



إستراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية للبيئة التنظيمية الجامعية في البرامج غير التقليدية (البرامج الجديدة) بكليات جامعة

المنيا على ضوء الإستراتيجية التنافسية لمايكل بورتير*

د/ مها مراد على أحمد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية – كلية التربية – جامعة المنيا

ملخص

هدفت الدراسة إلى البحث في تبني إستراتيجيات تنافسية لتحقيق الميزة التنافسية للبرامج الجديدة بكليات جامعة المنيا. واعتبرت الدراسة أن الميزة التنافسية للبرامج الجديدة تنبع من الأثر الذي تحدثه البيئة التنظيمية للجامعة على مستوى الطالب، عضو هيئة التدريس، والموظف، والكلية التابع لها. إستندت الدراسة على أن تبني مرتكزات الإستراتيجية التنافسية لمايكل بورتير (التكلفة الأقل، التمايز، التركيز)، وتنفيذها يعتبر متطلباً سابقاً مهماً حيويًا لتحقيق البرامج الجديدة بكليات جامعة المنيا الميزة التنافسية. واتبعت الدراسة المنهجية الوصفية التحليلية من خلال مراجعة الأدب النظري، واعتماد تجربة البرامج الجديدة بكليات جامعة المنيا حالة تطبيقية لكونها صاحبة تجربة فريدة وريادية في مجال البرامج الغير تقليدية (برنامج تقنية المعلومات بكلية العلوم، وبرنامج إعداد معلمي العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية بكلية التربية، وبرنامج الصيدلة الإكلينيكية بكلية الصيدلة، وبرنامج الميكاترونيات والروبوتات الصناعية بكلية الهندسة، وبرنامج الحوسبة والمعلوماتية الحيوية بكلية الحاسبات والمعلومات). وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج النظرية منها أن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني إستراتيجيات تنافسية للبيئة التنظيمية بكليات جامعة المنيا وبين تحقيق للبرامج الجديدة

* مايكل يوجين بورتير (Michael Eugene Porter) أستاذ إدارة الأعمال في جامعة هارفرد، ولد في مايو ٢٣، ١٩٤٧ بمدينة آن آربر، ميشيجان، الولايات المتحدة الأمريكية، بروفيسور جامعة بيشوب ويليام لورنس في مدرسة هارفرد للأعمال. هو أحد القادة النافذين في مجال إستراتيجية الشركات وتنافسية الدول والمناطق. أعمال مايكل بورتير معترف بها في العديد من الحكومات، الشركات الكبرى والدوائر الأكاديمية عالمياً .



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



الميزة التنافسية من خلال توفير بيئة تنظيمية تعليمية متميزة، ودعم أعضاء الهيئة التدريسية بما يمكنهم من الأداء المطلوب، وتوفير البيئة الدراسية وتصميم الأنشطة التعليمية الداعمة للتنوع. وعلى ضوء ذلك قدمت الدراسة إستراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية للبرامج الجديدة بكليات جامعة المنيا في إطار البيئة التنظيمية الداعمة لها على ضوء الإستراتيجيات الثلاثة لمايكل بورتر (التكلفة الأقل، التمايز، التركيز).

Abstract

The aim of the study was to investigate the adoption of competitive strategies in achieving the competitive advantage of the programs of Minia University colleges. The study found that the competitive advantage of special programs stems from the impact of the organizational environment of the university at the level of the student, faculty member, employee, and college affiliated with it. The study was based on the fact that the adoption and implementation of the principles of Michael Porter's competitive strategy (cost, differentiation, concentration) is a vital prerequisite for achieving the competitive advantage of the programs of Minia University colleges. The study followed the analytical descriptive methodology by reviewing the theoretical literature, and adopting the experience of the programs of the colleges of Minia University is applied because it has a unique and pioneer experience in the field of non-traditional programs (the information technology program in the Faculty of Science, the preparation of teachers of science and mathematics in English at the Faculty of Education, the clinical pharmacy program at the Faculty of Pharmacy, the program of mechatronics and industrial robotics at the Faculty of Engineering

. theoretical results. There is a strong correlation between the adoption of competitive strategies for the organizational environment in Minia University colleges and the achievement of special programs by competitive advantage by providing a distinct educational regulatory environment, supporting the faculty members with the required performance, Educational support for diversity. In light of this, the



study presented a proposed strategy to achieve the competitive advantage of the programs of Minia University colleges within the framework of the supporting organizational environment in light of Michael Porter's three strategies (cost, differentiation, concentration).

