



**تفعيل الثقافة التنظيمية كمدخل  
لدعم الميزة التنافسية لجامعة دمياط  
دراسة ميدانية**

إعداد

**د/ رانيا وصفي عثمان**

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية – جامعة دمياط

## تفعيل الثقافة التنظيمية كمدخل لدعم الميزة التنافسية لجامعة دمياط - دراسة ميدانية

إعداد

د / رانيا وصفى عثمان

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية - جامعة دمياط

### ملخص البحث

#### مقدمة:

يحظى التعليم الجامعي باهتمام بالغ من جميع الدول لما له من أهمية فى تطور المجتمعات ورفيها، ولأن على عاتقه مهمة تخريج كوادر بشرية تسهم في إحداث التنمية الشاملة. ومع بداية القرن الحادى والعشرين شهد العالم تغيرات سريعة وتحديات كبيرة، بسبب بروز ظاهرة العولمة والتحالفات الاستراتيجية بين المنظمات العملاقة وتلاحق الابتكارات والإبداعات السريعة ومن ثم تحول الاقتصاد إلى ما يسمى باقتصاد المعرفة، فأصبح لتطوير التعليم الجامعي الأولوية القصوى فى المجتمعات المعاصرة.

ولما كان أبرز خصائص العصر الجديد بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المنظمات بدرجة غير مسبوقة، فأصبحت المنظمة تحتاج إلى العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية لتحسين موقعها في الأسواق ومواجهة ضغوط المنافسين.<sup>(١)</sup>

وبذلك أصبح التنافس فى مجتمعات اقتصاد المعرفة، هو تنافس تعليمي، إذ تتقدم الدول عن طريق التعليم وتفعيل مخرجاته فى إحداث التنمية المجتمعية الشاملة، وإحداث طفرات هائلة فى النمو الاقتصادى والعسكرى والسياسي، بحيث أصبح لزاماً لأى مجتمع يسعى إلى التنمية والمنافسة والتميز مراجعة نظمه التعليمية وإصلاحها، وخاصة مؤسسات التعليم العالى ومنها الجامعات.<sup>(٢)</sup>

وفى هذا الإطار أصبحت الجامعات ملزمة ببناء قدراتها التنافسية والبحث عن التفوق والتميز عن المؤسسات الأخرى، وهذا لا يتم إلا عن طريق الإيمان بحتمية التغيير فى فلسفة ورؤية الجامعات؛ فلم تعد فى منأى عن الصعوبات والتغيرات التي تطال منظمات الأعمال، وخاصة وأنها المكان الذي يوفر المعرفة والعلم اللازمين لمواجهة مثل تلك الصعوبات والتغيرات.<sup>(٣)</sup>

لذلك أصبح من أهم ما يواجه الجامعات المعاصرة من تحديات تنمية ثقافة تنظيمية تنمى مهارات الإبداع والابتكار لدى العاملين لديها. وتزداد أهمية دراسة الثقافة التنظيمية فى ظل التحديات العالمية الجديدة والمنافسة الشديدة، والاتجاه نحو العولمة، والتغير التكنولوجى السريع، مما فرض على الجامعات مزيدا من الانفتاح والتجديد والإبداع والتطوير. (٤)

وقد حظى مجال الثقافة التنظيمية باهتمام واسع فى الفكر الإدارى والتنظيمى، كونها أحد المكونات غير الملموسة المثيرة لمشاعر وسلوكيات الجهات ذات العلاقة بالمنظمة، فضلا عن تأديتها دورا حيويا بارزا فيها، وقد ازداد الاهتمام بهذا المفهوم بعد أن لاحظ المختصون فى حقل الإدارة والتنظيم أن لكل منظمة الإطار القيمي والخصائص المميزة عن غيرها من المنظمات، وبعد أن ظهر الدور الهام للبعد القيمي فى أى عملية تنموية. (٥)

ولما كانت جامعة دمياط واحدة من مؤسسات التعليم العالى فى مصر التى بدأت من خلال فكرة فتح فصول لبعض كليات جامعة المنصورة بمدينة دمياط، ثم صدرت قرارات إنشاء كليات الفرع تباعاً طبقاً للوائح الكليات المناظرة بجامعة المنصورة فبدأ العمل بكلية التربية فى العام الجامعي ١٩٧٦-١٩٧٧م، وقد تلى ذلك كليتي العلوم والتجارة فى العام الجامعي ١٩٨٥-١٩٨٦م ثم تبعهما كلية التربية النوعية فى العام ٩٠-١٩٩١م ثم كلية الفنون التطبيقية فى العام ٢٠٠٤-٢٠٠٥م فكليات الزراعة والأدب والتربية الرياضية فى العام الجامعي ٢٠٠٦-٢٠٠٧. وفى عام ٢٠٠٧ صدر القرار الجمهوري رقم (٢٧٦) بإنشاء فرع جامعة المنصورة بدمياط. وفى شهر يوليو ٢٠١٢ صدر القرار الجمهوري رقم ١٩ لسنة ٢٠١٢ بإنشاء جامعة دمياط ومقرها مدينة دمياط الجديدة.

وقد تمثلت رسالة جامعة دمياط فى: " تقديم برامج وخدمات تعليمية وتربوية وبحثية ومجتمعية ذات جودة عالية تحكمها المعايير القومية وإعداد خريج متميز قادر على المنافسة والإبداع على المستويين المحلى والإقليمي. والمساهمة فى التنمية المستدامة للمجتمع والحرص على ترسيخ القيم الأخلاقية والحفاظ على الهوية الوطنية ". (٦)

### مشكلة الدراسة:

وفى هذا الإطار وتحقيقاً لرسالة جامعة دمياط، زادت أهمية دراسة الثقافة التنظيمية التى تدعم قيم الإبداع والتجديد والتطوير، وتسهم فى تحقيق الميزة التنافسية للجامعة. وقد تلقت الثقافة التنظيمية اهتماماً استثنائياً منذ أن اقترح هذا المفهوم من قبل العلماء الأمريكين فى عام ١٩٨٠، وقد توصلت الأوساط الأكاديمية والإدارية إلى توافق فى الآراء على أن الثقافة التنظيمية هي الكفاءة الأساسية للمنظمة. وتؤثر على فعالية أداء الأفراد والجماعات

والمنظمة بأكملها، وعلى الرغم من أنها ضمنية إلا أنها تظهر فى الخصائص الأساسية والجزرية للمنظمة. وبالتالي يمكن أن تصبح مصدرا لميزة تنافسية مستدامة إذا كانت هذه الثقافة قيمة ونادرة وغير قابلة للتغيير.<sup>(٧)</sup>

وتؤدى الثقافة التنظيمية مجموعة من الأغراض تسهم فى دعم الميزة التنافسية، التى تزيد من أهميتها للجامعة، فى مقدمتها:<sup>(٨)</sup>

- تعزيز التكامل الداخلى بين أفراد الجامعة، من خلال الاتصال والعمل معا بفعالية.
- تحقيق التكيف بين العاملين فى الجامعة والبيئة الخارجية ذات الصلة.
- تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد الجامعة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء، بما يحقق للجامعة تواجدها ونموها.
- الإحساس بالهوية التنظيمية، فاشترك أعضاء الجامعة فى نفس الثقافة، يساهم فى إشعارهم بأنهم وحدة متماسكة مع بعضهم، وانتمائهم لها.
- تسهيل الالتزام الجماعى، فالشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوى من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
- تدعيم استقرار النظام، وتعزيز التنسيق بين أعضاء الجامعة.

ولما كانت جامعة دمياط تمر بفترة تحول فرضتها التغيرات المعاصرة، وقد ظهر ذلك من خلال النمو الكمي الملحوظ والإقبال الكبير من قبل الطلبة، وتعدد التخصصات الأكاديمية، فإن هناك حاجة ملحة إلى تحقيق التميز لتحل مكان الريادة، بالإضافة إلى انه أصبحت التنافسية بين الجامعات أمرا لا يمكن تجاهله وخصوصا مع تنامى تزايد التصنيفات العالمية للجامعات، وقد غابت جامعة دمياط عن تلك التصنيفات، ما عدا تصنيف Webometrics إصدار يوليو ٢٠١٧ حققت فيه جامعة دمياط تقدما مقارنة بالترتيب السابق رغم حداثة إنشائها بالمقارنة بباقي الجامعات العالمية، حيث احتلت المركز رقم (٣٨٨٣) عالميا من بين أكثر من (٢٦٠٠٠) جامعة ومعهد ويذكر أن التقييم السابق فى إصدار يناير ٢٠١٧ كانت الجامعة فى الترتيب رقم (٧١٣٤) على مستوى العالم.<sup>(٩)</sup>

ولما كانت الثقافة التنظيمية من الدعائم التى يمكن أن تساهم فى تحقيق التفوق التنافسي، فيفترض بالجامعات أن تتمتع بثقافة تنظيمية تساهم فى حل المشكلات وتحقيق الإنجاز، فى ظل ثقافة عالمية تتجاوز حدود المكان وبيئة عالمية غير مستقرة، وعليه تحتاج جامعة دمياط إلى ثقافة تنظيمية فعالة لتكون داعمة للجامعة تعزز من ولاء منسوبي الجامعة وانتمائهم، وتعمل على

تحقيق الأهداف التي تطمح لها القيادات الجامعية، وعليه فإن إشكالية الدراسة يمكن صياغتها في السؤال الرئيس الآتي:

- كيف يمكن تفعيل الثقافة التنظيمية لدعم الميزة التنافسية لجامعة دمياط؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس، التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما مفهوم الثقافة التنظيمية، وأهم أهدافها، ومكوناتها؟
- ٢- ما أهم أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للميزة التنافسية لجامعة دمياط؟
- ٣- ما مفهوم الميزة التنافسية للجامعات، وأهم أبعادها؟
- ٤- ما علاقة الثقافة التنظيمية بالميزة التنافسية للجامعات؟
- ٥- ما واقع الثقافة التنظيمية الداعمة للميزة التنافسية لجامعة دمياط؟
- ٦- ما التصور المقترح لتفعيل الثقافة التنظيمية كمدخل لدعم الميزة التنافسية لجامعة دمياط؟

### أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق ما يلي:

- السعى لبلورة مفهوم الثقافة التنظيمية وأهم أهدافها ومكوناتها.
- الوقوف على أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للميزة التنافسية لجامعة دمياط.
- التصدى لدراسة مفهوم الميزة التنافسية للجامعات، والوقوف على أهم أبعادها.
- الكشف عن علاقة الثقافة التنظيمية بالميزة التنافسية للجامعات.
- الوقوف على واقع توافر الثقافة التنظيمية الداعمة للميزة التنافسية لجامعة دمياط.
- صياغة تصور المقترح لتفعيل الثقافة التنظيمية كمدخل لدعم الميزة التنافسية لجامعة دمياط.

### أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

- ١- الأهمية النظرية: تتبثق أهمية البحث النظرية من أهمية الثقافة التنظيمية كمدخل لدعم الميزة التنافسية وكضرورة حتمية تفرضها حركة التوسع الجامعي في محافظة دمياط، ولما لها من دور في المحافظة على فرص الجامعة في البقاء والاستمرار. وبالتالي يمثل البحث الحالي إضافة علمية في هذا المجال.
- ٢- الأهمية التطبيقية: تتمثل الأهمية التطبيقية للبحث في أنه قد يستفيد من نتائج الفئات التالية:
  - إدارة جامعة دمياط، وذلك في إطار سعيها إلى تحقيق سبق على المنافسين على الصعيدين المحلي والعالمي.

- القائمون على أمر الكليات المختلفة بجامعة دمياط، حيث يسهم البحث فى النهوض بالعملية التعليمية، وجعل الجامعة أكثر قدرة على المنافسة.
- الخريج حيث يتم إعداده فى مناخ ملائم يسهم فى تحقيق التميز والمنافسة ويفتح أمامه فرصا أوسع فى سوق العمل.
- القائمون على وحدات الجودة فى جامعة دمياط من خلال تحسين أداء العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها.
- أعضاء هيئة التدريس والعاملون بكليات جامعة دمياط، مما يرفع من مستوى أدائهم المهني لدعم الميزة التنافسية للجامعة.

### منهج البحث وأدواته:

يستخدم البحث منهج البحث الوصفي نظرا لملاءمته لطبيعته، مع الاستعانة بالاستبانة كأداة بحثية قدمت إلى عينة من قيادات الجامعة ومنسوبيها من أعضاء هيئة تدريس وعاملين. وذلك بهدف تحديد درجة ممارسة بعض أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للميزة التنافسية لجامعة دمياط.

### حدود البحث:

#### تتمثل حدود البحث فى:

- الحدود البشرية وتتمثل فى: منسوبي جامعة دمياط من قيادات وأعضاء هيئة تدريس وعاملين.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على تحديد درجة ممارسة بعض أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للميزة التنافسية لجامعة دمياط، وصولا إلى اقتراح تصور بتفعيل دور الثقافة التنظيمية فى تحقيق الميزة التنافسية لجامعة دمياط.

### مصطلحات البحث:

#### تحدد مصطلحات الدراسة فيما يلى:

- ١- الثقافة التنظيمية: وتعرفها الباحثة إجرائيا بأنها: مجموعة القيم السائدة والمعبرة عن خصائص العمل داخل الجامعة. والتي تحدد طريقة تفكير العاملين وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل، وتحدد سلوكهم وتؤثر فى أدائهم وإنتاجيتهم.
- ٢- الميزة التنافسية: وتعرفها الباحثة إجرائيا بأنها: الخصائص والسمات التى تميز جامعة دمياط عن غيرها من الجامعات، وتكفل لها السبق مثل: كفاءة البرامج الدراسية أو خصائص أعضاء الهيئة التدريسية أو نمط الإدارة، أو جودة الخدمة التعليمية أو انخفاض

التكلفة، أو الموقع الجغرافي، مما يحقق للجامعة القدرة على جذب الطلاب من البيئة المحلية والعالمية.

### خطوات الدراسة:

وسوف تسير الدراسة على النحو التالي:

**المحور الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة:** ويشتمل على:

(أ) عرض وتحليل للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث للتعرف على المشكلات التي تناولتها والأساليب والإجراءات المتبعة ونتائجها، وتوضيح مدى استفادة البحث الحالي منها.  
(ب) إطار مفاهيمي حول الثقافة التنظيمية. (وذلك للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة مشكلة البحث).

(ج) عرض أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للميزة التنافسية لجامعة دمياط. (وذلك للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة مشكلة البحث).

(د) إطار مفاهيمي حول الميزة التنافسية (وذلك للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة مشكلة البحث).  
(هـ) توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية للجامعات (وذلك للإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة مشكلة البحث).

**المحور الثاني: الإطار الميداني للبحث** (وذلك للإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة مشكلة البحث)  
**المحور الثالث تصور المقترح بتفعيل الثقافة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة دمياط** (وذلك للإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة مشكلة البحث)

### المحور الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة التي تؤكد مشكلة الدراسة، وتوضح ضرورة مناقشتها وسيتم عرضها في محورين:

#### أ- الدراسات السابقة:

#### أولاً: دراسات تناولت الثقافة التنظيمية:

١- دراسة سمير يوسف عبد الإله (٢٠٠٦) بعنوان " واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة"<sup>(١٠)</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى وأثرها على التطوير التنظيمي للجامعات، وتم اعتماد المنهج الوصفي باستخدام أداة الاستبيان، أما عينة الدراسة فتضم 340 موظفاً. ومن النتائج المتوصل إليها في هذه

الدراسة: أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تتمثل في ثقافة الانجاز، أما الثقافة التنظيمية السائدة في كل من جامعة الأزهر وجامعة الأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار.

٢- دراسة (Shakil, Ahmad, 2012) بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة الأداء في باكستان": (١١)

الهدف من هذه الدراسة معرفة العلاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية وممارسات إدارة الأداء. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات من خلال استبيانات من ٦٠ موظفا في معهد كومساتس لتكنولوجيا المعلومات. وتكونت العينة من أعضاء هيئة التدريس من الذكور والإناث. وتوصلت النتائج إلى أن المشاركة ترتبط ارتباطا وثيقا بالاتساق والقدرة على التكيف. وبالمثل الأبعاد الأخرى التنظيمية الثقافة لها علاقة إيجابية بشكل كبير مع ممارسات إدارة الأداء.

٣- دراسة ٣ (AO Osibanjo; AA Adeniji 201) بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على ممارسات الموارد البشرية دراسة مختارة - الجامعات النيجيرية": (١٢)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن نتائج تأثير الثقافة التنظيمية على ممارسات الموارد البشرية في بعض الجامعات الخاصة النيجيرية. وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة بحثية طبقت على (٢٣٧) مشاركا في الجامعات الخاصة، وأظهرت النتائج ان هناك علاقة وثيقة بين الثقافة التنظيمية وعملية التوظيف، وبرامج التدريب، وإدارة الأداء الوظيفي، وأداء الموظفين، وهيكل الأجور، وإدارة التعويضات.

٤- دراسة Bogdanowicz, Maryla 2014 بعنوان "الثقافة التنظيمية كمصدر لميزة تنافسية - دراسة حالة لشركة اتصالات في بولندا": (١٣)

تمثل هدف الدراسة في تحليل أثر الثقافة التنظيمية على القدرة التنافسية لشركات الاتصالات في بولندا. وذلك في مجالات الابتكار، والكفاءة، والجودة، وهوية الشركة والصورة الخارجية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم الاستعانة بالمقابلات وتحليل بيانات الشركة (إطار القيم المتنافسة، والتزام الموظفين، واستقصاء رضا العملاء، والتقارير الداخلية) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تتماشى مع الاستراتيجية والقوة الداخلية للمنظمة، وتسهم في تحسين كبير لقدرتها التنافسية. ومن أهم العناصر التي تسهم في عملية التغيير التشخيص الصحيح للفرق بين الخصائص الثقافية الحالية والمطلوبة. وتغطية الثغرات الثقافية في كل المجالات، وهيكل الشركة والإجراءات الداخلية والتواصل الخارجي.



٥- دراسة أم الخير مرداسي ٢٠١٦ بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة: فنادق ثلاثة نجوم ولاية بسكرة ": (١٤)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق ثلاث نجوم لولاية بسكرة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبيان كأداة طبقت على الموظفين الذين يشغلون المهام الإدارية، أما التحليل فقد أجري على ( 83 استبيان، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- بينت الدراسة أن فنادق ثلاث نجوم في ولاية بسكرة قد حققت الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة بمستوى مرتفع، وكان أعلاها بعد تخفيض التكلفة وأقلها بعد الابتكار.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية) قيم الإبداع، الاهتمام بالتفاصيل والنتائج، التوجه نحو العمل الفرقي، القيم الأخلاقية وتقدير العاملين، قيم التوجه نحو الزبون، الاهتمام برأس المال البشري (في تحقيق الميزة التنافسية).

٦- دراسة حسن عبد الحليم النور وإبراهيم فضل المولى ٢٠١٦ بعنوان " الثقافة التنظيمية وأثرها في الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية على المصارف التجارية السودانية ": (١٥)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوداني، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة وتأثيراً للثقافة التنظيمية السائدة على الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة (التطوير والإبداع، جودة المنتجات، الأداء المالي) في القطاع المصرفي.

٧- دراسة Tabatabaee, Seyed Mahmoud;et.al 2016 بعنوان " دراسة العلاقة بين

الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لموظفي مكتب مقاطعة فارامين للتعليم " (١٦)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بين العاملين في وزارة التربية والتعليم مقاطعة فارامين بطهران. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات القياس في: (أ) استبيان الثقافة التنظيمية، و(ب) استبيان الانتماء التنظيمي وأشارت النتائج إلى أن البعد البارز للثقافة التنظيمية في إدارة فارامين للتعليم هو السيطرة، وأن الموظفين لديهم انتماء تنظيمي معتدل. وتبين وجود علاقة ارتباط معنوية بين الانتماء التنظيمي ومتغيرات الإبداع الشخصي والمسئولية والقيادة والتنسيق والدعم الإداري.

### ٨- دراسة نيرة جمال محمود ٢٠١٦ بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تنمية القدرات التنافسية لدى الطالب الجامعي - دراسة ميدانية ": (١٧)

هدفت الدراسة إلى التعرف على ملامح الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، وتحديد المعالم الرئيسة للقدرات التنافسية في التعليم الجامعي، والتعرف على الواقع الفعلي لدرج الثقافة التنظيمية في تنمية القدرات التنافسية لدى الطالب الجامعي، ووضع تصور مقترح للنهوض والارتقاء بدور الثقافة التنظيمية في تنمية القدرات التنافسية لدى الطالب الجامعي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما استعانت باستبانيتين والتي طبقت إحداها على عينة من الطلاب بلغت (٢٥٢١)، والأخرى على القيادات الإدارية ونوابهم بلغ عددهم (٢٨٢)، في (١٢) كلية نظرية وعملية بجامعة أسسيوط والمنيا. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:

- تراوح الوزن النسبي لآراء عينة القيادات الإدارية في الاستبانة التي تقيس الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالقدرات التنافسية للطالب الجامعي ما بين ٦١%، ٧٦%.
- وضع تصور مقترح للثقافة التنظيمية للنهوض والارتقاء بدورها في تنمية القدرات التنافسية لدى الطالب الجامعي.

### ثانياً: دراسات تناولت الميزة التنافسية:

#### ١- دراسة Essary, Michael 2011 بعنوان " استكشاف تطوير نموذج ميزة تنافسية للتعليم عبر الإنترنت في جامعة الولايات الصغيرة ": (١٨)

الغرض من هذه الدراسة هو خلق نموذج الميزة التنافسية للتعليم عبر الإنترنت والتي من شأنها أن تساعد القيادة الجامعية في اتخاذ القرارات، وأجريت الدراسة في جامعة أثلينا الحكومية. وركزت الدراسة على اكتساب معرفة متعمقة بالعوامل الداخلية والخارجية في ولاية أثلينا لخلق نموذج للميزة التنافسية للتعليم عبر الإنترنت. وتم استخدام استبيان لجمع بيانات الدراسة من ١٦ مشاركاً من موظفي الإدارة وموظفي المحاسبة / الأعمال التجارية وأعضاء لجنة الخطة الرئيسة للجامعة الذين لديهم معرفة محددة بالمشاكل التي تمت دراستها. وشملت نتائج الدراسة أربعة عوامل رئيسة تحدد حدود ما يمكن أن تحققه المؤسسة العامة بنجاح: مواطن القوة والضعف المؤسسي والفرص المؤسسية والتحديات والتوقعات المجتمعية الأوسع وتوقعات دافعي الضرائب والقيم الشخصية للمؤسسة. ويمكن أن يصبح نموذج المزايا التنافسية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالتعليم عبر الإنترنت والتقليدية، الذي تم تطويره في هذه الدراسة، إذا ما تم تطبيقه بفعالية، أداة هامة لضمان استمرار وجود وربحية الكليات الصغيرة مثل ولاية أثلينا.

٢- دراسة محمود حسين الوادى وعلى فلاح الزعبي ٢٠١١ بعنوان " مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية فى الجامعات الأردنية دراسة تحليلية ": (١٩)

هدفت هذه الدراسة إلى حث الجامعات عموماً على دراسة وتفحص إدارة الجودة الشاملة ومستلزماتها في تحقيق المزايا التنافسية، وأثرها في تبني الجامعة إدارة الجودة الشاملة سلوكاً ووصف منهجية إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية في الجامعات الأردنية لتوفير مسار واضح في مواجهة التحديات المستمرة، واعتماداً على متغيرات ونموذج البحث تم بناء استبانة محكمة وزعت على عينة البحث وعددها (120) فرداً، ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج: على الجامعات استثمار مزايا التطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق المزايا التنافسية من خلال تحقيق خدمات التعليم بالجودة المناسبة، والتأكيد على مشاركة كافة العاملين في تحقيق الجودة المطلوبة من خلال منحهم المشاركة الفعلية بالمناقشات الجارية حول الجودة والتطبيق الميداني لأفكارهم وآرائهم العلمية والعملية المبدعة، والتأكيد على التحسين والتطوير المستمر لكافة الأعمال في الجامعة وبشكل خاص المتعلقة بتحقيق الخدمة الممتازة.

٣- دراسة عثمان عبد الله الصالح ٢٠١٢ بعنوان "تنافسية مؤسسات التعليم العالى، تصور مقترح ": (٢٠)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفاهيم ومجالات واستراتيجيات بناء الميزة التنافسية فى الجامعات السعودية، وأهم المتطلبات لكل من المجالات والاستراتيجيات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستعان بالاستبانة التى طبقت على عينة من أعضاء مجالس ست من الجامعات السعودية، وبلغ عددهم (٢٠٦) عضواً، وتوصلت النتائج: إلى أن مجالات البحث العلمى، انتاج المعرفة، التعليم، التقنية، من المجالات الأكثر أهمية لبناء الميزة التنافسية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات. وأوصت الدراسة بالعمل على توفير متطلبات المجالات والاستراتيجيات لبناء الميزة التنافسية فى الجامعات السعودية.

