

## واقع تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بجامعة الفيوم "دراسة ميدانية"

إعداد

مريم نادى صبحي عوض

أ.د / نبيل سعد خليل جرجس

أ.د / يوسف عبد المعطى مصطفى

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المتفرغ

كلية التربية - جامعة سوهاج

كلية التربية - جامعة الفيوم

### مستخلص البحث

كشف البحث عن واقع تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بجامعة الفيوم، وتم تطبيق استبانة على عدد (٤٠٠) عضو من اعضاء هيئة التدريس من مختلف كليات الجامعة العملية والنظرية، وقد توصلت الدراسة الميدانية الى نتائج من اهمها حرص القيادات الجامعية بجامعة الفيوم على الإبداع الاستراتيجي وذلك من خلال تبني الأفكار المبتكرة، والسعي لكشف الفرص المتاحة واستثمارها قبل المنافسين، وذلك لتعزيز مكانة الجامعة ومركزها التنافسي. وتبني سياسة التجديد والابتكار وذلك من خلال اعتماد الوسائل التكنولوجية الحديثة في التعليم، وكذلك تنفيذ الاستراتيجيات من خلال فرق عمل متخصصة، مع حرص القيادات الجامعية بجامعة الفيوم على تحقيق الجودة الشاملة، وقد قامت الباحثة بطرح عدد من التوصيات لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة بجامعة الفيوم ومن اهمها توفير بنية تحتية تقنية متكاملة تتضمن الشبكات، وقواعد البيانات، والحاسبات، والبرامج اللازمة لحفظ المعرفة ومشاركتها، تصنيف المعلومات والبيانات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة، توفير الدعم المالي والوقت والطاقة اللازمين للتعلم المستمر، تدعيم ثقافة الحوار والمناقشات البناءة وتوفير مناخ للعمل يتسم بالتعاون والاحترام والتعامل في إطار من الشفافية.

الكلمات الافتتاحية الميزة التنافسية المستدامة بجامعة الفيوم

## The Reality of achieving sustainable competitive advantage at Fayoum University(field study)

### Summary

The research extract revealed the reality of achieving sustainable competitive advantage at Fayoum University, and a questionnaire was applied to the number of (400) faculty members from various practical colleges of the university, the field study has reached to the results of the most important of which is the leaders at Fayoum University to strategic creativity by adopting innovative ideas, and seeking to uncover opportunities and invest them before competitors, in order to enhance the university's position and its competitive position, Adopting a policy of innovation through the adopting of modern technological means in education, as well as the implementation of strategies through specialized task forces, with the keenness of University Leaders at the University Fayoum on achieving overall quality, the researcher has made a number of recommendation to enhance the sustainable competitive advantage at Fayoum University, the most important to provide integrated technical infrastructure that includes networks, databases, computers, and programs needed to preserve and share knowledge, classifying information and data in scientific in gaining knowledge, providing the financial support, time and energy needed for continuous learning, strengthening the culture of dialogue and constructive discussions and providing climate of work characterized by cooperation respect and transparency.

### Opening words:Sustainable Competitive Advantage at Fayoum University

#### مقدمة:

تُعد مداخل تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات منصات لتحقيق تميزها وتقدمها، وذلك من خلا وظائفها الأساسية (تعليم - بحث علمي - خدمة المجتمع)، مما لا شك فيه أن التعليم الجامعي المستقبلي ففي مصر يجب أن يكون تعليماً مميّزاً من أجل الابتكار والإبداع والتنمية، لذلك ينطلق التميز في التعليم الجامعي وفق نظرة شمولية تتناول كافة المكونات والمؤشرات الداخلية والخارجية، والربط بين النظرية والتطبيق وإدراك المتغيرات المعرفية الحديثة

والتطبيقات التكنولوجية المتجددة والتحول إلى ثقافة الابتكار وتحسن الأداء مما يكفل الوصول إلى معايير لبناء جامعة ذات ميزة تنافسية مستدامة لجميع العناصر المكونة لها من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والمجتمع (أماني عبد العظيم مرزوق شلبي، ٢٠١٨، ص ٣٢).

ومن ثم تمثل الجامعات عرين العقول ومعقل العلم والمعرفة، فإن التنافسية في التعليم الجامعي تعنى قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما ينعكس إيجاباً على مخرجات العملية التعليمية و ينعكس على ثقة المجتمع والإقبال عليها، حيث أصبحت الجامعات تمثل إحدى القطاعات الاقتصادية الهامة في الاقتصاد العالمي الجديد وظهور مؤسسات التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد وبذلك يمكن للطلاب أن يلتحق بأي مؤسسة تعليمية على مستوى العالم، حيث تحولت معايير الجودة في التعليم الجامعي معايير عالمية (ISO) الأيزو، تضعها منظمات دولية متخصصة وتشكل منطلقاً وهدفاً تسعى إليه مختلف الجامعات (إيمان على سليم وآخرون، ٢٠١١، ص ٨١).

لذلك أصبحت التنافسية بين الجامعات أمراً ضرورياً، خاصة في وجود التصنيفات العالمية للجامعات، مما يحتم ضرورة تحقيق الجامعة لعدد من المتطلبات لتحقيق مزايا تنافسية للانفراد والتفوق في ظل تحديات المنافسة الدولية في مجال التعليم الجامعي، وبالرغم من تطبيقاته القليلة إلا ان الجامعات أصبحت تسعى لتحقيق توأمة بين الذكاء الاستراتيجي وانماط الذكاء المختلفة ( الشعوري والتنافسي والإداري والأعمال) وتدريب القيادات الجامعية علي تميز عناصر إدارته بفاعلية ليأخذ الذكاء الاستراتيجي موقعة بين العديد من موضوعات رأس المال الاجتماعي.

#### مشكلة البحث:

تشهد الأنظمة الحديثة للجامعات في الوقت الحالي العديد من التغيرات نتيجة حدوث تطور في تكنولوجيا المعلومات، والتي جعلت الجامعات تتبنى انظمة ومفاهيم إدارية حديثة تستطيع من خلالها الاستجابة للتغيرات البيئية السريعة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، كما انها تستخدم تكنولوجيا متقدمة بدورها تعزز الذكاء الاستراتيجي من خلال توفير المعلومات عالية الجودة في الوقت المناسب للجامعة، لذا فإن الذكاء الاستراتيجي هو مفتاح الميزة التنافسية المستدامة.

تعد جامعة الفيوم من الجامعات التي تسعى للمنافسة، وتحقيق الريادة على المستوى العالمي، ولكي تحقق الجامعة تطلعاتها المستقبلية قامت في عام ٢٠١٦م وبقرار من مجلس الجامعة بتحديث الرؤية والرسالة الخاصة بالجامعة ووضعت خطة استراتيجية على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م، وقد اشارت حتمية الخطة الاستراتيجية ان الجامعة تواجه تحديات غير مسبوقة.

ومن أهم هذه التحديات زيادة حدة المنافسة على المستوى القومي والإقليمي في مجال التعليم، والتقدم غير المسبوق في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، لذا يجب على جامعة الفيوم أن تدرك جيداً أن المنافسة في مجال التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، ويعتبر التعليم قضية أمن قومي وسلام اجتماعي يشمل مختلف الطوائف (https://www.Stratigicplan Fayoum.edu.eg).

وقد أكدت رؤية جامعة الفيوم على ان تكون "جامعة متميزة تتسم بالجودة وفقاً للمعايير القومية في مجالات التعليم والبحث العلمي"، وقد نصت رسالة الجامعة على أن جامعة الفيوم "جامعة حكومية يتسم خريجوها بالمعارف والمهارات والسلوك القويم والقدرة علي التفكير الإبداعي واستمرار التعليم بما يمكنهم من المنافسة في سوق العمل المحلي والعربي"، وأن التميز الأكاديمي يمثل المحور الرئيسي للقيم الحاكمة، وأكدت على مكافئة الإدارة المتميزة، ومن الغايات الاستراتيجية رفع كفاءة الأداء المؤسسي لتحسين الوضع التنافسي للجامعة، وزيادة القدرة التنافسية لطلاب الجامعة، وايضاً اعداد برامج تستهدف نقل ثقافة البحث العلمي للطلاب المتميزين كنواة حقيقية لعلماء الغد، وأكدت على أهمية البحث العلمي لتحقيق القدرة التنافسية لمخرجات التعليم.

وعلي الرغم من كل الجهود والمحاولات والمبادرات المبذولة لتحقيق مزايا تنافسية بجامعة الفيوم، إلا ان الواقع يشير إلى وجود بعض من القصور والسلبيات والتي تحد من تطبيق إدارة الذكاء التنافسي داخل الجامعة، فقد استطاعت جامعة الفيوم أن تظهر بتصنيف التايمز البريطاني *Times Higher Education World University Ranging* لعام ٢٠٢١م بترتيب رقم ١٠٠١ من ضمن ١٥٠٠ جامعة على مستوى العالم ، ومن

- الجدير بالذكر أن التصنيف التايمز يعد واحداً من أفضل التصنيفات العالمية ويعتمد على (٥) مؤشرات رئيسة لتقييم الجامعات تتمثل في:
- أولاً: التدريس بنسبة ٣٠٪ (السعة العلمية - نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس - نسبة الحاصلين على بكالوريوس إلى الحاصلين على الدكتوراه - نسبة أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على دكتوراه - دخل الجامعة).
  - ثانياً: البحث العلمي بنسبة ٣٠٪ (السعة البحثية - الدخل الناتج من البحث العلمي - الإنتاجية البحثية).
  - ثالثاً: عدد الاستشهادات المرجعية ٣٠٪.
  - رابعاً: العلاقات الدولية ٧.٥٪ (نسبة الطلاب الوافدين - نسبة أعضاء هيئة التدريس الأجانب - التعاون الدولي)
  - خامساً: الدخل من الصناعة ٢.٥٪ ([https://ww.idp\\_Egypt / the\\_fayoum7.com](https://ww.idp_Egypt / the_fayoum7.com)).

تؤكد هذه النسب إلى وجود فجوة بين التطلعات والواقع الفعلي لجامعة الفيوم والتي تحول دون تحقيق مزايا تنافسية للانفراد والتفوق على غيرها من الجامعات على المستوى الإقليمي والعالمي، فهناك ضعف ارتباط بين البحث العلمي بالمجتمع، ضعف تسويق الخدمات البحثية من رسائل الماجستير والدكتوراه وأبحاث أعضاء هيئة التدريس وبراءات الاختراع لتحقيق عائد مادي وغياب العوامل المساعدة على الإبداع والابتكار، وايضاً ندرة فرص الإشراف المشترك بين أساتذة الجامعة والجامعات الإقليمية والعالمية.

وعلى ضوء ما سبق، ومع الظهور المتأخر لجامعة الفيوم في التصنيفات العالمية يمكن القول أن هناك ضعف عام في قدرة جامعة الفيوم على تقييم وضعها الحالي والمستقبلي ومواجهة المشكلات والتحديات الطارئة للصعود نحو التنافس العالمي، يتضح ايضاً حتمية وضرورة إعادة التفكير في استراتيجياتها وآلياتها وكل ما من شأنه التأثير على قدراتها في تحليل البيئة الداخلية والخارجية والتعرف على التحديات والفرص لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة محلياً وعالمياً.

## أسئلة البحث:

يحاول البحث الحالي الاجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة على ضوء الأدبيات الإدارية والدراسات التربوية المعاصرة؟
- ٢- ما واقع الميزة التنافسية المستدامة بجامعة الفيوم من وجهة نظر عينة البحث؟
- ٣- ما أهم التوصيات والمقترحات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بجامعة الفيوم؟

## أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

- التعرف على الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة من حيث المفهوم - الأهمية - الأبعاد، .....) على ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- التعرف على واقع تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بجامعة الفيوم من خلال قيام الباحثة بدراسة ميدانية وتطبيق استبانة على عينة من بعض أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم من مختلف كليات الجامعة العملية والنظرية.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بجامعة الفيوم.

## أهمية البحث:

ترجع أهمية البحث الحالي إلى:

- أهمية مرحلة التعليم الجامعي.
- ارتباط تنافسية جامعة الفيوم بوضعها في التصنيفات العالمية.
- تسليط الضوء على أهمية تحقيق جامعة الفيوم للميزة التنافسية، بعد أن أصبحت محوراً في التنافسية العالمية.
- تعتبر الدراسة إضافة جديدة إلى الآليات والاستراتيجيات التي سوف تعتمد عليها جامعة الفيوم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بجامعة الفيوم.

### حدود البحث:

تمثلت حدود البحث الحالي في الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:**
  - تناول الميزة التنافسية المستدامة على ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة. والكشف عن واقع الميزة التنافسية المستدامة بجامعة الفيوم.
- **الحدود البشرية:**
  - اقتصرت الدراسة الميدانية على عينة قوامها (٤٠٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم من مختلف كليات الجامعة العملية والنظرية.
- **الحدود الجغرافية:**
  - تم اختيار جميع كليات جامعة الفيوم العلمية والنظرية والبالغ عددهم ثمانية عشر كلية (علمية ونظرية).
- **الحدود الزمنية:**
  - تم إجراء الدراسة الميدانية وتطبيق الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم من مختلف كليات الجامعة العملية والنظرية خلال الفترة من يوم الأحد الموافق: ٢٠٢٢/٣/٦م وحتى ٢٠٢٢/٥/٢٥م للعام الجامعي ٢٠٢١/٢٠٢٢م.

### منهج البحث:

تقتضي طبيعة البحث الحالي، وما تسعى إليه من أهداف استخدام المنهج الوصفي الذي يعد أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف وتحليل ظاهرة، أو مشكلة محددة، والقيام بالإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف وتحليل تلك الظاهرة اعتماداً على جمع المعلومات والحقائق، وتقنينها، وتحليلها تحليلاً دقيقاً؛ لاستخلاص دلالاتها (بشير صالح الرشيدي، ٢٠٠١، ص ٥٩). حيث يفيد في وصف الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها المختلفة في جامعة الفيوم، مع تحليل الواقع الراهن للميزة التنافسية المستدامة بالجامعة، ومن ثم التوصل مجموعة إجراءات مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعة.

ويسير البحث الحالي وفقاً للخطوات المنهجية التالية:

- جمع وتحليل المعلومات والبيانات التربوية المتعلقة الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها بجامعة الفيوم.
  - التعرف على واقع تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بجامعة الفيوم.
  - تقديم بعض التوصيات والمقترحات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بجامعة الفيوم.
- أداة البحث:**

استخدمت الباحثة استبانة تم تحكيها من قبل مجموعة من الأساتذة أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات المصرية الحكومية، وتم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس من كليات جامعة الفيوم العملية والنظرية بجامعة الفيوم تم اختيارهم بطريقة عشوائية، بهدف التعرف على واقع الميزة التنافسية المستدامة بجامعة الفيوم، واعتمد البحث على مصادر متعددة للبيانات والمعلومات ذات العلاقة الوثيقة بموضوع البحث الحالي مثل الوثائق الرسمية والقوانين والقرارات الوزارية والمؤتمرات والكتب والمجلات العلمية المحكمة والرسائل العلمية وبعض مواقع الانترنت.

**مصطلحات البحث:**

تستعرض الباحثة مصطلحات البحث على النحو التالي:

#### **الميزة التنافسية المستدامة:**

هي استراتيجية إدارية تسعى إليها معظم المنظمات لتحقيق المتطلبات الأساسية من أجل الاستدامة لميزتها التنافسية (حامد كريم الحدراوى، ٢٠١٥، ص ٢٢٢).

تلبية الحاجات الحالية للسوق مع الأخذ في الاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة (وائل العكيدي فاضل حسان، ٢٠١٩، ص ٤٤).

هي تحديد استراتيجيات المنتج التفاضلي وبناء وتشكيل الكفاءات الأساسية للحصول على تقنيات فريدة وتركم الملكية الفكرية لجعل الجامعة ناجحة بشكل تنافسي كبير، بل وتحقق ميزة تنافسية مستدامة

( Mukesh Srivastava, Andy Franklin and Louis Martinette, 2013, )  
 .(p. 48

### التعريف الإجرائي:

تعنى تميز جامعة الفيوم عن الجامعات المصرية الأخرى في تقديم منتجات وخدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية ترضى المستفيدين منها، مما يدعم ويرفع من مستوى طلابها وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع وسوق العمل بمؤسساته المختلفة، وبالتالي يكسبهم مزايا تنافسية مستدامة في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وبالتالي يسهم زيادة ثقة المجتمع بمختلف فئاته فيها، ومن ثم زيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها دون غيرها على المدى الطويل.

### الدراسات والبحوث السابقة:

تستعرض الباحثة الدراسات السابقة والبحوث السابقة - العربية والأجنبية - والتي تناولت إدارة الذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات، وقد تم تقسيمها إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية وترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم وذلك على النحو التالي:

### أولاً: الدراسات والبحوث العربية:

## ١- دراسة (نادية على حسن السيد) بعنوان: "الريادة الاستراتيجية مدخل

### لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية" (٢٠٢٠م):

هدفت الدراسة إلى التعرف على بعض استراتيجيات الريادة مثل الابتكار والابداع والتفرد وأخذ المخاطرة والمبادأة وغيرها من القيم التي تدعم قدرة المؤسسات على التميز والتنافسية الآن ومستقبلاً والتي بدورها تساهم في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداته الاستبانة.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوجد قصور في دور البعد الإداري ونمط الإدارة السائدة - كأحد المدخلات - في تهيئة المؤسسة التعليمية لاكتساب ميزات تنافسية تميزها عن غيرها، وأن النمط الإداري التقليدي يعجز عن تحقيق التميز في ظل المتغيرات والتحديات المتلاحقة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تبنى المؤسسات التعليمية لمفهوم الميزة التنافسية المستدامة وأبعادها، ومع التركيز على تحديد أهم متطلبات تحقيق الاستدامة، وايضاً تنمية

الوعي بأهمية مدخل الريادة الاستراتيجية كمدخل إداري جديد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، وقد استقادت الدراسة الحالية من آليات تنفيذ التصور المقترح وكذلك كافة الحلول التي تقدم للمشكلات الإدارية من ابداع وابتكار ومرونة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

## ٢- دراسة (احسان عبد الأمير عزيز الإبراهيمي) بعنوان: "البراعة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية في معمل أسمنت الكوفة الجديد" (٢٠٢٠م):

هدفت الدراسة إلى تقديم إطاراً من المعرفة يتعلق بممارسات البراعة الاستراتيجية وأبعادها، وتحديد وتشخيص مستوى أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، وتحليل علاقات الارتباط بين البراعة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة، ومدى تأثير كلا منهما على الآخر. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداته الاستبانة.

وقد توصلت الدراسة الى نتائج من أهمها وجود علاقات تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغيرين (البراعة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة) وذلك استناداً إلى القيمة (T) التي بلغت أكبر قيمة جدولية، وأيضاً عكست الدراسة مميزات الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة مقارنة بمثيلاتها من خلال صفاتها وخصائصها التي من الصعب تقليدها من قبل المنافسين.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعاملين المبدعين ومكافئتهم لغرض تقديم أفضل ما لديهم من أفكار تتميز بالذكاء التنافسي، وأيضاً تعزيز روح التلاحم والتماسك بين العاملين لتحقيق التميز والمنافسة على المستوى المحلي والدولي، وقد استقادت الدراسة الحالية من الإطار المفاهيمي لتحديد وتشخيص مستوى أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، وأيضاً انشاء هيكل تنظيمي يسمح باستخدام الكفاءات والمهارات لمواجهة المنظمات المنافسة.

### ٣- دراسة (أماني عبد العظيم مرزوق شلبي) بعنوان: "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة" (٢٠١٨م):

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية في الجامعات، والتعرف على توافر متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء وظائف الجامعة وبعض الخبرات العالمية، كما هدفت الدراسة إلى إبراز الخبرات العالمية في مجال تحقيق الميزة التنافسية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداته الاستبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود بعض قصور في واقع متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة تتمثل في ضعف دعم البحث العلمي، قلة نشر البحوث المتميزة في مجالات علمية مصنفة عالمياً، ضعف مخصصات البحث العلمي، ندرة توظيف تقنية المعلومات والاتصالات في طرق التدريس، ضرورة توفير بنية تحتية تتناسب مع تكنولوجيا العصر،

وقد قدمت الدراسة مقترحات من أهمها الوصول إلى أعلى تحقيق لمتطلبات الميزة التنافسية بجامعة المنصورة، وأيضاً تعميق الثقافة التنافسية للجامعة وقدرتها عللاً اكتساب المزايا التنافسية التي تجعلها رائدة عن غيرها من الجامعات، ورفع الكفاءة الأكاديمية والبحثية والمهنية للأستاذ الجامعي، وتشجيع الاتجاه الابتكاري والعالمي والتركيز على البحوث التطبيقية، وأيضاً توفير الدورات التدريبية للعاملين في المجال الإداري بالجامعة مع الاهتمام بتعزيز البنية التحتية وفق التطورات الحديثة، وقد استفادت الدراسة الحالية من مقترحات الدراسة وآليات التطبيق.

### ٤- دراسة (رضا محمد حسن هاشم) بعنوان: "إستراتيجيات ومتطلبات تحقيق ميزة تنافسية بجامعة الدمام من وجهة نظر القيادات العليا بالجامعة" (٢٠١٧م):

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مفهوم الميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات العليا بجامعة الدمام، وهدفت إلى تحديد مجالات تحقيق ميزة تنافسية عن طريق آليات

استراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية في مجالات التعليم والتعلم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وإدارة الموارد البشرية، والتميز في الخدمة المقدمة، وتدويل التعليم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداته الاستبانة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة اتفاق نسبة ٥٣.٣% من عينة البحث أن قدرة الجامعة على استثمار كافة الإمكانيات البشرية والمادية لديها لتقديم خدمة متميزة عن الجامعات الأخرى المنافسة يعزز ويدعم تحقيق ميزة تنافسية، انتقلت نسبة كبيرة من عينة البحث على أهمية الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تبنى الجامعة لمفهوم الميزة التنافسية والتي انتقلت عليه معظم عينة البحث وهو قدرة الجامعة على استثمار كافة الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لتقديم خدمة متميزة عن الجامعات الأخرى المنافسة، وأوصت أيضاً بضرورة تبنى استراتيجية التميز والاختلاف عن الجامعات المنافسة، ضرورة استقطاب أعضاء هيئة التدريس وأساتذة الجامعات ذوي الخبرة، وقد استفادت الدراسة الحالية من الإطار النظري للميزة التنافسية، ومتطلبات تحقيق ميزة تنافسية بجامعة الدمام في مجال تدويل العلم.

