

إدارة الكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة كفرالشيخ

د.السعيد السعيد بدير سليمان(*)

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية جامعة كفر الشيخ

المحور الأول الإطار العام للبحث

مقدمة

لاشك أن مجتمع اليوم يمتلك من الادوات مالم تكن متوفرة في أي أزمنا مضت مما جعل العالم في حالة من التقدم والتطور الذي لا يمكن أن نتوقع الحالة التي سيمسي بها اليوم أو سيصبح عليها غداً، وقد استوجب ذلك من مؤسسات التعليم العالي أن تتسلح بكل ما هو جديد ومفيد ويساعدها على أن تحقق مالم تحققه المؤسسات الأخرى وأن تقدم من البرامج ما يجعلها متميزة وسط غيرها من مؤسسات التعليم العالمية.

لذا تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى فهم وتحسين مركزها التنافسي من خلال ميزة التكلفة أو التمايز عن طريق تقديم برنامج مماثل بتكلفة أقل أو تقديم تعليم أفضل أو خدمات بنفس التكلفة وهذه ميزة التمايز، فالتعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة لذلك يجب أن يتم التركيز على العمل وتحسينه وتحديد أهدافه وتجويده، وتعتبر حدة المنافسة المحرك الأساسي الذي يدفع المؤسسة للسعي نحو تعزيز مزايا تنافسية تتفوق من خلالها على منافسيها^(١).

وقد دعا ذلك جامعة كارنيجي ميلون (CMU) Carnegie Mellon University تشكيل شراكة عمل شراكة مع مؤسسة جنرال موتورز (GM) General Motors لخلق ميزة تنافسية جديدة في هندسة البرمجيات (SE) Software Engineering وتكنولوجيا

(*) أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية جامعة كفر الشيخ

المعلومات Information Technology (IT) في صناعة السيارات، وقد أكدت هذه الميزة على إنشاء برامج ودرجات فنية متميزة^(٢) .

وفي بداية الشراكة ، تم تحديد ثماني مبادرات حاسمة من قبل جنرال موتورز لتحقيق التميز واستيفاء المعايير لضمان نجاحها وهي؛ استراتيجية تنفيذ المناهج ، وكفاءة خطط الدراسة ذات الأولوية، التوافق مع شركات الجامعات العالمية، واستخدام تقنيات التعليم من بعد، وإشراك العملاء، التحسين المستمر والابتكار المخطط والاهتمام باستراتيجية القيمة المضافة وقياس النجاح^(٣):

وهكذا أكدت هذه الشراكة بين شركة عالمية ذات سمعة طيبة مع جامعة متميزة على شروط يجب تحقيقها والاهتمام بها حتى يمكن تحقيق الخطط الموضوعية والأهداف المنشودة والوصول إلى ايجاد ابتكارات علمية متميزة.

ويعتبر التميز مفهوم شامل، لذلك فهذا المفهوم يتضمن (العملاء، التقنيات المتجددة، شبكة المعلومات، العاملين، نظم الجودة الشاملة، شبكة الاتصالات، الاستراتيجيات، وحدات البحث والتطوير، الثقافة التنظيمية، آليات التغيير، آليات التقييم والقياس، التركيز على حقوق الإنسان، ارتفاع مستوى التعليم وأهمية المعرفة، انتشار الثقافة عبر وسائل الاتصالات، الاهتمام بالبيئة، التنمية المتواصلة، ابتكار مواد جديدة وتكنولوجيات متطورة في مختلف مجالات الحياة، العوامل الداعية إلى تطوير الفكر الإداري)^(٤).

ويمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال إتباع الجامعة مدخل إداري يساعد على تبني استراتيجية تنافس محققة للقيمة، وتكون هذه الميزة دائمة للجامعة إذا توافر معياران هما: عدم تطبيق هذه الاستراتيجية من جانب أي من المنافسين سواء الحاليين أو المحتملين، وعدم قدرة الجامعات المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الاستراتيجية^(٥) .

وهنا يظهر للميزة التنافسية بعداً مهماً وهو أن تقدم جامعة كفرالشيخ وباقي مؤسسات التعليم العالي الأخرى التي تبغي تحقيق الميزة التنافسية برامج فريدة تستند إلى استراتيجيات لا تطبقها جامعات أو مؤسسات تعليم أخرى مع توافر مزايا لهذه البرامج وتلك الاستراتيجية تشجع على الالتحاق بها.

وتكمن المنافسة المباشرة بين مؤسسات التعليم العالي المختلفة أساساً في السعي وراء الطلاب والمعلمين والموارد المالية، فالجامعات التي لديها حجم مماثل أو تخصصات مماثلة، وتلك التي تقع في نفس المنطقة تعتبر بشكل عام في منافسة حقيقية؛ لذا تحتاج الجامعة إلى جمع وتحليل المعلومات حول منافسيها ومن ثم تقييم نقاط القوة والضعف وتقريباً توقع أفعالهم القادمة وردود أفعالهم المحتملة تجاه التغييرات الخارجية لتحديد استراتيجيتها^(٦).

ويوضح هذا ما ينعكس على الجامعات التي تحقق الميزة التنافسية ذاتها في أنها تكون مرغوبة من عدد كبير من الطلاب وتحصل على أكبر دعم ممكن من الموارد المالية سواء من الدولة أو من المؤسسات والشركات الأخرى أو أن خريجها يكون لهم الأولوية للعمل بمؤسسات المجتمع المختلفة.

كما أن من أهداف بحث مؤسسات التعليم العالي عن ميزة تنافسية هو تحسين الوضعية التنافسية لها، لذا هناك ثلاثة شروط أساسية لكي تصل إلى ذلك الهدف، وهذه الشروط تتضمن: أن تكون حاسمة؛ أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين، الاستمرارية؛ أي تكون مستمرة ومتواصلة نسبياً، إمكانية الدفاع عنها؛ يعني عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المنافسين، وبالتالي فإن معايير الحكم على الميزة التنافسية تتضمن: التنوع، والتطوير والتحسين، والاستمرارية، وعدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المؤسسات المنافسة^(٧).

وهناك وجهة نظر أخرى نظراً لتنوع وتباين توجهات العلماء حول النظر إلى طبيعة الميزة التنافسية، فقد أوضحت إحدى الدراسات أن الميزة التنافسية مستقبلاً من المتوقع أن تؤسس على التعاون بين المؤسسات وليست على أساس اختلاف أو تفرد إحداها بميزة تنافسية^(٨).

وهنا يرى البحث أن وجهة النظر هذه مميزة حيث أن تحقيق الميزة التنافسية الآن بالتفرد قد يكون غدا بالتعاون بين أكثر من مؤسسة بحيث تتميز كل مؤسسة في تقديم برنامج معين ومعامل معينة حتى يمكن الحصول على خريجين ذو كفاءة عالية.

ويعود نجاح مؤسسات التعليم العالي لعدة عناصر منها: ظروف العمل، الطلب على الخريجين، الاستراتيجية المتبعة، والمؤسسات ذات الصلة في المنافسة؛ كما يمكن تحقيق

الميزة التنافسية بهذه المؤسسات عن طريق تنمية المواهب والارتقاء بالتحصيل الدراسي، وتحديد الاحتياجات الاجتماعية^(٩)، أو اتباع مدخل إدارة الكفاءات والذي يرى البحث أنه مناسب لذلك.

وقد تم تطبيق الميزة التنافسية على نطاق واسع في قطاع التعليم العالي في إنجلترا للحصول على العديد من النجاحات، كذلك من أجل الوقوف على الفهم الجيد حول الكيفية التي تتجلى بها الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، كان من الضروري الحصول على بيانات حول التصورات التي يحملها الممارسون التربويون^(١٠) حيث تم تحديد ١٣ عنصر في بناء المزايا التنافسية التي تسعى إليها مؤسسات التعليم العالي، وتوضيح وتصنيف أهمية كل عنصر^(١١).

كما هدفت سياسات بعض الدول إلى بناء سوق تعليمي موحد ومفتوح حتى تتمكن الجامعات من أن تتنافس مع بعضها البعض على حد سواء أكان ذلك في الداخل أو خارج البلاد، كما نرى اليوم المزيد من الجامعات الأجنبية والشركات متعددة الجنسيات وغيرها تدخل في الاسواق العالمية وقد أدى ذلك إلى المنافسة، ويمكن أن تتخذ الجامعات مجموعة من الإجراءات لمواجهة هذا التحدي والتي من بينها^(١٢)؛ إصلاح مفهوم ونظم إدارة الجامعات باتباع مدخل إدارة الكفاءات، وإعادة بناء نمط رعاية المواهب، والتعرف على الخبرات العالمية في مجال تطوير التعليم والاستفادة من الفرص التعليمية في الخارج.

ويركز البحث هنا على التعدد في أهداف تحقيق الميزة التنافسية والتي من بينها أن مؤسسات التعليم العالي في طريقها لأن تصبغ بالصبغة الدولية وأن تتنافس مع بعضها البعض سواء داخل أو خارج نطاق المجتمع.

ولتحقيق العديد من المزايا التنافسية لمؤسسات التعليم العالي وخريجها من أجل الوصول إلى مكاسب جديدة وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم، ألزم تلك المؤسسات البحث باستمرار عن تطوير خريجها وخدماتها كما نجد أن الإبداع سيؤدي دوراً مهماً في تحقيق ميزة تنافسية خاصة عندما تكون المنافسة شديدة وذلك من خلال قوى التغيير عن طريق إعادة التخطيط والدمج وتوضيح تأثير الابتكار على تحقيق الميزة التنافسية حيث أظهرته الدراسات

أن له أمر حاسم في نجاح أي مؤسسة حيث يمكن تحسين الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية^(١٣)، وهنا يتضح وجود جانب آخر وهو الاهتمام بالابتكار والإبداع كعنصر أساسي داخل هذه المؤسسات.

ويعد مدخل إدارة الكفاءات من أكثر المداخل الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية حيث يجب أن يكون لدي الجامعات نظرة عامة واضحة عن الكفاءات المتاحة (الحالية) مقابل الكفاءات المطلوبة، بالإضافة إلى ذلك، فإن البيانات التي يتم جمعها ستعطي لمحة عامة واضحة عن الكفاءات المطلوبة، كما يمكن للجامعة أن تقدم بيانات وتصورات عن تقديرات واتجاهات ومدى توافر الكفاءات المستقبلية بناءً على تطلعاتهم واحتياجات سوق العمل وتقديم اقتراحات بشأن تمهينهم وتطويرهم^(١٤).

وما يميز مدخل إدارة الكفاءات أنه يسهم في القيام بأربعة أدوار أساسية وذلك على النحو التالي^(١٥):

- الشريك الاستراتيجي: فنقوم بنشاط في تحديد الاستراتيجيات العالمية للجامعة التي ينتمون إليها وتطور عمليات وبرامج الموارد البشرية القادرة على ربط هذه الاستراتيجيات بإدارة الأفراد.
 - الخبير الإداري: فتعمل على تصميم وتنفيذ العمليات الإدارية في إدارة الأفراد وتتولى معالجة المستندات والامتثال للمتطلبات القانونية بطريقة فعالة
 - يقوم بتصميم وتنفيذ برامج تهدف إلى تحفيز العاملين ومعرفة احتياجاتهم والسعي إلى التوفيق بين مصالحهم ومصالح المؤسسات .
 - وكيل التغيير: يسهم في خلق ثقافة مرنة وقابلة للتكيف، مما يؤدي إلى زيادة القدرة على تغيير الجامعات التي ينتمون إليها.
- وهكذا فإن مدخل إدارة الكفاءات قادر على القيام بتطوير الجامعة وتحقيق مزايا تنافسية متعددة يمكن من خلالها الوصول بالجامعة إلى مصاف الجامعات المتقدمة عن طريق استقطاب الكفاءات وتدريبهم وتحفيزهم والعناية بهم حتى يتمكنوا من العمل وتقديم كل ما لديهم وبذل أقصى جهدهم للنهوض بالبحث العلمي والعملية التعليمية.

مشكلة البحث

عند استقراء واقع التنافسية العالمية في مجال التعليم العالي يلاحظ ضعف حضور مؤسسات التعليم العالي المصرية في العديد من التصنيفات العالمية للجامعات، الأمر الذي يثير أسئلة كثيرة عن المشكلات التي تعوق تقدم الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية، وبقدرتها التنافسية التي تساعد على تحقيق موقعاً متميزاً بين الجامعات العالمية^(١٦).

كما أن البحث في واقع مؤسسات التعليم العالي في مصر يكشف عما تعانيه هذه المؤسسات من جوانب قصور وضعف واضحة، وهو الواقع الذي انعكس بالسلب على جودة تلك المؤسسات وفعالية الاداء التعليمي بها، وهي سلبيات ليست وليدة اللحظة، وإنما هي في طبيعتها متراكمة منذ سنوات عديدة، وترتب على تجاهلها وعدم التفاعل معها ما يلي^(١٧):

- بطء شديد في الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير .
- الافتقار إلى سياسات واضحة تتسم بوضوح الرؤية لطبيعة المخرجات الجامعية، ومعايير الاداء الجامعي
- ضعف التنسيق والاتصال بين المؤسسات الجامعية في داخل الجامعة وبينها وبين المؤسسات المناظرة في الجامعات الأخرى وبين الجامعات ومؤسسات المجتمع وخطط التنمية.
- ضعف توازن الأداء الجامعي بين وظائفه الثلاث الرئيسية؛ التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- ضخامة القواعد والنظم واللوائح الإدارية والاجراءات البيروقراطية.
- جمود الاجراءات الادارية عند الحديث عن إحداث تغييرات في البناء الاكاديمي أو أساليب الإعداد.

كما أكدت احدى الدراسات على أن نظام التعليم العالي في مصر يعاني من ضعف الكفاءة سواء من ناحية الكفاءة الداخلية أو الخارجية، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل منها :

الخلل الكبير بين أعداد الخريجين سنوياً واحتياجات سوق العمل، تدني مستويات التعليم العالي، عدم كفاية أعداد الجامعات المتاحة للطلاب^(١٨).

كذلك تشير بعض الارقام إلى تزدى واقع التعليم العالي والبحث العلمي في مصر والتي كانت من مظاهره ما يلي^(١٩):

- انخفاض نسب الانفاق عليه مقارنة مع دول العالم المتقدم
- التعقيدات الادارية والمالية
- انخفاض عدد براءات الاختراع
- انخفاض المستوى العلمي للجامعات
- غياب الحوافز واكاديميات البحث العلمي المتخصصة

وبناءً على ما سبق يمكن التأكيد على أن مؤسسات التعليم العالي المصري ومن بينها جامعة كفرالشيخ تحتاج إلى عدد من المقومات حتى يمكن التغلب على ما يواجهها من صعوبات لكي تتمكن من الوقوف بين مؤسسات التعليم العالي العالمية وذلك عن طريق تحقيق معدلات عالية من التنافسية، لذا يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تحقيق الميزة التنافسية بجامعة كفرالشيخ في ضوء مدخل إدارة الكفاءات ؟

ويتفرع من هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية منها ما يلي :

١. ما الأسس النظرية للميزة التنافسية ؟
٢. ما محاولات تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي المصري ؟
٣. ما محاولات تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي بإنجلترا ؟
٤. ما الاسس النظرية لمدخل إدارة الكفاءات؟
٥. ما آراء افراد عينة الدراسة الميدانية حول محوري إدارة الكفاءات والميزة التنافسية؟
٦. ما الاجراءات المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة كفرالشيخ في ضوء مدخل إدارة الكفاءات؟

منهج البحث

يُعد منهج البحث العلمي "أسلوب لتقصي الحقائق المرتبطة بظاهرة معينة، ومحاولة إعطاء تفسيرات لمثل هذه الظاهرة، وتهدف هذه العملية بشكل أساسي إلى التوصل لبعض القوانين العامة، التي تشكل بدورها - بعد ثبات صحتها وصدقها - مؤشرات يمكن الاسترشاد بها في مواجهة المشكلات"^(٢٠)

وتحدد طبيعة البحث المنهج الملائم لمعالجته و حل مشكلته، لذا يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي مع استخدام برنامج SPSS وبعض الأساليب الاحصائية الملائمة لمعالجة بيانات الدراسة الميدانية للوصول إلى نتائج البحث والتي تفيد في وضع الإجراءات المقترحة، كما وظف البحث مدخل دراسة الحالة كعملية تحليل لممارسات إدارية واقعية أو افتراضية من أجل التعرف على مواطن القوة فيها، بهدف التعلم منها والتدرب على حل المشكلات في المواقف المشابهة، كما تتضمن جمع المعلومات عن الحالة وتحليلها تحليل دقيق^(٢١)، ثم يلي ذلك التحليل لهذه المعلومات ووضع الحلول والخطط لمعالجتها ومتابعتها، حتى نتمكن في النهاية من تقديم مجموعة من الاجراءات المقترحة تفيد في تحقيق أهداف البحث وتحقيق الميزة التنافسية بجامعة كفرالشيخ، ويسير البحث وفقاً للخطوات التالية:

١. تحليل للميزة التنافسية وبعض محاولات تحقيقها في التعليم العالي المصري.
٢. عرض لبعض محاولات تحقيق الميزة التنافسية بالتعليم العالي في إنجلترا وإلقاء الضوء على جامعة اكسفورد الحاصلة على الترتيب الأول عالمياً.
٣. عرض لمدخل إدارة الكفاءات.
٤. رصد واقع جامعة كفرالشيخ والميزة التنافسية ومدخل إدارة الكفاءات.
٥. التوصل إلى مجموعة من الاجراءات المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة كفرالشيخ في ضوء مدخل إدارة الكفاءة.

أهداف البحث

- يسعى البحث الحالي نحو تحقيق عدد من الاهداف يمكن ذكر بعضها فيما يلي :
١. التأكيد على أهمية الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي والعمل على توفير متطلبات التميز بها.

٢. التعرف على الميزة التنافسية وأهمية تحقيقها بجامعة كفرالشيخ.
٣. التعرف على خبرة انجلترا حول تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي بها.
٤. الوقوف على مدخل إدارة الكفاءات وما يتعلق به من أسس نظرية.
٥. التعرف على آراء عينة الدراسة الميدانية حول محوري إدارة الكفاءات والميزة التنافسية.
٦. الوصول إلى اجراءات مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة كفرالشيخ في ضوء مدخل إدارة الكفاءات.

أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في كونه يعد محاولة للارتقاء بمؤسسات التعليم العالي والعمل على تطويرها والاهتمام بها حتى تتمكن من أداء دورها نحو المجتمع وتحقيق متطلبات افراده وطموحات قادته وامكانية وقوف هذه المؤسسات وسط المؤسسات الجامعية العالمية وتطبيق احداث النظم وتوفير الامكانات على مستوى عالمي.

مصطلحات البحث

١- الكفاءات

الكفاءة هي القدرة على القيام بعمل ما بشكل صحيح، كما أنها هي مزيج من المعرفة والسلوك والمهارات الضمنية والصريحة التي تمنح الشخص القدرة على أداء مهمة معينة بفعالية، كما عرّفها بعض العلماء بطرق مختلفة بهدف إعطاء الكفاءة معنى أكثر وضوحاً وموضوعية فقد عرّفت أمانة المجالس الكندية الكفاءات بأنها المعرفة والمهارات والقدرات والسلوكيات التي يطبقها العامل في أداء عمله وهي الدوافع الرئيسية المتعلقة بالعامل لتحقيق النتائج ذات الصلة باستراتيجيات أعمال المؤسسة^(٢٢).

٢- إدارة الكفاءات

إدارة الكفاءات هي العملية - أو مجموعة العمليات - لاكتساب وتطوير ورعاية وإدارة الكفاءات لتعزيز أداءهم، وتشمل إدارة الكفاءات تنظيم الأفراد وكفاءاتهم للقيام بالأعمال

المثلى، وفي هذا المستوى، فإنهم يضمنون أن أنشطة إدارة الكفاءات على المستوى التشغيلي تتماشى مع الاتجاهات الاستراتيجية لأسلوب إدارة الكفاءات^(٢٣).

ويمكن تعريف إدارة الكفاءات إجرائياً بأنها أسلوب إداري يقوم على استقطاب الكفاءات وتدريبها وتميئتها وتمكينها وتحفيزها لتحقيق أقصى استفادة ممكنة منهم والاعتماد عليهم في تحقيق المزايا التنافسية للجامعة.

٣- الميزة التنافسية

في اللغة الميز يعني الرفعة، وتميز القوم أي ساروا في ناحية وانفردوا، وامتاز الشيء أي بدا فضله على مثله^(٢٤).

التنافس لغة: تنافس القوم في كذا أي تسابقوا فيه وتباروا دون أن يُلحق بعضهم الضرر ببعض، وفي قوله تعالى { وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ } والتنافس نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التشبه بالعظماء والالحوق بهم^(٢٥)

واصطلاحاً في مؤسسات التعليم العالي يُنظر للميزة التنافسية على أنها الخصائص الفردية التي تمنح المؤسسة مركزاً تنافسياً قوياً ويشار إلى المزايا التنافسية على أنها الطريقة التي توظف بها المؤسسة مهاراتها ومواردها لكسب عائد أعلى في الاستثمار في سوق العمل وقد اكتسب مصطلح "الميزة التنافسية" شعبية كبيرة في القطاع الخاص^(٢٦)

ويمكن تعريف الميزة التنافسية إجرائياً بأنها تقديم الجامعة برنامج أو مجموعة من البرامج التي تتسم بالتفرد عن غيرها وبتكلفة أقل وتجد قبولاً في سوق العمل ولدى أصحاب الأعمال، مع وجود أقسام علمية داخل هذه المؤسسات ذات سمعة أكاديمية أعلى من مثيلاتها

الدراسات السابقة

قدم البحث الحالي مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية وتم تقسيمها إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية وراعى في ترتيبها التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث وذلك على النحو التالي :

أولاً الدراسات العربية

يعرض البحث الحالي لعدد ممن الدراسات العربية والتي تناولت محاور البحث سواء إدارة الكفاءات أو الميزة التنافسية كما يلي :

١- إدارة الكفاءات كآلية للإندماج في اقتصاد المعارف: دراسة حالة مؤسسة نفضال بولاية باتنة الجزائر (٢٧)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المؤشرات المعتمدة في كل من إدارة الكفاءات والإندماج في اقتصاد المعرفة، بالإضافة إلى ذلك حاولت الدراسة اختبار ثلاث فرضيات في مؤسسة نفضال وهي: مدى وجود ارتباط بين إدارة الكفاءات والإندماج في اقتصاد المعرفة، وتأثير إدارة الكفاءات على الاندماج في اقتصاد المعرفة، ثم التعرف على الفروق بين المستجوبين حسب المتغيرات الديمغرافية في العلاقة بين متغيري الدراسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تغطية الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي، فتم استعمال المنهج التحليلي باستخدام أساليب التحليل الإحصائية لاختبار الفرضيات حيث تم جمع البيانات الأولية من عينة مكونة من ٥٠ مفردة من أصل ٣٥٦ عاملاً بمؤسسة نفضال، استرجع منها ٤٧، وذلك بالاعتماد على أداة الاستبانة، ولمعالجة البيانات تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتم استخدام التكرارات والنسب المئوية، ومعامل ارتباط بارسون، واختبار تحليل التباين الأحادي والانحدار الخطي البسيط.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن المؤسسة قيد الدراسة لا تتجه إلى الاندماج في اقتصاد المعرفة بعد إثبات عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الكفاءات وأبعاد الاندماج في اقتصاد المعرفة، كما تبين عدم وجود تأثير لأبعاد إدارة الكفاءات في اندماج المؤسسة في اقتصاد المعرفة. وثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول اندماج المؤسسة في اقتصاد المعرفة تعود إلى متغير (الدخل، السن، المنصب، المستوى التعليمي)، ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول اندماج المؤسسة في اقتصاد المعرفة تعود إلى متغير الخبرة.

٢- أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية^(٢٨)

تهدف الدراسة إلى معرفة متطلبات إنتاج المعرفة لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالسعودية من وجهة نظر قياداتها ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين وجهات نظرهم حول أهمية تلك المتطلبات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وتكونت عينة الدراسة من ١٣٥ فرداً مثلت ٦٧.٥% من المجتمع الكلي، واستُخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها؛ أن درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل جاءت بدرجة كبيرة جداً بمتوسط حسابي ٤.٥٤ كما جاء ترتيب أبعاد متطلبات إنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل وفق المتوسطات الحسابية كالتالي: المتطلبات التنظيمية ، المتطلبات البشرية، المتطلبات المادية، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد عينة الدراسة حول مدى أهمية متطلبات إنتاج المعرفة لبناء ميزة تنافسية في تلك المحاور تعود لمتغيرات الدراسة، كما أوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعة للمتطلبات وتذليل السبل لتحقيقها وبناء نظام داخلي للجامعة يعمل على دعم ومساندة وتوفير كافة متطلبات إنتاج المعرفة لبناء الميزة التنافسية.

٣- درجة توظيف إدارة المعرفة في مواجهة معوقات تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية^(٢٩)

هدفت الدراسة إلى تعرف توظيف إدارة المعرفة في مواجهة معوقات تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية من وجهة نظر هيئة التدريس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية؛ إذ تم اختيار (٢٤٩) عضواً من مجتمع الدراسة المكون من جميع أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الكويتية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن واقع إدارة المعرفة جاء بدرجة متوسطة، وجاءت جميع المجالات بدرجة متوسطة باستثناء مجال تخزين المعرفة فقد جاء بدرجة مرتفعة، وكانت مرتبة تنازلياً كما يلي؛ تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة، تنظيم المعرفة، توليد المعرفة، كما توصلت الدراسة أن معوقات تحقيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية ميزة تنافسية جاءت بدرجة مرتفعة، وكانت هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين توظيف إدارة المعرفة وبين مواجهة معوقات تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية.

قدمت الدراسة عدد من التوصيات من بينها: تبني مؤسسات التعليم العالي الكويتية خططاً لتدريب العاملين على تبويب بيانات الجامعة، وعقدت مؤسسات التعليم العالي الكويتية ورشات عمل لموظفيها لتشجيع العصف الذهني للتوصل للحلول والمعارف لتحقيق الميزة التنافسية.

٤- تطوير دور التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت: دراسة مستقبلية^(٣٠)

هدفت الدراسة إلى بناء رؤية مستقبلية حول دور التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت، وتحديد دور النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر الخبراء من القياديين في جامعة الكويت، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وكذلك استخدام مدخل أسلوب دلفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها؛ دور التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في تحقيق ميزة تنافسية في جامعة الكويت عن طريق؛ تأكيد مفهوم الميزة التنافسية وتطوير الأداء التدريسي وتطوير البحث العلمي، وتحسين خدمة المجتمع والموارد البشرية والتطوير التكنولوجي وإنتاج المعرفة وبناء رؤية مستقبلية لتطوير النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت باعتباره مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية.

٥- نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الابتدائية في مصر على ضوء مدخل القيادة الأخلاقية^(٣١)

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الابتدائية في مصر على ضوء مدخل القيادة الأخلاقية، لما له من انعكاسات إيجابية على تطوير العمليات الإدارية في المدرسة الابتدائية، وعلى الطالب، والمعلم، والعملية التعليمية بأكملها، وعرضت الدراسة إطاراً نظرياً تناول الميزة التنافسية، وآليات تحقيقها في المدارس، والقيادة الأخلاقية في أدبيات الفكر الإداري المعاصر، كما قدمت واقع توظيف مدخل القيادة الأخلاقية في المدرسة الابتدائية في مصر، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم بناء نموذج مقترح، وإجراءاته التنفيذية، وآليات ضمان استمراريته، واستطلاع آراء الخبراء حوله من خلال تطبيق أسلوب دلفي، حتى تم التوصل إلى الممارسات القيادية الواردة بالنموذج المقترح، وما يتعلق بدور القائد في تطوير العمليات الإدارية، وتفعيل مكونات القيادة الأخلاقية، وكذلك دوره في تحقيق مبادئها، فضلاً عن دوره في تطبيق آليات ضمان استمرارية تحقيق ممارسات القيادة الأخلاقية.

٦- تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجموعة دراسة مقارنة^(٣٢)

يتشكل النظام التعليمي ويتأثر بعدد من القوى العالمية التي تؤثر عليه علمياً وأيديولوجياً، وتتمثل أهمها في؛ القوى المعرفية، والاقتصادية، والسياسية، والثقافية، وقد تفرض هذه القوى آثاراً عديدة على النظام التعليمي عناصره، وتظهر أهمية تطوير الأداء المؤسسي للمؤسسات التعليمية الذي هو بمثابة قدرتها على استخدام جميع مواردها بكفاءة، لإنتاج مخرجات تكون متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها، وبذلك فإن الأداء المؤسسي يعتبر منظومة تتفاعل من خلالها العناصر المادية والبشرية داخل المؤسسة مع البيئة المحيطة خارج المؤسسة لتحقيق أهداف ومخرجات فعالة قادرة على التنافس في ظل عصر المعلومات والذي يتطلب من المؤسسات ضرورة أن تكون لديها ميزة تنافسية من أجل بقائها واستمرارها.

واتبع البحث الحالي المنهجية المقارنة، استناداً إلى الأهداف المتوخاة من هذا البحث، وتمثلت أداة البحث الحالي في الاستبانة من أجل الوقوف على واقع الأداء المؤسسي وانعكاسه على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجموعة، وجاءت نتائج الدراسة أن ثمة ضعفاً ملحوظاً في الأداء المؤسسي بكليتي التربية

بجامعتي عين شمس والمجموعة في محدداته الثلاثة؛ التوجه الاستراتيجي، والتمكين، والتوجه نحو تسويق الخدمات التعليمية؛ بما ينعكس سلبياً على قدرة الكليتين على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهو الأمر الذي دعا البحث لتقديم عدد من الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي للكليتين، عملاً على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لهما.

٧- معوقات المشروعات البحثية التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم^(٣٣)

هدفت الدراسة على تعرف مفهوم المشروعات البحثية التنافسية، وتحليل الدور الذي تؤديه تلك المشروعات في تطوير التعليم الجامعي وأثرها على تنمية المجتمع، كذلك تعرف واقع هذه المشروعات بجامعة الفيوم والوقوف على أهم معوقات تحقيق هذه المشروعات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتحديد المتطلبات التي تساعد على التغلب على هذه المعوقات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت لعدة نتائج من أهمها: تقسيم الصعوبات التي تواجه المشروعات البحثية إلى صعوبات أثناء التقدم للمشروع البحثي والتي منها ضعف الدعم المادي والمعنوي، وصعوبات أثناء تنفيذ المشروع ومنها تأخر المصروفات المالية، وصعوبات تعوق استمرارية المشروع مثل صعوبات تتعلق بالجوانب المالية وصعوبات تتعلق بالإدارة وصعوبات تتعلق بالعاملين، كما أن هناك نسبة تأييد كبيرة للصعوبات التي تواجه الباحثين سواء أكانت صعوبات أثناء الإعداد أو التنفيذ أو بعد الإنتهاء من المشروع، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الكليات العملية والنظرية على بنود الاستبانة، وقدمت الدراسة تصور مقترح لتحديد المتطلبات اللازمة للتغلب على المعوقات التي تحول دون تحقيق المشروعات البحثية التنافسية لأدوارها.

٨- معايير جودة الإدارة التعليمية لإدارة الكفاءات البشرية من حملة الماجستير والدكتوراه^(٣٤)

إن الموارد البشرية المتميزة لم تجد الاهتمام الكافي سواء من حيث رعايتها أو استثمارها باعتبارها مصدراً مهماً لتطوير الأداء في بيئة العمل، هذا الاهتمام يجب أن يظهر

من خلال تحديدهم واستثمارهم وتطوير أدائهم، وضرورة تبني إستراتيجيات تستثمر إمكاناتهم وقدراتهم .

لذا هدف البحث الحالي إلى إدارة الكفاءات البشرية من حملة الماجستير والدكتوراه في ضوء معايير الجودة الشاملة، ولتحقيق ذلك استخدم البحث المنهج الوصفي لتحليل واقع إدارة الكفاءات البشرية في الإدارة التعليمية ومؤسساتها التربوية، وكذلك واقع تطبيق معايير الجودة الشاملة لإدارتهم إدارة جيدة، واستخدم البحث الاستبيان كأحد أدوات المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبيان على عينة من حملة الماجستير والدكتوراه في الإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية، وعدهم (١٢٨)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تم في ضوءها تحديد مجموعة من التوصيات التي يمكن من خلالها إدارة الكفاءات البشرية من حملة الماجستير والدكتوراه في الإدارة التعليمية ومؤسساتها التربوية في ضوء معايير الجودة الشاملة.

٩- دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية بجامعة العربي التبسي^(٣٥)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات آراء القيادات الإدارية في جامعة العربي التبسي تبسة حول واقع تطبيق إدارة الكفاءات البشرية بوظائفها (توظيف، تنمية، تقييم) والدور الذي تلعبه في تحقيق كفاءة وفعالية وجدوى واستدامة مستوى الأداء في هذه الجامعة، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى الأهداف المحددة ومن أجل الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم توزيعه على مجتمع الدراسة المتمثل في القيادات الإدارية (مدير الجامعة ونائبه، عمداء الكليات ونوابهم، ورؤساء الأقسام) بجامعة العربي التبسي، تم تحليل نتائجها من خلال برنامج SPSS، وبناء على ذلك توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المتغيرات الفرعية والتي تمثل وظائف إدارة الكفاءات البشرية (توظيف، تنمية، تقييم) والمتغير التابع المتمثل في مستوى كفاءة وفعالية وجدوى واستدامة الأداء.

١٠- أثر إدارة الكفاءات البشرية في تحسين جودة التعليم في المؤسسة التربوية (دراسة حالة ثانوية مالك بن نبي بولاية عين الدفلة)^(٣٦)

تهدف إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الكفاءات البشرية في مؤسسات التربية والتعليم وأثره في تحسين جودة التعليم من خلال تناول مختلف الجوانب النظرية للموضوع ودراسة حالة ثانوية مالك ابن نبي بولاية عين الدفلى، وبالاعتماد على أداة إحصائية (استبيان الدراسة) تم المسح الشامل لمجتمع الدراسة البالغ حجمه ٧٨ مفردة، ثم إفراغها في برنامج الحزم الإحصائية SPSS v 22 من أجل تحليلها، وتوصلت الدراسة إلى أن من بين أبعاد إدارة الكفاءات بعد تقييم الكفاءات فقط هو الذي له تأثير (ضعيف) على جودة التعليم في المؤسسة التربوية.