٤ - دراسة فوزية محمد علام ٢٠١٤ بعنوان " تطوير سياسة التعليم الجامعى بمصر فى ضوء متطلبات تحقيق القدرة التنافسية ": (٢١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع سياسة التعليم الجامعى بمصر فى ضوء متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للجامعات .ووضع تصور مقترح لتطوير سياسة التعليم الجامعى المصرى فى ضوء متطلبات تحقيق القدرة التنافسية. وتم استخدام المنهج الوصفى التحليلى .وأسفرت نتائج الدراسة عن أن الحفاظ على القدرة التنافسية أصبح قضية هامة ينبغى أن تأتى على رأس قائمة الأولويات الاستراتيجية لأية جامعة.

٥- دراسة de Haan, Haijing Helen 2015 بعنوان "ميزة تنافسية، ماذا يعني ذلك حقا في سياق مؤسسات التعليم العالي العامة؟": (٢٢)

الغرض من هذه الدراسة هو الكشف عن مفهوم "الميزة التنافسية" حيث تم تطبيقه على نطاق واسع في قطاع التعليم العالي العام. من أجل الحصول على بعض الفهم الثاقب حول كيفية تطبيق الميزة التنافسية في أنشطة مؤسسات التعليم العالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأجريت ٧٣ المقابلة مقابل ١٦ وكالة من مؤسسات التعليم العالي الهولندية. وتوصلت النتائج: من خلال دراسة المعاني المتنوعة إلى تحديد ١٣ عنصرا في بناء المزايا التنافسية التي تطلبها مؤسسات التعليم العالي، وقد تم تحديد الفجوات بين المستوى المركزي ومستوى هيئة التدريس في التخطيط الاستراتيجي.

٦- فرحاتي لويذة ٢٠١٦ بعنوان " دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة - دراسة حالة ": (٢٣)

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الزبوني، رأس المال الهيكلي) وتحقيق الميزة التنافسية بأبعاده المتمثلة في (الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة). وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي مستعينة بالاستبيان كأداة بحثية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة.

٧- دراسة وسيم اسماعيل الهاييل وأحمد عبد الكريم السر ٢٠١٧ بعنوان "جودة الخدمات الإلكترونية وتأثيرها على الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر الطلبة": (٢٤)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى جودة الخدمات الإلكترونية وتأثيرها على الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر الطلاب، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة، وبلغت عينة مجتمع الدراسة 540 طالبا من طلاب كليات الهندسة وتكنولوجيا المعلومات والطب والتجارة (في الجامعات الفلسطينية الثلاث) الجامعة الإسلامية - جامعة فلسطين - جامعة الأقصى في قطاع غزة. وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر جودة الخدمات الإلكترونية والميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية.

٨- دراسة شيرين محمد وسيم محمود، ٢٠١٧ بعنوان " إدارة رأس المال الفكري مدخل لتعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية بجامعة المنصورة ": (٢٥)

هدفت الدراسة إلى التنظير لمدخل إدارة رأس المال الفكري وكيفية الاستفادة منه في تحسين القدرة التنافسية لكليات التربية، ثم وضع تصور مقترح لتحسين القدرة التنافسية لكليات التربية في ضوء الاستفادة من مدخل إدارة رأس المال الفكري. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانته وجهت لعينة (١٨٧) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: - جاءت درجة توافر مقومات إدارة رأس المال الفكري بكليات التربية جامعة المنصورة بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (٢,١٤). وجاءت معوقات إدارة رأس المال الفكري بكليات التربية جامعة المنصورة بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (٢,٣٢)، وجاءت على الترتيب التالي: المعوقات المادية، والمعوقات التنظيمية والمعوقات البشرية.

#### تعقيب عام على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض مجمل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، يمكن عرض مجموعة من الملاحظات على النحو التالي:

١- أوضحت العديد من الدراسات الاهتمام العربي والعالمي بالثقافة التنظيمية والميزة التنافسية للمنظمات بصفة عامة، ولمؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة، وذلك لدورها في تحقيق نتائج ايجابية في فاعليته ومخرجاته مثل دراسة سمير يوسف عبد الإله (٢٠٠٦) ودراسة Bogdanowicz, Maryla 2014، ودراسة شيرين محمد وسيم محمود ٢٠١٧.

٢- سعت بعض الدراسات إلى الكشف عن متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعات، وجاءت الثقافة التنظيمية من ضمن تلك المتطلبات مثل دراسة فوزية محمد علام ٢٠١٤.

٣- أكدت بعض الدراسات على تعدد مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات، وجاء من ضمن تلك المداخل: إدارة الجودة الشاملة مثل دراسة محمود حسين الوادى ٢٠١١، واستخدام التكنولوجيا لتحقيق التعليم عبر الانترنت مثل دراسة (Essary, Michael 2011)، وجودة الخدمات الالكترونية مثل دراسة (وسيم اسماعيل الهايبل وأحمد عبد الكريم السر ٢٠١٧)، ورأس المال الفكري مثل (دراسة فرحاتى لويظة ٢٠١٦) ودراسة (شيرين محمد ٢٠١٧)، الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية للمؤسسات مثل دراسة (حسن عبد الحليم النور وإبراهيم فضل المولى ٢٠١٦)، ودراسة (أم الخير مرداسى ٢٠١٦)، ودراسة

- ( Bogdanowicz, Maryla 2014 )، بينما سعت دراسة نيرة جمال محمود إلى الوقوف على دور الثقافة التنظيمية في دعم القدرة التنافسية للطلاب الجامعي.
- ٤- اهتمت بعض الدراسات بالكشف عن مفهوم الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي مثل دراسة (de Haan, Haijing Helen 2015).
- ٥- انتهجت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي.
- ٦- أفادت العديد من الدراسات السابقة في بعض جوانب الإطار النظري للدراسة الحالية من حيث بيان أهمية مشكلة الدراسة، والمفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية، والميزة التنافسية.
- ٧- استفادت الدراسة الحالية من بعض الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة، والتصور المقترح.
- ٨- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية. وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تركيزها على الوقوف على مدى توافر الثقافة التنظيمية الداعمة للميزة التنافسية في جامعة دمياط، وذلك من وجهة نظر منسوبي الجامعة، وهو ما لم تهدف إليه أي من هذه الدراسات، ولم تتخذ موضوعاً لها، ومن ثم تعد الدراسة الحالية الأولى من نوعها في هذا الجانب.

### ب: مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعددت تعاريف ثقافة المنظمة حسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثون فمنهم من عرفها من خلال العناصر المكونة لها ومنهم من عرفها بتأثير تلك العناصر والمكونات على سلوك العاملين ومنهم من عرفها من خلال وظائفها، وفيما يلي استعراض لتلك التعاريف: هي " مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم طريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعامل أعضاء المنظمة مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة." (٢٦)

وتعرف بأنها " البرمجة الجماعية للعقل الذي يميز أعضاء منظمة واحدة من الآخرين." (٢٧)

وهي " الغراء الاجتماعي الذي يربط العاملين معا ويجعلهم يشعرون بجزء من الخبرة التنظيمية. وهو وسيلة لجذب موظفين جدد والاحتفاظ بفعالية الأداء." (٢٨)

وهي عبارة عن " حالة مستقرة نسبياً من الممارسات السلوكية التي تعيشها المنظمة جراء نقل تجارب الأكثرية المسيطرة أو الأقلية الضاغطة في المنظمة، وأفكارهم ومعتقداتهم وقيمهم وحققها في النظام السائد لتحقيق أهداف محددة." (٢٩)

ويمكن تعريفها " بأنها بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي مكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء، فهي توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المنظمة، ما هو مركزها الآن، وكيف ستكون في المستقبل ". (٣٠)

وهي " مجموعة من المعتقدات المشتركة بين أعضاء الإدارة العليا بالمنظمة، وتعني كيفية إدارة أنفسهم وإدارة أفراد المنظمة وكيف يسرون أعمال منظماتهم، هذه المعتقدات غير محسوسة للإدارة العليا ولكن لها تأثير على أفكارهم وأفعالهم ". (٣١)

وفي ضوء التعاريف السابقة تعرفها الباحثة إجرائياً بأنها مجموعة القيم السائدة والمعبرة عن خصائص العمل داخل جامعة دمياط. وتحدد طريقة تفكير العاملين وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم. وتشتمل على عناصر ثلاثة: الجانب المعنوي من قيم وأخلاق ومعتقدات وأفكار، والجانب السلوكي من عادات وتقاليده وممارسات، والجانب المادي.

١- أهمية الثقافة التنظيمية للجامعات: تكمن أيضاً أهمية الثقافة التنظيمية في أنها تسهم في تحقيق العديد من الفوائد للجامعات، منها:

- ✘ تسهل عملية التنبؤ بسلوك العاملين.
- ✘ تجعل من السهل تنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي للعاملين، وتجعل العاملين يتصرفون وفق خصائصها وشروطها. (٣٢)
- ✘ تمنح الجامعة الميزة التنافسية، إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كاللنفاني في العمل وخدمة العميل.
- ✘ تعتبر دليلاً مرشداً للإدارة والعاملين لنماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها.
- ✘ تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها.
- ✘ ترفع قدرة الجامعة على مواكبة التطورات الجارية من حولها. (٣٣)

٢- أهداف الثقافة التنظيمية للجامعات: تسعى الثقافة التنظيمية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✘ إحداث التكامل والتنسيق الداخلي في بيئة العمل، إذ تسهم الثقافة في تأسيس نظام العمل الجماعي وطرائق الاتصال وبيان السلوك المقبول وغير المقبول.
- ✘ التكيف الخارجي مع البيئة، إذ تساعد الثقافة التنظيمية على وصول المنظمة (الجامعة) إلى تحقيق أهدافها من خلال آليات التعامل مع البيئة الخارجية كالعملاء والتجاوب مع احتياجاتهم وتوقعاتهم والمنافسين وطرائق التعامل معهم. (٣٤)

- ✳ تسهل الالتزام الجماعي: فالشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
- ✳ تعزز استقرار النظام: من خلال تشجيع التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء الجامعة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
- ✳ تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فتقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما. (٣٥)
- ٣- **خصائص الثقافة التنظيمية: هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الثقافة التنظيمية، وهي كما يلي:**
- ✳ **مكتسبة:** فالثقافة التنظيمية تكتسب عن طريق الاحتكاك والتفاعل في بيئة العمل، مما يسهل التنبؤ بها.
- ✳ **تراكمية:** تستمر من جيل إلى جيل داخل المنظمة، من خلال التعليم والاكتساب.
- ✳ **مركبة:** تتكون من مجموعة من الأجزاء والمكونات المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المنظمة. (٣٦)
- ✳ **الانتباه نحو النتائج:** درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- ✳ **التوجه نحو الفريق:** درجة تنظيم فعاليات العمل نحو الفريق لا الأفراد.
- ✳ **نظام المكافأة:** مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقا للأداء.
- ✳ **الدعم الإداري:** مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.
- ✳ **الهوية:** درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل وليس وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين.
- ✳ **التكامل:** مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة. (٣٧)
- ٤- **مكونات الثقافة التنظيمية: تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مختلفة، هي:**
- **القيم التنظيمية:**

وهي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم. (٣٨) وهي القيم التي تنعكس في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، (٣٩) ومن هذه القيم على سبيل المثال المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت،



الاهتمام بالإنتاج والإنتاجية، عدم قبول الرشوة، احترام العملاء، تقليل التكلفة، العلاقة التعاونية بين العاملين، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين. (٤٠)

ويوجد نوعان من القيم على مستوى المنظمة هما القيم الوسيطة والقيم النهائية وهي النتائج النهائية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها، وقد تتبنى المنظمة الواحدة القيم النهائية التالية: التميز، الإبداع، الجودة. أما القيم الوسيطة فهي السلوك المرغوب الذي تحرص المنظمة على نشره بين العاملين، ومن بين السلوكيات الوسيطة، الجدية في العمل، احترام السلطة وتقاليده العمل، الحيطة والحذر، امتلاك العاملين لصفات الإبداع والأمانة وتحمل المخاطر. (٤١)

#### - المعتقدات التنظيمية:

المعتقدات التنظيمية عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة والاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية المشاركة في صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية. (٤٢)

#### - الأعراف التنظيمية:

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة لها، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في المنظمة نفسها. ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع (٤٣).

#### - التوقعات التنظيمية:

تتمثل التوقعات التنظيمية في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها ويتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرءوسين، والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم، والمرءوسين من الرؤساء، والمتمثلة في الاحترام والتقدير المتبادل، بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية. (٤٤)

وتتمثل أبعاد الثقافة التنظيمية، في: (٤٥)

#### - البعد التنظيمي:

ويهتم البعد التنظيمي بدراسة آراء واتجاهات وسلوك العاملين في المنظمات، بالإضافة إلى دراسة تأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على أداء العاملين وإدراكهم ومشاعرهم، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على كفاءة التنظيم.

- **البعد الإداري:** ويتمثل في سلوك النشاط الإداري، والتوقع الإداري والفكر الإداري. السائد داخل المنظمة.

- **البعد الإنساني:** ويقصد به تأثير الثقافة التنظيمية على الجانب الإنساني، من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير والموظفين أو مع الجمهور فضلا عن العادات والتقاليد.

- **السلوك القيادي:** وهي قدرة الفرد القائد في التأثير على الآخرين بالشكل المرغوب فيه من خلال إبداعه في مجال عمله مستندا إلى الخبرات والقدرات الذهنية، التي تجعل من الشخص مصدر إعجاب وقدرة على التأثير في الآخرين.

يستنتج من العرض السابق لمفهوم الثقافة التنظيمية وأهم أهدافها وأهميتها وأبعادها أن الثقافة التنظيمية تعزز الولاء لفلسفة الجامعة وأهدافها، مما يؤدي إلى زيادة فعالية إنجاز العاملين وشعورهم بوحدة الهدف وأنهم يتشاركون الأهداف والقيم، كما تعمل كنظام رقابة تكون مهمته توجيه السلوكيات نحو الأهداف المرغوب فيها، مما يسهم في دعم الأداء التنظيمي للعاملين وتحقيق التميز للجامعة والسبق على منافسيها.

### ج- أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للميزة التنافسية للجامعات:

ويمكن توضيح تلك الأبعاد فيما يلي:

#### ١- القيادة الداعمة للميزة التنافسية:

تقع على عاتق القادة مسئولية تحفيز التزام العاملين داخل الجامعة، والمشاركة في أداء العمل لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية. وتحقيق ارتباط منسوبي الجامعة بها، وبالتالي كيف يشعرون عن الإدارة العليا، هذا العامل له علاقة بالثقة التنظيمية، فضلا عن الإنصاف والاحترام، والحرص على تحقيق رضا المنسوبين، والسعي لتقديم خدمة على مستوى عال من الأداء. (٤٦)

وتتمثل أهم خصائص الثقافة التنظيمية للقادة الداعمين للميزة التنافسية في: (٤٧)

- ✘ تشجيع عملية التعلم في مكان العمل.
- ✘ مناقشة العاملين وتوجيههم إلى أهمية التعلم ومشاركة الخبرات والمعرفة.
- ✘ إيجاد توجه عام وفهم مشترك بين العاملين.
- ✘ دعم الأفكار الجديدة والخلاقة.
- ✘ توجيه العاملين للعمل في فريق.
- ✘ مساعدتهم على حل مشكلاتهم الاجتماعية وتخفيف المواقف الصعبة.

✘ إيمان القيادة بان العاملين هم خبراء فى مجالهم، وترقيتهم بناء على معارفهم المتخصصة

وبالتالى فإن القيادة الإدارية للجامعة تمثل العامل الحاسم فى دعم ثقافة تنظيمية تؤكد على الإبداع والتمكين والتميز، وتمنح الأمن النفسى والاجتماعى لمنسوبى الجامعة مما يسهم فى تحقيق الميزة التنافسية للجامعة فى جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

### ٣- الهيكل التنظيمى والنظم الداخلية الداعمة للميزة التنافسية:

إن التنظيم هو هيكل يوضح مواقع الوظائف المختلفة للمنظمة، ويتضمن توضيح العلاقات التنظيمية القائمة بين الوحدات التنظيمية والإدارية المختلفة، إضافة لبيان سبل انسياب السلطة والمسئولية بين الوحدات التنظيمية. (٤٨)

وتتمثل جوانب الهيكل التنظيمى الداعمة للميزة التنافسية للجامعة، فى: (٤٩)

- ✘ الوظائف والأنشطة المختلفة للجامعة، وتغيير توصيف هذه الوظائف.
- ✘ إنشاء أو دمج أو إلغاء بعض الأقسام والإدارات مما يؤدي إلى تغيير هيكل التنظيم.
- ✘ علاقات السلطة والمسئولية بين إدارات وأفراد الجامعة.
- ✘ خطوط الاتصال ونظم المعلومات فى الجامعة.
- ✘ إجراءات ونظم وقواعد العمل الداعمة للابتكار.
- ✘ التكنولوجيا والآلات ورأس المال الذى تستخدمه الجامعة.
- ✘ العمليات الإدارية من تخطيط وتوجيه ورقابة.

كما يوضح الهيكل التنظيمى خطوط الاتصالات القائمة بين العاملين ومراكز اتخاذ القرارات، وطبيعة انسيابها ويتمثل الهدف الرئيسى للاتصال فى تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد، فبواسطة الاتصال يمكن تحقيق الأهداف المختلفة للجامعة. وتتمثل أهم خصائص الثقافة التنظيمية الخاصة للهيكل التنظيمى الداعمة للميزة التنافسية، فى:

- ✘ نقل المعلومات والبيانات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يسهم فى اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة الجامعية ونموها وتطورها.
- ✘ تقييم الأداء وإنتاجية العمل وتحديد معايير ومؤشرات الأداء.
- ✘ توجيه وتغيير السلوك الفردى والجماعى للعاملين فى الجامعة، وتغيير اتجاهاتهم وآرائهم نحو العمل.
- ✘ تحقيق التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للجامعة وإنجاز الأعمال والمهام.

✘ تهيئة المناخ الجيد لتحقيق الرضا فى العمل ورفع الروح المعنوية، وبالتالي تحفيز العاملين

✘ تعريف المشكلات وسبل علاجها بما يتناسب مع الممارسات الخاصة بالعمل. (٥٠)

✘ تنمية منسوبي الجامعة عن طريق تدريبهم وتنمية قدراتهم بشكل يمكنهم من اتخاذ القرارات بشكل أفضل. (٥١)

وبالتالى يستنتج أن الهيكل التنظيمى يسهم فى إكساب الجامعة الميزة التنافسية عن طريق توضيح خطوط السلطة مما يسهم فى تحقيق النظام، وتحسين الاتصال بين العاملين فى المستويات الإدارية المختلفة مما يسهل توفير مناخ تنظيمى داعم لحرية اتخاذ القرار، والتمكين لمنسوبي الجامعة وبالتالي تحقيق التميز للجامعة.

### أهم النظم الداخلية الداعمة للميزة التنافسية:

وتتمثل أهم النظم الداخلية الداعمة للميزة التنافسية للجامعة، فيما يلى:

#### أولاً - الالتزام التنظيمى:

تهدف الثقافة التنظيمية إلى تحقيق التزام الموظفين، مما سيحسن الأداء التنظيمي، وذلك فى مستويين هما الالتزام السلوكي والالتزام العاطفي مثل الأجور المتعلقة بالأداء، وتعزيز التواصل والمشاركة والتدريب، وإثارة المشاعر والعواطف لدى الموظفين مما يؤدي إلى نظام أخلاقي تكاملي. على سبيل المثال، فإن الالتزام العاطفي يؤثر على الرابطة النفسية للجامعة، وبالتالي تعزيز الثقافة التنظيمية المطلوبة التي على الموظف أن يتشربها. كما أن الثقافة يمكن أن تحقق ما تحققه القواعد واللوائح التنظيمية الرسمية، مثل القدرة على التنبؤ، والنظام، والانساق. (٥٢)

ويسهم الالتزام التنظيمى للعاملين فى دعم الميزة التنافسية للجامعة، نظرا لكونه يسهم فى تعريف الفرد بالمنظمة (الجامعة) وتمكينه من المشاركة فيها، مما يسهم فى غرس الشعور بالإيمان القوي وقبول أهدافها وقيمها، وبالتالي رغبة قوية فى بذل جهد كبير للحفاظ على عضوية المنظمة (الجامعة). (٥٣)

ويمكن تحديد ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي: العاطفية، والاستمرارية، والمعيارية.

✘ يحدث الالتزام العاطفي أو الأخلاقي عندما يتبنى الأفراد أهداف المنظمة (الجامعة) وقيمها. فهم يتورطون عاطفياً معها ويشعرون بالمسئولية الشخصية عن مستوى نجاحها.

- هؤلاء الأفراد عادة ما يظهرون مستويات عالية من الأداء، مواقف العمل الإيجابية، والرغبة في البقاء فيها.
- ✘ ويحدث الالتزام المستمر عندما يقيم الأفراد علاقتهم مع المنظمة (الجامعة) بشأن ما يتلقونه مقابل جهودهم وما قد يفقدونه إذا ما تركوا (أي الأجر والمزايا) هؤلاء الأفراد يبذلون قصارى جهدهم فقط عندما تتناسب المكافآت مع توقعاتهم.
  - ✘ ويحدث الالتزام المعياري عندما يظل الأفراد مع منظمة (الجامعة) على أساس معايير السلوك أو المعايير الاجتماعية المتوقعة. (٥٤)
- وتتمثل خصائص الالتزام التنظيمي الداعمة للميزة التنافسية، في:
- ✘ يشير الالتزام التنظيمي إلى رغبة الفرد في بذل أقصى جهد ممكن من أجل المنظمة (الجامعة)، واستعداده للبقاء فيها، وقبوله بقيمها وأهدافها، مما يسهم في دعم تميز الجامعة.
  - ✘ يعبر الالتزام التنظيمي عن ولاء الفرد للمنظمة (الجامعة)، ورغبته في التفاعل الاجتماعي
  - ✘ يمثل الالتزام التنظيمي شعورا داخليا يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة (الجامعة) وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالحها.
  - ✘ يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم (٥٥).
  - ✘ إن الالتزام العاطفي مرتبطا بشدة السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالعمل (مثل الحضور، سلوك المواطنة التنظيمية). (٥٦)

### ثانيا - بناء فرق العمل:

- تعتمد الإدارة المعاصرة على فرق العمل كوسيلة لحشد وتنسيق واستثمار الطاقات الفكرية والذهنية والخبرات العملية للأفراد وتوجيهها لتحقيق إنجازات في العمل، وتستثمر الإدارة المعاصرة تقنيات المعلومات والاتصالات في ربط فرق العمل، وتحقيق التواصل بينهم وتكوين شبكات متناسقة من تلك الفرق. (٥٧)
- وهناك ثلاثة أنواع من الفرق، يمكن تصنيفها كما يلي: (٥٨)
- ✘ فريق تحسين الدائرة: هو نمط شائع يتشكل من مجموعة أفراد للنهوض بوحدة معينة، أو وظيفة في التنظيم وتسمى أحيانا دائرة الجودة.
  - ✘ فريق تحسين العملية: وهو نمط يعمل على تحسين العمليات من الداخل.

✘ **فريق المهمة:** وتسمى فى بعض الأحيان بفريق المشروع، وهو فريق عمل مؤقت يتشكل لمهمة واضحة ومحددة، ويندرج تحت هذا النوع من الفرق (فريق المشروع الخاص، وفريق حل المشكلات).

فالمنظمات التي تهىء مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحفزهم على أداء أعمالهم؛ وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له. فالأفراد يستمتعون بالانضمام للآخرين فى العمل، وبالتالي يستطيعون أن يؤديوا عملا جماعيا بإتقان، والعمل كفريق يمثل مهارة من مهارات العمل الإداري، ويهدف إلى التطوير وحل المشكلات، والمناقشة الجماعية والتعاون مع الزملاء برغبة لحل المشكلات. (٥٩)

وتقدم فرق العمل مجموعة من الفوائد التي تستفيد منها الجامعة فى دعم الميزة التنافسية من خلال: (٦٠)

- ✘ إيجاد مناخ مناسب للعمل يسوده الشعور بالأمن النفسى.
- ✘ الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها.
- ✘ اعتبار الأهداف الشخصية وأهداف الفريق على درجة واحدة من الأهمية.
- ✘ العمل فى جو مريح وإشعار الجميع أن المنافسة الفردية غير مقبولة.
- ✘ سيادة الاحترام والتعاون والبناء على أفكار الآخرين.
- ✘ تحسين الأداء باستمرار ومراجعة النتائج والميل للتجريب.
- ✘ اتخاذ القرارات بالأغلبية وتأييدها من الجميع.

تستنتج الباحثة مما سبق أنه على الإدارة الجامعية لجامعة دمياط، إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف فى وجهات النظر مما ينعكس إيجابا على تميز الأداء فى الجامعة.