##### ٥- دراسة (عنتر محمد احمد عبد العال) بعنوان: "تحقيق المزايا التنافسية

##### الجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي" (٢٠١٧م):

هدفت الدراسة الى التعرف على المرتكزات الأساسية للمزايا التنافسية في ضوء الادبيات الإدارية المعاصرة، افرزت الدراسة ان الذكاء الاستراتيجي أصبح من الدعائم الاساسية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية لمواجهة التحديات التي افرزتها ثورة المعلومات وشدة المنافسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن إدارة المعرفة تساهم في تحقيق التميز التنافسي المستدام، يسهم الذكاء الاقتصادي في تحقيق التميز التنافسي المستدام من خلال دورة المزودج من نظام يشمل التطبيقات والتقنيات التي من شأنها جمع المعلومات وتحليلها ونشرها لتحسين الخدمات الاكاديمية، ضرورة استخدام آلية استراتيجية كأحد الدعائم الاساسية لتحقيق الميزة التنافسية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداته الاستبانة.

ومن أهم توصيات الدراسة يجب على المسؤولين فهم البيئة الداخلية والخارجية للجامعة وما تحتويه من فرص وتحديات لسرعة اتخاذ القرار، العمل على انشاء وحدة ذكاء استراتيجي بآليات محددة تمكنها من استباق المؤشرات الخاصة بالمحيط الخارجي بهدف اقتناص الفرص قبل المنافسين، ضرورة فهم متطلبات الذكاء التنافسي لسرعة تحقيق التميز التنافسي، وقد استفادت الدراسة الحالية من التوصيات وآليات تفعيلها في الواقع العملي.

#### 6- دراسة (صلاح الدين توفيق محمد) بعنوان: "الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة: تصور مقترح" (٢٠١٧م):

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري حول ريادة الجامعات والأسس والمبادئ والخصائص التي تجعلها قادرة على دعم وتحقيق المزايا التنافسية واستدامتها للجامعة، وتوضيح العلاقة بين التنافسية والاستدامة في الجامعات، ووضع تصور مقترح لدور الجامعة الريادية في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداته الاستبانة المحكمة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها ثروة حقيقية قادرة على دعم وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة، يجب على الجامعات أن تسعى لإقامة الشراكة الحقيقية مع أصحاب المصلحة من القطاعات العامة والخاصة مما يدعم تميزها وتفردتها، مع ضرورة تحويل دورها من التركيز على التوظيف كجامعات تقليدية إلى التركيز على مبدأ إيجاد فرص العمل.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها تعزيز التعليم القائم على الابداع والابتكار وبرامج الملكية الفكرية، نقل التقنية والمعرفة بالتواصل الوثيق مع الجامعات الغربية والشرقية المتقدمة في مجال المزايا التنافسية.

#### 7- دراسة (محمود موسى محمد الأعر) بعنوان: "واقع التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة" (٢٠١٧م):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس، كما هدفت الدراسة إلى إثراء الجانب النظري المتعلق بواقع ومستقبل الجامعات الأردنية لتحقيق مركزاً متقدماً في التصنيفات الدولية والعالمية، وأيضاً معرفة بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة والمتمثلة في إدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة، وإدارة هندسة العمليات للارتقاء بجامعاتنا نحو التميز.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداته الاستبانة التي تكونت من (٧٧) فقرة وتم التأكد من صدقها وثباتها، وتم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (٣٠٤) عضو هيئة تدريس.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لأثر متغير طبيعة العمل في جميع المجالات، ومن أهم النتائج أيضاً تبني مفاهيم إدارية معاصرة في إدارة الجامعات الأردنية لرفع وظائف الجامعة من التعليم والتعلم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المشابهة التي تتناول واقع الميزة التنافسية وربطها مع متغيرات أخرى، وتبني مفاهيم إدارية معاصرة في إدارة الجامعات وعلى مختلف مستوياتها لتحقيق ميزة تنافسية من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

وقد استفادت الدراسة الحالية من التعرف على واقع الميزة التنافسية بجامعة الأردن، وأيضاً تفعيل بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة للأخذ بالجامعة نحو التنافسية والعالمية.

## ٨- دراسة (شاريهان محمد عبد الله) بعنوان: "تطوير الثقافة التنظيمية بجامعة

المنوفية تحقيقاً للميزة التنافسية" (٢٠١٦م):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات ووضع تصور مقترح لتطوير الثقافة التنظيمية بجامعة المنوفية من أجل تحقيق ميزتها التنافسية للحفاظ على النجاح والترتيب بين المتنافسين، والتعرف على الإطار النظري للثقافة التنظيمية بجامعة المنوفية، وأيضاً معرفة الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

المستدامة، والاستفادة من التصور المقترح لتطوير الثقافة التنظيمية بجامعة المنوفية تحقيقاً للميزة التنافسية المستدامة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداته الاستبانة. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها أن الثقافة التنظيمية تعد من أهم الأصول الاستراتيجية بالجامعات مما يساعد على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، وكذلك يوجد علاقة ايجابية بين توفير بيئة العمل الداعمة للثقافة التنظيمية والإبداع والتطوير في العمليات التنظيمية بالجامعات.

ومن أهم توصيات الدراسة توفير قنوات اتصال مفتوحة ذات اتجاهين بين الإدارة العليا ومختلف الإدارات لسهولة نقل التعليمات والقرارات، كما أوصت بضرورة توفير نظم اتصالات حديثة ومتطورة تضمن سرعة وسهولة وكفاءة الاتصال بين مختلف الأقسام والإدارات.

وقد استفادت الدراسة الحالية من التصور المقترح بتطوير الثقافة التنظيمية لتحقيق المزايا التنافسية، وأيضاً إرسال إطار قيمي يتضمن القيم الجوهرية - الأخلاقية والقانونية - استناداً إلى تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في رؤية ورسالة الجامعة.

## ٩- دراسة (أحمد نجم الدين عيداروس) بعنوان: "إدارة فرق العمل الافتراضية

كألية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية" (٢٠١٥م):

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الميزة التنافسية في الجامعات من حيث المفهوم، الأبعاد، الخصائص في ضوء الفكر الإداري المعاصر وعرض أهم جهود بعض الجامعات بشأن تشكيل فرق عمل افتراضية لاهم مقترحات الدراسة المتعلقة بإدارة فرق العمل الافتراضية كألية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداته الاستبانة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن إدارة فرق العمل الافتراضية تمثل آلية استراتيجية ابداعية ومن أهم المقومات التقنية التنظيمية الداعمة لتمكين الجامعات من التنافسية على المستوى الإقليمي والدولي، وأيضاً تشكيل فرق العمل الافتراضية تساهم في تجويد الانتاجية المؤسسية لتحقيق الميزة التنافسية، وكذلك من أهم النتائج إمكانية الربط بين الزمان والمكان، واكتشاف المواهب القيادية والإدارية والبحثية واستثمار الموارد المادية

والبشرية الاستثمار الأمثل، ضرورة تطبيق بعض القيم التنظيمية مثل النزاهة الإدارية، العلاقات الانسانية، لمواجهة صراع المهمة وصراع العلاقات. ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: إرساء ثقافة فرق العمل الافتراضية، الاستعانة بالخبراء لتوطين الثقافة التنظيمية، وقد استفادت الدراسة الحالية من التصور المقترح لإدارة فرق العمل الافتراضية كألية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية. **ثانيا: الدراسات الأجنبية:**

### ١- دراسة شوباكى وناصر (Shobaki and Nase, 2017) بعنوان: "دور ممارسة استراتيجيات التميز في التعليم لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالي بكلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات بغزة":

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسة استراتيجيات التميز في التعليم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالي بكلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات بغزة كنموذج لتجربتها الفريدة في مجال التميز في التعليم. واستخدمت الدراسة منهجية وصفية استكشافية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ضرورة وضع استراتيجيات للتميز في التعليم وتنفيذها كشرط أساسي وهام لتحقيق الميزة التنافسية ولضمان الاستدامة في مؤسسات التعليم الجامعي.

وقد توصلت الدراسة أيضاً لعدة نتائج من أهمها يوجد علاقة قوية بين مستوى ممارسة استراتيجيات التميز في التعليم وتحقيق مؤسسات التعليم العالي للميزة التنافسية، يوجد علاقة طردية بين جهود تحقيق التميز وتحسين الجودة على جميع المستويات الثلاثة (عضو هيئة التدريس والطالب والجامعة)، التميز الأكاديمي لعملية تنمية مهارات الابداع والابتكار في الجامعة يساعد على تميز المخرج التعليمي وزيادة معدل التوظيف، وقد استفادت الدراسة الحالية من آليات التميز وتحسين الجودة على جميع المستويات (طالب وموظف وجامعة).

## ٢-دراسة جاسيا، كوبارسي وأورتول (Garcia, Josep Cobarsí- and Ortoll,

2016) بعنوان: " الإطار النظري لممارسات الذكاء التنافسي":

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري للذكاء التنافسي من مفهوم، ونشأه، اهداف، أهمية، متطلبات، أدوات، تقنيات، العوامل المؤثرة في الذكاء التنافسي، المناخ التنظيمي الداعم للذكاء التنافسي، وايضا التعرف على أساليب ممارسة الذكاء التنافسي بالجامعات وخاصة الجامعات الإسبانية موضوع الدراسة، ومعرفة الدور الفعال لتكنولوجيا المعلومات في دعم عملية الذكاء التنافسي، وأيضاً التعرف على الأهداف الاستراتيجية المخطط لها من قبل صانعي القرار مقارنة بالجامعات في القطاعات الاخرى، واستخدمت الدراسة منهج الأساليب المختلطة والمقابلات الشخصية، واستبانة محكمة تم تطبيقها على عدد (٤٧) من رؤساء الجامعات ونواب وعمداء.

ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة هناك العديد من العوامل المحفزة لممارسات الذكاء التنافسي بالجامعات من اهمها استخدام المعلومات الاستراتيجية بشكل متميز، وتفعيل إدارة المعرفة بشكل مناسب واستخدامها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للجامعة.

ومن أهم توصيات الدراسة أصبح يحتم على قيادات التعليم الجامعي والقادة في المستويات العليا تطبيق استراتيجيات وآليات الذكاء التنافسي لمواجهة التهديدات المدرجة في عمليات التخطيط الاستراتيجي لقادة التعليم العالي، وقد استفادت الدراسة الحالية من الإطار النظري للذكاء التنافسي، ضرورة استخدام المعلومات الاستراتيجية في ممارسات الذكاء التنافسي.

## ٣-دراسة كريستوفر (Christopher, 2016) بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة

كميزة تنافسية في مؤسسات التعليم العالي":

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة، والتعرف على أثر تبني منهجية وفلسفة إدارة الجودة الشاملة كأحد المداخل الإدارية الحديثة لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات التعليم العالي، التعرف على آليات تحقيق المزايا التنافسية بمؤسسات التعليم العالي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداته الاستبانة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها تساعد إدارة الجودة الشاملة في توقع الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي من خلال السعي لتحسين الجودة بشكل مستمر وتمكنها من نجاح المنافسة الشديدة في هذا المجال، تقلل إدارة الجودة الشاملة من التوتر والاضطراب الناجم عن تطبيق التكنولوجيا الجديدة بمؤسسات التعليم العالي اللازمة لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها بكفاءة عالية للحصول على مزايا تنافسية وتتفوق على مؤسسات التعليم العالي الأخرى.

كما توفر إدارة الجودة الشاملة الدافع الفعال الذي تحتاجه مؤسسات التعليم العالي من طاقة ايجابية لقوة العمل لديها لتحقيق ميزة تنافسية، توفر إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي بيئة عمل تعزز اخلاقيات العمل بطرق قانونية، كما تقوم بالاستغلال الامثل للطاقات والامكانيات البشرية المتميزة المتاحة لدى المؤسسة. وقد استفادت الدراسة الحالية من آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري معاصر لتحقيق ميزة تنافسية بمؤسسات التعليم العالي.

#### ٤-دراسة هايجينج هيلين دي هان (Haijing Helen de Haan, 2015) بعنوان: "الميزة التنافسية، ما الذي تعنيه في سياق مؤسسات التعليم العالي":

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري للميزة التنافسية، والتعرف على المزايا التنافسية التي تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيقها، كما هدفت إلى تحقيق الميزة التنافسية في سياق مؤسسات التعليم العالي وأنشطتها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداته الاستبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها عدد من العناصر الأساسية في بناء المزايا التنافسية التي تطلبها مؤسسات التعليم العالي مثل جودة التعليم والابحاث العلمية، انشاء بصمة فريدة من نوعها للمؤسسة التعليمية ومختلفة عن منافسيها، زيادة اعداد الطلاب الملتحقين بالمؤسسة، السمعة والعلامة التجارية وصورة وجاذبية المؤسسة التعليمية، جودة البنية التحتية من مرافق وخدمات، ترتيب المؤسسة في التصنيفات العالمية، إقامة الشراكات والتعاون الدولي، المعرفة التطبيقية، كفاءة وتميز مخرجات العملية

التعليمية للمؤسسة، وضع المؤسسة في التصنيفات العالمية، الموقع الجغرافي والبيئة المحيطة بالمؤسسة، توظيف الاساتذة ذو الكفاءات والمهارات ونشر الابحاث في المجلات والدوريات الرائدة عالمياً، الاعتماد على إنتاج، الحصول على شهادة الجودة والاعتماد.

ومن أهم توصيات الدراسة هي السعي لتحقيق ميزة تنافسية عن طريق المنافسة الاكاديمية، وقد استفادت الدراسة الحالية من عناصر بناء الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي.

### ٥- دراسة رولاند يوا، جيسيسكا ليب وبيووند سيرفكوال (Roland K. Yeoa, Jessica Lib, Beyond Servqual, 2014) بعنوان: القوى التنافسية للتعليم العالي في سنغافورة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على إثر جودة الخدمة في التعليم الجامعي وكيفية مساهمة الجودة في مواجهة التحديات، وآليات التعامل مع القوى التنافسية في السوق المحلية والعالمية، ورسم أسس جودة الخدمة في الجامعات، وأيضاً التعرف على الجوانب الرئيسية لمعايير خدمة الجودة لمواجهة القوى التنافسية وهي تتمثل في توجه اصحاب المصلحة، تصميم الدورات التدريبية، وخدمات الدعم لتحسين أوضاع التعليم الجامعي. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة السعي لتحقيق جودة الخدمة على اساس المبادئ التوجيهية للأيزو (٩٠٠٠) لتحقيق التميز الإداري، وأيضاً توصلت الدراسة إلى أن الموارد البشرية هم قوى التغيير التنافسية التي تساعد على موائمة السباق الفوري لمؤسسات التعليم العالي والذي يمثل بداية نقطة التميز، الدعم الإداري والمالي لتوفير سهولة وصول الطلاب إلى المرافق الجامعية في الوقت المناسب والمكان المناسب والتخطيط السليم لتعزيز التعلم الذاتي لتنمية المهارات ومواجهة القوى التنافسية في السوق المحلية والعالمية.

وقد استفادت الدراسة الحالية من مقترح تحسين جودة الخدمة لرفع الميزة التنافسية ومواجهة معوقات وتحديات القوى التنافسية.

## ٦ - دراسة هوانج وليي (Hsun-I Huang and Cheng-Fei Lee, 2012) بعنوان " الإدارة الاستراتيجية للميزة التنافسية: دراسة حالة عن مؤسسات التعليم التقني والمهني":

هدفت الدراسة إلى التعرف على رؤى قيمة في تطبيق نهج التخطيط والإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم التقني والمهني العالي في تايوان، ودراسة العوامل التي تحدد الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم التقني، وتحديد العلاقات بينها بغية وضع إطار استراتيجي وإرشادات إدارية لمواصلة تطوير قطاع التعليم التقني والمهني العالي في تايوان، وتطوير نموذج متعدد العوامل لتحقيق الميزة التنافسية لمساعدة وتوجيه ومؤسسات قطاع التعليم التقني والمهني العالي على وجه الخصوص لتحقيق ميزة التنافسية له في تايوان، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداته الاستبانة والمقابلات الشخصية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ينبغي تصنيف الموارد الداخلية المتاحة إلى موارد بشرية، قدرات تسويقية، مناهج، موارد مالية، قدرات بحثية. يتم التعاقد مع الإداريين والموظفين غير الأكاديميين ذوي الخبرة والجودة العالية لأداء المهام الأساسية لمؤسسات التعليم العالي في مجال التعليم والتدريس والبحوث وخدمة المجتمع، ينبغي توفير مراكز للتعليم والتدريب المتقدم للقدرة على مواجهة تحديات المستقبل، يجب على أعضاء هيئة التدريس القيام بخطوات ايجابية نحو تنمية مهارتهم وتحسين الأداء من خلال التدريبات والمؤتمرات الدولية، مستوى المنافسة والموارد البشرية أهم عوامل الميزة التنافسية لقطاع التعليم التقني.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: التأكيد على التعاون بين المؤسسات الصناعية والأكاديمية، ضرورة الحراك الدولي لأعضاء هيئة التدريس لتبادل الخبرات ودعم الميزة التنافسية.

## ٧-دراسة ديهنبو، بيرتوريس وديهنبو (Dehinbo, Pretorius and Dehinbo, 2012) بعنوان: "التحليل الاستراتيجي نحو اشتقاق ميزة تنافسية من استخدام البرمجيات المجانية والمفتوحة المصدر - دراسة حالة جامعة جنوب أفريقيا":

هدفت الدراسة إلى التعرف على النشأة التاريخية للبرمجيات المجانية والمفتوحة المصدر، وتعزيز الوعي بها واستخدام طرق للحصول على ميزة تنافسية من استخدام هذه البرمجيات (*Free and Open – Source Software*)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداته الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والإداريين والطلبة.

حيث دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أبعاد محور استخدام البرمجيات مفتوحة المصدر.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن للجامعات اشتقاق ميزة تنافسية من استخدام البرمجيات المجانية والمفتوحة المصدر، وأيضاً أوضحت الدراسة أن جامعة تشوان مؤسسة أكاديمية منتجة للمعرفة، تقوم بتمكين المجتمع الخارجي من الافراد بالحصول على هذه المعارف مجاناً من المصادر الحرة والمفتوحة المصدر للتعديل والتجربة والتحسين مما يعزز الميزة التنافسية للجامعة، البرمجيات المجانية توفر الوقت والجهد وتعمل على ترشيد الاستهلاك، مما يعطى فرصة للجامعة من خدمة المجتمع لتعزيز دورها الاجتماعي وزيادة الميزة التنافسية بصورة أفضل،

وقد استفادت الدراسة الحالية من مقترح البرمجيات المجانية لخدمة المجتمع لتحقيق ميزة تنافسية بين الجامعات الأخرى.

## ٨- دراسة دوبسون، وكويلي ويونج (Dobson, Quilley and Young, 2010) بعنوان: "الاستدامة كميزة تنافسية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على امكانية تنفيذ إستراتيجيات الاستدامة لتحقيق ميزة تنافسية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة ونتائجها، وتحليل ما يمكن ان تستند عليه تجديد الميزة التنافسية في قطاع التعليم العالي مرتكزة على فكرة إنشاء مجتمعات مستدامة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها يجب على الجامعات ان تحدد مكان بناء الميزة التنافسية واستراتيجيات التوظيف واتخاذ القرار، أن تخضع خيارات الجامعة للطلاب المحتملين لتأثيرات الاستدامة عند الالتحاق ببعض المجالات والانشطة، الاهتمام بقضايا الاستدامة للتوظيف الجامعي واتخاذ كتوجه استراتيجي مما يكسب الجامعة ميزة تنافسية.

كما أظهرت النتائج وجود عجز في تمويل البنية التحتية مما يؤثر سلبا على استدامة المنافسة والتميز، ومن أهم التوصيات التي تناولتها الدراسة ضرورة زيادة تمويل البنية التحتية وإشراك أصحاب المصلحة لتحقيق تآزر السياسات.

### تعقيب على الدراسات والبحوث السابقة:

من خلال الاطلاع على عدد من الدراسات والبحوث العربية والأجنبية السابقة

تبين الآتي:

تحقيق الميزة التنافسية للجامعات ترتبط بتوافر الكوادر البشرية المؤهلة بأعلى مستوى من الامكانيات والموارد المادية، وقد أشارت الدراسات والبحوث العربية والأجنبية السابقة عن عدة مداخل مختلفة لتحقيق الميزة التنافسية في عدة جامعات مختلفة، تؤكد نغرها وتضمن استدامتها على المستوى الإقليمي والعالمي، هناك توجهاً إيجابياً إلى ضرورة وجود مزايا تنافسية للجامعة، وتتشابه الدراسة الحالية والدراسات والبحوث السابقة في تناولها لمفهوم الميزة التنافسية في الجامعات والتأكيد على ضرورة امتلاك الجامعة لمزايا تنافسية من خلال وظائفها التعليمية والبحثية والمجتمعية، وتختلف الدراسة الحالية

والدراسات السابقة في عينة الدراسة، والحدود الزمنية كما ان الدراسة الحالية تهدف إلى تقديم الإجراءات المقترحة لإنشاء وحدة إدارة الذكاء الاستراتيجي كآلية لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الفيوم وفق الخطة الاستراتيجية للجامعة ورؤية ورسالة الجامعة الفيوم. وقد استفادت الباحثة التعرف على أحدث الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية المستدامة، مما أثرى البحث الحالي في التعرف على المصادر العربية والأجنبية التي تقيد في طرح الإطار النظري للبحث، والاستفادة من نتائج تلك الدراسة والبحوث في بلورة وتأسيس مشكلة البحث وتفسير نتائج الدراسة الميدانية في البحث الحالي.

