مستوى السمعة، منها اتجاهات ضيقت مفهوم السمعة، أو استعارت مؤشرات لقياسه من مفاهيم أخرى، ويعد اتجاه التوقعات الاجتماعية هو الاتجاه الأوسع والأشمل الذي نظر للسمعة عبر التوقعات المتعددة لمجموعات المصالح من المنظمات. ولقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات المختلفة بإدارة سمعتها كجزء لا يتجزأ من الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، وإنشاء قسم أو إدارة تابعة للعلاقات العامة توكل إليها إدارة السمعة، ويكون من مهامها رصد سمعة المنظمة في وسائل الإعلام التقليدية والجديدة، وتقييمها لدى مجموعات المصالح عن طريق المسوح الميدانية، والرفع بتقارير الرصد مع مقترحات الحلول للإدارة العليا.

كما هدفت دراسة (الشريبي، ٢٠٢٣: ٣-٣٥)، بعنوان: "دور العلاقات العامة الرقمية في إدارة سمعة الجامعات الخاصة المصرية (دراسة ميدانية)"، إلى التعرف على دور العلاقات العامة الرقمية في إدارة سمعة الجامعات الخاصة المصرية من خلال دراسة ميدانية على عينة من طلاب الجامعات الخاصة المصرية قوامها ٤٥٠ طالباً، واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي. ولقد أكدت نتائج الدراسة على أهمية تفعيل العلاقات العامة الإلكترونية بالجامعات الخاصة، وأهمية دور العلاقات العامة في إدارة العلاقة بين الجمهور والجامعة، وإدارة سمعة الجامعة، كما أوضحت النتائج ارتفاع درجة متابعة الباحثين للموقع الإلكتروني أو صفحات التواصل الاجتماعي الخاصة بالجامعة، كما أوضحت النتائج أهمية الموقع الإلكتروني أو صفحات التواصل الاجتماعي للجامعة في تعزيز سمعتها لدى الجمهور من خلال السرعة والمصداقية في تقديم الأخبار والمعلومات التي تهم الطلاب. ولقد أوصت الدراسة بضرورة توضيح دور العلاقات العامة الرقمية في إدارة السمعة الإلكترونية للمؤسسات المختلفة بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، من خلال تكوين صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة التعليمية وسمعتها وتحقيق النفاذ المتبادل بينها وبين جمهورها.

كما هدفت دراسة سويسال وزملائها (Soysal, et al., 2024: 252-263)، بعنوان: "الجدارة أم السمعة؟ دور التصنيفات في توزيع الطلاب الدوليين بين الجامعات"، الى التعرف على ما اكتسبته تصنيفات الجامعات من أهمية متزايدة بالتزامن مع السباق العالمي نحو التميز، وكجزء من التوقعات المتزايدة للتقييم العلمي العقلاني للأداء في مجموعة من القطاعات المؤسسية. ورغم الاعتراف بأهمية هذه التصنيفات، إلا أنه من الناحية التجريبية، لا يعترف الكثير بمدى أهميتها في نتائج التعليم العالي وكيفية تأثيرها. فهل تؤثر تصنيفات الجامعات، القائمة على معايير عالمية، على السمعة الراسخة للجامعة؟ من خلال الاجابة على هذا السؤال يمكن تحليل مدى تأثير التغييرات في ترتيب جامعات المملكة المتحدة في جداول التصنيف، بخلاف السمعة الحالية، على هدفها الاستراتيجي المتمثل في استقطاب الطلاب الدوليين، حيث تم الاعتماد على مجموعة بياناتٍ مخصصة تجمع بين مؤشرات الأداء والسمعة على مستوى الجامعات، مع مؤشرات الخصائص المؤسسية الأخرى وأعداد الطلاب الدوليين. وتظهر نتائج الدراسة أن استقطاب الطلاب الدوليين يتحدد في المقام الأول بسمعة الجامعة، التي تتوسطها العوامل الاجتماعية وتترسب على المدى الطويل، وليس بترتيب الجامعات السنوي المُحدَّث. كما أنه في حين لا يوجد دليل كافٍ على أن تحسين التصنيفات يغير نتائج التوظيف الدولي للجامعات، إلا أنها مع ذلك ذات أهمية كبيرة للجامعات والطلاب باعتبارهم جهات فاعلة استراتيجية تستثمر في التصنيفات كغرض وهوية.

ولقد هدفت دراسة (عيسى، ٢٠٢٤: ١٢-١١٢)، بعنوان: " آليات مقترحة لتحسين السمعة التنظيمية للجامعات على ضوء نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام (GRC) "، إلى التوصل إلى آليات مقترحة لتحسين السمعة التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام، وذلك من خلال التعرف إلى المرتكزات الفكرية للسمعة التنظيمية بالجامعات، والأسس النظرية لنموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام، وتم استخدام المنهج الوصفي، وأسلوب دلفاي للتعرف على آراء الخبراء، ولقد تم التوصل الى مجموعة من النتائج منها: أن تحسين السمعة التنظيمية للمؤسسات الجامعية، أصبح ضرورة ملحة في ظل السعي الدائم للجامعات نحو استيعاب التطورات والتغيرات التنافسية علي المستوي المحلي والعالمى، وأن نموذج GRC والذي يعني التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام، يعد أحد المداخل

الحديثة التي تساعد الجامعة لتحقيق مستويات عالية من الشفافية والنزاهة والمسؤولية والالتزام والتعامل مع المخاطر وإدارتها، وبالتالي يساعد الجامعة علي تحقيق غاياتها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يسهم في تحسين سمعتها التنظيمية. وفي ضوء ذلك تم التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتحسين مستوى السمعة التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مبادئ النموذج الذي تبنته الدراسة.

ومن خلال تحليل الدراسات السابقة التي تناولت متغيري البحث (اليقظة التنافسية، السمعة الجامعية)، تم ملاحظة التأكيد على أن الميزة التنافسية أصبح أحد أهم أهداف المؤسسات الجامعية التي تسعى لتحقيقها من أجل الارتقاء إلى أعلى مستويات الأداء، والتفوق على الجامعات المنافسة محلياً ودولياً، والحصول على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية، كما أن مفهوم اليقظة التنافسية يعد أحد المفاهيم الحديثة التي تسهم في تحسين الأداء التنافسي للجامعات، وخلق بيئة مناسبة للابتكار، من خلال رصد كافة التغيرات المتوقعة في المحيط العلمي والتكنولوجي للجامعة، والاستجابة لها بشكل علمي يضمن لها البقاء والاستمرارية.

ومن ناحية أخرى فإن تحسين السمعة الجامعية والوصول بها إلى المستوى الدولي يتوقف على مدى امتلاك كل جامعة لدعائم البناء الناجح للسمعة الجامعية، ومن ذلك: وعي المسؤولين بالمؤسسة الجامعية بأهمية تحسين سمعة مؤسستهم، مع وضوح الهدف من هذا التحسين، وأن ذلك يتطلب النجوم المستمر لبيئتها الداخلية وعناصرها المختلفة، وبيئتها الخارجية ومجموعة العوامل المؤثرة فيها؛ حتي تستطيع المنافسة في السوق العالمية، علاوة على التهيؤ والتكيف مع التحديات التي أثرت على منظومة العمل بالجامعات والتي تعددت بين التحديات الداخلية ذات الصلة ببيئة عملها الداخلية من بنية تحتية وتسهيلات داعمة للتعليم والتعلم، وكفاءة مواردها، وبين التحديات الخارجية من وجود ثورات معرفية وعلمية وتكنولوجية وإعلامية، وقوي منافسة، وسوق عالمية؛ والتي تتطلب منها ضرورة البحث عن السبل التي تمكنها من مجابهة هذه التطورات، أضف الى ذلك أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من عملية تحقيق الجامعات السمعة الجيدة من حيث الافتقار إلى وجود نموذج واضح أو استراتيجيات واضحة لتحسين السمعة الجامعية، وافتقار الميزانيات اللازمة للقيام بالجهود الشاملة لتحسين السمعة الجامعية والوصول بها إلى المستوى الدولي.

خطوات البحث وأقسامه:

سار البحث الحالي وفقاً للخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى:** تحليل الأدبيات المعاصرة لتحديد الأسس النظرية التي تقوم عليها اليقظة التنافسية، وإسهاماتها في تحسين السمعة الدولية للجامعات، وهو ما يتمثل في القسم الثاني من أقسام البحث.
- **الخطوة الثانية:** دراسة واقع اليقظة التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء التشريعات والوثائق الرسمية، وهو ما يتمثل في القسم الثالث من أقسام البحث.
- **الخطوة الثالثة:** تحديد آراء الخبراء في مواطن القوة والضعف المرتبطة بتوظيف اليقظة التنافسية في تحسين السمعة الدولية للجامعات المصرية (الدراسة الميدانية وإجراءاتها)، وهو ما يتمثل في القسم الرابع من أقسام البحث بعد استخراج موافقة لجنة أخلاقيات البحث العلمي لإجراء الجانب التطبيقي للبحث (ملحق رقم ١).
- **الخطوة الرابعة:** تقديم السيناريوهات المقترحة لتوظيف اليقظة التنافسية في تحسين السمعة الدولية للجامعات المصرية، وهو ما يتمثل في القسم الخامس من أقسام البحث.

القسم الثاني: الإطار النظري للبحث

الأسس النظرية اليقظة التنافسية، وإسهاماتها في تحسين السمعة الدولية للجامعات تواجه مؤسسات التعليم الجامعي في جميع أنحاء العالم تحدياً كبيراً في إيجاد توازن بين العملية الأكاديمية التقليدية وبين بُعد السوق الجديد المحرك الرئيس للمنافسة العالمية، وهذا يتطلب - بشكل متزايد- من هذه المؤسسات الحصول على الميزة التنافسية في الأسواق الوطنية والدولية من أجل إنشاء وضع تنافسي أو الحفاظ عليه، وكانت فكرة اليقظة التنافسية، والنظريات المتصلة بالمنافسة قد وضعت في قطاع الأعمال التجاري الخاص، ثم انتقل هذا الفكر للتطبيق في القطاع العام بافتراض أن مؤسسات التعليم الجامعي والشركات تواجه نفس نوع المنافسة، ولها نفس الحاجة إلى البقاء والازدهار، وتحقيق وضع أفضل مع بيئتها خاصة عندما ينظر إلى مؤسسات التعليم الجامعي كمقدمي خدمات في السوق.

المحور الأول: السمعة الدولية للجامعات: (الماهية والأهمية، النشأة، المبررات، المجالات والمؤشرات)

لم تعد العوامل الظاهرية الملموسة والمعلنة للمؤسسات ومنها الجامعات؛ هي المحدد الأوحد للالتحاق وطلب الخدمات من قبل المستفيدين، إذ أصبحت العوامل غير الملموسة، مثل: سمعة الجامعة وصورتها في أذهان المستفيدين، بمثابة إشارات حول الجودة المدركة للجامعة والتي تتجاوز معايير التقييم الملموس، وهذه الجوانب تؤدي إلى تكوين صورة معينة في ذهن الطلاب المحتملين، وتساعد في الإجابة عن أسئلة مثل- ما هي الجامعة؟، ماذا تعمل من أجل مجتمعها؟ ما القيمة الرئيسية المقترحة؟، وتمثل الإجابات عن هذه الأسئلة بمثابة اختصارات عقلية للطلاب التي تساعدهم في الاختيار من خلال مجموعة واسعة من المعلومات لتشكيل تصور فريد من نوعه عن الجامعة مما يساعد على اتخاذ قرارات الاختيار: القبول والتقدم للدراسة في جامعة أو الرفض. (Tian, 2019: 236)

وفي ضوء ذلك يتناول هذا المحور ماهية السمعة الدولية وأهميتها، ونشأتها، ومبررات الاهتمام بالسمعة الدولية في الجامعات، ومجالاتها ومؤشراتها بالجامعات. وذلك كما يلي:

أولاً: ماهية السمعة الدولية للجامعات، وأهميتها:

تتنافس الجامعات اليوم على اجتذاب الطلاب وعلى دعم مكانتها في السوق، ويزداد ذلك تعقيداً بسبب مجموعة من العوامل المتعلقة بالجمهور المستهدف والمعلومات التي يمتلكها هذا الجمهور واستراتيجيات التسويق، بالإضافة إلى أنظمة التصنيف والترتيب التي تحدد أفضل الجامعات، ولذلك يجب أن تصبح مؤسسات التعليم الجامعي أكثر مساءلة أمام المقيمين لها، ويجب عليها -أيضاً- تطوير استراتيجيات الاستدامة، حيث إنّه في السنوات الأخيرة من القرن العشرين أصبحت السمعة الدولية جزءاً من أصول مؤسسات التعليم الجامعي، وتبنت معظم الكليات والجامعات في جميع أنحاء العالم استراتيجية السمعة الدولية. (شليبي، ٢٠١٨: ٥٨)

وتعتبر السمعة الدولية عن مجموعة من السمات التي تؤثر على تصورات المستهدفين لإنشاء قيمة ما، وتكمن قيمة السمعة الدولية في فعاليتها وقدرتها على إيصال الرسالة المطلوبة عن الوعد الذي سيقدمه مسؤول الخدمة للجمهور المستهدف؛ فالسمعة الدولية هي مجموع كل الصور التي لدى

المجتمع في أذهانهم عن مؤسسة أو برنامج معين، كما تعرف على أنها علامة خارجية تتمثل مهمتها في الكشف عن الصفات غير المعروفة للخدمة والتي يتعذر الاتصال بها، وتساعد السمعة الدولية في التعرف على الخدمة وتمييزها من أجل المنافسة، ويتم إنشاء صورة السمعة الدولية عن طريق برامج التسويق التي تجمع الروابط القوية والفريدة المرتبطة بها. (Nassour, 2022: 41)

كما تعبر السمعة الدولية عن المجموعة غير الملموسة من الصور والمشاعر التي تكمن في عقول المستفيدين، أو أنها أي منتج أو خدمة أو مكان أو مؤسسة تقدم مزايا مميزة للمستفيدين، وهي توجد الوعي والتميز في السوق، وإنها تمثل وعد السوق في تقديم عرض موثوق ومتماسك للعميل. (Dankwa, 2021: 325)

وباستقراء ما سبق فإن السمعة الدولية تشير إلى الانطباع العام في عقول الجمهور حول المؤسسة، وبالتالي فهي تتكون من الجوانب العاطفية (غير الملموسة) والوظيفية (الملموسة). وتتشكل السمعة الدولية في مؤسسات التعليم الجامعي من خلال المكونات المعرفية والوجدانية؛ لذا يتم التعامل مع معنى السمعة الدولية ببنية متعددة الأبعاد تشتمل على ثلاثة جوانب هي: قوة السمعة الدولية والتي تعنى معدل انتشارها، وقابلية السمعة للتغيير وهو ما يصف مدى أهمية أو قيمة السمعة الدولية للجامعة، وتفرّد السمعة الدولية، أي مدى تمايز وتفرّد السمعة الدولية للجامعة.

وتتضمن السمعة الدولية تقييمات المستفيدين المتعددين حول قدرة الجامعة على الوفاء بتوقعاتهم، فهي بمثابة تجمع لمعتقدات توجد في المجال التنظيمي حول هوية الجامعة ووعودها، أو أنها تجميع لتصورات موجودة في عقول أصحاب المستفيدين المتعددين عن الجامعة مع مرور الوقت، ولذلك تشير دراسة (الشربيني، ٢٠٢٣: ١٩) إلى أن هناك خمسة محددات للسمعة الجامعية وهي:

- المحدد الأول: الرؤية، وتعبّر عن أهمية السمعة في عقول المستفيدين، ويمكن قياس هذا المحدد من خلال التعرض للضغوط، والتراث القومي، والتعرض الإعلامي، ومردود السمعة على الجامعة.

- المحدد الثاني: الوضع الفريد للمؤسسة في عقول المستفيدين، من خلال تقديم برامج مميزة وبحوث علمية رصينة، وامتلاك اعضاء هيئة تدريس متميزين.
- المحدد الثالث: عملية الكشف عن تشييد الهوية المقنعة متبوعة بعملية التغيير الداخلي والخارجي بالمؤسسة الجامعية.
- المحدد الرابع: وتعبير عن ثقة المستفيدين في قدرة الجامعة على تقديم خدمات واضحة ومعلنة لهم وعلى أعلى قدر من الجودة.
- المحدد الخامس: وهو ما يعبر عنه المستفيدين في استمرارية التواصل مع الجامعة ومبادراتها.

وبسبب المنافسة العالمية أصبحت السمعة الجامعية الآن مفهوماً متعدد الأبعاد يتكون من الأبعاد الوظيفية والاجتماعية والعقلية والروحية، بحيث يهتم البُعد الوظيفي لسمعة الجامعة بالتصور عن جودة التعليم، وجودة أداء أعضاء هيئة التدريس والعاملين، ومساحة الحرم الجامعي، والاتصالات الشفهية الإيجابية، والرسوم الدراسية، والعلاقات الدولية، والخلفية التاريخية، وأنشطة الترويج، والعلاقة مع الخريجين والموقع، ويكشف البُعد الاجتماعي عن الصورة الاجتماعية للالتحاق بالجامعة، وشخصيتها الفريدة، ويشير البُعد العقلي إلى تصور لوضع الجامعة في السوق وتصور لكيفية استكمال الطلاب حياتهم خاصة بعد التخرج، ويعني ذلك فوائد التعليم وتقرّد الخريجين في سوق العمل، والبُعد الروحي يشير إلى تصور بالمسؤولية الاجتماعية للجامعة ودورها في رفع مستوى وتعزيز المجتمع. (مفلح، ٢٠٢٣: ٣٢٢)

بينما تحدد دراسة (Mazzarol & Soutar, 2022:728) ثلاثة أبعاد أساسية للسمعة الجامعية، وهي:

- البُعد الأول: ميثاق السمعة الدولية، أو وعدها" الشامل الذي يتضمن مجموعة من السمات التي قد تكون ملموسة أو غير ملموسة، حقيقية أو وهمية؛ فهو متعلق بأفاق الطلاب المتوقعة في توفير وظائف مناسبة بعد التخرج والبيئات الاجتماعية والتعليمية بالجامعة.
- البُعد الثاني هو طبيعة السمعة الدولية والذي يشير إلى جوهر ما تمثله الجامعة في كثير من النواحي التي لها صلة بالهوية التنظيمية حيث تتأثر السمعة الدولية بالموقع المادي

للجامعة، وكذلك نسبة الطلاب الأجانب والخلفيات الاجتماعية والاقتصادية غير التقليدية للطلاب.. وغيرها.

- البُعد الثالث: التمثيل الرمزي والخارجي للجامعة، ويشمل ذلك شعارات الجامعة وأنظمة الألوان والمباني وحتى الزي الرسمي الذي يرتديه العاملون الإداريون، وأيضاً يمكن أن يشمل أيضاً اتصالات التسويق الترويجية التي تستخدمها الجامعة (مثل الكتيبات والمواقع على شبكة الإنترنت والإعلانات).

وبذلك فإن سمعة الجامعة تعبر عن تجميع لتصورات المقيمين المتعددين للجامعة- المقيمين الداخليين والخارجيين، ويستخدم مصطلح السمعة في التأثير على اختيار الطلاب للجامعة، وبإدراك مفهوم السمعة تتمكن إدارة الجامعة من استخدامه بفعالية أكثر في تواصل استراتيجيتها التي لها دور مهم في وضع أيّة مؤسسة.

كما تتضمن السمعة الدولية للجامعة، مزيج من جميع العناصر المادية والجمالية والعقلانية والعاطفية، وهو ما يحدد "خدمة" لمؤسسة معينة كميزة تنافسية مستدامة، ومن أجل إنشاء سمعة دولية ناجحة يتطلب ذلك خدمة فعالة وهوية مميزة وقيم مضافة؛ ففكرة التمايز هي العامل الحاسم في السمعة الدولية الناجحة، والقيم المميزة هي التي تلبى احتياجات المستفيدين، والقيمة المضافة تظهر في "منتج أو خدمة أو شخص أو مكان محدد معزز بطريقة تجعل المستخدم يدرك القيم ذات الصلة الفريدة التي تلبى احتياجاته باهتمام أكثر. (أبو شرح، ٢٠٢٣: ١٨)

وتتمثل بذلك محددات السمعة الدولية في الجامعات فيما أوضحتها دراسة (عطية، ٢٠١٨: ٩٧) في الآتي:

- سمات المستفيد: وهذه تتعلق بالخصائص الاجتماعية والاقتصادية للمستفيدين والخبرة مع السمعة الدولية، وهي تتضمن سمات العمر والخبرة مع الخدمة المقدمة والجنس ومستوى أو نوع التعليم.
- أنشطة الترويج: وهي تشمل جميع أنشطة الترويج للخدمات المقدمة التي تتم من قبل الجامعات.

- سمات الخدمة: وهي تتعلق بسمات مثل الجودة المتصورة للخدمة التعليمية، ومجموعة البرامج الدراسية، وطريقة الدراسة، وإدارة الجودة.
 - سمات رمزية: وهي تشمل الصورة العامة للجامعة والمسؤولية الاجتماعية والابتكار والتوجه الدولي للجامعة.
 - السمات المالية: وتعني العلاقة بين جودة الخدمات والاستقرار المالي للجامعة. ويتضح من ذلك أن السمعة الدولية للجامعة تعني أهم الأصول المؤسسية للجامعة، وهي عبارة عن مجموعة من العناصر المادية الملموسة المتمثلة في خدمات جامعية متميزة، وبرامج دراسية متطورة، وخدمات تكميلية ذات جودة عالية، ومجموعة من العناصر غير المادية المتمثلة في روابط الجمهور المستفيد بالجامعة والانطباعات التي يحملونها تجاه الجامعة والتي تكون ذات الصفة الإيجابية، التي تؤثر بدورها على تعزيز الوضع التنافسي للجامعة.
- وتوضح دراسة (Tian, 2019: 236) أن السمعة الدولية تشير إلى كيفية مقارنة آفاق وخدمات الجامعة ووظائفها واستراتيجياتها بأفاق الجامعات المنافسة، ولذلك فهي من بين أقوى التأثيرات على اختيار الطالب للجامعة، حيث يقيم المستفيدين جودة الجامعة وسمعتها على أساس كيف حققت الجامعة توقعاتهم الخاصة؛ فالسمعة تعمل كخطوة أولى نحو اختيار الجامعات والالتحاق بها من قبل شخص ما، حيث الطلاب المحتملين قد جاءوا إلى الجامعة الرائدة بسبب السمعة.

وهناك عديد من الفوائد من امتلاك الجامعة سمعة طيبة في سوق التعليم الجامعي، فعلى سبيل المثال تشير دراسة (شليبي، ٢٠١٨: ١٣٢) إلى أن السمعة الفضلى في السوق الخارجي، يمكن الاستفادة منها في ناحيتين، الأولى: تجعل الجامعة تهتم بجذب الطلاب الأجانب الموهوبين، ومن الناحية الأخرى من خلال جذب الطلاب الأجانب والتمتع بسمعة طيبة بالخارج؛ فالجامعة تستطيع تقوية فكرة أن برامجها الدراسية ذات جودة عالية وموجهة دولياً وتتعامل خارج حدودها المحلية، بالإضافة إلى أن السمعة الطيبة بين أرباب الأعمال تعمل على تمييز الجامعة نتيجة احترام أرباب الأعمال لها، وهذا يزيد من جذب المستفيدين المحتملين من هذه الجامعة أكثر من الجامعات الأخرى.

كما أوضحت دراسة (Makgosa & Molefhi, 2022: 4) أن السمعة الجامعية القوية تزيد من قدرة الجامعة على التنافس للحصول على أفضل الطلاب، والحصول على عضوية الخريجين والدعم المالي من الجهات المانحة، ومن وجهة نظر الطلاب تعتبر السمعة الدولية بمثابة وعد لتلبية توقعاتهم وتسهيل اتخاذ القرارات المتعلقة بالجامعة التي تم اختيارها، علاوة على تمكّن الجامعات من جذب أعضاء هيئة التدريس على المستوى العالمي، وتخريج الطلاب ذوي الجودة العالية؛ مما يؤدي إلى تحسين الصورة العامة للجامعة.

وتؤدي السمعة الجامعية الطيبة دوراً مهماً في تخفيف المخاطر، وتعطي المستفيدين ثقة كبيرة في اتخاذ قراراتهم في الخدمات التي يريدونها، وتعمل كمحدد مهم لهؤلاء المستفيدين حول الخدمات التي يتلقونها؛ وبالتالي التخفيف من بعض المشاكل المرتبطة بالتجربة وإعطاء مصداقية لجودة هذه الخدمات؛ لأن السمعة الدولية هي مصدر المعلومات، ويمكن أن تكون أيضاً بمثابة أداة للتمايز والتفرد مما يسهل للمستفيد عملية الاختيار. وفي هذا السياق فقد أشارت دراسة Polyorat, (2020: 704) إلى أن السمعة الجامعية العالية تساعد الطلاب على الإقبال والتسجيل، حيث يمكن الوصول إليها بسهولة، وجمع معلومات شاملة عنها؛ وبالتالي تكون هناك فرص أفضل لجذب الطلاب وكذلك أعضاء هيئة التدريس المُتميّزين؛ حيث تتأثر قرارات الطلاب المحتملين بجودة وكمية المعلومات المتاحة حول الجامعة، ويقوم الطلاب المحتملون وأولياء أمورهم بمقارنة سمعة الجامعة وميزات الجامعات البديلة، وتعيين مستوى من الأهمية لكل بديل.

ولقد ذهبت دراسة (Curtis, 2019: 214) إلى التأكيد على أن السمعة الجامعية تؤدي دوراً مهماً في تشكيل التوجهات الإيجابية تجاه خدمات الجامعة الملموسة وغير الملموسة، ولذلك فتطوير وإدارة السمعة الدولية المميزة يُساعدان على خلق الميزة التنافسية في قطاع التعليم الجامعي والحفاظ على استمراريتها. علاوة على ذلك فإن السمعة الجامعية توفر للطلاب شعوراً بالفخر والانتماء إلى الجامعة، وكذلك تمكن الطالب أن يختار الجامعة التي يثق في أنها سوف تقدم وعوداً محددة.

في حين أوضحت دراسة (Shin, 2020:38) أن السمعة الجامعية العالية تساعد الجامعة على بناء التحالفات والشراكات مع الجامعات الأخرى في أجزاء مختلفة من العالم، من خلال تأسيس

الصورة الصحيحة للجامعة، وبناء اتجاهات إيجابية ذات معنى مع الطلاب؛ وبالتالي فإن السمعة الجامعية القوية تعزز من رضا الطلاب وولائهم؛ بالإضافة إلى ذلك أيضاً تؤثر على جذب أعضاء هيئة التدريس الموهوبين، ومعالجة التناقض الدائم في الأموال المتاحة، وبناء تعاونٍ مؤسسيٍّ، وإثارة التغيير الداخلي يتعلّق بإنشاء استراتيجية جديدة.

ويتبين من ذلك ضرورة سعى جميع الجامعات في مختلفه أنحاء العالم خاصة في ظل الظروف والتحديات والتغيرات المعاصرة التي تمر بها إلى بناء السمعة الدولية القوية؛ ويرجع ذلك إلى أهمية هذه السمعة الدولية في تمكين الجامعة من تحقيق الميزة التنافسية، وتحسين سمعتها الأكاديمية في الأوساط الجامعية، وجذب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين الأكفاء، والتغلب على المخاطر المختلفة التي يمكن أن تواجهها خاصة فيما يتصل بقلّة الموارد المالية، وأيضاً كسب رضا الطلاب وثقتهم، ومساعدة الطلاب وأسرهم في اتخاذ القرار السليم فيما يخص اختيار الجامعة التي يرغبون في الالتحاق بها.

ثانياً: نشأة وتطور السمعة الدولية للجامعات:

لقد بدأت مبادرات السمعة ذات الصلة بالمؤسسات في عام ١٩٣١م، عندما بدأ بروكتر وجيميل Procter & Gamble في وضع الملصقات على منتجاتهم لمساعدة المستفيدين في تمييز منتج ما عن الآخر، وبعد الحرب العالمية الثانية ومشاركة شركات فورد وجنرال موتورز في المعارك الإعلانية الساخنة، والتي تستمر حتى اليوم كوسيلة لتثقيف جماهيرهم حول مميزات وصفات منتجاتها، وبالمثل في العقد الماضي بذلت عديد من الكليات والجامعات جهود متنوعة لمساعدة الطلاب، وكذلك أعضاء هيئة التدريس والمانحين والخريجين للتمييز بين المؤسسات التنافسية التي تقدم فرص التعليم الجامعي. (Al-salhi, 2023 :61)

ولقد ركزت الجهود الجامعية على السمعة الخارجية من حيث الترويج والهوية بما في ذلك الشعارات والمواد الترويجية والإعلانات، والأسماء دون فهم واضح لطبيعة الكلية لما يشكل السمعة الخارجية؛ محاولة منها للتوصل إلى برنامج يحدث تغييراً في ترتيب للجامعة بين الجامعات المنافسة، ومنذ ذلك الحين وظهر مصطلح السمعة الدولية تحت مسمى "الهوية المؤسسية"، حيث باتت الجامعات تهتم بكيف تعرف بنفسها ومحاولة تطوير برامج للهوية المؤسسية، وأدركت ضرورة

إيجاد رسومات متميزة للجامعات واتخاذ عديد من الإجراءات لعمل إطلاقات جديدة ووضع عديد من المواد الترويجية الإعلانية، وبالفعل حاولت كل جامعة وضع شعار جديد، أو وضع علامة مميزة للجامعة، ولم تكن تحت مُسمّى السمعة الجامعية. (Sriwidadi, et al., 2016: 36)

وجاء بذلك مفهوم السمعة لعلاج تلك المشكلة الخاصة بمواجهة قادة الجامعات ضغوطاً متزايدة لتعزيز القيمة المتصورة لمؤسساتهم ومواقفهم النسبية بين المنافسين الأساسيين، وحتى الآن ركزت الدراسات إلى حد كبير على محركات السمعة الجامعية، ودعم مصطلح السمعة الدولية من خلال قوتين رئيسيتين، أولهما: أن المنافسة المحلية والدولية زادت جنباً إلى جنب مع رسوم الطلاب المتفاوتة؛ مما أجبرت الجامعات على المنافسة، وثانيهما: الأهمية المتزايدة للتصنيفات وجداول الترتيب (مثل تصنيف التايمز للتعليم الجامعي ومؤشرات شنغهاي..... وغيرها) التي تحدد أفضل الجامعات، وترشد هذه التصنيفات اختيارات الطلاب حول الجامعة التي يجب الدراسة بها، وأي برنامج يجب أن يتقدموا به. (Polyorat, Preechapanyakul, 2020: 706)

وعليه اهتمت عديد من الجامعات في السنوات الأخيرة بالأنشطة التي تزيد من الوعي بسمعتها وتميزها، وحظي موضوع بناء السمعة الخارجية (الدولية) للجامعات باهتمام كبير؛ للإعلان في وسائل الإعلام مثل الراديو، والتلفزيون، والجرائد، والمجلات، ولوحات الإعلانات، ووسائل النقل العام، والمعارض تم تبنيها من قبل الجامعات مع الاهتمام بزيادة وعي الجمهور حول الجامعة وإيجاد صورة إيجابية وبالتالي التأثير على اختيار الطلاب. (أمين، ٢٠٢٥: ١٧٤)

ويتضح من ذلك أن النشأة الأولى للسمعة كانت في قطاع الأعمال والتجارة والصناعة من أجل تعريف المنتجات لبائع ما أو مؤسسة أو شركة معينة وتميزها عن المنافسين في السوق، ثم انتقل مفهوم السمعة إلى قطاع التعليم الجامعي، وكانت في بداية استخدامه في هذه الجامعات غير واضحة، ولكن مع مرور الوقت ومع زيادة التحديات والضغوط التي واجهتها هذه الجامعات كان عليها البحث عن سبل تسويق متعددة لخدماتها وأدوات ترويجية وإعلانية تزيد من وعي الجمهور المستفيد بهذه الجامعات، وكان من هذه السبل الاهتمام بشكل أكبر بالسمعة الدولية وكيفية بنائها لتحقيق الميزة التنافسية، وبذلك ظهر مفهوم السمعة في سياق التعليم الجامعي.