### ثالثا - تشجيع الإبداع الإدارى فى الجامعة:

يقصد بالإبداع الإدارى " قدرة الموظف على الإنتاج بأسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة، أو تقديم حل مميز لمشكلة ما حيث يتم هذا الإنتاج بقدر من الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والأصالة والقدرة على التحليل والربط والحساسية للمشكلات ". (٦١)

وهناك عدد من المبادئ والمرتكزات الإدارية التي يتوجب توافرها فى الثقافة التنظيمية

لدعم الميزة التنافسية للجامعات، مثل:

- ✘ تبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة فى السلطة.

✘ أن يكون التدريب والتنمية المهنية المستمرة واجباً وظيفياً ومتجدداً لكل العاملين.  
✘ إعطاء أسبقية متميزة للبحث والتجريب واعتماد نتائجهما في حل المشكلات القائمة أو المتوقعة في الجامعة (٦٢).

✘ اعتماد نظم تكاملية في العمل ومعايير موضوعية في تقويم الأداء.  
✘ ميل التنظيم إلى اللامركزية في الإدارة مع تحقيق قدرًا من الاستقلالية في العمل والمرونة في التنفيذ.

✘ تأصيل دور القيادة الإدارية في تهيئة وتشكيل وتطوير المناخ التنظيمي للإبداع.  
✘ تشجيع العاملين على النقاش الحر وطرح الأفكار.

✘ توفير قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد.  
✘ تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.  
✘ تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم الإبداعية. (٦٣)

يستنتج مما سبق أن الجامعة هي منظمة من المنظمات، يمكن أن تكون مبدعة إذا كانت الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون، تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في انجاز أهداف الجامعة وتحقيق خدمة للمجتمع، ومواكبة التغيرات والتحديات والمشكلات، والتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، وتهيئة ظروف جديدة مرغوبة تساهم في حل المشكلات. ولتحقق ذلك يجب ان تتوافر الثقافة التنظيمية التي تشجع على الابداع والابتكار والمناخ النفسى الذى يشعر فيه العاملون بالأمن والثقة بالنفس فيسهمون فى تقديم أفكار إبداعية جديدة تطور العمل داخل الجامعة.

### ٣- التمكين الإدارى للعاملين لدعم الميزة التنافسية:

يقصد بالتمكين الإدارى تفعيل دور الموظف بطريقة تشعره بالأهمية وتحقق الاستفادة الفعلية من إمكانياته، ويهدف إلى إشراك العاملين فى المستويات الإدارية المختلفة فى اتخاذ القرارات والتصرف بحرية فى المواقف الجديدة التى يواجهونها فضلا عن دورهم، كونه مسارا مهما للمعلومات من أسفل إلى أعلى. (٦٤)

وتتمثل الشروط الأساسية اللازمة لتمكين العنصر البشرى من أجل الحصول على

الميزة التنافسية فى: (٦٥)

✘ التدقيق فى اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تساهم فى قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية، والتأكد من توافق التكوين النفسى والفكرى والاجتماعى للأشخاص المرشحين مع مطالب الوظيفة.

- ✘ التأكد من إسناد المهام والاعمال المناسبة للأفراد. مع عدم استخدام الأفراد المتميزين في أعمال نقل عن كفاءاتهم وقدراتهم.
- ✘ تمكين الأفراد المتميزين وتخويلهم صلاحية اتخاذ القرار فيما يتعلق بأداء المهام المسندة إليهم، وتطبيق مبدأ المحاسبية بالنتائج، وليس على أساس الالتزام بقواعد ونظم العمل.
- ✘ إعمال نظام التقييم المتكامل لأداء هؤلاء الأفراد المتميزين.
- ✘ تخطيط عمليات التدريب والتنمية المستمرة للعاملين.
- وتسهم الثقافة التنظيمية في تحقيق التزاما أعلى وأداء وإنتاجية أكثر فعالية، وبالتالي تدعم الميزة التنافسية إذا تم تمكين العاملين بحيث تتصف الثقافة التنظيمية بما يلي: (٦٦)
- ✘ قابلة للتكيف مع جميع الموظفين، وإعطائهم الشعور بالملكية والرضا الوظيفي.
- ✘ غرس مجموعة واضحة من القيم والمعايير والمعتقدات بين العاملين، وهذا بدوره يعطيهم الشعور بالانتماء، وبالتالي يحفزهم.
- ✘ تضمين الثقافة التنظيمية الرقابة الداخلية، مما يساعد على إدارة المعلومات وتحقيق الاستقرار.
- ✘ ربط الثقافة التنظيمية أيضا بالثقة والمشاركة من خلال العمل الجماعي الذي يساعد على جعل المديرين أكثر لطفا وتشجيع الموظفين على الامتثال للمعايير والتقاليد.
- ✘ تدعيم الثقافة التنظيمية لقيم الكفاءة في التواصل والتعاون والالتزام والمشاركة صنع القرار والتفويض. والسماح للعاملين بالتحقق من كيفية تصرفهم.
- يستنتج مما سبق أن تبنى الجامعة لثقافة التمكين يساعد على تنمية قدرة الأفراد وفرق العمل من مواجهة التحديات واقتناص الفرص والاستمرار في التحسين المستمر من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية، وبالتالي زيادة مستويات الرضا والولاء والانتماء للعاملين تجاه الجامعة، وبالتالي مساعدة الجامعة على تحقيق التميز عن منافسيها والريادة في مجال عملها.

#### ٤- التحفيز:

- يقصد بالتحفيز مجموعة من الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية معنوية، فردية او جماعية إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة. (٦٧)
- والإدارة الناجحة تستخدم أنظمة الثواب والعقاب من أجل توحيد جهود العاملين في اتجاه رفع مستوى الأداء، ويمكن استخدام قوة المكافأة لاجتذاب العاملين القادرين، وإبراز الإمكانيات المناسبة، وتشكيل السلوك وتوحيد الجهود من أجل تحقيق أهداف الجامعة. (٦٨)



ويحقق التحفيز فوائد عديدة للفرد وللجامعة على حد سواء، مما يساهم في دعم الميزة التنافسية لها وذلك على النحو التالي: (٦٩)

- ✘ إشباع حاجات ورغبات العاملين.
- ✘ شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل الجامعة.
- ✘ جذب الكفاءات والمهارات والعقول المتميزة للعمل داخل الجامعة.
- ✘ إشباع حاجات ورغبات ورفع مستوى رضاء العميل الخارجى للجامعة.
- ✘ زيادة مستويات ولاء وانتماء العاملين للجامعة وبالتالي زيادة مستويات انتاجهم كما ونوعا
- ✘ تنمية روح التعاون بين العاملين، وإشاعة روح الفريق والتضامن.
- ✘ تحسين صورة الجامعة أمام المجتمع.

ولتعظيم الميزة التنافسية للجامعات، فإنه يجب فى هذا المجال الأخذ فى الاعتبار ما يأتى: (٧٠)

- ✘ إشراك العاملين فى تخطيط وتنفيذ نظام الاعتراف والمكافآت.
  - ✘ منح التقدير والمكافآت بشكل علنى أمام الجميع لتعظيم الأثر.
  - ✘ تقدير اهمية الوقت الملائم لمنح المكافاة والاعتراف بالإنجاز.
  - ✘ الاهتمام بالمكافآت المادية والمعنوية والإجراءات المعتمدة فى منحها.
  - ✘ الأساليب الإدارية التى تتبعها الإدارة فى الإعلان عن المكافآت والوقت الملائم لها، وأسس منحها، ومدى الابتعاد عن المحاباة والتحيز فى التعامل مع مستحقيها.
- يستنتج مما سبق ضرورة اهتمام قيادات جامعة دمياط بالتحفيز، وذلك لدوره فى إنجاح إدارة الجامعة فى أداء مهامها، وتعظيم قدرتها التنافسية وجعل أداء العاملين أكثر فاعلية، وذلك من خلال خلق شعور لديهم بانهم جزء من التنظيم.

#### ٥- تقييم أداء العاملين:

تشكل عملية التقييم إحدى العمليات الحيوية الضرورية فى العملية الإدارية، فمن خلالها يتم تحديد الصعوبات التى تحول دون تحقيق التقدم نحو تحقيق الأهداف. وهو عملية تشخيصية تعاونية مستمرة تهدف إلى إصدار الأحكام عما إذا كان النظام قادرا على تحقيق الأهداف، وتستخدم من أجل ذلك كافة البيانات والمعلومات التى يمكن الحصول عليها من أجل تصحيح أو تعديل أو تغيير المسار من أجل بلوغ الأهداف. (٧١)

وتعد ثقافة تقييم الأداء من الموضوعات المهمة في دعم الميزة التنافسية للجامعة، وذلك لما يلي: (٧٢)

✘ توفر الأسس العملية لنجاح الجامعة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها.

✘ تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن الطاقات والقدرات للأفراد الغير مستغلة في عملهم الحالي ويمكن أن يكون ذلك مدخلا لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المستويات والسلطة والأدوار بما يكفل الاستفادة من هذه الطاقات والقدرات البشرية غير المستغلة.

✘ تساهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء المسؤولين فهو يساعد الإدارة العليا في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقييمها عن طريق التدريب والتنمية إضافة إلى تبصير العاملين بمجال النقص والضعف في مستوى كفاءتهم.

✘ تظهر نتائج عملية التقييم الأداء الذي حققته الجامعة في مسيرتها نحو الأفضل أو التحول نحو الأسوأ.

يستنتج مما سبق أن عملية تقييم الأداء تعطي معلومات تساعد الإدارة في تحديد مدى كفاءة منسوبي الجامعة في أداء وظائفهم، مما يساهم في تطوير نظام العمل في الجامعة ومساعدتها على تحقيق أهدافها. وتحقيق الميزة التنافسية لها، ونظرا لأهمية امتلاك جامعة دمياط للميزة التنافسية التي تمكنها من التنافس على الصعيد المحلي والدولي، فإن الباحثة ستفرد الجزء التالي لتوضيح ماهية الميزة التنافسية وأهم مصادرها بالنسبة للجامعات، وذلك كما يلي:

### ج- مفهوم الميزة التنافسية:

تمثل الميزة التنافسية الأساس في أداء المنظمات، لذلك حظيت باهتمام كبير خلال السنوات الأخيرة على الصعيدين المحلي والعالمي، لذلك حرصت المنظمات على جودة خدماتها لإشباع رغبات عملائها لتحقيق الميزة التنافسية. وتعددت تعريفات الميزة التنافسية لتشمل:

تعرف الميزة التنافسية بأنها "المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فاعلية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي لها" (٧٣)

وهي "خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تتفرد بها المنظمات ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبيا، نتيجة صعوبة محاكاتها، وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات" (٧٤)

وتعرف بانها " استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها من خلال أدائهم لأنشطتهم " . (٧٥)

هذا بالنسبة لمفهوم الميزة التنافسية بصفة عامة، أما بالنسبة لمفهوم الميزة التنافسية في التعليم الجامعي فيمكن تعريفها بما يلي:

هي " مجموعة من العوامل التي تكسب الجامعة قدرة على مواجهة حدة المنافسة في التعليم العالي من خلال تقديم قيم إضافية للطلبة " (٧٦)

وتعرف بأنها " المجال التي تتمتع فيه الجامعة بقدرة أعلى من الجامعات الأخرى في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التحديات، وفي تعزيز نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة الجامعة على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية " . (٧٧)

وهي " قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة مما ينعكس إيجابا على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس الأمر الذي يكسبها قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل، وفي نفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها والتعاون معها، وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها " . (٧٨)

وهي " السمات التي تميز الجامعة عن غيرها على صعيد الكلفة او الخدمة التعليمية أو المحيط المادي او الموقع " . (٧٩)

ويمكن للباحثة من التعاريف السابقة التوصل إلى المفهوم الإجرائي التالي: هي الخصائص والسمات التي تميز جامعة دمياط عن غيرها من الجامعات، وتكفل لها السبق على غيرها مثل: كفاءة البرامج الدراسية أو خصائص أعضاء الهيئة التدريسية أو نمط الإدارة، أو الخدمة التعليمية أو انخفاض التكلفة، أو الموقع الجغرافي، مما يحقق للجامعة القدرة على جذب الطلاب من البيئة المحلية والعالمية.

#### ويستند مفهوم الميزة التنافسية على الأسس التالية: (٨٠)

- ✦ يقصد بها تحقيق السبق على المنافسين الآخرين.
- ✦ التركيز على العميل.
- ✦ إعداد مواطن عالمي يمكنه العمل في الأسواق العالمية.
- ✦ تسهم في التجديد والتطوير المستمر لامكانات المنظمة.
- ✦ تستند على الجودة الشاملة في أداء الأعمال.
- ✦ تعتمد على الاستغلال المثل للتكنولوجيا.
- ✦ تهتم بتلبية احتياجات الأسواق العالمية والمحلية.
- ✦ تقاس بمدى تلبية الجامعة لحاجات ومتطلبات المجتمع.

**١- أهمية الميزة التنافسية:**

- تعتبر الميزة التنافسية بالنسبة للجامعات، هامة بسبب: <sup>(٨١)</sup>
- ✘ تساعد في تحقيق نتائج عالية من الأداء.
  - ✘ تتيح للجامعة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
  - ✘ تعطي للجامعة تفوقاً نوعياً وأفضلية على المنافسين.
  - ✘ تعطى للعمليات الداخلية حركية وديناميكية، لأنها تعتمد على موارد الجامعة وقدرتها.
  - ✘ تمكن الجامعة من مواجهة تحديات سوق العمل، وذلك لتحقيق الاستجابة لعملائها.
  - ✘ تدفع الجامعة للبحث والتطوير من أجل الحصول على الميزة التنافسية. <sup>(٨٢)</sup>
  - ✘ خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولأنهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة الجامعة في أذهانهم .
  - ✘ تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في الخدمات المقدمة الى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة.
  - ✘ تكوين فكرة مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد الجامعة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها. <sup>(٨٣)</sup>
- ومن أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:
- ✘ تحقق للجامعة السبق على المدى الطويل، وذلك من خلال ديمومتها واستدامتها.
  - ✘ تكون نسبية عند مقارنتها في فترات زمنية مختلفة.
  - ✘ تتجدد استجابة لتحديات البيئة الخارجية من جانب، واستجابة لموارد وإمكانات الجامعة من جانب آخر.
  - ✘ تتسم بالمرونة استجابة لتغيرات البيئة الخارجية، ومقومات البيئة الداخلية.
  - ✘ تلبية رغبات واحتياجات العميل، حيث تقدم الجامعة قيمة لعملائها لا يستطيع المنافسون تقديمها.
  - ✘ متناسبة مع الأهداف والنتائج التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها. <sup>(٨٤)</sup>

**٢- مصادر الميزة التنافسية:**

وتقوم تنافسية المؤسسة الجامعية على مصدرين أساسيين هما: <sup>(٨٥)</sup>

**المصدر الأول:** ويتمثل في 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. والمصدر الثاني: وهو قدرة الجامعة على جذب واستقطاب الطلاب والدعم والتمويل من السوق المحلية والخارجية.

### ٣- أبعاد الميزة التنافسية للجامعات:

تسعى الجامعة إلى الاهتمام بحاجات العملاء ورغباتهم وتحويل هذه الحاجات إلى مجالات أو قابليات مستهدفة تسمى أبعادا تنافسية، وهي الأبعاد التي تختارها الجامعة وترتكز عليها عند تقديم منتجاتها وتلبية طلبات سوق العمل ومن خلالها تحقق الجامعة الميزة التنافسية.<sup>(٨٦)</sup>

وقد حددها على حسون في:<sup>(٨٧)</sup>

- الكفاءة العالية: في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتتمثل المدخلات في الجهد البشري والأرض ورأس المال والادارة ومعرفة الكيف من الناحية التكنولوجية. أما المخرجات فهي الخدمات التي تقدمها الجامعة.
- الجودة العالية: في تقديم الخدمات بإتقان وبالتالي فإن لها أثرا على الميزة التنافسية.
- الابتكار العالى: في عمليات الانتاج وأنظمة الإدارة والهيكل التنظيمي واستراتيجيات العمل التي تضعها الجامعة أن الابتكار يمكن أن يكون الإشارة الأكثر أهمية لوحدة بناء الميزة التنافسية.
- الاستجابة السريعة للعملاء: على الجامعة أن تكون قادرة على تنفيذ أعمالها بصورة أفضل من منافسيها، وأن تلبي حاجات عملائها بفاعلية، وإذا قامت الجامعة بذلك فإن المستهلكين سيقومون بمنتجاتها بصورة أعلى مما يقيموا منتجات الجامعات المنافسة، وبذلك تقوي الجامعة من ميزتها التنافسية.
- ويحدد سعود بن عيسى النايف أبعاد الميزة التنافسية للجامعات في:<sup>(٨٨)</sup>
- خفض الكلفة: فالجامعة تسعى لتحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على جعل تكاليف الإنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من الجامعات الأخرى المنافسة.
- ميزة الجودة: لتحقيق موقع تنافسي بين المنافسين.
- المرونة: وتعنى قدرة الجامعة على الاستجابة للتغير في مستويات الطلب، وهذا له فوائد متعددة وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة وتقديم تشكيلة واسعة من الخدمات.
- ميزة السرعة: من خلال قدرة الجامعة على تقديم المنتجات فى الوقت الذى يرغبه العملاء وبالذقة والسرعة المطلوبين.

▪ **ميزة الابداع:** وهو أفكار تتصف بكونها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل المشكلات أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة فى السلوكيات الإدارية فى أشكال متميزة ومتطورة تدفع الجامعة إلى الأمام. وقد حدد (صالح عبد الحكيم) أبعاد الميزة التنافسية فى الجامعات: الرسوم الدراسية، مفتاح القبول، سمعة الجامعة، جودة المرافق، كفاءة الهيئة التدريسية، المحتوى المعرفى للمناهج ومواكبة التطور، خدمة المجتمع.<sup>(٨٩)</sup>

يتضح مما سبق أنه تتنوع أبعاد الميزة التنافسية للجامعات لتضم: ميزة الجودة: - من خلال تقديم خدمات متميزة عن الآخرين ومن خلال وجود مهارات وخبرات متميزة، وميزة الابتكار من خلال إنتاج الأشياء الجديدة سواء كانت منتجاً أو خدمة أو نظاماً إنتاجياً أو غيرها، والبحوث والتطوير من خلال تحسين المنتجات والعمليات، وميزة الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء، حيث تستطيع الجامعة أن تحقق الميزة التنافسية من خلال قدرتها على تقديم خدمات تشبع احتياجات العملاء، بشكل أفضل من منافسيها.

#### **د: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية للجامعات:**

تظهر العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية من خلال تهيئة الثقافة التنظيمية الملائمة من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية مما يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي، ويسهم فى دعم الميزة التنافسية للجامعة. حيث تستطيع الثقافة التنظيمية الملائمة، تمكين الجامعات من امتلاك سمعة مميزة على المستوى المحلى والدولى من خلال مراعاة الجوانب التالية:

#### **١ - الثقافة التنظيمية وعلاقتها بميزة الابداع:**

يتضمن الابتكار التقدم فى إنتاج البحوث العلمية التى تقدم حلول لمشكلات المجتمع المحلى المحيط بالجامعة، وأنظمة الإدارة والهيكل التنظيمي والاستراتيجيات التى تضعها الجامعة. إن الابتكار يمكن أن يكون الإشارة الأكثر أهمية لوحدة بناء الميزة التنافسية، فعلى المدى الطويل، يمكن أن ينظر إلى المنافسة كونها عملية يقودها الابتكار.<sup>(٩٠)</sup>

وتتمثل الثقافة التنظيمية للجامعات الأكثر ابداعاً فى:<sup>(٩١)</sup>

▪ وجود فلسفة ورسالة واضحة للجامعة، تتضمن التأكيد على الإبداع.

- الاهتمام بالعنصر البشري والبحث المستمر عن المتميزين منهم وتطوير قدراتهم وتوفير المناخ المناسب للإبداع.
- التفاعل وتكامل الجهود بين الوظائف المختلفة في الجامعة.
- توفير أقسام ووحدات للابتداع وتوفير فرص المخاطرة لهذه الأقسام.
- وجود قنوات مفتوحة للاتصال مع المستويات الإدارية العليا في الجامعة.
- تشجيع التجربة وتبني الأفكار الجديدة، ووضعها موضع الاختبار.

### ٣- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بميزة الجودة:

ويقصد بجودة الخدمة التعليمية الجامعية " جملة المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في العملية التعليمية بالجامعات، والتي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته، ورغبات المتعلمين وحاجاتهم، وتتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية للجامعات". (٩٢)

ومن خلال بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لثقافة الجودة يمكن تحسين جودة خدمات الجامعة بما يحقق مركزا تنافسياً، فجودة الخدمة هي المستوى المتوقع من التميز والسيطرة لتلبية رغبات العميل، ويمكن قياسها من خلال مقارنة توقعات ومصالح العملاء الذين يبحثون عن الخدمات مع الخدمات التي يحصلون عليها بالفعل. ويساعد تطبيق الجودة على النجاح في داخل التنظيم ونمو الجامعة، وتحقيق رضا العملاء، للحصول على الميزة التنافسية. (٩٣)

وتتمثل أهم مبادئ الثقافة التنظيمية الداعمة للجودة، في: (٩٤)

- ✘ دعم الإدارة العليا: لأن الجودة الشاملة تتطلب الإدارة التشاركية، وقدرة الإدارة المستمرة على تقوية مركزها التنافسي، الأمر الذي يتطلب ضرورة توفير أفكار جديدة ومعلومات يعتمد عليها في تحقيق شهرة واسعة.
- ✘ التركيز على أعضاء هيئة التدريس: من خلال تشجيع الأكاديميين على المشاركة وتوفير الفرصة لهم للإفصاح عما لديهم من أفكار وإعطائهم المرونة الكافية في عملهم.
- ✘ التركيز على الطلبة: لأن الطلبة هم هدف الجامعة وغايتها الأساسية وسر نجاحها ومقياس تقدمها، فلا بد من الاستجابة لرغباتهم واحتياجاتهم وتفضيلاتهم المتجددة.
- ✘ التدريب والتعليم: لأنه أساس تطور إمكانات وقدرات وطاقت عاملها.
- ✘ الحوافز والروح المعنوية. فالعاملين ترفع معنوياتهم عند الثناء عليهم أو تكريمهم مادياً.

ولدعم الميزة التنافسية يوجد مجموعة من الأهداف للثقافة التنظيمية التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، ومنها: (٩٥)

- ✳ إيجاد روح التعاون والمشاركة المستمرة لجميع العاملين من أجل تحسين منتجاتها وأنشطتها وإتاحة الفرصة لهم لتطوير مشاركتهم في شؤون الجودة.
- ✳ كسب رضا العملاء الداخليين، والعملاء الخارجيين.
- ✳ تجنيد كافة الإمكانيات المتاحة لدى الجامعة بغية تحقيق الأهداف والاستمرار في البحث عن أمثل طريقة للأداء.
- ✳ الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بغية بناء كفاءات بشرية ورفع مستويات أدائها إلى درجة الامتياز.
- ✳ الاعتماد على التحسين المستمر للأداء من خلال تحسين جودة المنتجات والأنشطة والإجراءات والأساليب الإدارية والخدمات المساعدة.
- ✳ الاهتمام البالغ بالعاملين وضرورة إشراكهم في العوائد المادية والمعنوية والمالية على قدر مساهمتهم في تحقيق أهداف الجامعة.
- ✳ التأكيد على ضرورة تعريف منسوبي الجامعة بالأداء الأمثل المراد تحقيقه، وتحديد الأهداف الواجب تحقيقها مع مراعاة جودة المخرجات، أخذاً في الاعتبار المنافسة والظروف البيئية المحيطة التي لا يمكن السيطرة عليها.
- ✳ تشجيع الإجراءات الهادفة إلى جعل نتائج تقييم الأداء في تحسين الأداء.

### ٣- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بميزة الاستجابة لمطالب العملاء:

- إن تحقيق الميزة التنافسية في مجال التعليم يتم من خلال خلق الإدراك أو الانطباع بين المتعلمين المستهدفين بأن ما يقدمه المساق، والبرنامج، أو الجامعة يقدم بطريقة فريدة وجودة مرتفعة. مما يسمح للجامعة أن تحصل رسوم دراسية أعلى، وذلك يمكنها أن تؤدي عملها بطريقة أفضل من المنافسين على مستوى العوائد دون تقليل التكاليف بشكل جوهري. (٩٥)
- وتتمثل أهم المرتكزات الثقافية لخدمة العملاء بما يحقق مزايا تنافسية للجامعة في:
- ✳ إيمان الإدارة العليا بأهمية خدمة العملاء في الاحتفاظ بهم وكسب ولائهم للجامعة وخدماتها.
  - ✳ بث وإشاعة قيمة خدمة العملاء بين جميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، وهذا يتطلب تغيير الثقافة التنظيمية لتصبح ثقافة خدمية يقتنع من خلالها كل عضو هيئة تدريس وكل عامل أن أداءه لعمله بإتقان وحماس سيؤدي في النهاية إلى إرضاء العملاء.