**خطوات السير في البحث:**

يسير البحث الحالي وفق الخطوات التالية:

**الخطوة الأولى:** قامت الباحثة بعرض للإطار العام للبحث ويتضمن (المقدمة - مشكلة البحث - أسئلة البحث - أهداف البحث - أهمية البحث - حدود البحث - منهج البحث - أدوات البحث - مصطلحات البحث - الدراسات والبحوث السابقة، وهذا ما تضمنه الفصل الأول من البحث.

**الخطوة الثانية:** للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة البحث: ما الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة على ضوء الأدبيات الإدارية والدراسات التربوية المعاصرة؟ قامت الباحثة بعرض الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة (مفهوم - أهمية - خصائص - أبعاد - .....)، على ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

**الخطوة الثالثة:** للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة البحث: ما واقع الميزة التنافسية المستدامة بجامعة الفيوم من وجهة نظر عينة البحث؟ قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بهدف الكشف عن واقع إدارة الذكاء الاستراتيجي كآلية لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الفيوم وذلك من خلال تطبيق استبانة على عينة من بعض أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم من مختلف كليات الجامعة العملية والنظرية.

**الخطوة الرابعة:** للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة البحث: الفرعية: ما أهم التوصيات والمقترحات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بجامعة الفيوم؟ قامت الباحثة بتقديم بعض التوصيات والمقترحات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بجامعة الفيوم.

## أولاً: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة

### على ضوء الأدبيات الإدارية والدراسات التربوية المعاصرة

- يعد مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم الحديثة نسبياً، ولذلك تعددت آراء الكتاب والباحثين حول هذا المفهوم، نظراً لاختلاف الزوايا التي انطلق منها كل منهم في تحديده. وتوجد تعريفات متعددة للميزة التنافسية، وتختلف هذه التعريفات باختلاف مستوى تحليل القدرة التنافسية، حيث يلاحظ أن هناك ثلاث مستويات لتحليل القدرة التنافسية، وهي (محمد وديع عدنان، ٢٠٠٣، ص ٥٦):
- مستوى المؤسسة: وهي قدرتها على تحقيق منافع من خلال إنتاج الخدمات ذات الجودة العالية، توجه للمستهلك بشكل أفضل وأكثر فاعلية منهم، وبسعر مناسب وفي وقت مناسب بأكثر ربحية.
  - مستوى القطاعات: تعبر عن مدى استطاعة مؤسسات قطاع معين، سواء زراعي أو صناعي أو خدماتي، على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق العالمية.
  - المستوى القومي: وتعكس قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها، وذلك من خلال تحسين الإنتاجية مما يضمن هذا النمو.
- فقد وصفت الميزة التنافسية *Joseph* عند بأنها: "العامل الذي يمنح المنظمة، أو الجماعة، أو الأفراد أفضلية على غيرهم من المنافسين" (*H. Joseph, 2003*). أو أنها: "خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المؤسسة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات أو سلع" (حسن الزعبي، ٢٠٠٥).
- كما تعرف الميزة التنافسية بأنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بال نوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى" (مصطفى محمود أبو بكر، ٢٠٠٦، ص ١٣).

ولا يوجد تعريف متفق عليه للميزة التنافسية، وذلك نظراً لاختلافها باختلاف طبيعة المكان محل الدراسة، فعلى مستوى المؤسسة يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة أتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس" (Mohammad Bataineh and Mohammad Al Zoabi, 2011, p. 17).

ويؤكد أحمد مصطفى بأن الميزة التنافسية تتمثل في تميز المنظمة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل. وأخيراً تعرف على أنها: الخصائص الفريدة للخدمة أو المنتج، والتي تعطى للمؤسسة موقف تنافسي قوى تتميز به عن منافسيها (أحمد مصطفى، ٢٠٠٦، ص ٤١٦).

وفي ضوء ما سبق يتضح أن التعريف المنسوب لـ *Raymond & Others* على أن الميزة التنافسية تنصب على إستراتيجية التنافس ودورها في تحقيق التميز، والتعريف الآخر لمصطفى حمدان يركز على الجودة، التكلفة الأقل، التسليم وعنصر الوقت، المرونة، والإبداع ودوره في التميز على المنافسين. واتفقت تعريفات الحوت وكولزو على أن التجديد والتطوير والاستمرار عوامل أساسية في تحقيق التنافس، واتفقت أيضاً تعريفات كل من كولزو ومصطفى محمود على الجودة في تحقيق التنافس والتميز، واختلفت تعريفات الزعبي عن التعريفات الأخرى في وجود خصائص نسبية تتفرد فيها المؤسسة لتحقيق التميز والمنافسة، وأيضاً اختلف تعريف السلمي عن التعريفات الأخرى والذي يرى ارتكاز تحقيق التميز على سيادة العقل البشري.

كما تعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط. وتعرف أيضاً على أنها: قدرة المؤسسة على اكتشاف وتطبيق طرق جديدة أكثر كفاءة وفعالية من تلك المستعملة من قبل المؤسسات الأخرى المنافسة، كما تعرف بأنها المجالات التي يكمن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة

أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون منافسيها في أحد أنشطتها.

### ★ مفهوم الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية:

تعني الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية بأنها قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة مما ينعكس إيجابياً على مستوى خريجها وأعضاء الهيئة التدريسية فيها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياتها المختلفة وبنفس الوقت يعكس الثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها وزيادة إقبال الطلبة عليها والالتحاق فيها (إبراهيم محمد، ٢٠٠٩).

### ■ الميزة التنافسية في الجامعات:

لقد تعددت الجامعات في العقود القليلة الماضية، وأصبح التعليم متاحاً للطلاب في جامعات متعددة سواء محلية أو عالمية، الأمر الذي ترتب عليه ضرورة عمل الجامعات بشكل جدي لتحقيق التميز لجذب الطلاب إليها.

ويمكن تعريف الميزة التنافسية في التعليم الجامعي على أنها قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي نفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها والتعاون معها، وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها (محمد إبراهيم، ٢٠٠٩، ص ١٥).

وتتحقق هذه الميزة التنافسية من خلال تبوأ خدمات الجامعة وإنتاجاتها لمكانتها المتميزة في الأسواق الوطنية والدولية تعليمياً وإدارياً وبحثياً، ثم التقدم تدريجياً في مواجهة القوى التنافسية وجذب الطاقات البشرية والقدرات البشرية من الهيئات التدريسية والطلابية والقيادية وطنياً ودولياً (Hsun-I Husng, 2012, p. 8).

وتشتمل الميزة التنافسية على عاملين هما: قدرة التفوق على المنافسين والتميز في جذب المستفيدين من خدماتها المؤسسية، مما يخلق فرصة الإنماء المهني والاستمرارية الريادية بصفة عامة، ومن ثم، عرفت الميزة التنافسية بأنها تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد لغرض التميز على المنافسين؛ إذ إن تطبيق تكنولوجيا المعلومات يعد وسيلة لإمداد الجامعة بالمعلومات الإستراتيجية التي تحتاجها لأجل بناء

مزاياها التنافسية. وبناء عليه، يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما:  
القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز (*Oya Tamtekin*)  
(*Aydm, 2013, p. 206*)

وبالتالي فإن الميزة التنافسية تنعكس آثارها الإيجابية على الجامعة نفسها من خلال زيادة قدرات ومهارات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والأنشطة الجامعية، كما تنعكس آثارها الإيجابية أيضاً على المجتمع المحلي وتطوره من خلال المساهمات الجامعية المتعددة في أنشطة المجتمع المحلي، وتخرج طلاب قادرين على الارتقاء بالمجتمع وتحقيق أهدافه المختلفة.

■ **خصائص وصفات الميزة التنافسية الجامعية:**

هناك عدد من الخصائص للميزة التنافسية الجامعية تتلخص فيما يلي (*Gresi Sanje*)  
(*Dahan and Isil Senol, 2012, p. 96*)

- تميزها بكونها المرجع الأساسي لكثير من النظراء، فيما يتعلق بأبعاد منظومتها التعليمية والبحثية والقيادية وأولوياتها الإستراتيجية.
- تفرد الجامعة في الحراك التنظيمي ذي الاتساق والمتغيرات المهنية والتقنية، بما يحقق لها الأطر التنافسية وطنياً ودولياً.
- تفرد الجامعة من خلال أصولها الاستراتيجية، والمتمثلة في الهيئات الطلابية والتدريسية والإدارية، وأيضاً مواردها المادية والمالية والتقنية.
- تميز الإنتاجية المؤسسية للجامعة بالأفضلية مهنيًا وتقنيًا مقارنة بالمنافسين، بما يحقق أعلى درجات التأثير التنظيمي على النظراء.

وبالتالي فإن الميزة التنافسية داخل الجامعة تتحقق من خلال إنتاجيتها المؤسسية المتميزة، وتميزها في المجال البحثي والقيادي والاستراتيجي، كذلك تميزها في الاستخدام التقني لنظم المعلومات، كذلك تميزها فيما تمتلك من هيئة طلابية وتدريسية، وبما تمتلك من موارد مالية ومادية بوصفها من أساسيات تحقيق التميز للجامعة.

■ **عوامل تزايد حد التنافسية بين الجامعات:**

تواجه مؤسسات التعليم العالي مجموعة من التحديات العالمية والمحلية التي تفرض عليها عددا من القضايا، ربما من أهمها ما يتعلق بالمنافسة والتميز، مما يستدعي ضرورة تحديث إدارة مؤسسات التعليم العالي باعتبارها الأقر في منظومة هذا النوع من التعليم على مواجهة ومواكبة متطلبات تلك الظروف والمتغيرات (هنداوي محمد حافظ وإبراهيم عباس الزهيري، ٢٠٠٩، ص ٢٧).

وتبرز الجامعات كأحد أهم المنظمات التي تقوم بدور فعال ومؤثر في تطور المجتمعات وتقدمها، كما أنها السبيل لتجاوز التخلف واللاحق بركب التقدم، ولن يتأتى لها ذلك إذا لم تحقق في ذاتها تغييرا يوازي ما يحيط بها من تغيرات، وتسعى إلى المنافسة عن طريق تغيير أساليبها التقليدية، وتبنى أساليب إدارية حديثة تمكنها من مواجهة تلك التحديات والتغلب عليها لتحقيق مستوى أداء أفضل، وقد أصبح التعليم العالي مطالبا أكثر من أي وقت مضى بالعمل على الاستثمار البشري بأقصى طاقة ممكنة، وذلك من خلال تطوير المهارات البشرية واستحداث تخصصات جديدة تتناسب ومتطلبات العصر، مع الحرص على تخريج كوادر بشرية تمتلك المهارات اللازمة للتعامل مع كافة المستجدات والمتغيرات التي يشهدها العصر، كما أن تحقيق مستوى متميز لجودة التعليم الجامعي لا يمكن أن يتحقق إلا بتضافر جهود جميع العاملين فيه ومشاركة فاعلة من جانب الطلبة وسوق العمل والمجتمع (عمر علي إسماعيل، ٢٠١١، ص ٣٢).

هناك عدد من العوامل المهمة لبناء الميزة التنافسية الجامعية منها ما

يلي (M. S. Cole Ehmke, 2013, p. 2):

- ايجاد فرص تسويقية جديدة للخدمات التعليمية والأبحاث العلمية.
- تكوين رؤية مستقبلية حيال صياغة وتحديد الأهداف والغايات الجامعية.
- اكتشاف آليات جديدة للمنافسة، وهذا بالاعتماد على ابتكاريه التحسينات المستمرة على التكنولوجيا، وتقديم أداء أفضل للعمليات الإدارية.
- تعاضد وتسارع المستحدثات التقنية وتوظيفها في مؤسسات التعليم العالي.

- تصدر الجامعة لأفضل التصنيفات العالمية من خلال آلياتها الإستراتيجية المستحدثة، والهادفة للتجويد الأمثل لكافة أبعاد المنظومة الجامعية.
  - التسويق الأمثل للإنتاجية المؤسسية تعليمياً وبحثياً وإدارياً على المستوي الوطني والدولي.
  - القدرة على الاحتفاظ والاستبقاء على أيقونة الإبداع القيادي والإداري والتنظيمي بما يحقق لها استدامة الصدارة العالمية بين الجامعات.
  - تجويد آليات التواصل والشراكات المهنية تعليمياً وبحثياً، وإدارياً، وطنياً، ودولياً.
- وبالتالي فإن الجامعة عليها القيام بالعديد من الأدوار لبناء ميزتها التنافسية، تتعلق بالتحديث والتطوير لكافة عناصرها بما فيها القيادة الجامعية والتسويق لما لديها من منتجات تربوية، كذلك امتلاك رؤية مستقبلية لأهداف الجامعة وأدوارها.
- وفي سياق متصل هناك مجموعة من العوامل جعلت مفهوم التنافسية ينسحب إلى الجامعات، تلك العوامل التي جعلت التنافسية تحدى أمام الجامعات؛ عوامل تمثل الدواعي والمبررات لمراجعة الوضع الحالي للجامعة، والبحث والسعي لدعم وتحسين القدرات التنافسية للجامعة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع استجابة للسياقات الجديدة وسنقوم بشرح تفصيل أثنين من هذه العوامل كما يلي:

#### ١- العولمة وتدويل التعليم الجامعي:

في ظل العولمة تتعرض منظمات التعليم الجامعي والعالي التقليدية المعاصرة لتحديات تهدد وجودها وإمكاناتها وجودة مخرجاتها نظراً لظهور مؤسسات تعليمية بديلة تستخدم التقنيات الجديدة وتتعامل مع مفاهيم العولمة، مثل جامعات الفضاء التي تتعامل مع طلابها عبر القنوات الفضائية والأقمار الصناعية، والجامعات التخيلية التي تعمل من خلال شبكة الإنترنت، والجامعة بدون جدران، ومن ثم أصبح هناك عدم قدرة لمؤسسات التعليم الجامعي الحكومية والتقليدية على مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات الأجنبية التي تتميز بأنها أعظم قدرة على التكيف مع متطلبات أسواق العمل وتطورات تقنيات التعليم، بما أوجد تحدى تحسين القدرات التنافسية أمام هذه الجامعات التقليدية من أجل البقاء والنمو (محمود فوزي المناوي، ٢٠١٣، ص ص ١٧-١٨).

ولقد انتقلت في السنوات الأخيرة مفاهيم وأفكار العولمة إلى مجال التعليم العالي، أفكار تشير إلى سوق التعليم العالي باعتباره ظاهرة عالمية أفكار تفسح المجال نحو تخفيف سيطرة الحكومات على التعليم، وزيادة خصخصة مؤسساته، ومن ثم حدثت نقلة نوعية في إدارة نظم التعليم العالي في جميع أنحاء العالم، من أجل تطبيق مفاهيم ونظريات التسويق في العديد من جامعات العالم بهدف اكتساب ميزة تنافسية في السوق الدولية، إذ أن أكثر من ١.٦ مليون طالب يدرسون خارج بلدانهم، وأكثر من نصف مليون يدرسون بالولايات المتحدة، ومن ثم حدثت تحديات زيادة المنافسة بين المؤسسات الوطنية والدولية، ومن ثم حدثت محاولات من قبل الحكومات لتحسين نوعية التعليم العالي وتشجيع قوى السوق لتقديم خيارات متميزة من التعليم والتدريب والمؤسسات في مجال التعليم العالي بما يليبي حاجة الطالب، وتجهيز الجامعات بما يمكنها من مواجهة التحدي المتمثل في مثل هذا السوق الدولي للتعليم العالي (J. V. *Hemsley – Brown & I. Oplatka, 2012, pp. 220-222*)

وبالتالي فإن تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية تعد من الأهمية بمكان خاصة في ظل الانفتاح العالمي في التعليم، وإمكانية الحصول على الشهادات الجامعية، من خلال الانترنت والقنوات المفتوحة، كذلك سهولة الحصول على المعلومات، وبالتالي أصبح دور الجامعة أكثر صعوبة في جذب الطلاب والمجتمع المحلي إليها.

## ٢- اتفاقية تحرير تجارة الخدمات:

في ١٥ إبريل ١٩٩٤م وقع ممثلي ١٢٠ دولة على اتفاقية التعاون التجاري المعروفة باسم اتفاقية الجات، وذلك بالدار البيضاء بالمغرب، إيداناً بفتح صفحة جديدة في تاريخ العلاقات التجارية الدولية وتحرير التجارة، وتتولى تنفيذ الاتفاقية منظمة التجارة العالمية، ومن بين ثلاث اتفاقيات تضمها اتفاقية الجات، تأتي اتفاقية تحرير تجارة الخدمات، لتشمل أنشطة خدمية تنطبق عليها أحكام تحرير التجارة لأول مرة في تاريخ العلاقات التجارية الدولية، ومن بين هذه الأنشطة الخدمات التعليمية، مما وضع

الدول النامية أمام منافسة غير مؤهلة لها الآن (حسين عمر، ٢٠٠٢، ص ص ١٦-١٨).

وبعد العمل باتفاقية تحرير التجارة في الخدمات زادت حدة المنافسة بين المؤسسات التعليمية مثل الجامعات حيث تحول السوق من المحلية إلى العالمية ومن تشريعات وضوابط محلية إلى تشريعات وضوابط تتسجم مع اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات، ووجدت مؤسسات تعليمية وجامعات يمتد نشاطاتها عبر الدول والقارات، وهذه الجامعات تمتلك قدرات تنافسية عالية، وتم فتح المجال أمام التحالفات الاستراتيجية بين الجامعات، وتحول المستفيد ومستقبل الخدمة من مستفيد محلي إلى مستفيد عالمي بفعل ثورة تكنولوجيا المعلومات وسطوة الإنترنت، فيستطيع طالب الخدمة أينما كان أن يطلع على عروض الدراسة في مختلف الجامعات العالمية ويقارن وينتقى من بينهم، مما فرض على الجامعات أن تتعامل بفاعلية مع هذه المستجدات من خلال تحسين قدراتها التنافسية وما تقدمه من خدمات وبرامج دراسية وتسهيلات (أحمد سيد مصطفى، ٢٠٠٦، ص ص ١٠٥-١٠٦).

وأصبحت الخصخصة اتجاه عالمي، حيث أصبح النشاط الخاص هو مرتكز الاقتصاديات الحديثة، وفتحت الأبواب لإنشاء الجامعات الخاصة والأجنبية داخل الدول، ولم تعد الجامعات الحكومية هي المحتكر لتقديم التعليم الجامعي ولكن تنافسها جامعات خاصة وأجنبية وجامعات افتراضية وجامعات عالمية، وهذه الجامعات لديها قدرات عالية على التنافس، وعلى تقديم نفسها من خلال أحدث أساليب الدعاية والترويج والسوق، وبذلك دخل سوق التعليم الجامعي منافسين وموردين جدد، محليين ودوليين، وبذلك وجدت الجامعات الحكومية التقليدية نفسها أمام تنافس من الجامعات الخاصة والأجنبية والافتراضية، وحتى داخل الكليات والأقسام زاد التنافس لتقديم برامج باللغة الإنجليزية، وهذا كله فرض تحدي تحسين القدرات التنافسية لكل جامعة أو كلية أو قسم علمي يريد البقاء والاستمرار فضلاً عن النمو والتحسين المستمر والتقدم إلى مراكز تنافسية أفضل، لقد أصبحت النظرة الجديدة للتعليم العالي تقوم على أنه جانب من أنشطة الخدمات التجارية التي تدر عائداً من الربح على الاستثمارات الخاصة،

وفي هذا المضمون أصبح التعليم العالي قضية من اختصاص الاتفاقيات العامة للتجارة في الخدمات (GATS)، وأصبحت الخدمات التعليمية تتداول في الأسواق الحرة، وبذلك وجد موردين للتعليم العالي عبر الحدود الدولية لتلبية الحاجات في البلاد الأخرى، وتعددت نماذج توريد الخدمات التعليمية في التعليم مثل التعليم عن بعد، والجامعة الافتراضية، والجامعة العالمية، وجامعات عبر الدول، وإنشاء فروع للجامعات في دول عدة، ودراسة الطلبة في الخارج، وابتعاث الأكاديميين للخارج (مركز الدراسات الاستراتيجية، ٢٠١٠، ص ص ٥-٩).

وبالتالي فإن هذه الاتفاقيات تجعل هناك حاجة إلى سعي الجامعات لتحقيق ميزة تنافسية، نظراً لأنها خضعت للمقارنة مع الجامعات في مختلف أنحاء العالم، كذلك لتواجد فروع للجامعات العالمية، وبالتالي لا بد للجامعات المحلية وخاصة الحكومية من بذل مجهودات أكبر لتقديم خدمات متميزة ومواكبة للتحديات العالمية.

■ **أهمية فكر وثقافة التنافسية للجامعة:**

إن نشر فكر وثقافة التنافسية بين الجامعات يفيد في تطوير أداء الجامعات والمؤسسات البحثية والأكاديمية ويحمي الجامعة من الجمود والتخلف، فعندما تشعر الجامعة بأنها وحدها هي منفذ تقديم الخدمات التعليمية والبحثية دون وجود جامعات أو مؤسسات أكاديمية وبحثية تنافسها على ذلك، يؤدي ذلك إلى تكاسل الجامعة عن تجديد وتطوير أنشطتها وبرامجها، من أجل مسايرة مستجدات العصر من تقدم علمي وتكنولوجي وتطوير في المهن والتخصصات، وتغير احتياجات الطلاب باستمرار وتغير مطالب سوق العمل أما ثقافة التنافس تشجع الجميع على التطوير والتجديد والتحرك تجاه التحسين المستمر.

وتسعى الجامعات في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العلمية والبحثية من خلال إضافة قيمة للباحثين عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية لهم. ويؤدي راس المال المعرفي دوراً مهماً في جعل الأصول غير المادية ميزة تنافسية من خلال دعم الإمكانيات والطاقات البشرية، ومساعدتهم على اكتشاف وتدقيق إمكانياتهم المحتملة. وحتى يمكن لإدارة راس المال

المعرفي المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للجامعات يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار استراتيجية الجامعة من جهة، ووفق متطلبات عملها من جهة أخرى (رحاب فايز سيد، ٢٠١٦، ص ١٥).

وبالتالي فإن ثقافة التنافسية بين الجامعات تستهدف تطويرها، بما تتضمنه من جوانب بحثية وأكاديمية، وذلك من خلال استغلال قدرات وطاقات كافة العاملين بها، ودعم الإمكانيات والطاقات الجامعية.

