

القدرة التنبؤية للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات  
المصرية: دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادي

د / محمد صبري الأنصاري إبراهيم

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

كلية التربية – جامعة جنوب الوادي

### المستخلص:

هدف البحث الحالي إلى الكشف عن واقع كل من الميزة التنافسية والبراعة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك لمعرفة القدرة التنبؤية للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة جنوب الوادي في ضوء نتائج الدراسة الميدانية، واستخدمت المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة لقياس كل من الميزة التنافسية والبراعة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٣) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس)، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها: حيث جاء الميزة التنافسية للجامعة بدرجة متوسطة (٢.٣٣)، كما جاءت البراعة التنظيمية بدرجة متوسطة (٢.٢٩)، أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً بين أبعاد البراعة التنظيمية وأبعاد الميزة التنافسية، وبين إجمالي كل من البراعة التنظيمية والميزة التنافسية عند مستوى (٠.٠١)، كما أن جميع إشارات معاملات الارتباط موجبة، مما يعني أن توافر البراعة التنظيمية بالجامعة وكافة أبعادها لها تأثيرات وانعكاسات إيجابية على الميزة التنافسية ككل وأن حالي البراعة التنظيمية الاثنان يفسرون معاً ٤٣.٤% من التباين الكلي في الميزة التنافسية؛ حيث بلغت قيمة معامل التحديد R2 لهذه الحالات معاً (٠.٤٣٤) ، وبتفحص قيم معاملات الانحدار المعيارية Beta ، وجد أن أفضل الحالات إسهاما في التنبؤ بالميزة التنافسية هي الاستغلال ثم الاستكشاف؛ حيث بلغت قيم Beta لهذه الحالات (٠.٩٠٠ - ٠.٥١٨) على الترتيب وجميعها قيم ذات دلالة احصائية، بالإضافة إلي أن حالة الاستغلال تسهم بمفردها في تفسير (٢٦.٤%) من التباين الكلي في الميزة التنافسية، كما أن حالة الاستكشاف تسهم بمفردها في تفسير (١٧%) من التباين الكلي في الميزة التنافسية، وتشير النتائج أيضاً إلي التأثير الموجب لكل من حالة الاستغلال والاستكشاف في الميزة التنافسية، ويعد النموذج الثالث هو النموذج الأفضل لتحديد أيّاً من المتغيرات المستقلة أكثر قدرة على التنبؤ بالميزة التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** القدرة التنبؤية - البراعة التنظيمية - الميزة التنافسية - جامعة جنوب

الوادي.

## The Predictive Ability of Organizational Ambidexterity in achieving competitive advantage in Egyptian universities: An Empirical Study at South Valley University

### Abstract:

The current research aimed to explain the reality of both the competitive advantage and Organizational Ambidexterity at South Valley University from the point of view of faculty members· in order to know the predictive ability of Organizational Ambidexterity in achieving the competitive advantage at South Valley University in light of the results of the field study, and used the descriptive approach, and a questionnaire was applied to measure Both the competitive advantage and organizational prowess at South Valley University, and the study sample consisted of (373) faculty members at South Valley University (professor - assistant professor - teacher). , as the organizational ingenuity came to a medium degree (2.29), that all correlation coefficients are statistically significant between the dimensions of organizational prowess and the dimensions of competitive advantage, and between the total of both organizational prowess and competitive advantage at the level (0.01), and all the signs of the correlation coefficients are positive, which means that The availability of the university's organizational prowess and all its dimensions have positive effects and repercussions on the competitive advantage as a whole, and that the two cases of organizational prowess together explain 43.4% of the total variance in the advantage competitiveness; Where the value of the coefficient of determination R<sup>2</sup> for these cases together is (0.434), and by examining the values of the standard regression coefficients Beta, it was found that the best cases that contribute to predicting competitive advantage are exploitation and exploration; The Beta values of these cases amounted to (900.0 - 0.518), respectively, and all of them are statistically significant, in addition to the fact that the case of exploitation alone contributes to the explanation of (26.4%) of the total variance in the competitive advantage, and the case of exploration alone contributes to the explanation (17%) of the total variance in the competitive advantage, and the results also indicate the positive effect of each of the case of exploitation and exploration on the competitive advantage, and the third model is the best model to determine which of the independent variables is more capable of predicting competitive advantage.

**Key words:** Predictive Ability - Competitive Advantage- Organizational Ambidexterity- South Valley University.

القدرة التنبؤية للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية:  
دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادي

القسم الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة:

يشهد القرن الحادي والعشرين مجموعة من التحديات والمتغيرات التي تنعكس علي الحياة برمتها ومنها التعليم نتيجة ظهور تأثيرات العولمة والثورة المعلوماتية، وضغوط المنافسة والتطور والابتكار، وكان لهذه المتغيرات آثار كبيرة علي الجامعات وأدائها، كما فرضت هذه التطورات علي الجامعات ضرورة التوجه نحو تبني فلسفات إدارية جديدة وتعديل استراتيجياتها وسياساتها تسعي من خلالها تحقيق أعلى مستويات الأداء، والتميز ومن ثم تحقيق مزايا تنافسية، حيث تسهم في بناء الكوادر البشرية القادرة علي إنتاج المعرفة، وتطويرها، وهذا ما دعا إلي ضرورة تطوير أداء الجامعات، بما يمكنها من تحقيق رؤيتها، ورسالتها، والأهداف المرجوة منها.

حيث يمثل التعليم الجامعي القاعدة الأساسية لترسيخ دعائم التقدم العلمي، ودفع مسيرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما يمثل أهمية عظمي في تنمية الموارد البشرية (مصطفى فاروق الغندور، ٢٠١٢، ٣). كما تعد الجامعة أحدي أهم المؤسسات المجتمعية المسؤولة عن تحقيق تقدم وتنمية المجتمعات من خلال وظائفها المختلفة (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع) وقيادة التغيير بها إلا أن التحدي الحقيقي للتعليم الجامعي يتمثل في دوره المتجدد باستمرار لخدمة المجتمع وقيادة التغيير فيه (رضا إبراهيم المليجي، ٢٠١١، ٢). نظرا لأن هناك مجموعة من التحديات التي تواجه الجامعات، لذا أصبح لزامًا عليها أن تطور أدائها حتي تتمكن من مواكبة هذا التطور والقدرة علي المنافسة، ويتطلب التميز الأخذ في الاعتبار لضمان البقاء في سوق المنافسة من خلال تبني مفهوم شامل يضمن عناصر ومقومات الجامعات علي أسس متزنة، وتحقيق قدرات متزايدة في مواجهة المتغيرات العالمية (عمرو أبوطالب محمد، ٢٠١٢، ٩٨).

حيث شغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي المهم الذي يقدم فرصة جوهرية لكي

تحقق الجامعة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، فالتنافسية تعزز وضع الجامعة من خلال العوائد الربحية التي تحققها ومن خلال امتيازها علي منافسيها في مجالات متعددة (Kasasbeh,2014,7)، وبما أن التنافس في مجتمعات اقتصاد المعرفة هو في جوهره تنافس تعليمي، إذ تتقدم الدول عن طريق التعليم وتفعيل مخرجاته في أحداث التنمية المجتمعية الشاملة وأحداث طفرات هائلة في النمو الاقتصادي والسياسي؛ أصبح لزاماً علي أي مجتمع يسعى إلي التنمية والمنافسة والتميز مراجعة نظمه التعليمية وإصلاحها وخاصة مؤسسات التعليم العالي، حيث تشير منال رفعت غنائم (٢٠١٥، ٣٣١) إلي أن مبررات الميزة التنافسية في التعليم الجامعي ترجع إلي أن الميزة التنافسية قوة داعمة لمؤسسات التعليم الجامعي، تسهم في تحقيق أهدافها ودفعها للأمام وتقدمها عن غيرها من المؤسسات المنافسة، لتصبح لها الصدارة في السوق، وتنفرد بمجموعة من الخصائص منها التميز والإبداع واستثمارا الموارد المالية والبشرية والتكنولوجيا لتلبية احتياجات المتعلمين، فهي مطلباً حضارياً تفرضه طبيعة الصراع الحضاري والتسارع التكنولوجي والمعلوماتي.

وتوافر مناخ التنافس بين الجامعات يرفع من روح المنافسة بينهم بما يؤدي إلى تجويد الأداء وتحسين المستويات الأكاديمية والإدارية للجامعات، وكذلك نقل التكنولوجيا واستخدامها في الجامعات، والمساعدة في دفع الجامعات نحو الاطلاع على تجارب الجامعات المتقدمة بما يسهم في الارتقاء بالجامعات الوطنية، وتشجيع الجامعات لتحسين وتطوير قدراتها التنافسية للحفاظ على كوارها البشرية وخفض هجرة العقول المحلية، ومساعدة الجامعات للاطلاع على مناهج الجامعات المتقدمة وما يجرى بها من بحث علمي وكيفية إدارتها، وتسمح التنافسية للجامعات المحلية من الانتشار في الخارج بشرط تقديم خدمات تعليمية تمكنها من ذلك. وتدفع فكرة التنافسية الجامعات إلى تطوير وتدريب العاملين لمواكبة التطورات التكنولوجية، وتطوير نظم التعليم وبرامجه وأساليبه لتلبية احتياجات المستفيدين وأصحاب المصالح من الجامعة، وتشجع التنافسية الجامعات على توجيه البحوث من أجل تحقيق أهداف المجتمع وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، وتسهم التنافسية في إلزام الجامعات بتطوير وبناء نظم للمعلومات، معلومات عن الجامعة كمنظومة، ومعلومات عن البيئة الخارجية ومتطلباتها، ومعلومات عن الجامعات المنافسة لها، لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، إذ أن امتلاك المعلومة يعد قوة فاعلة في التنافس.

وحتىمة التغيير تفرض على الجامعات أن تصبح قادرة على المنافسة، ولكي تستعد

الجامعات لمواجهة تحديات المنافسة العالمية، ينبغي لها البحث عن كيفية رفع قدراتها التنافسية والعمل على تحقيق الاستمرار والبقاء، وتطور نفسها في إطار المستجدات العالمية التي تحقق لها الكفاءة في إدارة مواردها، ففكرة الجامعة التنافسية قد تظهر في امتلاك قيادية واعية ومتفتحة تصل بها إلى مكان متميز من خلال رؤية واعية وواعدة، إضافة إلى توافر قدرتها على التكامل بين تخطيط الاستراتيجية وتنفيذها دون مراعاة أحد الأطراف على الآخر، كما أن الميزة التنافسية للجامعة قد تظهر حينما يتمكن عضو هيئة التدريس من الموازنة بين أدواره المتنوعة المطلوب منه القيام بها، وكل هذا يتطلب التوازن بين التناقضات الموجودة بالجامعات بما يضمن لها تحقيق أهدافها وزيادة قدرتها علي مواجهة المشكلات والوصول إلي أفضل مخرجات تتناسب ومتطلبات معايير الجودة العالمية واحتياجات سوق العمل ومتطلباته، والتغلب علي المنافسين لها بغرض تحقيق قدرة تنافسية محلية وعالمية من خلال امتلاك عدد من القدرات التنافسية المختلفة والمتنوعة (منار محمد جابر ، نجلاء محمد خيرت، ٢٠١٧، ٤).

نظراً لزيادة حدة المنافسة في التعليم الجامعي، ولضمان مسايرة الجامعات للتطورات، وتجويد عملياتها ومخرجاتها لابد لها من تبني أساليب ومنهجيات تحقق لها الأداء التنافسي حيث لم يعد التخطيط الاستراتيجي والسياسات الإدارية التقليدية مصدراً للميزة التنافسية، فقد ظهرت واحدة من أحدث المفاهيم في مجال الإدارة ويطلق عليها البراعة التنظيمية وهي من أحدث الوسائل في إدارة التغيير والمخاطر التي تواجهها المنظمات، والتي تعني القدرة علي البقاء في ظل بيئة تنافسية وذلك من خلال التفاعل والاستجابة السريعة لمتطلبات الأسواق المتعددة والمتغيرة، بالإضافة إلي توفر المهارة اللازمة للتعامل مع الظروف البيئية وبناء استراتيجيات هادفة لتحقيق الاستجابة الفعالة لتلك المتغيرات(طارق رضوان محمد، ٢٠١٤، ٣)، ولكي تكون الجامعة قادرة علي صناعة المستقبل ينبغي أن تتصف بصفات أهمها البراعة والإبداع والشفافية، حيث تعد البراعة التنظيمية من أهم العوامل التي تسهم في امتلاك الجامعة للتميز التنافسي، فالتنافسية باتت حقيقة توضح نجاح أو فشل الجامعات، ومن يمتلك مفاتيح التميز وأدوات صناعة التميز يصنع له واقع تنافسي أفضل، فيحقق بذلك فوارق ونجاحات ويحافظ علي موقفه التنافسي مع الجامعات الأخرى المنافسة (السيد محمد عبدالغفار، ٢٠١٣، ٣٣).

في ظل المنافسة التي نشهدها في هذا الوقت بين الجامعات جعلها تهتم بشكل كبير

في إجراء تغييرات معينة في ادائها لكي تخلق ميزة تنافسية تجعلها تحافظ على مركزها واستمرارها، وقد أحدثت هذه التغييرات المستمرة اجراء تحولات في أداء أعمالها اعتمادا على العناصر والموارد الأكثر أهمية التي تحقق لها التميز المؤسسي من بين تلك الموارد هو امتلاكها لقيادات قادرة على مواجهة التحديات والتحرك بسرعة أكبر اتجاه الفرص الجديدة. وأشارت دراسة (Ketabchi, (2020) أن مرونة الموارد البشرية مرتبطة بشكل إيجابي بالبراعة التنظيمية، حيث أكدت ودراسة (Nenadál, (2018) Vykydal and Waloszek أن التميز يعتبر ميزة تنافسية وهو ما يجعل المنظمة مختلفة عن باقي المنظمات الأخرى التي تقدم منتجات أو خدمات مماثلة.

وهناك عوامل ربما تكون في مقدمتها البراعة التنظيمية كداعم ومعزز لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات، فالبراعة التنظيمية يعد من المداخل الحيوية التي تسعى من خلالها الجامعات إلي توفير العقلية المتجددة لأعضائها والمحافظة علي بقائها واستمرارها وفق طرق تنظيمية مختلفة للوصول إلي النجاح الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية (مها صباح ابراهيم ، ٢٠١٧ ، ٢١٢).

وتعد البراعة التنظيمية من الموضوعات التي احتلت مكانة بارزة في حقل الإدارة الاستراتيجية خلال العقد الماضي على اعتبار أن منظمات الأعمال الناجحة تحتاج إلى أن تكون بارعة لتحقيق التوازن النسبي بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية بشكل متزامن حيث يمكن لمنظمات الأعمال البحث عن إمكانيات جديدة لتحقيق المواءمة مع بيئة الأعمال المتغيرة وفي الوقت نفسه توظف الإمكانيات المتاحة لديها لتحقيق الفاعلية والكفاءة (أحمد ناصر أبو زيد، ٢٠١٩، ٣١١)، (Li, 2013, 875).

كما تعمل البراعة التنظيمية علي مساعدة الجامعة علي تطوير أدائها بشكل مستمر علي المدى الطويل وتحقيق نتائج غير مسبوقه تتفوق بها علي منافسيها من خلال استخدام الاستراتيجيات والنماذج المطبقة في تحسين الوضع التعليمي بإعادة نظم إدارتها وأساليبها وطرق عملها وسياساتها لتحقيق الجودة في خدماتها، وما يضمن لها البقاء والاستمرارية وتحقيق ميزتها التنافسية. (هناء شحته السيد، ٢٠١٤ ، ٢٧٧-٣٣٠)،. حيث يؤكد (David, (2016, 13) أن الجامعة التي تتسم بالبراعة التنظيمية تكون قادرة علي اقتناص الفرص وتقليل التهديدات الناجمة عن التغير، وخلق القدرات الجوهرية التي تمكنها من الاستغلال للفرص والمعرفة وهذا ما يجعلها منظمات متعلمة، وأن الوصول للبراعة التنظيمية

أمر ليس سهلاً ، لأنها تتضمن تحقيق أهداف مختلفة مثل الاستكشاف والاستغلال ، وهذا يقود إلى أهمية تفاعلها وتكاملها لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات.

وتعد الجامعات المصرية ومنها علي الأخص جامعة جنوب الوادي كغيرها من المؤسسات تسعى إلى البقاء والنمو والتميز، وذلك في ظل ما تسعى إليه مصر في الفترة الحالية من محاولات للنهوض بمستوي التعليم الجامعي بمؤسساته العلمية من أجل تحقيق التميز وإنتاج كوادر علمية قادرة علي مواجهة التطورات العالمية، وكذلك رفع القدرات التنافسية للجامعة، حيث تعمل جاهدة علي تطوير إدارتها ومواردها للالتحاق بركب التنافسية، وسبيلها في ذلك تبني الاستراتيجيات والمداخل الإدارية الحديثة والتي تعمل علي تحقيق الميزات التنافسية، وبناءً علي ما تقدم يمكن القول بأن البراعة التنظيمية في المؤسسات الجامعية أحد المداخل الحديثة والمهمة في التعليم العالي لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها علي جميع المستويات؛ مستوي المدخلات والعمليات، وضمان أن تكون المخرجات منسجمة مع متطلبات سوق العمل التنافسية.

واستناداً علي ما سبق يستنتج الباحث أن البراعة التنظيمية تساهم وبشكل أساسي في تعزيز موقف الجامعة بشكل يجعلها أفضل من الجامعات الأخرى من خلال استغلال للطاقات والمواهب والخبرات والكفاءات التي يتمتع بها العاملين بالجامعة ومن ثم استثمارها عن طريق تشجيع وتقوية روح الفريق والعمل الجماعي. كما تساهم في تعزيز القدرة التنظيمية والاعتماد علي استراتيجية الابتكار والقدرات التجميعية والقدرات الاستيعابية لتعزيز الاستراتيجيات التنظيمية وتحقيق أداء أفضل في تطوير المنتجات الجديدة، وتمكن الجامعة أن تتعامل مع التوتر الذي يبدو أنه متذبذب داخل الجامعات في ظل بيئة أكثر ديناميكية ومنافسة شديدة.

كما يتضح أن المنافسة أدت إلي دفع جامعة جنوب الوادي إلي استيعاب النظم المتطورة، والتأمل مع التوجهات الحديثة، وتقديم خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما يكسب خريجها وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بها قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل، وفي الوقت نفسه تكسب ثقة المجتمع بها ومن ثم التعاون معها، وإزياد إقبال الطلاب علي الالتحاق ببرامجها بحيث تصبح الجامعة في خدمة المجتمع، والمجتمع في خدمة الجامعة وتصبح الجامعة قادرة علي منافسة الجامعات من أجل تحقيق الأفضل في وظائفها، وانطلاقاً مع هذه المعطيات استدعي أن تركز الجامعات علي البراعة التنظيمية لما فيها من مزايا إيجابية كقدرتها علي الاستكشاف والاستغلال والبحث والتجريب والمبادأة والمخاطرة.



### مشكلة البحث:

بالرغم من الجهود التي تبذلها الجامعات، إلا أنها مازالت بحاجة إلي مزيد من التجديد والتطوير بما يتلاءم مع الثورة المعلوماتية والتكنولوجية والعولمة، والانفجار المعرفي، والثورة الرقمية، ويتطلب ذلك وجود أعضاء علي درجة عالية من المهارة، وقادرة علي التكيف مع التغيرات المستمرة، ووجود العديد من المشكلات والتحديات التي تواجه الجامعات..، وهذا ما أشارت إليه دراسة أحمد محمد أحمد (٢٠١٤) المركزية في الإدارة، والتعقيد والتسلسل، والروتين الوظيفي، وقلة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة. كما توصلت دراسة عيبر همام بدرابي (٢٠١٥) إلي اتسام الجامعات بوجود المركزية الإدارية المفرطة، تعقد الهياكل التنظيمية، نمطية وتقليدية التخصصات والبرامج، ويدعم ذلك ما أشارت إليه دراسة عبدالباسط محمد دياب (٢٠١٧) مركزية السلطة، وتعدد اللوائح والقوانين والإجراءات الروتينية اليومية.

وتعاني الجامعات المصرية من ضعف ميزتها التنافسية وذلك بسبب ضعف تواجدها على مستوى التميز البحثي الدولي، وقلة إمكاناتها ومحدودية دورها في إنتاج المعرفة وتبادلها، وكذلك اتساع الفجوة بين قدرات خريجها ومتطلبات الأسواق المحلية والعالمية (ماهر أحمد حسن، ٢٠١٤).، وهناك مؤشرات عديدة تؤكد ضعف الجامعات المصرية علي مواجهة المنافسة المحلية والعالمية والتي من أهمها: ندرة وجود خطة مدروسة لإعداد كوادر بشرية مؤهلة بالأقسام العلمية، وقصور الضوابط التي تحدد كفاءة أعضاء هيئة التدريس وفعاليتهم داخل الجامعة، والنقص الشديد في أعداد أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية، وضعف تسويق الخدمات البحثية وبراءات الاختراع، وضعف عدد المنح والبعثات الداخلية والخارجية، وكثرة أعداد الطلاب وبخاصة في الكليات النظرية، ووجود قصور في مصادر المعرفة، وهجرة ذوي الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، بالإضافة إلي قصور سياسات واستراتيجيات أنظمة العمل لتخطيط إدارة الموارد البشرية وتطويرها بالجامعة، وضعف كفاية الموارد المالية اللازمة لتمويل سفر الأساتذة الزائرين، والمؤتمرات العلمية، والدورات التدريبية، والندوات، وورش العمل الداخلية والخارجية (النقرير العربي الثالث الثقافي للتنمية، ٤٤، ٢٠١٠-٤٦)، (أماني السيد غبور، ٢٠١٣، ٥١١).

ومن بين ما توصلت إليه دراسة السيد عبدالمنعم متولي (٢٠١٨)، أن الجامعة لا تقوم بتسويق الأبحاث العلمية لأعضاء هيئة التدريس وأن البرامج الدراسية لا تراعي متطلبات سوق

العمل، ولا تراجع برامجها الدراسية ولا تطورها بشكل يجعلها مواكبة لمتغيرات العصر ومستجداته، وزيادة أعداد الطلاب، وقلة الإفادة من مدخلات التعليم الإلكتروني للتغلب علي الطرق التقليدية، كما أشار طلعت حسيني إسماعيل (٢٠١٧، ١٨) أن التعليم العالي يعاني من تدني جودة عمليات التعليم والتعلم وضعف أدائه علي الاستجابة لجملة التحديات الإقليمية والعالمية، والفجوة بين أهدافه والمتحقق منها.

كما تعاني الجامعات المصرية من محدودية الموارد المالية وقلة الإمكانيات والتجهيزات المتاحة للعملية التعليمية؛ فالقاعات والمدرجات لم تعد بالقدر الكافي الذي يتناسب والأعداد الكبيرة والتخصصات المتعددة، فلا تكفي المعامل المتاحة وتجهيزاتها لتدريب الطلاب وتعليمهم، بالإضافة إلى نقص الوسائل التعليمية، وضعف مواكبة التكنولوجيا التعليمية الحديثة، وافتقار المكتبات إلى المراجع الحديثة والدوريات والمواد السمعية والبصرية (فتحي درويش عشية، ٢٠٠٩، ٢٠٠٠)، فنقص التمويل الأساسي يصعب المحافظة على معايير جودة الأداء التعليمية والبحثية، حيث أصبحت مشكلة قلة التمويل أكثر وضوحا في جامعات مصر على نحو خاص في السنوات الأخيرة (محمد عوض البربري، ٢٠١٥، ١١٠).

كما ذكرت دراسة أحمد نجم الدين عيداروس (٢٠١٥، ٧٨) العديد من التحديات والسلبيات التي تواجهها الجامعات المصرية والتي منها؛ ضعف المهارات والقدرات المهنية والتقنية لمعظم خريجي الجامعات المصرية، الفجوة الرقمية تقنياً بين مؤسسات التعليم العالي الأجنبية والعربية، ضعف مواكبتها للمستجدات الحديثة، تنميط أنظمة التعليم العالي، استدامة غياب التنوع الأكاديمي والدراسي والإداري، ندرة المواهب الاحترافية بين المؤسسات الجامعية ومقتضيات سوق العمل، وغلبة المركزية في تسيير الجامعات، وضعف الأدوار الابتكارية لإدارة الجامعة، وأشارت دراسة أميرة رمضان عبد الهادي (٢٠١٥، ٣٩٥) إلي ضعف قدرات الجامعات علي مواكبة التقدم التقني والمعرفي، وضعف قنوات الاتصال بينها وبين والمجتمع المحلي، وضعف قدرة الجامعات الحكومية علي مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات الخاصة والأجنبية . وأشارت كل من صفاء أحمد شحاته، أحمد محمد عبد العزيز، ميادة السيد محمد (٢٠١٧، ٤٨٦) إلي العديد من المشكلات التي يعاني منها التعليم الجامعي في مصر والتي تحول دون تطويرها والتي منها؛ ضعف الأداء الأكاديمي والدراسة والمجتمعي بالجامعات، ضعف الإدارة بها، ضعف سياسة تصميم البرامج التعليمية، تدني جودة البنية التحتية التكنولوجية بها.

وتم تحديد العقبات والمخاطر المحتملة للخطة الاستراتيجية للجامعة جنوب الوادي منها : قلة الموارد المالية وعدم كفايتها لتنفيذ أنشطة الخطة الاستراتيجية للجامعة، الروتين والترهل الإداري الذي قد يعوق تنفيذ الأنشطة في الأوقات المحددة وبمستوى الأداء المطلوب، عدم توافر الكوادر البشرية المدربة لتنفيذ الأنشطة والممارسات المتضمنة في الخطة التنفيذية، مقاومة التغيير من قبل أعداد غير قليلة من أعضاء هيئة التدريس ومعاوني والإداريين بالجامعة، صعوبة تحديد مؤشرات قياس دقيقة لتقييم تحقق الأنشطة والممارسات المتضمنة في الخطة التنفيذية، ووجود بعض مواد في القوانين تحد من محاولات التطوير التي تتشدها الجامعة من خلال خطتها الاستراتيجية مثل المواد التي تنظم الإجازات والسفر واستثمار الموارد، والانفتاح على المجتمع، قلة دافعية بعض الكوادر الأكاديمية والإدارية للحصول على التدريب المناسب لتنمية مهاراتهم الشخصية والقيادية اللازمة لتولي المناصب القيادية بالجامعة (الخطة الاستراتيجية لجامعة جنوب الوادي ٢٠١٨/٢٠١٩\_٢٠٢٢/٢٠٢٣).

كما أوضحت الخطة الاستراتيجية لجامعة جنوب الوادي ضعف ارتباط البحث العلمي بالجامعة بخطط وبرامج التنمية بالإقليم ، قلة وجود خطط استراتيجية في أغلب المراكز البحثية لمجالات وأنواع البحوث المراد إنجازها في فترة زمنية محددة، غياب الرؤي الشاملة والنظرة المستقبلية لدور الدراسات العليا والبحث العلمي في مستقبل التنمية بالإقليم، غياب الاستراتيجية المستقبلية لتطوير التعليم والتدريس الجامعي ، النقص في الإنشاءات والتجهيزات المواكبة لتطور الخدمات الصحية التخصصية، والنقص الشديد في أفراد التمريض وقلة خبراتهم، وأعداد الاطباء المقيمين والمعنيين، وإعداد الفنيين لتشغيل المعامل الطبية وأقسام الأشعة، والكيميائيين والفيزيائيين والعمال، والاداريين وقلة خبراتهم، ضعف جاهزية معظم كليات الجامعة وبرامجها للحصول علي الاعتماد الأكاديمي والبرامجي (الخطة الاستراتيجية لجامعة جنوب الوادي ٢٠١٨/٢٠١٩\_٢٠٢٢/٢٠٢٣).

حيث توصلت دراسة ابتسام محمد عبد اللاه (٢٠٢٠) ، بأن جامعة جنوب الوادي تفتقر إلي وجود وحدات خاصة بأنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستغلال، عدم تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف والاستغلال، افتقارها لاكتشاف الفرص واستثمارها، ضعف استثمار الجامعة الفرص الجديدة لمواجهة التحديات المستقبلية، وضعف منح الكوادر البشرية البارعة مكافآت وحوافز، وضعف اعتماد الخطة الاستراتيجية للجامعة على أفكار بارعة وضعف تفعيل العديد من الوحدات وقلة استحداثها، مثل وحدة التخطيط الاستراتيجي، وحدة القياس

والتقويم، وحدة ضمان الجودة، مركز التميز البحثي، مركز التطوير التكنولوجي، وحدة إدارة المشروعات، وهذه تتطلب الاهتمام لمواكبة لمسايرة التوجهات العالمية، الحاجة إلي توفير مناخ تنظيمي داعم للتميز، تتوافر فيه المواصفات القياسية مثل (تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستغلال) وتوافر وحدات لهذه الأنشطة، الأساليب التكنولوجية الحديثة وكيفية التعامل معها بما يتناسب مع متطلبات العصر.

وتشير نتائج الدراسات السابقة إلى ابتعاد الجامعات المصرية إلى حد كبير عن التنافسية العالمية ، وأن ثمة معوقات كثيرة تقف في سبيل تحقيق ذلك ، وهي لا تتوقف علي جانب واحد فقط بل تشمل ما يتعلق بالوظائف الأساسية للجامعة ، سواء ما يتعلق بالتدريس أو البحث العلمي وخدمة المجتمع، فقد أشارت دراسة مها صباح إبراهيم (٢٠١٧) ودراسة خالد صلاح حنفي (٢٠١٤) على الضعف الواضح في أداء الجامعات المصرية مما أدى إلى تأخر ترتيبها بين الجامعات العالمية العربية والإفريقية، كما أشارت دراسة عائشة عبدالفتاح مغاوري (٢٠١٨): إلى عجز العديد من الجامعات المصرية عن توفير متطلبات التصنيفات العالمية للجامعات بصورة مرضية مما أدى إلى تراجع ترتيب الجامعات المصرية على المستوى العربي والإفريقي والعالمي، ولقد انعكس هذا الوضع - بطبيعة الحال- على جامعة جنوب الوادي بحيث لم تظهر في ترتيب متقدم عالمي للجامعات.

وتشير العديد من تقارير التصنيفات العالمية للجامعات إلى حصولها على ترتيب متدني مقارنة بغيرها من الجامعات العربية والإفريقية، ويرجع ذلك إلى زيادة ما تعانيه الجامعات من مشكلات أثرت بشكل كبير على مستوى جودة عملياتها، وفي تصنيف التايمز البريطاني للجامعات (Times Higher Education) للعام ٢٠١٩م تم إدراج ١٩ جامعة مصرية بين أفضل ١٢٠٠ جامعة، حيث جاءت (الجامعة الأمريكية بالقاهرة، بنها، بني سويف، كفر الشيخ، والمنصورة، وقناة السويس) في المرتبة من (٦٠١-٨٠٠)، وجاءت جامعات (الاسكندرية، والقاهرة، و الفيوم، سوهاج، وطنطا) في المرتبة من (٨٠١-١٠٠٠)، بينما جاءت جامعات (عين شمس، والأزهر، وأسيوط، وحلوان، والمنوفية، والمنيا، وجنوب الوادي، والزقازيق) في المرتبة من (١٠٠١-١٢٠٠) (Times Higher Education, 2019).

وفي ترتيب الجامعات المصرية في تصنيف شنغهاي لعام ٢٠٢٠م أظهر أن جامعة القاهرة هي الجامعة المصرية الوحيدة التي تتواجد في هذا التصنيف ضمن أفضل ٥٠٠

جامعة عالمية، وجاءت جامعة الإسكندرية في الفئة من ٧٠١ إلى ٨٠٠، ثم جامعتي عين شمس والمنصورة في الفئة من ٨٠١ إلى ٩٠٠، ثم جامعة الزقازيق في الفئة من ٩٠٠ إلى ١٠٠٠. (Academic Ranking of World Universities (ARWU) Shanghai, 2020)

حيث شهد تصنيف QS العالمي ٢٠٢٠م للمنطقة العربية إدراج (٢٢) جامعة مصرية من بين (١٢٩) جامعة على مستوى المنطقة العربية، وشملت الجامعات المصرية التي أدرجت في هذا التصنيف جامعات: (القاهرة، عين شمس، الإسكندرية، المنصورة، أسيوط، الأزهر، حلوان، قناة السويس، الأمريكية، الألمانية، البريطانية، طنطا، الزقازيق، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، بنها، بني سويف، المنيا، الفيوم، المستقبل، جنوب الوادي، كفر الشيخ، المنوفية). (QS University Rankings: Arab Region, 2020)

وفي تصنيف ويبمتركس الإسباني Web metrics لعام ٢٠٢٠م جاءت جامعة (القاهرة، الاسكندرية، الجامعة الأمريكية بالقاهرة، المنصورة، عين شمس، أسيوط، بنها، الزقازيق، طنطا، حلوان) كأفضل عشر جامعات في مصر، في حين جاءت جامعة جنوب الوادي في الترتيب (٢٠) بين الجامعات المصرية (Web metrics Rankings (2020)). حيث جاءت مصر في المرتبة (١٠٠) طبقاً لمؤشر التنافسية الدولية من بين (١٣٧) دولة تمت دراسة وضعها التنافسي في إطار التقرير (Forum Economic World) وتحليل قدرتها دولياً، النسبية على المنافسة الاقتصادية، وفيما يخص مؤشرات البحث العلمي والابتكار الدولية، احتلت مصر المرتبة ٩٦ في مؤشر الابتكار العالمي لعام ٢٠٢٠م (World Economic Forum, 2020).

بالنظر إلي ترتيب جامعة جنوب الوادي في التصنيفات العالمية يجد تأخر ترتيبها في عدة تصنيفات عالمية حيث احتلت في تصنيف التايمز (THE) المركز (٨٠١) من أصل (١١٠٢) في عام ٢٠١٨، والمركز (١٠٠١) من بين (١٢٥٨) جامعة عام ٢٠١٩م (Times Higher Education, 2018,2019). أما في تصنيف ويبمتركس الإسباني Web metrics جاء ترتيبها ٢٦٤١ لعام ٢٠١٨م، والترتيب (٢٨٣٣) لعام ٢٠١٩م، وفي الترتيب (٢٦٦٧) لعام ٢٠٢٠ (Web metrics Rankings, 2018,2019,2020).

وحققت جامعة جنوب الوادي مركزاً متقدماً في تصنيف جرين مترك العالمي الذي يركز على تقييم الجامعات من حيث الالتزام البيئي، حيث جاء ترتيبها (٤٧٣) من بين (٧٨٠)

جامعة عالمية. كما احتلت المركز الخامس على مستوى الجامعات المصرية. وقد تفوقت جنوب الوادي على عدد (٣٠٧) جامعة من عدة دول شملت البرازيل، الهند، تايلاند، كندا، باكستان، رومانيا، تركيا، روسيا، إيطاليا، المجر، إيران، الأردن، إندونيسيا، المكسيك، كازاخستان، الفلبين، وغيرها (UI Green Metric,2020).

يتضح مما سبق، هناك العديد من المشكلات التي تواجه الجامعات المصرية في تحقيق الميزة التنافسية ومن بينها جامعة جنوب الوادي بالرغم من أهميته، وهذا ما دفع الباحث إلى إجراء هذه الدراسة للبحث عن القدرة التنبؤية للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة جنوب الوادي لتطوير الأداء وتحقيق مستويات عالية من التنافسية، لذلك يصبح تطبيقها في إدارات وكليات جامعة جنوب الوادي أمراً ضرورياً لتحقيق الميزة التنافسية به.

ومن ثم يسعى البحث الحالي إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

١- ما الأسس النظرية لمتغيرات البحث (الميزة التنافسية- البراعة التنظيمية) بالجامعات

المصرية في الأدبيات الإدارية المعاصرة؟

٢- ما واقع (الميزة التنافسية - البراعة التنظيمية) بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس ؟

٣- ما القدرة التنبؤية للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة جنوب الوادي

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية ؟

٤- ما الإجراءات المقترحة للبراعة التنظيمية للإسهام في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة

جنوب الوادي ؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

١- التعرف على الأسس النظرية للميزة التنافسية والبراعة التنظيمية بالجامعات في

الأدبيات الإدارية المعاصرة.

٢- الكشف عن واقع (الميزة التنافسية - البراعة التنظيمية) بجامعة جنوب الوادي من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

٣- الكشف عن القدرة التنبؤية للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة جنوب

الوادي في ضوء نتائج الدراسة الميدانية .

٤- وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة للبراعة التنظيمية للإسهام في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة جنوب الوادي .

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من عدة اعتبارات أهمها:

١- تقديم إطار نظري لطبيعة متغيرات البحث (البراعة التنظيمية - الميزة التنافسية) بالجامعات، قد يساهم في إثراء المكتبة العربية والمصرية خاصة في ظل ندرة الدراسات في هذا المجال.

٢- سد الفجوة في الأدبيات البحثية من خلال الكشف عن القدرة التنبؤية بين متغيرات البحث (البراعة التنظيمية - الميزة التنافسية) بالجامعات.

٣- تتمثل أهمية الدراسة في حيوية الموضوع، والندرة النسبية للدراسات والبحوث في مجال البراعة التنظيمية، كما تسهم في إيضاح مفهوم وأهمية وأهداف وأبعاد البراعة التنظيمية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة جنوب الوادي.

٤- قد تكون هذه الدراسة بداية للنظر في تطوير جامعة جنوب الوادي من خلال البراعة التنظيمية والميزة التنافسية، وخاصة في حاجة الجامعات المصرية للتحديث والتطوير، وتحقيق أعلى مستوي من الجودة لقدرتها علي المنافسة.

٥- أنه يتزامن مع الجهود المبذولة من جامعة جنوب الوادي في الارتقاء بجودة أداؤها وخدماتها، وبما يضمن لها ميزتها التنافسية.