- ✦ وضع وتنفيذ نظام مكافآت ليضم مكافآت إيجابية وسلبية يجازى أو يعاقب من خلالها الموظف حسب تعامله مع العملاء. (٩٦)
  - ✦ اعتماد مبدأ المرونة فى أداء المهام لإيجاد حلول آنية لمطالب العملاء.
  - ✦ التقرب من العملاء، ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم والسعي إلى إشباعها من خلال تقديم المزيد من الخدمات لهم بغية تعميق ولائهم للجامعة.
  - ✦ تحقيق الإدارة الذاتية من خلال إيجاد جو من الاستقلالية لدى العاملين والذي من شأنه أن يشجع التفكير الخلاق والابتكار والإبداع والتطوير المستمر لأداء الأفراد.
  - ✦ تعظيم الإنتاجية من خلال العاملين، وذلك بدعم قيم بأهمية العاملين والاهتمام البالغ بهم واعتبارهم رأس مال حقيقي يمثل جوهر العملية الإنتاجية وتزويدهم بالمعلومات الخاصة بأهداف الجامعة ورسالتها والمهام المطلوبة منهم والسعي لتلبية متطلباتهم مما من شأنه أن يحفزهم لتحقيق أداء متميز.
  - ✦ تحديد مجموعة من القيم والمعتقدات وقواعد السلوك الموجه نحو خدمة العملاء والعمل على ترسيخها لدى العاملين واعتبارها الموجه الرئيسي لأنشطة الجامعة وفعاليتها.
  - ✦ السعي إلى تحقيق الاستقرار في البنية التنظيمية واستخدام الهيئة الإدارية البسيطة وتقليل المسافة التنظيمية بين مختلف المستويات الإدارية مما يسهل من عملية الاتصال داخل الجامعة. (٩٧)
- يتضح مما سبق أنه لابد من توافر ثقافة تنظيمية داعمة للتنافس والتميز داخل جامعة دمياط لما لذلك من أهمية فى جعل الجامعة أكثر قدرة على أداء مهامها بشكل أفضل من المنافسين، من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة لعملاء الجامعة، تماشياً مع احتياجاتهم، لذلك يتناول الجزء الميدانى التالى واقع الثقافة التنظيمية الداعمة للميزة التنافسية لجامعة دمياط، فى محاولة للوقوف على جوانب الضعف، وبالتالي وضع تصور مقترح لتفعيل الثقافة التنظيمية الداعمة للميزة التنافسية للجامعة، وهو ما ستقوم به الباحثة فيما يلى:

**المحور الثاني: الإطار الميداني:**

تضمن الجانب الميداني إعداد أداة الدراسة وهي الاستبانة، واختيار عينة الدراسة وتطبيق الاستبانة عليها ثم معالجتها احصائياً. وفيما يلي تفصيل ذلك:

**١- مراحل بناء الاستبانة:**

**أ- إعداد الاستبانة:** لما كان الهدف من البحث هو تحديد واقع الثقافة التنظيمية الداعمة للميزة التنافسية السائدة في جامعة دمياط من وجهة نظر منسوبي الجامعة. فقد قامت الباحثة بإعداد استبانة تتضمن عدد امن أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للميزة التنافسية للجامعة، وتم تصميمها اعتماداً على:

- دراسة وتحليل البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية للمؤسسات، للتعرف على أهم خصائص الثقافة التنظيمية التي يمكن أن تدعم الميزة التنافسية للجامعة، وكذلك دراسة أهم مصادر الميزة التنافسية للجامعات.
- الاطلاع على الدراسات والبحوث المتاحة المتعلقة بالميزة التنافسية للجامعات.
- القيام بمقابلة عدد من قيادات جامعة دمياط، واستطلاع رأيهم عن الخصائص المراد توافرها في الثقافة التنظيمية السائدة والتي يمكن ان تسهم في دعم الميزة التنافسية لها، وأمکن من هذه خلال هذه المقابلات تحديد بعض المحاور التي تم اشتملت عليها الاستبانة.

**ب- وصف الاستبانة:** تضمنت الاستبانة في صورتها النهائية ٧٦ عبارة تمثل أهم أبعاد الثقافة

التنظيمية الداعمة للميزة التنافسية لجامعة دمياط موزعة على ستة أبعاد، وهي:

- البعد الأول: القيادة الداعمة للميزة التنافسية.
- البعد الثاني: الهيكل التنظيمي والنظم الداخلية الداعمة للميزة التنافسية للجامعة
- البعد الثالث: التحفيز والاعتراف والمكافآت لدعم الميزة التنافسية للجامعة.
- البعد الرابع: التمكين الإداري للعاملين لدعم الميزة التنافسية للجامعة.
- البعد الخامس: تقييم أداء العاملين.
- البعد السادس: البحث والتطوير لدعم الميزة التنافسية للجامعة.

وجاءت العبارات من النوع المقيد حيث طلب من أفراد العينة إبداء الرأي حول كل منها باختيار درجة تحقق كل عبارة حيث جاءت الخيارات تتحقق بدرجة كبيرة - تتحقق بدرجة متوسطة - تتحقق بدرجة قليلة.

### ج - صدق وثبات الاستبانة:

#### ١- الصدق:

(أ) **صدق المحكمين:** تم إعداد الصيغة الأولية للاستبانة ثم عرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة كلية التربية بدمياط للتعرف على آرائهم حول المفردات المقترحة، ومدى ملاءمة المفردات لكل مجال، ومناسبة صياغتها، وقد تم الأخذ بالآراء التي عرضها السادة المحكمين سواء في إضافة أو حذف بعض المفردات أو تعديل صياغتها، ومدى ارتباط كل منها بالبعد الذي تنتمي إليه.

(ب) **صدق الاتساق الداخلي:** تم تطبيق الاستبانة على ٣٥ فردا من منسوبي الجامعة كتجربة استطلاعية من أجل ضبط الاستبانة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه. وهو ما يوضحه الجدول التالي:

#### جدول (١)

يوضح معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للاستبانة.

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
القيادة الداعمة للميزة التنافسية.	٠,٩٩	٠,٠٠١	دال
الهيكل التنظيمي والنظم الداخلية الداعمة للميزة التنافسية للجامعة	٠,٩٩	٠,٠٠١	دال
التحفيز والاعتراف والمكافآت لدعم الميزة التنافسية للجامعة.	٠,٩٧	٠,٠٠١	دال
التمكين الإداري للعاملين لدعم الميزة التنافسية للجامعة.	٠,٩٩	٠,٠٠١	دال
تقييم أداء العاملين.	٠,٩٩	٠,٠٠١	دال
البحث والتطوير لدعم الميزة التنافسية للجامعة.	٠,٩٩	٠,٠٠١	دال

يبين الجدول (١) أن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للاستبانة والتي تراوحت ما بين (٠,٩٧ - ٠,٩٩) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) وبذلك تعتبر أبعاد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

## ٢- حساب ثبات الاستبانة:

وقد تحققت الباحثة من ثبات الإستبانة بطريقة معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول (٢): يوضح معاملات الثبات للاستبانة وأبعادها

الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
القيادة الداعمة للميزة التنافسية.	١١	٠,٧٦
الهيكل التنظيمي والنظم الداخلية الداعمة للميزة التنافسية للجامعة	٢٥	٠,٩٢
التحفيز والاعتراف والمكافآت لدعم الميزة التنافسية للجامعة.	٧	٠,٨٤
التمكين الإداري للعاملين لدعم الميزة التنافسية للجامعة.	١٢	٠,٨٢
تقييم أداء العاملين.	٨	٠,٧٧
البحث والتطوير لدعم الميزة التنافسية للجامعة.	١٦	٠,٨٤
الاستبانة	٧٩	٠,٩٦

يبين الجدول (٢) معاملات الثبات حيث تراوحت ما بين (٠,٧٦ - ٠,٩٢) للأبعاد (٠,٩٦) للاستبانة ككل. وهو معامل ثبات عال يمكن الوثوق به من أجل استخدام أداة الدراسة لجمع البيانات اللازمة للإجابة على أسئلة الدراسة.

## د- تطبيق الاستبانة:

قامت الباحثة بتوزيع عدد (٣٦٠) استبانة على منسوبي الجامعة من قيادات إدارية جامعية وأعضاء هيئة التدريس وموظفين، موزعين على كليات الجامعة المختلفة، مع بيان طبيعة البحث وأهميته والحاجة إليه، وكيفية الإجابة عن مفردات الاستبانة. وقد تم جمع الاستبانات واستبعاد غير المكتمل الاستجابة على كل بنوده. ويوضح الجدول التالي الاستبانات الصالحة للتفريغ والمعالجة الإحصائية:

## جدول (٣)

## يبين الاستبانات الصالحة للتفريغ والمعالجة الإحصائية

أفراد العينة	النسخ الموزعة	النسخ المستردة	الفاقد	المستبعد	الصالح	نسبة الصالح %
كلية التربية	٤٥	٤٠	٥	٢	٢٨	٨٤ %
كلية العلوم	٤٥	٣٥	١٠	٣	٣٢	٧١ %
كلية التربية النوعية	٤٥	٣٤	١١	-	٣٤	٧٦ %
كلية التجارة	٤٥	٣٩	٦	-	٣٩	٨٧ %
كلية التربية الرياضية	٤٥	٣٤	١١	٥	٢٩	٦٥ %
كلية الفنون التطبيقية	٤٥	٣٧	٨	٣	٣٤	٧٦ %
كلية الزراعة	٤٥	٣٧	٨	٢	٣٥	٧٨ %
كلية الآداب	٤٥	٤١	٤	٣	٢٨	٨٤ %
المجموع	٣٦٠				٢٧٩	٧٨ %

## ٢- أساليب المعالجة الإحصائية:

استعانت الباحثة بالبرمجة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) لإجراء التحليلات والإحصاءات اللازمة لبيانات الاستبانة، معتمداً سلم التقدير الثلاثي لليكارث.

- معامل الارتباط لحساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة.
- التكرارات والنسب المئوية.
- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.
- اختبار كاي<sup>٢</sup> لدلالة الفروق بين الاستجابات.
- مقياس ليكرت الثلاثي.

الرأى	تتحقق بدرجة كبيرة	تتحقق بدرجة متوسطة	تتحقق بدرجة قليلة
الوزن	٣	٢	١
المتوسط المرجح	(من ٢,٣٤ إلى ٣)	(من ١,٦٧ إلى ٢,٣٣)	(من ١ إلى ١,٦٦)

## ٣- نتائج البحث وتفسيرها:

فيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الاستبانة وذلك من وجهة نظر قيادات الجامعة ومنسوبيها من موظفين وأعضاء هيئة تدريس على كل بعد من أبعاد الاستبانة: .

## جدول (٤)

التوزيع النسبي ونتائج اختبار كا<sup>٢</sup> لاستجابات أفراد عينة البحث  
في عبارات البعد الأول (القيادة الداعمة للميزة التنافسية).

رقم العبارات	مدى التحقق	الأهمية النسبية (%)	مستوى الدلالة	كا <sup>٢</sup>	درجة التحقق					
					تحقق بدرجة قليلة		تحقق بدرجة متوسطة		تحقق بدرجة كبيرة	
					%	ت	%	ت	%	ت
١- تتبع قيادة الجامعة سياسة واضحة في تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات	تحقق بدرجة متوسطة	٦٧,٦٢	٠,٠٠١	١١٤,٢	١٦,٨٥	٤٧	٦٣,٤٤	١٧٧	١٩,٧١	٥٥
٢- تحرص القيادة الجامعية على وضع رؤية ورسالة للجامعة.	تحقق بدرجة متوسطة	٧٨,٦١	٠,٠٠١	٧٢,٤١	٩,٣٢	٢٦	٤٥,٥٢	١٢٧	٤٥,١٦	١٢٦
٣- تحرص قيادة الجامعة على تغيير الثقافة التنظيمية بما يتلاءم مع التغير في الأهداف والاستراتيجيات	تحقق بدرجة متوسطة	٦١,٥٣	٠,٠٠١	٥٥,٢٥	٣١,٥٤	٨٨	٥٢,٣٣	١٤٦	١٦,١٣	٤٥
٤- تحرص القيادة الجامعية على تقوية التزام منسوبي الجامعة بأهداف الجامعة ورسالتها.	يتحقق بدرجة قليلة	٥١,٤٩	٠,٠٠١	٨٦,٨٦	٥٥,٥٦	١٥٥	٣٤,٤١	٩٦	١٠,٠٤	٢٨
٥- يوجه القادة المرءوسين من أجل بلوغ الأهداف.	تحقق بدرجة متوسطة	٦٨,٢٢	٠,٠٠١	٣٠,٧٣	٢٣,٣٠	٦٥	٤٨,٧٥	١٣٦	٢٧,٩٦	٧٨
٦- يهتم القادة بمشاعر المرءوسين، والعلاقات الإنسانية بينهم.	تحقق بدرجة متوسطة	٥٨,٠٦	٠,٠٠١	٨٢,١٣	٣٥,٨٤	١٠٠	٥٤,١٢	١٥١	١٠,٠٤	٢٨
٧- يحترم القادة أفكار المرءوسين ويحرصون على تطبيقها	يتحقق بدرجة قليلة	٥٤,٤٨	٠,٠٠١	٧٤,٥٨	٤٥,٥٢	١٢٧	٤٥,٥٢	١٢٧	٨,٩٦	٢٥
٨- تزكى الإدارة روح التعاون والتفاعل بين العاملين للعمل كفريق واحد.	يتحقق بدرجة قليلة	٥٢,٩٣	٠,٠٠١	٨٦,٦	٤٨,٣٩	١٣٥	٤٤,٤٤	١٢٤	٧,١٧	٢٠
٩- يستجيب القادة لحاجات المرءوسين ويسعون لتلبيتها.	يتحقق بدرجة قليلة	٥٣,٨٨	٠,٠٠١	٧٩,١٢	٤٦,٥٩	١٣٠	٤٥,١٦	١٢٦	٨,٢٤	٢٣
١٠- تتجنب القيادات الجامعية استخدام سلطاتهم لأغراض شخصية.	تحقق بدرجة متوسطة	٦٧,٢٦	٠,٣٥٢	٢,٠٨٦	٣٤,٤١	٩٦	٢٩,٣٩	٨٢	٣٦,٢٠	١٠١
١١- تشجع القيادة العاملين نحو تطوير أفكار تطويرية جديدة.	تحقق بدرجة متوسطة	٥٥,٦٨	٠,٠٠١	٦٢,٠٢	٤٤,٠٩	١٢٣	٤٤,٨٠	١٢٥	١١,١١	٣١
	تحقق بدرجة متوسطة	٦٠,٨٩								

يتضح من الجدول (٤) ما يلي:

- ✘ أن جميع قيم كا ٢ دالة احصائياً لمعظم عبارات البعد الأول (القيادة الداعمة للميزة التنافسية).
- ✘ اتجهت الاستجابات نحو "تتحقق بدرجة متوسطة" لعدد (٧) عبارات، مرتبة حسب أهميتها النسبية على النحو التالي: جاءت العبارة (تحرص القيادة الجامعية على وضع رؤية ورسالة للجامعة). فى الترتيب الأول بأهمية نسبية (٦١, ٧٨)، وتفسر الباحثة ذلك بأن القادة يهتمون بالأداء الكلى للجامعة انطلاقاً من كونهم مسئولين عن صياغة وتنفيذ استراتيجية الجامعة، التى تتمثل فى كيفية تحقيق رؤيتها ورسالتها واهدافها، وتشير الرؤية والرسالة إلى توضيح الهدف والاتجاه، وايجاد وجهة نظر حول أمور معينة لها علاقة عامة بالجامعة. ويمكن للقيادة من خلالها إدارة مؤسساتهم خاصة خلال فترات الفوضى والتشويش.
- وجاءت عبارة (يوجه القادة المرءوسين من أجل بلوغ الأهداف) فى الترتيب الثانى بأهمية نسبية قيمتها (٢٢, ٦٨)، وتفسر الباحثة ذلك بحرص القيادات الجامعية فى جامعة دمياط على صياغة أهداف، وأنهم لديهم فهم واضح للأهداف، ولمجموعة من أنماط الأداء المحدد تحديداً جيداً، والتى يمكن تنفيذها لتحقيق هذه الأهداف، على اعتبار أن الأهداف من أهم عناصر التخطيط، حيث لا يمكن للقائد القيام بوظيفته التخطيطية دون وجود أغراض وأهداف واضحة تسعى الجامعة إلى تحقيقها.
- وجاءت عبارة (تتبع قيادة الجامعة سياسة واضحة فى تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات) فى المرتبة الثالثة بأهمية نسبية مقدارها (٦٢, ٦٧)، وتفسر الباحثة ذلك بأن نجاح الجامعة يعتمد على أن تمتلك رؤية تنظيمية واضحة يتبناها الجميع ويؤمنون بها ويعملون على تحقيقها، وبالتالي زيادة القدرة التنافسية للجامعة، لأن التخطيط الاستراتيجى يعمل على دراسة العوامل البيئية، والأخذ بالتدابير.
- وجاءت عبارة (تتجنب القيادات الجامعية استخدام سلطاتهم لأغراض شخصية) فى المرتبة الرابعة بأهمية نسبية مقدارها (٢٦, ٦٧)، وتفسر الباحثة ذلك بنزاهة القيادات الجامعية فى جامعة دمياط، وحرصها على العمل لصالح الجامعة.

- وجاءت عبارة (تحرص قيادة الجامعة على تغيير الثقافة التنظيمية بما يتلاءم مع التغيير فى الأهداف والاستراتيجيات) فى المرتبة الخامسة بأهمية نسبية مقدارها (٦١,٥٣)، وتفسر الباحثة ذلك بإدراك القادة لأهمية الثقافة التنظيمية فى تحقيق أهداف الجامعة واستراتيجياتها، فهى تعطي العاملين بالجامعة هوية تنظيمية تجعلهم يشعرون انهم يتقاسمون نفس المعايير والقيم والمدرجات مما يمنحهم الشعور بالتوحد، ويساعدهم على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- وجاءت العبارة (يهتم القادة بمشاعر المرءوسين، والعلاقات الإنسانية بينهم) فى المرتبة السادسة بأهمية نسبية مقدارها (٥٨,٠٦)، وتفسر الباحثة ذلك بإدراك قادة جامعة دمياط بان العناصر البشرية تمثل العمود الفقرى لكل نشاط إدارى، ويتوقف نجاح الالجامعة فى تحقيق أهدافها على رضا العاملين وشعورهم بالانتماء والولاء لها لهذا يهتم القادة بتحسين الرضا الوظيفى للعاملين من خلال الاهتمام بمشاعرهم، ودعم العلاقات الإنسانية الايجابية بينهم لغرس ثقافة تنظيمية داعمة للميزة التنافسية.
- وجاءت العبارة (تشجع القيادة العاملين نحو تطوير أفكار تطويرية جديدة). فى المرتبة السابعة بأهمية نسبية مقدارها (٥٥,٦٨) وتفسر الباحثة ذلك بأن قادة الجامعة يدركون أهمية تشجيع التفكير الابتكارى فى دعم الإدارة من خلال تنمية الأفكار الجديدة وتحليلها والاختيار من بينها. كما يساعد الابتكار فى بناء رسالة واضحة ومفهومة عن دور المؤسسة التربوى فى المجتمع. ولكنها لا تحرص دائما على تحقيق ذلك لأسباب عديدة فى مقدمتها عدم ثقة الرؤساء فى المرءوسين، بسبب ضعف النضوج الفكرى لدى بعض القيادات، نتيجة اعتناقهم أفكار ومعتقدات غير صحيحة، وخوفهم من وقوع المرءوسين فى الخطأ، فيقومون بعدم منحهم الفرصة لتقديم أفكار ابتكارية لإنجاز مهام أعمالهم بفعالية. وقد يكون بسبب أن بعض الرؤساء يمارسون ضغوطا مختلفة على المرءوسين مما يؤدي إلى ضعف روابط الانتماء للجامعة، وضعف سبل الاتصال وعدم تقديم مقترحات هادفة ومطورة للعمل.



✱ فى حين اتجهت الاستجابات نحو "تتحقق بدرجة قليلة " لعدد (٤) عبارات، مرتبة حسب أهميتها النسبية على النحو التالى:

- جاءت العبارة (يحترم القادة أفكار المرءوسين ويحرصون على تطبيقها) فى المرتبة الثامنة بأهمية نسبية مقدارها (٥٥,٦٨) وجاءت استجابة أفراد العينة تؤكد على أن العبارة تتحقق بدرجة قليلة. وتفسر الباحثة ذلك باتباع أسلوب المركزية ورغبة إدارة الجامعة فى تحجيم الصلاحيات الممنوحة، وربط سير العمليات بالرجوع إلى الرئيس المباشر فى معظم الاجراءات، وبسبب غياب الثقة أو وجود ثقافات وأطر مرجعية مختلفة، أو عدم وجود الوقت لتبادل الأفكار والمقترحات لتطوير بيئة العمل.
- جاءت عبارة (يستجيب القادة لحاجات المرءوسين ويسعون لتلبيتها) فى المرتبة التاسعة بأهمية نسبية مقدارها (٥٣,٨٨)، وجاءت استجابة أفراد العينة تؤكد أن العبارة تتحقق بدرجة قليلة، وتفسر الباحثة ذلك بأنه ربما يرجع ذلك إلى المفهوم الخاطئ لدى بعض القادة عن العلاقات الإنسانية، فبعضهم يعتقدون أن الخبرة والنوايا الطيبة والمعاملة الأبوية هى الطريق المؤدى إلى تنمية العلاقات الإنسانية، وهذا الاعتقاد خاطئ وهو من الأسباب الرئيسة لتعثر التطبيق السليم للعلاقات الإنسانية فى الإدارة. حيث إن التطبيق السليم للعلاقات الإنسانية فى مجال الإدارة ينبغى ان يهدف إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية الأساسية للعاملين مباشرة وهو ما لا يتحقق فى جامعة دمياط من وجهة نظر أفراد العينة.
- جاءت العبارة (تزكى الإدارة روح التعاون والتفاعل بين العاملين للعمل كفريق واحد) فى الترتيب العاشر بأهمية نسبية مقدارها (٥٢,٩٣)، وأشار أفراد العينة أن العبارة تتحقق بدرجة قليلة، وتفسر الباحثة ذلك بقلة وعى القيادات الجامعية بالأسس والنظريات الخاصة بالعلاقات الإنسانية، ولعدم توافر عناصر اللامركزية، وصعوبة انسياب الاتصالات والمعلومات داخل الجامعة، وقلة مراعاة العدالة والمساواة فى التعامل مع العاملين.
- جاءت العبارة (تحرص القيادة الجامعية على تقوية التزام منسوبي الجامعة بأهداف الجامعة ورسالتها) فى الترتيب الحادى عشر بأهمية نسبية مقدارها (٥١,٤٩)، وأشار أفراد العينة أن العبارة تتحقق بدرجة قليلة، وتفسر الباحثة ذلك بوجود بعض الصراعات

بين أعضاء القيادات الجامعية، واختلاف السياسة المتبعة، ونقص مهارة القيادات الجامعية في التعامل مع العاملين في المستويات الأدنى من الإدارة.

✘ وجاء الاتجاه العام للبعد الأول نحو الاستجابة "تتحقق بدرجة متوسطة". وتفسر الباحثة ذلك بالأسباب التالية:

- قلة وعى القيادات الجامعية في جامعة دمياط، بأن مؤسسات التعليم الجامعي تواجه تحديات متعددة أفرزتها متغيرات متنوعة في عالم سريع التغير، وبالتالي فإن نجاح الإدارة الجامعية في توفير ثقافة تنظيمية داعمة للميزة التنافسية يتوقف على نوعية الأسلوب المستخدم في الإدارة، كالإدارة الاستراتيجية بما تتضمنه من تحفيز للعاملين ومتابعة تطوير ممارساتهم باستمرار ومشاركتهم الفعالية، وبتث ثقافة التطوير والتغيير والفهم الواضح لرسالة ورؤية المؤسسة التي يعملون فيها، ومشاركة الغالبية العظمى سواء من داخل المؤسسة الجامعية أو من خارجها. مع التركيز على أهمية العمل الجماعي.
  - قلة وعى الإدارة بأن رؤية ورسالة الجامعة غير واضحة لمنسوبيها وللمستفيدين الخارجيين.
  - قلة اهتمام القيادة الجامعية بضرورة توعية منسوبي الجامعة بأهداف الجامعة التي تريد الجامعة تحقيقها، ليعمل الجميع معا لتحقيق الأهداف المرغوبة.
  - مسئولية العمل غير واضحة لجميع العاملين بالجامعة ليأخذوا زمام المبادرة للتحويل إلى ثقافة تنظيمية داعمة للميزة التنافسية.
  - قلة وعى إدارة الجامعة بضرورة تحديد سلوكيات العمل المتوافقة مع ثقافة تنظيمية داعمة للميزة التنافسية.
  - المركزية الشديدة نتيجة تمسك القيادات بالصلاحيات خوفا من فقدان النفوذ والسيطرة.
  - ضعف الثقة لدى بعض الرؤساء بالمرءوسين بسبب نقص التدريب والمعلومات أو غموض الدور الوظيفي، أو لأسباب صحية واجتماعية.
- ويستنتج مما سبق أن نمط القيادة يؤثر بشكل مباشر على الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة فيؤدى إلى فرض نمط ثقافة يؤدي إلى المركزية وإنجاز العمل بالطرق التقليدية الروتينية الخالية من الابداع والابتكار، وهو ما أظهرته النتائج مما يجعل الجامعة غير قادرة على المنافسة.