#### ■ مؤشرات وأبعاد قياس الميزة التنافسية في الجامعات:

لا يوجد مؤشر واحد يستطيع أن يصف بصورة كاملة النظام التعليمي المعقد والمتشابك بعناصره وأبعاده ومدخلاته وعملياته وهناك العديد من المؤشرات الكمية والنوعية التي يتطلب نجاحها الاهتمام بالعديد من المعايير التي من أبرزها الهيكل التنظيمي، والمدرسي، والمنهاج، والوسائل، والأساليب. وعلى الرغم من ذلك فهناك ثلاثة مؤشرات يتم التركيز عليها فيما يتعلق بقياس الميزة التنافسية، هي (ناصر عليمات، ٢٠٠٤، ص ١٥):

- المجال الأول: البحث والاكتشاف الذي يتضمن مؤشرات مرتبطة بأعضاء هيئة التدريس وتنوع الكليات وبرامجها، والجوائز التي حصلت عليها الكلية.
- المجال الثاني: هو التعليم والتعلم ويتضمن مؤشرات تتعلق بجودة الطلاب وتنوعهم، ومخرجات الطلاب.
- المجال الثالث: يرتبط بالخدمة العامة المتعلقة برضا المجتمع، ومشاركتها في الأنشطة العامة.

وبالتالي فإن مؤشرات الميزة التنافسية بين الجامعات لا تقتصر على المعايير

التربوية، ولكنها تصل إلى الخدمات المقدمة للمجتمع ودرجة جودتها وتميزها.

#### ■ أبعاد الميزة التنافسية في الجامعات:

تعتمد تنافسية المؤسسة الأكاديمية على شقين أساسيين هما (علي السيد

الشخبي، ٢٠١٢، ص ٣٠٣):

- الأول: قدرة التميز على الجامعات المنافسة في مجالات حيوية، مثل البرامج الدراسية وخصائص أعضاء هيئة التدريس وتقنيات وأوعية المعلومات والتجهيزات المادية والبحثية

ونمط الإدارة ونظم الجودة، وابتكار نظم وبرامج تأهيل وتدريب جديدة تتواءم مع المستجدات البيئية.

الثاني: قدرة الجامعة على جذب واستقطاب الطلاب والدعم والتمويل من السوق المحلية والخارجية، ونجاح الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول.

وبالتالي فإن الجامعات تعد في حاجة إلى التطوير الدائم لبرامجها الدراسية وإمكاناتها المادية والبحثية، وأنماطها القيادية، وبالتالي القدرة على جذب الطلاب ومؤسسات المجتمع المدني للشراكة معها والاستفادة من خدماتها المتنوعة.

### ■ مستويات التنافسية في مؤسسات التعليم العالي:

يتم النظر إلى تنافسية التعليم العالي ومؤسساته على مستويين هما مستوى

القطاع ومستوى المنظمة، وفيما يلي تناولهما بشيء من الاختصار:

تنافسية قطاع التعليم العالي: وتشير إلى كافة مؤسسات التعليم العالي التعليمية، والتدريبية، والبحثية، والتوظيفية. وهناك اعتقاد في فعالية التعليم العالي يعكسه الاعتراف بأن الازدهار الاقتصادي والمادي يعتمدان على المهارات التنافسية، وذلك لأن واحدة من المزايا التنافسية الرئيسية في عصرنا الحالي هي التطبيق الفعال للمعرفة العلمية والتكنولوجية. والنتيجة الطبيعية لهذا الاعتقاد هو الاعتراف بأن المعرفة العلمية والتكنولوجية تمثل المنافسة الكونية، حيث يتميز من يكتشف المعرفة الجديدة أولاً.

تنافسية مؤسسة التعليم العالي: وتشير إلى كل مؤسسة تعليم عالي كوحدة منفصلة. ويمكننا النظر إليها من خلال أن التيار المهني في التعليم العالي وقوى العولمة جعلتا الجامعة متجهة نحو السوق وفق النظرية الاقتصادية، حيث التعليم الجامعي يتوجه في أهدافه بمقولة "الطلب يسبق العرض" وهو الأمر الذي جعل مخططي التعليم الجامعي وواضعي سياساته يربطون عمليات الإعداد المهني "كماً ونوعاً" باحتياجات سوق العمل. إلا أنه في مجتمع المعرفة يفترض عكس المقولة السابقة، أي تتوجه أهداف التعليم الجامعي انطلاقاً من أن "العرض يخلق الطلب" وهذا يفرض على الجامعات أن تكون مصدراً للإبداع والابتكار في الفكر والتقنية، كما يفرض عليها أن يكون لها رؤية تنبؤية عن مستقبل المجتمع واحتياجاته.

وبالتالي فإن التنافسية تكون على مختلف المستويات، سواء داخل المؤسسة الواحدة بقطاعاتها المختلفة، أو بين المؤسسات الجامعية المتشابهة.  
■ أشكال التنافسية بين الجامعات:

تتخذ التنافسية بين الجامعات أشكال متنوعة من أهمها ما يلي (محمد صبري الحوت، ٢٠١٥، ص ص ١٤٠-١٤١):

التنافس على الموارد: حيث أنه لا توجد موارد تكفي جميع احتياجات جميع قطاعات الدولة، ومن ثم تدخل الجامعات الحكومية، وقطاع التعليم عامة، في تنافس مع القطاعات والهيئات والمؤسسات الحكومية الأخرى، مما يتطلب من الجامعات إقناع المشرعين، والمسؤولين عن توزيع الموارد وإقناع الجهات المانحة بجوداها ومدى مساهمتها في دعم التنمية المجتمعية، وتحسين القدرة التنافسية للدولة، والمجتمع ككل، وهذا أدهى في الوقت الحاضر، حيث أصبح التوجه السائد في الدول وفي الأوساط السياسية عموماً هو خفض الإنفاق، وتقليل الدعم، وخفض المخصصات المالية للخدمات.

الباحث عن الموارد المالية: حيث تدخل الجامعات الحكومية في تنافس مباشر فيما بينها من أجل الحصول على الأموال الكافية لأنشطتها، وتظهر اعتبارات لما يسمى بتكلفة الفرصة الضائعة، حيث تعقد مفاضلة بين الإنفاق على الجامعات وبين الإنفاق على القطاعات الأخرى مثل الزراعة والصناعة والسياحة وغيرهم فيتم المقارنة بين الإنفاق والعائد في مجال التعليم الجامعي، وماذا لو تم توجيه هذه المخصصات إلى قطاعات أخرى غير قطاع التعليم الجامعي، مثل بناء مصنع أو تطوير قطاع السياحة، فأى هذه القطاعات يدر عائد أفضل، وهنا لا بد للجامعات أن تثبت أنها لم تعد مؤسسات استهلاكية ولكنها مؤسسات استثمارية وأن العائد والمنفعة منها أعلى مما ينفق عليها فيكون قياس الكلفة المنفعة مؤشر إيجابي لصالح الجامعات، فتحظى بذلك على تشجيع المجتمع عامة، وتحظى بالمزيد من النفقات بما يساعدها على تحسين العمليات والمخرجات بما يفيد المجتمع فتحسن مكانتها، وهكذا تظل في البقاء والاستمرار في التحسين المستمر.

– بحث الجامعات عن جهات ترعاها: وذلك في ضوء الاتجاه نحو البحث عن موارد إضافية للتمويل، ويشترك في ذلك الجامعات الحكومية والخاصة، وتزيد هذه المنافسة المتصاعدة حدة المصاعب التي تواجهها الأنشطة الرامية إلى جمع ما يكفي من الهبات والمنح للجامعات، مما يزيد من حدة التوتر في البيئة التنافسية.

–التنافس على الطلاب، حيث ترغب كل جامعة في اجتذاب طلاب يضيفون المزيد من السمعة والعراقة على الجامعة، طلاب متفوقون لديهم المقدرة على إتمام الدراسة الجامعية بتفوق، وتتلهف كل جامعة أو كلية على أن يختارها أمثال هؤلاء الطلاب المتفوقون فتقوم بعض الجامعات بإتباع طرق معينة لجذب هؤلاء الطلاب مثل التوسع في المنح الدراسية، وإن كانت مثل هذه المنح تكلفة إضافية لها تأثيراتها على موارد الجامعة.

–التنافس على اجتذاب الهيئة التدريسية والإدارية المتميزة، حيث تتنافس الجامعات في ضم أفضل العناصر من أعضاء هيئة التدريس والإداريين بما يدعم ويحسن من قدرتها التنافسية.

– التنافس من أجل التفوق: فهناك في أنحاء العالم كله جامعات وكليات معينة يشير اسمها إلى التفوق والتميز، وأصبحت هذه الأسماء بمثابة نماذج تحتذي وعلامات مميزة للنوعية الفائقة تهتدي بها الكثير من مؤسسات التعليم العالي الأخرى، ويبقى القول بأنه في وسع كل جامعة أن تطور برامجها وأن تكون لديها الرغبة في أن تضاهي مؤسسات الأسماء المتميزة مثل هارفارد وكمبردج، فهناك بعض الجامعات التي اكتسبت سمعة ممتازة لبرنامجها الجامعي في مجال معين مثل علوم البحار فعلى الجامعة أن تتفوق في برنامج أو أكثر من برامجها، بحيث يكون ذا نوعية فائقة التميز، وهذا التفوق بدوره يجتذب الطلبة والمدرسين الأكفاء، والمنح والهبات والهدايا للمؤسسات التعليمية لمساعدتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية ونجاحها في المدى البعيد.

وهذه المجالات تعد تكاملية لتحقيق الميزة التنافسية لدى الجامعات، حيث تحتاج إلى الجامعات للقيام بمهامها المختلفة إلى موارد متعددة، كذلك لا بد من امتلاكها للإمكانات المالية التي تغطي الجوانب المتعددة لأنشطتها، خاصة في ظل ضعف الدعم الحكومي الرسمي، وهذا يتطلب وجود جهات راعية، كذلك فإن الجامعات تهدف لضم

الطلاب المتميزين، والذين يساعدها في إبراز جوانبها الايجابية ومخرجاتها التربوية المتميزة.

#### ■ مداخل تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات:

من أهم مداخل تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات ما يلي:

##### المدخل الأول: الإدارة الاستراتيجية:

تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها العمل على تغيير وضع المؤسسة عن طريق وضع رؤية ورسالة واضحة للمنظمة، مع العمل من خلال فرق العمل يؤمنون بقيم ومعتقدات تنصب في صالح عملها، والسرعة في تقديم المعلومات المطلوبة، لتنفيذ أهداف المنظمة المرتبطة مع أهداف العاملين (سناء مصطفى محمد أبو ليفة، ٢٠١٦، ص ص ٧-٦٤).

كما تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها "القدرة على التأثير في الآخرين؛ بغية التنفيذ الطوعي للقرارات اليومية، والتي تسهم في توجيه المنظمة في الامد الطويل، والمحافظة في الوقت نفسه على الاستقرار في الامد القصير (عبد العزيز صالح جنبور، ٢٠١٠).

كذلك ينظر إلى الإدارة الاستراتيجية على أنها قدرة الافراد وفرق العمل على التفكير والتصرف والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية. (K. Beatty & L. Quinn, 2002)

وبالتالي فالإدارة الاستراتيجية تمثل أسلوب إداري يهدف إلى الحفاظ على المؤسسة وضمان استمرارها في أداء عملها بنفس القوة في المستقبل، وذلك من خلال تحديد إطار استراتيجي تسيير وفقاً له مع عدم إغفال الجوانب الشخصية والأخلاقية داخلها.

وتعد الإدارة الاستراتيجية تطوراً للأنماط الإدارية؛ لتمكن القائد من مواكبة التغيرات العالمية التي تحدث، حتى تستطيع المؤسسة التي يديرها من الصمود تجاه التحديات التي يفرضها هذا التغير، وعلى ذلك يمكن توضيح أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال النقاط التالية (محمد حسن حمادات، ٢٠١٣، ص ص ١٠٧-١٠٩):

تسهم الإدارة الإستراتيجية في تطوير هيكل المؤسسة والأفراد، ورأس المال الاجتماعي، والقدرات التنظيمية، من أجل استغلال الفرص، وتجنب التهديدات في الوقت المناسب.

تحقق الإدارة الإستراتيجية بين المصادر والقدرات، وبين رأس المال البشري الذي يملك المهارة والمعرفة، ورأس المال الاجتماعي الذي يملك المصادر الفاعلة، فكلاهما مهمان لتحقيق قوة دفع للمنظمة والتنافسية.

تسهم الإدارة الاستراتيجية في التخلص من الأدوار التقليدية والتوجه للدور الاستراتيجي، الذي يتطلع إلى الأفق الأفضل، وتمتلك فيه الإدارة الرؤية كصفة مميزة، فالإدارة الإستراتيجية تفهم مغزى الأحداث دون التأثير بظواهرها، ولديها القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة، للتصدي للخطر المتوقع.

تعطي اعتقاداً لدى أعضاء الفريق أن القادة يهتمون بهم، بدلاً من أنهم يستخدمونهم كوسائل للوصول إلى الغايات.

التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة، من خلال ما تحمله من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام.

وبالتالي فإن الإدارة الاستراتيجية تعد الأداة الفعالة للتخلص من الأنماط الإدارية التقليدية، والتوجه نحو الأنماط الإدارية الحديثة، والاستعداد للمستقبل وتحقيق الأهداف المستقبلية، فضلاً عن تحقيق الاهتمام بكافة العاملين، وإشراكهم الفعال في تحقيق الأهداف المتعلقة بمؤسساتهم.

وتوجد عدة متطلبات لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات التربوية، توضحها

النقاط التالية:

تحديد الأهداف السنوية: يجب تحديد الأهداف السنوية بطريقة لامركزية حسب الفروع والقطاعات والإدارات والأقسام بحيث تتم بصورة مرحلية، ومؤسسة على عملية المشاركة، وتنفيذ الأهداف في تحديد (أسس توزيع وتخصيص الموارد، المعايير الضرورية لتقييم الأداء، مدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل، الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام).

صياغة السياسات: تمثل السياسات المبادئ والقواعد العامة المحددة والمرشدة للتطبيق، إذ تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية، وتساعد السياسات كلاً من المديرين والعاملين للتعرف على المطلوب من كلّ منهم، وبالتالي يمكن تطبيق الاستراتيجية بنجاح.

توزيع وتخصيص الموارد: يعد تخصيص الموارد من أنشطة الإدارة العليا، ويعتمد التوزيع الصحيح للموارد على مراعاة الأولويات الموضوعية في صورة الأهداف السنوية. بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب: فالاستراتيجيات البسيطة يلائمها التنظيم الوظيفي، أما الاستراتيجيات المعقدة فهي في حاجة إلى هياكل تنظيمية مختلفة حسب ظروف التطبيق.

الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية: لنجاح عملية التطبيق الاستراتيجي يتطلب مراعاة كافة العمليات والأنشطة الداخلية والاطمئنان على اكتمالها وتناسقها، ومن بين العوامل الواجب مراعاتها: (بناء المعايير لقياس الأداء، الدافعية ونظم الحوافز، الردع والعقاب: بحيث تضمن المنظمة منع السلوك الذي يعطل الإنجاز عند تطبيق استراتيجياتها).

تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية: إن توفير وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية هو مفتاح نجاح التطبيق الاستراتيجي، وهذا يتطلب تحديد عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الاستراتيجية. بيان سبل تنمية قدرات ومهارات الكوادر البشرية المطلوبة. بيان خصائص القادة والمديرين المطلوبين في كل عمل أو نشاط).  
**المدخل الثاني: الجودة الشاملة:**

استرعت مسألة جودة التعليم العالي اهتمام مؤسسات التعليم العالي عالمياً وعربياً اعتباراً من الثمانينات للقرن العشرين، وشكلت محوراً أساسياً لأعمال المؤتمرات وورش العمل والندوات واللقاءات، وازدادت الضغوط مع مطلع القرن الحادي والعشرون لتبني آليات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، منها ضغوط داخلية وخارجية ارتبطت بالتطورات الاقتصادية، ومتطلبات أسواق العمل، وتوصيات المجالس المهنية العالمية، ومنظمات التعليم العالي الدولية، كما أن بروز ظاهرة العولمة اكسب موضوع الجودة

أهمية متزايدة في سياقات التعليم العالي ومضامينه (محمد أحمد شاهين، ٢٠١١، ص ١٤٩).

ولقد دخلت إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي كأسلوب حديث للارتقاء بالعملية التعليمية، ولتنشئة الأجيال لمتطلبات عصر التكنولوجيا وعصر العولمة وعصر التغير المتسارع، ولكي تهيئ الفرد للتعامل مع هذا الكم الهائل من المعرفة وتدفق المعلومات، وتدريبه على تنظيمها واستخدامها، ولقد أعتد الباحثون في المجالات التربوية على الأفكار التي نادى بها علماء الجودة مثل (ديمنج، وجوران، وإيرفن، وبالدرج، وكرسبي، وغيرهم) واعتمدوا مبادئهم التي صاغوها في مجال إدارة الجودة الشاملة في ميدان التربية والتعليم، مما أدى إلى تطوير التعليم كماً وكيفياً من أجل مواكبة الميدان التربوي للعصر الذي نعيش فيه، بل والاستعداد للمستقبل (عبد محمد عساف، ٢٠١٣، ص ٢٧٨).

وبالتالي فإن الجودة الشاملة تعد من المداخل الهامة ومن المتطلبات الأساسية للنهوض بالمجال التربوي، حيث إنها لا تركز على تطوير جزء دون آخر داخل المنظومة التعليمية، ولكنها تعمل على تنمية المنظومة التعليمية بكامل مدخلاتها من إدارة وطلاب وعاملين وطلبة، وخاصة في عصر العولمة وسرعة التغيير، وتدفق المعلومات.

وتعني الجودة الشاملة في التعليم الجامعي تطوير مجموعة من المعايير، والإجراءات التي يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر ومن ثم فإن الجودة هي القوة التي تدفع نظام التعليم الجامعي دفعاً فعالاً ليحقق أهدافه، ورسالته المنوطة به (عليان الحولي، ٢٠٠٤، ص ٥).

بينما يعرف بسمان فيصل محجوب (٢٠٠٣م) جودة التعليم العالي بأنه " تحقيق مجموعة من الاتصالات بالطلبة، بهدف إكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من تلبية توقعات الطراف المستفيدة" (محجوب فيصل بسمان، ٢٠٠٣، ص ١٠٥).

كما تعرف الجودة في التعليم العالي على أنها "التطور المستمر والأداء الكفء لمؤسسات التعليم العالي، لكسب ثقة المجتمع في خريجها على أساس آلية تقييم معترف بها عالمياً"، وتسعى المؤسسات التعليمية "الجامعات" إلى تدريب وتأهيل موظفيها الإداريين وأعضاء هيئة التدريس لضبط وتجويد الأداء من خلال استخدام الوسائل التعليمية المناسبة في العملية البحثية والتدريسية لضمان الجودة والاعتماد وفقاً للمعايير المعتمدة للجودة دولياً ومحلياً.

لذا تعد الجودة من المتطلبات الأساسية لمؤسسات التعليم العالي، وعلى الرغم من تباين تناول لهذا المفهوم داخل هذه المؤسسات، إلا أنها جميعاً تتفق على أنها تمثل الإجراءات والمعايير التي من خلالها يتطور مستوى الأداء داخل هذه المؤسسات، مما يؤثر على تخريج جيل متميز من الخريجين يمتلك القدرة على أداء دوره في المجتمع بكفاءة وفاعلية.

ولتطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي فوائد عديدة أهمها الآتي (فؤاد العاجز وجميل ونشوان، ٢٠٠٦، ص ٨):

- ضبط النظام الإداري وتطويره نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.
- الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمانية والعقلية، والاجتماعية، والنفسية، والروحية.
- زيادة كفايات الإداريين وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالمؤسسات الجامعية ورفع مستوى أدائهم.
- زيادة الثقة والتعاون بين المؤسسات الجامعية والمجتمع.
- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة الجامعية مهما كان حجمها ونوعها.
- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة الجامعية للعمل بروح الفريق.
- منح المؤسسة الجامعية المزيد من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.
- تحديد مجالات التنمية المجتمعية بشكل عملي تطبيقي بعيداً عن الجانب النظري، حتى تستطيع تقبل هذه المفاهيم بصورة سليمة قابلة للتطبيق.

وبالتالي فإن الجودة الشاملة تحقق العديد من المزايا للمؤسسات الجامعية، حيث تؤدي إلى ضبط النظام الإداري بالمؤسسات الجامعية، مع توفير جو من العلاقات المتميزة بين جمع العاملين، وتحقيق الأهداف في أقل وقت ممكن، مع السيطرة على المشكلات التي يمكن أن تواجهها المؤسسات الجامعية.

ولكي تنجح مؤسسات التعليم العالي في تطبيق الجودة الشاملة وتحقيق فوائدها يجب مراعاة الآتي (محمد أحمد الدوماني، ٢٠١٣، ص ٧٦١):

- توافر الإمكانيات البشرية المتميزة، حيث يتطلب تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية ضرورة توفير قيادات إدارية مقتنعة بأهمية الجودة وضرورة تطبيقها، مع توفير أعضاء هيئة تدريس ذوي خبرات ومهارات متعددة وأفراد يدعمون هذه المعايير ومدربين ومستشارين للجودة الشاملة.
- ضرورة توفير الإمكانيات المادية، حيث يتطلب تطبيق الجودة الشاملة توفير المباني والتجهيزات الملائمة لإعداد الطلاب والأجهزة الإلكترونية الحديثة، والمكتبات، والمعامل بتجهيزاتها الحديثة.
- الإمكانيات المالية، حيث يتطلب تطبيق الجودة الشاملة توفير الإمكانيات اللازمة لتوفير المعدات والتجهيزات والوفاء بمتطلبات التدريب.
- الإمكانيات الفكرية، حيث يتطلب تطبيق الجودة الشاملة وجود أهداف محددة للجامعة، وتوافر خطط وسياسات واضحة، وبرامج مقننة ونظم لتبادل المعلومات ونظم الاتصالات وذلك لغرض التعاون والتطوير.
- ضرورة استخدام أدوات الجودة الشاملة، والمتمثلة في تدريب القوى البشرية على استخدامها واقتباس معايير الجودة ومؤشراتها من البلدان المتقدمة، والتأكيد عليها لإحداث التقدم التعليمي في مؤسسات المجتمع.
- أن يكون تقييم جودة أداء المؤسسة التعليمية وفق معايير الاعتماد الأكاديمي.
- أن يكون لكل برامج المؤسسة استراتيجيات في التعليم والتعلم تتناسب مع طبيعة برامج الجودة الشاملة وتحقق متطلبات في معايير الاعتماد الأكاديمي.

