

**متطلبات تطوير الميزة التنافسية لجامعة أسوان في ضوء
الاتجاهات العالمية المعاصرة**

إعداد

د/ حاتم فرغلي ضاحي

مدرس بقسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة أسوان

Email: hatemdahy1973@hotmail.com

متطلبات تطوير الميزة التنافسية لجامعة أسوان في ضوء الاتجاهات العالمية
المعاصرة

إعداد

د. حاتم فرغلي ضاحي

مدرس بقسم أصول التربية

كلية التربية - جامعة أسوان

Email: hatemdahy1973@hotmail.com

المستخلص :

استهدف البحث التعرف على متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة أسوان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، و اعتمد البحث على المنهج الوصفي ، و استخدم البحث استبانة للتعرف على واقع توافر أبعاد الميزة التنافسية بجامعة أسوان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، و تناول البحث إطاراً مفاهيمياً عن الميزة التنافسية الجامعية من حيث المفهوم و الفلسفة و الأهداف و الأبعاد و متطلبات التحقيق، و أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال تخليق الميزة التنافسية، و توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: تحقق معظم أبعاد الميزة التنافسية لجامعة أسوان بصورة جيدة، مع وجود قصور في تحقيق بعض متطلبات ضمان الجودة والاعتماد، و في النهاية توصل البحث إلى مجموعة متطلبات لتطوير الميزة التنافسية بجامعة أسوان .

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية الجامعية - الاتجاهات العالمية المعاصرة

Requirements for developing the competitive advantage of Aswan University in light of contemporary global trends

By

Dr. Hatem Farghaly Dahy

Teacher in the Department of Education Origins

Faculty of Education- University of Aswan

Email: hatemdahy1973@hotmail.com

Abstract:

The research aimed to identify the requirements for achieving the competitive advantage of Aswan University in the light of contemporary global trends, and relied on the descriptive approach, and the research used a questionnaire to identify the reality of the dimensions of the competitive advantage at Aswan University from the viewpoint of faculty members, and the research dealt with a conceptual framework on the feature University competitiveness in terms of concept, philosophy, goals, dimensions and requirements for investigation, and the most important contemporary global trends in the field of creating a competitive advantage, and the study reached the most important results: Most of the dimensions of the competitive advantage of Aswan University are achieved well, with deficiencies The achievement of some of the requirements of quality assurance and accreditation, and finally reach a set of research requirements to develop a competitive advantage at the University of Aswan.

Key words: University competitive advantage - Contemporary global trends

مقدمة:

شهدت بدايات القرن الحادي والعشرين منافسة حادة في دول العالم أجمع و في كل القطاعات، وكان من الطبيعي بأن تشمل هذه المنافسة قطاع التعليم، و استخدمت دول العالم أساليب متقدمة ضمن معايير مُحددة تسير في ضوئها لتطوير نظامها التعليمي و تقليل تكاليفه، و على رأسها الميزة التنافسية .

و في ظل تلك التحولات العالمية أصبحت التنافسية بين الجامعات أكثر مما كانت عليه، فدخلت المنافسة إلى الساحة المحلية بين الجامعات الحكومية و الخاصة و الجامعات القادمة من وراء البحار التي أتت لتستثمر أموالها و تُقيم مبانيها و تُمارس خدماتها محلياً، أو تلك التي تُنشئ برامج مشتركة مع جامعات خاصة محلية، أو التي تستقطب طلاب من الداخل للسفر للالتحاق بها أو للدراسة عن بعد إلكترونياً، و هو ما جعل الجامعات تسعى لتوظيف إمكاناتها في تخليق مزايا تنافسية تضمن لها البقاء و التميز (آمال نبيل خليل قشطة، ٢٠١٥، ٢) .

و في ظل تداعيات العولمة و تدويل التعليم و إقتصاد المعرفة أصبحت الجامعات بحاجة إلى أن تكون أكثر تطوراً و تنافسياً في سوق التعليم المحلي و العالمي. إذ أصبحت الجامعات أمام تحدى جديد يُطالبها بالكفاح من أجل تحسين نوعية أنشطتها الأكاديمية بالمقارنة مع أقرانها على مستوى العالم في حلبة التنافس بين الجامعات، و خاصة بعد ظهور تصنيفات الجامعات العالمية، و التي فرضت على كل جامعة العمل على صياغة استراتيجيات لبناء و تعزيز مزاياها التنافسية (Horta, Hugo, 2009, 388, 389).

و تعني الميزة التنافسية الجامعية: "قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية و بحثية و مجتمعية عالية الجودة مما ينعكس إيجاباً على مستوى خريجها، الأمر الذي يُكسبهم مزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، و يعكس ثقة المجتمع فيها و التعاون معها و زيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها. و لذا تتسابق الجامعات من أجل تحقيق الأفضلية و الوصول إلى المستويات العالمية" (مصطفى أحمد أمين، ٢٠١٧، ٣١).

و تقوم تنافسية الجامعة على شقين أساسيين هما: الشق الأول: و هو قدرة الجامعة على تحقيق التميز على الجامعات المنافسة في مجالات حيوية مثل: البرامج الدراسية، و خصائص أعضاء هيئة التدريس، و تقنيات وأوعية المعلومات، و التجهيزات المادية، و نمط الإدارة، و نظم الجودة، و برامج تدريب توكب المستجندات العالمية، و الشق الثاني: هو قدرة الجامعة على جذب و استقطاب الطلاب، و التمويل من السوق المحلية والعالمية، و بالتالي فالسياق التنافسي للتعليم العالي يدعو الجامعات إلى بذل الجهد في تعريف المستفيدين بأنشطتها وخدماتها، و توزيعهم إلى مجموعات مستهدفة، حتى تستطيع الجامعة دراسة رغباتهم و إشباعها بما يُحقق أهدافها و طموحاتها المستقبلية (Suarez, A., Moreira, R.S., Carrapatoso, E., 2006, 314).

و تستند الميزة التنافسية الجامعية إلى ما تمتلكه الجامعة من موارد مختلفة بداخلها، و ما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تؤهلها لاكتساب مزايا تنافسية تتفرد بها عن غيرها من الجامعات المنافسة، فتزداد بذلك قدرة الجامعة على الاحتفاظ بجاذبيتها و بقاء مساهميتها في الأجل الطويل، و تتحقق الميزة التنافسية الجامعية عندما تكون الجامعة قادرة على إنجاز أنشطتها و عملياتها بكلفة أقل أو بفاعلية أفضل من الجامعات الأخرى المنافسة، و تستطيع توفير قيمة مُضافة أكبر للعملاء و المستفيدين (سعود بن عيسى النايف، ٢٠١٣، ٤).

و من أهم مصادر الميزة التنافسية الجامعية: تحقيق الجودة الشاملة، و الاهتمام بالكفاءات المتميزة، و تلبية رغبات العملاء و المستفيدين، و تحفيز الابتكار، و تحقيق السمعة الأكاديمية، و الحفاظ على الموجودات الإستراتيجية، و تقديم منتجات جامعية مرنة ذات كفاءة عالية، و السعي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة، و توافر قوة بيع فاعلة للبرامج الجامعية المتجددة، و تسويق البحوث الجامعية، و التصورات الإعلانية الداعمة، و التعاون الجيد مع المجتمع المحيط، و استغلال الموقع الجغرافي للجامعة، و التجديدات المتلاحقة لمرافق الجامعة، و تكوين علاقات جامعية جيدة (محمود حسين الوادي، و على فلاح الزعبي، ٢٠١١، ٨٠).

و في ظل تزايد حدة المنافسة بين الجامعات و اتساع رقعتها و تعدد مجالاتها، يجب على الجامعات المصرية البحث عن كيفية تعزيز مزاياها التنافسية التي تمنحها أفضلية لا تمتلكها الجامعات المنافسة، و تهيئة الفرصة لها لخلق قيمة مضافة لمنتجاتها و خدماتها، و الاستجابة لرغبات العملاء و المستفيدين .
مشكلة البحث:

لم يكن تحقيق الميزة التنافسية في العقود الماضية هدفاً ملحاً للجامعات العربية، نظراً لما اتسمت به بيئاتها من بطء التغيير، و قلة التحديات الخارجية المفروضة عليها نسبياً، هذا إلى جانب ضعف المنافسة على الموارد التعليمية في ذلك الوقت . و لم تكن هناك مشكلات كبيرة تُهدد بقاء الجامعات العربية خاصة في ظل توفر الاحترام و التقدير للخدمة التعليمية الجامعية التي تُقدمها تلك الجامعات .
و تواجه الجامعات العربية العديد من المعوقات التي تُحد من قدرتها التنافسية، و تنقسم هذه المعوقات إلى: معوقات خارجية: و تشمل تحول التنافس من السلع و الخدمات إلى التنافس المعرفي، و تحول المعايير الخاصة بالجودة و الاعتماد من المحلية إلى الدولية، و وجود جامعات عالمية المستوى تتحالف مع مراكز بحثية عالمية بحيث يصعب على أي جامعة منافستها، و هناك أيضاً معوقات داخلية: و تشمل: الفجوة العلمية و التكنولوجية بين الجامعات العربية و العالمية، و عدم مواكبة المقررات الدراسية لمتطلبات التحديث، و نقص الكفاءات الأكاديمية المتميزة، و تراجع أدوار أعضاء هيئة التدريس، و ضعف الاهتمام بتنمية مهارات العاملين، و التركيز على التدريس الجامعي و تخريج الكوادر البشرية (خالد أحمد عبد الحميد قشقش، ٢٠١٤، ٥٣).

كما أكدت دراسة منال أحمد على الفقيه (٢٠١٨، ٢٢) أن الجامعات العربية تواجه العديد من التحديات التي تُحد من قدرتها التنافسية، و منها: ضعف آليات مواجهة التحديات الدولية أكاديمياً و إدارياً و تقنياً، و ضعف المهارات المهنية للخريجين، و تمييط أنظمة التعليم الجامعي، و غياب التنوع الأكاديمي، و تقادم الأنظمة الإدارية، و ضعف الأدوار الابتكارية للإدارات الجامعية نظراً لتقادم نظمها

المالية والإدارية، و ضعف التوجه التسويقي ، و افتقاد آليات إرضاء العملاء و المستفيدين، و ندرة الموائمة الاحترافية بين السياسات الجامعية ومتطلبات سوق العمل، علاوة على تراجع ترتيب معظم الجامعات العربية في التصنيف الدولي للجامعات .

و على صعيد جمهورية مصر العربية شهد التعليم الجامعي تغيرات مُعقدة أثرت على مكانته الدولية، خاصة في ظل المنافسة العالمية، و الاندماج الحادث بين الجامعات العريقة، و ظهور العديد من التوجهات المستقبلية مثل: التدويل، و ضمان الجودة و الاعتماد، و استبدال نمط التعليم الممول حكومياً بنمط آخر ممول ذاتياً، و لقد تأثر التعليم الجامعي المصري بهذه التغيرات، و من دلائل خطورة ما يتعرض له من تحديات ما كشفت عنه التقارير الدولية، حيث أشار تقرير التنافسية العالمي للعام ٢٠١٧/٢٠١٨ م الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي أن مصر احتلت المرتبة رقم (١٠٠) عالمياً من بين (١٣٧) دولة في ركيزة التعليم العالي و التدريب، كما أوضح مؤشر الابتكار العالمي للعام ٢٠١٨ أن مصر احتلت المرتبة (١٠٦) عالمياً من بين (١٢٦) دولة في مؤشر التعليم الجامعي، و هذا يُنذر بعواقب وخيمة فمن لا يتقدم يتقادم (محمد عبدالله محمد عبدالله، ٢٠١٩، ٢٩٣) .

و لقد أكدت دراسة حمدي جمعة عبد العزيز (٢٠١٦، ٤٠٤) على وجود معوقات أخرى تُؤدي إلى ضعف الميزة التنافسية للجامعات المصرية، و منها: عدم الربط بين التعليم الجامعي و استراتيجيات الميزة التنافسية، و ضعف كفاءة المقررات الجامعية، و قلة المخصصات المالية اللازمة لاستثمار التعليم الجامعي في تنمية الموارد، و ضعف قدرة الجامعات المصرية على تسويق منتجاتها البحثية، و وجود فجوة بين البحث العلمي و تطبيق نتائجه داخل المجتمع ، كل تلك المشكلات تُقلل من القدرة التنافسية للجامعة .

و أكدت أيضاً دراسة ماهر أحمد حسن (٢٠١٤، ١٤٤) أن الجامعات المصرية لا تمتلك مقومات القدرة على منافسة الجامعات المتقدمة و الجامعات العابرة للحدود، و ذلك بسبب غياب تواجدها على مستوى التميز البحثي الدولي و ضعف إمكاناتها و

محدودية دورها في إنتاج المعرفة و تبادلها، و اتساع الفجوة بين قدرات خريجها و متطلبات سوق العمل المحلية و العالمية، و بالتالي تراجع ترتيبها في التصنيفات العالمية للجامعات .

و من أهم أسباب تراجع ترتيب الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية للجامعات و تدني قدرتها التنافسية: قلة اهتمام القيادات الجامعية بنتائج هذه التصنيفات، و ضعف البنية التحتية التكنولوجية، و ضعف الانفاق على البحث العلمي مقارنة بما تُخصّصه جامعات العالم المتقدم لهذا المحور، و ضعف النشر العلمي الإلكتروني و ضعف النشر باللغة الإنجليزية، و زيادة أعداد الطلاب الملتحقين بالجامعات الحكومية بما يُؤثر على جودة الخدمات التعليمية المُقدمة لهم، و ضعف الإنتاج البحثي لأعضاء هيئة التدريس لانشغالهم بالعمل داخل القاعات الدراسية، و هجرة الموهوبين منهم بسبب نقص الإمكانيات، و عدم استقلال الجامعات المصرية مالياً و إدارياً بسبب تدخل القوى السياسية في شؤونها (ضياء الدين زاهر ، فايزة رضا سيد ، ٢٠١٨، ٨٠١ - ٨٠٤) .

و على صعيد جامعة أسوان أظهرت نتائج دراسة هنية جاد عبد الغالي (٢٠١٣، ٣٤٢-٣٥٠) مُعاناة جامعة أسوان من بعض أوجه القصور التي تُحد من قدرتها التنافسية، و أهمها: ضعف الهياكل التنظيمية، و عدم وجود منظومة للمعلومات الإدارية، و تخلف الاتصالات الإدارية، و غياب روح الفريق و حلقات الجودة، و غياب الأداء الأفضل للعمليات الإدارية، و عدم تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس، و ضعف الاعتماد على معايير الكفاءة في توزيع المهام و المسؤوليات، و عدم تقديم الحوافز لذوي الأداء المتميز، و نقص برامج تدريب العاملين على كفايات الأداء الجامعي المتطور.

و توصلت دراسة حنان عبد الستار محمود (٢٠١٦، ٥٠ - ٦٠) إلى وجود بعض المعوقات الأخرى التي تُقلل من القدرة التنافسية لجامعة أسوان، و أهمها: ضعف المهارات المعرفية و الإدارية لدى بعض القيادات الجامعية، و استخدام أعضاء هيئة التدريس استراتيجيات تدريس تتسم بالنمطية و الجمود و قلة البرامج

التدريبية المخصصة لهم، و عدم تقبل الجامعة لثقافة التغيير بما تحتويه من مهارات تتناسب مجتمع المعرفة، وعدم الاهتمام بنشر ثقافة الجودة، و اعتماد الجامعة في تعيين المعيدين على نتائج الامتحانات و اغفال جوانب أخرى مهمة مثل: القدرة على البحث عن المعلومات و تطوير المعرفة و انتاج أفكار إبداعية .

و في ضوء ما سبق تحاول الدراسة الحالية وضع تصور مقترح لإمكانية تطوير الميزة التنافسية لجامعة أسوان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة و الخبرات الدولية في هذا المجال ، لذا يُمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

١. ما الأسس الفكرية و الفلسفية للميزة التنافسية الجامعية؟

٢. ما الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال تخليق الميزة التنافسية الجامعية؟

٣. ما واقع توافر أبعاد الميزة التنافسية بجامعة أسوان من وجهة نظر هيئة التدريس و القيادات الجامعية؟

٤. ما متطلبات تطوير الميزة التنافسية لجامعة أسوان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ؟

الدراسات السابقة:

١. دراسة برادموور Bradmore (٢٠٠٧): استهدفت الدراسة التعرف على الاستراتيجيات التي تستخدمها الجامعات الأسترالية في تحقيق مزايا تنافسية، و توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: إهمال بعض الجامعات للموارد البشرية و المادية، و عدم اعتمادها على منهجية واضحة للتخطيط الإستراتيجي في إدارة أعمالها بل تعتمد في قراراتها على الخبرة الشخصية، و اكتشفت الدراسة الميدانية أن الكفاءات التي تعتمد عليها تلك الجامعات في تحقيق مزايا تنافسية كانت مؤقتة، و بالتالي الميزة التنافسية المتحققة ليست مستدامة، و رغم تطبيق هذه الجامعات لنموذج القوى الخمس لبورتر لكن لم تجد الدراسة تأثير لهذه القوى على الميزة التنافسية الجامعية، و أوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنية التحتية للجامعات الأسترالية و تطوير مرافقها لاجتذاب أفضل الأساتذة و الطلاب .

٢. دراسة عدنان الإبراهيمي (٢٠٠٩): استهدفت الدراسة التعرف على درجة فاعلية تقويم أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لتحقيق الميزة التنافسية لجامعاتهم، و اعتمدت على المنهج الوصفي، و تكونت العينة من (٤٢٦) من أعضاء هيئة التدريس في أربع جامعات أردنية ممن هم بدرجة (أستاذ و أستاذ مشارك و أستاذ مساعد)، و استخدم الباحث استبانة مكونة من (٢٦) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات رئيسية هي: الأهداف الإستراتيجية و أهداف الجامعة و أهداف العاملين، و أشارت النتائج إلى أن معظم أراء هيئة التدريس في تقويم الأداء جاءت بدرجة متوسطة، و أن هناك اختلافات في تقديرات أعضاء هيئة التدريس يعزي لمتغير (المسمى الوظيفي) لصالح فئة أستاذ، و متغير التخصص لفئة (أستاذ)، و متغير التخصص لفئة الكليات الإنسانية، و ليس هناك اختلافات في تقديرات أعضاء هيئة التدريس باختلاف الجامعة و الخبرة.

٣. دراسة Soegoto, Eddy Soeryanto (2009): استهدفت الدراسة التعرف على أثر البيئة التسويقية في الجامعات الخاصة في منطقتي جاوا و بانيتين في أندونيسيا على انخفاض إقبال الطلاب على هذه الجامعات منذ عام (٢٠٠٤م) حتى عام (٢٠٠٩م)، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، و تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من الطلاب و أعضاء هيئة التدريس، و توصلت الدراسة إلى أن الثقافة السائدة في الجامعة، و توفير الموارد المالية و التقنية و البشرية المؤهلة لخدمة المستفيدين بالمستوى المطلوب، و زيادة الولاء الوظيفي لديهم، و استقطاب عدد أكبر من الطلاب، كل هذه العوامل تحقق مزايا تنافسية للجامعة.

٤. دراسة أحمد محمد الفيومي (٢٠١٠): هدفت الدراسة الكشف عن أثر الأصول غير الملموسة (رأس المال البشري و رأس المال المنظومي و رأس المال المعلوماتي) في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الرسمية و الخاصة، و استخدمت الدراسة استبانة لجمع البيانات، و تكونت عينة الدراسة من (٣١٠) من القادة الأكاديميين و الإداريين في الجامعات الرسمية و الخاصة، و تم التوصل إلى أثر لمعايير إدارة الجودة الشاملة

في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية و الخاصة، وأثر الأصول غير الملموسة في تحقيق التميز في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الأردنية.

٥. دراسة عثمان بن عبدالله الصالح (٢٠١٢): استهدفت الدراسة التعرف على واقع الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، و تكون مجتمع الدراسة من ست جامعات حكومية، و تمثلت أداة الدراسة في استبانة لجمع البيانات، و تم اختيار عينة بلغت (٢٠٦) عضو هيئة تدريس في الجامعات السعودية، و كانت أهم نتائج الدراسة: إدراك أعضاء المجالس الجامعية لمفهوم الميزة التنافسية بصورة مرتفعة جداً، و أن متطلبات المجالات التنافسية و الإستراتيجيات التنافسية مهمة جداً من أجل بناء الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء تلك المجالس، و عدم وجود فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة وفق لمتغير (سنوات الخبرة)، و وجود فروق في متوسطات استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة وفق لمتغير (سنوات الخبرة) لصالح (فئة ١٥ سنة فأكثر)، و كذلك وجود فروق في متوسطات استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة وفق (متغير الجامعة) .

٦. دراسة هوانج لي Lee & Huang (٢٠١٢): استهدفت الدراسة التعرف على الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي المهنية بتايوان ، و وضع آليات لتحقيق الميزة التنافسية بالتعاون مع القطاع الخاص و المراكز المهنية في تايوان، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، و الاستبانة كأداة للدراسة، و تم اختيار عينة من العاملين في مؤسسات التعليم العالي في تايوان، و أظهرت نتائج الدراسة انخفاض مستوى الميزة التنافسية، بدليل أن أعداد الطلاب الملتحقين بها في تناقص من عام لآخر، و اقترحت الدراسة بعض الآليات لتحقيق الميزة التنافسية، ومنها: الاندماج مع شركات التقنية الحديثة لاكتساب الخبرات العملية، و تسويق مزاياها عبر الإنترنت، و تحديث مناهجها، و تدريب أعضاء هيئة التدريس من خلال إطلاعهم على كل ما هو جديد، و تقليل الفجوة بين ما يدرسه الطلاب و بين

ما يحتاجه سوق العمل، وإقامة شراكات مع الجامعات المرموقة لتبادل الخبرات العلمية، و التعاون مع الحكومة للحصول على التمويل اللازم .

٧.دراسة على محمد عليان علي (٢٠١٣): هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات استدامة الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة النظر القائمة على أساس الموارد: دراسة حالة للجامعة الإسلامية بغزة، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، و استخدمت استبانة تم تطبيقها على أعضاء هيئة التدريس، و توصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى الميزة التنافسية بالجامعة الإسلامية بغزة، وأهم متطلبات استدامتها هي (تقييم موارد و قدرات الجامعة، التعلم المنظمي، و التحسين المستمر، التكيف المنظمي، و التركيز على أسس الميزة التنافسية)، و أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الجامعة بمتطلبات استدامة الميزة التنافسية، و التركيز على بناء القدرات الإستراتيجية، و امتلاك الجامعة موارد تتسم بالندرة للحد من قدرة المنافسين على محاكاتها، و التحسين المستمر للبرامج الأكاديمية، و تبني الابتكارات النوعية، و ضرورة تطبيق أنموذج الدراسة في الواقع الميداني بالجامعات لضمان استدامة الميزة التنافسية.

٨.دراسة محمد عبد الرازق إبراهيم ويح (٢٠١٣): استهدفت الدراسة تعرف مدى توافر رأس المال الفكري في جامعة بنها لتحقيق الميزة التنافسية لها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، و استخدمت الدراسة استبانة تم تطبيقها على أعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم و الهندسة و التمريض و التربية و الآداب بجامعة بنها، و توصلت الدراسة للنتائج الآتية: توافر متطلبات رأس المال الفكري بجامعة بنها بنسبة (٥٧.٤)، و وجود تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة بنها، و جاء تبني الجامعة لتكنولوجيا المعلومات في عملياتها التعليمية والإدارية العنصر الأكبر في تحقيق الميزة التنافسية، تلاه سعي الجامعة لإعداد هياكل تنظيمية داعمة تُزود أعضاء هيئة التدريس بالتسهيلات اللازمة، و توفير قنوات متعددة لتسهيل تبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس،

وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل الخطة البحثية لجامعة بنها و التسويق الجيد لها في جميع الكليات، و رفع مستوى طموح أعضاء هيئة التدريس للارتقاء بأنفسهم تدريسياً و بحثياً، وتشجيعهم على الابداع .

٩.دراسة Oana- Mara (٢٠١٣): هدفت الدراسة إعادة النظر في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الرومانية عبر أعلى مستوى في الجامعات الأوروبية من خلال زيادة الميزة التنافسية و جودة معاييرها، و اشتملت الدراسة (١٣) جامعة أوروبية ضمن أفضل (٥٠) جامعة في العالم ترتيباً، و بحثت في أوجه الشبه و الاختلاف فيها، وفق عدة أبعاد مثل: التوظيف و التدريب و الاستشارات و التطوير المهني والأخلاق التنظيمية ، و تعزيز العلامة التجارية من خلال أنشطة العمل، و توصلت الدراسة إلى إمكانية نقل و تطويع تجربة الجامعات الأوروبية في الجامعات الرومانية، بالإضافة إلى بعض الاقتراحات القيمة لإدارات الجامعات الحكومية و الخاصة في رومانيا لتحقيق الميزة التنافسية في جامعاتهم .

١٠. دراسة صالح عبد الحكيم عبد الغفور (٢٠١٥): هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات إدارة المعرفة بالجامعات الفلسطينية لخلق ميزة تنافسية لها في قطاع غزة من وجهة نظر الطلاب المتوقع تخرجهم، وطبيعة العلاقة الارتباطية بين متغير إدارة المعرفة و عناصر مختارة للميزة التنافسية الجامعية، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، و استخدمت استبانة لجمع البيانات الأولية، و توصلت الدراسة لنتائج عديدة أهمها: سعي الجامعات الفلسطينية لتوفير متطلبات إدارة المعرفة في مجموعة أبعاد كانت على الترتيب (القوى البشرية، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، القيادة التنظيمية)، و أثبتت الدراسة وجود علاقة قوية بين تلك المتطلبات و تحقيق مزايا تنافسية، و أوصت الدراسة بضرورة تواصل الجامعات مع الطلاب لتبادل الأفكار و المعلومات، و أن تتقبل النقد البناء للارتقاء بالجامعة، و تفهم الجامعة للظروف المالية للطلاب، و نشر ثقافة الجودة بين العاملين بالجامعة، و تطوير قدراتهم من خلال مزيد من التدريب .

١١. دراسة محمد جاد حسين أحمد (٢٠١٥): استهدفت الدراسة التعرف على متطلبات تطبيق Six Sigma بالجامعة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية ببعض كليات جامعة جنوب الوادي، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، و استخدمت استبانة تم تطبيقها على كل من أعضاء هيئة التدريس و العاملين بكليات (العلوم و الزراعة و الهندسة بقنا) ، و توصلت الدراسة إلى أهم متطلبات تحقيق مدخل ستة سيجما بالجامعات، وهي: دعم الإدارة العليا بالجامعة، و توافر البنية التحتية اللازمة لتطبيق هذا المدخل الإداري، وتطوير الثقافة التنظيمية بالجامعة، و توعية الموارد البشرية بالجامعة و توعيتها ، و توفير الموارد المالية اللازمة للتطبيق، وربط منهجية ستة سيجما بالمستفيدين من خدمات الجامعة، و كل تلك الأبعاد على علاقة ارتباطية بأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، و الجودة، و المرونة و الإبداع).

١٢. دراسة يوسف رزق عبدالله السوسي (٢٠١٥): و هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظة غزة لإدارة التميز من جهة، و ممارسة استراتيجيات الميزة التنافسية من جهة أخرى، والوقوف على طبيعة العلاقة بينهما، و اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، و استخدم استبانة تم تطبيقها على مجموعة مُثَلَّة من العاملين في الكليات التقنية ، و من أهم نتائج الدراسة: درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظة غزة لاستراتيجيات الميزة التنافسية من وجهة نظر الهيئة الإدارية و الأكاديمية فيها حصلت على وزن نسبي (٧٦.٣٦ %) في جميع الإستراتيجيات (قيادة التكلفة و التمايز و التركيز على خدمة الطلاب)، و أوصت الدراسة بإجراء تغييرات في الكليات التقنية، و تحسين وسائل تدريب للعاملين ، و تطوير طرق التواصل مع الطلاب، و الاهتمام باستراتيجيات الميزة التنافسية تبعاً للتغيرات في سوق العمل .

١٣. دراسة منال رفعت مصطفى غنايم (٢٠١٥): استهدفت الدراسة بناء تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي المصري على ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، و تناولت الدراسة

إطاراً نظرياً حول الميزة التنافسية من حيث المفهوم و أساليب التحقق ومعايير الحكم على جودتها، كما تناولت الدراسة إطاراً مفاهيمياً لاقتصاد المعرفة من حيث المفهوم و السمات و المتطلبات، وتناولت الباحثة دراسة نظرية لمدى توافر متطلبات اقتصاد المعرفة بالجامعات المصرية، وانتهت الدراسة بتقديم تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي المصري على ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة .

١٤ . دراسة اسماعيل صبحي كحيل (٢٠١٦): استهدفت الدراسة تعرف واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين و علاقته بمستويات تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة تم تطبيقها على الإداريين بمختلف وحدات الجامعة، و توصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباطية بين كل محور من محاور إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا و التحسين المستمر، و التركيز على الزبون، التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة و مشاركة العاملين، و تدريب العاملين) على مدى مع الميزة التنافسية للجامعة، و أوصت الدراسة بضرورة التحقق من تطبيق جميع الوحدات الإدارية للجامعة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، و توفير الحوافز المادية و المعنوية لتشجيع العاملين على تطبيق هذه الأبعاد، و إعداد خطط طويلة الأجل للتعرف على احتياجات الطلاب لتطوير الخدمات المقدمة لهم.

١٥ . دراسة حسين عبد القادر (٢٠١٦): هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى اهتمام إدارة جامعة الاستقلال الفلسطينية برأس المال الفكري لتعزيز الميزة التنافسية لها، و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته من خلال بناء استبانة تم تطبيقها على من عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس، و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الجامعة تستقطب الأكاديميين المتميزين ذوي الرتب العلمية العالية، و تتميز الجامعة ببرامجها النوعية، لكن سمعة الجامعة مُتدنية نتيجة لعدم التميز في الأبحاث العلمية، و لا تُقدم الجامعة حوافز مادية أو معنوية للباحثين المميزين فيها، و لا تضع برامج تدريبية مستمرة لتنمية رأس المال الفكري،

وأشارت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اهتمام إدارة الجامعات برأس المال الفكري و تعزيز الميزة التنافسية لديها تعزي إلى متغيرات الدراسة.

١٦. دراسة عبدالله بن حمد بن إبراهيم العباد (٢٠١٧): استهدفت الدراسة تحديد متطلبات رفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات، و أهم معوقات رفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود، و صياغة نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء تلك المعايير، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال تحليل قوائم التصنيفات العالمية التي تضمنت ترتيب بعض الجامعات السعودية مثل: تصنيف ويبماتركس، و التصنيف البحثي للجامعات ScImago، و تصنيف شنغهاي للعام (٢٠١٤م)، و التصنيف العالمي للجامعات للعام (٢٠١٥م) ، كما اعتمدت الدراسة على تحليل خبرات بعض النماذج الجامعية الرائدة على مستوى التصنيف العالمي للجامعات، مثل جامعة هارفارد التي تحتل مقدمة التصنيف، وفي النهاية توصلت الدراسة لنموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء خبرات و تجارب الدول المتقدمة .

١٧. دراسة محمود مرسي محمد العمر العياصرة ، سلامة يوسف طناش(٢٠١٧): هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، و لتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة و توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (٣٠٤) عضو هيئة تدريس، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي في جمع بياناتها، و أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير واقع الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أفراد أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لأثر متغير طبيعة العمل في جميع المجالات و في الواقع ككل، و أوصت الدراسة بضرورة تبني مفاهيم إدارية معاصرة في إدارة الجامعات الأردنية الحكومية، مثل: إدارة الجودة

الشاملة، وإدارة المعرفة، وهندسة إدارة العمليات، والتي تؤدي إلى رفع كفاءة وظائف الجامعة الثلاث: التعليمية والبحثية والاجتماعية، والأخذ بها نحو التنافسية .

١٨. دراسة دينا سعيد عبد الحميد بزادوغ، ملك صلاح الناظر(٢٠١٧): استهدفت الدراسة التعرف على مستوى تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية وجامعة البترا للميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، و تكونت عينة الدراسة من (٢٩٧) عضو هيئة تدريس، واستخدمت الباحثان المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية: أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الأردنية وجامعة البترا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً، وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \infty$) في مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الأردنية وجامعة البترا تعزي لمتغير الرتبة الأكاديمية ولصالح رتبة أستاذ و لمتغير السلطة المشرفة و لصالح الجامعات الخاصة، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير نوع الكلية، وأوصت الدراسة بضرورة تنظيم دورات تدريبية لرؤساء الأقسام في مجال الميزة التنافسية الجامعية .

١٩. دراسة نوال أحمد إبراهيم نصر(٢٠١٨): استهدفت الدراسة التعرف على متطلبات تفعيل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية في تنمية القدرة على الإبداع و تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، فضلاً عن استخدام أسلوب المقابلة الشخصية المحدودة مع القيادات الإدارية بجامعة عين شمس ، واقترحت الدراسة ضرورة تبني الجامعة آليات تسهم في تدفق المعلومات و المعارف أفقياً و عمودياً بين جميع المستويات الجامعية للوصول إلى الأفكار الإبداعية، و اعتماد إدارة المعرفة (اكتساب و توليد و خزن و تبادل و تطبيق المعرفة) من قبل القيادات الجامعية بما يحقق مزايا تنافسية للجامعة.

٢٠. دراسة محمد عبدالله محمد عبدالله(٢٠١٩): استهدفت الدراسة وضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بتطبيق مدخل سلسلة القيمة

في ضوء بعض النماذج العالمية، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، و اشتملت أربعة محاور، تناول الأول منها: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، و يتضمن الميزة التنافسية من حيث مفهومها و خصائصها و استراتيجياتها، و مفهوم الميزة التنافسية الجامعية و أبعادها و واقع تطبيقها في ضوء التقارير الدولية، و المحور الثاني تضمن الإطار المفاهيمي لسلسلة القيمة من حيث مفهوم القيمة المضافة و أهداف و وظائف سلسلة القيمة و مراحل تطبيقها، و المحور الثالث تناول أبرز النماذج العالمية لسلسلة القيمة في التعليم العالي، أما المحور الرابع فتضمن تصوراً مقترحاً لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل سلسلة القيمة .

التعقيب على الدراسات السابقة:

أولاً: من حيث موضوع البحث و أهدافه:

➤ ركزت بعض الدراسات السابقة على آليات تحقيق الميزة التنافسية الجامعية، و منها دراسة برادموور Bradmore (٢٠٠٧)، و دراسة هوانج لي Lee & Huang (٢٠١٢)، و دراسة محمد جاد حسين أحمد (٢٠١٥)، و دراسة صالح عبد الحكيم عبد الغفور (٢٠١٥) ، و دراسة إسماعيل صبحي كحيل (٢٠١٦)، و دراسة نوال أحمد إبراهيم نصر (٢٠١٨)، و دراسة محمد عبدالله محمد عبدالله (٢٠١٩).

➤ ركزت بعض الدراسات على التعرف على واقع توافر أبعاد الميزة التنافسية بالجامعات ، و منها دراسة عثمان بن عبدالله الصالح (٢٠١٢)، و دراسة محمود مرسي العياصرة، سلامة يوسف طنناش (٢٠١٧) .

➤ ركزت بعض الدراسات على أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية الجامعية، و منها دراسة عدنان الإبراهيمي (٢٠٠٩)، و دراسة محمد أحمد الفيومي (٢٠١٠)، و دراسة محمد عبد الرازق إبراهيم ويح (٢٠١٣)، و دراسة Oana- Mara (٢٠١٣) ، و دراسة حسين عبد الغفار (٢٠١٦) .

➤ ركزت بعض الدراسات على متطلبات استدامة الميزة التنافسية بالجامعات ، و منها دراسة علي محمد عليان علي (٢٠١٣)، و دراسة نوال أحمد إبراهيم نصر (٢٠١٨).

➤ ركزت بعض الدراسات على متطلبات تدعيم الميزة التنافسية في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة ، و منها دراسة Soegoto, Eddy Soeryanto (2009)، و دراسة منال رفعت مصطفى غنايم (٢٠١٥).

➤ اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في التركيز على الميزة التنافسية الجامعية و خصائصها وأبعادها و متطلبات تحقيقها بالجامعات ، و اختلفت معها في تقديم تصور مقترح لمتطلبات تطوير الميزة التنافسية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ، و استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للبحث الحالي و إعداد أدواته و تفسير نتائج الدراسة الميدانية .
ثانياً: من حيث منهج البحث و أدواته:

➤ اعتمدت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي مثل دراسة برادموور Bradmore (٢٠٠٧)، دراسة Soegoto, Eddy Soeryanto (2009)، و دراسة عبدالله بن حمد بن إبراهيم العباد (٢٠١٧)، و دراسة محمد عبدالله محمد عبدالله (٢٠١٩) .

➤ اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي أيضاً في صياغة تصور مقترح لمتطلبات تطوير الميزة التنافسية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة و المداخل الأكاديمية و الإدارية و الخبرات و التجارب العالمية .