ثالثاً: مبررات الاهتمام بالسمعة الدولية للجامعات:

تؤدي السمعة دوراً مهماً تجاه المؤسسة الجامعية والقطاع الجامعي ككل، حيث تحتاج الجامعات إلى الدخول في السوق العالمية المتنافسة بشكل متزايد، ومن المحتمل أن تؤثر سمعة الجامعة على استعداد الطالب للتقدم في تلك المؤسسة؛ وبالتالي فبناء سمعة طيبة في ذهن أصحاب المصلحة؛ من أهم عوامل الحصول على الميزة التنافسية. ولذلك فقد تعددت مبررات الاهتمام بالسمعة الدولية في الجامعات، ومن أهم تلك المبررات ما يلي:

١- التأثير الكبير للبيئة الاقتصادية على الوضع المالي لمعظم الجامعات، ووجود أعداد هائلة من الجامعات والكليات في السوق غالباً ما تتنافس على نفس الطلاب، وعلاوة على ذلك فإن الأدوات الترويجية البسيطة نسبياً في الماضي لم تعد تعمل بشكل فعال نظراً لأن الطلاب المحتملين اليوم منغمسون تماماً في مجموعة متنوعة من العوالم الرقمية، والجامعات أحياناً تكافح من أجل فهم وتلبية احتياجات هؤلاء الطلاب، وفي هذا السياق تحرص الكليات والجامعات على بناء السمعة العالية بقصد السعي إلى الازدهار، ومن أجل البقاء على قيد الحياة، ففي السوق الحالية للتعليم الجامعي يتمثل الهدف من السمعة الجامعية في تمكينها من جذب الطلاب والتميز بين التعليم الجامعي المقدم من مختلف الجامعات المنافسة لها. (غبور، ٢٠٢٢: ١٢٨٩)

٢- زيادة الشراكات الدولية، وتعدد فروع الجامعات، وأشكال التعليم عبر الوطني؛ مما يعني أن الجامعات تتنافس ليس فقط مع جامعات الوطن الأخرى، فهي تتنافس مع الجامعات في جميع أنحاء العالم، ولبناء تحالفات وشراكات مع جامعات مختلفة في كل أنحاء العالم يعني أن تركز الجامعات بشكل أكبر على صورة السمعة الدولية الخاصة بهم، وما الذي يمثلونه؟، وكيف يتم إدراكهم من قبل جميع المعنيين وليس فقط الطلاب؟. (Sriwidadi& et al., 2016: 42)

٣- سعى الجامعات إلى تحقيق التمايز لنفسها بناء على عدد من السمات بما في ذلك عروض البرامج الأكاديمية، والمساعدات المالية، والتسهيلات، فالجامعات تتنافس فيما بينها من أجل جذب أفضل للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين، وزيادة المنافسة هذه تركز بشكل أكبر على أهمية سمعة الجامعات، وجعلها تسلك سلوكاً مماثلاً لمؤسسات الأعمال التجارية، بحيث تقدم الجامعة

ككيان تجاري مجموعة كبيرة من الخدمات التعليمية لمجموعة واسعة من المستفيدين من خلال العديد من المنافذ ومقدمي الخدمات. (مندور، ٢٠٢٣: ١٨٨)

٤- لقد أصبحت معظم الجامعات الآن أكثر توجهاً نحو التسويق الذي يشجعها على الاستثمار في أنشطة السمعة الدولية؛ ومن ثم وجب على الجامعات معرفة كيفية استخدام استراتيجيات التسويق في سياق التخطيط الاستراتيجي لبنية مؤسسات التعليم الجامعي، والقيام بإعادة صياغة مهامها من أجل أن تصبح متوافقة بشكل وثيق مع التسويق، وتطبيق نماذج التسويق لمؤسسات التعليم الجامعي. (حسن، ٢٠١٤: ١٥٢)

٥- استخدام عديد من المقاييس المختلفة لتحديد وضع الجامعات بالنسبة للمنافسين، فهناك المقاييس الكمية التي تشمل الإنتاجية البحثية لأعضاء هيئة التدريس، والمقاييس النوعية التي تشمل تصورات الخريجين، وأرباب العمل. ويتم عرض أعلى التصنيفات من قبل مواقع الجامعات، وكثير من النفقات تبدل من قبل الجامعات التي تحاول تحسين صورتها وموقعها في هذه التصنيفات، مع تطبيق استراتيجيات تسويقية متنوعة. (أمين، ٢٠٢٤: ١٥٠)

ويتضح من ذلك أن من أهم مبررات بناء السمعة الدولية للجامعات، هو مساعدة هذه الجامعات على مواجهة المنافسة الشديدة فيما بينها، ومحاولة الوصول إلى أعلى الرتب في التصنيفات العالمية، لما لذلك من أهمية في جذب الطلاب وزيادة الدخل للجامعة، فالسمعة الدولية القوية للجامعة تكون عامل جذب ليس فقط لكثير من الطلاب المحتملين؛ وإنما أيضا للعديد من أصحاب المصلحة المستفيدين من خدمات الجامعة.

رابعاً: مجالات السمعة الدولية للجامعات:

إن السمعة الجامعية العالية تحقق الاعتراف بها في جميع أنحاء العالم، فكلما استطاعت الجامعة أن تقوم بعمل تغطية إعلامية متكاملة لكافة الأنشطة التي تقوم بها، استطاعت تحسين مستوى سمعتها، واستطاعت أيضاً استقطاب الأصول البشرية والمادية المهمة من طلاب وأعضاء هيئة تدريس، وكذلك جذب جهات التمويل المقدمة للمنح والتبرعات، وبالتالي تحقق سمعة الجامعة عدة فوائد مثل الحصول على مستويات عالية من الثقة من جانب المستفيدين وجذب الأساتذة

والطلاب وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية على الجامعات المناظرة. (Soysal& et al., 2024: 255)

هذا وتتعدد مجالات السمعة الدولية للجامعات، والتي يتم اشتقاقها من الوظائف الثلاثة للجامعة وهي التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وبالتالي يعد تطوير هذه المجالات الثلاثة مدخلاً مهماً لتحقيق السمعة الدولية، ويتم توضيح ذلك فيما يلي:

١ - السمعة الدولية في مجال التدريس:

إن التعليم الجامعي منظومة متكاملة مكونة من الأستاذ الجامعي والطلاب والمناهج الدراسية وأساليب التدريس والتقييم والبيئة التعليمية، ويتطلب تحقيق التميز في مجال التدريس تطوير كل عنصر من عناصر المنظومة التعليمية من خلال تميز البرامج التعليمية المقدمة للطلاب، والتي تؤكد على مشاركة الطالب بحيث يكون متفاعلاً ومنتجاً وليس مجرد مستقبل للمعلومات، وتشجيعه على التعلم الذاتي والتعلم التعاوني وحل المشكلات وتفعيل التعليم الإلكتروني والتقييم المستمر لأدائه وإكسابه مهارات متعددة من أجل تحقيق مواصفات خريج متميز، أضيف إلى ذلك تميز الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي وتمكنه من المادة العلمية، وإتقانه للنظريات والممارسات التربوية والمهارة في استخدام التقنيات العلمية الحديثة وتصميم المقررات الإلكترونية، وكل ذلك يسهم في إكساب الجامعة سمعة عالية في الأوساط الأكاديمية محلياً وعالمياً. (سليم، وآخرون، ٢٠٢١: ٧٨)

ولما كان تعليم ريادة الأعمال Entrepreneurship Education، أو ما يطلق عليه التعليم الريادي؛ من أبرز الصيغ التي تبنتها الجامعات العالمية خلال العقود القليلة الماضية، حيث بدأت فكرة تعليم ريادة الأعمال تدريجياً على شكل عدد من المبادرات ظهرت جزئياً في بعض الجامعات في مكونات المناهج الجامعية، إلى أن شهد العقد الأول من القرن الحادي والعشرين انتشاراً واسعاً لهذا الاتجاه في معظم الجامعات العالمية. (منظمة اليونسكو، ومنظمة العمل الدولية، ٢٠١٠: ٤٥)

وعلى الرغم من ارتباط فكرة تعليم ريادة الأعمال بظهور الجامعات صاحبة السمعة العالية، إلا أن ذلك جاء مصاحباً لتوصيات عدد من المنظمات الدولية على أهمية التعليم الريادي، فقد انعكس مفهوم التعليم لريادة الأعمال في مشروع منظمة اليونسكو UNESCO: United Nations

Educational, Scientific and Cultural Organization، بعنوان "التعليم للريادة في الدول العربية"، والذي اعتبر الريادة والتعليم الريادي غاية استراتيجية كبرى لمؤسسات التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين، فقد حدد المشروع آليات متنوعة للأخذ بمفهوم الريادة في تعليم الطلاب ومن أهمها: دعم الشراكات مع مؤسسات الأعمال والإنتاج، وإضفاء الطابع الدولي على البرامج والمقررات الدراسية لتلبية احتياجات سوق العمل المتجددة، والاعتماد على التكنولوجيا في كافة جوانب العمل والإنتاج والتسويق. (اليونسكو، ٢٠١٠: ٣٢-٣٣)

ولقد أوصت منظمة العمل الدولية The International Labor Organization، في تقريرها عن تهيئة البيئة لريادة أعمال مستدامة في زيمبابوي، بضرورة السعي لتنمية الاتجاهات الريادية، من خلال برامج تعليم ريادة الأعمال، والتدريب المرتبط بالوظيفة لتحقيق النمو الاقتصادي، حيث تعرف المنظمة تعليم ريادة الأعمال بأنه: أسلوب تعليمي يركز على استخدام الأنشطة الشخصية والسلوكية والتحفيزية، والتخطيط لمسيرة الحياة، بما يزيد من إحساس الفرد بالاحترام الذاتي، والثقة بالنفس، وتنمية المواهب والابتكار، وبناء المهارات والقيم التي تساعد في زيادة توقعاته عن الفرص المتاحة له فيما بعد التعليم. (The International Labor Organization, 2018: 77)

وتتبنى الجامعات صاحبة السمعة العالية، تعليم ريادة الأعمال، مستهدفة تحقيق عدداً من الأهداف، والتي يمكن إجمالها في الأهداف التالية:

أ- تعزيز ثقافة ريادة الأعمال:

وتم ذلك من خلال تكوين اتجاهات إيجابية للطلاب تجاه أنماط التفكير الحديثة المبنية على الإبداع والابتكار والتجديد والعمل الحر، وإثارة الدافعية لدى الطلاب، ومساعدتهم على بناء تصور أفضل لمهنة المستقبل، واكتساب مهارات التفكير الريادي وتطوير المهارات الشخصية للطلاب التي تساعد على (الإبداع والابتكار، سلوك المبادرة، الاستقلالية، الثقة بالنفس، القيادة، روح العمل الجماعي أو روح الفريق)، وتعزيز مهارات بناء العلاقات والاتصال الإيجابي في بيئة مناسبة.

ب- بناء الاستراتيجيات الريادية:

وذلك بتنمية الكفاءات اللازمة لتنفيذ مشروعات ريادة الاعمال، وتدريب الطلاب على اقتراح أدوات لتنظيم المعلومات وإدارتها وتحسين احتمالية استخدامها في مجالات مختلفة، وكذلك تدريبهم

على عمليات صنع القرار وتحليل الاستراتيجيات، بما يؤدي إلى إيجاد الفرص لربط طرق التعليم الفعالة مع واقع احتياجات سوق العمل. (السعيد، ٢٠١٥: ٧٣)

ج- تحويل الأفكار الطموحة إلى أفعال:

وذلك بانخراط الطلاب في عمليات النقد البناء واكتشاف وتوليد المعارف الجديدة التي تنتج من خلال التفاعل المستمر مع البيئة بما ينتج تغييرات عميقة في البنى المعرفية لدى الطلاب، مع تنمية الذكاءات المتعددة للطلاب من خلال الأنشطة التي يعمل فيها الطلاب كرواد للأعمال عن طريق نماذج المحاكاة وذلك للتدريب على التكيف مع الحالات المختلفة من المشكلات المتعلقة بطبيعة الأعمال والمشروعات في بيئة العمل.

د- فهم التفاعلات بين النظم الاجتماعية المتعددة:

وذلك بالتدريب على فهم مكونات وعناصر العملية الريادية، بمكوناتها المختلفة (الشخص الريادي، وفكرة المشروع الريادي، وبيئة المشروع الريادي)، مع تمكين الطلاب من مراعاة تأثير المشروع أو الخدمة أو المنتج على البيئة، وكذلك إكساب الطلاب مهارات التواصل الفعال مع المنظومة الاجتماعية ذات الصلة بالمشروع الريادي، مثل: المساهمين والمستفيدين والممولين... وغيرهم.

هـ- العمل في بيئة معقدة وديناميكية:

تطوير الوعي الذاتي، والاستراتيجيات الموجهة نحو هدف معين؛ من أجل إقامة مشروعات أو استثمار فرص السوق المتاحة، بما يجعل الفرد المبادر قادرًا على العمل والتكيف في بيئات عمل شديدة التعقد والتغير. (الشريني، ٢٠١٦: ١١٥)

وتحقيقاً للأهداف السابقة تبنت الجامعات ذات السمعة الدولية العالية فكرة إنشاء مراكز لريادة الأعمال بداخلها، بحيث تكون هذه المراكز عبارة عن وحدات تنظيمية في كل جامعة، ويمكن أن ينبثق عنها وحدات تنظيمية فرعية، بحيث تقوم تلك المراكز والوحدات التابعة لها بعدد من الأدوار والوظائف منها: (مسيل، وهمام، واسماعيل، ٢٠١٨: ١٤٩)

- نشر ثقافة ريادة الأعمال للطلاب ولأبناء المجتمع الخارجي، مع تشجيع الإبداع المعرفي في التخصصات التي تتوافق ومتطلبات التنمية المستدامة.

- تعزيز الأسلوب التطبيقي في التعليم، وذلك بمناقشة أفكار جديدة ومتطورة في كيفية إدارة المشاريع والأعمال المختلفة.
- دعم الطلاب والخريجين المبدعين والمبتكرين، الذين يمتلكون مشروعات ريادية والتنسيق مع القطاعات الأخرى في المجتمع لتنفيذ تلك المشروعات.
- تنظيم اللقاءات والندوات والمؤتمرات لدعم قيادة الأعمال للطلاب من رواد الأعمال الناشئين وتنظيم ندوات ومسابقات، يدعي إليها رواد الأعمال الناجحين في المجتمع والمستثمرين والاستشاريين.
- التواصل مع الحكومة فيما يتعلق ببرامج الدعم الحكومي المالي لبرامج قيادة الأعمال والتوسع في الصناديق الحكومية التي تمنح القروض لرواد الأعمال الناشئين.

وفى ضوء ما تقدم يمكن للجامعة صاحبة السمعة العالية تكوين أجيال متعاقبة من الرياديين والمبدعين في مجال الأعمال وغيرها من المجالات الأخرى في المجتمع، يسهمون في النهوض بمجتمعهم بتقديم خدمات، أو مشروعات جديدة، أو اختراعات أو اكتشافات، بما يحقق التنمية المستدامة، علاوة على تعزيز ثقافة استثمار الفرص، واستيعاب المهارات لتلبية احتياجات سوق العمل بكفاءة وفعالية. وذلك من خلال تكوين العقول القادرة على الابتكار والإبداع، وزيادة وعي الطلاب بالعمل الحر بديل للوظيفة، إلى جانب تنمية المهارات والسمات الريادية لدى الطلاب.

٢- السمعة الدولية في مجال البحث العلمي:

يشكل توافر منظومة بحث وتطوير متقدمة من خلال نظام فعال من الروابط بين الشركات ومراكز البحث والجامعات والمستشارين، وغيرها من المنظمات التجارية والصناعية أحد المتطلبات الجوهرية في عصر المعرفة، وذلك لإحداث نوع من التوافق بين كم المعرفة العالمية المتنامية واستيعابها وتكليفها ومواءمتها لتتناسب مع الاحتياجات المحلية. (محمد، ٢٠١٩: ١١٨)

وتضع الجامعات العالمية المتقدمة مجموعة من الأهداف في سبيل تحسين سمعتها البحثية، ومن هذه الأهداف: (توفيق، ومرسي، ٢٠١٧: ٤٤)

- تشجيع المشروعات البحثية الاستراتيجية متداخلة التخصصات (البحوث البينية)، والبحوث الجماعية التي تتناول قضايا هامة في المجتمع المحلى والعالمى.

- تطوير نظم المعلومات ومراكز البحث العلمي بالمؤسسات الجامعية والعمل على زيادة فاعليته وبرامجه حسب المعايير الدولية.
- استقطاب وتوفير الكوادر البحثية ذات الكفاءة العالية في المجالات الاستراتيجية التي تحتاجها الجامعة وفقاً لمحيطها البيئي وتغيراته.
- تعزيز برامج الدراسات العليا وتطويرها وفق معايير ومقاييس ابتكارية، مع التركيز على نشر مبادئ وأخلاقيات البحث العلمي، لجميع الطلاب والباحثين.
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء البشرية أو التكنولوجية، أو المادية والمالية، من أجل توفير بيئة بحثية مبتكرة وآمنة وجاذبة للباحثين والرياديين من كل أنحاء العالم.
- تبني سياسة متجددة لتسويق الأنشطة البحثية دولياً، والعمل على استدامة توفير مصادر الدعم والتمويل الذاتي للبحث العلمي.

ويتبين مما تقدم ما تسعى إليه الجامعات لتحسين سمعتها البحثية، إذ توفر بجانب المشاركة في التنمية الاقتصادية عديد من الفوائد، منها: تقدم المعرفة والمساهمة في التنمية البشرية، والابتكار في البحث وتطويره عن طريق المشاركة في إثراء المعرفة الدولية، وتوفير الشراكات بين البلدان النامية والمتقدمة لبناء القدرات البحثية، وإتاحة الفرص للتعرف على آخر التوجهات البحثية العلمية في جميع فروع المعرفة، إضافة إلى توجيه البحوث نحو الصناعة مما يسهم في سرعة تحويل البحوث إلى منتجات مفيدة في المجتمع.

وتعتبر الجامعات ذات السمعة العالية بيئة مهياً للبحث والتقصي والاستكشاف وإنتاج أبحاث علمية رصينة، لما توفره للباحثين من حرية في التفكير والإبداع والابتكار، علاوة على مساعدتهم في التنقل عبر شبكات المعرفة الدولية والمساهمة في النمو العالمي للأبحاث، إلى جانب تحقيق التفاعل الديناميكي في تعزيز النمو الاقتصادي بتوجيه المعارف والمنتجات الابتكارية لأهداف التنمية المستدامة. كما تحرص هذه الجامعات على استقطاب وتوفير الباحثين وأعضاء هيئة التدريس من أصحاب القدرات البحثية المتميزة، والإنفاق على البحوث العلمية بما يتناسب أو يزيد عن المعدل العام للممارسات العالمية المثلى، مع توفير البيئة المحفزة للعملية التعليمية والبحث العلمي، بما يسهم في

تلبية خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويحقق لها التنافسية العالمية. (Fernández- Nogueira, 2018: 11)

ونظراً لإدراك الجامعة صاحبة السمعة العالية أن التحول إلى مجتمع واقتصاد قائم على المعرفة يتأتى من خلال منظومة متكاملة من الخطط والمبادرات التي قد تتباين في أنماطها لكنها تتوحد في أهدافها، قامت بتطبيق مجموعة من المبادرات المستقبلية والفاعليات التي تعزز جهودها البحثية، ومن أمثلة هذه المبادرات، ما يلي:

أ- مبادرة مراكز الأبحاث الواعدة:

تتمثل هذه المبادرة في المساهمة في تعزيز قاعدة البحث العلمي في المؤسسات والكليات الجامعية حديثة النشأة، وتوفير بيئة بحثية واعدة لدعم أعضاء هيئة التدريس والباحثين والطلاب بالكلية الحاضنة للمركز، وتحقيق نتائج واضحة ومباشرة للفئات والجهات الموجهة لها أعمال وأنشطة المركز، وبخاصة في المجتمع والبيئة المحيطة بالجامعة، والمساهمة في دعم وتطوير الإمكانيات البحثية والأنشطة المهنية في التخصصات ذات العلاقة بالمركز، ودعم وتشجيع المشاريع البحثية ذات العلاقة البيئية في تخصصات علمية مختلفة، وربطها فيما بينها وذلك من أجل تطوير طرق وحلول جديدة، وتعزيز مكانة الجامعة البحثية في المجالات الاستراتيجية لخدمة أهداف التنمية المجتمعية الشاملة. (مجلس التعاون لدول الخليج العربية، ٢٠١٦: ٧٠)

ب- مبادرة تطوير أنشطة الجمعيات العلمية:

تهتم هذه المبادرة بدعم برامج وأنشطة الجمعيات العلمية التابعة للجامعات، وتفعيل دور هذه الجمعيات لتقديم أنشطة وبرامج وفعاليات في مختلف المجالات العلمية، والتي منها التحفيز على تقديم أنشطة مبتكرة، وتحقيق مستويات متقدمة من الجودة في الأنشطة التي تقدمها، وتطوير أنشطة الجمعيات بما يتناسب مع أحدث التوجهات العلمية في البحث العلمي، ورفع مستوى التنافس بين الجمعيات في تنفيذ البرامج والأنشطة العلمية المتميزة، وتشجيع الجمعيات على تنمية مصادر التمويل الداعمة لأنشطتها وبرامجها، وتحفيز الجمعيات على بناء شراكات مع جمعيات عالمية متميزة، علاوة على دعم الجمعيات لتخطي العقبات والصعوبات التي تواجهها في سبيل تحقيق أهدافها وذلك بتطوير النظم الإدارية والقواعد التنفيذية لهذه الجمعيات. (UNESCO, 2015: 98)

ج- مبادرة كراسي البحث العلمي:

تقوم هذه المبادرة بتوفير كراسي بحثية تسند للعلماء والباحثين المتميزين عالمياً، الذين يزخر رصيدهم البحثي بمساهمات عالية النوعية والكمية في اختصاص معين، بهدف دفع المعرفة في الاختصاصات ذات العلاقة، وتعمل هذه المبادرة على توفير البيئة الملائمة للبحث العلمي بما يدعم التنمية المستدامة لبيئة الجامعة، وتوفير المصادر المالية واستثمار الموارد المالية للممولين من التبرعات والهبات والأوقاف في دعم المشاريع البحثية لتحقيق التنمية المجتمعية ومعالجة مشكلات قطاعات المجتمع المختلفة، كما تسهم مبادرة الكراسي البحثية بالجامعات في تحقيق مكانة عالمية متميزة في الإبداع والابتكار والبحث والتطوير لدعم الاقتصاد الوطني. (الشربيني، ٢٠١٦: ١١٨)

د- الحرص على تميز الأداء البحثي:

ويتحقق ذلك من خلال تطبيق عدد من الإجراءات، لعل منها ما يلي: (Hsuan-Fu Ho & et al., 2015: 119)

- توافر عدد مناسب من الباحثين المؤهلين تأهيلاً عالياً لتجديد النشاط البحثي بالجامعة والنهوض بالمستوى البحثي للجامعة بصفة عامة، علاوة على تحقيق التوازن في الإنتاج البحثي بين البحوث الأساسية والبحاث التطبيقية، وذلك من حيث الكم والنوع معاً.
- تنفيذ إجراءات دقيقة فيما يتعلق بانتقاء باحثيها، وبخاصة في المجالات البحثية الحيوية للمجتمع المحلي والعالمي. حيث يسهم هؤلاء الباحثين في تحسين تصنيف الجامعة من جانب، كما يساعدون في تطوير برامج الدراسات العليا وإنشاء مراكز أبحاث في مجالات جديدة لها ميزة تنافسية من جانب آخر.
- ربط الترقيات وتجديد عقود العمل بحجم الإنتاج العلمي وجودته لعضو هيئة التدريس، حيث تلتزم الجامعة كل عضو بنشر ورقتان على الأقل في المجلات الدولية من أجل الاحتفاظ بوظائفهم خلال العام الواحد.

هـ- تدويل الأنشطة البحثية:

تعتبر الجامعة عالية المستوى في السمعة البحثية، رائدة في حركة تدويل التعليم الجامعي وجعله يتجاوز الحدود الوطنية، لتشكل هذه النوعية من الجامعات نقاط النقاء الرئيسية لعالم متنوع

ومتربط فيما بينه بشكل متنامٍ، بالانخراط في السياق العالمي بسرعة وكثافة. حيث تتم عملية تدويل أنشطة البحث العلمي بهذه الجامعات، وفقاً لاستراتيجيتين، هما: (UNESCO, 2015: 102)

- استراتيجية البرامج البحثية: وهي تشمل تقديم مبادرات بحثية في تخصصات ملحة للبيئة العالمية الجديدة، مثل تلك المتعلقة بالطاقة المتجددة والوقود الحيوي، وبرامج التنمية المستدامة، والاقتصاد المعرفي.... وغيرها، ويتم ذلك في شكل برامج امتياز وبرامج تؤامه مع جامعات متميزة في هذه البرامج حول العالم.
- استراتيجية النشر الدولي للبحوث: وتتمثل في معدل المشاركة الدولية للجامعة في المجالات العلمية المرموقة من جانب، علاوة على معامل النشر العلمي المشترك، حيث أصبحت أغلب الدراسات العلمية رفيعة المستوى، تنشر من باحثين ينتمون إلى أكثر من دولة من جانب آخر.

وفي هذا الإطار تشير دراسة (Brajkovic & Helms, 2018: 110) إلى أن أحد أهم عوامل بناء السمعة الدولية للجامعات، يكمن في استخدام استراتيجيات التدويل بفاعلية، حيث إن تدفق الطلاب الدوليين المتفوقين سوف يسهم بدور فعال في تطور المستوى الأكاديمي وإثراء نوعية التجربة وخبرات التعلم المتعدد للثقافات. ولعل هذا يفسر أن معظم الجامعات ذات السمعة العالية لها أساتذة وطلاب لا ينتمون حصرياً للبلد الذي توجد به، فهي قادرة على اختيار واجتذاب الأشخاص الأكثر موهبة، إذ يسهم مثل أولئك العلماء في ترقية وتطوير الأقسام الحالية لها، أو في إنشاء مراكز أبحاث جديدة في عدد من المناطق الأخرى ذات الميزة التنافسية العالية.

وبناءً على ما تقدم، فإن السمعة الدولية في مجال البحث العلمي، ترتبط بعدة أمور، منها: أن الجامعة ذات السمعة العالية تؤدي أنشطة بحثية وعلمية نوعية مبتكرة ومركزة في مجالات محددة ذات أهمية دولية وبُعد استراتيجي مرتبط بالمتغيرات العالمية الجديدة، كما أنها تعمل باستمرار على توفير مصادر دخل مستمرة ومرنة لتهيئة البيئة البحثية والعلمية الملائمة وتزويدها بالإمكانات المادية والتكنولوجية اللازمة لتطوير الأداء البحثي لتنبؤ الجامعة مركزاً متقدماً حقيقياً في التصنيفات

العالمية، علاوة على أنها تطبق نظم فعالة لتقويم ومتابعة الأداء البحثي، مع توفير نظم متطورة للمكافآت والحوافز، بحيث يصبح التميز البحثي هو المعيار العلمي بالجامعة.

٣- السمعة الدولية في مجال خدمة المجتمع:

لم تعد مهمة الجامعة التعليم والبحث فحسب، بل أصبحت الجامعة هي المحرك لاقتصاد المعرفة، وذلك بعدما طال التجديد الوظيفية الثالثة للجامعات وهي وظيفة خدمة المجتمع، فقد كانت الجامعات تنتظر لخدمة المجتمع على أنها عقد الدورات والبرامج وإلقاء المحاضرات، ولكن هذا المفهوم لخدمة المجتمع قد تحول في إطار الجامعة صاحبة السمعة العالية ليشمل ما يلي: (Al-Sukkar, 2013: 93)

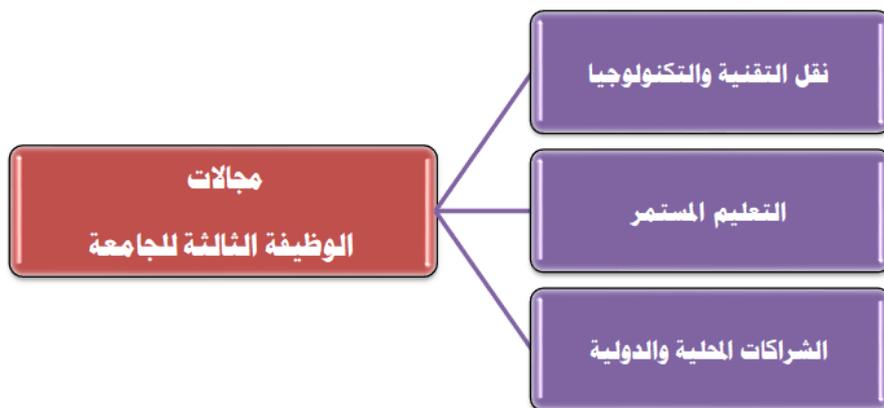
- نقل التقنية الحديثة لأكبر شريحة من أفراد المجتمع وتوطينها والمشاركة في تطويرها، لكي تتناسب مع ظروف المجتمع وأغراض التنمية، والدخول في تحالفات في مجال البحث مع الشركات المصنعة للمنتجات.
 - ترخيص براءات الاختراع من الجامعة للشركات بالإضافة إلى توفير التقنية الداعمة للمشروعات الممولة من قبل الشركات.
 - تسويق المخرجات العلمية والتقنية إلى بيئة المجتمع للاستفادة منها على أرض الواقع.
 - تحديد احتياجات الأفراد والمبادرة بوضع البرامج والأنشطة التي تلبى هذه الاحتياجات، إلى جانب تقويم مؤسسات المجتمع وتقديم مقترحات وحلول لمشكلاتها بصورة ابتكارية.
- واستناداً على الأهداف السابقة يمكن القول أن الجامعة ذات السمعة العالية تتوجه نحو التواصل النشط مع مجتمعها أفراداً وجماعات ومؤسسات، باعتبار ذلك دليل على دورها المؤثر واندماجها الحقيقي في مجتمعها، حيث تسعى للانخراط بين فئات المجتمع من خلال ما تؤديه من مشاركات اجتماعية متنوعة ومستدامة.