- ضرورة التقييم الدوري المنتظم للمخرجات التعليمية والمعدات والأجهزة لكل برنامج تعليمي.
- أن تكون أهداف ومتطلبات واستراتيجيات التعليم والتعلم في مؤسسات التعليم العالي وخدمات الدعم التعليمية، والنشاطات المقدمة للطلبة معروفة لكل أعضاء هيئة التدريس.
- أن يكون لكل برنامج أكاديمي في مؤسسات التعليم العالي قواعد بيانات إحصائية وإلكترونية لعناوين الكتب والدوريات والأبحاث العلمية.
- توفير أمن للمباني الجامعية وسلامتها وجاهزيتها، وما تحويه من قاعات دراسية ومعامل وأجهزة وورش تعليمية.
- وبالتالي فإن متطلبات الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي تتطلب توفير الإمكانيات المادية المناسبة التي تسهم في التطوير المؤسسي، كما تتطلب الاستفادة من الإمكانيات الفكرية لدى كافة العاملين بالمؤسسات الجامعية، مع الاستعانة بالإمكانيات البشرية المتخصصة في تحقيق معايير الجودة، مع ضرورة إيجاد ثقافة مؤسسية لدى جميع العاملين تؤمن بالجودة وتسعى إلى تحقيقها، وضرورة اتسام الإدارة الجامعية بالمرونة والقدرة على تغيير الطرق المتبعة لتحقيق الأهداف المختلفة، كذلك ضرورة وجود نظام مراقبة قوي للتعرف على المعوقات تواجه تحقيق الأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها.
- وتحدد أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي في الآتي (محمد الخطيب، ٢٠٠٧، ص ٢٢):
- ضبط وتطوير النظام الإداري بالجامعة، نتيجة لتوظيف الأدوار والمسئوليات المحددة لكل العاملين في النظام الجامعي.
- الارتقاء بمستوى الطلاب الأكاديمي والانفعالي والاجتماعي والنفسي والتربوي باعتبارهم أحد مخرجات النظام الجامعي.
- تحسين كفايات أعضاء هيئة التدريس، ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين من خلال التدريب المستمر.

- توفير جو من التفاهم والتعارف والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في النظام الجامعي.
- تطوير الهيكلية الإدارية للجامعة بطريقة تسهل عملية التعلم، بعيداً عن البيروقراطية وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية.
- رفع مستوى الوعي لدى الطلاب تجاه عملية التعليم وأهدافه، مع توفير فرص ملائمة للتعليم الذاتي بصورة أكثر فاعلية.
- زيادة الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العلمي بالمؤسسات التعليمية، لما تقدمه من خدمة مختلفة للطلاب والمجتمع، من خلال المساهمة في تنمية المجتمع المحلي.
- وبالتالي فإن الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي تهدف إلى توفير مستوى من الوعي لدى جميع المنتسبين للمؤسسة الجامعية بأهمية تحقيق الجودة فيما يقومون به من أدوار، فضلاً عن تحقيق الضبط للنظام الإداري بالمؤسسة الجامعية، وتوفير جو من العلاقات الإنسانية المتميز بين العاملين، مع تحسين أداء وكفاءة كلاً من الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والطلبة وجميع العاملين المنتسبين للمؤسسة الجامعية.
- وللجودة الشاملة في التعليم الجامعي مجموعة من المحاور تتمثل في الآتي (ناصر عليجات، ٢٠٠٤، ص ١١٣):
- عضو هيئة التدريس: ليس هناك خلاف حول الدور المهم الذي يقوم به عضو هيئة التدريس في إنجاز العملية التعليمية، وتحقيق أهداف الكلية التي يعمل بها، ويقصد بجودة عضو هيئة التدريس، تأهيله العلمي، الأمر الذي يسهم حتماً في إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التعليمية التي يرسمها المجتمع.
- الطالب: الطالب هو حجر الزاوية في العملية التي من أجله أنشئت، ونقصد بها: مدى تأهيله في مراحل ما قبل المرحلة الجامعية علمياً وثقافياً ونفسياً، حتى يتمكن من استيعاب دقائق المعرفة، وتكتمل متطلبات تأهيله، وبذلك تضمن أن يكون هؤلاء الطلاب من صفوة الخريجين القادرين على الابتكار والخلق وتفهم وسائل العلم وأدواته.
- البرامج التعليمية وطرق التدريس: ويقصد بجودة البرامج التعليمية شمولها وعمقها، ومرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، ومدى تطويعها بما

يتناسب مع المتغيرات العامة، وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة، الأمر الذي من شأنه أن يجعل طرق تدريسها بعيدة تماماً عن التلقين ومثيرة لأفكار الطلاب وعقولهم من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج وطرق تدريسها.

المباني التعليمية وتجهيزاتها: المبنى التعليمي وتجهيزاته محور مهم من محاور العملية التعليمية، حيث يتم فيه التفاعل بين مجموع عناصره، وجودة المباني وتجهيزاتها أداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم، لما لها من تأثير فعال على العملية التعليمية وجودتها، ويشكل إحدى علاماتها البارزة. ومن الجدير بالذكر أن المباني التعليمية بمشتملاتها المادية والمعنوية مثل القاعات، التهوية، الإضاءة، المقاعد، الصوت وغيرها من المشتملات التي تؤثر على جودة التعليم ومخرجاته، وكلما حسنت واكتملت قاعات التعليم أثر ذلك بدوره على قدرات أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

الإدارة الجامعية والتشريعات واللوائح: من الطبيعي أن قيادة إدارة الجودة الشاملة تعدّ أمراً حتمياً، وجودة الإدارة الجامعية تتوقف إلى حد كبير على القائد، فإذا فشل في إدراكه للمدخل الهيكلي نحو إدارة الجودة الشاملة، فمن غير المحتمل أن يتحقق أي نجاح، ويدخل في إطار جودة إدارة المؤسسة الجامعية جودة التخطيط الاستراتيجي، ومتابعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة إدارة الجودة الشاملة، أما جودة التشريعات واللوائح الجامعية فلا بد أن تكون مرنة وواضحة ومحددة حتى تكون عوناً لإدارة الجامعة، وعليها مواكبة كافة التغييرات والتحويلات من حولها، بوصفها موجودة في عالم متغير تؤثر وتتأثر به.

الكتاب الجامعي: ويقصد به جودة محتوياته وتحديثه المستمر بما يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية، بحيث يساعد الطالب على توجيه ذاته في دراساته، وأبحاثه في جميع أنواع التعلم التي تتطلبها الجامعة منه، كما يجب أن توفر الكتب النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور الاهتمام، ويعمل على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية لديهم، الأمر الذي يسهم في زيادة وعي الطالب، ومن ثم القدرة على التحصيل الذاتي للمعلومات بالبحث والاطلاع مما يثري التحصيل والبحث العلمي.

التمويل والإنفاق التعليمي: يمثل تمويل التعليم مدخلاً بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي، وبدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزاً عن أداء مهامه الأساسية، أما إذا توافرت له الموارد المالية الكافية، قلت مشكلاته، وصارت من السهل حلها، ولا شك أن جودة التعليم على وجه العموم تمثل متغيراً تابعاً لقدر التمويل الجامعي في كل مجال من مجالات النشاط، ويعد تدبير الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم أمراً له أثره الكبير في تنفيذ البرامج التعليمية والمخطط لها، وكذلك فإن سوء استخدام الأموال سيؤدي ضمناً إلى تغيير خطط التعليم وبرامجه، الأمر الذي يؤثر حتماً على جودة التعليم والتي تحتاج غالباً إلى تمويل دائم، تكون مصادره من التمويل الحكومي والذاتي، وعائد الخدمات ومراكز البحوث والاستشارات والتدريب.

تقييم الأداء التعليمي: يتطلب رفع كفاءة التعليم وجودته، تحسين أداء كافة عناصر الجودة التي تتكون منها المنظومة التطبيقية، والمتمثلة بصفة أساسية على الطالب، والمعلم والبرامج التعليمية، وطرق تدريسها، والتمويل، وإدارة الجامعة، وكل ذلك يحتاج بالطبع إلى معايير لتقييم كل العناصر بشرط أن تكون واضحة ومحددة ويسهل استخدامها والقياس عليها، وهذا يتطلب بدوره تدريب كافة العاملين بالمنظومة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة عليها، مع إعادة هيكلة الوظائف والأنشطة وفق تلك المعايير ومستويات الأداء.

وهذه المحاور تعد تكاملية، أي يكمل بعضها الآخر، حيث يعد تحقيق الجودة في أحدها مع إهمال الآخر كافيًا لتحقيق الجودة بمعناها الشامل، فلا بد من ضمان تحقيق الجودة المتعلقة بالطالب وعضو هيئة التدريس، وكذلك الجودة المتعلقة بأداء الإدارة الجامعية، مع التأكد من تحقيق الجودة المتعلقة بالمباني الجامعية، والكتاب الجامعي، والتأكد من جودة التمويل والإنفاق التعليمي، مع جودة التشريعات واللوائح وملائمتها لتحقيق الجودة والتميز.

### المدخل الثالث: إعادة هندسة العمليات الإدارية:

يعد مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية أداة رئيسية للفكر الإداري الحديث، ويقوم على تغيير المفاهيم والقواعد والفروض التي تبني الإدارة قراراتها على أساسها،

والبحث عن قواعد وفروض ومفاهيم جديدة تناسب القرن الحادي والعشرين، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسم، مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة والإتقان، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل أساسي يسمح للمؤسسات والمنظمات بإعادة هندسة نظم أعمالها.

وبالتالي فإنه إعادة هندسة العمليات الإدارية تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز، وكذلك خفض التكلفة وتشجيع التواصل الفعال بين العاملين لأجل تحقيق أكبر قدر من الاستفادة لما يمتلكون من مهارات وقدرات متنوعة.

وتعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها التفكير الابتكاري لقيادات المنظمة وللإدارة العليا ورغبتهم الأكيدة في إجراء التغييرات الجذرية أو المؤثرة في عمليات الأنشطة ذات التأثير في المنظمة، وذلك بهدف التحسين المستمر للجودة والأداء، وتخفيض التكاليف وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء (سيد الرب، د.ت، ص ٨٦).

وتعرف أيضاً بأنها إحدى الطرق الحديثة في إدارة التغيير والتطوير. وطريقة الهندرة هي طريقة التغيير الجذري لا الجزئي، وهي طريقة يحسن بمن يرغب في التغيير أن يتعرف عليها (علي الحمادي، ٢٠٠٢، ص ١٢٢).

كما تعرف بأنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات، من أجل التوصل إلى تحسين جوهري في المقاييس المعاصرة للأداء، مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة (عثمان بن عبد الله الصالح، ٢٠١٢، ص ٢).

ويقصد بإعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة - وليست هامشية تدريجية - في معايير الأداء الحاكمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة (جاري ديسلر، ٢٠٠٣، ص ٣١٢).

أي أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تشير إلى طريق للتغيير الجذري داخل المنظمة لتحقيق تغييرات إيجابية ملموسة، وفقاً لمعايير الأداء العالمية في أسرع وقت ممكن، وذلك من خلال المشاركة الإيجابية للجميع في تحقيق التغيير، مع توفير وسائل

فعالة للتواصل داخل المنظمة، للتقليل من الهدر في الوقت والجهد والذي يتم في الظروف التقليدية.

وبالتالي فإن هندسة العمليات الإدارية تمثل أداة يتم من خلالها تحقيق التغيير الجذري داخل المؤسسة بهدف تطويرها في كافة الجوانب المادية والبشرية، وأيضاً فيما تتضمنه من عمليات وإجراءات إدارية، وتتم من خلال التفكير الابتكاري لقيادات المؤسسة ورغبتهم الأكيدة في إحداث التغيير بصورته الشاملة.

وتهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لتحقيق الأهداف التالية (دبون

عبد القادر، ٢٠٠٨، ص ١٦٧):

- تحقيق تغيير جذري في الأداء: ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.
- التركيز على العملاء: من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.
- تحقيق السرعة: من خلال تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية، وتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، وتسهيل عملية الحصول عليها.
- تحقيق الجودة: من خلال تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.
- تخفيض التكلفة: من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية، والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.
- التفوق على المنافسين: من خلال مساعدة المنظمة في التفوق على المنظمات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بها، ولكن يصعب التفوق عليها، فقد يتعذر تقليدهم أو تخنفي الدافعية للتغيير، لذلك كان مهماً تحقيق ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج، وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة، وترشيد العمليات، والعمل بشروط أفضل.

وبالتالي فإن إعادة هندسة العمليات الإدارية تهدف إلى تطوير البيئة الإدارية لتحقيق تغيير جذري في الأداء من حيث جودة الخدمات وسرعة إنجازها وتخفيض تكاليفها، وبالتالي التفوق على المؤسسات المشابهة لجذب أكبر عدد من المستفيدين من هذه المؤسسات.

ومن أجل إنجاح إعادة هندسة العمليات الإدارية في أي مؤسسة يجب أن يتحقق لدينا العديد من المبادئ الأساسية على النحو التالي:

- تقوم على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها، وذلك من بدايتها وحتى نهايتها.

- تقوم على أساس تقنية المعلومات الحديثة وتبني اللامركزية في عملية استخداماتها .

- تسعى الهندرة إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة .

- تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد هندرة العمليات .

- توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات .

- تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها أن تؤدي أكثر من عمل .

- تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء .

وبالتالي فإن إعادة هندسة العمليات الإدارية تمثل قيمة كبيرة داخل المؤسسات التربوية، نظراً لدورها الهام والفعال في إعادة البناء الجذري لهذه المؤسسات، مع زيادة قدرة هذه المؤسسات على مواجهة التحديات التي تواجهها، وتقديم خدمات تتواءم مع المتغيرات العالمية المتسارعة، فضلاً عن تحفيز العمل الإبداعي داخل هذه المؤسسات، نظراً لتخلصها من الأعمال النمطية والتي تحد من الإبداع.

وحتى يتم نجاح تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية في أي مؤسسة

يجب أن يتوفر لديها العديد من المتطلبات اللازمة والتي يتمثل أهمها في الآتي (نائل

عبدالحفيظ، ٢٠٠٣، ص ص ١٢٤-١٣٤):

- وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية قبل، وأثناء، وبعد الانتهاء من المشروع صياغة

وتحديد رؤية مستقبلية واضحة من قبل الإدارة التنفيذية قبل البدء في الهندرة يجب أن

تحقق رسالة وأهداف المنظمة.

- التأكد من وضع خطة تفصيلية محكمة لجميع مراحل المشروع، ومناقشتها، والموافقة عليها من قبل البدء فيه.
- استخدام تقنية المعلومات بصورة كبيرة يكون النجاح أكبر للهندرة.
- الاختيار الجيد لأعضاء فريق العمل بكل حيادية، وتطبيق المعايير الدقيقة المحددة لاختيارهم، وضرورة اقتناع أعضاء فريق الهندرة بجدوى العمل الذي يقومون به إذ يساعدهم ذلك على تخطي جميع الصعاب التي تواجههم.
- وضع حلول تؤدي إلى تغيير هائل، وفي نفس الوقت قابلة للتطبيق حسب قدرة المنظمة.
- عدم الإطالة في دراسة العملية الحالية.
- متابعة تطبيق الخطة وذلك بإصدار تقارير دورية.
- عدم حل فريق التطبيق حتى الانتهاء تماماً من تطبيق جميع التوصيات للعملية الجديدة.
- عدم الاستعجال في إعلان النتائج، والتأكد من مراجعة التوصيات الجديدة وبالتالي فإن إعادة هندسة العمليات الإدارية يتطلب توافر الدعم المادي والتكنولوجي، فضلاً عن توافر خطط قادرة على إحداث التغيير الجذري في ضوء قدرات وإمكانات المؤسسة التربوية المستهدفة، إضافة إلى وجود متابعة مستمرة للتعرف على درجة التنفيذ لهذه العمليات داخل المؤسسة التربوية.
- وهناك العديد من الأساليب التي قد تؤدي إلى فشل مشروع إعادة هندسة العمليات، من أهمها ما يلي (محمد الصيرفي، ٢٠٠٦، ص ٧٩):
- اقتصار عملية التغيير على إعادة تصميم العمليات فقط دون أن تشمل جوانب العمل الرئيسية الأخرى.
- تحديد مشكلات التي تواجهها المؤسسة مسبقاً وتقييد نطاق إعادة هندسة العمليات في ضوئها.
- قصور في التصور لأبعاد الهندرة ومفاهيمها بالنسبة للقادة أو المنفذين.
- عدم التركيز على العمليات والاهتمام ببعض المفاهيم الإدارية السائدة.
- عدم تخصيص موارد كافية لمشروع إعادة هندسة العمليات.
- عدم الاستعانة بتقنية المعلومات.

- التركيز على تحسين العمليات بدلاً من التغيير الجذري.
- تقييد مشروع إعادة هندسة العمليات وربطه برضا الجميع.
- استغراق وقت طويل في تطبيق المشروع.

وبالتالي فإن كثير من المعوقات التي تواجه تطبيق إعادة الهندسة الإدارية هي ذاتها التي تواجه المداخل الإدارية الحديثة والمتمثلة في ضعف الموارد المادية والتكنولوجية، إلا أن إعادة الهندسة الإدارية تواجهها بعض المعوقات الخاصة، والمتمثلة في عدم استيعاب كثير من المؤسسات التربوية لفكرة التغيير الجذري والخوف من آثاره السلبية، مع الاكتفاء بالتطوير التدريجي لبعض وحدات العمل بهذه المؤسسات.

### المدخل الرابع: المحاسبية:

تعرف المحاسبية بأنها فلسفة للإدارة للتأكد من تحمل العاملين للمتطلبات المتوقعة لأداء أدوارهم، وفق ما هو محدد ومتفق عليه، ووضع معايير مقننة يتم في ضوءها محاسبة المرؤوسين على ما يقومون بأدائه من أعمال، والتأكيد عليه من خلال اختيار طرق التقييم المناسبة لما يتم تحقيقه من نتائج- (W. Fenwick, 2006, pp. 2-3).

أي أن المحاسبية تعني وضع قوانين وتشريعات وضوابط متفق عليها داخل المؤسسة، يتم في ضوءها محاسبة الفرد على نتائج ما يقوم به من أعمال، بوصفه مسئول عنها بشكل كامل.

والمحاسبية التعليمية هي العملية التي من خلالها يحصل المعلم على مكافأته المالية طبقاً لأداء الطلاب في حجرة الدراسة أو المؤسسة التربوية، وبناءً على ذلك يقابل الأداء الجيد للتلاميذ مكافأة أعلى للمعلم، أو مجموعة المعلمين الذين يقومون بتعليمهم والعكس صحيح، بمعنى أن أداء الطلاب الأقل يقابله مكافأة أقل للمعلم، أي أن أداء الطلاب أو تحصيلهم الدراسي يحدد مقدار المكافأة التي يحصل عليها المعلم (على الشخبي، ١٩٨٨، ص ٦٦).

وعلى الرغم من تعدد التعريفات التي تناولت مفهوم المحاسبية، وعلى الرغم من تعدد المناظير التي يتم تناولها، إلا أي أن المحاسبية التعليمية تعد معياراً من معايير الفعالية التربوية، التي تجعل المعلمين أو المؤسسات التربوية مسئولة عن تحقيق

مستويات مهنية وأخلاقية عالية، وخلق بيئة تعليمية فاعلة لجميع المتعلمين، مع التزام أصحاب السلطات في المؤسسات التربوية بتفسير الأسباب الكامنة وراء إجراءاتهم، وتحمل مسئولية نتائجها أمام الجميع.

ويرى خالد العمري أن الهدف الرئيس للمحاسبية هو تحسين كفاية النظام التربوي، لذا فإن دورها لا يتوقف عند الكشف عن مواطن القصور لدى المسؤولين ومحاسبتهم، بل يتجاوز ذلك إلى تشخيص تلك الجوانب، والعمل على معالجتها من أجل تحسين المدخلات والعمليات والتوصل في النهاية إلى تحسين المنتجات في النظام التربوي (خالد العمري، ٢٠٠٤، ص ٤٩).

كما أن المحاسبية التعليمية تسعى إلى تعزيز وتحقيق الكفاءة والفعالية والجودة، ويتضح ذلك فيما تهدف إليه الإدارة العامة من تطبيق سياساتها العامة بكفاءة وفعالية، وآلية تحقيق ذلك هي المحاسبية، من هنا فإن مفهوم المحاسبية يرتبط بتحقيق الكفاءة والفعالية. ويقصد بالكفاءة القدرة على إنجاز المهام المطلوبة أو تحقيق الأهداف الموضوعية، أما الفاعلية فتعني اختيار الوسائل الملائمة لتحقيق الأهداف الموضوعية (أحمد إبراهيم أحمد، ٢٠٠٧، ص ٢٦٦).

وفي كثير من المجتمعات يكون الأفراد والمجتمعات حريصين على ديناميكية النظام الإداري، ويطالبون بجعله موضع محاسبة وتقييم، ويبدوا ذلك جلياً من خلال المطالبات المستمرة والتوجهات الحديثة بتقليص وخفض حجم الانفاق، وضرورة النزاهة والشفافية في آليات العمل، وعليه يمكن القول بأن كثرة استخدام هذا المصطلح "المحاسبية" يدل نسبياً على أهميته لتصويب حالات القصور التي يشعر بها أفراد المجتمع (عالية خلف خوارشيدة، ٢٠٠٦، ص ٦٣).