٦- من المنتظر أن يستفيد من نتائج الدراسة المسئولون عن الإدارة بجامعة جنوب الوادي، بالإضافة إلي المعنيين من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وطلاب وعاملين وأعضاء المجتمع المحلي.

٧- قد تنبه المسئولين من واضعي السياسات ومتخذي القرار في الجامعات إلي البراعة التنظيمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة جنوب الوادي لمواكبة التطورات وتحسين الأداء وتحقيق المزايا التنافسية، والتخلص من المشكلات التي تواجهها المنظومة الجامعية.

٨- قد يساهم هذا البحث في فتح المجال للدراسات المستقبلية علي ضوء أدبياته ونتائجه.

حدود البحث:

تمثلت حدود البحث في:

١- حدود موضوعية: اقتصر البحث الحالي علي دراسة القدرة التنبؤية للبراعة التنظيمية

(الاستكشاف، الاستغلال) في تحقيق الميزة التنافسية (الابداع، الجودة، المرونة، التكلفة، التسليم)، في ضوء أدبيات البحث وبالتطبيق على جامعة جنوب الوادي.

٢- حدود بشرية: اقتصر البحث الحالي في تطبيق الاستبيان على أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٣) فردًا شملت (٦٣) استاذًا، ٩٧ استاذ مساعد، ٢١٣ مدرس) من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة جنوب الوادي وفرع البحر الأحمر للفصل الدراسي الثاني ٢٠٢٠/٢٠٢١ م.

٣- حدود مكانية: اقتصر البحث الحالي على جامعة جنوب الوادي وفرع البحر الأحمر بجمهورية مصر العربية.

٤- حدود زمانية: تم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني خلال شهر أبريل للعام الجامعي ٢٠٢٠/٢٠٢١ م.

منهج البحث وأدواته:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث أن هذا المنهج لا يتوقف عند وصف الظاهرة أو المشكلة والعوامل المؤثرة فيها، بل يتعداها إلى تفسير الظاهرة وتحليلها وتطويرها، ويتمثل في جمع البيانات والمعلومات حول متغيرات الدراسة، وتحديد أو صياغة الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليل النتائج وتفسيرها، ثم وضع مجموعة من التوصيات المرتبطة بنتائج البحث يمكن الاستفادة منها.

وتتمثل أداة الدراسة في: استبيان واقع (الميزة التنافسية - البراعة التنظيمية) بجامعة

جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مصطلحات الدراسة:

اعتمد الباحث في البحث على المصطلحات التالية:

### ١- البراعة التنظيمية: Ambidextrous Organization

براعة: (اسم)، مصدر بَرَعَ ، دَمَّ عَرَضاً رِيَاضِيًّا فِيهِ بَرَاعَةٌ : فِيهِ كَمَالٌ وَإِتْقَانٌ وَتَفَوُّقٌ ، تَكَلَّمَ بِبِرَاعَةٍ أَمَامَ النَّاسِ : بِفَصَاحَةٍ وَبِلَاغَةٍ لَهُ بَرَاعَةٌ فِي الْكَلَامِ ، البراعة : كَمَالُ الْفَضْلِ ، البراعة حُسْنُ الْفَصَاحَةِ الْخَارِجَةِ عَنْ نِظَائِرِهَا ، براعة المطلاع/ براعة الاستهلال: (بلاغة) حُسْنُ الْإِبْتِدَاءِ؛ أَنْ يَقْدَمَ الْمُتَحَدِّثُ أَوْ الْكَاتِبُ فِي دِيبَاجَةٍ حَدِيثِهِ أَوْ فِي أَوَّلِ مَوْضُوعِهِ جَمَلَةً مِنْ الْأَفْظَاءِ وَالْعِبَارَاتِ، يَمَهِّدُ بِهَا لِمَوْضُوعِهِ الْأَسَاسِيِّ (مجمع اللغة العربية، ١٩٩٨).

وتشير إلي قدرة الجامعة علي تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف مثل البحث والتجريب وأخذ المخاطر والبحث عن حلول بديلة، وأنشطة الاستغلال مثل التنفيذ وتجنب



المخاطر وتقليل التباين في السلوك (BirkinShaw & Gupta,2013,290). وعرفها (Jingjing and zhongwei,(2018,23) بأنها " قدرة المنظمة على أداء مختلف الأعمال الاستراتيجية المتنافسة في أغلب الأحيان وبشكل واسع معا في نفس الوقت. ويعرفها البحث إجرائياً بأنها : قدرة جامعة جنوب الوادي على السعي المتزامن لاستثمار واكتشاف مواردها الداخلية والخارجية وتحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال، استغلال ما تم اكتشافه بأفضل ما يمكن والقدرة علي التحسين والتنفيذ، وتقاس إجرائياً بالدرجة التي تحصل عليها جامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس علي محور البراعة التنظيمية (الاستكشاف- الاستغلال) في الاستبيان المعد في البحث الحالي.

## ٢- الميزة التنافسية للجامعات: Competitive advantage for universities

(الميزة) مصدر مأز، مزية: صفة تميز الشيء عن غيره ، يقال ميزته الصراحة في أقواله ،العقل ميزة الإنسان عن غيره من المخلوقات (أحمد مختار عمر، ٢٠٠٨، ٢١٤٥ )، ومفهوم الميزة (advantage) في اللغة الإنجليزية كما أورده قاموس (Cambridge) بأنها: حالة اعطاء فرصة أكبر للنجاح، امتاز، تفوق، أفضلية، منفعة ( Cambridge, 2013, 12)، أي أن الميزة لغوياً تعني التفوق والانفراد، كما تشير (التنافسية) لغوياً من الفعل نفس، ونفس الشيء- نفاسة: كتعظيم القيمة، (تنافس) مصدر تنافس، تنافس القوم في كذا: تسابقوا فيه وتباروا دون أن يلحق بعضهم الضرر ببعض (مجمع اللغة العربية، ١٩٩٨، ٩٧٧) . وتعرف الميزة التنافسية في البيئات الجامعية على أنها القدرة على تحسين، وتطوير الأداء الجامعي بشكل يخدم الأهداف المرسومة، ويحققها بشكل أفضل من غيرها من منافسيها من الجامعات والكليات (Bisaria,2013,92).

ويقصد بها الجهود والإجراءات والابتكارات وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية الإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها الجامعات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر أتساعا في الأسواق التي تهتم بها(محمود الوادي، علي الزعبي، ٢٠١١، ٧٨). ويعرفها البحث إجرائياً بأنها : امتلاك جامعة جنوب الوادي لبرامج تعليمية متميزة - برامج بينية بشراكة عالمية -البحث العلمي، الكفاءات اللازمة، لتمكينها من تقديم خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية بجودة عالية وأقل تكلفة، تؤهلها للتميز على المنافسين، وتقاس إجرائياً بالدرجة التي تحصل عليها جامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس علي أبعاد الميزة التنافسية (الابداع- الجودة - المرونة- التكلفة- التسليم) في الاستبيان المعد

في البحث الحالي.

الدراسات السابقة والتعليق عليها:

تم تناول بعض الدراسات السابقة التي ترتبط بموضوع البحث الحالي في إطار ثلاث محاور؛ الأول: دراسات اهتمت بموضوع البراعة التنظيمية، والثاني: دراسات تناولت موضوع الميزة التنافسية بالجامعات، الثالث: دراسات تناولت البراعة التنظيمية والميزة التنافسية معاً.

**أولاً: البراعة التنظيمية:**

١-دراسة (Zuo, et al. (2014) :

هدفت الدراسة إلى تحليل الوضع الحالي للتعليم المستمر واقتناص الفرص لتطويره، من خلال تبني نموذج بارع للتعليم المستمر للجامعة، من خلال استخدام الاستكشاف والاستغلال في تطوير التعليم الجامعي المستمر من خلال استغلال الموارد الحالية، واكتشاف فرص جديدة، استخدمت الدراسة نظرية إدارة علاقات العملاء لتحليل خصائص المستويات المختلفة للمتعلمين في التعليم المستمر بالجامعة، لفهم أهداف التعلم واحتياجاتهم بدقة، واقترحت إنشاء نموذج مبتكر لتطوير التعليم الجامعي المستمر في جامعات اليونان.

٢-دراسة عمار فتحي موسي (٢٠١٦) :

هدفت التعرف على دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية للعاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (٣٦٦) إداري في جامعة المنوفية، و(٢٩٩) في جامعة مدينة السادات، أظهرت النتائج وجود تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى الاهتمام برأس المال النفسي (الفاعلية الذاتية، الأمل والتفاؤل والمرونة)، ووجود تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين بجامعة المنوفية والعاملين بجامعة مدينة السادات من حيث مستوى البراعة التنظيمية بهما (الاستغلال والاستكشاف)، ووجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين مستوى الاهتمام برأس المال النفسي ومستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات.

٣-دراسة أحمد ناصر أبوزيد (٢٠١٩):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التفكير الاستراتيجي على البراعة التنظيمية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

تطبيق الشركات المساهمة العامة للتفكير الاستراتيجي بمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٢٥) وكذلك تحقيق لمستويات متوسطة من البراعة التنظيمية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٥٧) كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي على البراعة التنظيمية وأبعادها المتمثلة في الاستكشاف والاستغلال، أوصت الدراسة بضرورة السعي الدائم نحو تحقيق البراعة التنظيمية من خلال التفكير الاستراتيجي ومن خلال تبني طرق أخرى نظر أهمية البراعة التنظيمية في أداء المنظمات والحفاظ على ديمومتها في الأمد البعيد.

٤-دراسة حمادة عبدالمنعم قرني (٢٠١٩):

هدفت الدراسة إلي التعرف علي واقع البراعة التنظيمية والقيادة التحويلية في التعليم الثانوي العام ، بالإضافة إلي التعرف علي العلاقة بين البراعة التنظيمية والقيادة التحويلية في التعليم الثانوي العام، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، معتمدة علي أسلوب دراسات العلاقات الارتباطية وقد بلغ حجم العينة (٤٠٠) من المعلمين ببعض مدارس التعليم بمصر، وقد توصلت إلي مجموعة من النتائج من أهمها أن درجة توافر ممارسات البراعة التنظيمية والقيادة التحويلية جاء بدرجة متوسطة فضلا عن وجود علاقة قوية وتأثير واضح للقيادة التحويلية في البراعة التنظيمية.

٥-دراسة ( Lee, et al. ( 2019 ) :

هدفت الدراسة إلى فحص الأثر الإيجابي لثقافة التنظيم البارعة، باستخدام نموذج متعدد المستويات، على وجه التحديد، فحصت هذه الدراسة آثار ثقافة التنظيم البارعة على الأداء الوظيفي للأعضاء، وأشارت النتائج إلى أن ثقافة التنظيم البارعة لها علاقة إيجابية مع الأداء الوظيفي، من خلال القضاء علي الأفكار السلبية وتدعيم الأفكار البارعة، وتوضيح الرؤيا والقيم المشتركة عبر وحدات الاستكشاف والاستغلال ومهام هذه الوحدات، وتطوير أدائهم الوظيفي من خلال تحسين مهاراتهم وقدراتهم، علاوة على ذلك تقدم هذه الدراسة آثارًا عملية في كيفية إدارة الأفراد لثقافتهم التنظيمية.

٦-دراسة ليلي عبدالله محمد (٢٠١٩):

هدفت الدراسة التعرف علي دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية ، تكونت عينة الدراسة من (١٧٦) قائدة ووكيلة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، أظهرت النتائج أن واقع البراعة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، وأن

مستوى المناخ التنظيمي جاء بدرجة كبيرة، وأن هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة على دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس ، ووجود فروق دالة إحصائية لواقع البراعة التنظيمية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية ولصالح المرحلة الثانوية، المؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس ، وسنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة ١٠ سنوات فأكثر وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، التخصص العلمي. كما أظهرت النتائج وجود فروق لمستوى المناخ التنظيمي تعزى لمتغير) المرحلة الدراسية ولصالح المرحلة الثانوية، المؤهل العلمي ولصالح حملة البكالوريوس، وسنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة ١٠ سنوات فأكثر وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، التخصص العلمي.

٧-ابتسام محمد عبد اللاه (٢٠٢٠).

هدفت الدراسة إلي تقديم استراتيجية مقترحة لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية في ضوء مدخل المنظمة البارعة، واستخدمت المنهج الوصفي بتطبيق استبانة علي عينة عشوائية بسيطة بلغت (٣٧٠) عضو هيئة تدريس ومعاونًا من جامعات الصعيد (أسيوط، سوهاج، جنوب الوادي، أسوان)، بالإضافة إلي أسلوب التحليل البيئي الرباعي سوات (SWOT) وذلك بتطبيق استمارة لاستطلاع رأي (٣٠) خبيرًا من (رؤساء أقسام، ووكلاء، وعمداء كليات الجامعات الأربع)، وأظهرت نتائج تطبيق الاستبانة أن محور تميز الاستراتيجية في ضوء مدخل المنظمة البارعة جاء في الرتبة الأولى ثم محور تميز الثقافة التنظيمية في ضوء مدخل المنظمة البارعة جاء في الرتبة الثانية، ثم محور تميز الهيكل التنظيمي في ضوء مدخل المنظمة البارعة جاء في الرتبة الثالثة، تلاه محور تميز القيادة في ضوء مدخل المنظمة البارعة في الرتبة الرابعة، وأخيرًا محور تميز الموارد البشرية في ضوء مدخل المنظمة البارعة في الرتبة الأخيرة، إذ جاءت المحاور الخمسة للاستبانة بدرجة توافر متوسطة، كما كشفت نتائج تطبيق استمارة سوات (SWOT) أن قيم الوزن المرجح الكلي لتحليل عوامل البيئيتين الداخلية والخارجية تقع في المستوي المتوسط.

٨-دراسة أسماء علي محمود (٢٠٢٠):

هدفت الدراسة التعرف علي درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت النتائج أن درجة توافر البراعة

التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة جاءت متوسطة، وأن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس الخاصة كانت متوسطة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين درجة توافر البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة ودرجة ممارسة الإدارة بالتجوال في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، فقد أوصت الباحثة بجملة من التوصيات كان أهمها: ضرورة العمل على زيادة الوعي بأهمية توافر البراعة وتعزيز ممارسات الإدارة بالتجوال داخل المدرسة.

٩- دراسة رأفت عاصي حسين (٢٠٢٠):

هدفت الدراسة إلى التعرف على القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية، حيث تطلبت منهجية البحث تصميم مخطط افتراضي يعكس علاقات الارتباط والتأثير بين القدرات التكنولوجية وأبعاد البراعة التنظيمية، فضلا عن تمثيله لمجموعة من الفرضيات الفرعية التي تعكس هذه العلاقات بناءً على تشخيص متغيرات البحث واختيار علاقات الارتباط والتأثير علي وفق ما أفضي إليه نموذج البحث وتأشير مجموعة من الاستنتاجات، مان من أبرزها اعتبار القدرات التكنولوجية واحدة من الوسائل المهمة التي يعتمد عليها في تحقيق البراعة التنظيمية من خلال منح العاملين الخبرات والمهارات اللازمة، والتي تساعد متخذي القرار علي اتخاذ القرارات السليمة وفي الوقت المناسب. في حين أكدت أهم التوصيات علي ضرورة إكساب العاملين المعرفة التكنولوجي من خلال إشراكهم في دورات تدريبية مكثفة لمنحهم المهارات والخبرات اللازمة لاكتشاف الفرص والعمل علي استغلالها.

١٠- دراسة زكي عبد المعطي أبو زيادة (٢٠٢٠):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: الاهتمام بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد البراعة التنظيمية بدرجة عالية جدا، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر هام ذي دالة إحصائية عند مستوى دالة (٠.٠٥) لأبعاد إدارة المواهب على البراعة التنظيمية، كما تبني أيضا أثر هام ذو دالة إحصائية عند مستوى دالة (٠.٠٥) لأبعاد إدارة المواهب على البراعة التنظيمية، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية ذات دالة إحصائية عند مستوى دالة (٠.٠٥) لأبعاد إدارة المواهب وأبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف) على المستوى الكلي، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم العديد من التوصيات الرامية إلى تفعيل دور ممارسات إدارة

المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية •

١١- دراسة (Ketabchi, 2020) :

هدفت الدراسة للتعرف على مرونة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية في جامعة بايم نور، وتم تطبيق الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بايم نور في أصفهان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية وتشير النتائج إلى أن مرونة الموارد البشرية مرتبطة بشكل إيجابي بالبراعة التنظيمية، عدم وجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية على الأداء، لم يلاحظ أي تأثير إيجابي لمرونة الموارد البشرية على أداء الجامعة سواء بشكل مباشر أو بوساطة البراعة التنظيمية، وأوصت الدراسة بتقليل القيود وتوفير فرص لمزيد من التعليم خاصة للمهتمين بالمناطق المحرومة ولا يمكنهم الوصول إليها بسهولة في نظام التعليم التقليدي.

١٢- دراسة (Naizm, 2020) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الابتكارية على الأداء التنظيمي من خلال البراعة التنظيمية كمتغير وسيط، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن قيادة الابتكار ترتبط بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي الذي يظهر التأثير المباشر، كما ظهر أن قيادة الابتكار ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالبراعة التنظيمية .

١٣- دراسة إبراهيم أحمد أبو رحمة (٢٠٢١):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت نتائج الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي لدى جامعة غزة. وتؤثر البراعة التنظيمية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  على تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة غزة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تسهم في معالجة نقاط الضعف وإثراء نقاط القوة، حيث أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الجامعة بتدريب العاملين وتمييزهم مهنيًا ويجب على الجامعة تحليل التغيرات البيئية لاكتشاف ما بها من فرص.

١٤- دراسة عواطف عيشوش (٢٠٢١):

هدفت الدراسة إظهار مدى المساهمة التي تحدثها القدرات الديناميكية في البراعة

التنظيمية بولاية الوادي، بالاعتماد على تقنية دراسة الحالة مستخدمين الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث أظهرت الدراسة بان القدرات الديناميكية تساهم في تعزيز كل من الاستغلال والاستكشاف، ولقد خلصت الدراسة بنتيجة مفادها وجود مساهمة فعالة للقدرات الديناميكية في تعزيز البراعة التنظيمية.

### المحور الثاني: الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية

١- دراسة أحمد نجم الدين عيداروس (٢٠١٥):

هدفت الدراسة إلي التعرف علي طبيعة الميزة التنافسية في الجامعات، وإيضاح أهم جهود بعض الجامعات الاجنبية بشأن تشكيل فرق العمل الافتراضية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلي رؤية معيارية لضمان جودة فرق العمل الافتراضية، ومقترحات تتعلق بإدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية.

٢- دراسة أميرة رمضان عبد الهادي (٢٠١٥):

هدفت الدراسة التوصل إلي متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل المعرفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلي عدة متطلبات تسهم في تطوير إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية تتمثل في متطلبات ترتبط بالبنية التشريعية والتحتية، ومتطلبات بشرية وإدارية وتنظيمية، واخري ترتبط بالثقافة التنظيمية والثقافة المجتمعية.

٣- دراسة محمد إبراهيم خاطر (٢٠١٥):

هدفت الدراسة التعرف علي متطلبات تدويل التعليم الجامعي في مصر لتحقيق الميزة التنافسية، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن، وتوصلت إلي تصور مقترح يتضمن متطلبات تدويل التعليم الجامعي بمصر لتحقيق الميزة التنافسية ومنها: تبني استراتيجية واضحة لتدويل التعليم الجامعي متضمنة رسالة الجامعة، عقد شراكة مع منظمات الأعمال وتضمين البعد الدولي في المناهج والبرامج التدريسية.

٤- دراسة محمد جاد حسين (٢٠١٥):

هدفت الدراسة إلي التعرف على درجة توافر متطلبات تطبيق ستة سيجما وأبعاد الميزة التنافسية ببعض كليات جامعة جنوب الوادي، والمعوقات التي تواجه تطبيق ستة سيجما، وسبل مواجهة هذه المعوقات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من

(٢٧٥) فرداً منهم (١١٥) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، و(١٠٦) من أعضاء الجهاز الإداري في العام الجامعي ٢٠١٢ / ٢٠١٣م، وقد أظهرت الدراسة أن استجابات أفراد العينة حول درجة توافر متطلبات تطبيق ستة سيجما وأبعاد الميزة التنافسية كانت بدرجة متوسطة في جميع الأبعاد، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين توافر متطلبات ستة سيجما وتحقيق الميزة التنافسية، كما أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة طبقاً للمستوى الوظيفي والكلية، في حين لا توجد فروق طبقاً للخبرة، وكانت أبرز معوقات تطبيق ستة سيجما، نقص الإمكانيات المالية، وقلة دعم الإدارة العليا، وأبرز سبل مواجهة المعوقات، دعم الإدارة العليا، وإيجاد بيئة عمل تتوافر فيها العوامل الأساسية لتطبيق ستة سيجما.

٥-دراسة (Kising, Namusonge, Mwirigi (2016) :

هدفت الدراسة إلى تقييم دور الابتكار التنظيمي في استدامة الميزة التنافسية للجامعات في كينيا، واعتمدت على الأسلوب المسحي، وتكونت العينة من (٢٨٥) من القادة الأكاديميين ب(٥٧) جامعة، وتوصلت إلي أن الابتكار الوظيفي، الابتكار الإداري، ابتكار العمليات، وابتكار المنتج يلعبوا أدوار هامة في استدامة الميزة التنافسية للجامعات، وأن أشكال الابتكار الوظيفي هي الأساس في بناء الميزة التنافسية المستدامة.

٦-دراسة صلاح الدين توفيق، شيرين عيد مرسي (٢٠١٧):

هدفت الدراسة إلي تقديم إطار مفاهيمي حول الريادية، وطرق التحول نحو جامعة ريادية وأهم معوقاتها، ومبررات الاهتمام بتحقيق المزايا التنافسية المستدامة للجامعات مع وضع تصور مقترح لدور الجامعة الريادية في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة، وأهم ما توصل إليه البحث: أنه صار ضروريا على المؤسسات وخاصة الجامعات أن تعيد النظر في تحويل دورها من التركيز على التوظيف كجامعات تقليدية إلى التركيز على مبدأ إيجاد فرص العمل، والاهتمام بمواردها البشرية باعتبارها ثروة حقيقية وهي أفضل موجودات المؤسسة الجامعية حتى تصبح جامعة ريادية قادرة على دعم وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

٧- عبدالناصر محمد رشاد، أمل سعيد محمد (٢٠١٧).

هدفت الدراسة إلي تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعتي عين شمس والمجمعة، واستخدم البحث المنهجية المقارنة، وتوصلت نتائج الدراسة : ما ترتب عليها من تحليل مقارن لأوجه التشابه والاختلاف، وتفسيرها لاستجابات أفراد العينة؛ اتضح أن ثمة ضعفا ملحوظا في الأداء المؤسسي بكليتي التربية بجامعتي عين



شمس والمجموعة في محدداته الثلاثة المختارة في البحث الراهن، (التوجه الاستراتيجي، والتمكين، والتوجه نحو تسويق الخدمات التعليمية)؛ بما ينعكس سلبيا على قدرة الكليتين على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهو الأمر الذي يدعو البحث الراهن لتقديم عدد من الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي للكليتين، عملا على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لهما، وهو ما سيتم تناوله تفصيلا في القسم التالي من أقسام البحث الراهن. وقد قدم البحث عددا من الإجراءات المقترحة المتعلقة بالمحددات المختارة في البحث الراهن لتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية بكليتي التربية بجامعة بني سويف والمجموعة.

٨-دراسة مصطفى أحمد أمين(٢٠١٧):

هدفت الدراسة إلى تحديد أبعاد الميزة التنافسية في الجامعات، والتعرف على ماهية بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها المختلفة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولتطبيق التصور المقترح لزم تحديد عدد من المتطلبات، منها: نشر ثقافة تنظيمية داخل الجامعات تقبل التغيير وتدعم الاتجاه نحو المستقبل، عن طريق إعادة هيكلة البرامج والخطط الدراسية، وتطوير برامج التدريب وتنمية العاملين وأعضاء هيئة التدريس، تحديد الحاجة الفعلية وراء استخدام بطاقة الأداء المتوازن والمؤثرات الرئيسة في كل أبعاد البطاقة، ترسيخ مبدأ عدم وجود حلول معيارية تناسب جميع الجامعات، نظرا لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة عليها، مشاركة جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية للجامعة بفاعلية. توفير البيانات الكافية الضرورية لتعطي مؤشرا دقيقا للأداء، مراجعة أهداف التعليم الجامعي بما يتواءم مع السمات المميزة والفريدة للجامعات. ضمان ارتباط المؤشرات المالية بجودة الأداء، ربط مقاييس الأداء برؤية ورسالة الجامعة.

٩-دراسة أماني عبدالعظيم مرزوق (٢٠١٨):

هدفت الدراسة التعرف علي أهم متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء وظائف الجامعة وبعض الخبرات العالمية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، قد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود بعض من جوانب القصور في واقع متطلبات تحقيق الميزة التنافسية تتمثل في الاتي: ضعف دعم حرية البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس لتطبيق نتائج أبحاثهم، قلة نشر البحوث المتميزة في مجلات علمية مصنفة عالميا، ضعف التحفيز المادي المناسب لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق التميزي التدريس، القصور توظيف تقنية

المعلومات والاتصالات في الطرق التدريسية الجديدة لتنفيذ البرامج الأكاديمية ، افتتار الجامعة لاستحداث استراتيجيات واضحة وموحدة لتنمية أعضاء هيئة التدريس ترتكز على صقل معارفه وتنميته ذاتيا واكسابه المهارات المهنية والبحثية اللازمة لتميز ادائه الجامعي الافتتار إلى المعايير التنافسية لتدويل البحوث العلمية والبرامج التعليمية بالجامعة، وتم وضع تصور لرؤية تربية معاصرة لتحقيق ميزة تنافسية بجامعة المنصورة في ضوء وظائفها وبعض الخبرات العالمية.

١٠-دراسة محمود فوزي احمد، عماد نجم عبدالحكيم (٢٠١٨):

هدفت الدراسة إلى توظيف مدخل تعزيز تنافسية التعليم العالي المصري بغية تطوير واقع مؤسساته في التصنيفات العالمية للجامعات، من خلال رصد مدى تنافسية التعليم العالي المصري عالميا، والواقع الحالي لمؤسساته على تصنيف نخبة الجامعات العالمية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج مهمة تشير الى ضعف امكانيات وقدرات التعليم العالي المصري على الوفاء بمعايير التنافسية العالمية، للوصول بمؤسساته الى مكانة مناسبة في تصنيفات نخبة الجامعات العالمية، كما توصلت الدراسة الى وجود مجموعة من الفرص والعوامل بالواقع المصري التي يمكن تعزيزها كإطار للتنافسية في مجال التعليم العالي، وقدمت الدراسة عدة توصيات مهمة لتعزيز التنافسية المتعلقة بالتعليم العالي المصري ، ومنها تحسين رتبة مصر على مؤشر تقرير البنك الدولي من خلال بناء فروع الجامعات الدولية بمصر، وتحسين واقع الأعمال ، بما يتيح ذلك من فرص وظيفية للخريجين، وتحسين واقع مصر على مؤشر الحرية الاقتصادية، ومؤشر الشفافية العالمية ، وتحقيق استقلالية مؤسسات التعليم العالي في كل جوانبه بما فيها من قضايا الحرية الأكاديمية .

١١-دراسة حمد حمدان الغامدي (٢٠١٩):

هدفت الدراسة التعرف على واقع القدرة التنافسية للجامعات السعودية الناشئة والمعوقات التي تواجه تلك الجامعات في تحسين قدرتها التنافسية وأهم المتطلبات التي يجب توفرها لتحسين القدرة التنافسية للجامعات السعودية الناشئة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس في أربع جامعات سعودية ناشئة، تم اختيارها باستخدام العينة العشوائية الطبقية، أشارت إلى أن واقع القدرة التنافسية للجامعات السعودية الناشئة بشكل عام جاء بدرجة متوسطة ، كما بينت الدراسة ان الجامعات السعودية

الناشئة تواجه معوقات عديدة نحو تحسين قدرتها التنافسية؛ كان من أبرزها المعوقات المالية والإدارية والأكاديمية، وقدمت الدراسة تصورا مقترحا يعتمد علي وضع اليات لتحقيق متطلبات القدرة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة.

١٢-دراسة حنان البدري سليمان(٢٠١٩):

هدفت الدراسة التعرف على مستوى تحقيق إدارة جامعة أسوان للميزة التنافسية والوصول إلى استراتيجية مقترحة لتفعيل دور التعلم التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية بها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها : أن هناك قصور في استراتيجيات تحقيق أهداف البحث والتطوير في مجال التعلم التنظيمي ، وفي إجراء الجامعة للمسح الدوري للبيئة التنافسية وللخدمات التي يقدمها المنافسون ، وأنها لا توفر برامج لتدريب رؤساء الاقسام على أصول تقييم الأداء الجامعة ، كما أن إدارة الجامعة لا تتيح للأعضاء والعاملين الوسائل والإمكانات التي تدعم الابداع والتميز، وأنها لا تحرص على تدريب أعضاء هيئة التدريس على أساليب العمل المتغيرة، وقد قدمت الدراسة استراتيجية مقترحة لتفعيل التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في جامعة أسوان تركز على مجموعة من المرتكزات، وتهدف إلى الى بناء نظام متكامل لتحقيق وتطبيق وإدارة التعلم التنظيمي في جامعة أسوان ، مما يوفر كفاءة عالية للخدمات المقدمة ويدعم فاعلية الاستخدام الكمي والنوعي للموارد والموجودات المتاحة في البيئة الجامعية ، بما يحقق للجامعة امتلاك الميزة التنافسي.

١٣-دراسة أسماء عبد الفتاح نصر (٢٠٢١) .

هدفت الدراسة وضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية، وتضمنت الدراسة عدة خطوات اشتملت على الإطار النظري والمفاهيمي لليقظة الاستراتيجية والأسس النظرية للميزة التنافسية في الجامعات ومؤشرات قياسيا، ومدى توافر مؤشراتها بجامعة الأزهر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأشارت نتائج الدراسة إلى قمة توفر مؤشرات الميزة التنافسية بجامعة الأزهر، وتم تقديم تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر وفقا لعدد من المحاور الأساسية أهمها تفعيل أبعاد اليقظة الاستراتيجية ، وتطوير أساليب الإعلام والترويج للخدمات الجامعية ، وقياس مؤشرات الميزة التنافسية .

١٤- دراسة إيناس عبدالعال، سوزان المهدي، هالة مغاوري (٢٠٢١)

هدفت الدراسة التعرف علي دور الجامعة في تفعيل عملية التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الميزة التنافسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات لتفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات من أهمها بناء ثقافة تنظيمية داخل الجامعات ورفع تصنيفها المحلي والعالمي، وضرورة تبني فلسفة التميز في الجامعات المصرية والعمل علي تحقيقها والارتقاء بمستوي العمل من خلال إقامة الندوات وورش العمل، واعتماد حلقات العصف الذهني حول مفهوم الميزة التنافسية ودعم ثقافة المرونة في العمل للتأقلم مع المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

ثالثاً: دراسات اهتمت بالبراعة التنظيمية والميزة التنافسية:

١-دراسة (Chnellbacher & Heidenreich(2020) :

هدفت الدراسة إلى التركيز علي الاستكشاف والاستغلال على المستوى التنظيمي من أجل فهم الأسس النفسية الدقيقة لمهارات الفرد في ضوء المنظمة البارعة، من خلال تسليط الضوء على ثلاثة أبعاد (البراعة المتسلسلة، البراعة الهيكلية، البراعة السياقية)، وهناك آليتين هما بحث المعرفة البارعة وتتضمن (البحث عن المعرفة الاستكشافية، والبحث عن المعرفة الاستغلالية)، وعرض المعرفة البارعة وتتضمن (عرض المعرفة الاستكشافية، وعرض المعرفة الاستغلالية)، تم استخدام المسح الإحصائي، وتكونت عينة الدراسة من (٤١٥) موظفاً، وتشير النتائج أن عرض المعرفة البارعة يحدث أداء أعلى في البيئات التي تتميز بالسعي إلى ابتكارات جذرية، في حين أن البحث عن المعرفة البارعة مناسب في البيئات التي تركز على الابتكار بشكل متزايد، وأيضاً يمكن تبني هذه الأبعاد لتحقيق المنظمة البارعة.

٢-دراسة علي بن حسن يعن الله (٢٠٢٠):

هدفت الدراسة إلي تحديد دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية في جامعة تبوك ، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وقد كانت أبرز النتائج أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تمارس بدرجة عالية وبمتوسط حسابي ٣.٦٨، أبعاد البراعة التنظيمية تمارس بدرجة عالية وبمتوسط حسابي ٣.٦٧، وابعاد الميزة التنافسية تمارس بدرجة عالي بمتوسط حسابي ٣.٦٦، ووجود علاقة ارتباطية موجبه دالة إحصائياً عند مستوي الدلالة ، بين درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية ودرجة توافر الميزة التنافسية فيها،

وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين درجة ممارسة الرشاقة الاستراتيجية ودرجة ممارسة البراعة التنظيمية ، وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين البراعة التنظيمية وتوافر الميزة التنافسية فيها، ووجود تأثير غير مباشر للرشاقة الاستراتيجية علي الميزة التنافسية بوجود البراعة التنظيمية كمتغير وسيط مما يدل علي أن البراعة التنظيمية تلعب دور وسيطا في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

٣-دراسة مروة جمعة عبدالغني (٢٠٢٠):

هدفت الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية، وتضمنت عينة الدراسة الأساسية (٢٤٤) من العاملين بالجمعيات الأهلية بمحافظة الفيوم، وقد أظهرت النتائج ملاءمة نموذج العاملين بالنسبة لمقياس البراعة التنظيمية ونموذج الأربعة عوامل بالنسبة لمقياس الميزة التنافسية، كما أسفرت النتائج عن تمتع مقياسي الدراسة بثبات جيد، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية موجبة بين أبعاد البراعة التنظيمية (براعة الاستغلال، براعة الاستكشاف) وبين أبعاد الميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية (الميزة الاستراتيجية، البحث والتطوير، الميزة الابتكارية، تلبية احتياجات المستفيدين)، كما وجد أيضاً أن البراعة التنظيمية تسهم في التنبؤ بالميزة التنافسية بالجمعيات الأهلية، كما تسهم البراعة التنظيمية في التنبؤ بالأبعاد الأربعة للميزة التنافسية للجمعيات الأهلية.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

- يتضح من العرض السابق أن هناك اهتماماً في الدراسات العربية للميزة التنافسية ، وهناك خلط في مفهوم البراعة التنظيمية في الدراسات العربية، فالدراسات العربية ركزت في تناول البراعة التنظيمية في التعليم الجامعي والتعليم العام - والتي أطلقت عليها البراعة التنظيمية- واعتبرت المنظمة البارعة جزءاً منها، وإن كان هناك إشارة في بعض منها للبراعة التنظيمية على أنها المنظمة البارعة، في حين أن المنظمة البارعة تعني باللغة الإنجليزية (Ambidextrous Organization)، والتي تشير إلي قدرة الجامعة علي تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف مثل البحث والتجريب وأخذ المخاطر والبحث عن حلول بديلة، وأنشطة الاستغلال مثل التنفيذ وتجنب المخاطر وتقليل التباين في السلوك ، وهو الجزء المفقود في الدراسات العربية، والتي تسعى الدراسات الحالية لسد هذا العجز في التراث العربي حول هذا المدخل.

- - نوعت الدراسات في معالجتها للميزة التنافسية وللبراعة التنظيمية ، سواء من حيث المنهج (الوصفي، المنهج الوصفي الارتباطي، الكمي ، المنهج المقارن)، وتنوعت بين دراسة الواقع أو تطويره، كما ربطت الميزة التنافسية بالعديد من المتغيرات الإدارية والتنظيمية، وأفادت جميعها بأهمية الميزة التنافسية، كما ربطت البراعة التنظيمية بالعديد من المتغيرات الإدارية والتنظيمية، وأفادت جميعها بأهمية البراعة التنظيمية في تنمية هذه المتغيرات الإدارية والتنظيمية (بصورة مباشرة، أو غير مباشرة) بما ينعكس إيجابياً على الجامعات، يوجد دراسات تناولت العلاقة بين المتغيرين ولكنها في بيئات مختلفة، كما يوجد دراسات تناولت العلاقة بين أحد المتغيرين ومتغيرات أخرى، ودعت غالبية هذه الدراسات في التركيز على تناول البراعة التنظيمية في البحوث التعليمية.

- لم يجد الباحث في أي من الدراسات العربية والأجنبية تشابه مع موضوع البحث الحالي بكافة أبعاده وحدوده، إلا أن البحث الحالي قد استفادت من الدراسات العربية والأجنبية في: صياغة الإطار النظري ومعرفة العلاقة بين المتغيرين، وتكوين تصور شامل لهذا البحث من حيث المفاهيم والمنهج والأدوات والإجراءات، وإجراء البحث الحالي من حيث انتهت الدراسات السابقة، وبناء أدوات الدراسة بما يتلاءم مع بيئة الدراسة وتحليلها وتفسيرها وصياغة التوصيات والمقترحات.

### القسم الثاني: الأسس النظرية للميزة التنافسية: (الإطار النظري)

تم معالجة الأسس النظرية المرتبطة بالميزة التنافسية بالجامعات في هذا القسم الراهن من البحث من ماهيتها، خصائصها، متطلباتها، أبعادها، مجالاتها وفيما يلي تفصيل ذلك.  
**أولاً: ماهية الميزة التنافسية:**

تعرف الميزة التنافسية علي أنها قدرة الجامعة علي تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، وتسابق الجامعات من أجل تحقيق الأفضل في وظائفها الثلاث (التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع) والوصول إلي المستويات العالمية (Arouet, 2009, 28).