## جدول (٥)

التوزيع النسبي ونتائج اختبار كاي<sup>٢</sup> لاستجابات أفراد عينة البحث في عبارات البعد الثاني  
(الهيكل التنظيمي والنظم الداخلية الداعمة للميزة التنافسية للجامعة).

رقم العبارات	مدى التحقق	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	ن	درجة التحقق						
					تحقق بدرجة قليلة		تحقق بدرجة متوسطة		تحقق بدرجة كبيرة		
					%	ت	%	ت	%	ت	
١٤	تحقق بدرجة متوسطة	٦٠,٣٣	٠,٠٠١	٧٥,١١٨	٣١,٩٠	٨٩	٥٥,٢٠	١٥٤	١٢,٩٠	٣٦	١- تنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها داخل مؤسسات الجامعة.
١٦	تحقق بدرجة متوسطة	٥٧,٩٥	٠,٠٠١	٨٨,٦٦٧	٣٥,٤٨	٩٩	٥٥,٢٠	١٥٤	٩,٣٢	٢٦	٢- تحمل الثقافة التنظيمية في مجال الاتصالات معاني روح التعاون، والدافع لإنجاز الأعمال.
١٧	تحقق بدرجة متوسطة	٥٧,٥٩	٠,٠٠١	٧٨,٠٨٦	٣٧,٢٨	١٠٤	٥٢,٦٩	١٤٧	١٠,٠٤	٢٨	٣- يتم تطوير نظام اتصال فعال لتسهيل إمكانية الاتصال بالإدارة العليا وعدم تأخير وصول التعليمات والقرارات
١٨	تحقق بدرجة متوسطة	٥٦,٢٧	٠,٠٠١	٧٣,٣٥٥	٤٠,٨٦	١١٤	٤٩,٤٦	١٣٨	٩,٦٨	٢٧	٤- يقبل كل منسوبي الجامعة على العمل الجماعي.
١٢	تحقق بدرجة متوسطة	٦٢,٢٥	٠,٠٠١	٢٧,١١٨	٣٣,٦٩	٩٤	٤٥,٨٨	١٢٨	٢٠,٤٣	٥٧	٥- يوجد تعاون بين الأقسام والإدارات في تنفيذ اهداف الجامعة كل فيما يخصه.
٧	تحقق بدرجة متوسطة	٦٨,٣٤	٠,٠٠١	٢٤,٣٤٤	٢٤,٠١	٦٧	٤٦,٩٥	١٣١	٢٩,٠٣	٨١	٦- تظهر المؤسسة الجامعية متماسكة ومستعدة لكافة الظروف ولو كانت أزمة.
٢	تحقق بدرجة متوسطة	٧٣,٩٥	٠,٠٠١	٢٤,٦٦٧	١٩,٣٥	٥٤	٣٩,٤٣	١١٠	٤١,٢٢	١١٥	٧- يتم توزيع المهام والأدوار على العاملين، وتعريفهم بها.
١٠	تحقق بدرجة متوسطة	٦٢,٩٦	٠,٠٠١	٥٧,٥٧	٢٨,٦٧	٨٠	٥٣,٧٦	١٥٠	١٧,٥٦	٤٩	٨- العلاقة بين الموظفين تعاونية يسودها روح الفريق لإنجاز المهام.
١	تحقق بدرجة متوسطة	٧٩,٥٧	٠,٠٠١	٦٩,١٦١	١٧,٥٦	٤٩	٢٦,١٦	٧٣	٥٦,٢٧	١٥٧	٩- يتم حل النزاعات والصراعات داخل الجامعة عن طريق المناقشة لحل المشكلة بما يتفق مع مصلحة العمل
٧ مكرر	تحقق بدرجة متوسطة	٦٨,٣٤	٠,٠٠١	١٥,٥٧	٢٥,٤٥	٧١	٤٤,٠٩	١٢٣	٣٠,٤٧	٨٥	١٠- يوجد توثيق للأنظمة واللوائح يسهل الرجوع إليها عند الحاجة.
٤	تحقق بدرجة متوسطة	٧٢,٢٨	٠,٠٠١	١٨,٩٨٩	٢١,١٥	٥٩	٤٠,٨٦	١١٤	٣٧,٩٩	١٠٦	١١- يوجد ميثاق للعمل ومعايير للسلوك، يلتزم به جميع العاملين.
٥	تحقق بدرجة متوسطة	٦٩,٨٩	٠,٠٠١	١٩,٤١٩	٢٢,٩٤	٦٤	٤٤,٤٤	١٢٤	٣٢,٦٢	٩١	١٢- يتم إضافة واجبات ومهام أخرى للعمل الذي يقوم به الموظف على نفس مستواه الإداري (أسلوب توسيع العمل

رقم الرد	مدى التحقق	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	ك٢	درجة التحقق						عبارات البعد الثانى
					تحقق بدرجة قليلة		تحقق بدرجة متوسطة		تحقق بدرجة كبيرة		
					%	ت	%	ت	%	ت	
٢١	تتحقق بدرجة قليلة	٥١,٧٢	٠,٠٠١	٨٥,٣١٢	٥٤,١٢	١٥١	٣٦,٥٦	١٠٢	٩,٣٢	٢٦	١٢- يتم استخدام أسلوب مجموعات الجودة
٣	تحقق بدرجة متوسطة	٧٢,٨٤	٠,٠٠١	٢٠,٣٨٧	٢١,١٥	٥٩	٣٦,٢٠	١٠١	٤٢,٦٥	١١٩	١٤- يجتمع الرؤساء والمرءوسين فى كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها.
١٩	تتحقق بدرجة قليلة	٥٢,١٧	٠,٠٠١	٨٦,٢١٥	٤٧,٦٧	١٣٣	٤٥,١٦	١٢٦	٧,١٧	٢٠	١٥- تتعامل الجامعة مع العاملين كشركاء ملتزمين بإنجاز هدف مشترك
١٥	تحقق بدرجة متوسطة	٥٨,٤٢	٠,٠٠١	٧٤,٣٨٧	٣٥,٨٤	١٠٠	٥٢,٠٥	١٤٨	١١,١١	٣١	١٦- يتم تهيئة السبل للممارسات الإدارية التى تتيح للموظف بناء علاقات صداقة وتعاون مع الزملاء مما يشعر الفرد بالاطمئنان والاعتزاز بانتسابه لهذه الجامعة.
٢٢	تتحقق بدرجة قليلة	٥٠,٠٦	٠,٠٠١	١٠٤,٢٨	٥٧,٣٥	١٦٠	٣٥,١٣	٩٨	٧,٥٣	٢١	١٧- تتم عملية اتخاذ القرارات بالإجماع ومن خلال اتباع النقاش وقبول الجميع.
١٣	تحقق بدرجة متوسطة	٦١,٤١	٠,٠٠١	٤٤,٥٣٨	٣٢,٩٧	٩٢	٤٩,٨٢	١٣٩	١٧,٢٠	٤٨	١٨- يحدد الرؤساء المهام على أساس مطابقة احتياجات المهمة مع رغبات وقدرات المرءوسين
٩	تحقق بدرجة متوسطة	٦٤,٠٤	٠,٠٠١	٤٦,٢١٥	٢٧,٩٦	٧٨	٥١,٩٧	١٤٥	٢٠,٠٧	٥٦	١٩- يحرص المرءوسون على أداء اعمالهم بمصداقية عالية.
١١	تحقق بدرجة متوسطة	٦٢,٦٠	٠,٠٠١	٣٤,٦٦٧	٣١,٩٠	٨٩	٤٨,٣٩	١٣٥	١٩,٧١	٥٥	٢٠- يسود مناخ من التنافس نحو التميز فى جودة الانتاج أو الخدمة الفائقة.
٨	تحقق بدرجة متوسطة	٦٦,٤٢	٠,٠٠١	٣٧,١٨٢	٢٥,٠٩	٧٠	٥٠,٥٤	١٤١	٢٤,٣٧	٦٨	٢١- يتم إنجاز الأعمال فى ضوء النظم الموضوعه.
٢٠	تتحقق بدرجة قليلة	٥٢,٠٩	٠,٠٠١	٨٢,٣٤٤	٥٢,٠٥	١٤٨	٣٧,٦٢	١٠٥	٩,٣٢	٢٦	٢٢- تسعى إدارة الجامعة لبناء فرق عمل لاندماج العاملين لدعم الميزة التنافسية للجامعة.
٦	تحقق بدرجة متوسطة	٦٩,٤١	٠,٠٠١	٢٧,٣٧٦	٢٢,٢٢	٦٢	٤٧,٣١	١٣٢	٣٠,٤٧	٨٥	٢٣- يلتزم الجميع بتنفيذ المهام المطلوبة منهم حسب الأنظمة واللوائح.
	تتحقق بدرجة متوسطة	٦٢,٩٢									لهيكل التنظيمى والنظم الداخلية لدعم لاداعة للميزة التنافسية للجامعة

## يتبين من نتائج الجدول (٥) ما يلي:

- ✘ جاءت قيم كا ٢ دالة إحصائياً لجميع عبارات البعد الثانى (الهيكل التنظيمى والنظم الداخلية الداعمة للميزة التنافسية للجامعة)
- ✘ اتجهت الاستجابات نحو " تتحقق بدرجة قليلة " لعدد (٤) عبارات، مرتبة تنازلياً حسب أهميتها النسبية على الوجه التالى:

- جاءت عبارة (تتعامل الجامعة مع العاملين كشركاء ملتزمين بإنجاز هدف مشترك) فى الترتيب التاسع عشر بأهمية نسبية مقدارها (٥٣,١٧)، وأشارت استجابة أفراد العينة أنها تتحقق بدرجة قليلة وربما يرجع ذلك إلى العديد من الأسباب فى مقدمتها: أسلوب المركزية المتبع فى الإدارة، أو لعدم ثقة القيادات الجامعية فى المرءوسين لنقص خبرتهم أو لقلّة كفاءاتهم، وربما يرجع السبب فى ذلك إلى التعارض بين أهداف العاملين وأهداف استراتيجيات الجامعة، أو لغياب روح العمل الجماعى داخل الجامعة.
- جاءت عبارة (تسعى إدارة الجامعة لبناء فرق عمل لاندماج العاملين لدعم الميزة التنافسية للجامعة) فى الترتيب العشرين بأهمية نسبية مقدارها (٥٢,٠٩)، وتفسر الباحثة استجابة أفراد العينة بأن هذه العبارة تتحقق بدرجة قليلة، بغياب ثقافة العمل الجماعى داخل الجامعة لعدم وجود النمط القيادى الذى يتسم بالانفتاحية وإشراك العاملين فى صنع القرارات، وإذا وجد فإنه يوجد فى أضيق الحدود بسبب وجود صراعات بين العاملين وبعضهم البعض من جهة وبينهم وبين الإدارة من جهة اخرى.
- جاءت عبارة (يتم استخدام أسلوب مجموعات الجودة) فى الترتيب الحادى والعشرين بأهمية نسبية مقدارها (٥١,٧٣)، وجاءت استجابة أفراد العينة بأن تلك العبارة تتحقق بدرجة قليلة، وتفسر الباحثة ذلك بسبب الاعتماد على المركزية، وإضعاف دور مجموعات العمل، بسبب صعوبة تأقلم أعضاء الفريق الواحد سواء بين بعضهم البعض أو بين مسئول الفريق أو بسبب قلة تحديد الأدوار التى يكلف بها أعضاء المجموعة، أو بسبب صراعات بين افراد المجموعة سواء صراعات سلوكية أو دينية أو مذهبية أو انتماءات سياسية، أو بسبب التفاوت فى النشاط الذهني والبدني بين افراد الفريق.
- جاءت عبارة (تتم عملية اتخاذ القرارات بالإجماع ومن خلال اتباع النقاش وقبول الجميع). فى الترتيب الثانى والعشرين بأهمية نسبية مقدارها (٥٠,٠٦)، وقد أفادت استجابة أفراد العينة أن ذلك يتحقق بدرجة قليلة، وربما يرجع ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى نموذج القيادة الإدارية السائد، والذى يميل إلى الاستئثار باتخاذ القرار، ربما لضيق الوقت أو لسرية القرار، أو لعدم الثقة فى المرءوسين لقلّة الوفاق بين الرؤساء ومرءوسيهيم.

✘ اتجهت الاستجابات نحو "تتحقق بدرجة متوسطة" لعدد (٢١) عبارة، مرتبة تنازليا حسب اهميتها النسبية على الوجه التالي:

■ جاءت عبارة (يتم حل النزاعات والصراعات داخل الجامعة عن طريق المناقشة لحل المشكلة بما يتفق مع مصلحة العمل) فى الترتيب الأول بأهمية نسبية مقدارها (٧٩,٥٧)، وقد أفادت استجابة أفراد العينة أن ذلك يتحقق بدرجة متوسطة وتفسر الباحثة ذلك بحرص القيادات الجامعية على مصلحة العمل وتفعيل الأداء الإدارى للعاملين، فقد تلجأ الإدارة أحيانا إلى النقاش لحل النزاعات وذلك مراعاة للعلاقات الإنسانية، وفى أحيان أخرى نظرا لضيق الوقت أو لحب الظهور والسيطرة من جانب بعض الرؤساء لا يتم حل النزاعات بواسطة المناقشة، أو بسبب الاختلاف فى الآراء ووجهات النظر، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية.

■ جاءت عبارة (-) يتم توزيع المهام والأدوار على العاملين، وتعريفهم بها) فى الترتيب الثانى بأهمية نسبية مقدارها (٧٣,٩٥)، وقد أفادت استجابة أفراد العينة أن ذلك يتحقق بدرجة متوسطة، وتفسر الباحثة ذلك بحرص إدارة الجامعة على أن يكون كل موظف لديه معرفة مناسبة بالدور الذى سيقوم به بحيث يكون ملما على الأقل بكافة المعلومات والمتطلبات الأساسية للوظيفة. وأن تكون لديه كافة المهارات المطلوبة للتعامل مع مُعطيات الوظيفة ومتطلباتها. وأيضا ليتم الاتفاق بين الرؤساء والمرءوسين على الطريقة التى تتم بها الأعمال حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف، ولعدم مخالفة التعليمات واللوائح والقوانين.

■ جاءت عبارة (يجتمع الرؤساء والمرءوسين فى كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها) فى الترتيب الثالث بأهمية نسبية مقدارها (٧٣,٨٤)، وقد أفادت استجابة أفراد العينة أن ذلك يتحقق بدرجة متوسطة، وتفسر الباحثة ذلك بحرص الرؤساء على مناقشة مرءوسيه فى الأهداف المتعلقة بأعمالهم وذلك لضمان جودة أداء الأعمال، إلا أن ذلك لا يتحقق دائما بسبب المعايير والممارسات الثقافية التى لا تسمح بمناقشة الأمور الهامة، وقد يكون بسبب عدم وجود الوقت لتبادل الآراء أو عدم وجود أماكن تتعدد فيها الاجتماعات.

■ جاءت عبارة (يوجد ميثاق للعمل ومعايير للسلوك، يلتزم به جميع العاملين.) فى الترتيب الرابع، بأهمية نسبية مقدارها (٧٢,٢٨)، وقد أفادت استجابة أفراد العينة أن ذلك يتحقق بدرجة متوسطة، وتفسر الباحثة ذلك بوجود لوائح داخلية تنظم العمل داخل الإدارات والأقسام العلمية بالجامعة، بالإضافة إلى قانون ٤٩ لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجامعات.

- جاءت عبارة (يتم إضافة واجبات ومهام أخرى للعمل الذى يقوم به الموظف على نفس مستواه الإدارى) فى الترتيب الخامس، بأهمية نسبية مقدارها (٦٩,٨٩)، وقد أفادت استجابة أفراد العينة أن ذلك يتحقق بدرجة متوسطة، وتفسر الباحثة ذلك بكثرة ضغوط العمل وتكرار الوظائف والمهام على المستويات الإدارية المختلفة، فتلجا الإدارة إلى استخدام أسلوب توسيع العمل بغرض زيادة وتحسين مهارات الموظف فضلا عن الاستفادة الفردية بالإضافة إلى التقليل من دوران العمل، الذى يعنى عدد المرات التى يتم فيها تغيير العاملين فى الوظيفة واحدة فى المؤسسة الواحدة خلال فترة زمنية محددة، وكلما ارتفع عدد مرات دوران العمل دل ذلك على انخفاض مستوى الوضع الإدارى.
- جاءت عبارة (يلتزم الجميع بتنفيذ المهام المطلوبة منهم حسب الأنظمة واللوائح) فى الترتيب السادس، بأهمية نسبية مقدارها (٦٩,٤١)، وقد أفادت استجابة أفراد العينة أن ذلك يتحقق بدرجة متوسطة وتفسر الباحثة ذلك بوجود لوائح داخلية تنظم العمل داخل الجامعة، وتفرض هذه اللوائح عقوبات على المخالفين، بالإضافة إلى أن الالتزام التنظيمى يعد مؤشرا للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فالأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف الجامعة.
- جاءت العبارتان (تظهر المؤسسة الجامعية متماسكة ومستعدة لكافة الظروف ولو كانت أزمة). بأهمية نسبية مقدارها (٦٨,٣٤)، وتفسر الباحثة ذلك بوجود لوائح داخلية تنظم العمل داخل الجامعة يمكن الرجوع إليها لإيجاد حلول للمشكلات، بالإضافة إلى وجود الكفاءات والخبرات من القادة الجامعيين والثقة من أعضاء هيئة التدريس الذين يتم الاستفادة من خبراتهم عند الحاجة لمواجهة ازمات أو مشكلات.
- وجاءت عبارة (يوجد توثيق للأنظمة واللوائح يسهل الرجوع إليها عند الحاجة) فى الترتيب السابع أيضا، بأهمية نسبية مقدارها (٦٨,٣٤)، وقد أفادت استجابة أفراد العينة أن ذلك يتحقق بدرجة متوسطة، وتفسر الباحثة ذلك بوجود إدارة خاصة بالوثائق داخل الجامعة تقوم بتصنيف وترتيب وحفظ ما يرد من مستندات ووثائق، بغرض حفظ وتوفير البيانات المتاحة للمستفيدين والجهات الطالبة بدقة وسرعة فى الوقت المناسب. وأيضا حتى تكون الاجراءات المتبعة فى إنجاز العمل مدونة فى مستندات الجامعة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات.
- جاءت عبارة (يتم إنجاز الأعمال فى ضوء النظم الموضوعة) فى الترتيب الثامن، بأهمية نسبية مقدارها (٦٩,٤١)، وقد أفادت استجابة أفراد العينة أن ذلك يتحقق بدرجة متوسطة، وتفسر الباحثة ذلك بوضوح التعليمات والاجراءات والنظم واللوائح والقوانين المعمول بها داخل الجامعة.

- جاءت عبارة (يحرص المرء وسون على أداء اعمالهم بمصداقية عالية.) فى الترتيب التاسع، بأهمية نسبية مقدارها (٦٤,٠٤)، وقد أفادت استجابة أفراد العينة أن ذلك يتحقق بدرجة متوسطة وترجع الباحثة ذلك لعدم توافر الكوادر البشرية المؤهلة، ونقص الامكانيات الفنية اللازمة لتطوير الأداء، ولعدم وجود معايير تحدد مستوى أداء العاملين، حيث يتوقف أداء العاملين لأعمالهم بمصداقية على مدى وعى الموظف وخبرته وكفاءته فى اداء عمله.
- جاءت عبارة (العلاقة بين الموظفين تعاونية يسودها روح الفريق لإنجاز المهام.) فى الترتيب العاشرة، بأهمية نسبية مقدارها (٦٢,٩٦)، وقد أفادت استجابة أفراد العينة أن ذلك يتحقق بدرجة متوسطة، وترجع الباحثة ذلك للعديد من الأسباب من بينها وجود صراع بين العاملين فى المستويات الإدارية المختلفة، أو ضعف سياسات التدريب الفنى لمنسوبي الجامعة، وغياب البرامج التدريبية اللازمة لرفع مهاراتهم فى مجال عمل الفريق، أو لأن الإدارة لا تشجع على عمل الفريق.
- جاءت عبارة (يسود مناخ من التنافس نحو التميز فى جودة الانتاج أو الخدمة الفائقة.) فى الترتيب الحادى عشر، بأهمية نسبية مقدارها (٦٢,٦٠)، وقد أفادت استجابة أفراد العينة أن ذلك يتحقق بدرجة متوسطة، وتفسر الباحثة ذلك بوجود بعض الصراعات بين العاملين واختلاف السياسة المتبعة، ونقص المهارة فى التعامل مع الأفراد فى الإدارة العليا، ولعدم اهتمام إدارة الجامعة بنشر ثقافة التميز فى جودة الانتاج بين العاملين. وقصور البرامج التدريبية فى تنمية مهارات العاملين فى الجامعة.
- جاءت عبارة (يوجد تعاون بين الأقسام والإدارات فى تنفيذ أهداف الجامعة كل فيما يخصه) فى الترتيب الثانى عشر، بأهمية نسبية مقدارها (٦٢,٢٥)، وقد أفادت استجابة أفراد العينة أن ذلك يتحقق بدرجة متوسطة، وتفسر الباحثة ذلك بالتغيير المستمر للأولويات بين الأقسام والإدارات المختلفة وربما غياب الثقة بين الإدارات، أو لوجود ثقافات وأطر مرجعية مختلفة أولأن المعايير والممارسات لا تشجع المبادلات المفتوحة والصريحة بين المستويات التنظيمية المختلفة فى الجامعة، ولا تعمل على إيجاد بيئة اتصالات تشجع تقاسم المعرفة، أو لأن الممارسات الثقافية تشجع العمل الفردي على حساب التأزر بين الوحدات المختلفة.
- جاءت عبارة (يحدد الرؤساء المهام على أساس مطابقة احتياجات المهمة مع رغبات وقدرات المرءوسين) فى الترتيب الثالث عشر، بأهمية نسبية مقدارها (٦١,٤١)، وقد أفادت استجابة أفراد العينة أن ذلك يتحقق بدرجة متوسطة، وتفسر الباحثة ذلك بعدم



- اهتمام الرؤساء بعقد اللقاءات المستمرة بين العاملين، ربما لضيق الوقت أو لكثرة ضغوط العمل، وبالتالي لا يجد القائد الوقت للتعرف على قدرات مرءوسيه.
- جاءت عبارة (تنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها داخل مؤسسات الجامعة) فى الترتيب الرابع عشر، بأهمية نسبية مقدارها (٦٠,٣٣)، وقد أفادت استجابة أفراد العينة أن ذلك يتحقق بدرجة متوسطة، وتفسر الباحثة ذلك بقصور سياسة نظام الاتصالات داخل الجامعة.
  - جاءت عبارة (يتم تهيئة السبل للممارسات الإدارية التى تتيح للموظف بناء علاقات صداقة وتعاون مع الزملاء مما يشعر الفرد بالاطمئنان والاعتزاز بانتسابه للجامعة) فى الترتيب الخامس عشر، بأهمية نسبية مقدارها (٥٨,٤٢)، وقد أفادت استجابة أفراد العينة أن ذلك يتحقق بدرجة متوسطة وتفسر الباحثة ذلك بقلة وعى إدارة الجامعة بأهمية تفعيل العلاقات الإنسانية بين العاملين فى إنجاز الأعمال بفعالية، أو بسبب قلة اهتمام الإدارة بتوفير أنشطة اجتماعية لمنسوبي الجامعة، مما يساهم فى تباعد العلاقات الاجتماعية بينهم.
  - جاءت عبارة (تحمل الثقافة التنظيمية فى مجال الاتصالات معانى روح التعاون، والدافع لإنجاز الأعمال) فى الترتيب السادس عشر، بأهمية نسبية مقدارها (٥٧,٩٥)، وقد أفادت استجابة أفراد العينة أن ذلك يتحقق بدرجة متوسطة وتفسر الباحثة ذلك، بسبب سوء العلاقات الفردية بين العاملين وهذا من شأنه أن يعرقل سبل التعاون والتفاهم والثقة المتبادلة ويؤدى إلى صعوبة الاتصال.
  - جاءت عبارة (يتم تطوير نظام اتصال فعال لتسهيل إمكانية الاتصال بالإدارة العليا وعدم تأخير وصول التعليمات والقرارات) فى الترتيب السابع عشر، بأهمية نسبية مقدارها (٥٧,٥٩)، وتفسر الباحثة مجئ تلك العبارة بدرجة متوسطة إلى وجود قصور فى الهيكل التنظيمى يؤدى إلى عدم وضوح الاختصاصات والصلاحيات والمسئوليات وسبل انسياب الاتصالات بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
  - جاءت عبارة (يقبل كل منسوبي الجامعة على العمل الجماعى) فى الترتيب الثامن عشر، بأهمية نسبية مقدارها (٥٦,٢٧)، وتفسر الباحثة مجئ تلك العبارة بدرجة متوسطة إلى قلة وجود ثقافة تنظيمية تؤمن بأهمية العمل الجماعى، وقلة وعى القيادات بأهمية العمل الجماعى فى سرعة إنجاز الأعمال وتأديتها على أتم وجه.