ثالثاً: من حيث نتائج البحث

➤ توصلت بعض الدراسات إلى أن درجة توافر أبعاد الميزة التنافسية بالجامعات قد جاءت بدرجة متوسطة مثل دراسة يوسف رزق عبدالله السوسي (٢٠١٥) ، و دراسة محمود مرسي محمد العمر العياصرة، سلامة يوسف طناش (٢٠١٧) ، و دراسة دينا سعيد عبد الحميد بزادوغ، ملك صلاح الناظر (٢٠١٧) .

- أشارت بعض الدراسات السابقة إلى ضرورة تطوير البنية التحتية للجامعات ، و تطوير مرافقها لاجتذاب أفضل الأساتذة و الطلاب ، و تحقيق مزايا تنافسية مستدامة .
 - توصلت بعض الدراسات السابقة إلى متطلبات رفع القدرة التنافسية للجامعة ((تقييم موارد و قدرات الجامعة، التعلم المنظمي، و التحسين المستمر، التكيف المنظمي))، و من هذه الدراسات: دراسة علي محمد عليان علي(٢٠١٣)، و دراسة عبدالله بن حمد بن إبراهيم العباد (٢٠١٧).
 - تحاول الدراسة الحالية صياغة تصور مقترح لأهم متطلبات تطوير الميزة التنافسية الجامعية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة و المداخل الأكاديمية و الإدارية و الخبرات و التجارب العالمية .
- أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث الحالي من خلال العناصر التالية:

١. لم يعد تعامل الجامعة مع تحقيق الميزة التنافسية ترفاً و لا خياراً مرفوضاً بل سيبقى ملزماً، و قبول الجامعة به كخيار استراتيجي و ضرورة لا غنى عنها ستكون بداية المسار الصحيح جودة وابداعاً .
٢. تعتبر الميزة التنافسية عنصراً أساسياً و استمرارها في ظل التنافسية العالمية، و تعزيز الميزة التنافسية للجامعات يصب في صالح أطراف عديدة هي الطلاب و أصحاب الأعمال و الاقتصاد القومي ككل .
٣. السعى نحو تحسين أوضاع الجامعات المصرية من خلال معرفة متطلبات استدامة المزايا التنافسية.
٤. زيادة حدة المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي و ما يترتب على ذلك من ضرورة تقديم الجامعات أفضل المنتجات و الخدمات و بأقل التكاليف لكي تستطيع أن تثبت نفسها في هذا السوق التنافسي.

٥. محاولة إفادة القيادات الأكاديمية و أعضاء هيئة التدريس في جامعة أسوان بنتائج الدراسة و توصياتها ومقترحاتها في معرفة مواطن القوة بالجامعة لتعزيزها و مواطن الضعف لتحسينها .

أهداف البحث: يستهدف البحث الحالي تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على الميزة التنافسية الجامعية من حيث المفهوم و الفلسفة و الأهمية و الأهداف و الأبعاد و الاستراتيجيات و المصادر و المؤشرات و المحددات و معايير الحكم على جودتها و متطلبات تحقيقها .

٢. التعرف على أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة و المداخل الأكاديمية في مجال تخليق الميزة التنافسية .

٣. استعراض بعض التجارب و الخبرات العالمية الرائدة في مجال تخليق الميزة التنافسية الجامعية المستدامة .

٤. التعرف على الفرص و التهديدات التي تطرحها تلك التوجهات العالمية على واقع تحقق الميزة التنافسية .

٥. التعرف على واقع امتلاك جامعة أسوان لأبعاد و استراتيجيات الميزة التنافسية ونقاط القوة و الضعف لديها.

٦. صياغة مجموعة من المتطلبات التربوية لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة أسوان في ضوء نتائج الدراسات النظرية و الميدانية وفق نتائج تحليل البيئة الداخلية و الخارجية لجامعة أسوان (SWAT) .

منهج البحث و أدواته:

انطلاقاً من مجال الدراسة و طبيعة التساؤلات و الأهداف التي سعت لتحقيقها، استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يلائم مجال الدراسة، "و هو يهتم بدراسة واقع الظاهرة مع وصفها وصفاً دقيقاً من حيث الكم و الكيف، مبيناً خصائصها و أبعادها و درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، بعد جمع بيانات تفصيلية عنها، و يتعدى ذلك إلى التعرف على العلاقات بين المتغيرات التي تؤثر في

الظاهرة و التنبؤ بحدوثها و نتائجها، و الاستدلال عليها في مجتمع الدراسة" (جابر عبد الحميد جابر، أحمد خيرى كاظم ١٩٨٧، ١٣٦) .

و لتحقيق أهداف البحث قام الباحث بتصميم استبانة لقياس مدى امتلاك جامعة أسوان لأبعاد الميزة التنافسية الجامعية و أساليب تحقيقها، و تضمنت الاستبانة ستة أبعاد هي: الجودة العالية، والإبداع المتفوق، والاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء و المستفيدين، و المرونة، و التكلفة و ترشيد النفقات، و التميز و التفوق على المنافسين، و تم تطبيقها على عينة مُمثلة من القيادات الجامعية و أعضاء هيئة التدريس و معاونيهم .

حدود البحث: تتمثل حدود البحث فيما يلي:

١. حدود الموضوع: يقتصر البحث الحالي على دراسة إمكانية تطوير الميزة التنافسية لجامعة أسوان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة و المداخل الأكاديمية و الخبرات الدولية في مجال تخليق الميزة التنافسية .

٢. الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية على بعض الكليات العملية و النظرية بجامعة أسوان بكليات (التربية، و الآداب، و العلوم، و الهندسة، و الزراعة و الموارد الطبيعية، و التجارة، و الألسن، و الخدمة الاجتماعية، و التربية النوعية، و التربية الرياضية، و كلية تكنولوجيا المصايد و الأسماك) .

٣. الحدود البشرية: تم تطبيق استبانة أبعاد الميزة التنافسية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة على عينة ممثلة من القيادات الجامعية و أعضاء هيئة التدريس و معاونيهم .

٤. الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠١٩ م .

مصطلحات البحث:

أولاً: الميزة التنافسية:

1. عرفها أحمد محمود خليل الأسطل (٢٠١٠، ٣١) بأنها: الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مُميز و فعال، و استغلال نقاط قوتها باتجاه تقديم منافع فائقة لزيائنها .
2. عرفها محمود عبد المجيد عساف (٢٠١٥، ١١٥) بأنها: "مهارة أو تقنية أو مورد متميز يُتيح للمنظمة أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، و ذلك من خلال ممارسة الأنشطة بأقل تكلفة".
3. يرى الباحث أن الميزة التنافسية هي عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه عند اتباع استراتيجيات معينة تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى، و من خلالها تتمتع المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من تأثير التهديدات الخارجية بشكل يصعب على منافسيها تقليده .

ثانياً: الميزة التنافسية الجامعية

1. عرفها أسامة زين العابدين عثمان أحمد، منال موسى سعيد(٢٠١٥، ٦٧٥) بأنها : "قدرة الجامعة على المحافظة على استمرارية تحسين جودتها التعليمية عبر الزمن أو زيادة الطلب عليها، مما يؤدي إلى ارتفاع قيم مؤشرات التنافسية لهذه الجامعات، و بالتالي حصولها على مراكز متقدمة في الترتيب العالمي للجامعات.
2. عرفها جمال محمد أبو الوفا و آخرون(٢٠١٦، ٦) بأنها: قدرة الجامعة على الاستغلال الأفضل لإمكانياتها ومواردها البشرية و المادية و المالية و التنظيمية و غيرها من الإمكانيات التي تُمكنها من العمل بشكل أكثر كفاءة من الجامعات الأخرى و من ثم تحقيق التميز على منافسيها .
3. يرى الباحث أن الميزة التنافسية للجامعة تعني قدرة الجامعة على الاستغلال الأفضل لإمكانياتها و مواردنا البشرية و المادية و المالية و التنظيمية، و التي تُمكنها من العمل بشكل أكثر كفاءة من الجامعات الأخرى المنافسة، و من ثم يُمكنها تحقيق التميز و التفوق على منافسيها .

إجراءات البحث:

١. للإجابة عن السؤال الأول: (ما الأسس الفلسفية و المفاهيمية للميزة التنافسية الجامعية؟) يقوم الباحث بإجراء دراسة نظرية حول الميزة التنافسية الجامعية من حيث مفهومها و خصائصها واستراتيجياتها و أبعادها ومصادرها و مؤثراتها و متطلبات تحقيقها، و ذلك من خلال الإطلاع على الأدبيات التربوية و الإدارية .
٢. للإجابة عن السؤال الثاني: (ما الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال تخليق الميزة التنافسية الجامعية؟) يقوم الباحث بإجراء دراسة نظرية حول أهم الاتجاهات العالمية في مجال تخليق الميزة التنافسية الجامعية، و بعض التجارب الجامعية الرائدة في مجال تخليق الميزة التنافسية الجامعية، و في ضوء ذلك يُمكن تحديد الفرص المتاحة أمام جامعة أسوان و التهديدات التي تواجهها في السياق العالمي .
٣. للإجابة عن السؤال الرابع: (ما مدى توافر أبعاد الميزة التنافسية بجامعة أسوان من وجهة نظر هيئة التدريس والقيادات؟) يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بجامعة أسوان للوقوف على واقع توافر أبعاد الميزة التنافسية بجامعة أسوان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و القيادات الجامعية، و في ضوء نتائج الدراسة الميدانية يُمكن تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف في الأداء الجامعي لجامعة أسوان .
٤. للإجابة عن السؤال الرابع: (ما متطلبات تطوير الميزة التنافسية لجامعة أسوان في ضوء الاتجاهات العالمية؟) يقوم الباحث بمحاولة التوصل لمجموعة من المتطلبات التربوية لتطوير الميزة التنافسية بجامعة أسوان في ضوء التوجهات العالمية و المداخل الجامعية الأكاديمية و الإدارية الحديثة و التجارب الدولية.

المحور الأول: الأسس الفكرية و الفلسفية للميزة التنافسية

تمهيد:

برز مفهوم الميزة التنافسية في حقل الإدارة في فترة الستينات من القرن العشرين في كتابات عدد من المفكرين الإداريين من بينهم Andreuws

Christensen، و ارتبط مفهومها بقدرة المنظمات على إشباع احتياجات العملاء و المستثمرين، و هي تُميز المنظمات فترة زمنية معينة و يُمكن أن تستمر فترة أطول طالما لم يستطع المنافسون مُحاكاتها أو تكرار المنافع المترتبة عليه (صالح عبد الحكيم عبد الغفور، ٢٠١٥، ٢٨) .

و ارتبط التركيز على الميزة التنافسية بظهور كتابات Michael Porter أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة هارفارد، حيث قدم أول مؤلف له في هذا المجال عام (١٩٨٠م) بعنوان "الإستراتيجية التنافسية"، وكذلك في مؤلفه "الميزة التنافسية" عام (١٩٨٥م)، و في التسعينيات بدأت نماذج المنافسة تطرح نفسها من خلال عدة إستراتيجيات منها: تقليل التكلفة، و تحقيق التميز، و التركيز على العميل، و نجاح المنظمة في تحقيق ميزتها التنافسية صار يعتمد على إستراتيجية التنافس التي تتبعها (ندى جودة حسين، ٢٠١١، ١١٧) .

و تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، و يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، و تتصف الميزة التنافسية بأنها: نسبية و ليست مُطلقة، و تتحقق بالمقارنة، و تُودي إلى الأفضلية على المنافسين، و تتبع من داخل المنظمة و تُحقق قيمة لها، و تتعكس على كفاءة أدائها أو ما تُقدمه للزبائن (Michael E. Porter, 2001, 75) .

و لقد انتقل مفهوم الميزة التنافسية إلى حقل التعليم الجامعي نظراً للمستجدات التي تُواجه الجامعات، و على رأسها العولمة و تداعياتها، و التصنيفات العالمية للجامعات و التنافس من أجل تحقيق ترتيب مُتقدم فيها و كيفية تحقيق معايير الجودة و الاعتماد، و هذا يضع الجامعات المصرية في منافسة شديدة على المستويين المحلي و الدولي . و لذا يتناول الباحث في هذا المحور الميزة التنافسية الجامعية من حيث المفهوم و الأهمية و الأهداف والخصائص و المصادر والأنواع و الأبعاد و الاستراتيجيات و مؤشرات التحقيق و معايير الحكم على جودتها ، كما يلي:

الميزة التنافسية: النشأة و تطور المفهوم :

من الصعوبة بمكان إيجاد تعريف مُوحد و مُتفق عليه للميزة التنافسية، و من خلال الأدبيات الاقتصادية التي تناولت هذا الموضوع يتضح أن الاهتمام بهذا المفهوم قد تزامن مع العجز في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة من (١٩٨١-١٩٨٧م) و زيادة المديونية الخارجية عليها، و ظهور ما يُسمى بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد في العقد الأخير من القرن العشرين، و ما رافق ذلك من ظهور العولمة والاعتماد على اقتصاديات و قوى السوق (عطا الله و راد خليل، ٢٠٠٥، ١٣) .

و لقد مر مفهوم الميزة التنافسية بثلاث مراحل أساسية هي: مرحلة الميزة المطلقة، و هي المرحلة التي ارتبطت بتوفر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين منها: امتلاك تكنولوجيا فائقة و موارد خام نادرة و موقع استراتيجي خاص، و توفير الطاقة و العمالة المتخصصة الماهرة، و مرحلة الميزة النسبية : و تتوافر عند الآخرين و لكن بدرجات مُختلفة و مُتفاوتة، و مرحلة الميزة التنافسية و ترتبط بالمنافسة الإدارية و البشرية، و تسعى المنظمات الآن لتحقيقها لضمان البقاء و التفوق في الساحة التنافسية (محمد عبدالله محمد عبدالله، ٢٠١٩، ٢٩٨).

و فيما يلي يتناول الباحث بعض تعريفات الميزة التنافسية:

١. عرّفها سناء عبد الرحيم سعيد(٢٠١٣، ١٣٦) بأنها: "سعي المنظمة لإيجاد قيمة مُميزة مُستديمة من خلال بناء استراتيجيات استناداً على ما تمتلكه من موارد يصعب على المنافسين من تقليدها".
٢. عرّفها عايشة أحمد الكرد (٢٠١٦، ٤١) بأنها: "قدرة المنظمة على التميز عن غيرها من خلال تقديم منافع متميزة، و استغلال أفضل للموارد التي تمتلكها و إبداع وسائل جديدة تُمكنها من تحقيق التميز " .
٣. عرّفها حنان البدري كمال (٢٠١٩، ٤٦٥) بأنها: "قدرة المنظمة على الاستغلال الأفضل لإمكاناتها ومواردها البشرية و المادية و المالية و التنظيمية،

و التي تُمكنها من العمل بكفاءة عالية و قدرة على تحقيق التفوق على منافسيها،
و انجاز أنشطتها بشكل يُحقق ثقة العملاء بها .

و يتضح من التعريفات السابقة أن :

➤ الميزة التنافسية تعني قدرة المنظمة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن .

➤ الميزة التنافسية تعني قدرة المنظمة على خلق شيء منفرد و مختلف عن بقية المنافسين .

➤ الميزة التنافسية هي استغلال المنظمة لنقاط القوة الداخلية لأداء الأنشطة الخاصة بها .

➤ الميزة التنافسية هي تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد لغرض التقدم التنافسي .

➤ تُسهم الميزة التنافسية في تحقيق الفوز للمنظمة على منافسيها و بالتالي جني الأرباح و تحقيق البقاء .

➤ الميزة التنافسية تتحقق عندما تتميز المنظمة بقدرتها على تلبية احتياجات المستهلك بأقل تكلفة ممكنة .

و يرى الباحث أن الجامعات يجب أن تتفرد ببعض المزايا التنافسية التي تؤهلها للاحتفاظ بمستوى متميز بين الجامعات المنافسة، و ذلك من خلال امتلاكها رؤية إستراتيجية واضحة، و قراءة جيدة للمجتمع المحيط، و تلبية لرغبات العملاء، و النمو المستمر للموارد و الإمكانيات، و تسعى الجامعات لتقديم منتجات و خدمات جامعية بمزايا تنافسية عالية لاعتبارات كثيرة منها: احتدام المنافسة، و التغيير المستمر في متطلبات العملاء و المستهلكين، و رغبة كل جامعة في البقاء داخل دائرة المنافسة دون أن تتأثر بتقلبات السوق .

مفهوم الميزة التنافسية الجامعية:

تعني الميزة التنافسية للجامعة: قدرة الجامعة على تزويد عملائها بمنتجات تعليمية و بحثية و مجتمعية بشكل أكثر كفاءة من الجامعات المنافسة، و فيما يلي يتناول الباحث بعض تعريفات الميزة التنافسية للجامعات:

١. عرف محمد نصحي سيد أحمد إبراهيم(٢٠٠٩) الميزة التنافسية الجامعية بأنها: قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية و بحثية عالية الجودة مما ينعكس إيجاباً على مستوى خريجها الأمر الذي يُكسبهم مزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، و في نفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها و التعاون معها. ولذا باتت الجامعات تتسابق من أجل تحقيق الأفضلية و التميز في وظائفها التعليمية و البحثية و المجتمعية .

٢. عرفها محمد عبد الرازق إبراهيم ويح (٢٠١٣، ١٨) بأنها: "الكيفية التي تستطيع بها الجامعة أن تميز نفسها عن أقرانها من الجامعات الأخرى، و تُحقق لنفسها التفوق و التميز عليهم، من خلال مجموعة من المهارات و التكنولوجيا و الموارد و القدرات، التي تستطيع إدارة الجامعة تنسيقها و استثمارها لخلق قيم و منافع للمستفيدين أعلى مما يُحققه المنافسون، و السرعة في التجديد بحيث يصعب تقليدها .

٣. عرفها عبد الرحمن بن سليمان الشلاش (٢٠١٨، ١٢٥) بأنها: "قدرة الجامعة على تحقيق تفوق سوقي على الجامعات المنافسة، و يُمكن القول عن الجامعة أنها حققت ميزة تنافسية عندما تتمكن من تحقيق قيمة مُضافة بفضل الإستراتيجية التي تتبناها في الوقت الذي يعجز منافسوها عن القيام بذلك .

٤. عرفتها أماني عبد العظيم مرزوق شلبي(٢٠١٨، ٨) بأنها: " قدرة الجامعة على تقديم خدماتها التعليمية و البحثية و المجتمعية على مستوى عال من الجودة و الاتقان و التميز ، مما يُكسب خريجها و أعضاء هيئة التدريس بها مزايا تنافسية في سوق العمل، و ينعكس تقدمها في التحاق الطلاب بها، و الوصول إلى مستوى يُمكنها لأن تكون جامعة من الطراز العالمي .

٥. عرفتھا نجلاء عبد الثواب عيسى (٢٠١٨، ١٤٤) بأنها: المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها الجامعة لأبعد مدى مُمكن، و التي لا يُمكن تقليدها أو استنساخها من قبل الجامعات الأخرى، و هي عملية ديناميكية تنطلق من توجه استراتيجي لتكوين موارد قيمة و فريدة و نادرة و غير قابلة للاستبدال، و تحسين الأداء الإبداعي للجامعة لتحقيق استمرارية البقاء في وضعية التفوق التنافسي على المنافسين الحاليين والمحتملين".

من خلال عرض المفاهيم السابقة للميزة التنافسية للجامعات يُمكن استنتاج ما يلي:

- تمثل الميزة التنافسية للجامعة مؤشراً لاحتلال الجامعة موقعاً متميزاً بالسوق.
 - تُمثل الميزة التنافسية للجامعة قدرة الجامعة على تقديم منتجات أفضل بين مثيلاتها .
 - تتطلب الميزة التنافسية للجامعة ضمان الاستدامة فالجامعات تُواجه تحدي المحافظة عليها .
 - تعكس الميزة التنافسية للجامعة قدرتها على تحقيق قيمة مضافة للعملاء و خصوصاً الطلاب .
 - تُمثل الميزة التنافسية للجامعة مؤشراً لتفردھا بتقديم أفضل أدوارھا التعليمية و البحثية و المجتمعية .
 - تتمتع الجامعة ذات المزايا التنافسية بقدرة على تلبية احتياجات العملاء بفعالية أكبر من المنافسين .
- فلسفة الميزة التنافسية الجامعية:

تستهدف الميزة التنافسية بصفة عامة البحث المستمر عن الكيفية التي تُميز بها المنظمة نفسها عن مُنافسيها، و تُحقق لنفسها التفوق و التميز عليهم، و هذا التفوق يكون في شكل إضافة قيمة لدى العميل (المستهلك)، و تأخذ شكل أسعار أقل أو منتج مُتميز، و ذلك للبقاء في الأسواق، و زيادة حصتها السوقية .

و تعتمد فلسفة الميزة التنافسية للمنظمات على امتلاكها لمجموعة
مقومات تستطيع من خلالها تحقيق التفوق على غيرها، و سعيها نحو تحسين
صورتها الذهنية (Image) لدى الآخرين، و كيف تُولد الانطباع (Impact) الجيد
لديهم، و كيف تخلق الأثر (Effect) داخلهم، مما يجعلها الأفضل إنتاجياً و
تسويقياً (أسامة زين العابدين عثمان أحمد، منال موسى سعيد، ٢٠١٥، ٦٧٠).

و تُركز الميزة التنافسية على القيمة التي تُضيفها المنظمة لعملائها، و التي
تأخذ شكل أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها لنفس المنتج،
أو في شكل تقديم منتجات فريدة تُبرر الأسعار المرتفعة التي تُباع بها. و تركز
الميزة التنافسية على سبعة عناصر أساسية تتمثل في (قلة العهيار، ٢٠١٢، ٨٨،
٨٩):

١. تعظيم رضا كافة الأطراف المعنية من خلال تقديم منتجات و خدمات متميزة مقارنة
بالمنافسين.
٢. تحديد الاحتياجات الحالية و المستقبلية للعميل و من ثم تلبيتها بطريقة أفضل من
المنافسين .
٣. القدرة على مفاجئة و إيهار الآخرين من خلال خلق ميزة تنافسية جديدة .
٤. السرعة في اقتناص فرصة تحقيق مزايا تنافسية جديدة و ذلك قبل أن يسبقها
المنافسون.
٥. استخدام سلسلة من التكتيكات و الطرق لخلق ميزة تنافسية مؤقتة مما يُغير في قواعد
لعبة المنافسة .
٦. الإعلان عن الأفعال الإستراتيجية المرغوب اتخاذها مما يسمح بتعطيل ردود أفعال
المنافسين .
٧. تنظيم خطوات متتابعة و متناسقة للتطور الاستراتيجي مما يسمح بخلق فرص
تسويقية جديدة أكبر .

و تستند فلسفة الميزة التنافسية الجامعية على قدرة الجامعة على تصميم و إنتاج و
تسويق منتجات و خدمات جامعية متفوقة مقارنة بما تُقدمه الجامعات الأخرى

المنافسة، و يُمكن بناء ميزة تنافسية للجامعة انطلاقاً من الموارد الملموسة (المواد الأولية و معدات الإنتاج و الموارد المالية) و الموارد غير الملموسة (الجودة و التكنولوجيا و المعلومات و اليقظة التنافسية، و المرونة و المعرفة، و معرفة كيفية العمل، و التكلفة و الوقت) . كما تُعتبر الموارد البشرية (القيادات الجامعية و أعضاء هيئة التدريس و الإداريين) من أهم الموارد غير الملموسة التي تُحقق الميزة التنافسية، و هي تُمثل مجموع المهارات الفارقة ذات الطابع الخاص، و تُمثل نقاط قوة للجامعة تُتيح لها تحقيق الريادة لخدماتها بأقل تكلفة مُمكنة، و على الجامعة تحديد هذه الكفاءات و المحافظة عليها حتى تضمن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (نوال أحمد إبراهيم نصر، ٢٠١٨، ٤٢٦)

و من خلال تخليق مزايا تنافسية جديدة للجامعات يُمكن تحقيق مزيد من المكاسب منها : تحقيق رضا العميل، و زيادة ربحية الجامعة، و تعزيز مركزها التنافسي، و الارتقاء بأدائها، و ضمان بقائها و استمرارها، من خلال تكثيف جهود أعضاء هيئة التدريس في البحث و التطوير، و استخدام التقنيات الحديثة في تحسين جودة الخدمات الجامعية، و تعظيم القيمة المضافة من وجهة نظر العملاء و المستفيدين، و بناء ميزة تنافسية للجامعة تُؤسس على المدى الطويل و تختص بالفرص المستقبلية (منال رفعت مصطفى غنايم، ٢٠١٥ . ٣٣٢).

و يرى الباحث أن الميزة التنافسية الجامعية يُمكن أن تتحقق من خلال: التحكم في عناصر التكاليف، و إدارة الوقت، و الابتكار و التجديد، و تطويع العلوم و التكنولوجيا، و إدارة الجودة الشاملة، و التدريب المُكثف، و إرضاء العملاء الحاليين، و البحث عن عملاء جُدد، و الترويج و الإعلان، و التحسينات المستمرة، و تقديم خدمات ما بعد البيع. و اهتمام الجامعات بتجويد منتجاتها و تقديمها بصورة تُرضي العملاء، و بأسرع وقت ممكن و بأسعار مُناسبة للطلاب و المستفيدين، كل تلك الأدوات تُسهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

مبررات التجديد في الميزة التنافسية الجامعية:

تعتمد الميزة التنافسية الجامعية على استعداد الجامعة و قدرتها على مواجهة المنافسة الفعلية و المحتملة من جامعات أخرى منافسة، و ترتبط بالوضعية السائدة للجامعة في الأسواق . و من أهم الدوافع التي تُحتم التجديد في الميزة التنافسية (يوسف رزق عبدالله السوسي، ٢٠١٥، ٣٥، ٣٦):

١. ظهور تكنولوجيات جديدة و فرت فرص جديدة أهمها: تصميم المنتج أو طرق التسويق أو الإنتاج أو التسليم.

٢. ظهور حاجات جديدة للمستهلك تتطلب تعديل الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة .

٣. ظهور قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين مما يُسهم في خلق فرص جديدة لتطوير ميزات تنافسية .

٤. ارتفاع مستويات الجودة و السهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق .

٥. سهولة الاتصالات و تبادل المعلومات بين المنظمات و بين فروع المنظمة الواحدة بفضل شبكة الإنترنت .

٦. تغير تكاليف المُدخلات (اليد العاملة و المواد الأولية و وسائل النقل و الطاقة و الآلات) أو درجة توافرها .

و يُمكن تفسير الاهتمام المتزايد بالتنافسية في التعليم العالي بغلبة الاتجاه المهني على الاتجاه العلمي في طبيعة التعليم العالي، و كذلك بروز مفهوم السوق و آلياته و دخوله في عمق أنشطة الجامعات، و لذا يتم النظر إلى تنافسية التعليم العالي و مؤسساته على مستويين هما (3, 2011, John V. Lombardi):

١. تنافسية قطاع التعليم العالي : و تُشير إلى كافة مؤسسات التعليم العالي التعليمية و التدريبية و البحثية و التوظيفية، و هناك اعتقاد بأن الازدهار الاقتصادي يعتمد على المهارات التنافسية، و أحد أهم المزايا التنافسية الرئيسية الآن هي التطبيق الفعال للمعرفة العلمية و التكنولوجية، فصارت المعرفة العلمية و التكنولوجية

تُمثلاً معاً أساس المنافسة الكونية، حيث يتميز من يكتشف المعرفة الجديدة أولاً، و لذا يُركز تقرير تنافسية قطاع التعليم العالي في اسكتلندا على القول بأن نجاح قطاع التعليم العالي يستند على الشراكة المتميزة بين مؤسسات التعليم العالي و طلابها و أساتذتها وأصحاب الأعمال و الحكومة.

٢. تنافسية مؤسسة التعليم العالي: و تشير إلى كل مؤسسة تعليم عالي كوحدة منفصلة، و يُمكننا النظر إليها من خلال الاعتقاد بأن التيار المهني في التعليم العالي و قوى العولمة جعلتا الجامعة متجهة نحو السوق.

لذا يتوجه التعليم الجامعي على الصعيد العالمي بمقولة أن "الطلب يسبق العرض"، و هذا الأمر جعل مُخططي التعليم العالي يربطون بين عمليات الإعداد المهني بالجامعات كماً و نوعاً و بين احتياجات سوق العمل، و لكن في ظل ثورة المعرفة بات الأمر يقتضي عكس المقولة السابقة أي تتوجه أهداف التعليم العالي انطلاقاً من أن "العرض يخلق الطلب"، و هذا يفرض على الجامعات أن تكون مصدراً للإبداع في الفكر و التقنية، و يجب تكون لها رؤية تنبؤية عن مستقبل المجتمع و احتياجاته (يوسف سيد محمود، ٢٠٠٤، ٢٧).

أهمية الميزة التنافسية الجامعية:

تتبع أهمية الميزة التنافسية من حقيقة مفادها أن كل المنظمات تحرص على تطوير أدائها لتحقيق الأداء المتفوق، و يتفاوت مستوى نجاح المنظمة في إحراز هذا التطور حسب كفاءتها في إدارتها الإستراتيجية، لذا أصبحت ممارسة للميزة التنافسية ضرورة حتمية إن أرادت المنظمة زيادة قدرتها الإنتاجية.

و تُعتبر الميزة التنافسية أحد نقاط القوة التي تُحافظ على استمرارية تطور المنظمات، و تكمن أهميتها فيما يلي (ريم بنت ثابت محمد بني زيد القحطاني، ٢٠١٩، ٥٦، ٥٧):

١. إيجاد قيمة مُضافة تُلبي احتياجات العملاء و تضمن ولاءهم و تحسن من سمعتها لديهم .

٢. تحقيق التميز في الاستراتيجيات و الخدمات و الموارد و الكفاءات على المنافسين.
 ٣. تحقيق حصة سوقية و تحصيل مكانة متميزة في السوق في ظل المنافسة الشديدة.
 ٤. تُعطي المنظمة تفوقاً نوعياً و أفضلية على المنافسين و تؤدي إلى تحقيق نتائج أداء عالية .
 ٥. تتسم الميزات التنافسية بالاستمرارية و التجدد بما يُتيح للمنظمة متابعة التطور و التقدم بعيد المدى .
- و تكمن أهمية الميزة التنافسية في أنها تُساعد الجامعات على تحسين أدائها و رفع كفاءتها و تعزيز تواجدها في الأسواق، و تتمثل أهميتها في (عبيد فاروق أكبر، ٢٠١٧، ٣٨٧) :
- توفير بيئة تنافسية تُساعد الجامعات على الارتقاء بنوعية مخرجاتها التعليمية محلياً و عالمياً .
 - خلق قيم جديدة للعملاء تلبي احتياجاتهم و تضمن ولائهم و تحسن سمعة و صورة الجامعة في أذهانهم .
 - التحسين المستمر لأداء الجامعة من خلال الابتكارات التكنولوجية لتحقيق التميز على المنافسين .
 - تحقيق التميز الاستراتيجي على الجامعات المنافسة في الخدمات التعليمية و البحثية المقدمة إلى العملاء .
- و يرى الباحث أن أهمية الميزة التنافسية للجامعة تتبع من خلال قدرة الجامعة على استغلال موارد الجامعة سواء المادية و البشرية، و تتعلق بتطبيق معايير الجودة الشاملة أو التكنولوجيا المتقدمة بالجامعة، أو قدرة الجامعة على تخفيض التكلفة، أو رفع الكفاءة التسويقية للجامعة، و عقد شراكات إستراتيجية مع كافة قطاعات الإنتاج، أو الابتكار و التطوير، أو توفير الموارد المالية، أو امتلاك الجامعة موارد بشرية مؤهلة .

أهداف الميزة التنافسية الجامعية:

تعني الميزة التنافسية: قدرة المنظمة على تحقيق رغبات المستهلكين، فالمستهلك هو الحكم في السوق، وإرضائه يُمثل الهدف الإستراتيجي الذي تسعى المنظمات لتحقيقه، و تتحقق الميزة التنافسية إذا كان المنتج مختلف عن الآخرين، و النجاح يكون بتحقيق الأرباح، و زيادة القدرة على حماية المنتج من التقليد و المُحاكاة. و تُؤدي الميزة التنافسية إلى تقديم مُنتجات مُتميزة عما يُقدمه المنافسون في السوق، و تخفيض تكاليف الإنتاج، وتحسين ربحية المنظمة من خلال زيادة المبيعات، و إرضاء الزبائن بشكل يختلف أو يزيد عنهم.

و تستهدف الميزة التنافسية تحقيق الأهداف التالية (معموري صورية، هجيرة الشيخ، ٢٠١٠، ٣، ٤):

١. خلق قيمة للعملاء تُلبّي احتياجاتهم و تضمن ولائهم و تدعم و تحسن سمعة و صورة المنظمة في أذهانهم.
٢. تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تُريد بلوغها و للفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.
٣. تحقيق حصة سوقية للمنظمة و ربحية عالية للبقاء و الاستثمار في السوق .
٤. تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في المنتجات و السلع و الخدمات المقدمة إلى العملاء .
٥. إيجاد فرص تسويقية جديدة (مثال: شركة Apple التي كانت أول من ابتكرت الحاسوب الشخصي) .
٦. تُعطي ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة نظراً لكونها أداة مستندة على موارد المنظمة و قدرتها .
٧. دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديدة أو التعامل مع عملاء جدد أو نوعية جديدة من المنتجات.

و تُؤدي الميزة التنافسية للجامعة إلى تفوقها على الجامعات المنافسة، فيكون لها تأثيرها على العملاء و المستفيدين من خدماتها الجامعية من خلال إدراكهم لهذه

الميزة التي لا يُمكن تقليدها و تستمر فترة زمنية طويلة، و هناك أهداف عديدة لتخليق مزايا تنافسية بالجامعة، و أهمها (أحمد نجم الدين عيداروس، ٢٠١٥، ١٣١):

١. تخليق و بناء ميزة تسويقية جديدة للمنتجات و الخدمات الجامعية .
٢. اكتشاف و تكوين رؤية مستقبلية حيال صياغة و تحديد الأهداف و الغايات الجامعية .
٣. تجويد آليات التواصل و الشراكات المهنية تعليمياً و بحثياً و إدارياً و وطنياً و دولياً .
٤. الإبقاء على أيقونة الإبداع بما يُحقق للجامعة استدامة الصدارة العالمية بين الجامعات .
٥. التسويق الأمثل للانتاجية الجامعية تعليمياً و بحثياً و إدارياً على المستوى الوطني و الدولي .

و يرى الباحث أن الميزة التنافسية للجامعات لها هدفين أساسيين هما: الهدف الأول: تحقيق التميز على المنافسين من خلال تقديم منتجات و خدمات جامعية عالية الجودة في الوقت المطلوب الذي يُحقق رضا العملاء و المستفيدين، و الهدف الثاني هو تقديم الخدمات و المنتجات الجامعية المتميزة بتكلفة أقل من الجامعات المنافسة بما يُحسن من سمعة الجامعة، و يُؤكد ثقة العملاء و المستفيدين بها .
خصائص الميزة التنافسية الجامعية:

عند الحديث عن خصائص الميزة التنافسية لابد من التركيز في المقام الأول على مسألة بقائها، فالميزة التنافسية تنتهي بمجرد قدرة المنافسين على تقليدها، و إذا ما أرادت المنظمة أن تُحافظ على الميزة التنافسية فيجب عليها تبني استراتيجيات تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية التي قامت ببنائها عملية شديدة الصعوبة و مرتفعة التكلفة بالنسبة للمنافسين . و من أهم خصائص الميزة التنافسية (أمل صلاح الحارون، ٢٠١٩، ٢٣):

١. أنها مُستمرة و مُستدامة بمعنى أن تُحقق المؤسسة سبق على المدى القصير و المدى الطويل .

٢. أنها تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة .
 ٣. أنها مُتجددة وفق معطيات البيئة الخارجية و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى .
 ٤. يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تُريد المنظمة تحقيقها .
 ٥. تستند الميزة التنافسية على موارد المنظمة و جداراتها و هذا يُعطي ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.
 ٦. أنها مرنة بمعنى يُمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق التغيرات الحادثة في البيئة الخارجية من جهة أو تطور موارد و قدرات و جدارات المنظمة من جهة أخرى.
- و من أهم خصائص الميزة التنافسية أيضاً ما يلي: أنها تُشتق من حاجات و رغبات الزبون، و تُسهم في نجاح الأعمال، و تُحقق التوازن بين موارد المنظمة و الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، و تُقدم قاعدة للتحسينات المستقبلية، و من الصعب تقليدها من قبل المنافسين، كما تتصف بالديمومة و القوة، و تؤدي إلى تحقيق الأفضلية للمنظمة، و تتبع من داخل المنظمة و تُحقق قيمة مُضافة لها، و تتعكس في كفاءة المنظمة و أنشطتها أو في قيمة ما تُقدمه للمستفيدين و تؤثر فيهم و تُحفزهم للشراء منها (أياد خالد مهدي، ٢٠١٧، ١٠، ١١) .
- و تشمل خصائص الميزة التنافسية للجامعة ما يلي (Dahan, Gresi Sanje, Senol, Isil, 2012, 95):
١. تفرد الجامعة بأصولها الإستراتيجية (هيئة التدريس و الإداريين و الطلاب و مواردها المادية و التقنية).
 ٢. تفرد الجامعة في الحراك التنظيمي ذي المتغيرات المهنية بما يُحقق لها الأطر التنافسية وطنياً و دولياً .
 ٣. تُمثل الجامعة المرجع الأساس للنظراء فيما يتعلق بأبعاد منظومتها التعليمية و البحثية و الإستراتيجية.