وتعني كذلك تفوق الجامعة علي غيرها من الجامعات من حيث قدرتها علي امتلاك موارد مختلفة بداخلها وقدرتها علي جذب الطلاب، وإكسابهم مهارات ومزايا تمكنهم من المنافسة في سوق العمل، مع تقديم خدمات للمجتمع بتقنية عالية الجودة، وبأسعار أقل من منافسيها، وتحقق لهم مستوي عال من الرضا مع الاستمرار في الاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها(مصطفى أحمد أمين، ٢٠١٧، ٣١)، وعرفها محمود الوادي، علي الزغيبي (٢٠١١)

(٦٤)، بقدرتها علي تحقيق تفوق سوقي علي الجامعات المنافسة لها. كما عرفها أحمد نجم الدين عيداروس (٢٠١٥، ٨٩) بأنها الأطر التنافسية بالجامعات التي تستطيع التخليق الأمثل لتجويد الفاعليات المؤسسية، بما يحقق تجسيد التميز الجامعي عن نظرائها من خلال تبني استراتيجيات وسياسات ابتكارية تحقق لها استقطاب الكفاءات من الهيئات التدريسية والطلابية والإدارية.

ونستنتج من ذلك أن الميزة التنافسية للجامعة تعني القدرة على البقاء في قمة المنافسة الحالية والمحتملة، القدرة علي تحسين وتطوير الأداء الجامعي بما يحققها أهداف الجامعة بشكل أفضل من منافسيها من الجامعات، وتقديم خدمات تعليمية ومجتمعية وبحثية عالية الجودة، ومن ثم تحقيق رضا المستفيدين وتحقيق أهدافها، امتلاك المورد البشري ذو الكفايات والمهارات والمعارف التي تساعدنا على تحقيق التميز والتفرد عن غيرها من المنافسين، تفوقها علي غيرها من الجامعات من حيث قدرتها علي امتلاك موارد مختلفة بداخلها وقدرتها علي جذب الطلاب، وأن تميز نفسها عن أقرانها ومنافسيها من الجامعات الأخرى وتحقق لنفسها التفوق عليهم، الوسائل الفريدة الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها الجامعة والتي لا يمكن تكرارها أو نسخها من قبل المنافسين في المدى القصير.

#### ثانياً: أهمية الميزة التنافسية بالجامعات:

وللميزة التنافسية أهمية، تتضمن ما يلي (عبدالناصر محمد رشاد، أمل سعيد محمد، ٢٠١٧، ٤٧)

- ١- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم، وتدعم سمعة وصورة الجامعة في أذهانهم.
- ٢- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلي العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافس.

وتتضح أهمية الميزة التنافسية للجامعة في تلبية احتياجات العملاء، مما يؤدي إلي التميز فمن خلال تلبية حاجات العملاء تكون الجامعة قد حققت هدفها الذي وجدت من أجله ، فالعميل هو الأساس، وكذلك السعي إلي التطور بتطور رغبات عملائها واحتياجاتهم، مما يضمن للجامعة النمو والتطور، حيث يتضح أهمية الميزة التنافسية في تفوق الجامعة ، وخروجها من ظروفها وبيئتها التقليدية إلي بيئة أساسها التغيير والتطوير، وسبيلها إلي ذلك أن يكون لديها إدارة قوية وأداء مؤسسي متميز.

### ثالثاً: أهداف الميزة التنافسية:

تسعي الجامعة للوصول إلي درجة التميز بهدف تحقيق الأهداف التالية: (عبدالناصر محمد رشاد، أمل سعيد محمد، ٢٠١٧، ٤٨).

- ١- إيجاد ثقافة تركز بقوة علي العملاء.
- ٢- خلق فرص تسويقية جديدة.
- ٣- دخول مجال تنافسي جديد.
- ٤- العمل علي إيجاد بيئة تدعم وتحافظ علي التحسين المستمر.
- ٥- تكوين رؤية جديدة للأهداف التي تريد الجامعة بلوغها، والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

وأن هدف الجامعة بشكل عام يتمثل في إيجاد فرص تسويقية جديدة لأبحاثها وخرجيها، مع تكوين رؤية جديدة لها، تمكنها من دخول مجالات تنافسية جديدة، من خلال تحسين أداء العاملين بها، وتحسين المشاركة والمسؤولية الاجتماعية، وتلبية رغبات عملائها واحتياجاتهم، ويتضمن هؤلاء المجتمع، وسوق العمل، وبذلك تكون الجامعة قد حققت أهدافها، وتحسين مخرجاتها، ومن ثم يتحسن أداؤها (عبدالناصر محمد رشاد، أمل سعيد محمد، ٢٠١٧، ٤٨).

### رابعاً: خصائص الميزة التنافسية بالجامعات:

تستند الميزة التنافسية بشكل رئيس إلي ما تمتلكه الجامعة من موارد مختلفة بداخلها، وما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تؤهل هذه الجامعة لاكتساب تلك الميزة التنافسية التي تنفرد بها عن غيرها من الجامعات المنافسة، مع قدرة تلك الجامعة علي الاستمرار في الاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها (مصطفى أحمد أمين، ٢٠١٧، ٣١)، حيث أشار كل من طاهر محسن الغالبي وائل صبحي إدريس (٢٠٠٩، ٣٠٩) إلي أن خصائص الميزة التنافسية تتمثل فيما يلي:-

- يجب أن تبنى علي الاختلاف وليس التشابه.
- أن تكون متجددة وفقاً لمعطيات البيئة الخارجية وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية.
- يجب أن تصدر الميزة التنافسية عادة من داخل المؤسسة وتعمل علي إيجاد قيمة لها
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها



- علي المدي القصير والبعيد.
- أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق للمؤسسة السبق علي المدي الطويل وليس علي المدي القصير فقط.
  - تتسم الميزات التنافسية بالنسبية مقارنة بالمنافسين، أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
  - أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخري بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخري.

وبالتالي يمكن القول أن المزايا التنافسية للجامعات تتميز بأنها مستمرة ونسبية ومستمرة وتحقق بالمقارنة، كما أنها متجددة ومرنة وتتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة ومن خلالها يمكن الحكم علي أداء كفاءة الجامعة، وتبني في الأصل علي الاختلاف في التخصصات وليس علي التشابه بين الجامعات.

#### خامساً: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات:

تحقق الميزة التنافسية للجامعات من خلال تبوأ خدمات الجامعة وإنتاجياتها لمكانتها المتميزة في الأسواق الوطنية والدولية تعليمياً وإدارياً وبحثياً، ثم التقدم تدريجياً في مواجهة القوي التنافسية وجذب الطاقات البشرية من الهيئات التدريسية والطلابية والقيادية (Husng, 2012, 8). فلا يمكن لتنافسية مؤسسات التعليم العالي أن تتجح بدون وجود متطلبات نجاحها، هذه المتطلبات تأتي من داخل المؤسسة وخارجها وهي علي النحو التالي(عثمان عبدالله الصالح، ٢٠١٢، ٢٩٩-٣٠٠):

#### أ. المتطلبات الداخلية: وتتمثل في:

١. القيادة الجامعية : القادرة علي تبني رؤية استراتيجية تسمح بالتحول نحو الاقتصاد المعرفي، والقدرة علي حفز المستفيدين والتأثير فيهم، وتوجيه الجامعة نحو عملية التغيير والتحسين المستمر، وإيجاد فرق العمل، والانتماء والولاء للمؤسسة.
٢. الموارد والكفاءات: يعتبر الإنسان هو المحرك الحقيقي لأي تنظيم، ومؤسسات التعليم مؤسسات معرفية بدرجة كبيرة تحتاج أن تضم بين جنبتها كفاءات ذات مؤهلات وقدرات متميزة من أجل العمل بكفاءة وفعالية، هذه الكفاءات والقدرات هي التي توجد التميز والفارق

بين مؤسسات التعليم العالي خاصةً عندما يتم دعمها بموارد مالية ومادية وتقنية تسهل عملها وتساعد على الإبداع والابتكار.

٣. **الثقافة التنظيمية:** المبنية على قيم التميز، والإبداع، والابتكار، والمبادرة، والتمكين الإداري.

٤. **البنية التحتية:** بنية المؤسسة التعليمية تمثل البيئة التي تحتضن عمليات وأنشطة المؤسسة، وتوفر البنية المناسبة من (مباني، ومعامل، ومختبرات، ومصادر معرفة..) تدعم أداء تلك العمليات والأنشطة، ويوفر تعزيزاً مهماً في الانصراف نحو الإبداع والابتكار بدلاً من البحث عن متطلبات العمل الأساسية.

ب. **المتطلبات الخارجية:** وتتمثل في

١. **الحكومة:** دعم الحكومة لتنافسية مؤسسات التعليم العالي يأتي عبر ثلاث قنوات: التشريع والتنظيم والتمويل.

- التشريع يتعلق بتنظيم قطاع التعليم العالي والسماح لأنماط مختلفة من المؤسسات بالتواجد، والعمل على تغيير طريقة تقديم الدعم الحكومي لمؤسسات التعليم العالي، عبر التحول من ميزانيات الأداء إلي أنواع مختلفة من الميزانيات التي تركز على الأداء والكفاءة، ومنح التمويل بناء على نتائج الأداء والعمل المتفوق.

- التنظيم عبر منح الجامعات الاستقلالية التنظيمية والإدارية والمالية وإدارتها بما يضمن مرونة القرار، عبر مجالس أمناء يمتلكون القدرة على سرعة اتخاذ القرارات والابتعاد عن الروتين الحكومي الطويل.

- التمويل المستمر والدائم حتي يمكن للمؤسسات القيام بأدوارها بكفاءة وبما يضمن قدرتها على التحول نحو مجتمع المعرفة والاقتصاد المعرفي.

٢. **المجتمع:** للمجتمع توقعات معينة من مؤسسات التعليم العالي، تتمثل في تعليم وتدريب وتأهيل المواطنين واستيعابهم في هذه المؤسسات.

٣. **مؤسسات ضمان الجودة والاعتماد والتنافسية:** حتي يمكن لمؤسسات التعليم العالي العمل وفق شروط وبيئة تنافسية صحية، ووفق معايير تقويم وجودة متسقة مع المعايير الدولية، وهذا يحتم على الجهات المسؤولة عن قطاع التعليم العالي بناء مؤسسات ووكالات المجتمع بالاعتماد الأكاديمي، وتطبيقات الجودة وضمان المنافسة بين هذه المؤسسات كما أن الميزة تتطلب أفراداً متميزين ذوي قدرات وخصائص محددة تتمثل في:

- القدرة علي بناء الغايات والأهداف من خلال التدبر في رسالة المؤسسة وأبعادها.
  - البصيرة النافذة لمواجهة الأزمات بقرارات صائبة.
  - الاستشعار البيئي وخلق التجاوب بين المؤسسة وبيئتها بما تفرزه من فرص وتهديدات مع الحفاظ علي الاستقرار الداخلي والكفاءة التنظيمية.
  - مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي والقدرة علي اختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة.
  - الحصول علي البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها ونشر نتائجها. يمكن لتنافسية مؤسسات التعليم العالي أن تتجح بدون وجود متطلبات نجاحها، هذه المتطلبات تأتي من داخل المؤسسة وخارجها حيث أشارت أماني عبد العظيم مرزوق (٢٠١٨، ٤٩-٦٤) إلي المتطلبات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات ، ومنها:
  - الأخذ بالمداخل الإدارية الحديثة بالجامعة مثل (تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإدارة الاعتماد الأكاديمي، والإدارة الاستراتيجية، وإعادة هندسة العمليات، والإدارة الإلكترونية، والتخطيط الاستراتيجي).
  - استثمار الموارد البشرية والكفاءات، وتوفير الموارد الملموسة وغير الملموسة اللازمة مثل (الموارد المالية ، والتكنولوجيا، والمعرفة والمعلومات، والجودة في الأداء).
- يتضح مما سبق أنه لا يمكن للجامعات تحقيق مزايا تنافسية بدون توفير مجموعة من المتطلبات وعوامل تدعم تحقيق الميزة التنافسية بها مثل: إدارة متميزة وقيادات جامعية لديها رؤية استراتيجية وخطط تنفيذية، كفاءات بشرية متميزة وبنية تحتية وإمكانيات مالية ومادية وتقنية، ثقافة تنظيمية قائمة علي الإبداع والمبادرة، دعم الحكومة لتنافسية الجامعات من خلال تنظيم قطاع التعليم والتمويل المستمر لها، الأخذ بالمداخل الإدارية الحديثة في إدارة الجامعة، تحديث نظم الدراسة في الجامعة وأساليبها، العلاقات الوثيقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المختلفة، تحقيق الجودة والفاعلية في النظام الجامعي.
- سادساً: أبعاد الميزة التنافسية:**

تعد الميزة التنافسية أداة داعمة لآليات التنافس المحلي والدولي؛ حيث تشير إلي القدرة علي الإبداعية والابتكارية والأسبقية الرائدة في تجويد الإنتاجيات المؤسسية، ولا يأتي ذلك إلا من خلال استغلال الجامعة لمصادر القوة لديها لإضافة قيم إدارية وتعليمية وبحثية لأصولها المؤسسية، بالإضافة لابتكارها آليات استراتيجية وخصوصية التدابير الإدارية ذات العلاقة بتحسين الأداء المهني بما يحقق لها التميز والأسبقية القيادية عن نظيراتها الوطنية والإقليمية

والدولية (أحمد نجم الدين عيداروس، ٢٠١٥، ١٢٨)، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما: القيمة المدركة للمستفيد، وقدرة المؤسسة علي تحقيق التميز (Aydin, 2013, 206)، ويمكن عرض أبعاد الميزة التنافسية للجامعات فيما يلي:

### ١- الجودة Quality:

تعد جودة الخدمات والمنتجات أحد المزايا التنافسية المهمة التي يمكن أن تتميز بها الجامعات، وتتحقق الجودة حينما تتجح الجامعة في تصميم وتنفيذ وتقديم منتجات وخدمات ذات مواصفات عالية وتفي بمتطلبات واحتياجات العملاء (محمد جاد حسين، ٢٠١٥، ٤٩)، وتتحقق الجودة عندما تتجح الجامعة في تصميم وتنفيذ وتقديم برامج تعليمية تشبع حاجات وتوقعات المستفيدين، وتعد الجودة بلا شك سلاحاً تنافسياً فاعلاً، ولن يمانع المستفيدون أكثر ليلتقوا منتجات أرفع جودة أو أكثر انسجاماً مع توقعاتهم (أحمد سيد مصطفى، ٢٠٠٣، ١٢٩). ويتطلب تحقيق الجودة أن تكون إدارة الجامعة فعالة واعية بحيث تعمل علي تحقيق مبادئ ومتطلبات الجودة في الجامعة من خلال أنشطتها وممارستها المتسمة بالمشاركة بين جميع أفرادها، وبذلك تتحقق رغبات المستفيدين (الطلاب- المجتمع) (نبيل سعد خليل، ٢٠١٥، ٤٤١)، حيث تبدأ القيادة الفعالة برؤية الإدارة ووضع استراتيجية إدارية تساعد الجامعة في تحديد وتوجيه مميزات التنافسية، وتؤدي إلي نجاحها التنظيمي والإداري، ويتضمن ذلك ابتكار وإيجاد قيم تنظيمية جديدة والمشاركة في عمليات صنع القرار، والتركيز علي إجراءات وأنشطة القيم المضافة الفعالة (رضا إبراهيم المليجي، ٢٠١١، ٣٨٩-٣٩٠).

وأشار أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٣، ١٢٩) إلي عدة مقومات لتحقيق الجامعة التنافس منها، جعل الجودة علي رأس أولويات الإدارة العليا، وزرع وتنمية ثقافة الجودة، وتبني فلسفة تأكيد الجودة وذلك في كافة مجالات الأداء الإداري والتعليمي والبحثي، استلهم حاجات وتوقعات المستفيدين بالتعليم الجامعي كأساس لتصميم برامج التأهيل وكافة وظائف ونظم الجامعة وكلياتها وأقسامها، اختيار وتدريب قوي عاملة بهيئة التدريس والجهاز الإداري علي الأداء المتميز القائم علي الابتكار، تصميم سليم للبرامج التعليمية والبحثية والكتب والمواد التعليمية وتنفيذ سليم لهذه التصميمات، التزود بتجهيزات فعالة تهيئ مقومات الأداء التعليمي والبحثي التنافسي، واستخداماته متقدمة لتكنولوجيا المعلومات في تصميم النظام التعليمي والتدريبي الجامعي.

وبالتالي أصبح معيار جودة ونجاح أي جامعة أو مؤسسة تعليمية يقاس بالمستوي

العلمي والأكاديمي لخرجيه، ومدى تسلمهم بمهارات تطبيقية تتلاءم مع متطلبات سوق العمل المعاصر وليس بعدد هؤلاء الخريجين أو بجرعات الحفظ والتلقين لمهارات بعيدة عن الواقع العلمي، فالجودة أحد الأبعاد الأساسية التي تبني عليها الميزة التنافسية للجامعة في مواجهة التحديات المختلفة (إيمان علي سليم، غدير زين الدين فلمبان، وفاء عبد العزيز شريف، ٢٠١١، ٨١).

يتضح مما سبق أن بعد الجودة يعد من أهم أبعاد الميزة التنافسية للجامعات، فالجودة شرطاً أساسياً لقبول ما تقدمه الجامعة من مخرجات وخدمات بشكل عام سواء في المجال التعليمي أو البحثي أو المجتمعي، فعلى الجامعات أن تبحث عن أفضل الطرق والوسائل لضمان استمرارية الجودة العالية في الخدمات والعمليات والمخرجات التعليمية والبحثية التي تقدمها، بحيث تتلاءم مع احتياجات المستفيدين، وتحقق متطلبات المجتمع وكذلك تطابق المواصفات العالمية، لتحقيق لها في النهاية هدف البقاء في السبق التنافسي.

## ٢- الإبداع Innovation:

يمثل الإبداع إحدى الضروريات الأساسية في إدارة الجامعات حيث يعرف الإبداع بأنه أفكار تتصف بكونها جديدة ومفيدة ومنتصلة بحل المشكلات أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تدفع النظام التعليمي إلى الأمام (مصطفى محمود أبو بكر، ٢٠٠٦، ١٥). إذن فالإبداع مطلباً أساسياً للجامعات لكي نواكب المستجدات والتحديات المعاصرة والحفاظ عليها تميزها.

تؤسس الميزة التنافسية على بعض مصادر للميزة التنافسية كي تكون ناجحة، وتبني المؤسسات الميزة التنافسية عندما تبذل وتتخذ خطوات تمكنها من اكتساب ميزة فاصلة على منافسيها لجذب المشتريين، وهذه الخطوات تختلف كإبداع المنتجات الجديدة والأكثر جودة، إبداع الخدمة الأفضل للعميل، الإنتاج بأقل التكاليف أو تركيز الموارد على قسم معين، وبصرف النظر عن الطريق الذي تتخذه المؤسسة لبناء الميزة التنافسية يجب أن يتسلم العملاء قيمة متفوقة عن تلك التي تقدمها المؤسسات المنافسة وتوفير القيمة المتفوقة للعملاء يترجم إلى أداء مالي متفوق للمؤسسة بحيث أثبتت بعض من الدراسات بأن المؤسسات التي توفر قيمة متفوقة في شكل سلع أو خدمة منخفضة التكاليف أو متميزة، منتجات عالية، الجودة تكون قادرة على استدامة ربحية عالية وميزة تنافسية (روبرت أبتس، ديفيد لي، ٢٠٠٨، ٣٠١).

إن مدى تحقيق الميزة التنافسية يرتبط بمستوى الإبداع المتحقق في خلقها وتطبيقها في الواقع العملي للمنظمة. وهذا يعني بأن تحقيق الميزة التنافسية لا يمكن أن تكون وتستمر دون أن يكون هنالك إبداع فكري متوافق مع الإمكانيات المتاحة في التطبيق والتمايز بها عن الآخرين، وبدون ذلك لا معنى للميزة التنافسية لأنها ستكون نسخ لأفكار مماثلة تم تقليدها من قبل الآخرين وبالتالي تنتهي هذه الميزة التنافسية (ثامر ياسر البكري، خالد محمد طلال، ٢٠١٣، ١٠).

### ٣- المرونة Flexibility:

تشير المرونة إلى قدرة المؤسسة علي التعامل بسرعة وفعالية مع المتغيرات المحيطة، وتقديم الخدمات والمنتجات للعملاء في الوقت المناسب. وتعد المرونة مفهوم متعدد الأبعاد مع الاختلاف في الدلالات، والأسس والأبعاد، ومن وجهة النظر التقليدية تعد المرونة القدرة علي التغيير أو التفاعل مع التقليل في الوقت والجهد والتكلفة، والنظام المرن هو الذي يمتلك القدرة علي التكيف بفاعلية، والاستفادة من الفرص، والحد من التهديدات البيئية (Patten, 2009,36).

ويشير عبدالستار محمد العلي (٢٠٠٦، ٣٩) بأن المرونة هي السلاح الفعال في المنافسة بين المنظمات، إذ تتضمن تقديم خدمات متنوعة ومستمرة ومتطورة وتستجيب لحاجات العملاء، وإجراء التحسينات المستمرة السريعة بناء علي متطلباتهم. مما سبق يتضح أن المرونة تساعد الجامعة علي مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة بكفاءة وفعالية، وتعزز قدرتها للاستجابة لحاجات وتفضيلات المستفيدين، وأنه من الضروري اعتماد الجامعة مبدأ المرونة لمواجهة التغيرات البيئية المحيط بها، والاستجابة لها بأقل جهد ووقت وتكلفة، وأن تسعى لتعديل وتغيير خططها واستراتيجياتها وعملياتها وفقاً لاحتياجات ومتطلبات المجتمع المحلي والعالمي، ومرعاه الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بها

### ٤- التكلفة Cost:

تعد التكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تسعى المنظمات إلي تحقيقه من أجل تسويق منتجاتها بسعر أقل من المنافسين والحصول علي أكبر قدر ممكن من الأرباح ، فالمنظمة التي تسعى لتحقيق التخفيض في التكلفة لابد من الاستثمار في الموارد البشرية والاستفادة من معلومات تقويم الأداء بما يسهم في التقليل من الهدر والدقة في استخدام الموارد وتحديد الطريق الأمثل لأداء العمل(حنان البديري سليمان، ٢٠١٩، ٥١٠).

ويتضمن بعد التكلفة بالجامعة تقدير تكاليف وقيمة الخدمات التعليمية التي تقدمها لعملائها(الطلاب الحاليين والمتوقعين، أولياء الأمور، الجامعات الأخرى، مؤسسات الأعمال، الحكومة، والجمهور عامة) (نبيل سعد خليل، ٢٠١٥، ١٦٤). إذ يتحقق تخفيض التكلفة في المؤسسة التعليمية من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز علي العمليات ذات القيمة المضافة (أحمد إبراهيم أحمد، ٢٠١١، ١٥٠).

ويهدف تسويق الخدمات الجامعية إلي (سيد محمد جاد الرب، ٢٠١٠، ٤٤٤-٤٤٥):

- زيادة كفاءة الجامعات وتحسين العوائد التي تعود علي الجامعة والطلاب ومؤسسات العمل.
- تحقيق فهم أفضل للعملاء، واستخدام أفضل للموارد الجامعية في التوجه نحو السوق المستهدفة.
- تحديد الموقع التنافسي للجامعة بين مؤسسات التعليم العالي محلياً ودولياً.
- تحقيق التميز التنافسي من خلال جذب أكبر عدد من الطلاب والباحثين والمستفيدين من المخرجات الجامعية.

يتضح مما سبق أن بعد التكلفة من أهم أبعاد الميزة التنافسية بالجامعة وخاصة في ظل سعيها لتحقيق أهدافها، ويمكن للجامعة تحقيق الميزة التنافسية بناءً علي بعد التكلفة من خلال إتباع استراتيجيات قائمة علي التكلفة الأقل ، والاستفادة من ما تمتلكه من موارد مادية وبشرية ، وتخفيض الهدر من الموارد والوقت في إنجاز المهام والعمليات.

#### ٥- التسليم Devilry:

يعد التسليم بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الجامعات، من خلال التركيز علي خفض المدة الزمنية، والسرعة في تقديم الخدمات بأقصر وقت ممكن(أكرم أحمد الطويل، رعيد إبراهيم إسماعيل، ٢٠١٠، ١٥)،. وفي العصر الحالي والذي يتسم بالعديد من المتغيرات التكنولوجية والمعلوماتية، أصبحت سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء عملاً أصيلاً لتحقيق المنافسة بين المنظمات، وبالتالي علي الجامعات أن تؤكد علي سرعة إدارة العمليات بها، وتخفيض وقت الإنتاج، والتسليم السريع للخدمات(عنتر محمد عبدالعال، ٢٠١٨، ٢٠١٧). ويتحقق هذا من خلال توفر قاعدة بيانات تسهل الحصول علي المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وتمكين المؤسسة من القيام بأعمالها بسرعة ودقة كبيرة(أحمد إبراهيم أحمد، ٢٠١١، ١٥١).

يتضح مما سبق أن اعتماد الجامعة علي عامل الزمن في تسليم الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية عامل مهم جداً في بناء الميزة التنافسية لها، نظراً لطبيعة المجتمع اليوم وتغييراته المستمرة، والذي يتطلب الاستجابة السريعة لاحتياجات المستفيدين، وكذلك علي الجامعة أن تؤكد علي سرعة إدارة العمليات بها، وتخفيض وقت الإنجاز.

### سابعاً: مجالات ومداخل تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات:

في تحليل التنافسية لمؤسسات التعليم العالي ، نجد أن هناك مجالات ومتغيرات يمكن للجامعة أن تعمل علي تحليلها والاهتمام بها بما يعزز من أداءها وتفوقها ومن ثم تخلق مكانة أكاديمية متقدمة لها وتعزز من قدراتها التنافسية المتواصلة ، ومن هذه المجالات: التدريس، البحث العلمي وإنتاج المعرفة، خدمة المجتمع، الموارد البشرية (عثمان عبدالله الصالح، ٢٠١٢، ٣٠٠-٣٠١) وهي كما يلي:

- **التدريس:** يعد المهمة الأولى والأكثر شيوعاً في الجامعات وتحويل المدخلات البشرية من الأشخاص العاديين إلي كفاءات ذات قدرات معينة يمكنها من ممارسة دورها في خدمة المجتمع والمساهمة في التنمية الوطنية باختلاف أدوارها.

- **البحث العلمي وإنتاج المعرفة:** أصبحت المعرفة اليوم محدداً رئيساً لنجاح اقتصاديات الدول وتنافسيتها، والجامعات المعول عليه في إدارة المعرفة والتحول نحول المجتمع المعرفي ودعم تحقيق اقتصاد المعرفة وسبيلها في ذلك البحث العلمي من خلال ربطه بقطاعات الإنتاج المختلفة في الدولة عبر الاستثمار في الشراكات الاستراتيجية بين الجامعات والبحث العلمي والمؤسسات العاملة في قطاعات الإنتاج المختلفة.

- **الموارد البشرية:** تمثل الموارد البشرية مصدر قوة أي جامعة، ويمكن أن تسهم الموارد البشرية بدرجة عالية في اكتساب الجامعة الميزة التنافسية إذا توفر فيها شرطان أو مرتكزان، هما: أن تكون الموارد ذات جودة عالية، وأن تتميز إدارة تلك الموارد بالطابع الاستراتيجي.

- **التقنية ونظم المعلومات:** أصبحت عناصر الإنتاج غير الملموسة ومنها المعلومات والتقنية عنصراً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية، فالميزة التنافسية الحقيقية تأتي من المعلومات وتدفعها، وأصبحت نظم المعلومات لها دور استراتيجي في المؤسسة الأكاديمية بما يسمح لها بإدارة وتطوير عملياتها التعليمية والإدارية والبحثية، إذ تدعم عمليات الإبداع



والابتكار، وتطوير المنتجات وجعلها أكثر تميزاً عن منافسيها، ومن ثم تعزز من فرص تحقيق الميزة التنافسية.

مما سبق يتضح أن مجالات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات تتمثل في عملية التدريس كأحد أهم وظائف الجامعة، والبحث العلمي وإنتاج المعرفة من خلال ربطه بقطاعات واحتياجات المجتمع ودعم اقتصاد المعرفة، وجودة الموارد البشرية، وإدارة وتطوير عمليات وأنشطة الجامعة البحثية والتعليمية والمجتمعية من خلال التقنية ونظم المعلومات. القسم الثالث: الأسس النظرية للبراءة التنظيمية: (الاطار النظري)

تم معالجة الأسس النظرية المرتبطة بالبراءة التنظيمية في هذا القسم الزاهن من البحث من مفهوماً، أهميتها أهدافها، أبعادها، متطلباتها، وفيما يلي تفصيل ذلك.

### أولاً: مفهوم البراءة التنظيمية:

تعد التوجهات في تعريف البراءة التنظيمية ضرورة النجاح في البيئات التنافسية التي تواجهها الجامعات، وحاجتها لقدرات ديناميكية تمكنها من الانتقال من وضعية الوقاية إلى وضعية متغيرة، أي: التحرك عمداً لما وراء الوضع الزاهن، والتنفيذ من خلال التركيز على الأنشطة الحالية في المجالات القائمة"

وعرفها (Fu, Ma, Bosak and Flood (2016,97)، بأنها قدرة المؤسسة على السعي المتزامن لاستثمار واكتشاف مواردها الداخلية والخارجية لتحقيق النجاح في إدارة أعمالها الحالية، وتحسين قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة بها. حيث عرفها (Liu, et al (2018,79)، بأنها إدارة التناقضات التنظيمية وفي نفس الوقت تحقيق الأهداف التي تبدو متباينة ومتناقضة مثل البقاء على المدى القصير والنمو على المدى الطويل، وتشمل الابتكارات الجذرية والتدرجية والمنافسة والتعاون ومع ذلك تعتبر البراءة قدرة ديناميكية تتطلب تفاعل المتغيرات التنظيمية والتكيف .

ونستنتج مما سبق بأن البراءة التنظيمية تتمثل في قدرتها على استكشاف وابتكار عمليات جديدة من خلال استغلال الحاضر واستشراف المستقبل، وتعتمد على الكفاءة في إدارتها لأعمالها اليومية والتكيف مع التغيرات البيئية في نفس الوقت، واكتشاف ما هو جديد وفي نفس الوقت استغلال ما تم اكتشافه بأفضل ما يمكن والقدرة على التحسين والتنفيذ، وقدرتها على متابعة شئئين متباينين في نفس الوقت وتشير إلى قدرة متطورة على موازنة الأهداف المتعارضة مع المتطلبات مما يؤدي إلى تحقيق الأداء المتفوق.

إن التحول إلى البراعة التنظيمية ليس درباً من دروب الرفاهية إنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، وقد فرض التقدم العلمي والتقني لملاحقة التحديات، ولقد حظي موضوع البراعة التنظيمية باهتمام كبير في عالم اليوم أكثر من أي وقت مضى، ويكمن ذلك في التطورات والتغيرات التي تلاحق العالم اليوم، ومن هذه الدواعي كما ذكرها ماهر أحمد حسن (٢٠١٤، ٤١٥) بالدواعي الخارجية: تتمثل في التحديات التي تحيط بالبيئة الخارجية متمثلة في ظروف السوق المتغيرة في إطار المنافسة والتي تزيد من حدة المنافسة بين الجامعات، التقدم التكنولوجي وما يصاحبه من تغييرات وظهور وسائل الاتصال الحديثة وهذا يفرض على الجامعات ضرورة مراجعة سياستها التربوية لمعرفة مدي كفاءتها البيئية وهذا يتطلب البراعة في أداء أعمالها، تحقيق البراعة التنظيمية في الجامعات يكفل العمل وفقاً لمتطلبات الجامعة الناجحة، وتوفير الوقت والجهد، وتحقيق النجاح في ظل هذا التنافس، والدواعي الداخلية المتمثلة في التغيير في أساليب وعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وهذا يتطلب أن تكون الجامعة بارعة في الموازنة بين هذه العمليات وكيفية أدائها في ظل هذه الظروف المتغيرة، التحديات الإدارية وهو قدرة المديرين على استكشاف الفرص الجديدة والعمل على استثمارها وتكمن الصعوبة عندما يتعلق الأمر بإيجاد الخدمات الجديدة التي يمكن ابتكارها بشكل جذري، الإجراءات والعمليات المعقدة والقرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث ضعف التوازن في التطبيق، الاستراتيجية التي تتبع في قيادة فرق العمل فإنها تحتاج إلى تغيير لتتلاءم مع المتطلبات الحالية للأفراد في الجامعة وهذا يتطلب البراعة في الأداء، تغيير الهياكل التنظيمية داخل الجامعة ووجود آليات معينة وهذا يتطلب أن تكون الجامعة بارعة في تعديل هياكلها، الضغوط التي تمارس على أنشطة الجامعة من أجل اكتساب الميزة التنافسية في ظل الأسواق التنافسية والمضطربة بشكل متزايد، مما جعلها تواجه صعوبة في البقاء والاستمرار.

ومن ثم كان لزاماً على الجامعات لكي تواجه هذه التحديات أن تكون الجامعة بارعة في أداء أعمالها وحتى تستطيع أن توازن بين هذه الأنشطة، وأن يتوافر لديها هيكل تنظيمي مرن قادر على الإبداع والتطوير والتغيير، والتأكيد على المشاركة الفعالة في التطوير، ولمساعدة الجامعات على الوقوف في عالم متغير ومتطور وحتى يتمكن لها من الركب بقطار الملاحقة.

ثانياً: أهمية البراعة التنظيمية:

تعد البراعة التنظيمية اتجاهاً ناشئاً تسعى الجامعات من خلالها للبحث عن عدة مجالات من بينها الإدارة التنظيمية وإدارة المعرفة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال التمايز والتكامل علي الاستراتيجيات العالمية المنخفضة التكلفة والاستجابة المحلية للمستوي الصفري والقدرات والمهارات المناسبة التي يتمتع بها العاملين بشكل يساهم في تفعيل الابداع الجزري لديهم، فقد حدد (Huang,2010,7) أهمية البراعة التنظيمية بالاتي:

- تمثل البراعة التنظيمية مدخلاً ناشئاً يهدف إلي البحث في اتجاهين رئيسين هما إدارة المعرفة والإدارة التنظيمية.
- تساهم البراعة التنظيمية في تعزيز القدرة التنظيمية علي التعامل في وقت واحد مع الانشطة المتناقضة أو المتضاربة مثل المواعمة التنظيمية والتكيف التنظيمي.
- تمكين الجامعات من أن تعامل وتتكيف مع التوتر الذي يبدو أنه متذبذب داخل المنظمات في ظل بيئة أكثر ديناميكية ومنافسة شديدة.
- اعتماد الجامعات علي استراتيجية الابتكار والقدرات التجميعية والقدرات الاستيعابية لتعزيز الاستراتيجيات التنظيمية وتحقيق أفضل في تطوير المنتجات الجديدة.

وفي السياق نفسه أكد (Klinger,2016,21,23) علي أن البراعة التنظيمية تعد سلاح يجعل المنظمة في وضع قوي مقارنة بمنافسيها من خلال ما تتمتع به من قدرات ومواهب لتحقيق أهدافها التنظيمية، وتكمن أهمية البراعة التنظيمية في الجامعات في توفير توازن بين براعة الاستثمار والاستكشاف، إضافة إلى التوافق الذي تحدته البراعة التنظيمية وذلك باستكشاف فرص جديدة واستثمار الملائم منها، وتمكين الجامعات من تحقيق هدف البقاء على المدى البعيد بهدف ضمان الاستمرارية في المستقبل، كذلك وجود معلومات متنوعة وبدائل عديدة للقرارات يساهم في الحد من التضارب بين نشاطي الاستثمار والاستكشاف، بالإضافة إلى تمكين الجامعات من التنوع في مهاراتها وذلك من خلال محاذاة الفرص المتاحة مع الرؤية المستقبلية، إضافة إلى إعطاء الجامعات قدرة عالية في البحث عن الفرص المولدة للقيم، وتنسيق الأنشطة بهدف تحقيق النجاح، كما تعمل البراعة التنظيمية على إعطاء المؤسسات الوسائل المناسبة لتقديم خدماتها في سوق العمل، وتبني المضامين الأساسية التي بحاجة إلى إجراء تغييرات عليها، وهي بذلك تمثل منهجاً معاصراً في إدارة نشاطات المؤسسة.

وفي ضوء ما سبق تكمن أهميتها في تعدد الأفكار ومشاركة القرارات والإبداع في

استثمار الواقع، والاستكشاف لمستقبل الجامعة من مواردها المتاحة، واستثمارها في توليد أفكار جديدة والموازنة بين الاستثمار للفرص والاستكشاف للمستقبل، وتساعد البراعة التنظيمية الفصل بين الفرص التي تمثل استثمار وبين الفرص التي يمكن من خلالها استكشاف المستقبل، وتتيح للقيادات توفير بعض الفرص لضمان بقاء التميز للجامعة في المستقبل وشيئاً من مقدراتها في حالات الطوارئ وللمستقبل فلا تستهلك كافة فرصها في بداية العمل، كما تساعد البراعة القيادات في المدار على ترتيب الفرص حسب الأولويات.