وتحرص الجامعة ذات السمعة العالية على ربط البحث العلمي باحتياجات قطاع الإنتاج والخدمات، وذلك بتخصيص أماكن بداخلها لشركات ومؤسسات صناعية، تتخذ من الجامعة مقراً لها لتعمل على دراسة المشكلات التي تواجهها قطاعات الإنتاج المختلفة وتحد من تطورها، ومن

ثم تعمل على تقديم الحلول لها، ويسمى هذا المقر بحدائق العلوم. وقد انتشرت هذه المقار في كثير من الدول الصناعية بحيث يمكن لعدد كبير من الشركات الانضمام لجامعة واحدة. وفي حالة تعذر انتقال الشركات للجامعة، فبإمكان الجامعة الانتقال إليها من خلال السماح لأعضاء هيئة التدريس بالعمل في الشركات لمدة محددة، الأمر الذي يجعلهم يتعرفون بصورة أفضل على احتياجات وأولويات الصناعة في الواقع، وينقلونها إلى الجامعات، ويجعلونها مجالاً لبحوثهم ونماذج علمية يدرسونها لطلابهم. (ناصر، ٢٠١٥: ٢٧٣)

وفي هذا السياق فقد قامت الجامعات الأوروبية بإطلاق مشروع بحثي لتحديد المؤشرات والممارسات المثلى للوظيفة الثالثة للجامعات الأوروبية: Practices Good and Indicators: Mission Third Universities، ولقد اشتركت في هذا المشروع عدة جامعات من ثماني دول أوروبية، وقامت جامعة فالنسيا Valencia للتقنية بإسبانيا بتولي هذا المشروع والقيام بتنسيقه بين الجامعات المشاركة. وقد اهتمت الجامعات الأوروبية بربط الجامعات بمجتمعاتها من منظور دولي، وفقاً للتجديد والاتساع الذى شمل هذه الوظيفة وذلك في ثلاثة مجالات، يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (١): مجالات الوظيفة الثالثة للجامعة



المصدر: (Carrión& et al., 2016: 3)

ولقد تمت صياغة مجموعة من المؤشرات لقياس هذه المجالات، وذلك على النحو الآتي:

أ- مجال نقل التقنية والتكنولوجيا:

هناك اتفاق بين مصطلحي التقنية والتكنولوجيا في تحقيق بعض الأهداف المجتمعية، والتي من أهمها تنمية التفكير الابتكاري للأفراد والجماعات في دراسة وتحليل المشكلات، ومعاونة المؤسسات المختلفة على ترشيد استخدام الموارد المتاحة لحل المشكلات البيئية، والتنبؤ بالمشكلات واستشعار الأخطار المحتملة لتجنب آثارها السلبية، وزيادة المشاركة الإيجابية والعمل التعاوني وتنمية القدرة على التعلم الذاتي في حل المشكلات التطبيقية. (Laurillard, 2013: 268)

وفي هذا السياق تعتبر الحاضنات التكنولوجية من أهم الوسائل والآليات التي تتبعها الجامعة ذات السمعة العالية من أجل نقل التقنية والتكنولوجيا للمجتمع أفراداً ومؤسسات، حيث تسهم في التغلب على المشكلات التي تواجه المؤسسات في سعيها للابتكار، كما تساعد هذه الحاضنات على طرح مشروعات تقنية وتكنولوجية ذات طابع دولي، مثل: مدن التقنية، وحدائق البحوث، والتجمعات الصناعية المعتمدة على التقنيات الرفيعة، وممرات التقنية. وتقوم هذه الحاضنات أيضاً بتقديم كافة الدعم لأصحاب المشاريع لبدء مشروعاتهم وتقديم دراسات الجدوى لهم والتسويق وقياس الجودة، علاوة على فتح قنوات اتصال مع مراكز الأبحاث المختلفة لمعرفة متطلبات السوق العالمي لأحدث المخترعات والتقنيات والتطبيقات التكنولوجية.

كما تعبر أودية التقنية والتكنولوجيا عن تجمع لبيوت خبرة وحاضنات تكنولوجية وحدائق معرفة وهذا التجمع يهدف إلى تنمية الأصول واحتضان إنجازات المبتكرين واستثمارها، والاستثمار في بناء رأس المال البشري في مجالات التمويل والاستثمار المعرفي ونشر ثقافة الابتكار. حيث تسهم هذه الأودية في الآتي: (حنفي، ٢٠١٦: ٦٧)

- تقديم برامج حاضنة لتمويل الابتكارات والاختراعات الإبداعية الابتكارية لتحويلها إلى منتج اقتصادي يمكن إنتاجه من خلال إنشاء شركات لصناعته وتسويقه.
- طرح الآليات التنفيذية والواقعية لتبني اختراعات وابتكارات أعضاء هيئة التدريس وطلاب الجامعة وخريجها، والعمل على تحويلها لشركات جديدة، ولمنتجات اقتصادية ذات جدوى وفعالية.

• تعزيز التعاون بين الجامعة وبين الشركات المحلية والعالمية، وإيجاد بيئة محفزة وجاذبة للشركات الاستثمارية المحلية والعالمية المختصة في مجالات البحوث التطبيقية. وبناءً على ذلك فإن أودية التقنية والتكنولوجيا تساعد في توفير بيئة مناسبة لتسهيل تواجد الشركات العالمية والوطنية في هذه الأودية لإنشاء شركات صنع المعرفة والتقنية من ناحية، وتوليد فرص العمل للطلاب خلال دراستهم وبعد التخرج وبالتالي المساهمة في هذه المؤسسات والشركات التجارية من ناحية أخرى.

ب- مجال التعليم المستمر:

يعبر التعليم المستمر عن مفهوم أصيل من مفاهيم خدمة الجامعات لمجتمعها، فهو عبارة عن جملة البرامج التربوية والتثقيفية والإرشادية والمهنية التي توفرها الجامعات لرفع مستويات أبنائها وإثراء معارفهم وتطوير مداركهم خارج إطار التعليم النظامي، والتعليم المستمر معمول به في معظم دول العالم، وهو موجه لكافة أفراد المجتمع وبخاصة فئة الراشدين. ونظراً لحرص الجامعة صاحبة السمعة العالمية على ضرورة تجاوبها مع التطورات والمتغيرات الحادثة في مستوى المعارف والمهارات وحجمها ونوعها، وكذا في وسائل الإنتاج، وانعكاس ذلك في تطوير المهن، فإنها تحرص على اتخاذ الإجراءات اللازمة لاستيعاب مثل هذه التطورات والتغيرات في المجالات المختلفة، بما يتيح لكل فرد إمكانية الحصول على عمل، وذلك بالتأهيل أو التدريب التحولي المتوافق مع احتياجات سوق العمل، والسماح لمن هم على رأس العمل أن يتطوروا مهنيًا، ويحدثوا معارفهم ويصقلوا مهاراتهم. (Yang, Schneller & Roche, 2017: 119)

وفي هذا الإطار فقد حرصت الجامعات صاحبة السمعة الدولية، على تأسيس مراكز التعليم المستمر كأحد أهم المراكز التي تعمل لخدمة المجتمع بهدف توفير فرص التعلم مدى الحياة لجميع أفراد المجتمع، ورفع كفاءة أبنائه وأدائهم علمياً وفنياً وتطبيقياً للإسهام بفعالية في مشروعات التنمية، علاوة على ما تؤديه هذه المراكز من أدوار فاعلة تظهر في مواكبة التطورات في مجالات التعليم والتدريب والمشاريع التنموية المستدامة وذلك من خلال ما يلي: (Cram, 2011: 142)

• تقديم دورات تدريبية وورش عمل وندوات ومؤتمرات واستشارات متخصصة في مختلف المجالات الإدارية والعلمية والتقنية والمجتمعية.

- الاستفادة من الخبرات المهنية لدى الأفراد، والاعتراف بهذه الخبرات ومعادلتها كشهادة مهنية متخصصة في مجالات تلك الخبرات.
- إيجاد بيئة منفتحة للتبادل التدريبي والمعرفي من خلال اتفاقيات التعاون مع مراكز ومؤسسات محلية ودولية.
- تصميم دورات بمواصفات عالية، وتقديم خدمات التدريب المهني والتقني والاستشارات المالية والإدارية والفنية عالية الجودة للمجتمع المحلي.
- المشاركة في كافة ميادين الثقافة ونقلها للمجتمع، بإجراء دراسات تتعلق بالظواهر الاجتماعية السلبية في المجتمع، واقتراح حلول لمعالجتها.
- تقديم برامج تدريبية متقدمة لتعديل المسارات المهنية والوظيفية بما يتناسب مع احتياجات المجتمع وطبيعة تغير المهن.
- تعزيز قيم المسؤولية الاجتماعية لدى أفراد المجتمع، في تحقيق التنمية المستدامة والشاملة داخل مجتمعهم، بتعليم أفراد المجتمع كيفية الحفاظ على الصحة والبيئة.

ج- مجال الشراكات المحلية والدولية:

الجامعة صاحبة السمعة الدولية لا تنتظر طلب المجتمع ومؤسساته لتقديم خدماتها، بل إنها تبادر بكفاءاتها وقدراتها الموجودة فيها بتقديم الخدمات المميزة لمجتمعها ومؤسساته المختلفة. فهي بحاجة إلى توسيع نطاق هذه المشاركة، الأمر الذي يُعلى من مكانة الجامعة في مجتمعها بين المؤسسات الأخرى ويحقق لها سمعة عالية، وميزة تنافسية رفيعة. (Ferreira, et al., 2018: 212)

ونظراً للدور المتنامي لمنظمات المجتمع المدني والمنظمات الدولية في تحقيق التنمية المستدامة برزت الحاجة الملحة إلى إشراك هذه المنظمات في تعزيز البيئة المحيطة وتنمية المجتمع وجعله أكثر فاعلية ونشاطاً وأكثر قدرة على مواجهة تحدياته المختلفة. ووفقاً لذلك، بات تفعيل الشراكات مع المنظمات والهيئات المحلية والدولية، أمراً ضرورياً في خدمة المجتمع، وذلك بالعمل على ما يلي: (غانم، ٢٠١٤: ٤٣-٤٤)

- فتح قنوات تواصل مع الشركات والمنظمات الدولية المعنية بتنمية البيئة والمحافظة عليها والاستفادة من تجاربها ومبادراتها ومناهجها وأساليب العمل فيها.
- بناء الثقافة المجتمعية لإرساء دعائم الشراكة بين الجامعة والمؤسسات المهمة بخدمة المجتمع وتنمية البيئة، والاتفاق على مجالات العمل المشتركة بين الجامعة والمؤسسات والهيئات المجتمعية الأخرى.
- إنشاء وحدة للعلاقات الخارجية تقوم بتنظيم وتسهيل كافة أنواع الشراكات وتتصدى لحل أية مشكلات وصعوبات ممكن أن تواجه الشراكة.
- بناء قواعد معلومات تضم الأفراد والمؤسسات المعنية بخدمة قضايا البيئة والتنمية المجتمعية محلياً وعالمياً، والعمل على تحديثها بصفة دورية.
- الاشتراك في فاعليات ومؤتمرات المنظمات الدولية فيما يتعلق بقضايا البيئة والتنمية البشرية، والعمل وفق موائيقها وإعلاناتها في هذا الشأن.
- الاتفاق على شكل وعمليات وآليات الاتصال وتبادل المعلومات والخبرات بين ممثلي الهيئات المجتمعية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

وبذلك فإن الجامعات صاحبة السمعة العالية في المجال المجتمعي، يتمحور دورها حول نشر الفكر العلمي المرتبطة بالمحيط البيئي، وتبصير الرأي العام حول ما يجري بداخلها من حيث الفكر والممارسة، علاوة على تقديم المشورة العلمية والمبادرة في تقديم الحلول العلمية والعملية للمشكلات التي يواجهها المجتمع، وذلك عبر قناة الأبحاث والدراسات التي تجربها لمؤسسات المجتمع المختلفة، بالإضافة إلى إحداث تغييرات تنموية في البيئة المحيطة بالجامعة ووحدتها الإنتاجية والاجتماعية المختلفة.

خامساً: مؤشرات السمعة الدولية للجامعات:

تتعدد مؤشرات قياس السمعة الدولية للجامعات مرتبطة بجميع عناصر المنظومة الجامعية بشكل متكامل، ويمكن تحديد أهم هذه المؤشرات فيما يلي:

١- التصنيفات العالمية للجامعات:

لقد ظهرت التصنيفات العالمية للجامعات في عام ٢٠٠٣م عندما اهتمت الجامعات الصينية بقياس جودة أداء الجامعات وذلك وفقاً لتصنيف شنغهاي، وبعدها صار هناك توجهاً عالمياً نتج عنه عدد من التصنيفات الصادرة عن عدد من المنظمات والهيئات البحثية العالمية والإقليمية والمحلية، حيث تعلن هذه المنظمات نتائج التصنيف مرة أو مرتين سنوياً، وفقاً لمعايير ومؤشرات محددة تتضمن السمعة العالمية، والنشاط البحثي وجودة التعليم، والأنشطة الإلكترونية، ومن أشهر التصنيفات العالمية- على سبيل المثال- تصنيف (QS) والذي يصدر عن مؤسسة كواكوارلي سيموندس "Quacquarelli Symonds" ويهتم بترتيب "٥٠٠" جامعة من بين "٣٠" ألف جامعة على مستوى العالم. (مجد، ٢٠٢٠: ٧١٨-٧١٩)، كما يوجد تصنيف التايمز الصادر عن مجلة بريطانية "Times Higher Education" وهو من أكثر التصنيفات تميزاً، ويعتمد منهج عالٍ الشفافية في التقييم من خلال إضافة مؤشرات واقعية واستخدام طرق تحليل متطورة ويتضمن ثلاثة معايير أساسية يندرج تحت كل معيار عدد من المؤشرات بيانها كالتالي: (يوسف، ٢٠٢٠: ٢٥٣)

- معيار التدريس: ويضم مؤشرات فرعية هي: نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس، ونسبة الحاصلين على دكتوراة، ودخل الجامعة مقارنة بأعداد أعضاء هيئة التدريس.
- معيار البحث العلمي: ويهتم بالتعرف على دور الجامعة في زيادة المعارف الإنسانية، ويضم عدد من المؤشرات الفرعية هي: نسبة عدد البحوث بالنسبة لعدد الباحثين، الاقتباس أو الاستشهاد العلمي، والعائد المادي الناتج عن التعاون مع المؤسسات الصناعية.
- معيار عالمية الجامعة: ويضم ثلاثة مؤشرات هي نسبة الطلاب الدوليين إلى الطلاب المحليين، ونسبة أعضاء هيئة التدريس الدوليين إلى الأعضاء المحليين، ونسبة الأبحاث العلمية التي شارك فيها باحثين دوليين.

وقد دفعت هذه التصنيفات كافة الجامعات على مستوى العالم لبذل جهود متواصلة من أجل الحصول على ترتيب متقدم في التصنيفات العالمية بحيث تستطيع تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرارية.

٢- الحصول على جوائز التميز الأكاديمية:

تسعى معظم الجامعات على مستوى العالم إلى الحصول على جوائز التميز العالمية، وتعد هذه الجوائز من أكثر معززات التنافسية للجامعات، كما تشجع الابتكار وتدفع الجامعات لاستيفاء كل شروط ومعايير جودة التعليم العالي، ومن الجدير بالذكر أن أول جائزة تميز عالمية في التعليم العالي هي جائزة أكاديمية التعليم العالي "Higher Education Academy" وهي منظمة تعليمية بالمملكة المتحدة تهدف إلى دعم التعليم العالي، وتطوير معايير الأداء، وتحسين الخبرة الأكاديمية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وأطلقت جائزة التميز في التعليم العالي والتي تهتم بتقييم ثلاثة مجالات أساسية هي: (محمود، ٢٠٢١: ٦٦-٦٧)

- التميز في قيادة التعليم والتعلم: وتتلخص في وجود قيادة استراتيجية فعالة تحقق التميز في التعليم والتعلم وتدمج الرؤية والأهداف في كل سياسات الجامعة وممارساتها.
- التميز في دعم الطلاب: وذلك من خلال التنوع في البرامج المقدمة للطلاب والتي تلبي احتياجاتهم، وتدعم تميزهم وتطوير مهاراتهم، بالإضافة إلى تقديم الخدمات الإرشادية والدعم الأكاديمي والمالي والرقمي لدعم الطلاب.
- التميز في التدريس: يمثل التميز في التدريس؛ الجانب الملهم الذي يشجع الطلاب على التفاعل في عملية التعلم، ويدعم التفكير المستقل، ويعزز التعلم الذاتي والتفكير النقدي، وتركز معايير التميز في التدريس على جودة التدريس والابتكار في أساليب التدريس وتطوير المحتوى المعرفي.
- التميز البحثي: إن جوائز التميز البحثي تعتمد على ثلاثة مؤشرات أساسية هي: الإنتاجية؛ ويقصد بها عدد البحوث المنشورة للباحث بشكل منفرد، والإنتاجية الجزئية؛ وتشمل مساهمة الباحث في البحوث المشتركة مع الآخرين، ومتوسط الجودة وهو مرتبط بجودة البحوث المنشورة، والاستشهاد بها، وقد تم إطلاق معظم الجوائز العالمية بهدف مكافأة الجهود الإيجابية المبذولة في خدمة الإنسانية، وتقدم هذه الجوائز للبحوث السلمية سواء في العلوم أو الآداب أو السلام.

وفي سياق ما تقدم تسعى معظم الجامعات لحصد أكبر عدد من جوائز التميز الأكاديمية العالمية حتى تحقق ميزة تنافسية سواء في القيادة الجامعية أو التدريس أو البحث العلمي.

٣- بناء مجتمع المعرفة:

تمثل المعرفة مزيج من المعلومات والخبرات والتجارب والقيم، ولكي يتحول كل هذه المزيج إلى معرفة يتطلب مجموعة من الإجراءات والأنشطة المنظمة التي تتم تحت مظلة الجامعات، ويعد تفوق الجامعة في بناء مجتمع المعرفة من أهم مؤشرات الميزة التنافسية للجامعات، فقد أصبح إنتاج المعرفة وتوزيعها وتصميم شبكة إلكترونية لخدمات المعلومات من أهم أولويات الجامعات، فالمجتمع القائم على المعرفة يسهم في تحويل المعرفة إلى مورد استراتيجي يحقق نمواً في الناتج القومي خصوصاً وأنها مورد ينمو مع مزيد من الاستهلاك بخلاف الموارد المالية التي تقل مع مزيد من الاستهلاك. (منظمة اليونسكو، ٢٠٢٣: ٥٨)

٤- تفعيل الشراكات الجامعية:

إن الشراكة بين الجامعات والمجتمع تسهم في تحقيق فوائد مباشرة لأفراد المجتمع عن طريق إنشاء برامج تعليمية متطورة، وتحسين الخدمات المقدمة، ومدخلاً مهماً لإنتاج البحوث المرتبطة بقضايا المجتمع كما تسهم في تحقيق عدد من الأهداف أهمها: (عبد الهادي، ٢٠١٥: ٤١٤)

- تلبية حاجات المجتمع وحل المشكلات والقضايا المجتمعية.
- المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.
- تحقيق التعاون والتكامل والمساهمة في نجاح البرامج التعليمية والاجتماعية.
- التحقق من جودة التعليم الجامعي وتحقيق الأهداف التعليمية.
- توفير شعور قوي بالانتماء، وتشجيع الأفراد على المشاركة في العمل التطوعي.
- تقديم الدعم المادي لمؤسسات التعليم العالي في أشكال مختلفة.
- تطوير المنظومة التعليمية لمواكبة التطورات العالمية.

ومن أهم صور الشراكة بين الجامعة والمجتمع، الكراسي البحثية، والحاضنات العلمية، والاستشارات والتدريب، والمشروعات المشتركة والمنح السنوية والدعم المالي الذي تقدمه المؤسسات

ومن ثم فإن تحقيق الشراكات الفاعلة بين الجامعة والمجتمع تعد من أهم مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية.

وبناءً على ما تم عرضه وتحليله في محور السمعة الدولية للجامعات، يمكن استخلاص بعض الموجهات الفكرية، ومن أهمها ما يلي:

- أن تحقيق السمعة العالية في الجامعات بصفة عامة، يستهدف الحفاظ على الجامعة ومكانتها واستقرارها، وتوفير ميزة تنافسية مستدامة.
- أن السمعة الجامعية تستخدم كمؤشر للحصول على تقييم وتفضيل أعلى بشكل عام، وكمقياس لمجموعة كاملة من المعايير التي تهدف لتعزيز الوعي بجودة البرامج الدراسية بالجامعة.
- أن سمعة كل جامعة تسهم في تمييز نفسها عن المنافسين والحصول على حصة في السوق، فالسمعة الجامعية الأفضل تكسب الطلاب وترفع من المكانة الأكاديمية العامة للجامعة، وترفع من وضع وترتيب الجامعة في مختلف تصنيفات الجامعات المتعارف عليها.
- تحقق السمعة الجامعية العالية عديد من الفوائد منها: إنشاء الصورة الصحيحة للجامعة، وتوصيل أداء الجامعة للمستفيدين.

المحور الثاني: اليقظة التنافسية للجامعات: (الماهية، الأهداف، الأهمية، الأبعاد، والخطوات، وطرق التحقيق)

لم تعد مؤسسات التعليم الجامعي في-الآونة الأخيرة- تتنافس مع بعضها البعض فحسب؛ بل أصبحت تواجه -أيضاً- المنافسة التي شكلتها مؤسسات التعليم الجامعي الخاص ومشاركة الشركات لحصة السوق في توظيف الطلاب الذين يدفعون رسوماً دولية، وتقدم التعليم الربح وبرامج التدريب.... وغيرها. ونتيجة لهذه العوامل انتشرت نظريات الوضع التنافسي، وبدأت تحظى باهتمام كبير في سياسات عمل الجامعات وموادها الترويجية ومواقع الويب الجامعية، وتم تعميم هذا المفهوم في قطاع التعليم الجامعي بسبب مجموعة من العوامل الداخلية؛ فمؤسسات التعليم الجامعي كانت

دائمًا لديها تطلع التنافسية في محاولة للتوصل إلى معايير أكاديمية عالية لتحقيق التميز الأكاديمي، والحصول على سمعة دولية وترتيب عالمي، وهذا ينطوي على استخدام أساليب جديدة مثل تدويل البرامج والخدمات، والتسويق والترويج لتعزيز المزايا التنافسية. (Haan, 2024: 46)

وعليه يمكن توضيح ما يتعلق باليقظة التنافسية للجامعات، من خلال العناصر التالية:

أولاً: ماهية اليقظة التنافسية للجامعات، وأهدافها:

إن اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة، ظهر في أدبيات إدارة الأعمال، وفي المجالات التي تعنى بالمعلومة وتسييرها، وعرف هذا المصطلح سجلاً فكرياً، بسبب تعدد مفاهيمه ودلالاته الأمر الذي أدى إلى اختلاطه وتداخله مع مفاهيم قريبة المعنى، إلا أن جميعها تندرج في سياق معلوماتي يسمح للمؤسسة بمراقبة وتحليل أحداث البيئة بهدف الحصول على المعلومات ورصد أية إشارات تساعد على فهم أحداث البيئة بشكل استباقي. فاليقظة ما هي إلا عملية رصد ومراقبة شاملة وذكية لبيئة المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية. ولهذا فهي عبارة عن عملية ملاحظة وتحليل التطورات العلمية، التقنية، التكنولوجية والصدمات الحالية والمستقبلية من أجل تجنب التهديدات واقتناص الفرص من أجل تطور أي مؤسسة، فهي عملية ديناميكية تقوم بالحصول واستخدام المعلومات عن الأحداث والاتجاهات في البيئة الخارجية للمنظمة، والمعرفة المنتجة لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المستقبلية. (Paper, 2023: 94)

ومن ناحية أخرى تعرف التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات تتجح في اختبار المنافسة المحلية والدولية، وهو ما يظهر في تلبية حاجات المستفيدين بشكل أكثر كفاءة مقارنة مع المؤسسات الأخرى. ولذلك فهناك نوعان للتنافسية، هما: (الصالح، ٢٠٢٢: ٢٩٨)

- **التنافسية الملحوظة:** يعتمد هذا النوع من التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه لا يجب أن نتفعل بشأن هذه النتائج، لكونها تتجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن طريق ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، إذ إن النتائج الإيجابية في الأجل القصير، قد لا تكون كذلك في الأجل الطويل.

• **القدرة التنافسية:** على الرغم من أن مفهوم القدرة التنافسية يستخدم على نطاق واسع، معايير متفاوتة وغير محددة، فإنه يمكن تعريف القدرة التنافسية بشكل عام على أنها الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة أن تستخدم تدابير أو إجراءات معينة تؤدي إلى تمييزها عن منافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم.

ولقد شاع استخدام مفهوم التنافسية منذ عام ٢٠٠٥م حينما أصدر المنتدى الاقتصادي العالمي مؤشر التنافسية العالمية، والذي يجمع بين (١١٤) مؤشراً والتي تعكس المفاهيم الخاصة بالإنتاجية والرخاء طويل الأجل، ويتم تجميع هذه المؤشرات في (١٢) مكوناً هي: المؤسسات، والبنية التحتية، وبيئة الاقتصاد الكلي، والصحة، والتعليم العالي والتدريب، وكفاءة سوق السلع، وكفاءة سوق العمل، وتنمية الأسواق المالية، والاستعداد التكنولوجي، وحجم السوق، وتطور الأعمال، والابتكار، ونظمت هذه الركائز بدورها في ثلاثة مكونات أساسية هي: المتطلبات الأساسية، ومعززات الكفاءة، وعوامل الابتكار والتطور، ويحدد لهذه المكونات ثلاثة أوزان مختلفة في حساب الرقم القياسي العام، اعتماداً على كل مرحلة اقتصاد للتنمية، والنتائج المحلي الإجمالي للفرد الواحد. (Stonkiene, Matkeviciene & Vaiginiene, 2016: 121)

ولقد شاع انتشار مفهوم اليقظة التنافسية مع زيادة التركيز على المعلومات والمنافسة القائمة على المعرفة، ومن ذلك أخذت المؤسسات تسعى بشكل متزايد إلى كيفية استثمار البيانات والموارد المعلوماتية الموجودة داخل وخارج مجالهم التنظيمي، مما جعل اليقظة التنافسية عملية منهجية من خلالها تقوم المؤسسة بجمع المعلومات القابلة للتنفيذ بشكل أخلاقي حول المنافسين والبيئة التنافسية، وتطبيقها بشكل مثالي على عمليات اتخاذ القرار لتحسين أداء المؤسسة. (المهدي، ٢٠٢٤: ٧١)

وتشير اليقظة التنافسية في التعليم الجامعي، أن يكون نظام التعليم الجامعي قادراً على إنشاء، وتطوير بيئة التعليم القادرة على المنافسة ليس فقط على المستوى الوطني، ولكن -أيضاً- على الصعيد العالمي، فضلاً عن زيادة مستوى الرفاهية للمجتمع وأفراده، ويقوم هذا المفهوم على إنشاء وضمان تشغيل بيئة نظام التعليم الجامعي من حيث توفير الظروف اللازمة لأية عملية تنافسية لنظام التعليم الجامعي،

وتفاعل نظام التعليم الجامعي مع القدرة التنافسية للدولة التي تُمكِّنُها من تقييم تطبيقات نماذج بحوث القدرة التنافسية للدولة لاستكشاف القدرة التنافسية لنظام التعليم الجامعي الوطني. (Curran, 2020: 389)

وتقوم اليقظة التنافسية بتحليل التطور العلمي، والتكنولوجي، والتجاري، والاجتماعي، والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية الموافقة لها لتبيان تهديدات وفرص تطوير المؤسسة والأعمال مع الأخذ بعين الاعتبار أنواع البيئة المختلفة، حيث تسمح اليقظة التنافسية للمؤسسة باتخاذ قراراتها بكل أمان وثقة، وعلى دراية بما يحدث من حولها، مع رصد وتوقع الأحداث بشكل استباقي، مع كشف الفرص والتهديدات، وتقييم موقعها التنافسي الحالي والمستقبلي بكل موضوعية مقارنة مع منافسيها، علاوة على دعم وتعزيز القدرات والعمليات الإبداعية من طرح منتجات جديدة، والدخول في أسواق جديدة... الخ، بالإضافة إلى امتلاك وجهة نظر ورؤية جيدة واستشرافية حول أعمال ونشاطات المنافسين الحالية والمستقبلية، وتوقع نواياهم. (Paper, 2023: 106)

كما يشار إلى اليقظة التنافسية بأنها جملة الممارسات التي تؤهل الجامعة إلى بناء وضع تنافسي قوي، ويتطلب ذلك من الجامعة أن تطبق مهاراتها ومواردها للحصول على أعلى عائد من الاستثمار في السوق، وتتضمن اليقظة التنافسية في التعليم الجامعي؛ جملة العناصر التي تحقق التفوق والسبق للجامعة على نظيراتها في سوق التعليم الجامعي من خلال استراتيجيات ريادية متميزة في جميع مجالاتها ووظائفها، كما تحدد اليقظة التنافسية طريقة اختيار وتطبيق الجامعة للاستراتيجية العامة لتحقيق واستدامه الميزة التنافسية، فهي تهتم بإيجاد روابط بين استراتيجيات الميزة التنافسية- التكلفة والتمايز والتركيز/ مجال أنشطة المؤسسة، والأداة الأساسية في الميزة التنافسية، وإيجاد طرق لتأكيد ما يتمثل في سلسلة القيمة التي تُحوّل الجامعة إلى أنشطة رصينة في تصميمها وإنتاجها وتسويقها وتمايز منتجاتها. (الروبي، ٢٠١٩: ١٣٤)

ويرتبط بمفهوم اليقظة التنافسية، ما يعرف بالاستراتيجية التنافسية والتي تعني البحث عن وضع تنافسي أفضل في قطاع التعليم الجامعي، ويهدف إلى إنشاء وضع تنافسي مستدام لمؤسسات التعليم الجامعي، وتستجيب الاستراتيجية التنافسية ليس فقط لبيئة هذه المؤسسات، ولكن أيضا تحاول تشكيل تلك البيئة على النحو الأفضل لمؤسسات التعليم الجامعي، وهناك أيضا ما يعرف باليقظة التنافسية المستدامة، وتعني الوضع الفريد الذي تطوره مؤسسات التعليم الجامعي في علاقتها مع منافسيها، والذي يُمكِّنُها من

أن تتفوق بها على أساس ثابت، وتحقق الجامعات ميزة تنافسية مستدامة عندما تقوم بتنفيذ استراتيجية خلق القيمة. (محمود، ٢٠٢١: ٧٢)

ويتضح من ذلك ترابط مفهوم اليقظة التنافسية بكل من مفهوم المنافسة والميزة التنافسية، والاستراتيجية التنافسية، فالمنافسة تعني مناسبة أنشطة الجامعة لمهامها، وتعرف الاستراتيجية التنافسية بأنها استمرار الجامعة في البحث عن الوضع التنافسي الأفضل بين الجامعات المنافسة لها على مختلف الأصعدة العالمية والإقليمية والمحلية، والميزة التنافسية تشير إلى قدرة الجامعة على توفير بيئة التعليم الجامعي التي تمكنها من دخول سباق المنافسة، وتحقيق الميزات المنشود الوصول إليها على المستويين المحلي والعالمي.

وفيما يتعلق بأهداف اليقظة التنافسية فقد حددت دراسة (Rabah,2025: 117) عدة أهداف لليقظة التنافسية داخل مؤسسات التعليم العالي، لعل من أهمها: تحديد رؤية واضحة للمؤسسة ومراقبة أنشطة المنافسين من أجل الاستمرار في التجديد والتطوير التكنولوجي وتحقيق ميزة تنافسية، وتوفير نظام معلوماتي استراتيجي لكل جوانب المؤسسة، ومعالجتها، ونشرها وتقديمها لمتخذي القرار، علاوة على تحديد أفضل الممارسات والاستراتيجيات التي تضمن للمؤسسة الحفاظ على الميزة التنافسية في المستقبل عن طريق مقارنة أداء المؤسسة مع المؤسسات المنافسة ومحاولة تطوير أدائها.

وقد أوضحت دراسة (عمر، ٢٠٢١: ٤٣٨) أهداف اليقظة التنافسية، في رصد الفرص المتاحة في البيئة المحيطة واستثمارها، وتجنب المخاطر والتهديدات المحتملة وتحليل البيئة التكنولوجية، وتشجيع البحث والابتكار لتطوير المؤسسة وتسجيل براءات اختراع، علاوة على توظيف أحدث الأساليب العلمية في التقييم الموضوعي لموقع المؤسسة الحالي وتحليل البيئة التكنولوجية للمؤسسة، والتركيز على العائد الاقتصادي من الخدمات التي تقدمها المؤسسة وزيادة الأرباح عن طريق توسيع مجالات الخدمات وتطويرها وتحسين جودتها.

كما أوضحت دراسة (Paper, 2023: 147) أن أهداف اليقظة التنافسية تتنوع لتشمل: تفعيل القرارات المتعلقة بتحسين العلاقات مع المستفيدين، واليقظة وسيلة الاستباق للمتغيرات، وتوجيه استراتيجية المنظمة لإيجاد شركاء وحلفاء جدد، والعمل على تحقيق الوفرة المالية، لأنَّ

المعلومات التي تم جمعها قادرة على تحسين من الخصائص التقنية للمنتج، وكذا من جودته وتخفيض تكاليف إنتاجية، ولذلك فقد أوضحت الدراسة أن اليقظة التنافسية تسعى إلى توفير مجموعة كاملة من المعارف والمعلومات المهمة التي يتم جمعها وتحليلها ونشرها وإيصالها للإدارة العليا التي يمكن الاستفادة منها في صياغة الابتكارات الاستراتيجية، علاوة على أنها تستهدف فهم المنافسين والبيئة التنافسية من خلال إعادة تشكيل أعمال المؤسسة لتلبية حاجة المستفيدين من أجل الحفاظ على مكانة المؤسسة التنافسية.