ثانياً الدراسات الأجنبية

وتم تناول الدراسات الأجنبية من خلال تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث

١- إدارة الكفاءات: تحليل محتوى الوسائط المطبوعة لمؤسسات لتعليم الكبار^(٣٧)

تناولت هذه الدراسة نظرية ووظائف إدارة الكفاءات لصانعي القرار المهتمين بتعلم الكبار وإدارة المواهب وبفضل التغيرات العالمية والتكنولوجيا ، تقوم البلدان والمجتمعات الديمقراطية بإنشاء أطر قائمة على الكفاءة للمساعدة في تعليم وضمان قوة عاملة موهوبة وقد تم تصميم تحليل كمي للمحتوى للمساهمة في دراسة نوع واتجاهات ومصطلحات إدارة الكفاءات وقد كان الغرض من هذه الدراسة هو إجراء تقييم للتغطية الإعلامية المطبوعة للأعمال العلمية وغير العلمية واستكشاف المصطلحات المتعلقة بإدارة الكفاءات بينات التعلم ويظهر الاتجاه العام زيادة سنوية طفيفة في عدد المقالات المنشورة المهمة بإدارة الكفاءات، كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على مخطط المرادفات المرئي الذي يوضح جوانب إدارة الكفاءة.

٢- إدارة الكفاءات في الحكومة المركزية البريطانية^(٣٨)

تناولت هذه الدراسة إعادة هيكلة كبرى للإدارات الحكومية باستخدام أفكار إدارة وقياس الأداء والكفاءة والفعالية والانتقال من التركيز على المدخلات إلى التركيز على المخرجات التي تتطلب مهارات جديدة بين العاملين ونشر الأفكار حول الكفاءات وإدارة الكفاءات من خلال الأدبيات الإدارية والترويج لها من قبل المستشارين الإداريين وقد حدد مكتب الخدمة العامة ، الذي يعمل مع الاستشاريين الخاصين والإدارات الحكومية ، الكفاءات الأساسية المطلوبة

لكبار العاملين وتم استخدام ملفات تعريف الصفات والمهارات الشخصية لكل مستوى من مستويات العمل في اختيار المرشحين لكل وظيفة معينة أو للالتحاق بالخدمة كمتدربين إداريين. كما تم استخدامها للتطوير الوظيفي والتدريب ، وقامت كلية الخدمة المدنية ، بتطوير برنامج تدريبي قائم على الكفاءة للسنوات السبعة الأولى من الخدمة توم ربط جميع الدورات في الكلية بالكفاءات الأساسية وكانت عبارة عن مزيج من الوظيفة والدور والمعايير الشخصية التي تعكس مزيجًا من النهج المرجعي للمعايير البريطانية والنهج الأمريكي المرتكز على الكفاءات

٣- الإدارة الاستراتيجية للميزة التنافسية: دراسة حالة للتعليم العالي التقني والمهني في

تايوان^(٣٩)

تواجه مؤسسات التعليم التقني والمهني العالي في تايوان ضغوط لزيادة المعروض من أماكن الطلاب والمنافسة الشديدة من المؤسسات المحلية والدولية لمواجهة هذه التحديات، ومؤسسات التعليم العالي التقني والمهني هي أفضل تجهيزًا للاستجابة لمتطلبات السوق حيث حققت ميزة تنافسية وأداء متفوق وقد قدمت هذه المؤسسات نموذج خاص بقطاع معين، وقد ساهمت الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي التقني والمهني في تطوير تايوان، وكان نموذج الميزة التنافسية يدمج نظريات الاستراتيجية ونظرية التنظيم الصناعي والنظرية القائمة على الموارد؛ وقد خلص إلى أن التكامل بين التنظيم الصناعي والموارد القائمة؛ وتوفر نظريات العرض إطارًا مفيدًا لتحليل قطاع الصناعة بشكل شامل ومنهجي فيما يتعلق بالميزة التنافسية؛ كما سلطت هذه الدراسة الضوء على أن الأداء المؤسسي يعتمد على المطابقة بين حالة البيئة المحيطة بمؤسسات التعليم التقني والمهني العالي.

٤- إدارة الكفاءات كأداة لإدارة المواهب: دراسة في مؤسسات تكنولوجيا المعلومات

الهندية^(٤٠)

تتناول هذه الدراسة إدارة الكفاءات كأداة لإدارة المواهب في المؤسسات الهندية مع التركيز على قطاع تكنولوجيا المعلومات، مع الأخذ في الاعتبار مؤسسات تكنولوجيا المعلومات التي تعمل في مجال الأعمال لأكثر من ٥ سنوات ولديها قوى عاملة تبلغ ٥٠ وما فوق، وفي

الدراسة تم افتراض أن هذه المؤسسات لديها ممارسة راسخة لإدارة الكفاءات وقد تم جمع البيانات الأولية من خلال استبيانات مصممة خصيصا لذلك كما تم اختيار أربع مدن في قطاع تكنولوجيا المعلومات في السياق الهندي كما تم اختيار ٣٣ مؤسسة بشكل عشوائي من المؤسسات المسجلة، وتواجد ٢٠ مديراً للموارد البشرية ضمن عينة للدراسة، كانت غالبية العاملين في المستوى المتوسط على دراية بالكفاءات.

٥- الصحة الليبرالية الجديدة : دراسة حالة عن الميزة التنافسية لقادة الجامعات^(٤١)

يبدو أن مبادئ السوق في التعليم العالي ولدت يقظة ليبرالية جديدة وكانت النتيجة الطبيعية لمبادئ السوق هذه هي حاجة الجامعات إلى تطوير استراتيجيات فعالة تمنحها ميزة تنافسية وبالتالي، فإن الميزة التنافسية تمثل بنية رئيسية لليبرالية الجديدة، وقد ركزت هذه الدراسة على كيفية فهم قادة الجامعات للميزة التنافسية، مستندة في ذلك إلى دراسة حالة مقارنة ومفيدة باستخدام جامعتين متنافستين قريبتين في إنجلترا، تظهر ثلاث معضلات مثيرة كعناصر أساسية لكيفية تصور قادة الجامعات للميزة التنافسية؛ الأولى تتعلق بالظروف البيئية غير الملائمة، والثانية هو عن اغتنام الفرص أو فقدانها، الثالثة عن إيجاد إطار مرجعي؛ هذه المعضلات ذات قيمة لأنها توفر إمكانية لفهم معنى الميزة التنافسية في التعليم العالي .

٦- بناء ميزة تنافسية لزيادة الأداء التنظيمي: درس من الجامعة الخاصة في ميدان^(٤٢)

الجامعات هي مراكز التعليم العالي التي كما تقوم بدور اساسي في التدريب والعلوم والتكنولوجيا والتطوير الفني وتأمل في تحسين جودة المجتمع والأمة وحياة الدول عامة من أجل إنتاج خريجين مؤهلين، وبالتالي يجب أن تتمتع الجامعة بأداء عالي وفي شمال سومطرة لم يتم إدراج العديد من الجامعات القائمة في الفئة العشر من أفضل الجامعات في إندونيسيا، كما نجد أن كل جامعة خاصة في مدينة ميدان لديها موارد الأمر الذي أدى إلى أنه لا يمكن لجميع الجامعات إدارة هذا المورد على النحو الأمثل؛ وقد ركزت هذه الدراسة على إدارة الموارد الداخلية للجامعات الخاصة التي يمكن أن تكون بمثابة ميزة تنافسية لتحسين أداء الجامعات الخاصة في مدينة ميدان.

وقد تناولت هذه الدراسة؛ خدمات التمايز، إدارة المعرفة، الشراكات، التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، الميزة تنافسية، الأداء الجامعي وكان مجتمع هذه الدراسة هو رؤساء البرامج الدراسية في الجامعات الخاصة في ميدان مع حد أدنى من الاعتماد، وتم اختيار العينة في هذه الدراسة بتقنية أخذ العينات متعددة المراحل التي تتراوح من اختيار الجامعات الخاصة، وبلغ عدد العينة في هذه الدراسة ١٢٤ رئيساً للبرامج، وتم استخدام برنامج لتحليل البيانات إحصائياً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها ما يلي: لخدمات التمايز تأثير إيجابي وهام على القدرة التنافسية للجامعات الخاصة في مدينة ميدان، لإدارة المعرفة تأثير إيجابي هام على القدرة التنافسية للجامعات الخاصة في ميدان، الشراكات لها تأثير إيجابي وهام على التميز، التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي له تأثير إيجابي وهام على الميزة التنافسية للجامعات الخاصة في مدينة ميدان، خدمات التمايز لها تأثير إيجابي وهام على أداء الجامعات الخاصة، الشراكات لها تأثير إيجابي وهام على أداء الجامعات الخاصة، الشراكات لها تأثير إيجابي وهام على أداء الجامعات الخاصة، الشراكات لها تأثير إيجابي وهام على الميزة التنافسية.

٧- صورة العلامة التجارية للجامعة كميزة تنافسية: دراسة دولتين^(٤٣)

كان الهدف من الدراسة هو النظر إلى المشهد التنافسي في إطار التعليم العالي، وأن من المهم تتبنى الجامعات استراتيجيات تخلق ميزة تنافسية لها، كما يجب على الجامعات الاستفادة من مواردها بكفاءة، ولتحقيق هذا الهدف كانت إحدى هذه الاستراتيجيات هي خلق صورة علامة تجارية إيجابية، كذلك وضع تصور لصورة العلامة التجارية للجامعة على أنها تراث وجودة الخدمة وجدارة بالثقة والتحقيق في علاقتهم برضا الطلاب، كما يبحث دور سمعة الجامعة كوسيط، واعتمدت المنهجية على جمع البيانات من خلال منهج متعدد تضمنت المرحلة الأولى مقابلات نوعية ومناقشات جماعية مركزة مع الطلاب لفهم العوامل المسؤولة عن رضا الطلاب عن جامعاتهم، في حين تضمنت المرحلة الثانية تطبيق استبانة في منطقتين جغرافيتين؛ هما الولايات المتحدة الأمريكية والهند، كما تم استخدام تحليلات الانحدار لاختبار هذه العلاقات؛ وتوصلت الدراسة على عدة نتائج منها أن صورة العلامة التجارية المميزة تلعب دوراً مهماً في مستوى رضا الطلاب عبر كل من الولايات المتحدة

الأمريكية والهند، كما أن جودة الخدمة لها تأثير أكبر على مستويات رضا الطلاب، كما توصلت الدراسة أيضاً لوجود تأثيراً إيجابياً لسمعة الجامعة في العلاقة بين صورة العلامة التجارية للجامعة ومستويات رضا الطلاب.

التعقيب على الدراسات السابقة

عرض البحث الحالي لعدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بموضوعه ومحاوره وقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسات في بلورة الإطار النظري للبحث والوقوف على مختلف عناصره وجزئياته ، **وتشابه** البحث الحالي مع عدد من الدراسات السابقة في تناوله محور من محاور الدراسة ولكنه **اختلف** عنه في محاور أخرى حيث لم تربط أيّاً من الدراسات السابقة بين تحقيق الميزة التنافسية في أي مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي المصري في ضوء مدخل إدارة الكفاءات، فنجد أن البحث الحالي اتفق مع دراسة محمد اللوقان في تناوله للميزة التنافسية ولكنه **اختلف** عنه بأن دراسة اللوقان تناولت متطلبات إنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في حين أن البحث الحالي تناول تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمصر في ضوء مدخل إدارة الكفاءات، كذلك هناك **تشابه** بين البحث الحالي مع دراسة نايف المطيري ومحمد الزبون، وكذلك دراسة سلطان الديحاني في تناولهما للميزة التنافسية إلا أن هاتين الدراستين تناولت الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم بالكويت و**اختلف** البحث الحالي عنهما في أن أيّاً منهما لم يتناول دور مدخل إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بأي جامعة مصرية.

وتشابه البحث الحالي مع دراسة عبدالناصر رشاد وأمل حباكة في تناولها للميزة التنافسية ولكن **اختلف** البحث الحالي عنهما في أن دراستهما تناولت الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجموعة في حين تناول البحث الحالي تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمصر في ضوء مدخل إدارة الكفاءات.

تشابه البحث الحالي مع دراسة Cheng & Hsun ، ودراسة Gerardo ، ودراسة Haloho ، ودراسة Swati في تناوله لموضوع الميزة التنافسية ولكن **اختلف** البحث الحالي

عنهم في أن هذه المؤسسات تناولت دول تايوان واندونيسيا والولايات المتحدة الأمريكية والهند، وهكذا **اختلف** البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أنه لا توجد أياً من الدراسات السابقة تناولت محاور الدراسة معاً ، كما لم نرى أياً منها تناول مدخل إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة كفرالشيخ.

كما تشابه البحث الحالي مع دراسات؛ زكية مقري، وأحمد إبراهيم، ورباب زراع، وموسى زورقي، ودراسات Vanka ، Sylvia ، Rivers ، في تناوله لموضوع إدارة الكفاءات، ولكن اختلف البحث الحالي عن هذه الدراسات جميعاً في أنه لم تتناول أياً من هذه الدراسات الميزة التنافسية.

خطوات السير في البحث

يسير البحث وفقاً لعدد من الخطوات أو المحاور وذلك كما يلي :

المحور الأول : الاطار العام للبحث

المحور الثاني : الميزة التنافسية (اطار نظري).

المحور الثالث : بعض محاولات تحقيق الميزة التنافسية بالتعليم العالي المصري.

المحور الرابع : بعض محاولات تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي بإنجلترا.

المحور الخامس : مدخل إدارة الكفاءات (إطار نظري).

المحور السادس : الدراسة الميدانية.

المحور السابع : نتائج البحث واجراءات مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة كفرالشيخ في ضوء مدخل إدارة الكفاءات.

المحور الثاني : الميزة التنافسية إطار نظري

يعرض البحث خلال هذا المحور إطاراً نظرياً يتناول الميزة التنافسية وما يتعلق بها من أسس نظرية وذلك عن طريق التعرف على مفهوم الميزة التنافسية، وأهميتها، ومبادئها، وأسسها، وخصائصها، وأبعادها، ومتطلبات تحقيقها، وأنواعها، ومصادرها، وبعض صفات المؤسسة المتميزة، واستراتيجيات الميزة التنافسية، وأساليبها، ومدخلها، ومعاييرها وذلك على النحو التالي:

أولاً : مفهوم الميزة التنافسية The concept of competitive advantage

تلعب الميزة التنافسية دوراً مهماً في مؤسسات التعليم العالي، باعتبارها العنصر الاستراتيجي الذي يقدم فرصة جوهرية للمؤسسات، حيث يشير بورتر Porter أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، ويكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر إحداث عملية إبداع بمفهومها الواسع^(٤٤)

وربط بورتر بين الميزة التنافسية والقيمة المضافة من خلال القول بأن خلق القيمة للراغبين هو وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية، لذلك تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية عندما تخلق قيمة اقتصادية أكثر من منافسيها، وقد أصبح مفهوم الميزة التنافسية أكثر دقة من خلال معادلتها مع القيمة المضافة لأن القيمة المضافة قد تزيد من فرص البقاء الثابت، وتأتي القيمة المضافة من قوة أداء المؤسسة، وبالتالي يتم إنشاء رابط بين الأداء العالي والميزة التنافسية^(٤٥) ، ويمكن إلقاء الضوء على بعض المفاهيم للميزة التنافسية وذلك على النحو التالي:

- الميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للمستفيدين تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون^(٤٦)
- الميزة التنافسية تعبر عن قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط بتقديم وتزويد العملاء بالمخرجات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين^(٤٧).
- الميزة التنافسية هي الدرجة التي تخلق بها المؤسسة قيمة اقتصادية أكثر من المؤسسات المنافسة فالميزة التنافسية هي بناء مستوى من الأعمال تم تحديده بعدة طرق مختلفة، وقد تم استخدامه للدلالة على الأداء المتفوق ، مما يدل على ميزة

الأداء على مستوى الأعمال، كما تم استخدامه للإشارة إلى الموارد المتفوقة والكفاءات المميزة ، مما يشير إلى ميزة الموارد والقدرات^(٤٨).

- الميزة التنافسية تعنى ذلك المصطلح الذي يشير إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي نقطة تنسم بها^(٤٩).
- الميزة التنافسية تعني أنها ما تفعله أفضل من أي شخص آخر، كلما كنت أكثر نكاهاً بشأن تطوير وتعزيز ميزتك التنافسية كان عمك في وضع أفضل، فهي التفكير في كيفية تمييز نفسك من خلال تكلفة أقل مع إعداد تخصصي أفضل، أي أنك تقدم خدمة متخصصة أفضل من أي مؤسسة أخرى بأقل التكاليف، وبمعنى آخر لديك نفس الخدمة مثل الآخرين ، ولكنك تجعلها مختلفة^(٥٠).

وتعني الميزة التنافسية في التعليم العالي تميز وتفرد الجامعة عن باقي الجامعات المنافسة لها في أحد مجالات التنافس كالجودة في الخدمة المقدمة أو في التعلم والتعليم والأنشطة البحثية، أو في خدمة المجتمع، أو التكلفة الأقل، أو غيرها من المجالات^(٥١) ومما سبق يؤكد البحث على أن هناك العديد من المفاهيم التي تناولت الميزة التنافسية من عدة جوانب مختلفة، فمنها ما تناول القيمة المضافة وتحقيق قيمة اقتصادية للمؤسسة، ومنها ما ركز على المهارة التي تنسم بها المؤسسة وأيضاً منها ما أكد على قدرة المؤسسة على تطبيق الاستراتيجيات، وكذلك هناك من المفاهيم ما ركزت على الأداء المتميز لفريق العمل بالمؤسسة، أو ما ركز على إعداد تخصصي أفضل بأقل تكاليف ممكنة، كما تناولت التعريفات المختلفة للميزة التنافسية الوقوف على أفضل السبل والطرق للتمييز بين المؤسسات المتناظرة والاعتماد على استراتيجيات فريدة واستخدام أفضل الطرق والارتقاء بالموارد المختلفة.

ثانياً : أهداف الميزة التنافسية Objectives of competitive advantage

تسعى مؤسسات التعليم العالي الوصول إلى درجة من التميز لتحقيق عدد من الأهداف يمكن ذكر بعضها فيما يلي^(٥٢)

١- خلق فرص جديدة لسوق العمل.

- ٢- دخول مجال تنافسي جديد.
- ٣- تكوين رؤية جديدة للأهداف التي تريد بلوغها، والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.
- ٤- إيجاد ثقافة تركز بقوة على المستفيدين ورجال الأعمال.
- ٥- تحسين ثقة وأداء العاملين في قيادة المؤسسة.
- ٦- تحسين المشاركة والمسئولية المجتمعية.
- ٧- الارتقاء بمهارات الخريجين..
- ٨- العمل على إيجاد بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- ٩- تحقيق مستويات أداء أفضل.

وبتحقيق بعض أو كل هذه الأهداف في أي مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي فهذا أدهى إلى أن هذه المؤسسة اتسمت بعدد من السمات التي أهلتها لأن تصبح متميزة عن أقرانها من المؤسسات الأخرى ، وبالتالي يمكن لها أن تجد قبولاً لدى الطلاب وتتمكن من انتقاء أفضل العناصر وإعدادهم وتأهيلهم أفضل ما يكون.

ثالثاً: أهمية الميزة التنافسية The importance of competitive advantage

تتمثل أهمية الميزة التنافسية في ما يجعلها تستحق استثمار وقت وموارد المؤسسة فالميزة التنافسية هي الاعتراف بأن المؤسسة إما تقدم مخرجات عالية الجودة بتكلفة أقل من المنافسين أو تقدم الدعم والخدمات بقيمة أكبر من المنافسين، لذا يتطلب إنشاء ميزة تنافسية التخطيط والتنسيق بين الإدارات المختلفة^(٥٣)، كما يمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية في عدد من النقاط كالتالي^(٥٤)

- ١- تعد بمثابة السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمؤسسة المناظرة ويأتي ذلك من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات المستفيدين في المستقبل عن طريق توفير التعينات والمهارات اللازمة للتكيف.
- ٢- كونها تمثل معياراً مهماً لتحديد المؤسسات الناجحة عن غيرها لأن المؤسسات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها، وينسجم هذا مع إشارة بورتر

"porter" التي مفادها أن الابتكارات المتلاحقة والمعارف المتسارعة قد تجعل الميزة التنافسية لأي مؤسسة هي الأحسن في كل الأحوال .

٣- تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المؤسسة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على تقييم أكبر من منافسيها وبما يعنى ذلك أنه سيكون لها عملاء أكثر رضا وولاء.

كما تعد الميزة التنافسية ذات أهمية للجامعات وباقي مؤسسات التعليم العالي، حيث تحقق لها التميز الاستراتيجي فيما تقدمه من خدمات للمستفيدين، كونها تحقق قيمة مضافة لهم، وتلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم، وتحسن صورة الجامعة في أذهانهم، فضلاً عن ذلك فهي تسمح للجامعة بتكوين رؤية مستقبلية عن الأهداف التي تنشدها، والفرص المتاحة التي ترغب في اقتناصها^(٥٥).

كما يضيف البحث الحالي أهمية خاصة للميزة التنافسية باعتبارها المحرك الأساسي للارتقاء بنوعية العملية التعليمية داخل مؤسسات التعليم العالي، مع الاهتمام بقضايا البحث العلمي والعمل الدائم نحو القيام بدراسات وأبحاث على مستوى عالي من الكفاءة والحدثة والإبداع، كذلك قد تتمثل أهمية الميزة التنافسية لمؤسسة التعليم العالي في بحثها الدائم عن تقديم خدمات يستطيع أن يستفيد منها المجتمع.

رابعاً: مبادئ الميزة التنافسية Principles of competitive advantage

توجد مجموعة من المبادئ اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية نذكر منها ما يلي^(٥٦)

- ١- وضوح معايير تحديد الأداء المستهدف.
- ٢- تأكيد مشاركة العاملين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف والاتفاق عليها.
- ٣- وضوح أساليب تحرى أسباب الأداء الضعيف وطرق معالجته.
- ٤- وضوح آليات نظام إدارة لأداء وترشيد الوقت المستغرق في الإجراءات.
- ٥- استكمال المقومات التنظيمية للنظام وضرورة استناده إلى نظم معلومات فعال، وتوفير نظام مرن لإعادة هندسة العمليات وتطوير الأداء.

- ٦- وجود نظام التخطيط الاستراتيجي يكون المصدر الذي تستمد منه أهداف الأداء في مختلف مجالات النشاط.
- ٧- إدارة فعالة للموارد البشرية الاستراتيجية تطبق مفاهيمها الحديثة وفي مقدمتها نظام فعال للحوافز يرتبط بنتائج الأداء.
- ٨- التعامل مع مفهوم الأداء من منظور شامل يجمع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية جميعاً في إطار متناسق ومتكامل.
- ٩- إدماج معطيات وعناصر وبرامج إدارة الأداء ضمن الاستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية .
- ١٠- النظر إلى قضايا التطوير والتحديث وإعادة الهندسة أو إعادة الهيكلة في المؤسسات من منظور إدارة الأداء واستهداف تطوير الأداء في نهاية الأمر.
- ١١- البعد التكنولوجي وإدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تصميم الأعمال، واستثمار الفرص الناشئة عنها في مختلف عمليات إدارة الأداء.
- ١٢- التحسن المستمر لجودة المخرجات المتمثلة بالكوادر المتخصصة من الخريجين لتحقيق رضا المستفيدين في ظل إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي التي تعد عن نظام يتم من خلال تفاعل المدخلات لتحقيق مستوى عال من الجودة باشتراك العاملون بصورة فاعلة في العملية التعليمية.
- كما يمكن تحديد المزايا التنافسية للوظيفة الفردية بدلاً من المؤسسة بأكملها ، ويتطلب الحفاظ على الميزة التنافسية تدفقاً مستمراً للمخرجات أو الخدمات الجديدة المحسنة، وهناك أربعة اتجاهات استراتيجية يراعى أخذها في الاعتبار قبل أن تطبق منهجية لإدارة المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث يجب تحديد هذه التوجهات الاستراتيجية أثناء تصميم المنهجية وتطويرها وليس في وقت لاحق، وهذه التوجهات هي؛ الأهداف الأساسية، والتركيز الاستراتيجي، والتركيز التنافسي، والتأزر والترابط، وتتطلب المزايا التنافسية التحسين المستمر للمؤسسة للحفاظ على قوتها وتعزيز الموقف الداخلي لها حيث يكون فعالاً إذا أدى إلى إدخال أدوات جديدة وأكثر ابداعاً تسمح للمؤسسة باتخاذ قرارات أسرع وأفضل^(٥٧)

ومما سبق نجد أن مبادئ الميزة التنافسية تؤكد على الاهتمام بمعايير الأداء، واستكمال المقومات التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي مع وجود خطة استراتيجية طويلة المدى تُحدد فيها الأهداف المرغوبة، وأيضاً ضرورة الاهتمام بالبعد التكنولوجي لتحسين قدرات ومهارات الخريجين والارتقاء بهم وحسن إعدادهم لمواجهة متطلبات سوق العمل والبحث الدائم عن الكوادر المهنية المتخصصة ودعم مؤسسات التعليم بكل ما هو جديد وما من شأنه الارتقاء بالعملية التعليمية، وتحقيق الخطط الموضوعية وتنفيذ الأهداف المرجوة.

خامساً : أسس الميزة التنافسية Foundations for competitive advantage

وترتكز الميزة التنافسية في مجملها على عدد من النقاط نذكر منها ما يلي^(٥٨):

- قدرة المؤسسة على تقديم المخرجات الابتكارية التي تتوافق مع احتياجات سوق العمل، ومن ثم حصولها على أعلى قيمة ممكنة وبذلك تتحقق الميزة التنافسية.
- قيام المؤسسة على أساس الانخفاض في التكلفة والتميز في سمات المخرج .
- انفراد المؤسسة بميزة تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات من خلال مخرجات ذات جودة عالية.

ويضيف البحث الحالي أن الميزة التنافسية يجب أن تستند على أسس مهمة ومتميزة والتي من أهمها أن تتسم هذه المؤسسة بالإبداع وأن يكون أعضائها على مستوى عالي من الكفاءة والفعالية وأن تؤسس هذه المؤسسة على قيم ومعايير أصيلة وفريدة تستطيع أن تبتكر في تقديم برامج متميزة رائدة وتتمكن من تحقيق ذلك بأقل التكاليف الممكنة.

سادساً: خصائص الميزة التنافسية The Characteristics of Competitive

Advantage

يمكن عرض بعضاً من خصائص الميزة التنافسية في النقاط التالية^(٥٩):

- تتسم الميزة التنافسية على المدى المتوسط والبعيد وذلك باعتبارها فرصة مستقبلية.
- تظهر الميزة التنافسية على أساس نقاط قوة المؤسسة والنقاط المتبادلة مع منافسيها وليس على أساس النقاط المشتركة.

- تتحدد الميزة التنافسية وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- الميزة التنافسية حاسمة بمعنى تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين. وهكذا نجد أن للميزة التنافسية عدد من الخصائص التي تميزها عن غيرها وتعمل من أجل تحقيق ما يفيد المؤسسة وجعلها في مصاف المؤسسات المتقدمة، وأهم ما نود التركيز عليه هو قضية استشراف المستقبل بالإضافة إلى الحسم والذي يجعلها تحقق أعلى معدلات للأداء.

كما أن هناك العديد من الخصائص الأخرى للميزة التنافسية تتمثل في^(٦٠):

١. أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
 ٢. أن تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين، أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
 ٣. أن تكون مرنة، بمعنى يمكن إحلال ميزة تنافسية بأخرى بسهولة وبسر وفق اعتبارات التغييرات الحاصلة في البيئة .
 ٤. أن يتناسب استخدام الميزة التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.
- وهنا يؤكد البحث على أن خصائص الميزة التنافسية إنما تركز على الاستمرارية والاستدامة، كما تؤكد على جانب كبير من الأهمية الأ وهو مراعاتها لمستجدات البيئة الخارجية بما يتناسب مع موارد المؤسسة الداخلية، بالإضافة إلى المرونة المطلوبة، مع التناغم بين الأهداف الموضوعية والنتائج المنشودة.
- وتوجد وجهة نظر أخرى تنظر للميزة التنافسية بأنها تتميز بعدة خصائص من بينها ما يلي^(٦١) :

١- تبنى على اختلاف وليس على تشابه.

٢- يتم تأسيسها على المدى الطويل.

٣- عادة ما تكون مركزة جغرافياً.

٤- الميزة التنافسية فعالة حيث إنها تستند إلى الشروط التالية الحسم، والاستمرارية وإمكانية الدفاع عن نفسها.

كما نجد احدى الدراسات الأجنبية أكدت على أن المؤسسات التي تحقق مزايا تنافسية وتتبع استراتيجية للتمايز إنما تتسم بعدد من الخصائص الرئيسية والتي من بينها مجموعة قليلة نسبياً من المخرجات، مع التركيز على احتياجات سوق العمل، والاهتمام بسمعة المؤسسة عالمياً، وكذلك التصاميم الابداعية، مع الانفاق على البحث والتطوير، وجودة الخريج^(٦٢).

ومما سبق عرض البحث لمجموعة مختلفة من وجهات النظر التي تناولت خصائص الميزة التنافسية والبحث عن كل ما يخصها ويميزها بحيث تتحدد ملامحها ونتمكن من تمييزها ووضوحها.

سابعاً: أبعاد الميزة التنافسية Dimensions of competitive advantage

لضمان تحقيق الميزة التنافسية تشير النتائج إلى أن المستويات الجيدة من الأداء داخل المؤسسة تؤدي إلى ميزة تنافسية محسنة وتحسن من الأداء التنظيمي، كما يمكن أن يكون للميزة التنافسية تأثير إيجابي مباشر على الأداء التنظيمي حيث يوجد خمسة أبعاد هي؛ شراكة الموارد الاستراتيجية، علاقة المستفيدين، مستوى مشاركة المعلومات، الجودة، والتأني^(٦٣).

وهنا نؤكد أن للميزة التنافسية خمسة أبعاد أساسية منها ما يتعلق بالشراكة الاستراتيجية، ومنها ما يذهب لطبيعة علاقة المستفيدين بالمؤسسة، والبعد الثالث يؤكد على ضرورة مشاركة كافة المعلومات بين الأجهزة والأقسام المختلفة للمؤسسة، وأيضاً الجودة وما يرتبط بها من معايير أداء، وأخيراً التروي والتأني في أداء الأعمال.

ويرى البعض أن للميزة التنافسية بعدين أساسيين هما^(٦٤):

البعد الأول: القيمة المدركة لدى المستفيد: ويقصد بذلك تحسين القيمة التي يدركها المستفيد لمخرجات المؤسسة .

البُعد الثاني: التميز أي إيجاد الوسائل التي تحقق الإبداع والابتكار في خريجي المؤسسة وطرق أدائها بحيث لا يمكن للمنافسين مجاراتها، وتقاس الميزة التنافسية عبر متغيراتها الثلاث وهي: التكلفة المنخفضة، والجودة، والدقة .

وقد أكدت دراسة أخرى أن الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي تتمثل في بُعدين^(٦٥):

- الميزة التنافسية الداخلية: تكون الميزة التنافسية داخلية عندما تكتسب المؤسسة الأفضلية بين المؤسسات المتنافسة على المستوى المحلي.
- الميزة التنافسية الخارجية: تكون الميزة التنافسية خارجية عندما يمكن تقديم خريج ذي نوعية متميزة على المستوى الخارجي إقليمياً ودولياً.

ويرى البحث الحالي أن البُعد الخارجي للميزة التنافسية يضيف لها صفة العالمية بأن يجعل المؤسسات وهي تعمل أن لا تغفل أن هناك من يماثلها ليس فقط محلياً بل أيضاً عالمياً مما يجعلها دائماً في تنافس للوصول إلى المعايير العالمية وتحقيق معدلات عالية من الأداء.

ثامناً: متطلبات الميزة التنافسية Requirements for competitive advantage

يمكن تحقيق الميزة التنافسية داخل مؤسسات التعليم العالي كما لا يمكن أن تنجح بدون متطلبات لنجاحها والتي تأتي من داخل هذه المؤسسات وخارجها وذلك على النحو التالي^(٦٦).

أ- متطلبات خارجية:

ويقصد بها تلك التي تحدث خارج نطاق المؤسسة التعليمية وبعيداً عن سيطرتها، وتعمل المؤسسة في هذه البيئة الخارجية المعقدة على التكيف معها من خلال برامج وخطط ملائمة، وفي حالة فشل عملية التكيف لا تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

ويمكن تقسيم عناصر البيئة الخارجية إلى مجموعتين أساسيتين هما:

- عناصر البيئة الخارجية العامة: والتي تتأثر بها جميع المؤسسات على اختلافها مثل: المتغيرات السياسية، التكنولوجية، الاقتصادية، الاجتماعية، والقانونية.
- عناصر البيئة الخارجية الخاصة: والتي تشمل تلك المتغيرات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة عمل المؤسسة مثل: المنافسة، الطلاب وأولياء أمورهم.

وتتمثل المتطلبات الخارجية فيما يلي:

- ١- دعم الحكومة لتنافسية المؤسسة عن طريق:
 - التشريع عبر التحول من ميزانيات الأداء إلى أنواع مختلفة من الميزانيات؛ التي تركز على الأداء والكفاءة ومنح التمويل بناءً على نتائج الأداء والعمل المتفوق.
 - التنظيم من خلال منح الاستقلالية التنظيمية والإدارية والمالية، وإدارتها بما يضمن مرونة القرار.
 - التمويل المستمر والكافي حتى يمكن للمؤسسات القيام بأدوارها.
- ٢- دعم المجتمع لتعزيز تنافسية هذه المؤسسات بما يتوافق مع المعايير الدولية المعتمدة من خلال التعليم والتدريب والتأهيل للموارد البشرية.
- ٣- دعم مؤسسات ضمان الجودة والاعتماد للتنافسية؛ حتى يمكن للمؤسسات العمل وفق شروط وبيئة تنافسية صحية ووفق معايير تقويم وجودة متسقة مع المعايير الدولية.

ب - المتطلبات الداخلية:

وترتبط ارتباطاً مباشراً بأنشطة الأداء داخل المؤسسة، مما يستدعي تسميتها بالمجموعة التنظيمية حسب ميليز Milles، وأحياناً بالبيئة العملية حسب بورتر Porter، أحياناً أخرى بيئة العمل حسب توميسون Thompson؛ وترتبط هذه البيئة ارتباطاً عضوياً بكيفية صياغة وتشكيل أهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت بكيفية تحقيقها من خلال المخرجات التي تقدمها المؤسسة والأساليب الفنية المستعملة في العملية التعليمية.

وتتمثل المتطلبات الداخلية فيما يلي:

- ١- الإدارة القادرة على تبني رؤية واستراتيجية ورسالة واضحة والعمل على تعديلها عند الحاجة.
- ٢- الثقافة التنظيمية المبنية على قيم التميز والإبداع والابتكار والمبادرة والتمكين الإداري.
- ٣- الموارد والكفاءات، حيث لا بد أن تتوفر كفاءات ذات مؤهلات وقدرات متميزة.
- ٤- البيئة التعليمية التي يتوفر بها المباني والمعامل والمختبرات ومصادر المعرفة.

٥- طرق جيدة تتيح إعداد الخريجين لمقابلة سوق العمل والقدرة على المنافسة مع غيرهم من خريجي المؤسسات الأخرى.

٦- تحقيق المشاركة المجتمعية وربط المؤسسات التعليمية بمؤسسات المجتمع المحلي.

٧- تقنية المعلومات والاتصالات التي أصبحت عنصراً حاسماً في تفوق المؤسسات ومنافستها مع المؤسسات الأخرى.

٨- حسن اختيار الموارد البشرية .