فالمحاسبية التعليمية تعد عملية ضرورية لضمان تحقيق البرامج والأهداف التي وضعت لها من خلال التشريعات والتعليمات، ويجب أن تتضمن المحاسبية الاستخدام الأمثل والفعال للمصادر المادية وغيرها، وتمنع ضياعها، أو تحويل مسارها أو تحويل الأغراض التي رصدت من أجلها، وعدم الارتياح وعدم الرضا الاجتماعي عن المؤسسات الاجتماعية التي يشكل النظام التربوي جزءاً منها أدت جميعها إلى سياسية

المواجهة التي كانت تركز على النتائج لا على الوعود (خالد العمري، ٢٠٠٤، ص ٤٩).

وبالتالي فإن المحاسبية التربوية تتجلى أهميتها في العمل على تحسين كفاية النظام التربوي، والمتمثل في المعلمين والمتعلمين الملتحقين به، وتحقيق النزاهة والشفافية والفاعلية والجودة، وذلك من خلال تشخيص مواطن القصور والعمل على معالجتها، لتحسين المنتجات التربوية.

والمحاسبية التعليمية ليست هدفا في حد ذاتها، بل هي وسيلة تستهدف في النهاية تحسين العملية التعليمية تطويرها، لتواكب المعايير التي تفرضها المواصفات العالمية للتعليم، مثل تأكيد القدرة على المنافسة، والارتقاء بالأداء التعليمي، وتجويد نتائجه، لذا فإن الغايات التي تكمن وراء استخدامها في العملية التعليمية يمكن إبرازها في الآتي:

تفعيل التقويم في العمل التعليمي: ويتم ذلك من خلال اكتشاف الأخطاء والمشكلات فور وقوعها، أو قبل وقوعها، ومعالجتها، والعمل على تلاقيها مستقبلاً، وهذا لن يتحقق إلا من خلال نظام محاسبة تعليمية قائمة على التقويم الشامل الفعال (أحمد سيد مصطفى، ٢٠٠٢، ص ص ١٥٨-١٦٠).

تحقيق الانضباط التعليمي، ولكي تحقق المحاسبية هدفها في تحقيق الانضباط

التعليمي لأبد من الآتي (Marry Hatch, 2002):

- وجود شخص على رأس العمل التعليمي له سلطة أو مجموعة ذات نفوذ وقوة تخضع الأفراد والجماعات داخل هذا العمل، لسيطرة هذا الشخص أو تلك المجموعة.
- وجود غرض أو غاية وفهم عمل المجموعة ذات القوة.
- وجود مجموعة من المعايير التي تم الاتفاق عليها، وأصبحت واضحة للجميع.
- وجود نوع من الانتظام لتطويع الأفراد والجماعات للمعايير التي تم الاتفاق عليها وللقواعد التي تم تحديدها للعمل التعليمي.

تحقيق التنمية: مؤتمر العالم حول العلم الذي نظمته اليونسكو سنة ١٩٩٩م بمدينة ريون الفرنسية أكد على الدور الذي يجب أن يؤديه التعليم في الربط بين الأهداف

العلمية والاجتماعية والتنمية الداعمة لسبل العيش، على اعتبار أن التنمية الحقيقية تقتضي إعداد القوى البشرية إعداداً مهنيًا ووظيفيًا مناسباً لقدرات كل فرد وإمكانياته، ومحور المحاسبية يتعلق بالتنمية التعليمية ويهدف إلى تحقيقها (رمزي زكي، ٢٠٠٢، ص ٢٧).

تحديد الأخطاء وعلاجها: إن الهدف الرئيسي من المحاسبية التعليمية لا يقتصر على تصيد الأخطاء ومعاينة مرتكبيها، بل يسعى إلى قياس وتصحيح نشاط المرؤوسين، ومحاولة اكتشاف الأخطاء والانحرافات في مجال العمل وعلاجها، والعمل على عدم تكرارها في المستقبل، وذلك لرفع مستوى الأداء، وتحقيق أهداف العملية التعليمية بأعلى جودة، وأقل تكلفة ممكنة (ماهر احمد حسن محمد، ٢٠٠٩، ص ٨٦).

تطوير التعليم: ويعد تطوير التعليم آلية من آليات مراقبة جودة التعليم، ويتم من خلال هيئة مسئولة عن مراقبة الجودة، ومراجعة ومحاسبة كافة المسؤولين عن العملية التعليمية، في ضوء معايير تضعها الهيئات المنظمة، وتتم على ضوءها المحاسبية التعليمية، ومن ثم فإن توافر المعلومات حول أداء المؤسسات التعليمية يعد أمراً ضرورياً لتحقيق المحاسبية التعليمية، وتختلف أنماط المحاسبية التعليمية باختلاف نظم التعليم ودرجة المركزية واللامركزية في إدارة التعليم وتغير دور الحكومة المركزية من موفر للخدمات التعليمية إلى منظم لها.

وبالتالي فإن الهدف الأساسي للمحاسبية التعليمية يتمثل في تطوير التعليم، ويتم هذا من خلال نظام مقنن وموضوعي للتقويم والانضباط التعليمي، يسهم في تحاشي الوقوع في الأخطاء، إضافة إلى تحديد الأخطاء والعمل على إصلاحها.

وأوضح وائل توفيق رضوان عدد من المعوقات التي تعيق تطبيق المحاسبية في

المجال التعليمي منها ما يلي (وائل توفيق رضوان، ٢٠١٠، ص ص ١٤٣-١٤٤):

غياب مفهوم المحاسبية التعليمية في أذهان القائمين والمعنيين بالمحاسبية التعليمية مما يعد عائقاً يحول دون انجاز إدارة التعليم قبل الجامعي لأهدافه.

هناك تضارب وزدواج وغموض في مسؤوليات واختصاصات العاملين في جهاز المحاسبية التعليمية. وهذا يؤدي عدم وضوحها، بل وتكرارها وبالتالي ضياعها بين هؤلاء العاملين.

إن التوجيه باعتباره وسيلة من وسائل المحاسبية يواجه بعض المشكلات والتي يتضايق منها الموظف أو المعلم من تلك العملية لاعتقاده بأنه وسيلة لتصيد الأخطاء وليس لتقويمها، وأنه عملية شكلية روتينية وينقصه النقد البناء والامتداح، ويركز على السلبيات دون إبراز الإيجابيات.

إن التقارير كوسيلة من وسائل المحاسبية تقتصر إلى الموضوعية وتخضع لاعتبارات شخصية وتوضع من على المكاتب دون النزول إلى الميدان، أي يتم فبركتها وهي تعتمد بشكل كبير على العلاقات الشخصية سواء بين الأفراد أو الأدوات.

المغالاة في الملاحظة الشخصية كوسيلة من وسائل المحاسبية التعليمية مما يسبب مضايقات للمعنيين بالمحاسبية مما يدفعهم إلى الاعتقاد على أنها عدم ثقة بهم.

تعدد أجهزة الرقابة التعليمية على المستوى اللامركزي، مما أدى إلى تكرار المسؤوليات والاختصاصات فيما بين أعضائها، مما يؤدي إلى تضاربها، وهذا يؤثر في تحقيق المحاسبية لأهدافها.

الافتقار لما يسمى بثقافة الجودة والمحاسبية التعليمية.

تخوف المعلمين من مبدأ المحاسبية وقلة تعودهم عليها.

تخوف بعض أصحاب النفوذ من فقدان بعض صلاحياتهم.

صعوبة اختيار القائمين بالمحاسبية التعليمية.

قصور البرامج التدريبية للقائمين بالمحاسبية.

غياب العلاقات الإنسانية بين القائمين بالمحاسبية والعاملين في المؤسسة التربوية.

الافتقار لأجهزة رقابية من خارج الوزارة.

قلة البيانات والمعلومات التي تساعد الجهاز الرقابي لوضع محكات التقويم.

قلة الصلاحيات الممنوحة للمعلم في اتخاذ قراراته.

- غياب المعايير الدقيقة التي تتبعها الإدارة المدرسية أو التوجيه الفني في تقييم العملية التعليمية.
- يتم التركيز عند التقييم على شكل العملية التعليمية وليس على النتائج أو المخرجات.
- قلة حجم الإشراف بما لا يتناسب مع حجم النظام التعليمي.
- غلبة الذاتية في بعض الأحيان على عمليات المحاسبية.
- غياب الحافز للتطوير والتحسين.
- تركيز الإشراف التربوي على العمل الفني فقط دون الإداري.
- شكلية زيارات الموجهين.

#### ■ معوقات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات:

هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق ميزة تنافسية للجامعات، وأهم هذه المعوقات تتمثل في التالي (عثمان بن عبد الله الصالح، ٢٠١٢، ص ص ٢٩٨-٢٩٩):

#### المعوقات الداخلية:

- الفجوة العلمية والتقنية بين الجامعات المحلية والجامعات العالمية تمثل تحدياً مهماً لنظم التعليم، وتشكل المقياس الحقيقي لنجاح نظم التعليم وفشلها في بلوغ رسالتها، ومن المؤكد أن تحقيق أي تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة لن يتم دون الوصول إلى سد هذه الفجوة.
- عدم مواكبة حركة تطوير المناهج لمتطلبات التطوير، وغياب التخطيط المستمر للمناهج بمعناها الشامل.
- قصور في القوة البشرية ذات الكفاءة العالية المسيرة لبرمج التعليم، بسبب ضعف جاذبية واستقطاب أنظمة التعليم لمثل هذه الكفاءات، وسيطرة المركزية في الإدارة.
- تراجع للدور المؤثر الذي ينهض به أعضاء هيئة التدريس، وشيوع الظواهر السلبية لضعف الإعداد وفقدان المعلم لمكانته المهنية والاجتماعية، ومن المعلوم أن الكفاءات البشرية المدربة والكفاء هي الأقدر على تفهم أهداف التعليم واحتياجات المجتمع الذي تعيش فيه.

- غياب قيادة إدارية ناجحة، مما يعوق التنمية الإدارية، وقد يظهر العجز هنا، وفي غياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين.
- عدم وجود رقابة إيجابية، تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل الجامعة.
- غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية من أفراد داخل المؤسسة.
- عدم قدرة الجامعة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة المساعدة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها.
- عدم استخدام الجامعة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة.

### المعوقات الخارجية:

- وجود مؤسسات متحالفة عالمياً، يصعب على أي مؤسسة منافستها.
  - تحول التنافس من السلع والخدمات إلى التنافس المعرفي.
  - تحول المعايير الخاصة بالموصفات من محلية إلى دولية.
  - عدم الالتزام بالموصفات الدولية للجودة.
  - ضعف أجهزة التعليم والتتقيف.
  - عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير.
- وهذه المعوقات تتطلب توافر قيادة جامعية قادرة على إعادة الهيكلة للجامعة، وتبني المعايير التربوية العالمية، وتكون قادرة على استقطاب أفضل الموارد البشرية والبرامج التقنية لتحقيق ذلك.

## ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية

### (١) أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلى الكشف عن واقع الميزة التنافسية المستدامة بجامعة الفيوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والتي تتضمن المحاور التالية: (الصورة الذهنية، التجديد والابتكار، اشباع حاجات العاملين والطلبة، خفض التكلفة، الجودة).

### (٢) إعداد أداة الدراسة الميدانية:

قامت الباحثة بصياغة الصورة المبدئية للاستبانة في ضوء الإطار النظري للدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة في صورتها المبدئية من (٢٨) عبارة تم عرضها على مجموعة من المحكمين؛ تمهيداً للنزول إلى الميدان، وقد تم تعديل البنود التي أشار المحكمون بضرورة تعديلها، وكذلك حذف بعض منها وإضافة البعض الآخر من حيث (ملاءمتها للصياغة - ومُناسبتها للمحور)، ومن ثم أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (٦٨) عبارة، وتضمنت الاستبانة القسم الأول: خاص بالبيانات الأساسية لعينة البحث، القسم الثاني: الميزة التنافسية المستدامة، ويتكون من خمسة محاور هي: (الصورة الذهنية، التجديد والابتكار، اشباع حاجات العاملين والطلبة، خفض التكلفة، الجودة).

### (٣) اختيار عينة الدراسة:

وقد طبقت الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم، وبلغ حجم العينة (٦٠٠) عضواً، وقد أجاب على الاستبانة بدقة (٤٠٠) من أفراد العينة، وكان الفاقد (١٣٥) استبانة، وتم استبعاد (٦٥) استبانة لعدم صلاحيتها وعدم استكمال بعض الاستجابات.

### الجدول رقم (١)

يوضح عدد الاستبانات الموزعة والفاقدة والعائدة والمستبعدة والصالحة من الاستبانة والنسبة المئوية للصالحة منها

الاستبانات	الموزع	الفاقد	العائد	المستبعد	الصالح	النسبة المئوية للصالح
العدد	٦٠٠	١٣٥	٤٦٥	٦٥	٤٠٠	٦٧%

يتضح من الجدول السابق أنّ إجمالي عدد الاستبانات الصالحة بلغت (٤٠٠) استبانة بنسبة (٦٧%) من جملة الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة، حيث تُمثل تقريباً (٢١%) من المجتمع الأصلي، البالغ عدد (١٨٧٠) عضو هيئة تدريس بجامعة الفيوم.

### (٤) تطبيق الاستبانة:

بعد إعداد الاستبانة في صورتها النهائية في ضوء آراء ومقترحات المحكمين والسادة المشرفين، بدأت عملية التطبيق على أفراد العينة خلال الفترة من يوم الأحد الموافق: ٢٠٢٢/٣/٦م وحتى ٢٠٢٢/٥/٢٥م للعام الجامعي ٢٠٢١/٢٠٢٢م. قامت الباحثة بتوزيع الاستمارات بنفسه على أفراد العينة الممتثلة في أعضاء هيئة التدريس بالكليات المختلفة بجامعة الفيوم.

تم توزيع الاستبانات على أفراد العينة، وعددهم (٦٠٠) استمارة، وقد بلغ عدد أفراد العينة التي تم استيفاء استماراتهم (٤٠٠) استمارة صحيحة.

بعد قيام أفراد العينة بالإجابة قامت الباحثة بتجميع الاستمارات، وتم تصنيفها حسب فئات العينة الممتثلة في أعضاء هيئة التدريس بالكليات المختلفة بجامعة الفيوم.

تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

واقع الميزة التنافسية المستدامة بجامعة الفيوم:

المحور الأول: الصورة الذهنية:

الجدول التالي يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات محور الصورة الذهنية، والخاصة ببداية الإجابة نحو الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة البحث.

جدول رقم (٢)

يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات

محور الصورة الذهنية

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	تسعى الجامعة إلى الاهتمام بالطلبة لأن ذلك يكون سمعة وصورة ذهنية جيدة عنها.	٢,٦٨	٠,٨٩	٣

تابع جدول رقم (٢)

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
---	---------	--------------	---------------------	---------

	الاستجابة			
١	٠,٩٢	٢,٧٦	٢	تحرص الجامعة على إقامة المؤتمرات والندوات والأنشطة المختلفة لتسويق خدماتها وبرامجها التعليمية، والذي يساعد على تكوين صورة إيجابية عنها.
٢	٠,٩٠	٢,٧١	٣	تعمل الجامعة على إقامة صندوق لدعم الطلبة غير القادرين والذي يساعد على تكوين صورة إيجابية عنها.
٤	٠,٨٣	٢,٥٠	٤	تقوم الجامعة بعقد دورات تدريبية مجانية للطلبة والذي يعزز الصورة الجيدة عنها.
١ مكرر	٠,٩٢	٢,٧٦	٥	تقوم الجامعة برعاية الأنشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية والذي يعزز الصورة الإيجابية عنها.

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٢) يتضح الآتي:

- تصدّرت العبارة رقم (٢): "تحرص الجامعة على إقامة المؤتمرات والندوات والأنشطة المختلفة لتسويق خدماتها وبرامجها التعليمية، والذي يساعد على تكوين صورة إيجابية عنها"، المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عينة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢,٧٦)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠,٩٢)، كما جاءت العبارة رقم (٥): "تقوم الجامعة برعاية الأنشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية والذي يعزز الصورة الإيجابية عنها"، في الترتيب الأول مكرر، بوزن نسبي (٢,٧٦)، ومتوسط شدّة الاستجابة (٠,٩٢)، أي يرى أفراد العينة أنّ هاتان العبارتان تتحققان في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، ويرجع ذلك إلى قناعة القيادات

الجامعية بجامعة الفيوم بأهمية الميزة التنافسية التي تنعكس آثارها الإيجابية على الجامعة نفسها من خلال زيادة قدرات ومهارات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والأنشطة الجامعية، كما تنعكس آثارها الإيجابية أيضاً على المجتمع المحلي وتطوره من خلال المساهمات الجامعية المتعددة في أنشطة المجتمع المحلي، وتخريج طلاب قادرين على الارتقاء بالمجتمع وتحقيق أهدافه المختلفة.

- وجاءت العبارة رقم (٣): "تعمل الجامعة على إقامة صندوق لدعم الطلبة غير القادرين والذي يساعد على تكوين صورة إيجابية عنها" في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢,٧١)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٩٠)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، ويرجع ذلك إلى اهتمام القيادات الجامعية بجامعة الفيوم بالارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية، والاجتماعية، والنفسية، والروحية.

- وجاءت العبارة رقم (١): "تسعى الجامعة إلى الاهتمام بالطلبة لأن ذلك يكون سمعة وصورة ذهنية جيدة عنها"، في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هاتان العبارتان في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة بوزن نسبي (٢,٦٨)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٨٩)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي أحياناً، ويرجع ذلك إلى فناعة القيادات الجامعية بجامعة الفيوم على اجتذاب طلاب يضيفون المزيد من السمعة والعراقة على الجامعة، طلاب متفوقون لديهم المقدرة على إتمام الدراسة الجامعية بتفوق، وتلتفهم كل جامعة أو كلية على أن يختارها أمثال هؤلاء الطلاب المتفوقون فتقوم بعض الجامعات بإتباع طرق معينة لجذب هؤلاء الطلاب مثل التوسع في المنح الدراسية، وإن كانت مثل هذه المنح تكلفة إضافية لها تأثيراتها على موارد الجامعة.

- وجاءت العبارة رقم (٤): "تقوم الجامعة بعقد دورات تدريبية مجانية للطلبة والذي يعزز الصورة الجيدة عنها"، في الترتيب الرابع، بوزن نسبي (٢,٤٦)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٨٢)، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، ويرجع ذلك إلى حرص القيادات الجامعية

بجامعة الفيوم على رفع مستوى الوعي لدى الطلاب تجاه عملية التعليم وأهدافه، مع توفير فرص ملائمة للتعليم الذاتي بصورة أكثر فاعلية.

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن حرص القيادات الجامعية بجامعة الفيوم على تكوين رؤية مستقبلية حيال صياغة وتحديد الأهداف والغايات الجامعية، وإيجاد فرص تسويقية جديدة للخدمات التعليمية والأبحاث العلمية، واكتشاف آليات جديدة للمنافسة، وهذا بالاعتماد على ابتكاريه التحسينات المستمرة على التكنولوجيا، وتقديم أداء أفضل للعمليات الإدارية، وتصدر الجامعة لأفضل التصنيفات العالمية من خلال آلياتها الإستراتيجية المستحدثة، والهادفة للتجويد الأمثل لكافة أبعاد المنظومة الجامعية.

#### المحور الثاني: التجديد والابتكار:

الجدول التالي يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات محور التجديد والابتكار، والخاصة بدلائل الإجابة نحو الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة البحث.

جدول رقم (٣)

يُوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات محور التجديد والابتكار

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	تقوم الجامعة بإعداد برامجها وخططها بناءً على التحسين والتطوير المستمر.	٢,٤٥	٠,٨٢	٦
٢	تحرص الجامعة على رفع مستوى جودة الخدمات والبرامج التعليمية من خلال استخدام العديد من الوسائل التكنولوجية.	٢,٦٩	٠,٩٠	٢
٣	تستخدم قرارات مدخل إعادة الهندسة	٢,٦١	٠,٨٧	٤

			للعديد من عملياتها بهدف الوصول للتطوير والتحسين المستمر.	
٣	٠,٨٩	٢,٦٨	تشجع الجامعة العاملين على استخدام الوسائل والبرامج التكنولوجية لتحسين الأداء في العمل.	٤
٥	٠,٨٤	٢,٥٢	يتم تشكيل فرق عمل من الكوادر الإدارية والأكاديمية للتحسين حيث تتعاون وتنسق لتنفيذ برامج واستراتيجيات للتحسين النوعي في الجامعة.	٥
١	٠,٩٥	٢,٨٤	تحرص الجامعة على الحصول على مزايا تنافسية عن غيرها من الجامعات الأخرى.	٦

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٣) يتضح الآتي:

- تصدّرت العبارة رقم (٣): "تحرص الجامعة على الحصول على مزايا تنافسية عن غيرها من الجامعات الأخرى" المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا بوزن نسبي (٢,٨٤)، ومُتوسط شدّة الاستجابة (٠,٩٥)، أي يرى أفراد العيّنة أنّ هذا يتحقّق في الواقع الفعلي أحياناً، ويرجع ذلك إلى حرص القيادات الجامعية بجامعة الفيوم على تميز الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة لطلابها وللمجتمع المحلي، وتفرد جامعة الفيوم بالأفضلية مهنيّاً وتقنيّاً مقارنة بالمنافسين، بما يحقق أعلى درجات التأثير التنظيمي على النظراء.
- وجاءت العبارة رقم (٢): "تحرص الجامعة على رفع مستوى جودة الخدمات والبرامج التعليمية من خلال استخدام العديد من الوسائل التكنولوجية"، في

التّرتيب الثّاني بالنّسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا بوزن نسبي (٢,٦٩)، ومُتوسط شدّة الاستجابة (٠,٩٠)، أي يرى أفراد العيّنة أنّ هذا لا يتحقّق في الواقع الفعلي، حيث ترى الباحثة أنّ ذلك يرجع إلى حرص القيادات الجامعية على تقديم خدمات تعليمية بشكل مميز عن الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعات الأخرى، لذلك قد تلجأ الجامعة إلى التكنولوجيا المتطورة في منتجاتها، أو القيام بالتغيير حسب رغبة المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الجامعة، كنوع من التمييز عن الجامعات الأخرى وذلك للقيام لكسب ميزة تنافسية، وبالتالي تحقيق الطلب الذي يتصف بالازدياد مما يؤدي إلى تميز وتفرد الجامعة.