وبناءً على العرض السابق لماهية اليقظة التنافسية، وما تحققه للمؤسسة الجامعية من أهداف متعددة، يمكن استنتاج ما يلي:

- أن اليقظة التنافسية تسعى لتوفير منظومة معلوماتية داخل الجامعات، بما يساعد القيادات على رسم الخطط الاستراتيجية واتخاذ القرارات.
- أنها تعمل على تعزيز القدرة التنافسية للجامعات، بما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات، وتساعد في الوصول للتصنيفات العالمية.
- أنها تسهم في مواجهة المخاطر والتهديدات المتوقعة، من خلال توقع المخاطر والتهديدات الحالية والمحتملة ووضع خطط لمواجهةها.
- أنها توفر فرص الحصول على أفضل رؤية لأنشطة المؤسسات الحالية والمستقبلية، مع تشجيع العمل الجامعي وطرح أفكار جديدة لتطوير المؤسسة.

ثانياً: أهمية اليقظة التنافسية للجامعات:

تتعدد مجالات اليقظة التنافسية في مؤسسات التعليم الجامعي ومن هذه المجالات: جودة البحث العلمي، والسمعة الدولية، وتقرد وتميز المؤسسة الجامعية في برامج تخصصية، ونمو عدد الطلاب، وجودة المرافق والخدمات، والترتيب والتصنيف الدولي، والشراكات والتعاون الدولي، والموقع الجغرافي، وبيئة المعيشة، والعمل بشكل أفضل، والمعرفة التطبيقية، والوضع التنافسي، وشبكة الخريجين، وشهادة الاعتماد. (Haan, 2024: 56)، كما تكمن اليقظة التنافسية للجامعات في عملياتها الإدارية، وأوضاعها الحالية، والسبل المتاحة لها، وفي إيجاد التمايز؛ فالتحدي الاستراتيجي هو تحديد الكفايات الداخلية والخارجية غير التقليدية التي تدعم بشدة المنتجات والخدمات ذات القيمة، وأن المفتاح الحقيقي

لنجاح الجامعة في الوقت الحالي أو في التنمية المستقبلية يَكْمُنُ في قدرتها على إيجاد الكفاية التي تُمَيِّزُهَا عن غيرها بشكل صحيح.

وفي كافة المجالات السابقة، تعد اليقظة التنافسية أداة داعمة لآليات التنافس الوطني والدولي؛ حيث تشير إلى القدرة على الإبداعية والابتكارية والأسبقية في تحسين المنتجات المؤسسية، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال استثمار الجامعة لمصادر القوة لديها؛ لإضافة قيم تعليمية وبحثية لأصولها المؤسسية، بالإضافة إلى ابتكارها آليات استراتيجية، وخصوصية التدابير ذات العلاقة بتحسين الأداء المهني؛ بما يحقق لها التَّمَيُّزَ والأسبقية القيادية عن نظيراتها الوطنية والإقليمية والدولية.

وتتضح أهمية اليقظة التنافسية للجامعات من عديد من العوامل، لعل من أهمها ما يلي:

١- أن اليقظة التنافسية تعد من أهم العوامل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم الجامعي، حيث تساعد الجامعات في تحديد المنافسين وتغيرات الأسواق المستمرة في الظهور؛ فالكليات والجامعات تتنافس من أجل جذب الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس المُتَمَيِّزين، ودعم البحوث، والمساهمات المالية، وأصبحت هذه المنافسة أكثر شدة وعالمية. (Mathooko &

Ogutu, 2015: 336-337)

٢- أن المنافسة أصبحت بين الجامعات أكثر حدة مما كانت عليه في العشرين عاماً الأخيرة، لاسيما على الساحة المحلية، فبعد أن كان التنافس بين الجامعات مُقْتَصِرًا على العالم المتقدم؛ دخلت المنافسة -أيضاً- إلى الساحة المحلية، وأصبحت فاعلية هذه المنافسة مرهونة لِحَدِّ كبير بالقدرة التنافسية للجامعات، وهي قدرة باتت مرهونة بدورها بقدرة الجامعة على تهيئة وتنمية مخزون من رأس المال الفكري بحيث يضم أساتذة وقادة مؤهلين للتفكير الاستراتيجي الابتكاري، ومؤهلين لتصميم مبتكر لحزمة الخدمات التعليمية البحثية الجامعية لتعزيز الأداء الجامعي ومدِّ أسواق العمل بما تتوقعه المؤسسات من معارف ومهارات تتناسب والمتغيرات البيئية والتكنولوجية والاقتصادية والثقافية؛ ومن ثم خدمة الاقتصاد الوطني.

٣- أن بقاء الجامعات أصبح مرهوناً بقدرتها على امتلاك مزايا تنافسية تمكنها من تلبية احتياجات المستفيدين وفق معايير معينة كالجودة والسعر والوقت، وتحقيق تفوق سوقي على الجامعات

المنافسة لها، وتقديم خدمات تعليمية وبحثية تلبي احتياجات المستفيدين من جهة، واحتياجات الأسواق المحلية والعالمية من جهة أخرى، وهذا ما تحققه اليقظة التنافسية. (حسن، ٢٠١٤: ١٦٧)

٤- أن هناك مجموعة من التحديات التي تتطلب من مؤسسات التعليم الجامعي أن تكون أكثر تنافسية من حيث نمو أعداد الجامعات التي تقدم البرامج الدراسية ذات الدوام الجزئي والبرامج الدراسية عن بعد، وتوسع بيئة أعمال مؤسسات التعليم الجامعي لتشمل برامج التدريب بداخلها، وتشجيع صيغ التمويل القائمة على المنافسة بين مؤسسات التعليم الجامعي... وغيرها.

٥- أن التنافسية المحلية والعالمية تتطلب من الجامعات؛ استدامة الميزة التنافسية، مما يفرض على الجامعات اليقظة لتحقيق التنافسية المستدامة من خلال جذب المستفيدين الذين يفضلون منتجاتها أو خدماتها عبر عروض من المنافسين. (محمد، ٢٠١٧: ٣٢)

ويتضح من ذلك أهمية تمنع الجامعات باليقظة التنافسية؛ بما يُمكنها من تحقيق الميزات التنافسية والسمعة العالمية، وأن يكون لها ترتيبٌ مُميّزٌ ضمن التصنيفات العالمية للجامعة في مختلف أنشطتها التدريسية والبحثية والمجتمعية، بالإضافة إلى إمكانية تطبيق الجامعات أبعاد اليقظة التنافسية المختلفة التي تساعدها على مواجهة تلك التحديات المتعلقة بالتمويل والنمّيّز وإدارة مواردها البشرية بكفاءة والاستفادة من العاملين بها؛ ومن ثم تحقيق الاستدامة في نشاطها المؤسسي والنمّيّز العالمي. كما أن اليقظة التنافسية تمكن الجامعات من أن تتأقلم مع محيطها مع تحقيق استمرارية الأداء التنافسي واستدامة الأداء الاستراتيجي الناجح؛ من خلال المعرفة العميقة للأسواق والمنافسين، وضمان الاستجابة الجيدة لحاجات المستفيدين، والتوصل إلى حل المشكلات بصفة سريعة.

ثالثاً: أبعاد اليقظة التنافسية للجامعات:

إن مفهوم اليقظة التنافسية مفهوم واسع ومتعدد الأبعاد، حيث يتعلق بتوفير معلومات عن أخبار المنافسين المحليين والدوليين، المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين، ومراقبة توجهاتهم المستقبلية، والتعرف على مجالات البحث والتطوير المرتبطة بهم، ومن ثم فقد أصبحت الجامعات تهتم بدراسة وتحليل أسباب تفوق وتميز الجامعات الأخرى والبحث عن مزايا تنافسية جديدة. ومن أهم تلك الأبعاد ما يلي:

١- اليقظة المرتبطة بالموارد البشرية:

يقصد بهذا البُعد من اليقظة؛ انتباه المؤسسة ومراقبتها للموارد البشرية المتميزة في المؤسسات الأخرى، ومحاولة استقطاب الكفاءات والعناصر المتميزة، ولا بد للجامعات أن تغير النظم التقليدية للاستقطاب التي أصبحت لا تتناسب مع المعايير العالمية حتى من خارج البلاد، ومن الجدير بالذكر وجود اهتمام كبير على المستوى العالمي باستقطاب الموارد البشرية المتميزة، وتنمية رأس المال الفكري لأنه السبيل إلى تحقيق التميز وتحقيق قيمة مضافة لأنه من الموارد التي يصعب تقليدها. (عبد المحسن، ٢٠٢٢: ٩١)

٢- اليقظة الرقمية:

وهي تلك اليقظة الموجهة لمراقبة وتحليل المحيط التكنولوجي وتأثيراته الاقتصادية الحالية والمستقبلية وتوقع المخاطر وفرص التطوير، وهي كل الجهود التي تبذلها المؤسسة لتطوير التكنولوجيا وتتبع مجموعة من الأنشطة التي تسهم في ذلك مثل: متابعة الإبداعات والتطورات التكنولوجية وجمع معلومات عنها، ومعالجة المعلومات وتوصيلها لمتخذي القرار في المؤسسة واليقظة الرقمية تمكن المؤسسة من الإجابة عن الأسئلة الآتية: (المهدي، ٢٠٢٤: ٨٤)

- ما المعدات والأجهزة التكنولوجية الحديثة؟
 - ما المؤسسات المتطورة في مجال التكنولوجيا؟
 - ما المعايير الدولية المعمول بها في المجال التكنولوجي؟
 - ما أهم براءات الاختراع الجديدة في المجال التكنولوجي؟
- وتسهم إجابة الجامعات على هذه التساؤلات في تحقيق اليقظة الرقمية.

٣- اليقظة التسويقية:

يتضمن هذا البُعد من اليقظة؛ جمع المعلومات الخاصة بالأسواق التي تتواجد فيها الخدمات والمنتجات الخاصة بالمؤسسة وتحليلها ومحاولة اكتشاف أسواق جديدة، وجمع اليقظة التسويقية بين الجوانب التجارية من خلال التركيز على الأسواق والمستفيدين وبين الجوانب التنافسية والمنافسين الجدد، وبذلك تتطلب اليقظة التسويقية، وعي الجامعة باحتياجات ومتطلبات السوق ومحاولة تقديم

خدمات وبرامج تلبية تلك الاحتياجات معاً للتركيز على الجودة والتميز، بحيث تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية. (بيحة، والعيدي، ٢٠٢١: ٢١٨)

٤ - اليقظة البيئية:

يعد هذا البُعد من اليقظة من أصعب أبعاد اليقظة الاستراتيجية لأنه يتضمن جانب واسع من البيئة المحيطة بالمؤسسة كاليقظة المالية والسياسية والثقافية والإعلامية وعلم البيئة ومتابعة ما يحدث من متغيرات بيئية وغيرها وهذا يتطلب مزيد من الوعي لتحديد المعلومات الأساسية وانتقائها بعناية ومعالجتها بحيث تفيد المؤسسة وتسهم في تميزها. وتتضمن اليقظة البيئية مراجعة القوانين والتشريعات ومراقبة ما يصدر من قوانين جديدة سواء في الوزارات المختلفة أو متخذي القرار وذلك بهدف معرفة مدى تأثير هذه القوانين على نشاط المؤسسة ومحاولة التفاعل معها وأخذ ردود أفعال سريعة ومناسبة، ويعد وعي الجامعات بهذه التشريعات والقوانين من الأمور التي تجعلها إما توافق عليها وتتوافق معها أو ترفضها وتعارض عليها إذا كانت تتعارض مع المصلحة العامة، فقد تكون هذه القوانين فرصاً تمنحها الدولة للمؤسسة أو تكون مخاطر تهدد تطورها. (محمد، ٢٠١٧: ٣٦)

وتتضمن اليقظة البيئية أيضاً؛ الوعي بكافة الظواهر الاجتماعية كالعادات والتقاليد والفجوة بين الأجيال والصراعات المجتمعية، والوعي بكل المتغيرات التي تهدد أمن وسلامة المجتمع، كما تتضمن مراقبة تغيرات الحياة الاجتماعية مثل عادات الاستهلاك، وموضة الملابس، والنمو الديموجرافي ومناطق التجمعات السكانية أو النزوح ومعدل النمو السكاني، وتؤثر هذه التغيرات الاجتماعية بشكل أو بآخر على أنشطة المؤسسات لأنها تتطلب تحديد مواقع تقديم الخدمات والمستفيدين، وكذلك نوع الخدمات المقدمة. (صديقي، ٢٠٢٠: ٢٠٤)

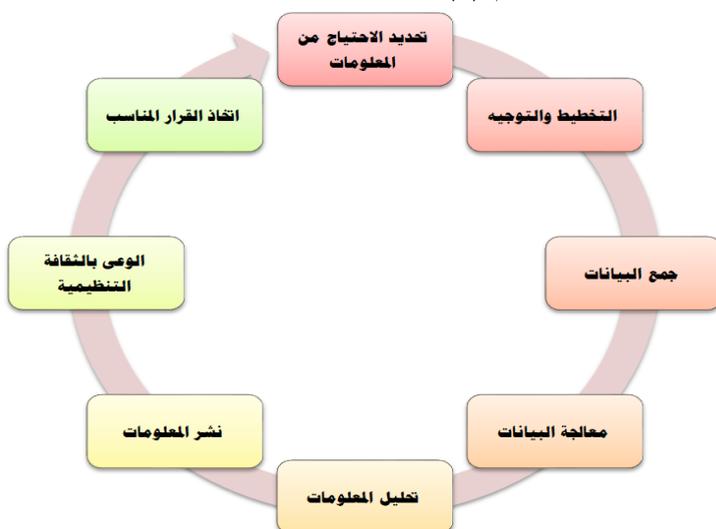
ويُلاحظ من الأبعاد السابقة أنها لا تعمل منفصلة، بينما يجب أحداث التكامل بينها لتحديد قُوى المنافسة الظاهرة والكامنة، مع إجراء تحليل مؤسسي يساعد على إيجاد صورة شاملة عن هذه القوى التي تشكل آفاق تنافسية أوسع؛ فقوى السوق الحالية تعتبر تحدياً يواجه الجامعات في شكلها الحالي ونمطها ووظائفها، بالإضافة إلى العديد من التغييرات في مجال التعليم الجامعي بما في ذلك انخفاض التمويل الحكومي، وزيادة الطلب على التعليم الجامعي، وتغيير التركيبة السكانية، وظهور نماذج جديدة في التعليم الجامعي، والتطور التكنولوجي في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وهذه

التغييرات خلقت العديد من الفرص التي اجتذبت القطاع الخاص للدخول في قطاع التعليم الجامعي للاستفادة من الفرص الناشئة.

رابعاً: خطوات وممارسات اليقظة التنافسية للجامعات:

تناول عديد من الباحثين خطوات اليقظة التنافسية، في الشكل التوضيحي التالي:

شكل رقم (٢): خطوات اليقظة التنافسية للجامعات



المصدر: من تصميم الباحثة

وفيما يلي توضيح لأهم الخطوات الواردة في الشكل التوضيحي السابق:

١ - الخطوة الأولى: تحديد الاحتياج من المعلومات Determine Information Needs:

تبدأ اليقظة التنافسية بتحديد الاحتياجات من البيانات أي المعلومات المطلوبة بالفعل لاتخاذ القرار الصحيح والذي يُعد أساس عملية اليقظة والهدف الأساسي منها، وتعتمد هذه المرحلة على تحديد أهم المعلومات المطلوبة وتقليل المعلومات المترابطة بدون فائدة.

٢- الخطوة الثانية: التخطيط والتوجيه Planning and Direction:

أي صياغة الخطط وتحديد مصادر المعلومات المطلوب تنفيذها والجهات التي يجب جمع البيانات عنها وتحديد الأفراد الذين يقومون بجمع البيانات حول البيئة المستهدفة وتكليفهم بذلك.

٣- الخطوة الثالثة: جمع البيانات Data Collection:

وفي هذه الخطوة يتم الرجوع للمصادر الرسمية، مثل: (مراجعة الإحصاءات، عمل مقابلات مع المسؤولين، تنظيم الزيارات، فحص التقارير) أو المصادر غير الرسمية والتي تتطلب مجهودًا شخصيًا لجمعها كحضور ندوات واجتماعات والاحتكاك بالمنافسين وبيئة العمل الخارجية، أي جمع البيانات التي تحتاجها المؤسسة بشكل كامل بحيث تعطي نظرة ثاقبة لتوجيه منهجية العمل، مع الالتزام بالمعايير الأخلاقية والقانونية في جمع البيانات. (Carlson, 2019: 97)

٤- الخطوة الرابعة: معالجة البيانات Data Processing :

وفي هذه الخطوة يتم الاحتفاظ بالبيانات التي تم جمعها ومن ثم تصنيفها وتخزينها في قواعد بيانات إلكترونية لسهولة التعامل معها واسترجاعها، وفي هذه المرحلة تتضح عدة مؤشرات كالتحقق من درجة ومصداقية مصادر البيانات، ومدى فائدتها بالنسبة لصانعي القرار، والربط بين المصادر والأهداف التنافسية المستهدفة. ولذلك يشترط في هذه الخطوة التركيز على المبادئ القانونية عند معالجة البيانات كجزء من عمليات اليقظة التنافسية.

٥- الخطوة الخامسة: تحليل المعلومات Information Analysis:

تُعد هذه الخطوة أهم خطوات اليقظة التنافسية لأنها تتطلب مهارات عدة، كمهارة جمع المعلومات في ملف، ثم دمج تلك المعلومات مع بعضها البعض، ثم ترجمة وتحليل تلك المعلومات إلى معارف قابلة للاستخدام. لذلك تعد مرحلة التحليل هي مرحلة اليقظة الحقيقية، ففيها يتم تحويل المعلومات التي تم تجميعها إلي بدائل لصنع القرار واتخاذها. (صديقي، ٢٠٢٠: ٢٠٧)

٦- الخطوة السادسة: نشر المعلومات Publish The Information:

وفي هذه الخطوة يتم مشاركة نتائج الخطوات السابقة مع جميع القادة الذين يهمهم الأمر، أي نشر وإيصال المعلومات التي تم جمعها وتحليلها ومعالجتها لصانعي القرارات لمساعدتهم في اتخاذ القرار، فيتم النشر من خلال قنوات الاتصال المتنوعة كالبريد الإلكتروني، التقارير، الندوات، ومواقع

التواصل المختلفة، وفي مرحلة النشر يتم مراعاة التغذية الراجعة والتقييم لعملية اليقظة التنافسية من حيث تحديد مواطن الضعف ونقاط القوة من أجل تحسين عمليات جمع البيانات عن السوق.

٧- الخطوة السابعة: الوعي بالثقافة التنظيمية **Organizational Culture Awareness**:

هناك سياسات وإجراءات مطلوبة وبنية تحتية رسمية وغير رسمية حتى يتمكن صانعو القرار من تحقيق غايات اليقظة التنافسية، ومن أهم تلك السياسات تنمية الوعي بالثقافة التنظيمية، مع إشراك مختلف جوانب المعرفة الداخلية والخارجية للمؤسسة دون الاعتماد على ما هو معروف في الداخل، بل تعتمد المؤسسة على كل ما يمكن معرفته من جميع الجهات بهدف السعي للحصول على المعلومات والمعرفة لسد الثغرات التي تعوق مكانتها التنافسية.

٨- الخطوة الثامنة: اتخاذ القرار المناسب **Make Decision** :

بعد الوصول إلى المعلومات القيمة والمفيدة يتم التعرف على الجهات المسؤولة عن صنع القرار واتخاذها لتقديم تلك المعلومات إليهم بالشكل والتوقيت المناسبين، لكونها البداية الحقيقية لسلسلة من الإجراءات التطويرية التي يمكن تنفيذها على أرض الواقع والتي يتم اتخاذ الإجراءات بشأنها من أجل الوصول إلى المستوى التنافسي المطلوب. (Rabah,2025: 124)

وقد تتمثل الخطوات الثمان السابقة لليقظة التنافسية بالدورة التي لا تنتهي عند الحصول على المعلومات بل تستمر لتعزيز الاستفادة من المعلومات في صناعة واتخاذ القرار، كما تتبع أنشطة اليقظة التنافسية التي تتمثل المراقبة المستمرة للبيئة الخارجية سواء كانت مراقبة عامة للبيانات دون هدف محدد أو مراقبة منظمة من أجل الحصول على معلومات ذكية لاتخاذ القرار، فضلاً عن الاستجابة لنتائج تحليل المعلومات والكشف عن الإنذار المبكر الذي يهدد سلامة ومكانة المؤسسة التنافسية.

خامساً: طرق تحقيق اليقظة التنافسية للجامعات:

تعتبر اليقظة التنافسية بالمؤسسات الجامعية، عن عملية مستمرة، فهي تقوم بجمع البيانات والمعلومات ومعالجتها ونشرها بشكل مستمر، وذلك من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية جديدة غير متكررة بناء على دراسة الفرص والتهديدات المحتملة وتؤدي هذه القرارات إلى بقاء المؤسسة. كما أن اليقظة التنافسية عملية إبداعية، حيث تتسم بإنتاج أفكار إبداعية تجعل المؤسسة تتفوق على غيرها

من المؤسسات المنافسة، من خلال توقع المستقبل والتنبؤ به، بمراعاة كافة جوانب المحيط الخارجي للمؤسسة. واليقظة التنافسية هي نشاط جماعي، فهي لا تتم بشكل فردي بل هي تركز على قيام مجموعة من الأفراد بنفس العمل في نفس الوقت، ومقارنة المعلومات التي حصلوا عليها وتحليلها، أضف الى ذلك أنها يجب أن تتم في إطار قيمي وأخلاقي وقانوني وحتى لا تكون مجرد مراقبة وتتبع لأنشطة الآخرين فقط، وإنما يمكن التفاعل وعقد اتفاقيات تعاون وشراكة مع المؤسسات الجامعية المتميزة والإفادة من خبراتها. (الروبي، ٢٠١٩: ١٣٤)

وتتعدد الطرق المتعلقة بتحقيق اليقظة التنافسية بالمؤسسات عامة والجامعية منها بخاصة، ومن أهم هذه الطرق ما يلي:

١- طريقة المعايير:

يعتبر مفهوم المعايير أحد المفاهيم الحديثة التي ظهرت خلال نهايات القرن العشرين، وأخذت به كثير من الشركات المحلية والدولية، وتعتبر شركة "زيروكس Xerox" أول شركة أمريكية تطبق هذا المفهوم على نطاق واسع منذ عام ١٩٧٩ م ، فقد أرادت أن تدرس أسباب تفوق المنافسين اليابانيين عليها في إنتاج آلات تصوير المستندات بجودة أعلى وبأسعار أقل من تكلفة إنتاجها بشركة "زيروكس"، فقامت بشراء الآلات اليابانية وتفكيكها ودراستها ومعرفة سر قوتها وانخفاض تكاليفها واستفادت بذلك في تحسين آلاتها بدرجة كبيرة. وبالرغم من أن هذه العملية ركزت في البداية على دراسة المنتجات المنافسة إلا أنها امتدت إلى دراسة إجراءات العمل ووظائف العاملين والأداء التنظيمي، كما شملت دراسات زيادة الإنتاجية ورفع قيمة العمل ككل، وهكذا فإن البحث وراء الأساليب الأفضل لا ينحصر في نشاط معين بل يشمل كل الأنشطة بما في ذلك النشاط التسويقي. (Al-Khalifa, 2015: 308)

وفى الآونة الأخيرة تستخدم عديد من المنظمات وفى مقدمتها الجامعات، مفهوم المعايير والاسترشاد بالممارسات الأفضل وبصورة عميقة؛ وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف، حددتها دراسة (حسنين، ٢٠١٥: ٢٠١)، في:

- التركيز على تحديد فجوة الأداء، أي الفروق الجوهرية بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى المتنافسة الأكثر تقدماً في السوق.

- اقتباس الأفكار الناجحة من المؤسسات التي حققت مستوى تنافسي متقدم باستخدام مقاييس، مثل: (جودة المنتج، ومعدل الإقبال عليه، والتوسع في السوق، وإرضاء المستفيدين).
- ترشيد النفقات وتخفيض تكاليف الإنتاج أو الخدمات التي تكون مرتفعة، حيث تلجأ المنظمات الإدارية إلى البحث عن المنظمات التي تقوم بتأدية نفس النشاط أو الخدمة بتكلفة أقل.

في حين أضاف عليها دراسة (Garg, 2019:118)الأهداف التالية:

- توفير فرص التعاون بين المنظمات وتشجيع المنافسة فيما بينها على تحسين الأداء وإدخال آليات السوق ضمن استراتيجيات العمل، مما يتيح فرص التعلم المستمر، ونقل الخبرات والمعارف من المنظمات الأخرى بهدف تغيير نظم وأساليب العمل التقليدية.
- إتاحة الفرصة للمؤسسة للتوجه نحو النماذج الأفضل للأداء والجودة، التي توفر لها فرص تحقيق رضا المستفيدين.
- تغيير ثقافة المؤسسة بحيث تصبح موجهة لحل المشاكل والأداء، والتركيز على تحقيق الأهداف والأولويات، وتتفق طريقة المعايير مع الجودة في أنهما يهدفان إلى التحسين المستمر.
- تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية لفريق العمل المسؤول عن تحسين الأداء حيث تتسع فرص الابتكار أمامه، لتشمل جميع المنظمات المشاركة معهم في إجراءات المعايير. ويتطلب التطبيق العملي لطريقة المعايير في التعليم الجامعي اتخاذ خطوات عدة، لعل من أهمها ما يلي:

أ- تحديد النشاط أو المجال الذي يحتاج إلى التحسين: تبدأ العملية بتحديد المجال الذي يلاحظ تراجع المؤسسة الجامعية في أدائه عن المنافسين، وبذلك فإنها تحدد مواطن الضعف التي تحتاج إلى إصلاح، وتعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات؛ لأن كل الجهود والنفقات التي تليها تترتب عليها، فإن صحت تصح كل الخطوات التي تليها.

ب- تحديد المؤسسات ذات الأداء الأفضل: حيث يتم البحث عن المنافس الذي يتميز بالأداء الأفضل في نفس الميدان، ويمكن الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسات ذات الأداء الأفضل بالاستعانة بعدد من المؤشرات، والتي من أمثلتها: (حسن، ٢٠١٦، ٤٦١)

- نسبة الالتحاق ومعدلات الاستقطاب للمستفيدين الدوليين.
- التحالفات والشراكات الدولية التي تعقدها المؤسسة مع مؤسسات وهيئات مناظرة.
- ترتيب المؤسسة في المسابقات والتصنيفات الدولية التي تجرى سنوياً من قبل منظمات وهيئات دولية.

ج- تحديد معايير الأداء الممتاز: ويراعى أن تكون هذه المعايير قابلة للقياس حتى تتم المقارنة بين أداء المؤسسة الجامعية موضع الدراسة وأداء المؤسسة الجامعية الأفضل بطريقة موضوعية، مثل: معدل الإنتاجية والقدرات التسويقية وعدد المستفيدين والسمعة الأكاديمية... وغيرها.

د- جمع البيانات اللازمة: تتركز الجهود هنا في جمع البيانات حول العمليات المطبقة بالمؤسسة المعنية، لتحديد مستواها الحالي، إلى جانب جمع بيانات ومعلومات تصف كيفية ممارسة وتطبيق العمليات بالمؤسسات الأفضل، ولتحصيل هذين النوعين من المعلومات يمكن الاعتماد على الأساليب التالية: (حلمي، ٢٠١٧: ٢١-٢٢)

- الاستقصاءات: وهي مفيدة في تجميع البيانات بدقة خاصة في حالة وجود عديد من المصادر الخارجية المتباعدة، وفي هذه الحالة يمكن الحصول على البيانات من المنظمات عن طريق البريد أو التليفون، أو عن طريق المستقيمين.
- الزيارات: تمد الزيارات للمؤسسة بفرصة مشاهدة العمليات وجه لوجه على الواقع العملي، ويتم التخطيط لها بين المؤسسة والمنظمات التي سيتم زيارتها، بحيث يتم تخصيص الوقت المناسب للزيارة وتحديد الأطراف التي سيتم مقابلتها والبيانات والمعلومات المطلوبة والمتاحة للنشر.
- المجموعات ذات الاهتمام: وتتمثل في مجموعات الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة بأنشطة وعمليات المعايير ومن هذه الفئات أو المجموعات: المستفيدين، أو أعضاء وممثلي المنظمات المتخصصة، مثل: منظمات الجودة.

- مسح السوق أو عمل لقاءات مع المستفيدين، ثم حصر المنافسين ووضع أوزان نسبية محتملة لهم، وذلك من خلال تحديد محاور التقييم كالسعر وتقسيم السوق بالنسبة للنواتج النهائية ثم تقييم هذه العمليات وبذلك يتم تحديد المنتج وضمان موثوقيته.
- دراسة المشكلات عن طريق شكاوى المستفيدين؛ لتحديد المواطن التي تحتاج إلى تحسين.

هـ- تحديد الفجوة بين المؤسسة المعنية والمؤسسة الأفضل: عند مقارنة أداء المؤسسة المعنية بأداء المؤسسات الأفضل يتم تحديد الفجوة بين الاثنين، وقد تكون الفجوة موجبة (أداء المؤسسة يتفوق على أداء المنافسين) أو سالبة (هناك قصور في الأداء تعانى منه المؤسسة بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى)، وبطبيعة الحال فإن الفجوة السلبية تستدعى التدخل بغرض الإصلاح. (Al-Khalifa, 2015: 311)

و- تصميم البرنامج المناسب لسد الفجوة بين أداء المؤسسة المعنية وأداء المؤسسة الأفضل: وفي هذه المرحلة يتجمع لدى المسؤولين كل المعلومات الخاصة بالوضع الحالي والوضع المرغوب فيه فيقومون بوضع البرنامج الذى يعاونهم في تحقيق الوضع الأفضل، غير أن تصميم البرنامج المناسب يحتاج إلى وضع بعض الافتراضات حول المستقبل وتكوين عدد من السيناريوهات البديلة بما يتفق مع التغييرات المطلوب إجراؤها.

ز- تنفيذ البرنامج ومتابعة النتائج: بحيث يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة الخطأ في الوقت المناسب. (جمال الدين، ٢٠١٦: ١٣١)

وبناءً على ما تقدم تتضح أهمية طريقة المعايرة للجامعات من خلال التحليل والتشخيص المنجز بشكل جيد يؤدي إلى توافق الجامعة وتأقلمها مع تركيبة الأطراف البيئية المتنوعة التي تتفاعل معها أو تعمل من خلالها، علاوة على اعتماد فرص استمرارية المنظمة ونموها بشكل كبير على دقة نتائج التحليل الاستراتيجي للجوانب البيئية التي ترتبط بكل جامعة.

٢- طريقة تحليل قوى المنافسين (نموذج بورتير Porter Model)

يرجع انتشار مصطلح النقطه التنافسية إلى عمل العالم مايكل بورتير Michael E. Porter في الثمانينات من القرن الماضي، والذي وضع نموذج القوى الخمسة لتحقيق الميزة التنافسية عام

١٩٨٠م، وهذا النموذج يحدد حالة المنافسة داخل قطاع معين من القطاعات المجتمعية، بحيث تتمثل القوى الخمسة في: التهديد من المنافسين الجدد، والقوة التفاوضية للموردين والمستفيدين، والتهديدات بتبديل المنتجات، والتنافس داخل قطاع ما، وهذه القوى مجتمعة تحدد إمكانية الربح في نهاية المطاف للمؤسسة والمركز التنافسي لها. (Porter, 1998: 77)

ولقد فسرت دراسة (Mathooko & Ogutu, 2015: 334-335) القوى الخمسة لبورتر في

سياق التعليم الجامعي في الآتي:

أ- **تهديد المنافسين الجدد** يعني دخول منافس جديد في سوق عمل التعليم الجامعي، وتعتمد إمكانية هذا الدخول على عدة عوامل من بينها: قدرة الجامعة على زيادة الإنتاجية بكفاءة وباستخدام الموارد على مَرِّ الزمن، ومتطلبات رأس المال، وَرَدَّ فعل المنافسين الجُدِّد أو المحتملين، ومقاومة المشترين- الجُدِّد الداخليين في السوق من حيث عدم قبول المنتجات والخدمات الجديدة المساوية أو الأفضل من تلك الحالية، وعدم الاستعداد لتحمل تكاليف تحويل المنتجات الجديدة والخدمات.