٤. تميز الإنتاجية المؤسسية للجامعة بالأفضلية مقارنة بالمنافسين بما يُحقق أعلى درجات التأثير على النظراء .

٥. زيادة قدرة الجامعة على البقاء و المنافسة و الاستجابة لحاجة المجتمع إلى خريجين بمواصفات عالية الجودة

و حتى تستطيع الجامعة أن تتنافس بكفاءة في أسواقها الداخلية و الخارجية فإنها بحاجة إلى أن تتميز بمنتجاتها وخدماتها الجامعية لضمان رضا العملاء الداخليين و الخارجيين على حد سواء، فالتقافة الداخلية القوية التي تُقدر عملاء الجامعة يُمكن أن تُساعد في تحسين دافعية أعضاء هيئة التدريس و العاملين و الطلاب، و خلق الولاء المستمر للجامعة للوصول لأداء جامعي متميز (Khan Hina & Matly , 2009, 769-770).

أنواع الميزة التنافسية الجامعية:

تعني الميزة التنافسية أداء المنظمة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة و فاعلية، و بشكل يجعلها متفردة في خلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في آدائهم لأنشطتهم ، و يُمكن أن تحافظ عليها لمدة طويلة من الزمن إذا ما استندت إلى عمليات معرفية ذات منهجية إدارية واضحة .

وتتنوع الميزة التنافسية بتنوع نشاط المنظمات، و من أبرز أنواعها (دبة

شيماء، ٢٠١٣، ٦ ، ٧):

١. ميزة التكلفة الأقل: و تعني قدرة المنظمة على تصميم و تصنيع و تسويق منتج

بتكلفة أقل مقارنة مع المنظمات المنافسة، و بما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر .

٢. ميزة التميز: يعني قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز أو فريد أو له قيمة

مرتفعة من وجهة نظر المستهلك بجودة أعلى، و تقديم خدمات ما بعد البيع و

غيرها، و تتميز المنظمة عن منافسيها عندما يكون لها المقدرة على امتلاك

خصائص نوعية تجعل الزبون يتعلق بها، و من أهم مصادر تميز المنتج أو

الخدمة ما يلي:

- النوعية: تعني قدرة المنظمة على إنتاج منتج عالي الجودة مقارنة بمنتجات المنظمات المنافسة.
 - سرعة التسليم: يعني إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب دون تأخير .
 - المرونة: هي التكيف مع التقلبات في الطلب سواء بالموصفات أو الكلفة و القدرة على الاستجابة .
 - الابتكار: تعني قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة من حيث التصميم أو التصنيع أو التغليف أو كل ما هو جديد، و يُمكن أن ينتج عن الابتكار إستجابة أسرع للفرص و التهديدات التي تواجه المنظمة .
- و تشمل الميزة التنافسية للجامعة كل مجالات التفوق التي تتمتع بها الجامعة من النواحي الأكاديمية والإدارية، و التي تترجم على شكل خدمات و منتجات تُقدم للطلاب و العاملين بالجامعة، و تُحقق مستويات إشباع أفضل مما يُقدمه المنافسون، بالإضافة إلى قدرة الجامعة على التكيف السريع مع رغبات الطلاب والمستفيدين و أعضاء هيئة التدريس و العاملين بها (سامية سمير أحمد أرحيم، ٢٠١٨، ٥٤) .
- و يرى الباحث أن ميزة التميز تجعل الجامعة تُوفر خدمات فريدة للطلاب و المستفيدين لا تُوفرها الجامعات المنافسة الأخرى، مما يؤدي إلى استقطاب الطلاب للالتحاق بها، و من ثم جودة منتجها التعليمي، وهذا التميز يُؤدي بالجامعة إلى التحكم بالموارد الاقتصادي العائد على الجامعة، فميزة التنافسية تُسجل علامة خاصة بالجامعة على المستوى المحلي كسمعة الجامعة المتميزة.

عناصر الميزة التنافسية الجامعية:

- تُعد الميزة التنافسية القوة الدافعة لتحديد مسارات المنظمة، و تُشكل عامل نجاح أساس لأي منظمة في نطاق المنافسة المحلية و العالمية، و عن طريقها تسعى المنظمات إلى تحسين مركزها التنافسي في الأسواق .
- و هناك مجموعة من العناصر المُكونة للميزة التنافسية بصفة عامة و من أهمها (اسماعيل صبحي كحيل، ٢٠١٦، ٣٣) :

١. الموارد الطبيعية: على الرغم من أهمية توافر الموارد الطبيعية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة إلا أن كثير من الدول التي تفنقر للموارد الطبيعية لجأت للاستثمار في العقول كاليابان على سبيل المثال .
٢. رأس المال: كان توافر رأس المال في المنظمات قادراً على تحقيق ميزة تنافسية عالية، و لكن مع الاقتصاد العالمي الجديد تراجعت أهميته في تحقيق المنافسة .
٣. الموارد البشرية: يُمثل العنصر البشري ذو التعليم المتميز و المهارة العالية بُعداً استراتيجياً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية، لكونها عنصر غير قابل للمحاكاة بشكل سريع و سهل من قبل المنافسين . و يرى الباحث أنه يُمكن للجامعات تفعيل دور العنصر البشري في تنمية قدرتها التنافسية من خلال تعزيز قيم ثقافية تُركز على التفوق في الأداء، و اتباع سياسات لاستقطاب الكفاءات المتميزة، و توفير مناخ تنظيمي مُحفز لباقي العاملين في الجامعة، و تطبيق التمكين الإداري للعاملين، و دعم الابداع و الابتكار، و توفير معايير عادلة للترقيات و المكافآت، و توفير التدريب المستمر للعاملين بالجامعة .
٤. التكنولوجيا: يلعب العنصر التكنولوجي دوراً مهماً في تحسين الكفاءة الإنتاجية، و تحقيق الميزة التنافسية عبر عمليات إنتاج و استيعاب المعرفة، و ابتكار تكنولوجيا جديدة . و يرى الباحث أن التكنولوجيا ترفع الميزة التنافسية للجامعات، و ذلك من خلال الاستفادة من التقنيات في دعم عمليات التدريس و البحث العلمي، و تحديث مصادر المعرفة من كتب و مجلات و أبحاث و مواقع إلكترونية .

مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية الجامعية:

- إن المحللين الاقتصاديين يعتمدون في تقييمهم للوضع التنافسي لكل منظمة على عدد من المؤشرات أهمها (أسامة أحمد عبد السلام ياسين، ٢٠١٧، ٤٣):
١. الربحية: و هو مؤشر كاف على القدرة التنافسية للمنظمة، و حتى تكون المنظمة تنافسية يجب أن تكون نسبة القيمة السوقية لديونها و رأس مالها مقسوماً على تكلفة استبدال أصولها أكبر من الواحد الصحيح .

٢. تكلفة الصنع: يُمكن اعتبار تكلفة الصنع بالقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشر كافي عن التنافسية في نشاط ما ذو انتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية .

٣. الانتاجية الكلية لعوامل الانتاج: و تقيس مدى الفعالية التي تُحول بها المنظمة عناصر الإنتاج إلى منتجات.

٤. الحصة من السوق: من المُمكن لمنظمة ما إن تُحقق أرباحاً ، و تستحوز على جزء مهم من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، و كلما كانت التكلفة الحدية للمنظمة ضعيفة بالقياس إلى التكلفة الحدية لمنافسيها كلما كانت حصتها من السوق أكبر ، و كانت أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة السوقية تُترجم لمزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج. و تتمثل أهم مؤشرات قياس الميزة التنافسية للجامعات بعدة مجالات هي(نجلاء عبد التواب عيسى، ٢٠١٨، ١٦٨):

١. البحث و الاستكشاف: و يتضمن مؤشرات مثل : النشر في المجالات العلمية ، جوائز هيئة التدريس ، حجم الإنفاق البحثي، رضا أعضاء هيئة التدريس ، عدد درجات الدكتوراه الممنوحة سنوياً.

٢. التعليم و التعلم: و يتضمن مؤشرات مثل: جودة الطلاب، و التنوع بين الطلاب ، و تمكن الطلاب من القدرات المختلفة، ومخرجات الطلاب (التخرج في الوقت المناسب، الدرجات الممنوحة)، و المشاركة الدولية (عدد المنح و أعداد الطلاب الدوليين و الأساتذة الدوليين)، مشاركة الطلاب في البحوث الجامعية.

٣. الالتزامات العامة: و تتضمن مؤشرات مثل رضا المواطنين، و الملكية الفكرية للجامعة، و مشاركات الجمهور العام في الأنشطة العامة .

٤. التحسن المستمر: من خلال تطبيق الممارسات الأفضل في المجالات السابقة و تعزيز ثقافة تنظيمية فعالة ملتزمة بالتميز و الاستجابة للتغيير .

٥. الموارد و البنية التحتية: و تتضمن مؤشرات منها: إجمالي الموارد المالية و نسبة الموارد الحرة بالنسبة للعمليات و إجمالي المساعدات الممنوحة للجامعة و

الوقف أو التبرع السنوي للجامعة و جودة المكتبة و المساعدات و التسهيلات و رضا الموظفين و المرتبات و مكافآت أعضاء هيئة التدريس .
و هناك عدة مؤشرات لقياس القدرة التنافسية للجامعة ، و هي : جودة المنتجات الجامعية المُقدمة للعملاء والمستفيدين و تقديمها لهم في الوقت المناسب، و مستوى رضاهم عن تلك المنتجات، و رضا العاملين بالجامعة عن أجورهم و حوافزهم، و انتماءهم للجامعة و اعتزازهم بالعمل لديها، و تقديم خدمات جيدة للمستفيدين، و إيجاد طرق مبتكرة في تسويق الخدمات الجامعية، و إدخال التحسينات المستمرة في تكنولوجيا العمل، و إجراء تغييرات تنظيمية تتناسب و الظروف البيئية المحيطة بالجامعة (محمد جاد حسين أحمد، ٢٠١٥، ١٤٧).

أبعاد الميزة التنافسية الجامعية:

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية في العناصر التالية (عبد الحميد عبدالله محمد الهنداوي، ٢٠١٦، ٢٨٣، ٢٨٤) :

١. الكفاءة العالية: يُقصد بها قدرة المنظمة على إنتاج السلع و الخدمات بتكلفة أقل من المنافسين مع الاحتفاظ بجودة المنتج، كما تُعبر الكفاءة عن الاستخدام الأمثل للموارد، و التحقق عند استخدام أقل كم مُمكن من الموارد و المدخلات لإنتاج أكبر قدر من النتائج المرغوبة، و تُقاس الكفاءة التنافسية من خلال كفاءة العمليات و معدل الأرباح و الحصة السوقية، فكلما ارتفع معدل كفاءة المنظمة زادت جودتها الإنتاجية .

٢. الجودة العالية: تُشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة، و تقديم منتجات تتلاءم مع رغبات العملاء، فتحسين القدرة التنافسية يتم من خلال استخدام تقنيات متعددة، منها: إعادة هندسة العمليات، و إدارة الجودة الشاملة، فالعملاء يرغبون بالمنتجات ذات الجودة العالية، و التي تتفق مع الخصائص التي يتوقعونها، و المنظمات التي لا تُقدم منتجات تُلبّي رغبات الزبائن و توقعاتهم لا تتمكن من البقاء في دائرة المنافسة .

٣. الاستجابة السريعة للزبون: و تعني قدرة المنظمة على تنفيذ أعمالها بصورة أفضل من منافسيها، و أن تُلبّي حاجات زبانتها بفاعلية، و إذا قامت المنظمة بذلك فإن الزبائن سيقيمون منتجاتها بصورة أعلى مما يقيموا منتجات المنظمات المنافسة، كما أن تحقيق الجودة و الابتكار هما أساس تحقيق الاستجابة العالية للزبون، بالإضافة إلى عامل آخر مهم هو صنع المنتج و تقديم الخدمة حسب طلبه فرداً كان أو مجموعة .

٤. الإبداع و الابتكار: يتضمن الإبداع تنوع المنتجات و الإبداع في عمليات الإنتاج و أنظمة الإدارة و الهيكل التنظيمي و الاستراتيجيات التي تضعها المنظمة، و يُمكن النظر إلى المنافسة باعتبارها عملية يقودها الإبداع، و في دراسة أجراها Porter على عشر دول هي: (أمريكا، إنجلترا، سويسرا، والسويد، وإيطاليا، وألمانيا، و الدنمارك، و اليابان، و كوريا، و سنغافورا) اكتشف أن المنظمات التي تكتسب ميزة تنافسية هي التي تُداوم على الإبداع من خلال عمليات ديناميكية (محمد زرقون، أبو حفص رواني، ٢٠٠٧، ١٣)

و مما سبق يتضح أن أبعاد الميزة التنافسية الجامعية تتمثل في :

١. بُد ترشيد النفقات: تقليل تكلفة العمليات الجامعية، و التوظيف الفعال للطاقة الإنتاجية المادية و البشرية .
٢. بُد الجودة: تُقدم الجامعات منتجات و خدمات عالية الجودة تُطابق المواصفات العالمية بسهولة و يسر .
٣. بُد الإبداع: يركز على إنتاج أفكار جامعية جديدة و تنفيذها و إيجاد حلول جديدة للمشكلات.
٤. بُد المرونة: سرعة استجابة الجامعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل و تُؤثر على منتجاتها. و هذا يتطلب من الجامعات أن تسعى لتعديل خططها و استراتيجياتها وفقاً لمتطلبات المجتمع المحلي و العالمي .

٥. البعد الزمني: يعني التزام الجامعة بالوقت المحدد و سرعة تطوير منتجاتها و خدماتها . و عليها أن تُؤكّد على سرعة إدارة العمليات بها و تخفيض وقت الإنجاز و التسليم السريع للمنتجات الجامعية .

و لقد تناولت العديد من الأدبيات التربوية أبعاد الميزة التنافسية في الجامعات، و تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي (Martin, Angela 'Kennedy, B. And Stocks, Belinda, 2006, 139 -141:

١. النوعية و الجودة التنافسية: تمتاز الجامعة التي تتخذ من الجودة أسبقية تنافسية بإصرارها على تقديم مستوى متميز من الجودة أعلى مما يتوقعه المستفيدون و بشكل أفضل من المستوى الذي يُقدمه المنافسون.

٢. السرعة التنافسية: و هي عبارة عن الأسبقية التنافسية التي تُركز على الوقت كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، و هي: وقت التخرج للطلاب المتوائم بين خطط الجامعة و اتفاقياتها مع إدارات التربية و التعليم .

٣. التميز التنافسي: و تشمل على عاملين هما: قدرة التميز على المنافسين من خلال تجويد مهارات و قدرات خريجها طلاباً و باحثين و التميز في جذب المستفيدين بتجويد خدماتها المؤسسية .

٤. الابتكار التنافسي: و يعني طبيعة التغيرات التكنولوجية الجديدة اللازمة لسد حاجة السوق و تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، و يُمكن تحقيق الابتكار من خلال الفرص الجديدة في البيئة الخارجية .

٥. المرونة التنافسية: و تعني القدرة على الاستجابة للتغيرات المتعلقة بسوق العمل من خلال تطوير قدرات الخريجين و الهيئات التدريسية و الإدارية، و تقييم الخطط الاستراتيجية للجامعة وفقاً للمقتضيات المهنية .

و يُضيف محمد عبد الرازق إبراهيم ويح (٢٠١٣، ٢٨ - ٢٩) أبعاد أخرى للميزة التنافسية للجامعة و هي:

١. التركيز على الطلاب: أي تحقيق القدرة على الحفاظ على الطلاب الحاليين، و القدرة على جذب طلاب جدد في المستقبل، و هذا يتطلب حساسية من قبل الإدارة الجامعية تجاه المتطلبات المستمرة للطلاب .
 ٢. التحسين المستمر: أي التطوير الدائم لكل مكونات الجامعة من أجل تحقيق جودة أفضل في المستقبل .
 ٣. مشاركة أعضاء هيئة التدريس: يعتمد نجاح الجامعة في تحسين الأداء بشكل مستمر على دافعية و مهارات أعضاء هيئة التدريس و العاملين بها و الذي بدوره يعتمد على فرص التعلم التي تُقدمها الجامعة لهم .
 ٤. الاستجابة السريعة: يعتمد نجاح الجامعة على سرعة تحسين خدماتها بناء على رغبات العملاء و المستفيدين .
 ٥. الإدارة بالحقائق: تقوم الميزة التنافسية على بيانات و حقائق ضرورية من أجل التحسين المستمر .
 ٦. تطوير المشاركة: سعي الجامعة إلى بناء شراكات ناجحة مع مؤسسات المجتمع لإنجاز أهدافها بفاعلية.
 ٧. المسؤولية الاجتماعية: هناك مسؤولية تتحملها الجامعة تجاه المجتمع الذي تعمل فيها و تخدم قطاعاته. و هذه الأبعاد تربطها علاقات متشابكة و لكل منها تأثير على البعد الآخر في تكامل يحدث معه تكوين مزايا تنافسية ، كما أن هذه الأبعاد ترتبط بالكفاءات البشرية المتميزة القادرة على تحديثها و الإبداع فيها .
- مصادر الميزة التنافسية الجامعية:
- تعكس الميزة التنافسية مستوى تميز المنظمة عن باقي منافسيها في أحد مجالات التنافس كالجودة أو التكلفة أو المرونة أو سرعة التسليم، و تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للقدرات التنافسية. وتتعدد مصادر الميزة التنافسية ، و أهمها (على محمد عليان علي، ٢٠١٣، ٣٣) :

١. المصادر الداخلية: و هي المرتبطة بـموارد المنظمة مثل: العوامل الأساسية للإنتاج و مصادر الطاقة و المواد الخام الأولية و قنوتات التوزيع و غيرها، و قد تتحقق الميزة التنافسية من خلال النظم الإدارية المستخدمة و أساليب التحفيز و البحث و التطوير و الإبداع و المعرفة .
 ٢. المصادر الخارجية: و هي تتشكل من متغيرات البيئة مما يؤدي إلى إيجاد ميزات تستغلها المنظمة و تستفيد منها، مثل ظروف العرض و الطلب على المواد الخام الأولية و الموارد المالية و الموارد البشرية المؤهلة و غيرها .
 ٣. الخيارات الإستراتيجية: و تتركز في تبني المنظمة ميزة تنافسية من خلال خيارتها الإستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي و العمودي و التنوع و التحالفات الإستراتيجية و العلاقة مع الآخرين .
- كما تنشأ الميزة التنافسية الجامعية نتيجة لعدة عوامل (مراد محمد النشمي، هدى أحمد الدعيس، ٢٠١٧، ١٨٧):

١. العوامل الداخلية: و هي قدرة الجامعة على امتلاك موارد قد لا تتوافر لدى الجامعات المنافسة، فالجامعة التي تقدم خدماتها بطريقة مُميزة و بجودة عالية تصنع ثقة لدى العميل تُمكنها من خلق ميزة تنافسية، عن طريق توظيف الكفاءات ذات القدرات الإبداعية، و تشمل تلك العوامل الإبداع في تطوير المنتجات، و الإبداع في الاستراتيجية، أو الإبداع في التكنولوجيا المُستخدمة، و الإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل .
٢. العوامل الخارجية: و تشمل التغيرات في احتياجات العملاء أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية التي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض الجامعات نتيجة لسرعة استجاباتها لهذه التغيرات، و هذا يدل على مرونة الجامعة، و قدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات و مطابقة مخرجاتها لمواصفات عملائها دائمة التغير قبل غيرها من الجامعات من أجل خلق ميزة تنافسية .

و يرى الباحث أن الجامعة كي تحصل على ميزة تنافسية، فإنها تعتمد على قدرتها على التكيف مع المتغيرات المتسارعة التي تحدث في البيئة الخارجية للجامعة، و أن تستفيد أيضاً من المصادر الداخلية لها بشكل فعال، وأن تتم عملية اختيار و تطبيق إستراتيجيات الميزة التنافسية داخل الجامعة بشكل فعال .
مُحددات الميزة التنافسية الجامعية:

إن الهدف الأساسي من بحث المنظمة عن مزايا تنافسية هو تحسين الوضعية التنافسية لها، و هناك شروط أساسية لتحقيق ذلك الهدف، أهمها: التفوق على المنافسين، و أن تكون الميزة مُستمرة نسبياً، و عدم إمكانية تقليدها من جانب المنافسين، و قياس جودة الميزة التنافسية المكتسبة من خلال معايير معينة.
و تتضمن الميزة التنافسية للجامعات مُحددان هما (محمد إبراهيم عبد العزيز خاطر، ٢٠١٥، ٢٤٨):

١. حجم الميزة التنافسية: تتحقق استمرارية الميزة التنافسية إذا تمكنت الجامعة من تحقيق ميزة التكلفة الأقل مع الجودة الأعلى، أو تمييز الخدمات الجامعية في مواجهة الخدمات التي تُقدمها الجامعات المنافسة، وكلما كانت الميزة أكبر تطلبت جهوداً أكبر من الجامعات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها .

٢. نطاق التنافس (السوق المستهدف): يعني مدى اتساع أنشطة الجامعة التي تُسهم في تحقيق مزايا تنافسية، وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالجامعات المنافسة، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة بينها و بين جامعات أخرى، و الإستعانة بخبرة فنية واحدة، و استخدام نفس المنافذ الجامعية لتوزيع المنتجات و الخدمات الجامعية لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، مما يُسهم في تحقيق اقتصاديات الحجم، و يُمكن تحقيق ميزة تنافسية للنطاق الضيق من خلال التركيز على قطاع سوقي معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج خاص مُميز له .

و يرى البعض أن مُحددات الميزة التنافسية في التعليم الجامعي تكمن في :
الاستجابة لرغبات العملاء والمستفيدين، إقامة علاقات مع أصحاب المصلحة والعملاء ، و الموقع الجغرافي و الذي يُؤثر على العلاقة بين الجامعة و البيئة

الخارجية و مدى خدمتها لهذه البيئة، القدرة على الأداء المتميز الذي يُعطي الجامعة مكانة متميزة، و سمعة الجامعة و مكانتها في التصنيف العالمي للجامعات، و تميز الإنتاج البحثي لأعضاء هيئة التدريس، و النشر في مجلات علمية رائدة، و نمو أعداد الطلاب، و استمرار نجاحهم، فالمنافسة الشديدة بين الجامعات تدفعها نحو جذب مزيد من العملاء و الاحتفاظ بهم) عبد الناصر محمد رشاد، أمل سعيد محمد حباكة، (٢٠١٧، ٥٠، ٥١).

و يرى الباحث أن امتلاك الجامعة للميزة التنافسية يُزيد من البدائل المتاحة أمامها لتحقيق الانتشار و التوسع في تقديم المنتجات و الخدمات الجامعية التي تُلبّي رغبات الطلاب و المستفيدين، و تُناسب ميولهم و اتجاهاتهم بما يُعزز انتمائهم للجامعة، و يُمكن الجامعة من تقديم خدماتها باستقرار نسبي يُطيل من عمرها الزمني و يُزيد من انتشار سمعتها لتمتلك الريادة الأكاديمية .
معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية الجامعية:

و هناك ثلاثة معايير للحكم على جودة الميزة التنافسية هي (حجاج عبد الرؤوف، ٢٠٠٦/٢٠٠٧، ٤ - ٥):

١. مصدر الميزة: هناك نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار: مزايا تنافسية منخفضة: و هي تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل و المواد الخام و هي سهلة التقليد من قبل المنافسين، و مزايا تنافسية مرتفعة و هي تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة أو السمعة الطيبة أو العلامة التجارية أو العلاقات الوطيدة بالعملاء، و تتطلب هذه المزايا توافر مهارات عالية المستوى مثل تدريب العمال و الدعايا و الاعلانات التحفيزية .

٢. عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة: إن اعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة يُعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يُستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية .

٣. درجة التحسين المستمر في الميزة: تقوم المنظمات بخلق مزايا تنافسية جديدة و بشكل أسرع، لتفادي قيام المنظمات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية

الحالية، لذا تتجه إلى خلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المنظمة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية .
و يتطلب الحكم على جودة الميزة التنافسية الجامعية مجموعة متطلبات أهمها :
تطبيق المواصفات الدولية للجودة، وتطوير كفايات أعضاء هيئة التدريس، و تكيف مخرجات الجامعة مع احتياجات سوق العمل، و دراسة الأسواق الخارجية المحيطة بالجامعة، و تطوير استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية الجامعية:

تستند المؤسسات على استراتيجيات معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال حيازة ميزة تنافسية، و صنف بورتر Porter استراتيجيات التنافس لأربعة أصناف (بهاء الدين عربي محمد محمد، ٢٠١٩، ٢٥٩، ٢٦٠) :
١. استراتيجيات قيادة التكلفة: و تهدف إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، و من بين الدوافع التي تُشجع المنظمة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم، و آثار منحى التعلم و الخبرة، و وجود فرص مُشجعة على تخفيض التكلفة و تحسين الكفاءة، و سوق مُكون من مُشترين و اعين تماماً بالأسعار .
و يرى الباحث أن استراتيجيات قيادة التكلفة يُمكن أن يتم تطبيقها بالجامعة من خلال الممارسات التالية:

- حرص الجامعة على تخفيض الرسوم الدراسية لطلابها مقابل الخدمات و ذلك للحماية من المنافسين.
- سعى الإدارة الجامعية إلى تحقيق التنافس مع الجامعات الأخرى بمصروفات مُخفضة .
- توفير الإدارة رأس مال يسمح بتقديم خدمات متنوعة بتكلفة قليلة يُعد مؤشراً لرأس مال الجامعة.
- تكاليف الدراسة المُخفضة تُشكل قوة تفاوضية للجامعة مع الطلاب لأن أسعارها مُخفضة.

٢. استراتيجيات التمايز : تتمايز المنظمة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها حيازة خصائص فريدة تجعل العملاء يتعلقون بها، و يُمكن للمنظمة أن تُميز منتجاتها عن المنظمات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، و سمات فريدة خاصة بالمنتج، و تقديم خدمات ممتازة، و توفير قطع الغيار، و الجودة المتميزة، و تحقيق الريادة التكنولوجية، و السمعة الجيدة .

و يرى الباحث أن استراتيجيات التميز يُمكن أن يتم تطبيقها بالجامعة من خلال الممارسات التالية:

- تلتزم الجامعة بتلبية احتياجات جميع أصحاب المصلحة بجودة عالية .
- تُقدم الجامعة برامج تعليمية و خدمات و منح متميزة تجذب الطلاب مهما كانت التكلفة .
- تُشجع الجامعة الممارسات الإبداعية لدى أعضاء هيئة التدريس لاكتساب الكفاءة العالية .
- تُخصص الجامعة مبلغاً مالياً من ميزانيتها للتطوير المستمر والحصول على مركز تنافسي قوي
- تُوفر الجامعة تكنولوجيا فريدة للتواصل مع العملاء و المستثمرين و أصحاب المصلحة .
- تُقدم الجامعة خدمات متميزة بأقل تكلفة ممكنة لا تُقدمها مثيلاتها لضمان ولاء الطلاب للجامعة .

٣. استراتيجيات سرعة الاستجابة: يعتمد النجاح في الأسواق التنافسية على تحسين الخدمات بناء على متطلبات العملاء، و سهولة الإجراءات و توفير الوقت، و المرونة في إتخاذ القرار الأمثل، و تقديم المبادرات، و تتميز هذه الإستراتيجية بمرونة الخدمات، و مرونة الحجم، و سرعة التسليم، و تحقق مزايا عديدة منها: تقديم منتجات جديدة تمنح المنظمة القدرة على تحديد أسعار عالية قبل ظهور المنافسين، و زيادة دقة التنبؤ بحجم المبيعات، و يُزيد من مرونة الاستجابة لطلبات الزبائن.

و يرى الباحث أن استراتيجيات سرعة الاستجابة يُمكن أن يتم تطبيقها بالجامعة من خلال الممارسات التالية:

- التزام الجامعة بتسهيل سرعة وصول المنتجات و الخدمات الجامعية إلى جميع أصحاب المصلحة .
- حرص الجامعة على تنويع الخدمات المقدمة استجابة للتغيرات الحادثة المحلية و العالمية .
- منح أعضاء هيئة التدريس و العاملين المرونة الكافية في أداء أعمالهم و مهامهم .
- تستحدث الجامعة تخصصات جديدة و برامج تعليمية تُلبي احتياجات سوق العمل .

٤. استراتيجيات التركيز أو التخصص: تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية و الوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات شريحة مُعينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي مُحدد، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج .

و يرى الباحث أن استراتيجيات التركيز و التخصص يُمكن أن يتم تطبيقها بالجامعة من خلال الممارسات التالية:

- تُعامل الجامعة الطلاب بوصفهم محور العملية التعليمية ، و تسعى لتلبية احتياجاتهم بطريقة فعالة.
- حرص الجامعة على تقديم خدمات ذات جودة عالية للطلاب مهما كانت التكاليف .
- حرص الجامعة على تطوير العلاقة بين الطلاب و العاملين بشكل مستمر .
- تحرص الجامعة على رفع مستوى التعليم و التدريب لدى الطلاب بأحدث الطرق .
- تُوفّر الجامعة المرافق الخدماتية (ملاعب - كافتريات - صالات رياضية).

و لا يتوقف تحقيق الميزة التنافسية للجامعة عند اتباع هذه الاستراتيجيات فقط، لكن يلزم تفكير استراتيجي في مستقبل الجامعة، و معرفة نقاط القوة و الفرص و تعزيزها، و معالجة نقاط الضعف، و كيفية التعامل مع التهديدات الخارجية للجامعة، و هذا بوجود كفاءات بشرية مؤهلة لضمان تحقيق الميزة التنافسية. متطلبات تحقيق الميزة التنافسية الجامعية:

لنجاح تنافسية الجامعات لابد من توافر مجموعة متطلبات تأتي من داخل الجامعة أو من خارجها، و يُمكن تحديد هذه المتطلبات فيما يلي (حواء بنت محمد بن علي القرني، ٢٠١٨، ٩، ١٠) :

أولاً: المتطلبات الداخلية: و تتمثل في الآتي:

١. القيادة الجامعية: يتطلب تحقيق الميزة التنافسية وجود قيادات جامعية قادرة على إحداث التحسين المستمر .
٢. التوجه الإستراتيجي: تعتمد الجامعات على التوجهات الإستراتيجية بحثاً عن النجاح و بناء سمعة أكاديمية .
٣. الكفاءات البشرية: الجامعات مؤسسات معرفية تحتاج إلى كفاءات مؤهلة للقيام بالعمل بكفاءة و فعالية .
٤. الثقافة التنظيمية: و هي تقوم بدور مهم في تنمية روح الإبداع و الابتكار و التفوق و روح الفريق .
٥. التكنولوجيا: استخدام الجامعات لتقنيات حديثة يُساعد على تنظيم أعمالها و تسيرها بشكل فعال .
٦. الحوافز و المكافآت: يُحقق تحفيز العاملين تطور ملموس في الأداء الجامعي و يُحسن من استخدام الموارد .
٧. البنية التحتية: إن توفير البنية التحتية المناسبة في الجامعات -من مباني و معامل و مختبرات و مصادر معرفية- يدعم أداء عمليات الجامعة و أنشطتها و يُوفر بيئة مناسبة للإبداع و التميز .

ثانياً: المتطلبات الخارجية: و تتمثل في الآتي:

- المعايير الدولية: و يُمثل الاعتماد الأكاديمي و التصنيفات الأكاديمية و جوائز التميز، الصورة الأكثر وضوحاً للمعايير الدولية التي تتعامل معها جامعات اليوم، و تأتي هذه المعايير استجابة لعولمة التعليم العالي.
 - تنافسية الدولة: تُقدم الحكومة الدعم المادي و المعنوي للجامعات اعترافاً منها بالدور المحوري الذي تقوم به، و تدعم الحكومة تنافسية التعليم الجامعي عبر ثلاث قنوات و هي: التنظيم و التشريع و التمويل .
 - المجتمع: فالمجتمع لديه توقعات معينة تتمثل في تعليم و تأهيل و تدريب المواطنين و استيعابهم في الجامعات .
 - سوق العمل: و هو الحاضن الأكبر لمخرجات الجامعة من الخريجين و له متطلبات ليستوعب هذه المخرجات.
- و هناك متطلبات أخرى لتحقيق قدرة تنافسية عالية للجامعة و أهمها (أحمد محمد محمد عبد العزيز، ٢٠١٦، ٣٤٧):
١. تقديم منتجات و خدمات جامعية عاية الجودة و تنطبق عليها أحدث المواصفات العالمية للتميز .
 ٢. استخدام تكنولوجيا متطورة لتحديث منظومة التعليم الجامعي من أجل زيادة كفاءة المخرجات الجامعية.
 ٣. الارتقاء بالموارد البشرية الجامعية على جميع المستويات الأكاديمية و الإدارية من خلال التدريب و التحفيز
 ٤. الاهتمام بالبحث العلمي في مجالات حديثة و متطورة على مستوى النانوتكنولوجي و الفمتوتكنولوجي.
 ٥. دراسة المتطلبات العالمية من الجامعات المصرية و ذلك من أجل فتح أسواق جديدة للمخرجات الجامعية .
 ٦. استخدام أدوات إدارية حديثة مثل الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات و إدارة الوقت و استثماره .

٧. تعاون واسع النطاق بين الجامعات و قطاعات الإنتاج، حيث تُوفّر الجامعة الخدمات الاستشارية و القدرات الابتكارية، و تُوفّر قطاعات الصناعة الموارد المادية اللازمة لتطبيق مثل هذه الابتكارات .
على الجامعة أن تُدرك طبيعة المزايا التنافسية التي تمتلكها ، و التي تُمكنها من التصدي لحدة المنافسة و للحياسة على مركز تنافسي قوي في السوق، و هذا لا يكتمل إلا إذا تعرّفت الجامعة على مصادر ميزتها التنافسية حتى تُبقي عليها نوعاً من الغموض بُغية جعل مسألة تقليدها مُحاكاتها من قبل المنافسين مسألة صعبة .

المحور الثاني : الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال تخليق الميزة التنافسية

الجامعية

تمهيد:

أصبحت التنافسية في التعليم العالي من القضايا الملحة التي طرحت نفسها بعدد من الأشكال، كتنافس الطلاب للحصول على أفضل مستوى من التعليم، و تنافس الجامعات للحصول على أفضل الطلاب، و تنافس الجامعات لاستقطاب أفضل الأساتذة و أعضاء هيئة التدريس ، و تنافس الجامعات للحصول على موارد تمويل متنوعة من الحكومات أو القطاعات الإنتاجية ، مما يفرض على الجامعات السعي نحو تحسين أدائها و تطوير برامجها، و خاصة في وجود التعليم العالي العابر للحدود و القارات.

لذا يتناول الباحث في هذا المحور بعض الإتجاهات العالمية المعاصرة و بعض المداخل الأكاديمية والإدارية و بعض التجارب الجامعية الرائدة في مجال تخليق الميزة التنافسية الجامعية ، و ذلك كما يلي :

أولاً: الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال تخليق الميزة التنافسية الجامعية :

أصبح انتهاج سبيل التنافسية من أسس الجامعات العالمية من أجل تحقيق هدف الاستمرارية والمنافسة، و الدراسة عن أسواق جديدة تعتمد على مبدأ السرعة و التجديد و المرونة، و لتحقيق ذلك يجب تطبيق المبادرة في تحويل فرص العمل

التي تلوح بالأفق إلى أفكار قابلة للتطبيق بهدف تطبيق أنماط جديدة، و من أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة التي تؤثر على الميزة التنافسية الجامعية ما يلي:
الإتجاه الأول: تزايد اهتمام الجامعات بنتائج التصنيفات العالمية للجامعات :

تعتبر التصنيفات الدولية أكثر الأساليب قياساً للقدرة التنافسية للجامعات، إذ تسعى هذه الاجتهادات إلى وضع ترتيب للجامعات على مستوى العالم في إطار موضوعي يتسم بالحيادية و يتعدى النزعات الفردية الذاتية، و يعني التصنيف أسلوب منظم تقوم به جهات معنية بشئون التعليم العالي، و يعتمد على أساس جمع المعلومات المرتبطة بالجامعات سواء كانت هذه المعلومات عن البرامج الدراسية أو الأنشطة البحثية، أو غيرها من المؤشرات التي تعكس أداء الجامعات، و يتم وضع هذه المعلومات في مجموعة من المحددات التي تعكس في مجملها الوضع التقويمي لهذه الجامعات(محمد عشري ، حسن عبد المهدي ، ٢٠٠٦، ١١).