### ثالثاً: أهداف البراعة التنظيمية:

تعد البراعة التنظيمية قوة ديناميكية تهدف إلى دمج الأدوار الأساسية في الجامعة بغية استبعاد الأعمال غير المهمة والتركيز على الأعمال والأنشطة ذات أهمية من خلال البحث عن الفرص والعمل على استثمارها والبحث في الوقت نفسه عن ميزة تساهم في تحقيق الأداء الأفضل للجامعة، حيث تساهم ريادة الأعمال الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين الفرص المتاحة أمام الجامعة والبحث عن الفوائد المتحققة منها وعلى المدى الطويل، ساعية بذلك إلى تحقيق قيمة للأفراد وللمنظمة والمجتمع (Bhandari,2017,18)، إذا أوضح (Popadic et al., 2015:114-115) أن أهداف البراعة التنظيمية يمكن حصرها في:

- تفعيل التوازن بين الاستكشاف والاستغلال بغية تحقيق التمايز والاختلاف ما بين المهارات والخبرات والقدرات التي تحاول الجامعات الاستفادة منها في تحقيق أهدافها.
  - تحبب تحسينات في المكونات الأساسية للمنظمة من خلال الاعتماد على المسر التقني الحالي والمستقبلي بهدف تحسين سوق المنتجات الحالية وتعزيز الابتكارات الاستكشافية والتقنية بغية الدخول في المجالات الجديدة.
  - تعزيز حالات الابتكار لدي العاملين من خلال توجيهها نحو إدخال منتجات جديدة والتي كانت قد اعتبرت جديدة من الناحية التقنية وتقديمها للسوق، أو المنتجات القائمة حالياً والتي قد تم تحسينها وتعديلها من الناحية التقنية وتقديمها للسوق.
  - منع الجمود التنظيمي من خلال التركيز على جهود الجامعة لزيادة حجم الاستثمار في كل من الأنشطة الاستثمارية والأنشطة الاستغلالية لتحقيق الأهداف المنظمة.
- وأكد (Bhandari,2017:22-27) على أن أهداف المنظمة البارعة تمكن الجامعات من إيجاد الحلول للمشكلات التي قد تواجهها بشكل يساهم في تحقيق التوجه الاستراتيجي السليم، وتلك الأهداف هي:

- وضع تصور لدراسة قدرات الجامعات علي تحقيق الموازنة بين الخبرات والمهارات التي يتمتع بها العاملين والقدرة علي التكيف معها.
- وضع التدابير اللازمة لتحقيق الأهداف التي تسعى الجامعات إليها من خلال وضع نظام للمحاسبة ومراقبة نمو السوق وتوفير الكوادر اللازمة للعملية الانتاجية.
- تعزيز حالة التعلم وتحقيق أسبقيات تنافسية والسعي إلي تفعيل دور الاستغلال في المدى القصير وبطء التنشئة الاجتماعية للعاملين الجدد مما يساعد في إيجاد المعرفة والمهارة اللازمة لتحقيق الأهداف.

#### رابعاً: أبعاد البراعة التنظيمية:

يمكن أن تقسم البراعة التنظيمية إلي بعدين أساسيين هما:

أ- الاستكشاف ب- الاستغلال

#### جدول (١)

يوضح أبعاد البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال)

المصدر	الاستغلال	الاستكشاف
(Maier, 2015, 8)	هو نشاط ينطوي علي مزيد من صقل وتطوير المعرفة القائمة وتعرف كيف تراكمت الخبرة في الأعمال الأساسية الحالية، وتطوير المنتجات والخدمات.	هو نشاط مبتكر للبحث عن بذور الأعمال الجديدة أو الأسواق ورعايتها، حيث تتطلب أنشطة استكشافية خارج نطاق الأعمال الرئيسية الحالية وتتطلب تسليم الحقائق وأعمال الصواب والخطأ.
Agarwal, & Vrat, (2016,132).	الاستغلال مرتبط مباشرة بالمكاسب الحالية، وهو استخدام وتطوير الأشياء المعروفة بالفعل ويشمل الاستغلال الاختيار، التنفيذ، الإنتاج، الكفاءة، الاختيار، التوظيف، التنفيذ، والتفويض أو التقيب وهو البحث أو السعي وراء المعرفة	الاستكشاف مرتبط بأرباح المستقبل، ويشمل الاستكشاف التنوع، أخذ المخاطر، التجارب، اللعب، الابتكار، البحث، الاختلاف.

المصدر	الاستغلال	الاستكشاف
	الجديدة.	
(Birkinshaw,& Gibson, 2004, 47).	عندما تكرر المنظمة هذه التجارب أو تطبيق المعرفة المكتسبة حديثاً فإنه يتطور إلي الاستغلالية وتصبح أكثر دراية بتلك المعرفة وبالتالي يتطور الاستكشاف إلي الاستغلال مثل التصحيح الإلكتروني التحول من الاستكشاف إلي الاستغلال	قيام المنظمة لأول مرة بالتجارب باستخدام التكنولوجيا الجديدة فإنها تقوم بتفعيل الاستكشاف.
(O'Reilly&Tushman, 2013, 342)	هي تلك المنظمات التي تركز علي استثمار القدرات الموجودة أو الحالية لأجل تحقيق الأهداف.	هي تلك المنظمات التي تركز علي استكشاف فرص جديدة للنمو.

يتضح من الجدول السابق أن الاستكشاف هو قيام الجامعة بالتجربة لأول مرة وهذا يتطلب أنشطة جديدة ومبتكرة، بينما الاستغلال يكمن في القيام بالأعمال الحالية وتطبيق التجارب المكتشفة وتكرارها، وهذا يظهر من خلال قدرة الجامعة علي التكيف والتغير مع الاستمرار بالقيام بالأداء، كما يتضح أن الاستكشاف والاستغلال لهما تأثير كبير علي الأداء في الجامعة؛ لأنه عندما تكون الجامعة متوازنة فإنه يكون لديها قدرة أكبر علي التكيف مع الظروف غير المتوقعة لتطوير أفكار جديدة وتنفيذ الابتكار، وهما مهمتان متزامتان أو متعارضتان ويمكن أن تكون هذين المهمتين المتعارضتين يعوقان تسهيل تحقيق الأهداف وإنجاز أعلي قيمة، وهي القدرة علي استغلال الموارد الحالية والقدرات والمهام بالتزامن مع استكشاف الموارد الجديدة والقدرات والمسئوليات (Junni, et al., 2013,1177).

ونجاح الجامعة علي المدى الطويل يعتمد علي استغلال قدراتها الحالية وكذلك استكشافها لكفاءات جديدة حيث لا تستغل المعرفة القائمة والكفاءات فقط ولكن أيضاً استكشاف معارف وإمكانيات جديدة استجابة للتغيرات التكنولوجية (Taylor & Halfat, 2009, 720)، والاستكشاف (الابتكار المتقطع)، والاستغلال (الابتكار المتزايد) لتوفير الكفاءة، في حين احتضان المرونة والاستقلالية والتجريب والحفاظ علي التوازن المناسب بين الاستكشاف والاستغلال، ولتحقيق الازدهار علي المدى الطويل فمن الضروري أن نتكيف باستمرار مع التهديدات الخارجية والفرص والاستجابة والابتكارات، وهذا يتطلب ميكانيكية النظم الإدارية (Simson & Smith, 2017, 1).

ولا توجد جامعة مستقرة إلي الأبد، فالتغيير لا بد منه، فالتركيز علي الحاضر يقلل من القدرة علي مواجهة التحديات في المستقبل، فلا بد من المحاذاة والكفاءة في الوقت الحاضر، والقدرة علي التكيف مع التغيرات المستقبلية، وعلي الرغم من الاختلاف في الأهداف بين هذين النوعين من الأنشطة إلا أنهما ضروريان للجامعة من أجل اللحاق بركب المنافسة، لذا مفهوم البراعة التنظيمية لكل من الاستغلال والاستكشاف منفصلين ولكن يسمح للجامعة بالتعايش (Birkinshaw & Gibson, 2004, 210).، فالجامعات التي تركز علي الاستغلال تميل إلي التركيز علي الاستقرار أكثر من المرونة، بينما الجامعة التي تركز علي الاستكشاف تميل إلي المرونة أكثر من الاستقرار ومنها علي سبيل المثال انتقال صناعة الساعات السويسرية من ساعات اليد إلي الساعات الأتوماتيكية، والساعات هي شكل من أشكال الاستغلال؛ لأنه تبني مكانيتها علي قدرات هندسية موجودة، في المقابل ينطوي الاستكشاف علي التحول البعيد عن قاعدة المعارف والمهارات الحالية للجامعة، وهذه التحولات يمكن أن تكون ذات صلة بالمهارات التقنية الجديدة، أو خبرة السوق، أو العلاقات الخارجية.

الاستكشاف يتحدد في أنشطة زيادة التباين ويركز علي التعلم بالممارسة والتجربة والخطأ، بينما الاستغلال أكثر جذوراً في أنشطة تقليل التباين والانضباط في المشكلات والتعلم قبل القيام بذلك، حيث يبني الاستغلال علي ماضي الجامعة، ويركز الاستكشاف أكثر علي المستقبل الذي قد يكون مختلفاً عنه تماماً ماضي الجامعة.

عندما تحدث تغيرات تكنولوجية فيمكن لمنتج جديد تم تطويره من خلال الاستكشاف أن يقلل الطلب علي المنتج الأساسي حيث أدي استكشاف الاختبارات الإلكترونية إلي انخفاض الطلب علي الاختبارات الورقية وبالتالي فإن تجنب التضارب بين الاستكشاف والاستغلال أمر مهم.

وانتهاجًا لما سبق فإنه يمكن القول أنه لا بد من تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال، ويجب أن ينظر إلي الاستكشاف والاستغلال علي أنهما سلسلة متصلة وأنهما متزامنان، حيث يخلق الاستكشاف فرص جديدة مصممة لضمان بقاء الجامعة فترة أطول، بينما الاستغلال يهدف إلي الدخل الحالي الذي يسمح بدوره أن يستثمر في الاستكشاف، وكلا القدرتين تعتمد إحداها علي الأخرى.

#### خامساً: متطلبات تحقيق البراعة التنظيمية:

توجد عدة متطلبات لتحقيق البراعة التنظيمية، منها ما يلي: ( Reynolds, 2014,15; Luger et al., 2018,16 )

- وضع التشريعات والأنظمة المناسبة التي تسمح بدخول وتحقيق أي تغيير.
- إنشاء بنية تنظيمية مناسبة تشمل الأنماط والعمليات والثقافات التي تحافظ علي الوضع الراهن .
- وجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بتخصيص المسؤوليات والوظائف والعمليات .
- توفر مجموعة من القادة القادرين علي استغلال الفرص التنظيمية وتوفير الفرص التطويرية.
- وجود آليات وقواعد معينة تسمح بالتطوير ومتابعة كل الأنظمة والعمليات التي تحقق الأداء المتوازن .
- التوعية الشاملة والرؤية للعاملين للتعامل مع المعطيات والأسس الجديدة .
- أن تكمل الهياكل اللامركزية التقليدية والموجهة نحو البحث في الكليات المختلفة قيادة قوية وقدرات إدارية في علي مستوى مجلس الجامعة وبواسطة الهياكل المركزية المنظمة نحو الكفاءة. وتتكون الأخيرة من منصات تقنية للبحث والتدريس ، وبنية تحتية وموارد للوحدات المختلفة ، ووظائف إدارية عامة مثل التحكم والتحسين والتوجيه وصنع الاستراتيجيات، هذه "المكاتب الخلفية" مكرسة لإدارة الجامعة نفسها بكفاءة وتقديم الدعم للكليات ، "المكتب الأمامي" الأكاديمي.
- ومن ثم يتضح بأن البراعة التنظيمية هي التي تفي بهذه المتطلبات وقادرة علي تنفيذها حيث تستند إلي مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تساعدها إلي أن تكون جامعة مبدعة ومبتكرة وبارعة وتحقق ميزة تنافسية.

القسم الثالث: العلاقة بين البراعة التنظيمية و الميزة التنافسية بالجامعات:



### (الاطار النظري )

تم معالجة الأسس النظرية المرتبطة بالعلاقة بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية بالجامعات وفيما يلي تفصيل ذلك.

في بيئة تتميز بدرجة عالية من ضعف اليقين، فإن الحاجة إلى تطوير القدرة على التحول السريع إلى فرص جديدة وفهم واضح لكيفية إنشاء القيمة على المدى القصير، وكيف ينبغي تنسيق الأنشطة من أجل تحقيق هذه القيمة هي شرط أساسي للنجاح، وكذلك على المدى الطويل ، يجب على القائمين على المؤسسات تدمير وإعادة هيكلة ما تم إنشاؤه بشكل دوري لإعادة بناء مؤسسة جديدة لمواجهة المنافسة الجديدة والتقدم التكنولوجي، ولطالما كانت القدرة على الابتكار عاملاً ساهم في نجاح أي مؤسسة، فالمنظمات التي لديها الموارد، ودوافع قوية للابتكار والمناخ التنظيمي الذي يسمح ويشجع الأفكار المبتكرة هي تلك التي تبتكر بسرعة وينجح، وبالتالي تصبح منظمة بارعة تتميز بين المنظمات.

ومن ثم، أصبح البحث عن استراتيجيات الابتكار من الموضوعات الأكثر أهمية في الإدارة اليوم، فقد أدى التطور السريع للتقنيات الرقمية الجديدة إلى وضع تضرر فيه المؤسسات إلى تحسين كفاءة نموذج أعمالها الحالي بشكل مستمر وتطوير حلول جديدة ونماذج أعمال في نفس الوقت للتعامل مع التهديدات المحتملة للوافدين الجدد إلى السوق، ولذا شهد مفهوم البراعة التنظيمية اهتماماً بحثياً متزايداً (Li, 2020; Bican, 2020).

ولذا تعد البراعة التنظيمية من الموضوعات التي احتلت مكانة بارزة على اعتبار المنظمات الناجحة تحتاج إلى أن تكون بارعة لتحقيق التوازن النسبي بين الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية بشكل متزامن، حيث تشير إلي القدرة علي التجريب والتفكير المتباعد والانفتاح اللذان ينطوي عليهما الاستكشاف لتوليد أفكار جديدة ومبتكرة، والتمسك بالقواعد والمعايير، ووجود أهداف واضحة وقادرة علي دعم وتشجيع سلوك كل من الاستكشاف والاستغلال وهما بعدان رئيسان للبراعة التنظيمية، وكذلك فالبراعة التنظيمية هي أيضاً قدرة الجامعة علي استكشاف قدرات جديدة، وفي نفس الوقت استغلال كفاءتها الحالية، ومن ثم فإن الوصول للبراعة ليس أمراً سهلاً لأنها تتضمن تحقيق أهدافاً مختلفة مثل الابتكار والفعالية والاستكشاف والاستغلال (Zacher & Rosing, 2015,54) ، وهي كذلك تشير أيضاً إلي قدرة المنظمة علي تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف مثل البحث والتجريب وأخذ المخاطر والبحث عن حلول بديلة، وأنشطة الاستغلال مثل التنفيذ وتجنب المخاطر وتقليل

التباين في السلوك، بما قد يضمن لها تمايزها بين باقي المنظمات (BirkinShaw&Gupta,2013,196). كما تشير البراعة إلى الجمع بين كل من الابتكار التدريجي الموجه نحو الكفاءة والممارسات الابتكارية الراديكالية والموجهة نحو الجودة (مثل الاستغلال والاستكشاف) لتحقيق النجاح على المدى القصير والبقاء على المدى الطويل (Jurksiene & Pundziene, 2016,438).

وعلى الجانب الآخر، تباينت الأدبيات والدراسات في تأثير البراعة على الميزة التنافسية، حيث يرى (Clauss et al. (2020 أن تأثير البراعة على الميزة التنافسية للمؤسسات لا يزال غير مستكشف إلى حد كبير، فالتوترات بين الاستكشاف والاستغلال في إطار استراتيجية غير مألوفة تجعل من الصعب جني الفوائد من تأسيس ميزة تنافسية. ولم يتم حل مسألة ما إذا كانت البراعة تزيد من الميزة التنافسية (O'Reilly & Tushman, 2013)، ويؤكد الباحثون على القضايا المتعلقة بالتوجه اللامع لأن الطبيعة المتناقضة بطبيعتها للاستكشاف والاستغلال تطرح مشاكل إدارية كبيرة (Lavie, Stettner, & Tushman, 2010) والتي بدورها قد تكون سلبية تؤثر على النتائج التنظيمية (Parida, Lahti, & Wincent, 2016; Vorhies, Orr, & Bush, 2011). كما يشير البعض (Changand Hughes, 2012; Jansen et al., 2006; O'Reilly & Tushman, 2013) أن هناك بعض التفاصيل المتناقضة بشأن البراعة التنظيمية في سياق الميزة التنافسية، فعلى الرغم من تأكيد بعض الدراسات على أن الابتكار كمصدر رئيسي للميزة التنافسية للمؤسسة، إلا أن هؤلاء الباحثين لم يبرروا بشكل تجريبي تأثير البراعة التنظيمية على الميزة التنافسية للمؤسسة، وكذلك أيضاً فإنه على الرغم من على أهمية البراعة التنظيمية للميزة التنافسية القوية، إلا أنه يوجد فهم محدود لكيفية تحقيقها وإدارتها، ويجب أن يركز البحث المستقبلي في مجال البراعة التنظيمية على استكشاف العلاقة بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية الثابتة.

إضافة لما سبق، تشير نتائج مراجعة الأدبيات إلى أن نتائج أداء البراعة المرضية تعتمد إلى حد كبير على الظروف والمتغيرات السياقية، ومن ثم فإن القدرة الاستباقية للاستشراف الاستراتيجي تمكن المنظمات من استخدام ممارساتها الابتكارية الواضحة للتوصل إلى مجموعات فريدة من الموارد قبل قيام المنافسين بذلك، مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية (O'Reilly & Tushman, 2013,341).

وما فشلت تلك الدراسات في معالجته هو التوترات المتأصلة والكبيرة في الاستراتيجيات التي تحتاج المنظمات للتعامل معها، ويحدد الجزء المعني من مراجعة الأدبيات السابقة بوضوح تلك التناقضات المتأصلة في البراعة، والتي تتطلب اهتمامًا إداريًا كبيرًا، وظهور قضايا مثل كيفية ترتيب الهيكل التنظيمي لتمكين البراعة الناجحة، وكيفية تقسيم الموارد، وما إذا كان ذلك أم لا وكيف لتحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال، وبالتالي، تواجه المنظمات صعوبات كبيرة في اتباع الاستراتيجيات الاستكشافية والاستغلالية في آن واحد، وهذا يمكن أن يؤدي إلى آثار سلبية على تنافسية المنظمات (Claus et al., 2020,5).

ومن ثم، يعد الحصول على ميزة تنافسية أمرًا صعبًا يتطلب مهارات وتقنيات كبيرة من أعضاء المنظمة، ووجد بعض الباحثين أن السعي وراء الاستكشاف والاستغلال في وقت واحد لا يؤدي إلى نتائج متفوقة (Boumgarden, Nickerson, & Zenger, 2012; Parida et al., 2016)، بالإضافة إلى ذلك، تم وصف التناقضات والتوترات بين الاستكشاف والاستغلال قبل تقاني المديرين ودرابتهم أيضًا (Lavie, Stettner, & Tushman., 2010)، وعلى الرغم من أن Zhan and Chen (2013) يصرحان على وجود اتصال تفاعلي بينهما، فإن البراعة تشمل أن المنظمات تشارك في نفس الوقت في اتجاهين استراتيجيين متناقضين، مما يعني أيضًا أنه لا يمكنهم التركيز بشكل كامل على أي من الاستراتيجيتين، وبعد هذا عيبًا، لأن خلق ميزة تنافسية سيتطلب اهتمام المديرين الكامل، ومن خلال الجمع بين هذه الحجج، يمكن الافتراض أن المنظمات التي تسعى جاهدة إما للاستكشاف أو الاستغلال من المرجح أن تتفوق على المنافسين الذين يحاولون اتباع استراتيجية بارعة (Claus et al., 2020,7)، وبناء على ما سبق، يتضح أن التركيز على الاستكشاف أو الاستغلال كل على حده يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، أما التركيز عليهما معاً قد يؤدي إلى تناقضات تعوق الميزة التنافسية.

وعلى الجانب الآخر، تشير الأدبيات والدراسات السابقة إلى وجود تأثير إيجابي للبراعة

التنظيمية على الميزة التنافسية للمنظمات، حيث وجدت بعض الدراسات منها دراسة Jurksiene and Pundziene (2016) ودراسة O'Reilly and Tushman(2013)، وعلاقة إيجابية بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية، كما يشير Preda (2014,63) إلى تتمتع المنظمات البارعة بالقدرة على المنافسة في الأسواق الناضجة وتطوير منتجات وخدمات جديدة للأسواق الناشئة في وقت واحد، وتتضمن المنافسة في الأسواق الناضجة خفض التكلفة

وزيادة الكفاءة واعتماد الابتكارات الإضافية التي تعتبر استغلالية بطبيعتها، ويمكن تحقيق تطوير منتجات وخدمات جديدة جذرية للأسواق الناشئة من خلال الابتكار الاستكشافي، ويمكن أن تؤدي المستويات العالية من الابتكار الاستكشافي والاستغلالي في نفس الوقت داخل نفس المنظمة إلى ميزة تنافسية. حيث تتمتع المنظمات البارعة بالقدرة على توليد ميزة تنافسية من خلال تطوير الابتكار الاستكشافي والاستغلالي في نفس الوقت (Benner and Tushman, 2003; Tushman and O'Reilly, 1996).

ولذا جادل Tushman and O'Reilly (1996) بأن المنظمة البارعة يمكنها تحقيق مستوى عالٍ من الأداء، فاستنادًا إلى الأدبيات، يمكن اعتبار أن المستويات العالية من الابتكار الاستكشافي والاستغلالي في وقت واحد داخل نفس المنظمة يمكن أن تؤدي إلى ميزة تنافسية، ويمكن أن تؤدي القدرة على تطوير منتجات وخدمات جديدة للأسواق الناشئة والمنافسة في الأسواق الناضجة في نفس الوقت إلى ميزة تنافسية.

وقد أوضحت الأدبيات التأثير الإيجابي لكل من الاكتشاف أو الاستغلال على الميزة التنافسية، فيسمح الاستكشاف للمنظمات بالتوصل إلى منتجات وخدمات متميزة تغتتم الفرص الناشئة في السوق من خلال توفير مجموعات فريدة من الموارد، كما أنه يساعد في تحسين أوجه القصور في العمليات الموجودة (O'Cass, Heirati & Ngo, 2014, 670)، ويزيد اكتساب وخلق معرفة جديدة من خلال الأنشطة الاستغلالية من الإمكانيات الابتكارية للمنظمات (Benitez et al., 2018; Bouncken, Fredrich, Ritala, & Kraus, 2018)، وعلى الرغم من أن الأنشطة الاستغلالية تنطوي على مخاطر عالية وقد تؤدي في كثير من الأحيان إلى الفشل، فمن المرجح أن يتم وصف النتائج الناجحة على أنها ابتكارات جذرية (Molina-Castillo et al., 2011)، فإن طبيعة الابتكار الجذري تعني أن المنظمة تتقدم على منافسيها ولديها القدرة على اغتنام فرص سوق المنتجات الجديدة، وتحقيق معايير القيمة والميزة التنافسية، ونظرًا لأنه من المحتمل أن تكون هذه الابتكارات الاستكشافية قد تم تطويرها على مدى فترة طويلة وخضعت لأنشطة بحث وتطوير كبيرة، فمن المحتمل أن تكون معايير الإعجاز وعدم الاستبدال للميزة التنافسية مثل التطوير المطول يخلق حواجز دخول للمنافسين (Benitez et al., 2018, 135). حيث تتمتع المنظمات البارعة بالقدرة على توليد ميزة تنافسية من خلال التغييرات الثورية والتطويرية، والاستكشاف والاستغلال، أو القدرة على التكيف والمواءمة، فالمنظمة البارعة تمتلك القدرة على تطوير منتجات وخدمات

جديدة للأسواق الناشئة وإكمالها في الأسواق الناضجة في وقت واحد، ويمكن تحقيق تطويرها من خلال التجريب والسرعة والمرونة، ومن ثم يمكن أن يؤدي ذلك إلى ميزة تنافسية، فإن أنشطة الاستكشاف لا تساعد فقط في اكتشاف الفشل والعجز ضمن ممارسات المنظمة الحالية، ولكنها تسمح أيضاً للمنظمة بتطوير مصادر جديدة للميزة التنافسية (Preda, 2014,69).

أما بالنسبة للاستغلال كبعد من أبعاد البراعة التنظيمية، فيشير (Preda (2014, 71) أن المنافسة في الأسواق الناضجة تتضمن إبراز بعض العناصر الحاسمة مثل التكلفة والكفاءة والابتكار المتزايد، وأن هذا الابتكار الاستغلالي يؤدي إلى زيادة الأداء المالي في بيئة تتميز بمستوى عالٍ من الكثافة التنافسية، ويمكن أن يؤدي المستوى العالي من الابتكار الاستغلالي إلى ميزة تنافسية. حيث يتميز التحسين المستمر من خلال الابتكار المتزايد للمنتجات والخدمات الحالية بأنه استغلال، وتتابع المنظمات أنشطة الاستغلال من أجل الاستجابة لاحتياجات السوق من خلال تعديلات طفيفة على الإجراءات والمنتجات والتقنيات القائمة (Kohtamäki, Kautonen, & Kraus, 2010,226)، ويتيح الاستغلال استمرار الممارسات الحالية من خلال التغييرات المتزايدة، مع زيادة كفاءة الموارد وتوفير التكاليف، وهذا يمكن المنظمة من الحفاظ على قدرتها التنافسية وتلبية الطلبات باستمرار من خلال تحديثات المنتجات والخدمات الحالية، وتطبيق المعرفة الحالية مع زيادة الإنتاجية وتقليل الفشل وتطوير المعرفة الموجودة باستمرار (O’Cass, Heirati & Ngo, 2014,672)، ولذا أوضح (Clauss et al. (2020, 6) أن الاستغلال يشير إلى عمليات فعالة على نحو متزايد داخل مناطق الصدارة التي تقلل التكاليف وتعظم الإنتاج، وهي تشمل التنقيح المتزايد والمتوقع للمنتجات والكفاءات الموجودة واستمراراً ومواصلة تطوير مجموعات المنتجات والسوق الناجحة بالفعل، وتؤدي العمليات الاستغلالية إلى نتائج قابلة للقياس أسرع بكثير من الأنشطة الاستكشافية، وتُظهر الأدلة أن الاستغلال هو محرك للأداء، لأنه يسمح للمنظمات بإنشاء منتجات ذات جودة مدركة أعلى، وبأسعار أقل مقارنة لمنافسيهم بسبب زيادة كفاءة التكلفة، كما أن الاستغلال يمكن المنظمات من تنفيذ استراتيجية قيادة التكلفة، وتشير هذه النتائج إلى أن التحسين المستمر للروتين الحالي، الذي يسهل الاستغلال، يزيد من الميزة التنافسية للجمهور، حيث إن العملية المستمرة للاستغلال طويل الأجل والتحسين التدريجي تتضمن أيضاً تطوير قاعدة معرفية كبيرة بمرور الوقت يصعب نسخها، وبالتالي التأثير الإيجابي على

الميزة التنافسية.

على عكس الاستكشاف ، يركز الاستغلال على إنشاء معرفة متطورة في مجالات قليلة ، بدلاً من إنشاء مجموعة واسعة من المعرفة في مجالات متنوعة، وتنشر المنظمات معرفتها الحادة والمستمرة باستمرار داخل السوق من خلال المركزية والعمليات والمهام الموحدة وكذلك الرسمية بشكل متزايد، وتعتبر المستويات المنخفضة من المخاطر والالتزام العالي للموظفين تجاه تحقيق الأهداف قصيرة المدى من الخصائص التنظيمية للاستغلال، بينما يهدف الاستكشاف إلى مرونة أعلى واكتشاف المعرفة الجديدة ، فإن الاستغلال يسهل التحسين والتلخيص والكفاءة في كل مجال (Hu & Chen, 2016,541).

ويمكن تعزيز الاستكشاف من خلال قدرات التعلم بالبحث والتقيب والتركيز الجماعي على التعلم وتبادل المعلومات والاستفادة من أصحاب المعرفة داخل المنظمة وأسواقها وبيئتها التنافسية لاستكشاف معارف جديدة ومن خلال تشجيع عملية التعلم (Chen, 2017, 387). ويمكن تعزيز الاستغلال عن طريق قدرات إعادة تشكيل الموارد إذ أشار كندستروم وآخرون (Kindstrom & al (2013,1065) إلى أن نشاط الاستغلال يتطلب من المنظمة إجراء تعديلات على تشكيلة العناصر الأساسية لنموذج أعمالها ومواردها الحالية، من خلال القدرة على بناء آليات تمكن المنظمة من إبداع تشكيلات جديدة للموارد يتم فيها مزج القدرات التي تمتلكها المنظمة (موارد وقدرات داخلية) والقدرات التي تحصل عليها من المصادر الخارجية (من خلال الاستحواذ والتحالفات)، وتحويل الموارد التشغيلية الحالية إلى موارد حيوية فاعلة.

وبناء على ما سبق، يري (Jackson and Johansson(2003,483) أن قدرات البراعة التنظيمية ليست هدفاً محدداً يجب علي المنظمات تحقيقها، ولكن ضروري للحفاظ علي الميزة التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة وغير الثابتة، فهي من الأساليب الإدارية الحديثة التي اثبتت فاعليتها في تطوير عمليات وأنشطة المنظمة وتحقيق جودة مخرجاتها ومن ثم تحقيق رضا المستفيدين وذلك من خلال استجابتها لتحديات سوق العمل، والاستفادة من التغييرات السريعة والفرص المتاحة أمامها لصالح المؤسسة، وذلك بتحقيق الجودة العالية والأداء المتميز والخدمات الجيدة.

كما ترتبط البراعة التنظيمية بتحقيق الميزة التنافسية حيث تقوم فلسفة البراعة التنظيمية علي القواعد الاساسية للمنافسة (الاستكشاف والاستغلال)، وبالنظر في هذه العناصر يلاحظ أن الميزة التنافسية تقوم علي نفس المبادئ حيث الجودة والابداع والمرونة والتكلفة. ويساعد

استعمال آليات البراعة التنظيمية في تحسين جودة المنتجات من خلال تقليل الهدر أو الحد منه أو استغلال الفرص، وذلك بإزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة، والتي تعد السبب الرئيس لضعف الكفاءة وانخفاض الإنتاجية (إياد محمود الرحيم، رفل سعيد اندرواس ، ٢٠١٧ ، ١).

وبالإشارة إلى الجامعات في ضوء ما سبق، فإنه يمكن القول بأن الجامعات في أمس الحاجة لقدرتها علي تجويد العمل، وتحقيق المزايا التنافسية، في ضوء توافر أبعاد البراعة التنظيمية، فتُعد البراعة التنظيمية - وأكثر من أي وقت مضى- المفتاح الذي تتطلع من خلاله الجامعة لمواجهة أعباء وتحديات بيئة الأعمال بهدف الوصول للتنافسية، ومن هذا المنطلق أصبحت الميزة التنافسية هي مقياس للأداء المتفوق والتي تستطيع الجامعة توظيف الذكاء والمعرفة في أعمالها، وتأخذ البراعة التنظيمية في توجهاتها الاستراتيجية المبنية علي القاعدة المعرفية التي تمكنها من بلوغ أهدافها، لأنها ترسم استراتيجياتها ضمن سيناريوهات واضحة المعالم تحاكي الواقع وتراعي المستقبل الذي يتسم بالمخاطرة.

وتتيح البراعة للجامعات القدرة على التكيف مع أوضاع السوق وتجنب التهديدات، واستغلال الفرص لتصبح الجامعة بارعة، علماً بأن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب وجود تخطيط سليم من البداية في كافة المستويات والمراحل، وأن تخصيص المهام والصلاحيات وهيكلة الأعمال بشكل يتناسب مع إمكانيات الجامعة يساعد في تحقيق الأهداف التي بدورها تُحقق نجاح الجامعة وتمكنها من الوصول للقمّة، والتميز عن الآخرين، وأشارت إلى أهمية دور الأفراد الذين هم أساس نجاح الجامعة ونموها، ولا يمكن الاستغناء عن المورد البشري بأي شكل من الأشكال، وكذلك الإبداع في العمل، وتوفير حلول جوهرية متميزة، والقدرة على استغلال الفرص في بيئة الأعمال لتحقيق الجامعات ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على المنافسين وزيادة حجم الأرباح ونمو الحصة السوقية (هبة محمد عمرو، ٢٠١٦، ٢٣).

وأشار (Freyedon et al (2012 إلى ارتباط مباشر بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية، إذ ينبغي علي المؤسسات الاهتمام بالقدرات والخبرات الموجودة في الجامعة، والعمل علي استغلال واستكشاف وقدرات جديدة تعينها علي تحقيق الميزة التنافسية، لذا فإن اهتمام الجامعة بالاستكشاف والاستغلال يسهم بشكل كبير في تحقيقها للميزة التنافسية، ولكي تكتسب الجامعة ميزة تنافسية ينبغي أن تركز وتعتمد علي أبعاد البراعة التنظيمية داخل وخارج البيئة الجامعية.

كما أشار Teece,(2007,1319) إلي أن الجامعات بإمكانها تحقيق البراعة التنظيمية

من خلال قدرتها التنافسية والمعتمدة علي مدخلين أساسيين، فقد أكد المدخل الأول علي أنه يجب أن تكون الجامعة قادرة علي الشعور بدقة التغيرات في بيئتها التنافسية، بما في ذلك التحولات المحتملة في الجودة، والمنافسة، والتكلفة، والتسليم، في حين جاء المدخل الثاني ليشير إلي أنه يتوجب علي الجامعة أن تكون قادرة علي العمل علي استغلال الفرص وتجنب التهديدات لكي تتمكن من الاستيلاء عليها من خلال إعادة تشكيل الأصول الملموسة وغير الملموسة لمواجهة التحديات الجديدة.

وتعمل الجامعات بصورة دائمة علي تحقيق النجاح والمحافظة علي بقائها، وهذا يجعلها تسعى للتطوير والتحسين والتعديل من استراتيجياتها، ويتطلب هذا قبول التغيير بكل مداخله الذي يعمل علي استثمار الفرص وتحقيق التطور والتقدم والبعد عن النمطية والروتينية للحاق بركب المنافسة، والجامعات البارعة تسعى إلي تحقيق التنافس في أداؤها باستخدام آليات عمل جديدة لمسايرة التطورات الحديثة، وتحقيق الجامعة الترابط والتناسق بين عناصرها واستثمار قدراتها المحورية لتوظيف الاستراتيجيات الفعالة والمحافظة علي استمراريتها في بيئة تنافسية (ياسين كاسب الخريشة ، ٢٠١٣، ٢١٢).

وقد أشارت دراسة(Coleman(2015) إلي أهمية وجود البراعة التنظيمية ودورها في صنع رؤية قوية لفريقها وتهيئة بيئة تعاونية تسمح بالمخاطرة وتشجع علي توليد الأفكار الإبداعية والتحسين المستمر. وتعمل البراعة التنظيمية علي فهم التوازنات التي يجب علي القادة إدارتها في البيئات التنظيمية المعقدة، وتشجيع الدعم التنظيمي الذي يقوم علي التركيز علي الاستغلال والاكتشاف في وقت واحد؛ من أجل زيادة القدرة علي التكيف مع البيئة، التي قد تكون مصدراً رئيساً للميزة التنافسية للقادة في القرن الحادي والعشرين ،. فمجال عمل البراعة التنظيمية يتعلق باكتشاف ما هو جديد، ومن ثم استغلال ما تم اكتشافه بأفضل ما يمكن (Dawod & Albashqali, 2015)، حيث يمكن للجامعات البحث عن إمكانيات جديدة لتحقيق الموازنة مع بيئة الأعمال المتغيرة وفي نفس الوقت توظيف الإمكانيات المتاحة لديها لتحقيق الفاعلية والكفاءة والميزة التنافسية.

ويري(O'Reilly and Tushman (2013.334 أنها تحقق نجاحاً كبيراً في الواقع العملي من خلال استغلال الحاضر واستشراف المستقبل، وتتميز بقدرتها علي الاستكشاف وابتكار هياكل وعمليات جديدة. وذكر بأنها انغماس المنظمة بالأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستغلالية (التوسيعية) بشكل متزامن في أداء متطلبات عملهم داخل المؤسسات (صالح



عبدالرضا رشيد، عامر علي حسين ، ٢٠١٢ ، (١).

وذكر (Yamakawa et al (2011) أنه من المرجح أن يزيد الاستكشاف الميزة التنافسية للجامعات من خلال التمايز الجذري الذي يتم تسهيله من خلال الأنشطة الاستكشافية. إلا أن الاستغلال يهدف أيضًا إلى زيادة الميزة التنافسية من خلال التنقيح المستمر لما هو موجود من العمليات والمنتجات التي تمكنها من زيادة الكفاءة (Hu and O' Cass.Heirati& Ngo, 2014,675) ، كما أن العديد من الدراسات منها (Stubner et al (2012) و Junni et al(2013) و Chen(2016) تشير إلى أنه يصعب إهمال التأثير الإيجابي للبراعة التنظيمية على الميزة التنافسية، فوجود استراتيجية غير مألوفة أمر حيوي للمؤسسة لكي تزدهر على المدى القصير وكذلك على المدى الطويل من خلال موازنة الاستكشاف والاستغلال، ففي حين أن الاستغلال ضروري لتحقيق ربح حيوي، فإن الاستكشاف يضمن البقاء على المدى الطويل، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية.

ومع التغيرات التي زادت بشكل كبير في الآونة الأخيرة فإن القدرة على التكيف للتحرك بسرعة نحو فرص جديدة أمر بالغ الأهمية، ولكن الجامعات الناجحة لديها القدرة على استغلال قيمة ما لديها وطرح نماذج الأعمال الحالية، مع التركيز على استكشاف المستقبل والابتكار المتواصل، وأيضًا استهداف عاملين جدد مع التركيز على العاملين الحاليين في نفس الوقت لتحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال لخلق ميزة تنافسية وهذا يحدث من خلال المنظمات البارعة (Birkinshaw &Gibson,2004,47). كما تواجه الجامعات مطالب مزدوجة من الاستكشاف والاستغلال، لا سيما في بيئة التنافسية التي تتميز بميل من التقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض، وعلى الرغم من وجود علاقة بين البراعة التنظيمية والأداء التنافسي ، إلا أن القليل من الدراسات قد بحثت في آلية كيفية تطبيقها، بالنظر إلى فرضية التغيير البيئي. والواقع أن التنافس الدولي- في مجال التعليم العالي - يتجلى في الأهمية المتزايدة للتصنيفات العالمية لمؤسسات التعليم العالي (Ranking of higher education insitutions (HE) علي وجه الخصوص باعتباره مقياسا لقدرتها علي إنتاج المعرفة واجتذاب المواهب، ودالة علي التمكن في توظيف المعرفة ونشرها كإقتصاد جديد يتواكب مع التطور المعرفي العالمي وهو ترتيب يعتمد علي مؤشرات متعددة تختلف باختلاف الجهة المسئولة عنه، والتي من بينها جودة التعليم، وجودة هيئة التدريس إضافة إلي إنتاجها من البحوث العلمية المنشورة ومدى توظيف خريجها وغيرها من المؤشرات التي تصف الميزة

التنافسية علي وجه التحديد (Lucien, et al, 2008, 11-12).