٩- تدريب الموارد البشرية بشكل أشمل وأعمق.

١٠- تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للطلاب المائزين.

١١- مراجعة هيكل الرواتب لجميع العاملين.

وهناك رؤية قائمة على الموارد للميزة التنافسية للمؤسسة تدمج بين وجهات النظر الموجودة في نموذج للموارد وأداء المؤسسة، حيث ترى أن هناك أربعة متطلبات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، يجب الوفاء بها جميعاً، وتشمل (عدم التجانس ، وحدود ما بعد المنافسة ، وحركة الموارد غير الكاملة ، والقيود المسبقة للمنافسة)، وتتم مناقشة تطبيقات النموذج لكل من استراتيجية الأعمال الفردية واستراتيجية المؤسسة^(٦٧).

وهكذا يقدم البحث رؤى ووجهات نظر مختلفة تضع وتحدد مجموعة من المتطلبات يجب توفيرها والأخذ بها جميعاً لتحقيق الميزة التنافسية ولا يميل البحث لتغليب رؤية على الأخرى وإنما هي مجموعة من المحاولات التي يمكن من خلال الاعتماد عليها لتوفير بعض أو كل المتطلبات اللازمة .

تاسعاً: مصادر الميزة التنافسية Sources of competitive advantage

تؤكد الأدبيات على أن رأس المال البشري يعد من أهم مصادر الميزة التنافسية حيث تقدم إطاراً أكثر شمولاً للميزة القائمة على رأس المال البشري التي تستكشف على جانب العرض والطلب للموارد البشرية وفي نفس السياق توضح طريقة تعيينهم وتنقلهم والذي يعد القيمة الراسخة لرأس المال البشري^(٦٨) ولا تقتصر مصادر الميزة التنافسية على رأس المال البشري فقط حيث تعد الميزة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده

المؤسسة لنفسها، ومجالات للبحث عن الفرص الهائلة، ويستدعى هذا معرفة المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة ومن هذا المنطلق يوجد مصدران رئيسيان لبناء الميزة التنافسية، وهما كما يلي^(٦٩):

المصدر الأول: التفكير الاستراتيجي مدخل لبناء مزايا تنافسية

تلجأ المؤسسة إلى التفكير الاستراتيجي حتى تتمكن من حل مشاكلها والخروج من الوضعيات الحرجة باعتباره أحد الأساليب المستخدمة لتحقيق مزايا تنافسية بتطبيق المؤسسة لإحدى الاستراتيجيات المحددة للتنافس.

المصدر الثاني: الموارد أساس لبناء الميزة التنافسية:

إن تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية للمؤسسة يتطلب مجموعة من الموارد والكفاءات الضرورية، حيث تنقسم إلى نوعين كما يلي

١- **الموارد الكمية:** وتشمل؛ المدخلات الأولية ولها تأثير بالغ على جودة الخريج لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيارها، والعمليات تعتبر من أهم أصول المؤسسة التي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المدخلات الأولية إلى مخرجات، والموارد المالية التي يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

٢- **الموارد الكيفية:** وتضم؛ الجودة حيث يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق الجودة، والمعلومات والمعرفة حيث تشكل المعلومات مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم، كما تتضمن المعلومات التقنية مما يعمل على إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر، وهذا يحقق استمرار للميزة التنافسية والتكنولوجيا حيث يؤثر اختيار نوعية التكنولوجيا داخل المؤسسة على موضع أسبقيتها على منافسيها، والكفاءات وتعتبر أصل من أصول المؤسسة؛ لأنها تمس العنصر البشري، فالموارد البشرية تعد أهم ميزة تنافسية للمؤسسات وهذا لإمكانية تحقيقها مزايا تنافسية من خلال قوة عاملة أكثر كفاءة والتزاماً ومهارة.

كما تتعدد مصادر الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، فمن وجهة نظر أخرى هناك تأكيد من الباحثين على أربعة مصادر أساسية يمكن للجامعات ومؤسسات التعليم تكثيف جهودها فيها أو في واحدة منها للحصول على ميزة تنافسية وهي^(٧٠):

١- الإدارة الاستراتيجية: حيث هناك من ينظر للميزة التنافسية على أنها جزء أساسي من الإدارة الاستراتيجية، ومن أهم مصادرها، وتعتمد على تطبيق استراتيجيات التنافس أو أساليب تحليل البدائل الاستراتيجية.

٢- موارد الجامعة وتتضمن المواد الأولية والموارد المالية التي تؤثر على جودة الخدمات، وتعتمد عليها في خلق قيمة مضافة للمستفيدين، بجانب استخدام التكنولوجيا المتطورة لإحداث تغيير في نوعية الخدمة، وقواعد معلومات تساعد على تحديد المخاطر التي قد تتعرض لها، أو الفرص التي يجب استغلالها قبل الآخرين.

٣- الموارد البشرية والكفاءات وهي المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة.

٤- الإبداع: ويتمثل في إحداث تغيير في منتج قائم أو خلق منتج جديد، عن طريق اعتماد مؤسسات التعليم العالي على استراتيجية الإبداع.

وقد أصبح فهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة مجالاً رئيسياً للبحث في الإدارة الاستراتيجية، وبناءً على الافتراضات القائلة بأن الموارد الاستراتيجية يتم توزيعها بشكل غير متجانس وأن هذه الاختلافات مستقرة بمرور الوقت، فيمكن دراسة العلاقة بين الموارد الثابتة والميزة التنافسية المستمرة، وقد تم مناقشة أربعة مؤشرات تجريبية حول إمكانات الموارد الثابتة في توليد قيمة تنافسية مستدامة وهي؛ القيمة، والوعي، والتقليد، والاستبدال، كما تم تحليل إمكانات العديد من الموارد لتوليد مزايا تنافسية مستدامة^(٧١).

ويؤكد البحث الحالي على ضرورة الجمع بين المصادر المتعددة والمختلفة لتحقيق الميزة التنافسية مع التركيز على الإدارة الاستراتيجية ورأس المال البشري، والتأكيد على الاهتمام بموارد مؤسسات التعليم العالي وإتاحة فرص الإبداع لتعظيم العائد من تحقيق الميزة التنافسية داخل الجامعات وباقي مؤسسات التعليم العالي الأخرى.

عاشراً: صفات المؤسسة المتميزة Distinguished characteristics of the institution

هناك عدد من الصفات يجب أن تتوفر في المؤسسة حتى يمكن الحكم عليها بأنها مؤسسة متميزة في مجالها ومن بين هذه الصفات ما يلي^(٧٢):

١- تعتمد المؤسسات على مبدأ الحركة: يعتبر الوقت لدى المؤسسات من بين المصادر الثمينة التي لها قيمة لذا لا بد عليها أن تستثمره بعناية كبيرة.

٢- التقرب إلى المستفيدين : لتلبية حاجاتهم من خلال الاستماع المتواصل لهم.

٣- الاستقلالية وروح الإبداع: حتى لا تعيق قدرات العاملين على إظهار مواهبهم وأفكارهم من خلال الإبداع والابتكار، حيث يقومون بتدعيم وتحفيز كل محاولة هادفة لكل أفراد المؤسسة.

٤- التجمع حول القيم الأساسية: حيث يمكن للمؤسسات أن تؤثر على العاملين بها، من خلال مدى جاذبية القيم السائدة وتأثيرها في تصرفات العمال.

٥- التوجه نحو النشاط الذي تتقنه: المؤسسات التي تتميز بالتزامها بالتوجه نحو النشاط الذي تتقنه، أي التزامها بالخط الأصلي للنشاط، لأن التنوع في النشاط يؤدي إلى نقص التركيز المطلوب من قبل المؤسسة.

وبناءً على ما تم عرضه نجد أن المؤسسة المتميزة يجب أن تتسم بعدد من الصفات المهمة والأساسية حيث تركز اهتمامها بوقت المؤسسة وبجميع العاملين ومتطلباتهم واحتياجاتهم وتنمية روح الإبداع لديهم مع اعطائهم قدر من الاستقلالية والحرية والتأكيد على القيم الأساسية .

احد عشر: استراتيجيات الميزة التنافسية Strategies for competitive advantage

تعتبر الاستراتيجية وسيلة لبقاء المؤسسة في بيئة تنافسية، وقدرتها على الموائمة بين الفرص والقدرات التنافسية، والاستراتيجية التنافسية هي مزيج من نهايات الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها من خلال وسائل وسياسات، كما تتضمن الاستراتيجية النظر في أربعة عوامل رئيسية لتحديد ما يمكن للمؤسسة إنجازه بنجاح، تتمثل في تحديد نقاط القوة

والضعف للمؤسسة، وتحديد التهديدات والمخاطر الخارجية التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة، فضلاً عن التوقعات المجتمعية، وقيم المؤسسة^(٧٣)

وفي دراسة عن الميزة التنافسية للجامعات نجد أن بعض الجامعات تقوم بتطوير البرامج والاستراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية، كما أكدت على أنه يجب أن تكون وثيقة الاستراتيجية التنافسية للجامعة تتكون من ستة مكونات هي^(٧٤):

١. خلفية الطلاب المتقدمين للدراسة بها.
٢. تحديد الأهداف والغايات المراد تحقيقها.
٣. اختيار الأنشطة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية.
٤. معايير النجاح المطلوب العمل في ضوءها.
٥. تطوير الاستراتيجيات واستمراريتها
٦. الوظائف المطلوبة للمؤسسة

وكل جامعة يمكن أن تختار ما يناسبها من استراتيجيات تمكنها من بناء ميزة تنافسية، وهذا يعتمد على تحليل حالات قوتها وضعفها، والقيمة التي يمكن أن تقدمها والبيئة التنافسية، ومدى الحاجة إلى المستفيدين، وهناك عدد من الاستراتيجيات التنافسية التي تستطيع الجامعات الاختيار من بينها، وسيتم عرض أهمها وأكثرها انتشاراً واستخداماً كالتالي^(٧٥):

١. استراتيجية (الاختلاف والتمييز) Diversification Strategy

يشير الباحثون إلى أن الميزة التنافسية المستدامة يجب أن تقوم على التمايز Differentiation، والذي يعنى تزويد المستفيدين بشيء مختلف أو منفرد عن تلك الخاصة بالمنافسين، ولا يستطيع الآخرون تقليده بسهولة، ويمكن للجامعات أن تستفيد من هذه الاستراتيجية في تحقيق التميز عن طريق؛ التركيز على الموارد والسمعة والبرامج الأكاديمية، وإنجازات أعضاء هيئة التدريس، والبحث العلمي كميته وجودته، والاعتمادات الأكاديمية، والتركيز على تجارب الطلاب ودرجة رضاهم عن البرامج الأكاديمية، وجودة الممارسات التعليمية، والتركيز الاستثمار الاستراتيجي الذي يركز على العائد على الاستثمار، وتحليل

التكلفة والعائد، وضبط النفقات، ويمكن لأي جامعة الاختيار من بينها أو التعامل معها جميعها.

٢. استراتيجية التكاليف الأقل: Overall Cost Leadership Strategy

أو ما يسمى استراتيجية قيادة التكلفة Cost Leadership Strategy: وتعنى قدرة الجامعة على توفير خدمة بتكلفة أقل من منافسيها، ويتطلب بناء ميزة تنافسية قائمة على خفض التكاليف وأن تستغل الجامعة كل الدوافع الممكنة لخفض التكاليف، والتي تسمح بكفاءة أكبر في كل نشاط له قيمة مضافة.

٣. التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances

تهتم العديد من مؤسسات التعليم العالي بالتحالفات أو الشراكات الاستراتيجية لتعزيز التعلم والبحوث والدعم المؤسسي، فجامعة مينسوتا University of Minnesota دخلت في تحالف مع شركة (IBM International Business Machines) لتطوير نظام معلومات متكامل للطلاب، من خلال توظيف التقنية والإنترنت، وفي هولندا دخلت خمس جامعات لهندسة المعرفة والذكاء الاصطناعي في تحالف استراتيجي لإنشاء مشروع مبتكر مشترك للتعلم الرقمي في مجالات هندسة المعرفة والذكاء الاصطناعي، وعلى مستوى العالم العربي توجد تحالفات استراتيجية بين جامعات عربية وأخرى عالمية لتعزيز قدراتها التنافسية، فبعض الجامعات السعودية عقدت اتفاقيات شراكة وتوأمة مع جامعات عالمية أمريكية مثل جامعتي معهد ماساشوسيتس للتقنية (MIT) (Massachusetts institute of Technology) وجامعة (Yale) (Yale University) والتي تعد ثالث جامعة مؤسسة للتعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية.

وتتمثل السمات الرئيسية للاستراتيجية التنافسية في أنه إذا استطاعت المؤسسة التمييز بين الخريجين أو خدمات تقدمها، فيمكنها أن تخلق قيمة إضافية وتقيد المستفيدين وقد تطالب بعد ذلك بمزايا أكبر، كما قد يعتمد التمايز على واحد أو أكثر من السرعة، الموثوقية، علاقات الخدمة والعلاء، التصميم، التكنولوجيا، السمعة الأكاديمية للجامعة^(٧٦).

ويرى البحث الحالي أن المؤسسة الجيدة هي التي تسعى لتحقيق النوعين أو الثلاثة معاً لأن ذلك سيساعدها على تحقيق طموحاتها وآمالها المستقبلية، حيث أن الاهتمام بتحقيق الميزة التنافسية من خلال الطريقتين سيزيد من الإقبال على المؤسسة حيث أن ما يريد تكافؤ أقل سيجد مكاناً له، وما يريد أعداد أفضل سيجد مكاناً له مما يزيد من تحقيق القيمة للمؤسسة.

ويتضح مما سبق أن الاستراتيجيات التي تعتمد عليها الجامعات في تحقيق الميزة التنافسية تقوم على عدد من الأفكار وذلك إما أن تستند على سياسة تخريج خريجين على مستوى عالي من الكفاءة، وهذا ما يناظرها في النظريات الاقتصادية بنظرية Quality production أو الاعتماد على خفض التكاليف وتوفير خدمة تعليمية معقولة بأسعار معتدلة وهذا ما يناظرها في علم الاقتصاد بسياسة mass production ، أو يمكن للجامعات أن تعتمد الاستراتيجيتين السابقتين في آن واحد، كما يمكن لها الاعتماد على الشراكة مع الجامعات العالمية .

اثنا عشر: أساليب تحقيق الميزة التنافسية **Methods of Achieving Competitive Advantage**

يوجد عدد من الأساليب الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية والتي يمكن أن تتحقق بإحدى الوسائل التالية^(٧٧):

١- الكفاءة المتفوقة Superior Efficiency: وهي تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة، فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة، كما أن الاستراتيجية التنافسية، والهيكل التنظيمي المناسب، ونظم الإدارة التي تتبعها المؤسسة، كلها تساعد في تحقيق كفاءة عالية مقارنة مع المنافسين.

٢- الجودة Quality : حيث تقاس الجودة من خلال ما تحققه المخرجات من قبول لدى المجتمع، والجودة العالية من شأنها تساعد في تكوين سمعة جيدة للمؤسسة، وتقلل الجهد والوقت الذي يصرف في إصلاح عيوب المخرجات.

٣- الإبداع والتميز Creativity and Excellence: ويتحقق من خلال تقديم خريج جيد أو العمل بأسلوب جيد مختلف عن المنافسين.

٤- الاستجابة المتفوقة لدى المستفيدين Superior Response of Customers: وهو ما يعنى الحساسية العالية والمعرفة الدقيقة بالمستفيدين، ثم التركيز على الاحتياجات التي يمكن إدراكها بتحقيق مستوى جودة معين يصعب تحقيقه من قبل المنافسين.

وهنا يؤكد البحث أن مؤسسات التعليم العالي يجب أن تعتمد على عدد من الأساليب التي تحقق لها التميز، مع البحث الدائم أيضاً عن وسائل وأساليب أخرى ووضع اطر وخطط استخدامها، مع الأخذ في الاعتبار تحقيق الجودة والكفاءة وتوفير فرص الإبداع والابتكار.

ثلاثة عشر: مداخل دراسة الميزة التنافسية ونماذجها Entrances to the study of competitive advantage and its models

يوجد عدداً من المداخل لدراسة الميزة التنافسية مدعمة بنماذج التشغيل تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية وهذه المداخل كالاتي^(٧٨):-

١- مدخل التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis.

٢- مدخل الاستراتيجيات العامة General Strategies

٣- مدخل سلسلة القيمة Value-chain

٤- مدخل هيكل الصناعة Industry Structure

٥- مدخل النظرة المستندة للموارد Resource Based View

وهنا وجب الوقوف على مداخل الميزة التنافسية أو بعضها والاعتماد عليها عند التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة والتعرف على نقاط القوة وأوجه الضعف والفرص المتاحة للنهوض بتلك المؤسسة والتهديدات التي تتعرض لها المؤسسة.

كما يؤكد البحث الحالي أيضاً على ضرورة اختيار المدخل المناسب لطبيعة مؤسسة التعليم العالي بما يتناسب مع البرامج التي تقدمها هذه المؤسسات سواء أكانت برامج نظرية أو عملية، كما يمكن الاعتماد على أكثر من مدخل إذا كانت مؤسسة التعليم العالي تؤيد ذلك حيث يمكن لها أن تتبنى أكثر من مدخل لتحقيق ما تريده من مزايا تنافسية.

أربعة عشر : معايير الميزة التنافسية Criteria for competitive advantage

بُذلت العديد من المحاولات للوصول إلى المعايير الأكاديمية التي يمكن في ضوءها تحديد مؤسسات التعليم العالي المتميزة، وقد خضعت لشروط مثل الميزة التنافسية، المركز التنافسي، الاستراتيجية التنافسية وذلك في ضوء العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بمؤسسات التعليم، ومواقع الجامعات على شبكة الإنترنت، ولطالما كانت بعض مؤسسات التعليم العالي أكثر تنافسية في محاولة الوصول إلى أعلى معايير أكاديمية^(٧٩).

وتعتبر معايير الأداء Performance Standards، هي الأسس التي ينسب إليها أداء العاملين ويقارن بها كأساس للحكم عليه ومن دونها لا يمكن معرفة ما إذا استطعنا الوصول إلى الأهداف بوضوح وبدقة ويمكن توضيح ثلاثة معايير للأداء المتميز وذلك على النحو التالي^(٨٠).

أ- **المعايير الكمية:** وبموجبه جرى تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال مدة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء.

ب- **المعايير النوعية:** وهي وجوب أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والإتقان.

ج- **المعايير النوعية والكمية:** وهو مزيج من المعايير الكمية والنوعية وتتمثل في الإسهام وبشكل متميز في تطوير التدريس والمناهج أو البرامج الدراسية، وأن تكون لهذه الإسهامات انعكاسات إيجابية على مستوى الكلية والجامعة، وأن يكون لها مردود إيجابي على مستوى الطلاب التعليمي.

ولتحقيق التميز الأكاديمي، والحصول على السمعة والمكانة الدولية وأيضاً مشاركة الطلاب في مجتمع التعلم ونجاح مهنتهم المستقبلية شكل ذلك بنحو متزايد جزء من استراتيجية

النمو في العديد من مؤسسات التعليم العالي ، وهذا يعني أيضاً استخدام أدوات جديدة مثل التدويل والتسويق والترويج لتعزيز الميزة التنافسية^(٨١)

وهكذا يمكن الاعتماد على أيا من المعايير سواء كانت الكمية أو الكيفية والتي تمثل الحد الأدنى من الاداء والتي تعمل في ضوئها مؤسسات التعليم العالي لتحقيق الخطط الموضوعة ووضع الرؤية الجيدة التي يمكن أن تحقق ما تم وضعه من أهداف .

وهكذا عرض البحث الحالي في محوره الثاني إطاراً نظرياً لتوضيح ما يتعلق بالميزة التنافسية من أسس نظرية وأراء فكرية وفلسفية تمكنه من فهم مصطلح البحث الرئيسي، حيث أن الفهم الجيد لكل ما يتعلق بالميزة التنافسية سيساعد في تحليل بعض محاولات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي بإنجلترا والتي يعرض لها في محورها الخاص بها من هذا البحث، وأيضاً بيان سبيل تحقيقها في ضوء مدخل إدارة الكفاءات حتى يُمكن وضع الاجراءات المقترحة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة كفرالشيخ.

المحور الثالث بعض محاولات تحقيق الميزة التنافسية بالتعليم العالي المصري

ويتناول البحث في هذا المحور مبررات تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي المصري وأيضاً بعض المحاولات والجهود وأفكار بعض علمائنا لتحقيق الميزة التنافسية وذلك على النحو التالي :

أ: مبررات تحقيق الميزة التنافسية:

ترجع مبررات تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي المصري إلى عدد من الاعتبارات الآتية^(٨٢):

١- وجود العديد من التحديات المحلية والعالمية التي تواجه إدارة المؤسسات على تنوعها واختلافها، وخاصة التعليمية، وتعد تداعيات وتحديات العولمة، كالتغير السريع في بيئة العمل، وظهور الاقتصاد الحر الموجه، على كافة القطاعات، أحد أهم دواعي الاهتمام بتحقيق ميزتها التنافسية.

٢- تنامي التوجه نحو المعرفة، وظهور مفاهيم اقتصاد وإدارة المعرفة، ذلك أن المعرفة تعد المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية، فضلاً عن دعمها لكافة الجهود الاستراتيجية بالمؤسسة نحو استغلال كافة الأصول الفكرية لديها.

٣- ضرورة امتلاك مؤسسات التعليم العالي قدر وفير من آليات المنافسة والتميز، ذلك أن المؤسسات التي يعتقد قادتتها أن تحقيق النجاح يعد أولوية على تحقيق الميزة التنافسية يكون نجاحها بشكل مؤقت وامتلاكها للميزة التنافسية ضعيف، بينما المؤسسات التي يؤمن قادتتها بأن تحقيق الميزة التنافسية من خلال دراسة متعمقة لبيئتها الداخلية والخارجية؛ يؤدي ذلك إلى امتلاك ميزة تنافسية قوية وباقية، مع ضعف ميزة منافسيها.

ب : محاولات مؤسسات التعليم العالي المصري لتحقيق الميزة التنافسية

وجدت مجموعة من الافكار والمحاولات حاولت بها مؤسسات التعليم العالي في مصر تحقيق بعض المزايا التنافسية بها ويمكن في السطور القادمة توضيح بعض هذه المحاولات وذلك على النحو التالي :-

أولاً : رؤية مصر ٢٠٣٠ وهي رؤية طرحتها الحكومة المصرية عام ٢٠١٨ في كل قطاعاتها لتحقيق التنمية الشاملة في كل ارجاء البلاد كان نصيب التعليم منها عدد من المحاور أعلنت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي خطة ٢٠٣٠ لتطوير منظومة التعليم العالي وذلك على النحو التالي^(٨٣) :

١.فتح أفرع جديدة للجامعات الدولية، التي صدر لها قرارات جمهورية بالإنشاء، واتخاذ كافة الاجراءات لسرعة إنهاء هذه المشروعات بالعاصمة الادارية الجديدة، والبدء في إنشاء جامعات تكنولوجية جديدة في(٦ أكتوبر، برج العرب، بورسعيد، أسيوط، الأقصر)

٢.تحسين جودة التعليم العالي والجامعات، من خلال مواصلة الجهود للارتقاء بمنظومة التعليم العالي والارتفاع بمستوى جودة مخرجاتها، والانتهاء من تحديث ٨٠% من تطوير المناهج الدراسية لكافة التخصصات، بالتعاون مع لجان القطاع بالمجلس الأعلى للجامعات .

٣. مواصلة تحديث لوائح المعاهد العليا والخاصة، ودعم الجامعات في ملفات وبرامج تنمية الموارد الذاتية لتطوير الأداء للعاملين، وإقامة مسابقات للجامعات حول أفضل جامعة في (الاستعداد للعام الدراسي، تطوير العشوائيات، التحول الرقمي، الأنشطة الرياضية)، وإقامة برامج ريادة الأعمال وتنمية مهارات سوق العمل.

٤. تحسين التصنيف الدولي للجامعات المصرية، حيث تواصل الوزارة عام ٢٠٢٠ تقديم الدعم للجامعات المصرية والارتقاء بترتيبها في التصنيفات الدولية، والاستمرار في العمل على تحسين ترتيب مصر في النشر الدولي.

٥. متابعة الملفات لتحسين جودة العملية التعليمية، منها: افتتاح مراكز التوظيف والتدريب بالجامعات الحكومية والخاصة، وتكليف لجان القطاع بتحديث المناهج وربطها بسوق العمل، وافتتاح مكاتب رعاية الوافدين بالجامعات، والتوسع في البعثات التدريبية لشباب الباحثين طبقاً لاستراتيجية الدولة لخطط التنمية، وزيادة ميزانية البعثات وتفعيل الاتفاقيات الدولية.

٦. دعم وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بالجامعات، واستكمال إنشاءات الجامعة المصرية لتكنولوجيا المعلومات بالعاصمة الإدارية الجديدة، بالتعاون مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وهي جامعة متخصصة في تكنولوجيا البيانات والمعلومات والتكنولوجيا البازغة.

٧. التعاون مع وزارة الاتصالات لافتتاح ٧ مجتمعات تكنولوجية بعدد من الجامعات بالمحافظات المختلفة؛ لتكون مراكز لنقل وتوطين التكنولوجيا بالجامعات والمحافظات.

٨. العمل على رفع كفاءة البنية التحتية للمعلوماتية للجامعات المصرية لتصبح جامعات ذكية، مؤهلة للاندماج في منظومة التحول الرقمي، فضلاً عن استمرار جهود ميكنة كافة الاختبارات الجامعية.

٩. الاهتمام بالبعثات والوافدين، وتسعي الوزارة من خلاله لمواصلة تطوير منظومة الطلاب الوافدين، ومنظومة البعثات العلمية، ومتابعة إنشاء مشروع بيت مصر في فرنسا.

ثانياً: الجهود التي بذلتها جامعة المنصورة لتحقيق الميزة التنافسية

قامت جامعة المنصورة في سبيلها لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسساتها بعمل ما يلي^(٨٤) :

(١) في مجال البحث العلمي:

- أنشأت الجامعة ما يسمى بـ "صندوق الوقف الخيري للبحث العلمي" وهو خاص بتمويل المشروعات البحثية ذات الطبيعة التطبيقية في الجامعة، وبالتالي يساعد الباحثين الذين لديهم رؤى وأفكار بحثية ليقوموا بالبحوث لتجد بعد ذلك طريقها للتطبيق في قطاع الصناعة والخدمات، وهو يعد الجديد من نوعه في مصر مقتضيه في ذلك بالجامعات المتقدمة؛ ليوفر متطلبات التمويل للبحث العلمي.
- أنشأت الجامعة ما يسمى بـ "حوافز النشر العلمي" بحيث تُمنح الباحثين الذين ينشرون أبحاثهم في مجلات علمية لها معامل تأثير عالي على مكافآت عالية تتساوي مع ما يحدث في أي جامعة في العالم، ويعد هذا العامل من أهم الأسباب التي ساعدت على حصول الجامعة على ترتيب في تقييم التايمز ما يسمى بعدد الاستشهادات التي يرجع إليها الباحثون الأجانب إلى ما أجري من بحوث تحمل اسم جامعة المنصورة مما يدل على أن البحوث التي تجري في جامعة المنصورة جيدة و متميزة يرجع إليها الباحثون في أي دولة في العالم.
- تساعد الجامعة على إيفاد الباحثين والأساتذة إلى الدول والجامعات الأجنبية لحضور المؤتمرات والسينارات من خلال تحمل بعض النفقات المادية .
- طورت الجامعة الجوائز العلمية التي تمنح الباحثين وهي جائزة الدولة التقديرية، وجائزة الإبداع وجائزة التفوق، حيث أضافت جائزة جديدة تسمى جائزة الإبداع العلمي بحيث يحصل الباحث على مبلغ ٢٠٠٠٠٠ جنيه لمن يحصل على جائزة الإبداع العلمي، كما ستعطي الجامعة جائزة مقدارها ٧٠٠٠٠٠ جنيه لمن ينشر أبحاثه في إحدى مجلتي Nature, Since وهما أعلى مجلتين في العالم وكل هذا في إطار منظومة متكاملة تؤدي إلى الارتقاء بالبحث العلمي وبالتالي الحصول على المنزلة المرجوة للجامعة.

- تمتلك الجامعة عدداً كبيراً من المكتبات بما يسهل على الباحثين القيام بأبحاثهم، حيث تحوي الجامعة ٣٥ مكتبة بها ٦٠٠ ألف كتاب في شتى نواحي العلوم، كما أن الجامعة بصدد إنشاء سلسلة من مراكز التميز البحثية داخل الجامعة.
- لدى الجامعة خطة لتحديث المعامل البحثية واستكمال الأجهزة والمعدات فيها.
- إنشاء ٤ دوريات علمية عالمية بالتعاون مع أكاديمية البحث العلمي.
- لدى الجامعة خطة واضحة للدراسات العليا والبحث العلمي تهدف إلى أن تكون الجامعة واحدة من إحدى أفضل الجامعات في العالم.

(٢) في مجال التعاون مع الجامعات الأخرى:

إن قيام الجامعة بالتعاون العلمي مع الجامعات الأخرى المحلية والعالمية تُعَلِّي من شأنها ويجعلها تعد نفسها من الجامعات العالمية، فلم يعد الانغلاق على الذات أمراً ممكناً في عصر العولمة والتكنولوجيا الفائقة والمنافسة القائمة بين الدول في شتى المجالات. لذا عقدت الجامعة العديد من اتفاقيات التعاون بينها وبين الجامعات العربية والأجنبية ومن أمثلتها اتفاقية للتعاون وتبادل الأنشطة الثقافية وتعليم اللغة الصينية بكلية الآداب مع جامعة يانجتزي الصينية Yangtze university ، وأيضاً اتفاقية للتعاون بين جامعة المنصورة وجامعة الطب البيطري بهانوفر بألمانيا ، وأيضاً اتفاقية للتعاون العلمي بين جامعتي المنصورة والفتاح التركية ؛ كما تم توقيع مذكرتي للتعاون بين جامعة برشلونة وجامعة المنصورة بصفة عامة وبين كلية الطب ومركز أمراض الكلي والمسالك البولية بالمنصورة مع مستشفى برشلونة بصفة خاصة.

(٣) في مجال التمويل:

وفي هذا الصدد قامت جامعة المنصورة بمجموعة من الإجراءات التي تعمل بدورها على زيادة دخل الجامعة ومن أمثلة ذلك ما يلي:

- لدى الجامعة ٩ مراكز طبية متميزة بدأت بمركز الكلي والمسالك البولية وهو معروف عالمياً، وآخرها مركز جراحة التجميل والحروق، وقد قامت الجامعة بعقد اتفاق لعمل

(برنامج شراكة) بين الجامعة ووزارة الصحة بحيث تقدم الجامعة دورات تدريبية للأطباء الذين هم في وزارة الصحة.

- تضم الجامعة مركز لجراحة الجهاز الهضمي ويقوم بزراعة الكبد بمعدلات نجاح عالية، وقد اعتمدت الجامعة في بداية الأمر على أستاذ فرنسي ثم بعد ذلك اعتمدت على جهود أساتذتها.
- تضم الجامعة أيضاً مركز للأورام وهو يلعب دوراً لا يقل أهمية عن معهد الأورام بالقاهرة.
- تقوم الجامعة بإنشاء مراكز بحثية علمية مثل مركز النانو تكنولوجي والذي يركز بصفة أساسية على القطاع الطبي.
- تعمل الجامعة جاهدة على تفعيل العمل في وحدة الهندسة الوراثية حيث أنشئت بالتعاون مع أكاديمية البحث العلمي.

٤) في مجال البرامج:

وقد أدركت جامعة المنصورة أهمية أن تكون برامجها عالمية ولذا فقد اتخذت مجموعة من الإجراءات منها على سبيل المثال ما يلي:

- تضم الجامعة مجموعة من البرامج المتميزة بالتعاون مع الجامعات الأجنبية من أمثلتها برنامج مانشستر في الطب بالتعاون مع جامعة مانشستر، كما أن هناك تعاون علمي بين جامعة المنصورة وجامعة جيورج أوجست Georg-August-University بألمانيا.
- تم توقيع بروتوكول تعاون لإنشاء فرع لجامعة المنصورة بماليزيا.
- أنشأت الجامعة لأول مرة في مصر والدول العربية والأفريقية برنامج للحصول على درجة الماجستير في المناعة والطب التجديدي باللغة الفرنسية بنظام التعليم من بُعد، حيث تمنحه كلية الصيدلة بجامعة المنصورة لخريجي كليات الصيدلة من جميع دول العالم وذلك بالتعاون مع الوكالة الفرانكفونية للجامعات.

وهكذا قدم البحث بعضاً لما قدمته مصر لمحاولة تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي تمثلت فيما نصت عليه وثيقة مصر ٢٠٣٠ من فتح فروع للجامعات الدولية، أو

تحسين الجودة والارتقاء بمنظومة التعليم العالي كلها وتطوير مناهجها، وتحديث اللوائح وإقامة برامج ريادة الأعمال وتنمية مهارات سوق العمل، ومحاولة الارتقاء بالتصنيف الدولي للجامعات، وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاهتمام بفتح الجامعات التكنولوجية؛ كذلك تمثلت هذه المحاولات أيضاً فيما قدمته جامعة المنصورة من خطوات واجراءات على أرض الواقع يمكن من خلالها الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي بها حتى يمكن تحقيق بعضاً من المزايا التنافسية وتحسين تصنيفها بين جامعات العالم.

المحور الرابع: بعض محاولات تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي بإنجلترا

تعد إنجلترا من أهم وأوائل الدول التي اهتمت بالميزة التنافسية وتطبيقها في عدد من مؤسسات التعليم العالي، وخلال السطور القادمة نتناول عدد من العناصر التي اتضحت في اعتماد الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي في إنجلترا .

أولاً : فلسفة وأهداف الميزة التنافسية في التعليم العالي في إنجلترا

تتميز الجامعات في إنجلترا بأن لديها ميزة تنافسية حقيقية فهي غير هادفة للربح، وتعد المنافسة والتفكير التنافسي جزءاً من روح التعليم العالي ، ويستفيد الطلاب من ذلك بقدر ما يفتح الأبواب لوضع أفضل في المجتمع^(٨٥).

هذا وقد استندت فلسفة التعليم العالي في إنجلترا على تحقيق أربعة أهداف رئيسية هي؛ الوصول لبيئة صحية ، وتحقيق الرفاهية الاجتماعية ، وتحقيق الازدهار الاقتصادي، والتعليم من أجل التنمية المستدامة^(٨٦)، ولتحقيق هذه الأهداف كان أحد مبادئ التعليم العالي يتمثل في حاجة مؤسسات التعليم العالي إلى تطوير استراتيجيات فعالة تمنحها ميزة تنافسية، وبالتالي فإن الميزة التنافسية تمثل بنية رئيسية لتلك المؤسسات بإنجلترا^(٨٧)

وهنا يؤكد البحث الحالي على هذا المبدأ الذي من أهم مبادئ التعليم العالي في إنجلترا وهو تطوير الاستراتيجيات في مؤسسات التعليم العالي بإنجلترا لمنحها ميزة تنافسية، ويشير ذلك أن العمل داخل مؤسسات التعليم العالي الإنجليزي لا يغفل إطلاقاً تحقيق الميزة التنافسية بها وهو أيضاً ما تؤكد عليه فلسفة التعليم الإنجليزي.