و تسعى بعض المؤسسات العالمية إلى وضع ترتيب للجامعات على مستوى العالم ، و أبرزها تقرير معهد التعليم العالي بجامعة تونج شنغهاي بالصين، حيث يقوم المعهد بنشر تقريره على شبكة المعلومات الدولية تحت اسم التقييم الأكاديمي للجامعات الأكاديمية، و يستند هذا التقييم على قياس الأداء البحثي و الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي اعتماداً على مجموعة من المؤشرات التي تعكس الأداء التنافسي لتلك المؤسسات والجامعات، و قد صنفت الجامعات بعدة طرق أهمها(محمد صبري الحوت و آخرون، ٢٠١٥، ١٥٠، ١٥١):

- التصنيف الشامل: و يقوم على إعطاء الجامعة درجة كلية واحدة و يتبع هذا النوع من التصنيف في الولايات المتحدة الأمريكية و بولندا .
- التصنيف الجزئي: حيث تُصنف الجامعات وفق البرامج أو الموضوعات التي تطرحها و يُغطي مستويات مختلفة للتعليم العالي من الدرجة الجامعية الأولى حتى الدراسات العليا ، و يستخدم في ألمانيا و في صحيفتي بزنس وبيك Business Week و فايننشيل تايمز Financial Times في بريطانيا .

➤ التصنيف المتنوع: و يشكل جميع الأنواع المتبعة للتصنيف و التي يوجد بينها اختلافات كبيرة و يصعب تصنيفها على نحو مستقل و يُستخدم هذا النوع من التصنيف في اليابان .

و لقد توصلت دراسة Tuty Lindawati & et al. (٢٠١٤) أن الاستراتيجية التي تعمل جامعة ويديا ماندالا الكاثوليكية widya Mandela Catholic - كجامعة تُحقق نتائج متميزة في التصنيفات العالمية - على تقديمها هي استراتيجية استباقية تتزامن مع اثنين من البدائل الاستراتيجية المقترحة، و هي اختراق السوق و تطوير المنتجات، و تمتلك الجامعة ميزة تنافسية للتغلب على نقاط الضعف الداخلية و كذلك الفرص الخارجية من حولها، و تعتمد الجامعة على رأس المال الفكري القائم على أساس قدرات و مهارات الأفراد داخل البيئة الجامعية، بالإضافة إلى قدرتها على إقامة علاقات طيبة مع الأفراد خارج البيئة الجامعية .

الإتجاه الثاني : استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تحقيق مزايا تنافسية للجامعة:

يُعتبر تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات مدخلاً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية الجامعية، و ذلك بفضل إسهامه في ابتكار منتجات جامعية جديدة، فهو رأس مال مُتجدد يُسهم في دعم ميزانية الجامعات و يُطور إنتاجيتها، و تُسهم تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تقديم منتجات جامعية عالية الجودة، و تضمن الجامعة بذلك تحقيق قيمة تنافسية عالية و مكانة سوقية كبيرة (بلعيا خديجة و معموري صورية، ٢٠١١، ٧) .

و لقد أدى تطور تكنولوجيا المعلومات إلى ظهور الإدارة الإلكترونية، و التي تعتمد على توظيف تكنولوجيا المعلومات في تقديم منتجات و خدمات جامعية يستفيد منها المتعاملين مع الجامعة، و هي استراتيجية إدارية تُحقق خدمات أفضل للعملاء من خلال التوظيف الأمثل للموارد المادية و البشرية تحقيقاً للأهداف الجامعية و بالجودة المطلوبة، و إنجاز معظم معاملات الجامعة عبر شبكة الإنترنت

بكل دقة وشفافية و سرعة و بمجهود أقل (داليا أكرم المدداحة، محمد مفضي الكساسبة، ٢٠١٦، ١٢٣) .

و تعتمد الجامعات على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لمواجهة التحديات المتلاحقة، وتوفير الوقت و الجهد و تحسين جودة الخدمات الجامعية و الارتقاء بصورة الجامعة، و زيادة قاعدة المستفيدين من خدماتها، و هي تمثل مصدراً لتغذية مختلف عمليات و أنشطة الجامعة بالمعلومات التي تمكنها من تخزين و تحليل المعلومات و نشرها و الاستفادة منها وفق أسس علمية .

الإتجاه الثالث : استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية الجامعية:

تعني إدارة الجودة الشاملة في الجامعات: " نظام إداري متكامل يتكون من مجموعة من المعايير و الإجراءات المنضبطة التي تخدم الجامعة و زبائنها عن طريق التحسين المستمر في المنتجات و الخدمات الجامعية، و يتوقف نجاح الجامعة في تطوير قدرتها التنافسية على بناء سُمعة طيبة عن جودة منتجاتها و خدماتها، و تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالجامعات يُحقق لها قدرة تنافسية عالية تمكنها من مواجهة التحديات، و تحسين الإنتاجية، و خفض التكلفة، و إطلاق الابداع في كل مُمارساتها (أحمد إبراهيم سعيد حسن، ٢٠١٧، ٢١) .

و لقد حدد David Garven خبير الجودة بجامعة هارفارد الأمريكية خمسة عناصر أساسية يتوجب على المؤسسة اتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كأداة للتنافسية، و هي (تحديد متطلبات الجودة من وجهة نظر العميل، و النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية، و بناء الجودة على أساس عمليات التخطيط الاستراتيجي، حصول الجودة على الالتزام الكامل للجامعة، ربط الجودة مع الربحية مع النظر إلى التكلفة و متطلبات السوق) (ميسون عبد الكريم على عبد الكريم، مثنى عبد الوهاب المولى، ٢٠١٩، ٣١٢) .

و تسعى الجامعات في ظل بيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية عن غيرها من الجامعات المنافسة، و ذلك من خلال إضافة قيمة للعميل و تحقيق التميز ،

و ذلك عن طريق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث يؤدي تطبيقها دوراً مهماً في تحقيق ميزة تنافسية من خلال: تدعيم الإمكانيات المادية، وتحفيز الطاقات البشرية، و تطوير ثقافة الجودة بالجامعة، و التركيز على الطلاب، والتركيز على جودة مخرجات العملية التعليمية بحيث تتوافق مع احتياجات سوق العمل (حنان درويش عمر عابد، ٢٠١٧، ٣٠٥، ٣٠٦) .

و من التجارب العالمية الرائدة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تجربة الجامعة الجزائرية ، و التي اعتمدت على مجموعة خطوات تبدأ بتحديد الأهداف و الخطط و الإجراءات، و تحديد المؤشرات التي تعمل على تحقيق مستوى معين من الجودة، حسب ظروف و إمكانيات الجامعة، و توفير الموارد و الكفاءات و المعلومات والهياكل التنظيمية الملائمة، و هذه الإستراتيجية ساعدت الجامعة في تحسين ممارسات العمل و سلوكيات العاملين، و إدخال التغييرات اللازمة للتوافق مع المحيط الخارجي، و ترشيد التكاليف، و تعظيم استغلال الإمكانيات المتاحة، و الكشف عن الانحرافات الموجودة و تصحيحها (هاجر حاجي، ٢٠١٧، ٦٧) .

الإتجاه الرابع : استخدام مدخل إدارة التميز في تحقيق الميزة التنافسية الجامعية:

تُعرف إدارة التميز بأنها: "قدرة المنظمة على ابتكار ما هو جديد و مختلف عن المنافسين، بمعنى أن تكون أفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من الأداء الإستراتيجي مثل: التكلفة والجودة و الابتكار، وذلك من خلال توظيف الموارد المتاحة توظيفاً فعالاً، و ينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء و كيفية أداء أنشطتها و عملياتها و إعداد استراتيجياتها الإدارية و التنظيمية (سامي بن جبران زويد السواط، ٢٠١٦، ٤٦٩) .

و تستهدف إدارة التميز تحقيق ميزات تنافسية تضمن للجامعات تحقيق أعلى مستويات الأداء في جميع مكوناتها التنظيمية، بدءاً من رؤية الجامعة و رسالتها و أهدافها، و مروراً بعملياتها، وصولاً إلى النتائج المتوقعة في أعلى مستوى تنظيمي، و من خلاله تتمكن الجامعة من تحقيق تميز الأداء عن طريق استثمار قدراتها الداخلية، و تحسينها بشكل مُستمر سعياً نحو تحقيق النتائج المرغوبة .

و لقد وضعت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة نموذجاً معتمداً لتحقيق التميز وكافة المؤسسات بغض النظر عن حجمها أو المجال الذي تعمل فيه، و يُعتبر النموذج أحد وسائل تحقيق الجودة و التميز المؤسسي المعتمدة عالمياً للارتقاء بمستوى أداء المؤسسات، و تمكينها من التقييم الذاتي و مواكبة التطورات المتلاحقة، و قد تم استخدام هذا النموذج بشكل واسع في أوروبا، و أصبح الأساس للعديد من جوائز الجودة الوطنية و الإقليمية (رياض يحيى حسين الغيلي، عبدالله أحمد ناصر الشريمي، ٢٠١٦، ١٦٧) .

و يُساعد تطبيق النموذج الأوربي للتميز المؤسسي في تعزيز قدرة الجامعة على تطبيق معايير الجوائز الدولية للتميز سعياً للتفوق و الإبداع، و تعميم مبادئ الجودة في كل أركان الجامعة بما يُحقق رضا المستفيدين . ويعتمد النموذج على ثمانية مفاهيم أساسية هي: القيمة المضافة للمستفيدين، و بناء مستقبل مستدام، و تنمية القدرة المؤسسية، و تسخير الإبداع و الابتكار، و القيادة من خلال رؤية و إلهام و نزاهة، و الإدارة بمرونة، و النجاح من خلال مواهب العاملين، و استدامة النتائج الباهرة (شلاش بن مقبل شلاش الضبعان، ٢٠١٦، ٦٢).

الإتجاه الخامس : استخدام مدخل تدويل التعليم الجامعي في تحقيق الميزة التنافسية:

يعني تدويل التعليم الجامعي إضفاء البعد الدولي على كافة الأنشطة الجامعية للارتقاء بكفاءة البرامج الأكاديمية بالجامعات، و تعزيز قدراتها التنافسية محلياً و إقليمياً و عالمياً ، و هي استراتيجية طويلة المدى لإقامة روابط خارجية بغرض تفعيل الحراك الدولي للطلاب، و التنمية المهنية لهيئة التدريس، و التجديد في المناهج و تحديثها، و دعم المشروعات البحثية بين الجامعات .

و هناك مجموعة من المواصفات التي تحقق الميزة التنافسية للجامعة من خلال تدويل برامجها التعليمية و البحثية ، وهي (محمد إبراهيم عبد العزيز خاطر، ٢٠١٥، ٢٥٠):

- تبادل الأساتذة و الطلاب لتبادل الخبرات في مختلف المجالات التعليمية و البحثية و المجتمعية .
- إضفاء الطابع الدولي على البرامج الدراسية و العمل التعليمي بمنظور عالمي .
- تشجيع نشر الأبحاث العلمية في مجالات علمية عالمية متقدمة في التخصصات العلمية .
- دعم المبادرات المحلية و الإقليمية و الدولية في المشروعات الجديدة و السعي للاشتراك فيها .
- عقد ندوات و ورش عمل و مؤتمرات مشتركة لتبادل الخبرات محلياً و إقليمياً و عالمياً .
- تعظيم الاستفادة من الجامعات الأجنبية العاملة، و اتخاذها وسيلة لجذب العقول و الكفاءات المهاجرة .
- كما تُعد جامعة موناخ الأسترالية من الجامعات الرائدة في تطبيق إستراتيجيات تدويل التعليم الجامعي حيث تهدف إلى إدماج البعد الدولي في وظائف الجامعة الثلاث التعليمية و البحثية و المجتمعية، و ذلك لرفع قدرتها التنافسية ، و ذلك من خلال (Mertova, Patricia, Green, Wendy , 2010, 101, 102):
- منح درجات علمية ذات بعد دولي: مثل درجة البكلوريوس في الدراسات الآسيوية و التجارة الدولية و التسويق .
- تقديم مقررات يتم التركيز عليها دولياً مثل الأدب المقارن و القانون الدولي .
- الدراسات الإقليمية و اللغات: حيث تتضمن لغات عدة لتدريسها منها الصينية و اليابانية و الكورية .
- تضمين برامج تدريب أعضاء هيئة التدريس موضوعات دولية و توفير التمويل اللازم للمشروعات المبتكرة .
- إنشاء الجامعة لشركة موناخ الدولية: و ذلك لتقديم الخدمات التالية : (التسويق الدولي لبرامج الجامعة، وحشد الطلاب الدوليين، و الإرشاد الأكاديمي للطلاب، و الاستشارات الدولية .

- تقدم الجامعة مواد تسويقية و معلوماتية شاملة و جذابة: إذ يصدر عن الجامعة أدلة تفصيلية عن بدائل الدراسة بالخارج، و إجابات عن الأسئلة المتكررة التي يسألها الطلاب .
- دعم العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس و الإداريين : و ذلك وفق أدوار و مسؤوليات محددة و واضحة، و أن يعملوا معاً في عدد من النقاط المحددة في عملية اختيار و إرشاد و تقويم الطلاب المشاركين .
- إنشاء الجامعة لمركز موناخ للبحث في التربية الدولية : و ذلك بهدف الاستفادة من البحوث و المقررات التي يقدمها المركز في مستويات الدبلومات و الماجستير في التربية الدولية و التربية المقارنة .

الإتجاه السادس : استخدام مدخل إعادة الهندسة في تحقيق الميزة

التنافسية Reengineering Approach

يعني مدخل إعادة هندسة العمليات: "إعادة تنظيم العمليات بشكل يُؤدي إلى إجراء تحسينات ملموسة في مقاييس الأداء سواء بالنسبة للتكلفة أو الجودة أو سرعة الأداء"، و تستهدف عملية إعادة هندسة العمليات إرضاء الزبائن و ضمان ولائهم للمنظمة، و تحقيق التغيير المطلوب لتقليل التكاليف و الوقت المستخدم، و تحسين الجودة، و تخفيض زمن دورة الإنتاج، و القضاء على العيوب، و يجب أن تكون الأهداف المطلوب تحقيقها قابلة للقياس بحيث يُمكن متابعة تحقيقها (أحمد خليل محمود الكلوت، ٢٠١٧، ١٣) .

و تعني هندسة العمليات الجامعية: عملية تطوير جذرية تمس العمليات التعليمية و البحثية و المجتمعية و الإدارية كافة، و ما يرتبط بها من مناهج بحثية على كافة المستويات الجامعية، و تستهدف الجامعة تحسين جودة منتجاتها بما يُحقق رضا عملائها و تعظيم حصتها السوقية، و بناء ميزة تنافسية تُمكنها من التصدي للمنافسين، و تضع الجامعة أولويات لفهم احتياجات العميل و الإعلان عنها ليتم استيعابها من قبل جميع المشاركين، و لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالجامعة يجب

توافر موارد متميزة لديها لكي تستطيع المنافسة بها و هذه الموارد تتميز بالندرة و القيمة و صعوبة التقليد (نايفة على، ٢٠١٧، ٢٠٤).

و تتبنى الجامعة الإسلامية بغزة مشروع ضخمة لإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة ضمن الجهود التي تبذلها الجامعة من أجل تطوير منظومة العمليات، و تعزيز عمليات التخطيط الإستراتيجي للوحدات الجامعية، بهدف تعزيز الدور الأكاديمي للجامعة، و تركز فكرة المشروع على تبسيط الإجراءات الإدارية بما يؤدي إلى (إسماعيل عبدالله محمد قاسم، ٢٠٠٩، ٤٦ - ٥١) :

- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين و زيادة مستوى الرضا لديهم.
- توفير الجهد و الوقت و المال المخصص لتنفيذ العمليات في الأقسام الإدارية .
- تكوين و بناء دليل إجراءات و عمليات لكل وحدة و قسم إداري .
- تعزيز ثقافة الجودة الإدارية الشاملة في مختلف الأقسام و الوحدات الإدارية .
- تعديل بعض بنود النظام الإداري و كذلك الهياكل التنظيمية و الوصف الوظيفي .
- تطوير قدرات العاملين في مجال الجودة الإدارية و تبسيط الإجراءات على مهارات التقييم الذاتي .
- عمل أدلة جديدة لتوثيق الإجراءات و العمليات الإدارية بعد إعادة هندستها .

الإتجاه السابع : استخدام مدخل القياس المقارن في تحقيق الميزة التنافسية

الجامعة Benchmarking

و هو من الأساليب الحديثة التي تستخدمها المنظمات في مقارنة أداء عملياتها و منتجاتها بأفضل منافسيها لمعرفة نقاط قوتها و ضعفها و البحث عن مزايا تنافسية. و يُساعد القياس المرجعي في الوصول إلى تكلفة أفضل المنافسين ، و محاولة تحسينها للوصول إلى مستويات أفضل منها، و البحث عن مناطق تخفيض تكلفة المنتج دون الإخلال بجودته (خدوج عزي عبده حداد، ٢٠١٥، ٢٠ ، ٢٥).

و الفكرة الأساسية التي يعتمد عليها هذا المقياس هي: الاستفادة من أفكار الآخرين، و محاولة تطبيق طرق مماثلة للحصول على ميزة تنافسية، و لا يتم تقليد هذه الأفكار و إنما دراستها و تفهمها و تطبيقها، فهي تُعتبر أداة للتحسين المستمر

لأداء المنظمات، و هي الأسلوب المفضل لدى العديد من المؤسسات العالمية و أهمها Ford, Toyota, General Motors, Motorola, Xorex. (آسية دهنون، ٢٠١٤/٢٠١٥، ٣٧) .

و تتمثل أنشطة القياس المقارن بالجامعات فيما يلي(أماني نصر على عواجي، ٢٠١٩، ٥٥٩، ٥٦٠) :

➤ مراجعة دورية للمركز التنافسي للجامعة و البحث عن محاور جديدة للتمييز الجامعي .

➤ مراجعة تصميم المنتجات و الخدمات الجامعية بصورة دورية مقارنة بتصاميم المنافسين والرواد .

➤ مراجعة تصميم المنتجات والخدمات الجامعية بحيث تصل لشرائح جديدة من العملاء

➤ مراجعة تصميم أساليب التدريس لتتناسب مع تطور مواصفات الخريجين و كفاءة هيئة التدريس .

الإتجاه الثامن : استخدام مبادئ الإدارة الإستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية الجامعية:

تستهدف الإدارة الإستراتيجية صياغة الإستراتيجيات التنافسية، و ربط البيئة الجامعية مع بعضها البعض لمواجهة التغيرات المحيطة، و تضمن الإدارة الإستراتيجية تنمية القدرة التنافسية للجامعة في ظل متغيرات البيئة التنافسية، و لكي تستطيع الجامعات مواكبة التحديات العالمية و دعم قدرتها التنافسية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية يجب عليها الآتي (عبدالله بن حمد بن إبراهيم العباد، ٢٠١٧، ٣١١):

➤ وضع استراتيجيات لقياس الحاجات و الطلبات الحالية و المستقبلية .

➤ تصميم برامج تعليمية في التخصصات الجامعية النادرة و التي تدعم مزايا تنافسية .

- التوسع في البرامج المجتمعية و تطبيقها في السوق المحلي و تسويق المشروعات الجامعية .
- تطبيق أسلوب التخصصات الرئيسية و الفرعية بين الكليات وفق نظام الساعات المعتمدة .
- إنشاء مركز لبحوث التسويق الجامعي و تقسيم السوق المحلي و الدولي إلى قطاعات .

الإتجاه التاسع : الشراكة البحثية بين الجامعات و المؤسسات الإنتاجية:

تعني الشراكة البحثية بين الجامعات و بين المؤسسات الإنتاجية علاقات تعاونية تسمح بتحقيق منافع مُشتركة لكل منهما، و هناك أشكال عديدة للشراكة البحثية منها: الكراسي البحثية، و الحاضنات العلمية، و الاستشارات و البحوث الداعمة . و تعني الميزة التنافسية في هذا المجال قدرة الجامعة على تحقيق التميز من خلال تفعيل الشراكة البحثية مما يجعلها قادرة على العمل بشكل أكثر كفاءة، و هناك عدة مزايا تنافسية تُحققها الجامعات من خلال تلك الشراكات البحثية(ماهر أحمد حسن ، ٢٠١٧، ٢٥٢):

- زيادة قدرة الجامعة على إنتاج المعرفة التقنية المتطورة و الإفادة منها في تطوير المجتمع .
- ربط البحوث التطبيقية الجامعية بالمشكلات المختلفة التي تواجه المجتمع المحيط.
- الحصول على الإستشارات الفنية و البحثية للجامعات في معالجة مشكلات العمل و الإنتاج .
- تحقيق أعلى معدلات النشر العلمي للبحوث العلمية في المجالات العالمية وصولاً للتنافسية.
- تعزيز المركز التنافسي للجامعة و تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس و دفعهم نحو التجديد .
- توظيف المواهب من الأوساط الجامعية سواء على مستوى المرحلة الجامعية الأولى و الدراسات العليا

➤ الإرتقاء بسمعة الجامعة خلال الأوساط العلمية و تطوير البحوث في إطار نظم الابتكار الوطنية.

و تعتبر تجربة معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا بكامبردج (MIT) Cambridge من نماذج الشراكة البحثية بين الجامعات و المؤسسات الإنتاجية، و هو يُمثل تجربة متميزة في مجال تطوير تدفق المعرفة بين الجامعة و المؤسسات الإنتاجية، مما يُسهل نقل التكنولوجيا و رفع القدرة التنافسية للمعهد، و هذا من خلال شراكة المعهد مع شبكة واسعة الشركات الإنتاجية بهدف إبراز مجتمعات تكامل المعرفة (KICS)، و تستهدف تعزيز أنشطة تبادل المعرفة، مثل: مجال تطوير القدرة التنافسية، و مبادرة تطوير الطائرات الصامتة، و معهد الاتصالات المبتكرة، و اكتشاف الأدوية، كما ظهر مجتمع جديد للمعرفة يقوم على مشروعات بحثية متطورة حول مجال الرعاية الصحية (مجال الموارد الحيوية الجديدة لبدائل العظام، و تطوير منصات إنتاج جديدة لأدوية مرض السل)، و القيام بدراسات جديدة في مجال ريادة الأعمال ساهمت في إنشاء شركات جديدة تُقدر قيمتها بحوالي ٢٢ مليون جنيه استرليني (هالة أحمد إبراهيم محمد، ٢٠١٨، ٤٨٧-٤٩٨).

الإتجاه العاشر : استخدام مدخل التحسين المستمر Kaizen في تحقيق الميزة التنافسية الجامعية:

إن نشأة منهج كايزن للتحسين المستمر كانت في اليابان في الخمسينات من القرن العشرين، و منهجية كايزن تعني عملية استخدام أفضل لما هو متوفر من مدخلات (معدات و أماكن و أفراد و أساليب عمل وتقنيات) و محاولة التحسين خطوة خطوة دون أية تكاليف مالية إضافة كما في الابتكار و الإبداع، و يُركز على اتخاذ كافة التدابير لتحسين مواقع العمل دون صرف أموال إلا عندما تصل الضرورة لاختراع تقنية جديدة، و بعد استنفاد كافة الإمكانيات لاستغلال ما هو متوافر (مزنة المارديني ، سليمان موصلي، ٢٠١٧، ٣٦).

و يتم وفق هذا المدخل تطوير الأداء حسب الآتي: التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المنظمة، و التركيز على تحسين العمليات لا النتائج فقط، شغل جميع

المجالات الإنتاجية، و لا يتم التطوير إلا إذا تم الاعتراف بأن هناك مشكلات، و تعتمد فلسفة كايزن على التسليم بأهمية العميل و ضرورة إرضائه و إشباع رغباته، و التطوير عملية مستمرة و لا بد من إعطائها الوقت اللازم (شلاش بن مقبل شلاش الضبعان، ٢٠١٦، ٣٤).

و يُعتبر توافر مناخ الإبداع من الشروط الأساسية لنجاح أنشطة التحسين المستمر في الجامعة و هو يتطلب توافر العديد من المقومات منها: دعم الإدارة الجامعية لأنشطة الإبداع، و تعزيز التفاعل بين الجامعة و البيئة الخارجية، و تدعيم نشاطات البحث العلمي، و توجيه الإدارة الجامعية لتقييم أداء العاملين، و تحفيز الجهود المبدعة و الأفكار التجديدية، و تشجيع روح الاستقلالية، و التدريب على توليد الأفكار الإبداعية .

الإتجاه الحادي عشر : الكراسي البحثية مدخل لتعزيز الميزة التنافسية الجامعية:

تعني الكراسي البحثية برامج جامعية تشمل الصورة البحثية و الأكاديمية تقوم على نوع من الشراكة بين الجامعة كمؤسسة أكاديمية و جهة أخرى خارجية (مؤسسة أو شخص) ممول من خارج الجامعة لخدمة الكثير من القضايا الاقتصادية و الاجتماعية في المجتمع (أماني السيد غبور، ٢٠١٨، ١٦).

و تُعد الكراسي البحثية أحد أهم مصادر تطوير المعرفة العلمية و إثراء اقتصاديتها، و تحقيق التنمية المجتمعية و التنافسية العالمية، و بدأت تظهر هذه الكراسي البحثية أول الأمر في عدد من العواصم العربية الأوربية مثل: كرسي الملك فهد للدراسات الإسلامية في جامعة لندن، و كرسي الأمير سلطان للدراسات الإسلامية و العربية بجامعة بركلي في كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، و كرسي الأمير نايف لتعليم اللغة العربية و الدراسات الإسلامية بجامعة موسكو، ثم انتقلت إلى الجامعات السعودية لتحقيق مجموعة أهداف أهمها (المركز الدولي للأبحاث و الدراسات، ١٤٣٥هـ ، ١١):

➤ تحقيق رغبات المجتمع السعودي و تطبيق بعض البرامج البحثية في الجامعات السعودية .

- استقطاب الكفاءات العلمية و تشجيع طلاب الدراسات العليا على المشاركة في المجال البحثي .
- الاستفادة من أصحاب الخبرات العلمية و تسخير خبراتهم لتطوير الرصيد المعرفي و البحثي .
- دعم و تشجيع و تطوير أبحاث المجالات التخصصية موضع اهتمام الكرسي .
- دعم موقع الجامعات السعودية في خارطة التميز البحثي و إثراء المعرفة العلمية.
- نشر ثقافة البحث و التطوير و الابتكار و الإبداع و استكمال خصائص البيئة البحثية المتطورة .

و قد استطاعت الجامعات السعودية التي حظيت بدعم مالي و معني حكومي كبير إلى إيجاد العديد من الكراسي البحثية من أجل تقديم إثراء بحثي متميز و إنتاج بحوث إبداعية تخدم المجتمع، و تسهم في بناء اقتصاد المعرفة من أجل تميزها الأكاديمي لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة، و الحصول على اعتراف عالمي بجودة مخرجاتها العلمية وفقاً لمعايير التصنيف العالمي للجامعات (مريم بنت عبدالله المالكي، ٢٠١٨، ٧٧٢).

الإتجاه الثاني عشر: موائمة مخرجات الجامعة و متطلبات سوق العمل كمدخل لتعزيز مزاياها التنافسية:

أصبحت الجامعات مطالبة بالإعداد لسوق العمل من خلال إعادة تأهيل الخريجين عبر دورات تكوينية لتسهيل ولوجهم لسوق العمل، و تشجيع الطلاب على العمل الحر من خلال التربية الريادية، و أصبح معيار نجاح و تقدم أية جامعة يُقاس بالمستوى العلمي و الأكاديمي لخريجها، و مدى تسلحهم بمهارات تطبيقية تتلائم و متطلبات سوق العمل المعاصر ، و ليس بعدد هؤلاء الخريجين أو بجرعات الحفظ و التلقين لمقررات بعيدة عن الواقع و متطلبات سوق العمل (إيمان علي سليمان، و آخرون، ٢٠١١، ٨١).

و تعني الميزة التنافسية مجموع ما يمتلكه الخريج من مهارات فنية و شخصية و حياتية و خبرات مهنية، تُسهم في إكساب الخريجين مهارات لسوق العمل و معرفة

أفضل بمتطلبات سوق العمل و قطاعات الإنتاج، الأمر الذي يجعل الخريج له الأفضلية على المنافسين بما يُمكنه من الحصول على الفرص و الوظائف المطروحة في أسواق العمل المحلية و الإقليمية و العالمية (أحمد زكي كردية، ٢٠١٥، ٢٨) .
و حتى تتمكن الجامعات من تحقيق مزايا تنافسية في مجال الوفاء باحتياجات سوق العمل المحلي و العالمي يجب عليها اتخاذ الإجراءات التالية (جميل أحمد عون، ٢٠٠٧، ٧٢، ٧٣):

- اتخاذ آليات لتحسين نظام التعليم الجامعي لتمكين سوق العمل من استيعاب الخريجين
 - تطوير البرامج التعليمية و تعميم دراسة الحاسوب و اللغات في الجامعات، و تطويرها و تحديثها
 - تحسين التجهيزات التعليمية و تطوير أساليب التدريس بما يواكب التقدم العلمي و التكنولوجي.
 - اعتماد سياسة قبول تكفل رفق الجامعات بمدخلات قادرة على التحصيل العلمي من خلال معايير علمية .
 - إنشاء آليات فعالة يُمكن أن تُوفر فرصاً ملائمة بين طالب العمل و فرص العمل الموجودة و المحتملة .
 - إعداد مخرجات جامعية مؤهلة و ذات كفاءة لتنافس في إطار سوق العمل الذي لم يعد مقصوراً على السوق المحلية و تزويد خريجي الجامعات بالمهارات التي تمكنهم من أداء المهمات الموكلة إليهم في مواقع العمل .
- الإتجاه الثالث عشر: استخدام مدخل ستة سيجما (Six Sigma) في تحقيق الميزة التنافسية الجامعية:

اتجهت العديد من جامعات العالم و منها الجامعات الأمريكية نحو دمج منهجية (Six Sigma) في عمليات التخطيط الإستراتيجي لمستقبل الجامعات كمدخل لتقييم البرامج و تنظيم المحتوى التعليمي و تنمية أعضاء هيئة التدريس و تحسين جودة العمليات الأكاديمية بالجامعة، و دمج تلك المنهجية في الخطط الإستراتيجية للجامعة

يُساعد على تطوير التعليم الجامعي كماً و كَيْفاً عن طريق منهجية تُنفذها الفرق المنوط بها في إستراتيجية الجامعة انطلاقاً من رؤيتها و رسالتها و تلبية متطلبات عملائها و حاجات سوق العمل و ذلك من خلال خطة عمل تحول تلك الإستراتيجية إلى إجراءات تنفيذية مُحددة (أمانى السيد غبور، ٢٠١١، ٣٠٧)

و من أهم فوائد تطبيق أسلوب سيجما ستة في مجال تحقيق الميزة التنافسية الجامعية: تطوير فريق عمل متعدد المهام بالجامعة ، و رفع معنويات العاملين، و التقليل من العمليات الإدارية غير المجدية، و تقليل تكاليف العمليات الجامعية، و نشر الوعي حول أدوات حل المشكلات ، و زيادة معايير ثبات الخدمات الجامعية، اتخاذ القرارات الجامعية في ضوء البيانات و المعلومات، و رفع مستوى إنتاجية الجامعة، و تطوير مهارات القيادات الجامعية ، و تقديم الجامعة لأفضل الخدمات الممكنة (عبدالله رياض حسن الخضري، ٢٠١٧، ٢٨ ، ٢٩) .

الاتجاه الرابع عشر: استخدام مدخل إدارة المعرفة في مجال تحقيق الميزة التنافسية الجامعية:

تستهدف إدارة المعرفة بالجامعة تحقيق الأهداف التالية: تبسيط العمليات الجامعية، و خفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة ، و تحسين خدمة العملاء، و تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، و زيادة العائد المالي عن طريق تسويق الخدمات و المنتجات بفعالية أكبر، و تحسين صورة الجامعة و تطوير علاقاتها بمثيلاتها (إبراهيم صالح ابن قفلة، ٢٠١٦، ٤٧، ٤٨).

و تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات لا بد أن يقود إلى تحقيق مزايا تنافسية من خلال تمكين الجامعة من تطبيق أنسب للاستراتيجية التنافسية لها، بالاعتماد على الاهتمام بمبادئ المعرفة الإستراتيجية التي تُصبح فيها إدارة المعرفة داعمة للاستراتيجية التنافسية للجامعة .

الاتجاه الخامس عشر: دور القيادة الإستراتيجية في تخليق الميزة التنافسية الجامعية:

تعني القيادة الإستراتيجية بالجامعة : قيادة جامعية لديها القدرة على التوقع و التخيل و التغيير، وتوضيح التوجه الإستراتيجي للجامعة ، و تحفيز الآخرين و دفعهم لتقديم أفضل ما لديهم ، مما يؤهل الجامعة لامتلاك قدرة تنافسية تُعزز حصولها على مركز أكاديمي متقدم بين الجامعات العالمية الرائدة، و يُمكن تحديد بعض مقومات القيادة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للجامعة فيما يلي(ياسر محمد خليل، ٢٠١٨، ٤٣٥ - ٤٣٧ :

➤ بناء إستراتيجية جامعية تُحقق النجاح و الازدهار على المدى الطويل و تُعزز الميزة التنافسية للجامعة.

➤ الفهم الواعي للبيئة المؤسسية الداخلية و الخارجية لاتخاذ قرارات رشيدة حول جدوى الأنشطة الجامعية .

➤ تنمية رأس المال البشري داخل الجامعة من خلال تطوير كفايات أعضاء هيئة التدريس و العاملين .

➤ بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة و القدرة على مواجهة التغيير و إدارته لتحقيق أهداف الجامعة.

الإتجاه السادس عشر : استخدام تسويق المنتجات و الخدمات الجامعية في تحقيق

الميزة التنافسية الجامعية:

يعني تسويق المنتجات و الخدمات الجامعية: "مجموعة الأنشطة المتكاملة التي تُساعد على تقديم المنتجات و الخدمات الجامعية المتنوعة التي تُلبي احتياجات العملاء من خلال عناصر المزيج التسويقي المتمثلة في الخدمة و التسعير و الترويج و التوزيع و فريق عمل التسويق و البيئة المادية و طريق تقديم المنتجات الجامعية، و تُصنف أهم الخدمات الجامعية القابلة للتسويق لما يلي (سحر حسني أحمد السيد نايل، ٢٠١٥، ٣٠٤، ٣٢٢).

➤ خدمات استشارية مباشرة تطلبها الجهات المختلفة و تتم بالتعاقد المباشر مع الجامعة أو وحداتها .

➤ الخدمات التدريبية لتنمية مهارات العاملين في مؤسسات العمال و الإنتاج .

➤ خدمات تعليمية و هي تسهم في تطوير خبرات و مهارات و قدرات الطلاب .
➤ خدمات عامة مثل المستشفيات الجامعية و السكن بالمدن الجامعية و غيرها.
و تعتمد جامعة ولاية أريزونا الأمريكية Arizona State University في رفع قدرتها التنافسية على تسويق منتجاتها من خلال الشراكة مع مؤسسة كوفمان، و هي مؤسسة غير ربحية مقرها في كانساس سيتي بولاية ميسوري تُركز على التعليم، و تستهدف زيادة الفرص التسويقية لها. و تتمثل ملامح خبرة جامعة ولاية أريزونا في :
تعتمد الجامعة علي تسويق المعرفة العلمية و خبرة أعضاء هيئة التدريس، و تتميز الجامعة بجودة برامجها الأكاديمية و التحاق أعداد كبيرة من الطلاب بها، و تستخدم الجامعة معارفها في تشجيع اقتصاد المعرفة، فهي تُقدم المعارف التي تُفيد المجتمع و تؤثر فيه، و تتفاعل مع كافة الهيئات التي تُحول الأفكار البحثية إلي تطبيقات عملية، و تقوم الجامعة بتهيئة الفرص التسويقية لعرض منتجاتها و تقديم ابتكارات حديثة تُزيد من فعالية المعرفة، و تلتزم الجامعة بجعل نشاطات التسويق، و يُمكن للجامعة أن تزود طلابها بالمهارات اللازمة لتحويل أفكارهم إلي واقع ملموس (Crow , Michael, Schramm , Carl,2006,1-10).

ثانياً: بعض النماذج الجامعية القائمة على فلسفة الميزة التنافسية

١. نموذج الجامعات عالمية المستوى World- Class- Universities

مع تعدد أشكال التنافسية العالمية في مجال التعليم العالي تطورت غايات الجامعات و أصبح من الضروري إجراء تغييرات جذرية في أداءها و تجويد مدخلاتها لضمان جودة مخرجاتها، فأصبح تبني نموذج الجامعات عالمية المستوى مطلباً لتحقيق تميز الدول الطموحة و هدفاً رئيسياً لها، فانطلقت هذه الدول لإنتاج المعرفة الجديدة، و بناء التقنيات المتطورة، و تطويع الإمكانيات للوصول بجامعاتها إلي المستوى العالمي .

و تعرف الجامعات عالمية المستوى بأنها: جامعات منتجة للمعرفة مؤثرة على الصعيد العالمي، و تُقدم خدمات جليلة للإنسانية، و تصدر التصنيفات العالمية للجامعات بصفة دائمة، و هي جامعات جاذبة للأساتذة المتميزين و الطلاب

الموهوبين عالمياً، و تقوم بإنتاج و تثقيف قادة العالم، و هي جامعات ذات أنشطة تعليمية و بحثية معترف بها عالمياً من قبل الأكاديميين و غيرهم في العالم أجمع (أماني عبد العظيم مرزوق شلبي، ٢٠١٨، ٨٧) .