يتضح من تفسير نتائج البعد الثانى أن جامعة دمياط يسودها هيكل تنظيمى بيروقراطى، يعتمد على المركزية والروتين، مما أفقدها السرعة المطلوبة فى الأداء، وجعلها تخفق فى مواجهة التطورات الحالية والمستقبلية فى نظم الإدارة، ومن ثم ضعف قدرتها على تحقيق أهدافها، وبالتالي قدرتها على التنافس.

## جدول (٦)

التوزيع النسبي ونتائج اختبار كاي لا استجابات أفراد عينة البحث في عبارات البعد الثالث  
(التحفيز والاعتراف والمكافآت لدعم الميزة التنافسية للجامعة).

الترتيب	مدى التحقق	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	كا	درجة التحقق						عبارات البعد الثالث
					تحقق بدرجة قليلة		تحقق بدرجة متوسطة		تحقق بدرجة كبيرة		
					%	ت	%	ت	%	ت	
٣	تحقق بدرجة قليلة	٥١,٨٥	٠,٠٠١	٨٢,٦٧	٥٥,٥٦	١٥٥	٣٣,٣٣	٩٣	١١,١١	٣١	١- تحرص إدارة الجامعة على مكافأة الأفراد المميزين أصحاب الكفاءة التقنية والفاعلية العملية والإنتاجية.
٤	تحقق بدرجة قليلة	٥١,١٤	٠,٠٠١	٩٣,١٨	٥٤,٤٨	١٥٢	٣٧,٦٣	١٠٥	٧,٨٩	٢٢	٢- يشترك منسوبو الجامعة في تخطيط وتنفيذ نظام الاعتراف والمكافآت.
٦	تحقق بدرجة قليلة	٥٠,١٨	٠,٠٠١	١٠٦,٥٦	٦٠,٩٣	١٧٠	٢٧,٦٠	٧٧	١١,٤٧	٣٢	٣- يتم منح التقدير والمكافآت بشكل علني أمام الجميع لتعظيم الأثر.
٥	تحقق بدرجة قليلة	٥٠,٩٠	٠,٠٠١	٩٥,٢٩	٥٥,٢٠	١٥٤	٣٦,٩٢	١٠٣	٧,٨٩	٢٢	٤- يوجد اهتمام بالمكافآت المادية والمعنوية والاجراءات المعتمدة في منحها.
٧	تحقق بدرجة قليلة	٤٩,٩٤	٠,٠٠١	١٠٩,٥١	٥٥,٥٦	١٥٥	٣٩,٠٧	١٠٩	٥,٣٨	١٥	٥- تتبع إدارة الجامعة أساليب إدارية واضحة في الإعلان عن المكافآت والوقت الملائم لها.
٢	تحقق بدرجة قليلة	٥٢,٢١	٠,٠٠١	٧٨,٨٦	٥٤,٤٨	١٥٢	٣٤,٤١	٩٦	١١,١١	٣١	٦- تبعد إدارة الجامعة عن المحاباة والتحيز في التعامل مع مستحقي المكافآت.
١	تحقق بدرجة قليلة	٥٤,٤٨	٠,٠٠١	٧٠,٤٥	٤٦,٢٤	١٢٩	٤٤,٠٩	١٢٣	٩,٦٨	٢٧	٧- تهتم قيادات الجامعة بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الاعتراف والمكافآت وأثر ذلك على المعنويات.
	تحقق بدرجة قليلة	٥١,٥٣									التحفيز والاعتراف والمكافآت لدعم الميزة التنافسية للجامعة

## يتضح من جدول (٦) ما يلي:

✘ جاءت قيم كا ٢ دالة إحصائياً لجميع عبارات البعد الثالث (التحفيز والاعتراف والمكافآت لدعم الميزة التنافسية للجامعة)

✘ اتجهت الاستجابات نحو "تتحقق بدرجة قليلة"، وجاء الاتجاه العام للبعد الثالث نحو الاستجابة "تتحقق بدرجة قليلة" بأهمية نسبية مقدارها (٥١,٥٣)، مما يدل على وجود قصور في نظام تحفيز الموارد البشرية في جامعة دمياط، على الرغم من أهمية الحوافز في إشباع حاجات ورغبات العاملين، وبالتالي تسهم في زيادة ولاء وانتماء العاملين للجامعة، وزيادة مستويات الإنتاج، مما ينعكس على تحسين صورة الجامعة أمام المجتمع، وبالتالي زيادة قدرتها على التنافس. وتفسر الباحثة استجابة أفراد العينة أن ذلك يتحقق بدرجة قليلة بالأسباب التالية:

- عدم اهتمام الإدارة بتقييم أداء العاملين الجيدين واسهاماتهم المتميزة.
- قلة متابعة العاملين لكثرة ضغوط العمل فلا يعرف المحسن من المسئ.
- تعدد القيادات وتضارب أوامرها.
- قلة التدريب على العمل وقلة التدريب لتصحيح الأخطاء.
- كثرة التغيير في القيادات وخاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.
- قلة وضوح الأهداف.
- قلة تحقيق العدالة في التطبيق، حيث يعتمد على أهواء بعض الرؤساء.
- ضعف الحوافز المادية واقتصارها على علاوة تشجيعية.
- ضعف وجود نظام مستقل للحوافز.
- عدم إعلان نظام الحوافز للعاملين
- قلة تناسب الحوافز مع الجهد المبذول.
- قلة اهتمام الإدارة بتوفير حافز التميز لإيجاد فرص المنافسة الفعالة وترسيخها بين العاملين، لدفعهم في التميز في السلوك والأداء والعلاقات.

يتضح مما سبق أن تجاهل وجود نظام حوافز فعال يكفل حقوق وامتيازات للعاملين، من شأنه أن يؤثر سلباً على السلوك الوظيفي لمنسوبي الجامعة، مما يؤدي إلى تدنى مستواهم، وانخفاض معدلات الانتاجية، وشعور العاملين بعدم الرضا عن أعمالهم، وعدم تمتع الإدارة العليا بالاحترام والتقدير من العاملين ولومها بانها مقصرة في تلبية حقوقهم وامتيازاتهم. مما ينعكس سلباً على القدرة التنافسية للجامعة.

## جدول (٧)

التوزيع النسبي ونتائج اختبار كاي لاستجابات أفراد عينة البحث في عبارات البعد الرابع  
(التمكين الإداري للعاملين لدعم الميزة التنافسية للجامعة).

الترتيب	مدى التحقق	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	ك <sup>٢</sup>	درجة التحقق						عبارات البعد الرابع
					يتحقق بدرجة قليلة		متوسط		تتحقق بدرجة كبيرة		
					%	ت	%	ت	%	ت	
٤	تتحقق بدرجة متوسطة	٥٩,٠٢	٠,٠٠١	٦٢,٣٤	٣٥,٨٤	١٠٠	٥١,٢٥	١٤٣	١٢,٩٠	٣٦	١- يحرص القادة على تعظيم الاستفادة الفعلية من امكانيات المرءوسين.
١٠	تتحقق بدرجة قليلة	٥٢,٩٣	٠,٠٠١	٧٣,٠٥	٥١,٩٧	١٤٥	٣٧,٢٨	١٠٤	١٠,٧٥	٣٠	٢- يتم اشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات.
٣	تتحقق بدرجة متوسطة	٦٧,٢٦	٠,٠٠١	٢٧,٢٥	٢٥,٠٩	٧٠	٤٨,٠٣	١٣٤	٢٦,٨٨	٧٥	٣- يشارك العاملون في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة التي يعمل بها.
٨	تتحقق بدرجة متوسطة	٥٦,٥١	٠,٠٠١	٥٦,٤١	٤٢,٦٥	١١٩	٤٥,١٦	١٢٦	١٢,١٩	٣٤	٤- تكون آراء ومقترحات العاملين مدخلا للقرارات الاستراتيجية المهمة.
٩	تتحقق بدرجة قليلة	٥٢,٢٩	٠,٠٠١	٧٥,٢٥	٤٩,٤٦	١٣٨	٤١,٢٢	١١٥	٩,٣٢	٢٦	٥- يوجد تفويض للصلاحيات على جميع المستويات الإدارية.
٧	تتحقق بدرجة متوسطة	٥٦,٦٣	٠,٠٠١	٧٢,٠٧	٤٠,١٤	١١٢	٤٩,٨٢	١٣٩	١٠,٠٤	٢٨	٦- يتم إعطاء المرءوسين فرصا أكثر حرية في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم
١١	تتحقق بدرجة قليلة	٤٨,٩٨	٠,٠٠١	١٢٠,٠٩	٦٢,٠١	١٧٣	٢٩,٠٣	٨١	٨,٩٦	٢٥	٧- يتم السماح للمرءوسين باختيار ساعات العمل التي يريدونها ضمن حدود معينة.
٤ مكرر	تتحقق بدرجة متوسطة	٥٩,٠٢	٠,٠٠١	٨٨,٠٩	٣٣,٣٣	٩٣	٥٦,٢٧	١٥٧	١٠,٣٩	٢٩	٨- توفر الجامعة الفرص المناسبة لنسوبيها لتطوير مهاراتهم باستمرار.
٦	تتحقق بدرجة متوسطة	٥٧,١١	٠,٠٠١	٤٢,٢٢	٤٣,٧٣	١٢٢	٤١,٢٢	١١٥	١٥,٠٥	٤٢	٩- يتم تدريب منسوبي الجامعة لمعرفة أساسيات عمل الفريق.
٢	تتحقق بدرجة متوسطة	٦٨,٣٤	٠,٠٠٦	١٠,٣٤	٢٦,٥٢	٧٤	٤١,٩٤	١١٧	٣١,٥٤	٨٨	١٠- تنفذ بصفة دورية برامج تدريبية لتنمية امكانيات منسوبي الجامعة كل ضمن وظيفته بما يحقق الإنجاز الأمثل والجودة.
١	تتحقق بدرجة متوسطة	٦٩,٤١	٠,٢٣٩	٢,٨٦	٢٩,٠٣	٨١	٣٣,٦٩	٩٤	٣٧,٢٨	١٠٤	١١- يتم تعريف العاملين الجدد بالقوانين الرسمية والإجراءات المتبعة، وكيفية الالتزام بها.
٥	تتحقق بدرجة متوسطة	٥٨,٤٢	٠,٠٠١	٩٨,٠٠	٣٣,٦٩	٩٤	٥٧,٣٥	١٦٠	٨,٩٦	٢٥	١٢- يتم تدريب منسوبي الجامعة على مواجهة تحديات المهنة وإيجاد أفضل الطرق لتأديتها.
	تتحقق بدرجة متوسطة	٥٨,٩١									التمكين الإداري للعاملين لدعم الميزة التنافسية للجامعة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ✘ جاءت قيم كاً دالة إحصائياً لمعظم عبارات البعد الرابع (التمكين الإداري للعاملين لدعم الميزة التنافسية للجامعة).
- ✘ اتجهت الاستجابات نحو "تتحقق بدرجة متوسطة" لعدد (٩) عبارات،.
- ✘ اتجهت الاستجابات نحو "تتحقق بدرجة قليلة" لعدد (٣) عبارات.
- ✘ جاء الاتجاه العام للبعد نحو الاستجابة "تتحقق بدرجة متوسطة"، مما يدل على ان الثقافة التنظيمية في جامعة دمياط يوجد بها قصور في جانب التمكين الإداري للعاملين، مما يؤثر على قدرتها التنافسية، وتفسر الباحثة ذلك بالأسباب التالية:
  - الهيكل التنظيمي الهرمي.
  - خوف العاملين من تحمل المسؤولية والسلطة.
  - ضعف نظام التحفيز.
  - الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابداع.
  - ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
  - قلة الثقة الإدارية.
  - قلة رغبة القيادات في تطبيق مفهوم التمكين، ويرجع ذلك لخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ.
  - المساواة بين مفهومي التمكين وتفويض السلطة، واعتبار التفويض مرادفاً للتمكين.
  - قلة مراعاة حاجات المشاركين في السلطة.
  - قلة وجود الدعم والمساندة من القيادة لمفهوم التمكين.

يتضح مما سبق قلة وجود ثقافة تنظيمية واعية تساعد على تطبيق التمكين واستمرار العمل فيه، مما يؤثر بالسلب على ترسيخ العلاقة بين الإدارة والعاملين لمواجهة التحديات التي تواجهها الجامعة، وتبنى الجامعة للعلم والمعرفة والتدريب المستمر للعاملين لتحسين مستوياتهم وقدراتهم، وجود فرق العمل المتمكنة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وشعور العاملين بالمسؤولية واتخاذ القرار مباشرة فيما يتعلق بعملهم. مما يقلل من كفاءة الجامعة في تحقيق الميزة التنافسية.

## جدول (٨)

التوزيع النسبي ونتائج اختبار كاً لاستجابات أفراد عينة البحث في عبارات  
البعد الخامس (تقييم أداء الأفراد).

الترتيب	مدى التحقق	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	كاً	درجة التحقق						عبارات البعد الخامس
					تتحقق بدرجة قليلة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة كبيرة		
					%	ت	%	ت	%	ت	
٣	تحقق بدرجة متوسطة	٥٩,٠٢	٠,٠٠١	٦٩,٠٥	٣٥,١٣	٩٨	٥٢,٦٩	١٤٧	١٢,١٩	٣٤	١- يتم تقييم أداء العاملين حسب معايير موضوعية
٥	تتحقق بدرجة متوسطة	٥٦,٩٩	٠,٠٠١	٤٧,٠٣	٤٣,٠١	١٢٠	٤٣,٠١	١٢٠	١٣,٩٨	٣٩	٢- يتم استخدام آلية واضحة للتقييم.
٦	يتحقق بدرجة قليلة	٥٤,٤٨	٠,٠٠١	٧٠,٤٥	٤٦,٢٤	١٢٩	٤٤,٠٩	١٢٣	٩,٦٨	٢٧	٣- تهتم عملية التقييم بالتركيز على التغذية العكسية للإنجاز.
٨	يتحقق بدرجة قليلة	٤٩,٧٠	٠,٠٠١	١٠٨,٤٧	٥٩,١٤	١٦٥	٣٢,٦٢	٩١	٨,٢٤	٢٣	٤- يميل التنظيم إلى تقييم أداء المجموعة بدلاً من تقييم الأداء الفردي.
٢	يتحقق بدرجة متوسطة	٦٢,٦٠	٠,٠٠١	٢٤,٨٦	٣٣,٣٣	٩٣	٤٥,٥٢	١٢٧	٢١,١٥	٥٩	٥- يتم التركيز على إبراز الجوانب السلبية في أداء الموظف.
١	يتحقق بدرجة متوسطة	٦٦,٦٧	٠,٣١٣	٢,٣٢	٣١,١٨	٨٧	٣٧,٦٣	١٠٥	٣١,١٨	٨٧	٦- تتم معاقبة الموظف فور ارتكابه الخطأ.
٤	يتحقق بدرجة متوسطة	٥٧,١١	٠,٠٠١	٥٧,٧٠	٤٠,٨٦	١١٤	٤٦,٩٥	١٣١	١٢,١٩	٣٤	٧- تقييم الأفراد يتم وفقاً لأسس بعيدة عن المحاباة والتحيز والآراء المزاجية للمقيمين.
٧	يتحقق بدرجة قليلة	٥٢,٦٩	٠,٠٠١	٧٦,٣٢	٥١,٩٧	١٤٥	٣٧,٩٩	١٠٦	١٠,٠٤	٢٨	٨- يراعى التنظيم عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين.
	يتحقق بدرجة متوسطة	٥٧,٤١									تقييم أداء الأفراد

يتضح من الجدول ما يلي:

- ✱ جاءت قيم كاً ٢ دالة إحصائياً لمعظم عبارات البعد الخامس (تقييم أداء الأفراد).
- ✱ اتجهت الاستجابات نحو "تحقق بدرجة متوسطة" لعدد (٥) عبارات. في حين اتجهت الاستجابات نحو "تتحقق بدرجة قليلة" لعدد (٣) عبارات.

- ✳️ وجاء الاتجاه العام للبعد الخامس نحو الاستجابة "تتحقق بدرجة متوسطة". مما يدل على أن مهمة تقييم الأداء للعاملين في جامعة دمياط لا تتم كما يجب، على الرغم من كونها من الوظائف المهمة التي تمارسها الإدارة، وتفسر الباحثة ذلك بالعديد من الأسباب، منها:
  - صعوبة تحقيق التقييم الفعال لأن العملية تخضع للحكم الشخصي.
  - الذين يمارسون عملية التقييم، غير مؤهلين لأدائها بفعالية.
  - قلة وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء.
  - استخدام طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الإدارات بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف.
  - قلة تضمين نماذج التقييم مفاهيم محددة لعناصر التقييم، مما يؤدي إلى تهرب المقيم من إعداده أو قلة الاهتمام عند التعبئة.
  - قد يتم التركيز على عناصر تتعلق بالصفات الشخصية للموظف، وليس أدائه.
  - السرية في إعداد التقارير، مما يؤدي إلى أن الموظف صاحب الأداء الضعيف لن يشعر بنواحي ضعفه.
  - ميل الرئيس وتفضيله لأشخاص معينين، مثل تأثير علاقات الصداقة والزمالة وبالتالي عدم الموضوعية.
  - عدم اهتمام الرؤساء بالتقييم بسبب النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها تأدية واجب لا بد منه، وبالتالي تتم تعبئة النماذج بدون تحرى وبدون الرجوع إلى السجلات والمستندات والملاحظات عن الموظف، وقد يكون السبب قلة التوعية، أو غياب الهدف الرئيس من عملية التقييم عن الرؤساء وهو التحسين، فتجدهم لا يناقشون مرءوسيهم ولا يوضحون لهم نواحي القوة والضعف في أدائهم، وبالتالي استمرار الموظف في أدائه السيئ اعتقاداً منه أنه يؤدي عملاً جيداً.
- يستنتج مما سبق أن التقييم لأداء العاملين على الرغم من كونه الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بفعالية، وذلك عندما يتابع الرؤساء واجبات ومسئوليات مرءوسيهم بشكل مستمر مما يدفع المرءوسون للعمل بفعالية، إلا أن ذلك لا يتم بشكل فعال داخل جامعة دمياط، مما يجعل من الصعب التقاط نقاط القوة في أداء العاملين لدعمها ونقاط الضعف لمعالجتها. مما يؤثر على القدرة التنافسية للجامعة.

## جدول (٩)

التوزيع النسبي ونتائج اختبار كاي<sup>٢</sup> لاستجابات أفراد عينة البحث في عبارات البعد السادس (البحث والتطوير لدعم الميزة التنافسية).

الترتيب	مدى التحقق	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	كاي <sup>٢</sup>	درجة التحقق						عبارات البعد السادس
					تحقق بدرجة قليلة		تحقق بدرجة متوسطة		تحقق بدرجة كبيرة		
					%	ت	%	ت	%	ت	
٩	يتحقق بدرجة قليلة	٥٤,٨٤	٠,٠٠١	٧٢,٤٥	٤٤,٨٠	١٢٥	٤٥,٨٨	١٢٨	٩,٣٢	٢٦	١- تحرص إدارة الجامعة على تشجيع البيئة الداعمة للإبداع الإداري.
٦	يتحقق بدرجة متوسطة	٥٧,٢٢	٠,٠٠١	٩٣,٥٧	٣٦,٥٦	١٠٢	٥٥,٢٠	١٥٤	٨,٢٤	٢٣	٢- تحرص إدارة الجامعة على إيجاد بيئة ذات فاعلية وإنتاجية داعمة للتطوير والإبداع.
١٢	يتحقق بدرجة قليلة	٤٨,١٥	٠,٠٠١	١٢٩,٩٦	٥٩,٨٦	١٦٧	٣٥,٨٤	١٠٠	٤,٣٠	١٢	٣- يتم تحسين كفاءة وفعالية تجميع وتوليد الأفكار لتحديد المنفعة الاستراتيجية للجامعة.
١٣	يتحقق بدرجة قليلة	٤٧,٩١	٠,٠٠١	١٣٢,٩٣	٦٢,٣٧	١٧٤	٣١,٥٤	٨٨	٦,٠٩	١٧	٤- يتم الاستخدام الأمثل لرأس المال الفكري المتاح، وزيادة قيمته لدعم الميزة التنافسية للجامعة.
١٥	يتحقق بدرجة قليلة	٤٦,٧١	٠,٠٠١	١٥٠,٣٤	٦٤,١٦	١٧٩	٣١,٥٤	٨٨	٤,٣٠	١٢	٥- توجد وحدة للبحوث معنية بإجراء بحوث لإكساب الجامعة مزايا تنافسية مستدامة.
٨	يتحقق بدرجة قليلة	٥٥,٢٠	٠,٠٠١	١١٥,٦١	٣٩,٠٧	١٠٩	٥٦,٢٧	١٥٧	٤,٦٦	١٣	٦- توجد آلية للاهتمام براءات الاختراع وحقوق الطبع والعلامات التجارية.
٢	يتحقق بدرجة متوسطة	٦٧,٦٢	٠,٣٧٦	١,٩٦	٣٠,١١	٨٤	٣٦,٩٢	١٠٣	٣٢,٩٧	٩٢	٧- تهتم الجامعة بتنمية القدرات الإبداعية، وتحسين الانتاجية، وزيادة الربحية.
٣	يتحقق بدرجة متوسطة	٥٩,١٤	٠,٠٠١	١١٦,٩٧	٣٠,٨٢	٨٦	٦٠,٩٣	١٧٠	٨,٢٤	٢٣	٨- توضع خطط لتحسين العلاقات مع العملاء وتقديم خدمات ومنتجات مميزة
٤	يتحقق بدرجة متوسطة	٥٩,٠٢	٠,٠٠١	١٢٥,٢٥	٣٠,٤٧	٨٥	٦٢,٠١	١٧٣	٧,٥٣	٢١	٩- تهتم القيادات بالتطوير والتدريب المستمر للمحافظة على رأس المال الفكري بالجامعة.



الترتيب	مدى التحقق	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	كا	درجة التحقق						عبارات البعد السادس
					تتحقق بدرجة قليلة		تتحقق بدرجة متوسطة		تتحقق بدرجة كبيرة		
					%	ت	%	ت	%	ت	
١٠	بدرجة قليلة	٥٠,٠٦	٠,٠٠١	١١٢,٥٠	٥٣,٠٥	١٤٨	٤٢,٦٥	١١٩	٣,٩٤	١١	١٠- توضع الخطط لتوظيف الطاقات الفكرية والإبداعية غير المستغلة.
٧	يتحقق بدرجة قليلة	٥٥,٣٢	٠,٠٠١	١٠٤,٦٧	٣٩,٧٨	١١١	٥٤,٤٨	١٥٢	٥,٧٣	١٦	١١- يتم باستمرار تطوير بيئة عمل لتمكين العاملين من استغلال طاقاتهم الفكرية والإبداعية
١	يتحقق بدرجة متوسطة	٧١,٨٠	٠,٠٠٢	١٢,٦٧	٢٧,٩٦	٧٨	٢٨,٦٧	٨٠	٤٣,٣٧	١٢١	١٢- يوجد تطوير مستمر لنظام الخدمة المقدم للعملاء.
٥	يتحقق بدرجة متوسطة	٥٧,٩٥	٠,٠٠١	٧٣,٩٦	٣٦,٩٢	١٠٣	٥٢,٣٣	١٤٦	١٠,٧٥	٣٠	١٣- تسعى الجامعة إلى التطوير المستمر لتحسين مسؤوليتها نحو المجتمع
١٦	يتحقق بدرجة قليلة	٤٥,٧٦	٠,٠٠١	١٦٥,٩٦	٦٦,٣١	١٨٥	٣٠,١١	٨٤	٣,٥٨	١٠	١٤- يوجد بكل إدارة قسم خاص بالبحث والتطوير من أجل التحسين المستمر لخدماتها.
١١	يتحقق بدرجة قليلة	٤٨,٥١	٠,٠٠١	١٢٦,٥٤	٥٨,٤٢	١٦٣	٣٧,٦٣	١٠٥	٣,٩٤	١١	١٥- يجرى تحليل مستمر للبيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر على الجامعة.
١٤	يتحقق بدرجة قليلة	٤٧,١٩	٠,٠٠١	١٤٢,٨٦	٦٢,٣٧	١٧٤	٣٣,٦٩	٩٤	٣,٩٤	١١	١٦- يجرى تحليل مستمر للبيئة الداخلية في الجامعة للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف.
	يتحقق بدرجة قليلة	٥٤,٥٣									البحث والتطوير لدعم الميزة التنافسية

يتبين من جدول (٩) التالي:

- ✳ جاءت قيم كا دالة إحصائياً لمعظم عبارات البعد السادس (البحث والتطوير لدعم الميزة التنافسية)
- ✳ اتجهت الاستجابات نحو "تتحقق بدرجة متوسطة" لعدد (٤) عبارات، في حين اتجهت الاستجابات نحو " يتحقق بدرجة قليلة" لعدد (١٠) عبارات.