- وهذا يفسر ما جاء بالعبارة رقم (٤): "تشجع الجامعة العاملين على استخدام الوسائل والبرامج التكنولوجية لتحسين الأداء في العمل"، في التّرتيب الثّالث بالنّسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا بوزن نسبي (٢,٦٨)، ومُتوسط شدّة الاستجابة (٠,٨٩)، أي يرى أفراد العيّنة أنّ هذا لا يتحقّق في الواقع الفعلي، ويرجع ذلك إلى حرص القيادات الجامعية بجامعة الفيوم على اكتشاف آليات جديدة للمنافسة، وهذا بالاعتماد على ابتكاريه التحسينات المستمرة على التكنولوجيا، وتقديم أداء أفضل للعمليات الإدارية، والعمل على تجديد الجامعة وتطوير أنشطتها وبرامجها، من أجل مسايرة مستجدات العصر من تقدم علمي وتكنولوجي وتطوير في المهن والتخصصات، وتغيير احتياجات الطلاب باستمرار وتغيير مطالب سوق العمل أما ثقافة التنافس تشجع الجميع على التطوير والتجديد والتحرك تجاه التحسين المستمر.

- وجاءت العبارة رقم (٣): "تستخدم قرارات مدخل إعادة الهندسة للعديد من عملياتها بهدف الوصول للتطوير والتحسين المستمر" في التّرتيب الرّابع بالنّسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا بوزن نسبي (٢,٦١)، ومُتوسط شدّة الاستجابة (٠,٨٧)، أي يرى أفراد العيّنة أنّ هذا لا يتحقّق في الواقع الفعلي، التفكير الابتكاري لقيادات الجامعة ورغبتهم الأكيدة في إجراء التغييرات الجذرية أو المؤثرة في عمليات الأنشطة ذات التأثير في الجامعة، وذلك بهدف التحسين

المستمر للجودة والأداء، وتخفيض التكاليف وتحقيق مستويات عالية من رضا الطلاب وكافة المستفيدين من الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة.

- وجاءت العبارة رقم (٥): "يتم تشكيل فرق عمل من الكوادر الإدارية والأكاديمية للتحسين حيث تتعاون وتتسق لتنفيذ برامج واستراتيجيات للتحسين النوعي في الجامعة" في الترتيب الخامس، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢,٥٢)، ومُتوسط شدة الاستجابة (٠,٨٤)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، وترى الباحثة أن ذلك يرجع إلى حرص القيادات الجامعية على الاختيار الجيد لأعضاء فريق العمل بكل حيادية، وتطبيق المعايير الدقيقة المحددة لاختيارهم، وضرورة اقتناع أعضاء فريق إعادة الهندسة بجدوى العمل الذي يقومون به إذ يساعدهم ذلك على تخطي جميع الصعاب التي تواجههم.

- وجاءت العبارة رقم (١): "تقوم الجامعة بإعداد برامجها وخططها بناءً على التحسين والتطوير المستمر" في الترتيب السادس، بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢,٤٥)، ومُتوسط شدة الاستجابة (٠,٨٢)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، وترى الباحثة أن ذلك يرجع إلى حرص القيادات الجامعية على جودة البرامج التعليمية شمولها وعمقها، ومرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، ومدى تطويعها بما يتناسب مع المتغيرات العامة، وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة، الأمر الذي من شأنه أن يجعل طرق تدريسها بعيدة تماماً عن التلقين ومثيرة لأفكار الطلاب وعقولهم من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج وطرق تدريسها.

وممّا سبق يتضح أنّ التجديد والابتكار دورٌ فعّال في تطوير الأداء في الجامعة يتمثل ذلك من خلال تشجيع أعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين بالجامعة على تقديم الأفكار الجديدة، وامتلاك الدافعية للإتيان بالأفكار الجديدة، وابتكار أشياء غير مألوفة تعجب الآخرين وتعال استحقاقهم، والاستمتاع بإنتاج أفكار جديدة بعد رصد أفكار الآخرين، والاحذ في الاعتبار بأهمية الأفكار الإبداعية في الاعتبار لحل المشكلات التي تواجه الجامعة، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين

بالجامعة بالمشاركة بأكبر عدد ممكن من الأفكار والمقترحات، بعد ذلك يتم تنقيح هذه الأفكار واختيار الأنسب والأفضل منها، ولأنَّ الجودة تنتج عن الكمية فكما زادت الكمية زادت احتمالات الجودة، وكذلك البناء على أفكار الآخرين وتطويرها، لأنَّه من الممكن للفرد الذي يعمل في الجامعة أن يستخدم أفكار الآخرين لاكتشاف أفكار جديدة، وتجنب العبارات التي تقتل الأفكار، القدرة على تنمية روح المثابرة لدى أعضاء هيئة التدريس وكافة العاملين بالجامعة في حل المشكلات الجامعية.

#### ■ المحور الثالث: اشباع حاجات العاملين والطلبة:

الجدول التالي يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات محور اشباع حاجات العاملين والطلبة، والخاصة ببدايل الإجابة نحو الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة البحث.

#### جدول رقم (٤)

يُوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات محور اشباع حاجات العاملين والطلبة

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	تحرص الجامعة على تنمية مهارات العاملين بشكل مستمر.	٢,٦٧	٠,٨٩	٣
٢	تحرص الجامعة على رفع الروح المعنوية للعاملين في كافة مجالات العمل.	٢,٥٠	٠,٨٣	٥
٣	تحرص الجامعة على استقطاب عاملين مهرة وأكفاء.	٢,٦٦	٠,٨٩	٣ مكرر
٤	تأخذ الجامعة بعين الاعتبار رغبات الطلبة عند تصميم البرامج والأنشطة التعليمية	٢,٥٣	٠,٨٤	٤

			المختلفة.	
٣	٠,٨٩	٢,٦٧	تسعى الجامعة إلى تنفيذ برامج وأنشطة تخدم الطلبة وتلبي احتياجاتهم في التخصصات المختلفة.	٥
٢	٠,٩٠	٢,٧١	تقوم الجامعة بمتابعة مشكلات الطلبة والتعامل معها بفاعلية لحلها.	٦
١	٠,٩٢	٢,٧٥	تقوم الجامعة بتقديم منح واعفاءات للطلبة غير القادرين.	٧

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٤) يتضح الآتي:

- تصدّرت العبارة رقم (٧): "تقوم الجامعة بتقديم منح واعفاءات للطلبة غير القادرين"، المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢,٧٥)، ومُتوسط شدّة الاستجابة (٠,٩٢)، أي يرى أفراد العيّنة أنّ هذا يتحقّق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، ويرجع ذلك إلى قناعة القيادات الجامعية بجامعة الفيوم على وجود تحديات اقتصادية على المستوى القومي وعلى مستوى محافظة الفيوم بما يقلل من فرص التحاق الطلاب الأكثر فقراً بالجامعة وارتفاع معدلات التضخم، وارتفاع مشاكل الفقر والامية والصحة في مجتمع الفيوم مما يؤثر على التميز.
- وجاءت العبارة رقم (٦): "تقوم الجامعة بمتابعة مشكلات الطلبة والتعامل معها بفاعلية لحلها" في الترتيب الثّاني بالنسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا بوزن نسبي (٢,٧١)، ومُتوسط شدّة الاستجابة (٠,٩٠)، أي يرى أفراد العيّنة أنّ هذا يتحقّق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، ويرجع ذلك إلى حرص القيادات الجامعية بجامعة الفيوم بالحوار مع طلابها والتعرف على

مشاكلهم ومساعدتهم في حلها والعمل على تقديم خريج على قدر عالي من المهارة والكفاءة والقدرة على التعامل قادراً على العمل والانخراط في المجتمع.

- وجاءت العبارة رقم (١): "تحرص الجامعة على تنمية مهارات العاملين بشكل مستمر"، في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، بوزن نسبي (٢,٥٠)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٨٣)، كما جاءت العبارة رقم (٥): "تسعى الجامعة إلى تنفيذ برامج وأنشطة تخدم الطلبة وتلبي احتياجاتهم في التخصصات المختلفة"، بوزن نسبي (٢,٦٧)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٨٩)، وأيضاً جاءت العبارة رقم (٣): "تحرص الجامعة على استقطاب عاملين مهرة وأكفاء"، بوزن نسبي (٢,٦٦)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٨٩)، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارات الثلاثة في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، ويرجع ذلك إلى حرص القيادات الجامعية بجامعة الفيوم على إعداد برامج تنمية مهنية لأعضاء هيئة التدريس والمعاونين في مجال توظيف استخدامات الشبكات الإلكترونية، لتطوير العمل ولدعم وتعزيز تقنيات المعلومات وفي المجالات الأخرى مثل أخلاقيات البحث العلمي، والإدارة المتميزة، والاتصال الفعال، والحرص أيضاً على تقديم خريج يتمتع بالمهارة والكفاءة والقدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة والمتقدمة، مع تقارب الفجوة بين التعليم والتدريب والاحتياجات الفعلية لسوق العمل على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

- وجاءت العبارة رقم (٤): "تأخذ الجامعة بعين الاعتبار رغبات الطلبة عند تصميم البرامج والأنشطة التعليمية المختلفة"، تتحقق في الواقع الفعلي بوزن نسبي (٢,٥٣)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٨٤)، في الترتيب الرابع، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، ويرجع ذلك إلى حرص القيادات الجامعية بجامعة الفيوم على العمل على تطوير البرامج الدراسية وآليات التعليم والتعلم بالتوازي مع نوعية الخريج الذي تقدمه الجامعة للمجتمع على ضوء المعايير القومية الأكاديمية المرجعية، والارتقاء بالفاعلية التعليمية لطلاب المرحلة الجامعية الأولى وفقاً لمعايير جودة مؤسسات التعليم

العالي بمصر لإعداد خريج متميز وفق معايير الجودة قادر على المنافسة في السوق العمل بما يحقق رؤية الجامعة ورسالتها، من خلال دعم وتطوير آليات الأنشطة الطلابية لتأصيل الاخلاقيات والعمل الجماعي مع الحفاظ على الهوية الوطنية، والارتقاء بالفاعلية التعليمية لطلاب الدراسات العليا بالجامعة وفقاً لمعايير جودة مؤسسات التعليم العالي بمصر بهدف استحداث برامج تعليمية متميزة في العلوم البيئية والمستقبلية على كافة المستويات لجذب الطلاب المصريين والوافدين.

- وجاءت العبارة رقم (٢): "تحرص الجامعة على رفع الروح المعنوية للعاملين في كافة مجالات العمل"، في الترتيب الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات عينة البحث إلى تحقق هذه العبارة بدرجة كبيرة في الواقع الفعلي بوزن نسبي (٢,٥٠)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٨٣)، ويرجع ذلك إلى حرص القيادات الجامعية بجامعة الفيوم على التأكيد لأعضاء هيئة التدريس والعاملين والقيادات بأن لهم دوراً مهماً في نجاح العملية التعليمية وتشجيعهم على المشاركة في تحليل المشكلات التي تواجه العمل الجامعي وفي التوصل إلى حلول لتلك المشكلات.

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن حرص القيادات الجامعية بجامعة الفيوم على إشباع حاجات العاملين والطلبة من خلال تحديد وتشخيص احتياجات العاملين والطلبة من خلال ورش العمل وحلقات مناقشة وحوارات لمناقشة هذه الاحتياجات والعمل على إشباعها.

#### ■ المحور الرابع: خفض التكلفة:

الجدول التالي يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات محور خفض التكلفة، والخاصة ببداية الإجابة نحو الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة البحث.

## جدول رقم (٥)

يُوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات

محور خفض التكلفة

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	تستخدم الجامعة الموارد المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة.	٢,٧٨	٠,٩٣	١
٢	تستخدم الجامعة البحث والتطوير للوصول إلى أهدافها بأقل تكلفة.	٢,٥٤	٠,٨٥	٣
٣	تسعى الجامعة إلى خفض التكاليف المباشرة بصفة مستمرة.	٢,٥٧	٠,٨٦	٢ مكرر
٤	تسعى الجامعة إلى خفض الرسوم الدراسية مقارنة بالجامعات الأخرى المنافسة.	٢,٥٩	٠,٨٦	٢
٥	تقوم الجامعة بممارسة أنشطة ربحية لتغطية تكاليفها المختلفة.	٢,٤٩	٠,٨٣	٤

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٥) يتضح الآتي:

- تصدّرت العبارة رقم (١): "تستخدم الجامعة الموارد المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة"، المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيثُ تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢,٧٨)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٩٣)، أي يرى أفراد العيّنة أنّ هذا يتحقّق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، ويرجع ذلك إلى حرص القيادات الجامعية بجامعة الفيوم على تخفيض كلفة الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة للطلاب والمجتمع المحلي إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الجودة و ذلك استنادا لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة التعليمية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد

مقبول، كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التعليمية ذات الكفاءة العالية والاستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث والتطوير وخدمات تسويق الخدمات التعليمية وغيرها.

- وجاءت العبارة رقم (٤): "تسعى الجامعة إلى خفض الرسوم الدراسية مقارنة بالجامعات الأخرى المنافسة" في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذا بوزن نسبي (٢,٥٩)، ومُتوسط شدّة الاستجابة (٠,٨٦)، كما جاءت العبارة رقم (٢): "تسعى الجامعة إلى خفض التكاليف المباشرة بصفة مستمرة"، في الترتيب الثاني مكرر، بوزن نسبي (٢,٥٧)، ومُتوسط شدّة الاستجابة (٠,٨٦)، أي يرى أفراد العيّنة أنّ هاتان العبارتان تتحقّقان في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، ويرجع ذلك إلى حرص القيادات الجامعية بجامعة الفيوم على تحقيق المساواة بين الطلاب مع تفعيل النواحي الانسانية ومراعاة الفروق الفردية، كذلك الحكمة في التوجيه والارشاد لمعالجة السلبيات، بجانب احترام شخصية الطالب مع تعزيز نقاط القوة وتقييم نقاط الضعف.

- وجاءت العبارة رقم (٢): "تستخدم الجامعة البحث والتطوير للوصول إلى أهدافها بأقل تكلفة"، في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عيّنة الدّراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة إلى تحقّق هذه العبارة في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة بوزن نسبي (٢,٥٤)، ومُتوسط شدّة الاستجابة (٠,٨٥)، أي يرى أفراد العيّنة أنّ هذا يتحقّق في الواقع الفعلي أحياناً، ويرجع ذلك إلى حرص القيادات الجامعية بجامعة الفيوم على استثمار كافة الموارد المتاحة بكفاءة، لإنتاج مخرجات تتسم بالتنوع والتجانس مع رؤية ورسالة الجامعة لتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية، والقدرة على المنافسة في السوق المحلية والعالمية، وفي ظل عصر المعلوماتية حققت جامعة الفيوم النجاح والتميز ممثلة في إنتاج علمي غزير ونشر أبحاث علمية بدوريات ومؤتمرات وكتب علمية بدور نشر عالمية، بالإضافة إلى حصول العديد من كليات الجامعة على الاعتماد والجودة، مما يحقق لها مزايا تنافسية مستدامة.

- وجاءت العبارة رقم (٥): "تشجع الجامعة العاملين والطلاب على تجربة الأفكار الجديدة دون الخوف من الفشل في الإنجاز"، في الترتيب الرابع، حيث تُشير استجابات أفراد العيّنة

إلى تحقُّق هذه العبارة في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة بوزن نسبي (٢,٤٩)، ومتوسط شدَّة الاستجابة (٠,٨٣)، ويرجع ذلك إلى حرص القيادات الجامعية بجامعة الفيوم على تقديم الأفكار الهادفة التي تحول الابتكارات والاختراعات إلى خدمات تعليمية قابلة للتطبيق في الحياة العملية لتحقيق التميز عن الآخرين وتشجيع الأفراد والقيادات على الإبداع والابتكار للتميز وتوفير وسائل الدعم لتحقيق الأهداف، وهذا يتفق مع رسالة الجامعة التي تنص على: جامعة الفيوم جامعة حكومية يتسم خريجوها بالمعارف والمهارات والسلوك القويم والقدرة على التفكير الإبداعي واستمرار التعليم بما يمكنهم من المنافسة في سوق العمل المحلي والعربي والعالمى ومواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين والجودة سمه مميزة لكل أنشطة جامعة الفيوم، وتحرص الجامعة على تعظيم دورها في خدمة المجتمع وتنمية البيئة والمشاركة بفاعلية فى مشروعات وبرامج وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وهى قاطرة للتنمية والتطوير بالمجتمع المحلى لمحافظة الفيوم ومصر من خلال البرامج التعليمية والبحثية ومراكز الخدمات بالجامعة.

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن حرص القيادات الجامعية بجامعة الفيوم على الإبداع الاستراتيجي وذلك من خلال تبني الأفكار المبتكرة، والسعي لكشف الفرص المتاحة واستثمارها قبل المنافسين، وذلك لتعزيز مكانة الجامعة ومركزها التنافسي. وتبني سياسة التجديد والابتكار وذلك من خلال اعتماد الوسائل التكنولوجية الحديثة في التعليم، وكذلك تنفيذ الاستراتيجيات من خلال فرق عمل متخصصة.

#### ■ المحور الخامس: الجودة:

الجدول التالي يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات محور الجودة، والخاصة ببدايل الإجابة نحو الموافقة أو عدم الموافقة على تحقق العبارة في الواقع الفعلي من وجهة نظر عينة البحث.

جدول رقم (٦)

يُوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات

محور الجودة

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	تستخدم الجامعة أساليب متنوعة لتحسين مستوى جودة البرامج والخدمات التعليمية.	٢,٦٢	٠,٨٧	٣
٢	تستخدم الجامعة طرق متعددة للرقابة على جودة البرامج والخدمات التعليمية.	٢,٦٧	٠,٨٩	٢
٣	تستخدم الجامعة مواصفات الأيزو لضمان الجودة.	٢,٦٩	٠,٩٠	١ مكرر
٤	تحتل الجامعة موقعا مرموقا ضمن أفضل الجامعات المصرية.	٢,٦٦	٠,٨٩	٢ مكرر
٥	تحتل الجامعة موقعا مرموقا ضمن أفضل الجامعات العربية.	٢,٧١	٠,٩٠	١

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٦) يتضح الآتي:

- تصدّرت العبارة رقم (٥): "تحتل الجامعة موقعا مرموقا ضمن أفضل الجامعات العربية"، المرتبة الأولى بأعلى درجة تحقّق لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢,٧١)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٩٠)، كما جاءت العبارة رقم (٣): "تستخدم الجامعة مواصفات الأيزو لضمان الجودة"، في الترتيب الأول مكرر، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقّق هذه العبارة بوزن نسبي (٢,٦٩)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٩٠)، أي يرى

أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، ويرجع ذلك إلى حرص جامعة الفيوم على تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها ما يلي: صياغة خطط استراتيجية واضحة ومحددة، لمواجهة المنافسين وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وعقد شراكة استراتيجية مع الجامعات القوية والمتقدمة علمياً وتقنياً للاستفادة من الخبرات والمهارات، والعمل على بناء مكتبة افتراضية مشتركة بين جامعة الفيوم والجامعات والكليات الإقليمية والعالمية، لتوفير الكتب والمراجع والدوريات لخدمة البحث العلمي، وفتح قنوات اتصال مع بعض مؤسسات القطاع الخاص لتمويل الاستثمارات اللازمة لتطوير خدمات التعليم بالجامعة، والعمل على توفير إطار قانوني يسمح بإتاحة المعلومات المهمة والمتعلقة بتطوير الجامعة، ويسهل الوصول إليها بالطرق القانونية بهدف تعزيز القدرة التنافسية بها.

- وجاءت العبارة رقم (٢): "تستخدم الجامعة طرق متعددة للرقابة على جودة البرامج والخدمات التعليمية"، في الترتيب الثاني بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا بوزن نسبي (٢,٦٧)، ومُتوسط شدة الاستجابة (٠,٨٩)، كما جاءت العبارة رقم (٤): "تحتل الجامعة موقعاً مرموقاً ضمن أفضل الجامعات المصرية"، في الترتيب الثاني مكرر، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذه العبارة بوزن نسبي (٢,٦٦)، ومُتوسط شدة الاستجابة (٠,٨٩)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة، ويرجع ذلك إلى حرص القيادات الجامعية بجامعة الفيوم على تنفيذ الخطة الاستراتيجية الأولى (٢٠١٦م/٢٠٢١م) لجامعة الفيوم والتي تتضمن تبنى الجامعة لفلسفة تقوم على توجيه كافة الأنشطة الأكاديمية والإدارية والمالية نحو التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة، عاقدة العزم على تحقيق نقلة نوعية للتعليم الجامعي، بهدف المشاركة الإيجابية في خطط التنمية الاقتصادية المستدامة، مع تعزيز قيم الانتماء، والجودة والمحاسبية مع الحفاظ على حقوق الملكية الفكرية، وصولاً بها إلى المستويات التي تحقق التميز التنافسي في سوق العمل المحلي والإقليمي والعالمي.

وجاءت العبارة رقم (١): "تستخدم الجامعة أساليب متنوعة لتحسين مستوى جودة البرامج والخدمات التعليمية"، في الترتيب الثالث بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تُشير استجابات أفراد العينة إلى تحقُّق هاتان العبارتان في الواقع الفعلي بدرجة كبيرة بوزن نسبي (٢,٦٢)، ومتوسط شدة الاستجابة (٠,٨٧)، أي يرى أفراد العينة أنّ هذا يتحقَّق في الواقع الفعلي أحياناً، ويرجع ذلك إلى حرص القيادات الجامعية بجامعة الفيوم على التقييم الدوري المنتظم للمخرجات التعليمية والمعدات والأجهزة لكل برنامج تعليمي. والعمل على جودة البرامج التعليمية وشمولها وعمقها، ومرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، والعمل على تطويعها بما يتناسب مع المتغيرات العامة، وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة، الأمر الذي من شأنه أن يجعل طرق تدريسها بعيدة تماماً عن التلقين ومثيرة لأفكار الطلاب وعقولهم من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج وطرق تدريسها.