ولذا تعد قدرات البراعة التنظيمية المتمثلة في ( الاستكشاف والاستغلال) هي المساهم الرئيس لتحسين الأداء والمركز التنافسي للجامعة، فهي العمود الفقري للحفاظ عليها وازدهارها في ظل ظروف بيئة الأعمال المتسمة بالغموض والتغيير السريع، حيث تمكن هذه القدرات الجامعة من الإستجابة بشكل استباقي ومبتكر للتغيرات الحادثة المحيطة بها في الوقت المناسب (Almahamid , Awwad & Arthur, 2010, 388) . كما تجعل البراعة التنظيمية أكثر استجابة لاتجاهات السوق، وأسرع من حيث تقديم المنتجات والخدمات مقارنة مع المؤسسات الأخرى (Sambamurthy et al., 2003,238). وتمكن الجامعة من تنفيذ سلسلة من المهام المحددة بنجاح، بالإضافة إلي إدارة الفرص والمخاطر التي تواجهها في كافة الأنشطة بشكل فعال.

حيث يرى Justin(2005,19) أن استكشاف المعارف والمهارات الجديدة والبحث عن قنوات توزيع جديدة يؤدي إلى حدوث إبداع جذري يصمم لتلبية حاجات الزبائن والأسواق الجديدة. حيث يعنقد Chameeva and Dupouet(2008,8) بأن آليات الاستكشاف تشمل إدخال أنشطة ومعارف جديدة داخل المنظمة ما يستلزم إعادة التصميم والتشكيل ( الكلي أو الجزئي) لما هو قائم عن طريق إعادة تنظيم المعارف المخزنة وتفكيكها وتشكيلها للوصول إلى معارف جديدة والتمكن من رؤية علاقات لم تكن معروفة من قبل، في نفس السياق يذهب MacInerney and May(2012,19) إلى أنه حتى تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات في بيئة أعمالها ينبغي أن تكون سابقا في الاستكشاف من خلال إعادة تشكيل قدراتها الحالية بشكل فعال.

كما أشار Rodriguez (2014,4) علي أن المنظمات يجب أن تكون قادرة علي استكشاف فرص جديدة والتي تساعد علي تحقيق أهدافها بما يحقق لها ميزة تنافسية تفضلها عن غيرها من المنظمات الأخرى، ولهذا نجد أن الجامعات التي تشارك في الاستغلال باستثناء الاستكشاف تجد نفسها عالقة في توازن غير مستقر، أي بإمكانها تنفيذ الأعمال بسرعة ولكن بدون كفاءة، فالحفاظ علي توازن مناسب بين ( الاستكشاف والاستغلال) هو عامل أساسي في ازدهار الجامعة لتحقيق الميزة التنافسية. في حين ذكر Hughes(2018,8) أن الاستكشاف يساهم في تحديد طبيعة المشكلة التي تعاني منها الجامعة، حيث يجسد هذا بعد حالات البحث والتنوع والمخاطرة والمرونة فضلا عن توليد

الإبداعات والابتكارات الجزرية الجديدة، فالإبداعات التقليدية لا تؤدي إلى تحسين المسار التقني والميزات والعمليات التي يقوم عليها المنتج، بينما تميل الإبداعات المميزة علي الارتباط بالتقدم التقني الكبير والتجديد المستمر، فقد يركز الاستكشاف علي توليد ابتكارات جذرية يمكن أن تشكل بشكل استباقي مستقبل الجامعة علي المدى الطويل. في حين أكد Hughes(2018,9) علي أن الاستغلال يجسد التحسين والانتاج والكفاءة والاختيار والتنفيذ بهدف تحسين إمكانات المنتجات الحالية مع الابتكارات المتزايدة، إذ أن التحدي الأساسي التكيفي الذي تواجهه الجامعات هو مقدار استغلال أصولها الحالية ومواردها وقدراتها لتحسين سلعها، بحيث يتوجب علي الجامعات الانخراط في استغلال كافة الموارد بشكل يضمن تعزيز ميزتها التنافسية، وفي الوقت نفسه تكريس طاقة للتنقيب والبحث عن كل ما هو جديد ومميز لضمان استمراريتها في المستقبل، إذ تسعى الجامعات في الوقت نفسه إلى تعزيز كل من الأنشطة الاستثمارية والاستكشافية والتي تولد ظروف تدعو الجامعة إلي استضافة العديد من العمليات والثقافات المتناقضة داخل حدوده، في حين يستدعي الاستغلال هياكل ميكانيكية وأنظمة مقترنة بإحكام تشجع السلوكيات الثابتة والمستقرة التي تتناسب مع الأنشطة تقليل التغير المرتبطة بتحسين السلع والخدمات الحالية.

ومن ثم، فإنه في الوقت الذي تمثل فيه البراعة التنظيمية مستقبل المنظمات الرائدة؛ فقد زاد معدل التغير لكل عمل باطراد علي مدي العقدين الماضيين، كما أصبحت البراعة التنظيمية، والقدرة على الاستجابة بمرونة للتغيرات البيئية من خلال تعديل عروض المنتجات والخدمات بسرعة أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، وحتى تظل الجامعة قادرة علي المنافسة؛ يجب أن تكون لديها القدرة علي التكيف باستمرار مع تغيرات السوق، وتغيرات توقعات العملاء، ومسايرة التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات.

ومما سبق يتضح أن البراعة التنظيمية قد تساعد علي تحسين وزيادة سرعة الأداء التنافسي، من خلال تحسين أداء العمليات في الجامعة وتقييم الأنشطة وتحسين الكفاءة التنظيمية، وتحقيق الاستقرار التنظيمي، وزيادة قدرة وسرعتها في الاستجابة لاحتياجات المستفيدين، وبالتالي التقدم السريع نحو تحقيق الأهداف، كما أنها تساعد الجامعة علي وضع استراتيجيات متكاملة للتعامل مع التغيرات واستغلال الفرص الناتجة عنها، وتمكن البراعة التنظيمية الجامعة من توقع المخاطر والفرص البيئية المحيطة بها ومن ثم تمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة للتعامل معها واستغلال الفرص المتاحة وتحويلها إلي موارد تتميز بها

الجامعة عن غيرها.

القسم الرابع: خلفية عامة عن جامعة جنوب الوادي ويتضمن هذا القسم عرضاً عن الخلفية العامة لجامعة جنوب الوادي ، وفيما يلي بيان تفصيلي لذلك.

#### ١- نشأة الجامعة وتطورها:

تعد جامعة جنوب الوادي إحدى قلاع التعليم العالي المهمة في مصر، وقد أنشئت للإسهام في التنمية المستدامة في جنوب مصر، هذا فضلاً عن دورها في بناء المجتمع وتطويره ، وبناء الكوادر البشرية القادرة علي انتاج المعرفة وتطويرها ونشرها وتوظيفها في معالجة مشكلات المجتمع وقضاياها، وعلي اتقان العمل. سنعرض في هذا الجزء ما يلي: نشأة وتطور جامعة جنوب الوادي، رؤية الجامعة ورسالتها وقيمتها الحاكمة، غايتها وأهدافها الاستراتيجية إدارة الجامعة ، نظام التسجيل والقبول بها، نظام الدراسة والبرامج والتخصصات، الموارد البشرية والإمكانات المادية والتجهيزات بالجامعة ، وظائف وقطاعات الجامعة، إدارات ووحدات الجامعة، الوضع الراهن والمأمول للجامعة وأخير جهودها في تطبيق البراعة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية.

تقدم جامعة جنوب الوادي خدمات التعليم العالي لمساحة جغرافية كبيرة تقدر ب(٢٠%) تقريباً من مساحة جمهورية مصر العربية في محافظات قنا والبحر الأحمر، بدأت الدراسة بالجامعة كفرع من جامعة أسيوط حيث أنشئت كلية التربية بقنا سنة ١٩٧٠ ، وتم فصل جامعة جنوب الوادي عن جامعة أسيوط بالقرار الجمهوري رقم (٢٣) بتاريخ ١٩٩٥/١/٢م وتضم الجامعة عشرون كلية منها(١٧) كلية في مقر الجامعة بقنا، وثلاث كليات في فرع الجامعة بالبحر الأحمر، كما تضم الجامعة عدد(٢) معهد فني <https://www.svu.edu.eg> بتاريخ ٢٠٢١/٦/١٢.

#### ٢- رؤية الجامعة ورسالتها وقيمتها الحاكمة:

تتمثل رؤية الجامعة في التميز في التعليم العالي للمساهمة في التنمية المستدامة بصعيد مصر، وتتحد رسالتها في إعداد الخريجين لممارسة مهنية وبحثية منافسة إقليمياً وعالمياً من خلال قدرة مؤسسية وفاعلية تعليمية جاذبة وداعمة تمكن الطلاب من اكتساب مهارات متطورة، وباحثين قادرين على تطوير تخصصاتهم بتقديم بحوث تطبيقية، وتقديم

خدمات مجتمعية متميزة تسهم في التنمية المستدامة من خلال بناء شركات استراتيجية فاعلة وتعزيز الهوية الثقافية والقيم الوطنية، والتطوير المستمر لبرامج وكليات الجامعة وادارتها وتأهيلها للاعتماد، ورفع جاهزية وتنافسية الجامعة والتوظيف الأمثل للموارد، وتقديم برامج تدعم الابداع التكنولوجي والابتكار واقتصاد المعرفة ودراسة القضايا التنموية الرئيسية بالمجتمع، وفي سعى جامعة جنوب الوادي لتحقيق أهدافها وضعت لنفسها مجموعة من القيم الحاكمة مثل:

- **الجودة** : من خلال تبني معايير الجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي لبرامجها والاعتماد المؤسسي لكلياتها.
- **العمل الجماعي** : بين جميع أطراف العمل الجامعي في اتخاذ القرار وتنفيذه، والتعاون مع المجتمع المحيط والعالم الخارجي بغرض تحقيق الجامعة لرؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.
- **الحوار الفعال وتقدير العلاقات الإنسانية**: من خلال دعم الحوار الفعال، وتشجيع منسوبيها من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين على الاحترام المتبادل وتقدير العلاقات الإنسانية.
- **الابتكار والانفتاح**: بتوفير المناخ الذي يساعد جميع أطراف العملية التعليمية على الابتكار في العمل والانفتاح على كل الأفكار التي من شأنها إحداث تطوير في العملية التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع، وإثابة المبادرات الفردية والجماعية لتحقيق مستويات أداء ذات جودة عالية.
- **النزاهة والشفافية والمحاسبية**: لإدراك الجامعة أن النزاهة والشفافية والمحاسبية خواص مهمة لثقافتها المؤسسية، لهذا تلتزم بها في كافة الممارسات وفي طرح القضايا والمشكلات والحلول .
- **الاستدامة والتنوع**: الإلتزم بالتنوع في كافة التعاملات والأنشطة والخدمات التي تقدمها، والاستدامة في البحث عن الموارد المتاحة وحسن استخدامها وتنميتها(جامعة جنوب الوادي، ٢٠٢١).

### ٣- **الغايات والأهداف الاستراتيجية للجامعة.**

تحدد الغايات الاستراتيجية الأساسية لجامعة جنوب الوادي كما هو موضح في جدول رقم (٢) في:

جدول (٢)

الغايات الاستراتيجية للجامعة جنوب الوادي والأهداف الاستراتيجية لكل منها.

م	الغايات الاستراتيجية	م	الأهداف الاستراتيجية
١	إعداد خريجي الجامعة لممارسة مهنية وبحثية منافسة في سوق العمل	١	تحديث اللوائح الدراسية للبرامج التعليمية الحالية بكليات الجامعة طبقاً لمتطلبات سوق العمل المستقبلية محلياً ودولياً.
		٢	تطوير أساليب التعليم الجامعي والتقييم وفق توجه الدولة في النظام الجديد للتعليم.
		٣	تطوير فرص التدريب الميداني والممارسة المهنية للطلاب قبل التخرج.
		٤	استحداث برامج أكاديمية جديدة ومميزة بالمرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا وفقاً لسوق العمل.
		٥	ربط خريجي الجامعة بمؤسسات التوظيف محلياً وإقليمياً ودولياً.
٢	التطوير المستمر لقدرة مؤسسية وفاعلية تعليمية جاذبة وداعمة	١	تحديث نظم القبول بكليات الجامعة.
		٢	رفع كفاءة القدرة المؤسسية لإدارات الجامعة وكلياتها.
		٣	رفع كفاءة الفاعلية التعليمية لبرامج الجامعة بما يحقق تطوير مهارات الطلاب
		٤	رفع الكفاءة المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والجهاز الإداري
		٥	تحسين أوضاع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والجهاز الإداري
		٦	تأهيل أعضاء هيئة التدريس والإداري لتولي المناصب القيادية
		٧	تنمية التعاون وقيم النزاهة والشفافية لدي أفراد المجتمع الجامعي.
٣	التميز في تقديم بحوث إبداعية وتطبيقية	١	تطوير المعامل البحثية
		٢	دعم إنتاج بحوث علمية إبداعية وتطبيقية واستثمارها في تحقيق استراتيجية الدولة للتنمية المستدامة.
		٣	الارتقاء بمستوي المجالات العلمية لتصبح مجالات دولية محكمة
		٤	بناء جسور التواصل مع الجامعات العالمية لتطوير البحث العلمي .
٤	رفع جاهزية وتنافسية الجامعة واستقلال فروها	١	تطوير ترتيب الجامعة في التصنيفات العالمية لجامعات
		٢	تأهيل فرع والبحر الأحمر لتكون جامعة مستقلة.
٥	تقديم خدمات مجتمعية تسهم في التنمية المستدامة	١	بناء نظام فعال لتقديم الخدمات المجتمعية
		٢	المساهمة في تعزيز القيم الوطنية والهوية الثقافية لدي المجتمع المحيط.
		٣	حماية وصيانة التراث والحرف التراثية.
		٤	رفع الوعي الثقافي والتراثي لدي المجتمع
		٥	تأسيس حاضنة للتراث بالجامعة.
		٦	تنمية وعي المجتمع بأهمية الملكية الفكرية وحمايتها.
		٧	إعداد نظام متكامل وفعال لجمع معلومات عن سوق لعمل وتوظيف

م	الغايات الاستراتيجية	م	الأهداف الاستراتيجية
			خريجي الجامعة محلياً ودولياً
		٨	بناء شراكات استراتيجية فاعلة مع قطاع الصناعة والهيئات الحكومية والمجتمع المدني.
	التطوير المستمر لبرامج الجامعة وكلياتها وإدارتها وتأهيلها للاعتماد	١	التطوير المستمر لنظم إدارة الجودة بكليات الجامعة وبرامجها
		٢	المراجعة الداخلية والخارجية لبرامج وكليات الجامعة وتأهيلها للاعتماد وبناء الكوادر الخاصة بذلك.
		٣	إعداد نظام لإجراءات نظام إدارة الجودة للهيكل الإداري وفقاً للمعايير التي تطبق في مؤسسات التعليم العالي طبقاً للمواصفات العالمية أيزو "٢٠٠٩-٢٠١٥م"
		٤	حصول الجامعة علي حق إنشاء الأكاديمية القومية للتعليم الفني أو لفرع لها، لتخريج معلمين لتدريس في مؤسسات التعليم الفني والمهني.
		٥	تأهيل الجامعة للحصول علي الاعتماد المؤسسي.
		٦	إنشاء مركز بالجامعة لمنح رخصة مزاوله المهنة لخريجي التعليم الفني والمهني
	٧ أن تكون بيت خبرة لدراسات التنمية المستدامة.	١	إنشاء مركز بحوث ودراسات التنمية المستدامة وتفعيله لدراسة القضايا التنموية بالمجتمع.
		١	توفير الأعداد الكافية من أفراد التمريض والأطباء والعماله والفنيين.
	٨ تطوير المستشفيات الجامعية وما تقدمه من خدمات متميزة	٢	رفع كفاءة الكوادر الطبية والإدارية والخدمات المعاونة بمستشفيات الجامعة.
		٣	استحداث مصادر تمويل لتوفير كافة المستلزمات الطبية بالمستشفيات
		٤	استحداث وحدات للخدمات الطبية التخصصية وتطويرها.
		٥	تطوير كفاءة المعدات والتجهيزات والمستلزمات بالمستشفيات الجامعية.
		١	ضمان مطابقة الإنشاءات الجديدة للمواصفات الفنية ومعايير الجودة.
	٩ التوظيف الأمثل للموارد، وتنمية الموارد المالية الذاتية للجامعة	٢	جذب المزيد من الطلاب الوافدين من الدول العربية والأفريقية.
		٣	تطوير لوائح المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص وتسويق خدماتها
		٤	استحداث وتطوير برامج موجهة للطلاب والمجتمع مدفوعة التكاليف.
		١	تنمية وتعزيز قدرات الطلاب علي ممارسة الأنشطة الطلابية
	١٠ دعم الأنشطة والمشاركة الطلابية الفاعلة.	٢	إنشاء مقر للبرلمان الطلابي.
		٣	إنشاء مركز تنمية وتطوير إبداعات الشباب.
		١	إنشاء مركز للنشر والترجمة بالجامعة.
	١١ أن تكون منارة لتعزيز الابتكار والإبداع التكنولوجي واقتصاد	٢	إنشاء مركز للإبداع التكنولوجي.
		٣	تقديم برامج لغرس ثقافة الابتكار واقتصاد المعرفة بالمجتمع.

م	الغايات الاستراتيجية	م	الأهداف الاستراتيجية
٤	المعرفة بالمجتمع	٤	إنشاء حاضنة لريادة الأعمال الابتكارية.

المصدر: الخطة الاستراتيجية لجامعة جنوب الوادي ٢٠١٨/٢٠١٩\_٢٠٢٢/٢٠٢٣ .

#### ٤- الإمكانيات المادية والتجهيزات

يشغل الحرم الجامعي لجامعة جنوب الوادي مساحة ١٠٠٠ فداناً بالإضافة إلى مساحات أخرى تشغلها كليات خارج الحرم الجامعي ، ويوجد بالجامعة عدد (٧٣) مركز ووحدة ذات طابع خاص لخدمة المجتمع المحيط بالجامعة في مجالات البحوث ودراسات الرأي العام واللغات وترميم الآثار وتنمية البيئة والاقتصاد والسياسة والاجتماع موزعين علي كليات الجامعة والإدارات المركزية ، كما يتوافر بالجامعة مكتبة مركزية تضم أحدث الكتب العلمية المتخصصة والدوريات التي يتم تحديثها دورياً، بالإضافة إلى وجود مكتبة بكل كلية وتوفر الجامعة لطلابها المغتربين الإقامة المريحة بالمدن الجامعية نظير أجر رمزي يشمل الإقامة والتغذية (جامعة جنوب الوادي، ٢٠٢١).

#### ٥- نظام الدراسة والبرامج والتخصصات

تعمل الجامعة كمعظم الجامعات الحكومية بنظام الفصول الدراسية (جامعة جنوب الوادي: دليل جامعة جنوب الوادي، مادة (٧٩)، ص٧٩)، أما عن البرامج والتخصصات التي تقدمها ، فيشير واقع الجامعة إلي وجود العديد من البرامج والتخصصات والتي تتراوح مدة الدراسة بها من أربع إلي ست سنوات بالإضافة إلي سنة الامتياز لطلاب كلية الطب، ويمنح من يجتاز الدراسة درجة الليسانس أو البكالوريوس، كما تمنح درجتي الماجستير والدكتوراه في التخصصات المختلفة،

ويبلغ عدد البرامج التي تمنحها الجامعة (٤٨٦) برنامجاً، منها (١١٥) برنامج في المرحلة الجامعية الأولى، وعدد (٣٧١) برنامج لعام ٢٠٢٠/٢٠٢١م في مرحلة الدراسات العليا (دبلوم عالي\_ ماجستير\_ دكتوراه) في كليات الجامعة بقنا وفرع البحر الأحمر (جامعة جنوب الوادي، ٢٠٢١).

#### ٦- قطاعات الجامعة (جامعة جنوب الوادي، ٢٠٢١).

أ- قطاع شؤون التعليم والطلاب يتضمن الإدارة العامة لشئون التعليم والطلاب.



ب- قطاع الدراسات العليا والبحوث العلمية : يتضمن عدة إدارات منها (إدارة شئون البحوث العلمية، الإدارة العامة للعلاقات الثقافية والعلمية، إدارة المتاحف والوسائل التعليمية، والإدارة العامة

ج- قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة : يتضمن عدة إدارات منها ( إدارة شئون خدمة المجتمع، مجلس خدمة المجتمع والبيئة، إدارة الاتصالات والمؤتمرات، إدارة المشروعات البيئية)، ويوضح جدول رقم(٣) (الوحدات الخدمية والبحثية بجامعة جنوب الوادي) جدول (٣) الوحدات الخدمية والبحثية بجامعة جنوب الوادي.

الوحدات الخدمية	
مركز ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد بالجامعة	دور ضيافة الجامعة
مركز المعلومات وشبكة الاتصالات	مركز خدمة المجتمع وتنمية البيئة
مركز الجامعة للتدريب على الحاسب الآلي وتطبيقاته (كيوتكس CUTCS )	مركز ذوى الاحتياجات الخاصة
مركز التطوير الوظيفي	مركز الخدمة العامة لتحسين الخدمة بالمستشفى الجامعي
مركز التخطيط الاستراتيجي ودراسات المستقبل	مركز الخدمات البيئية والانتاجية
وحدة علاج الإدمان	مركز الخدمة العامة لأبحاث اللغات
وحدة المعمل التجاري والإحصائي بكلية التجارة بقنا	مركز الخدمة العامة للدراسات والاستشارات الهندسية بكلية الهندسة بقنا
مركز الخدمة العامة للدراسات والبحوث الإسلامية بكلية الآداب بقنا	مركز وحدة الدراسات باللغة الانجليزية بكلية التجارة
الوحدة الإنتاجية بكلية التربية النوعية بقنا	القرية الاولمبية
مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات	مركز التجارب والبحوث الزراعية
المطبعة المركزية	مركز اللياقة البدنية
مركز خدمة السيارات ووسائل النقل	مركز الاستشارات الجيوفيزيائية والجيولوجية
وحدة ورشة الانتاج	قاعة المؤتمرات الكبرى بالجامعة
مركز التدقيق اللغوي بكلية الآداب بقنا	
الوحدات البحثية	
وحدة المعامل والأجهزة العلمية بالجامعة	مركز الدراسات والاستشارات الهندسية
المعمل المركزي	مركز بحوث البيئة والعلوم التطبيقية
مركز بحوث الرأي العام بكلية الآداب	مركز التنمية النفسية والتربية المهنية
مركز دراسات وبحوث المرأة والاعلام بكلية الآداب.	وحدات دراسات المخاطر الطبيعية

الوحدات الخدمية

مركز البحوث والدراسات الاجتماعية بكلية الآداب

المصدر: الخطة الاستراتيجية لجامعة جنوب الوادي ٢٠١٨/٢٠١٩\_٢٠٢٢/٢٠٢٣ .  
يتضح من الجدول السابق تعدد المراكز والوحدات البحثية والخدمية داخل جامعة جنوب الوادي، ومن المراكز الخدمية مركز ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد ، ومركز المعلومات وشبكة الاتصالات، ومركز الحاسب الآلي وتطبيقاته (كيوتكس CUTCS )، ومركز التطوير الوظيفي، مركز التخطيط الاستراتيجي ودراسات المستقبل، ووحدة المعمل التجاري والإحصائي بكلية التجارة بقنا، ومن أمثلة المراكز البحثية وحدة المعامل والأجهزة العلمية بالجامعة، والمعمل المركزي، ومركز بحوث الرأي العام ومركز دراسات وبحوث المرأة والاعلام ، ومركز البحوث والدراسات الاجتماعية بكلية الآداب.

٧- الوضع الراهن لجامعة جنوب الوادي:

في ضوء القضايا الاستراتيجية الأساسية للجامعة والغايات الاستراتيجية لها (الوضع المأمول) يمكن الوقوف على الوضع الراهن (نقاط القوة والضعف) للجامعة في ضوء الخطة الاستراتيجية لجامعة جنوب الوادي ٢٠١٨/٢٠١٩\_٢٠٢٢/٢٠٢٣ فيما يلي:

أ- نقاط القوة (مقومات تحقيق الميزة التنافسية للجامعة):

- تمتلك الجامعة مساحة كبيرة كافية لتنمية كافة متطلباتها المستقبلية، حيث تقع الجامعة علي مساحة ١٠٠٠ فدان مما يساعدها علي التوسع والتطور المستقبلي.
- شمولية كليات الجامعة لقطاعات التخصصات العلمية ، والصحية، والإنسانية والاجتماعية؛ الأمر الذي يمكنها من المشاركة الفاعلة في تحقيق استراتيجية الدولة للتنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠.
- اعتماد كلية الزراعة كأول كلية معتمدة بالجامعة، واعتماد برنامج قسم علم النفس بكلية الآداب بقنا كأول برنامج معتمد بالجامعة.
- توافر خدمة المكتبة الرقمية وقواعد البيانات البحثية في مختلف التخصصات بالجامعة.
- توافر منشآت جامعية ورياضية وصحية لخدمة العملية التعليمية بالجامعة، وقرب اكتمال بنيتها التحتية، مما يتيح لها التوجه للاستثمار في تنمية الموارد البشرية والتطوير المستمر وتأهيل برامجها وكلياتها للاعتماد ورفع مستوي خريجها لمواكبة متطلبات سوق العمل محليا وإقليميا ودولياً

- تتوع الخدمات الطبية والصحية التي تقدمها المستشفيات الجامعية بين الخدمات الاساسية والخدمات التخصصية الدقيقة .
- لدي الجامعة أنشطة طلابية ومسابقات متنوعة المجالات وخبرة متميزة في تنظيمها علي مستوي الجامعات المصرية والعربية ومقر للأنشطة الطلابية ( المجلس العربي للأنشطة الطلابية.)
- توافر البنية التحتية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المناسبة لتطوير العمل الجامعي،
- اهتمام قيادات الجامعة بالمشاركة المجتمعية في خدمة المجتمع والحفاظ علي العادات والتقاليد الإيجابية والقضاء علي السلبية منها مثل عقد المصالحات الثأرية.
- امتلاك نخبة متميزة من أعضاء هيئة التدريس علي درجة عالية من الكفاءة .
- سعي الجامعة الدائم نحو الريادة والمنافسة .
- استيعاب زيادة أعداد الطلاب عام بعد عام نتيجة زيادة الطلب الاجتماعي للتعليم الجامعي .
- مناسبة عدد أعضاء هيئة التدريس مع عدد الطلاب ببعض كليات الجامعة مما قد يساعد هذه الكليات لتطبيق الساعات المعتمدة .
- زيادة معدلات الالتحاق بالدراسات العليا والبحث العلمي .
- وجود مكتبة رقمية تضم العديد من الرسائل والأبحاث العلمية في مختلف المجالات .
- امتلاك نخبة من أعضاء هيئة التدريس والباحثين قادرين علي تطوير البحث العلمي.
- دعم إدارة الجامعة للأبحاث العلمية .
- عقد عدد من الاتفاقيات مع الجامعات الأجنبية ومراكز البحوث .
- وجود إدارة عليا للجامعة لديها الرغبة والقدرة علي العمل الميداني ، وإيمان ودعم لسياسات التحسين والتطوير للدراسات العليا والبحث العلمي .
- وجود العديد من الوحدات والمراكز ذات الطابع الخاص بالجامعة .
- عقد المؤتمرات التي تخدم المجتمع المحيط بالجامعة والاستفادة من نتائج الأبحاث المقدمة .
- سعي الجامعة إلي تقديم العلاج لبعض المشكلات المجتمعية مثل مشكلة محو الأمية وتعليم الكبار

- عقد الندوات لبحث المشكلات المجتمعية وتفعيل مشاركة القطاع الخاص في تقديم العلاج.

### ب- نقاط الضعف والتي تعوق تحقيق الميزة التنافسية بالجامعة:

- عدم تحديث اللوائح الدراسية بالمرحلة الجامعية وعدم توافقها مع التطورات العالمية في مجالات العلم والمعرفة ومتطلبات سوق العمل الحالية والمستقبلية والاقتصار في تحديثها على الاستناد على لوائح الكليات المناظرة بالجامعات المصرية وعدم مقارنتها بنظيراتها في الدول المتقدمة.
- ضعف تحليل التغذية الراجعة لمقررات الدراسات العليا وعدم وجود خطط لاستحداث برامج جديدة تساهم في تحقيق استراتيجية الدولة للتنمية المستدامة 2030 .
- عدم اشمال الخطة البحثية للجامعة علي توجيهات استراتيجية الدولة للتنمية المستدامة 2030، وعدم متابعة تنفيذها، ووجود قصور في آلية تشجيع أعضاء هيئة التدريس لتقديم بحوث إبداعية تطبيقية تسهم في تحقيقها في صعيد مصر.
- وجود عدد كبير من الوحدات ذات الطابع الخاص غير مفعلة، ووجود تضارب في اختصاصات بعضها، وانخفاض جودة الخدمات التي تقدمها، وعدم وجود نظم لمتابعة وتقييم خدماتها وأداء العاملين.
- ضعف جاهزية معظم كليات الجامعة وبرامجها للحصول علي الاعتماد الأكاديمي والبرامجي
- النقص في الإنشاءات والتجهيزات المواكبة لتطور الخدمات الصحية التخصصية، والنقص الشديد في أفراد التمريض وقلة خبراتهم، وأعداد الاطباء المقيمين والمعينين، وإعداد الفنيين لتشغيل المعامل الطبية وأقسام الأشعة، والكيميائيين والفيزيائيين والعمالة، والاداريين وقلة خبراتهم.
- وجود حاجة لفرع البحر الأحمر للكوادر الأكاديمية والإدارية ودعم البنية التحتية والقدرة المؤسسية ليكونا جامعتين مستقلتين مستقبلا
- الإنشاءات الجديدة بالجامعة ما زال البعض منها يفتقر للمواصفات الفنية ومعايير الجودة اللازمة للقاعات التدريسية والمعامل الطلابية والبحثية والمدن الجامعية ومداخل ومخارج المباني والطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.
- قلة أعداد الكوادر المؤهلة لتولي المناصب القيادية الأكاديمية والإدارية بالجامعة.

- ضعف مواكبة المناهج الجامعية لمتطلبات التنمية وسوق العمل ومشكلات المجتمع .
  - ضعف ارتباط التوسع في أعداد الطلاب بالجامعة مع احتياجات الإقليم وخطط وبرامج التنمية
  - غياب الاستراتيجية المستقبلية لتطوير التعليم والتدريس الجامعي .
  - عدم التناسب بين أعداد هيئة التدريس والطلاب في بعض الكليات وخاصةً النظرية منها.
  - ثبات المناهج الدراسية وقلة فرص التجديد والتطوير وإدخال التكنولوجيا الحديثة بها .
  - الفجوة بين نواتج تعلم الطلاب ومتطلبات سوق العمل .
  - قلة وجود خطط استراتيجية في أغلب المراكز البحثية لمجالات وأنواع البحوث المراد إنجازها في فترة زمنية محددة .
  - ضعف ارتباط البحث العلمي بالجامعة بخطط وبرامج التنمية بالإقليم .
  - ضعف العلاقة بين الجامعة ومؤسسات الإنتاج والخدمات لتحقيق تنمية اقتصادية بالإقليم
  - غياب الرؤي الشاملة والنظرة المستقبلية لدور الدراسات العليا والبحث العلمي في مستقبل التنمية بالإقليم.
  - الفردية في معظم الأبحاث وغياب الفرق البحثية لعلاج مشكلات المجتمع
- ٨- جهود جامعة جنوب الوادي لتحقيق البراعة التنظيمية.
- وتمثلت جهود جامعة جنوب الوادي لتحقيق البراعة التنظيمية فيما يلي ( جامعة جنوب الوادي، ٢٠٢١):
- تعديل الهيكل التنظيمي للجامعة برفع بعض الإدارات إلي مستوي إدارات عامة ورفع بعض الأقسام إلي مستوي إدارة.
  - استحداث إدارات مركزية جديدة بالجامعة منها: الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار، إدارة المتابعة، إدارة رعاية العاملين، إدارة خدمة المواطنين
  - إنشاء مراكز التعلم الإلكتروني والمكتبات الرقمية.
  - إنشاء مركز التخطيط الاستراتيجي ودراسات المستقبل
  - توافر البنية التحتية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المناسبة لتطوير العمل الجامعي.

- توافر خدمة المكتبة الرقمية وقواعد البيانات البحثية في مختلف التخصصات بالجامعة.
- اهتمام قيادات الجامعة بالمشاركة المجتمعية في خدمة المجتمع والحفاظ علي العادات والتقاليد الإيجابية والقضاء علي السلبية منها مثل عقد المصالحات الثأرية.
- وجود العديد من الوحدات ذات الطابع الخاص مثل مركز للتطوير الوظيفي ومركز لريادة الأعمال يؤهل الطلاب والخريجين لمتطلبات سوق العمل
- زيادة وتعدد الهيئات والمؤسسات والشركات الخارجية المتعاقدة مع الجامعة للاستفادة من خدمات المستشفيات الجامعية.
- تم تحويل بعض إدارات الجامعة المعنية وهي ( إدارة شئون الطلاب - إدارة شئون عاملين أعضاء هيئة التدريس - إدارة الدراسات العليا ) بكل كلية من العمل اليدوي إلى العمل الإلكتروني والذي انعكس تأثيره على خدمة المجتمع الجامعي بإتاحة تداول المعلومات في صورة إلكترونية من خلال شبكات معلومات الجامعات بشكل مباشر وسريع واستخدام أنماط تعليمية جديدة وتهيئة المجتمع الجامعي للتعامل معها من خلال التدريب والموجه المستمر .
- **٩- جهود جامعة جنوب الوادي لتحقيق الميزة التنافسية.**  
وتمثلت جهود جامعة جنوب الوادي لتحقيق الميزة التنافسية فيما يلي: (جامعة جنوب الوادي، ٢٠٢١).
- تطوير أسلوب إدارة الدراسات العليا وتذليل العقبات والإجراءات الإدارية التي تعوق التقدم لها.
- التحول إلي الإدارة الإلكترونية للدراسات العليا بواسطة شبكة الإنترنت لتيسير عمليات التسجيل والقبول.
- الاتصال بالشركات والمؤسسات في منطقة جنوب الوادي لدراسة المشاكل الفنية والبحثية.
- إنشاء جوائز علمية علي مستوي الجامعة-تقديرية-تفوق علمي- تشجيعية لتحفيز الباحثين.
- إنشاء فرق بحثية متخصصة تغطي مجالات متنوعة تضم في عضويتها أعضاء هيئة التدريس من أقسام علمية متنوعة وكيفية التعاون في إطار موضوع البحث الواحد من خلال أقسام متنوعة.

- مشاركة أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات الداخلية والخارجية ،حيث بلغت نسبة المشاركة ١٠% بالمؤتمرات الداخلية و٥% بالمؤتمرات الخارجية من إجمالي أعضاء هيئة التدريس.
- تم إعداد تحديد للاحتياجات شاملة المعامل الطلابية والبحثية والقاعات والمدرجات والكوادر البشرية والتدريبات واللوائح الداخلية.
- تم إجراء عدد من الاستبيانات الطلابية للاستطلاع الرأي في جودة العملية التعليمية وتم تحليل الاستبيانات وعمل تغذية راجعة.
- تم تنفيذ ٩ مشروعات أخرى بقيمة اجمالية ٢٠٠ ألف دولار أمريكي واكثر من ١٢ مليون جنيه مصري.
- دخول المكتبات الجامعية في مرحلة جديدة من التحديث حيث: استخدام مكيئة المكتبات، الاشتراك في عدد من المجلات الدورية العلمية الأجنبية، التزود بكتب ومراجع علمية جديدة،
- إنشاء مجلس أعلى للمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص برئاسة رئيس الجامعة، يتولى الإشراف علي المراكز والوحدات ومراقبة نشاطهم .
- إنشاء مراكز وبحوث علمية لخدمة البيئة بمختلف المناطق التي تغطيها الجامعة .
- تدريب العاملين علي نظم الجودة الحديثة وأساليب الأداء الجيد، وعمل تقييم لأداء جميع العاملين بالجامعة.
- عمل حركة تنقلات داخلية حتي يحدث تطابق بين العاملين وتخصصاتهم مما أدى إلي تطوير وتقدم الأداء الوظيفي علي مستوي الجامعة.
- قدمت الجامعة الأداء المتوازن Score Card وتم تقييمه من جهة سويسرية وآخر داخلي ٢٠٠٨.
- تم إعداد كارت حوكمة الجامعة Governance Screening Card ومقارنته بالجامعات المصرية والعربية عام ٢٠١١.
- تم إنشاء مركز التأهيل الوظيفي بالتعاون مع المعونة الأمريكية عام ٢٠١٢.
- اعتماد كلية الزراعة كأول كلية معتمدة بالجامعة، واعتماد برنامج قسم علم النفس بكلية الآداب بقنا كأول برنامج معتمد بالجامعة.