و حددت الجامعات عالمية المستوى ثلاثة عناصر للوصول للعالمية، هي: الحصول على نسبة عالية من الأساتذة المتميزين و الطلاب الموهوبين من أي مكان في العالم، و وجود موارد وفيرة من الأموال العامة والخاصة، وتبني رؤية إستراتيجية تستند على قيم المبادأة و المرونة وسرعة الاستجابة لرغبات العملاء و التعلم التنظيمي المستمر، و تلعب دوراً حاسماً في تطوير القدرة التنافسية للدولة في إطار الاقتصاد القائم على المعرفة , (Qi Wang, Ying Cheng, Nian Cai Liu , 2012) .

و من أمثلة الجامعات عالمية المستوى و التي تنصدر قائمة تصنيف الجامعات بصفة مستمرة جامعة هارفارد بالولايات المتحدة الأمريكية، وتتسم الجامعة بعدد من جوانب التميز التي مكنتها من الحفاظ على المركز الأول في التصنيف العالمي للجامعات، و أهمها (عبدالله بن حمد بن إبراهيم العباد، ٢٠١٧، ٣١٥):

- تخريج رواد و باحثين على أعلى مستوى من التميز و هذا يتجلى من خلال حصاها لأكثر من جائزة نوبل .
- تقديم الاكتشافات التي تُفيد المجتمع ككل و التوسع في المعرفة في كل مجالات الاستقصاء الأكاديمي
- حصر مجالاتها الدراسية و البحثية و الخدمية في العلوم و الآداب الجيدة التي تُحقق فائدة و منفعة للبشرية .
- الارتكاز إلى القيم مثل: إثراء بيئة مفتوحة و آمنة و مُرحبة من جانب كل أعضاء مجتمع جامعة هارفارد الشفافية و المحاسبية على الأداء و الاحترام المتبادل و التحضر في التفاعلات داخل الجامعة
- تبني الدور ثلاثي الأبعاد لعضو هيئة التدريس كونه مُرشداً و موجهاً و أباً يختص بحماية أبنائه من الطلاب

- عدم الاقتصار على تقييم الأقسام و الكليات لعضو هيئة التدريس ، وإنما يتم الاعتماد على تقييم عضو هيئة التدريس لذاته و لخبراته و قدرته على التفكير .
- يتسم قبول الطلاب بالمساواة و تكافؤ الفرص بغض النظر عن الخلفية الاجتماعية أو الظروف المالية للمتقدم، كما يتضح تميز الجامعة في سعيها إلى انتقاء المتميزين من الطلاب، بل و التقصي عنهم في مجتمعاتهم ، و تنفرد الجامعة برعاية المقبولين و غير المقبولين أيضاً من خلال استراتيجية التحويل .
- يتضح تميز هارفارد من خلال اسهاماتها في حل المشكلات الاقتصادية للمجتمع بتوفير فرص العمل ومعالجة المشكلات البيئية بالإضافة إلى كون الجامعة مركز إشعاع ثقافي للمجتمع ككل

و الجامعة ذات الطراز العالمي لها أربعة مزايا مهمة هي: الجودة العالية للتعليم، و التفوق في البحث العلمي، و نشر المعرفة، و المساهمات المتميزة في الثقافة و العلوم و الحياة المدنية، و هي مزايا تتميز بها الجامعات الأمريكية الرائدة . و الجامعات الأمريكية ما كانت أن تتميز بدون الاهتمام بالحرية الأكاديمية مكانتها اللازمة داخل الجامعات. و للتأكيد على أهميتها نسترجع قول رئيس جامعة ستانفورد على سؤال: لماذا أصبحت جامعة ستانفورد جامعة من الطراز العالمي في غضون فترة قصيرة نسبياً من وجودها، قال رئيس الجامعة: "ستانفورد تكتنز الحرية الأكاديمية و تعتبرها روح الجامعة"، و غيرها من الخصائص التي تميز الجامعات العالمية الرصينة و التي تنبأى بهذه الخصائص بينما تحاول الأخرى تقليدها (محمد الربيعي، ٢٠١٤).

و يوجد ثلاث خيارات للجامعات عالمية المستوى لتحسين الميزة التنافسية و هي

(سام عبد القادر الفقهاء، ٢٠١٢، ٧):

١. نموذج يركز على الموارد و السمعة الأكاديمية: و يُركز على أهمية الرتبة المؤسسية للجامعة، و البرامج الأكاديمية ، و إنجازات أعضاء هيئة التدريس، و الاعتماد الأكاديمي، و توافر الموارد المالية، و تقويمات الطلاب، و نتائج الامتحانات، و مستويات البحث العلمي، و إعانات المانحين .

٢. نموذج يرتكز على المستفيد: و يُركز على تجربة الطالب، و جودة الممارسات التعليمية، و تكاليف الرسوم الدراسية، و توافر المعلومات، و تقويم الخريجين و أرباب العمل، و المستهدف هنا هو رضا الطالب عن البرامج الأكاديمية و الخدمات الجامعية و التسهيلات الأخرى .

٣. نموذج الاستثمار الإستراتيجي: و يُركز على العائد من الاستثمار، و تحليل التكلفة، و ضبط النفقات والأنظمة و مدى الالتزام بها، و مقاييس الإنتاجية المشتملة على عوائد قبول الطلاب و الاحتفاظ بهم، و المدة الزمنية لحصول الطالب على الدرجة العلمية، و نفقات كل طالب.

٢. نموذج الجامعات البحثية: Research universities

نشأ مفهوم الجامعة البحثية في ألمانيا في القرن التاسع عشر، و وصل إلى ذروة نجاحه في الولايات المتحدة الأمريكية، و تمحور هذا المفهوم حول ثلاثة مبادئ تأسيسية هي: "تكامُل التدريس مع البحث والحرية الأكاديمية، و النظر إلى طبيعة البحث العلمي باعتباره ذا نهاية لا نهائية، و هي جامعات ذات تركيز بحثي مكثف تقتصر على منح درجتي الماجستير و الدكتوراه في بعض المجالات التخصصية، و تهتم باستقطاب الباحثين من أصحاب القدرات البحثية المتميزة، و هي قادرة على إبداع و ابتكار المعارف الجديدة، و تقوم بحشد أفضل الباحثين مما يمنح طلابها فرصة الاستفادة من خبراتها البحثية و دأبت الجامعات البحثية الأمريكية على تصدر التصنيفات العالمية للجامعات (علي حسين حورية، مها إبراهيم طحلاوي، ٢٠١٧، ٥٦) .

و تستند الجامعات البحثية على مجموعة أسس أهمها (نواف بن بجاد الجبرين المطيري (٢٠١٢، ٥٤ ، ٥٥) :

١. التدويل و الحراك الدولي: يُسهم تدفق الطلاب الدوليين المتفوقين بدور فعال في تطوير المستوى الأكاديمي للجامعة و إثراء نوعية التجربة و خبرات التعلم عن بعد متعدد الثقافات .

٢. تركز المواهب: تتميز الجامعات البحثية بقدرة فائقة على جذب الأشخاص الموهوبين على الصعيد العالمي من الأساتذة و الطلاب، و الذين يُسهمون في تطوير البحوث العلمية بالجامعة لتحقيق مزايا تنافسية.
 ٣. وفرة الموارد: و هي من العناصر التي تميز معظم الجامعات البحثية، حيث تعتمد في تمويلها على أربعة مصادر رئيسية هي: تمويل الميزانية الحكومية لنفقات البحوث، و إجراء البحوث القائمة على العقود مع المنظمات العامة و الشركات الخاصة، و العائدات المالية التي تأتي من الأوقاف والرسوم الدراسية.
 ٤. سمعة الجامعة: تكون الجامعات البحثية كفاءات علمية تستطيع نشر نتائج بحوثها باللغة الإنجليزية، لأن أدلة الاقتباس تُجمع من المجالات المنشورة باللغة الإنجليزية، و يُعد ذلك عنصراً مهماً لتعزيز سمعة الجامعة. فالجامعات التي تُدرس برامجها باللغة الإنجليزية هي التي تحظى بفرص أكبر لمثل هذا النجاح، و تُعد البلدان الناطقة بالإنجليزية بمثابة البلدان المضيفة التي تأتي في المرتبة الأولى بالنسبة للطلاب الدوليين.
- و من أمثلة الجامعات البحثية على الصعيد العالمي جامعة طوكيو البحثية باليابان و يتضح تميزها و اتساق جهودها مع متطلبات الجامعة العالمية، و هذا يتبين من خلال المحاور التالية (عبدالله بن حمد بن إبراهيم العباد، ٢٠١٧، ٣١٦):
- نموذج الجامعة: تمثل نموذجاً للجامعة البحثية الرائدة في اليابان و يدخل البحث في كافة أنشطتها .
 - الرؤية: دعم الروابط البحثية مع قطاعات الإنتاج لتخريج مخترعين يستطيعون التوصل إلى المعرفة بأنفسهم.
 - الرسالة: من خلال سعي الجامعة إلى التميز العالمي و المساهمة في التحضر و السلام و رفاهية العالم .
 - المبادئ : تتميز باهتمامها بالجانب القيمي و الاهتمام بتحقيق مستويات مُتقدمة وصولاً إلى الاتقان .

- الأهداف: لم تُحدد الجامعة أهدافاً تقليدية و إنما إطاراً إستراتيجياً كاملاً يتضمن سبعة مجالات، و في كل مجال عدد من الأهداف، و يندرج تحتها عدداً من المؤشرات التي تعبر عن كل هدف .
- أعضاء هيئة التدريس: يتضح تميزهم من خلال انخراطهم في ميدان الصناعة و الإنتاج، بالإضافة إلى وجود معهد عالمي لإعدادهم و تأهيلهم للعمل بالجامعة .
- القبول: اتساق شروط القبول مع طبيعة الجامعة من خلال الاهتمام بتحقيق الكفاءة في مختلف تخصصات العلوم والتكنولوجيا، و يتضح التميز في تنوع شروط القبول حسب المرحلة الجامعية، أما بالنسبة للطلاب الدوليين فلا بد من إتقان اللغة اليابانية، و قد يلتحق الطالب الدولي كدارس منتظم أو كباحث.

٣. نموذج الجامعة الريادية Entrepreneurial University

يُعتبر نموذج الجامعات الريادية من الاتجاهات الحديثة التي ظهرت لإصلاح الجامعات، و تحقيق التميز فيها، و تُعد الريادة من مداخل التطوير التنظيمي الحديثة التي ظهرت نتيجة للتحديات البيئية المتسارعة، وانعدام الثقة بالأساليب الإدارية التقليدية، و رغبة المنظمات في تطوير وضعها القائم لمواجهة تحديات المنافسة .

و عرفها رائد حسين الحجار (٢٠١٨، ٣٢٦) بأنها: الجامعة التي تُقدم برامج إبداعية في مجال التدريس والبحث العلمي و خدمة المجتمع، و لديها القدرة على التنبؤ بالمخاطر و استثمارها كفرص إيجابية، و لها السبق دائماً في كل تقدم يشعر به العاملون و المستفيدون و المجتمع ككل .

و تستهدف الجامعة الريادية إكساب طلاب الجامعة اتجاهات و مهارات العمل الحر، وذلك لزيادة الوعي بإدراك الفرص الوظيفية، و تدريبهم على مهارات الإبداع و الابتكار، و تنمية الرغبة للمبادرة بإطلاق و ممارسة العمل الحر و التوظيف الذاتي، و جعل الخريجين خالقين لفرص العمل لا باحثين عنها، و تزويدهم بالقدرة على إدراك الطرق التي يستطيعون من خلالها المساهمة في التنمية و في

رخاء مجتمعاتهم، و ذلك لعلاج مشكلات البطالة و الفقر و العنف و التهميش الاجتماعي (عماد عبد اللطيف محمود، ٢٠١٧، ٢١٠) .

و قد أوضح (Clark, 2004, 353) خمس خصائص للجامعة الريادية:

١. قيادة تدمج القيم الأكاديمية التقليدية مع وجهات النظر الإدارية الحديثة لتطوير الثقافة الأكاديمية .

٢. أقسام علمية تُبرم بروتوكولات و شراكات بين الجامعة و المحيط الخارجي لخلق وظائف جديدة .

٣. تمويل كافي يدعم أي مشروع ريادي في كل الأقسام العلمية، و تعمل الجامعة على توفير مصادر تمويل متجددة (الحكومة و القطاع الخاص و المؤسسات المانحة) .

٤. نظام حوافز لكل الأقسام الأكاديمية التي تُقدم أفكاراً ريادية في جوهر العمل الأكاديمي.

٥. وحدة إدارية تنشر ثقافة الإبداع و الروح الريادية في كل أرجاء الجامعة .
و من متطلبات وصول الجامعة الريادية إلى مزايا تنافسية(صلاح الدين محمد توفيق، شرين عيد مرسي، ٢٠١٧، ٤١):

➤ تحقيق سمعة عالمية معترف بها في البحث العلمي و التدريس .
➤ إيجاد أفكار مبتكرة مبدعة يقوم الريادي بنقلها و تحويلها إلى مخرج في سوق العمل .

➤ تحقيق مكانة متميزة معترف بها من مؤسسات المجتمع سواء التعليمية أو غير التعليمية .

➤ إقامة تحالفات تسهم في تزايد حركة الأساتذة و الطلاب و الأبحاث العلمية .

➤ امتلاك بيئة تعليمية جامعية ذات جودة عالية و داعمة للبحث العلمي .

➤ المقارنة بأفضل الجامعات العالمية المتقدمة في التصنيف العالمي للجامعات .

و تُعتبر جامعة واترلو الكندية من أهم الجامعات الريادية في كندا، و تتميز بأجندة متطورة لرعاية الابتكار في منطقتها، من خلال قدرتها على توليد المواهب الداعمة

للتميز في مجال العلوم و الرياضيات والهندسة، ودعم الشركات البحثية مع المؤسسات الإنتاجية، و تهتم الجامعة بمجالات عديدة منها: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و هندسة البرمجيات و الرعاية الصحية و البيئية و مجالات الطاقة المتجددة . و تقوم شركات التكنولوجيا بتوظيف خريجي جامعة واترلو في مجال هندسة الحاسبات، و تقوم الجامعة بأدوار بالغة الأهمية، و منها: توليد مزيد من الشراكات الأكاديمية، و جذب الاستثمارات البحثية، و رعاية حقوق الملكية الفكرية، و استقطاب الباحثين المتميزين على المستوى العالمي، و اجتذاب العمال الموهوبين للمناطق الإنتاجية التي تقوم برعايتها، و توليد ثقافة ريادة الأعمال داخل الجامعة و المجتمع المحيط، و لذا تُعتبر الجامعة حافزاً لاقتصاد التكنولوجيا المتقدمة في المنطقة (إيمان جمعة محمد عبد الوهاب، ٢٠١٨، ٢٢ - ٢٧) .

ثالثاً: بعض الخبرات العالمية في مجال تخليق الميزة التنافسية للجامعات :

أولاً: تجارب و خبرات بعض جامعات الولايات المتحدة الأمريكية:

تُعتبر الولايات المتحدة أكبر دولة للتعليم العالي، و ربما أفضل دولة في نوعية التعليم بصفة عامة. و تتميز الجامعات الأمريكية بمزايا تنافسية متنوعة ، كما يلي (محمد الربيعي، ٢٠١٤):

➤ تُعتبر جامعة ييل (Yale) من أفضل الجامعات في العالم، و ترى أن مهمتها أولاً هي تخريج قادة للولايات المتحدة الأمريكية و للعالم أجمع، و ثانياً تطوير و نشر و الحفاظ على المعرفة و الثقافة المجتمعية، واستطاعت الجامعة أن تُخرج (٥٣٠) عضو كونجرس من ضمنهم الرؤساء بوش الأب و فورد و بيل كلنتون و جورج بوش الابن، و هي بهذا تكون قد نفذت مهمتها الأولى. أما المهمة الثانية فيبدو أن نشر المعرفة ينطبق على معظم مؤسسات التعليم العالي الأمريكية، إلا أن مهمة المحافظة على المعرفة و الثقافة و تطويرهما فلا يُشاركها في هذه المهمة إلا ١% من تلك المؤسسات .

➤ كما يتبنى معهد كاليفورنيا للتكنولوجيا (California Institute of Technology)، مهمة أساسية هي توسيع نطاق المعرفة و إفادة المجتمع من

خلال إجراء البحوث المتكاملة و التعليم. و هذا المعهد يُدرّس فيه حوالي ٤٠٠ مدرس، و فيه ٢٠٠٠ طالب لكلا الدراسات الأولية و العليا، و مع ذلك فان المعهد يفتخر بحصول عدد (٣١) من علمائه على جائزة نوبل، مُثلاً بذلك أعلى مساهمة لإغناء المعرفة من قبل أية مؤسسة بنفس الحجم . و يهتم المعهد بموضوعات مُحددة هي الطيران و الفضاء و علوم الحياة و الفيزياء.

➤ كما تُعتبر جامعة هارفرد (Harvard University) من أعرق و أفضل جامعات العالم إلا أنها لا تضم إلا حوالي ٦٥٠٠ طالب، و يُعتبر برنامجا الطب و التجارة من أحسن البرامج المُماثلة في الجامعات الأمريكية. و تخرج من جامعة هارفرد (٨) رؤساء أمريكيين من ضمنهم روزفلت و جون كندي، و فيها يعمل حالياً (٤٨) عالم من الحاصلين على جائزة نوبل، و تكمن قوة جامعة هارفرد الأساسية في قدراتها المادية فهي تمتلك أكبر الأوقاف المالية في العالم. أما غاية الجامعة فهي ببساطة "انتاج المعرفة و فتح أذهان الطلاب على هذه المعرفة و تمكينهم من الاستفادة القصوى من الفرص التربوية".

➤ تقوم جامعة هارفرد بتشجيع الطلاب على احترام الرأي المُغاير و الأفكار الجديدة و التعبير الحر و التفكير النقدي، و تُحفز طلابها إلى السعي لتحقيق التفوق من خلال التعاون المُثمر البناء، كما تُشجع طلابها على تحمل المسؤولية، و المشاركة الجماعية، و اكتشاف قدراتهم و تطويرها، كل هذا من أجل تكوين أشخاص لديهم قدرات الاكتشاف و القيادة و التحدي و الإبداع، ألا يكفي هذا من مُهمات لكي تترشح الجامعة بكل جدارة لتصدر التصنيفات العالمية للجامعات؟

➤ تستهدف جامعة هارفرد صناعة الانسان، و ليس مُجرد تعليم الطلاب علوم الطب و الهندسة و الآداب و الفنون كما تفعل معظم الجامعات، و عمل بجامعة هارفرد بعض من الحاصلين على جوائز نوبل كجيمس واتسون، و توماس ولر، و فرتز ليمان، و كونارد بلوخ. و هم نتاج ثقافة البحث و الاكتشاف و التراث و الأخلاق العلمية، و ليس كنتيجة لقابلياتهم العقلية فقط. فمثلاً لم يكن فرتز ليمان إلا رجلاً

فاشلاً بلا مستقبل قبل أن تشحذ هارفرد قابلياته ليتم له اكتشاف واحد من أهم الإنزيمات في صناعة البروتينات .

➤ أيضاً جامعة برنستن (Princeton) و هي الجامعة الأولى في الولايات المتحدة في الوقت الحاضر لا يتعدى عدد طلبتها ٧٥٠٠ طالباً منهم حوالي ٢٥٠٠ يدرسون دراسات عليا. و لا تمتلك الجامعة أي من أكثر الدراسات رغبة بها في الولايات المتحدة و هي الطب و القانون و التجارة، و مع ذلك فهي من أفضل الجامعات في العالم، و السبب في ذلك أنها تتبنى نظام تعليمي من أكثر الأنظمة صرامة و التزام، و باستخدام موارد مُحدودة استطاعت من خلالها انتاج (٢٥) من الحائزين على جائزة نوبل (١٧ منهم في الفيزياء) ، و (١٢) من الفائزين بجائزة فيلدز (و التي تُعتبر بمثابة جائزة نوبل في الرياضيات) .

ثانياً: تجارب و خبرات بعض الجامعات الأوروبية

أسس الاتحاد الأوروبي خطة إلكترونية بعنوان "جامعات القرن الحادي و العشرين"، و هي عبارة عن ائتلاف يضم مجموعة من الجامعات الأوروبية التي تستهدف نقل التعليم الجامعي إلى الطلاب في آسيا و إفريقيا وأمريكا اللاتينية، و من أهم تجارب الجامعات الأوروبية التي حققت مزايا تنافسية مستدامة اعتماداً على الإدارة الجامعية الإلكترونية ما يلي (نوال نصر، ٢٠١٣، ١٠٤ - ١١٣):

١. جامعة ليميرك بأيرلندا: Lemyerk University :

تقع جامعة ليميرك على طول نهر شانون بالقرب من وسط مدينة ليميرك، و تهتم الجامعة بتخصيص برنامج تدريبي لجميع الطلاب في مكان العمل لمدة (٨) أشهر كجزء من درجتهم العلمية، و تُساعد الجامعة الطلاب الوافدين على الاندماج الكامل في الحياة الجامعية و الثقافة الأيرلندية، و تم تصنيف جامعة ليميرك في المركز الأول كجامعة مستقلة خاصة لديها علاقات شراكة أكاديمية واسعة النطاق مع عدد من مؤسسات التعليم العالي حول العالم، و تضم الجامعة عدد كبير من الطلاب الوافدين في برامجها الدراسية، و تهتم الجامعة بتقنيات المعلومات و الاتصالات و التجارة الإلكترونية.

و تتضمن البنية التقنية للجامعة: دائرة ألياف بصرية و اتصالات تفاعلية واسعة النطاق، و تضم حاضنة تقنية تسمى مركز الإبداع تُقدم خدمات جامعية في مجال تطوير الأعمال، كما تمنح براءات الاختراع . و لقد تعاونت الجامعة مع شركة ديل لإطلاق ميزة ديل التنافسية في أوروبا و الشرق الأوسط من خلال تحسين العمليات التجارية، و أدى ذلك لتحقيق وفورات كثيرة، بينما تقوم شركة ديل برعاية المؤتمر السنوي الدولي للجامعة .

٢. تجربة جامعة أولو بفنلندا: Oulo University :

تُعتبر جامعة أولو الفنلندية واحدة من أكبر الجامعات في فنلندا، و تقع في مدينة أولو، و تأتي في المرتبة الثانية في الترتيب الأكاديمي لجامعات العالم كأفضل جامعة في فنلندا، و تُشارك الجامعة في كثير من البرامج التبادلية للطلاب و أعضاء هيئة التدريس، و تُشجع طلابها على التنقل حول العالم للبحث و الدراسة، إلى جانب ذلك جامعة أولو لديها (٥٠) اتفاقية ثنائية مع الجامعات الشريكة في جميع أنحاء العالم، و تُقدم الجامعة منحة لطلاب الماجستير الأجانب بمبلغ (٢.٤) مليون يورو كمُساعدة مالية للطلاب الأجانب المتميزين أكاديمياً في تخصصات العمارة و التجارة والاقتصاد و التعليم و الهندسة و العلوم.

و لقد عقدت جامعة أولو شركات علمية و بحثية مع شركة التكنولوجيا التي تقوم بإدارة و توجيه الأبحاث الجامعية، و تقدم كافة الخدمات الجامعية المطلوبة من مبانٍ و مختبرات و شبكات اتصال، و تقوم شركة التكنولوجيا بتسويق الخدمات الجامعية، و تمويل المشروعات الابتكارية من خلال التعاون مع المراكز البحثية العالمية، و نجحت الشركة في تحقيق سمعة طيبة و عوائد مالية عالية.

كما أنشأت شركة إنتل و نوكيا أول مختبر للبحوث التعاونية بمركز امتياز الإنترنت بجامعة أولو، و بدأ المركز نشاطاته في أغسطس (٢٠١٠م) بمشروع استخدام تكنولوجيا الجرافيك ثلاثية الأبعاد في ابتكار طرائق جديدة في مجال الاتصالات المتنقلة، و ساعدت البحوث العلمية المتصلة بالإلكترونيات و الضوئيات

على جعل هذه الجامعة مكاناً مناسباً لإنشاء مركز الابتكار المشترك بين إنتل و نوكيا.

٣. تجربة جامعة هلسينكي بفنلندا:

و هي تُعتبر أحد أهم المراكز العلمية المتخصصة في أبحاث التقنية الحيوية و الزراعية وحماية الغابات وأبحاث التغذية على مستوى الاتحاد الأوروبي، و لقد التزمت الجامعة من أغسطس (٢٠٠٥م) بمعايير برنامج بولون، و الذي يقضي بإنشاء فضاء جامعي مُوحد قبل عام (٢٠١٠م) في جميع دول الاتحاد الأوروبي بما يضمن توحيد المعايير النوعية في الدرجات الأكاديمية، و ذلك تمثيلاً مع معاهدة ليشبونة، و تقوم الجامعة بمنح درجات البكالوريوس و الماجستير و الدكتوراه، و تُعتبر من أفضل الجامعات البحثية مُتعددة التخصصات في أوروبا.

و تمسكاً بمبادئ فريديك همبولت القوية تُركز الجامعة بشدة على جودة التدريس والبحث العلمي، وهي عضو مؤسس في رابطة الجامعات البحثية الأوروبية، و تقديرات الجامعة تضعها دائماً في مصاف النخبة العليا من جامعات أوروبا. و تعتبر جامعة هلسينكي رائدة البحوث العلمية و يُوجد بها (٢٥) مراكزاً للتميز البحثي، و تتميز ببحوثها الجامعية الناجحة، و لهذا حصلت على تمويل مشروعات ذات قدرة تنافسية عالية، و تتلقى حصة كبيرة من تمويلها من برنامج البحوث الدولية للاتحاد الأوروبي.

و مع نشر تصنيف جامعة شنغهاي جياو تونغ للجامعات العالمية في يوليو (٢٠٠٣م) كانت جامعة هلسينكي في الترتيب الأول على مستوى الجامعات البحثية الأوروبية بنسبة (٢٧.٦)، و الترتيب العالمي (١٠٩) بنسبة إجمالية (٥٦.٤)، و تُسهم الجامعة في حل المشكلات العالمية بفضل امتلاكها لبحوث رائدة و تعليم عالي الجودة، و تقوم الجامعة بتوليد المعارف الجديدة لصالح المجتمع العالمي .

مما سبق يتضح أنه لكي تُنافس الجامعات بكفاءة في أسواقها في القرن الحادي و العشرين فإنها تحتاج إلى تعزيز كل أنواع الميزة التنافسية لتضمن تقديم منتجات جامعية عالية الجودة، و تحقيق رضا عملائها الداخليين و الخارجيين و خلق

الولاء لديهم، و تحقيق الإبداع على مستوى الطالب و عضو هيئة التدريس و الجامعة. و تتبع الميزة التنافسية الجامعية من الاستخدام الفعال للموارد لدعم عمليات التعليم و التعلم و من خلال تفعيل الجامعات لمزاياها التنافسية و أخذها بالخبرات و التجارب الدولية يُمكنها تحقيق مراكز تنافسية متقدمة ، لذا سوف يقوم الباحث بعرض الوضعية التنافسية لجامعة أسوان من خلال الاطلاع على الخطة الإستراتيجية لجامعة أسوان ٢٠١٥ / ٢٠٢٠م ، و الموقع الإلكتروني للجامعة وأدلة إنجازات الجامعة خلال نفس الفترة ، كما يلي :

المحور الثالث: تحليل الوضعية التنافسية لجامعة أسوان

أنشئت جامعة أسوان فى عام (٢٠١٢) كجامعة حكومية فى أقصى صعيد مصر بصدور القرار الجمهورى رقم (٣١١) بتاريخ (٢٠١٢) و تضم الجامعة عدد (١٨) كلية. و يُمكن التعرف على الأوضاع التنافسية لجامعة أسوان من خلال استعراض النقاط التالية (جامعة أسوان، ٢٠١٥، ١ - ٥١)، (الموقع الإلكتروني للجامعة) :

١. تتضمن كليات الجامعة (١٨) كلية أساسية، و هى (كلية الآداب، كلية التربية، كلية العلوم، كلية الخدمة الاجتماعية، كلية الهندسة، كلية الطب البيطرى، كلية الزراعة، كلية التمريض، كلية الطب البشرى، و كلية التجارة، كلية الأسنان، كلية الحقوق، كلية التربية الرياضية، كلية التربية النوعية، كلية دار العلوم، كلية الأثار، بالإضافة إلى كلية هندسة الطاقة، و كلية تكنولوجيا المصايد والأسماك، و هما تخصصات متميزة تجذب الطلاب من مختلف محافظات الجمهورية، و تتوافق هذه التخصصات المتميزة مع احتياجات سوق العمل و متطلبات مجتمع المعرفة .

٢. تضم الجامعة أيضاً معهدين متميزين، و هما (معهد التمريض) و يقوم بدور كبير فى سد احتياجات مستشفيات محافظة أسوان من هيئة التمريض المعاونة، و كذلك معهد البحوث و الدراسات الأفريقية ودول حوض النيل ، و يُمثل منارة الجامعة للانفتاح على القارة الإفريقية حيث يدرس به الطلاب و الوافدين من

- جميع أنحاء العالم دراسات متقدمة تخدم القارة الإفريقية). و كلاهما يمثل ميزة تنافسية لجامعة أسوان.
٣. تقع الجامعة على خمسة مواقع تتضمن صروحاً علمية مختلفة المكان، مما يمنحها ميزة التميز المكاني والمساحي، حيث تبلغ مساحة الجامعة الإجمالية (٣٠٠) فداناً تقريباً .
٤. تمتلك الجامعة طاقة تدريسية و بحثية كبيرة من أعضاء هيئة التدريس و معاونيهم حيث يبلغ عددهم (١٣٢٩) عضو هيئة تدريس و هيئة معاونة بمختلف كليات الجامعة، بالإضافة إلى عدد (١٨٧٨) من الكوادر الإدارية المتميزة ، و يوجد بالجامعة (٧٥) قسم علمي يقدمون حوالي (٦٩) برنامج دراسي للطلاب و الدراسات العليا، و يشرفون على تدريس عدد (٣٧٤٠) مقرر داسي بالجامعة .
٥. تتبنى جامعة أسوان شعار طموح هو: "جامعة أسوان منارة العلم و المعرفة و التنمية المستدامة". و تتمثل رؤية الجامعة في: "الريادة و الإبداع في مجال التعليم و إنتاج المعرفة و نشرها و تطبيقها، و تعزيز فرص التنمية لضمان حياة أفضل للمجتمع المحيط" .
٦. تتمثل رسالة الجامعة في: "تقديم خدمات تعليمية و بحثية و استشارية تُلبّي احتياجات المجتمع من خلال توفير مناخ تعليمي قادر على إعداد خريجين ذوي كفاءة تنافسية طبقاً لمعايير الجودة، و إعداد باحثين ذوي قدرات إبداعية يشاركون بشكل فعال في تعزيز فرص التنمية المستدامة و تأسيس مجتمع المعرفة".
٧. تتمثل أهداف الجامعة في: الإرتقاء بجودة التعليم و التعلم في إطار معايير الجودة العالمية و المحلية، و الإرتقاء بالبحث العلمي و إنتاج المعرفة، و إتاحة فرص الإبداع و التميز، و بناء شراكات فاعلة مع المجتمع المحيط بالجامعة ، و تعزيز فرص التنمية المستدامة ، و تطوير القدرة التنافسية للجامعة، و تحسين بنيتها التحتية، و تسعى الجامعة لتلبية كافة احتياجات المحافظة أكاديمياً و بحثياً و مجتمعياً .

٨. تسعى الجامعة نحو انشاء قاعدة بيانات حديثة لرفع كفاءة التعليم و البحث العلمي، و تدريب الكوادر الجامعية على تحقيق التميز في التعليم و التعلم .
٩. تفعيل دور الجامعة في تلبية احتياجات المجتمع و سوق العمل، و رفع كفاءة الأداء المؤسسي، و تعزيز مكانة الجامعة و الارتقاء بها محلياً و إقليمياً و عالمياً ليرتقي ترتيبها في التصنيف العالمي للجامعات .
١٠. تُدير الجامعة شبكة علاقات واسعة مع المجلس الأعلى للجامعات و أعضاء هيئة التدريس و معاونيهم و الطلاب و الخريجين و الإداريين و أولياء الأمور و النقابات المهنية و المجتمع المحيط و أصحاب المصالح معها.
١١. تمنح كليات الجامعة درجة البكالوريوس و الليسانس على مستوى الشهادة الجامعية الأولى و درجات الدبلومة و الماجستير و الدكتوراه في العديد من التخصصات على مستوى الدراسات العليا ، و هناك زيادة ملحوظة في أعداد الطلاب الملتحقين بالجامعة نتيجة لتتوع الكليات و الأقسام و التخصصات العلمية حيث يصل عددهم الآن (٢٦٠٠٠) طالب على صعيد طلاب المرحلة الجامعية الأولى و الدراسات العليا .
١٢. وقعت الجامعة العديد من الاتفاقيات العلمية مع مختلف جامعات العالم المتقدم في كوريا الجنوبية و ألمانيا و إيطاليا و السودان و غيرها ، لتدعيم التعاون الدولي و تنشيط البحث العلمي بالجامعة .
١٣. قامت الجامعة بتطوير مستشفى أسوان التعليمي التابع للجامعة بتكلفة إجمالية بلغت (١٦٠) مليون جنيه مصري، حيث قامت باستقطاب الكوادر الطبية فائقة التميز من جميع أنحاء الجمهورية، بالإضافة إلى تطوير الأجهزة و المعدات و مهارات العاملين بالمستشفى لتقديم خدمات صحية عالية الجودة .
١٤. تمتلك الجامعة عدد (٣٥) مركز و وحدة جامعية ذات طابع خاص تمثل ميزة تنافسية للجامعة، حيث تُسهم تلك المراكز و الوحدات في تقديم خدمات تعليمية و بحثية و مجتمعية و استشارية عالية الجودة تؤكد حرص الجامعة على أن تكون بيت خبرة في المجتمع المحيط بها، و من هذه الوحدات: وحدة الدراسات البيئية،

وحدة المطبعة المركزية، و مركز ضمان الجودة و الاعتماد، و مركز التدريب و تكنولوجيا المعلومات، و مركز التعليم المفتوح ، و مركز التدريب و ريادة الأعمال و وحدة إنتاج الشتلات و الحاصلات الزراعية، و مركز تطبيقات الصناعات الإلكترونية ، و غيرها .

١٥. أنشئت الجامعة مركز للمعلومات يضم فريقاً من المهندسين و الفنيين و الإداريين الذين يعملون في مجالات ميكنة إدارة الجامعة، و التدريب على اختبارات الرخصة الدولية للحاسب الآلي لطلاب الجامعة ، و إدخال نظم المعلومات و الاتصالات في جميع العمليات الإدارية بالجامعة .

١٦. تُطبق الجامعة نظام للتعليم المفتوح بالتعاون مع جامعة القاهرة و جامعة عين شمس لتقديم برامج التعليم المفتوح بكليات التجارة و الحقوق و الآداب، و من أهم أهدافه: توفير فرص التعليم المستمر لأبناء المحافظة الذين لم تتح لهم فرص التعليم، و رفع مهارات العاملين، و موازنة المنتج التعليمي لتطورات أسواق العمل .

١٧. تتمثل القيم الحاكمة للأداء الجامعي بجامعة أسوان في : تداول المعرفة و مشاركتها مع الآخرين، و تقدير الكفاءات التعليمية و البحثية و المجتمعية ذات الأداء المتميز، تمكين جميع العاملين بالجامعة و المستفيدين من خدماتها من المشاركة في صنع و اتخاذ القرار، و توفير مناخ تنظيمي داعم للابتكار، و تحقيق العدالة و تكافؤ الفرص بين جميع العاملين بالجامعة و بين الطلاب أيضاً ، علاوة على سعي الجامعة لتحسين مركزها التنافسي و ضمان تحقيق رضا كل العملاء و الاحتفاظ بولائهم للجامعة

١٨. تبني الجامعة لفسفة تقوم على توجيه كافة الأنشطة الأكاديمية و الإدارية و المالية نحو تحقيق رضا العملاء و الأطراف المعنية ، مع التطوير المستمر لجودة الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة .

١٩. من المزايا التنافسية لجامعة أسوان تطبيق برنامج جامعة الطفل، و هو برنامج دراسي ثابت و مُوحد تتبناه أكاديمية البحث العلمي و التكنولوجيا بوزارة التعليم

العالي، يُطبق بالجامعات المصرية بعيداً عن اليوم الدراسي العادي ، وذلك للأطفال الذين تتراوح أعمارهم من سن (٩-١٥) سنة، بهدف تنمية قدرات الأطفال و توسيع مداركهم ، و خلق روح الإبداع و الابتكار، و حثهم على الفهم و الحوار و المناقشة الواعية و ذلك من خلال تدريبهم على كافة الأنشطة المهارية بكليات الجامعات المختلفة أملاً في تفوقهم في الجوانب التي تتفوق و قدراتهم وامكانياتهم المتاحة، مع الحرص على معاشتهم للمناخ الجامعي .