ب- **القوة التفاوضية للموردين**: ويعرف الموردون بأنهم تلك المؤسسات أو الأفراد التي تُوفِّر مواد أو معلومات أو معارف تسمح بإنتاج المؤسسة للسلع، وفي سوق العمل تعتبر الجامعة مورداً لليد العاملة عالية المهارة التي تتمثل في الأساتذة والباحثين والإداريين، ومع العدد المتزايد من الجامعات وعدد أعضاء هيئة التدريس المدربين المحدود تكون القوة التفاوضية للموردين عالية.

ج- **القوة التفاوضية لمتلقي الخدمة**: ففي الجامعات متلقى الخدمة يتمثل في: الطلاب أو أولياء الأمور، بمعنى أنهم يسعون إلى التعليم من الجامعة، وزيادة قوة الطلب على الخدمات المقدمة أصبحت أكثر معيارية؛ مما يسمح لهم بمقارنة أكثر سهولة وعمل خيارات بين العروض الكثيرة؛ وبالتالي يوجد أمام متلقى الخدمة مزيد من الخيارات للاختيار من بينها، كما يكون بذلك أمام متلقى الخدمة مزيد من الخيارات.

د- **تهديد البدائل**: حيث يرتفع تهديد البديل إذا تَوَفَّرَتْ بدائل مفاضلة فعالة من حيث التكلفة بالمقارنة مع المنتج الأصلي، وفي مجال التعليم الجامعي فالقوة الأكثر تأثيراً ونُمُوًا هي التهديد من عدد من البدائل، وخاصة من التعليم عن بُعْد والبرامج على شبكة الإنترنت، ويتم تعريف التهديد بالبدائل من خلال ثلاث سمات هي: الوقت، والملاءمة، والتطبيق؛ فالوقت أهم عامل لدفع الطلاب

إلى البحث عن منتجات بديلة، والملاءمة مسؤولة عن قيادة المستفيدين للبحث عن وسائل بديلة للحصول على الخدمة.

هـ - **شدة التنافس:** فالتنافس بين المنافسين يمكن أن يتحقق بخضم السعر، وتقديم منتج جديد، وإدخال تحسينات على الخدمات، وفي صناعة التعليم الجامعي تعتمد شدة التنافس على الكائن للمنافسة: الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والجهات المانحة أو صناديق التمويل وتمويل البحوث المستندة إلى الحكومة، ويتأثر باثنين من العوامل الهيكلية هما: ملف تعريف الجامعات القائمة والذي يُحَدِّدُ عَدَدًا من الجامعات في المجتمع، وتحديد الدرجة التي يجب على كل جامعة أن تتنافس من أجل الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس المتميزين، والتمويل والبحوث المستندة إلى الحكومة.

وفي إطار ما سبق يمكن استنتاج أهمية نموذج بورتر في تحديد قوى المنافسة وفي الحفاظ على خطة استراتيجية شاملة من خلال تحليل مؤسسي يساعد على خلق صورة شاملة عن هذه القوى التي تشكل أية صناعة وبما يساعد على امتلاك آفاق تنافسية أوسع؛ فقوى السوق الحالية تعتبر تحدياً يواجه الجامعات في شكلها الحالي ونمطها ووظائفها، بالإضافة إلى تحدي دخول عديد من الأفكار التجارية الجديدة في بيئة الجامعات المختلفة تماماً عن بيئة قطاع التعليم العالي التي هددت وجودها.

وفي سياق ما تقدم يلاحظ تَعَدُّدُ القوى المؤثرة على تحقيق الميزة التنافسية للجامعات من حيث تهديد المنافسين الجُدد من حيث ظهور عديد من الجامعات المنافسة لبعضها البعض والتي تحاول كُلاً منها أن تكون أفضل، والقوة التفاوضية للموردين بمعنى قدرة الجامعة على توريد الكوادر البشرية عالية الكفاءة لسوق العمل، والقوة التفاوضية للمشتريين الذي يُبَيِّحُ أمامهم العديد من الخيارات للحصول على الخدمات التعليمية من العديد من الجامعات بحيث يقع الاختيار على الجامعة المُؤَوِّرة لهذه الخدمات وفقاً لمعايير الجودة والتكلفة والوقت، والتهديد بالبدايل بوجود بدائل متعددة أمام العملاء للحصول على نفس الخدمة، وشدة التنافس بين الجامعات على جذب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس الأكفاء، والموارد المالية.

٣- طريقة التحليل الاستراتيجي لبيئة العمل:

يعد التحليل الاستراتيجي لبيئة العمل لأية منظمة بمثابة تشخيص وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة ولتحديد الفرص والتهديدات، كذلك تشخيص وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة لمعرفة المواصفات والميزات التنافسية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد في تحديد الاستراتيجيات المفيدة لتحقيق أهداف المنظمة. كما يعد التحليل الاستراتيجي أداة فعالة تساعد المنظمات على التكيف والاستجابة للتغيرات المحيطة بها، وكذلك في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. (إبراهيم، ٢٠١٧: ٢٦٤)

وبهذا فإن نجاح الاستراتيجية التنافسية للجامعة يعتمد على وضع الجامعة داخل بيئتها، وعلى قدرتها على الدفاع عن نفسها ضد القوى التنافسية، مثل القوى التنافسية من مقدمي الخدمات التعليمية المحلية والدولية من مؤسسات التعليم الجامعي العام والخاص على حد سواء. واستناداً إلى ما تقدم يمكن تحديد أبعاد التحليل الاستراتيجي لبيئة العمل الجامعية على النحو الآتي:

أ- الأبعاد الداخلية لبيئة العمل:

يقصد بتحليل البيئة الداخلية عمل دراسة تفصيلية على بيئة العمل لتحديد مستويات الأداء، وتقييم كافة العوامل الداخلية، مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية. وهذه الدراسة تسهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة، علاوة على إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات، بالإضافة إلى تحقيق الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات)، لانتهاز الفرص التسويقية من خلال نقاط القوة الداخلية، وتجنب المخاطر أو تحجيمها من خلال إزالة نقاط الضعف. (الهدان، ٢٠٢١: ٨١)

ب- الأبعاد الخارجية لبيئة العمل:

تتمثل الأبعاد الخارجية للمنظمات الجامعية في كافة المتغيرات التي يمكن أن تشكل فرصاً للجامعة لمواكبة تلك التغيرات أو تشكل تهديدات في حالة عدم استغلالها بشكل صحيح، وتتلخص هذه الأبعاد بالآتي: (إبراهيم، ٢٠١٧: ٢٧٧)

(١) المتغيرات السياسية والقانونية:

تعتبر هذه المتغيرات عن مجموعة القوى التي تحدد السلطة وتعد القيود وتحافظ على القوانين والتشريعات وأهم متغيراتها، ولذلك فعلى المنظمات أن تتلمس تأثير الحكومة من خلال الأنظمة والقوانين الخاصة بشرعية وجودها وعملياتها اليومية وعلى الإداريين عند تحديدهم استراتيجياتهم الأخذ بنظر الاعتبار هذه المتغيرات وما تصدره الدولة من تشريعات وقوانين وأي تغيرات مستقبلية محتملة فيها.

(٢) المتغيرات الاقتصادية:

تشير هذه المتغيرات إلى خصائص وتوجهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة والذي يؤثر في رسم وصياغة استراتيجياتها، وتتمثل هذه العوامل الاقتصادية بمعدل النمو الاقتصادي، وهيكل الاستثمارات المحلية والأجنبية، ومعدلات التضخم.... وغيرها.

(٣) المتغيرات الاجتماعية والثقافية:

تتضمن هذه المتغيرات القيم والعادات والتقاليد في المجتمع، ومن أمثلتها التغيرات في نمط المعيشة ونسب نمو السكان والثقافة والتعلم والتدريس. ويظهر تأثير هذه المتغيرات في الموارد البشرية التي تحصل عليها المنظمة من المجتمع وفي مقدرتها التسويقية والوظائف التي يمكن أن تؤديها ويكون ذلك التأثير في صورة فرص وتهديدات.

(٤) المتغيرات التقنية:

يعد التطور التقني من خلال متغيراته من أهم التحديات التي تواجه المنظمات، ويعتمد مستقبل المنظمات وتطويرها على إدراك هذه التحديات والتي يتضح أثرها في العمليات التشغيلية، ومن أمثلة هذه المتغيرات: النفقات الإجمالية على البحث والتطوير، وحماية الاختراعات، والتطبيقات التكنولوجية الجديدة، وتحسين الإنتاجية... وغيرها.

ومن خلال عرض طريقة تحليل بيئة العمل، تظهر أهمية التحليل الاستراتيجي في تحديد وفهم العوامل البيئية، مما يسمح برسم صورة تفصيلية لخصائص هذه العوامل واتجاهاتها، علاوة على دوره في تحديد وتقدير الفرص والتهديدات التي قد تقدمها البيئة الخارجية، بالإضافة إلى معرفة

نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة، بالإضافة إلى تحديد التوجهات الاستراتيجية الأساسية للمنظمة.

وبناءً على ما تقدم يمكن استنباط عدد من العوامل التي يجب مراعاتها عند تطبيق اليقظة التنافسية للجامعات، بناءً على تحليل طرق تحقيقها، وذلك على النحو التالي:

- التخطيط: بحيث يتم تحديد العمليات وإدراكها بشكل جيد، وتحديد الشركاء أو أقران التطوير الذين يمكن الاستفادة منهم، حيث يتم إعداد مصفوفة المقارنة، والتي تبين أداء المنظمات المنافسة قياساً بأداء المؤسسة الحالية.
- التحليل: بحيث يتم تجميع البيانات، وتحديد الفجوة في الأداء، والتعرف على عمليات التغيير، وصياغة الأهداف المستقبلية، وتتضمن هذه المرحلة التحليل التنافسي للمؤسسة بمعنى تحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة في البيئة التي تعمل بها، ويتطلب ذلك إجراء دراسات تحليل البيئة من خلال تحديد وجهة نظر المستفيدين وإعطاء تقييمات لكل منهم على حدة، إلى جانب جمع معلومات كافية عن جميع المنافسين طبقاً لاستراتيجياتهم التنافسية المختلفة، وذلك بالتركيز على أسباب نجاح هذه المؤسسات التعليمية وأسباب فشل المؤسسات الأخرى.
- التنفيذ: بحيث يتم إجراء الاتصالات وتطوير الخطة، والعمل على تنفيذها، ومراجعة التقدم الحادث بشكل دوري، مع استدامة دراسة المقترحات والآراء الابتكارية لتحديد فرص التحسين وتحقيق المركز الإيجابي الأفضل والحرص على تميزه والاستثمار فيه.

المحور الثالث: اليقظة التنافسية، وإسهاماتها في تحسين السمعة الدولية للجامعات:

إن تفهم الجامعات للاحتياجات التعليمية الأساسية للطلاب والقيمة المتصورة للعناصر الأساسية والمضافة من خدماتهم؛ يعد من أهم أسس بناء السمعة الجامعية الراقية؛ لذلك ينصب عمل اليقظة التنافسية على كافة المستفيدين من الخدمات الجامعية، وفي مقدمتهم الطلاب فهم الأساس في تحديد الخبرات المقصودة لهم؛ لأنهم السبب الوحيد لوجود الكليات والجامعات، ومع ذلك الاهتمام يجب -أيضاً- أن يعطى للأطراف الأخرى بما في ذلك الآباء وأصحاب العمل المحتملين، والخريجين والمانحين والمجتمع المحلي. وبناءً على ذلك يمكن تحديد ملامح العلاقة بين اليقظة

التنافسية والسمعة الجامعية، ومن ثم تحقيق ميزات تنافسية عالية؛ في إسهامات اليقظة التنافسية وما تحقّقه من أجل تحسين السمعة الجامعية، ليس فقط على المستوى المحلى، بل العالمي أيضاً، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

١- أن المنافسة الشديدة بين الجامعات أجبرتها على البحث عن مصادر وموارد جديدة للدخول في غمار التنافس الجامعي، والسَّعي إلى تحقيق مكاسب الميزة التنافسية المستدامة في الأجلين القصير والطويل، وتعتبر اليقظة التنافسية للجامعات عن قدرتها على استخدام الموارد والقدرات بكفاءة مثل المهارات والمعرفة والمعلومات، وذلك من أجل توفير فرصة للنجاح وتوسيع نطاق انتشارها، وهو ما يقابل السمعة الجامعية، والتي تتضمن المنظور الجماهيري الواسع للجامعة، مع المرونة في مواجهة المنافسة والضغط الناجمة عن الدخول التنافسي.

٢- أن اليقظة التنافسية تعمل على توفير المعلومات التي توظفها الجامعة لزيادة كفاءة برامجها التسويقية، وهو ما ينعكس على امتداد السمعة الجامعية، واستدامتها والمحافظة على مكانتها بين الجامعات المنافسة، وذلك من خلال التركيز على الأنشطة التسويقية والتي تستخدم فيها الجامعات مواد ترويجية مركزة خارجياً مثل الرسائل والكتيبات والمواقع الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي لتعزيز سمعتها، والتأثير على عمليات صنع القرار للطلاب وتصورات أصحاب المصلحة على نطاق أوسع. (الروبي، ٢٠١٩: ١٥٢)

٣- لكي تحافظ الجامعات على ميزتها التنافسية، فإن ذلك يستلزم منها تحقيق درجة من التمايز في برامجها وخدماتها عن غيرها من الجامعات المنافسة. وفي هذا الشأن يبرز دور اليقظة التنافسية في تقديم مزايا مختلفة من أجل المنافسة والتي يرغب فيها المستفيدين؛ وبالتالي تزداد درجة قوة السمعة الدولية. فكلما زادت درجة قوة السمعة الجامعية، دل ذلك على اليقظة التنافسية العالية من قبل المؤسسة الجامعية. (بحة، والعيداني، ٢٠٢١:

(٢١٩

٤- يتطلب بناء السمعة العالية للجامعات فهماً نقدياً لتصورات الأسواق المستهدفة الرئيسة، مثل الطلاب والعاملين وأرباب العمل والخريجين والمانحين والجمهور العام، وهذا يتطلب

من القيادات الجامعية مزيداً من اليقظة التنافسية لتقييم الطريقة التي يهتم بها الطلاب والخريجون والمشرعون والمانحون والعاملون وأرباب العمل والجمهور العام بالقيمة المضافة للجامعة.

٥- عند بناء السمعة الجامعية الجيدة، هناك خمسة أسئلة يجب على الجامعة أن تسألها وأن تجيب عنها، هي: أين نحن الآن؟، لماذا نحن هنا؟، أين نريد أن نكون؟، ماذا نفعل لإيجاد ذلك؟، هل نحن نجيد ذلك؟؛ فالمرحلة الأولى والثانية توضحان الوضع الراهن -للجامعة- المطلوب تحليله؛ فالبيئة الداخلية والخارجية بحاجة إلى بحثها ودراستها، والجمهور المستهدف يحتاج إلى التعرف على توقعاتهم ورؤيتهم ذات الصلة بالسمعة الجامعية، وهذا يتجسد في عمل اليقظة التنافسية والتي تسهم في تحديد ودراسة وتحليل الوضع الراهن للجامعة للوقوف على المستوى الفعلي لإمكانياتها وقدراتها التنظيمية، مع إيجاد صورة واضحة لنواحي القوة الأساسية للجامعة وتحليل وضعها التنافسي وموقفها في السوق.

(Makgosa & Molefhi, 2022: 6)

ولكل ما سبق، فقد أصبحت اليقظة وعلى الخصوص التنافسية منها ضرورية، وذات دور مهم في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين في جوانب عديدة، منها: منتجاتهم، واستراتيجياتهم التسويقية، والتكنولوجية المطبقة لديهم، وأسعارهم، وكل ما يؤثر على التنافس معهم. كما أن اليقظة التنافسية تعد من عوامل تدعيم السمعة للمؤسسات الجامعية، وهو ما يحقق لها الميزة التنافسية بما تقدمه من المعلومات التي تساعد على متابعة المنافسين والاطلاع عن مدى تقدمهم من المعلومات والتهيؤ لتحقيق السبق عليهم.

القسم الثالث للبحث:

واقع اليقظة التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء التشريعات والوثائق الرسمية: دراسة نظرية تحليلية

يمكن تناول واقع اليقظة التنافسية بالجامعات المصرية، وفقاً لما يلي:

- أولاً: وصف وتشخيص واقع اليقظة التنافسية بالجامعات المصرية.

• ثانياً: استخلاص قائمة بمواطن القوة والضعف المتعلقة بتوظيف اليقظة التنافسية في تحسين السمعة الدولية للجامعات المصرية.

وفيما يلي تناول توضيح للعناصر السابقة:

أولاً: وصف وتشخيص واقع اليقظة التنافسية بالجامعات المصرية:

يمكن وصف وتشخيص واقع اليقظة التنافسية بالجامعات المصرية من أجل تحسين سمعتها الدولية، من خلال عرض وتحليل ما يرتبط باليقظة التنافسية من أبعاد، وذلك كما يلي:

١- اليقظة المتعلقة بالموارد البشرية:

يُعد امتلاك الجامعات المصرية قيادات قادرة على تحقيق أهدافها في إنتاج المعرفة وتدويلها، بالإضافة لاملاكهم مهارات العمل التعاوني، وقيادة الفرق البحثية، والمشاركة المتميزة في المؤتمرات العلمية. من أهم مؤشرات تحقيق اليقظة التنافسية في ميدان التعليم الجامعي. ولذلك ترتبط اليقظة التنافسية للجامعات بمدى امتلاكها للقيادات التي تسهم وبشكل مباشر في بناء وصياغة الخطط الاستراتيجية للجامعة، وتوفير نظم واجراءات تنفيذية تتسم بالمرونة والفعالية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات. (زاهر، وندا، ٢٠١٨: ٧٩٥)

ولقد أشارت دراسة (محمد، ٢٠١٧: ٣٨) إلى دور القيادة الجامعية في التعرف على البيئة التي تعمل فيها المنظمة الجامعية والكشف عن الفرص المتاحة أمامها، وكذلك تحديد التهديدات التي تؤثر على عملها، مع القدرة على التنبؤ بالمستقبل ومتغيراته المختلفة، مما يتيح الفرصة للاستعداد لمواجهةتها. في حين أوضحت دراسة (عبدالجواد، ٢٠٢٠: ١٨٢) أن نجاح القيادات الجامعية في أداء المهام المختلفة داخل جامعاتهم، يتوقف على مدى تمكنهم من مهارات القيادة الميسرة، تلك المهارات التي تساعد القادة على تحديد اتجاهات العمل وأنشطة المنافسين للحفاظ على المركز التنافسي للجامعة.

كما يظهر دور القيادات الجامعية بشكل واضح في إقامة شراكة فعالة بين الجامعة وغيرها من المنظمات المستفيدة، مع الالتزام بتفعيل تلك الشراكة من خلال توظيف نتائج الأبحاث التي تجرى بالجامعة. ولذلك فقد حرصت كثير من الجامعات المصرية على عقد بروتوكولات تعاون

وشراكة مع غيرها من المنظمات والهيئات المستفيدة، حيث قامت جامعة عين شمس - على سبيل المثال - بتوقيع بروتوكولات مع وزارة الاتصالات لإقامة حاضنات تكنولوجية في كليتي الهندسة والحاسبات والمعلومات، وإعداد قاعدة بيانات عن الطلاب لتوظيفهم، وإدارة المشروعات الصغيرة، وإقامة ملتقيات للتوظيف... وغير ذلك. (جامعة عين شمس، ١١/٢/٢٠٢٥).

إلى جانب ذلك، فقد حرصت قيادات الجامعات على تنوع الشراكات والتبادلات العلمية مع الهيئات الدولية المختلفة ومنها: شراكة وزارة التعليم العالي مع هيئة فولبرايت Fulbright Commission بموجب بروتوكول تعاون بين الحكومتين المصرية والأمريكية كمؤسسة تعليمية تستهدف تعزيز التقدم التعليمي وزيادة التفاهم الثقافي من خلال تبادل الأفكار والخبرات بين مصر والولايات المتحدة. وكذلك الشراكة مع الهيئة الألمانية للتبادل العلمي (DAAD) Deutscher Akademischer Austausch Dienst بموجب الشراكة العلمية والبحثية بين مصر وألمانيا في مجالات التعليم العالي والعلوم والتكنولوجيا والابتكار. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ١٢/١/٢٠٢٥)

وبناءً على ما تقدم بات واضحاً أن اليقظة التنافسية للجامعات ضرورة لا غنى عنها لمجاراة المنافسة الشديدة بين هذه المنظمات والارتقاء بمستوى أدائها من ناحية، والتمكن من رفع مستوى جودة خدماتها لمنظمات سوق العمل المستفيدة من ناحية أخرى.

وبالرغم من الجهود التي تبذلها القيادات الجامعية السنوات الأخيرة لتطوير الجامعات وربطها بالمجتمع ومشكلاته، إلا أن الجامعات المصرية لم تتمكن من توثيق علاقتها بمؤسسات المجتمع بالصورة المطلوبة، حيث تواجه بروتوكولات الشراكة والتعاون بين الجامعات المصرية وقطاعات الأعمال والإنتاج - على سبيل المثال - عديد من المعوقات والصعوبات التي تحول دون تفعيلها والاستفادة منها على أكمل وجه، وبعض هذه المعوقات والصعوبات ترجع مسؤوليتها إلى القيادات الجامعية، مثل: انشغال كثير من القيادات الجامعية بالجوانب التعليمية والأكاديمية أكثر من مشكلات المجتمع المحيط، وضعف اهتمام بعض القيادات بربط البرامج والتخصصات التي تقدمها

الجامعة باحتياجات القطاع الخاص والمجتمع المحلى، مع قلة تشجيع بعض القيادات على إقامة المشروعات المشتركة مع الجامعات الأخرى. (طه، ٢٠١٨: ١٢٧-١٢٨)

وباستقراء ما تقدم يتضح أن لقيادات الجامعات؛ دور مؤثر في تحليل بيئة الجامعة وتحديد مواطن قوتها وضعفها، وتحديد الفرص والتهديدات المحتملة؛ مستندة الى مؤشرات الوضع الراهن للجامعة ومحيطها الخارجي، علاوة على تحفيز أصحاب الأعمال والمؤسسات الانتاجية والخدمية على الإفادة من منتجات وخدمات الجامعة في إطار بروتوكولات تعاون وشراكة ملزمة ومفعلة، بالإضافة إلى وضع آليات للرقابة على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها الجامعة لضمان تقديم أفضل مخرج للجهات المستفيدة.

ومن جانب آخر تشارك الطاقات المتنوعة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين، في تخطيط الاستراتيجيات اللازمة لتقديم جامعاتهم وما تشتمل عليه من أنشطة وبرامج تنفيذية. مما يقتضى اختيار وتوظيف الأفراد المناسبين للاضطلاع بهذه المهام، ولا يتوقف الأمر عند امتلاك الجامعات للكوادر ذات الكفاءة فحسب، بل يمتد أيضاً إلى امتلاك الموارد البشرية القادرة على فهم متغيرات السوق مع المحافظة على هذه الموارد بتمتية مهاراتها على الدوام. (غبور، ٢٠١٩: ٤٥)

وفى هذا السياق فقد أشارت دراسة (عبدالجواد، ٢٠٢٠: ١٨٧) إلى أن الأدوار التي يؤديها أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية لا تتناسب مع التحديات وحجم المنافسة التي تواجهها وهو ما يشير إلى ضعف واقعية ودقة تحديد الاحتياجات التدريبية بما يتوافق مع الأعمال والمسؤوليات الجديدة التي تقوم بها كل جامعة، علاوة على ضعف مشاركات أعضاء هيئة التدريس في كثير من الجامعات في حضور الندوات والمؤتمرات الدولية، مع ضعف تواصل أعضاء هيئة التدريس مع المراكز البحثية والجامعات الأجنبية.

وفى ظل الإطار السابق فقد بذلت الجامعات المصرية جهوداً كبيرة في تطوير مواردها البشرية وتطوير قدراتهم وكفاءاتهم، ومن بين هذه الجهود إطلاق مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ٢٠٠٦م، حيث يهدف هذا المشروع إلى تنمية مهارات وجدارات أعضاء هيئة التدريس

والقيادات بصفة خاصة، وتنمية الخبرات الذاتية التي تدعم التطوير المستمر بمؤسسات التعليم العالي. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٥/١/١٦)

وقد أصبح الالتحاق بمشروع تنمية القدرات أمراً ملزماً باعتباره أحد متطلبات التعيين في الدرجات الوظيفية المختلفة، مما أدى إلى تطور ملحوظ في الأداء، وإن لم يصل هذا التطوير إلى مستويات الجودة والتميز. وبالرغم من تقديم برامج تدريبية لإعداد وتأهيل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات ومعاونيهم، إلا أن هناك نوع من الإغفال لبرامج التدريب على أساليب واستراتيجيات التخطيط الاستراتيجي وتقييم رؤى المستفيدين حول المنتجات والخدمات التي تقدمها كل جامعة من خلال كلياتها ووحداتها. (شعيب، وعصفور، ٢٠١٧: ٨١)

وبناءً على ما سبق يتضح أن الجامعات المصرية تمتلك بقياداتها وكفاءاتها البشرية المتميزة، ومراكزها ووحداتها المتنامية؛ القدرة على رفع معدل جودة الإنتاج العلمي المصري ليصل إلى مستوى العالمية، من خلال التوجيه المناسب للبحوث التطبيقية تطبيقاً وتسويقاً لتحقيق عائداً ملموساً على التنمية الاقتصادية والمجتمعية.

٢ - اليقظة الرقمية:

أصبح استخدام التكنولوجيا وتقنياتها جزءاً رئيساً في حياة الأفراد داخل المجتمع، حيث تشمل تلك التقنيات الأجهزة المحمولة، ووسائل التواصل الاجتماعي، ونظم التخزين السحابي، وإنترنت الأشياء، والذكاء الاصطناعي، والواقع الافتراضي والمعزز، والروبوتات... وغيرها، فقد أسهم تطور التقنيات الرقمية في توليد كمية كبيرة من البيانات والمعلومات والمعرفة التي تزيد من حدود الإبداع والابتكار، وتسرع من وتيرة التغيير. وعلى ذلك فقد تنامت الحاجة أكثر من أي وقت مضى لتحول الجامعات رقمياً؛ ويعود ذلك وبشكل أساسي إلى التطور المتسارع في استخدام وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات في كافة مناحي الحياة سواء كانت متعلقة بالمعاملات مع القطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو كانت تخص الأفراد. لذلك هناك ضغط واضح من كافة شرائح المجتمع على المؤسسات التعليمية لتحسين خدماتها وإتاحتها على كافة القنوات الرقمية، (الدهشان، ٢٠٢٠: ٨٦).

ونتيجة لمواكبة التغيرات والتطورات العالمية ظهرت عديد من المبررات للتحويل الرقمي للجامعات منها:

أ- **التحول المستمر لمؤسسات التعليم العالي:** من أجل الاستجابة لاحتياجات المجتمع وأسواق العمل، فيجب عليها ترقية المواقع الإلكترونية حتى تصبح أكثر جذباً للطلاب وتلبي توقعاتهم في الحصول على المعلومات، وإبقائهم على التواصل مع المؤسسات التعليمية وتطوير قدراتها بما يواكب العصر الرقمي.

ب- **الحاجة إلى زيادة الإنتاجية في الجامعات:** إذ يحتاج السوق إلى توافر الأيدي العاملة ذات مهارات مثل مهارات حل المشكلات، وجمع البيانات، وتحليلها، واستخدام الحواسيب، وتوفير مناخ للعمل والإبداع، والدخول في مجالات تنافسية بين الجامعات، وصولاً للتميز داخل كل جامعة، وجعل أعضاء هيئة التدريس والموظفين أكثر قدرة على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل، وأكثر قدرة على المعرفة بوظائفهم، وأكثر وعياً بعمليات التشغيل، وحاجات الطلاب والمستفيدين لإنجاز الأعمال بجودة أفضل. (الأشقر، ٢٠٢٠: ٢٧٦)

ج- **مبررات مرتبطة بالطالب:** النظام الدراسي في غالبية الجامعات في العالم قائم على أساس الانتظام الدراسي، إذ يلزم هذا النظام الطالب بالحضور بصورة مستمرة وفقاً للجدول الدراسي، بالإضافة إلى ضعف الطاقة الاستيعابية للقاعات، وزيادة الإقبال على الجامعات، مما اضطر إدارة الجامعة إلى تقسيم الطلاب إلى مجموعات عديدة، وإعادة تدريس لمادة عدة مرات، مما زاد من الأعباء الملقاة على أعضاء هيئة التدريس، وزاد العبء المالي على الجامعات بالتوسع في المباني.