- توافر منشآت جامعية ورياضية وصحية لخدمة العملية التعليمية بالجامعة، وقرب اكتمال بنيتها التحتية، مما يتيح لها التوجه للاستثمار في تنمية الموارد البشرية والتطوير المستمر وتأهيل برامجها وكلياتها للاعتماد ورفع مستوى خريجها لمواكبة متطلبات سوق العمل محليا وإقليميا ودولياً
  - تنوع الخدمات الطبية والصحية التي تقدمها المستشفيات الجامعية بين الخدمات الاساسية والخدمات التخصصية الدقيقة .
  - لدي الجامعة أنشطة طلابية ومسابقات متنوعة المجالات وخبرة متميزة في تنظيمها علي مستوى الجامعات المصرية والعربية ومقر للأنشطة الطلابية ( المجلس العربي للأنشطة الطلابية).
  - وجود بعض اللوائح وفق نظام الساعات المعتمدة، ووجود بعض البرامج المميزة في بعض الكليات يقبل عليها سوق العمل.
  - إرسال الجامعة قوافل طبية وتوعوية وتنقيفية وفنية ورياضية لخدمة المجتمع المحيط .
- القسم الخامس: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها :
- بعد الانتهاء من الإطار النظري للبحث، جاءت الدراسة الميدانية لتجيب عن السؤالين البحثيين الثاني " ما واقع (الميزة التنافسية - البراعة التنظيمية) بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟" والثالث "ما القدرة التنبؤية للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة جنوب الوادي في ضوء نتائج الدراسة الميدانية؟" ويمكن تناول الدراسة الميدانية من حيث أهدافها وإجراءاتها ونتائجها على النحو التالي:

#### (١) أهداف الدراسة الميدانية:

- تسعى الدراسة الميدانية إلى تحقيق الأهداف التالية:
- الكشف عن واقع (الميزة التنافسية - البراعة التنظيمية) بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- الكشف عن القدرة التنبؤية للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة جنوب الوادي .

#### (٢) إجراءات الدراسة الميدانية

- لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بما يلي:
- حصر مجتمع الدراسة المتمثل في أعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي وفرع



البحر الأحمر ( أستاذ- أستاذ مساعد - مدرس).

- تحديد عينة الدراسة.
  - إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) وتوفيرها.
  - عرض الأداة على المحكمين للحصول على صدق المحكمين.
  - جمع استبانات أفراد عينة الدراسة واستبعاد الاستبانات غير المكتملة.
  - تفرغ الاستجابات وإدخال البيانات إلى الحاسب الألى بغية المعالجة الإحصائية.
  - تحليل النتائج باستخدام برنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS,23).
- ويمكن توضيح ذلك بالتفصيل وفقاً لما يلي:

#### (أ) مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من (٨٤٥) عضواً يمثلون إجمالي أعضاء هيئة التدريس (١٧٣) أستاذ، ١٩٦ أستاذ مساعد، ٤٨٥ مدرس) بكليات جامعة جنوب الوادي للفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠٢٠/٢٠٢١ م وفقاً للإحصائيات والبيانات بجامعة جنوب الوادي ، وبلغت عينة الدراسة (٣٧٣) فرداً ، وقد اختيروا بطريقة عشوائية ، والعينة موزعة على (١٣) كلية من إجمالي (٢٠) كلية بالجامعة ، وقد بلغت نسبة العينة (٤٣.٦٨%) ، وهي نسبة ملائمة لطبيعة الدراسة .

جدول رقم (٤) يوضح توزيع العينة علي مجتمع الدراسة.

أعضاء هيئة التدريس	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	%
استاذ	١٧٣	٦٣	٣٦.٤٢%
استاذ مساعد	١٩٦	٩٧	٤٩.٥٠%
مدرس	٤٨٥	٢١٣	٤٣.٩٢%
المجموع	٨٤٥	٣٧٣	٤٣.٦٨%

جدول (٥) توزيع عينة الدراسة ( أستاذ- أستاذ مساعد - مدرس) علي كليات الجامعة .

الأعضاء	استاذ	استاذ مساعد	مدرس	المجموع	%
تربية قنا	١٢	١١	٣٠	٥٣	١٤.٢١%
تربية الغردقة	٣	٣	١٠	١٦	٤.٢٩%
التربية النوعية	٤	٤	١٦	٢٤	٦.٤٣%
التربية الرياضية	٣	٢	٦	١١	٢.٩٥%

الكلية	الأعضاء	استاذ	استاذ مساعد	مدرس	المجموع	%
الآداب بقنا	٧	١٨	٣٢	٥٧	١٥.٢٨%	
التجارة بقنا	٢	٣	١٢	١٧	٤.٥٧%	
الحقوق بقنا	-	٣	٦	٩	٢.٤١%	
العلوم بقنا	١٤	٢٤	٣٣	٧١	١٩.٠٣%	
الزراعة بقنا	٥	٦	١٣	٢٤	٦.٤٣%	
الهندسة بقنا	١	٣	١٢	١٦	٤.٢٩%	
الطب بقنا	٤	٨	١٣	٢٥	٦.٧١%	
الطب البيطري بقنا	٦	٨	٢٠	٣٤	٩.١١%	
الاثار بقنا	٢	٤	١٠	١٦	٤.٢٩%	
الإجمالي	٦٣	٩٧	٢١٣	٣٧٣	١٠٠%	

يتضح من الجدول رقم (٤٥) أن عينة الدراسة بلغت نسبة (٤٣.٦٨%) من المجتمع الأصلي للدراسة، وكانت تمثل نسبة (٣٦.٤٢%) من إجمالي الأساتذة بالجامعة، ونسبة (٤٩.٥٠%) من إجمالي الأساتذة المساعدين، ونسبة (٤٣.٩٢%) من إجمالي المدرسين، كما أن (٧١) من إجمالي عينة الدراسة يمثلون نسبة (١٩.٠٣%) من العينة من كلية العلوم، و(٥٧) من إجمالي عينة الدراسة يمثلون نسبة (١٥.٢٨%) من كلية الآداب، بينما عدد (٥٣) من إجمالي عينة الدراسة يمثلون نسبة (١٤.٢١%) من كلية التربية بقنا، و(٣٤) من إجمالي عينة الدراسة يمثلون نسبة (٩.١١%) من كلية الطب البيطري، و(٢٥) من إجمالي عينة الدراسة يمثلون نسبة (٦.٧١%) من كلية الطب، و(٢٤) من إجمالي عينة الدراسة يمثلون نسبة (٦.٤٣%) من كلية الزراعة والتربية النوعية، و(١٧) من إجمالي عينة الدراسة يمثلون نسبة (٤.٥٧%) من كلية التجارة، و(١٦) من إجمالي عينة الدراسة يمثلون نسبة (٤.٢٩%) من كليتي التربية بالغردقة والاثار، و(١١) من إجمالي عينة الدراسة يمثلون نسبة (٢.٩٥%) من كلية التربية الرياضية، وهي نسبة ملائمة لطبيعة الدراسة .

#### (ب) أداة الدراسة:

تم الاستعانة بالاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، حيث يتم استخدامها في البحوث التربوية على نطاق واسع من أجل الحصول على حقائق عن الظروف القائمة بالفعل من المعاشين أو المشاركين أو المهتمين بمشكلة الدراسة، وقام الباحث بإعداد أداة الدراسة (استبانة) لتقيس واقع الميزة التنافسية (الجودة- الإبداع - المرونة- التكلفة- التسليم)

و(استبانة) لتقيس واقع البراعة التنظيمية ( الاستكشاف - الاستغلال) بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، ومعرفة القدرة التنبؤية للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة جنوب الوادي من خلال الاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة والمقاييس المتعلقة بالميزة التنافسية- البراعة التنظيمية.

### (ج) تقنين أداة الدراسة ( الثبات والصدق)

#### (ج-١) الصدق:

وتم قياس صدق أداة الدراسة بواسطة:

#### \* صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي التأكد من مدي الارتباط بين أبعاد كل محور من محاور الاستبانة والمجموع الكلي للمحور، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة بعد من الأبعاد الفرعية والمحور الرئيس التابعة له، حيث تقيس الاستبانة (الميزة التنافسية- البراعة التنظيمية)، وذلك يتضح علي النحو التالي:

#### \* صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) Correlation، وجاءت النتائج كما يوضحها جدول (٦،٧).

جدول (٦) يوضح ذلك معاملات ارتباط بيرسون لعبارات أبعاد المحور الأول (الميزة التنافسية)

المحور	البعد	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	معامل الارتباط
الجودة	١	٠.٦٧٨**	٢	٠.٧٣.***	٣	٠.٣٥٩**	٤	٠.٧٢٠**
	٥	٠.٦٩٣**	٦	٠.٦٩٠**	٧	٠.٧٣.***	٨	٠.٧٢٥**
	٩	٠.٤٥٦**	١٠	٠.٧٤٨**				
(الميزة التنافسية)	١	٠.٥٩٨**	٢	٠.٤٩٠**	٣	٠.٤٩٠**	٤	٠.٨٢٠**
	٥	٠.٨٢٠**	٦	٠.٦٠١**	٧	٠.٤٦٢**	٨	٠.٧٣٥**
	٩	٠.٥٣٥**	١٠	٠.٧٠٠**				
المرونة	١	٠.٤٢١**	٢	٠.٧٦٨**	٣	٠.٣٦٨**	٤	٠.٦٨٦**
	٥	٠.٥٩٧**	٦	٠.٧٠٦**	٧	٠.٥٤١**	٨	٠.٣٩١*

المحور	البعد	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط
التسليم	١	٠.٤٨٧**	٢	٠.٤٨٢**	٣	٠.٤٢٢**	٤	٠.٧٩٨**	**
	٥	٠.٤٠٠*	٦	٠.٣٨٩**	٧	٠.٦٧٥**	٨	٠.٥٩٣**	**
	٩	٠.٤٣١**							
التكلفة	١	٠.٦٧٨**	٢	٠.٥٢٦**	٣	٠.٤٦٣**	٤	٠.٤٥٩**	**
	٥	٠.٦٢٨**	٦	٠.٦٢٤**	٧	٠.٣٩٤**	٨	٠.٥٩٣**	**
	٩	٠.٤٨٦**	١٠	٠.٧٢٤**					

جدول (٧) يوضح ذلك معاملات ارتباط بيرسون لعبارات أبعاد المحور الأول (البراعة التنظيمية)

المحور	البعد	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط
البراعة التنظيمية	الاستغلال	١	٠.٥٧٢**	٢	٠.٤٩٩**	٣	٠.٦٣٧**
		٥	٠.٤١٧**	٦	٠.٣٨٢**	٧	٠.٧٢١**
الاستكشاف	١	٠.٦٠٣**	٢	٠.٥٦٤**	٣	٠.٤٨٧**	
	٥	٠.٤٨٣**	٦	٠.٥٠٤**	٧	٠.٦٠٨**	
	٩	٠.٤١٦**	١٠	٠.٨٣٢**			

(\*\*) دالة عند مستوي (٠.٠١)

يتضح من جدول (٣،٤) أن قيم معامل ارتباط كل محور من محاور الاستبانة بأبعاده، وبالاستبانة ككل موجبة ودالة إحصائياً عند مستوي (٠.٠١)، مما يدل علي أن الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد ذلك قوة الارتباط الداخلي بين جميع محاور وأبعاد الاستبانة، وهو ما يدعم تأكيد صدق الاستبانة كأداة للدراسة، وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

### (ج - ٢) الثبات

وتم قياس ثبات أداة الدراسة بواسطة :

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي، باستخدام معامل ارتباط (ألفا كرونباخ)، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (٨)

جدول (٨) يوضح نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	المحور
٠.٧٧٢٥**	المحور الأول: الميزة التنافسية
٠.٧٧٢٨**	المحور الثاني: البراعة التنظيمية
٠.٨١٢٦**	الاستبانة ككل

\*الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات ثبات محاور الاستبانة لها قيمة مرتفعة، فقد بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل بطريقة ألفا كرونباخ (٠.٨١٢٦)، وهي نسبة مرتفعة مما يؤكد صلاحية الاستبانة للتطبيق، وإمكانية التعامل معها بدرجة مقبولة من الثقة.

(د) الصورة النهائية للاستبانة:

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (٦٤) عبارة، (٤٧) أبعاد للميزة التنافسية، و(١٧) للبراعة التنظيمية، وتُصحح الاستجابات وفقاً لتدرج ليكرت خماسي الاستجابات (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، ومنخفضة جداً) وتمثل (١،٢،٣،٤،٥)، ويعكس ذلك بالنسبة للعبارات السلبية، وتتمثل أبعاده وعبارات على النحو التالي:

جدول (٩)

بيان بمحاور (مقاييس) وعدد عبارات الاستبانة

المحاور	الأبعاد	عبارات البعد	النسبة المئوية للبعد
الميزة التنافسية	الجودة	١٠	%٢١.٢٨
	الإبداع	١٠	%٢١.٢٨
	المرونة	٨	%١٧.٠٢
	التكلفة	١٠	%٢١.٢٨
	التسليم	٩	%١٩.١٤
المجموع			%١٠٠
البراعة التنظيمية	الاستكشاف	١٠	%٥٨.٨٢
	الاستغلال	٧	%٤١.١٨
المجموع			%١٠٠
المجموع الكلي			%١٠٠

(٣) المعالجة الاحصائية للنتائج

استخدم الباحث للإجابة والتصحيح تدرج ليكرت الخماسي في الاستبانة، ويوضح الجدول التالي درجة القطع لفئات الدرجات لكل مستوى من مستويات الدراسة.

جدول (١٠) درجة القطع ومستويات التقدير لاستجابات العينة

التقدير العام (درجة الممارسة)	التقدير في أداة البحث	النسبة المئوية%	فئات الدرجات
درجة عالية جدًا	يتحقق بدرجة عالية جدًا	من ٨٤ إلى ١٠٠%	من ٤.٢ إلى ٥
درجة عالية	يتحقق بدرجة عالية	من ٦٨ إلى أقل من ٨٤%	من ٣.٤ إلى أقل من ٤.٢
درجة متوسطة	يتحقق بدرجة متوسطة	من ٥٢ إلى أقل من ٦٨%	من ٢.٦ إلى أقل من ٣.٤
درجة منخفضة	يتحقق بدرجة منخفضة	من ٣٦ إلى أقل من ٥٢%	من ١.٨ إلى أقل من ٢.٦
درجة منخفضة جدًا	يتحقق بدرجة منخفضة جدًا	من ٣٠ إلى أقل من ٣٦%	من ١ إلى أقل من ١.٨

حيث تم الحصول على البيانات المتعلقة بالاستبانة إلكترونياً في صورة ملف Excel، وتم معالجتها إحصائياً بما يناسب أسئلة الدراسة من الإجراءات الإحصائية باستخدام برنامج Excel، وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Science.

(٤) نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها:

للإجابة عن السؤال الثاني والذي نصه: "ما واقع (الميزة التنافسية - البراعة التنظيمية) بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟  
(أ) نتائج الدراسة الخاصة بواقع الميزة التنافسية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر العينة:

ولتحقيق ذلك تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة (ممارسة) من الفقرات الواردة في أداة الدراسة، التي تقيس واقع الميزة التنافسية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددها (٤٧) فقرة وفق واقع ممارستها، وتقيس هذه العبارات خمس أبعاد (الجودة، الإبداع، المرونة، التكلفة، التسليم) كما يوضح جدول (١١) على النحو التالي:

جدول (١١) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة، للميزة التنافسية بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر العينة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
---	----------	-----------------	-------------------	--------------	---------

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	تسعى الجامعة للحصول على الاعتماد الأكاديمي للتخصصات والبرامج الأكاديمية في كلياتها.	٣.٥٢	٠.٠٧٨	عالية	١
٢	تستقطب الجامعة المتميزين من أعضاء هيئة التدريس من كل دول العالم.	١.٨٩	٠.٦٩	منخفضة	١٠
٣	تلتزم الجامعة بشروط ومعايير الجودة العالمية.	٢.٥٥	٠.٨٩	منخفضة	٧
٤	تعمل الجامعة علي التقييم المستمر لجودة الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية .	٢.٨٦	٠.٨	متوسطة	٦
٥	تصمم الجامعة برامج تعليمية في التخصصات النادرة والتي تدعم مزايا التنافسية.	٢.٤٢	٠.٦٥	منخفضة	٨
٦	تعتمد الجامعة علي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير برامجها التدريبية.	٣.٣٦	٠.٥١	متوسطة	٢
٧	تحرص الجامعة علي متابعة الأنظمة والعمليات التي تحقق الأداء المتوازن بالشكل المطلوب.	٣.٣٢	٠.٩٨	متوسطة	٣
٨	تطور الجامعة هيكلها الإداري وفقاً لما يحقق قدرتها التنافسية في مجال الإنتاجية العلمية.	٢.٢٦	٠.٧٢	منخفضة	٩
٩	تتبنى الجامعة نظاما للمعلومات لمعرفة احتياجات المجتمع وإشباعها.	٢.٩٩	٠.٩	متوسطة	٤
١٠	تسعى الجامعة لتقديم الخدمات التي يطلبها المجتمع بجودة عالية.	٢.٩٤	٠.٩٦	متوسطة	٥
	<b>الجودة</b>	٢.٨١	٠.٧٩	متوسطة	١
١	تتبنى الجامعة ثقافة تنظيمية تشجع الابداع والابتكار .	٢.٩٩	٠.٥٤	متوسطة	٢
٢	تتميز الجامعة عن كافة الجامعات بمواردها البشرية والمادية.	٢.١٤	٠.٧٢	منخفضة	١٠
٣	توفر الجامعة الموارد والقدرات التي تدعم أداء عملياتها بكفاءة.	٢.٦٦	١.٢	متوسطة	٧
٤	تنتهج الجامعة سياسات وإجراءات تنفرد بها.	٢.٧١	٠.٩١	متوسطة	٦
٥	تهتم الجامعة بعقد الدورات التدريبية لتطوير المهارات الإبداعية لدي العاملين بها.	٣.١٢	١.٠	متوسطة	٣
٦	تنسق الجامعة بين كافة الكليات للاستفادة من البحوث وتسويقها خارجيا.	٣.٠٤	٠.٩	متوسطة	٤
٧	تحرص الجامعة علي الحصول علي المعلومات للوصول إلي ضبط جودة الخدمات التي تقدمها.	٣.١١	٠.٨	متوسطة	١
٨	تدعم الجامعة الاستفادة من خبرات وتجارب الجامعات المتطورة .	٢.٦٤	١.٠١	متوسطة	٩
٩	تقدم الجامعة تخصصات متميزة بالتعاون مع مؤسسات محلية وعربية.	٢.٧٣	٠.٩٣	متوسطة	٥
١٠	تستغل الجامعة الفرص التطويرية لدي العاملين.	٢.٦٥	٠.٧٦	متوسطة	٨
	<b>الإبداع</b>	٢.٧٨	٠.٨٨	متوسطة	٢
١	تحت الجامعة العاملين علي التعامل السريع مع متطلبات المستقبلين.	٢.٩٥	٠.٨٩	متوسطة	١
٢	تمتلك الجامعة القدرة علي الاستجابة للمتغيرات العالمية.	٢.٦٧	١.٠٤	متوسطة	٦

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
٣	تمتلك الجامعة التقنيات المتطورة للاستجابة لمتطلبات المجتمع .	٢.٨٣	١.٣	متوسطة	٣
٤	تتكيف الجامعة مع الظروف غير المتوقعة لتطوير أفكار جديدة وتنفيذ الابتكار .	٢.٧٨	٠.٦٦	متوسطة	٤
٥	تعمل الجامعة علي استكشاف الموارد الجديدة واستغلال الموارد الحالية.	٢.٤٢	١.١	منخفضة	٨
٦	توفر الجامعة مزيد من الاجراءات لضمان السلامة في بيئة العمل.	٢.٧٥	٠.٨٩	متوسطة	٥
٧	تعمل الجامعة علي التعديل المستمر لخططها وفقاً لاحتياجات المجتمع.	٢.٦٥	٠.٧	متوسطة	٧
٨	تهتم الجامعة بإيصال خدماتها بسرعة وكفاءة.	٢.٨٥	٠.٩	متوسطة	٢
٣	<b>المرونة</b>	٢.٧٣	٠.٩٣	متوسطة	٣
١	تسعي الجامعة إلي تقديم الخدمات المطلوبة وجهد أقل.	٢.٤٩	١.١	منخفضة	٦
٢	تنتهج الجامعة سياسة تقديم الخدمات المتميزة بأقل التكاليف.	٢.٣٩	٠.٩٥	منخفضة	١٠
٣	تمتلك الجامعة نظاما للحوافز والترقيات لمكافأة العاملين المتميزين بها.	٢.٥٣	١.٣	منخفضة	٥
٤	تسعي الجامعة إلي تلافي وتقليل أخطاء العاملين لتقليل الهدر في الأداء.	٢.٨٥	٠.٨٥	متوسطة	١
٥	تستطيع الجامعة إضافة قيمة من خلال التحالفات المحلية مع منظمات المجتمع المحلي.	٢.٧٧	١.١	متوسطة	٢
٦	توزع الجامعة الموارد المالية والتقنية بين إدارات وأقسام الكلية بعدالة وشفافية.	٢.٤٤	١.٢	منخفضة	٧
٧	تستخدم الجامعة مواردها بشكل يحقق أكبر عائد لها.	٢.٤١	١	منخفضة	٩
٨	تطبق الجامعة الوسائل الادارية الحديثة لتخفيض أنشطتها الاجتماعية والثقافية.	٢.٤٢	٠.٩٩	منخفضة	٨
٩	تعمل الجامعة علي انشاء حدائق التكنولوجيا لتوليد وتوظيف واستثمار المعرفة في خدمة المجتمع.	٢.٥٦	٠.٩٨	منخفضة	٤
١٠	تعمل الجامعة على ضبط الرقابة على تفاصيل كافة خدماتها.	٢.٦٧	٠.٨٥	متوسطة	٣
	<b>التكلفة</b>	٢.٥٥	١.٠٣	منخفضة	٥
١	تقدم الجامعة خدماتها في الوقت الملائم للمستفيدين.	٢.٧٩	٠.٦٧	متوسطة	٢
٢	تمتلك الجامعة التسهيلات التقنية اللازمة لتوصيل خدماتها للمستفيدين بأسرع وقت.	٢.٧٣	١.٢	متوسطة	٣
٣	تهتم الجامعة بالتغذية الراجعة لمخرجاتها مع المجتمع لتحديد رضاهم.	٢.٤٣	٠.٨٣	منخفضة	٩
٤	تتميز الجامعة بسرعة الاستجابة لمتطلبات المستفيدين.	٢.٦٩	٠.٩٩	متوسطة	٥
٥	تؤكد الجامعة على تحسين كفاءة تقديم منتجاتها وخدماتها.	٢.٦٧	٠.٨٠	متوسطة	٦
٦	تؤكد الجامعة على توسيع خدماتها المقدمة للمستفيدين.	٢.٤٨	١.٢	منخفضة	٨
٧	توفر الجامعة الخدمات التعليمية الإلكترونية.	٢.٥١	٠.٥٢	منخفضة	٧



م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
٨	تمتلك الجامعة القدرة علي مسايرة التطور في الخدمات التعليمية المقدمة.	٢.٧١	٠.٩٢	متوسطة	٤
٩	تؤمن الجامعة بأن انجاز الخدمات بشكل سريع يجعلها قادرة على مواجهة المنافسين.	٢.٨٦	٠.٦٢	متوسطة	١
	التسليم	٢.٦٥	٠.٨٦	متوسطة	٤
	الميزة التنافسية للجامعة	٢.٧٠	٠.٩٠	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن الميزة التنافسية بجامعة جنوب الوادي جاءت بدرجة متوسطة (٢.٧٠)، مما يدل على أن الجامعة ما زالت في حاجة إلى تنمية وتطوير لميزتها التنافسية ، حيث وقعت في الحد الأدنى للمتوسط، ويمكن تناول كل محور من هذه المحاور على النحو التالي:

-جاء بعد "الجودة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٨١) وانحراف معياري (٠.٧٩) ، وبمستوي متوسط من وجهة نظر العينة، وجاءت العبارة (١) بدرجة عالية، ونصها " تسعى الجامعة للحصول على الاعتماد الأكاديمي للتخصصات والبرامج الأكاديمية في كلياتها." بمتوسط حسابي (٣.٥٢) وانحراف معياري (٠.٧٨)، ويعزي ذلك لوجود مركز للضمان الجودة بالجامعة ووحدات تابعة له في بعض الكليات حيث تسعى وحدة ضمان الجودة إلى تحقيق واستمرار جودة الأداء المؤسسي والأكاديمي بالجامعة، بما يضمن إعلاء قيم التميز والميزة التنافسية في كافة التخصصات التابعة للكلية واعتماد تشكيل اللجان الخاصة بتنفيذ مهام الجودة، تشجيع جميع البرامج الأكاديمية على المساهمة في تحقيق الطموحات، بينما جاءت العبارات (٤، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠) بدرجة متوسطة، ويعزي ذلك ضعف وجود خطط واستراتيجيات واضحة لعمليات المراجعة الداخلية والخارجية لبرامج الجامعة لمعرفة مدى التزامها بمعايير الجودة العالمية ، فضلا على أن تطبيق معايير الجودة العالمية على التخصصات والبرامج عادة تأخذ طابعي شكلي وورقي دون التطبيق الفعلي علي أرض الواقع مما أدى إلى ضعف نجاح خطط الجودة والتطوير كما هو مأمول ، وهو الأمر الذي يفقد الجامعة تحقيق الميزة التنافسية وذلك لارتباط الجودة بتحقيق التميز وجاءت العبارات (٢، ٣، ٥) بدرجة منخفضة، حيث جاءت العبارة (٢) ونصها " تستقطب الجامعة المتميزين من أعضاء هيئة التدريس من كل دول العالم." في المرتبة الأخيرة بدرجة منخفضة، وبمتوسط

حسابي (١.٨٩)، وانحراف معياري (٠.٦٩)، ويعزي ذلك القصور الشديد في متابعة الجامعة للكوادر المعرفية لجذبها واستقطابها وتوفير الفرص للمبدعين لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم، غياب سياسات واستراتيجيات وخطط للبحث العلمي وضعف الإنفاق على البحث العلمي، وضعف علاقته بالمؤسسات المجتمع ، وتقاعسها عن الإسهام في تقديم الدعم، وهجرة الكفاءات إلى الدول العربية والأجنبية، وقلة التمويل لتصمم برامج تعليمية في التخصصات النادرة ، وهناك مؤشرات عديدة تؤكد ضعف القدرة علي مواجهة المنافسة المحلية والعالمية والتي من أهمها: ندرة وجود خطة مدروسة لإعداد كوادر بشرية مؤهلة بالأقسام العلمية، وقصور الضوابط التي تحدد كفاءة أعضاء هيئة التدريس وفاعليتهم داخل الجامعة، والنقص الشديد في أعداد أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية، وضعف تسويق الخدمات البحثية وبراءات الاختراع، وضعف عدد المنح والبعثات الداخلية والخارجية، وهجرة ذوي الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، بالإضافة إلى قصور سياسات واستراتيجيات أنظمة العمل لتخطيط إدارة الموارد البشرية وتطويرها بالجامعة، وضعف كفاية الموارد المالية اللازمة لتمويل سفر الأساتذة الزائرين، والمؤتمرات العلمية، والدورات التدريبية، والندوات، وورش العمل الداخلية والخارجية، وأن البرامج الدراسية لا تراعي متطلبات سوق العمل، ولا تراجع برامجها الدراسية ولا تطورها بشكل يجعلها مواكبة لمتغيرات العصر ومستجداته، تدني جودة عمليات التعليم والتعلم وضعف أدائه علي الاستجابة لجملة التحديات الإقليمية والعالمية، والفجوة بين أهدافه والمتحقق منها ،على الضعف الواضح في أداء الجامعة مما أدى إلى تأخر ترتيبها بين الجامعات العالمية العربية والإفريقية، وفي ضوء النتائج السابقة المتعلقة بعبارات بعد الجودة يتضح أنها جاءت بدرجة متوسطة، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Agostini, et al, 2016) ودراسة (أمانى عبدالعظيم مرزوق ،٢٠١٨) ودراسة (حنان البدرى سليمان،٢٠١٩) ودراسة (حمد حمدان الغامدي، ٢٠١٩) ودراسة ( أمانى السيد غبور، ٢٠١٣).

- جاء بعد "الإبداع" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٧٨) وانحراف معياري (٠.٨٨)، وبمستوي متوسط من وجهة نظر العينة، وجاءت جميع العبارات بدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (٧) "تحرص الجامعة علي الحصول علي أكبر قدر ممكن من المعلومات للوصول إلي ضبط جودة الخدمات التي تقدمها. "بمتوسط حسابي (٣.١١) وانحراف معياري (٠.٨) ، بينما جاءت العبارة (٢) ونصها " تتميز الجامعة عن كافة

الجامعات بمواردها البشرية والمادية." في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢٠١٤) وانحراف معياري (٠.٧٢).، وهذا يشير إلى أن هذه الجهود المبذولة ليست بالمستوى المطلوب كما اتضح من استجابة أفراد العينة ، ويرجح الباحث إلي التزام الجامعة ببعض الممارسات التي من شأنها أن تحد من الابداع، ولعل هذا يعود إلى طبيعة البيئة التنظيمية، ودرجة المركزية السائدة، والرغبة بالتمسك بما هو مألوف وتقليدي، والتخوف من الفشل، وغياب الدوافع الداخلية للإبداع، وضعف اللوائح والقوانين المنظمة للعمل، والقيام بالإجراءات الروتينية علي حساب التطوير ووضع الشروط والأحكام التي تحقق الابداع في الجامعة، وضعف التخطيط والمتابعة المستمرة بالجامعة، أنها تتم بصورة روتينية لا يتم تنفيذها وفقاً لما هو مخطط له، فلا يتم تطوير واختيار فرص العمل التي تتناسب مع بيئة الجامعة ونقاط القوة والضعف فيها، وضعف الأدوار الابتكارية لإدارة الجامعة، ضعف سياسة تصميم البرامج التعليمية، تدني جودة البنية التحتية التكنولوجية بها، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن جامعة بحاجة إلى مزيد من تشجيع ومكافأة الإنجازات المتميزة والمبدعة وربطها مع تنفيذ السياسة والاستراتيجية وتحقيق الأهداف إذ أن العناصر البشرية بالجامعة هي التي تحقق الميزة التنافسية للجامعة من خلال الإبداع في مجال التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وبالتالي فإن هيكل الجامعة ونموذج العمل غير جاهزين لمثل هذا الاستغلال للفرص، ضعف رسم خطة متكاملة والتأكيد عليها في سياسات التميز بالجامعة، وسوء التنسيق والتنظيم بين الموارد والأنشطة والمهام بين مواردها الحالية وفرصها المستقبلية، وقلة وعي الجامعة بكيفية استثمار الموارد واكتشافها وتحقيق التوازن بين الأنشطة ولكن امتلاك الجامعة لثروة بشرية مبدعة تكون بنسبة ضئيلة لهجرة معظم هؤلاء البارعين إلي الدول الأجنبية التي تهتم بهم وتفعل أبحاثهم، وتعطي لهم مكانة مرموقة وتشجعهم علي التميز والريادة والبراعة في البحث العلمي، وقلة تحفيز الموارد البشرية، وفي ضوء النتائج السابقة المتعلقة بعبارات بعد الابداع يتضح أنها جاءت بدرجة متوسطة.

- جاء بعد "المرونة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٧٣) وانحراف معياري (٠.٩٣)، وبمستوي متوسط من وجهة نظر العينة، جاءت العبارات (١، ٢، ٣، ٤، ٦، ٧، ٨) بدرجة متوسطة، وجاءت العبارة (٥) بدرجة منخفضة، وجاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (١) "تحت الجامعة العاملين علي التعامل السريع والملائم مع متطلبات المستفيدين." بمتوسط حسابي (٢.٩٥). وانحراف معياري (٠.٨٩)، بينما جاءت العبارة (٥) ونصها "تعمل الجامعة

علي استكشاف الموارد الجديدة واستغلال الموارد الحالية." بمتوسط حسابي (٢.٤٢) وانحراف معياري (١.١) بدرجة منخفضة، حيث يتوافر في الجامعة بعد الابداع إلا أنه ليس بالصورة المأمولة، حيث أشارت عينة الدراسة إلي محدودية قدرة الجامعة علي الموازنة بين اكتشاف الفرص واستثمارها وقد يعود ذلك إلي جمود الهيكل التنظيمي وضعف مرونته، وضعف ملائمة الهيكل مع حجم وطبيعة الأنشطة، تداخل الاختصاصات بشكل كبير في المستويات الإدارية، كما أشارت عينة الدراسة إلي اعتماد الجامعة علي السلطات الهرمية لا تمتلك بالصورة المرجوة التعامل السريع والملائم مع متطلبات المستفيدين، وضعف الإمكانيات والتقنيات المتطورة للاستجابة لمتطلبات المجتمع، الظروف غير المتوقعة لتطوير أفكار جديدة وتنفيذ الابتكار، وضعف القدرة علي استكشاف الموارد الجديدة واستغلال الموارد الحالية، وضعف الاستجابة لحاجات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع المحلي، التعديل القليل لخططها وفقاً لاحتياجات المجتمع، وضعف القدرة علي الاستجابة للمتغيرات العالمية ، حيث يجب علي الجامعة التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، وتنوع خدماتها ومنتجاتها في الوقت المناسب بما يتلائم مع التغير في احتياجات المستفيدين، كما يتطلب من الجامعات أن تواكب التحديات والمتغيرات المتجددة، وإجراء التعديلات المستمرة في خططها واستراتيجيتها وفقاً لمتطلبات المجتمع المحلي والعالمي والظروف البيئية التنافسية المحيطة، مما يساعدها على التطوير المستمر وفقاً لاحتياجات السوق التنافسي في التعليم.

- جاء بعد "التسليم" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢.٦٥) وانحراف معياري (٠.٨٦) ، وبمستوي متوسطة من وجهة نظر العينة، وجاءت العبارات (١، ٢، ٤، ٥، ٨، ٩) بدرجة متوسطة، وجاءت العبارات (٣، ٦، ٧) بدرجة منخفضة، وجاءت في المرتبة الأولى العبارة (٩) " تؤمن الجامعة بأن انجاز الخدمات بشكل سريع يجعلها قادرة على مواجهة المنافسين " بمتوسط حسابي (٢.٨٦). وانحراف معياري (٠.٦٢)، بينما جاءت العبارة (٣) ونصها " تهتم الجامعة بالتغذية الراجعة لمخرجاتها مع المجتمع لتحديد رضاهم." في المرتبة الأخيرة بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي (٢.٤٣)، وانحراف معياري (٠.٨٣)، ويعزي ذلك أن بطء الجامعة في سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء لتحقيق المنافسة، وضعف إدارة العمليات بها، وتخفيض وقت الإنتاج، والتسليم السريع للخدمات، وقلة توفر قاعدة بيانات تسهل الحصول علي المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار وهذا يعني أن هناك قصور فيما يتعلق بعلاقة الجامعة بالمجتمع الخارجي المستفيد من مخرجاتها، إذ أن متابعة مدى رضا المجتمع الخارجي عن

نوعية مخرجات الجامعة يعد خطوة هامة نحو تحسين وتطوير برامجها وخدماتها التعليمية بما يحقق للجامعة الميزة التنافسية على الجامعات الأخرى، حيث تعاني الجامعة من ضعف الإمكانيات والتجهيزات بمعاملها، إضافة إلى ضعف توافر البيئة المناسبة، وضعف الشراكة بين مؤسسات التعليم الجامعي والمؤسسات الإنتاجية بالمجتمع، ضعف توظيف المستحدثات التكنولوجية في المؤسسات الجامعة، وقلة الوصول للموارد بطريقة أكفأ من المنافسين، علي الجامعة ضرورة البحث عن أفضل الطرق والوسائل لضمان استمرارية الجودة العالية في الخدمات والعمليات والمخرجات التعليمية والبحثية التي تقدمها، بحيث تتلاءم مع احتياجات ومتطلبات المستفيدين، لتحقيق لها في النهاية هدف البقاء في السبق التنافسي، وبالتالي علي الجامعات أن تؤكد علي سرعة إدارة العمليات بها، وتخفيض وقت الإنتاج، والتسليم السريع للخدمات ، والذي يتطلب الاستجابة السريعة لاحتياجات المستفيدين. فعنصر السرعة عامل مهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

- جاء بعد "التكلفة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٢.٥٥) وانحراف معياري (١.٠٣) ، وبمستوي منخفض من وجهة نظر العينة، وجاءت العبارات (٤، ٥، ١٠) بدرجة متوسطة، وجاءت العبارات (١، ٢، ٣، ٦، ٧، ٨، ٩) بدرجة منخفضة، وجاءت في المرتبة الأولى العبارة (٤) " تسعى الجامعة إلي تلافي وتقليل أخطاء العاملين لتقليل الهدر في الأداء." بمتوسط حسابي (٢.٨٥). وانحراف معياري (٠.٨٥)، بينما جاءت العبارة (٧) ونصها " تستخدم الجامعة مواردها بشكل يحقق أكبر عائد لها." في المرتبة الأخيرة بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي (٢.٤١)، وانحراف معياري (١.٠)، وبذلك تكون درجة تطبيق الجامعة لمبدأ التكلفة منخفضة في تقديم خدماتها ، وهذا يعكس مدى ضعف قدرة الجامعة على التحكم بمسببات التكلفة من خلال إدارة تكاليف مواردها وضبط استخدامها ، مما يقلل من قدرتها على مواجهة المؤسسات المنافسة، ومحدودية قدرة الجامعة على تخفيض كلف التسويق والتوزيع، ولعل هذا يعود إلى العديد من العوامل منها طبيعة بيئة التسويق التي تتغير باستمرار، وتنوع طرق التوزيع، والتباين في احتياجات ومتطلبات العملاء الجدد، ولكي تسعى الجامعة لتحقيق الميزة التنافسية بناءً علي بعد التكلفة من خلال إتباع استراتيجيات قائمة علي التكلفة الأقل، والاستفادة من ما تمتلكه من موارد مادية وبشرية، وتخفيض الهدر من الموارد والوقت في إنجاز المهام والعمليات، ويتضمن بعد التكلفة بالجامعة تقدير تكاليف وقيمة الخدمات التعليمية التي تقدمها لعملائها(الطلاب الحاليين والمتوقعين، أولياء الأمور،

الجامعات الأخرى، مؤسسات الأعمال، الحكومة، والجمهور عامة إذ يتحقق تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز علي العمليات ذات القيمة المضافة ، وهذا يتطلب من الجامعة أن تسعى إلي العمل بتكاليف منخفضة مع القدرة علي تقديم خدمات ومنتجات عالية المستوي ذات الميزة التنافسية. ويرتبط بعد التكلفة بالجامعة بتسويق الخدمات الجامعية، ويعتبر تسويق الخدمات الجامعية فلسفة جديدة تتبناها الجامعات لتعزيز دورها في خدمة المجتمع من خلال تلبية احتياجات أفرادهم ومؤسساتهم ودعم استقلالية الجامعات والاعتماد علي التمويل الذاتي أكثر من التمويل الحكومي.