✘ جاء الاتجاه العام للبعد السادس نحو الاستجابة " يتحقق بدرجة قليلة "، ويمكن تفسير ذلك بالأسباب التالية:

- قلة تشجيع القيادات الجامعية للمنتجين لأفكار تطويرية للعمل مما أدى إلى ضعف الرغبة في التجديد والإبداع في العمل مما يقلل من الميزة التنافسية للجامعة.
- قلة مناسبة الحوافز التي تقدم للمتميزين الذين يقدمون أفكاراً جديدة تسهم في تطوير العمل وتحقيق الميزة التنافسية للجامعة.
- تركيز السلطة في يد الإدارة العليا يحد من التجديد والإبداع في العمل.
- قيام بعض القيادات الجامعية بنقد الأفكار المبدعة التطويرية نقداً هداماً مما يقلل من كفاءة العاملين.
- التمسك بالأنظمة والإجراءات المنصوص عليها في اللوائح على اعتبار أنها الهدف الرئيسي في العمل، مما يقتل روح الإبداع.
- قلة اقتناع القيادات الجامعية بالتخطيط الاستراتيجي.
- قصور الوعي والمعرفة بمفاهيم وأساليب التخطيط الاستراتيجي.
- الفشل في فهم وإدراك الأحداث والظروف المتغيرة في البيئة التنافسية المحيطة.
- قلة وجود برامج إرشادية في الجامعة عن البحوث المطلوب إنجازها لدعم الميزة التنافسية للجامعة.
- قلة الاعتمادات المالية المخصصة لإجراء بحوث تطويرية لدعم البمزة التنافسية للجامعة.
- غياب اهتمام القيادات الجامعية بالتخطيط الاستراتيجي لتطوير ودعم الميزة التنافسية للجامعة، والكشف عن نقاط القوة لدعمها والضعف لمعالجتها.
- العلاقات السائدة في الجامعة غير السوية المشحونة بالصراعات والتوترات وسوء العلاقات في المحيط الجامعي وانتشار ظاهرة المحسوبية على حساب الكفاءة والجدارة مما يسبب الإحباط لدى البعض وعدم الرغبة في إجراء البحث العلمي لدعم الميزة التنافسية للجامعة.
- قلة وجود آليات واضحة لدعم تبادل الخبرات مع الجامعات ومراكز الأبحاث، فيما يخص تحقيق ودعم الميزة التنافسية.
- قلة الاستعانة بالخبرات الاستشارية في التخطيط الاستراتيجي.

- المشاكل والصعوبات الخاصة بالقصور في نظم المعلومات الكفاء التي توفر البيانات والمعلومات الأساسية لممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي بالجودة المناسبة وفي الوقت المناسب، بالإضافة إلى تشغيل هذه المعلومات من خلال الحاسب الآلي وتطبيق البرامج المساعدة في اتخاذ القرار.
- نظام المعلومات الإداري الحالي المستخدم في الجامعة لا يوفر المعلومات الإحصائية الخارجية وليس لديه اتصال مع الإحصاء أو إحصائيات أخرى لجامعات خارجية تساعد متخذي القرارات. كما أنه لم يصل إلى مرتبة النظم الخبيرة، حيث أنه لا يوفر البدائل للحلول الممكنة للمشاكل المطلوب اتخاذ قرار بشأنها والتي تساعد بدورها صانعي القرارات.
- الانشغال بالأعمال الروتينية اليومية وإغفال الدور الحقيقي للإدارة العليا المتمثلة بجوانب التخطيط والتطوير، وعدم القدرة على إدارة الوقت بالشكل المناسب.
- قلة عدد القوى البشرية اللازمة للبحث والتطوير اللازمة لإنجاز الخطط بالكفاءة المطلوبة وبالتالي دعم الميزة التنافسية للجامعة.

### خلاصة نتائج البحث:

- تناول البحث في إطاره النظري ماهية الثقافة التنظيمية وأهم أبعادها الداعمة للميزة التنافسية لجامعة دمياط، وفيما يلي عرض لأهم النتائج:
- ١- تعتبر الثقافة التنظيمية من الدائم التي يمكن أن تساهم في تحقيق التميز التنافسي فيفترض بالجامعات أن تتمتع بثقافة تنظيمية تساهم في دعم ذلك.
  - ٢- يقصد بالثقافة التنظيمية الداعمة للميزة التنافسية للجامعة بأنها مجموعة القيم السائدة والمعبرة عن خصائص العمل داخل الجامعة والتي تحدد سلوك منسوبي الجامعة وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم، مما يساهم في تميز جامعة دمياط عن غيرها من الجامعات ويكفل لها السبق وفي بعض أبعاد الميزة التنافسية من كفاءة البرامج الدراسية أو خصائص أعضاء الهيئة التدريسية أو نمط الإدارة، أو جودة الخدمة التعليمية، مما يحقق للجامعة القدرة على جذب الطلاب من البيئة المحلية والعالمية.
  - ٣- تتعدد أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للميزة التنافسية للجامعة لتضم القيادة الداعمة للميزة التنافسية، الهيكل التنظيمي والنظم الداخلية الداعمة للميزة التنافسية للجامعة التحفيز والاعتراف والمكافآت، التمكين الإداري، تقييم أداء العاملين، البحث والتطوير لدعم الميزة النافسية للجامعة.

- ٤- تظهر العلاقة بين الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية من خلال تهيئة الثقافة التنظيمية الملائمة من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة والابداع والتمكين للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية مما يدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي لمنسوبي الجامعة، ويسهم في دعم ميزة الابداع والجودة وتلبية مطالب العملاء.
- ٥- إن درجة تحقق أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للميزة التنافسية لجامعة دمياط، تفاوتت بين تحقيقها بدرجة قليلة وذلك للبعدين (السادس والثالث) وتحقيقها بدرجة متوسطة، وذلك للأبعاد (الثاني - الأول - الرابع - الخامس)، مما يشير إلى وجود قصور في أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للميزة التنافسية للجامعة.
- ٦- تم الترتيب التنازلي لأبعاد الاستبانة وفقاً للأهمية النسبية لكل بعد، كما يلي: جاء الاتجاه العام نحو "تحقق إلى حد ما" للأبعاد (الثاني - الأول - الرابع - الخامس) على الترتيب، في حين جاء الاتجاه العام نحو "لم تتحقق" للأبعاد (السادس - الثالث) على الترتيب. وهو ما يوضحه الجدول التالي:

## جدول (١٠)

## الأهمية النسبية ومدى التحقق لأبعاد الاستبانة

الترتيب	مدى التحقق	الأهمية النسبية	الأبعاد
١	تحقق بدرجة متوسطة	٦٢,٩٣	الهيكل التنظيمي والنظم الداخلية الداعمة للميزة التنافسية للجامعة
٢	يتحقق بدرجة متوسطة	٦٠,٨٩	القيادة الداعمة للميزة التنافسية.
٣	يتحقق بدرجة متوسطة	٥٨,٩١	التمكين الإداري للعاملين لدعم الميزة التنافسية للجامعة.
٤	يتحقق بدرجة متوسطة	٥٧,٣٢	تقييم أداء العاملين.
٥	يتحقق بدرجة قليلة	٥٤,٥٣	البحث والتطوير لدعم الميزة التنافسية للجامعة.
٦	يتحقق بدرجة قليلة	٥١,٥٣	التحفيز والاعتراف والمكافآت لدعم الميزة التنافسية للجامعة.

- ٧- اتضح من تفسير نتائج الاستبانة وجود قصور في قدرة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة دمياط على دعم الميزة التنافسية للجامعة، حيث تبين ما يلي:
- ✘ أن نمط القيادة المتبع يعكس نمط ثقافة تؤدي إلى المركزية وإنجاز الأعمال بالطرق التقليدية الروتينية الخالية من الإبداع والابتكار.

- ✘ أن جامعة دمياط يسودها هيكل تنظيمي بيروقراطي، يعتمد على المركزية والروتين، مما أفقدها السرعة المطلوبة في الأداء، وأضعف قدرتها على تحقيق أهدافها، وبالتالي قدرتها على التنافس.
- ✘ تجاهل وجود نظام حوافز فعال مما يؤثر سلبا على السلوك الوظيفي لمنسوبي الجامعة وينعكس سلبا على القدرة التنافسية للجامعة.
- ✘ قلة وجود ثقافة تنظيمية واعية تساعد على تطبيق التمكين الإداري واستمرار العمل فيه، مما يؤثر بالسلب على ترسيخ العلاقة بين الإدارة والعاملين لمواجهة التحديات التي تواجهها الجامعة.
- ✘ أن تقييم أداء العاملين لا يتم بشكل فعال داخل جامعة دمياط، مما يجعل من الصعب النقاط نقاط القوة في أداء العاملين لدعمها ونقاط الضعف لمعالجتها. ويؤثر على القدرة التنافسية للجامعة.
- ✘ غياب اهتمام القيادات الجامعية بالتخطيط الاستراتيجي لتطوير ودعم الميزة التنافسية للجامعة.

### المحور الثالث: تصور مقترح لتفعيل الثقافة التنظيمية الداعمة للميزة التنافسية لجامعة دمياط:

في ضوء الإطار النظري والتحليل الميداني للدراسة، وما أسفر عنه من نتائج يمكن تقديم تصور مقترح لتفعيل الثقافة التنظيمية لدعم الميزة التنافسية لجامعة دمياط، وفيما يلي أهم جوانب هذا التصور:

#### أ: فلسفة وأهداف التصور المقترح:

تقوم فلسفة التصور المقترح على أن جامعة دمياط تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال قدرتها على التفوق على المنافسين في مجال أو أكثر من مجالات الأداء الاستراتيجي، في مجال قيادة الكلفة أو الابتكار أو إدخال أساليب جديدة في تقديم الخدمات. وهو ما يتطلب وجود ثقافة تنظيمية مبنية على قيم التميز، والإبداع والمبادرة، والتمكين الإداري مما يؤدي لإيجاد وتقوية الميزة التنافسية للجامعة.

#### وتتمثل أهداف التصور المقترح في:

١- زيادة وعي القائمين على أمر الجامعة بأهمية الثقافة التنظيمية في اكتساب الميزة التنافسية التي يمكن أن تسهم في تحقيق نتائج إيجابية على المدى القريب والبعيد.

- ٢- تحقيق التميز لجامعة دمياط فى جميع أنشطتها وأعمالها لتحقيق سبق على منافسيها.
- ٣- تفعيل الثقافة التنظيمية الداعمة للميزة التنافسية لجامعة دمياط.
- ٤- تدعيم قيم تنظيمية تتطابق مع قيم التميز والإبداع والتمكين.
- ٥- تحقيق التماسك والتضامن كثقافة عمل داخل الجامعة، بحيث تغدو وكأنها فريق عمل متكامل لمواجهة التحديات ودعم الميزة التنافسية لها.

**ب: أبعاد التصور المقترح: تتعد أبعاد التصور المقترح لتضم ما يلى:**

### **أولاً: القيادة الإدارية الداعمة للميزة التنافسية:**

- يؤثر نمط القيادة المتبع فى تكوين الثقافة التنظيمية الداعمة للميزة التنافسية، فالقيادة الناجحة هى التى تؤثر فى ممارسات الأفراد، مما يسهم فى رفع مستوى الكفاءة والفاعلية التنظيمية، ويؤدى فى نهاية الأمر إلى تطوير ثقافة العاملين، ويسهم فى دعم الثقافة التنظيمية للجامعة. وفيما يلى مقترحات لتفعيل دور القيادة فى تنمية ثقافة تنظيمية داعمة للميزة التنافسية:
- ✘ تنوع أساليب القيادة التى تمكن القائد من أن يمايز فى أساليب قيادته حسب كفاءة وقدرات مرءوسيه.
  - ✘ إيجاد المناخ التنظيمى الملائم الذى يسمح بانطلاق أعمال الابتكار والإبداع والمشاركة الجادة من منسوبى الجامعة فى تحقيق مستويات عالية من التميز والتفوق.
  - ✘ الاهتمام بالعمل الجماعى وتكوين فرق العمل، وتنمية العلاقات الإنسانية، وإزالة معوقات الاتصال بين فرق العمل المختلفة.
  - ✘ الاطلاع على الاتجاهات العالمية للتعرف على أحدث الأساليب التنظيمية والإدارية.
  - ✘ تطوير القوانين واللوائح للعمل بما يسهل ويشجع الأداء فى ضوء أسس قانونية سليمة.
  - ✘ الإمام بأكبر قدر من المعرفة والمعلومات عن إدارة العناصر البشرية فى محيط العمل، وتفهم العلاقات بين الأفراد.
  - ✘ اتباع سياسة تؤكد على العلاقات الإنسانية من خلال:
    - العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والمجموعات فى محيط العمل.
    - تحفيز الأفراد والمجموعات على الانتاج.
    - تمكين الأفراد من اشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.
  - ✘ التنسيق بين جهود العاملين معه بحيث تستطيع هذه الجهود أن توجه نحو غايتها المنشودة فى تحقيق الأهداف المرجوة منه.

- ✘ الحرص على التنمية المهنية الذاتية فى مجال الثقافة التنظيمية.
- ✘ التدريب والتنمية المستمرة للقيادات الإدارية فى مختلف المستويات والمواقع الإدارية لإحاطتها بالنظريات والاتجاهات الحديثة المتطورة فى مجالات الإدارة.
- ✘ عدم الانغماس فى علاقات شخصية مع العاملين، وذلك ضمانا لنزاهة العمل فضلا عن نجاح القيادة الإدارية فى عملها.
- ✘ اتباع أسلوب المساواة فى معاملة العاملين دون محاباة أو تمييز، مما يساهم فى تحفيز العاملين على الانضباط والانصياع للسلم الإداري والتفاني فى العمل.
- ✘ تركيز القيادة العليا على تطوير الأفراد فى الجامعة، وخلق رؤية وأهداف مشتركة، وتحليل البيئة والتكيف المستمر معها.

### ثانيا: تفعيل القيم الحاكمة للهيكـل التنظيمى والنظم الداخلية لدعم للميزة التنافسية للجامعة:

- وفىما يلى مقترحات لتفعيل الهيكـل التنظيمى والنظم الداخلية الداعمة للميزة التنافسية للجامعة:
- ✘ تطوير الهيكـل التنظيمى ليصبح مرنا ويسمح بحرية الحركة والفكر لمنسوبي الجامعة، ويعزز الشعور بالمسئولية وتنمية المهارات.
  - ✘ صياغة هيكـل تنظيمى يؤكد على توحيد مصادر السلطة لحسن إدارة الجامعة وتنظيمها، ولمنع التضارب فى الأدوار والمسئوليات.
  - ✘ تطوير الهياكل التنظيمية للوحدات الإدارية، وإعادة تشكيلها بما يحقق التناسق والتناغم بينها.
  - ✘ مراجعة الهيكـل التنظيمى خلال فترات دورية لتسهيل تنفيذ المهام.
  - ✘ اتباع تنظيم من النوع المسطح وذلك لتسهيل إجراء الاتصالات الشخصية المباشرة مع الأفراد العاملين، وبالتالي تسهيل الحصول على معلومات أكثر واقعية، لضمان صحة القرار المتخذ.
  - ✘ بناء نظام جيد للاتصال تكون قنواته مفتوحة فى كل الاتجاهات وتتدفق فيها المعلومات بيسر وسهولة وبالكمية المطلوبة.
  - ✘ استحداث أوضاع تنظيمية وأوجه نشاط تحقق للتنظيم السابق، وبالتالي ميزة يمكن من خلالها الحصول على مكاسب وتحقيق عوائد أكبر لدعم الميزة التنافسية للجامعة.
  - ✘ اعتماد برامج تدريبية تهدف إلى تنمية السلوك والاتجاهات الداعمة للميزة التنافسية، مثل:

- تنمية الروح المعنوية الإيجابية.
  - تنمية الانتماء للجامعة.
  - تنمية روح العمل الجماعى.
  - تنمية روح الإبداع والابتكار.
  - تنمية دوافع العمل والرضا الوظيفى.
  - تنمية الميزة التنافسية للجامعة.
- ✘ اعتماد سياسة واضحة للتدريب كوسيلة لتطوير العمل الإدارى، بحيث يتم:
- مراعاة الدقة فى اختيار المرشحين للتدريب حتى تتحقق الفائدة المرجوة.
  - الاختيار السليم لأساليب وطرق التدريب.
  - توفير الموارد والاعتمادات المالية الكافية لتنفيذ خطط التدريب.
  - الاعتماد على المداخل الحديثة فى تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية.
- ✘ توفير القنوات الشرعية التى تتيح لمنسوبي الجامعة التعبير عن رأيهم وإبداء رغباتهم، وتحفظ لهم حقوقهم المادية والأدبية.
- ✘ التركيز على تطوير المهارات وسلوك العاملين، من خلال الاهتمام بتطوير وتحسين ظروف العمل المادية.
- ✘ اتباع سياسة تبسيط الإجراءات وتحسين جودة الخدمات، مع الاستفادة من المنجزات التكنولوجية فى هذا المجال.
- ✘ إعطاء حرية العمل للابتكار وتطوير الجو المناسب الذى يحفز الإبداع ويحقق النجاح فى الأداء
- ✘ اعتماد التقنية الحديثة، فى بناء أجهزة الاتصال التى تنقل المعلومات بين الأطراف المعنية فى الإدارة وتوصيلها لصانعى القرارات فى الوقت المناسب.
- ✘ تعزيز مشاركة العاملين فى معالجة المشكلات وصنع القرارات من خلال فرق العمل.
- ✘ تشجيع الابداع الإدارى من خلال وضع برامج لتدعيم المبدعين.
- ✘ استعمال الأسلوب الجماعى فى اتخاذ القرارات.

### ثالثاً: تفعيل ثقافة التحفيز لدعم الميزة التنافسية:

يعتبر التحفيز إحدى مقومات العمل فى الجامعات، والتى بدونها لا يمكن لها أن تقوم بتحقيق كامل لأهدافها، فهى الطريقة التى من خلالها تعبر الجامعة عن مدى تقديرها لمنسوبيها



- عن مدى تقديرها لأدائهم المتميز وعملهم المتقن، ولا يمكن للتحفيز أن يحقق المرغوب منه إلا من خلال آلية، ويمكن اقتراح تفعيلها من خلال:
- ✘ دعم مصداقية تطبيق الحوافز داخل الجامعة، من خلال تقنينها لئتم منحها لأصحاب التميز في العمل.
  - ✘ وضع الخطط لتقييم مستوى الحوافز ومدى فاعليتها لمنسوبي الجامعة.
  - ✘ تنوع الحوافز لتشمل حوافز مادية وأخرى معنوية، حوافز إيجابية وأخرى سلبية، حوافز فردية وأخرى جماعية.
  - ✘ اختيار الوقت المناسب للتحفيز وضمان الوفاء بالالتزامات التي تقررها الحوافز.
  - ✘ تناسب الحوافز مع المخرجات ومقدار العائد.
  - ✘ تحفيز الأفراد لاكتساب المعارف والمعلومات الجديدة وتنمية مهاراتهم وتعديل اتجاهاتهم بما يتفق ومواكبة المتطلبات المعاصرة.
  - ✘ ترجمة السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
  - ✘ وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه.
  - ✘ إثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.
  - ✘ مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتحمسهم.
  - ✘ تقديم الحوافز بالتوقيت المناسب فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.

#### رابعاً: تفعيل ثقافة التمكين الإداري للعاملين لدعم الميزة التنافسية للجامعة.

- تكمن أهمية مبدأ التمكين من علاقته بالموارد البشرية الثمينة، وكيفية تفعيل طاقاتها وقدراتها ومواهبها في عملية التحسين المستمر في الجامعة. فللتمكين دور حاسم في نجاح أو فشل دعم الميزة التنافسية، لأن العاملين هم الأداة التي تنفذ كل الأفكار والخطط والفعاليات التي تنتقل بالجامعة إلى التميز التنافسي. وفيما يلي مقترحات لتفعيل ثقافة التمكين الإداري للعاملين:
- ✘ تفويض الرئيس للمرءوس لأن ذلك يجعله يتحمل المسؤولية ويكسبه الثقة بالذات والإحساس بأنه يمكن الاعتماد عليه في العمل.
  - ✘ تشجيع مشاركة العاملين في السلطة، وتدريبهم على تحمل المسؤولية.

- ✘ تشجيع سياسة تكوين فرق العمل التي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات.
- ✘ إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب، وخاصة مهارات التوافق وحل النزاعات والقيادة وبناء الثقة.
- ✘ تشجيع العاملين على الشعور بالقوة والنجاح، من خلال منحهم المزيد من حرية التصرف بكل ما يتعلق بأعمالهم المختصين بها.
- ✘ تعزيز شعور العاملين بالمسؤولية الشخصية، واتخاذ القرار مباشرة فيما يتعلق بعملهم.
- ✘ تمكين منسوبي الجامعة من المشاركة في عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى.

#### خامسا: تفعيل ثقافة تقييم أداء الأفراد لدعم الميزة التنافسية.

- تعد عملية التقييم ضرورية بوصفها جزءاً لا يتجزء من عملية تطوير الجامعات والكليات التابعة لها إذ يمكن عن طريقها التعرف على مدى تحقيقها لأهدافها في رفع المستوى العلمي ومعرفة مدى تحويل الخطط النظرية إلى واقع ملموس، ومدى نجاح أو إخفاق تلك الخطط لوضع المعالجات لها على أساس علمي. وفيما يلي مقترحات لتفعيل ثقافة تقييم أداء الأفراد لدعم الميزة التنافسية:
- ✘ تقويم جهود العاملين ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة منه ومراعاة الموضوعية، وأن يكون التقويم مئثراً مع الاستفادة من التغذية الراجعة والخبرات السابقة.
  - ✘ إعمال نظم التقييم المتكامل لأداء الأفراد المتميزين بحيث تأخذ في الاعتبار عناصر ومكونات الأداء وتأثيراته على مجمل مواقف الجامعة ومستقبلها

#### سادسا: تفعيل ثقافة البحث والتطوير لدعم الميزة التنافسية. وذلك من خلال

##### المقترحات التالية

- ✘ تشجيع أعضاء هيئة التدريس على إنتاج البحوث لزيادة القدرة التنافسية للجامعة.
- ✘ إجراء بحوث حول زيادة كفاءة الجامعة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين.
- ✘ التأكيد على تطوير جودة التعليم الجامعي كقيمة مشتركة يجب أن يتبناها جميع العاملين.
- ✘ وضع آليات لتشجيع مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الجمعيات المهنية العلمية ذات الاختصاص التي تسهم في رفع المستوى الأكاديمي لديهم.
- ✘ السعي لتحسين وتطوير الخدمات والمناهج التعليمية والبرامج الدراسية.

- ✘ السعى إلى تحقيق التطوير المستمر للكادر التدريسي فى الجامعة.
- ✘ إيجاد مراكز بحثية لتلبية احتياجات العملاء.
- ✘ إنشاء وحدة للبحث والتطوير داخل الجامعة تسعى لطرح أفكار إبداعية تساهم فى تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، وتوفير الدعم المالى لها.
- ✘ تطوير عمليات وإجراءات العمل والتأكيد على أن المنتجات والخدمات المقدمة تلبى احتياجات العملاء.
- ✘ إجراء البحوث بسرعة لدعم الاستجابة للتغيرات البيئية من خلال التنبؤ بالفرص والتهديدات الموجودة فى البيئة الخارجية، واعداد الخطط الاستراتيجية الدائمة لمواجهة التحديات الخارجية.

### ج- متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

إن نجاح الجامعة فى تحقيق الميزة التنافسية يتطلب أداء مرتفعا وثقافة عمل داعمة وملائمة، وهذا يتحقق من خلال قائد يؤمن بقيم التميز، ويكون دوره هو الربط بين ممارسة العمل داخل الجامعة من جانب، وقيم الثقافة الخاصة بالجامعة من جانب آخر، وهو ما يمكن تحديده فى النقاط التالية: (٩٨)

- ✘ توفير نسق التوصل، والمعلومات المناسبة لكل من العاملين بالجامعة والعملاء.
- ✘ استقلال الجامعة وتمتعها بأقصى درجات الحرية، مع التحامها ومشاركتها مع كل ما يحيط بها، والعمل على الاستزادة من كل الظروف المناسبة لخدمة الجامعة.
- ✘ يكون سلوكهم النموذج والقدوة المطلوبة للتطوير.
- ✘ تشجيع روح الالتزام، والأداء الإبداعى وبخاصة فى الجانب التكنولوجى وجانب الخدمات
- ✘ تشجيع الإبداع، من خلال رفع معايير العمل التى تجعل العاملين يضعون معايير أعلى لأدائهم، وهو ما يشجع على الكفاءة والامتياز.
- ✘ تدعيم العلاقات بين الأفراد واستثمار علاقاتهم غير الرسمية، وهو ما يجعلهم أكثر حبا وتعاوناً، بحيث يصبح التعاون والثقة هما وقود العمل، وليس القواعد والقوانين الرسمية.
- ✘ توفير التكنولوجيا والمال اللازم لتطوير العمل، وكذلك تشجيع البحوث والدراسات العلمية.