د- **مبررات مرتبطة بالتعلم:** ساهمت الرقمنة في تغيير المهارات التي تحتاجها القوى العاملة حول العالم، وكذلك استحداث نظم تعليمية جديدة، مثل التعليم عن بعد، وتطور مجالات البحث العلمي، وازدياد الحاجة إلى التعليم المستمر؛ وتؤكد الاستراتيجية الرقمية على أهمية التواصل الرقمي، لأنه يعكس الطريقة التي يرغب الطلاب في التعلم مما يعزز مشاركة الطلاب وانخراطهم. (متولي، ٢٠٢٠: ١١٥)

وفي سياق مواكبة المبررات السابقة فقد أكدت استراتيجية مصر للتنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠) على التحول إلى مجتمع معرفي مبدع ومبتكر، منتجاً للعلوم والتكنولوجيا، وسعت في سبيل ذلك إلى رفع كفاءة استخدام الحكومة للتكنولوجيا الحديثة. وكذلك من المسارات الرئيسة لاستراتيجية تطوير التعلم العالي ٢٠٣٠: تكنولوجيا المعلومات والتعليم، والتي تستهدف تطوير البنية التحتية لتقنية المعلومات والاستمرار في تحديثها، وتحسين نظم الاتصالات والمعلومات في مجال إدارة التعليم وعمليات التعليم والتعلم والبحث العلمي. وتضمن ذلك عدة مشروعات ومبادرات منها: تطوير نظم إلكترونية لتقييم إنجاز أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب، ودعم كفاءة شبكات ومراكز معلومات مؤسسات التعليم العالي، والربط بين تطبيقات نظم المعلومات الإدارية واستكمالها، وتفعيل نظم البوابات الإلكترونية والمكتبة الرقمية وميكنة المكتبات والمستودع الرقمي، بالإضافة إلى إنشاء بعض البرامج الأكاديمية الافتراضية. (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٦: ٣٢)

كما قد تعددت الجهود المبذولة على مستوى وزارة التعليم العالي خلال الأعوام الأخيرة السابقة، والتي استهدفت رفع كفاءة البنية المعلوماتية بالجامعات؛ للحصول على حرم جامعي ذكي، حيث سعت الوزارة إلى تطبيق نظام الاختبارات الإلكترونية، وإتاحة معامل الاختبارات الإلكترونية بالجامعات، والتوسع في إنشاء المنصات التعليمية الإلكترونية التي تعتمد على التعليم عن بُعد، والتدريب على أساسيات التحول الرقمي. كما تم تطوير مراكز تدريب وإبداع مصر الرقمية بالجامعات المصرية، وعدة معامل متخصصة في مجال إنترنت الأشياء والشبكات. وعقدت العديد من الاتفاقيات مع شركات عالمية في مجال التكنولوجيا، ومنها اتفاقية هواوي، واتفاقية ميكروسوفت لتوفير خدمات تحديث وتطوير الموقع الإلكتروني لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بإضافة أحدث تقنيات الذكاء الاصطناعي، واستخدام الطلاب لخدمات مايكروسوفت السحابية من خلال الإيميل الجامعي لكل طالب، وتوفير نسخ تطبيقات (MS- Office) ونسخة بريد إلكتروني حكومي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات. (طلبة، ٢٠٢٣: ٣١٤)

كذلك تم إطلاق عدد من المبادرات مثل مشروع الكتب الرقمية، ومبادرة طالب رقمي. وتم إطلاق عدد من المنصات التفاعلية منها، تطوير منظومة الطلاب الوافدين في إطار مبادرة "الدرس في مصر"، وإطلاق منصات القبول والتنسيق الإلكتروني، وتدشين موقع التسجيل الإلكتروني

للجامعات، وتطوير الموقع الإلكتروني للبعثات، وتشغيل نظم إدارة التعليم الإلكتروني بالتعاون مع بنك المعرفة المصري. وتم استحداث تخصص الذكاء الاصطناعي، وهو ما أسفر عن إنشاء عدد من الكليات والأقسام في هذا التخصص سواء على مستوى المرحلة الجامعية الأولى أم على مستوى الدراسات العليا. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٥/١/١٦)

أضف إلى ذلك إطلاق بعض مشروعات التطوير التكنولوجي داخل الجامعات المصرية، مثل: مشروع شبكة الجامعات المصرية، ومشروع تطوير نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويؤكد هذا المشروع على إتاحة المعلومات في الصورة الإلكترونية من خلال شبكات معلومات الجامعات، وتحقيق الميكنة المتكاملة للإدارة الجامعية. وفي ضوء ذلك، عملت الجامعات على تنفيذ بعض المشروعات ذات الصلة، ومنها: إنشاء وحدة المكتبات الرقمية، والمركز القومي للتعليم الإلكتروني، ونظم المعلومات الإدارية. وقام المجلس الأعلى للتعليم العالي بعدة جهود من أجل استمرارية الدراسة بالجامعات المصرية خلال أزمة كورونا- كوفيد ١٩، مما دعم التوجه نحو التحول الرقمي، ومن ذلك استخدام برامج تكنولوجية اعتمدها الجامعات للتدريس مثل نظام موودل، ومايكروسوفت تيمز ونظام زووم،... وغيرها من البرامج التي تيسر العملية التعليمية، وكذلك تم عقد الدورات التدريبية واللجان والمجالس الإدارية عن بُعد. (الدهشان، ٢٠٢٠: ٨٩)

وبناءً على ما تقدم يمكن القول أن ما يشهده المجتمع من تحولات تكنولوجية ورقمية؛ استلزم الاهتمام بتوفير متطلبات تحقيق التحول الرقمي في كل جوانب المنظومة التعليمية بالجامعات، فالرقمنة والتحول إليها بشكل تدريجي يحقق عديداً من جوانب القوة والتي تؤدي إلى سرعة إنجاز الأهداف المنشودة للجامعات، وتبسيط الإجراءات، وحفظ المعلومات وسهولة تخزينها واسترجاعها، وزيادة قدرة كل جامعة على المنافسة محلياً وعالمياً، ولاسيما أن النماذج التعليمية التقليدية باتت غير مناسبة في ظل الثورة التكنولوجية التي اقتحمت كافة القطاعات وخاصة القطاع التعليمي.

٣- البيقظة التسويقية:

في إطار سعى الجامعات نحو تطبيق آليات التسويق على نحو فعال فإنه ينبغي ألا تغفل أن السوق يشمل جماعات متنوعة من المستفيدين، وبينهم اختلافات في الاحتياجات والتفضيلات

والطموحات، لذا فمن الصعوبة البالغة تلبية احتياجات كل هذه الجماعات من خلال تقديم خدمة واحدة، الأمر الذي يحتم على كل جامعة ومراكزها المتنوعة تقسيم السوق إلى مجموعة من القطاعات، بحيث يضم كل قطاع مجموعة من الأفراد لهم خصائص ورغبات متشابهة، ثم تحدد أولوياتها والبرنامج التسويقي لكل قطاع والمزيج التسويقي المناسب له.

وفى هذا السياق فهناك عديد من المبررات المتعلقة بالتسويق للمنتجات والخدمات التي تقدمها الجامعات المصرية، لتشمل عدد كبير من المبررات لعل من أهمها ما يلي: (إسماعيل، ٢٠١٧: ٨٤)

أ- أن خطط التسويق تتسع لتشمل منتجات وخدمات التعليم العالي، ولذلك فمن الطبيعي قيام الجامعات المصرية بتوجيه منتجاتها وخدماتها وفقاً لاحتياجات ومتطلبات المستفيدين، سواء من داخل هذه الجامعات أو من خارجها وذلك بتطبيق الخطط التسويقية المناسبة.

ب- أن تحسين جودة المنتجات والخدمات بالجامعات يرتبط بالتسويق، وذلك استناداً إلى تحليل واع لمتطلبات الجهات المستفيدة، مما يفرض على كل جامعة ترغب في الاستمرار والمنافسة أن تمتلك مزيجاً تسويقياً قوياً تتحقق فيه معايير الجودة العالمية.

ج- أن التسويق يدعم الاستثمار بمؤسسات التعليم العالي، حيث ينعكس تأثير التوجه التسويقي للجامعات والمبني على تخطيط وتصميم البرامج والخدمات وفقاً لاحتياجات ورغبات المستفيدين؛ في ارتفاع مستوى جودة المنتجات والخدمات المقدمة من الجامعة.

وفى ضوء المبررات السابقة، يلزم على كل جامعة طرح استراتيجية تسويقية، بحيث يتم بناء هذه الاستراتيجية استناداً إلى نظم معلومات عن مؤشرات الفاعلية التسويقية بالجامعة أولاً، ثم مراجعة الفاعلية التسويقية للجامعات الأخرى المنافسة لها في سوق العمل على المستويين المحلى والعالمى، مع ضرورة تمكن أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والإداريين بكل جامعة لمهارات التسويق ومستحدثاته، بما يضمن المشاركة في تطبيق الاستراتيجية التسويقية للجامعة دون مقاومتها. (عثمان، ٢٠٢١: ١٣٦)

وبالرغم من استحداث كل جامعة لمراكز ووحدات بداخلها لتسويق منتجاتها وخدماتها، إلا أن جميع الجامعات لا تستطيع التطوير في هياكلها التنظيمية إلا بعد موافقة المجلس الأعلى

للجامعات، مما يحد من قدرة الجامعات على اختيار شكل التنظيم المناسب لبيئتها الداخلية والخارجية، ويؤثر في القدرة على الاستفادة من التجارب والخبرات الدولية، واعتبار الجامعات الأخرى مصدراً جيداً للتعلم وتطوير الخطط والاستراتيجيات التسويقية. (غبور، ٢٠١٩: ٤٥)

ولذلك فقد أكد (طه، ٢٠١٨: ١٤١) إلى أن النمطية في الإدارة الجامعية، أدت إلى ضعف الاتصال داخل الجامعة الواحدة، أو مع الجامعات الأخرى، مع غياب التعاون العلمي والبحثي بين المراكز البحثية بالجامعات المصرية الموجودة في نطاق واحد، مما يؤدي إلى غلبة الطابع التكراري والتقليدي على كثير من البحوث العلمية داخل الجامعات المصرية.

كما أوضحت دراسة (عبدالطوب، ٢٠٢٤: ٤٧١) أن هناك حاجة بالجامعات المصرية لإعادة النظر في سبل تيسير الاتصال داخل الجامعة، بالتحول من التنظيم الهرمي البيروقراطي إلى المرنة المتمثلة في تطوير الهياكل التنظيمية بحيث تشجع على المنافسة مع المنظمات الأخرى من خلال تحويل الهيكل التنظيمي للجامعات من الشكل الرأسي إلى الشكل الأفقي.

وفى هذا الإطار فقد أشارت دراسة (عتريس، ٢٠٢٢: ١٠٨٩) إلى أن الاحتفاظ بالمستفيدين يتطلب من الجامعات المصرية؛ التركيز على بناء العلاقات الاجتماعية طويلة المدى مع المستفيدين، مع تقديم المنتج المناسب للمستفيدين وبشكل فردي، والمشاركة والتكامل مع المستفيدين الذين يرتبطون مع المنظمة بعلاقات طويلة الأجل سواء في المعلومات أو الموارد أو التقنية، وصولاً إلى تقديم المنتج المطلوب من قبل المستفيدين.

وقد أشارت دراسة (مصطفى، ٢٠٢٠: ٥٠٨) إلى أن هناك نقاط ضعف بالتعليم الجامعي المصري تعوقه عن تلبية احتياجات المستفيدين، ومنها: ضعف خبرة عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس بآليات السوق ومتطلباته، وضعف التنسيق مع الجهات المعنية لاستحداث تخصصات جديدة تلبي الاحتياجات الحقيقية لسوق العمل، وغياب المراجعة الدورية للوائح وقواعد العمل في ضوء حاجات التنمية ومطالب السوق، علاوة على الافتقار إلى آلية ملزمة لمتابعة الأداء البحثي بالجامعات والمراكز البحثية، وكذلك متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

وبناءً على ما سبق فإن الجامعات المصرية تحتاج إلى مراجعة أدائها وتعديل أساليبها وعملياتها، بما يساعدها في التغلب على جوانب القصور السابق ذكرها وذلك من خلال الاستعانة

بالآليات والمداخل الإدارية الحديثة التي تساعدها على تحديد مستوى تفوق وتطور المنظمات الأخرى على المستوى القومي والإقليمي والعالمي، وتبادل الخبرات معها والتعلم منها، وتحديد جوانب القصور في أداء الجامعات المصرية، وكيفية تطويرها بما يواكب متطلبات سوق العمل المتغيرة والمتطورة وتنمية قدرتها على المنافسة العالمية.

٤ - اليقظة البيئية:

تضم البيئة المحيطة بالجامعات عديد من القوى التي تؤثر في خدماتها للمستفيدين، حيث تشمل تلك البيئة على المستفيدين الخارجيين، بالإضافة الى المنافسين، وهم كافة المنظمات التي تقوم بتقديم خدمات موازية، كما تتكون البيئة الخارجية من عناصر المحيط الخارجي الذي يحيط بكل جامعة ويؤثر في نشاطها، ومنها القوى الاقتصادية والمعرفية والتكنولوجية، كما قد ترتب على ظهور العولمة وتحرير سوق الخدمات وزيادة الطلب على التعليم العالي، تم فتح المجال أمام دخول المؤسسات الجامعية الأجنبية إلى الأسواق المحلية، مع إتاحة الفرصة أمام الجامعات المحلية للمنافسة في الأسواق الأجنبية.

وقد أوضحت دراسة (إبراهيم، ٢٠٢١: ٣٦٢) إلى أنه لم تعد مهمة الجامعة تقتصر على القيام بالتدريس وإنجاز البحوث العلمية فحسب، ولكنها أصبحت مطالبة بمشاركة مباشرة في النحو الاقتصادي والاجتماعي. ولكي يتم تفعيل دورها الجديد، فقد لزم عليها القيام بدور مؤثر في تلبية متطلبات التنمية الاقتصادية داخل مجتمعها، وإنشاء مراكز متخصصة في بحوث التنمية ونقل التكنولوجيا، مع تأسيس حاضنات للمشروعات الإبداعية ونقل التكنولوجيا داخل المجتمع.

ونظراً لكون المنافسة بين الجامعات، باتت في الوقت الراهن أكثر حدة، حيث تواجه الجامعات الحكومية اليوم؛ منافسة بينها وبين الجامعات الخاصة، وبينها وبين الجامعات الأجنبية محلياً وعالمياً. ولذلك فإن عامل المنافسة يشكل عبئاً على مؤسسات التعليم العالي، مما يجعلها تسعى لزيادة حصتها السوقية بما يحقق موقع متميز في سوق التعليم العالي. (بدوي، ومصطفي، ٢٠١٨: ٣٥٩)

ولقد أشارت دراسة (محمد، ٢٠٢٠: ٧٥٦) إلى أن الجامعات المصرية في الآونة الأخيرة تواجه تحديات غير مسبوقة نتيجة عديد من المتغيرات التي حدثت على الصعيدين المحلي والعالمي

في مجال التطور العلمي والمعرفي غير المسبوق وزيادة حدة المنافسة بين التخصصات المختلفة في تناول هذه التحديات على المستوى المحلي والإقليمي والدولي مع زيادة حاجة المجتمع وسوق العمل إلى الأبحاث العلمية ذات الطابع التطبيقي والتي تنعكس على سوق العمل والصناعات ذات العلاقة، ولهذا وضعت كثير من الجامعات المصرية خططها الاستراتيجية وفق الاحتياجات التالية (دعم المشروعات القومية للوطن في مختلف القطاعات، دمج البحث العلمي بالصناعة، تحسين السمعة الأكاديمية للجامعة، بناء قدرات الباحثين بالجامعة، التوافق مع الاستراتيجية القومية للتكنولوجيا والعلوم والابتكار ٢٠١٥/٢٠٣٠، تشجيع الابتكار ودعم براءات الاختراع، تدويل الدورات العلمية التي تصدرها كل جامعة بنشرها من خلال دور النشر العالمية، وكل ذلك من أجل الوصول إلى مكانة متميزة بين الجامعات محلياً وإقليمياً ودولياً.

ومن هذا المنطق فقد أصبح نجاح الجامعات ودخولها في ميدان المنافسة العالمية، مرهوناً بمدى قدرة هذه الجامعات على دراسة احتياجات المستفيدين ورغباتهم وتصميم البرامج التي تناسب وتشبع تلك الرغبات والاحتياجات، ولذلك فبات من الأهمية بناء عوامل الثقة المتبادلة بين الجامعات وأبناء المجتمع من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وأفراد سوق العمل، والالتزام بالوعود التي يقدمها القائمون على إدارة الجامعات لأفراد المجتمع من طلاب وأعضاء هيئة تدريس وأفراد سوق العمل، والقيام بشكل مستمر بابتكار طرق وأساليب جديدة وتمييزة لتقديم الخدمات الجامعية.

وخلاصة ما تقدم يتضح وجود عدد من أوجه القصور في الجامعات المصرية بناء على نتائج الدراسات السابقة، حيث إن كثير من مؤشرات الميزة التنافسية غير متوفرة في كثير منها، وهذا يتطلب يقظة تنافسية كي تحدد كل جامعة موقعها بالنسبة للجامعات العالمية، وتبذل مزيداً من الجهد لمواجهة كافة التحديات، لتطوير أدائها وتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في تقديم خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية على مستوى العالم، وفقاً لإطار نظام مؤسسي يتسم بالكفاءة والاستدامة مع تحقيق التوازن بين المحافظة والتجديد.

ثانياً: استخلاص قائمة بمواطن القوة والضعف لتوظيف اليقظة التنافسية في تحسين السمعة الدولية للجامعات المصرية.

في ضوء المتغيرات الرئيسة السابق ذكرها واستناداً إلى منهجية البحث يمكن استخلاص مواطن القوة والضعف، المرتبطة بواقع توظيف اليقظة التنافسية في تحسين السمعة الدولية للجامعات المصرية، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

١- مواطن القوة:

وتشتمل على ما يلي:

أ- اليقظة المتعلقة بالموارد البشرية:

- امتلاك الجامعات الموارد البشرية التي تساعد على تنفيذ إجراءات وعمليات اليقظة التنافسية.
- وجود قيادات جامعية مجددة وقادرة على تيسير الإجراءات الخاصة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- إجراء القيادات الجامعية تحليلاً عميقاً للبيئة الداخلية والخارجية عند صياغة الخطط الاستراتيجية.
- تقديم الجامعات دورات تدريبية لمواردها البشرية لتنمية القدرات والمهارات المختلفة لكوادرها.

ب- اليقظة الرقمية:

- امتلاك الجامعات بنية تكنولوجية يمكن أن تساعد في تخطيط وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- تقديم إدارة الجامعات كافة التيسيرات لدعم إجراءات التحول الرقمي بداخلها.
- توظيف الجامعات موقعها الإلكتروني لدعم التسويق الرقمي للمنتجات والخدمات الجامعية.

ج- اليقظة التسويقية:

- إعلان الجامعات عن بعض المشروعات البحثية التي يتم الحصول عليها في إطار تنافسي.

- امتلاك الجامعات للكفاءات البشرية المؤهلة للأداء التسويقي وتنفيذ التوجهات التسويقية الحديثة.
- وجود مراكز ووحدات لتلبية متطلبات الاعتماد وضمان الجودة في البرامج الأكاديمية بالجامعات.
- امتلاك كثير من الجامعات لمراكز ووحدات ككيانات جاذبة لرجال الأعمال والصناعة.

د- اليقظة البيئية:

- تعدد الجهات التابعة لوزارة التعليم العالي، والتي تدعم المشروعات التنافسية بالجامعات.
- دخول معظم الجامعات المصرية في التصنيفات التي تجرى سنوياً لترتيب الجامعات عالمياً.
- وجود وحدات لقياس والتقييم، لتصحيح انحرافات الأداء في بعض القطاعات الجامعية.
- عقد الجامعات الاتفاقيات والشراكات لتعميق العلاقات بين الجامعات وبين القطاعات الانتاجية بالمجتمع.

٢- مواطن الضعف:

وتشتمل على ما يلي:

أ- اليقظة المتعلقة بالموارد البشرية:

- قلة عدد الكوادر البشرية المدربة على أداء مهام التخطيط والتحليل البيئي بالجامعات.
- غياب معايير الكفاءة القيادية والإدارية عند اختيار وتعيين القيادات الجامعية.
- قلة الإمكانيات المتاحة لتهيئة المناخ المحفز على التجديد والإبداع.
- انحصار تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في إجراءات التقييم الذاتي ضمن متطلبات التقدم للاعتماد.

ب- اليقظة الرقمية:

- كثرة اللوائح الإدارية اللازمة لتبادل المعلومات بين الكليات والمراكز داخل الجامعات.
- افتقار الجامعات إلى نظم اتصالات تكنولوجية مع الجهات المستفيدة من خدماتها.
- الحاجة إلى قواعد بيانات رقمية يمكن الاستناد إليها في صياغة القرارات وتحديد بدائلها.

- تعدد الإجراءات التقنية اللازمة لربط الجامعات بنظيراتها من الجامعات الأجنبية.

ج- اليقظة التسويقية:

- اقتصار صياغة الخطط التسويقية وأنشطتها الاجرائية على القيادات الجامعية.
- غلبة الفردية على العمل الفريقي والتعاوني في تنفيذ القرارات التسويقية بالجامعات.
- قلة الاهتمام بتطبيق استراتيجيات التسويق الدولي للمنتجات والخدمات الجامعية.
- ضعف معدلات الاستشهاد للبحوث التي يجريها الباحثون في المجالات والدوريات العالمية.

د- اليقظة البيئية:

- قلة استفادة الجامعات من التجارب المتميزة للمنظمات الأخرى.
- الافتقار إلى تنوع مقاييس تقييم رضا المستفيدين عن المنتجات والخدمات المقدمة للجامعات.
- ضعف استثمار التحالف والشراكات القائمة بين الجامعات والقطاعات المختلفة.
- تأثر التمويل الجامعي بالأزمات الاقتصادية العالمية، وانعكاس ذلك على الموارد المالية للجامعات.

القسم الرابع للبحث:

آراء الخبراء في مواطن القوة والضعف المرتبطة بتوظيف اليقظة التنافسية في تحسين السمعة الدولية للجامعات المصرية (الدراسة الميدانية وإجراءاتها)

بناءً على ما تم استخلاصه من القسم السابق للبحث وتحديداً في محوره الثاني، حيث تم الخروج بقائمة لمواطن القوة والضعف المرتبطة بتوظيف اليقظة التنافسية في تحسين السمعة الدولية للجامعات المصرية بالجامعات المصرية، وذلك بالرجوع إلى الوثائق والتشريعات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. فإن القسم الحالي للبحث والمتمثل في الدراسة الميدانية وإجراءاتها، يهدف إلى معرفة آراء الخبراء والوقوف على درجة موافقتهم على القائمة السابقة والخاصة بمواطن القوة والضعف المرتبطة بتوظيف اليقظة التنافسية في تحسين السمعة الدولية للجامعات المصرية، الأمر الذي يساعد على تحديد أي من هذه المواطن يمثل الأكثر أهمية، وهو ما يمكن الاستعانة

به في بناء السيناريوهات المستقبلية، هذا وتتمثل إجراءات إعداد وتطبيق أداة الدراسة الميدانية، فيما يلي:

أولاً: بناء أداة الدراسة الميدانية:

اتساقاً مع منهج البحث، وفي ضوء الدراسة النظرية المتعلقة بتحليل واقع اليقظة التنافسية في تحسين السمعة الدولية للجامعات المصرية، تم إعداد الصورة الأولية لأداة البحث والتي تتمثل في قائمة لمواطن القوة والضعف المؤثرة في توظيف اليقظة التنافسية في تحسين السمعة الدولية للجامعات المصرية، ولذلك فقد تم بناء استبانة تضمنت محورين. ولقد تم عرض هذه الاستبانة على (١٠) من المحكمين، لإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول بناء الاستبانة، من حيث مدى وضوح العبارات وصياغتها واتساقها مع محاور الاستبانة. وقد قامت الباحثة بفحص ملاحظاتهم، والاستفادة منها في الوصول إلى الصورة النهائية للاستبيان ولقد تحددت عبارات أداة الدراسة الميدانية بعد التحكيم، على النحو التالي:

- محور مواطن القوة: وهي تتكون من (١٥) عبارة.

- محور مواطن الضعف: وهي تتكون من (١٦) عبارة.

ولقد تم التحقق من ثبات الاستبانة بحساب معامل ألفا كرونباخ للثبات، وقد حازت محاور الاستبانة على معاملات ثبات مرتفعة إلى حد كبير، حيث كان معامل ثبات ألفا لمحور مواطن الضعف (٠.٨٨٧)، ولمحور مواطن الضعف (٠.٨٧٥)، كما كان معامل الثبات للاستبانة ككل أيضاً مقبول (٠.٨٨١)، مما يشير إلى تجانس عبارات الاستبانة، ومن ثم ثباتها وصلاحياتها للتطبيق.

ولقد تضمنت الصورة النهائية للاستبانة، استخدام المقياس الثلاثي في بدائل (موافق، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق)، حيث يفيد هذا الأسلوب في توضيح وتلخيص مدى الاتفاق على أهمية كل عبارة بصورة عامة، ومن ثم مدى الاتفاق على أهمية كل محور من محاور الأداة، وذلك يتضح من الجدول التالي:

جدول (١): المقياس الثلاثي لمستويات الموافقة وتحديد درجة الأهمية

درجة الاتفاق		القيمة الوزنية	مستوى الأهمية
من	إلى أقل من		
١	١.٦٧	١	ضعيفة (غير موافق)
١.٦٧	٢.٣٤	٢	متوسطة (موافق إلى حد ما)
٢.٣٤	٣	٣	عالية (موافق)

ولقد تم عرض الاستبانة إلكترونياً على عينة الدراسة، الممثلة في عدد من الخبراء المتخصصين في أصول التربية والتخطيط التربوي وصل عددهم النهائي (٢٧) خبيراً من جامعات مختلفة خلال الفترة من ١٥ مايو، وحتى ١٧ يونيو ٢٠٢٥م وبعد انتهاء التطبيق تم تفرغ البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Science for Package (SPSS) ٧.26، ولقد تمت المعالجة الإحصائية وفقاً للخطوات التالية:

- حساب درجة الموافقة على كل عبارة باستخدام المتوسط الوزني.
- الترتيب التنازلي للعبارات وفقاً لدرجة الموافقة عليها وهو ما يعكس الأهمية.
- تحديد العبارات المهمة، واستبعاد العبارات الأقل أهمية لتقليل القوى والاتجاهات المؤثرة على القضية موضع البحث.

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية:

لقد تحددت نتائج الدراسة الميدانية، بناء على محورها التاليين:

١- نتائج خاصة بمواطن القوة:

تعتبر مواطن القوة عن الجوانب الإيجابية التي تدعم توظيف اليقظة التنافسية في تحسين السمعة الدولية للجامعات المصرية. والجدول التالي يوضح المتوسط الوزني ودرجة الموافقة على كل عبارة، وترتيب العبارات تبعاً لذلك، لتحديد درجة الاتفاق العام للمحور ككل.

جدول (٢): درجة الموافقة على مواطن القوة وترتيبها

م	العبارات	المتوسط الوزني	درجة الموافقة	الترتيب
أ- اليقظة المتعلقة بالموارد البشرية:				
١	امتلاك الجامعات الموارد البشرية التي تساعدها على تنفيذ إجراءات وعمليات اليقظة التنافسية.	٢.٣٧	عالية	أ٤
٢	وجود قيادات جامعية مجددة وقادرة على تيسير الإجراءات الخاصة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية.	٢.٤٨	عالية	أ٢
٣	إجراء القيادات الجامعية تحليلاً عميقاً للبيئة الداخلية والخارجية عند صياغة الخطط الاستراتيجية.	٢.٢٢	متوسطة	أ٨
٤	تقديم الجامعات دورات تدريبية لتنمية القدرات والمهارات المختلفة لكوادرها.	٢.٣٧	عالية	ب٤
ب- اليقظة الرقمية:				
٥	امتلاك الجامعات بنية تكنولوجية يمكن أن تساعد في تخطيط وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.	٢.٣٣	متوسطة	٦
٦	تقديم إدارة الجامعات كافة التيسيرات لدعم إجراءات التحول الرقمي بداخلها.	٢.٢٩	متوسطة	٧
٧	توظيف الجامعات موقعها الإلكتروني لدعم التسويق الرقمي للمنتجات والخدمات الجامعية.	٢.٢٢	متوسطة	ب٨
ج- اليقظة التسويقية:				
٨	إعلان الجامعات عن بعض المشروعات البحثية التي يتم الحصول عليها في إطار تنافسي.	٢.٣٥	عالية	٥
٩	امتلاك الجامعات للكفاءات البشرية المؤهلة للأداء التسويقي وتنفيذ التوجهات التسويقية الحديثة.	٢.١٨	متوسطة	٩
١٠	وجود مراكز ووحدات لتلبية متطلبات الاعتماد وضمان الجودة في البرامج الأكاديمية بالجامعات.	٢.٥١	عالية	١
١١	امتلاك كثير من الجامعات لمراكز ووحدات ككيانات جاذبة لرجال الأعمال والصناعة.	٢.١٤	متوسطة	١٠
د- اليقظة البيئية:				
١٢	تعدد الجهات التابعة لوزارة التعليم العالي، والتي تدعم المشروعات التنافسية بالجامعات.	٢.٣٧	عالية	ج٤
١٣	دخول معظم الجامعات المصرية في التصنيفات التي تجرى سنوياً لترتيب الجامعات عالمياً.	١.٩٦	متوسطة	١١

١٤	وجود وحدات للقياس والتقويم، لتصحيح انحرافات الأداء في بعض القطاعات الجامعية.	٢.٤٨	عالية	ب٢
١٥	عقد الجامعات الاتفاقيات والشراكات لتعميق العلاقات بين الجامعات وبين القطاعات الانتاجية بالمجتمع.	٢.٤٠	عالية	٣
المتوسط الوزني العام لمحور مواطن القوة		٢.٣١	متوسط	

يتضح من الجدول السابق أن مواطن القوة التي حصلت على درجة موافقة عالية هي (٨) عبارات، بينما حصلت (٧) عبارات على درجة موافقة متوسطة، مما ترتب عليه أن جاء المتوسط الوزني العام لمحور مواطن القوة بقيمة (٢.٣١)، وهذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة بإجماع الخبراء. ولقد حصلت العبارة رقم (١٠)، والتي تنص على: "وجود مراكز ووحدات لتلبية متطلبات الاعتماد وضمان الجودة في البرامج الأكاديمية بالجامعات" على أعلى قيمة للمتوسط الوزني في هذا المحور، حيث حصلت العبارة على متوسط وزني قيمته (٢.٥١)، وهذا يشير إلى اتفاق الخبراء بالأغلبية على درجة الموافقة العالية على هذه العبارة، بينما جاءت العبارة رقم (١٣) والتي تنص على: "دخول معظم الجامعات المصرية في التصنيفات التي تجرى سنوياً لترتيب الجامعات عالمياً"، في الترتيب الأخير لعبارة هذا المحور بقيمة (١.٩٦) وهي قيمة متوسطة للمتوسط الوزني. وبذلك فإن معظم العبارات المعبرة عن مواطن القوة لها درجة أهمية متوسطة، وهذا يشير إلى اتفاق الخبراء بالأغلبية على الأهمية المتوسطة لبعض العبارات.

٢ - نتائج خاصة بمواطن الضعف:

تعتبر مواطن الضعف عن الجوانب التي تؤثر سلباً على توظيف اليقظة التنافسية في تحسين السمعة الدولية للجامعات المصرية. والجدول التالي يوضح المتوسط الوزني ودرجة الموافقة على كل عبارة، وترتيب العبارات تبعاً لذلك، لتحديد درجة الاتفاق العام للمحور ككل.

جدول (٣): درجة الموافقة على مواطن الضعف وترتيبها

م	العبارات	المتوسط الوزني	درجة الموافقة	الترتيب
أ- اليقظة المتعلقة بالموارد البشرية:				
١	قلة عدد الكوادر البشرية المدربة على أداء مهام التخطيط والتحليل البيئي بالجامعات.	٢.٦٦	عالية	أ٥
٢	غياب معايير الكفاءة القيادية والإدارية عند اختيار	٢.٨١	عالية	أ٢

			وتعيين القيادات الجامعية.	
١٣	عالية	٢.٧٤	قلة الإمكانيات المتاحة لهيئة المناخ المحفز على التجديد والإبداع.	٣
٩	عالية	٢.٣٤	انحصار تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في إجراءات التقييم الذاتي ضمن متطلبات التقدم للاعتماد.	٤
ب- اليقظة الرقمية:				
أ١	عالية	٢.٩٦	كثرة اللوائح الإدارية اللازمة لتبادل المعلومات بين الكليات والمراكز داخل الجامعات.	٥
أ٤	عالية	٢.٧٠	افتقار الجامعات إلى نظم اتصالات تكنولوجية مع الجهات المستفيدة من خدماتها.	٦
٨	عالية	٢.٥١	الحاجة إلى قواعد بيانات رقمية يمكن الاستناد إليها في صياغة القرارات وتحديد بدائلها.	٧
أ٧	عالية	٢.٣٧	تعدد الإجراءات التقنية اللازمة لربط الجامعات بنظيراتها من الجامعات الأجنبية.	٨
ج- اليقظة التسويقية:				
ب٤	عالية	٢.٧٠	اقتصار صياغة الخطط التسويقية وأنشطتها الإجرائية على القيادات الجامعية.	٩
٦	عالية	٢.٦٢	غلبة الفردية على العمل الفريقى والتعاوني في تنفيذ القرارات التسويقية بالجامعات.	١٠
ب٧	عالية	٢.٣٧	قلة الاهتمام بتطبيق استراتيجيات التسويق الدولي للمنتجات والخدمات الجامعية.	١١
ب٥	عالية	٢.٦٦	ضعف معدلات الاستشهاد للبحوث التي يجريها الباحثون في المجلات والدوريات العالمية.	١٢
د- اليقظة البيئية:				
ج٧	عالية	٢.٣٧	قلة استفادة الجامعات من التجارب المتميزة للمنظمات الأخرى.	١٣
ب١	عالية	٢.٩٦	الافتقار إلى تنوع مقاييس تقييم رضا المستفيدين عن المنتجات والخدمات المقدمة بالجامعات.	١٤
ب٢	عالية	٢.٨١	ضعف استثمار التحالف والشراكات القائمة بين الجامعات والقطاعات المختلفة.	١٥
ب٣	عالية	٢.٧٤	تأثر التمويل الجامعي بالأزمات الاقتصادية العالمية، وانعكاس ذلك على الموارد المالية للجامعات.	١٦
	عالٍ	٢.٦٤	المتوسط الوزني العام لمحور مواطن الضعف	

يتضح من الجدول السابق أن مواطن الضعف التي حصلت على درجة موافقة عالية هي (١٥) عبارة وهي معظم عبارات المحور، مما ترتب عليه أن جاء المتوسط الوزني العام لمحور مواطن الضعف بقيمة (٢.٦٤)، وهذا يشير إلى درجة موافقة عالية بإجماع الخبراء. ولقد حصلت العبارة رقم (٥)، والتي تنص على: " كثرة اللوائح الإدارية اللازمة لتبادل المعلومات بين الكليات والمراكز داخل الجامعات " على أعلى قيمة للمتوسط الوزني في هذا المحور، حيث حصلت العبارة على متوسط وزني قيمته (٢.٩٦)، وهذا يشير إلى اتفاق الخبراء بالأغلبية على درجة الموافقة العالية على هذه العبارة، بينما جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على: " انحصار تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في إجراءات التقييم الذاتي ضمن متطلبات التقدم للاعتماد"، في الترتيب الأخير لعبارة هذا المحور بقيمة (٢.٣٤) وهي قيمة عالية للمتوسط الوزني. وبذلك فإن جميع العبارات المعبرة عن مواطن الضعف لها درجة أهمية عالية، وهذا يشير إلى إجماع الخبراء على أهمية هذه العبارات وهو ما ظهر في الموافقة عليها بدرجة عالية.