وبالنسبة لإجمالي الميزة التنافسية ومحاورها، يوضح جدول (١٢) حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل بعد من الميزة التنافسية لجامعة جنوب الوادي وترتيبها تنازليا حسب المتوسط الحسابي لممارسة كل بعد.

(١٢) حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من الميزة التنافسية.

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	الجودة	٢.٨١	٠.٧٩	متوسطة	١
٢	الإبداع	٢.٧٨	٠.٨٨	متوسطة	٢
٣	المرونة	٢.٧٣	٠.٩٣	متوسطة	٣
٤	التكلفة	٢.٥٥	١.٠٣	منخفضة	٥
٥	التسليم	٢.٦٥	٠.٨٢	متوسطة	٤
	الميزة التنافسية	٢.٧٠	٠.٩٠	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن تقديرات أفراد العينة بالنسبة لواقع الميزة التنافسية بجامعة جنوب الوادي جاءت ضمن فئة التقدير بدرجة متوسطة فتراوح المتوسط الحسابي لها بين (٢.٥٥ - ٢.٨١)، وبمتوسط كلي مقدره (٢.٧٠) الذي يشير إلي المستوي المتوسط لممارسة الميزة التنافسية بجامعة جنوب الوادي، إذا جاءت في المرتبة الأولى " الجودة" بمتوسط حسابي بلغ ( ٢.٨١) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (٢.٧٠)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٩)، فيما حصلت " التكلفة " علي المرتبة الخامسة والأخيرة بين الميزة التنافسية بمتوسط حسابي بلغ (٢.٥٥) وهو أقل من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٢.٧٠)، وانحراف معياري بلغ (١.٠٣)، ويمكن تفسير ذلك بأن الجامعة مازالت في حاجة إلي تطوير ميزتها التنافسية، فعلى الرغم من قدرة الجامعة - وإن كانت متوسطة- إلا أن هذا القصور قد لا يساعد في تحقيق التنسيق والتشكيل والتكامل، نظراً لنقص الإمكانيات والتمويل المناسب لذلك، والبنية التكنولوجية الرقمية لكافة عمليات الجامعة، ووضع الأدوات اللازمة لقياس احتياجات المستفيدين والتخطيط الاستراتيجي لتحقيقها، والنقص في استخدام الإدارة

الالكترونية وأتمتة الجامعة، وقلة الكليات المعتمدة من الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد، وارتفاع تكلفة الخدمات المقدمة مقارنة بالمستوى الاقتصادي للمستفيدين، وعلى الرغم من اتجاه الجامعة إلى الإدارة الالكترونية في بعض المجالات مثل برنامجي "مسك- اجتماع" إلا أن هناك العديد من البرامج التي في حاجة إليها لخدمة كافة المستفيدين، كما أن هذه البرامج تم إطلاقها حديثاً ولم يتبين مدى نجاحها بعد، وتتفق أبعاد الميزة التنافسية في الدراسة الحالية مع دراسة كل من محمد جاد حسين (٢٠١٥) وهذا يوضح أن الجامعة بعد مرور ست سنوات من الدراسة السابقة لم تحقق تقدماً ملحوظاً من وجهة نظر العينة ودراسة حمدان الغامدي (٢٠١٩)، واختلفت مع دراسة علي القرني (٢٠٢٠).

ب.٢) البراعة التنظيمية: تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل فقرة والبالغ عددها (١٧) فقرة تقيس بعدين (الاستغلال ، الاستكشاف) كما يوضح جدول (١٣) جدول (١٣) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبراعة التنظيمية.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
١	تستفيد الجامعة من المخزون المعرفي للعاملين لمواجهة التغيرات البيئية واستثمار ما بها من فرص.	٢.٦٥	٠.٧٨	متوسطة	٦
٢	تتخذ الجامعة القرارات في الوقت المناسب وبدون تأخير.	٢.٧٣	٠.٨٤	متوسطة	٥
٣	تعزز الجامعة مبدأ الشفافية والمساءلة في كيفية إدارة الموارد.	٢.٨٩	٠.٩١	متوسطة	٢
٤	تتخذ الجامعة القرارات في الوقت المناسب وبدون تأخير.	٢.٧٨	٠.٨٣	متوسطة	٤
٥	تسعى الجامعة لتطوير الهيكلية التنظيمية بحيث تتواءم مع متطلبات سوق العمل.	٢.٦١	٠.٩٧	متوسطة	٧
٦	تحرص الجامعة على استخدام الأجهزة والتقنيات المتوفرة لديها بكفاءة.	٣.١٦	٠.٩٢	متوسطة	١
٧	تعمل الجامعة على التنسيق بين الاستغلال الأمثل وتحقيق التزامن بينهم من خلال رؤية مشتركة.	٢.٨٥	٠.٨٦	متوسطة	٣
	الاستغلال	٢.٨١	٠.٨٧	متوسطة	١
١	تعتمد الجامعة على الأساليب العلمية في توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة عليها.	٢.٦٧	٠.٨٥	متوسطة	٩
٢	تبحث الجامعة عن شركات استراتيجية لدعم العملية التعليمية.	٢.٧٤	٠.٧٤	متوسطة	٥
٣	تستفيد الجامعة من شبكة العلاقات الخارجية التي تربطها بمؤسسات المجتمع المحلي.	٢.٩٤	٠.٩١	متوسطة	١
٤	تواصل الجامعة مع المؤسسات المانحة لتمويل المشاريع التطويرية لها.	٢.٦٨	٠.٩٢	متوسطة	٨
٥	تبحث الجامعة عن وسائل مبتكرة لتلبية احتياجاتها.	٢.٧٢	٠.٨١	متوسطة	٦

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
٦	تتبنى الجامعة البيات مناسبة للاستجابة المستمرة لتغيرات البيئة المحيطة.	٢.٩٣	٠.٩٣	متوسطة	٢
٧	تشجع الجامعة العاملين على تقديم المبادرات والأفكار الجديدة.	٢.٨٦	٠.٩٢	متوسطة	٣
٨	تبحث الجامعة عن وسائل تكنولوجيا مبتكرة لتلبية احتياجات المستفيدين..	٢.٧١	٠.٨٣	متوسطة	٧
٩	تحلل الجامعة التغيرات البيئية لاكتشاف ما بها من فرص.	٢.٦٤	٠.٩٢	متوسطة	١٠
١٠	توظف الجامعة التغذية الراجعة عن تقييم أدائها للعاملين .	٢.٧٨	٠.٩٤	متوسطة	٤
	الاستكشاف	٢.٧٧	٠.٨٨	متوسطة	٢
	البراعة التنظيمية للجامعة	٢.٧٩	٠.٨٧	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن البراعة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي جاءت بدرجة متوسطة (٢.٧٩)، مما يدل على أن الجامعة ما زالت في حاجة إلى أن تكون جامعة بارعة ، حيث وقعت في الحد الأدنى للمتوسط، ويمكن تناول كل محور من هذه المحاور على النحو التالي:

-جاء بعد "الاستغلال" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٨١) وانحراف معياري (٠.٨٧) ، وبمستوي متوسطة من وجهة نظر العينة، وجاءت جميع العبارات بدرجة متوسطة وجاءت في المرتبة الأولى العبارة (٦) " تحرص الجامعة على استخدام الأجهزة والتقنيات المتوفرة لديها بكفاءة." بمتوسط حسابي (٣.١٦) وانحراف معياري (٠.٩٢)، بينما جاءت العبارة (٥) ونصها " تسعى الجامعة لتطوير الهيكلية التنظيمية بحيث تتواءم مع متطلبات سوق العمل." في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٢.٦١)، وانحراف معياري (٠.٩٧)، ويعزي ذلك إلى القصور الواضح في تحسين الأنشطة لتوليد قيمة في الأمد القريب، وإجراء تعديلات على تشكيلة العناصر الأساسية لنموذج أعمالها ومواردها الحالية، القصور في تلبية حاجات العملاء الحاليين في الأسواق الحالية، وتوسيع المعرفة والمهارات الحالية، وتوسيع المنتجات والخدمات الحالية، مع قلة قنوات التوزيع الحالية أيضا، حيث إن العملية المستمرة للاستغلال طويل الأجل والتحسين التدريجي تتضمن أيضا تطوير قاعدة معرفية كبيرة ، ويرجع البحث إلي تراجع الامكانات المادي التي تمر بها الجامعة وكل الجامعات في الوقت الراهن.، والقصور الواضح في التنقيح المستمر لما هو موجود من العمليات والمنتجات، حيث يتفق هذا البعد مع دراسة كل من دراسة أسماء علي محمود (٢٠٢٠)، دراسة ليلي عبدالله



محمد (٢٠١٩)، دراسة حمادة عبدالمنعم قرني (٢٠١٩)، دراسة أحمد ناصر أبو زيد (٢٠١٩)، وتختلف مع دراسة كل من دراسة زكي عبد المعطي أبو زيادة (٢٠٢٠)، دراسة محمود محمد أمين (٢٠١٥)، دراسة إبراهيم أحمد أبو رحمة (٢٠٢١)، دراسة عواطف عيشوش (٢٠٢١).

- جاء بعد "الاستكشاف" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٧٧) وانحراف معياري (٠.٨٨)، وبمستوي متوسطة من وجهة نظر العينة، وجاءت جميع العبارات بدرجة متوسطة وجاءت في المرتبة الأولى العبارة (٣) "تستفيد الجامعة من شبكة العلاقات الخارجية التي تربطها بمؤسسات المجتمع المحلي". بمتوسط حسابي (٢.٩٤) وانحراف معياري (٠.٩١)، بينما جاءت العبارة (٩) ونصها "تحلل الجامعة التغيرات البيئية لاكتشاف ما بها من فرص". في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٢.٦٤)، وانحراف معياري (٠.٩٢)، ويعزي إلى القصور الواضح في التخطيط الاستراتيجي لتلبية احتياجات سوق العمل المستقبلية والبحث علي الفرص الجديدة التي تهتم بطرح سلع وخدمات جديدة للتنافس، القصور في توقع حاجات المستقبل للإحداث التغيير وتشكيل بيئة جديدة، وقلة توافر أنواع مختلفة من الموارد يمكن استخدامها بشكل مميز وبما يساهم في تعزيز مكانة الجامعة، وقلة التنوع في البحث عن أسواق جديدة والعمل علي استثمارها، وقلة تطوير قنوات توزيع جديدة، القصور الواضح في البحث عن وسائل تكنولوجيا مبتكرة لتلبية احتياجات عملائها، وضعف حدوث إبداع جذري يصمم لتلبية حاجات الزبائن والأسواق الجديدة ووجود، وهيكل تنظيمي يرفض الاستجابة السريعة لتغيرات في سوق العمل، وضعف التحسينات للأنشطة الإدارية والفنية المختلفة، حيث يتفق هذا البعد مع دراسة كل من دراسة أسماء علي محمود (٢٠٢٠)، دراسة ليلي عبدالله محمد (٢٠١٩) دراسة حمادة عبدالمنعم قرني (٢٠١٩)، دراسة أحمد ناصر أبو زيد (٢٠١٩)، وتختلف مع دراسة كل من دراسة زكي عبد المعطي أبو زيادة (٢٠٢٠)، دراسة محمود محمد أمين (٢٠١٥)، دراسة إبراهيم أحمد أبو رحمة (٢٠٢١)، دراسة عواطف عيشوش (٢٠٢١).

- وبالنسبة لإجمالي البراعة التنظيمية ومحاورها، يوضح جدول (١٤) حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل بعد من البراعة التنظيمية لجامعة جنوب الوادي وترتيبها تنازليا حسب المتوسط الحسابي لممارسة كل بعد.

(١٤) يوضح حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من البراعة التنظيمية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
1	الاستغلال	٢.٨١	٠.٨٧	متوسطة	١
2	الاستكشاف	٢.٧٧	٠.٨٨	متوسطة	٢
	البراعة التنظيمية	٢.٧٩	٠.٨٧	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن تقديرات أفراد العينة بالنسبة لواقع البراعة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي جاءت ضمن فئة التقدير بدرجة متوسطة فتراوح المتوسط الحسابي لها بين (٢.٧٧-٢.٨١)، وبمتوسط كلي مقداره (٢.٧٩) الذي يشير إلي المستوي المتوسط لواقع البراعة التنظيمية للجامعة، إذا جاءت في المرتبة الثانية "الاستكشاف" بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٧) وهو أقل من المتوسط الحسابي العام البالغ (٢.٧٩)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٧)، فيما حصل "الاستغلال" علي المرتبة الأولى بين أبعاد البراعة التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨١) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٢.٧٩)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٧)، ويمكن تفسير ذلك نتيجة نقص الحوافز والمكافآت المرتبطة بالاستكشاف والاستغلال، ونقص التدريبات المرتبطة بذلك، وضعف التسويق الجامعي، وضعف التنسيق والتكامل بين التخطيط قصير وطويل المدى، نظرًا لأن الجامعة تعتمد في الغالب على الاستغلال، فمن الأهمية بمكان بناء أنشطة استكشافية، ومع ذلك، فإن تعزيز الاستكشاف لبناء جامعة بارعة غير مألوفة يمثل تحديًا مهمًا تتطلب الوقت والجهد والاستعداد لتحمل المخاطر، مواعمة الاستغلال والاستكشاف يمثل تحديًا دائمًا، وبدل على ذلك على تركيز الجامعة على الأنشطة المتعلقة باستغلال، وتوظيف الإمكانيات المتاحة في تقديم المنتجات الحالية للمستفيدين أكثر من الاهتمام بالأنشطة المتعلقة بالاستكشاف، والبحث عن منتجات جديدة وتدعم هذه النتيجة (دراسة ممدوح زكي أحمد، ٢٠١٥) وتختلف مع دراسة (زينب مكي محمود، ٢٠١٦) التي أكدت أن أنشطة الاستكشاف بشكل أكبر من أنشطة الاستغلال، وتنفق أبعاد البراعة التنظيمية مع كل من ابتسام محمد عبد اللاه (٢٠٢٠)، حمادة عبدالمنعم قرني (٢٠١٩)، (Sinha 2016) وتختلف مع دراسة علي بن حسن يعن الله القرني (٢٠٢٠) وزكي عبد المعطي أبو زيادة (٢٠٢٠) و (Dover & Dierk 2010) ودراسة ليلى عبدالله محمد (٢٠١٩) ودراسة أحمد ناصر أبوزيد (٢٠١٩) ودراسة أسماء علي محمود (٢٠٢٠) لتحقيق لمستويات متوسطة من البراعة التنظيمية.

ج: القدرة التنبؤية للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة جنوب الوادي:

للإجابة علي السؤال الثالث من أسئلة الدراسة "ما القدرة التنبؤية للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة جنوب الوادي في ضوء نتائج الدراسة الميدانية؟"، ومن ثم، ينص الفرض علي أنه "تسهم البراعة التنظيمية في التنبؤ بالميزة التنافسية لدي أفراد عينة الدراسة الحالية"، وللتحقق من صحة هذا الفرض تم الآتي:

(أ) تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقات الارتباطية بين أبعاد البراعة التنظيمية، وأبعاد الميزة التنافسية، ويوضح جدول (١٥) نتائج معاملات الارتباط ودلالاتها بين أبعاد الاستبائين.

جدول (١٥)

قيم معاملات الارتباط ودلالاتها بين أبعاد البراعة التنظيمية وأبعاد الميزة التنافسية

م	الميزة التنافسية البراعة التنظيمية	الجودة	الإبداع	المرونة	التكلفة	التسليم	اجمالي الميزة التنافسية
١	الاستكشاف	**٠.٣٣٢	**٠.٣٦٢	**٠.٣٩٣	**٠.٣٩٤	**٠.٤١٢	**٠.٤١٣
٢	الاستغلال	**٠.٤٠٣	**٠.٤٥٩	**٠.٥٣٨	**٠.٤١٧	**٠.٤٩٣	**٠.٥١٤
٣	اجمالي البراعة التنظيمية	**٠.٨٦٤	**٠.٩٣٢	**٠.٩١٧	**٠.٩٣٥	**٠.٩٣٠	**٠.٩٥٦

يتضح من الجدول السابق، أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً بين أبعاد البراعة التنظيمية وأبعاد الميزة التنافسية، وبين إجمالي كل من البراعة التنظيمية والميزة التنافسية عند مستوى (0.01)، كما أن جميع إشارات معاملات الارتباط موجبة، مما يعني أن توافر البراعة التنظيمية بالجامعات وكافة أبعادها لها تأثيرات وانعكاسات إيجابية على الميزة التنافسية ككل، وكل بعد من أبعادها، فقدرة الجامعة على استغلال كافة مواردها وامكاناتها المادية والبشرية والتكنولوجية وغيرها ينعكس بدوره على تحقيق الميزة التنافسية. ومن ثم هناك ارتباط مباشر بين البراعة التنظيمية والميزة التنافسية، إذ ينبغي علي الجامعة الاهتمام بالقدرات والخبرات الموجودة، والعمل علي استغلال واستكشاف وقدرات جديدة تعينها علي تحقيق الميزة التنافسية، لذا فإن اهتمام الجامعة بالاستكشاف والاستغلال يسهم بشكل كبير في تحقيقها للميزة التنافسية، ولكي تكتسب الجامعة ميزة تنافسية ينبغي أن تركز وتعتمد علي أبعاد البراعة التنظيمية داخل وخارج البيئة الجامعية، بحيث تكون قادرة علي العمل علي استغلال الفرص وتجنب التهديدات لكي تتمكن من الاستيلاء عليها من خلال إعادة تشكيل الأصول الملموسة وغير الملموسة لمواجهة التحديات الجديدة.

ثم قام الباحث بعدها بالتعرف على امكانية التنبؤ بالميزة التنافسية لدى عينة الدراسة بمعلومية درجاتهم من خلال البراعة التنظيمية وأبعادها: الاستكشاف، الاستغلال، وتم الإجابة على هذا باستخدام الأسلوب الإحصائي المعروف باسم تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis، (بطريقة التحليل المتتابع (Stepwise))، للوقوف على أكثر المتغيرات قدرة على التنبؤ بالميزة التنافسية، ولقد أسفرت النتائج عن ثلاثة نماذج (وفقاً لما هو موضح في جدول ١٥) هي :

- النموذج الأول: وتضمن متغير الاستكشاف.
- النموذج الثاني: وتضمن متغير الاستغلال.
- النموذج الثالث: وتضمن متغير الاستكشاف، ومتغير الاستغلال.

جدول (١٦)

قيمة (ف) لمعرفة دلالة التنبؤ بالميزة التنافسية من خلال البراعة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة (ن = ٣٧٣)

النموذج	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)
١	الانحدار	٥٢٥٧٥,٤٤٨	١	٥٢٥٧٥,٤٤٨	**١٣٣,٣٤٠
	البواقي	١٤٦٢٨٣,٩١٩	٣٧١	٣٩٤,٢٩٦	
	الكلية	١٩٨٨٥٩,٣٦٧	٣٧٢		
٢	الانحدار	٣٣٨٩٩,٤٣١	١	٣٣٨٩٩,٤٣١	**٧٦,٢٤١
	البواقي	١٦٤٩٥٩,٩٣٦	٣٧١	٤٤٤,٦٣٦	
	الكلية	١٩٨٨٥٩,٣٦٧	٣٧٢		
٣	الانحدار	٥٧٧١٥,٠٧٣	٢	٢٨٨٥٧,٥٣٦	**٧٥,٦٤٨
	البواقي	١٤١١٤٤,٢٩٥	٣٧٠	٣٨١,٤٧١	
	الكلية	١٩٨٨٥٩,٣٦٧	٣٧٢		

\*\* قيمة ف دالة احصائياً عند مستوي أقل من (٠,٠٠١).

ويتضح من جدول (١١) أن قيم ف جميعها دالة عند مستوي أقل من (٠,٠٠٠١) مما يعني وجود نموذج انحداري يجمع حالات الاستكشاف والاستغلال لدى أفراد عينة الدراسة الحالية، ولتحديد الأهمية النسبية لكل حالة من حالات البراعة التنظيمية في معادلة الانحدار تم حساب قيمة "ت" لاختبار مدي الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار الجزئي كما موضح في جدول (١٧).

جدول (١٧)

دلالة معاملات الانحدار الجزئي في المعادلة التنبؤية بالميزة التنافسية من خلال حالات البراعة التنظيمية (ن=٣٧٣)

المعاملات غير	المعاملات المعيارية	ت	R	R <sup>2</sup>
---------------	---------------------	---	---	----------------

			المعيارية			النموذج
			قيمة بيتا	الخطأ المعياري	قيمة بيتا	
٠.١٧٠	٠.٤١٣	**١٢.٩٤١ **٨.٧٣٢	٠.٤١٣	٦.٠٦٥ ٠.٢١٧	٧٨.٤٨٢ ١.٨٩٧	الثابت (الاستكشاف)
٠.٢٦٤	٠.٥١٤	**١١.٠٠٤ **١١.٥٤٧	٠.٥١٤	٥.٨٣٧ ٠.٢٥٠	٦٤.٢٢٧ ٢.٨٩٢	الثابت (الاستغلال)
٠.٤٣٤	٠.٦٥٩	**١١.٥٨٨ **٧.٩٠١ **٣.٦٧١	٠.٩٠٠ ٠.٥١٨	٥.٧٩٧ ٠.٦٤١ ٠.٥٢٤	٦٧.١٧٣ ٥.٠٦٣ ١.٩٢٢	الثابت (الاستغلال، الاستكشاف)

\*\*دالة عند مستوي أقل من (٠,٠٠١)

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم (ت) دالة عند مستوي أقل (٠,٠٠١) ، وأن حالتها البراعة التنظيمية الاثنتين يفسرون معاً ٤٣.٤% من التباين الكلي في الميزة التنافسية؛ حيث بلغت قيمة معامل التحديد R2 لهذه الحالات معاً (٠.٤٣٤) وبالتالي يمكن الاعتماد على هذه الحالات في التنبؤ بالميزة التنافسية، ويتفحص قيم معاملات الانحدار المعيارية Beta ، وجد أن أفضل الحالات إسهاما في التنبؤ بالميزة التنافسية هي الاستغلال ثم الاستكشاف؛ حيث بلغت قيم Beta لهذه الحالات (٠.٩٠٠ - ٠.٥١٨) على الترتيب وجميعها قيم ذات دلالة احصائية، بالإضافة إلى أن حالة الاستغلال تسهم بمفردها في تفسير (٢٦.٤%) من التباين الكلي في الميزة التنافسية، كما أن حالة الاستكشاف تسهم بمفردها في تفسير (١٧%) من التباين الكلي في الميزة التنافسية، وتشير النتائج أيضاً إلى التأثير الموجب لكل من حالة الاستغلال والاستكشاف في الميزة التنافسية، وبعد النموذج الثالث هو النموذج الأفضل لتحديد أيّاً من المتغيرات المستقلة أكثر قدرة على التنبؤ بالميزة التنافسية، ويمكن صياغة معادلة التنبؤ كالآتي:

$$\text{الميزة التنافسية} = ٦٧.١٧٣ + ٥.٠٦٣ \text{ الاستغلال} + ١.٩٢٢ \text{ الاستكشاف}$$

وفي ضوء هذه النتائج يتضح أن الجمع بين الاستغلال والاستكشاف يساهمان معاً في زيادة التنبؤ بالميزة التنافسية، وبالتالي أهمية وجود البراعة التنظيمية ودورها في صنع رؤية قوية لفريقها وتهيئة بيئة تعاونية تسمح بالمخاطرة وتشجع على توليد الأفكار الإبداعية

والتحسين المستمر. وتعمل البراعة التنظيمية على فهم التوازنات التي يجب على القادة إدارتها في البيئات التنظيمية المعقدة، وتشجيع الدعم التنظيمي الذي يقوم على التركيز على الاستغلال والاكتشاف في وقت واحد؛ من أجل زيادة القدرة على التكيف مع البيئة، التي قد تكون مصدرًا رئيساً للميزة التنافسية للقادة في القرن الحادي والعشرين.، حيث يمكن للجامعات البحث عن إمكانات جديدة لتحقيق الموازنة مع بيئة الأعمال المتغيرة وفي نفس الوقت توظيف الإمكانيات المتاحة لديها لتحقيق الفاعلية والكفاءة والميزة التنافسية.

ويدعم ذلك ما أشارت إليه دراسة (Jansen, 2005) أن تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال أمرًا أساسيًا للنجاح التنافسي للجامعات، وذلك من خلال التعامل بنجاح مع كلا النوعين من الابتكارات عبر الوحدات التنظيمية من خلال البحث لتطوير الوحدات المختلفة للابتكارات الاستكشافية والابتكارات الاستغلالية للجامعات الأكثر فعالية وتميزًا عبر الوحدات التنظيمية المختلفة، كما أن تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات كان نتيجة للجامعات البارعة في أدائها، للتغلب على التحديات والمشكلات والمعوقات التي تواجهها، وإحداث التوازن بطريقة إبداعية ومبتكرة وإحداث التوازن بين مقتضيات البيئة الخارجية من ناحية والأولويات التنظيمية من ناحية أخرى؛ بالإضافة إلى دورها الفعال في رفع مستوى التنافسية لها بين الجامعات، وتحويلها من الوضع الحالي إلى مستقبل أفضل.

فوجود البراعة التنظيمية يزيد من قدرة الجامعة على تحقيق التوازن بين أنشطة الاستكشاف مثل البحث والتجريب وأخذ المخاطر والبحث عن حلول بديلة، وأنشطة الاستغلال مثل التنفيذ وتجنب المخاطر وتقليل التباين في السلوك، بما قد يضمن تحقيق النجاح على المدى القصير والبقاء على المدى الطويل لها، وبالتالي تمايزها بين باقي الجامعات، ويتفق ذلك مع العديد من الدراسات منها دراسة (O'Reilly and Tushman, 2013)، ودراسة (Pundziene and Jurksiene, 2016)، ودراسة ألفت إبراهيم جاد الرب، ونوال محمود النادي، وشيماء مصطفى عبد العزيز (٢٠٢١)، وتختلف مع دراسات Changand Hughes, 2012; Jansen et al., 2006; O'Reilly & Tushman, 2013; Clauss et al., 2020; Boumgarden, Nickerson, & Zenger, 2012; Parida et al., 2016) والذين يرون أن السعي وراء الاستكشاف والاستغلال في وقت واحد لا يؤدي إلى نتائج متفوقة، فالبراعة التنظيمية تشمل أن المنظمات تشارك في نفس الوقت في اتجاهين استراتيجيين متناقضين، مما يعني أيضًا أنه لا يمكنهم التركيز بشكل كامل على أي من الاستراتيجيتين، ويعد هذا عيبًا، وبالتالي لا يحقق الميزة التنافسية المرجوة، فالتركيز على

الاستكشاف أو الاستغلال كل على حده يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، أما التركيز عليهما معاً قد يؤدي إلى تناقضات تعوق الميزة التنافسية.

وتشير هذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن الجمع بين الاستكشاف والاستغلال يحقق ميزة تنافسية من مجرد التركيز على الاستغلال أو الاستكشاف كل على حده، ويرجع ذلك إلى ما أشار إليه البعض (Benner and Tushman, 2003; Tushman and O'Reilly, 1996) من أن المنظمات البارعة تتمتع بالقدرة على المنافسة في الأسواق الناضجة وتطوير منتجات وخدمات جديدة للأسواق الناشئة في وقت واحد، وتتضمن المنافسة في الأسواق الناضجة خفض التكلفة وزيادة الكفاءة واعتماد الابتكارات الإضافية التي تعتبر استغلالية بطبيعتها، ويمكن تحقيق تطوير منتجات وخدمات جديدة جذرية للأسواق الناشئة من خلال الابتكار الاستكشافي، ويمكن أن تؤدي المستويات العالية من الابتكار الاستكشافي والاستغلالي في نفس الوقت داخل نفس المنظمة إلى ميزة تنافسية. حيث تتمتع المنظمات البارعة بالقدرة على توليد ميزة تنافسية من خلال تطوير الابتكار الاستكشافي والاستغلالي في نفس الوقت، فالمستويات العالية من الابتكار الاستكشافي والاستغلالي في وقت واحد داخل نفس المنظمة يمكن أن تؤدي إلى ميزة تنافسية، ويمكن أن تؤدي القدرة على تطوير منتجات وخدمات جديدة للأسواق الناشئة والمنافسة في الأسواق الناضجة في نفس الوقت إلى ميزة تنافسية. وبالتالي يسمح الاستكشاف للجامعة بالتوصل إلى منتجات وخدمات متميزة تعتمد الفرص الناشئة في السوق من خلال توفير مجموعات فريدة من الموارد، كما أنه يساعد في تحسين أوجه القصور في العمليات الموجودة، فنستطيع الجامعة توليد ميزة تنافسية من خلال التغييرات الثورية والتطويرية، والاستكشاف والاستغلال، أو القدرة على التكيف والمواءمة.

حيث إن توافر كل من الاستغلال والاستكشاف المرتبطين بالمكاسب الحالية وتطوير الأشياء المعرفة، والجمع بين الابتكار المتقطع والابتكار المتزايد، يساهم في تحقيق الازدهار على المدى الطويل فمن الضروري أن تتكيف باستمرار مع التهديدات الخارجية والفرص والاستجابة والابتكارات، الاستكشاف هو قيام الجامعة بالتجربة لأول مرة وهذا يتطلب أنشطة جديدة ومبتكرة، بينما الاستغلال يكمن في القيام بالأعمال الحالية وتطبيق التجارب المكتشفة وتكرارها، وهذا يظهر من خلال قدرة الجامعة على التكيف والتغير مع الاستمرار بالقيام بالأداء، ونجاح الجامعة على المدى الطويل يعتمد على استغلال قدراتها الحالية وكذلك استكشافها لكفاءات جديدة حيث لا تستغل المعرفة القائمة والكفاءات فقط ولكن أيضاً

استكشاف معارف وإمكانيات جديدة استجابة للتغيرات التكنولوجية، ومن ثم فإن توافر بعد الاستكشاف المرتبط بحرص الجامعة على ادخال تعديلات مستمرة على الخدمات (التعليمية، والبحثية، والمجتمعية)، والاستغلال المرتبط بتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء يساهم بصورة فعالة في تقليل معدلات الشكاوى من قبل المستفيدين، والتكيف مع التغيرات الجذرية والتكنولوجيا الجديدة، وبالتالي تجويد خدماتها والتمركز في أسواق جديدة، وتصميم وتنفيذ وتقديم منتجات وخدمات ذات مواصفات عالية ونقي بمتطلبات واحتياجات العملاء، برؤية الإدارة ووضع استراتيجية إدارية تساعد الجامعة في تحديد وتوجيه مميزات التنافسية، وتؤدي إلي نجاحها التنظيمي والإداري، ويتضمن ذلك ابتكار وإيجاد قيم تنظيمية جديدة والمشاركة في عمليات صنع القرار، والتركيز علي إجراءات وأنشطة القيم المضافة الفعالة، وكذلك تعميق رؤية أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تدفع النظام التعليمي إلي الأمام، وبالتالي تستطيع أن تبذل وتتخذ خطوات تمكنها من اكتساب ميزة فاصلة على منافسيها لجذب العملاء، وكذلك زيادة قدرة الجامعة على التعامل بسرعة وفعالية مع المتغيرات المحيطة، وتقديم الخدمات والمنتجات للعملاء في الوقت المناسب، وتوفير المرونة اللازمة لتقديم خدمات متنوعة ومستمرة ومتطورة وتستجيب لحاجات العملاء، وإجراء التحسينات المستمرة السريعة بناء علي متطلباتهم، والتسريع في تعديل وتغيير خططها واستراتيجياتها وعملياتها وفقاً لاحتياجات ومتطلبات المجتمع المحلي والعالمى، ومرعا الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بها، كما أن توافر كل من الاستغلال والاستكشاف يساهم في تخفيض التكلفة في المؤسسة التعليمية من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز علي العمليات ذات القيمة المضافة، وخفض المدة الزمنية، والسرعة في تقديم الخدمات بأقصر وقت ممكن، حيث إن الاستكشاف مرتبط بأرباح المستقبل، والاستغلال مرتبط مباشرة بالمكاسب الحالية، وهو استخدام وتطوير الأشياء المعروفة.

وعلى الجانب الأخر، يلاحظ من النتائج السابقة تفوق الاستغلال عن الاستكشاف في التنبؤ بالميزة التنافسية، حيث إن حالة الاستغلال تسهم بمفردها في تفسير (٢٦.٤ %) من التباين الكلي في الميزة التنافسية، كما أن حالة الاستكشاف تسهم بمفردها في تفسير (١٧%) من التباين الكلي في الميزة التنافسية، ويتفق ذلك مع ما ذكره (Yamakawa et al (2011) أنه من المرجح أن يزيد الاستكشاف الميزة التنافسية للجامعات من خلال التمايز الجذري الذي يتم تسهيله من خلال الأنشطة الاستكشافية. إلا أن الاستغلال يهدف أيضاً إلى زيادة الميزة



التنافسية من خلال التنقيح المستمر لما هو موجود من العمليات والمنتجات التي تمكنها من زيادة الكفاءة، وبالتالي زيادة الميزة التنافسية (O'Cass .Heirati& Ngo, 2014). وقد يرجع ذلك إلى أن الاستغلال يؤدي إلى زيادة الأداء المالي في بيئة تتميز بمستوى عالٍ من الكثافة التنافسية، ويتميز بالتحسين المستمر من خلال الابتكار المتزايد للمنتجات والخدمات الحالية، ويتيح الاستغلال استمرار الممارسات الحالية من خلال التغييرات المتزايدة ، مع زيادة كفاءة الموارد وتوفير التكاليف، وهذا يمكن الجامعة من الحفاظ على قدرتها التنافسية وتلبية الطلبات باستمرار، وتطبيق المعرفة الحالية مع زيادة الإنتاجية وتقليل الفشل وتطوير المعرفة الموجودة باستمرار، وتؤدي العمليات الاستغلالية إلى نتائج قابلة للقياس أسرع بكثير من الأنشطة الاستكشافية، فضلاً عن أن الاستغلال يعد محركاً للأداء، ويساهم في إنتاج منتجات ذات جودة عالية، وبأقل سعر للمنافسين، وذلك على عكس الاستكشاف الذي يركز على إنشاء مجموعة واسعة من المعرفة في مجالات متنوعة، ويتطلب تعزيزه بقدرات التعلم بالبحث والتفقيب والتركيز الجماعي على التعلم وتبادل المعلومات والاستفادة من أصحاب المعرفة داخل المنظمة وأسواقها وبيئتها التنافسية لاستكشاف معارف جديدة ومن خلال تشجيع عملية التعلم، وبالتالي يسهل الاستغلال التحسين والتلخيص والكفاءة في كل مجال.

#### القسم السادس:

### الاجراءات المقترحة للبراعة التنظيمية للإسهام في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة جنوب الوادي:

يقدم القسم الراهن من البحث عدداً من الاجراءات المقترحة المتعلقة بالمحددات المختارة للبراعة التنظيمية للإسهام في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة جنوب الوادي، وفيما يلي بيان تفصيلي لتلك الاجراءات المقترحة.

#### أولاً: إجراءات تتعلق بالبراعة التنظيمية:

تتمثل أهم المقترحات والإجراءات المتعلقة بالبراعة التنظيمية فيما يلي:

- ١- خلق ثقافة تشجع علي المخاطرة والمبادرة لاقتناص الفرص والعمل علي استغلالها، وتوظيف ممارستها للبراعة التنظيمية بطريقة فعالة وذلك لامتلاك ميزة تنافسية للجامعة ولمخرجاتها التعليمية والبحثية والمجتمعية، وزيادة قدراتها علي الاستغلال والاستكشاف والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية.

- ٢- تصميم وحدات خاصة بأنشطة الاستكشاف من خلال عمليات منسقة والاختلاف والتجريب المخطط واللعب وأنشطة الاستغلال واستثمارها بشكل سليم من خلال البحث المحلي، وتفعيل الوحدات الغير مفعلة إلي وحدات إنتاجية تكفل جميع أعضاء المجتمع الجامعي، وتسهم في مساعدة المجتمع الخارجي.
- ٣- توفير الموارد اللازمة لدعم التغيير، ومراعاة رؤية المؤسسة ورسالتها عند القيام بأي تغيير، وتدعيم/ مراعاة التغيير للتقاليد والمعتقدات والأداء، وتجنب الحلول السريعة المؤقتة وتشجيع الابتكار.
- ٤- وضع نظام عمل واضح يساعد العاملين بجامعة جنوب الوادي علي الاستكشاف واستغلال الفرص قبل أن تقوم الجامعات المنافسة الأخرى بذلك، من خلال تحديث الهياكل والعمليات التنظيمية بالجامعة عن طريق ادخال التقنيات الإدارية المتطورة.
- ٥- الاهتمام بتزويد جميع العاملين بالجامعة بالبرامج التدريبية التي تهدف إلي إلمامهم بمفاهيم البراعة التنظيمية ولتشجيعهم علي سلوكيات الاداء السياقي مما ينعكس علي تحقيق الاستراتيجيات الريادية في دنيا الأعمال من ابداع وتفرد ومبادأة.
- ٦- استقطاب أعضاء هيئة التدريس ذوي المهارات والخبرات العالية، من خلال تخصيص مبالغ كافية لاستثمار الفرص الجديدة في الخدمات التعليمية، تشجيع العاملين علي تنمية وتقديم الأفكار الجديدة والطرق والأساليب المبتكرة في تقديم الخدمات.
- ٧- إجراء قياس دوري لمستوي البراعة التنظيمية وضرورة تنميتها باستمرار من خلال عقد البرامج التدريبية التي تساهم في زيادة مهارات ومعارف العاملين بالإضافة إلي تهيئة البيئة التنظيمية المشجعة علي الابتكار.
- ٨- مواجهة التغيرات البيئية واستثمارها من فرص من خلال الاستفادة من المخزون المعرفي للعاملين.
- ٩- تطوير الهيكلية التنظيمية بحيث تتواءم مع متطلبات سوق العمل.
- ١٠- التنسيق بين الاستغلال الأمثل وتحقيق التوازن بينهم من خلال رؤية مشتركة، والبحث عن شراكات استراتيجية لدعم العملية التعليمية.
- ١١- تصميم ليات مناسبة للاستجابة المستمرة لتغيرات البيئة المحيطة، وتحليل التغيرات البيئية لاكتشاف ما بها من فرص، مع التغذية الراجعة عن تقييم أدائها للعاملين.
- ثانياً: إجراءات تتعلق بالميزة التنافسية.