تدل المؤشرات السابقة على جهود التحسين المستمرة التي تبذلها جامعة أسوان لتحسين مركزها التنافسي ، و التفكير الإستراتيجي لتطوير منظومة العمل الجامعي ، كما يتضح أن الجامعة تمتلك مزايا تنافسية في مجالات التعليم و التعلم والبحث العلمي و الموارد و البنية التحتية و الشراكات و التحالفات ، و فيما يلي يحاول الباحث تقديم تحليل للبيئة الداخلية و الخارجية للجامعة (SWAT) في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة كما يلي:

تحليل البيئة الداخلية و الخارجية لجامعة أسوان (SWAT) :

جدول (١) تحليل لعناصر البيئة الداخلية و الخارجية لجامعة أسوان

م	نقاط القوة في أداءات الجامعة نحو تخليق مزايا تنافسية و المحافظة على استمراريتها
١	تحتضن جامعة أسوان بسمعة أكاديمية متميزة حققتها منذ إنشائها محلياً و إقليمياً
٢	التوسعات الإنشائية لمشروعات البنية التحتية للجامعة و التي شملت بناء مقار لمختلف كليات الجامعة .
٣	توافر منظومة قيمية كأساس للثقافة التنظيمية و مظلة للعلاقات الإيجابية بين العاملين بالجامعة
٤	حصول عدد من كليات الجامعة على مشروعات لإنشاء نظم داخلية لضمان الجودة
٥	وجود كوادر من خريجي الجامعة يعملون في العديد من المؤسسات ذات الصلة بتخصصات الجامعة.

متطلبات تطوير الميزة التنافسية لجامعة أسوان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة
د/ حاتم فرغلي ضاحي

م	نقاط القوة في أداءات الجامعة نحو تخليق مزايا تنافسية و المحافظة على استمراريتها
٦	توافر معامل للحاسب الآلي متاحة لأعضاء هيئة التدريس و الطلاب بالجامعة و اتصالها بالإنترنت
٧	توافر مصادر للتعلم بالجامعة و منها المكتبات الرقمية و المتصلة بأحدث الدوريات المحلية و العالمية .
٨	التأهيل و التدريب المستمر للكوادر البشرية من أعضاء هيئة التدريس و العاملين بالجامعة
٩	تقوم الجامعة بقوافل طبية و اجتماعية و زراعية و بيطرية لخدمة المجتمع المحلي و تنمية البيئة
١٠	حصول بعض البرامج الأكاديمية التي تُقدمها بعض كليات الجامعة على الاعتماد من قبل الهيئة المصرية لضمان الجودة و الاعتماد مثل : برنامج هندسة القوى بكلية الهندسة بأسوان .
م	ثانياً: نقاط الضعف لدى جامعة أسوان و التي تحول دون تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعة
١	وجود نقص في أعداد أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات الجامعة مقارنة بأعداد الطلاب .
٢	استخدام أساليب التعليم و التعلم التقليدية القائمة على التلقين و الحفظ و الاستظهار
٣	ضعف جودة المعامل البحثية الخاصة بأعضاء هيئة التدريس و آليات استخدامها .
٤	قصور سياسات استقطاب الخبراء و الزائرين المتميزين عالمياً للتعاون التعليمي و البحثي .
٥	ضعف الشراكة مع أولياء الأمور و أصحاب العمل و المستفيدين من خدمات الجامعة .

متطلبات تطوير الميزة التنافسية لجامعة أسوان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة
د/ حاتم فرغلي ضاحي

م	نقاط القوة في أداءات الجامعة نحو تخليق مزايا تنافسية و المحافظة على استمراريتها
٦	عدم تفعيل وحدة متابعة الخريجين و ضعف أدائها بالجامعة مما يقلل مزاياها التنافسية .
٧	ضعف الشراكة مع المؤسسات الصناعية العملاقة مثل مصانع السكر، و مصانع شركة كيما
٨	ضعف مصادر التمويل الذاتي بالجامعة و بالتالي يصعب تطوير مزاياها التنافسية .
٩	ضعف مستوى الكتاب الجامعي (المذكرة) و قلة المراجع و الدوريات العلمية الرائدة .
١٠	عدم تحديث المناهج و المقررات الدراسية الجامعية في معظم الكليات و ضعف أساليب التقويم
م	ثالثاً: الفرص المتاحة للجامعة في تعزيز مزاياها التنافسية ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة
١	توجه الدولة لتنمية إقليم جنوب الصعيد و توجه القيادة السياسية لتقديم مزيد من الدعم لهذا الإقليم
٢	تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي بمحافظة أسوان مما يُتيح زيادة في أعداد الطلاب .
٣	توافر فرص للاستفادة من مشروعات الجودة الممولة من وزارة التعليم العالي .
٤	تزايد المنح المجانية المقدمة من الهيئة العامة لضمان الجودة و الاعتماد .
٥	وجود جوائز محلية و دولية مُحفزة للجامعة لدعم الإبداع على كافة المستويات الجامعية
٦	تنامي دور مستشفى أسوان التعليمي في تقديم مزيد من الخدمات الطبية

متطلبات تطوير الميزة التنافسية لجامعة أسوان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة
د/ حاتم فرغلي ضاحي

م	نقاط القوة في أداءات الجامعة نحو تخليق مزايا تنافسية و المحافظة على استمراريتها
	التخصصية المتميزة .
٧	وجود شراكة بين الجامعة و مديرية التربية و التعليم بأسوان بما يسمح بمزيد من العطاء في التعليم
٨	سهولة إجراءات النشر الدولي في الدوريات العلمية العالمية و تيسيرها أمام الباحثين الجادين و المتميزين
٩	استمرار التعاون بين جامعة أسوان و فرع المجلس القومي للمرأة في تقديم خدمات واسعة للمرأة بأسوان
م	رابعاً: التهديدات و المخاطر المتوقعة في مجال الاحتفاظ بالمزايا التنافسية للجامعة
١	زيادة حدة المنافسة الإقليمية و العالمية في مجال تجويد الخدمات الجامعية التعليمية و البحثية
٢	قصور الدعم المقدم للجامعة من قبل المجتمع المحلي المحيط بالجامعة بسبب نقشي الجهل و الأمية .
٣	ضعف المخصصات الحكومية المالية الموجهة للجامعة بسبب اتساع كليات الجامعة و زيادة نفقاتها .
٤	التغير في احتياجات سوق العمل و ضعف قدرة البرامج الأكاديمية على مواكبة ذلك .
٥	تزايد قواعد حماية حقوق الملكية الفكرية و تأثيره على قواعد النشر و التوثيق .
٦	تزايد اللوائح الإدارية بمؤسسات التعليم العالي بحيث تعوق مرونة الجامعات كميزة تنافسية
٧	التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بحيث يصعب مواكبته و

م	نقاط القوة في أداءات الجامعة نحو تخليق مزايا تنافسية و المحافظة على استمراريتها
	التوافق معه .
٨	ارتفاع توقعات العملاء و المستفيدين من خدمات الجامعة بشأن جودة المنتج أو الخدمة الجامعية .
٩	ضعف مشاركة رجال الأعمال في تدعيم البحث العلمي و التطبيق بالجامعة
١٠	تدهور مستويات الطلاب القادمين من مرحلة الثانوية العامة في اللغتين العربية و الإنجليزية و غيرها .
١١	غياب العمل بروح الفريق في مجال البحث العلمي و غياب التشاركية مع المؤسسات البحثية ذات الصلة

مما سبق يتضح امتلاك الجامعة للعديد من المزايا التنافسية و التي تحتاج لإجراءات فعالة للحفاظ عليها ، و الآن يقوم الباحث بدراسة ميدانية لتقييم جامعة أسوان و قدرتها على تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة .

المحور الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

تستهدف الدراسة الميدانية التعرف على واقع توافر أبعاد و أساليب الميزة التنافسية الجامعية بجامعة أسوان من وجهة نظر القيادات الجامعية و أعضاء هيئة التدريس و معاونيهم بالجامعة، و لذا قام الباحث بتصميم استبانة تتكون من ستة أبعاد للميزة التنافسية الجامعية، و هي: الجودة المتفوقة، الإبداع المتفوق، الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء و المستفيدين، و المرونة الجامعية، و التكلفة و ترشيد النفقات، و التفوق على المنافسين، و تم هذا بناء على الاطلاع على الأدبيات النظرية بهذا الصدد .

أدوات الدراسة الميدانية:

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية قام الباحث بتصميم استبانة تتكون من ستة محاور للميزة التنافسية الجامعية، و هي: الجودة المتفوقة و يضم (٧) عبارات،

الإبداع المتفوق و يضم (٧) عبارات، الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء و المستفيدين و يضم (٦) عبارات ، و المرونة الجامعية و يضم (٦) عبارات ، و التكلفة وترشيد النفقات و يضم (٦) عبارات ، و التميز و التفوق على المنافسين المعرفة الإنفعالية و يضم (٧) عبارات، و مر إعداد الإستهانة بعدة مراحل بدأت بتحليل الأدبيات النظرية، و ما تتضمنه من أدوات بحثية تخص امتلاك الجامعات لمقومات الميزة التنافسية، و من خلال ما سبق تم صياغة الإستهانة التي تضمنت بعض أبعاد و أساليب الميزة التنافسية .

صدق الإستهانة:

يُقصد بصدق الإستهانة" مقدرتها على قياس ما وضعت من أجله" (فؤاد البهي السيد، ١٩٧٩، ٥٤٩)، و توجد العديد من الطرق لقياس الصدق، إلا أن البحث الحالي اعتمد على صدق المُحكّمين، حيث تم عرض الإستهانه بصورتها المبدئية على بعض الأساتذة المتخصصين في التربية و علم النفس لتحكيم العبارات والتأكد من انتمائها للمحور، و مدى وضوح الصياغة اللغوية و ملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، و اقتراح تحسينها ، و ذلك بالحذف أو بالإضافة أو التعديل، و قدم السادة المُحكّمون ملاحظات قيمة أثرت الإستهانة، و ساعدت على إخراجها بصورة مقبولة، و أُعيد تصميم الإستهانة بعد تعديلها في ضوء وجهات نظر السادة المُحكّمين، و بحساب معامل ثبات الإستهانة ككل يُمكن حساب معامل الصدق الذاتي من المعادلة:

$$\sqrt{\text{الصدق الذاتي}} = \sqrt{\text{معامل الثبات}} = 0.987 = 0.993 \text{ (و هذه القيمة مقبولة لصدق الإستهانة)}$$

ثبات الإستهانة:

يُقصد بثبات الإستهانة أن تُعطي نتائج واحدة إذا ما أُعيد تطبيقها على العينة نفسها في ظروف واحدة" (فؤاد أبو حطب، سيد عثمان، ١٩٧٦، ٧٧)، ومن أشهر المعادلات المستخدمة لقياس الثبات الداخلي للأداة معامل الاتساق الداخلي ألف كرونباخ (Cronbach Alpha)، حيث تم سحب عدد (٣٥) استمارة تم تطبيقها على

عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة أسوان، و تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ لكل بُعد من أبعادها كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٢) معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة

م	الأبعاد	عدد العبارات	قيم ألفا كرونباخ
١	الجودة المتفوقة	٧	0.914
٢	الإبداع المتفوق	٧	0.920
٣	الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء و المستفيدين	٦	0.938
٤	المرونة الجامعية	٦	0.955
٥	التكلفة و ترشيد النفقات	٦	0.958
٦	التميز و التفوق على المنافسين	٧	0.957
	المتوسط	٣٩	0.940

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل بلغت (0.987)، و تراوحت للأبعاد ما بين (0.914) للبعد الأول ، و (0.985) للبعد الخامس، و هذه القيم تدل على تمتع الاستبانة ككل بمعامل ثبات مرتفع، و تعد بذلك جاهزة للتطبيق، و هذه الاستبانة يُمكن من خلالها الوصول للواقع الفعلي لتوافر أبعاد الميزة التنافسية الجامعية بجامعة أسوان من وجهة نظر القيادات الجامعية و أعضاء هيئة التدريس و معاونيهم بالجامعة، و ذلك من خلال الإجابة على بنود الاستبانة، و كل بند يبدأ بعبارة تقريرية تتطلب إعطاء المفحوص درجة تتراوح من (١) إلى (٥) أمام كل عبارة من عبارات الإستبانة بناء على وجهة نظره و تقييمه لأداء الجامعة. عينة البحث و خصائصها:

تضم جامعة أسوان مجموعة من الكليات الجامعية المتميزة، و تم تطبيق الإستبانة على (١٢) كلية منها، حيث تم توزيع عدد (٢٠٠) استبانة على مختلف

كليات الجامعة و تم استرجاع عدد (١٨٠) استبانة منها للقيادات الجامعية و أعضاء هيئة التدريس و معاونيهم، و يُوضح الجدول التالي وصفاً لهذه العينة:
جدول (٣) توزيع عينة التطبيق على كليات جامعة أسوان

م	الكلية	العدد	م	الكلية	العدد
١	كلية التربية	٦١	٧	كلية العلوم	١٧
٢	كلية الخدمة الاجتماعية	٢٢	٨	كلية الألسن	٧
٣	كلية الآداب	٢٣	٩	كلية التربية الرياضية	٣
٤	كلية التربية النوعية	١١	١٠	كلية الآثار	٢
٥	كلية التجارة	٤	١١	كلية تكنولوجيا المصايد و الأسماك	٢
٦	كلية الهندسة	١١	١٢	كلية الزراعة و الموارد الطبيعية	١٧
		المجموع الكلي		١٨٠	

المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية:

١. الأوزان النسبية: لحساب الأوزان النسبية لاستجابات عينة البحث في كل عبارة من خلال إعطاء الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) لتقابل الاحتمالات الخمسة المحتملة ، و يُستخرج الوزن النسبي من العلاقة:

$$\text{الوزن النسبي (ق)} = \frac{\text{ك}_١ + \text{ك}_٢ + \text{ك}_٣ + \text{ك}_٤ + \text{ك}_٥}{\text{ن}}$$

حيث تُمثل (ك_١، ك_٢، ك_٣، ك_٤، ك_٥) تكرارات الاستجابات في كل احتمال من الاحتمالات الخمسة، (ن) هي عدد أفراد العينة .

٢. دلالة الأوزان النسبية (□) : و تُحسب دلالة الأوزان النسبية من خلال العلاقة
(أحمد سيد خليل، بدري أحمد أبو الحسن، ١٩٩٩، ١٠٧):

$$\text{قيمة (□)} = \frac{ق - ق \cdot ق}{\sqrt{\frac{ق^2 - ق \cdot ق}{ن}}}$$

تُمثل (□) دلالة النسبة (مدى حيود النسبة الوزنية عن النسبة المعيارية) ، (ق) النسبة الوزنية المستخرجة، (ق.ق) هي النسبة الوزنية المعيارية ، وتساوى (٠.٥٠) ،
و (ن) عدد أفراد العينة وتكون دلالة (□) كالاتي:

١	قيمة (□) دالة عند مستوى دلالة (٠.٥)	إذا كانت $١.٩٦ \leq (\square) \leq ٢.٥٨$
٢	قيمة (□) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)	إذا كانت $٢.٥٨ > (\square) > ٣.٢٩$
٣	قيمة (□) دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)	إذا كانت قيمة (□) ≤ ٣.٢٩

مناقشة النتائج و تفسيرها:

بناء على ما سبق من إجراءات الدراسة الميدانية من حيث إعداد الأداة المستخدمة في البحث، و اختبار صدق و ثبات الإستبانة، ثم وصف المجتمع الذي أجريت فيه الدراسة، و الأساليب الإحصائية المستخدمة في تفسير النتائج، يُحاول الباحث التعرف على واقع توافر أبعاد الميزة التنافسية الجامعية بكليات الجامعة، سوف يناقش البحث النتائج من خلال استجابات أفراد العينة على بنود الإستبانة، و يتضح ذلك كما يلي:

المحور الأول: الجودة المتفوقة:

جدول (٤) الأوزان النسبية لاستجابات عينة التطبيق على عبارات المحور الأول

(الجودة المتفوقة)

الترتيب	الدلالة	قيمة χ^2	الوزن النسبي	استجابات عينة التطبيق					رقم العبارة
				١	٢	٣	٤	٥	
2	0.001	4.635826667	0.607778	٢١	٣٤	٦٩	٤٣	١٣	١
7	0.05	0.447461979	0.501111	١٣	٢٤	٣١	٨٥	٢٧	٢
5	0.001	3.764040382	0.573333	١٤	٣٤	٦٦	٤٦	٢٠	٣
3	0.001	4.145707285	0.587778	١٩	٣٦	٥٣	٥٨	١٥	٤
1	0.001	4.918536368	0.62000	٢١	٣٥	٧٦	٣٧	١١	٥
4	0.001	4.059994527	0.584444	٢٠	٤١	٤٥	٥٣	٢١	٦
6	0.001	3.416463409	0.561111	٢٦	٢٦	٤٩	٤٥	٣٤	٧

يتضح من الجدول السابق أن:

١. يُلاحظ ارتفاع معظم الأوزان النسبية بالنسبة لاستجابات مجموعة الدراسة، و هذا يعني أن جامعة أسوان تُحقق معظم مقومات الجودة العالية في كافة عناصر المنظومة الجامعية (المدخلات) و العمليات، و تتميز المخرجات الجامعية بكفاءة عالية و جودة مرتفعة .

٢. احتلت العبارة (٥) مراكز الصدارة من منظور عينة الدراسة، و جاء الوزن النسبي لها (٠.٦٢)، و هي دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) مما يدل على سعي جامعة أسوان لتوفير كافة الموارد المادية و الطاقات البشرية اللازمة لتطوير أداء الجامعة و دعم تفوقها و تميزها بهدف جذب مزيد من العملاء و المستفيدين إليها .

٣. احتلت العبارتان (١) المرتبة الثانية من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٦٠٧) دال عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، مما يدل على قيام جامعة أسوان بتقديم منتجات و خدمات جامعية عالية الجودة و تُلبي رغبات العملاء و

المستفيدين، و تتخذ الجامعة بعض الآليات لتحقيق ذلك من خلال تقديم منتجاتها بأسعار تنافسية ، و استخدام أماكن (حرم جامعي) و قنوات توزيع متنوعة، و تحسين مستوى دعم العملاء ، وهذه النتيجة تتفق مع ما أوصت به دراسة برادموور Bradmore (٢٠٠٧) و التي أوصت بضرورة تعزيز البنية التحتية للجامعات الأسترالية و تطوير مرافقها لاجتذاب أفضل الأساتذة والطلاب .

٤. احتلت العبارات (٤) المرتبة الثالثة أيضاً من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٨) دال عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، مما يدل على اتفاق أعضاء هيئة التدريس على قيام الجامعة بوظائفها التعليمية و البحثية و المجتمعية طبقاً للمواصفات العالمية .

٥. احتلت العبارة (٦) المرتبة الرابعة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي دال عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، مما يدل على قيام جامعة أسوان بتقديم خدمات جامعية واسعة عبر الموقع الإلكتروني للجامعة سواء لأعضاء هيئة التدريس أو الطلاب أو للمجتمع المحيط، و تتميز تلك الخدمات بالجودة العالية قياساً بخدمات الجامعات المنافسة ، و من أهم الخدمات التي يُقدمها الموقع الإلكتروني للجامعة: عرض للخطة الإستراتيجية للجامعة، و أهم التقارير الصادرة عنها ، و البروتوكولات التي وقعتها مع الهيئات و المؤسسات و الجامعات و مراكز البحوث العالمية، و الإحصائيات الخاصة بالجامعة، تعريف بأهم إدارات الجامعة، و المجلات الإلكترونية التي تُصدرها كليات الجامعة، و الوحدات و المراكز الجامعية ذات الطابع الخاص، و خدمات متطورة لأعضاء هيئة التدريس و الطلاب و الباحثين و أحدث أخبار الجامعة و المؤتمرات التي سوف تتعقد برحاب الجامعة و أنشطة جامعة الطفل، و غيرها من الخدمات المتنوعة .

٦. احتلت العبارة (٣) المرتبة الخامسة أيضاً من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي دال عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠١) مما يدل على استخدام الجامعة أساليب كفيلة بتطوير كفاءة المنتجات الجامعية للوصول إلى المواصفات العالمية، و تحقيق مواقع متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات، و هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة عبدالله بن حمد بن إبراهيم العباد (٢٠١٧) التي اعتمدت على المعايير العالمية لتصنيف الجامعات في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة .

٧. احتلت العبارة (٧) المرتبة السادسة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي دال عند مستوى (٠.٠٠٠١)، وهذا يدل على اتفاق مجموعة الدراسة على تشجيع جامعة أسوان لأعضاء هيئة التدريس على تقديم مبادرات للارتقاء بالخدمات التي تُقدمها الجامعة، و منها أفكار تُسهم في الارتقاء بجودة التعليم الجامعي و تعزيز قدرات الخريجين، و بناء جسور التواصل مع المجتمع الداخلي و الخارجي، و تنويع مصادر التمويل، و تطوير تقنيات الاتصال، و العلاقات بين أفراد المجتمع الأكاديمي، و الأنشطة اللامنهجية .

٨. فيما يتعلق بسعى الجامعة بشكل جاد لتطبيق أنظمة الاعتماد و معايير ضمان الجودة المحلية و العالمية جاءت العبارة (٢) في المرتبة السابعة و الأخيرة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي دال عند (٠.٠٠٥)، و هذا يدل على اتفاق أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على وجود بعض أوجه القصور في تطبيق أنظمة ضمان الجودة و الاعتماد بالجامعة حيث لم تحصل أية كلية على الاعتماد إلى الآن رغم ما بذلته الجامعة من جهود في إنشاء مركز لضمان الجودة و الاعتماد بالجامعة يقوم بنشر فكر و ثقافة الجودة بين كليات الجامعة .

المحور الثاني: الإبداع المتفوق:

جدول (٥) الأوزان النسبية لاستجابات عينة التطبيق على عبارات المحور الثاني

(الإبداع المتفوق)

الترتيب ب	الدلالة	قيمة χ^2	الوزن النسبي	استجابات عينة التطبيق					رقم العبار ة
				١	٢	٣	٤	٥	
7	غير دالة	0.997218353 -	0.49444 4	١ ٣	١ ٧	٥ ٥	٦ ٢	٢ ٣	١
6	0.01	2.574403922	0.53555 6	١ ٧	٢ ٤	٥ ٩	٥ ٤	١ ٦	٢
1	0.00 1	5.548893784	0.64888 9	٢ ١	٤ ٢	٦ ٨	٤ ٥	١ ٧	٣
2	0.00 1	5.431206128	0.64333 3	٢ ٧	٥ ٠	٥ ٣	٣ ٥	١ ٥	٤
4	0.00 1	4.313415764	0.59444 4	١ ٨	٣ ٥	٦ ٨	٤ ٢	١ ٧	٥
5	0.00 1	3.214584819	0.55444 4	٢ ٠	٢ ٤	٦ ٥	٣ ٧	٣ ٤	٦
3	0.00 1	4.739924988	0.61222 2	٢ ٤	٤ ١	٥ ٦	٤ ٠	١ ٩	٧

يتضح من الجدول السابق أن:

١. يلاحظ ارتفاع بعض الأوزان النسبية بالنسبة لاستجابات مجموعة الدراسة، و هذا يعني أن جامعة أسوان تحقق بعض متطلبات الإبداع و الابتكار في أنشطتها و عملياتها الجامعية و لكن تواجهها بعض التحديات والصعوبات في تفعيل هذا البعد المهم و الذي تركز عليه الميزة التنافسية الجامعية .

٢. احتلت العبارة (٣) مركز الصدارة من منظور مجموعة الدراسة، و جاء الوزن النسبي لها (٠.٦٩)، و هي دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) مما يدل على قيام جامعة أسوان تقوم الجامعة بتطوير منتجاتها و خدماتها اعتماداً على دراسات السوق الجديدة لتتكيف معها ، و لكن يختلف الباحث مع هذه النتيجة حيث هناك ضعف ملحوظ في نظم المعلومات بالجامعة و فيما يتعلق بالخدمات التسويقية بوجه خاص .

٣. احتلت العبارة (٤) المرتبة الثانية من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٦٤) دال عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، مما يدل على امتلاك جامعة أسوان نظاماً يُشجع على استقطاب الكوادر الأكاديمية المتميزة في التدريس في التخصصات الجامعية النادرة ، و لكن هذا أكثر وضوحاً في بعض الكليات دون غيرها مثل كليات الطب و الألسن و الزراعة و التمريض .

٤. احتلت العبارات (٧) المرتبة الثالثة أيضاً من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٦١) دال عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، مما يدل على توفير جامعة أسوان المناخ التنظيمي اللازم لتوليد الإبداع و رعاية الابتكار كمصدر للتفكير الإستراتيجي و توفير بيئة جامعية داعمة للأفكار و المشروعات الإبتكارية .

٥. احتلت العبارة (٥) المرتبة الرابعة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي دال عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، مما يدل على استخدام جامعة أسوان تكنولوجيا متطورة تُساعد على تطوير و تنويع منتجاتها، لكن يختلف الباحث مع هذه النتيجة لوجود كثير من أوجه القصور في إعداد القاعات الدراسية للتدريس الإبداعي في كثير من بعض كليات الجامعة، علاوة على عدم وجود بعض الأجهزة و التقنيات المعملية المهمة للتدريس و البحث العلمي بكليات أخرى .

٦. احتلت العبارة (٦) المرتبة الخامسة أيضاً من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي دال عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) مما يدل على إتاحة جامعة أسوان الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بها لإنجاز مهامهم التعليمية و البحثية و المجتمعية ، و تعني الحرية الأكاديمية توفير الجامعة مناخ حر لأعضاء هيئة

التدريس لممارسة أدوارهم بشكل من الإستقلالية دون تدخل أو تقييد من أي جهة خارجية، و حريرتهم في متابعة المعرفة العلمية و تطويرها من خلال البحث و الدراسة و المناقشة و التوثيق و الإنتاج و الخلق و الإبداع .

٧. احتلت العبارة (٢) المرتبة السادسة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي دال عند (٠.٠٠١) ، و هذا يدل على اتفاق مجموعة الدراسة على انتهاج جامعة أسوان لبعض سياسات التجديد في منتجاتها و أساليب العمل بها، لكنها تواجه بعض الصعوبات في تفعيل هذه المفردة .

٨. فيما يتعلق بتقديم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة أفكاراً إبداعية تُعزز مكانة الجامعة في السوق المحلي والعالمي جاءت العبارة (١) في المرتبة السابعة و الأخيرة من منظور مجموعة الدراسة غير دال عند أي مستوى من مستويات الدلالة، و هذا يدل على ضعف اهتمام أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بتقديم أفكار إبداعية لتطوير وظائف الجامعة التعليمية و البحثية و المجتمعية نتيجة لعدم وجود مُحفزات كافية من الجامعة .

المحور الثالث: الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء و المستفيدين:

جدول (٦) الأوزان النسبية لاستجابات عينة التطبيق على عبارات المحور الثالث

(الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء)

الترتيب	الدلالة	قيمة □	الوزن النسبي	استجابات عينة التطبيق					رقم العبارة
				١	٢	٣	٤	٥	
5	0.001	4.765711	0.613333	٢١	٤٤	٥٤	٤٨	١٣	١
4	0.001	5.068333	0.626667	٢٣	٣٩	٦٧	٤١	١٠	٢
2	0.001	5.431206	0.643333	٣٣	٣٨	٥٤	٣٥	٣٠	٣
6	0.001	4.688070	0.610000	٢٧	٣٩	٦٠	٣٤	١٠	٤
3	0.001	5.239614	0.634444	٢٧	٣٧	٧١	٣٠	١٥	٥
1	0.001	5.848248	0.663333	٣٢	٤٢	٥٣	٤٧	١٦	٦

يتضح من الجدول السابق أن:

١. يُلاحظ ارتفاع الأوزان النسبية بالنسبة لاستجابات مجموعة الدراسة، و هذا يعني أن جامعة أسوان تستجيب لرغبات و حاجات العملاء و المستفيدين بصورة جيدة .
٢. احتلت العبارة (٦) مركز الصدارة من منظور مجموعة الدراسة، و جاء الوزن النسبي لها (٠.٦٦)، و هي دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) مما يدل على وجود قواعد بيانات و مصادر معلومات بجامعة أسوان تتعلق برضا العملاء و المستفيدين عن المنتجات و الخدمات التي تُقدمها لهم و إن كانت لم تكتمل بعد .
٣. احتلت العبارة (٣) المرتبة الثانية من منظور مجموعة الدراسة و بوزن نسبي دال عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، مما يدل على اهتمام الجامعة ببحوث التسويق للتعرف على احتياجات العملاء و سرعة إنجازها
٤. احتلت العبارتان (٥، ٢) المرتبة الثالثة و الرابعة على الترتيب من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي دال عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) للعبارتين، مما يدل على امتلاك جامعة أسوان التسهيلات التقنية اللازمة لتوصيل خدماتها للمستفيدين بأسرع وقت ممكن إلى جميع أصحاب المصلحة و المتعاملين مع الجامعة في الوقت المناسب و المكان المناسب عبر شبكة الإنترنت و عن طريق إمكانات الجوال (برنامج واتس أب).
٥. احتلت العبارة (١) المرتبة الخامسة أيضاً من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي دال عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) مما يدل على استجابة جامعة أسوان لكافة حاجات العملاء و المستفيدين كماً و نوعاً ، و هذا يتطلب من جميع العاملين بالجامعة التمتع بمهارات خدمة العملاء و هي: مهارات الإصغاء، التحلي بالصبر والهدوء قدر الإمكان، مهارات التواصل الفعال، و إجادة اللغة الإيجابية ، و مهارات قراءة العملاء.

٦. احتلت العبارة (٤) المرتبة السادسة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي دال عند (٠.٠٠١) ، و هذا يدل على اتفاق مجموعة الدراسة على احترام الجامعة مواعيد تقديم المنتج أو الخدمة بجودة و كفاءة عالية، و هذه النتيجة تتفق مع ما أوصت به دراسة دينا سعيد عبد الحميد بزادوغ، ملك صلاح الناظر(٢٠١٧) من أهمية تنظيم دورات تدريبية للقيادات الجامعية في مجال تدعيم الميزة التنافسية الجامعية .
المحور الرابع: المرونة الجامعية:

جدول (٧) الأوزان النسبية لاستجابات عينة التطبيق على عبارات المحور الرابع

(المرونة الجامعية)

الترتيب	الدلالة	قيمة χ^2	الوزن النسبي	استجابات عينة التطبيق					رقم العبارة
				١	٢	٣	٤	٥	
1	0.001	4.918536	0.620000	١٦	٣٦	٥٧	٥٦	١٥	١
4	0.001	4.503431	0.602222	١٩	٣٩	٥٤	٥٢	١٥	٢
6	0.001	4.117281	0.586667	٢٤	٣٠	٦٦	٤٤	١٤	٣
2	0.001	4.714045	0.611111	٢٠	٣٥	٥٧	٥١	١٧	٤
5	0.001	4.340916	0.595556	٢٧	٣١	٦٠	٤٨	١٥	٥
3	0.001	4.609555	0.606667	٢٠	٤١	٥٢	٥٢	١٦	٦

يتضح من الجدول السابق أن:

١. يُلاحظ ارتفاع الأوزان النسبية بالنسبة لاستجابات مجموعة الدراسة، و هذا يعني أن جامعة أسوان تتمتع بمستوى عال من المرونة .
٢. احتلت العبارة (١) مركز الصدارة من منظور مجموعة الدراسة، و جاء الوزن النسبي لها (٠.٦٢)، و هي دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) مما يدل على تميز الخطط و السياسات المُتبعة في جامعة أسوان بالمرونة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الحالية و المستقبلية للجامعة بسهولة .

٣. احتلت العبارة (٤) المرتبة الثانية من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٦١) دال عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، مما يدل على سعي جامعة أسوان لجعل منتجاتها و خدماتها عالية الجودة عالية بما يضمن استمرار تميزها و تفوقها (مرونة المنتج) و هذا يتطلب تبني الجامعة مداخل أكاديمية و إدارية حديثة لتخليق مزايا تنافسية و هذه النتيجة تتفق مع دراسة محمود مرسي العياصرة ، سلامة يوسف طناش(٢٠١٧).

٤. احتلت العبارات (٦) المرتبة الثالثة أيضاً من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٦٠) دال عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، مما يدل قيام الجامعة باستمرار بتقييم جودة منتجاتها و خدماتها من أجل التحسين المستمر بمرونة و اقتدار و احترافية للتأكد من توافقها مع المواصفات العالمية .

٥. احتلت العبارة (٢) المرتبة الرابعة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي دال عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، مما يدل على أن جامعة أسوان لديها قدرة عالية على تغيير استراتيجياتها للتوافق مع الظروف التنافسية المحيطة حيث تتميز الجامعة بسرعة التكيف مع الظروف المحيطة دائمة التغير، و مواكبة التطور و إمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية و تقديم منتجات جديدة .

٦. احتلت العبارة (٥) المرتبة الخامسة أيضاً من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي دال عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) مما يدل على حرص جامعة أسوان على الاتصال المباشر مع العملاء لتقديم خدمة جامعية متميزة بمواعيدها المناسبة و هذه النتيجة تتفق مع ما أوصت به دراسة صالح عبد الحكيم عبد الغفور (٢٠١٥).

٧. احتلت العبارة (٣) المرتبة السادسة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي دال عند (٠.٠٠١)، و هذا يدل على اتفاق مجموعة الدراسة على سماح جامعة أسوان للعملاء و المستفيدين من خدماتها بتقديم مقترحاتهم خصوصاً عبر مواقع التواصل الاجتماعي و تأخذها الجامعة بعين الاعتبار قدر الإمكان .

المحور الخامس: التكلفة و ترشيد النفقات:

جدول (٨) الأوزان النسبية لاستجابات عينة التطبيق على عبارات المحور

الخامس (التكلفة و ترشيد النفقات)

الترتيب	الدلالة	قيمة χ^2	الوزن النسبي	استجابات عينة التطبيق					رقم العبارة
				١	٢	٣	٤	٥	
3	0.001	4.817007	0.615556	٢٣	٣١	٥٩	٤٣	٢٤	١
6	0.001	4.791404	0.614444	٢١	٣١	٦٠	٥٠	١٨	٢
2	0.001	5.166645	0.631111	١٨	٣٨	٤٥	٥٦	٢٣	٣
5	0.001	4.503431	0.602222	٢٣	٣٥	٥٧	٤٧	١٨	٤
1	0.001	5.431206	0.643333	٢١	١٩	٦٧	٤٦	٢٧	٥
4	0.001	4.449719	0.600000	٢٢	٣٦	٦٠	٤٤	١٨	٦

يتضح من الجدول السابق أن:

٨. يلاحظ ارتفاع الأوزان النسبية بالنسبة لاستجابات مجموعة الدراسة، و هذا يعني

أن جامعة أسوان تتمتع بمستوى عال من ترشيد النفقات و التكاليف و

المصروفات .

٩. احتلت العبارة (٥) مركز الصدارة من منظور مجموعة الدراسة، و جاء الوزن

النسبي لها (٠.٦٤)، و هي دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) مما يدل على أن

تخفيض التكاليف و ترشيد النفقات و حسن استخدام الموارد من الأهداف

الأساسية للجامعة .

١٠. احتلت العبارة (٣) المرتبة الثانية من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن

نسبي (٠.٦٣) دال عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، مما يدل على سعي جامعة

أسوان للاحتفاظ بالكفاءات من أعضاء هيئة التدريس و العاملين لتخفيض حجم التكاليف حيث كليات الجامعة أغلبها جديدة و تشتترط على أعضاء هيئة التدريس المعينين بها عدم التقدم بطلبات نقل قبل مرور عشر سنوات .

١١. احتلت العبارات (٢) المرتبة الثالثة أيضاً من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٦١) دال عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، مما يدل استخدام الجامعة تقنيات حديثة مرنة في إنجاز العمليات التشغيلية والإدارية بالجامعة بتكلفة أقل من خلال توظيف إمكانات الإدارة الإلكترونية بالجامعة .

١٢. احتلت العبارة (٦) المرتبة الرابعة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي دال عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، مما يدل على أن جامعة أسوان تُحاول استخدام أساليب حديثة في تقديم المنتجات و الخدمات عالية الجودة بأقل تكلفة مُمكنة .

١٣. احتلت العبارة (٤) المرتبة الخامسة أيضاً من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي دال عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) مما يدل على حرص جامعة أسوان على تخفيض الخدمات التكميلية، و استثمار مواردها المالية بصورة اقتصادية رشيدة ، و هذه النتيجة تتفق مع ما أوصت به دراسة محمد عبدالله محمد عبدالله (٢٠١٩) من أليات لرفع القيمة المضافة لمنتجات و خدمات الجامعة باستخدام مدخل سلسلة القيمة .

١٤. احتلت العبارة (٢) المرتبة السادسة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي دال عند (٠.٠٠١)، و هذا يدل على اتفاق مجموعة الدراسة على استخدام الجامعة تقنيات حديثة مرنة في إنجاز العمليات التشغيلية والإدارية بالجامعة بتكلفة أقل .