هذا وقد قامت فكرة المنافسة في جامعات إنجلترا على مفهوم المنافسة في التعليم العالي باقتراح أن المستقبل هو حول البقاء للأصلح^(٨٨)، حيث بذلت الحكومات المتعاقبة في إنجلترا جهوداً كبيرة لتحويل التعليم العالي من تعليم عام إلى تعليم تنافسي ومصدراً للأعمال، بالإضافة إلى توفير فرص وخيارات أكبر للطلاب^(٨٩)

هذا وقد أكد ذلك تقرير عن جامعات ومؤسسات التعليم العالي في إنجلترا والذي أوضح أن المنافسة بين هذه المؤسسات في إنجلترا شرسة بالفعل وهي في طريقها لأن تصبح أكثر حدة^(٩٠)، وقد ظهرت هذه الفلسفة في خطابات رئيس الوزراء السابق حيث أكد أنه يريد قيادة قوية، قائلاً نحن في حاجة إلى تنافس الجامعات، كما أننا في حاجة إلى طرق جديدة لتمويل الجامعات^(٩١)

وقد أدى ذلك إلى إجراء العديد من الدراسات حول تصور للجامعة ذات المواصفات التي تحقق الميزة التنافسية من بين مؤسسات التعليم العالي في إنجلترا ومن بينها دراسة أكدت أن الجامعة التي تتسم بتحقيق الميزة التنافسية يجب أن تكون جامعة ذات الخصائص التالية^(٩٢):

- ذات موارد متجددة ، ويشكل دائم .
- المرونة وتوافر جميع مصادر العملية التعليمية .
- العمل على الاهتمام بالاقتصاد المحلي وتقوية الروابط بين الجامعة والمجتمع
- وجود الجامعة في موقع متميز ، مما يجعلها تلقى قبول لدى أغلبية الطلاب .
- توافر وسائل الراحة (الاجتماعية والثقافية والمهنية) لتقليل الحاجة للخروج خارج الموقع
- أن تكون بيئة صحية وآمنة وتتوافر أساليب حياة جيدة، مثل المشي وركوب الدراجات والاهتمام بالطعام، والأماكن العامة .

هذا ويقوم القطاع التعليمي في إنجلترا على المنافسة كوسيلة لتعزيز الأداء حيث تتنافس مؤسسات التعليم العالي على الموارد على أساس البحث وفي هذه البيئة التنافسية تتحدد المؤسسة التعليمية الأكثر نجاحاً وهي التي تمتلك العدد الأكبر من الأقسام الناجحة، ويكمن السر في اكتشاف ما يمنح تلك الأقسام والمؤسسة من مزايا تنافسية^(٩٣) .

وهنا يتضح أهمية المنافسة في تحسين الأداء داخل مؤسسات التعليم العالي في إنجلترا والعمل على امتلاك أقسام وبرامج متميزة وتقدم العديد من الاختيارات ذات القابلية العالية

ثانياً : مبررات الأخذ بالميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي في إنجلترا

يوجد عدد من المبررات التي تجعل مؤسسات التعليم العالي في إنجلترا تعمل على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسساتها نذكر منها ما يلي^(٩٤):

- تطوير سياسات ونظم التعليم العالي.
- درجة تأثير الليبرالية على الجامعات تختلف اختلافا كبيرا عن بلدان اخرى.
- الاتجاهات المؤيدة للسوق كان لها تأثير كبير علي ديناميات نظم التعليم العالي في إنجلترا.
- أثرت تطورات الاسواق على طرق التفكير المختلف لجميع العاملين بمؤسسات التعليم العالي.
- تأثر بشكل خاص الطلاب كمتلقين للخدمة التعليمية.
- تأثر أعضاء هيئة التدريس وقادة الجامعات بالمستحدثات الجديدة.
- الطريقة التي يفهم بها قادة الجامعات مسألة متطلبات السوق لها أهمية قصوى لفهم تأثير التسويق على التعليم العالي.
- البيئة الداخلية والخارجية للجامعة حيث تشمل البيئة الداخلية الهيكل والثقافة التنظيمية والموارد الذاتية والقدرات، في حين تشمل البيئة الخارجية تنافسية واقتصادية وتنظيمية وسياسية واجتماعية وتكنولوجية أوسع.

ويرى البحث هنا العديد من المبررات دفعت نظم التعليم العالي في إنجلترا لتبنى فكرة الميزة التنافسية بمؤسساتها سواء كانت هذه المبررات فلسفية أو سياسية أو اقتصادية أو مبررات خاصة بالطلاب أو بأعضاء هيئة التدريس لكنها وفي النهاية مبررات مختلفة ومتعددة.

ثالثاً: استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي في إنجلترا

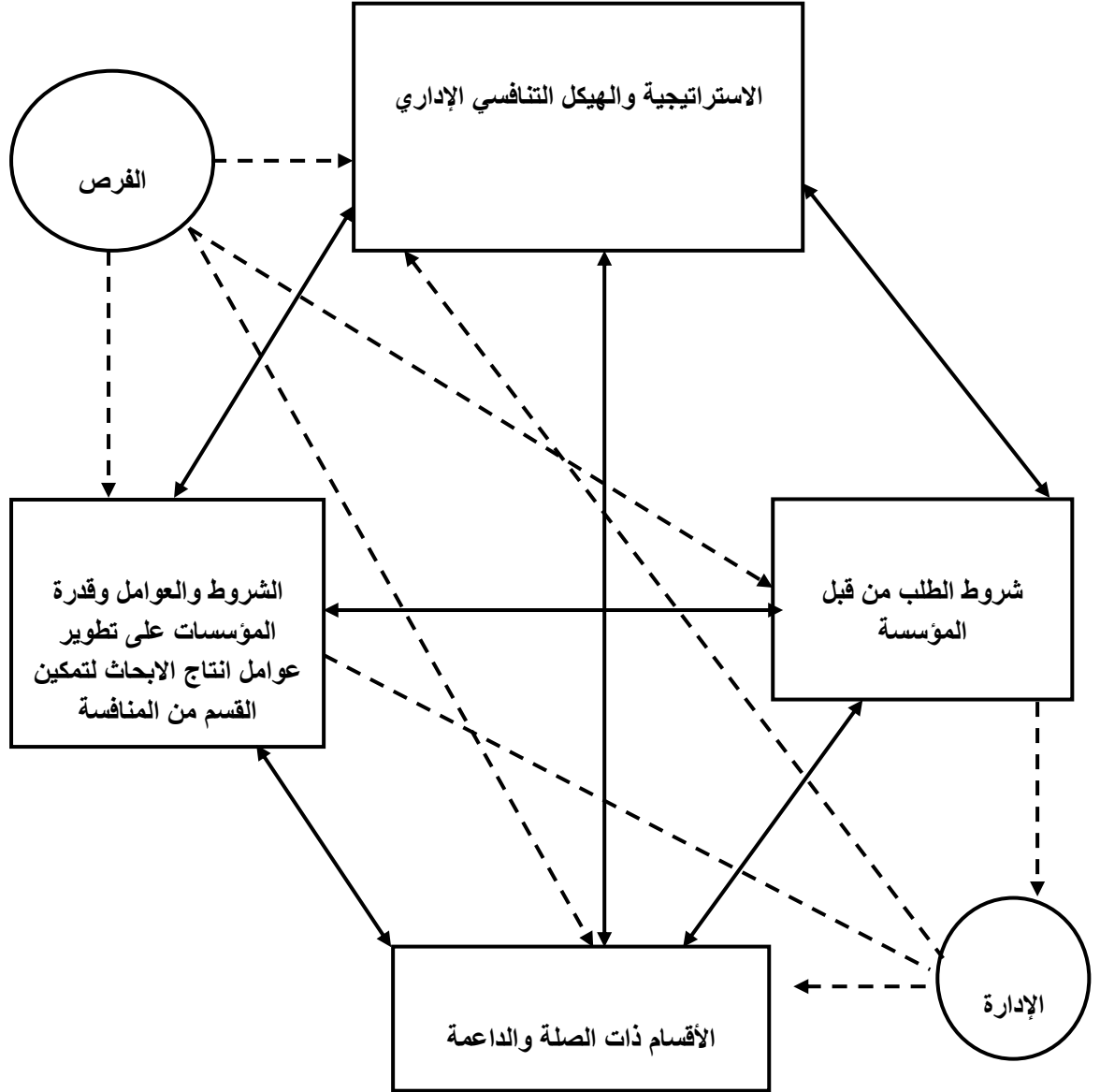
يشير بورتر إلى أن الاستراتيجية هي خلق فريد وقيم وموقف ضمن مجموعة من العوامل

المحددة سلفاً (إلى حد كبير) وذلك ينطبق على الاستراتيجية الكلاسيكية^(٩٥)

وقد حدد نموذج بورتر ستة مكونات رئيسية^(٩٦)

١. الشروط والعوامل حيث توجيه البحث لموارد المؤسسة التعليمية
٢. شروط الطلب من قبل الجامعة للبحوث وقياس القدرة على تأمين الدخل الخارجي للباحثين
٣. الأقسام ذات الصلة والداعمة وقوة البحث في المؤسسة ووجود عدد من الأقسام المتميزة
٤. الاستراتيجية والهيكل التنافسي الإداري والقدرة على تركيز اهتمام القسم على التدريب
٥. الفرص المتاحة للمؤسسة .
٦. الإدارة الجيدة والمتميزة.

وقد اتضح ذلك من خلال الشكل التالي



شكل (١) يوضح مكونات نموذج بورتر لتحقيق الميزة التنافسية

Source: Paul J. Curran: Competition in UK Higher Education: Competitive Advantage in the Research Assessment Exercise and Porter's Diamond Model, Higher Education Quarterly, Volume 54, No. 4, October 2000, p396.

وفي قطاع التعليم العالي في إنجلترا ككل بنيت استراتيجية المنافسة في مؤسسات التعليم العالي على ثلاث أسس^(٩٧).

الأول: النظر إليها في السياق الأوسع للتغيرات في القطاعات العامة وإدارة القطاع وذلك على مدى عدة عقود، وتحديد سبب المنافسة الأكثر نجاحًا في التعليم العالي منه في أجزاء أخرى من القطاع العام .

الثاني: النظر في بعض المظاهر الحديثة للتوجه التنافسي التي لا تزال تصل إلى التعليم العالي .

الثالث : تقديم بعض المعلومات حول التأثير المحتمل للمنافسة في التعليم العالي في المملكة المتحدة ككل، وضع التغيرات في التعليم العالي في سياق أوسع للتغيرات في مختلف المجالات.

وتعمل مؤسسات التعليم العالي في إنجلترا في سياق استراتيجي تتضح ملامحه فيما يلي^(٩٨):

- توسيع نطاق قبول الطلاب وزيادة المنافسة.
- استكشاف كل مصادر التمويل لمؤسسات التعليم العالي في السياق الدولي.
- استخدام معايير تنافسية للتطوير.
- إتباع أفضل الاستراتيجيات الجديدة في التعليم العالي.
- استخدام منهجًا قائمًا على الكفاءة لمؤسسات التعليم العالي كجزء من نموذج استراتيجي واسع النطاق، وبشكل أعم التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في مؤسسات التعليم العالي.

كما تم الاعتماد على تطبيق الرؤية القائمة على الموارد (RBV) Resource Based View في تحديد الميزة التنافسية وما يتعلق باستراتيجية مؤسسات التعليم العالي وما إذا كانت مثل هذه الاعتبارات تسمح بتطبيق مفهوم RBV على مؤسسات التعليم العالي وقد تحدد ذلك في ثلاث قضايا رئيسية هي^(٩٩) :

- افتراض السوق التنافسية .

- استبدال افتراض تعظيم الربح من الرؤية القائمة على الموارد.
- حزم الموارد التنافسية لمؤسسات التعليم العالي.

ويؤكد البحث هنا على أهمية وقيمة التمويل في تحديد الاستراتيجية التي تتبعها مؤسسات التعليم العالي، كما أن الفكرة القائمة على قبول عدد أكبر من الطلاب بمؤسسات التعليم العالي في انجلترا تؤدي إلى تقديم كل مؤسسة أفضل ما لديها من برامج وخطط استراتيجية ومنح لتجد قبولاً بين الطلاب في الأوساط الجامعية.

رابعاً: طرق بناء الميزة التنافسية

يرى كريس إكليس Chris Eccles ان هناك عشر طرق لبناء ميزة تنافسية فهو يرى أن الميزة التنافسية هي شيء تقدمه ولا يقدمه المنافس، ويجب أن تكون هناك بعض الأسباب المقنعة التي تجعل الأشخاص يتعاملون معك بدلاً من التعامل مع الآخرين؛ كما يجب العمل على تحديد النقاط الخاصة بك والتي تميزك عن الآخرين وتجعلك مختلف عنهم، ويعد هذا أمر مهم وذلك لأنه كلما كان عملك أكثر تشابهاً مع العديد من المؤسسات الأخرى، زادت حاجتك لتطوير الميزة التنافسية لمؤسستك^(١٠٠).

والطرق العشرة والأفكار التي تحدث عنها كريس إكليس Chris Eccles لبناء الميزة التنافسية هي كما يلي^(١٠١):

١. فريق عمل متميز : سيكون ذلك أفضل المزايا التنافسية لذا لا يجب أبداً الاستهانة بميزة وجود عاملين متميزين فهو المفتاح لتحفيز طلابك وتدريبهم وأداءهم الجيد.
٢. الموقع ، وتعد هذه الميزة من المزايا الأكثر أهمية فإذا لم يكن لديك موقع جيد ، فهل يمكنك نقل المعرفة إلى الطلاب أو نقل الطلاب إلى المؤسسة وبعد سهولة التنقل من وإلى مؤسسة التعليم ميزة تنافسية واضحة.
٣. مخرجات فريدة وبشكل مستمر : لديك ميزة إذا كان بإمكانك الحصول على خريج أو تقديم خدمات لا يستطيع المنافسين تحقيقها.
٤. إنشاء صفحة عبر الانترنت حول المؤسسة تقدمها بشكل أفضل.

٥. كن متميز : يمكن أن تكون صورتك ميزة تنافسية، لا يمتلك أي شخص آخر مزيجاً من المهارات تمامًا، ويمكنك بناء صورة مالك الشخصية من خلال وضع اسمك على أكبر قدر ممكن الملصقات.

٦. صقل معرفتك التكنولوجية.

٧. العلاقة الجيدة مع المؤسسات وشركات وسوق العمل والتعرف على وجهة نظرهم المختلفة حيث يعد ذلك ميزة تنافسية.

٨. قدم أشياء لا يقدمها المنافسون ، خاصة إذا كانت تكلفتها قليلة جداً في بعض الأحيان، قد يتضمن هذا ببساطة عرض قائمة بما تقدمه المؤسسة والأغلبية لم تكن على علم بها، لا تتوقع ببساطة أن يدرك الآخرون تلقائيًا مزاياك التنافسية، فيجب عليك الإعلان عنها والترويج لها.

٩. الشراكات الاستراتيجية والمشاريع المشتركة : واحدة من أفضل الطرق للتنافس ضد المؤسسات الأكبر هي تشكيل تحالفات ومشاريع مشتركة مع مؤسسات أخرى.

١٠. السرعة؛ ويقصد بها سرعة أداء الأعمال وتقديمها للطلاب والخريجين بشكل أفضل وتلبية متطلباتهم مع الحفاظ على جودة تقديم الخدمة.

وهكذا يقدم كريس اكليس عشر طرق يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة ويرى البحث أن في حالة عدم التمكن من توفيرها مجتمعه فيجب العمل على الاهتمام بتوفير الأغلب منها حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية بشكل كبير.

خامساً : أشكال ونماذج تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بإنجلترا

يوجد مجموعة من أشكال ونماذج الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بإنجلترا

نذكر منها ما يلي:

١- لبناء نموذج للميزة التنافسية في جامعات إنجلترا تم عمل دراسة مسحية في (٥) خمس جامعات بإنجلترا ضمت (٥٠) خمسين قسم أكاديمي شملت (٦٠٠) ستمائة فرد استخدم خلالها الاستبانة والمقابلات الشخصية وتم الوصول إلى عدة نتائج منها أن هناك ثمانية عناصر ساهمت في تميز الأقسام الأكاديمية وهي: إدارة التغيير، البحث والتدريس، التواصل،

الاستراتيجيات والقيم المشتركة، القيادة، ثقافة الأقسام، المكافآت والتوظيف، والسلوكيات المرتبطة بكل هذه العناصر^(١٠٢).

٢- تميزت بعض مؤسسات التعليم العالي في إنجلترا في ارتفاع معدلات الأداء مثل جامعة أكسفورد University of Oxford وجامعة كامبريدج University of Cambridge ، وأن سبب هذا الأداء المتميز هو أن هذه المؤسسات لديها موارد تنافسية فائقة عن بعض مؤسسات التعليم العالي الأخرى في إنجلترا ، ويعد سبب تميز هذه الجامعات أيضاً ما يلي^(١٠٣):

- كان لديهم أكبر عدد من الطلاب.
 - مؤهلات وشروط القبول بتلك الجامعات.
 - أعلى جودة للعاملين.
 - مهارات التدريس متميزة ومتعددة.
 - جودة البحث العلمي المقدم.
 - توافر المعرفة ومصادرها.
 - كما أنهم يتفوقون على الآخرين لأنهم يمتلكون مجموعة فريدة ومختلفة من الموارد.
- وهناك نماذج متميزة قائمة على توفير جميع مستلزمات العملية التعليمية مع وجود موارد ساعدت على تحقيق كل ذلك.

٣- قامت حكومة إنجلترا بتطوير برنامج تعليمي وطني ومنهجية مصممة لمقارنة القدرة على التدريس والقدرة البحثية لجميع مؤسسات التعليم العالي في إنجلترا خاصة بعض كليات جامعتي أكسفورد وكامبريدج، وأيضاً جامعات أخرى تم تشجيعها على الاستثمار في مجالات تعليمية جديدة جاذبة للطلاب كان من بينها إدارة الأعمال^(١٠٤).

٤- في بعض مؤسسات التعليم العالي في إنجلترا تضمن أشكال الميزة التنافسية ما يلي^(١٠٥):

- سمعة أقسام معينة على المستوى العالمي.
- مجالات خبرة متخصصة ومتنوعة.
- تطوير براءات الاختراع والاهتمام بالتكنولوجيا .

وقد أدى بعض أو كل هذا إلى تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي وظلت لديها بعض المزايا التنافسية التي استمرت مع مرور الوقت لفترة طويلة.

٥- وفرت مؤسسات التعليم العالي نقطة انطلاق مفيدة في استكشاف الموارد التنافسية لتلك المؤسسات، ومن مقومات مؤسسات التعليم العالي التي ركزت على تحقيق الميزة التنافسية بشكل أساس؛ الموارد المادية الاستراتيجية والتي تمثلت في موقع الحرم الجامعي، وبناء القدرات، وعقد المؤتمرات ومقراتها المتميزة، ودعم الأبحاث الطبية، كما شملت أيضاً موارد غير ملموسة تمثلت في براءات الاختراع، وتوافر التكنولوجيا، ومستويات تقديم الخدمات ومدي مهارة وكفاءة الإداريين، ووجود الأساتذة البارزين، والمعلمين والكتاب المتميزين والمشهورين^(١٠٦).

٦- حصلت جامعة ساوثمبتون في التصنيفات في مجال الكهرباء والإلكترونيات والهندسة على مراكز متقدمة ودرجات مرتفعة، وكانت لديها نقاط قوة مختلفة داخل هذا التخصص، بالإضافة إلى السمعة العلمية المتميزة في مجالات العمارة والقدرة الابتكارية والكفاءات الأساسية والمهارات والتقنيات التي تدعم الميزة التنافسية، وكذلك المزايا والعمليات القائمة على المعرفة مثل المعرفة الضمنية والصريحة^(١٠٧).

٧- تتمتع مؤسسات التعليم العالي في إنجلترا بسمعة دولية في البحث والتدريس في القضايا البيئية والتي تنطوي على محاولة تشغيل مشروع إعادة التدوير التجريبي^(١٠٨).

٨- حققت مؤسسات التعليم العالي في إنجلترا شروط استحقاق الامتياز على المستوى العالمي في عدد من المجالات منها^(١٠٩):

- توظيف الطلاب.
- المنح البحثية.
- تمويل البنية التحتية.
- السمعة العلمية .

٩- قامت بعض الجامعات في إنجلترا بإجراء منافسة علنية للأبحاث وقد اهتمت بالبحوث العملية على وجه الخصوص لأنها شكلت ٤٠% من تمويل الحكومة للجامعات، وقد كانت

الفكرة من المنافسة هي تقوية الصناعة والانتقال من مجتمع ما بعد الصناعة وتقديم قيمة متزايدة لسوق العمل وقد اعتمدت ايضاً في تطبيق فكرة المنافسة على ما تم في أمريكا الشمالية^(١١٠)

١٠- كان أحد أشكال الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي مرتكز على الأبحاث والنشاط وكان هناك عدد قليل من مؤسسات التعليم العالي تتنافس فيما بينها على أساس جودة التدريس حيث كان يكافأ التدريس عالي الجودة^(١١١).

١١- أقرت مؤسسات التعليم العالي في إنجلترا ستة شروط يجب توافرها لتحقيق الميزة التنافسية داخل هذه المؤسسات وهي^(١١٢)

أ : تقديم خيارات حقيقية متاحة للطلاب وأن تكون عملية ونظرية بدلاً من اختيارات نظرية فقط.

ب : صرف مكافآت لمقدمي الخدمة الذين هم أكثر قدرة من منافسيهم .

ج : تحقيق نتائج إيجابية للنجاح وعواقب حقيقية للفشل.

د : إتاحة المعلومات في شكل يمكن للجميع استخدامه.

هـ: الاهتمام بإحداث تغييرات في السلوك وردود الأفعال نتيجة للظروف التنافسية من قبل الجميع .

و : العمل بشكل مستمر على دعم وتطوير طرق وأفكار الميزة التنافسية والسلوك التنافسي في مؤسسات التعليم العالي في إنجلترا.

١٢- وفي إنجلترا هناك اتجاه يشجع الجامعات على التعامل مع الشركات لتعزيز التدريس الأفضل والاهتمام الأكبر بالأنشطة البحثية، ورعاية صاحب العمل للمشاريع والأفكار الابتكارية، وقد عمل ذلك على زيادة قوى المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي والذي أصبح أكثر تنوعاً وديناميكية^(١١٣).

١٣- في التعليم العالي في إنجلترا يوجد نظام رسمي ثنائي قائم، حيث تقدم المعاهد الفنية التطبيقية تعليماً موجهاً مهنيّاً، بينما ظل التعليم العالي الأكاديمي مركزاً في الجامعات، ولسعي الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية شكلت لنفسها مجموعات إرسالية للترويج لها حتى قبل أن

تصبح التصنيفات العالمية دلالة رئيسية على الاختلافات في المكانة كان هناك ترتيب انتقائي بين الجامعات وكانت جامعة أكسفورد على رأس الترتيب الهرمي تلتها في إنجلترا جامعة كامبردج^(١١٤)

١٤ - كما حققت مؤسسات التعليم العالي في إنجلترا الميزة التنافسية من خلال^(١١٥):

- وفرت جامعات إنجلترا بيئة تعليمية متطورة وخلاقة ومرنة يستطيع الطالب من خلالها تطوير مهاراته العلمية والعملية.
- يخضع نظام التعليم العالي في إنجلترا للتفتيش الدوري والمتابعة من قبل مؤسسات خاصة تابعة للوزارة وذلك للتأكد من ملائمة العملية التعليمية لمعايير ومواصفات الجودة.
- احتضان إنجلترا لأفضل الجامعات ذات التاريخ العريق والتي تم تصنيفها في المراتب الأولى عالمياً، وتخرج على يديها كثير من علماء البشرية في مجالات مختلفة ممن حصلوا على جائزة نوبل تجاوز عددهم تسعة وثلاثين عالماً.
- تتميز جامعات إنجلترا بالاهتمام الشديد بالبحث العلمي.
- تستقطب الجامعات العديد من العقول العلمية المتميزة من مختلف أقطار العالم وتسهل لهم كافة القوانين التي تهيب لهم حياة كريمة للعيش في إنجلترا وقد أشارت إحصائيات إلى وجود نسبة أكاديميين أجانب في جامعات إنجلترا بنسبة ٢٥% من إجمالي الأكاديميين في الجامعات.
- استقلال الجامعات عن الحكومة البريطانية رغم تلقيها للدعم الحكومي يجعلها تتمتع بحرية فكرية ويقتصر دور الهيئات الحكومية على مراقبة سلامة الأوضاع المالية وفعالية النظام التعليمي دون التدخل في برامجها أو نظامها التعليمي، وهذا جعل النظام التعليمي في جامعات إنجلترا يتميز بجودته وتنوعه أيضاً ومواكبته لمتطلبات المجتمع.
- تصغي مؤسسات التعليم العالي في إنجلترا لما يطرحه الطلبة وتشاركهم آرائهم التي لها صلة بجودة التعليم في الجامعة وذلك من خلال المسح السنوي للطلاب والذي

يقيس مدى رضا الطلاب عن أداءها مما يساهم في تحسين النظام التعليمي في الجامعة.

- تقوم الهيئات التعليمية في جامعات إنجلترا بمتابعة أداء الجامعات وكيفية محافظتها على معايير الجودة وذلك من خلال القيام بزيارات منتظمة للجامعات ونشر التقارير التي تصف مدى قدرة تلك الجامعة على الحفاظ على تلك المعايير.
- تصغي مؤسسات التعليم العالي في إنجلترا إلى النصائح التي يقدمها لها الخبراء من الجامعات الأخرى بخصوص المعايير المعتمدة وذلك استناداً على خبراتهم المكتسبة من جامعاتهم.
- تقوم مؤسسات التعليم العالي في إنجلترا بشكل دوري بتقييم الأنظمة والمقررات الدراسية الخاصة بها ومدى تلبينها للمعايير المعتمدة ومدى استخدام الطرق الدراسية الحديثة ذات الجودة العالية.

١٥- تجربة جامعة أكسفورد في تحقيق الميزة التنافسية

أكد تصنيف الجامعات العالمي حسب المصدر Teams والذي يظهر تصنيف الجامعات الحكومية حسب معايير التدريس والبحث والاستشهاد والصناعة أنه قد حلت جامعة أكسفورد بإنجلترا في المركز الأول تلتها في المركز الثاني عالمياً جامعة ستانفورد الأمريكية^(١١٦).

وتعد جامعة أكسفورد الرائدة في العالم مركزاً للتعليم والتدريس والبحوث وأقدم جامعة في العالم الناطق باللغة الإنجليزية، ويوجد بها ٣٨ كلية مستقلة مالياً، وتتكون الجامعة من العديد من الأقسام المختلفة بما في ذلك الإدارية والأكاديمية والمكتبات والمتاحف، وهناك ما يقرب من مائة من الأقسام الأكاديمية تشرف على أربع شعب أكاديمية؛ العلوم الطبية، العلوم الرياضية والفيزيائية، علوم الحياة، العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية^(١١٧).

وقد احتلت جامعة أكسفورد المركز الأول عالمياً في تصنيفين من تصنيفات الجامعات البريطانية وهما تصنيف صحيفة الجارديان وتصنيف التايمز، وتميزت جامعة أكسفورد بوجود هيكل إداري متميز ببنيته وكلياتها والذي يوفر بيئات داعمة للعلماء والأفراد، تضم أكثر من

مائة مكتبة والتي تلبي احتياجات الطلاب والاكاديميين ومجتمع البحوث الدولي مما يجعلها أكبر مكتبة جامعية في بريطانيا، كما تمتلك شبكة اتصال سلكية ولاسلكية عالية السرعة وواسعة النطاق، إلى جانب بيئة تعلم افتراضية^(١١٨)، والجدول التالي يوضح ترتيب جامعة أكسفورد على المستوى العالمي في السنوات الست الأخيرة^(١١٩)، والذي يوضح النقاط المجمعة لجامعة أكسفورد حسب مجلة التايمز.

جدول (١) يوضح النقاط المجمعة لجامعة أكسفورد حسب مجلة التايمز للتعليم العالي

العام	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠	٢٠٢١
النقاط	٩٠.٧	٩٤.٤	٩٤.٥	٩٥	٩٦.٣	٩٦.٤	٩٦.٤
الترتيب على مستوى العالم	٣	٢	١	١	١	١	١

وبالنظر للجدول السابق نجد أن جامعة أكسفورد تتقدم بشكل مستمر وتظل دائماً في المقدمة ثم نراها حققت إنجاز أكبر وتميز في كل عام عن العام الذي قبله مباشرة فهي دائماً ما تراجع ذاتها لتحقيق مزايا تنافسية، كما نجد أن ترتيب الجامعة على مستوى العالم تقدم من الترتيب الثالث عام ٢٠١٥ إلى الترتيب الثاني عام ٢٠١٦ إلى الترتيب الأول عام ٢٠١٧ والذي ظلت محافظة عليه حتى العام الحالي ٢٠٢١. وتتميز جامعة أكسفورد بما يلي^(١٢٠):

- توفر نظام Lynda والذي يتيح الوصول إلى مكتبة واسعة من الدورات والمحاضرات التعليمية المصورة التي تغطي أحدث البرامج التدريسية من قبل مختصين وخبراء بارعين.
 - توفر دورات وبرامج لتعلم تكنولوجيا المعلومات لتساعد الطلاب في البحوث والدراسات.
 - تعد مورداً للطلاب الذين يسعون لتطوير مهاراتهم في مايكروسوفت أوفيس وإدارة المشاريع ووسائل الإعلام الاجتماعية والبرمجة وتطوير الشبكات وغيرها.
- كما تسعى جامعة أكسفورد بشكل مستمر إلى تحقيق ما يلي^(١٢١):

- إنشاء بيئة ذكية ورقمية عالمية من خلال إنشاء مجتمعات رقمية مبتكرة تركز على الابتكارات المهمة وأحدث الأفكار وتبادل وتطبيق أفضل الممارسات.
 - إنشاء مؤتمرات وندوات علمية حول الابتكار الرقمي.
 - التدريب وتنويع المهارات للموظفين والطلاب لتوسيع وتعميق القدرة الرقمية.
 - تعزيز وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لدعم التعليم الرقمي والبحوث وتوسيع المشاركة وإدارة المجموعات الرقمية.
 - تسعى جامعة أكسفورد في عالم تسوده منافسة شديدة إلى التحسين المستمر للاحتفاظ بميزتها التنافسية في الوقت الذي أصبحت فيه التكنولوجيا محدد رئيسي للتميز.
- وهكذا قدمت جامعة أكسفورد نموذج يحتذى به في تحقيق الميزة التنافسية مع الحفاظ الدائم عليها بشكل مستمر، وتطويرها الدائم والحصول على مراكز متقدمة عالمياً، كما نراها تبحث عن كل ما هو مبدع من تكنولوجيا رقمية مع تشجيع الابتكارات والمحافظة على بيئتها التعليمية المتميزة.

سادساً: الاهتمام بتمويل المؤسسات لكي تحقق الميزة التنافسية.

يمثل التمويل عصب قيام أي نظام تعليمي وهو العامل الرئيس في تطويره وتحسينه لذا يمكن القول إن الموارد المالية هي الأكثر أهمية لبقاء الجامعات^(١٢٢)، وفي مؤسسات التعليم العالي في إنجلترا هناك ثلاثة مصادر تمويل رئيسية لهذه المؤسسات التي يجب أخذها في الاعتبار وهي ؛ البحث ، التدريس ، والصناديق الأخرى ويُشار إليها بتمويل النواة الثالثة^(١٢٣)، ووفقاً للنظرية التي تقوم عليها منظور الرؤية القائمة على الموارد، يجب توفير حزم الموارد التي ستقدم أداء متميز مقارنة مع المنافسين فمن المفترض أن كل مؤسسة تمتلك حزم مختلفة من الموارد ومثل هذه الحزم تستمر مع الوقت لميزة تنافسية لتكون مستدامة^(١٢٤)، لذا كان من المهم اهتمام الجامعات بأكثر من طريق وآلية لزيادة مخصصاتها المالية وطرق تمويلها.

الميزة التنافسية والمنظور القائم على الموارد

نظراً لأن موارد المؤسسة وقدراتها قد تشكل المصدر النهائي للميزة التنافسية بها ، فهناك أيضاً ارتباط واضح بين الميزة التنافسية المحددة من حيث القيمة الاقتصادية التي تم توفيرها والمنظور القائم على الموارد في حين يتم إنشاء القيمة الاقتصادية أثناء أداء الأنشطة المختلفة على طول سلسلة القيمة للمؤسسة، ويتم نشر موارد المؤسسة وقدراتها في هذه العملية وتمكن المؤسسة من أداء أنشطتها على مستوى معين من الكفاءة والفعالية، وبالتالي ، فإن العلاقة بين أنشطة سلسلة القيمة للمؤسسة ومواردها وقدراتها هي علاقة وثيقة^(١٢٥).

ومن ناحية أخرى تستخدم جميع الجامعات تقريباً استراتيجيات للحصول على ميزة تنافسية لجذب موارد مختلفة، وتوفير متطلبات التميز في البحث والتدريس وخدمة المجتمع أو الخدمة العامة والمؤسسية وإدارة هذه الاستراتيجية^(١٢٦)، ويتوقف ذلك بالطبع على مكانة كل جامعة ومعايير التميز بها وتصنيفها بين جامعات العالم ووجود المجالات والاقسام ذات السمعة العالمية.

كما أن التميز من قبل مؤسسات التعليم العالي خاصة في سياق التسويق تشكل رداً على المنافسة الجديدة^(١٢٧)، كذلك تم تحديد مدخلات موارد المؤسسة التعليمية بشكل تنافسي باستخدام نماذج للتقييم وصيغة مجالس تمويل التعليم العالي وتم استخدامها معاً كل عام لشراء أكثر من ٦٠٠ مليون جنيه إسترليني من الأبحاث للمجتمع لذلك أصبحت منافسة جزئية خاضعة للسيطرة المركزية^(١٢٨).

كما فرضت بعض مؤسسات التعليم العالي رسوم متغيرة كان الهدف منها إدخال المنافسة في هذا القطاع وزيادة الجودة على حد سواء من خلال ضغوط السوق الجديدة من الناحية المالية، ويُعد تأثير الرسوم المتغيرة محدوداً حيث سيظل المساهم الرئيسي في تمويل مؤسسات التعليم العالي هو الحكومة، وعلى أي حال وفي معظم مجالات الدراسة لا تمثل الرسوم الدراسية التكاليف الكاملة فهي بحد أقصى ٣٠٠٠ جنيه إسترليني^(١٢٩)، بالإضافة إلى منحة مجلس تمويل التعليم العالي لإنجلترا Higher Education Funding Council for England (HEFCE) 6 مليون جنيه إسترليني في^(١٣٠).