- تتمثل أهم المقترحات والإجراءات المتعلقة بالميزة التنافسية فيما يلي:
- ١- استحداث خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، وربط برامج الجامعة وكلياتها بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي من أجل تحقيق الميزة التنافسية لها مما ينعكس إيجابيا علي مستوي خريجها وأعضاء هيئة التدريس بها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي نفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها، ومن ثم التعاون معها وزيادة إقبال الطلاب علي الالتحاق بها.
  - ٢- تصميم آليات وإجراءات تحقق من خلالها سمعة عالمية معترف بها في البحث العلمي والتدريس وخدمة المجتمع، وتطوير تخصصات متميزة، لتوظيف المعرفة التي تمتلكها الجامعة من أجل تحسين قدراتها الأكاديمية والبحثية.
  - ٣- زيادة شعور العاملين بالأمان وزيادة سلامتهم، وسهولة التواصل فيما بين أفراد العمل، وإعطاء فرصة للمشاركة في رؤية الجامعة ورسالتها، وتوفير الموارد والأدوات التي يحتاجها العمل، والالتزام بالقيم والمعتقدات.
  - ٤- إنشاء مراكز لتسويق الخدمات الجامعية داخل الجامعة وإنشاء فروع لهذه المراكز داخل كليات الجامعة، من خلال توظيف واستثمار الطاقات المعرفية والابداعية والتكنولوجية لأعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بالجامعة.
  - ٥- وضع آليات تساعد قادة الجامعة علي الخروج من العمل الروتيني التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع إلي استكشاف فرص جديدة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتوزيع المهام والموارد والوقت بين أنشطة الاستكشاف وأنشطة الاستغلال بشكل متزامن للتغلب علي التوترات المتناقضة للتعلم وتحقيق النجاح في العمل.
  - ٦- تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما ينعكس إيجابيا علي مستوي خريجها و أعضاء هيئة التدريس بها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي نفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها، ومن ثم التعاون معها وزيادة إقبال الطلاب علي الالتحاق بها.
  - ٧- إنشاء هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع متطلبات الأداء المهني، وقابلة للتعديل في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية للجامعة .

- ٨- تصميم برامج ومناهج متكاملة ومرنة ومتطورة تلبي حاجات المستفيدين واحتياجات المجتمع الحاضرة والمستقبلية، تعمل علي زيادة ثقة المجتمع والمستفيدين من مخرجات الجامعة ومن ثم زيادة الاقبال والطلب علي خدماتها.
- ٩- تميز الجامعة بخدماتها وانشطتها ذات الجودة العالية والتقنية الحديثة والحاصلة علي رضا المستفيدين منها.
- ١٠- زيادة الشراكات والتحالفات الاستراتيجية بين الجامعة ومؤسسات المجتمع وقطاعات الإنتاج المختلفة.
- ١١- استحداث آليات لضمان تصميم وتنفيذ الخدمات التعليمية والبحثية طبقا للمواصفات الفنية ومعايير الجودة
- ١٢- توفير الدعم الفني لبرامج الجامعة وكلياتها وإدارتها للتأكد من استيفائها لمعايير الجودة.
- ١٣- دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمهارات الابداعية في البرامج والخدمات البحثية والتعليمية.
- ١٤- التركيز علي رضا المستفيدين من خدمات الجامعة، واستطلاع آرائهم بصفة دورية.
- ١٥- توظيف واستثمار الطاقات المعرفية والابداعية والتكنولوجية لأعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بالجامعة، وذلك استحداث برامج خاصة لرعاية الموهبين والمتفوقين من أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري والطلاب وتشجيعهم علي المزيد من التميز والابداع
- ١٦- توفير البنية التحتية اللازمة لتصميم وتفعيل المقررات والبرامج التعليمية وفقاً للمواصفات العلمية العالمية.
- ١٧- استحداث مجموعة جديدة من البرامج والخدمات التي يمكن من خلالها جذب الطلاب والباحثين الوافدين واستقطابهم.
- ١٨- الاعتماد علي أساليب الترويج والتسويق المعاصرة للخدمات الجامعية من خلال تطوير البنية المادية والتكنولوجية، والتحول نحو التسويق الالكتروني للأنشطة والخدمات والبرامج المختلفة.
- ١٩- تصميم وتنفيذ برامج لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في مجالات التسويق وخدمة المجتمع.

- ٢٠- زيادة الاهتمام والاعتماد علي استراتيجية خفض التكاليف لتحقيق التنافسية.
- ٢١- توظيف إجراءات فعالة لنجاح تفعيل دور مجالس شئون البيئة وخدمة المجتمع بكليات الجامعة في تحديد احتياجات المجتمع ومحاولة الاستجابة لها بفعالية.
- ٢٢- أن تعمل جامعة جنوب الوادي على دعم كافة مشاريع البحوث التخصصية، التنافسية، والتعاونية، مما يدعم مسيرة البحث العلمي في الجامعة وتعزيز فرص التعاون بين الجامعة والمؤسسات البحثية العامة والخاصة، ودعم روابط الصلة بين الجامعة ومؤسسات الإنتاج، مما يؤدي إلى إثراء قدرة الجامعة في البحث العلمي، بما يحقق مصلحة المجتمع، وبما يفيد في تقديم الدعم المالي والمعنوي إلى مشاريع كافة الباحثين من أعضاء الهيئة التدريسية، بما يسهم في خدمة المجتمع المحلي والإقليمي والعالمي.
- ٢٣- تحسين السمعة الأكاديمية للجامعة من خلال الإعلان عن الأنشطة المتميزة التي تقدمها الجامعة .
- ٢٤- أن ترسم جامعة خطة واضحة المعالم للمعرفة المتواجدة بالجامعة، والفجوة بين المعرفة الموجودة بها والمعرفة المستهدفة في الجامعات المنافسة حتى تتمكن من تقليل هذه الفجوة وتحسين مستوى أدائها.
- ٢٥- أن تعقد جامعة التحالفات الاستراتيجية مع الجامعات المتميزة ومراكز البحث العالمية لاكتساب المعرفة وتوطينها بداخل المؤسسة الأكاديمية، مع إيجاد ثقافة محفزة ومشجعة على توليد المعرفة ومشاركتها بداخل جامعة، وتوفير الموارد المالية الكافية لتشجيع ودعم الباحثين والمبدعين لإنتاج المعرفة وتوفير البيئة المناسبة لهم.
- ٢٦- الاهتمام بالعاملين بالجامعة أصحاب الخبرات وما يمتلكونه من معرفة ضمنية والعمل على نشرها من خلال برامج التدريب العملي، والاستفادة من خبراتهم في حل مشكلات العمل.
- ٢٧- وضع خطة استراتيجية لتوظيف المعرفة التي تمتلكها الجامعة من أجل تحسين قدراتها الأكاديمية والبحثية ، مع استخدام مدخل المقارنة المرجعية للتعرف على أفضل الممارسات في المؤسسات الأكاديمية المتميزة عالميا للسير على نهجها لتحقيق التفوق في الأداء.
- ٢٨- التحديد الدقيق لاحتياجات وتوقعات المستفيدين باعتبارهم أحد أهم العناصر الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال تلبية احتياجاتهم والتواصل مع المجتمع الخارجي

للحصول على التغذية الراجعة لمخرجاتها وتحديد مدى رضا واقتناع المجتمع بمستوى خريجها.

المراجع

١. ابتسام محمد عبدالله (٢٠٢٠). استراتيجية مقترحة لتحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية في ضوء مدخل المنظمة البارعة، رسالة دكتوراه، كلية التربية ، جامعة جنوب الوادي.
٢. إبراهيم أحمد أبو رحمة (٢٠٢١). دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على جامعة غزة، *مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية*، جامعة الإسراء، ع ١٠.
٣. أحمد إبراهيم أحمد (٢٠١١). الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس) الهندسة الإدارية- الإدارة بالأهداف- إدارة الجودة الشاملة)، دار الفكر العربي، القاهرة.
٤. أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٣). تنافسية التعليم الجامعي في القرن الحادي والعشرين: دعوة للتأمل، *مجلة التربية*، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، قطر، (١٤٤) السنة (٣٢).
٥. أحمد محمد أحمد (٢٠١٤). معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية: رؤية تربوية. بحث مقدم إلي المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر لتطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة. مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس ١٠-١١/ أغسطس (٢٦)، ١٥ - ٢٤.
٦. أحمد مختار عمر (٢٠٠٨). معجم اللغة العربية المعاصر. القاهرة: عالم الكتب.
٧. أحمد ناصر أبوزيد (٢٠١٩). دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، مج ١٥، ع ٣.
٨. أحمد نجم الدين عيداروس (٢٠١٥). إدارة فرق العمل الاستراتيجية كألية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، *مجلة كلية التربية ببها*، ١٠١ (٢٦).

٩. أسامة زين العابدين أحمد، منال موسى سعيد (٢٠١٥). تصور مقترح لتفعيل الميزة التنافسية لكلية التربية بالوادي الجديد: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية*، جامعة أسيوط، ٣١(٣).
١٠. أسماء عبد الفتاح نصر (٢٠٢١). تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية، *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، ج ٢، ع ٨٣.
١١. أسماء علي محمود (٢٠٢٠). البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين ومساعدى المديرين، *رسالة ماجستير*، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
١٢. أكرم أحمد الطويل، رغيد إبراهيم إسماعيل (٢٠٠٩). العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى. *بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية*. جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الموصل.
١٣. أماني السيد غبور (٢٠١٣). تصور مقترح لتقييم الاداء المؤسسي لمؤسسات التعليم الجامعي المصرية في ضوء بعض الاتجاهات الحديثة لتقييم الأداء، *مجلة كلية التربية بطلون*، المجلد (١٩)، العدد (٣)، يوليو.
١٤. أماني عبد العظيم مرزوق (٢٠١٨). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنصورة.
١٥. أميرة رمضان عبد الهادي (٢٠١٥). إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية. *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢(٧).



١٦. إباد محمود الرحيم، رفل سعيد اندرواس (٢٠١٧). تحقيق جودة المنتج باستعمال الرشاقة التنظيمية: دراسة حالة شركة النعمان العامة ببغداد، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٣ (٩٩).
١٧. إيمان علي سليم، غدير زين الدين فلمبان، وفاء عبد العزيز شريف (٢٠١١). دراسة تحليلية لأثر التحول إلي مجتمع المعرفة في دعم الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية. *مجلة دراسات المعلومات*، جمعية المكتبات والمعلومات السعودية، السعودية، ع (١٢).
١٨. إيناس عبدالعال، سوزان المهدي، هالة مغاوري (٢٠٢١). تفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، *مجلة بحوث العلوم التربوية*، ع٢، ج٢.
١٩. التقرير العربي الثالث للتنمية الثقافية (٢٠١٠) مؤسسة الفكر العربي، بيروت.
٢٠. حمادة عبدالمنعم قرني (٢٠١٩). علاقة البراعة التنظيمية بمدخل القيادة التحويلية في التعليم الثانوي العام بمصر، *رسالة ماجستير*، كلية التربية، جامعة بني سويف.
٢١. حمد حمدان الغامدي (٢٠١٩). تحسين القدرة التنافسية للجامعات الناشئة وفق متطلبات خصخصة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، المجلد (٨) العدد (٩) أيلول ٢٠١٩.
٢٢. حنان البدري سليمان (٢٠١٩). استراتيجية مقترحة لتفعيل دور التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة أسوان، *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، (٥٩).
٢٣. خالد صلاح حنفي (٢٠١٤). آليات تحسين أوضاع الجامعات المصرية في قوائم التصنيف العالمية كمدخل لتطوير التعليم الجامعي المصري"، المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر (العربي العاشر): تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة، ١٠-١١ أغسطس .

٢٤. الخطة الاستراتيجية لجامعة جنوب الوادي ٢٠١٨/٢٠١٩\_٢٠٢٢/٢٠٢٣ (جامعة جنوب الوادي، ٢٠٢١ ٨٢-٨٣).
٢٥. رأفت عاصي حسين العبيدي (٢٠٢٠). دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، *المجلة العربية للإدارة*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج ٤٠ ، ع ٣.
٢٦. رضا إبراهيم المليجي (٢٠١١). القياس المقارن بالأفضل كمدخل لضمان جودة التعليم الجامعي في مصر، *مجلة كلية التربية*، جامعة بنها، ٢٢ (٨٧)، يوليو.
٢٧. روبرت أبتس، ديفيد لي (٢٠٠٨). الإدارة الاستراتيجية لبناء الميزة التنافسية. (ترجمة عبد الحكم الخزامي). دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
٢٨. زكي عبد المعطي أبو زيادة (٢٠٢٠). دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة جوال للاتصالات الخلوية الفلسطينية، *مجلة عجمان لدراسات والبحوث*، المجلد ١٨، العدد ٢.
٢٩. زينب مكي محمود (٢٠١٦). دور البراعة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة عبر الأبداع الجزري، *مجلة كربلاء*، المجلد ١٤، العدد ٢.
٣٠. السيد عبدالمنعم متولي (٢٠١٨). آليات تحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية في مجتمع المعرفة ، *مستقبل التربية العربية* ، المركز العربي للتعليم والتنمية ، مج ٢٥ ، ع ١١١ .
٣١. سيد محمد جاد الرب (٢٠١٠). إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم : استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين. دار الفكر العربي، القاهرة.
٣٢. السيد محمد عبدالغفار (٢٠١٣). دراسة وتحليل الدور الذي تؤديه إدارة الأداء الاستراتيجي لمنتجي المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي ( دراسة ميدانية) بالتطبيق علي الجامعات السعودية، *مجلة إدارة أعمال*، ع ١٤٣، ديسمبر، ص ٣٦-٦٦.

٣٣. صالح عبدالرضا رشيد، عامر علي حسين العطوي(٢٠١٢). القيادات البارعة في المؤسسات التعليمية الدور التفاعلي للتعقيد السلوكي والتعقيد الثقافي، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، (١٥-١٧ ديسمبر)، جامعة الجنان، طرابلس-لبنان، ٢٠١٢م.
٣٤. صفاء أحمد شحاته، أحمد محمد عبد العزيز، ميادة السيد محمد(٢٠١٧). الحدائق التكنولوجية: مدخلاً لتطوير التعليم الجامعي المصري (تصور مقترح). مجلة كلية التربية ، جامعة أسيوط ، ٣٣(٧)، ص ص٥٤٧-٤٨٤.
٣٥. صلاح الدين محمد توفيق، شيرين عيد مرسي(٢٠١٧). الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة (تصور مقترح). مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٢٨(١٠٩).
٣٦. طارق رضوان محمد (٢٠٢٠). أثر أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية : دراسة تطبيقية، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، جامعة المنوفية - كلية التجارة، س ٧، ١٤.
٣٧. طارق رضوان محمد(٢٠١٤). أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية علي التمييز التنظيمي: دراسة تطبيقية علي قطاع الاتصالات في مصر . مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة جامعة طنطا، ع(٣)، ص ص١-٤٤.
٣٨. طاهر محسن الغالبي، وائل صبحي إدريس(٢٠٠٩). الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط٢، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن.
٣٩. طلعت حسيني إسماعيل (٢٠١٧). تعبئة موارد إضافية مالية لتلبية متطلبات التصنيفات العالمية للجامعات، *مجلة كلية التربية*، جامعة الزقازيق، ع ٩٥ .
٤٠. عائشة عبد الفتاح مغاوري (٢٠١٨). تعزيز التعاون بين الجامعات المصرية الحكومية والخاصة لتحسين قدرتها التنافسية في مجال البحث العلمي ، *مجلة كلية التربية* ، جامعة بنها ، مج ٢٩ ، ع١١٤ ، أبريل.

٤١. عبدالباسط محمد دياب (٢٠١٧). تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم: (جامعة سوهاج نموذجًا)، *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، (٤٩).
٤٢. عبدالستار محمد العلي (٢٠٠٦). إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، ط٢. دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
٤٣. عبدالناصر محمد رشاد، أمل سعيد محمد (٢٠١٧). تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجمعة : دراسة مقارنة، *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س٤، ع١٦.
٤٤. عبير همام بدرابي (٢٠١٥). تطوير التخطيط الاستراتيجي في كليات التربية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل القياس المتوازن للأداء، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بني سويف.
٤٥. عثمان بن عبدالله الصالح (٢٠١٢). تنافسية مؤسسات التعليم العالي إطار مقترح. مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ع (١٠) .
٤٦. علي بن حسن يعن الله (٢٠٢٠). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك: دراسة ارتباطية تنبؤية ، *مجلة التربية جامعة الأزهر - كلية التربية*، ع ١٨٨، ج ١.
٤٧. عمار فتحي موسي (٢٠١٦). دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية للعاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات. *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، جامعة الاسكندرية، ٢ (٥٣) .
٤٨. عمرو أبوطالب محمد (٢٠١٢). تحليل العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة وأثر ذلك علي التميز التنظيمي ( دراسة ميدانية)، *مجلة إدارة الأعمال*، ع١٣٦، مارس.

٤٩. عنتر محمد عبد العال(٢٠١٧). تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، جامعة عين شمس، مج ٤١، ع ٤.
٥٠. عواطف عيشوش (٢٠٢١). القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية - دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي ، *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مج ١١ ، ع ٢.
٥١. فتحى درويش عشيبية (٢٠٠٩) . دراسات في تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة.
٥٢. ليلي عبدالله محمد (٢٠١٩) . دور البراعة التنظيمية في تطوير المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية في محافظة الخرج من وجهة نظر قائدها، رسالة ماجستير ، جامعة الأمير سطام، كلية التربية، السعودية.
٥٣. ماهر أحمد حسن (٢٠١٤) . تدويل التعليم الجامعي كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للجامعات المصرية: آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات المصرية، *المجلة التربوية*، العدد ١١٣، الجزء ١، ديسمبر.
٥٤. مجمع اللغة العربية (١٩٩٨). المعجم الوسيط ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، القاهرة.
٥٥. محمد إبراهيم خاطر (٢٠١٥). تدويل التعليم أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، *دراسات تربوية ونفسية*، كلية التربية، جامعة الزقازيق ، ٨٧٤، أبريل.
٥٦. محمد جاد حسين (٢٠١٥). متطلبات تطبيق ستة سيجما Sigma Six لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات: دراسة تطبيقية على بعض كليات جامعة جنوب الوادي، *مجلة كلية التربية*، جامعة عين شمس، ٣(٣٩).

٥٧. محمد عوض البربري (٢٠١٥). سيناريوهات مقترحة لتحسين ترتيب الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية للجامعات بالإفادة من بعض الخبرات الآسيوية. دراسات تربوية ونفسية، **مجلة كلية التربية**، جامعة الزقازيق، العدد ( ٨٩ )، الجزء (٢) ، أكتوبر.
٥٨. محمود حسين الوادي، علي فلاح الزغبى (٢٠١١). مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية (دراسة تحليلية). **المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي** ، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، ٤(٨).
٥٩. محمود فوزي احمد ، عماد نجم عبدالحكيم (٢٠١٨). تعزيز تنافسية التعليم العالي المصري مدخلا . لتطوير واقع مؤسساته في تصنيفات نخبة الجامعات العالمية، **المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج**، العدد الثالث والخمسون . يوليو ٢٠١٨م.
٦٠. محمود محمد أمين(٢٠١٥). دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك، **المجلة العربية للإدارة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج ٣٥ ، ع ٢٤.
٦١. مروة جمعة عبدالغني(٢٠٢٠). إسهام النسبي للبراعة التنظيمية في التنبؤ بالميزة التنافسية للجمعيات الأهلية، **مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية**، مج، ١٩، ع ١٩، الجزء الأول، الفيوم.
٦٢. مصطفى أحمد أمين(٢٠١٧). بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية، **مجلة مستقبل التربية العربية**، المركز العربي للتعليم والتنمية، مصر، ٢٤(١٠٦).
٦٣. مصطفى فاروق الغندور(٢٠١٢). تحسين جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء الاستفادة من الخبرة الإيطالية في مجال تجويد التعليم الجامعي (دراسة مقارنة). **مجلة كلية التربية**، جامعة المنصورة، ١(٧٩).
٦٤. مصطفى محمود أبو بكر(٢٠٠٦). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.

٦٥. ممدوح زكي أحمد (٢٠١٥). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرها علي الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية، *مجلة الإدارة العامة*، معهد الإدارة العامة، المجلد، ٥٥، العدد ٢.

٦٦. منار محمد جابر ، نجلاء محمد خيرت (٢٠١٧). إدارة الأقطاب كمدخل للقدرة التنافسية بالجامعات المصرية " تصور مقترح"، *مجلة كلية التربية* ، جامعة بني سويف، الجزء الثاني، عدد يناير.

٦٧. منال رفعت غنائم (٢٠١٥). تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي المصري في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة . *مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية*، كلية التربية، جامعة حلوان، ٢١(٤).

٦٨. مها صباح ابراهيم (٢٠١٧). البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي، *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، جامعة بغداد، مج ١٢، ع ٣٩٤.

٦٩. نبيل سعد خليل(٢٠١٥). *مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية*، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

٧٠. هبة محمد عمرو(٢٠١٦). الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدي شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين. رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.

٧١. هناء شحنته السيد (٢٠١٤). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية" دراسة تحليلية"، *مجلة الإدارة التربوية- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، س ١، ع ٢٤، سبتمبر.

٧٢. ياسين كاسب الخريشة (٢٠١٣). أثر عوامل التغيير علي تحقيق التميز التنظيمي، شركة البوتاس العربية نموذجًا، *مجلة العلوم الإدارية (الأردن)*، ٤٠(٢).

73. Academic Ranking of World Universities (ARWU) Shanga,  
(2020), <https://www.shanghairanking.com/>

74. Agarwal, A.& Vrat, P.(2016).Abio- inspired Model of Organizational Excellence, *Journal of advance in Management Research*,.13 (2), 130-153.
75. Agostini, L., Nosella, A. & Filippini, R. (2016). Towards and Integrated View of the Organization: Ascends – Order Factor Model, *Journal of Creativity and Innovation Management*, 52(1), 129-141.
76. Albashqali, A. & Dawod, A. (2015). The effect of organizational ambidexterity on organizational burnout limitation: an exploratory study of managerial leaderships’ opinions in the faculties of Dohuk University. *Arab Journal of Administration*, 35(2), 329-356.
77. Almahamid, S.& Awwad, A. & Arthur, C.(2010). Effects of Organizational Agility and Knowledge Sharing on Competitive Advantage: An Empirical Study in Jordan. *International Journal of Management*, 27(3), 387-579.
78. Ardichvili, A., Cardozob, R. & Rayc, S. (2003). A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development. *Journal of Business Venturing*,18(1), p p12 -105. [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(01\)00068-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(01)00068-4).
79. Arouet, M. (2009). Competitive Advantage And The New Higher Education Regime. *Entelequia Revisits Interdisciplinary*,10, 21-35.
80. Aydin, T.(2013). Location as acompetitive advantage to Attract students: An empirical study from Turkish foundation university. *International Review of management and Marketing*. 3(4), 200-250.
81. Benitez, J., Castillo, A, Llorens, J., & Braojos, J. (2018). IT-enabled knowledgeambidexterity and innovation performance in small U.S. firms: The moderatorrole of social media capability. *Information and Management*, 55(1), 131–143.
82. Benner M.J. & Tushman M.L. (2003), “Exploitation, exploration, and process management:The productivity dilemma revisited”, *Academy of Management Review*, 28, 238-256.



83. Bhandari, Krishna,(2017).Internationalization and Ambidextrous Organization, Journal of Management Development, vol.35,N6.
84. Bican, P. M., & Brem, A. (2020). Digital Business Model, Digital Transformation,Digital Entrepreneurship: Is There A Sustainable “Digital”? Sustainability,12(13), 5239. <http://dx.doi.org/10.3390/su12135239>.
85. Birkinshaw, J. & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization, MIT Sloan Management Review, 54(4), 47-55
86. Birkinshaw, J., & Gupta, K.(2013), Clarifying the distinctive Contrution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies, Academy of Management Perspectives, vol.27, Issue4, 2013,. 287-298.
87. Bisaria, G. (2013). Achieving competitive advantage by private management colleges or private universities. *International Journal of Social Science and Interdisciplinary Research*, 2(3), 90-105.
88. Boumgarden, P., Nickerson, J., & Zenger, T. (2012). Sailing into the wind: Exploringthe relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 33(6), 587–610.
89. Bouncken, R. B., Fredrich, V., Ritala, P., & Kraus, S. (2018). Coopetition in newproduct development alliances: Advantages and tensions for incremental andradical innovation. *British Journal of Management*, 29(3), 391–410.
90. Cambridge.(2013). Cambridge advanced learner’s Dictionary(5thed.). new York: Cambridge university press.
91. Chameeva -Tatiana Bouzdine, Dupouët Olivier, Balancing Exploration and Exploitation: A Formal Comparison of Punctuated Equilibrium and Ambidexterity, Conference: ENEF, cahier CEREBEM, No 124-08, 2008.
92. Chen, Y., Tang, G., Cooke, F. L., and Jlin, J. (2016). How Does Executive Strategic Human Resource Management Link to Organizational Ambidexterity? AN Empirical Examination of Manufacturing Firms in China. *Human Resource Management*, 55(5), 919- 943.

93. Chnellbacher, B. & Heidenreich, S. (2020). The role of individual ambidexterity for organizational performance: examining effects of ambidextrous knowledge seeking and offering, *Journal of Technology Transfer*. <https://doi.org/10.1007/s10961-020-09781-x>. Springer Publisher.
94. Clauss, T., & Krausb,S,& Friedrich Lukas Kallingere & Peter M. Bican& Alexander Bremd,f &Norbert Kaile. (2020). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role ofstrategic agility in the exploration-exploitation paradox, *Journal of Innovation & Knowledge*, 55(4), 1–11.
95. Coleman J.N. (2015),: An Exploration of the role of Leadership Behaviors and Ambidexterity in online Learning Units, The George Washington University, Ph.D., Boston University, May 2015.
96. David, B. (2016). Webster's New International Dictionary of the English Language,UN abridged, Spring Field, Massachusetts: USA.
97. Dover, P. & Dierk, U. (2010). The Ambidextrous Organization: Integrating Managers, Entrepreneurs and Leaders, *Journal of Business Strategy*, 31(5), 49-58.
98. Freyedon, A., Behzad, P., Bahram, M. &Morteza, Z. (2012). Intellectual capital accounting and its role in creating competitive advantage at the university. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(1), 894-912.
99. Fu,N.,Ma,Q., Bosak,J,. Flood,P. (2016) .Intellectual capital and organizational ambidexterity in Chinese and Irish professional service Firms. *Journal of organizationa Effectiveness: People ND Performance*, 3(2),94-114.
- 100.Hu, B., & Chen, W. (2016). Business model ambidexterity and technologicalperformance: Evidence from China. *Technology Analysis and StrategicManagement*, 28(5), 583–600.
- 101.Hughes,Mathew.(2018) "Organizatoin Ambidexterity and firm Performance: Burning Research Questions for Marketing Scholars", *Journal of marketing management*, Vol.15,No.3.

102. Huang, Pei-Wen.(2010).Why and How to be Ambidextrous? The Relationship between Environmental Factors, Innovation Strategy and Organizational Capabilities, Doctoral Thesis, University, Kaohsiung, Taiwan
- 103.Jackson, M. , Johansson, C.(2003), An Agility analysis from a production perspective, Integrated Manufacturing Systems,14 (6),.482-488.
- 104.Jansen, J. (2005). Ambidextrous Organizations" A multiple – Level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitation Innovation and Performance, Ph.D., Erasmus University Rotterdam, Erasmus Research Institute of Management (ERIM).
- 105.Jingjing Du& Zhongwei chen ,(2018),"Appling organizational ambidexterity in strategic management under "VUCA"environment;Evidence from high tech companies in china",international journal of innovation studies,Research article.
- 106.Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterityand performance: A meta-analysis. The Academy of Management Perspectives,27(4), 299–312.10
- 107.Jurksiene, L., & Pundziene, L. (2016). The relationship between dynamiccapabilities and firm competitive advantage: The mediating role oforganizational ambidexterity. European Business Review, 28(4), 431–448.
- 108.Justin Jansen,(2005) Ambidextrous Organizations, A Multiple-Level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation and Performance, Doctoral thesis unpublished PH.D. Dissertation, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus University Rotterdam,1-178.
- 109.Kasasbeh, E.(2014). the impact of business Ethics in competitive advantage in the cellular communications companies operating in Jorden. *European Scientific journal*, 10(10), 269-284
- 110.Ketabchi, M. (2020),A descriptive study for the strategic role of human resource flexibility as a full model of organizational

- ambidexterity in Isfahan Payame Noor University. *DYSONA-Life Science*, 1(1), 25-35. 2020.
111. Klinger, Nico.(2016). Organizational Ambidexterity and Absorptive Capacity, *Otago Management Graduate Review*, Vol.14.
112. Kindström Daniel, Kowalkowski Christian, Sandberg Erik, (2013)Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach, *Journal of Business Research*, Vol.66, No.8, 2013
113. Kising'u, T., Namusonge, G., Mwirigi, F. (2016). The Role of Organizational Innovation in Sustainable Competitive Advantage in Universities in Kenya. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 3(9), 2762-2786.
114. Kohtamäki, M., Kautonen, T., & Kraus, S. (2010). Strategic planning and smallbusiness performance: An examination of the mediating role of explorationand exploitation behaviours. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 11(3), 221–229.
115. Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation withinand across organizations. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 109–155.
116. Lee, J., Seo, Y., Jeung, W. & Ho Kim, J. (2019). How ambidextrous organizational culture affects job performance: A multilevel study of the mediating effect of psychological capital, *Journal of Management & Organization*, 25(6), 860-875
117. Li, C. R. (2013). How Top Management Diversity Fosters Organizational Ambidexterity. *Journal of Organizational Change Management*, 26 (5), 874- 896.
118. Li, F. (2020). The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*, 92–93, Article 102012.
119. Liu Y., Liao, Y., YLi ,Y., (2018) ,Capability configuration, ambidexterity and performance: *Evidence from service outsourcing sector International Journal of Production Economics*, 200 (2018),. 343-352

120. Lucien B., et al., (2008). Trends in Quality Assurance: A Selection of papers from the 3rd European Quality Assurance Forum, corvinus university- European University Association, Budabest-hungary.
121. Luger, J., Raisch, S., & Schimmer, M. (2018). Dynamic balancing of exploration and exploitation: The contingent benefits of ambidexterity. *Organization Science*, 29(3), 1–22.
122. MacInerney-May, K., The Value of Dynamic Capabilities for Strategic Management, Inaugural dissertation to Unpublished Doctoral Dissertation, Universität zu Köln, 2012.
123. Maier, J. (2015). The Ambidextrous Organization. Exploring the New while Exploiting the Now, Palgrave Macmillan, New York: London.
124. Molina-Castillo, F., Jimenez-Jimenez, D., & Munuera-Aleman, J. (2011). Product competence exploitation and exploration strategies: The impact on new product performance through quality and innovativeness. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1172–1182.
125. Naizm, M., Nadeem, A. H., Sharif, M. S., & Zeb, N. (2020). The impact of innovation leadership on organizational performance: The mediating role of organizational ambiguity: The mediating role of organizational ambiguity. *Al-Qalam*, 25(1), 529-548. 2020
126. Nenadál, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2018) Organizational excellence: approaches, models and their use at Czech organizations Quality Innovation Prosperity / KVALITA INOVÁCIA PROSPERITA 22/2 – 2018
127. O’Cass, A., Heirati, N., & Ngo, L. (2014). Achieving new product success via the synchronization of exploration and exploitation across multiple levels and functional areas. *Industrial Marketing Management*, 43(5), 862–872.
128. O’Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present and future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.

129. Ojha, D., Struckell, E., Acharya, C., & Patel, P. (2018). Supply chain organizational learning, exploration, exploitation, and firm performance: A creation-dispersion perspective. *International Journal of Production Economics*, 204, 70–82 .
130. Parida, V., Lahti, T., & Wincent, J. (2016). Exploration and exploitation and firm performance variability: A study of ambidexterity in entrepreneurial firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(4), 1147–1164.
131. Preda, J. (2014). Organizational Ambidexterity And Competitive Advantage: *Toward A Research Model Management and Marketing Journal*, University of Craiova, Faculty of Economics and Business Administration, vol. 0(1), pages 67-74, May.
132. Popadic , Mladenka, Matej Cerne & Ines Milohnic. (2015). Organizational Ambidexterity , Exploration, Exploitation and Firms Innovation Performance, *Organizacija Journal*, No 29, Vol. 12.
133. QS University Rankings: Arab Region 2020". Top Universities Report 2019-2020. Switzerland: Davos.
134. Qs Top Universities Ranking 2019 [www.topuniversities.com](http://www.topuniversities.com) 9\12\2019.
135. Raisch, S. and Birkinshaw, J. (2008), "Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes and moderators", *Journal of Management*, Vol. 34 No. 3. 375-409.
136. Reynolds, H. (2014). Organizational Ambidexterity at Department Level, PH.D, College of Management and Technology, Walden University.
137. Rodriguez, Antonio, (2014). Organizational Ambidexterity, Understanding an Ambidextrous Organization is One Thing, Making, it a Reality is Another, London Business, School, Vol. 13.
138. Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Conceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237–263.

- 139.Simson M. & Smith D. (2017). Organizational Management, Welcome to Paradox City, Human Resource Management International Digest, 25(1), 1-3.
- 140.Singh, J., Sharma, G., Hill, J. and Schnackenberg, A..(2013). Organizational agility: what it is, what it is not, and why it matter. Academy of Management annual meeting Proceedings.
- 141.Stubner, S., Blarr, H., Brands, C., & Wulf, T. (2012). Organizational ambidexterity and family firm performance. Journal of Small Business & Entrepreneurship,25(2), 217–229.
- 142.Taylor, A. & Helfat, C. (2009). Organizational Linkages for Surviving Technological Change, Complementary Assets, Middle Management and Ambidexterity Organization Science, 20(4), 718–739
- 143.Teece, D.J. (2007), “Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance”, Strategic Management Journal, Vol. 28 No. 13, 1319-1350.
- 144.Times Higher Education (2020) <https://www.timeshighereducation.com/content/world-university-rankings>.
- 145.Times Higher Education (2019) <https://www.timeshighereducation.com/content/world-university-rankings>.
- 146.Tushman, M.L. and O’Reilly, C.A. (1996), “Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change”, California management Review, Vol. 38 No. 4, 8-30.
- 147.UI Green Metric.(2020) ,UM in UI Green Metric World University Rankings <https://greenmetric.ui.ac.id/>
- 148.Vorhies, D., Orr, L., & Bush, V. (2011). Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. Journal of the Academy of Marketing Science, 39(5), 736–756.
- 149.Webometrics Rankings (2020): Internet Paper; available at: [www Web metrics .infor/en/methodology](http://www.webometrics.infor/en/methodology) accessed at: 13-9-2020.
- 150.Webometrics Rankings (2019): Internet Paper; available at: [www Web metrics .infor/en/methodology](http://www.webometrics.infor/en/methodology) accessed at: 7-8-2019.
- 151.Webometrics Rankings (2018): Internet Paper; available at: [www Web metrics .infor/en/methodology](http://www.webometrics.infor/en/methodology) accessed at: 8-3-2018.

152. World Economic Forum .(2020). The Global Competitiveness Report 2019–2020, Geneva, Switzerland : available at [www.weforum.org/gcr](http://www.weforum.org/gcr).
153. World Economic Forum. (2018). The Global Competitiveness Report2018, Geneva, Switzerland : available at [www.weforum.org/gcr](http://www.weforum.org/gcr)
154. World Economic Forum. (2019). The Global Competitiveness Report2019, Geneva, Switzerland: available at [www.weforum.org/gcr](http://www.weforum.org/gcr).
155. Yamakawa, Y., Yang, H., & Lin, Z. (2011). Exploration versus exploitation in alliance portfolio: Performance implications of organizational, strategic, and environmental fit. *Research Policy*, 40(2), 287–296.
156. Zacher H., Rosing K., *Ambidextrous Leadership and Team Innovation, Leadership , Organization Development Journal*, Vol.56, Issue 1, 2015, 54-68.
157. Zhan & Chen, (2013). Dynamic capability and IJV performance: The effect of exploitation and exploration capabilities. *Asia Pacific Journal of Management*, 30 (2013), 601-632.
158. Zuo, H., Li, Z. & Pan, M. (2014). *Ambidextrous Development Model of University Continuing Education in Yunnan Province Based on CRM. Frontier and Future Development of Information Technology in Medicine and Education Lecture Notes in Electrical Engineering*, (269), 859-868.