المحور السادس: التميز و التفوق على المنافسين

جدول (٩) الأوزان النسبية لاستجابات عينة التطبيق على عبارات المحور

السادس (التميز و التفوق على المنافسين)

الترتيب	الدلالة	قيمة χ^2	الوزن النسبي	استجابات عينة التطبيق					رقم العبارة
				١	٢	٣	٤	٥	
٦	0.001	3.513909	0.564444	٢٣	٣٨	٤٣	٥٠	١٦	١
٥	0.001	3.702732	0.571111	٢٩	٣٩	٥٤	٤٥	١٣	٢
١	0.001	4.714045	0.611111	٢٠	٣٨	٥٤	٤٨	٢٠	٣
٤	0.001	4.059995	0.584444	٢٥	٣٩	٥٨	٤١	١٧	٤
٣	0.001	4.145707	0.587778	٢٩	٣٦	٥١	٤٥	١٩	٥
٧	0.001	3.001814	0.547778	٣٤	٣٦	٥٧	٣٩	١٢	٦
٢	0.001	4.503431	0.602222	٢٥	٣٠	٦٥	٣٨	٢٢	٧

يتضح من الجدول السابق أن:

١٥. يلاحظ ارتفاع الأوزان النسبية بالنسبة لاستجابات مجموعة الدراسة، و هذا يعني أن جامعة أسوان تتمتع بمستوى مقبول من التميز و التفوق على الجامعات المنافسة خصوصاً أنها الجامعة الوحيدة بالإقليم .

١٦. احتلت العبارة (٣) مركز الصدارة من منظور مجموعة الدراسة، و جاء الوزن النسبي لها (٠.٦١)، و هي دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) مما يدل على اعتماد جامعة أسوان على نظم معلومات إدارية تسمح بالتنسيق بين الإدارات الجامعية .

١٧. احتلت العبارة (٧) المرتبة الثانية من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٦٠) دال عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، مما يدل على اهتمام جامعة أسوان بالموارد و الكفاءات البشرية الأكاديمية و الإدارية باعتبارها قدرات استراتيجية لدى الجامعة غير قابلة للتقليد و المحاكاة .

١٨. احتلت العبارات (٥) المرتبة الثالثة أيضاً من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي (٠.٥٩) دال عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، مما يدل تقديم الجامعة برامج تعليمية في تخصصات علمية نادرة تفي باحتياجات سوق العمل دائمة التغير .

١٩. احتلت العبارة (٤) المرتبة الرابعة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي دال عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، مما يدل على أن امتلاك جامعة أسوان نظام رقابة يتضمن فحص و تقييم كفاءة العمليات الإدارية و الأكاديمية بالجامعة.

٢٠. احتلت العبارة (٢) المرتبة الخامسة أيضاً من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي دال عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) مما يدل على استقصاء الجامعة معلومات عن رغبات الطلاب و احتياجات أسواق العمل، لتصبح قادرة على تكوين كوادر بشرية تلائم عصر اقتصاد المعرفة المدعوم بتكنولوجيا المعلومات ، كوادر تمتلك مهارات وظيفية و فنية و إنتاجية و إشرافية و إحترافية.

٢١. احتلت العبارة (١) المرتبة السادسة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي دال عند (٠.٠٠١)، و هذا يدل على اتفاق مجموعة الدراسة على أن مخرجات جامعة أسوان عالية الجودة و متميزة بالنسبة للجامعات الأخرى المنافسة ، حيث تبذل كليات الجامعة جهودها في إعداد الخريجين، و الاحتفاظ بهم في برامج الدراسات العليا بالجامعة كي يتلاءموا مع عالم العمل دائم التغير، خصوصاً مع تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لذلك يتزايد أهمية دور الجامعة في التعلّم مدى الحياة .

٢٢. احتلت العبارة (٦) المرتبة السابعة من منظور مجموعة الدراسة، و بوزن نسبي دال عند (٠.٠٠١)، و هذا يدل على اتفاق مجموعة الدراسة على تركيز الجامعة على تقديم نوع معين من المنتجات الجامعية التي لا تقدمها الجامعات المنافسة ، فالجامعة يتوافر لديها بعض التخصصات العلمية التي لا توجد في معظم

الجامعات المصرية مثل كلية تكنولوجيا المصايد و الأسماك و معهد الشئون الأفريقية بالجامعة .

مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

١. تُحقق جامعة أسوان ميزة الجودة العالية في كافة عناصر المنظومة الجامعية (المدخلات) والعمليات، و تتميز المخرجات الجامعية بكفاءة عالية، لكن هناك بعض وجود بعض أوجه القصور في تطبيق أنظمة ضمان الجودة والاعتماد بالجامعة حيث لم تحصل أية كلية على الاعتماد إلى الآن، رغم الدور الذي يقوم به مركز ضمان الجودة و الاعتماد بالجامعة في نشر ثقافة الجودة بين كليات الجامعة .

٢. تُحقق جامعة أسوان ميزة الإبداع و الابتكار في أنشطتها و عملياتها الجامعية، و لكن تواجهها بعض التحديات و الصعوبات في تفعيل هذا البعد المهم، بسبب ضعف اهتمام أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بتقديم أفكار إبداعية لتطوير وظائف الجامعة التعليمية و البحثية و المجتمعية .

٣. تُحقق جامعة أسوان ميزة الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء و المستفيدين بصورة جيدة بالاعتماد على التقنيات الحديثة لتوصيل خدماتها للمستفيدين بأسرع وقت ممكن في الوقت المناسب و المكان المناسب عبر شبكة الإنترنت و عن طريق إمكانات الجوال (برنامج واتس أب).

٤. تُحقق جامعة أسوان ميزة المرونة بصورة جيدة من خلال تغيير استراتيجياتها للتوافق مع الظروف التنافسية المحيطة بها حيث تتميز الجامعة بسرعة التكيف مع الظروف المحيطة دائمة التغير .

٥. تُحقق جامعة أسوان ميزة التكلفة و ترشيد النفقات حيث تتمتع الجامعة بمستوى عال من ترشيد النفقات من خلال استخدام أساليب حديثة في تقديم الخدمات الجامعية عالية الجودة بأقل تكلفة مُمكنة .

٦. تُحقق جامعة أسوان ميزة التميز و التفوق على المنافسين حيث تتمتع الجامعة بمستوى مقبول من التميز و التفوق على الجامعات المنافسة خصوصاً أنها

الجامعة الوحيدة بالإقليم التي تُقدم برامج تعليمية في تخصصات علمية مُتميزة
تفي باحتياجات أسواق العمل دائمة التغير .

متطلبات تطوير الميزة التنافسية لجامعة أسوان في ضوء

الاتجاهات العالمية المعاصرة: تصور مقترح

تسعى الجامعات في ظل بيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية تُميزها
عن غيرها، و ذلك من خلال إضافة قيمة للعميل ، و تحقيق التميز عن طريق
استغلال الطاقة الفكرية والعقلية لأعضاء هيئة التدريس و العاملين و الطلاب، وجعل
الأصول غير الملموسة ميزة تنافسية للجامعة، و تدعيم الطاقات البشرية ومساعدتهم
على اكتشاف امكانياتهم المحتملة، و لكي تتمكن الجامعات من تعزيز المزايا
التنافسية لها يتطلب منها أن تقوم بإعداد برامجها التعليمية و البحثية في إطار
استراتيجيات الميزة التنافسية .

فلسفة التصور المقترح و أهدافه :

في ظل ما يشهده العالم في القرن الحادي و العشرين من تصاعد المنافسة
التي اتسع نطاقها، بحيث شملت العام و الخاص، و تعدت الحدود ليصبح التنافس
عالمياً على مكان الريادة، و ذلك لا يتحقق إلا من خلال تخليق ميزة تنافسية للجامعة
تُكسبها مكانة مرموقة، و في ظل اشتداد المنافسة يجب على الجامعات البحث عن
مزايا تنافسية مُستمرة نابعة من مصادر داخلية في الجامعة يُكسبها صعوبة التقليد، و
هذا المصدر يتمثل في الموارد البشرية القادرة على التفكير و الإبداع و التحسين من
أجل تحقيق أهداف الجامعة .

و تتعرض جامعات اليوم للعديد من التغيرات بالغة التأثير في سياستها و
استراتيجياتها و برامجها، ولعل أبرز هذه التغيرات: الانتقال من الاقتصاد الوطني
إلى الاقتصاد العالمي، و من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة، و من التبعية
المؤسسية إلى الاعتماد على الذات، و من الاختيار الواحد إلى بدائل مُتعددة، و
لأشك أن هذه التغيرات أُلقت بظلالها على الأداء الجامعي، فساهمت في تحويله من

الأداء التقليدي إلى الأداء القائم على التنافسية، من هنا بات التوجه نحو التميز و التفوق على المنافسين أمراً لا مناص من تحقيقه .

و لكي تحقق جامعة أسوان القدرة التنافسية لابد من قيامها بدورها الحقيقي في بناء نظام جامعي يتسم بالتنوع و الترابط يُساعدها في تحقيق التميز فيما بينها في مجالات حيوية مثل: البرامج الدراسية، وإمكانات أعضاء هيئة التدريس، و المكتبات التي تملكها، و القاعات الدراسية و التجهيزات البحثية، و تسهيلات التدريب العملي للطلاب ، و نمط الإدارة و نظم الجودة المتبعة، و ابتكار نظم و برامج تأهيل جديدة تتواءم مع المستجدات العالمية، بالإضافة إلى القدرة على استقطاب الطلاب و الطالبات من الأسواق المحلية و العالمية .

و تستند فلسفة التصور المقترح على أسس و مبادئ تُراعي طبيعة العصر الراهن و المستجدات الحالية التي تتميز بزيادة حدة المنافسة الدولية و الاهتمام بالتصنيفات الدولية للجامعات و التوجهات المتجددة في مجال التعليم الجامعي و احتياجاته و متطلباته المتنوعة من العمل التعاوني و المتجدد، و الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال تخليق المزايا التنافسية الجامعية، و تعتمد هذه الفلسفة على تحسين الأداء الأكاديمي و تخفيض التكاليف إلى حدها التنافسي و تحقيق الميزة التنافسية الجامعية كعملية مستمرة .

أهداف التصور المقترح

- هذا التصور بمثابة دعوة إلى التطوير و التفاعل مع المستجدات و عدم انتظار الجامعات المصرية لنتائج أداء الآخرين لتقليدها، و إنما السعي إلى الريادة و التعرف على كل ما هو جديد لتحقيق الأفضلية.
- وضع ملامح عريضة لدعم الميزة التنافسية بجامعة أسوان و تحديد الجهات المشاركة في هذا الدعم.
- تقديم بعض الآليات التي يُمكن أن تعتمد عليها الجامعات المصرية في دعم الميزة التنافسية الجامعية.

➤ مساعدة متخذي القرار لرسم خطط مستقبلية لدعم الميزة التنافسية الجامعية بُغية الحصول على مراكز متقدمة في تصنيف الجامعات العالمية .

منطلقات التصور المقترح:

١. تعليم القرن الحادى والعشرين هو حجر الأساس للتنافسية، فالتحولات الجوهرية فى الإقتصاد تتطلب سياسات خلاقة لإيجاد تواصل بين التعليم و التنافسية، فنظام التعليم الجامعي فى القرن الحادى والعشرين هو التحدى المركزى أمام بناء القدرات التنافسية للدول .

٢. إن مستقبل نجاح أي منظمة ليس امتداد لنجاحات الماضي، و رغم أن الخبرات و النجاحات السابقة لا يُمكن إنكارها فى المستقبل، إلا أن التنافسية الجديدة هي محاولة لصنع و تشكيل المستقبل، و ليس مجرد الانتقال إليه للبحث عن مكان فيه. ٣. تُعد الميزة التنافسية بمثابة السلاح الرئيسى لمواجهة تحديات السوق، من خلال قيام المنظمة بتنمية قدرتها على تلبية احتياجات الزبائن فى المستقبل، عن طريق مقدرتها الجوهرية التي تُمكنها من التكيف للفرص سريعة التغير ، كما تُعد معياراً مهماً للمنظمات التي تُريد البقاء و النمو .

٤. يُمكن تقديم مفهوم الميزة التنافسية فى التعليم العالى كمفهوم متعدد الأبعاد تجتهد الجامعات فى تحقيقه، بهدف احتلال موقع مُتميز فى التصنيف الدولى للجامعات، فالتنافسية هي حالة ذهنية تدفع إلى التفكير فى كيفية تطوير الجامعات لموقعها فى السوق .

٥. تعتمد الميزة التنافسية للجامعات على أن الجودة النوعية التي تتطلب جودة أداء أعضاء هيئة التدريس أنفسهم باعتبارهم عنصراً فعالاً فى تحقيق الجودة، و ذلك على ضوء ما يملكون من مدخلات، لذلك ركزت الجامعات على الاستثمار فى مواردها البشرية لتحقيق ميزة تنافسية لها .

٦. أصبحت المعرفة الموجودة فى الجامعات تمثل ميزة تنافسية لها و فى ظل محدودية الموارد المادية للجامعات وانخفاض الدعم الخارجى أصبحت الجامعات

تعتمد على مواردها الداخلية و الخارجية من أجل تعزيز ميزات التنافسية بهدف تحقيق الارتقاء في مستواها التعليمي .

أسس و مرتكزات التصور المقترح:

1. تبني الجامعة رؤية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية: و هو متطلب مُهم لتحقيق الميزة التنافسية ، نظراً لدورها في تشجيع أعضاء هيئة التدريس و الإداريين على تحقيق أفضل أداء جامعي بأقل تكلفة ممكنة .
2. توفير البنية التحتية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية: يحتاج تحقيق الميزة التنافسية بنية تكنولوجية و مباني ومرافق مجهزة بأحدث التقنيات ، و توافر قواعد بيانات خاصة بأعضاء هيئة التدريس و الطلاب و العاملين والعلماء و المستفيدين من الخدمات الجامعية، و هذا كله يُتيح فرص لتحسين الأداء الجامعي المؤسسي .
3. تهيئة الثقافة التنظيمية للجامعة لتحقيق الميزة التنافسية الجامعية: و هو عامل مهم لنجاح الجامعة في تخليق مزايا تنافسية، لدورها في إكساب أعضاء هيئة التدريس المكونات الثقافية للميزة التنافسية .
4. توفير الموارد المادية الملائمة لتحقيق الميزة التنافسية: يحتاج تحقيق الميزة التنافسية مزيد من الموارد المادية (موارد مالية لتوفير رواتب و مكافآت أعضاء هيئة التدريس و العاملين، و موارد مالية للانفاق على شراء البنية التحتية من أجهزة و برامج و خامات و مسلزمات لعملية التعليم و التعلم من معامل و تجهيزات مختلفة .
5. توفير الموارد البشرية الملائمة لتحقيق الميزة التنافسية: و هي العوامل الأهم في نجاح تحقيق الميزة التنافسية نظراً لما تمتلكه من قدرات و كفاءات تُمكنها من توظيف و استثمار الموارد المالية في تحقيق التميز و التفوق .

٦. التركيز على المستفيدين (العملاء): إن احتياجات العملاء و المستفيدين من خدمات الجامعة تمثل عنصراً مؤثراً في سياساتها، حيث إن قدرة الجامعة على تلبية هذه الاحتياجات و تقديم خدمات ذات جودة عالية .
٧. التحسين المستمر للعمليات الجامعية: إن الوصول إلى مخرجات ذات جودة عالية إنما يعتمد في الأساس على التحسين المستمر للعمليات الجامعية، من خلال تشجيع المبادرات المبدعة، و تنمية المعارف و الكفاءات لدى جميع عناصر المنظومة الجامعية، كما يعتمد التحسين المستمر على قياس رضا المستفيدين .
٨. كفاءة الموارد البشرية: يتطلب تطبيق الميزة التنافسية للجامعة نوعية ملائمة من الموارد البشرية تكون ذات كفاءة عالية و لديها القدرة على تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات و لابد من تطوير نظم التدريب المتبعة، فالموارد البشرية ذات الكفاءة العالية تمكن الجامعة من الاحتفاظ بمزاياها التنافسية .
٩. التعاون اللامحدود: و هو يعني توسيع مجالات التعاون في داخل الجامعة، و إتاحة قنوات للشراكة مع المجتمع، و إزالة الحواجز بين المستويات الإدارية بالجامعة .

ضمانات تحقيق التصور المقترح:

١. التركيز على أركان بناء الميزة التنافسية: و هي (الكفاءة و الجودة و الإبداع و الاستجابة للعميل) ، و يتطلب ذلك تطوير كفاءات متميزة من أعضاء هيئة التدريس تسهم في إنجاز أداء متفوق .
٢. استخدام أسلوب المقارنة المرجعية و التي تُتيح معرفة الوضعية التنافسية للجامعة و مقارنته بمنتجات و ممارسات و خدمات أفضل الجامعات المنافسة كفاءة، و تعزيز الأداء المتميز و بناء الموارد و القدرات .
٣. اليقظة الإستراتيجية: و هي عملية منظمة تتضمن البحث و التحليل و الانتقاء المناسب للمعلومات التي تقدم مزايا تنافسية للجامعة ، و تتطلب اليقظة الإستراتيجية توافر خمسة شروط ، و هي: إرادة ثابتة من قبل الإدارة، و

- الاتصال الداخلي الجيد ، و التحكم في الوقت ، و الحد الأدنى من الهياكل التنظيمية .
٤. الذكاء الاقتصادي: و هو امتداد لليقظة الإستراتيجية من أجل استعمال هجومي للمعلومة بهدف تعزيز واستمرارية الميزة التنافسية، و ذلك من خلال بناء معرفة جيدة لمتطلبات المنافسة و المعلومات الإستراتيجية ذات القيمة العالية و التي تسهم في تعزيز تنافسية الجامعة .
٥. الاستمرار المنظم لعمليتي التحسين و التعلم: في ظل التغير الديناميكي في البيئة أصبح من السهولة تلاشي الميزة التنافسية أما عن طريق التقليد أو التفوق عليها بسبب ابتكارات و عمليات حديثة يلجأ لها المنافس ، لذا لابد من التحسين المستمر للكفاءة و الجودة و التحديث و الاستجابة للعميل .
٦. الاهتمام بالعنصر البشري: و تعزيز قدراته و مهاراته الإبداعية في امتلاك المعرفة و العمل على تحقيق الجودة المبدعة داخل الجامعة ، و متابعة الجامعة لمدى جدوى مواردها المادية و البشرية لضمان استمرارية الريادة والسبق التنافسي، و تجديد سياساتها التنافسية و توجهاتها الإستراتيجية لاستدامة المزايا التنافسية بها .
٧. زيادة القدرة الإبداعية: يُشكل التفكير الإبداعي أسلوباً حديثاً لحل المشكلات و توليد الأفكار التي يسمح بالتجديد المؤدي إلى بقاء الجامعة في السوق التي تتصف بشدة المنافسة، و تنمية التفكير الإبداعي لا تقتصر على تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس و زيادة إنتاجيتهم فقط، و لكن تشمل تنمية درجة وعيهم و تنمية إدراكهم و توسيع مداركهم و تصوراتهم و تنمية خيالهم .
٨. تنويع المنتجات الجامعية: ليس بإمكان الجامعة الاعتماد على إنتاج نوع واحد من المنتجات والخدمات الجامعية و لمدة طويلة، خاصة في زمن يتميز بقصر دورة حياة المنتج.
٩. جذب عملاء جدد و تعزيز ولائهم: تحتاج الجامعة إلى ضمان تسويق منتجاتها، و مع اشتداد المنافسة يُمكن أن تفتقد الجامعة عملائها في أي لحظة و يمنعها ذلك

من الاستمرار في نشاطاتها و أعمالها، و تحتاج الجامعة إلى زبائن جدد في كل فترة و أن تسعى إلى تعزيز ولائهم ضماناً لاستمرار تسويق منتجاتها.
متطلبات تطوير الميزة التنافسية لجامعة أسوان في ضوء الاتجاهات العالمية

المعاصرة

المتطلب الأول: تطوير رأس المال البشري

- تشجيع أعضاء هيئة التدريس و العاملين على المشاركة في البرامج التدريبية داخل و خارج الجامعة.
- تزويد أعضاء هيئة التدريس بالمعلومات المتجددة أول بأول باستخدام تقنيات متطورة (الإنترنت و الجوال).
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس للقيام بمهامهم و مسؤولياتهم و إعطائهم الثقة بأنفسهم .
- تشجيع التعاون و العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس و تنمية الاتصالات الإيجابية بينهم .
- استثمار الجامعة للقدرات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس و العاملين و إتاحة الفرص لهم لتجريب أفكارهم الإبداعية و مشروعاتهم الريادية بعد الفحص و المراجعة و التدقيق .
- تتابع الجامعة الكفاءات المتميزة بغرض جذبها و استقطابها لتستفيد منها الجامعة في تطوير مزاياها التنافسية و الحفاظ عليها بمختلف أساليب الجذب و الاستبقاء (حوافز مادية و معنوية) .
- إقامة المؤتمرات العلمية المحلية و الدولية لاستثمار طاقات أعضاء هيئة التدريس و إبراز الكفاءات .
- تسعى الجامعة لملء الشواغر الوظيفية بأعضاء هيئة تدريس مؤهلين تأهيلاً عالياً و بمواصفات عالمية .

المتطلب الثاني: تطوير النظم و القواعد الإدارية الحاكمة

- إعداد هياكل تنظيمية داعمة تزود أعضاء هيئة التدريس بالتسهيلات المالية و الإدارية اللازمة .
 - تغيير الثقافة التنظيمية بالجامعة للتكيف مع المنافسة الحادة القائمة على المعرفة .
 - تسعى الجامعة لتحديث المعلومات و البيانات بشكل مستمر و تيسير إطلاع العملاء و المستفيدين عليها .
 - بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تشجع الإبداع و الابتكار و تكافئ الجامعة المتميزين على الإنجاز العلمي .
 - تتبنى الجامعة مواصفات و معايير ضمان الجودة بشكل صارم في جميع كلياتها و أقسامها و وحداتها .
 - إسراع الجامعة في توظيف تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في عملياتها التعليمية و البحثية و المجتمعية.
 - انتقاء الجامعة للعاملين فيها بعناية فائقة و تأهيلهم و تدريبهم بشكل جيد لضمان حل المشكلات الإدارية.
 - سعى الجامعة لتأصيل ثقافة الاستفادة من نتائج البحث العلمية في تحسين وظائف الجامعة .
 - إنشاء مراكز خدمة المجتمع بالجامعة للقيام بدورات لتدريب أفراد المجتمع على المشروعات الريادية .
- المتطلب الثالث: المرونة الإستراتيجية للجامعة (مرونة الموارد - مرونة القدرات):**
- تمكين الجامعة من التعامل بكفاءة مع ما تمتلكه من موجودات و موارد مالية و مادية و بشرية و معرفية و مهارات بما يمنحها قدرة عالية على تفعيل الخيارات الإستراتيجية .
 - استفادة الجامعة من الموارد المتاحة و الأكثر فعالية لتلبية احتياجات عملائها و المستفيدين منها .

- استغلال كافة الفرص السوقية بالملائمة مع قدرات الجامعة و إمكاناتها الحالية و المستقبلية .
- تبني الجامعة سياسات واضحة لتطوير علاقاتها و سمعتها لدى أصحاب المصلحة و المستفيدين من خدماتها
- اهتمام الجامعة بمقترحات العملاء و المستفيدين في تقديم خدمات جامعية جديدة و إجراء تحسينات عليها.
- توثيق المعلومات و البيانات الخاصة بالعملاء و المستفيدين عبر قواعد معلومات و بيانات متطورة .
- سعي الجامعة لجذب المزيد من العملاء و المستفيدين و تفتح المجال للاتصال المباشر معهم .
- التعاون مع جامعات عالمية و مؤسسات أكاديمية و بحثية مرموقة في العالم لتحسين قدرتها التنافسية .
- امتلاك الجامعة علاقات طيبة مع مختلف المؤسسات المجتمعية و الإنتاجية في المجتمع المحيط .

المتطلب الرابع: تأسيس مجتمع المعرفة بالجامعة

- امتلاك الجامعة أنظمة معلومات و قواعد بيانات حديثة تميزها عن غيرها من الجامعات الأخرى .
- امتلاك مكتبة مركزية يتوافر بها أحدث الكتب و الدورات و المراجع العلمية الورقية و الإلكترونية .
- امتلاك الجامعة اشتراكات مع العديد من قواعد البيانات التي تُقدم خدمات علمية و بحثية .
- امتلاك الجامعة موقع إلكتروني يُشبع احتياجات أعضاء هيئة التدريس و الإداريين و الطلاب .
- إتاحة إصدارات الجامعة على البوابة الإلكترونية و تحويل المجلات الورقية إلى مجلات إلكترونية .

- ربط جميع العاملين بالجامعة من خلال برنامج التواصل الداخلي outlook .
- تحسين جودة طرق التدريس في الجامعات و تطبيعتها بالحدثة و التنوع و الاعتماد على طرق التعلم الذاتي والتعاوني و العصف الذهني بالإضافة إلى طريقة التدريس المنظومي .

المتطلب الخامس: تطوير الوظيفة البحثية للجامعة

- تبني الجامعة فكرة الريادة البحثية في نشاطات البحث العلمي بالجامعة لتحقيق مزايا تنافسية .
- تفعيل الخطط و الإستراتيجيات البحثية للجامعة و التسويق الجيد لها بين كليات الجامعة ، و تشجيع أعضاء هيئة التدريس على نشر بحوثهم في دوريات علمية مرموقة محلية و إقليمية و دولية .
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي و الإبداع و التأليف و الترجمة و طباعة إنتاجهم على نفقة الجامعة بهدف تحفيزهم على مزيد من الإنتاج العلمي.
- إقامة مراكز للتميز على مستوى عال من الجودة و قدرة على متابعة التطور التكنولوجي .
- اعتماد الجامعة ل ضمانات لحقوق الملكية الفكرية و النشر المعرفي .
- تحول الجامعة المعارف الضمنية إلى معارف ظاهرة (برامج يُمكن الرجوع إليها و الإستفادة منها) .

المتطلب السادس: السعي نحو التميز و التفوق على المنافسين

- إيجاد آليات لمساعدة أعضاء هيئة التدريس في الحصول على جوائز التميز العلمي و براءات الاختراع و المنح
- احتضان الجامعة للأفكار و المشروعات المبدعة و المتميزة و تقديم الدعم المادي و المعنوي و الإداري لها .

➤ استحداث وظائف أكاديمية وإدارية جديدة لتنفيذ أنظمة ضمان الجودة و الاعتماد مثل نائب رئيس الجامعة للجودة و الاعتماد و وكيل الكلية لضمان الجودة و الاعتماد .

➤ استخدام الجامعة صيغ و نماذج جامعية حديثة ترتقي بالأداء الجامعي مثل : الجامعات عالمية المستوى ، والجامعات الريادية ، و الجامعات البحثية ، و الجامعات المنتجة و الجامعات الاستثمارية .

المتطلب السابع: تطوير الوظيفة التعليمية للجامعة

➤ تصميم برامج تعليمية في التخصصات النادرة و التي تدعم مزايا تنافسية تنافسية عالمية للجامعة .

➤ إعداد برامج أكاديمية و أنشطة تعليمية دولية لاستقطاب الطلاب و الباحثين من كل دول العالم .

➤ عقد اتفاقيات الشراكة مع الجامعات العالمية من خلال التبادل الطلابي .

➤ وضع إجراءات تحفيزية للطلاب و الباحثين من خلال منح الدراسة و التدريب بالجامعات الإقليمية و العالمية

➤ مراعاة البعد المستقبلي في تناول المقررات المختلفة بمعنى أن كل مقرر ينبغي أن يخرج منه الدارس بتصور مستقبلي لخدمة قضايا التنمية في المجتمع المصري .

المتطلب الثامن: تطوير الوظيفة المجتمعية للجامعة :

➤ تبني مفهوم الشراكة المجتمعية بحيث تصبح وظيفة خدمة المجتمع عملية إستراتيجية تشمل مشاركة المجتمع أفراداً و مؤسسات في خطط الجامعة و سياساتها و أداء أدوار المتابعة و الرقابة على عملياتها .

➤ استحداث إدارة جامعية لخدمة العملاء و المستفيدين تستهدف إستطلاع آراء كافة المستفيدين من خدمات الجامعة (أعضاء هيئة التدريس - الطلاب - الموظفين - المؤسسات الداعمة - أصحاب المصالح .

- تسهيل حصول العملاء و المستفيدين على خدمات الجامعة و سرعة الاستجابة لحل المشكلات .
 - التواصل مع مؤسسات المجتمع المدني لتحسين مهارات الطلاب و الخريجين لتناسب أدوارهم المستقبلية .
 - إنشاء إدارة مستقلة للعلاقات الثقافية و التعاون الدولي تستقطب الطلاب الوافدين من كل أنحاء العالم .
 - امتلاك الجامعة كادر أكاديمي و إداري لديه القدرة على حل المشكلات المرتبطة بالعملاء و المستفيدين .
- المتطلب التاسع : التركيز على الطلاب باعتبارهم أهم عملاء الجامعة
- إتاحة قنوات اتصال للطلاب لتبادل الأفكار و المعلومات و البيانات و تشارك المعرفة .
 - دراسة الاحتياجات المعرفية للطلاب في ضوء مستجدات العصر و تغير ظروف المجتمع و أسواق العمل .
 - عقد دورات تدريبية للطلاب للمساهمة في تدعيم المزايا التنافسية للجامعة و الدعايا لمنتجاتها و خدماتها .
 - تشجيع الانفتاح المعرفي و إكساب الطلاب مهارات التعلم الذاتي و التعلم المستمر مدى الحياة .
 - جذب الطلاب الخريجين لمواصلة الدراسات العليا بالجامعة مع الاحتفاظ بولائهم للجامعة و انتمائهم لها .
 - تعزيز الجامعة للقيم و الأخلاق لدى الطلاب للوصول إلى الفضائل الحسنة و القيم البيئية .
 - إتاحة أجهزة حاسوب عالية المواصفات و خدمات الإنترنت بتقنية متقدمة و بسرعات عالية .
 - توفير الجامعة لعدد من المنح و الإعفاءات من الرسوم للدرجات العلمية المختلفة.

- تفهم الجامعة الظروف المالية للطلاب و يكون لديها نظام إقراض و إعفاء شفاف و عادل بين الطلاب .
 - اختيار الطلاب للالتحاق بالجامعة بناء على قدرات و مهارات و معارف الطلاب عالية التميز .
 - تلبية احتياجات الطلاب باعتبارهم هدف الجامعة و سر بقائها و استمرارها و معرفة رغباتهم الحقيقية .
 - وجود نظام للإرشاد التربوي و الأكاديمي و المهني داخل الكليات للمساهمة في حل المشكلات الطلابية .
- المتطلب العاشر: التكيف مع مستجدات اقتصاد المعرفة
- السعى الجاد نحو استثمار مزايا اقتصاد المعرفة باعتبارها وسائل ناجحة لتحقيق مزايا تنافسية بالجامعة .
 - ربط الجامعة بالمؤسسات الدولية و الإفادة الواعية من مختلف الخبرات و التجارب الرائدة المحلية و العالمية .
 - التأكيد على دور المكتبات الرقمية التي تتيح للباحثين الدخول إلى الموقع باستخدام كلمة سر خاصة للتعرف على أحدث ما تم إنتاجه من معارف و علوم و نشاطات بحثية .
 - الاهتمام بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات مثل : شبكة الإنترنت - الهواتف الذكية - ومواقع التواصل الاجتماعي و غيرها و الإفادة منها في دعم عمليات التعليم و التعلم بالجامعة .
 - استقطاب كفاءات بشرية أكاديمية و إدارية عالي المهارة تستطيع تحقيق مزيد من المزايا التنافسية .
 - سعي القيادات الجامعية إلى جلب أحدث الوسائل التكنولوجية المحققة لميزة التنافسية .
 - تسعى القيادات الجامعية في رسم استراتيجياتها إلى تحقيق الميزة التنافسية الجامعية .

توصيات البحث :

١. وضع خطة للاستفادة من تجارب الجامعات المرموقة و توجيه الاهتمام نحو تعظيم الاستفادة من رأس المال البشري للوصول به لتقديم الممارسات الأفضل التي تحقق للجامعة تفوق في الأداء .
٢. تبني أسلوب التخطيط الإستراتيجي لترجمة أهداف و تطلعات الجامعة إلى برامج و خدمات و أنشطة محددة مع دعمها عن طريق استخدام الموارد المتاحة بكفاءة و فعالية .
٣. تعزيز قنوات الاتصال بين الجامعة و أصحاب المصالح من قطاعات و مؤسسات مجتمعية مختلفة ضمن خطط منهجية منظمة لتقديم ما يتلائم مع احتياجاتهم و تطلعاتهم من مخرجات الجامعة للوصول إلى رضا الجهات المستفيدة مما تقدمه الجامعة من خدمات الأمر الذي من شأنه تعزيز سمعة الجامعة .
٤. إنشاء موقع للتواصل الاجتماعي لأعضاء هيئة التدريس لتبادل الخبرة و المعرفة بهدف تطوير العمل الجماعي و تجويده لتحقيق التنافسية و فيه يتم نشر بيانات الجامعة و خططها بشكل دوري و إنجازاتها و قصص النجاحات وفقاً لما يحقق المزايا التنافسية محلياً و عالمياً .
٥. دعم و تعزيز موقع الجامعة الإلكتروني لما له من دور في تعزيز العلاقات الاجتماعية و رفع قدرة الجامعة التنافسية و استحداث جزء به عن المقارنات المرجعية للجامعات المتميزة و احتياجات أصحاب المصلحة .
٦. إقامة برامج تدريبية و ورش عمل لكافة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة عن معايير التنافسية العالمية ووضع الجامعة التنافسي و آليات استدامة الميزة التنافسية التي وصلت إليها الجامعة بهدف توحيد الرؤى و التصورات حول امتلاك الجامعة لمقومات التنافسية و كيفية الحفاظ عليها .
٧. إدراج خطط الجامعة الحالية و المستقبلية عن تحسين الوضع التنافسي بناء على متغيرات البيئة المحيطة في نشرات ترسل لرؤساء الأقسام للعرض في مجالس

الأقسام للعلم و المناقشة و إرسال مقترحات لآليات التنفيذ لتفعيل دور أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات الخاصة بالجامعة مما يزيد من حماسهم و إحساسهم بالمسئولية نحو زيادة مركزها التنافسي بين الجامعات الإقليمية و العالمية .

٨. الاستغلال الأمثل لموارد الجامعة المادية من معامل و مدرجات و ملاعب و إتاحتها أمام أعضاء هيئة التدريس لتلبية احتياجاتهم البحثية و التعليمية/ و تمكينهم من أداء أعمالهم في الوقت المناسب و بأعلى كفاءة .

٩. إنشاء قاعدة بيانات لمتطلبات التنافسية تشمل الظروف البيئية المحيطة بالجامعة و المقاييس المتبعة في التصنيفات العالمية و آليات تحقيق هذه المقاييس و إتاحتها باستمرار لأعضاء هيئة التدريس .

١٠. تقديم خدمة تعليمية عالية الجودة يُعد استراتيجية أساسية لضمان تحقيق النجاح والبقاء و بناء مركزها التنافسي و زيادة حصتها السوقية و تقليل التكاليف في البيئة التنافسية .

ملحق (١) جامعة أسوان - كلية التربية - قسم أصول التربية

استبيان تطوير الميزة التنافسية لجامعة أسوان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة

الأستاذ الأستاذ الدكتور الفاضل السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،
يستهدف هذا الاستبيان استقصاء آراء السادة أعضاء هيئة التدريس و القيادات
الأكاديمية بجامعة أسوان حول واقع امتلاك الجامعة لمزايا تنافسية تحقق لها التميز على
الجامعات المنافسة، لذا فالرجاء من سيادتكم التكرم بقراءة الاستبيان جيداً ، و وضع الدرجة
التي تُناسب اختياراتكم من (١ - ٥) في خانة الدرجات، و كلما اقتربت الدرجة من (٥) دل
ذلك على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة و العكس صحيح، علماً بأن الإجابات
سوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي فقط، و في النهاية لكم مني جزيل الشكر على
تعاونكم الكريم .

(د. حاتم فرغلي ضاحي)

قسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة أسوان

الميزة التنافسية للجامعة: تعني قدرة الجامعة على الاستغلال الأمثل لإمكاناتها البشرية و
المادية و المالية و التنظيمية، لتتمكن من تزويد عملائها بمنتجات تعليمية و بحثية و مجتمعية
أكثر كفاءة من المنافسين.