سابعاً: العوامل الثقافية المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي في إنجلترا

يعتبر التحليل للعوامل الثقافية السائدة في المجتمع من أهم ما يميز الدراسات المقارنة بأنواعها المختلفة، حيث يتم الربط فيها بين الظاهرة ومسبباتها وتفسيرها وأيضاً تُبصر الباحث بالفرص المتاحة التي يمكن الاستفادة منها والاعتماد عليها في تحقيق أهداف بحثه؛ لذا كان من المفيد إلقاء الضوء على بعض العوامل الثقافية التي أثرت بشكل مباشر على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي في إنجلترا وذلك على النحو التالي:

١- عامل الاقتصاد

تُعد العلاقة بين الاقتصاد والتعليم علاقة تبادلية، حيث أن تميز أحدهما ينعكس على الآخر، فكلما كان الاقتصاد قوياً كان النظام التعليمي أكثر كفاءة وتميزاً؛ ومن الناحية الاقتصادية نجد أن إنجلترا من الدول المتقدمة اقتصادياً، وبالنظر إلى بعض مؤشرات التنمية في إنجلترا نجد أن إجمالي الناتج المحلي بالدولار الأمريكي في عام ٢٠١٩ قد بلغ ٧١١٣١٨٤٦٩٥.٦ دولار أمريكي، وكان نصيب الفرد من الدخل القومي وفقاً لتعادل القوة الشرائية بالأسعار الجارية للدولار الدولي في عام ٢٠١٩ بلغ ٤٨٠٤٠٠. وبالنظر إلى معدل الزيادة السكانية نجد أن سكان إنجلترا يزيد بمعدل ٠.٦ وهي نسبة قليلة لا تؤدي لحدوث مشكلة لأنها أقل من معدل النمو الاقتصادي، ولا يوجد في إنجلترا احد تحت خط الفقر حيث كانت النسبة صفر^(١٣١).

ويتضح من ذلك مدى قوة اقتصاد إنجلترا حيث ارتفاع المؤشرات والذي أثر بدوره على مختلف مناحي الحياة ونظم المجتمع المختلفة والتي من بينها النظام التعليمي والذي يُنفق عليه نسبة من إجمالي الناتج القومي تنعكس بالزيادة على الانفاق في النظام التعليمي الذي أصبح أكثر قوة وكفاءة.

وقد احتاج تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي زيادة المخصصات المالية المخصصة للإنفاق والتي توفرت بفضل تميز اقتصاد إنجلترا والتي مثلت عامل رئيس ولا يمكن الاستغناء عنه، واستطاعت من خلاله إنجلترا الانفاق بكثرة على مؤسسات التعليم العالي

وتوفير كل ما يلزم العملية التعليمية من موارد مادية وامكانات بشرية، وزيادة مخصصات الانفاق على البحث العلمي والارتقاء به.

٢- عامل التكنولوجيا

يرى الكثير من الباحثين حول العالم أن انجلترا في طريقها لتصبح المركز الرئيس الجديد للتكنولوجيا ففي الوقت الحالي نجد تراجع نمو رأس المال الاستثماري في الصين بنسبة ٦٥% كما تراجع في الولايات المتحدة الأمريكية بنسبة ٢٠% لكن نجده زاد في انجلترا بنسبة ٤٤% ، وبلغ حجم الاستثمارات في انجلترا ١٣.٢ مليار دولار، كما بلغت حركة توجه المستثمرين إلى انجلترا ٣٠% نظراً للعوائد المرتفعة من الاستثمار في شركات التكنولوجيا، كما تصدرت انجلترا مجال الشركات التكنولوجية الجاذبة، وبالنسبة للشركات التكنولوجية الناشئة والتي تتعدى قيمتها السوقية المليار دولار وهي معيار مهم لمدى جاذبية الدول فقد احتلت انجلترا المركز الثالث عالمياً بعد الولايات المتحدة الأمريكية والصين بعدد ٧٢ شركة يليها ألمانيا رابعاً بـ ٢٩ شركة^(١٣٢).

وقد بلغت صادرات التكنولوجيا المتقدمة ٢٣.٤% من صادرات السلع المصنعة^(١٣٣)، أما مراكز التكنولوجيا المالية عالمياً احتلت لندن المركز الثاني بوجود ١٨ مركز يليها نيويورك ١٢ مركز، وبالنسبة لعوائد هذه الاستثمارات فقد ارتفعت هذه العوائد حيث بلغت في ديسمبر ٢٠١٩ ما قيمته ٤٥٠.٥١ مليون دولار^(١٣٤).

ويرى البحث الحالي أن هذه البنية التكنولوجية المتميزة أحد أهم العوامل الأساسية التي تم الاستفادة منها في بناء مؤسسات تعليم عالي متميزة استطاعت أن تحقق العديد من المزايا التنافسية التي ميزت مؤسسات التعليم العالي في انجلترا عن غيرها من دول العالم، فتوافر التكنولوجيا وتقدمها ووجود الاستثمارات في هذا المجال المهم والحيوي شجع انشاء شركات ومشاريع بين الشركات التكنولوجية ومؤسسات التعليم العالي لتطوير الصناعات التكنولوجية الثقيلة والخفيفة مقابل التمويل.

وبعد عرض خبرة انجلترا يتضح منها اهتمامها بدرجة كبيرة بتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم بها، وقد أكد ذلك ما أظهرته فلسفة التعليم العالي في انجلترا باعتبار

المنافسة والتفكير التنافسي جزء من روح التعليم العالي والجهود المبذولة من الحكومة لتمويل التعليم العالي إلى تعليم تنافسي، كما تتنافس مؤسسات التعليم العالي على امتلاك العدد الأكبر من الأقسام العلمية الناجحة، كما بنيت هذه المؤسسات استراتيجية للتنافس على أسس مختلفة ركزت على زيادة درجة التنافس فيما بينها واعتماد معايير تنافسية للتطوير.

وقد اتضح ذلك من اشكال التميز المختلفة في مؤسسات التعليم العالي والتي منها بناء نماذج للتميز في جامعات انجلترا، وامتلاك بعض مؤسسات التعليم العالي موارد تنافسية فائقة ميزتها عن غيرها، وحصول بعض الجامعات الأخرى على أعلى التصنيفات في برامج بعينها مثل تميز جامعة ساوثمبتون في مجالات الكهرباء، والالكترونيات، والهندسة.

كذلك أوضحت خبرة انجلترا تميز مؤسسات التعليم العالي بها في التدريس والبحث العلمي من خلال اجراء منافسة علنية للأبحاث بالإضافة إلى الشراكة بين الجامعات والشركات ورعاية أصحاب الأعمال للمشاريع والأفكار الابتكارية.

المحور الخامس مدخل إدارة الكفاءات (اطار نظري)

يعد مدخل إدارة الكفاءات من المداخل الإدارية الحديثة والتي يمكن من خلال الاعتماد عليه تحقيق عدد من المزايا في الجامعة التي تستطيع تطبيقه، ومن خلال توظيف هذا الأسلوب بجامعة كفرالشيخ يمكن لها أن تطور من خططها الاستراتيجية وتحقق تطلعاتها المستقبلية.

أولاً: مفهوم إدارة الكفاءات The concept of competency management

قبل التعريف بمفهوم إدارة الكفاءات يجدر بنا أولاً، التعريف بمفهوم الكفاءة في أدبيات الإدارة، والتي يقصد بها " مجموع المعارف التي يمتلكها الفرد والتي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن، واليوم نجد أن الكفاءات أصبحت تمثل الميزة التنافسية الأكثر حسماً بين المؤسسات، فالكفاءة هي التي تصنع الميزة^(١٣٥).

كما ينظر إليها بأنها مناسبة الفرد لطبيعة العمل، وتتضمن وصف للسلوك ووصف لمهام العمل، وتشير أيضاً إلى الخصائص السلوكية الأساسية التي تصف الدوافع أو السمات أو مفهوم الذات أو القيم أو المعرفة أو المهارات التي يتميز بها المؤدي للعمل^(١٣٦)

- هذا وقد تناولت العديد من الكتابات مفهوم إدارة الكفاءات ووضع عدد من العلماء والباحثين تعريفات مختلفة ركزت على بعض جوانبه ومن هذه التعريفات ما يلي:
- هي نظام إداري يهدف إلى الاستغلال الأمثل للكفاءات من خلال استقطابها وتمييزها وتحفيزها ودمجها في مسار تحقيق الأهداف الاستراتيجية بتوفير بيئة العمل المناسبة لتفجير قدراتها وإمكاناتها المحتملة^(١٣٧)
 - تعني " التأثير في المعارف ومهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط"^(١٣٨)
 - كما عرفت سلفي سطون Sylvie st-ong إدارة الكفاءات على أنها تعني التأثير في معارف ومهارات وسلوكيات الموارد البشرية ليكونوا أكثر قدرة على تحسين عوائدهم والتكيف مع التطورات الحاصلة في البيئة^(١٣٩).
 - وهي أيضاً مجموعة من الأنشطة التي يحددها الاستعمال والتي تستخدم المهارات وتقييمها كحلقة وصل بين مختلف عمليات الموارد البشرية (التوظيف، التكامل، الأجر، المسار الوظيفي) كما يرتبط مع وظائف أخرى مثل تنظيم العمل والتفكير الاستراتيجي للمؤسسة^(١٤٠).
 - كما أنها تصميم، وتنفيذ ومتابعة خطط عمل متجانسة بهدف تقليص الفروق بين الاحتياجات والموارد البشرية للمؤسسة، بشكل مسبق (من حيث النوع والحجم) تبعاً لخطتها الاستراتيجية (أو على الأقل تبعاً لأهدافها على المدى المتوسط)، مع تضمين العاملين في إطار مشروع تطوير وظيفي^(١٤١).
 - وهي مجال الإدارة المكلف بتحديد الكفاءة، وجعلها شفافة وضمان استخدام وتطوير هذه الكفاءات بما يتماشى مع الطموحات الشخصية للموظف المعنى وأهداف المنظمة^(١٤٢).
 - وأخيراً تعرف إدارة الكفاءات على أنها مجموع الأنظمة، والبرامج، والإجراءات، والخطوات والأدوات، ... التي تسمح للمؤسسة باكتساب وتحفيز وتعديل الكفاءات

التي تحتاجها في الحاضر والمستقبل، بشكل فردي وجماعي، اعتباراً بغاياتها، أهدافها استراتيجية، هيكلها، وسائلها التقنية وثقافته^(١٤٣)

وهكذا قدم البحث عدداً من التعريفات المختلفة التي تناولت معظم جوانب الكفاءة وعناصرها والتي من خلالها يمكن تحقيق مزايا تنافسية عديدة للجامعة التي تطبق بعضاً من هذه المفاهيم، كما نرى أن هناك تقارب وبعضاً من التكامل بين هذه المفاهيم وبعضها البعض.

ثانياً: أهداف إدارة الكفاءات competency management objectives

تمثل إدارة الكفاءات الاستراتيجية التي يمكن من خلالها تبني الأنشطة والعمليات والأفكار التي تساعد على البحث عن ذوي الكفاءات واكتشافهم واستقطابهم والعمل على تطويرهم وتهيئتهم للأدوار المتوقعة منهم من أجل تحقيق التميز، لذا نجد أنها تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية^(١٤٤):

أ- تحقيق الفعالية effectiveness

يتم تحقيق الفعالية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة، على اعتبار أن المورد البشري هو المسؤول عن تحقيق الفعالية، وهنا يبرز دور إدارة الكفاءات من خلال وظائفها بجعل المورد البشري مؤهلاً، مدرباً، محفزاً ولديه ولاء وانتماء للعمل والمؤسسة التي يعمل بها، التي تصبح من خلاله قادرة على تحقيق أهدافها.

وعليه، ففعالية الإدارة هي نتاج تفاعل عدد من العوامل التنظيمية والإدارية، أهمها؛ درجة التكامل بين أقسام التنظيم الإداري، ودرجة الوضوح والتحديد وموضوعية المعايير المستخدمة في صنع القرارات واتخاذها، بالإضافة إلى درجة الاستقلالية والحرية التي يتمتع بها التنظيم الإداري في مواجهة البيئة المحيطة سواء الخارجية أو الداخلية.

ب- تحقيق الفاعلية

وهي تمثل العلاقة بين المخرجات المتوقعة والمخرجات الحقيقية، أي أنها تعني العلاقة بين الخدمات المقدمة (المنجزة) مقارنة مع المستويات المخطط لها مسبقاً، فهي قياس نوعية وجودة الخدمات المنجزة مقارنة بالتكلفة.

وبذلك نجد أن الفعالية والفاعلية هدفان يكملان بعضهما البعض، فمن خلاهما تتمكن أية جامعة من تحقيق معدلات مرتفعة من الأداء مما ينعكس على تحقيق الميزة التنافسية وقدرة الجامعة على البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات المجتمعية السريعة. كما تهدف إدارة الكفاءات إلى تحقيق سبعة أهداف رئيسية^(١٤٥):

- تقدير أفضل للكفاءات الملائمة للوظائف.
 - تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية.
 - الجمع بين عوامل: الكفاءة، المنظمة "المؤهلة"، وتنمية كفاءات العاملين بشكل أفضل.
 - الحفاظ على قابلي التوظيف للجميع.
 - إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل.
 - تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الاختلالات.
 - اختيار وبرمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل.
- وهناك أهداف أخرى لإدارة الكفاءات نذكر منها ما يلي^(١٤٦):

- التغلب على الضغوط الكبيرة الناشئة عن زيادة التكامل العالمي من النواحي الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية.
- التعامل مع التكنولوجيا الجديدة، وطرق تنظيم العمل، ووسائل تقديم الخدمات والاعتماد المتزايد على العمالة المؤقتة .
- مواجهة كل التحديات يتطلب مزيجاً فريداً من المعرفة والمهارات والمواقف وسياسات واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية الفعالة لتنمية هذه الكفاءات.
- دعم استراتيجيات ومنهج متكامل لإدارة الموارد البشرية.

وبذلك فجامعة كفرالشيخ إن استطاعت أن تحقق أكبر عدد ممكن من أهداف مدخل إدارة الكفاءات فإن ذلك يُعد مؤشراً مهماً على الارتقاء بمستويات الأداء والارتقاء بقدرات منتسبيها والذي ينعكس بدوره على تحقيق مزايا تنافسية عديدة ومتنوعة.

ثالثاً: أهمية إدارة الكفاءات The importance of competency management

تواجه إدارة الكفاءات كيفية المحافظة على هذه الكفاءات وتتميتها في ظل منافسة قوية عليها باعتبارها أهم الموارد التي تسعى المؤسسات الحديثة باستمرار إلى تحقيق أكبر استفادة منها، ومن ذلك تبرز الأهمية الكبيرة لإدارة الكفاءة التي تتجلى فيما يلي^(١٤٧):

- ١- أصبحت عملية تنمية الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للجامعة، فتعد في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة.
- ٢- تشكل كفاءات الأفراد أحد أهم الموارد الأساسية والاستراتيجية للجامعة.
- ٣- تعكس كفاءات الأفراد على دعم الميزة التنافسية التي تكتسبها الجامعة والتي تميزها على باقي المنافسين.
- ٤- التفكير في استمرار الكفاءات بالجامعة يعد بمثابة نقطة الانطلاق لإحداث الفرق بينها وبين المنافسين.

٥- تعتبر كفاءات الأفراد بمثابة المنفذ الرئيسي للجامعة في حالة مواجهتها لتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية.

كما أنه من المحتمل أن تظهر تحديات إدارة الكفاءات مع نمو المؤسسات وتصبح متطلبات البرامج متنوعة وأكثر تعقيداً وهذا يؤدي إلى زيادة الطلب على الأشخاص الذين لديهم مجموعة من المهارات والقدرات ، فضلاً عن الخبرات المتنوعة، وإذا كانت كفاءة القوى العاملة غير متوافقة بشكل صحيح مع أهداف العمل فيصبح من الصعب للغاية تحديد الكفاءات الموجودة والكفاءات المطلوبة وتكون النتيجة أداء ضعيف ودون تطوير، وتؤثر ضعف إدارة الكفاءات على المؤسسة على جميع المستويات لذا يتم إعادة تحديد التوقعات في قطاع تكنولوجيا المعلومات باستمرار ، ولهذا السبب يجب على القوى

العامة الترقية باستمرار لمواكبة التغيرات التكنولوجية^(١٤٨)، كما تقوم إدارة الكفاءات بما يلي^(١٤٩):

- تخطيط القوى العاملة: يتم استخدام الكفاءات من أجل تقييم احتياجات الكفاءة التنظيمية والفردية الحالية والمستقبلية ويمكن أن يكشف تحليل الفجوة عن الهوة بين الكفاءات التي يجب أن يمتلكها الموظفون أو المجموعات الفردية أو حتى المؤسسة والمساهمة في خطط تنمية القوى العاملة.
- إدارة التوظيف: تُستخدم الكفاءات من أجل مقارنة قدرات المرشح بمتطلبات الوظيفة المعلن عنها بمجرد تحديد المرشح الأفضل.
- إدارة التعلم: تحديد الكفاءات المطلوبة وربط هذه الكفاءات بإدارات التعلم المختلفة.
- ادارة الأداء: حيث يتم تقييم أداء العامل وفقاً لمتطلبات الكفاءة الوظيفية وكذلك الأهداف.
- التطوير الوظيفي: تستخدم الكفاءات لإنشاء خطط التطوير الشخصي للعاملين، ويمكن مراجعة الكفاءات المطلوبة لجميع الوظائف ومن خلال المقارنة مع الكفاءات التي يمتلكونها يمكنهم تحديد الوظائف المحتملة وتطوير خططهم المهنية.
- البدائل: تقوم المؤسسات بتقييم البدائل المحتملة للوظائف الرئيسية بناءً على متطلبات الكفاءة

كما يُعد تطبيق مدخل إدارة الكفاءات مهم في هذا الوقت نظراً لما يلي^(١٥٠):

- التغييرات الكبيرة في مجال الإدارة نتيجة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية.
 - التغيير في طبيعة عمل المؤسسات لذا يعد تطوير المؤسسات أمراً أساسياً
 - المنافسة المتزايدة والعولمة
 - النظم والأساليب الجديدة والتغييرات الهيكلية والتغييرات الثقافية.
- وهكذا تتضح أهمية تطبيق مدخل إدارة الكفاءات لما له من مزايا عديدة يمكن من خلالها استقطاب الكفاءات للجامعة وتدريبهم وتنميتهم والاعتماد عليهم في الارتقاء بمعدلات الأداء وتحسين جودة العمل وتخريج كوادر بشرية ماهرة والوصول بالجامعة إلى تحقيق مزايا تنافسية عديدة.

رابعاً: مبادئ إدارة الكفاءات Principles of competency management

تقوم إدارة الكفاءات على عدد من المبادئ منها^(١٥١):

- ١- الانجاز: يطلق خبراء إدارة الأعمال مصطلح "ذكاء الكفاءة" على مدى اقتران المواهب والكفاءات بالإنجازات وترتبط صفة الموهوب لأي شخص يقدم عملاً متميزاً.
- ٢- الثقافة: يجب أن تتعامل الجامعة مع الكفاءة كتقافة تقوم على تبني عدد من المبادئ والأساليب التي تهيئ الظروف والمناخ المناسب لظهور ونمو الموهبة.
- ٣- الاختيار والتعيين: لم تعد أساليب التعيين تقوم على اكتشاف المواهب وإنما تحتاج إلى خبراء متخصصين.

٤- التدريب: يحتاج دائماً الأشخاص ذوي الكفاءات إلى استراتيجية تعمل على تدريبهم

٥- الاتصال: تحتاج الكفاءات إلى قيادات ذات خبرة ومهارة اتصالية كبيرة في توصيل الرسائل والمعاني مع الاهتمام بالتغذية العكسية.

٦- المسؤولية في التقييم: يجب أن تتوفر لدى المسؤولين عن إدارة الكفاءات المسؤولية في التقييم استناداً لمعايير موضوعية من أجل منحهم طاقة أكثر.

٧- الذكاء العاطفي والاجتماعي: حيث يجب العمل على مساعدة الكفاءات على تنشيط ذكائهم الاجتماعي.

ويضيف البحث الحالي عدداً من مبادئ إدارة الكفاءات نذكر منها؛ العلمية حيث تبني على أسس علمية رصينة، والمرونة أي أن خططها قابلة للتعديل والاضافة والحذف والتطوير بما يتماشى مع الظروف والمرونة، والأصالة والابداعية حيث تتبنى طرائق وأساليب لم يسبق إليها أحد.

خامساً: خصائص إدارة الكفاءات Features of competency management

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز الأفراد ذوي الكفاءة عن غيرهم من الأفراد العاديين منها^(١٥٢):

- سرعة الفهم والإدراك خاصة في وظائف إدارة المعلومات في وظائف برمجة الحسابات الآلية.

- القدرة على التحليل والتصور فالوظائف الفنية تحتاج إلى مثل هذه القدرة مثل أعمال الهندسة والتصميم.
- القدرة على التقييم العالمي، وهي القدرة على تطبيق مبادئ معينة للوصول إلى حلول فريدة والإدارة العليا بحاجة إلى مثل هذه القدرات.
- توفير القدرات الميكانيكية خاصة في الأعمال والوظائف الفنية
- يتصف تفكير الكفاءات البشرية بالجد والأصالة.
- لديهم القدرة على التمييز بين الثقة في النفس والغرور.
- ينظرون إلى المشكلات على أنها تشكل نوع من التحدي لقدراتهم ومصدر لإثبات ذاتهم.
- لديهم قدر كبير من الاستقلال في الرأي والتصرف فهم لا يكتفون آرائهم طبقاً لما يراه الآخرون.
- لديهم غريزة حب الاستطلاع والتعرف على كل ما هو جديد وإنتاج وتقديم ما هو أفضل.
- يتسمون بالمرونة وعدم الجمود، كم تمتد اهتماماتهم بميادين ومعارف جديدة غير تخصصهم الحالي وهم يتميزون بالتفكير الاستراتيجي خاصة في الأعمال عالية التقنية.
- لديهم قدرة عالية على الإقدام والمخاطرة في البحث والتطوير والاختراع والابتكار وهناك وجهة نظر أخرى ترى أن الكفاءات تتمتع بعدة خصائص والتي من بينها ما يلي^(١٥٣):

- ذات غاية حيث يقوموا بالأعمال بقصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين.
- مجردة فالكفاءة غير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة.
- بعضها مكتسبة بالفرد لا يولد كفوفاً لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

- تتقدم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل ومن ثم يتراجع موقع المؤسسة التنافسي لصالح المنافسين.

كما أن للكفاءات خصائص أساسية منها ما يلي^(١٥٤):

- المعرفة: المعلومات التي يمتلكها الشخص في منطقة معينة
- المهارة: إظهار سلوكي للخبرة
- مفهوم الذات: مواقف الشخص أو قيمه أو صورته الذاتية
- السمات العامة: التصرف بطريقة معينة
- الدافع: الأفكار المتكررة السلوكية

سادساً: أنواع الكفاءات types of competencies

اختلف الباحثون في وضع تصنيف موحد وشامل للكفاءات، وقاموا بتصنيفها حسب معايير مختلفة كالتنظيم والاحتياج والتركيب ؛ حيث تصنف الكفاءات حسب معيار التنظيم إلى ما يلي^(١٥٥):

- كفاءات أساسية : كفاءات تحتاجها المؤسسة إلزامياً لممارسة نشاطها.
 - كفاءات مميزة: كفاءات تكتسبها المؤسسة وتطورها لخلق مزايا تنافسية والمحافظة عليها.
 - كفاءات جوهرية: كفاءات غير قابلة للتقليد وتمكن المؤسسة من اقتحام أسواق متعددة.
- أما حسب معيار الاحتياج فتُصنف الكفاءات إلى^(١٥٦):

- الكفاءة المكتسبة: وهي تلك الكفاءة المتاحة لدى العاملين في زمن معين وتقتضيها طبيعة العمل ونوعية الخدمة وتضمن الوصول إلى مستوى أداء فعال.
- الكفاءة اللازمة: هي تلك الكفاءة الضرورية التي تحتاجها المؤسسة عند إدخال تكنولوجيا جديدة أو إحداث فروع تنظيمية جديدة، مما يتطلب إعادة النظر في الكفاءات الموجودة ومدى مطابقتها لمتطلبات التغيرات الحاصلة

وأيضاً من أبرز التصنيفات للكفاءات البشرية ما يتمثل في تصنيفها وفقاً لثلاث مستويات وذلك على النحو التالي^(١٥٧):

أ- الكفاءات الفردية: وتتضمن المهارات، والسلوكيات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بمزايا تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضاً بالكفاءة المهنية، وهي عبارة عن مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات الخاصة بكل فرد وتميزه عن غيره، ويمكن أن تكون الكفاءة كامنة أو ظاهرة وعلى المؤسسة اكتشافها والعمل على تطويرها وتسخيرها لخدمة أهدافها المختلفة.

ب- الكفاءات الجماعية: هي نتيجة أو محصلة تنشأ من التعاون الموجود بين الكفاءات الفردية، وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل عضو من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي لذا فهي تمثل قدرة فريق عمل منظم على تحقيق نتائج ذات الأداء العالي، ومن خلال هذا التعريف يظهر بأن الكفاءات الجماعية مكونة من قسمين رئيسيين الأول عبارة عن المهارات الفردية، والقسم الثاني عبارة عن الأدوات التنظيمية ج- الكفاءات الاستراتيجية: هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم في تحقيق القيمة المضافة للخريج، هي تشكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة وخاصة كيفية التنسيق بين المهارات وإدماج التكنولوجيا.

وهناك تصنيف آخر لأنواع الكفاءات حيث تتطلب الجامعات من العاملين بها امتلاك مزيج مثالي من الكفاءات ليكونوا قادرين على المساهمة في تحقيق أهداف الجامعة وقد تشمل هذه الكفاءات مزيجاً من الكفاءات الفنية والسلوكية وذلك على النحو التالي^(١٥٨):

- الكفاءات الفنية: وهي الكفاءات الأساسية المطلوبة لدور ما وتشمل كفاءات التخطيط والمراقبة والتحكم وإدارة الأزمات وما إلى ذلك، كما يمكن أن تتضمن الكفاءة الفنية أيضاً البرمجة ، والمحاكاة الافتراضية، وكفاءات التقنية المطلوبة والتي يحتاجها قطاع تكنولوجيا المعلومات
- الكفاءات السلوكية: وهي كل دور يحتاج إلى التفاعل مع وظائف أخرى في المؤسسة وقد تختلف درجة التفاعل بناءً على نوع المؤسسة وهيكلها ودورها، وتصبح الكفاءات السلوكية

مهمة للغاية إلى جانب الكفاءات الفنية وتحدد نجاح الشخص في الدور لأنها تمكنه من الأداء بفعالية، وتشمل الكفاءات السلوكية المطلوبة ما يلي^(١٥٩):

- العلاقات الشخصية؛ وهي القدرة على العمل مع الأفراد وتحقيق الهدف المطلوب من خلال التنسيق مع الزملاء وتحديد أولويات الأنشطة.
- التواصل؛ وهو القدرة على التواصل بشكل فعال، في سياق معين مع الأشخاص المناسبين بطرق مناسبة (كتابية أو شفوية).
- المساءلة؛ وهي القدرة على أداء عمل ما، والتأكد من استكمالها، واتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية عن نجاحه أو فشله.
- حل المشكلات؛ وهو القدرة على تحليل المشكلات وتطوير الحلول التي تلبى معايير جودة الأداء.

وبتوفير عدداً من هذه الكفاءات في الفرد الواحد يتمكن من القيام بمهام عمله بكفاءة وفعالية كما أن هذه الانواع تكمل بعضها البعض وفي حالة إدارتها جيداً تتمكن الجامعة من الاستفادة بها والارتقاء بمعدلات الأداء بها وتحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

سابعاً: أبعاد إدارة الكفاءات Dimensions of competency management

توجد عدة أبعاد لإدارة الكفاءات تختف هذه الأبعاد تبعاً لنوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة ومن هذه الأبعاد ما يلي^(١٦٠):

- ١- البعد المعرفي: ويهتم بمختلف أنواع المعارف التي تم اكتسابها وتتميز هذه المعارف بالتنوع وصعوبة حصرها.
- ٢- البعد الإبداعي: القدرة على إنتاج الأفكار الإبداعية الخلاقة أي بمعنى تحفيز المورد البشري على التدريب على التفكير الإبداعي .
- ٣- البعد السلوكي: أن الفرد الذي يكون مستوى سلوكه والتزامه جيد في المؤسسة يمكنه من تحقيق تواصل إيجابي وعلاقات عمل جيدة مع رؤسائه وزملاءه في العمل وهذه دورها تكسبه المرونة والمثابرة والجدية في العمل بالإضافة إلى اكتسابه سلوكيات

إبداعية جديدة كالمبادرة الفعالة والتكيف والتأقلم السريع مع كافة التطورات والمستجدات التي تطرأ في عمله .

٤- البُعد الإدراكي: والتي تتمثل بمختلف المدارك التي تتيح للفرد بسرعة التأقلم والتكيف مع مختلف التطورات والمستجدات التي تطرأ في عمله وهذه المدارك تكون حصيلة الخبرات والمهارات ومخزون المعارف التي اكتسبها الفرد عبر السنين والتي يمكن صقلها وتطويرها باكتساب معارف نظرية مدعمة ومتلائمة مع التطبيق العملي لها من أجل التحكم الجيد في أدوات وطرق حل المشاكل

٥- بُعد القدرات: هو الحكم على مدى قدرة الفرد على إمكانيته في تحقيق المهام الموكلة له بفعالية وكفاءة عالية وفقاً لما مخطط لها

٦- بُعد المهارات: وهي مجموعة من الإمكانيات والقدرات التي يمتلكها الأفراد العاملین، وقد تكون فطرية أو مكتسبة، وهذه المهارات لا تبقى ثابتة وإنما تتغير بتطويرها وصقلها وتنميتها بشكل مستمر من خلال التدريب والتعلم وهناك أنواع عديدة لمهارات منها (المهارة الفكرية، والإنسانية، والفنية، ومهارات التعامل)

كما طورت الأكاديمية الوطنية الاوربية إطار عمل لأبعاد للكفاءات يتضمن خمس كفاءات رئيسية: الدعم الاستراتيجي ، واستخدام أدوات الموارد البشرية ، وحل النزاعات ، ودعم التغيير التنظيمي ، وخلق الثقة^(١٦١):

ويرى البحث أنه عندما تراعى إدارة الكفاءات هذه الأبعاد مجتمعة بل وتحاول أن تضيف لها وتبني خططها وتنظم عملها في ضوء هذه الأبعاد فهي بذلك تستطيع أن تحقق مزايا تنافسية للمؤسسة والجامعة التي تتبنى ذلك.

ثامناً: مقومات إدارة الكفاءات Components of competency management

لضمان نجاح المؤسسات في تطبيق إدارة الكفاءات ينبغي توافر عدد من المقومات نذكر منها^(١٦٢):

▪ دعم القيادة وإيمانها بضرورة الاعتماد على الكفاءات لمواجهة التغيرات والتطورات الحاصلة في شتى المجالات.

- التآلف بين الاستراتيجية والكفاءات التي تصل إلى تحقيق التميز واكتساب مكانة مرموقة بين المنافسين.
 - اعتماد سياسة فعالة للأجور والمكافآت لتأثيرها على دافعية الأفراد.
 - تطوير الكفاءات وتشجيع تطوير المسار الوظيفي.
- كما أن الاتجاه نحو تحديد المقومات الأساسية والضرورية لإدماج مدخل إدارة الكفاءات البشرية في الإدارة يتطلب الوقوف على النقاط التالية^(١٦٣):
- ١- الثقافة التنظيمية والتحصير الجيد للتغيير التنظيمي: فإذا سادت في الجامعة قيم مرنة كانت الجامعة قادرة على التغيير التنظيمي ومستفيدة منه، في المقابل كلما كانت القيم تميل إلى التحفظ والثبات قلت قدرة الجامعة واستعدادها للتطور، وتأتي أهميتها من كونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة الإدارات وعملياتها، ومن ثم في فاعليتها ومستويات أدائها
 - ٢- القيادة الإدارية الناجحة: حيث يوكل إليهم مهمة التعرف على الكفاءات التي يمتلكها أفرادها ومن ثم تنميتها وتوظيفها في تطوير وتنمية المؤسسة، وبالتالي فالقيادة مطلوبة أكثر من أي وقت آخر بأن تدعم استخدام المدخل المعتمد على إدارة الكفاءات وإلا فالفشل سيكون حتمي.
 - ٣- التكوين المرتكز على الكفاءات: فالتكون يرمي إلى تنمية الفرد في مجمله باعتبار أن العنصر البشري في المؤسسة أهم العناصر التي يتم توظيفها، فإذا تم تطوير هذا العنصر أمكن تطوير بقية العناصر الأخرى فنية ومادية ومعنوية.
 - ٤- تحفيز الكفاءات البشرية: من الضروري وجود سياسة تحفيزية محكمة باعتبار أن الحوافز قوة محرّكة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد للقيام بالعمل المطلوب على أكمل وجه، ويبرز دور الحوافز في تحريك الدافعية لدى الكفاءات البشرية للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية ترتقي بالأداء وتحسنه وتحقيق ميزة تنافسية.

٥- اتصال الكفاءات البشرية: تتبع أهمية اتصال الكفاءات البشرية من خلال تشكيل العلاقات المؤثرة على اتجاهات الأفراد وآرائهم ونظراتهم إلى الإدارة والعمل، ويتم استغلالها في تنمية القدرات والمعارف فيما بينهم، ومنه يتحقق لديهم كفاءات بشرية ممتازة. هناك وجهة نظر أخرى ترى أن لإدارة الكفاءات ثلاثة مقومات رئيسية^(١٦٤):

- اكتساب الكفاءة: حيث تبذل المؤسسة جهداً واعياً ومدروساً لاكتساب الكفاءات اللازمة لنمو أعمالها والتوسع فيها .
- تطوير الكفاءات: وفيها يتم رفع مستوى كفاءة العاملين الحاليين من خلال برامج التدريب والتنمية المهنية
- نشر الكفاءات: يتم تعيين أصحاب الكفاءات في مناصب مختلفة في المؤسسة بناءً على أفضل مكان مناسب للشخص.

وهكذا فإن لإدارة الكفاءات عدداً من المقومات يجب العمل على الاهتمام بها وتوفيرها، فإذا أرادت الجامعة أن تحقق مزايا تنافسية وأن تتفوق على نظائرها فيجب العمل على توفير هذه المقومات مع الاعتناء بها وتنميتها وتحفيزها.

تاسعاً: أساليب إدارة الكفاءات **competency management techniques**

تسهم إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف الجامعة، ووضع سياسات وبرامج (الاستقطاب، التدريب، التحفيز) والتي تهدف إلى توفير المورد البشري الكفاء ورفع مردوبيته ومستوى إنتاجيته، ويوجد عدداً من الأساليب يجب إتباعها لإدارة الكفاءات نذكر منها ما يلي:

أ- الاستقطاب وجذب الكفاءات البشرية: بعد إنجاز عمليتي تحليل وتصنيف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية تقوم إدارة الموارد البشرية إلى جذب أفضل الموارد البشرية وفق أوصاف ومتطلبات كل وظيفة من خلال ما يسمى بعملية الاستقطاب، ويقصد بعملية الاستقطاب على أنها الجهود التنظيمية الرامية للتأثير على عدد ونوعية الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف، وتبرز أهمية الاستقطاب فيما يلي^(١٦٥):

- توسيع نشاط الجامعة المستقبلي؛ فقد يستدعي هذا التوسع حاجة الجامعة لموارد بشرية إضافية جديدة من أجل تغطيته.