### د: آليات تنفيذ التصور المقترح:

يمكن تنفيذ التصور المقترح من خلال إنشاء وحدة خاصة بالثقافة التنظيمية داخل الجامعة تكون مهمتها تطوير الثقافة التنظيمية بحيث تكون داعمة للميزة التنافسية، ويتحقق ذلك من خلال الآليات التالية:

- ✘ تطوير رؤية الجامعة ورسالتها لتؤكد على البحث عن مصادر الميزة التنافسية للجامعة والتأكيد عليها من خلال توفير ثقافة تنظيمية داعمة لذلك، ويتبع التغيير فى الرؤية والرسالة التغيير فى الأهداف المتفرعة عن الرسالة، ومن ثم الاستراتيجيات باعتبارها مناهج لبلوغ الأهداف.
- ✘ تغيير أسلوب تخصيص الموارد: من خلال تبنى فلسفة إعادة تطويع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم فى بلوغ أهداف جديدة لخفض التكلفة وتحسين الجودة وزيادة الانتاجية
- ✘ التغييرات التكنولوجية: وذلك بتطوير التقنيات واستخدام وسائل وأساليب الاتصال الحديثة مما يسهم فى خفض تكلفة العمليات وزيادة الانتاجية.
- ✘ دعم القدرة التنافسية: عن طريق عمل استبانات للعملاء للتعرف على احتياجاتهم، ووضع الخطط لتطوير منظومة العمل لتلبية تلك الاحتياجات، وتنويع السبل لإقناع العملاء وجذبهم بطرق تحقق رضاهم وتزيد من ولائهم للجامعة.
- ✘ تغيير سلوكيات العاملين: لتؤكد على قيم الابداع والتميز والانتاج.
- ✘ تغيير السياسات الحاكمة للعمل: عن طريق ابتكار قواعد تقليل السلطة فى الإدارة العليا.
- ✘ تغيير نظم الأداء التنظيمى: ويشمل ذلك:
  - تطوير نظام الاختيار المهنى والتعيين بما يضمن حسن اختيار العناصر المناسبة لمتطلبات الوظيفة.
  - تطوير نظم التدريب بما يضمن سلامة تحديد الاحتياجات التدريبية لكل موظف أو مدير بما يسهم فى تطوير قدراته وإمكاناته من خلال علاج نواحي القصور وتعزيز جوانب القوة. بالإضافة إلى استخدام الأساليب والاستراتيجيات الحديثة فى عملية التدريب.
  - تطوير نظام الحوافز ليتضمن مزيجا من الحوافز المادية والمعنوية والإيجابية والسلبية، التى تتناسب مع حاجات ورغبات وطموحات العاملين.
  - تطوير نظام تقييم العاملين بحيث يكون عادلا ويخلو من قصور أدوات القياس، مع إعداد تلك الأدوات بكفاءة، وأن يتدرب على استخدامها من يقوم بعملية التقييم، وكذلك استخدام أكثر من أسلوب للتقييم.
  - انتهاج أسلوب فرق العمل والتعلم والتدريب الدائم.

- ✘ توفير نظام سليم للاتصالات الإدارية داخل الجامعة بين كلياتها ووحداتها المختلفة، من خلال إيجاد قنوات اتصال مفتوحة من شأنها تيسير تدفق المعلومات والحقائق من أعلى لأسفل وبالعكس، بحيث:
- تنقل للعاملين معلومات صحيحة وكاملة عن أهداف الجامعة وسياساتها وبرامجها، وذلك بدرجة كافية من الاستمرار والوضوح.
- تمكن القيادة من التعرف على اتجاهات وآراء العاملين وشكاواهم ومقترحاتهم، مما يحقق ميزة في التنبؤ المسبق باحتمالات السلوك المستقبلي للعاملين.
- ✘ تطوير نظم المعلومات: بما يضمن استيعابا للمعلومات المتنوعة والمحدثة، وتشغلا سليما فاعلا لها على شبكة الحاسب الآلي: تصنيفا وتخزينا واستعادة وتوزيعا.
- ✘ عقد تحالفات شراكات مع جامعات أخرى ومؤسسات ذات الصلة، مما يساعد في إكساب الجامعة الميزة التنافسية.
- ✘ الفحص والمراجعة بصورة مستمرة للثقافة التنظيمية السائدة داخل الجامعة، وتفتيحها من كل ما يمكن أن يؤدي إلى القصور في أداء العمل.

#### هـ- معوقات تطبيق التصور المقترح، وسبل مواجهتها:

- ✘ الافتقار إلى دعم القيادة الجامعية نحو عملية التغيير إلى ثقافة تنظيمية داعمة للميزة التنافسية للجامعة، ويمكن التغلب على ذلك بتشجيع التنمية المهنية المستدامة للقيادات في مجال الثقافة التنظيمية.
- ✘ نقص إمكانيات إحداث التغيير نحو ثقافة تنظيمية داعمة للميزة التنافسية مثل ضعف الميزانية المخصصة لذلك أو توقعها، ويمكن التغلب على ذلك بتوفير الاعتمادات المالية المطلوبة لذلك، من خلال إنشاء صناديق خاصة.
- ✘ وجود مقاومة من بعض منسوبي الجامعة لتغيير الثقافة التنظيمية نحو ثقافة داعمة للتميز والمنافسة، ويمكن التغلب على ذلك بتقديم حوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير، وتقديم مزايا خاصة لهم، ويمكن تمكين العاملين وأعضاء هيئة التدريس من المساهمة الشاملة في التغيير بحيث يمكن تقليص مقاومة التغيير بمساعدة العاملين على فهم الحاجة للتغيير والمشاركة فيه والاستفادة منه.
- ✘ وجود ضغوط ومشكلات لدى العاملين وأعضاء هيئة التدريس لا تشجعهم على التطور والرغبة في التحسن، ويمكن التغلب على ذلك بزيادة المسؤولية الاجتماعية للجامعة نحو منسوبيها.

- ✘ الافتقار إلى الحل الإبداعي للمشكلات، ومشاركة منسوبي الجامعة فى إبداء الآراء، وبخاصة أن جامعة دمياط تدار مركزيا، بحيث يكون كل شيء فى يد القيادة العليا، فالمناخ العام للجامعة يدفع المنسوبون إلى عزل أنفسهم عما يوجد من مشكلات وعدم الوقوف أمامها ومحاولة اقتحامها وحلها. ويمكن التغلب على ذلك بدعم القيادة لمبادرات توفر مناخا يسمح للعاملين للتعبير عن مشكلاتهم بلا خوف، ومن خلال تشجيع منسوبي الجامعة على النقاش والاتصال وتقديم مقترحات، مع استخدام أسلوب المشاركة بالعوائد من خلال إشعار العاملين أن التغيير المبنى على مقترحاتهم وآرائهم سيعود عليهم بالعائد سواء كان اقتصاديا أو معنويا.
- ✘ الافتقار إلى استقامة أنظمة الموارد البشرية، وهو ما يظهر فى سوء توظيف الأفراد ذوى القدرات المميزة والاتجاهات الصحيحة المناسبة نحو التميز، ونقص تدريبهم على المهارات الأساسية الفعالة، ويمكن التغلب على ذلك بأن تقوم إدارة الموارد البشرية الموجودة فى الجامعة بالتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لممارسة الأعمال الجديدة، بحيث يشترك فيه الرؤساء المباشرون مع إدارة التدريب والموظفين القدامى فى تدريب لموظفين الجدد.
- ✘ رفض تغيير العلاقات الاجتماعية فى بيئة العمل من قبل بعض العاملين، أو رفض تنمية علاقات جديدة، بالإضافة إلى قلة الالتزام التنظيمى لدى العاملين نحو تجويد الأداء للحصول على الميزة التنافسية، ويمكن التغلب على ذلك باستخدام قوى الجماعات للضغط على أعضائها من أجل الالتزام بمعاييرها وقيمتها وقواعدها، ومساعدة الجماعة على الانضمام للإدارة فى تشجيع وتعزيز التغيير المطلوب نحو ثقافة تنظيمية داعمة للتميز.
- ✘ سوء الاتصالات داخل الجامعة، وخاصة إذا تركت المعلومات الخاصة بتغيير الثقافة التنظيمية لثقافة تدعم قيم التميز تنتشر خلال مؤسسات الجامعة من أعلى لأسفل فى نمط حر بدون أى إدارة واضحة للاتصالات مما يؤدي إلى تحليلها من قبل الأفراد بطرق عشوائية، ويمكن التغلب على ذلك بتطوير نظم الاتصالات داخل الجامعة.

## مراجع البحث

- ١- قيس عبد الهادي صالح وباسمة محمد باني: " دور الاستراتيجيات التسويقية في دعم أبعاد الميزة التنافسية: دراسة تحليلية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة النجف الأشرف "، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، ع (٢٩)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ٢٠١٣، ص ٧٧.
- ٢- أحمد عابد إبراهيم: التخطيط الاستراتيجي لجامعة بنها في ضوء متطلبات التنافسية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، يناير ٢٠١٦. ص ٣
- ٣- عثمان عبد الله الصالح: " تنافسية مؤسسات التعليم العالي، تصور مقترح "، مجلة الباحث، ع (١٠)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ٢٠١٢، ص ٣٠٣.
- ٤- هند محمد شيخ دمنهوري: "أثر المناخ التنظيمي في الإبداع الإداري: بالتطبيق على البنوك التجارية في مدينة جدة "، المجلة التربوية للإدارة السعودية، ع (٧)، الجمعية السعودية للإدارة، الرياض، ٢٠١٢. ص ١١١
- ٥- خميس ناصر محمد: " تأثير الثقافة التنظيمية في تبنى نظام الإدارة البيئية ISO 14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك "، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج (٤) ع (٨)، العراق، ٢٠١٢، ص ٢١٣.
- ٦- جامعة دمياط: Available at [http://www.du.edu/newd\\_du/pages/aboutUs.aspx](http://www.du.edu/newd_du/pages/aboutUs.aspx)
- (7) Zhang ,Xiaoxia ; Li ,Bing:" Organizational Culture and Employee Satisfaction: An Exploratory Study", International Journal of Trade Economics and Finance, Vol. 4, No. 1, IACSIT Press, February 2013 , p.48.
- ٨- خميس ناصر محمد: مرجع سابق، ص ٢١٥.
- ٨- جامعة دمياط : Available at <http://www.du.edu/ViewNews/11169/%D8%AA%D9%82%D8%AF%D9%85-2017.html>
- ١٠- سمير يوسف عبد الإله: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠٦.

- 11- Shakil, Ahmad: "Impact of Organizational Culture on Performance Management Practies in Pakistan" , Business Intelligence Journal , January, Vol.5 No.1., 2012.
- 12 AO Osibanjo; AA Adeniji: "Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities" , Journal of Competitiveness , Vol. 5, No. 4, Tomas Bata University in Zlín, December, 2013.
- 13- Bogdanowicz, Maryla: " Organizational Culture as a Source of Competitive Advantage – Case Study Of A Telecommunication Company in Poland" , International Journal of Contemporary Management, Vol. 13, No.3, Jagiellonian University Press , Poland ,2014, p.p 53–66.
- ١٤- أم الخير مرداسي: أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة: فنادق ثلاثة نجوم ولاية بسكرة رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ٢٠١٦.
- ١٥-دراسة حسن عبد الحليم النور وإبراهيم فضل المولى: " الثقافة التنظيمية وأثرها في الميزة التنافسية – دراسة تطبيقية على المصارف التجارية السودانية "، مجلة العلوم الاقتصادية، مج (١٧)، ع (٢)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٦.
- 16- Tabatabaee, Seyed Mahmoud;et.al: "The Study of Relationship between Organizational Culture and Organizational Belonging in Employees of Varamin County Office of Education" , International Education Studies,VOL.9, No.5 , The Canadian Center of Science and Education, Canada, 2016, p183-192.
- ١٧ - نيرة جمال محمود: دور الثقافة التنظيمية في تنمية القدرات التنافسية لدى الطالب الجامعي - دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٢٠١٦.
- 18 Essary, Michael: Exploring the Development of a Competitive- Advantage Model for Online Education in a Small State University , ProQuest LLC, D.B.A. Dissertation, Northcentral University, 2011.
- ١٩- محمود حسين الوادى وعلى فلاح الزعبي: " مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية دراسة تحليلية "، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ع (٨) الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، عمان، ٢٠١١.
- ٢٠- عثمان عبد الله محمد الصالح: مرجع سابق.



٢١- فوزية محمد محمود علام: تطوير سياسة التعليم الجامعي بمصر في ضوء متطلبات تحقيق

القدرة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة بنها. ٢٠١٤

22 -de Haan, Haijing Helen: 'Competitive Advantage, What Does It Really Mean in the Context of Public Higher Education Institutions?' , International Journal of Educational Management, vol.29, No.1 , Emerald Group Publishing Limited, United Kingdom, 2015, p.p44-61.

٢٣- فرحاتي لويذة خنشلة: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات

الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة - دراسة حالة، رسالة دكتوراة، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ٢٠١٦.

٢٤- وسيم اسماعيل الهابيل وأحمد عبد الكريم السر: "جودة الخدمات الإلكترونية وتأثيرها على

الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية في قطاع غزة" من وجهة نظر الطلبة"،

مجلة جامعة الأقصى، مج(٢١)، ع(١)، غزة، يناير 2017 .

٢٥ شيرين محمد وسيم محمود: إدارة رأس المال الفكري مدخل لتعزيز القدرة التنافسية لكليات

التربية بجامعة المنصورة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة

المنصورة، ٢٠١٧.

٢٦- أمينة صديقي: " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة لعينة

من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة "، رسالة ماجستير، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، الجزائر، ٢٠١٣، ص ٨.

27- Ahmed ,Mashal ; Shafiq, Saima: "The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector", Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management ,VOL. 14 No. 3 ,Global Journals Inc. USA , 2014,p.21.

28- AO Osibanjo; AA Adeniji: op.cit , p117.

٢٩- أسامة الفراج: " نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع

العام في سورية "، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ع (١)، مج

(٢٧)، سوريا، ٢٠١١، ص ١٦٦.

٣٠- عيساوى وهيبية: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، ٢٠١٢، ص ١٦.

٣١ - محمد بن علي بن حسن الليثي: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٨، ص ٩.

٣٢- يونسى مختار: الثقافة التنظيمية ودورها فى الرضا الوظيفى - دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ٢٠١٥. ص ٤٦.

٣٣- زياد سعيد الخليفة: الثقافة التنظيمية ودورها فى رفع مستوى الأداء دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٩، ص ٢٠.

٣٤- عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة: " دور الثقافة التنظيمية فى التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية - دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات الأردنية الخاصة "، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج (٢٦)، ع (٢)، ٢٠١٠، ص، ١٢٣.

٣٥- عيساوى وهيبية: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، ٢٠١٢، ص ٣٥.

٣٦- إلياس سالم: " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، ٢٠٠٦، ص ١٩.

٣٧- أمينة صديقى، مرجع سابق، ص ١١.

٣٨- محمد غالب موافى: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٥، ص ١٤.

- ٣٩- سمير يوسف عبد الاله: مرجع سابق، ص ١٩.
- ٤٠- منصور ماجد بن سعود بن عبد العزيز: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية - دراسة تطبيقية على العاملين في إمارتى منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٥، ص ١٧
- ٤١- يونسى مختار: مرجع سابق، ص ٣٥
- ٤٢- منصور ماجد بن سعود بن عبد العزيز: مرجع سابق، ص ١٧.
- ٤٣- محمد غالب موافى: مرجع سابق، ١٤.
- ٤٤- يونسى مختار: مرجع سابق، ص ٢٦
- ٤٥ منصور ماجد بن سعود بن عبد العزيز: مرجع سابق، ص ٧.
- 46 Kazimoto ,Paluku: " Employee Engagement and Organizational Performance of Retails Enterprises", American Journal of Industrial and Business Management, Scientific Research Publishing. 2016, p.517
- ٤٧- ولاء محمود عبد الله وسحر محمد أبو راضى: " استراتيجية مقترحة لتطوير كليات التربية فى ضوء نماذج المنظمة المتعلمة - دراسة حالة "، دراسات عربية فى التربية وعلم النفس، ع (٥٦)، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٤، ص ٣٤٧.
- ٤٨- فريد كورتل وإلهام بو غليطة: الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة، الأردن، ٢٠١١، ص ٨٠.
- ٤٩ وفقى حامد أبو على: التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية على ضوء التغيرات والاتجاهات المعاصرة، دار الوفاء، الاسكندرية، ٢٠١٤ ص ص ١٤٤ - ١٤٥.
- ٥٠ فريد كورتل وإلهام بو غليطة: مرجع سابق، ص ص ٥١ - ٥٢.
- ٥١- محمد الخامس المخلافى: القيادة الإدارية التربوية فى مؤسسات التعليم العالى، دار زهران، عمان، ٢٠٠٩، ص ٥١.
- 52 Owoyemi, O.O. and Ekwoaba, J.O: " Organisational Culture: A Tool for Management to Control, Motivate and Enhance Employees' Performance", American Journal of Business and Management, Vol. 3, No. 3, World Scholars, LLC, USA, 2014 p.p. 170- 171.

- 53- Albdour ,Ali Abbaas ; Altarawneh, Ikhlas I: " Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan" , International Journal of Business, Vol.19, No.2, the International Academy of Business and Economics, USA, 2014, p.194.
- 54 Starnes, Becky J.; Truhon, Stephen A.: Organizational Commitment, the human development and leader ship division, ASQ, Milwaukee, USA ,2005 ,p. 3
- ٥٥- سامى ابراهيم حماد: قياس مستوى الالتزام التنظيمى لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠٦، ص ١٣
- 56-McMahon,Brian: Organizational Commitment, Relationship Commitment and Their Association With Attachment Style And Locuse of Control , Dissertations ,Georgia Institute of Technology, May, 2007. P.3
- ٥٧- وفقى حامد أبو على: مرجع سابق، ص ١٣٩،
- ٥٨ رضا صاحب أبو احمد وسنان كاظم الموسوى: الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، ص ١٤٧.
- ٥٩- عبد الله محمد الكنهل: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفى من وجهة نظر ضباط وزارة الحرس الوطنى بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠١٥، ص ٤٠.
- ٦٠ عبد الحميد المغربى: الاتجاهات المعاصرة فى إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠١١، ص ٣٣١ - ٣٣٢.
- ٦١ هند محمد شيخ دمنهورى: مرجع سابق، ص ١٢١.
- ٦٢ أحمد محمود الخطيب: " دور الجامعات فى الابداع الادارى "، المؤتمر العلمي العربي الخامس لرعاية الموهوبين والمتفوقين - رعاية الموهوبين والمبدعين إنجازات عربية مشرقة - المجلس العربي للموهوبين والمتفوقين - الأردن، ٢٠٠٧، ص ٢٨٢.
- ٦٣ الباتول علوط: " الإبداع الإدارى وآليات تطويره فى المنظمة "، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، ع(١٣)، جامعة زيان عاشور بالجلفة الجزائر، ٢٠١٣، ص ٢٣٣.

- ٦٤ رضا صاحب أبو أحمد و سنان كاظم الموسوي: مرجع سابق، ص ١٤٣.
- ٦٥ عبد المحسن جودة وآخرون: " دور التفكير الابتكاري في دعم الميزة التنافسية للعنصر البشري: بالتطبيق على صناعة البرمجيات بجمهورية مصر العربية "، مجلة البحوث التجارية، مج ٣٨، ع ١، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ٢٠١٦، ص ٨٦.
- 66- Owoyemi, O.O. and Ekwoaba, J.O: Organisational Culture: Op.cit , p.170
- ٦٧- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص ٢٨٢.
- ٦٨ محمد على حسن الليثي: مرجع سابق، ص ٢٩.
- ٦٩- عبد العزيز على حسن: الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة العصرية، المنصورة، ٢٠٠٩، ص ٢٨٠.
- ٧٠- رضا صاحب أبو احمد و سنان كاظم الموسوي: مرجع سابق، ص ص ١٤١، ١٤٢.
- ٧١- محمد الخامس المخلافي: مرجع سابق، ص ٦٨.
- ٧٢- هبة محمد حسين الطائي: " دور تقييم الأداء الجامعي في جودة الخدمات التعليمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات التقنية (الهندسية والإدارية والزراعية في الموصل)، مجلة التقني، مج(٢٧)، ع(٥)، هيئة التعليم التقني، العراق، ٢٠١٤، ص ٤٩.
- ٧٣- أحمد ميسر إبراهيم ومعن وعد الله المعاضيدى: " دور محتوى قرارات التسويق في دعم الاستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية "، مجلة تنمية الرافدين، مج (٢٧)، ع(٧٧)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ٢٠٠٥، ص ٧٦.
- ٧٤- زكريا مطلق الدوري وأبو بكر أحمد بو سالم: " رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة "، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة في الفترة من ١٣- ١٤، جامعة الشلف، الجزائر، ديسمبر ٢٠١٤، ص ٨.
- ٧٥ على حسون وآخرون: أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع (٣٢)، ٢٠١٢، ص ١٥.
- ٧٦ مروان حموده الدهدار: مرجع سابق، ص ٢٧.

٧٧ سعود عيسى النايف " دور تكنولوجيا المعلومات فى تحقيق المزايا التنافسية لمؤسسات التعليم العالى "، دراسة استطلاعية فى جامعة حائل، ص ٢٧

Available at:

[journals.zu.edu.eg/upload/f5be60f6-c02b-457f-9f06-9c1478a2d848.pdf](http://journals.zu.edu.eg/upload/f5be60f6-c02b-457f-9f06-9c1478a2d848.pdf)

٧٨ صالح عبد الحكيم عبد الغفور: متطلبات إدارة المعرفة ودورها فى تحقيق الميزة التنافسية فى جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، ٢٠١٥، ص ٨٩.

٧٩ لؤى صبحى دحبور: دور المعرفة السوقية فى اختيار الاستراتيجيات التنافسية - دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالى الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٠، ص ١٣.

٨٠ فوزية محمد علام: مرجع سابق، ص ٩.

٨١ قيس عبد الهادى صالح وباسمة محمد بانى: مرجع سابق، ص ٧٥.

٨٢ على حسون وآخرون: " أثر المنظمة المتعلمة فى تحقيق الميزة التنافسية "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع (٣٢)، كلية بغداد، ٢٠١٢، ص ١٥.

٨٣- خالد قشقش: إدارة رأس المال الفكرى وعلاقته فى تعزيز الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، ٢٠١٤، ص ٤٧.

٨٤- حسن عبد الحلیم النور وإبراهيم فضل المولى: مرجع سابق، ص ١٣٤.

٨٥- عثمان عبد الله الصالح: مرجع سابق، ص ٢٩٨.

٨٦- سعود عيسى النايف: مرجع سابق ص ٢٨.

٨٧- على حسون وآخرون: مرجع سابق، ص ص ١٨ - ١٩.

٨٨- سعود بن عيسى النايف: مرجع سابق، ص ص ٢٨ - ٣١.

٨٩- صالح عبد الحكيم عبد الغفور: مرجع سابق، ص ٥١.

٩٠- على حسون وآخرون: مرجع سابق، ص ١٩.

٩١ - أم الخير مرداسى: مرجع سابق، ص ٨٤.

٩٢- محمود حسين الوادى ورضا فلاح الزعبي: "مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق

الميزة التنافسية فى الجامعات الأردنية- دراسة تحليلية " المجلة العربية لضمان

جودة التعليم الجامعي، مج (٤)، ع (٨)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الأمانة

العامة لاتحاد الجامعات العربية ٢٠١١، ص ٧٥-٧٦

93 Kurniaty; et.al:" Analysis of Competitive Advantage Through Private High Education Service Quality and Differentiation Tiation" , International Journal of Research In Social Sciences, Vol. 5, No.5. IJMRA,IJMRA,IJMRA , Canada, July ,2015,p.68

٩٤محمود حسين الوادى ورضا فلاح الزعبي: مرجع سابق، ص ٧٧.

٩٥إلياس سالم: مرجع سابق، ص ص ٧٦-٧٧.

٩٦سام عبد القادر الفقهاء: " تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق

الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية

حالة دراسية "، بحث قدم إلى المؤتمر العربي الأول استراتيجيات التعليم العالي

وتخطيط الموارد البشرية، في الفترة ٢٤-٢٦ ابريل، المنظمة العربية للتنمية

الإدارية واتحاد الجامعات العربية ابريل، ٢٠١٢، ص ١٥،

٩٧- أم الخير مرداسى: مرجع سابق، ص ٨٥.

٩٨- معتز سيد عبد الله: إدارة التغيير التنظيمى - الأسس النظرية والمهارات التطبيقية

العملية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٤، ص ٧٨.