القسم الخامس للبحث:

سيناريوهات مقترحة لتوظيف اليقظة التنافسية لتحسين السمعة الدولية للجامعات المصرية.

لقد أولت الدولة المصرية اهتماماً ملحوظاً بالتعليم الجامعي منذ مطلع الألفية الثالثة أكثر من أي وقت مضى، فلقد شهدت الجامعات خلال العقدين الأخيرين تطورات وتغيرات متعددة متنوعة ظهرت في زيادة عدد الجامعات والكليات وأعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا والباحثين بوجه عام، مما أدى بدوره إلى تنامي واتساع القاعدة البشرية والمعرفية بالجامعات ومراكز البحوث العلمية، مع وجود محاولات متتالية لتوفير الأدوات والتسهيلات التي تساعد على توفير الجو الملائم للعمل التعليمي والعلمي والإبداع ودعم العلاقة بين المراكز والوحدات الجامعية وقطاعات الصناعة من خلال عقد الشراكات ودعم الاتصال بالمؤسسات الإنتاجية وتحري احتياجات المستفيدين والهيئات والشركات المحلية والعالمية والعمل على تلبيتها.

ويتم تناول هذا القسم من البحث من خلال المحاور التالية:

المحور الأول: أسلوب السيناريوهات في الدراسات المستقبلية: الماهية، خطوات البناء:

ويتم توضيح هذا المحور من خلال العناصر التالية:

أولاً: ماهية أسلوب السيناريوهات في الدراسات المستقبلية:

ينظر إلى السيناريو بأنه طريقة لتنظيم عدد من المعطيات عن المستقبل انطلاقاً من الحاضر، فهو وصف مقبول لما ربما سيحدث في المستقبل، فالسيناريو عبارة عن وصف لموقف مستقبلي وسلسلة من الأحداث التي تسمح بالتحرك من الموقف الحالي الى مجموعة من الأحداث المفترض حدوثها في المستقبل. (العيسوي، ٢٠٠٧: ٣١) ، كما يشار إلى السيناريوهات بأنها: أوصاف متسقة ومرتبطة لمستقبلات فرضية، بحيث تستخدم كأساس لاتخاذ إجراءات تعكس منظورات مختلفة اعتماداً على الماضي والحاضر وتطورات المستقبل، وبالتالي فهي تحتاج إلى بذل الجهود والقيام بمجموعة من الأنشطة من أجل بيان تأثير الأحداث الماضية والحاضرة، الداخلية والخارجية، من أجل معرفة ما قد تقول إليه تلك الأحداث في المستقبل. (الأكيابي، ٢٠١٦: ٢٩٦)

ويتضح من المفاهيم السابقة أن السيناريوهات عبارة عن فروض عن المستقبل قد يتحقق بعضها ولا يتحقق البعض الآخر، كما أنها توضع بناء على أحداث محددة ماضية وحاضرة، كما أن السيناريوهات لا تنتبأ بما سوف يحدث، ولكن توفر وجوه مختلفة للمستقبل يمكن للمنظمة أن تستعد لها.

ولما كانت السيناريوهات هي أداة للتحكم في المستقبل والاستعداد له، فإن الفكرة وراء هذا المصطلح تكمن في التخطيط للمستقبل بما يقلل من المفاجآت التي يمكن أن تحدث، علاوة على توسيع آفاق التفكير عن الاحتمالات المختلفة للمستقبل. ولذلك فإن السيناريو يعطى رؤية تخيلية لما يحتمل أن يكون عليه المستقبل، كما أنه يوضح أن المستقبل ربما يكون له وجوه مختلفة وبالتالي يعمل السيناريو على تغيير الحاضر وما يتخذ فيه من قرارات وتصرفات لها تأثيرها على تشكيل المستقبل. (عامر، ٢٠٠٨: ٤٨)

وجدير بالذكر أن بناء السيناريوهات يعد عملية عصف ذهني، يمكن الاستعانة بها عند التعامل مع قضية استراتيجية ويكون الحل غير واضح، أو عندما تعمل المنظمة في بيئة مليئة بالشكوك، أو عندما يتوافر دعم قيادي لعملية السيناريو، وكذلك عندما تكون المنظمة مستعدة للتغيير والحوار. ولذلك يكمن الهدف الرئيسي للسيناريوهات في تمكين صناع القرار من الإحساس بالحقائق الجديدة مبركراً، ومن ثم اكتشاف المستقبلات البديلة بقدر ما يتم من إدراك للأحداث الحالية

ونائجها. كما تهدف إلى معاونة متخذي القرار على تكوين إدراكات عن التطورات المستقبلية واتخاذ القرارات المناسبة والمساهمة في تغيير الحاضر والتأهب للمستقبل. (الأكيابي، ٢٠١٦: ٢٩٧)

ولقد تعددت تقسيمات أنواع السيناريوهات ولكن هناك اتفاق عام على أن السيناريوهات لها تصنيفان رئيسان، هما: السيناريوهات الاستطلاعية Explorative Scenarios، والسيناريوهات المعيارية أو الاستهدافية Normative Scenarios، ويمكن توضيح هذين التصنيفين فيما يلي: (هيبه، ٢٠١٨: ٩-١٠)

١- السيناريوهات الاستطلاعية: وهي تبدأ من الاتجاهات الماضية والحاضرة وتؤدي إلى المستقبل الممكن حدوثه. وتهدف هذه السيناريوهات إلى الكشف عن المواقف أو التطورات التي من الممكن حدوثها من خلال تحليل القوى الداخلية والخارجية للمنظمة في المستقبل.

٢- السيناريوهات المعيارية أو الاستهدافية: ويكون تركيز الاهتمام في هذا النوع من السيناريوهات على مواقف مستقبلية محددة أو أهداف مع بيان لكيفية الوصول إلى تلك المواقف أو الأهداف. ولذلك تتكون السيناريوهات المعيارية من نوعين، يتمثل النوع الأول في السيناريوهات المحافظة وهي السيناريوهات التي تتعامل مع كيفية الوصول للهدف من خلال ضبط الموقف الحالي، بمعنى أنها تستخدم عندما يكون من الممكن الوصول للهدف في وجود الهيكل الحالي للنظام. بينما يتمثل النوع الثاني في السيناريوهات التحويلية والتي تتعامل مع كيفية الوصول إلى الهدف بتعديل الهيكل الحالي، بمعنى تحويل النظام الحالي بالمنظمة إلى نظام مختلف هيكلياً من أجل تحقيق الهدف.

وفي ضوء ما سبق فإن السيناريوهات الاستطلاعية ترسم شكل الأحداث والاتجاهات في المستقبل، بينما تصف السيناريوهات المعيارية كيف يكون المستقبل مرغوباً انطلاقاً من معطيات الحاضر. كما أن البحث الذي يستعين بأسلوب السيناريو من الأفضل استخدامه لأنواع مختلفة من السيناريوهات، علاوة على تعدد السيناريوهات بحيث يزيد عددها عن اثنين ويقل عن خمسة

سيناريوهات. وفي هذا الصدد لابد من توافر معايير لاختيار السيناريوهات الأفضل مقارنة بغيرها، ويمكن توضيح أهم هذه المعايير فيما يلي: (فليه، والزكي، ٢٠٠٣: ١١٥)

أ- إمكانية فهمها: إن القصد من تحليل السيناريوهات هو مساعدة الأفراد على التعلم والتواءم وتعديل التصرفات، ومعاونتهم على تنظيم مداركهم وترتيب أولوياتهم وتوجيههم إلى إشارات التحذير والنقاط الحرجة لاتخاذ القرارات على طريق المستقبل.

ب- الاتساق الداخلي: يجب أن يتصف كل سيناريو بالاتساق الداخلي أي التناسق بين مكوناته ويعني الاتساق الخلو من التناقض أو التناقض بين مكوناته.

ج- المعقولية: يجب أن تكون السيناريوهات المختارة ممكنة الحدوث، وذلك من خلال سرد قصة الانتقال من الوضع الابتدائي إلى الوضع المستقبلي بطريقة منطقية منظمة.

د- الاختلاف والتمايز: يجب أن تكون السيناريوهات مختلفة كلياً عن بعضها البعض؛ بحيث تخبر قصص متعددة وتختبر قوى غير مرتبطة كما يكون هناك إمكانية لمقارنتها مع بعضها البعض.

وفي ضوء ما سبق فإن السيناريوهات لها عديد من جوانب الأهمية التي قد تساعد الجامعات في التعامل مع المستقبل والاستعداد له، من خلال مساعدتها على وضع الاستراتيجيات المناسبة؛ حيث إنها تقيّد في توفير قاعدة معرفية تساعد في صياغة الاستراتيجيات ورسم الخطط واتخاذ إجراءات تساعد على تنفيذها. كما تساعد على اكتشاف المشكلات قبل وقوعها وبالتالي التهيؤ لها.

ثانياً: خطوات بناء السيناريوهات في الدراسات المستقبلية:

إن السيناريوهات ليست مجرد أوصافاً للمواقف المستقبلية، وإنما لما قد يحدث في المستقبل في حالة ما إذا تم اتخاذ قرارات معينة أو حدثت أحداث معينة وبالتالي فهي مفيدة في صناعة القرارات المستقبلية؛ ولذلك فإن المرحلة الأولى لبناء السيناريو تتمثل في دراسة الوضع الراهن لتكوين قاعدة بيانات للوضع الحالي المرتبط بالقضية موضع البحث والدراسة. حيث تهدف هذه المرحلة إلى إلقاء

الضوء على القوى والاتجاهات الرئيسية، المرتبطة بالظاهرة البحثية، وذلك من خلال: (عبد العظيم، ٢٠١٩: ٧)

١- تحليل بيئة المنظمة الداخلية: لتحديد العوامل التي تؤثر في نجاح أو فشل القضية موضع الدراسة، وتحديد القوى الرئيسية في البيئة الداخلية، أي يتم دراسة الوضع الراهن المرتبط بالقضية موضع الدراسة، ويمكن وصف الوضع الراهن من خلال تحديد مواطن القوة والضعف.

٢- تحديد القوى الدافعة في البيئة الخارجية، وهي تشمل القوى الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية التي تؤثر في الاتجاهات والقوى الرئيسية في الخطوة السابقة.

ومن خلال دراسة الخطوتين السابقتين يتم بناء السيناريوهات، ويتم ذلك في موضوع البحث الحالي كما يلي:

المحور الثاني: سيناريوهات مقترحة لتوظيف اليقظة التنافسية لتحسين السمعة الدولية للجامعات المصرية:

يرتبط تحسين السمعة الدولية للجامعات المصرية بإدراك كل جامعة لواقعها المعاصر وما لديها من إمكانيات وما تقدمه من برامج وخدمات، بالإضافة إلى وعيها بأنشطة الجامعات المنافسة والبرامج التي تقدمها، وبناءً على ما تقدم يمكن عرض سيناريوهات توظيف اليقظة التنافسية من أجل تحسين السمعة الدولية للجامعات المصرية، كما يلي:

أولاً: السيناريو الأول: السيناريو المرجعي:

يشير هذا السيناريو إلى أن الحاضر سوف يستمر إلى المستقبل، وبذلك فهو يفترض أنه في خلال الخمس سنوات القادمة سوف يستمر الضعف في مستوى اليقظة التنافسية لدى الجامعات، مما يترتب عليه محدودية مؤشرات السمعة الدولية للجامعات المصرية، رغم وجود محاولات من الجامعات للدخول في المنافسة مع غيرها على المستويين المحلي والعالمي، وفي ضوء ذلك سوف تستمر نفس الممارسات المتبعة داخل الجامعات مما يترتب عليه قصور مستويات السمعة الدولية للجامعات.

وعلى هذا يتضمن هذا السيناريو عديد من الافتراضات التي توضح كيف سيبدو المستقبل في ضوء هذا السيناريو؟، وماذا سيحدث؟، ويمكن توضيح ذلك في أبعاد اليقظة التنافسية التالية:

أ- اليقظة المتعلقة بالموارد البشرية:

يرتبط هذا البُعد بحسن اختيار الموارد البشرية المتميزة في كل القطاعات الأكاديمية والإدارية، بالإضافة إلى تدريبهم بشكل جيد واستثمارهم كرأس مال فكري تمتلكه الجامعة، مما يسهم في تحسين سمعتها على المستويين المحلى والدولي، يفترض السيناريو المرجعي أن تتم اليقظة المتعلقة بالموارد البشرية بالجامعات من خلال استثمار مواطن القوة -التي انتقلت عليها عينة الدراسة الميدانية-، فعلى الرغم من امتلاك الجامعات الموارد البشرية التي تساعد على أداء إجراءات وعمليات اليقظة التنافسية، علاوة على وجود قيادات جامعية مجتهدة وقادرة على تيسير الإجراءات الخاصة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية، بالإضافة إلى إجراء القيادات الجامعية تحليلاً عميقاً للبيئة الداخلية والخارجية عند صياغة الخطط الاستراتيجية، وتقديم الجامعات دورات تدريبية لمواردها البشرية لتنمية القدرات والمهارات المختلفة لكواردها.

إلا أن هذا السيناريو يفترض استمرار وجود بعض مواطن الضعف -التي انتقلت عليها عينة الدراسة الميدانية-، والتي تؤثر على اليقظة التنافسية بالجامعات، وهي كما يلي:

- قلة عدد الكوادر البشرية المدربة على أداء مهام التخطيط والتحليل البيئي بالجامعات.
- غياب معايير الكفاءة القيادية والإدارية عند اختيار وتعيين القيادات الجامعية.
- قلة الإمكانيات المتاحة لتهيئة المناخ المحفز على التجديد والإبداع..
- انحصار تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في إجراءات التقييم الذاتي ضمن متطلبات التقدم للاعتماد.

ب- اليقظة الرقمية:

يرتبط هذا البُعد بوعي الجامعة بالتطورات التكنولوجية المحيطة بها وتفعيل اليقظة الرقمية، ويفترض السيناريو المرجعي أن تتم اليقظة الرقمية بالجامعات من خلال استثمار مواطن القوة -التي انتقلت عليها عينة الدراسة الميدانية-، فعلى الرغم من امتلاك الجامعات بنية تكنولوجية يمكن أن

تساعد في تخطيط وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وتقديم إدارة الجامعات كافة التيسيرات لدعم إجراءات التحول الرقمي بداخلها، علاوة على توظيف الجامعات موقعها الإلكتروني لدعم التسويق الرقمي للمنتجات والخدمات الجامعية. إلا أن هذا السيناريو يفترض استمرار وجود بعض مواطن الضعف - التي اتفقت عليها عينة الدراسة الميدانية-، والتي تؤثر على اليقظة التنافسية بالجامعات، وهي كما يلي:

- كثرة اللوائح الإدارية اللازمة لتبادل المعلومات بين الكليات والمراكز داخل الجامعات.
- افتقار الجامعات إلى نظم اتصالات تكنولوجية مع الجهات المستفيدة من خدماتها.
- الحاجة إلى قواعد بيانات رقمية يمكن الاستناد إليها في صياغة القرارات وتحديد بدائلها.
- تعدد الاجراءات التقنية اللازمة لربط الجامعات بنظيراتها من الجامعات الأجنبية.

ج- اليقظة التسويقية:

يرتبط هذا البعد بأهمية تسويق الخدمات الجامعية والإعلان عنها من خلال وسائل وقنوات رسمية، ويفترض السيناريو المرجعي أن تتم اليقظة التسويقية بالجامعات من خلال استثمار مواطن القوة -التي اتفقت عليها عينة الدراسة الميدانية-، فعلى الرغم من إعلان الجامعات عن بعض المشروعات البحثية التي يتم الحصول عليها في إطار تنافسي، وامتلاك الجامعات للكفاءات البشرية المؤهلة لأداء التسويقي وتنفيذ التوجهات التسويقية الحديثة، علاوة على وجود مراكز ووحدات لتلبية متطلبات الاعتماد وضمان الجودة في البرامج الأكاديمية بالجامعات، وامتلاك كثير من الجامعات لمراكز ووحدات ككيانات جاذبة لرجال الأعمال والصناعة.

إلا أن هذا السيناريو يفترض استمرار وجود بعض مواطن الضعف -التي اتفقت عليها عينة الدراسة الميدانية-، والتي تؤثر على اليقظة التنافسية بالجامعات، وهي كما يلي:

- اقتصار صياغة الخطط التسويقية وأنشطتها الاجرائية على القيادات الجامعية.
- غلبة الفردية على العمل الفريقي والتعاوني في تنفيذ القرارات التسويقية بالجامعات.
- قلة الاهتمام بتطبيق استراتيجيات التسويق الدولي للمنتجات والخدمات البحثية الجامعية.
- ضعف معدلات الاستشهاد للبحوث التي يجريها الباحثون في المجالات والدوريات العالمية.

د- اليقظة البيئية:

تعد من أهم أبعاد اليقظة التنافسية لأنها تتضمن الوعي الكامل بالتغيرات الاجتماعية والثقافية والسياسية والمالية، وكافة التغيرات البيئية المحيطة بالجامعة وجمع معلومات عنها ووضع خطط مرنة لمواكبة تلك التغيرات، ويفترض السيناريو المرجعي أن تتم اليقظة البيئية بالجامعات من خلال استثمار مواطن القوة -التي اتفقت عليها عينة الدراسة الميدانية-، فعلى الرغم من تعدد الجهات التابعة لوزارة التعليم العالي، والتي تدعم المشروعات التنافسية بالجامعات، ودخول معظم الجامعات المصرية في التصنيفات التي تجرى سنوياً لترتيب الجامعات عالمياً، علاوة على وجود وحدات للقياس والتقييم، لتصحيح انحرافات الأداء في بعض القطاعات الجامعية، بالإضافة إلى عقد الجامعات الاتفاقيات والشراكات لتعميق العلاقات بين الجامعات وبين القطاعات الانتاجية بالمجتمع. إلا أن هذا السيناريو يفترض استمرار وجود بعض مواطن الضعف -التي اتفقت عليها عينة الدراسة الميدانية-، والتي تؤثر على اليقظة التنافسية بالجامعات، وهي كما يلي:

- قلة استفادة الجامعات من التجارب المتميزة للمنظمات الأخرى.
- الافتقار إلى تنوع مقاييس تقييم رضا المستفيدين عن المنتجات والخدمات المقدمة للجامعات.
- ضعف استثمار التحالف والشراكات القائمة بين الجامعات والقطاعات المختلفة.
- تأثر التمويل الجامعي بالأزمات الاقتصادية العالمية، وانعكاس ذلك على الموارد المالية للجامعات.

ومن الملاحظ في ظل هذا السيناريو ضعف اليقظة التنافسية مما يؤثر على قدرة الجامعات المصرية على الدخول في المنافسة مع غيرها من الجامعات على المستوى المحلى أو على المستوى العالمي، وبالتالي ضعف القدرة على تحقيق السمعة الدولية، وهو ما يستدعى ضرورة تجنب استمرار الوضع الراهن ومحاولة التحكم في المتغيرات الداعمة لتكيفها في البيئة المتغيرة، ومن أهمها ضرورة التغلب على نقص الموارد المالية بتوفير موارد ذاتية من خلال تسويق منتجاتها وخدماتها، مع تهيئة الأطر التشريعية والقانونية الميسرة لذلك مع محاولة التعلم من تجارب الآخرين والتعاون معهم في شراكات وتحالفات طويلة المدى.

ثانياً: السيناريو الثاني: السيناريو الإصلاحي:

يتجه هذا السيناريو نحو تحسين الأوضاع الراهنة دون أن يؤدي ذلك إلى إعادة الهيكلة، ويتضمن هذا السيناريو دعم التسويق الداخلي للمنتجات والخدمات التي تقدمها الجامعات باعتبار أن الجامعات منظمات تعتمد في أداؤها على تنمية الشراكة بين كلياتها وأقسامها، وبينها وبين الجامعات الأخرى المنافسة لها على المستوى المحلي، بما يساعد على الاستفادة من الخبرات الداخلية داخل نفس الجامعة وداخل نفس المجال على المستوى المحلي.

ويفترض هذا السيناريو إصلاح الأوضاع الراهنة من خلال تدعيم التنافسية الداخلية بين الجامعات، وليس تغييرها بشكل جذري وتعميق الإيجابيات الموجودة بالفعل في الواقع استعداداً للدخول في المنافسة العالمية ومن ثم تحسين السمعة الجامعية على المستوى المحلي. وبذلك يتضمن هذا السيناريو تحسين الأوضاع الراهنة من خلال عديد من الاقتراحات التي توضح كيف سيبدو المستقبل في ضوء هذا السيناريو؟، وماذا سيحدث؟، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أ- اليقظة المتعلقة بالموارد البشرية:

يفترض السيناريو الإصلاحي أن تتم اليقظة المتعلقة بالموارد البشرية بالجامعات من خلال ما يلي:

- تخطيط الموارد البشرية بما يتماشى مع الخطة الاستراتيجية للجامعة بحيث يتم تحديد قاعدة بيانات بالموارد البشرية الحالية، وتحديد الموارد البشرية التي تحتاجها الجامعة من حيث العدد والتخصص والمهارات المطلوبة.
- تحديد سياسات الاستقطاب والاختيار والتدريب والمكافآت وتقييم الأداء.
- توعية منتسبي الجامعة بأهمية التطوير الذاتي، وتحقيق التميز من خلال تقديم فرص للتنمية المهنية وورش عمل ودورات تدريبية متخصصة.

ب- اليقظة الرقمية:

يفترض السيناريو الإصلاحي أن تتم اليقظة الرقمية بالجامعات من خلال ما يلي:

- متابعة أحدث التطورات التكنولوجية في البرامج والأجهزة وجمع معلومات عنها.
- العمل على تحديث البنية التكنولوجية للجامعة وتوفير أحدث الأجهزة والبرامج التكنولوجية المستخدمة في التدريس أو البحوث أو الاتصالات بين إدارات الجامعة المختلفة.

- السعي نحو تطبيق المعايير الدولية المعمول بها في المجال التكنولوجي.
- عقد اتفاقيات شراكة مع المؤسسات المتطورة تكنولوجيا لتبادل الخبرات.

ج- اليقظة التسويقية:

- يفترض السيناريو الإصلاحي أن تتم اليقظة التسويقية بالجامعات من خلال ما يلي:
- إبرام عقود تسويقية مع شركات الدعاية والإعلان المتخصصة من أجل جذب المستفيدين سواء أفراد أو مؤسسات على المستوى المحلي والدولي.
 - تطوير الموقع الإلكتروني الرسمي لكل جامعة، وحساباتها الرسمية على مواقع التواصل الاجتماعي من أجل تسويق الخدمات التي تقدمها الجامعة بأسعار تنافسية.
 - تقديم الدعم الفني للباحثين ومساعدتهم على تسويق أبحاثهم وتحويلها لمشروعات ربحية.
 - تسويق خريجي الجامعات لدى الهيئات والمؤسسات ورجال الأعمال.

د- اليقظة البيئية:

- يفترض السيناريو الإصلاحي أن تتم اليقظة البيئية بالجامعات من خلال ما يلي:
- دراسة الواقع الاجتماعي وتحديد الحاجات التعليمية والتدريبية والاستشارية للأفراد والمؤسسات والشركات من خلال تنظيم لقاءات مباشرة أو استبيانات لدراسة الواقع.
 - تلبية حاجات المستفيدين من خلال تنظيم برامج جديدة تلبى تلك الاحتياجات.
 - متابعة البرامج والخدمات الاجتماعية التي تقدمها الجامعات المنافسة.
 - متابعة كافة التشريعات والقوانين الجديدة على المستويين المحلي والدولي والتي تؤثر بشكل أو بآخر على مصلحة الجامعة.
 - مراجعة التشريعات الجامعية الحالية وتطويرها وإزالة أي عقبات تشريعية تعوق مسيرة التطوير، وتبني التشريعات التي تسهم في تحقيق مزايا تنافسية للجامعة.
 - رصد كافة التغيرات الثقافية والسياسية على الصعيدين المحلي والدولي وما ينتج عنها من تغير في الاتجاه نحو برامج تعليمية وتدريبية معينة تتوافق مع متطلبات العصر ومدى تأثيرها على الجامعة، وتطوير أداء الجامعة وفقا لتلك التغيرات.

- توفير مصادر تمويل متنوعة لتحقيق أهداف الجامعة في تحقيق المزايا التنافسية، والوعي بأهمية الموارد المالية ودورها في عملية التطوير.

وبناءً على ما تقدم فإن هذا السيناريو يؤكد على اليقظة التنافسية وتحسين السمعة على مستوى الجامعة الواحدة ومع الجامعات الأخرى على المستوى المحلى من خلال تبني استراتيجيات تعلن من خلالها عن تميزها في بعض الجوانب عن الجامعات الأخرى.

ثالثاً: السيناريو الثالث: السيناريو الابتكاري:

يرتكز هذا السيناريو على حفز الطاقات الإبداعية الموجودة في الجامعات على نحو يؤدي إلى استثمارها الاستثمار الأفضل، ويتضمن هذا السيناريو اندماج الجامعات المصرية في علاقات شراكة وتحالفات مع جامعات عالمية مرموقة ومنظمات عالمية. وفي ضوء ما سبق يتضمن هذا السيناريو عديد من الافتراضات التي توضح كيف سيبدو المستقبل؟ وماذا سيحدث؟ ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أ- اليقظة المتعلقة بالموارد البشرية:

يفترض السيناريو الابتكاري أن تتم اليقظة المتعلقة بالموارد البشرية بالجامعات من خلال ما يلي:

- نشر قيم ومبادئ التميز والإبداع المرتبطة بالاهتمام بالمنافسة المحلية والعالمية وترسيخها لدى القيادات والعاملين، ونشر أهمية اليقظة التنافسية في الأوساط الجامعية من خلال الندوات وورش العمل والنشرات والمطويات التي تؤكد على أهمية تحقيق المزايا التنافسية لكل جامعة محلياً وعالمياً.
- الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتنمية رأس المال الفكري من خلال توفير برامج تعليمية وتدريبية متطورة تواكب المستجدات المعاصرة.
- دعم صيغ التعاون الدولي وعقد شراكات مع المراكز البحثية والجامعات العالمية الرائدة وتوفير دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعات عالمية.

- تمكين القيادات الجامعية من دراسة الميزات التنافسية المطلوب تحقيقها لكل جامعة، وتحليل وضعها التنافسي في سوق التعليم الجامعي على مختلف المستويات المحلية والإقليمية والعالمية.
- تشكيل كل جامعة لفرق بحثية من كوادرها البشرية المتميزة لتحديد مجموعة الخصائص أو السمات المميزة لها عن الجامعات المنافسة والإعلان عنها للجمهور المستفيد من أجل جذب أفضل لها من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين، على أن تشمل هذه السمات نوعية البرامج الأكاديمية، والمساعدات المالية، والتسهيلات الجامعية، وجودة خدماتها.
- تمكين القيادات الجامعية من بناء التحالفات والشراكات مع الجهات والجامعات الإقليمية والدولية وتبادل الزيارات فيما بينهم، بما يوافق معايير التصنيف والترتيب التي تحدد الجامعات الأفضل.
- دعم والتزام القيادة العليا للجامعة لمبادرات بناء السمعة الدولية للجامعة، بالإضافة إلى الدعم الداخلي من أعضاء هيئة التدريس والإداريين.
- نشر ثقافة بناء السمعة الدولية للجامعة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بالجامعة وكلياتها، من خلال تبصير جميع العاملين بماهية السمعة الدولية، والمفاهيم ذات الصلة بمفهوم السمعة الدولية للجامعة من حيث السمعة الأكاديمية للجامعة، ومستوى الثقة بها، ومستوى جودة خدماتها.
- تشكيل فريق إدارة السمعة الدولية بالجامعة وهو المسئول عن إنشاء وتنسيق برنامج إدارة السمعة الدولية.
- التركيز على امتلاك الجامعة استراتيجية مؤسسية متكاملة تدعم التطوير المستمر للعلامة التجارية للجامعة.

ب- اليقظة الرقمية:

- يفترض السيناريو الابتكاري أن تتم اليقظة الرقمية بالجامعات من خلال ما يلي:
- تطوير القدرات التكنولوجية لكل جامعة بما يتلاءم مع قدرات المنافسين وحاجات المستفيدين.

- تصميم موقع إلكتروني لمكتب التميز الدولي بالجامعة، وتفعيله لسهولة التواصل مع منسوبي الجامعة والمستفيدين على المستوى المحلي والدولي.
- توفير بنية تكنولوجية متميزة تدعم بناء مجتمع المعرفة، وتواكب التطورات العالمية في المجال التعليمي والبحثي والإداري، وتتوافر فيها كافة المعايير الرقمية الدولية.
- تفعيل منظومة العمل الإلكتروني بين كليات ووحدات الجامعة بشكل صحيح، مع تنوع الوسائل التكنولوجية لزيادة وعي الأطراف ذات الصلة بكل جامعة حول كيفية إيجاد صورة إيجابية لها.
- توفير قاعدة بيانات رقمية تضم كل البرامج والخدمات التي تقدمها كل جامعة سواء للطلاب المحليين أو الوافدين وكذلك البحوث الخاصة بالطلاب وأعضاء هيئة التدريس والخدمات المجتمعية التي تقدمها المراكز ذات الطابع الخاص التابعة للجامعة.

ج- اليقظة التسويقية:

- يفترض السيناريو الابتكاري أن تتم اليقظة التسويقية بالجامعات من خلال ما يلي:
- اهتمام الجامعات بدورها التسويقي واعتماد التسويق ضمن هيكلها، ووجود بنية إدارية لديها مسؤولة بناء السمعة الدولية الواضحة والتمايز، مع جعل العاملين بالجامعة هم الأساس وراء السمعة الدولية الناجحة للجامعة.
 - الاهتمام بالاتصالات التسويقية، وبالنغطية الصحفية والعلاقات العامة، حيث يبدو نشاط الصحافة والدعاية أداة التواصل لاختيار السمعة الدولية الناجحة للجامعة، وخاصة بالنسبة للجامعات العريقة.
 - تشجيع التوجه التسويقي لكافة الخدمات الجامعية والاهتمام بترويج تلك الخدمات، من خلال تعزيز البنية الإعلامية لكل جامعة، وتفعيل دور المركز الإعلامي للجامعة وتشجيع التوجه التسويقي للخدمات الجامعية محليًا وعالميًا.
 - عمل عقود تسويقية وإعلانية مع شركات الدعاية والإعلان المتخصصة للإعلان عن تلك البرامج والخدمات محليًا ودوليًا.

- الاهتمام بدعم بوسائل التسويق الرقمي، من خلال اعتماد كل جامعة لمجموعة من المواقع الإلكترونية ومختلف وسائل التواصل الاجتماعي، لعرض المزايا التنافسية وتطوير البرامج والخدمات التي تميزها عن غيرها.