- في حالة وجود ندرة في بعض التخصصات التي تحتاجها الجامعة.
- ب- دور التدريب في تأهيل الكفاءات البشرية: يُعد التدريب القائم على الكفاءة أمراً بالغ الأهمية لإنشاء بيئة عمل عالية الأداء والحفاظ عليها كما يُمكن لبرامج التدريب عالية الجودة أن تقوم بتحسين أداء العاملين ومساعدتهم على اكتساب المهارات الأساسية المطلوبة^(١٦٦)، كما يمتد نشاط إدارة الكفاءات البشرية إلى تحسين أداء العاملين في الجامعة من خلال ما يسمى بالبرامج التدريبية، لأنه مهما كان مستوى الأفراد الذين تم اختيارهم لما يكتسبونه من مهارات وقدرات فإن هذه القدرات والمهارات في حاجة إلى التثمين والدعم المستمر بما يكفل تنمية مواهب أصحابها وكفائتهم؛ ويحقق التدريب ما يلي^(١٦٧):
- ضمان أداء العمل بسرعة وفاعلية .
 - ترغيب الفرد في ممارسة عمله باعتبار أن زيادة إنتاجيته مرهونة برغبته في أداء عمله
 - توعية الفرد بأهداف الجامعة وسياساتها وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.
 - رفع كفاءة العاملين عن طريق إتاحة فرص التعرف على الجديد في التطور التكنولوجي والعلمي.
 - تقليل حوادث العمل التي غالباً ما تحدث نقص كفاءة الأفراد وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم الفنية.
- ج - دور التحفيز في المحافظة على الكفاءات البشرية: قد تتنافس المؤسسات على تقديم أفضل الحوافز للعاملين في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات وتنميتها والمحافظة عليها والعمل على بقائها بنفس مستويات الأداء المطلوبة، ويسعى التحفيز لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها^(١٦٨):
- ربط أهداف الجامعة بأهداف العاملين فيها.
 - ربط أهداف الجامعة والعاملين بأهداف المجتمع
 - يعد تقديم الحوافز للكفاءات طريقة هادفة لرفع معنوياتهم وبالتالي زيادة الإنتاجية.

- الولاء والانتماء للعاملين يقلل من دوران العمل والاستقرار الوظيفي.
 - تحقيق مستوى عال من الرضا لدى الكفاءات يعزز رغبة المؤسسة بالإبقاء على الكفاءات المؤهلة بدل انتقالها إلى المؤسسات الأخرى.
 - إن الواقع التنافسي المفروض بين المؤسسات يجعل المؤسسات تحقق بقاء واستقرارا لمواردها البشرية بتوفير المتطلبات الأساسية للعاملين لديها مقارنة بالمنافسين.
 - تحسين ظروف العمل من خلال تقديم الحوافز التي من شأنها أن تسهم بشكل كبير في التطوير والتحسين المستهدف.
- وهكذا تمثل هذه الأساليب الثلاثة من أهم الأسس والاجراءات التي يجب أن تبنى عليها إدارة الكفاءات سياستها وبرامجها داخل الجامعة حيث أن التفكير في كيفية استقطاب الكفاءات والعمل على تدريبها وتنميتها وتحفيزها بوسائل تحفيز مختلفة ومتنوعة كل هذا يصب في النهاية لمصلحة الجامعة وتحقيق مزايا تنافسية.

عاشراً: مراحل إدارة الكفاءات The stages of competency management

يُعد تطبيق أسلوب إدارة الكفاءات في جامعة كفرالشيخ قرار استراتيجي يُمكن من خلاله تحقيق العديد من الأهداف التي من أجلها أنشئت الجامعة، ويُمكن تحقيق ذلك من خلال إتباع عدد من المراحل يمكن ذكرها على النحو التالي:

المرحلة الأولى: تخطيط الكفاءات وتكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالموقف الحالي، فالتخطيط للكفاءات يكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول الجامعة سدها، وذلك من خلال وصف الوظيفة الذي يكشف عن مختلف المعارف، والمهارات العملية والسلوكيات اللازمة لها، كما تعتمد الجامعة على التوقع كأسلوب لتحديد احتياجاتها من الكفاءات^(١٦٩)، ويهدف تخطيط الكفاءات إلى تزويد الجامعة بلمحة عامة عن جميع الكفاءات اللازمة من أجل تحقيق أهدافها، والتي تحدها خطة العمل التنظيمية ومتطلبات المشاريع واحتياجات العمل ومتطلبات الدور الوظيفي، كما يتم تحديد مستوى الكفاءة المطلوب لكل ملف تعريف وظيفي في هذه المرحلة أيضاً^(١٧٠).

المرحلة الثانية: إنشاء مرجعية للكفاءات وتعني إعداد مواصفات الكفاءات لتدبيرها عند حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها (المطلوبة) من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو مجموعة من الوظائف، وهذا ما يسمى بتحليل الكفاءات analyse de competences، وذلك بإنشاء قائمة للكفاءات المتطلبة لممارسة الوظائف وتوصيفها، بحيث تسمح بدراسة الوظائف والقدرات البشرية للمؤسسة^(١٧١).

المرحلة الثالثة: التوظيف الجيد للكفاءات المبدعة (استقطاب الكفاءات) التوظيف حيث يعتبر التوظيف من أهم النشاطات لأنه يشكل نقطة البداية لانتقاء الكفاءات البشرية المناسبة للمناصب الشاغرة داخل المؤسسة لهذا يجب وضع معايير محددة وتوضيح الإجراءات الواجب انتهاجها في مرحلة التوظيف (الاستقطاب، الاختيار (الانتقاء)، التعيين)، أخذا بعين الاعتبار مميزات وخصائص المؤسسة من حيث الحجم، الإمكانيات (الموارد المادية، الخبرة في مجال التوظيف) وهذا الاعتماد على التسيير التنبئي للموارد البشرية ومن هذا المنطلق نقول أن هذا الخيار يأخذ بعداً استراتيجياً^(١٧٢).

المرحلة الرابعة: تطوير ودمج الكفاءات الجديدة يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في إحداث تغييراته، ودون شك تغيرات المحيط المتسارعة التي تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها وفق أساليب للتعليم والتكوين والتدريب، لأن حماة المعرفة الأساسية في المؤسسات هم موظفوها، كما تحتاج أيضاً إلى تنشيط وتجديد متواصل بحيث إذا بقيت محدودة في نفس الدائرة وبنفس المستوى فقد يترتب على ذلك تقادم معارف ومهارات الفرد وعدم صلاحيتها وأيضاً انكماشها وعجزها عن مواجهة الواقع الذي توجد فيه، لذا كلما ارتفعت كفاءة الفرد كلما نمت وتطورت كفاءة المؤسسة ككل^(١٧٣)، وهناك العديد من الطرق لتطوير الكفاءات في المؤسسة، وذلك عن طريق تبادل الخبرات، وتحسين النوعية، ونشر المعرفة، ورفع الكفايات والارتقاء بمعدلات الأداء، واستخدام مداخل إدارية حديثة.

المرحلة الخامسة: تقييم الكفاءات أي الفحص المستمر للنتائج التي حققتها مرحلة تطوير الكفاءات^(١٧٤)، ويمثل التقييم مرحلة هامة ضمن مراحل إدارة الكفاءات، إذ يعد النشاط المرافق لكل المراحل والعمليات التي تمر بها هذه العملية الدائمة والمستمرة والشاملة لجميع العاملين في الإدارة، يتم ذلك من خلال اعتماد مجموعة من المقاربات التقييمية، من قبيل^(١٧٥):

- مقارنة المعارف: العمل على إجراء مقارنة بين المعارف النظرية التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، وهذه لا تمثل سوى أحد مكونات الكفاءة.

- مقارنة المهارات: تقوم على أساس الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات عملهم، إذ يصعب التكهن بها سابقا، لذلك يجب ملاحظتها أثناء مزاوله الأفراد لعملهم من أجل معرفتها.

- مقارنة السلوكيات: ترتبط هذه المقاربة كثيرا بمظاهر السلوك لدى الفرد، بحيث أن سلوكياته لا يمكن فصلها عن أدائه الوظيفي باعتباره توليفة من مجموعة من الموارد المعرفية والسلوكية.

- مقارنة القدرات: وفقا لهذه المقاربة يتم إخضاع الموظفين لوضعيات مهنية وهمية من أجل تحديد قدراتهم، كما يتم إخضاعهم إلى تمارين مختلفة لتعبئة القدرات للإجابة على الوضعيات المهنية الموجه لها هؤلاء الأفراد.

ومن خلال كل ما سبق، نخلص إلى أن هذه المراحل جد عملية ولازمة ترافق جل عمليات وتطبيقات وخطوات إدارة الكفاءات، وهي عموما تستخدم من أجل تحفيز وتوجيه الموظفين ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم المختلفة وتسمح أيضاً للمؤسسة من اتخاذ قرارات قوية في ميدان إدارة الموارد البشرية.

حادي عشر: نماذج إدارة الكفاءات competency management models

نماذج إدارة الكفاءات: النموذج هو محاكاة أو تجريد للواقع الذي يسمح برسم وتبسيط الإدراك الحسي لهذا الواقع وأخذ مميزاته الأساسية، وقد اختلف الباحثون في اقتراحهم لنماذج إدارة الكفاءات وقد خلصوا إلى اقتراح أربعة نماذج عامة لإدارة الكفاءات، وتتجسد هذه النماذج فيما يأتي^(١٧٦):

١. نموذج التتميط أو النمذجة، المرتكز على السلوكيات.

٢. نموذج التعدد، الذي يسمح من التوزيع المرن للموارد البشرية في ظل خصوصيات الأنشطة.

٣. نموذج المواهب الفردية، الذي يجعل من الميزات والاستعدادات الفردية العامة هي الأساس للأداء الفردي والجماعي.

٤. نموذج الخبرة، الذي يركز على التحكم في الكفاءات الفنية وما توفره من مستوى راق للقيم المضافة.

وهكذا وبعد عرض هذه النماذج الأربعة يجب على الجامعة أن لا تلتزم بنموذج واحد لإدارة الكفاءات بل يجب إتباع أكثر من نموذج والجمع بينهما حتى يمكن لها أن تحقق مزايا تنافسية وذلك لان الكفاءات قد تختلف عن بعضها البعض في اتباع نموذج دون الآخر.

ثاني عشر: متطلبات إدارة الكفاءات **competency management requirements**

يتطلب تطبيق أسلوب إدارة الكفاءات توافر ما يلي^(١٧٧):

١. إدماج إدارة الكفاءات في استراتيجية الجامعة: تكون إدارة الكفاءات أكثر فعالية عندما تكون الكفاءة مرتبطة بشدة عمليات التخطيط الاستراتيجي مع معايير مردودية التنظيم الممكن قياسها.

٢. إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية إدارة الكفاءات باعتبارهم حامل الكفاءات.

٣. تهيئة عوامل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة: حيث تحتاج عملية إدارة الكفاءات إلي تهيئة العوامل الداخلية والخارجية فهي من جهة تعبر عن مجموع التطبيقات المتعلقة بتسيير مسار الأفراد في الجامعة منذ توظيفهم إلى منحهم رواتب مرور بتقييمهم وحركتهم.

٤. اختيار مقاربة الكفاءة التي تتلاءم مع توجهات الجامعة.

وهنا يجب التأكيد على ضرورة توفير عدداً من المتطلبات اللازمة والأساسية لتطبيق مدخل إدارة الكفاءات في الجامعة وتبني مجموعة من الآليات التي تعمل وتساعد على ذلك للارتقاء بمستوى الجامعة وتحقيق انجازات في مختلف جوانب العمل والوصول بالجامعة إلى مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية التي تعد من أهم المزايا التنافسية للجامعة.

المحور السادس الدراسة الميدانية

تناول البحث في محاوره الخمسة السابقة عدة جوانب حيث وضع المحور الأول الاطار العام للبحث وفي محوره الثاني تناول الاسس النظرية للميزة التنافسية، وتناول المحور الثالث بعض محاولات تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي بمصر، في حين المحور الرابع بعض محاولات تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي بإنجلترا، وفي المحور الخامس تم تناول مدخل إدارة الكفاءات، أما المحور الحالي فيتناول استطلاع أفراد عينة الدراسة حول دور مدخل إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة كفرالشيخ.

أولاً: اجراءات الدراسة الميدانية

مجتمع الدراسة:

تعد جامعة كفرالشيخ إحدى الجامعات المصرية والتي تقع شمال دلتا مصر، وكانت جامعة كفرالشيخ فرعاً لجامعة طنطا حتى انفصلت عنها بقرار رئيس الجمهورية رقم (١٢٩) لعام ٢٠٠٦ وكانت جامعة كفرالشيخ آن ذلك تتكون من سبع كليات، أما الآن فهي تتضمن ١٩ كلية وثلاث معاهد وبلغ أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بها ١٧٨٨ عضواً.

هذا وقد فازت الجامعة بلقب أفضل جامعة مصرية في مسابقة الرئيس السيسي لعام ٢٠١٨م، وقد احتلت الجامعة مكانه متميزة في التصنيفات العالمية ومنها المركز رقم ٦٠١ على مستوى العالم في تصنيف التايمز البريطاني ورقم ١ على المستوى المحلي كما حققت الجامعة المركز رقم ١٥١ في تصنيف شنغهاي في تخصصات الطب البيطري، كما حققت الجامعة المركز الثاني محليا وأفريقيا على مستوى الجامعات المصرية والرابع عربيا ، والمركز ١٣٧ عالميا في التصنيف العالمي "الجامعات الخضراء صديقة البيئة" لعام ٢٠١٨م. وفي عام ٢٠١٩ حققت الجامعة الجامعة تقدم في تصنيف التايمز البريطاني للجامعات ذات التأثير الإقتصادي والإجتماعي على المجتمع ففقت للمركز ١٠١ - ٢٠٠ على مستوى الجامعات المصرية والمركز الأول على مستوى الجامعات المصرية^(١٧٧).

عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في اختيار بعض أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من خمس كليات وهي كليات التربية والآداب والطب البيطري والعلوم والهندسة كعينة ممثلة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة كفرالشيخ، وتم توزيع ١٢٥ استبانة على هذه الكليات الخمسة (وبعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة، بالإضافة الى الاستبانات التي لم تصل مرة أخرى للباحث) تم جمع ١٠٣ استبانة مثلت كليات عينة الدراسة وجميع الدرجات العلمية.

أداة الدراسة

تم بناء استبانة في صورتها الأولية وتم عرضها على السادة المحكمين وتم تعديلها أكثر من مرة حتى وصلت إلى شكلها النهائي والذي تضمن تقسيمها إلى محورين؛ المحور الأول بعنوان إدارة الكفاءات وتم تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد هم استقطاب الكفاءات واشتمل على ١١ عبارة، تدريب الكفاءات واشتمل على ٩ عبارات، تحفيز الكفاءات واشتمل على ٨ عبارات، أما المحور الثاني فتناول الميزة التنافسية واشتمل على ١٥ عبارته .

صدق الاستبانة:

تم حساب صدق الاستبانة باستخدام طريقة صدق المفردات وفقاً لمعيار جيلفورد الاحصائي لقبول القيمة في حالة كونها تزيد عن ٠.٣٠. ومن خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وكانت قيم معاملات الارتباط كالتالي؛ البعد الأول تراوحت معدلات قيم معاملات الارتباط بين ٠.٣٢ - ٠.٧٧ ، والبعد الثاني تراوحت قيم معاملات الارتباط بين ٠.٣٨ - ٠.٧٩ ، والبعد الثالث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين ٠.٤١ - ٠.٨٢ ، في حين تراوحت قيم معاملات الارتباط للمحور الثاني بين ٠.٣٧ - ٠.٧٨ ، وهي كلها قيم موجبة ومقبولة وتشير إلى صدق الاستبانة، كما تم حساب صدق الاستبانة من خلال عرضها على عدد من الأساتذة في مجال التربية وعلم النفس للتأكد من قدرتها على قياس ما أعدت من أجله، ومدى ارتباط العبارات بهدف البحث، وقد جاءت نسبة اتفاق عالية بين آراء السادة المحكمين وصلت إلى أكثر من (٩٠%) على بنود الاستبانة وتم اجراء التعديلات اللازمة حتى أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق.

ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام طريقة (ألفا - كرونباخ) وذلك من خلال مجموعة بلغت (٣٠) عضواً، بلغت قيم معامل الثبات للاستبانة ٠.٧٦ للمحور الأول ، ٠.٧٣ للمحور الثاني وهي قيم موجبة ومرتفعة، وتشير إلى أن هذه الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات
الأسلوب الإحصائي المتبع :

تم تحليل النتائج من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS) والمعروف بحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية وكانت خطة التحليل الإحصائي كما يلي:

١. حساب التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات الاستبانة.

٢. حساب قيمة (كا ٢) لكل عبارة من عبارات الاستبانة.

ج- حساب الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات الاستبانة.

ثانياً: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها :

يتم عرض نتائج الدراسة من خلال عرض: نتائج السؤال الخامس : والذي نص على " ما آراء أفراد عينة الدراسة الميدانية من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة كفرالشيخ حول محوري إدارة الكفاءات والميزة التنافسية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تقسيمه الى محورين اساسين على النحو التالي

أ- آراء أفراد عينة الدراسة حول محور إدارة الكفاءات، وللإجابة عن هذا السؤال تم تقسيمه إلى ثلاثة أقسام وهم (استقطاب الكفاءات، تدريب الكفاءات، تحفيز الكفاءات) وتم استخدام التكرارات، والنسب المئوية والوزن النسبي وقيمة كا ٢ لاستجابات أفراد العينة وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

جدول (١) يبين التكرارات والنسبة المئوية والوزن النسبي للعبارات وقيمة كا^٢ لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول استقطاب الكفاءات.

الترتيب	الوزن النسبي	كا	تتحقق بدرجة منخفضة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة كبيرة		ع	م
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٢.٢٦	٣١.١٣	٩.٧	١٠	٥٤.٤	٥٦	٣٥.٩	٣٧	تسعى الجامعة لوضع خطط استراتيجية لاستقطاب الكفاءات المطلوبة بالجامعة	١
٧	١.٩٤	١٢.٦٦	٢٨.٢	٢٩	٤٩.٥	٥١	٢٢.٣	٢٣	الجامعة لا تهتم بتحديد احتياجاتها من الكفاءات طبقاً لمتطلبات العمل	٢
٢	٢.٢٤	٣٧.٨٨	٨.٧	٩	٥٨.٣	٦٠	٣٣.٠	٣٤	تعتمد الجامعة على الكفاءات في عمل شراكة استراتيجية بينها وبين جامعات أخرى عالمية	٣
٣	٢.١٩	٢٨.٢٧	١٢.٦	١٣	٥٥.٤	٥٧	٣٢.٠	٣٣	تضع الجامعة تصورا للوظائف الشاغرة المطلوب شغلها بالكفاءات	٤
٩	١.٨٤	٥.٦١	٣٨.٨	٤٠	٣٨.٨	٤٠	٢٢.٢	٢٣	تمتلك الكلية وحدة متخصصة تكون مهمتها إدارة الكفاءات	٥
١٠	١.٧٤	١٢.٠٢	٤٣.٧	٤٥	٣٨.٨	٤٠	١٧.٥	١٨	تسعى الجامعة للتعاقد مع مكاتب خارجية متخصصة في استقطاب الكفاءات	٦
١٠	١.٧٤	١٣.١٨	٤٢.٧	٤٤	٤٠.٨	٤٢	١٦.٥	١٧	الجامعة لا تمتلك كفاءات يجعلها تتميز عن الجامعات الأخرى	٧
٤	٢.١٤	١٢.٢٥	١٩.٤	٢٠	٤٧.٦	٤٩	٣٣.٠	٣٤	تقيم الجامعة علاقات قوية بينها وبين أصحاب الشركات والمصانع	٨
٨	١.٩٢	١٣.٠٧	٢٩.١	٣٩	٤٩.٥	٥١	٢١.٤	٢٢	تستقطب الجامعة كفاءات خارجية من خلال برامج التوأمة	٩
٦	٢.٠٧	٧.٩٤	٢٣.٣	٢٤	٤٥.٦	٤٧	٣١.١	٣٢	توفر الجامعة زيارات ومعارض وندوات ومؤتمرات تستقطب من خلالها الكفاءات	١٠
٥	٢.١٢	٢٨.٦٨	١٥.٥	١٦	٥٧.٣	٥٩	٢٧.٢	٢٨	تتيح الجامعة لكفاءتها متطلبات التميز بالمقارنة بالجامعات الأخرى	١١

وباستقراء الجدول السابق يتضح ان العبارة الاولى والتي تنص على "تسعى الجامعة لوضع خطط استراتيجية لاستقطاب الكفاءات المطلوبة بالجامعة" جاءت في الترتيب الأول بوزن نسبي قدره (٢.٢٦) والتي تتحقق بدرجة كبيرةثلثها العبارة الثالثة والتي تنص على " تعتمد الجامعة على الكفاءات في عمل شراكات استراتيجية بينها وبين جامعات أخرى عالمية" في الترتيب الثاني بوزن نسبي قدره (٢.٢٤) والتي تتحقق بدرجة كبيرة وهذا يدل على أن جامعة كفرالشيخ تعمل جاهدة على الاهتمام بوضع خطط استقطاب الكفاءات والاعتماد عليها في القيام بعمل شراكات عالمية مع جامعات ومؤسسات دولية؛ في حين جاءت العبارة السادسة والتي تنص على " تسعى الجامعة للتعاقد مع مكاتب خارجية متخصصة في استقطاب الكفاءات" وكذلك العبارة السابعة والتي تنص على "الجامعة لا تمتلك كفاءات يجعلها تتميز عن الجامعات الأخرى" في الترتيب الأخير بوزن نسبي واحد للعبارتين وهو (١.٧٤) واللذان يتحققان بدرجة منخفضة مما يدل على أن جامعة كفرالشيخ تتعاقد ببطء مع مكاتب خارجية لاستقطاب الكفاءات، كما أن جامعة كفرالشيخ تمتلك كفاءات تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية. جدول (٢) يبين التكرارات والنسبة المئوية والوزن النسبي للعبارات وقيمة كا ٢ لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول استقطاب الكفاءات.

م	ع	تتحقق بدرجة كبيرة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة منخفضة		الوزن النسبي	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%		
		كا	كب	كا	كب	كا	كب		
١	توجد بالجامعة استراتيجية واضحة لتدريب الكفاءات	٢٨	٢٧.٢	٦٤	٦٢.١	١١	١٠.٧	٤٢.٦٦	٦
٢	الجامعة لا تعتمد على برامج دولية معتمدة لتدريب الكفاءات	٢٣	٢٢.٣	٤٨	٤٦.٦	٣٢	٣١.١	٩.٣٤	٧
٣	تتعاقد الجامعة مع مؤسسات عالمية لتدريب أعضاء هيئة التدريس بها كل في تخصصه	٢١	٢٠.٤	٥٠	٤٨.٥	٣٢	٣١.١	١٢.٤٩	٨
٤	ترتبط خطة تدريب الكفاءات بالتخطيط الاستراتيجي داخل الجامعة	٣٦	٣٥.٠	٥٥	٥٣.٤	١٢	١١.٦	٢٧.٠٥	٤
٥	تحدد الجامعة الاحتياجات التدريبية المطلوب إكسابها لأعضاء هيئة التدريس	٤٠	٣٨.٨	٥٤	٥٢.٥	٩	٨.٧	٣٠.٨٩	١

م	ع	تتحقق بدرجة كبيرة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة منخفضة		ك	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك		
١	توجد بالجامعة استراتيجية واضحة لتدريب الكفاءات	٢٨	٢٧.٢	٦٤	٦٢.١	١١	١٠.٧	٤٢.٦٦	٦
٦	أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا يمتلكون الجدارات الوظيفية المهمة لتنفيذ أي عمل	١٧	١٦.٥	٤٧	٤٥.٦	٣٩	٣٧.٩	١٤.٠٦	٩
٧	تمتلك الكفاءات بالجامعة الجدارات الإدارية الضرورية لكل عضو هيئة تدريس لدية مسئولية إدارية أو إشرافية	٣٦	٣٥.٠	٥٩	٥٧.٢	٨	٧.٨	٣٨.٠٠	٣
٨	يتم تدريب الكفاءات بما يتوافق مع المعايير الدولية لتعزيز تنافسية الجامعة	٢٨	٢٧.٢	٦٢	٦٠.٢	١٣	١٢.٦	٣٦.٧١	٥
٩	تمتلك الجامعة البنية التحتية التكنولوجية التي تؤهلها لممارسة التدريب الالكتروني بما يتماشى مع المتغيرات المستحدثة	٤٢	٤٠.٨	٤٩	٤٧.٦	١٢	١١.٦	٢٢.٥١	٢

وباستقراء الجدول السابق نجد العبارة الخامسة والتي تنص على " تحدد الجامعة الاحتياجات التدريبية المطلوب إكسابها لأعضاء هيئة التدريس" في الترتيب الأول بوزن نسبي قدره (٢.٣٠) بدرجة تحقق كبيرة مما يدل على أن جامعة كفرالشيخ تسعى جيداً نحو تحديد الاحتياجات التدريبية لكفاءاتها والتي تمكنهم من تحقيق الميزة التنافسية، كما جاءت العبارة التاسعة والتي تنص على تمتلك الجامعة البنية التحتية والتكنولوجية التي تؤهلها لممارسة التدريب الالكتروني بما يتماشى مع التغيرات المستحدثة" في الترتيب الثاني بوزن نسبي قدره (٢.٢٩) بدرجة تحقق كبيرة مما يدل على أن جامعة كفرالشيخ اهتمت بشكل كبير ببنيته التحتية ومعاملها التكنولوجية؛ في حين نجد أن العبارة السادسة والتي تنص على "أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا يمتلكون الجدارات الوظيفية المهمة لتنفيذ أي عمل" في الترتيب الأخير بوزن نسبي قدره (١.٧٨) بدرجة تحقق منخفضة مما يدل على أن الكفاءات بجامعة كفرالشيخ يمتلكون الجدارات الوظيفية التي تمكنهم من تحقيق مزايا تنافسية.

جدول (٣) يبين التكرارات والنسبة المئوية والوزن النسبي للعبارة وقيمة كا ٢ لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول استقطاب الكفاءات.

م	ع	تتحقق بدرجة كبيرة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة منخفضة		كا	الوزن النسبي	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	توجد استراتيجية واضحة ومعلنة لتحفيز الكفاءات بالجامعة.	٣٩	٣٧.٩	٥١	٤٩.٥	١٣	١٢.٦	٢١.٩٨	٢.٢٥	٢
٢	توزيع الحوافز بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا يتم وفقا لمعايير مرتبطة بأدائهم	٢٩	٢٨.٢	٥٠	٤٨.٥	٢٤	٢٣.٣	١١.٠٩	٢.٠٥	٤
٣	تمنح الجامعة مزايا عينية واجتماعية لأعضاء هيئة التدريس على انجازهم الأعمال المكلفين بها	٢٦	٢٥.٢	٥١	٤٩.٦	٢٦	٢٥.٢	١٢.١٤	٢.٠٠	٦
٤	ترصد حوافز مالية إضافية داخل وخارج الجامعة لأصحاب الكفاءات	٢٦	٢٥.٢	٥٢	٥٠.٥	٢٥	٢٤.٣	١٣.٦٥	٢.٠١	٥
٥	تعد برامج الرعاية الصحية المتكاملة التي توفرها الجامعة حافزا للكفاءات حتى تتفرغ لأداء الأعمال	٢٢	٢١.٣	٥٩	٥٧.٣	٢٢	٢١.٤	٢٦.٥٨	٢.٠٠	٦
٦	يمثل اختيار أصحاب الكفاءات في المناصب الأكاديمية حافزا مهما	٣١	٣٠.١	٥٥	٥٣.٤	١٧	١٦.٥	٢١.٥٢	٢.١٤	٣
٧	الجامعة لا تعتمد أساليب تحفيز متنوعة	١٦	١٥.٥	٥٨	٥٦.٣	٢٩	٢٨.٢	٢٦.٩٣	١.٨٧	٧
٨	تطور الجامعة جوائز النشر الدولي للأبحاث لتميزها عن غيرها من الجامعات الأخرى	٤٤	٤٢.٧	٤٣	٤١.٨	١٦	١٥.٥	١٤.٦٩	٢.٢٧	١

وباستقراء الجدول السابق نجد ان العبارة الثامنة والتي تنص على "تطور الجامعة جوائز النشر الدولي للأبحاث لتميزها عن غيرها من الجامعات الأخرى" في الترتيب الاول بوزن نسبي قدره (٢.٢٧) بدرجة تحقق كبيرة مما يدل على أن جامعة كفرالشيخ تعمل جاهدة على تطوير جوائز النشر الدولي للابحاث وبالفعل جامعة كفرالشيخ منذ نشأتها وهي تقدم جوائز مادية ومعنوية لأصحاب الابحاث المنشورة في مجالات عالمية صاحبة معامل تأثير عالي، كما جاءت العبارة الاولى والتي تنص على "توجد استراتيجية واضحة ومعلنة لتحفيز الكفاءات بالجامعة" في الترتيب الثاني بوزن نسبي قدره (٢.٢٥) وبدرجة تحقق كبيرة وهذا يدل على

اهتمام جامعة كفرالشيخ بوضع استراتيجية واضحة لكفاءتها لتحفيزهم نحو تحقيق مزايا تنافسية؛ في حين نجد أن العبارة السابعة والتي تنص على "الجامعة لا تعتمد أساليب تحفيز متنوعة" في الترتيب الأخير بوزن نسبي قدره (١.٨٧) وبدرجة تحقق منخفضة مما يدل على أن جامعة كفرالشيخ تعمل على ايجاد أساليب متنوعة لتحفيز العاملين والكفاءات الموجودة بها لتحقيق ميزة تنافسية للجامعة.

جدول (٤) يبين التكرارات والنسبة المئوية والوزن النسبي للعبارات وقيمة كا ٢ لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول استقطاب الكفاءات.

م	ع	تتحقق بدرجة كبيرة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة منخفضة		كا	الوزن النسبي	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	تتبنى الجامعة رؤية ورسالة تؤكد على الميزة التنافسية بشكل واضح	٣٤	٣٣.٠	٦٠	٥٨.٣	٩	٨.٧	٣٧.٨٨	٢.٢٤	٥
٢	تبنى استراتيجية الجامعة على الربط بين الأداء ونتائج الأداء والعمل المتميز	٣١	٣٠.٠	٦٠	٥٨.٣	١٢	١١.٧	٣٤.٠٤	٢.١٨	٨
٣	المعلومات لا تناسب بسهولة ويسر بين الأجهزة والأقسام المختلفة للجامعة	١٨	١٧.٥	٦١	٥٩.٢	٢٤	٢٣.٣	٣١.٥٩	١.٩٤	١٢
٤	تسعى الجامعة للوفاء بمعايير الجودة والاعتماد في كافة أعمالها	٤٤	٤٢.٧	٥٤	٥٢.٤	٥	٤.٩	٣٩.٠٥	٢.٣٨	٤
٥	تمنح الجامعة الاستقلالية التنظيمية والإدارية والمالية	٣٣	٣٢.١	٥٧	٥٥.٣	١٣	١٢.٦	٢٨.٢٧	٢.١٩	٧
٦	تقدم الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد الدعم الفني للجامعة وذلك للوصول إلى مركز تنافسي متميز	٤٥	٤٣.٧	٤٥	٤٣.٧	١٣	١٢.٦	١٩.٨٨	٢.٣١	٣
٧	الجامعة لا تسعى إلى تحسين إدراكات المستفيدين	٢١	٢٠.٤	٥٤	٥٢.٤	٢٨	٢٧.٢	١٧.٦١	١.٩٣	١٣

م	ع	تتحقق بدرجة كبيرة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة منخفضة		٢٤	الوزن النسبي	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	تتبنى الجامعة رؤية ورسالة تؤكد على الميزة التنافسية بشكل واضح	٣٤	٣٣.٠	٦٠	٥٨.٣	٩	٨.٧	٣٧.٨٨	٢.٢٤	٥
	منها نحو قيمة مخرجاتها									
٨	تتحسن أفضلية الجامعة بين الجامعات الأخرى على المستوى المحلي	٥٠	٤٨.٥	٤٨	٤٦.٦	٥	٤.٩	٣٧.٦٥	٢.٤٤	٢
٩	تتبنى الجامعة أساليب تقويم متعددة ، لتقويم نفسها ذاتيا	٣٣	٣٢.٠	٥٥	٥٣.٤	١٥	١٤.٦	٢٣.٣٨	٢.١٧	٩
١٠	تتبنى الجامعة خطة للبحث العلمي لمعالجة مشكلات مجتمعية واقعية	٣٥	٣٤.٠	٥٥	٥٣.٤	١٣	١٢.٦	٢٥.٧١	٢.٢١	٥
١١	تشغل جامعة كفرالشيخ مركزا متقدما بين الجامعات المصرية في نسب الاستشهاد الدولي لأبحاث أعضاء هيئة تدريسيها	٥٣	٥١.٥	٤٦	٤٤.٧	٤	٣.٨	٤٠.٩١	٢.٤٨	١
١٢	تجدد الجامعة من برامجها الدراسية بما يتواءم مع المستجدات العالمية والمحلية لتحقيق ميزة تنافسية	٣٩	٣٧.٩	٤٧	٤٥.٦	١٧	١٦.٥	١٤.٠٦	٢.٢١	٥
١٣	الجامعة لا تقدم برامج متميزة بتكلفة منخفضة مقارنة بالجامعات الأخرى	٢٦	٢٥.٢	٥٣	٥١.٥	٢٤	٢٣.٣	١٥.٢٨	٢.٠٢	١١
١٤	تمارس الجامعة دائما مقارنات مرجعية لأدائها مع جامعات أخرى محليا وإقليميا وعالميا	٢٧	٢٦.٢	٦٥	٦٣.١	١١	١٠.٧	٤٤.٨١	٢.١٦	١٠
١٥	تطور الجامعة من خدماتها	٣٧	٣٥.٩	٥٤	٥٢.٤	١٢	١١.٧	٢٦.٠٠	٢.٢٤	٥

م	ع	تتحقق بدرجة كبيرة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة منخفضة		٢٤	الوزن النسبي	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تتبنى الجامعة رؤية ورسالة تؤكد على الميزة التنافسية بشكل واضح	٣٤	٣٣.٠	٦٠	٥٨.٣	٩	٨.٧	٣٧.٨٨	٢.٢٤	٥
	المقدمة للمجتمع وفقاً لاحتياجاته									

وباستقراء الجدول السابق يتضح أن العبارة الحادية عشرة والتي تنص على "تشغل جامعة كفرالشيخ مركزاً متقدماً بين الجامعات المصرية في نسب الاستشهاد الدولي لأبحاث أعضاء هيئة تدريسها" في الترتيب الأول بوزن نسبي قدره (٢.٤٨) وبدرجة تحقق كبيرة، كذلك جاءت العبارة الثامنة والتي تنص على "تحسن أفضلية الجامعة بين الجامعات الأخرى على المستوى المحلي" في الترتيب الثاني بوزن نسبي قدره (٢.٤٤) بدرجة تحقق كبيرة وهما عبارتان مرتبطتان ببعضهما البعض والتي توضح أن جامعة كفرالشيخ يستشهد بأبحاث كفاءاتها دولياً كما تتحسن صورتها محلياً؛ في حين نجد أن العبارة السابعة والتي تنص على "الجامعة لا تسعى إلى تحسين إدراكات المستفيدين منها نحو قيمة مخرجاتها" في الترتيب الأخير بدرجة تحقق منخفضة وبوزن نسبي قدره (١.٩٣) مما يدل على أن جامعة كفرالشيخ تعمل على تحسين وعي وإدراك المستفيدين منها نحو قيمة خريجها مما يمنحها ميزة تنافسية يمكن تميمتها والاعتماد عليها.