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن حرص القيادات الجامعية بجامعة الفيوم على تحقيق الجودة الشاملة بكليات الجامعة تهدف إلى توفير مستوى من الوعي لدى جميع المنتسبين للجامعة بأهمية تحقيق الجودة فيما يقومون به من أدوار، فضلاً عن تحقيق الضبط للنظام الإداري بالجامعية، وتوفير جو من العلاقات الإنسانية المتميز بين العاملين، مع تحسين أداء وكفاءة كلاً من الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والطلبة وجميع العاملين المنتسبين للجامعية.

### ثالثاً: أهم التوصيات والمقترحات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

#### بجامعة الفيوم

#### ١- السياسات والاستراتيجيات التي يجب أن تتبعها جامعة الفيوم:

تتبنى الجامعة سياسات واضحة تعكس رؤيتها ورسالتها، وتهدف إلى تحسين مستوى عمليات المنظومة الجامعية أكاديمياً وإدارياً بما يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية وإحراز الريادة العالمية، لذا عمدت الجامعة عند رسم هذه السياسات إلى التوجه نحو زيادة المرونة المؤسسية والقدرة على الإدارة الذاتية لضمان الجودة والتحسين لكافة المهام الجامعية، ولقد تنوعت هذه السياسات ما بين تحفيزية وتنظيمية استهدفت

التطوير لتحقيق الجودة والاستقلالية، وتتمثل هذه السياسات الحاكمة على النحو التالي:  
(١)

— دعم تطوير وتحديث البنية الأساسية، والتي تتمثل في إنشاء كليات ومنشآت خدمية جديدة، لزيادة القدرة التنافسية للجامعة وتلبية الاحتياجات التربوية والبحثية والخدمات المتنوعة.

— تطبيق قواعد وأساليب ضمان الجودة في جميع إدارات الجامعة وقطاعاتها بكفاءة وفاعلية.

— دعم التوجه نحو الإدارة الإلكترونية لتحسين الخدمات وسهولة الوصول للمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية.

— ترسيخ القيم الأكاديمية والأخلاقيات المهنية داخل كل مجال تحقيقاً لرفعة واستقرار المجتمع الجامعي.

— الاعتماد على الفكر المنظومي في الإدارة مع الحرص على الاستفادة من نتائج التقييم المستمر لجميع عناصر المنظومة الجامعية.

— تدعيم القدرة البحثية للجامعة وربطها بالابتكار والابداع.

— التناسق بانسجام مع متطلبات المجتمع المحلي والتفاعل الواعي مع التطورات الحضارية المحيطة.

— المرونة والانفتاح العقلي والشفافية في الممارسات والقرارات والخطط التنفيذية.

— تلتزم الجامعة بنصوص قانون تنظيم الجامعات وقانون العاملين المدنيين بالإضافة إلى اللوائح التنفيذية المنظمة للعمل.

— الحرص على التطوير المستمر لكافة الموارد البشرية للجامعة (إداريين - أكاديميين) لتعزيز الكفاءات ضماناً لرفعة جودة وفاعلية المنظومة الجامعية.

(٢) فهد الدوسري (٢٠١٧م). "مؤشرات الأداء بجامعة الكويت". مجلة العلوم التربوية. العدد (٦).

المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود. ص ٥٤.

- تعزيز الكفاءة الإدارية وتأسيس عمل مؤسسي يستند إلى الكفاءة عن طريق تقييم وتطوير الهيكل الإداري.
- ترسيخ ثقافة العمل على كافة المستويات والأصعدة.
- ٢- أهم الإجراءات التي يجب أن تتبعها جامعة الفيوم لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: توجد العديد من الإجراءات التي يجب أن تتخذها جامعة الفيوم لتحقيق الميزة التنافسية، من أهمها ما يلي:
- توفير بيئة محفزة للتعلم وتقديم دورات تدريبية تتناسب مع الاحتياجات الفعلية للعاملين.
- تفعيل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوظيفها في عمليات التعليم المستمر.
- توفير الدعم المالي والوقت والطاقة اللازمين للتعليم المستمر.
- تدعيم ثقافة الحوار والمناقشات البناءة وتوفير مناخ للعمل يتسم بالتعاون والاحترام والتعامل في إطار من الشفافية.
- توفير الدعم الكافي للعمل الجماعي ودعمه من قبل الإدارة الجامعية.
- تنسيق الجهود بين كافة العاملين من خلال وضع أهداف مشتركة للعمل.
- حل الصراعات والخلافات التي قد تنشأ بين فرق العمل أو داخل الفريق الواحد.
- تقييم أداء فرق العمل باستمرار والاهتمام بمكافأة فرق العمل أو داخل الفريق الواحد.
- تقييم أداء فرق العمل باستمرار والاهتمام بمكافأة فرق العمل المتميزة مادياً ومعنوياً.
- دعم مبدأ اللامركزية في العمل داخل الجامعة.
- توفير بنية تحتية تقنية متكاملة تتضمن الشبكات، وقواعد البيانات، والحاسبات، والبرامج اللازمة لحفظ المعرفة ومشاركتها.
- تصنيف المعلومات والبيانات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة.
- اتخاذ هياكل تنظيمية مرنة لتسهيل مشاركة المعرفة بين مستوياته المختلفة.
- وضع رؤية مستقبلية للتعليم داخل الجامعة وتحفيز الأعضاء على تنفيذها.
- تحقيق التوازن بين مصلحة الجامعة والمستفيدين منها.
- ربط البحث العلمي بخدمة المجتمع.
- التعاون العلمي والثقافي بين جامعة الفيوم والجامعات العالمية.

### ٣- محاولات جامعة الفيوم لتحقيق الميزة التنافسية:

هناك العديد من المحاولات التي تتخذها جامعة الفيوم لأجل تحقيق الميزة التنافسية، أهمها:

- التحليل الذاتي: من خلال تطبيق التقييم المستمر للأنشطة والبرامج المقدمة بصفة دورية للوقوف على العراقيل التي تعترض مسارها.
- التركيز: من خلال تركيز الجامعة على نشاط واحد خلال فترة زمنية محددة لاكتشاف مواطن القوة لتعزيزها ومواطن الضعف لتقويمها، ثم الانتقال لنشاط آخر.
- القيادة: وتتمثل في قدرة القيادة على تقديم الأنشطة والبرامج بطرق مبتكرة وغير تقليدية.
- البيئة: من خلال توفير الجامعة للبيئة العلمية والبحثية والتقنية الملائمة لأعضاء الهيئة التدريسية ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية.
- التغيير في النموذج التعليمي الحالي: من خلال التغيير الفعلي للبيئة الجامعية عن طريق الممارسات النظرية والتطبيقية التي تسفر عنها الدراسات البحثية.
- خلق نوع من الربط بين التعليم الجامعي ومتطلبات المجتمع المحلي بحيث يكون هناك توافق بين متطلبات المجتمع وما يتم تقديمه من الجامعة.
- الحصول على الدعم الحكومي بما يسهم في تحسين وتطوير البنى التحتية للجامعة، وتخصيص حوافز لأعضاء هيئة التدريس والطلاب.
- كما تحاول جامعة الفيوم تحقيق التميز من خلال الاهتمام بالأبحاث العلمية، بوصفها أداة مهمة للكشف عن السلبيات وعلاجها، مع مواكبة المتطلبات الحديث للتميز، لذا فهي تحاول تحقيق المهام التالي في المجال البحثي:
- تطوير قاعدة بيانات للباحثين المتميزين في جامعة الفيوم.
- الاهتمام بالمشاريع البحثية المهمة التي تخدم أولويات دولة الفيوم ومنطقة الخليج.
- تطوير التعاون العلمي مع المؤسسات البحثية الأخرى على المستويين المحلي والعالمية.

- استغلال وتسويق المخرجات البحثية.
- تحقيق مكانة عالمية بارزة لجامعة الفيوم.
- المحافظة على أعلى معايير الأصالة وأخلاقيات البحث العلمي والمنبثقة من الثقافة العربية الإسلامية والمعايير العالمية.
- تعزيز ثقافة البحث العلمي في الجامعة والمجتمع.
- العمل كناطقٍ رسمي وراعٍ أساسي لقضايا البحث العلمي في جامعة الفيوم.

### مراجع البحث

- أحمد سيد مصطفى. إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠ منهج علمي للتنافس بالجودة. القاهرة: المؤلف، ٢٠٠٦م.
- إبراهيم محمد. "المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول". بحث مقدم إلي المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي بعنوان: اتجاهات معاصرة في تطوير الأداء الجامعي المنعقد في الفترة من ١-٢ نوفمبر ٢٠٠٩م بقاعة الدكتور/ أحمد حمزة بكلية العلوم - جامعة المنصورة. جامعة المنصورة: ٢٠٠٩م.
- إحسان عبد الأمير عزيز الإبراهيمي: "البراعة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية في معمل أسمنت الكوفة الجديد". مجلة الكلية الإسلامية الجامعية. العدد (٥٤). العراق: كلية علوم الحاسوب والرياضيات - جامعة الكوفة، ٢٠٢٠م.
- أحمد إبراهيم أحمد. تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس. القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٧م.
- أحمد سيد مصطفى. إدارة السلوك التنظيمي - رؤية معاصرة. القاهرة: دار النهضة، ٢٠٠٢م.
- أحمد مصطفى. نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية. القاهرة: الشركة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٦م.

- أحمد نجم الدين عيداروس: "إدارة فرق العمل الافتراضية كألية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية". مجلة كلية التربية. المجلد (٢٦). العدد (١٠١). كلية التربية - جامعة بنها، ٢٠١٥م.
- أماني عبد العظيم مرزوق شلبي: "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة". رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية - جامعة المنصورة، ٢٠١٨م.
- إيمان على سليم وآخرون: "دراسة تحليلية لأثر مجتمع المعرفة في دعم الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية". مجلة دراسات المعلومات. العدد (١٢). الرياض: جمعية المكتبات والمعلومات السعودية، ٢٠١١م.
- بشير صالح الرشيدى: مناهج البحث التربوي: رؤية تطبيقية مبسطة. القاهرة: دار الكتاب الحديث، ٢٠٠١م.
- جاري ديسلر. إدارة الموارد البشرية. ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض، دار المريخ للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م.
- حامد كريم الحدراوى: "تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية في مديرية طرق وجسور محافظة واسط". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد (١٠). العدد (٣٣). العراق: كلية التجارة والاقتصاد - جامعة الكوفة، ٢٠١٥م.
- حسن الزعبي. نظام المعلومات الإستراتيجية. عمان - الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٥م.
- حسين عمر. الجات والخصصة. القاهرة: دار الكتاب الحديث، ٢٠٠٢م.
- خالد العمري. "المساءلة والإصلاح التربوي في إطار المدخل المنظومي". المؤتمر العربي الرابع حول المدخل المنظومي في التدريس والتعلم والمنعقد في الفترة من ٣ - ٤ أبريل ٢٠٠٤م. القاهرة: مركز تطوير تدريس العلوم - جامعة عين شمس، ٢٠٠٤م.

- دبون عبد القادر. "دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة". مجلة الباحث، العدد (٦). الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٢٠٠٨م.
- رحاب فايز سيد. "قياس رأس المال المعرفي للباحثين بجامعة بني سويف: دراسة تحليلية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة". مجلة العلم. العدد (١٦). تونس: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، ٢٠١٦م.
- رضا محمد حسن هاشم: "إستراتيجيات ومتطلبات تحقيق ميزة تنافسية بجامعة الدمام من وجهة نظر القيادات العليا بالجامعة". مجلة مستقبل التربية العربية. مجلد (٢٤). عدد (١٠٦). القاهرة: المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٠١٧م.
- رمزي زكي. الأزمة الراهنة في الفكر التنموي. القاهرة: دار ابن سينا، ٢٠٠٢م.
- سناء مصطفى محمد أبو ليفة. "دور الذكاء الشعوري كمتغير وسيط في علاقة مهارات القيادة الاستراتيجية بالقدرات الجوهرية للمنظمة: دراسة ميدانية". المجلة العلمية. العدد السادس. كلية التجارة - جامعة أسيوط، ٢٠١٦م.
- سيد الرب. موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية. القاهرة، دار النهضة العربية، (د. ت).
- شريهان محمد عبد الله: "تطوير الثقافة التنظيمية بجامعة المنوفية تحقيقا للميزة التنافسية". رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية - جامعة المنوفية، ٢٠١٦م.
- صلاح الدين توفيق محمد: "الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة: تصور مقترح". مجلة كلية التربية. مجلد (٣٨). عدد (١٠٩). الجزء الأول. كلية التربية - جامعة بنها، يناير ٢٠١٧م.
- عالية خلف خوارشيدة. المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية. عمان - الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م.
- عبد العزيز صالح جنبور. الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير. عمان - الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠م.

- عبد محمد عساف. "مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في الكليات الإنسانية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية". مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية. المجلد الأول، العدد الثاني. ٢٠١٣م.
- عثمان بن عبد الله الصالح. "تنافسية مؤسسات التعليم العالي: إطار مقترح". مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد (١٠). الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٢٠١٢م.
- على الشخبيي. "المحاسبية التعليمية وإمكانية تطبيقها في نظام التعليم في مصر". دراسات تربوية. المجلد (٣). الجزء (١١). ١٩٨٨م.
- علي الحمادي. الطريق إلى... لا ١٥ طريقة للتغيير. عمان - الأردن، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م.
- علي السيد الشخبيي. آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي. القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠١٢م.
- عليان الحولي. "تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني". ورقة علمية قدمت في مؤتمر التوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني لبرنامج التربية ودائرة ضبط التوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله والمنعقد في الفترة من ٣-٥ يوليو ٢٠٠٤م. رام الله - فلسطين: ٢٠٠٤م.
- عمر علي إسماعيل. *Six Sigma* مدخل متميز لتحسين جودة التعليم العالي بالتطبيق في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد (٧). العدد (٢١). ٢٠١١م.
- عنتر محمد احمد عبد العال: "تحقيق المزايا التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي". مجلة كلية التربية في العلوم التربوية. المجلد (٤١). الجزء (٤). القاهرة: كلية التربية - جامعة عين شمس، ٢٠١٧م.
- فؤاد العاجز وجميل ونشوان. "تطوير التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة". بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية التربية - جامعة الفيوم بعنوان: مؤسسات إعداد المعلم في الوطن العربي بين الواقع والمأمول والمنعقد

- خلال الفترة من ١٨ - ٢٠ أبريل ٢٠٠٦م. المجلد الثاني. كلية التربية - جامعة الفيوم، فبراير ٢٠٠٦م.
- ماهر احمد حسن محمد. المحاسبية التعليمية كمدخل لرفع الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية. المجلة العلمية. المجلد (٢٥). العدد (١). كلية التربية - جامعة أسيوط. ٢٠٠٩م.
- محجوب فيصل بسمان. إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣م.
- محمد أحمد الدوماني. "ضمان الجودة الشاملة في التعليم العالي وأهميتها في خدمة المجتمع". المؤتمر العلمي العربي السادس بعنوان التعليم: وآفاق ما بعد ثورات الربيع العربي للجمعية المصرية لأصول التربية بالتعاون مع كلية التربية جامعة بنها والمنعقد في الأول من يوليو ٢٠١٣م. المجلد الثاني. جامعة بنها: كلية التربية، ٢٠١٣م.
- محمد أحمد شاهين. "مستوى جودة التعليم في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر الطلبة أنفسهم". مجلة اتحاد الجامعات العربية. العدد (٥٨). عمان - الأردن: اتحاد الجامعات العربية - الأمانة العامة، ٢٠١١م.
- محمد الخطيب. "مدخل معايير وتعليم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية". ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية بعنوان: الجودة في التعليم العام والمنعقد في الفترة من ١٥ - ١٦ مايو ٢٠٠٧م. المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود - الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، ٢٠٠٧م.
- محمد الصيرفي. هندرة الموارد البشرية. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٦م.
- محمد حسن حمادات. وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان - الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٣م.
- محمد صبري الحوت. "التنافسية بين الجامعات". مجلة المعرفة التربوية، المجلد الثالث. العدد الخامس. القاهرة: الجمعية المصرية لأصول التربية بينها، ٢٠١٥م.

- محمد وديع عدنان. قياس التنمية ومؤشراتها. الفيوم: المعهد العربي للتخطيط، ٢٠٠٣م. ص ٥٦.
- محمود فوزي المناوي. العلم واللغة متى يتكلم العلم العربية؟ القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠١٣م.
- محمود موسى محمد الأعر: "واقع التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة". المجلة التربوية الأردنية. المجلد الثاني. العدد الأول. الأردن: الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، ٢٠١٧م.
- مركز الدراسات الاستراتيجية. "منظمة التجارة العالمية وتأثيرها على التعليم العالي". سلسلة نحو مجتمع المعرفة. الإصدار الثالث والعشرون. المملكة العربية السعودية: جامعة الملك عبد العزيز - مركز الدراسات الاستراتيجية، ٢٠١٠م.
- مصطفى محمود أبو بكر. الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، ٢٠٠٦م.
- نادية على حسن السيد: الريادة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية: دراسة حالة، مجلة المركز العربي للتعليم والتنمية، كلية التربية، جامعة بنها، مجلد (٢٧)، العدد (١٢٥)، ٢٠٢٠م.
- ناصر عليما. إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية. عمان - الأردن. دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤م.
- ناصر عليما. إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية. عمان - الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤م.
- نائل عبدالحفيظ. "نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي". مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية. المجلد (١٥). العدد (٢). ٢٠٠٣م.
- هندأوي محمد حافظ وإبراهيم عباس الزهيري. إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات في التعليم: رؤى نظرية وخبرات عملية. الجيزة: هبة النيل العربية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م. ص ٢٧.

- وائل العكيدي فاضل حسان: رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية. عمان – الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع، ٢٠١٩م.
- وائل توفيق رضوان. "المحاسبية التعليمية مدخل لتحقيق الاعتماد بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر". مجلة القراءة والمعرفة. العدد (١٠٣). ٢٠١٠م.
- Andrew Dobson, Stephen Quilley and C. William Young: "Sustainability as Competitive Advantage in Higher Education in the UK". International Journal of Environment and Sustainable Development, Vol. (9). No. (4). 2010.
- Gresi Sanje Dahan and Isil Senol. Corporate Social Responsibility in Higher Education Institutions: Istanbul Bilgi University Case". American International Journal of Contemporary Research. Vol. (2). No. (3). 2012.
- H. Joseph. The Ultimate Business Dictionary. Cambridge: Perseus Publishing, 2003.
- Haijing Helen de Haan: "Competitive Advantage, What Does it Really Mean in the Context of Public Higher Education Institutions?". International Journal of Educational Management. Vol. (29). No. (1). 2015.
- Hsun-I Huang and Cheng-Fei Lee. "Strategic Management for Competitive Advantage: A Case Study of Higher Technical and Vocational Education in Taiwan". Journal of Higher Education Policy and Management, Vol. (34). No. (6). 2012.
- Hsun-I Husng. An Empirical Analysis of the Strategic Management of Competitive Advantage: A Case Study of Higher Technical and Vocational Education in Taiwan. Submitted in Fulfilment of The Requirements for The Degree of Doctor of Philosophy 'School of International Business. Faculty of Business and Law, Victoria University, 2012.
- J. V. Hemsley – Brown & I. Oplatka. "Universities in a Competitive Global Marketplace: A Systematic Review of the Literature on Higher Education Marketing". International Journal of Public Sector Management. Vol. (19). No. (4). 2012.

- K. Beatty & L. Quinn. The Role of Strategic Leadership Team in Organizations, Centre for Creative Leadership. 2002.
- Kehinde O. Dehinbo, Pieter Pretorius and Johnson Dehinbo: "Strategic Analysis Towards Deriving Competitive Advantage with the Use of FOSS: The Case of a South African University". In Information Technology: New Generations (ITNG). Ninth International Conference. 2012.
- M. S. Cole Ehmke. Strategies for Competitive Advantage. Western Centre for Risk Management Education, 2013.
- Marry Hatch. "Your Audit and Instruction Controls". Paper Presented at the Annual Convention of the Main School Board. October 5 – 6. 2002.
- Mazen J. AL Shobaki and Samy S. Abu - Naser: "The Role of the Practice of Excellence Strategies in Education to Achieve Sustainable Competitive Advantage to Institution of Higher Education Faculty of Engineering and Information Technology University in Gaza a Model". International Journal of Digital Publication Technology, Vol. (1), 2017.
- Mohammad Bataineh and Mohammad Al Zoabi. "The Effect of Intellectual Capital on Organizational Competitive Advantage Jordanian Commercial Banks (Irbid District): An Empirical Study". International Bulletin of Business Administration. Issue (10). 2011.
- Montserrat Garcia-Alsina, Josep Cobarsí-Morales and Eva Ortoll: "Competitive Intelligence Theoretical Framework and Practices: The Case of Spanish University". Aslib Journal of Information Management. Vol. (68). No. (1). 2016.
- Mukesh Srivastava, Andy Franklin and Louis Martinette: "Building a Sustainable Competitive Advantage". Journal of Technology Management & Innovation, Vol. 8, No. 2, 2013.
- Oya Tamtekin Aydm. Location as a Competitive Advantage to Attract Students: An Empirical Study from a Turkish Foundation University". International Review of Management and Marketing. Vol. (3). No. (4). 2013.
- Roland K. Yeoa, Jessica Lib, Beyond Servqual: "The Competitive Forces of Higher Education in Singapore". Total

- Quality Management & Business Excellence. Vol. (25). No. (1-2). 2014.
- S. E. Christopher: "Total Quality Management as A Competitive Advantage in Higher Education Institutions". Imperial Journal of Interdisciplinary Research, Vol. (10). No. (2). 2016.
  - W. Fenwick. Encyclopaedia of Educational Leadership Administration English (Ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc, 2006.

### مواقع إلكترونية:

- [https://www. Stratigicplan Fayoum.edu.eg](https://www.Stratigicplan Fayoum.edu.eg) 17/11/20 20 متاح في
- <https://ww.idp Egypt / the fayoum7.com>. 15/11/2020.