د- اليقظة البيئية:

يفترض السيناريو الابتكاري أن تتم اليقظة البيئية بالجامعات من خلال ما يلي:

- اهتمام الجامعات بتطوير تقاليد خاصة بها، والتي يطلق عليها "خصوصية الجامعة"، على سبيل المثال: الدعوات، واحتفالات التخرج، والحفاظ على العلاقات مع الخريجين؛ فمثل هذه التقاليد هي التي تميز الجامعة عن أقرانها، ويجب أن تستمر في القيام بهذه الأشياء المتميزة على فترة طويلة وتسويقها بشكل مناسب.
- اهتمام الجامعة بالتوقعات الخارجية، فمن الضروري أن ترقى الجامعة إلى مستوى توقعات الطلاب خاصة، فصورة السمعة الدولية للجامعة المتميزة وذات السمعة الطيبة مهمة لجذب الطلاب، الذين هم أصحاب المصلحة الأساسيين في الجامعة، ويجب أن تعمل الجامعات بجدية من أجل توصيل صورتها إلى أصحاب المصلحة.
- اهتمام الجامعات بمواجهة التحديات التي تواجه عملية بناء السمعة الدولية من حيث مقاومة صناع القرار للتغيير، وعدم وجود نموذج واضح لتطبيق السمعة الدولية، وافتقار الميزانيات اللازمة للقيام بالجهود الشاملة لبناء السمعة الدولية، وغياب النظم الداخلية اللازمة لتسهيل التواصل بين الإدارة والوحدات الأكاديمية، واعتقاد معظم الجامعات أن السمعة الدولية هي مجرد ممارسة تسويق.
- تشجيع عقد شراكات محلية ودولية مع الجامعات والمؤسسات الرائدة لتبادل الخبرات، وتحسين مستوى جودة الخدمات الجامعية لكسب رضا الطلاب وثقتهم، والاهتمام بمواجهة مختلف الصعوبات التي يمكن أن تعوق عملية بناء السمعة الدولية الناجحة للجامعة.
- تقييم الوضع الحالي لكل جامعة مقارنة بأداء الجامعات المنافسة على المستوى المحلي والدولي فيما يخص البرامج التعليمية والخدمات البحثية، والشراكة المجتمعية.

ورغم أن السيناريوهات سألقة الذكر (المرجعي، الإصلاحي، الابتكاري) تضمنت بعض الرؤى المستقبلية المحتملة حول اليقظة التنافسية بالجامعات، وكان لكل سيناريو تداعياته. فإن السيناريو الابتكاري هو السيناريو الأكثر توافقاً مع طبيعة العصر الحالي والذي يتسم بشدة المنافسة وقلة الموارد المالية، كما أن تنفيذه ليس بالأمر العسير وفقاً لواقع الجامعات المصرية وإمكاناتها الحالية، ولذلك فهذا السيناريو هو المستهدف لتوظيف اليقظة التنافسية على نحو فعال بما يحقق السمعة الدولية العالية للجامعات المصرية، من خلال توفير عدد من المتطلبات يمكن توضيحها فيما يلي:

- **رؤية استراتيجية واضحة:** بحيث تركز هذه الرؤية الاستراتيجية على القيم الأساسية التي تمثل ما تقدمه الجامعة للطلاب المحتملين وعائلاتهم، وغالباً ما يتم توصيل قيم مثل النزاهة الأكاديمية، لذلك تعتمد السمعة الدولية القوية على مواءمة جهود التسويق مع السمعة الدولية للجامعة، ومدى ارتباط الحرية الأكاديمية بالنجاح في السوق، وتنمية شهادات الطلاب الإيجابية، وكذلك قيمة السرد التي تصف الرحلة الأكاديمية والشخصية الكاملة للطالب بدءاً من وصوله إلى الحرم الجامعي وانتهاءً بوظيفة ما بعد التخرج.
- **دعم قيادة الجامعة:** تتمثل في الدعم المنسق والصريح لقيادة الجامعة، بحيث تصير القيادة داعماً رئيساً لتطوير رؤية استراتيجية واضحة للجامعة، مع حشد جميع الجهود من أجل تحديد الجمهور المستهدف، والتواصل مع جميع المستفيدين داخل الجامعة وخارجها، وعادةً ما يكون الطلاب وأولياء أمورهم يُمَثَّلُونَ المستفيدين الأكثر أهمية.
- **دعم داخلي من الأعضاء:** حيث يعتمد نجاح استراتيجية السمعة الدولية للجامعة إلى حدٍ كبير على مدى دعم العاملين لجهود هذه الجامعة، ومن هنا فاليقظة التنافسية تسمح لأعضاء هيئة التدريس بالتعبير عن رأيهم في تطوير السمعة الجامعية، بما يعزز جهود السمعة الدولية وتحقيق دعم أوسع لها.
- **الاهتمام بتجربة الطلاب:** بحيث لا يقتصر دور الطلاب والخريجين الحاليين على أصحاب المصلحة الرئيسيين في الجامعة فحسب، بل هم أيضاً سفراء لدى الجمهور والطلاب المحتملين، وتجربة الطالب هي التي تحرك السمعة الدولية، حيث توضح تجربة الطالب عادةً أن اختيار مؤسسة ما يبني على مجموعة من معايير التمايز، في الأساتذة والبرامج الدراسية وسبل التوظيف .. وغيرها.

- استخدام العلاقات العامة: فمن خلال العلاقات العامة يمكن للجامعات توصيل مجموعة من الأفكار البسيطة والمعقدة إلى جمهور عريض، بالإضافة إلى ذلك تميل أنشطة العلاقات العامة إلى أن تكون ميسورة التكلفة أكثر بكثير من الحملات التسويقية، ويمكن لتحقيق ذلك توظيف فرق العلاقات العامة بدوام كامل، وقد تعمل هذه الفرق كإدارات مستقلة أو كمجموعات فرعية داخل قسم تسويق أكبر.

مراجع البحث ومصادره

أولاً: المراجع العربية:

- ١- إبراهيم، فاطمة أحمد زكي (٢٠١٧). دراسة تقييمية لإدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء The performance Prism. مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. ٤(١٣): ٢٠١-٣١٥.
- ٢- إبراهيم، محمود السيد عباس، وآخرون (٢٠٢١). مداخل تحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء التصنيفات الدولية: دراسة ميدانية. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية. جامعة سوهاج، (٧): ٣٤١-٣٨٨.
- ٣- أبو شرح، نادر حامد (٢٠٢٣). السمعة الرقمية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات: جامعة فلسطين نموذجاً. المجلة الدولية للمحاسبة والتمويل وبحوث الإدارة. الأردن: ١-٢٧.
- ٤- إسماعيل، طلعت حسيني (٢٠١٧). تعبئة موارد مالية إضافية لتلبية متطلبات التصنيفات العالمية للجامعات. مجلة كلية التربية جامعة الزقازيق، (٩٥): ١-١٢٠.
- ٥- الأشقر، أحمد محمد عبدالسلام (٢٠٢٠). تطوير أداء الجامعات المصرية في التحول الرقمي لمواجهة الأزمات التعليمية: أزمة فيروس كورونا Covid-19 نموذجاً. مجلة العلوم التربوية جامعة سوهاج، (٤)٢٨: ٢٦٥-٣٧٥.
- ٦- أمين، عبد الله ظهري (٢٠٢٤). تطوير استراتيجية الخدمة الجوهريّة والخدمات التكميلية لدعم تنافسية السمعة الدولية للتعليم العالي الإداري المصري في الأسواق العربية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. كلية التجارة، جامعة قناة السويس، (١)٥: ١٣٩-١٧٢.
- ٧- أمين، عبد الله ظهري (٢٠٢٥). استراتيجية تموضع السمعة الدولية للتعليم العالي الإداري المصري في الأسواق العربية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. كلية التجارة جامعة قناة السويس، ٦ (٢): ١٧١-٢٠١.

- ٨- بدوي، محمود فوزي أحمد، ومصطفى، عبد الحكيم عماد نجم (٢٠١٨). تعزيز تنافسية التعليم العالي المصري مدخلا لتطوير واقع مؤسساته في تصنيفات نخبة الجامعات العالمية. المجلة التربوية- كلية التربية-جامعة سوهاج، (٥٣)، يوليو، ٤١٢-٣٢٨.
- ٩- بوتين، محمد، وحديد، رتيبة. (٢٠٢٤). اليقظة التنافسية ضرورة حتمية لتنافسية المؤسسة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية. الجزائر، ٣٥(١٠): ٩٨-٥٩.
- ١٠- توفيق، صلاح الدين محمد ومرسي، شيرين عيد (٢٠١٧). الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة : تصور مقترح. مجلة كلية التربية جامعة بنها، (١٠٩) ٢٨: ٧-٩٨.
- ١١- جامعة عين شمس (٢٠٢٥/٢/١١). توقيع اتفاقية تعاون بين وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وجامعتي عين شمس والمنصورة. متاح عبر الموقع الإلكتروني: <https://www.asu.edu.eg/ar/2776/news>
- ١٢- جمال الدين، نادية يوسف (٢٠١٦). المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء. مجلة العلوم التربوية جامعة القاهرة، ٢٤(٤): ١٠١-١٤٥.
- ١٣- الحاج، مداح عريبي (٢٠٢٣). دور اليقظة التنافسية في اختراق الأسواق الدولية. المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية جامعة الزيتونة، ١٢(٥): ١٠٤-١٢.
- ١٤- حسن، جبل حامد علي (٢٠١٦). المقارنات المرجعية مدخل لدعم صناعة القرار الجامعي. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، (٧٦): ٤٦٠-٥١٢.
- ١٥- حسن، محمد ماهر أحمد (٢٠١٤). تدويل التعليم الجامعي لزيادة القدرة التنافسية للجامعات المصرية: آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات المصرية. المجلة التربوية-الكويت، ٢٩(١١٣): ١٤١-٢١٨.
- ١٦- حسنين، محمد رفعت (٢٠١٥). نماذج تطبيقية لأسلوب القياس المقارن بالأفضل لتحسين أداء المؤسسات التعليمية: مراكز التعليم المفتوح نموذجاً. مجلة العلوم التربوية جامعة القاهرة، ٢٣(٣): ١٨٥-٢٣٢.

- ١٧- حلمي، فؤاد أحمد (٢٠١٧). المقارنة المرجعية Benchmarking. المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. القاهرة، في الفترة من ٢٨ - ٢٩ يناير: ١١-٢٩.
- ١٨- حنفي، خالد صلاح (٢٠١٦). الحاضنات التكنولوجية كآليات للربط بين الجامعات وقطاعات الإنتاج في مجالي البحث العلمي وخدمة المجتمع: دراسة تحليلية لآراء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي. الجزائر، (١)٣٦: ٥٢-١٦٣.
- ١٩- الدهشان، جمال علي خليل (٢٠٢٠). رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات. المجلة التربوية كلية التربية جامعة سوهاج، (٧٨): ٧١-١٢٣.
- ٢٠- الروبي، حنان أحمد محمد (٢٠١٩). تصور مقترح لتحقيق اليقظة التنافسية بالجامعات في ضوء فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف. مجلة كلية التربية، ١٩(١): ١٢٩-٢١٨.
- ٢١- زاهر، ضياء الدين وندا، فايزة رضا سيد (٢٠١٨). دور القيادات الأكاديمية الجامعية في الارتقاء بالقدرة التنافسية للجامعات: دراسة تحليلية نقدية. مستقبل التربية العربية. مصر، ٢٥ (١١١): ٧٦١-٨١٤.
- ٢٢- السعيد، عصام سيد أحمد (٢٠١٥). التعليم الريادي مدخل لدعم توجه طلاب الجامعة نحو الريادة والعمل الحر. مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، (١٨): ١٣-١١٢.
- ٢٣- سليم، إيمان على، فلمبان، غدير زين الدين، وشريف، وفاء عبد العزيز (٢٠٢١). دراسة تحليلية لأثر التحول إلى مجتمع المعرفة في دعم الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية. مجلة دراسات معلومات؛ جمعية المكتبات والمعلومات السعودية، (١٢): ٥١-١٥٧.

- ٢٤- الشرييني، أحمد خالد أحمد (٢٠٢٣). دور العلاقات العامة الرقمية في إدارة سمعة الجامعات الخاصة المصرية (دراسة ميدانية). مجلة بحوث كلية الآداب. جامعة المنوفية، ٣٤(١٣٢): ٣-٣٥.
- ٢٥- الشرييني، غادة حمزة (٢٠١٦). استشراف مستقبل الجامعات العربية في سياق التصنيفات الدولية. من بحوث المؤتمر الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي. المملكة العربية السعودية. ٣-٤ أبريل: ٨٧-١٥٤.
- ٢٦- شعيب، علي محمود، وعصفور، إيمان حسنين (٢٠١٧). منظومة تدريب أعضاء هيئة التدريس بين الواقع والمأمول. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي الأول لمركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة بنها، في ٩ مارس: ٧٥-١١٢.
- ٢٧- شلبي، أماني عبد العظيم مرزوق (٢٠١٨). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية: رؤية تربوية معاصرة. (رسالة دكتوراة)، كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر.
- ٢٨- الصالح، عثمان بن عبد الله (٢٠٢٢). تنافسية مؤسسات التعليم العالي: إطار مقترح. مجلة الباحث؛ جامعة قاصدي ورقلة بالجزائر، (١٠): ٢٩٧-٣١٠.
- ٢٩- صديقي، نعاس (٢٠٢٠). دور نظام المعلومات التسويقية في تحقيق اليقظة التنافسية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. جامعة زياد عاشور بالجزائر، (٦): ٢٠١-٢١٢.
- ٣٠- طلبة، رانيا محمد كمال (٢٠٢٣). التحول الرقمي بالجامعات في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية السعودية وإمكانية الإفادة منها بمصر: دراسة مقارنة. مجلة كلية التربية جامعة بنى سويف، (٢): ٢٨٧-٣٧٧.
- ٣١- طه، راضي عبد المحيد (٢٠١٨). التمويل والشراكة في تطوير التعليم في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. القاهرة: دار الفكر العربي، القاهرة.
- ٣٢- عامر، طارق عبد الرؤوف (٢٠٠٨). أساليب الدراسات المستقبلية. عمان: دار اليازوري العلمية.

- ٣٣- عبد العظيم، محمد أحمد (٢٠١٩). الخطوات المنهجية لاستخدام أسلوب السيناريو في التخطيط التربوي. المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة. الأكاديمية العربية للعلوم التطبيقية والإنسانية بالقاهرة، (١٧): ١-١٧.
- ٣٤- عبد المحسن، توفيق محمد (٢٠٢٢). بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- ٣٥- عبد الهادي، أميرة رمضان (٢٠١٥). إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية. مجلة الإدارة التربوية-الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، (٧)، ديسمبر، ٣٨٩-٥٠٩.
- ٣٦- عبدالتواب، فاطمة عمر (٢٠٢٤). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الريادة بالجامعات المصرية: آليات مقترحة. مجلة كلية التربية جامعة بني سويف، ٢١ (١٢٠): ٤٥١-٤٨٦.
- ٣٧- عبدالجواد، جمعة سعيد تهامي (٢٠٢٠). رؤية مستقبلية للأدوار المتجددة للجامعات المصرية في ضوء نموذج مثلث المعرفة. المجلة العربية للقياس والتقويم: الجمعية العربية للقياس والتقويم بالقاهرة، ١ (٢): ١٧٢-٢٠٤.
- ٣٨- عتريس، محمد عيد (٢٠٢٢). التسويق الريادي للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق: سيناريوهات مقترحة. جامعة سوهاج، (٥٩): ١٠٠٩-١١٨٢.
- ٣٩- عثمان، أسماء محمد أحمد (٢٠٢١). التسويق الإلكتروني للخدمات الجامعية بجامعة هارفارد وإمكان الاستفادة منه في مصر. دراسات تربوية ونفسية. جامعة الزقازيق، (١١٢): ١٢٩-٢٠٣.
- ٤٠- العدل، عادل محمد. (٢٠١٤). مناهج البحث في العلوم الإنسانية. عمان: دار الشروق.
- ٤١- عطية، أفكار سعيد خميس (٢٠١٨). استراتيجية مقترحة لتطبيق التسويق الداخلي في الجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية. دراسات تربوية واجتماعية. جامعة حلوان، (٤): ٢٧-١٧٥.

- ٤٢- عمر، حسام سمير (٢٠٢١). تسويق الخدمات كمدخل لتطوير القدرة التنافسية للجامعات في مصر في ضوء بعض الخبرات الدولية. مجلة دراسات في الطفولة والتربية. جامعة أسيوط، (١٨): ٤١٨-٤٧٩.
- ٤٣- العيسوي، إبراهيم (٢٠٠٧). السيناريوهات: بحث في مفهوم السيناريوهات وطرق بناؤها في مشروع مصر ٢٠٢٠: القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
- ٤٤- عيسى، نجلاء عبد العال (٢٠٢٤). آليات مقترحة لتحسين السمعة التنظيمية للجامعات على ضوء نموذج التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام (GRC). مجلة كلية التربية جامعة بنى سويف، ٢١ (١٢٠): ١٢-١١٢.
- ٤٥- غانم، عصام جمال سليم (٢٠١٤). الجامعات المشاركة مجتمعياً: المفهوم والأبعاد والقيادة في ضوء التوجهات العالمية المعاصرة. مجلة الدراسات التربوية والانسانية، كلية التربية جامعة دمنهور، (٤) ٦: ٩١-٦٠.
- ٤٦- غبور، أماني السيد. (٢٠١٩). رؤية استراتيجية مقترحة لتطوير البحث العلمي في الجامعات المصرية لتعزيز قدرتها التنافسية. مجلة بحوث التربية النوعية جامعة المنصورة. (٥٤): ١-٦٨.
- ٤٧- غبور، أماني السيد (٢٠٢٢). تصور مقترح لتسويق البحث العلمي بالجامعات المصرية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، ٩٥ (١٩): ١٣٨٣-١٤٣٢.
- ٤٨- فليح، فاروق عبده، والزكي، أحمد عبد الفتاح (٢٠٠٣). الدراسات المستقبلية: منظور تربوي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ٤٩- متولي، إسراء عبداللطيف محمد (٢٠٢٠). مجتمعات الممارسة الإلكترونية لتحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية. مجلة كلية التربية جامعة بنها، ٣١ (١٢٢): ١٠٤-١٨٧.
- ٥٠- مجلس التعاون لدول الخليج العربية (٢٠١٦). التجارب الجديدة والمميزة في التعليم العالي والبحث العلمي. الرياض: الامانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية.

- ٥١- محمد، سحر محمد على (٢٠٢٠). دراسة نقدية لواقع الجامعات المصرية في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات. مجلة كلية التربية جامعة الفيوم، ١٤(٦): ٧٠٣-٧٧٣.
- ٥٢- محمد، سمر مصطفى (٢٠١٩). استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية باستخدام مدخل إدارة تسويق الخدمات البحثية "دراسة حالة على جامعة بنها. (رسالة دكتوراة)، كلية التربية، جامعة بنها، مصر.
- ٥٣- محمد، عبد العزيز أحمد (٢٠١٧). تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل رأس المال الفكري. مجلة الإدارة التربوية: تصدر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، (١٥): ١٥١-١٥٠.
- ٥٤- محمود، مروة عادل (٢٠٢١). تسويق الخدمات الجامعية بالجامعات المصرية في ضوء إدارة التميز. مجلة التربية في القرن الحادي والعشرين للدراسات التربوية والنفسية. كلية التربية جامعة مدينة السادات، (١٨). ١٢٨-٥٨.
- ٥٥- مسيل، محمود عطا محمد علي، وهمام، ايمان احمد حسن، واسماعيل، خالد السيد محمد (٢٠١٨). آليات دعم ريادة الأعمال في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الامريكية وامكانية الافادة منها في مصر. مجلة كلية التربية، جامعة بنها، (١١٦): ٢٩: ١٢١-١٦٩.
- ٥٦- مصطفى، أحمد محمود أحمد (٢٠٢٠). التمويل الجماعي كآلية لتمويل المشروعات البحثية والريادية بالجامعات المصرية في ضوء بعض التجارب المعاصرة. بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السادس بعنوان: الشراكة المجتمعية وتطوير التعليم- دراسات وتجارب. جامعة الأزهر: كلية التربية للبنين بالقاهرة: ٤٧٧-٥٢٨.
- ٥٧- مفلح، عبد الهادي بن حمد (٢٠٢٣). مكونات سمعة الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر النخبة الأكاديمية. المجلة المصرية لبحوث الاتصال الجماهيري. جامعة بنى سويف، (٢): ٣١١-٣٥٦.
- ٥٨- مفيدة الأكياي (٢٠١٦). السيناريو والتصميم المستقبلي التفاعلي. مجلة بحوث التربية النوعية جامعة المنصورة، (٤٣): ٢٩٦-٣١٠.

- ٥٩- مندور، هناء شحطة 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، ٤٧(١):١٦١-٣٦٩.
- ٦٠- منظمة اليونسكو(٢٠٢٣). بناء مجتمعات المعرفة في المنطقة العربية. القاهرة: مكتب اليونسكو الإقليمي للعلوم في الدول العربية.
- ٦١- منظمة اليونسكو، ومنظمة العمل الدولية (٢٠١٠). نحو ثقافة للريادة في القرن الواحد والعشرين. بيروت: مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية.
- ٦٢- المهدي، عادل (٢٠٢٤). التسويق الدولي في ظل عولمة الأسواق. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- ٦٣- ناصف، محمد أحمد حسين (٢٠١٥). دراسة مقارنة للحدائق العلمية الجامعية في كوريا الجنوبية والصين وإمكانية الاستفادة منها في الجامعات المصرية. مجلة التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، (٣): ١٧٥-٢٨٨.
- ٦٤- الهدان، تغريد بنت عبدالله بن هيدان(٢٠٢١). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. مجلة كلية التربية جامعة أسيوط. ٣٧(١٢): ٧١ - ١٠٣.
- ٦٥- هيبية، زكريا السيد(٢٠١٨). الدراسات المستقبلية في التعليم (السيناريوهات نموذجاً) طرق ومنهجية بنائها، ومعايير جودتها. مجلة العلوم التربوية جامعة القاهرة، (٢): ٥-١٤.
- ٦٦- وزارة التعليم العالي (٢٠١٦). الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي ٢٠٣٠، القاهرة.
- ٦٧- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠٢٥/١/١٢). إنجازات البحث العلمي، متاح عبر الموقع الإلكتروني: <http://portal.mohesr.gov.eg/ar-eg/acheivemnet2.aspx>
- ٦٨- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي(٢٠٢٥/١/١٦). إنجازات التعليم العالي، متاح عبر الموقع الإلكتروني: <http://portal.mohesr.gov.eg/ar-eg-education-acheivement1.aspx>

- ٦٩- يحة، عيسى، والعيداني، حبيبة (٢٠٢١). نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية. مجلة الإبداع، (٦): ٢١٠-٢٢٤.
- ٧٠- يوسف، داليا طه محمود(٢٠٢٠).التميز البحثي وتأثيره على ترتيب الجامعات عالمياً: جامعة أكسفورد نموذجاً وإمكانية الإفادة منها في الجامعات المصرية. مجلة البحث في التربية وعلم النفس جامعة المنيا، (٤)٣٥: ١٨٧-٢٩١.
- ٧١-اليونسكو، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (٢٠١٠). تقرير عن مشروع لمنظمة اليونسكو. بعنوان: التعليم للريادة في الدول العربية. القاهرة.

ثانياً : المراجع الأجنبية:

- 72- Al- Jubory, Abdul Sattar Salim & et la., (2024). The Role of Competitive Vigilance in the Face of Marketing Challenges. Social science journal, 12(3):2071-2082.
- 73- Al-Khalifa, Lobna Ali.(2015).Benchmarking as a means to gauge and improve academic standards in higher education within the Arab Region. The Business and Management Review, 6(5): 308-321.
- 74- Al-salhi, Hatim A. H. (2023) Organizational reputation: A descriptive study of concept development and measurement techniques. Research in ALBAHITH ALALMI, 12(49): 49-71.
- 75- Al-Sukkar, Ahmad Saleh (2013).The Effect of Social Responsibility in Achieving Competitive Advantage. International Journal of Business and Social Science, (5)4: 91-105.
- 76- Brajkovic, Lucia& Helms& Robin Matross (2018) . Mapping Internationalization on US Campuses. International Higher Education: An Academic Journal Issued by Boston College Center for International Higher Education, (92): 107-118.
- 77- Carrión, A.& et al.(2016). A New Methodology for Measuring Third Mission Activities of Universities. Spain: Universidad Politécnica de Valencia.

- 78- Cram, Bob (2011). University Continuing Education Units: Agents for Social Change?. Canadian Journal of University Continuing Education, (1)31: 138-136.
- 79- Curran, Paul J. (2020). Competition in UK Higher Education: Competitive Advantage in the Research Assessment Exercise and Porter's Diamond Model. Journal of Higher Education Quarterly, 54(4): 386-410.
- 80- Curtis, Carlson. (2019). Universities and the Business Practice of Marketing. in Knapp, Hohne C. and Siegl, David J. (Eds.), The Business of Higher Education. California: Grenn Wood Publishing Group.
- 81- Dankwa, Dan D. (2021). Measuring Customer-Based Brand Equity in Ghanaian Tertiary Education: A Study of Selected Private Universities", International Journal of Economics, Commerce and Management, IV(12): 317-329.
- 82- Fernández-Nogueira, Donna (2018). The Entrepreneurial University A Selection of Good Practices. Journal of Entrepreneurship Education,(3)18: 2-16.
- 83- Ferreira, Joao & et al. (2018). Entrepreneurial Universities: Collaboration, Education and Policies. UK: Edward Elgar.
- 84- Garg, R.K. & Ma, J. (2019). Benchmarking culture and performance in Chinese organizations. Benchmarking: An International Journal. 12(3): 113-127.
- 85- Haan, Haijing Helen de (2024). Competitive Advantage, What Does it Really Mean in the Context of Public Higher Education Institutions? International Journal of Educational Management, 29(1): 44-61.
- 86- Hsuan-Fu Ho & et al.(2015).Goals, Strategies, and Achievements in the Internationalization of Higher Education in Japan and Taiwan.

- International Education Studies: An Academic Journal Issued by the Canadian Center of Science and Education, (3)18: 109-124.
- 87- Kivinen, O.; Hedman, J. & Kaipainen, P. (2015) Reputation of universities in global rankings and top university research in six fields of research. In: Callaos, Nagib; Horne, Jeremy; Sánchez, Belkis; Tremante, Andrés; Welsch, Friedrich (Eds.) Proceedings of the 9th International Multi-Conference on Society, Cybernetics and Informatics, Florida: International Institute of Informatics and Systemics:157-161.
- 88- Laurillard, Diana (2013). Rethinking University Teaching: a Conversational Framework for the Effective Use of Learning Technologies. 2th Edition. United Kingdom, London: Routledge.
- 89- Makgosa, Rina and Molefhi, Boikanyo A. (2022). Rebranding an Institution of Higher Education in Botswana. Journal of Business and Economic Research, 2(2): 1-13.
- 90- Mathooko, Francis M. & Ogutu, Martin (2015). Porter's Five Competitive Forces Framework and other Factors that Influence the Choic of Response Strategies Adopted by Public Universities in Kenya. International Journal of Educational Management, 29(3): 334-354.
- 91- Mazzarol, Tim and Soutar, Geoffrey N. (2022). Revisiting the Global Market for Higher Education. Journal of Asia Pacific of Marketing and Logistics, 24(5): 717-737.
- 92- Nassour, Rizane(2022). The role of marketing intelligence in creating competitive vigilance. Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences. 41(3): 31-55.
- 93- Paper, Scholarg (2023). Strategic Management: Porter's Model of Generic Competitive Strategic: Theory and Analysis. Germany: Grinvorlag

- 94- Polyorat, Kawpong & Preechpanyakul, Walee (2020). University Branding: The Impact of University Personality on University Distinctiveness and University Identification. *Journal of Critical Reviews*, 7(5): 703-709.
- 95- Porter, Michael E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance with a New Introduction*, The Free Press.
- 96- Rabah, Kefa (2025). *Effects of Competitive Advantage on Organizational Effectiveness in Higher Education Institutions: A Case of Kabarak University*. (Unpublished Master of Business Administration Dissertation), Kenyatta University, Kenya.
- 97- Shin, Donghee (2020). Demystifying university rankings and their impact on reputation among consumers of higher education, *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 6(1): 35-45.
- 98- Soysal, Yasemin Nuhoglu & et al. (2024). Meritocracy or reputation? The role of rankings in the sorting of international students across universities, *Globalisation, Societies and Education*, 24(2): 252-263.
- 99- Sriwidadi, Teguh, et al. (2016). Sustainable Competitive Advantage in Private Higher Education Institutions in Indonesia. *Int. Journal of Economics and Management*, 10(1): 33-47.
- 100- Stonkiene, Marija, Matkeviciene, Renata and Vaiginiene, Erika (2016). Evaluation of the National Higher Education System's Competitiveness: Theoretical Model. *Journal of Competitiveness Review*, 26(2): 116-131.
- 101- The International Labor Organization (2018). *The enabling environment for sustainable enterprises*. Geneva .
- 102- The World Economic Forum. (2022). *The Global Competitiveness Report 2023-2024*, Geneva:

- 103- Tian, Xiaoguang (2019). University Image as Competitive Advantage: A Two-Country Study. International Journal of Educational Management, 33(2): 234-251.
- 104- UNESCO (2015). Cooperation of the UNESCO Chairs and UNITWIN NETWORKS with the UNESCO Culture Sector. A Guide Prepared by UNESCO. Culture Sector.
- 105- University of Oxford (2024). Oxford Blue: Visual identity Guidelines, Public Affairs Directorate. Oxford: University of Oxford.
- 106- Yang, Jin, Schneller, Chripa & Roche, Stephen (2017) . The Role of Higher Education in Promoting Lifelong Learning. UNESCO; Institute for Lifelong Learning. Germany: Hamburg.

ملحق رقم (١): موافقة لجنة أخلاقيات البحث العلمي بجامعة قناة السويس
على إجراء الجانب الميداني للبحث



الموافقة الاخلاقية على إجراء البحث

من رئيس لجنة الأخلاقيات البحث العلمي	إلى الباحث الرئيسي	٢٠٢٤ / ١١ / ٢٤	الموافق والتاريخ:
١٠٠٠ / د / أميرة خيرى على	نسخة إلى وكيل الكلية:		الرقم المرجعي:
Ref. No.:	أ.د/ مجدى على حسين الحبشي		

عنوان البحث:

**البقطة التنافسية كمدخل لتحسين السمعة الأكاديمية للجامعات
المصرية : دراسة مستقبئية**

وقد تم مراجعة البحث/مقترح الدراسة السابقة مع المرفقات التالية:

- ١ - صورة من تقرير الفحص
 - ٢ - صورة من نموذج الموافقة المستنيرة
 - ٣ - صورة من نموذج تعهد وإقرار الباحث
- أوصت لجنة أخلاقيات البحث العلمي على إجراء البحث/مقترح الدراسة/ المشروع مع الشروط التالية:

- ١ - يجب على الباحث الرئيسي اتباع جميع التوائح الخاصة بلجنة الأخلاقيات.
- ٢ - مسقود البحث بإجراء الدراسة تحت الإشراف المباشر (المشرف الرئيسي).
- ٣ - يجب ألا يتم إجراء أي تعديل جوهري على البروتوكول المعتمد أو أي عنصر من الوثائق المقدمة دون تقديمه مسبقاً للجنة أخلاقيات البحث العلمي للحصول على الموافقة قبل إجراء التعديل.
- ٤ - المراقبة: قد يخضع المشروع لمراجعة (audit) أو أي شكل من أشكال المراقبة (monitoring) من قبل لجنة أخلاقيات البحث العلمي.
- ٥ - البحث الرئيسي للدراسة مسئول عن تخزين البيانات الأصلية للدراسة لمدة لا تقل عن خمس سنوات.
- ٦ - من المتوقع أن يقدم الباحث الرئيسي التقرير النهائي للبحث في نهاية الدراسة.
- ٧ - يجب على الباحث الرئيسي تقديم ملخص البحث ونسخة البحث قبل النشر للجنة أخلاقيات البحث العلمي.

أ.د/ إبراهيم غنيم

رئيس لجنة أخلاقيات البحث العلمي بكلية التربية