هل توجد فروق بين استجابات أعضاء هيئة التدريس على استبانة الدراسة وفقاً للتخصص (كليات علمية - كليات نظرية)؟

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار "ت" للمجموعات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطي درجات (كليات علمية - كليات نظرية) في أبعاد ومحاور الاستبانة، والجدول التالي يوضح النتائج التي توصل إليها الباحث.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" لدلالة الفروق بين متوسطي درجات التخصص (كليات علمية - كليات نظرية) في أبعاد ومحاور الاستبانة

الأبعاد والمحاور	التخصص	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة " ت "	مستوى الدلالة
البعد الأول	كليات علمية	٥٦	٢٠.٩٨ وذلك	٣.٣٦	١٠١	٣.٥٥٦	٠.٠١
	كليات نظرية	٤٧	٢٣.٦٦	٤.٢٨			
البعد الثاني	كليات علمية	٥٦	١٨.٣٢	٢.٦٩	١٠١	٢.٤٩٤	٠.٠٥
	كليات نظرية	٤٧	١٩.٨١	٣.٣٦			
البعد الثالث	كليات علمية	٥٦	١٥.٤٦	٢.٦٢	١٠١	٤.٠١٨٠	٠.٠١
	كليات نظرية	٤٧	١٧.٩٤	٣.٢٧			
المحور الأول ككل	كليات علمية	٥٦	٥٤.٧٧	٧.٨٦	١٠١	٤.٠٧٢	٠.٠١
	كليات نظرية	٤٧	٦١.٤٠	٨.٦٧			
المحور الثاني	كليات علمية	٥٦	٣٢.٣٩	٤.٠١٥	١٠١	١.٥٨٧	غير دالة
	كليات نظرية	٤٧	٣٣.٩٨	٥.٩٥			

وباستقراء الجدول السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في البُعد الأول وهو استقطاب الكفاءات لصالح الكليات النظرية حيث بلغ المتوسط الحساب لها ٢٣.٦٦ مقابل ٢٠.٩٨ للكليات العملية وأيضاً كان الانحراف المعياري للكليات النظرية ٤.٢٨ مقابل ٣.٣٦ للكليات العملية وكانت جميع عبارات البُعد الأول دالة احصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١ كذلك جاءت جميع عبارات البُعد الثاني وهو تدريب الكفاءات دالة احصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١ لصالح الكليات النظرية حيث بلغ المتوسط الحسابي لها ١٩.٨١ مقابل ١٨.٣٢ للكليات العملية، وأيضاً كان الانحراف المعياري للكليات النظرية ٣.٣٦ مقابل ٢.٦٩ للكليات العملية.

وأيضاً جاءت جميع عبارات البُعد الثالث وهو تحفيز الكفاءات دالة احصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١ لصالح الكليات النظرية فقد بلغ المتوسط الحسابي لها ١٧.٩٤ مقابل ١٥.٤٦ للكليات العملية، وكان الانحراف المعياري للكليات النظرية هو ٣.٢٧ مقابل ٢.٦٢ للكليات العملية . وهكذا جاءت جميع عبارات المحور الأول والخاص بإدارة الكفاءات دالة احصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١ لصالح الكليات النظرية بمتوسط حسابي قدره ٦١.٤٠ وانحراف معياري قيمته

٨.٦٧ في حين بلغ المتوسط الحسابي للكليات العملية على المحور الأول ٥٤.٧٧ وقيمة انحراف معياري ٧.٨٦

أما جميع عبارات المحور الثاني والخاص بالميزة التنافسية فلا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الكليات النظرية والعملية نظراً لأن الفروق بينهما ضئيلة ولا ترقى إلى وجود دلالة احصائية بينهما وبالتالي كانت استجاباتهم على عبارات الاستبانة متقاربة.

المحور السابع نتائج البحث وإجراءات مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة كفرالشيخ في ضوء مدخل إدارة الكفاءات

بعد العرض السابق وتقديم بعض التحليلات حول الميزة التنافسية وأسسها النظرية، والتعرف على بعض محاولات تحقيقها بمؤسسات التعليم العالي المصري، وخبرة إنجلترا في تحقيقها بمؤسسات التعليم العالي بها، خاصة وأن إنجلترا بها عدد كبير من المؤسسات التي احتلت مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية لترتيب مؤسسات التعليم العالي، بل بها جامعة أكسفورد وهي في الترتيب الأول عالمياً، ثم عرض بمدخل إدارة الكفاءات كأسلوب إداري يمكن الاعتماد عليه في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة كفرالشيخ، ثم قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية حيث تم تصميم استبانة تكونت من محورين رئيسيين؛ المحور الأول بعنوان إدارة الكفاءات والذي اشتمل على استقطاب الكفاءات، وتدريب الكفاءات، وتحفيز الكفاءات، في حين تناول المحور الثاني من الاستبانة الميزة التنافسية، وتم تطبيق هذه الاستبانة على عدد من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة كفرالشيخ، وقد توصل البحث لعدد من النتائج التي يمكن الاعتماد عليها في تقديم عدداً من الإجراءات المقترحة لتحقيق الأهداف التي من أجلها أُجري البحث، وذلك على النحو التالي :

أولاً: النتائج النظرية للبحث

توصل البحث الحالي لعدد من النتائج نذكر منها ما يلي:

١. الجامعات التي لديها حجم مماثل أو تخصصات مماثلة ، وتلك التي تقع في نفس المنطقة تعتبر بشكل عام في منافسة حقيقية؛ لذا تحتاج الجامعة إلى جمع وتحليل المعلومات حول منافسيها ومن ثم تقييم نقاط القوة والضعف.

٢. تحقيق الميزة التنافسية يكون من خلال إتباع المؤسسة لاستراتيجية تنافس محققة القيمة، وتكون هذه الميزة دائمة للمؤسسة إذا توافر معياران هما: عدم تطبيق هذه الاستراتيجية من جانب أي من المنافسين سواء الحاليين أو المحتملين، وعدم قدرة المؤسسات المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الاستراتيجية.
٣. أن الميزة التنافسية لا بد أن تكون: مستمرة، ومنجدة، ومرنة، وأن تتناسب مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.
٤. الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً.
٥. تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية عندما تخلق قيمة اقتصادية أكثر من منافسيها، وهذه الميزة التنافسية في المقابل ستمكن المؤسسة من كسب قيمة اقتصادية أكبر من منافسيها.
٦. الميزة التنافسية للجامعات تعني تميز وتفرد الجامعة عن باقي الجامعات المنافسة لها في أحد مجالات التنافس كالجودة في الخدمة المقدمة أو في التعليم والتعلم والأنشطة البحثية، أو في خدمة المجتمع، أو التكلفة الأقل، أو غيرها من المجالات.
٧. تتبع أهمية الميزة التنافسية من كونها تمثل معياراً مهماً لتحديد المؤسسات الناجحة عن غيرها لأن المؤسسات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها وباستمرار.
٨. الميزة التنافسية ذات أهمية للجامعات، حيث تحقق لها التميز الاستراتيجي فيما تقدمه من خدمات للمستفيدين، كونها تحقق قيمة مضافة لهم، وتلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم، وتحسن صورة الجامعة في أذهانهم.
٩. المؤسسات التي تحقق مزايا تنافسية وتتبع استراتيجية للتمايز إنما تتسم بعدد من السمات الرئيسية والتي من بينها مجموعة قليلة نسبياً من المخرجات، مع التركيز على احتياجات سوق العمل، والاهتمام بسمعة المؤسسة عالمياً.

١٠. المستويات الجيدة داخل مؤسسات التعليم العالي تؤدي إلى ميزة تنافسية محسنة وتحسن من الأداء التنظيمي.
١١. التميز أحد الوسائل التي تحقق الإبداع والابتكار في مخرجات مؤسسات التعليم العالي وطرق أدائها بحيث لا يمكن للمنافسين مجاراتها.
١٢. تلجأ المؤسسة إلى التفكير الاستراتيجي حتى تتمكن من حل مشاكلها والخروج من الوضعيات الحرجة باعتباره أحد الأساليب المستخدمة لتحقيق مزايا تنافسية.
١٣. تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة يتطلب مجموعة من الموارد والكفاءات الضرورية.
١٤. يجب على المؤسسة أن تحقق قدرتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.
١٥. الميزة التنافسية للمؤسسات الجامعية تتمثل في بُعدين رئيسيين وهما؛ الميزة التنافسية الداخلية، الميزة التنافسية الخارجية.
١٦. تقنية المعلومات والاتصالات أصبحت عنصراً حاسماً في تفوق المؤسسات ومنافستها مع المؤسسات الأخرى.
١٧. تعد الميزة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها، ومجالات للبحث عن الفرص الهائلة.
١٨. تعتبر الاستراتيجية وسيلة لبقاء المؤسسة في بيئة تنافسية، وقدرتها على الموائمة بين الفرص والقدرات التنافسية.
١٩. في دراسات الميزة التنافسية للجامعات نجد أن بعض الجامعات تقوم بتطوير البرامج والاستراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية.
٢٠. كل جامعة يمكن أن تختار ما يناسبها من استراتيجيات تمكنها من بناء ميزة تنافسية، وهذا يعتمد على تحليل حالات قوتها وضعفها، والقيمة التي يمكن أن تقدمها والبيئة التنافسية.
٢١. يوجد عدد من الأساليب الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق التميز عن الآخرين.

٢٢. في مصر عدد من الافكار والمحاولات لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي ولكن لايزال التنفيذ على أرض الواقع ليس على المستوى المطلوب.
٢٣. تعد انجلترا من أهم واوائل الدول التي اهتمت بالميزة التنافسية وتطبيقها في عدد من الجامعات وتتميز الجامعات في انجلترا بأن لديها ميزة تنافسية حقيقية فهي غير هادفة للربح، وتعد المنافسة والتفكير التنافسي جزءاً من روح التعليم العالي الانجليزي.
٢٤. أحد مبادئ التعليم العالي في انجلترا يتمثل في حاجة الجامعات إلى تطوير استراتيجيات فعالة تمنحها ميزة تنافسية.
٢٥. قامت فكرة المنافسة في جامعات انجلترا على مفهوم المنافسة في التعليم العالي باقتراح أن المستقبل هو حول البقاء للأصلح.
٢٦. في انجلترا تعد المؤسسة الأكثر تميزاً هي تلك التي تمتلك العدد الأكبر من الأقسام الناجحة، ويكمن السر في اكتشاف ما يمنح تلك الأقسام والمؤسسة ميزة تنافسية.
٢٧. في انجلترا تميزت جامعتي اكسفورد، وكامبريدج عن باقي مؤسسات التعليم العالي الأخرى وسبب تميز هذه المؤسسات هو أن لديها موارد تنافسية فائقة عن مؤسسات التعليم العالي الأخرى.
٢٨. في انجلترا المنافسة وسيلة لتعزيز الأداء حيث تتنافس مؤسسات التعليم العالي على الموارد وفي هذه البيئة التنافسية تتحدد المؤسسة التعليمية الأكثر نجاحاً.
٢٩. في انجلترا تم الاعتماد على تطبيق الرؤية القائمة على الموارد في تحديد القدرة التنافسية وما يتعلق باستراتيجية مؤسسات التعليم العالي.
٣٠. قامت حكومة انجلترا بتطوير برنامج تعليمي وطني ومنهجية مصممة لمقارنة القدرة على التدريس والقدرة البحثية لجميع مؤسسات التعليم العالي.
٣١. المنافسة في التعليم العالي في انجلترا ركزت في أحد جوانبها على الابحاث والانشطة كما كان هناك عدد قليل من مؤسسات التعليم العالي تتنافس فيما بينها على أساس جودة التدريس حيث يكافأ التدريس عالي الجودة

٣٢. قامت جامعات إنجلترا بإجراء منافسات علنية وكانت الفكرة من ذلك هي تقوية الصناعة والانتقال إلى مجتمع ما بعد الصناعة.
٣٣. طبقاً لتصنيف الجامعات العالمي احتلت جامعة اكسفورد المرتبة الأولى على مستوى العالم.
٣٤. مدخل إدارة الكفاءات من المداخل الإدارية الحديثة والتي يمكن من خلال الاعتماد عليه تحقيق عدد من المزايا في الجامعة التي تستطيع تطبيقه.
٣٥. الكفاءات أصبحت تمثل الميزة التنافسية الأكثر حسماً بين المؤسسات، فالكفاءة هي التي تصنع الميزة.
٣٦. تمثل إدارة الكفاءات الاستراتيجية التي يمكن من خلالها تبني الأنشطة والعمليات والأفكار التي تساعد على البحث عن ذوي الكفاءات واكتشافهم واستقطابهم والعمل على تطويرهم وتهيئتهم للأدوار المتوقعة منهم من أجل تحقيق التميز.
٣٧. تسهم إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف الجامعة، ووضع سياسات وبرامج (الاستقطاب، التدريب، التحفيز) والتي تهدف إلى توفير المورد البشري الكفاء.
٣٨. يمتد نشاط إدارة الكفاءات البشرية إلى تحسين أداء العاملين في الجامعة من خلال ما يسمى بالبرامج التدريبية.
٣٩. تتنافس الجامعات على تقديم أفضل الحوافز للعاملين في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات وتنميتها والمحافظة عليها والعمل على بقائها بنفس مستويات الأداء المطلوبة.
٤٠. الواقع التنافسي المفروض بين الجامعات يجعلها تحقق بقاء واستقراراً لمواردها البشرية.
٤١. تطبيق أسلوب إدارة الكفاءات في جامعة كفرالشيخ قرار استراتيجي يُمكن من خلاله تحقيق العديد من المزايا التنافسية.

ثانياً: النتائج الميدانية للبحث

١. في البُعد الأول من محور إدارة الكفاءات حصلت العبارة الاولى والتي تنص على "تسعى الجامعة لوضع خطط استراتيجية لاستقطاب الكفاءات المطلوبة بالجامعة" جاءت في الترتيب الأول مما يدل على قيام جامعة كفرالشيخ بوضع خطط لجذب الكفاءات للجامعة والاعتماد عليها في القيام بعمل شراكات عالمية مع جامعات ومؤسسات دولية.

٢. وفي البُعد الأول من محور إدارة الكفاءات جاءت العبارة السابعة والتي تنص على "الجامعة لا تمتلك كفاءات يجعلها تتميز عن الجامعات الأخرى" في الترتيب الأخير وهي في الأصل عبارة سلبية وقد وضعها الباحث ليتأكد أن أفراد عينة الدراسة يقرؤون العبارات جيداً، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون أن جامعة كفرالشيخ تمتلك كفاءات يمكن لها أن تصنع الفارق وتحقق مزايا تنافسية.

٣. في البُعد الثاني من المحور الأول حصلت العبارة الخامسة والتي تنص على " تحدد الجامعة الاحتياجات التدريبية المطلوب إكسابها لأعضاء هيئة التدريس" على الترتيب الأول مما يدل على أن جامعة كفرالشيخ تسعى جيداً نحو تحديد الاحتياجات التدريبية لكفاءاتها والتي تمكنهم من تحقيق الميزة التنافسية، كما جاءت العبارة التاسعة والتي تنص على تمتلك الجامعة البنية التحتية والتكنولوجية التي تؤهلها لممارسة التدريب الالكتروني بما يتماشى مع التغيرات المستحدثة" في الترتيب الثاني وهذا واضح بالفعل فمن زار جامعة كفرالشيخ يرى أن هناك بنية تحتية وتكنولوجية على مستوى عالي جداً حيث أنشئت مباني إدارية ومعامل وقاعات ومؤتمرات ومكتبة مركزية، وغير ذلك تم انشاء مباني على طراز جديد لـ ١٧ كلية وثلاث معاهد داخل حرم جامعي جديد يضم كل الجامعة عدا كليتي التربية والطب البيطري في حرم اخر مستقل بهما.

٤. في البُعد الثاني من المحور الأول جاءت العبارة السادسة والتي تنص على "أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا يمتلكون الجدارات الوظيفية المهمة لتنفيذ أي عمل" في

- الترتيب الأخير مما يدل على أن الكفاءات بجامعة كفرالشيخ يمتلكون الجدارات الوظيفية التي تمكنهم من تحقيق مزايا تنافسية.
٥. في البُعد الثالث من المحور الأول حصلت العبارة الثامنة والتي تنص على "تطور الجامعة جوائز النشر الدولي للأبحاث لتمييزها عن غيرها من الجامعات الاخرى" على الترتيب الاول مما يدل على أن جامعة كفرالشيخ تعمل جاهدة على تطوير جوائز النشر الدولي للابحاث وبالفعل جامعة كفرالشيخ منذ نشأتها وهي تقدم جوائز مادية ومعنوية لأصحاب الابحاث المنشورة في مجالات عالمية صاحبة معامل تأثير عالي.
٦. في البُعد الثالث من المحور الأول جاءت العبارة السابعة والتي تنص على "الجامعة لا تعتمد أساليب تحفيز متنوعة" في الترتيب الأخير مما يدل على أن جامعة كفرالشيخ تعمل على ايجاد أساليب متنوعة لتحفيز العاملين والكفاءات الموجودة بها لتحقيق ميزة تنافسية للجامعة.
٧. في المحور الثاني جاءت العبارة الحادية عشرة والتي تنص على "تشغل جامعة كفرالشيخ مركزا متقدما بين الجامعات المصرية في نسب الاستشهاد الدولي لأبحاث أعضاء هيئة تدريسيها" في الترتيب الأول مما يتضح أن جامعة كفرالشيخ يستشهد بأبحاث كفاءاتها دولياً كما تتحسن صورتها محلياً.
٨. في المحور الثاني جاءت العبارة السابعة والتي تنص على "الجامعة لا تسعى إلى تحسين إدراكات المستفيدين منها نحو قيمة مخرجاتها" في الترتيب الأخير مما يدل على أن جامعة كفر الشيخ تعمل على تحسين وعي وادراك المستفيدين منها نحو قيمة خريجها مما يمنحها ميزة تنافسية يمكن تنميتها والاعتماد عليها.
٩. جاءت جميع عبارات المحور الأول والخاص بإدارة الكفاءات دالة احصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١ لصالح الكليات النظرية .
١٠. جميع عبارات المحور الثاني والخاص بالميزة التنافسية لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الكليات النظرية والعملية نظراً لأن الفروق بينهما ضئيلة ولا ترقى إلى

وجود دلالة احصائية بينهما وبالتالي كانت استجاباتهم على عبارات الاستبانة متقاربة.

ثالثاً: اجراءات مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة كفرالشيخ في ضوء مدخل إدارة الكفاءات

بعد تناول المحاور السابقة للأسس النظرية والافكار العلمية حول الميزة التنافسية واستراتيجيتها ومحاولات تحقيقها في مؤسسات التعليم العالي المصري، وتطبيقاتها في بعض مؤسسات التعليم العالي في انجلترا، وبعد عرض مدخل إدارة الكفاءات، وإجراء الدراسة الميدانية على عينة ممثلة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة كفرالشيخ، يقدم البحث عدد من الاجراءات المقترحة التي من خلالها يُمكن تحقيق الميزة التنافسية بجامعة كفرالشيخ في ضوء مدخل إدارة الكفاءات وذلك على النحو التالي :

أ- فلسفة الاجراءات المقترحة

لتقديم اجراءات مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة كفرالشيخ يجب أن تبنى فلسفة هذه الاجراءات على مجموعة من القواعد العلمية والمسلمات الفلسفية تستند على الانفتاح على المجتمعات الأخرى، والاستفادة من تجاربهم، كذلك تشجيع الابداع والابتكار وتقديم الأفكار التي تساعد على الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال الاعتماد على مداخل إدارية حديثة مثل مدخل إدارة الكفاءات.

كما يجب تركز فلسفة التعليم العالي على أن هذه المؤسسات موجودة لتقديم خدمة وليس الربح وأن المنافسة جزء من روح مؤسسات التعليم العالي وأن هذه المؤسسات إن لم تتطور ستقادم ويجب التأكيد على أن العصر الحالي والقادم سيكون فيه البقاء للأصلح.

ب- أهداف الاجراءات المقترحة

تهدف الاجراءات المقترحة تحقيق الميزة التنافسية بجامعة كفرالشيخ وذلك على النحو التالي :

١. رصد واقع جامعة كفرالشيخ من خلال الدراسة الميدانية.

٢. ربط جامعة كفر الشيخ بسوق العمل ومؤسسات الانتاج.
 ٣. الارتقاء بمعدلات الأداء بجامعة كفر الشيخ.
 ٤. تحقيق معدلات مرتفعة من التنمية وارتفاع مؤشرات النمو.
 ٥. الاهتمام بالأقسام الاكاديمية وتوفير مستلزماتها .
 ٦. زيادة الاهتمام بالبحث العلمي ونوعية الابحاث المقدمة.
 ٧. البحث عن مصادر تمويل للقيام بأبحاث تهم المجتمع.
- ج- مكونات الاجراءات المقترحة :

وتتكون من مجموعة من الاجراءات المختلفة منها؛ اجراءات الاستقطاب، اجراءات التدريب، اجراءات التحفيز، الاجراءات التشريعية، الاجراءات التخطيطية، الاجراءات التنظيمية، الاجراءات التنفيذية، الاجراءات التقويمية، الاجراءات التحسينية أو التطويرية ويمكن توضيح هذه الاجراءات كما يلي:

١- اجراءات الاستقطاب

- يوضع على موقع الجامعة على شبكة الانترنت فيديو ل طرح المزايا التي تقدمها الجامعة
- بمركز التطوير بجامعة كفرالشيخ يوجد متدربين من جامعات أخرى يجب أن يخصص جزء في نهاية كل برنامج تدريبي لتوضيح ما تتميز به الجامعة لجذب الكفاءات.
- في اليوم العلمي للجامعة تدعو الجامعة الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس من الجامعات المختلفة وتوضح لهم زايا الجامعة وامكاناتها لجذب الكفاءات التي يمكن لها أن تصنع الفارق.
- تفعيل الشراكة بين الجامعات لاستقطاب الكفاءات.
- خلال المؤتمرات العلمية التي تعقدها الجامعة تنظم ورش عمل توضح مشاريع الجامعة وأفكارها المستقبلية وتدعو اصحاب الكفاءات المختلفة للمشاركة فيها.

- عمل فيديوهات تحفيزية لاستقطاب الكفاءات تستعرض فيها الجامعة إمكاناتها في المجالات المختلفة.
- استقطاب العقول العلمية المتميزة.
- الترويج للجامعة على مواقع الانترنت.

٢- إجراءات التدريب

- اعتماد الأفكار المطروحة من الكفاءات كأساس لتطوير خطط وبرامج التدريب التالية.
- الاستفادة من العائدين من البعثات والمنح الدراسية في تطوير برامج التدريب والاستفادة منهم في حالة حصولهم على دورات في الخارج والاستفادة منهم في التدريب.
- تفعيل آلية الكترونية لتقييم برامج وخطط التدريب بحيادية وتعديلها وفق النسب الاحصائية.
- الكفاءات المكرمة محلياً أو اقليمياً أو دولياً يجب الاستفادة منها لتخطيط برامج تدريبية جديدة.
- دمج الخبرة العملية مع العرض النظري لبرامج التدريب.
- التكامل بين برامج التدريب الخاصة بالكفاءات وبرامج IT الخاصة بالرقمية.
- عند اختيار المتدربين يجب اختيار ذوي الخبرة العملية في موضوعات التدريب.
- مراعاة التيسير والاتاحة لبرامج التدريب للكفاءات للحفاظ على وقتهم.
- دعوة أصحاب الكفاءات من ذوي الخبرة العالية كضيف شرف او نموذج عرض يقتضي به
- التنسيق ما بين وحدات التدريب والكليات بحيث اتاحة التفرغ للمتدربين
- الفصل بين المتدربين ويفضل أن يكون المدرب قريب في التخصص من المتدربين

- تحديد الاحتياجات الفعلية للفئات المتدربة حسب احتياج كل فئة.
- التفاعل الحي مع نموذج حي من اصحاب الكفاءات في برامج التدريب.
- تطوير برامج التدريب الخاصة بأعضاء هيئة التدريس وتخصيص برامج للكفاءات المختلفة بالجامعة

٣- إجراءات التحفيز

- إنشاء قناة على اليوتيوب لبث نماذج لبث نماذج لكفاءات الجامعة حتى تكون قدوة ومثالاً يحتذى به
- تكريم الكفاءات على كافة المستويات.
- تحفيز الكفاءات بالجامعة عن طريق منحهم ميزات خاصة مادية ومعنوية
- تعدد معايير تكريم الكفاءات.
- الاعتماد على أساليب إدارية متنوعة بما يُمكن الكفاءات من العمل بإبداع.
- تنظيم لقاءات على مستوى الجامعة لتحديد الكفاءات المختلفة والاهتمام بها ووضعها في الأماكن المناسبة بها على حسب نوع الكفاءة.
- نشر الوعي بالميزة التنافسية وأهميتها ونتائج تحقيقها بالنسبة للجامعة وما يترتب عليه من جعل الجامعة في التصنيفات العالمية.
- وضع جدول للحوافز والمكافآت حتى يتشجع الجميع للقيام بالأعمال الموكلة إليهم على أكمل وجه.

٤- الإجراءات التشريعية

وتتضمن هذه الاجراءات ما يلي :

- اصدار عدد من القوانين والتشريعات التي تشجع الجامعات على تحقيق الميزة التنافسية بها.
- اصدار مرسوم ينص على رصد جائزة سنوية ذات جانب معنوي ومادي لمن يحقق أعلى معدلات للميزة التنافسية.

- الأفراد الذين يحققون معدلات عالية من التميز يجب الاهتمام بهم والعمل على تطوير مهاراتهم وتشجيعهم لتحقيق المزيد.
- المؤسسات التي تحقق ميزة تنافسية في برنامج معين يجب الاهتمام بها.
- الخريجين من جامعة متميزة وبرنامج متميزة يجب أن يحصلوا على فرصة عمل أفضل من أقرانهم الخريجين من مؤسسات وبرنامج عادية.
- التعاون مع جميع الهيئات سواء الحكومية أو الإقليمية أو المحلية لتوفير متطلبات ومستلزمات التميز داخل الجامعة.
- يجب أن يكون لرجال الاعمال دوراً مرسوماً وواضحاً في دعم الانتقال من جامعة عادية إلى جامعة متميزة تنافس جامعات العالم المتقدم.
- المؤسسات الصناعية يجب أن تقدم الدعم للجامعة وأن توفر لها مصادر تمويل وبيئة تدريبية إذا لزم الأمر مقابل تخريج خريجين بمواصفات عالمية.
- السياسة العامة للمجتمع يجب أن تضع في الاعتبار مراعاة الجوانب التنافسية للجامعة وأن ترى في ذلك سبيل للنهوض بالمجتمع وتحقيق الأهداف الكبرى.
- السياسة التعليمية للتعليم العالي يجب أن تبنى على أن تحقيق التميز في مؤسسات التعليم لا يقل أهمية عن توفير أبسط مقومات العملية التعليمية.
- النظام التعليمي يجب أن يوجه نحو الاعلاء من قيم الجوانب التنافسية للجامعات وأن يعطي من شأن الأفراد والمؤسسات الفريدة.
- الاهتمام بالجامعة التي تقدم أكبر عدد من براءات الاختراع.

٥- الإجراءات التخطيطية

وتتضمن هذه الاجراءات ما يلي:

- صياغة رؤية للجامعة توضح تطلعا نحو تحقيق الميزة التنافسية.
- العمل على أن تكون رسالة الجامعة تخريج كوادر علمية ماهرة ومدربة تستطيع أن تنافس خريجي كبرى الجامعات العالمية.

- صياغة الأهداف الكبرى والغايات البعيدة لتحقيق الميزة التنافسية وأن تُقسم هذه الأهداف إلى أغراض ومقاصد وأهداف قصيرة الأجل بتحقيقها جميعاً وعلى مراحل متقاربة يُمكننا ذلك من تحقيق الغايات البعيدة
- وضع معايير واضحة ومحددة يمكن العمل في ضوءها
- عند بناء الخطط الاستراتيجية وغيرها من الخطط قصيرة الأمد يجب ألا نغفل أن هذه الخطط ليس فقط من أجل القيام بالأعمال بشكل عام، وإنما التأكد من توافر التميز في هذه الأعمال حتى تحصل الجامعة على أعلى ميزة تنافسية
- وضع جدول تخطيطي يوضح البرنامج الزمني لتنفيذ الأهداف الموضوعية.
- التخطيط لتوفير أعضاء هيئة تدريس متميزين.
- إتاحة المعلومات لجميع العاملين.
- اعتماد التفكير الاستراتيجي كأحد الأساليب لحل المشكلات التي تواجه الجامعة.

٦- الإجراءات التنظيمية

وتتضمن هذه الإجراءات ما يلي:

- الاهتمام بتكوين هيكل إداري متميز للجامعة.
- تكوين فريق عمل متميز والذي يمكن من خلاله تحقيق الأهداف الموضوعية والمرجوة.
- توزيع الاعمال بالشكل الذي يراعي امكانيات وقدرات جميع العاملين.
- تحديد الادوار لجميع العاملين وما يمكن أن يقوموا به.
- تصميم جدول لتحديد الاختصاصات.
- عمل توصيف لكل الوظائف المتاحة .
- توضيح المطلوب من كل فرد بدقة.
- العمل على ايجاد تخصصات جديدة منفردة يصعب تقليدها أو محاكاتها.
- استكمال المقومات التنظيمية للجامعة.
- إعادة الهندسة والهيكلية في بعض جوانب الجامعة إذا لزم ذلك.

- توفير المتطلبات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية سواء كانت متطلبات خارجية أو داخلية.

٧- الإجراءات التنفيذية

وتتضمن هذه الإجراءات ما يلي:

- وضع جدول تنفيذ الخطط في الجامعة ومتابعته.
- الاستغلال الأمثل للموارد المادية المتاحة في الجامعة .
- البحث عن مصادر تمويل إضافية.
- العمل على انتقاء أفضل العناصر التي تعمل على تنفيذ الخطط الموضوعة بكفاءة وفعالية.
- الالتزام بالمعايير الموضوعة والمحددة في الإجراءات التخطيطية.
- توفير دورات التعلم التكنولوجي.
- إنشاء بيئة ذكية ورقمية.
- العمل على ايجاد اقسام علمية ذات سمعة أكاديمية.
- اعتماد الاستراتيجيات المختلفة لتحقيق الميزة التنافسية سواء القائمة على التميز والتفرد، أو القائمة على خفض التكلفة.

٨- الإجراءات التقويمية

وتتضمن هذه الإجراءات ما يلي:

- إنشاء وحدة للقياس والتقويم ووضع التوصيف الوظيفي المناسب لها وإعطائها كافة الصلاحيات.
- وضع الخطط التقويمية المناسبة .
- متابعة تنفيذ الخطط.
- قياس أثر تطبيق الخطط.
- التقويم المرحلي لكل مرحلة كُلى على حده.
- التقويم الختامي للخطة ككل مع تشخيص أوجه النقص والقصور .

- وضع خطة لإصلاح القصور
 - تكوين فريق للقياس والتقويم بشكل مستمر ودائم
 - تشكيل لجنة لمتابعة أداء عمل الجامعة.
 - تقويم الأنشطة والأنظمة والمقررات بشكل مستمر.
- ٩- الإجراءات التحسينية أو التطويرية

وتتضمن هذه الاجراءات ما يلي:

- تحديد أوجه القصور في الجامعة بشكل عام والتي تقف حائلاً عند تحقيق الميزة التنافسية.
- تحديد مصادر القوة في الجامعة.
- الوقوف على الفرص المتاحة في الجامعة والتي لو تمكنا من الاعتماد عليها واستغلالها لتحققت الميزة التنافسية.
- تحديد الجوانب المطلوب تحسينها في الجامعة.
- القيام بعملية التغذية الراجعة.
- وضع خطط التحسين والتطوير ضمن سياسة التعليم العالي والاهتمام بتطبيقها.
- رصد الميزانيات اللازمة للقيام بعمليات التطوير.
- الاستفادة من خبرات بعض الدول في مجال تحقيق الميزة التنافسية.
- العمل على توفير مكتبات متطورة تساهم في توفير كافة المعلومات التي يتطلبها البحث العلمي.
- توفير شبكات اتصال سلكية ولاسلكية.
- تنمية روح الابتكار والابداع لدى جميع العاملين بالجامعة.

مراجع البحث :

١. منال رفعت مصطفى غنايم: تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي المصري على ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة، دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان - كلية التربية، مج ٢١، ع ٤، أكتوبر ٢٠١٥، ص ٣٣١ .

2. Edward R. Alef & David C. Poirier: Building Organizational Competitive Advantages with Strategically Aligned Technical Degrees Dividends from a Visionary Corporate–University Partnership, 23rd IEEE **Conference on Software Engineering Education and Training**, 9–12 March 2010, p144– 145.

3.) Ibid, p144– 145.

٤. أسماء سعيد محمد أحمد عوض: آليات بناء القاعدة الشعبية ودعم الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية المعنية برعاية الأيتام، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة حلوان - كلية الخدمة الاجتماعية، ع ٢٨، ج ٢، أبريل ٢٠١٠، ص ٩٣٠ .

٥. عبدالناصر محمد رشاد محمد، و أمل سعيد حباكة: تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعتي عين شمس والمجمعة: دراسة مقارنة، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س ٤، ع ١٦، ديسمبر، ٢٠١٧، ص ٤٨ .

6. Chunmao Liu @ Charles Oppenheim: Competitive Intelligence and the Development Strategy of Higher Education in Tianjin, China, **Information Development**, Vol. 22, No. 1, 2006, p 59.

٧. عبدالناصر محمد رشاد محمد، و أمل سعيد حباكة (مرجع سابق)، ص ٤٨ .

٨. منى شعبان عثمان: نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الابتدائية في مصر على ضوء مدخل القيادة الأخلاقية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ص ٤، ع ١٣، أبريل ٢٠١٧، ص ١٤٧ .

9. Chunmao Liu @ Charles Oppenheim: (op.cit.), p60.

10. Haijing Helen de Haan: Competitive advantage, what does it really mean in the context of public higher education institutions, **International Journal of Educational Management** , Vol. 29 No. 1, 2015 pp. 44–61.