الاسم (اختياري) الوظيفة..... الكلية

م	أولاً: أبعاد الميزة التنافسية للجامعة	الدرجة
	البعد الأول: الجودة المتفوقة	
١	تُقدم الجامعة منتجات و خدمات عالية الجودة تُلبي رغبات العملاء و المستفيدين .	
٢	تسعى الجامعة بشكل جاد لتطبيق أنظمة الاعتماد و معايير ضمان الجودة المحلية و العالمية .	
٣	تتبنى الجامعة استخدام الطرق و الأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة المنتجات و الخدمات الجامعية .	
٤	تُراعي الجامعة عند تقديم منتجاتها و خدماتها التعليمية و البحثية و المجتمعية مطابقة المواصفات العالمية	

متطلبات تطوير الميزة التنافسية لجامعة أسوان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة
د/ حاتم فرغلي ضاحي

الدرجة	أولاً: أبعاد الميزة التنافسية للجامعة	م
	تُوفر الجامعة الموارد المادية و القدرات البشرية التي تُطور أدائها و تدعم تفوقها و تميزها .	٥
	يُوجد بالموقع الإلكتروني للجامعة خدمات جامعية ذات جودة عالية قياساً بخدمات الجامعات المنافسة .	٦
	تُشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على تقديم مُبادرات للارتقاء بالخدمات التعليمية و البحثية و المجتمعية	٧
البعد الثاني: الإبداع المتفوق		
	يُقدم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة أفكاراً إبداعية تُعزز مكانة الجامعة في السوق المحلي و العالمي .	١
	تنتهج الجامعة سياسة التجديد في منتجاتها و أساليب العمل بها كجزء من ثقافتها التنظيمية .	٢
	تقوم الجامعة بتطوير منتجاتها و خدماتها اعتماداً على دراسات السوق الجديدة لتتكيف معها .	٣
	تمتلك الجامعة نظاماً يُشجع على استقطاب الكوادر الأكاديمية الفريدة و المتميزة في التدريس و البحث .	٤
	تستخدم الجامعة تكنولوجيا متطورة تُساعد على تطوير و تنويع منتجات و خدمات الجامعة.	٥
	تُتيح الجامعة الحرية الكاملة لأعضاء هيئة التدريس بها لإنجاز مهامهم (التعليمية و البحثية و المجتمعية) .	٦
	تُوفر إدارة الجامعة المناخ التنظيمي اللازم لتوليد الإبداع و رعاية الابتكار كمصدر للتفكير الإستراتيجي .	٧
البعد الثالث: الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء و المستفيدين		
	تتميز الجامعة بقدرة عالية على الاستجابة لكافة حاجات العملاء و المستفيدين كماً و نوعاً .	١

متطلبات تطوير الميزة التنافسية لجامعة أسوان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة
د/ حاتم فرغلي ضاحي

الدرجة	أولاً: أبعاد الميزة التنافسية للجامعة	م
	تلتزم الجامعة بتسهيل وصول المنتجات الجامعية إلى جميع أصحاب المصلحة في الوقت و المكان المناسبين .	٢
	تهتم الجامعة ببحوث التسويق بُغية التعرف على احتياجات العملاء و المستفيدين و سرعة إنجازها	٣
	تحترم الجامعة مواعيد تقديم المنتج أو الخدمة بجودة و كفاءة عالية و بتقنية متطورة .	٤
	تمتلك الجامعة التسهيلات التقنية اللازمة لتوصيل خدماتها للمستفيدين بأسرع وقت ممكن .	٥
	يوجد بالجامعة مصادر معلومات تتعلق برضا العملاء عن المنتجات و الخدمات التي تُقدمها لهم.	٦
البعد الرابع: المرونة		
	تتصف الخطط و السياسات المُتبعة في الجامعة بالمرونة لتحقيق الأهداف الحالية و المستقبلية للجامعة .	١
	لدى إدارة الجامعة قدرة عالية على تغيير استراتيجياتها للتوافق مع متطلبات الظروف التنافسية المحيطة .	٢
	تسمح الجامعة للعملاء و المستفيدين من خدماتها بتقديم مقترحاتهم و تأخذها بعين الاعتبار .	٣
	تسعى الجامعة لجعل منتجاتها و خدماتها ذات مرونة عالية بما يضمن استمرار تميزها و تفوقها .	٤
	تحرص الجامعة على الاتصال المباشر مع العملاء لتقديم خدمة جامعية متميزة بمواعيدها المناسبة .	٥
	تُقيم الجامعة باستمرار جودة خدماتها من أجل التحسين المستمر بمرونة و اقتدار و احترافية .	٦

متطلبات تطوير الميزة التنافسية لجامعة أسوان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة
د/ حاتم فرغلي ضاحي

الدرجة	م	أولاً: أبعاد الميزة التنافسية للجامعة
		البعد الخامس: (التكلفة) ترشيد النفقات
	١	تسعى الجامعة إلى خفض تكاليف الإنتاج من خلال البحث و التطوير و الاستغلال الأمثل لمواردها .
	٢	تستخدم الجامعة تقنيات حديثة مرنة في إنجاز العمليات التشغيلية و الإدارية بالجامعة بتكلفة أقل.
	٣	تسعى الجامعة للاحتفاظ بالكفاءات من أعضاء هيئة التدريس و العاملين لتخفيض حجم التكاليف
	٤	تحاول الجامعة تخفيض الخدمات التكميلية و تستخدم مواردها المالية بصورة اقتصادية رشيدة .
	٥	يُعد تخفيض التكاليف و ترشيد النفقات و حسن استخدام الموارد من الأهداف الأساسية للجامعة.
	٦	تنتهج الجامعة منهجية تقديم المنتجات و الخدمات عالية الجودة بأقل تكلفة مُمكنة .
		البعد السادس: التميز و التفوق على المنافسين
	١	تُعد مخرجات الجامعة عالية الجودة و متميزة بالنسبة للجامعات الأخرى المنافسة .
	٢	تعمل الجامعة على استقصاء المعلومات عن رغبات الطلاب و احتياجات أسواق العمل بهدف إشباعها .
	٣	تعتمد الجامعة على نظم معلومات إدارية تتسق بين الإدارات الجامعية في تنفيذ عمليات الجامعة .
	٤	تمتلك الجامعة نظام رقابة يتضمن فحص و تقييم كفاءة العمليات الإدارية و الأكاديمية بالجامعة .
	٥	تُقدم الجامعة برامج تعليمية في تخصصات علمية نادرة تفي باحتياجات سوق العمل دائمة التغير .

متطلبات تطوير الميزة التنافسية لجامعة أسوان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة
د/ حاتم فرغلي ضاحي

الدرجة	أولاً: أبعاد الميزة التنافسية للجامعة	م
	تُركز الجامعة على تقديم نوع معين من المنتجات الجامعية التي لا تقدمها الجامعات المنافسة .	٦
	تهتم الجامعة بالموارد البشرية باعتبارها قدرات استراتيجية لدى الجامعة غير قابلة للتقليد و المُحاكاة .	٧

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أمال نبيل خليل قششة(٢٠١٥). "إستراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. الجامعة الإسلامية بغزة .

مصطفى أحمد أمين (يناير ٢٠١٧). "بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية". مستقبل التربية العربية. المركز العربي للتعليم و التنمية. المجلد (٢٤). العدد (١٠٦). ١١ - ١١٦ .

سعود بن عيسى الناييف(أبريل ٢٠١٣). "دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق مزايا تنافسية لمؤسسات التعليم العالي: دراسة استطلاعية في جامعة حائل". مجلة دراسات تربوية و نفسية. كلية التربية. جامعة الزقازيق. المجلد (٢٨). العدد (٧٩). ١ - ٥٦ .

محمود حسين الوادي، و على فلاح الزعبي(٢٠١١). "مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية: دراسة تحليلية". المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. المجلد الرابع. العدد (٨). صنعاء: الأمانة العامة اتحاد الجامعات العربية .

خالد أحمد عبد الحميد قشقش(٢٠١٤). "إدارة رأس المال الفكري و علاقته في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال. كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية. جامعة الأزهر. غزة.

منال أحمد على الفقيه(٢٠١٨). "دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية". الندوة العلمية الأولى لقسم الادارة و أصول التربية بعنوان : (آفاق مستقبل المؤسسات التعليمية في اليمن). كلية التربية . جامعة إب . اليمن . في الفترة من ٢٩ سبتمبر - ١ أكتوبر ٢٠١٨ .

محمد عبدالله محمد عبدالله (٢٠١٩). "تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بتطبيق مدخل سلسلة القيمة في ضوء بعض النماذج العالمية". مجلة كلية التربية. كلية التربية. جامعة المنوفية. المجلد (٣٤). العدد الأول. ٢٩٠ - ٣٤٥.

حمدي جمعة عبد العزيز (يناير ٢٠١٦). "دور تسويق الخدمات الجامعية في تحسين القدرة التنافسية من وجهة نظر الدارسين بجامعة حلوان". المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة. كلية التجارة. جامعة عين شمس. العدد الأول. ٣٨٣ - ٤٣٤ .

ماهر أحمد حسن محمد (ديسمبر ٢٠١٤). "تدويل التعليم الجامعي كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للجامعات المصرية : آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات المصرية". المجلة التربوية. جامعة الكويت. المجلد (٢٩). العدد (١١٣). ١٤١ - ٢١٨ .

ضياء الدين زاهر، فائزة رضا سيد ندا (مارس ٢٠١٨). "دور القيادات الأكاديمية الجامعية في الارتقاء بالقدرة التنافسية للجامعات: دراسة تحليلية نقدية". مستقبل التربية العربية. المركز العربي للتعليم و التنمية . المجلد (٢٥). العدد (١١١). ٧٩٣ - ٨٢٠ .

هنية جاد عبد الغالي (٢٠١٣). "المتطلبات التربوية لتفعيل جودة العمليات الإدارية بالجامعات المصرية في ضوء الاتجاهات الحديثة للإصلاح التربوي". رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة أسوان .

حنان عبد الستار محمود (2016). " تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات في ضوء مدخل إدارة المعرفة: دراسة ميدانية بجامعة أسوان". مجلة كلية التربية . جامعة دمنهور. المجلد الثامن . العدد الرابع.

عدنان بدري الإبراهيمي (٢٠٠٩). "درجة فاعلية تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لتحقيق الميزة التنافسية لجامعاتهم". مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية و علم النفس. اتحاد الجامعات العربية . المجلد السابع. العدد الثاني. ٤٣ - ٧٦ .

أحمد محمد الفيومي(٢٠١٠). " أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة : دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية و الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. عمان. المملكة الأردنية الهاشمية .
عثمان بن عبدالله بن محمد الصالح(٢٠١٢). "بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية". رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.

على محمد عليان علي(٢٠١٣). "متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: وجهة النظر القائمة على أساس الموارد: دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة". رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية بغزة .

محمد عبد الرازق إبراهيم ويح (يوليو ٢٠١٣). " متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات: دراسة ميدانية على جامعة بنها". مجلة كلية التربية. كلية التربية. جامعة بنها. المجلد (٢٤). العدد (٩٥). ٢٣٩ - ٢٤٤ .
صالح عبد الحكيم عبد الغفور(٢٠١٥). "متطلبات إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة. برنامج القيادة و الإدارة. جامعة الأقصى . قطاع غزة .

محمد جاد حسين أحمد(٢٠١٥). " متطلبات تطبيق ستة سيigma Six لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات: دراسة تطبيقية على بعض كليات جامعة جنوب الوادي". مجلة كلية التربية. جامعة عين شمس. العدد (٣٩). الجزء الثالث . ٩٩ - ٢٣٤ .
يوسف رزق عبدالله السوسي(٢٠١٥). "درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. الجامعة الإسلامية بغزة.

منال رفعت مصطفى غنايم(أكتوبر ٢٠١٥). "تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي المصري على ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة". مجلة دراسات

تربوية و اجتماعية. كلية التربية. جامعة حلوان. المجلد (٢١). العدد (٤). ٣١٣ - ٤٠٢ .

اسماعيل صبحي كحيل(٢٠١٦). " إدارة الجودة الشاملة و علاقتها بالميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة فلسطين". رسالة ماجستير غير منشورة. البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا و جامعة الأقصى. حسين عبد القادر(يناير ٢٠١٦). " رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية و تعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة جامعة الاستقلال". مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث. جامعة الاستقلال: عمادة البحث العلمي والدراسات العليا. المجلد (١). الجزء (٢).

عبدالله بن حمد بن إبراهيم العباد(مارس ٢٠١٧). "نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات". المجلة التربوية الدولية المتخصصة. الجمعية الأردنية لعلم النفس. المجلد (٦). العدد (٣). الجزء الثاني. ٣٠٦ - ٣٢٧ .

محمود مرسي محمد العمر العياصرة ، سلامة يوسف طناش(مارس ٢٠١٧). " واقع الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة". المجلة التربوية الأردنية. الجمعية الأردنية للعلوم التربوية. المجلد (٢). العدد (١). ١٧٩ - ٢١٢ .

دينا سعيد عبد الحميد بزادوغ، ملك صلاح إبراهيم الناظر(٢٠١٧). "مستوى تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية و جامعة البترا للميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". الجامعة الأردنية. مجلة دراسات (العلوم التربوية). الجامعة الأردنية. المجلد (٤٤). ١٤١ - ١٥٤ .

نوال أحمد إبراهيم نصر(٢٠١٨). "تفعيل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية لتنمية القدرة على الإبداع وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة". المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: نظم التعليم و

مجتمع المعرفة. الجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية. في الفترة من ٢٧ - ٢٨ يناير. ٤١١ - ٤٤٢ .

جابر عبد الحميد جابر، أحمد خيرى كاظم (١٩٨٧). مناهج البحث في التربية و علم النفس. القاهرة: دار النهضة العربية. ١٩٨٧.

أحمد محمود خليل الأسطل (٢٠١٠). " دور بيانات التكاليف في تفعيل القدرة التنافسية في ضوء آليات الحوكمة: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية". رسالة ماجستير غير منشورة. قسم المحاسبة و التمويل. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية بغزة.

محمود عبد المجيد عساف (٢٠١٥). "واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة و استراتيجية مقترحة لتمكينه". مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات النفسية و التربوية . جامعة القدس المفتوحة . المجلد (٣). العدد (٩). ١٠٩ - ١٤٥ .

أسامة زين العابدين عثمان، منال موسى سعيد (أبريل ٢٠١٥). "تصور مقترح لتفعيل الميزة التنافسية لكلية التربية بالوادي الجديد: دراسة ميدانية". مجلة كلية التربية. كلية التربية. جامعة أسيوط. المجلد (٣١). العدد (٣). ٦٤٦ - ٧٢٦ .

جمال محمد أبو الوفا ، سلامة عبد العظيم حسن، سمر مصطفى محمد محمد (٢٠١٦). " المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية". مجلة كلية التربية . جامعة بنها .

ندى حسين جودة (٢٠١١). "التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية". رسالة ماجستير غير منشوره. قسم إدارة الأعمال. كلية التجارة . جامعة بنها .

عطا الله وراد خليل (أبريل ٢٠٠٥). "دور التنافسية في دعم قرارات اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية: دراسة محاسبية مقارنة". المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس: اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية. كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية. جامعة الزيتونة الأردنية. عمان ٢٧-٢٨ أبريل .

سناء عبد الرحيم سعيد(أكتوبر ٢٠١٣). " متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بناء الإستراتيجية الخضراء لمنظمات الأعمال: دراسة فكرية تحليلية". مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية. جامعة بغداد. المجلد (١٩) . العدد (٧٣) . ١٣٣ - ١٦٦ .

عايشة أحمد الكرد(٢٠١٦). " الذكاء العقلائي و العاطفي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في الكليات التقنية في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التجارة. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.

حنان البدري كمال سليمان (مارس ٢٠١٩). "استراتيجية مقترحة لتفعيل دور التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة أسوان". المجلة التربوية. جامعة سوهاج. العدد (٥٩). ٤٥٣ - ٥٧٥ .

محمد نصحي سيد إبراهيم (٢٠٠٩). "المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع و المأمول مع التطبيق علي كليات التربية" المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي بعنوان: اتجاهات معاصرة في تطوير الأداء الجامعي . في الفترة (١-٢ نوفمبر) . جامعة المنصورة.

أماني عبد العظيم مرزوق شلبي(٢٠١٨). " متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية". رسالة دكتوراة غير منشورة. قسم أصول التربية. كلية التربية. جامعة المنصورة.

عبد الرحمن بن سليمان الشلاش(مارس ٢٠١٨). " المزايا التنافسية للجامعات و الكليات الأهلية بالمملكة العربية السعودية و سبل تحسينها". مستقبل التربية العربية. المركز العربي للتعليم و التنمية. المجلد (٢٥). العدد (١١١). ١١٩ - ١٥٦ .

نجلاء عبد التواب عيسى (٢٠١٨). "دور رأس المال الاجتماعس في تحقيق استدامة الميزة التنافسية للجامعات: دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف. مجلة كلية التربية. جامعة المنوفية. المجلد (٣٣). العدد الثالث. ١٣٨ - ٢٠٧ .

فلة العهيبار(٢٠٠٥). " دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، رسالة ماجستير غير منشورة. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بالخروبة. جامعة الجزائر .

يوسف سيد محمود(يونيو ٢٠٠٤). " التحالفات و الشراكات بين الجامعة و المؤسسات الإنتاجية: مدهل لتطوير التعليم الجامعي". مجلة دراسات في التعليم الجامعي. مركز تطوير التعليم الجامعي. كلية التربية. جامعة عين شمس. العدد (٦). ٥٥ - ٢٤ .

ريم بنت ثابت محمد بني زيد القحطاني(يوليو ٢٠١٩). "إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية ٢٠٣٠م". المجلة العربية للعلوم و نشر الأبحاث . مجلة العلوم التربوية و النفسية. المجلد الثالث. العدد الخامس عشر. ٥١ - ٧٩ .

عبير فاروق أكبر(٢٠١٧). "ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية". مجلة البحث العلمي في التربية. كلية البنات للآداب و العلوم و التربية . جامعة عين شمس. العدد الثامن عشر.

معموري صورية، هجيرة الشيخ (نوفمبر ٢٠١٠). "محددات و عوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية". الملتقى الدولي الرابع: المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف. ١ - ٢٢ .

أحمد نجم الدين عيداروس(يناير ٢٠١٥). "إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية". مجلة كلية التربية. جامعة بنها. المجلد (٢٦). العدد (١٠١). ٧٣ - ١٧٦ .

أمل صلاح الحارون(يونيه ٢٠١٩). "درجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة (عمان) و علاقتها

بالميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط. الأردن .
أياد خالد مهدي(سبتمبر ٢٠١٧). " دور إستراتيجية الترميز و الشخصية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في المصارف العراقية الخاصة". مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية. كلية الإدارة و الاقتصاد . جامعة واسط. العدد (٢٧).

دبا شيما (٢٠١٣). "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة : دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية". رسالة ماجستير غير منشوره. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. جامعة قاصدي مرباح . ورقلة .

سامية سمير أحمد أرحيم(يناير ٢٠١٨). "درجة ممارسة الإداريين في الجامعات الفلسطينية لإدارة المعرفة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظرهم". رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية. كلية التربية. عمادة البحث العلمي و الدراسات العليا . الجامعة الإسلامية بغزة.

أسامة أحمد عبد السلام ياسين(٢٠١٧). "الخدمات الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالميزة التنافسية". رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية. كلية التربية. الجامعة الإسلامية.

عبد الحميد عبدالله محمد الهداوي(ديسمبر ٢٠١٦). "العلاقة بين التمركز التنافسي و تطوير القدرة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على البرامج المتميزة بكليات جامعة المنصورة". مجلة التجارة والتمويل. كلية التجارة . جامعة طنطا. العدد (٤).
٢٧٤ - ٣١٤ .

محمد زرقون، أبو حفص رواني(ديسمبر ٢٠٠٧). " التسويق الإلكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة". الملتقى الدولي الثاني: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. جامعة حسيبة بن بوعلی بالشلف.

محمد إبراهيم عبد العزيز خاطر (٢٠١٥). "تدويل التعليم: أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية". مجلة دراسات تربوية و نفسية. كلية التربية . جامعة الزقازيق. العدد (٨٧).

عبد الناصر محمد رشاد، أمل سعيد محمد حباكة (ديسمبر ٢٠١٧). "تطوير الأداء المؤسسي و تحقيق الميزة التنافسية بكليتي التربية بجامعتي عين شمس و المجمعنة: دراسة مقارنة". مجلة الإدارة التربوية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية. السنة الرابعة. العدد (١٦). ١٥ - ١٤٤.

حجاج عبد الرؤوف (2007/٢٠٠٦). "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها: دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التسيير و العلوم الاقتصادية. جامعة ٢٠ أوت ٥٥ بسكيكدة.

بهاء الدين عربي محمد محمد عمار (يناير ٢٠١٩). " تطوير التعليم الإبتدائي في مصر لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء مؤشرات التنافسية العالمية". مجلة دراسات تربوية و نفسية. كلية التربية. جامعة الزقازيق. العدد (١٠٢). ٢٢٧ - ٢٣١ .

حواء بنت محمد بن على القرني (أغسطس ٢٠١٨). "تطوير سياسة القبول في الجامعات السعودية لتحقيق القدرة التنافسية في ضوء التجارب العالمية: تصور مقترح". مجلة العلوم التربوية و النفسية. المجلة العربية للعلوم و نشر الأبحاث (AJSRP). العدد العشرون. المجلد الثاني.

أحمد محمد محمد عبد العزيز (يناير ٢٠١٦). " مقومات تطبيق الستة سيجما الرشيقة LSS كمدخل إستراتيجي لدعم القدرة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية". مجلة دراسات تربوية و نفسية. كلية التربية. جامعة الزقازيق. العدد (٩٠). ٣٠٣ - ٣٧٩.

محمد عشري ، حسن عبد المهدي (٢٠٠٦). "مناهج و مؤشرات القدرة التنافسية للجامعات العربية"، مؤتمر القدرة التنافسية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي و

البحث العلمي المصرية و العربية في إطار اتفاقيات تحرير التجارة الدولية في الخدمات. جامعة حلوان . في الفترة ٧ - ٩ مايو . جامعة حلوان .
محمد صبري الحوت، صلاح الدين محمد توفيق، أحمد عابد إبراهيم عبد
المطلب (يناير ٢٠١٥). "التنافسية بين الجامعات". مجلة المعرفة التربوية. الجمعية
المصرية لأصول التربية. جامعة بنها. المجلد (٣). العدد (٥). ١٢٧ - ١٥٧ .
بلعلاء خديجة و معموري صورية (٢٠١١). "دور تكنولوجيا المعلومات و
الاتصالات في اكتساب مزايا تنافسية في منظمات الأعمال". الملتقى الدولي الخامس
حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات
الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ١٣/١٤ ديسمبر .
داليا أكرم المدداحة، محمد مفضي عثمان الكساسبة (٢٠١٦). " أثر الإدارة
الإلكترونية في تحقيق المزايا التنافسية". مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. جامعة
قاصدي مرباح. العدد (١٠). ١٢١ - ١٢٩ .
أحمد إبراهيم سعيد حسن (يونيه ٢٠١٧). " أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في
تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم
الشركات". رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال. كلية إدارة الأعمال.
جامعة الشرق الأوسط .
ميسون على عبد الكريم، مثنى عبد الوهاب المولى (٢٠١٩). " أثر التوجه بإدارة
الجودة الشاملة و التميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الأهلية
العراقية". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العدد (٨). . العدد الخاص
بالمؤتمر العلمي الدولي الثامن. ٣٠١ - ٣١٦ .
حنان درويش عمر عابد (٢٠١٧). " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة
التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي". مجلة البحث العلمي في التربية. كلية
البنات للآداب و العلوم و التربية . جامعة عين شمس. العدد (١٨). الجزء (١٠).
٣٠٣ - ٣٢٢

هاجر حاجي (٢٠١٦/٢٠١٧). "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي. الجزائر.

سامي بن جبران زويد السواط (أكتوبر ٢٠١٦). "معوقات تطبيق إدارة التميز في المدارس الثانوية بمدينة تبوك". مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر. العدد (١٧٠). الجزء الثاني.

رياض يحيي حسين الغيلي، عبدالله أحمد ناصر الشريمي(٢٠١٦). "مدى تطبيق جامعة العلوم و التكنولوجيا اليمنية لمعايير الجودة الشاملة في التخطيط الاستراتيجي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM". المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. اتحاد الجامعات العربية. المجلد التاسع. العدد (٢٦). ١٦٣ - ١٨٧ .

شلاش بن مقبل شلاش الضبعان(٢٠١٦). "استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي". رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية و التخطيط. كلية التربية. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.

أحمد خليل محمود الكحلوت(٢٠١٧). "علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة". رسالة ماجستير غير منشورة. برنامج ماجستير إدارة الأعمال. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الأزهر بغزة.

نايفة علي(٢٠١٧). " ممارسة العمليات الإدارية في جامعة تشرين وفق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و الإدارية بالجامعة". مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية و علم النفس. اتحاد الجامعات العربية للتربية و علم النفس. المجلد الخامس عشر. العدد الثاني.

إسماعيل عبدالله محمد قاسم(أغسطس ٢٠٠٩). "تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية " الهندرة". دراسة حالة الجامعة

الإسلامية بغزة". رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال. كلية التجارة .
الجامعة الإسلامية بغزة .

خدوج عزي عبده حداد(٢٠١٥). "دور القياس المرجعي الشامل في تحسين القدرة
التنافسية : دراسة تطبيقية في المنشآت الصناعية". رسالة دكتوراة غير منشورة. قسم
المحاسبة. كلية الاقتصاد. جامعة دمشق.

آسية دهنون(٢٠١٤/٢٠١٥). "دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية :
دراسة حالة اتصالات الجزائر بالوادي". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم
الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
(بتصرف).

أماني ناصر على عواجي(٢٠١٩). "واقع تطبيق المقارنة المرجعية في المدارس
الثانوية للبنات بمنطقة جازان". مجلة البحث العلمي في التربية. كلية البنات للآداب و
العلوم و التربية. جامعة عين شمس. العدد العشرون . ٥٥٧ - ٥٩٢ .
ماهر أحمد حسن محمد(يونيه ٢٠١٧). "تفعيل الشراكة البحثية بين الجامعات و
القطاع الخاص". المجلة الدولية للبحوث التربوية. جامعة الإمارات. العدد (٢).
المجلد (٤١).

هالة أحمد إبراهيم محمد(مارس ٢٠١٨). "تفعيل دور الشراكة في تحقيق الميزة
التنافسية للجامعات المصرية". مجلة كلية التربية. كلية التربية . جامعة المنوفية.
المجلد (٣٣). العدد(٤). ٤٧٢ - ٥١٦ .

مزنه المارديني ، سليمان موصلى(٢٠١٧). "مدى فاعلية التحسين المستمر للخدمات
المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في المصارف الإسلامية في
سورية". مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية. سلسلة العلوم الاقتصادية
و القانونية. المجلد (٣٩). العدد (١).

أماني السيد غبور(أبريل ٢٠١٨). " تصور مقترح لإدارة الكراسي البحثية بالجامعات
المصرية كمدخل لتعزيز قدرتها التنافسية في ضوء بعض التجارب العربية و

- العالمية". مستقبل التربية العربية. المركز العربي للتعليم و التنمية. المجلد (٢٥). العدد (١١٢). ١١ - ١١٠ .
- المركز الدولي للأبحاث و الدراسات (مداد)(١٤٣٥ هـ). دراسة احتياجات العمل الخيري السعودي من الكراسي البحثية . دراسة مقدمة لوقف سعد و عبد العزيز الموسى. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
- مريم بنت عبدالله المالكي (يوليو ٢٠١٨). "دور إدارة الكراسي البحثية في رفع تصنيف الجامعات السعودية". مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر. المجلد (٣٧). العدد (١٧٩). الجزء الأول. ٧٦٩ - ٨١٦ .
- إيمان علي سليمان، غدير زين الدين فلبمان، وفاء عبد العزيز شريف(سبتمبر ٢٠١١). " دراسة تحليلية لأثر التحول إلى مجتمع المعرفة في دعم الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية".
- أحمد زكي كردية (٢٠١٥). " أثر المشاريع التنموية الممولة دولياً على رفع الميزة التنافسية للخريجين في سوق العمل: دراسة حالة : مشروع الانتعاش الاقتصادي في قطاع غزة . قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ". رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية بغزة.
- جميل عون(٢٠٠٧). " مخرجات التعليم الجامعي و علاقته بسوق العمل و التنمية: دراسة نظرية تطبيقية في البنية الاجتماعية". سلسلة دراسات اجتماعية(١٤)، المركز اليمني للدراسات الاجتماعية و بحوث العمل. الجمهورية اليمنية .
- أماني السيد غبور(٢٠١١). "مدخل سيجما ستة و استخدامه في إدارة مؤسسات التعليم العالي". مجلة مستقبل التربية العربية. المجلد (١٨). العدد (٧). ٢٧٤ - ٣٢٨ .
- عبدالله رياض حسن الخضري(٢٠١٧). "العلاقة بين تطبيق أسلوب ستة سيجما و الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على عمادات القبول و التسجيل في الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية. جامعة الأزهر غزة.

إبراهيم صالح ابن قفلة (٢٠١٦). "دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية: دراسة حالة على الجامعات اليمنية بمحافظة حضرموت". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة النيلين. السودان.

ياسر محمد خليل (مارس ٢٠١٨). "الإسهام النسبي لأبعاد القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية". مستقبل التربية العربية. المركز العربي للتعليم و التنمية. المجلد (٢٥). العدد (١١١). ٤٣١ - ٤٥٦ .

سحر حسني أحمد السيد نايل (مايو ٢٠١٥) : "دراسة تقييمية لتسويق الخدمات الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بالجامعات المصرية". مجلة دراسات عربية في التربية و علم النفس. جامعة الملك سعود. العدد (٦١). ٢٩٧ - ٣٧٤ .

محمد الربيعي (٣ يناير ٢٠١٤). "لماذا نريد تعليماً عالياً على غرار الجامعات الأمريكية والغربية؟". الحوار المتمدد. العدد (٤٣٢٤). <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=394186>

سام الفقهاء (٢٠١٣). "تبني إستراتيجيات التميز في التعليم و التعلم و دورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي : جامعة النجاح الوطنية : حالة دراسية". المجلة العربية للجودة و التميز . مركز الوراق للدراسات و الأبحاث . العدد (١) ، ٥٠ - ٨٤ .

على حسين حورية، مها إبراهيم طحلاوي (يناير ٢٠١٧)، تصور مقترح للتحويل إلى جامعات بحثية في ظل التوجه نحو الاقتصاد المعرفي. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي. اتحاد الجامعات العربية. الأمانة العامة. المجلد (٣٧). العدد (٣). ٨٩ - ٥٥ .

نواف بن بجاد الجبرين المطيري (٢٠١٢). "تصور مقترح نحو جامعات بحثية بالتعليم الجاعي السعودي في ضوء تحديات مجتمع المعرفة". رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

رائد حسين الحجار (ديسمبر ٢٠١٨). "إستراتيجية مقترحة لتحويل جامعة الأقصى في فلسطين نحو جامعة ريادية". المجلة التربوية. جامعة الكويت. المجلد (٣٣). العدد (١٢٩). ٣٢١ - ٣٧٢.

إيمان جمعة محمد عبد الوهاب (٢٠١٨). "مسارات التحول بمؤسسات التعليم الجامعي المصري نحو صيغة الجامعة الريادية: دراسة استشرافية". مجلة كلية التربية . جامعة كفر الشيخ. العدد (٩٠). العدد الأول. المجلد الثاني . السنة الثامنة عشر
عماد عبد اللطيف محمود (٢٠١٧). "التربية الريادية و متطلباتها من التعليم الجامعي". مجلة دراسات في التعليم الجامعي. مركز تطوير التعليم الجامعي. جامعة عين شمس. العدد (٣٧). مكرر . ١٨٣ - ٣٢٤ .

صلاح الدين محمد توفيق، شرين عيد مرسي (يناير ٢٠١٧). "الجامعة الريادية و دورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة: تصور مقترح". مجلة كلية التربية . جامعة بنها. المجلد (٢٨). العدد (١٠٩). ١ - ٦٩ .

نوال نصر (نوفمبر ٢٠١٣). " الإدارة الإلكترونية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالي: تجارب أوروبية". المؤتمر العلمي السنوي الحادي والعشرين: التعليم و التحديث في دول الاتحاد الأوروبي. الجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية. ٨٩ - ١١٦ .

جامعة أسوان (٢٠١٥). الخطة الإستراتيجية لجامعة أسوان (٢٠١٥ - ٢٠٢٠م).
فؤاد أبو حطب ، سيد أحمد عثمان (١٩٧٦). التقويم النفسي. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

أحمد سيد خليل، بدري أحمد أبو الحسن (١٩٩٩). أداب الحوار و المناقشة كمتطلب لنجاح الاجتماعات و المؤتمرات التربوية. المجلة التربوية. كلية التربية بسوهاج. العدد (١٤).

ثانياً: المراجع الأجنبية

Horta, Hugo (7 February 2009). "Global and national prominent universities: internationalization, competitiveness and the role of the State". High Educ. No. (58). Pp. 387–405
(<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs10734-009-9201-5.pdf>)

Suarez, A., Moreira, R.S. Carrapatoso, E. (2006), «The Role Of Usability In The Competitiveness Of Higher Education Institutions», IADIS International Conference Applied Computing 2006, San Sebastian, Spain, 25-28 February (Available at: <http://www.iadisportal.org/digital-library/the-role-of-usability-in-hecompetitiveness-of-higher-education-institutions>)

Bradmore D. J. (2007). "The Quest of Australian public universities for competitive advantage in a global higher education environment", A unpublished PhD. Department of management, MIT University, Melbourne Australia.

<https://pdfs.semanticscholar.org/b401/f02b81da309faa94f7c36530eedf62a67d27.pdf>

Soegoto, Eddy Soeryanto (2009). "Marketing Environment and Source of Competitive Advantage In Terms of Formulating Marketing Strategy and its Influence On Image and Marketing Performance (Survey on Private Universities at Private Higher Educational Institutional Coordinator Area Iv in West Java and Banten Provinces)". Journal of Applied Sciences Research, 5(8): 955-1001.
(<https://www.researchgate.net/signup.SignUp.html>)

Hung, H. & Lee (2012). "Strategies Management for Competitive Advantage : A Case Study of Higher Technical and vocational education an Taiwan " Journal of higher education policy and management, 34(6). 611 – 628 .

(Available at:
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1360080X.2012.727635>)

Oana-Mara, S. 2013. "Competitive advantages of HRM practices across top-ranking European universities,

institutional discourse and rethinking HRM strategies in Romanian Universities", Revista Transylvania de Stiinte administrative, 32 (1), p: 106-127.

https://www.academia.edu/9033105/Institutional_Discourse_and_Rethinking_HRM_ROMÂNĚȘTI

Porter, M. E. (2001): The competitive advantage of notions .Harvard business review, 68(2), 73-93.

http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter_1990-the_competitive_advantage_of_nations.pdf

Lombardi, John V.(2011). Quality Engines: The Strategic Principles for Competitive Universities in the Twenty-First Century, The Center for Measuring University Performance.(http://jvllone.com/UCV_ENG_1a.pdf)

Dahan, Gresi Sanje, Senol, Isil (March 2012). “*Corporate Social Responsibility in higher education institutions: Istanbul Bilgi University Case*”. American International Journal of Contemporary Research’. Vol (2). No (3). http://www.aijcrnet.com/journals/Vol_2_No_3_March_2012/10.pdf

Khan Hina & Matly, Harry (2009) ‘*Implementing service excellence in higher Education* ’, Education and Training, Volume (51), ISSUE 819.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00400910911005299/full/html>

Martin, Angela, Kennedy, Barbara (2006). “*Academic service climate as a source of competitive advantage: leverage for university administrators*”. Education Research and Perspectives, Vol (33). No (1),

(Available at:

<https://core.ac.uk/download/pdf/33311839.pdf>

Lindawatil, Tuty, Budiman Christiananta, Ellitan, Lena,(January 2014) “*Determining Basis For The Position of Competitive Advantage and The Choice OF Strategic Alternatives in widya Mandela Catholic*” Social Sciences and Humanities , Faculty of Business, Widya Mandala Catholic University, Surabaya, Indonesia. Vol (5) N. (1).

<https://pdfs.semanticscholar.org/4432/500da69af71f1fc97ec60ce4a1e6ea413b34.pdf>

Mertova, Patricia, Green, Wendy (2010). “*Internationalizing teaching and learning: perspectives and issues voiced by senior academics at one Australian university*”.

(Available at:
http://isana.proceedings.com.au/docs/2010/paper_mertova.pdf)

Crow, Michael, Schramm, Carl (2006). “University As Entrepreneur: Ideas That Fly, Ewing Marion Kouffman Foundation, May 23, Pp 1- 9 .

Qi Wang, Ying Cheng, Nian Cai Liu (2012) . “*Building World-Class Universities: Different Approaches to a shared Goal*, November 23,

(Available at: www.amazon.com/Building-World-Universities-Diffetent.)

Clark, R. B.(2004). “*Delineating the Character of the Entrepreneurial Universities*” . Higher Education Policy, 17 . 355 – 370 .

(Available at:
<https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.hep.8300062>