11. Haijing Helen de Haan: (op.cit.), p44.

- 12.Chunmao Liu @ Charles Oppenheim: (op.cit.), 59
- 13.Epetimehin, Festus M.: Achieving competitive advantage in insurance industry : the impact of marketing innovation and creativity, **Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences**, Volume 2, Number 1, 1 February 2011, pp. 18-21.
- 14.Kadri-Liis Kusmin nd others : **Towards a Data Driven Competency Management Platform for Industry 4.0**, Tallinn University, 2020, p1 .
- 15.Francisco Nunes : **COMPETENCY MANAGEMENT IN EU PUBLICADMINISTRATIONS**, , Survey commissioned by the Portuguese EU-Presidency-EUPAN – Human Resources Working Grou, December, 2007 , pp 14,15.
١٦. محمد فوزي أحمد بدوي، و عماد نجم عبدالحكيم مصطفى : تعزيز تنافسية التعليم العالي المصري مدخلاً لتطوير واقع مؤسساته في تصنيفات نخبة الجامعات العالمية ، **المجلة التربوية** ، تصدر عن كلية التربية جامعة سوهاج ، العدد الثالث والخمسون، يوليو ٢٠١٨ ، ص ٣٣٢ .
١٧. فاروق جعفر عبدالحكيم مرزوق : حوكمة التعليم العالي المفهوم والمتطلبات ، **مجلة كلية التربية جامعة الأزهر** ، العدد ١٧٢ الجزء الثاني ، يناير ٢٠١٧ ، ص ٤٢٤ .
١٨. مروة محمد شبل بلتاجي : تمويل التعليم العالي في مصر المشاكل والبدائل ، **مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية** ، المجلد ١٦ ، العدد ٣ ، يوليو ٢٠١٥ ، ص ص ٩ ، ١٠ .
١٩. أماني السيد غيور : رؤية استراتيجية مقترحة لتطوير البحث العلمي في الجامعات المصرية لتعزيز قدرتها التنافسية، **مجلة بحوث التربية النوعية**، جامعة المنصورة، العدد ٥٤ ، أبريل ٢٠١٩ ، ص٦٧ .
٢٠. عبدالجواد السيد بكر، هدى صميده : منهج البحث المقارن في التربية (خرائط المقارنة- الدراسات المجالية- المعايير) دار ومكتبة الاسراء للطبع والنشر والتوزيع، طنطا، ٢٠٠٥، ص ١٣ .
٢١. أحمد أبو أسعد ، سلطان النوري : **دراسة الحالة في إطار جديد** ، مركز بيونو لتعليم التفكير ، دبي ، ٢٠١٦ ، ص ٢٣ .
- 22.. Kuruba: Competency Management, Role Competency Matrix, **Springer Nature Singapore** Pte Ltd. 2019, p 17 .
- 23.lbid, p 21 .

٢٤. مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٨٩٣.

٢٥. المرجع السابق ، ص ٩٤٠.

26.) Haijing Helen de Haan: (op.cit.), p45,46.

٢٧. زكية مقرى: إدارة الكفاءات كآلية للإندماج في اقتصاد المعارف: دراسة حالة مؤسسة نפטال بولاية باتنة الجزائر، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مج ٣٤ ، ع ٢ ، ديسمبر ، ٢٠١٤ ، ص ٦٥.

٢٨. محمد بن فهاد اللوقان: أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية ، جامعة الملك سعود، المجلد ٢٨ ، العدد ١ ، فبراير ٢٠١٦ ، ص ص ٩٥ - ١٢٠ .

٢٩. نايف لافي المطيري، و محمد سليم الزبون : درجة توظيف إدارة المعرفة في مواجهة معوقات تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، المجلة التربوية، جامعة الكويت، المجلد ٣٢ ، العدد ١٢٥ ، ديسمبر ٢٠١٧ ، ص ص ٥٣-٩٧

٣٠. سلطان غالب الديحاني: تطوير دور التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في التحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت: دراسة مستقبلية، دراسات تربوية ونفسية، جامعة الزقازيق -كلية التربية، أبريل، ٢٠١٧، ص .

٣١. منى شعبان عثمان: نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة الابتدائية في مصر على ضوء مدخل القيادة الأخلاقية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ص ٤ ، ع ١٣ ، أبريل ٢٠١٧، ص

٣٢. عبدالناصر محمد رشاد محمد، و أمل سعيد حباكة (مرجع سابق)، ص ٤٨ .

٣٣. علا عبدالرحيم أحمد ، أسماء عبدالسلام أحمد : معوقات المشروعات البحثية التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم، المجلة التربوية، كلية التربية جامعة سوهاج، العدد السادس والخمسون، ديسمبر ٢٠١٨ ص ص ٤٢٨-٤٨١.

٣٤. أحمد إبراهيم أحمد وآخرين : معايير جودة الإدارة التعليمية لإدارة الكفاءات البشرية من حملة الماجستير والدكتوراه ، مجلة كلية التربية بينها، العدد (١١٩) يوليو ج (٤) ، ٢٠١٩ ، ص ٥٢٢ .

٣٥. رباب زارع : دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية بجامعة العربي التبسي تبسة، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد الخامس، العدد ٢، ٢٠١٩، ص ٣٨١.

٣٦.موسي زروقي : أثر إدارة الكفاءات البشرية في تحسين جودة التعليم في المؤسسة التربوية (دراسة حالة ثانوية مالك بن نبي بولاية عين الدفلة)، مجلة مجاميع المعرفة، المجد ٦، عدد ٢، أكتوبر ٢٠٢٠، ص ٤٨١.

- 37.Rivers, Deborah: **Competency management: A content analysis of business print media for adult education and organizations, Capella University**, ProQuest Dissertations Publishing, 2010,p1.
- 38.Sylvia Horton: **COMPETENCY MANAGEMENT IN THE BRITISH CENTRAL GOVERNMENT**, University of Portsmouth, K.U.Leuven, Public Management Institute , 2010,pp1– 18.
- 39.Hsun Huang& Cheng Fei Lee: Strategic management for competitive advantage: a case study of higher technical and vocational education in Taiwan, **Journal of Higher Education Policy and Management**, Vol. 34, No. 6, December 2012, 611–628 .
- 40.Vanka Sita, Anitha Pinapati : Competency Management as a Tool of Talent Management: A Study in Indian IT Organizations, **Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing**, 5(1), March 2013,pp 44–56.
- 41.Gerardo David Abreu Pederzini: Neoliberal Awakenings: A Case Study of University Leaders' Competitive Advantage Sensemaking, **Higher Education Policy**, Volume 31, Issue 3, 1 September 2018, Pages 405–422 .
- 42.) Haloho Elizabeth et al : Building competitive advantage to increase organizational performance A lesson from the private university in Medan, **International Journal of Civil Engineering and Technology**, Volume 9, Issue 12, 1 December 2018, Pages 808–830
- 43.Swati Panda@ and others: University brand image as competitive advantage: a two–country study, **International Journal of Educational Management**, Vol. 33 No. 2, ,4 February 2019, pp. 234–251.

٤٤. عبدالرحمان ابن عنتر: دور الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، أبحاث الندوة العلمية الثالثة الإبداع الإداري في العالم العربي- مركز البحث وتطوير الموارد البشرية- رماح - الأردن، حزيران، ٢٠١٦، ص ١٧٨.

45.Haijing Helen de Haan: (op.cit.),pp. 44-61 .

٤٦. عبدالرحمان ابن عنتر (مرجع سابق)، ص ١٧٨.

٤٧. أسماء سعيد محمد أحمد عوض (مرجع سابق)، ص ٩٣٠.

48.Catherine A. Maritan : **Competitive Advantage**, Macmillan Publishers Ltd., part of Springer Nature 2018, p1.

٤٩. عبدالرحمان ابن عنتر (مرجع سابق)، ص ١٧٨.

50.Chris Eccles, 10 ways to build a competitive advantage, **Empower Accounting & Advisory** , 2020, p.1.

٥١. رضا محمد حسن هاشم: استراتيجيات ومتطلبات تحقيق ميزة تنافسية بجامعة الدمام من وجهة نظر القيادات العليا بالجامعة، **مستقبل التربية العربية**، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج ٢٤، ع ١٠٦، يناير، ٢٠١٧، ص ٤٠٨.

٥٢. عبدالناصر محمد رشاد محمد، و أمل سعيد حباكة (مرجع سابق)، ص ٤٨.

53.George N. Root ؛ The Importance of Competitive Advantage, **Market research, September 26, 2017**, p.1.

٥٤. يوسف حجيم سلطان الطائي: التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، **مجلة مركز دراسات الكوفة**، جامعة الكوفة، مركز دراسات الكوفة، ع ٩٤، ٢٠١١، ص ١٤٧.

٥٥. رضا محمد حسن هاشم (مرجع سابق)، ص ٤٠٨.

٥٦. إبراهيم عباس الزهيري: اليقظة الاستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية، **المجلة التربوية**، جامعة سوهاج-كلية التربية، ج ٥٢، أبريل ٢٠١٨، ص ٢٤-٢٥.

57.Harold Kerzner: Sustainable Competitive Advantage, John Wiley & Sons, Inc. **All rights reserved**, February 2019, p1.

٥٨. سلطان غالب الديحاني (مرجع سابق)، ص ٣٣١.

٥٩. دراوسي مسعود ابن أحمد: الإبداع والابتكار كمفتاح لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية- مع الإشارة إلى تجربة اليابان، أبحاث الندوة العلمية الثالثة: الإبداع الإداري في العالم العربي- مركز البحث وتطوير الموارد البشرية- رماح - الأردن، حزيران، ٢٠١٦، ص ٢٢-٢٤.

٦٠. تم الرجوع إلى

- محمد جاد حسين أحمد: متطلبات تطبيق ستة سيجما Sigma Six لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات: دراسة تطبيقية على بعض كليات جامعة جنوب الوادي، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس- كلية التربية، ع ٣٩، ج ٣، ٢٠١٥، ص ١٥٠.
- عبدالناصر محمد رشاد محمد، و أمل سعيد حباكة(مرجع سابق)، ص ٤٨.
٦١. أمجد محمود محمد درادكة: حاضنات الأعمال كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط- كلية التربية، مج ٣١، ع ٥، أكتوبر ٢٠١٥، ص ٥٨٣.

62. Chris Jeffs : Competitive Advantage, **Strategic Management Competitive Advantage**, SAGE Publications Ltd All Rights Reserved, 2008, p2

63. Suhong Li & Bhanu Ragu-Nathan: The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance, **Omega Supports open access**, Volume 34, Issue 2, April 2006, Pages 107-124.

٦٤. أسامه زين العابدين عثمان أحمد : تصور مقترح لتفعيل الميزة التنافسية لكلية التربية بالوادي الجديد، دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج ٣١، ع ٣، ٢٠١٥، ص ٦٧٠ - ٦٧٤.

٦٥. محمد إبراهيم عبدالعزيز ابراهيم خاطر: تدويل التعليم : أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، دراسات تربويه ونفسية، جامعة الزقازيق - كلية التربية، ع ٨٧، أبريل، ٢٠١٥، ص ٢٤٧.

٦٦. آمال سيد مسعود: ملامح استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الحكومية بالتعليم العام في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مج ٣، ع ٣٩، ٢٠١٥، ص ٢٨.

67. Margaret A. Peteraf: The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, **strategic management**, Volume 14, Issue 3, March 1993, Pages 179-191.

68. Benjamin A. Campbell, & Russell Coff and David Kruscynski : Rethinking Sustained Competitive Advantage from Human Capital, **Academy of Management Review**, VOL. 37, NO. 3 , 1 Jul 2012 , p

٦٩. محمد إبراهيم عبدالعزيز ابراهيم خاطر (مرجع سابق)، ص ٢٤٧.

٧٠. رضا محمد حسن هاشم (مرجع سابق)، ص ٤٠٨.

71. Jay Barney: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, **Journal of Management**, Vol 17, Issue 1, 1991, p1.

٧٢. دراوسي مسعود ابن أحمد (مرجع سابق)، ص ٢٢ - ٢٤.

٧٣. رضا محمد حسن هاشم (مرجع سابق)، ص ٤٠٨.

74. Chunmao Liu @ Charles Oppenheim (op. cit.), p59.

٧٥. تم الرجوع إلى

- رضا محمد حسن هاشم (مرجع سابق)، ص ٤٠٨.

- محمد جاد حسين أحمد (مرجع سابق)، ص ١٥٠.

- محمد إبراهيم عبدالعزيز ابراهيم خاطر (مرجع سابق)، ص ٢٤٧.

- Chris Jeffs (op. cit.), p2

76. Chris Jeffs (op. cit.), p2.

٧٧. محمد جاد حسين أحمد (مرجع سابق)، ص ١٥٠.

٧٨. يوسف حبيب سلطان الطائي (مرجع سابق)، ص ١٤٧.

79. Haijing Helen de Haan(op. cit.), pp. 44-61 .

٨٠. إبراهيم عباس الزهيري (مرجع سبق)، ص ٢٤ - ٢٥.

81. Haijing Helen de Haan(op. cit.), pp. 44-61 .

٨٢. منى شعبان عثمان (مرجع سابق)، ص ١٤٧.

٨٣. تم الرجوع إلى

- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي : استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء خطة التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠ ،

- جهاد سالم : ٧ محاور لتطوير التعليم العالي في ٢٠٢٠ ، المال، مجلة الاقتصاد والمال، القاهرة ، ٢٧ ديسمبر ٢٠١٩

٨٤. وضيئة محمد أبو سعدة، وفوزية محمد محمود علام، حنان أحمد رضوان: متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية، دراسة حالة على جامعة المنصورة، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج ٢٥، ع ١٠٠، ٢٠١٤، ص ٩٠.

85. Gerardo David Abreu Pederzini: Neoliberal Awakenings: A Case Study of University Leaders' Competitive Advantage Sensemaking, **Higher Education Policy**, Volume 31, Issue 3, 1 September 2018, Pages 405–422 .
86. A. Dobson et al.: Sustainability as competitive advantage in higher education in the UK , Int. J. **Environment and Sustainable Development**, Vol. 1, No. 9, 2014 .
87. Gerardo David Abreu Pederzini (op. cit.), pp 405–422 .
88. Andy Adcroft et. al. : Is higher education in the UK becoming more competitive, **International Journal of Public Sector Management** , Vol. 23, No. 6, 2010 pp. 578–588
89. Mike Neary: Teaching Excellence Framework: a critical response and an alternative future, **Journal of Contemporary European Research**, Vol. 12, Issue 3, 2016 ,p 690 .
90. A. Dobson et. al. (op. cit.), .
91. Paul J. Curran: Competition in UK Higher Education: Competitive Advantage in the Research Assessment Exercise and Porter's Diamond Model, **Higher Education Quarterly**, Vol. 54, No. 4, October 2000, pp 386–410
92. A. Dobson et. al. (op. cit.),.
93. Paul J. Curran(op. cit.), pp 386–410
94. Gerardo David Abreu Pederzini(op. cit.), pp 405–422 .
95. Andy Adcroft et. al. : Is higher education in the UK becoming more competitive, **International Journal of Public Sector Management** , Vol. 23, No. 6, 2010 pp. 578–588
96. Paul J. Curran: (op. cit.), pp 386–410
97. Andy Adcroft et. al. (op. cit.), pp. 578–588

- 98.Richard Lynch@ Paul Baines: Strategy development in UK higher education: towards resource-based competitive advantages, **Journal of Higher Education Policy and Management** , Vol. 26, No. 2, July 2004, p173,174.
- 99.Ibid ,p175.
- 100.Chris Eccles, 10 ways to build a competitive advantage, **Empower Accounting & Advisory** , 2020, p.1.
- 101.Ibid , p.1.
- 102.Seng Kiat Kok & Claire McDonald, : "Underpinning excellence in higher education an investigation into the leadership, governance and management behaviours of high-performing academic departments", **Studies in Higher Education**, Vol. 42, No. 2,2017 ,p 210 .
- 103.Richard Lynch@ Paul Baines(op. cit.),172.
- 104.Ibid ,p182.
105. Ibid ,p189.
- 106.Ibid ,p178,179.
- 107.Ibid ,p173
- 108.A. Dobson et al. (op. cit.)
109. Ibbid ,p178 .
- 110.Paul J. Curran(op. cit.), pp 386–410
- 111.Ibid
- 112.Andy Adcroft et. al. (op. cit.), pp. 578–588
- 113.Marion Bowl: Differentiation, distinction and equality – or diversity? The language of the marketised university: an England, New Zealand comparison, **Studies in Higher Education**, June 2016 ,p 5 .
- 114.Ibid ,p 4 .
- 115.https://www.youstudy.com/ar/study-abroad-guide/study-in-uk/quality_of_education_in_britain

١١٦. عدنان الطوباسي: "تصنيف الجامعات العالمي"، وكالة عمون الاخبارية، عمان سبتمبر ٢٠٢٠، ص ١.

١١٧. سمية ناصري، وفريدة فلاك: أهمية خبرة الجامعات الذكية في تحسين أداءها حسب مجلة تايمز للتعليم العالي تجربة جامعة اكسفورد في الفترة من ٢٠١١-٢٠١٩، مجلة الإناسة وعلوم المجتمع، العدد ٥، يوليو ٢٠١٩، ص ٨٣.

١١٨. المرجع السابق، ص ٨٤.

119. The World University Rankings: University of Oxford,
<https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/university-oxford>

١٢٠. سمية ناصري، وفريدة فلاك (مرجع سابق)، ص ٨٤.

١٢١. المرجع السابق، ص ٩١، ٩٠.

122.) G. Wangenge-Ouma@ P. V. Langa: Universities and the mobilization of claims of excellence for competitive advantage, **High Education 59**, 2010, P. 749-764

123. Richard Lynch@ Paul Baines(op. cit.),p175.

124. Ibid ,176,177.

125. Catherine A. Maritan : **Competitive Advantage**, Macmillan Publishers Ltd., part of Springer Nature 2018, p1.

126. G. Wangenge-Ouma@ P. V. Langa (op. cit.),pp. 749-764

127. Ibid , pp. 749-764

128. Paul J. Curran(op. cit.), pp 386-410

129. Andy Adcroft et. al. (op. cit.), pp. 578-588

130. A. Dobson et al(op. cit.) .

١٣١. البنك الدولي للإنشاء والتعمير: مؤشرات التنمية العالمية ، ٢٠٢٠

١٣٢. نهى علي: هل تصبح بريطانيا المركز الرئيسي الجديد للتكنولوجيا العالمية، CNBC عربية ، يناير ٢٠٢٠، ص ١

١٣٣. البنك الدولي للإنشاء والتعمير: مؤشرات التنمية العالمية ، ٢٠٢٠

١٣٤. نهى علي : هل تصبح بريطانيا المركز الرئيسي الجديد للتكنولوجيا العالمية، CNBC عربية ، يناير ٢٠٢٠ ، ص ١ .

١٣٥. علاوى عبدالفتاح: القيادة بالكفاءات ودورها في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، جامعة برج بوعريج - الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد ١١، المجلد ٢، ٢٠١٤، ص ٣٥ .

136. Rocky Tapiheru: **Competency Management- A Practitioner's Guide**,

Ebook editions produced by Rosetta Solutions, Inc., Malaysia , July

2003 , pp 5-7 .

١٣٧. زكية مقري : (مرجع سابق)، ص ٦٨ .

١٣٨. معمر قوادري فضيلة: دور التمكين في إدارة الكفاءات - دراسة حالة مؤسسة موبيليس الشلف، جامعة حسبية بن بوعلوي، الشلف- الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد ١٢، العدد ٣، ٢٠٢٠، ص ٤٦٦ .

١٣٩. مراد بن حرز الله: تأثير الكفاءات القيادية في عملية إدارة التغيير، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة محمد خيضر بسكرة- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ٢٣، جوان، ٢٠١٧، ص ١٦٧-١٦٩ .

١٤٠. معمر قوادري فضيلة: (مرجع سابق)، ص ٤٦٦ .

١٤١. عابدي محمد السعيد: إدارة الأفراد والكفاءات، جامعة محمد الشريف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، ٢٠٢٠، ص ٤٧-٤٩ .

١٤٢. معمر قوادري فضيلة: (مرجع سابق)، ص ٤٦٦ .

١٤٣. عابدي محمد السعيد: (مرجع سابق)، ص ٤٧-٤٩ .

١٤٤. محمد البداوي: إدارة الكفاءات البشرية في الإدارة العمومية: من أجل تقدير أفضل للكفاءات، مجلة استشراف للدراسات والأبحاث القانونية، ع ١، مايو ٢٠١٨، ص ١٧٥-١٧٦ .

١٤٥. عابدي محمد السعيد: (مرجع سابق)، ص ٤٧-٤٩ .

146. Jurgita Siugzdiniene : Competency Management in the Context of Public

Management Reform, **Public Policy and Administration journal**

research, Vol 1, No 18 (2006), p26.

١٤٧. دعلوس الأخضر: إدارة الكفاءات وتنمية الإبداع: العلاقة؟ وواقع التطبيق في الوظيفة العمومي في الجزائر، دراسة حالة بمعهد المعهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة زيان

عاشور بالجلفة، جامعة الجلفة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، ٢٠١٧، ص ٣١-٣٣.

148.M. Kuruba: (op. cit.), p 23 .

149.Fotis Draganidis & Gregoris Mentzas : Competency based management a review of systems and approaches , **Information Management & Computer Security** ,Vol. 14 , No. 1, 2006, p 54 .

150.YUNUS EMRE KARAKAYA : Opinions of physical education teachers about competencies of adminisrators on change management in educational institutions in Turkey, **Journal of Physical Education and Sport**, No.4, 2014, p632.

١٥١. زينب بن حركو ، ونورة عميمور: أثر إدارة الكفاءات المحورية على جودة الخدمات الصحية، دراسة ميدانية بمستشفى المختص في الأمراض العقلية وادي العثمانية، المركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف ميله، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، ٢٠٢٠، ص ٣٨-٣٩.

١٥٢. بافكا جلول وفرجي بلحاج : تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة الجزائرية عن طريق إدارة المعرفة: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية أدرار ، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد، بشار- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مج ٦، ع ١، أفريل، ٢٠٢٠، ص ٥٩٧-٥٩٨.

١٥٣. محمد أمين مراكشي وآخرين: دور الكفاءات البشرية في تفعيل إدارة الخطر، المؤتمر العلمي الدولي الأول: التحوط وإدارة الخطر بالصناعة المالية الإسلامية، مركز السناسل للبحث وتطوير الموارد البشرية ومركز بيان للهندسة المالية الإسلامية بالسودان، ٢٠١٧، ص ٤١٠-٤١١.

154.T. E. Waldmann-Williams : **A Confluence of Business and Education: Using Strategic Competency Management As A Foundation for A Productive Conversation**, Ph.D., June 2001,pp30,31.

١٥٥. نقوى قماذي: مساهمة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في إدارة الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة، جامعة فرحات عباس سطيف ١ ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٢٠١٨، ص ٢٠-٢١. ١٥٦. المرجع السابق ، ص ٢٠-٢١.

١٥٧. بافكا جلول وفراجي بلحاج : (مرجع سابق)، ص ٥٩٨-٥٩٩.

158.M. Kuruba (op. cit.), p 18 .

159.Ibid, p 18 .

١٦٠. أحمد حسين حسن الجرجري: مدى إسهام الكفاءات البشرية في تمكين الأفراد العاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار - كلية الإدارة والاقتصاد ، مج ١٢، ع ٢٨، ٢٠٢٠، ص ٢٥٢.

161.Francisco Nunes (op. cit.), pp 14,15.

١٦٢. تقوى قمادي: (مرجع سابق)، ص ٣٦.

١٦٣. محمد البداوي: (مرجع سابق)، ص ١٧٧-١٨٢.

164.Rocky Tapiheru (op.cit.), p23.

١٦٥. بافكا جلول وفراجي بلحاج : (مرجع سابق)، ص ٥٩٧-٦٠١.

166.Marie Helene Abel : Competencies management and learning organizational memory, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 12, NO. 6 , 2008, p24.

١٦٧. بافكا جلول وفراجي بلحاج : (مرجع سابق)، ص ٥٩٧-٦٠١.

١٦٨. المرجع السابق، ص ٥٩٧-٦٠١.

١٦٩. مراد بن حرز الله: (مرجع سابق)، ص ١٦٧-١٦٩.

170.Fotis Draganidis & Gregoris Mentzas : (op.cit.), p 54 .

١٧١. محمد البداوي: (مرجع سابق)، ص ١٧٧-١٨٢.

١٧٢. موسى رزوقي : (مرجع سابق)، ص ٤٨٣-٤٨٥.

١٧٣. محمد البداوي: (مرجع سابق)، ص ١٧٧-١٨٢.

174.Fotis Draganidis & Gregoris Mentzas : (op.cit.), p 54 .

١٧٥. محمد البداوي: (مرجع سابق)، ص ١٧٧-١٨٢.

١٧٦. أنيس كشاط: دور إدارة الكفاءات في ترقية المسؤولية المجتمعية والأداء المستدام لمنظمات الأعمال، جامعة فرحات عباس - سطيف ١- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، ٢٠١٩، ص ١٢٨-١٨٣.

١٧٧. سماعل محمد أمين ، وبغدادى حميد: دور إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري ، دراسة حالة مديرية النقل لولاية عين الدفلى، جامعة الجيلاى بونعامة بخميس ملانة، كلية العلوم الاقتصادية والتجاية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، ٢٠١٩، ص ١١-١٢.

١٧٨. موقع جامعة كفرالشيخ

https://kfs.edu.eg/display_dep.aspx?topic=74339&dep=1143



استبانته للتعرف على

إدارة الكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة كفر الشيخ
إعداد

د. السعيد السعيد بدير سليمان
استاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية - جامعة كفر الشيخ

سعادة الاستاذ الدكتور

...../

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

يقوم الباحث بإجراء بحث بعنوان " إدارة الكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة كفر الشيخ"، وفي هذا الصدد سيتم التعرف في الاستبانته على واقع إدارة الكفاءات والميزة التنافسية من خلال المحاور التالية :

المحور الأول : إدارة الكفاءات ويتكون من ثلاثة أبعاد

البُعد الأول : استقطاب الكفاءات

البُعد الثاني : تدريب الكفاءات

البُعد الثالث: تحفيز الكفاءات

المحور الثاني : الميزة التنافسية

وتعني إدارة الكفاءات (اسلوب إداري يهدف إلى الاستغلال الأمثل للكفاءات من خلال استقطابها وتنميتها وتحفيزها ودمجها في مسار تحقيق الأهداف الاستراتيجية بتوفير بيئة العمل المناسبة لتفجير قدراتها وإمكاناتها المحتملة) ويطلق خبراء إدارة الأعمال مصطلح "نكاه الكفاءة" على مدى اقتران الكفاءات بالإنجازات.

وتعني الميزة التنافسية (تميز وتفرد الجامعة عن باقي الجامعات المنافسة لها في أحد مجالات التنافس كالجودة في الخدمة المقدمة أو في التعليم والتعلم، أو الأنشطة البحثية، أو في خدمة المجتمع، أو التكلفة الأقل، أو غيرها من المجالات)

والرجاء ملاحظة ما يلي:

- التفضل بالإجابة عن جميع بنود الاستبانة.
 - الرجاء عدم إعطاء العبارة أكثر من علامة (√) واحدة.
 - لا يوجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة.
- والباحث يقدر لسيادتكم جهدكم وتجاوبكم في الإجابة ويشكر لكم سلفا تعاونكم وحسن تقديركم، مع العلم بأن الاستجابات لا تكون إلا لغرض البحث العلمي فقط مع جزيل الشكر والتقدير،،،،،

الباحث

البيانات الأولية:

١- الوظيفة الحالية:

- معيد ()
- مدرس مساعد ()
- مدرس ()
- استاذ مساعد ()
- استاذ ()

٢- الكلية :

- نظرية ()
- عملية ()

٣- الخبرة في العمل الحالي:

- أقل ٥ سنوات ()
- من ٥-١٠ سنوات ()
- أكثر ١٠ سنة ()

المحور الأول : إدارة الكفاءات

البُعد الأول: استقطاب الكفاءات ويعني جذب الكفاءات المطلوبة وفق أوصاف ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حالياً لديها أو التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلاً .

مستقل	العبارة	تحقق بدرجة كبيرة	تحقق بدرجة متوسطة	تحقق بدرجة منخفضة
١.	تسعى الجامعة لوضع خطط استراتيجية لاستقطاب الكفاءات المطلوبة بالجامعة			
٢.	الجامعة لا تهتم بتحديد احتياجاتها من الكفاءات طبقاً لمتطلبات العمل			
٣.	تعتمد الجامعة على الكفاءات في عمل شراكة استراتيجية بينها وبين جامعات أخرى عالمية			
٤.	تضع الجامعة تصورا للوظائف الشاغرة المطلوب شغلها بالكفاءات			
٥.	تمتلك الكلية وحدة متخصصة تكون مهمتها إدارة الكفاءات			
٦.	تسعى الجامعة للتعاقد مع مكاتب خارجية متخصصة في استقطاب الكفاءات			
٧.	الجامعة لا تمتلك كفاءات يجعلها تتميز عن الجامعات الأخرى			
٨.	تقيم الجامعة علاقات قوية بينها وبين أصحاب الشركات والمصانع			
٩.	تستقطب الجامعة كفاءات خارجية من خلال برامج التوأمة			
١٠.	توفر الجامعة زيارات ومعارض وندوات ومؤتمرات تستقطب من خلالها الكفاءات			
١١.	تتيح الجامعة لكفاءتها متطلبات التميز بالمقارنة بالجامعات الأخرى			

البُعد الثاني : تدريب الكفاءات وهي (عملية مخططة تهدف الجامعة من خلالها إلى إعادة تأهيل معارف ومهارات أعضاء هيئة التدريس من أجل رفع وزيادة كفاءتهم)

مستقل	العبارة	تحقق بدرجة كبيرة	تحقق بدرجة متوسطة	تحقق بدرجة منخفضة
١.	توجد بالجامعة استراتيجية واضحة لتدريب الكفاءات			

مستسلسل	العبارة	تحقق بدرجة كبيرة	تحقق بدرجة متوسطة	تحقق بدرجة منخفضة
٢.	الجامعة لا تعتمد على برامج دولية معتمدة لتدريب الكفاءات			
٣.	تتعاقد الجامعة مع مؤسسات عالمية لتدريب أعضاء هيئة التدريس بها كل في تخصصه			
٤.	ترتبط خطة تدريب الكفاءات بالتخطيط الاستراتيجي داخل الجامعة			
٥.	تحدد الجامعة الاحتياجات التدريبية المطلوب إكسابها لأعضاء هيئة التدريس			
٦.	أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا يمتلكون الجدارات الوظيفية المهمة لتنفيذ أي عمل			
٧.	تمتلك الكفاءات بالجامعة الجدارات الإدارية الضرورية لكل عضو هيئة تدريس لدية مسئولية إدارية أو إشرافيه			
٨.	يتم تدريب الكفاءات بما يتوافق مع المعايير الدولية لتعزيز تنافسية الجامعة			
٩.	تمتلك الجامعة البنية التحتية التكنولوجية التي تؤهلها لممارسة التدريب الالكتروني بما يتماشى مع المتغيرات المستحدثة			

البُعد الثالث: تحفيز الكفاءات وتعني (قوة محرّكة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد وتحريك الدافعية لدى الكفاءات البشرية للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية ترتقي بالأداء وتحسنه لتحقيق ميزة تنافسية).

مستسلسل	العبارة	تحقق بدرجة كبيرة	تحقق بدرجة متوسطة	تحقق بدرجة منخفضة
١.	توجد استراتيجية واضحة ومعلنة لتحفيز الكفاءات بالجامعة.			
٢.	توزيع الحوافز بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لا يتم وفقا لمعايير مرتبطة بأدائهم			
٣.	تمنح الجامعة مزايا عينية واجتماعية لأعضاء هيئة التدريس على انجازهم الأعمال المكلفين بها			
٤.	ترصد حوافز مالية إضافية داخل وخارج الجامعة لأصحاب			

مسلسل	العبارة	تحقق بدرجة كبيرة	تحقق بدرجة متوسطة	تحقق بدرجة منخفضة
	الكفاءات			
.٥	تعد برامج الرعاية الصحية المتكاملة التي توفرها الجامعة حافزاً للكفاءات حتى تتفرغ لأداء الأعمال			
.٦	يمثل اختيار أصحاب الكفاءات في المناصب الاكاديمية حافزاً مهما			
.٧	الجامعة لا تعتمد أساليب تحفيز متنوعة			
.٨	تطور الجامعة جوائز النشر الدولي للأبحاث لتميزها عن غيرها من الجامعات الأخرى			

المحور الثاني الميزة التنافسية وتعني (تميز وتفرد الجامعة عن باقي الجامعات المنافسة لها في أحد مجالات التنافس كالجودة في الخدمة المقدمة أو في التعليم والتعلم، أو الأنشطة البحثية، أو في خدمة المجتمع، أو التكلفة الأقل، أو غيرها من المجالات)

مسلسل	العبارة	تحقق بدرجة كبيرة	تحقق بدرجة متوسطة	تحقق بدرجة منخفضة
.١	تتبنى الجامعة رؤية ورسالة تؤكد على الميزة التنافسية بشكل واضح			
.٢	تُبنى استراتيجيات الجامعة على الربط بين الأداء ونتائج الأداء والعمل المتميز			
.٣	المعلومات لا تنساب بسهولة ويسر بين الأجهزة والأقسام المختلفة للجامعة			
.٤	تسعى الجامعة للوفاء بمعايير الجودة والاعتماد في كافة أعمالها			
.٥	تُمنح الجامعة الاستقلالية التنظيمية والإدارية والمالية			
.٦	تقدم الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد الدعم الفني للجامعة وذلك للوصول إلى مركز تنافسي متميز			

تحقق بدرجة منخفضة	تحقق بدرجة متوسطة	تحقق بدرجة كبيرة	العبارة	مسلسل
			الجامعة لا تسعى إلى تحسين إدراكات المستفيدين منها نحو قيمة مخرجاتها	٧.
			تتحسن أفضلية الجامعة بين الجامعات الأخرى على المستوى المحلي	٨.
			تتبنى الجامعة أساليب تقويم متعددة ، لتقويم نفسها ذاتيا	٩.
			تتبنى الجامعة خطة للبحث العلمي لمعالجة مشكلات مجتمعية واقعية	١٠.
			تشغل جامعة كفرالشيخ مركزا متقدما بين الجامعات المصرية في نسب الاستشهاد الدولي لأبحاث أعضاء هيئة تدريسها	١١.
			تجدد الجامعة من برامجها الدراسية بما يتواءم مع المستجدات العالمية والمحلية لتحقيق ميزة تنافسية	١٢.
			الجامعة لا تقدم برامج متميزة بتكلفة منخفضة مقارنة بالجامعات الأخرى	١٣.
			تمارس الجامعة دائما مقارنات مرجعية لأدائها مع جامعات أخرى محليا واقليميا وعالميا	١٤.
			تطور الجامعة من خدماتها المقدمة للمجتمع وفقاً لاحتياجاته	١٥.