مقدمة:

التعليم هو خدمة تقدمها المؤسسات التعليمية بكل دولة لمواطنيها كحق من حقوق الإنسان في ضوء رؤية ورسالة معلنة وتعمل وفق معايير قومية محددة لتحقيق الأهداف المرجوة في مخرجات تحقق الجودة وقادرة على المنافسة في سوق العمل المعلوم. ويجدر بنا القول أن المؤسسات التربوية هي الممول الرئيسي لسوق العمل بصفة عامة لأنها تمد كافة المؤسسات العاملة بالكوادر الفنية والإدارية التي تسيّر وتتقود قاطرة العمل بها. ومع التطور التكنولوجي المستمر أصبح يسمى هذا العصر بعصر المعلومات مما فرض على المؤسسات بيئة جديدة تتميز بالمنافسة الشديدة والتي تدفع بها إلى البحث عن مداخل للرفع من تنافسيتها، قصد محاولتها اكتساب مزايا تنافسية تؤهلها لاستمرار نشاطها وضمان بقاءها أمام المنافسين. وهذا ما يدعو كل مؤسسة تبني أساليب التشخيص والفهم الدقيق والفعال لبيئتها الخارجية والداخلية لاكتشاف الفرص والتهديدات من جهة ونقاط القوة والضعف من جهة أخرى، حتى تتمكن من تبني إستراتيجيات ناجحة تمكنها التأقلم وسط محيطها التنافسي الجديد^(١).

تعد الجامعة مؤسسة معقدة التركيب، منوطاً بها العديد من الأدوار والمهام في المجتمع داخلها (البيئة التنظيمية) وخارجها (البيئة المجتمعية) وذلك من خلال إنتاج المعرفة وصيانتها ونقلها للأجيال القادمة. ولهذا تسعى الجامعات كغيرها من المؤسسات إلى البقاء والنمو في السوق، وتعمل على تطوير الإستراتيجيات العامة وتنفيذها لتضمن لها تحقيق أهدافها. ولكن الجامعات أصبحت تواجه تحديات جديدة متزايدة منها التحديات المالية، والمنافسة المحلية والدولية، وضغوط متطلبات سوق العمل المتنوعة والمتغيرة. وبين سعي الجامعات للعمل وفق رسالتها وتحقيق أهدافها وسعيها لتحقيق المزايا التنافسية واستدامتها تزداد التحديات تعقيداً بسبب الطبيعة القانونية والقطاعية للتعليم العالي، وبسبب أنها تحتاج للعمل وفق أسس مختلفة نسبياً عما هو متاح لمؤسسات القطاع الخاص^(٢). ولتستطيع



الجامعة أن تنافس، بكفاءة، في أسواقها فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء. إن البيئة التنظيمية القوية يمكن أن تساعد في تحسين دافعية العاملين، وخلق الولاء لديهم، والوصول للأداء المرتفع؛ لتحقيق ميزة تنافسية مؤسسية^(٢).

وفي هذا الصدد يرى "مايكل بورتر" أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة، فالميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة^(٤). كما ينظر للميزة التنافسية على أنها "قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية"^(٥)، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية، والبشرية، والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبى احتياجاتهم. كما تشير الميزة التنافسية إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس غيرها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها وكفاءتها البشرية. فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها^(٦).

إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل. وبهذا المعنى تعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً إستراتيجياً تسعى لتحقيق النجاح من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الإستراتيجية ذات المعرفة الكامنة، ضمن مختلف أنظمة، وإستراتيجيات، وأنشطة، وعمليات المؤسسة، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وزيادة السوق، وتعظيم الربحية على المدى الطويل^(٧).

وتتضح محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات التعليمية من خلال قدرة تلك



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات والمعرفة، والجودة أحد عناصرها الأساسية^(٨). خاصاً أن التعليم أصبح مجالاً للتنافس في عالم يزداد فيه الإعتماد على الأنظمة التعليمية والمعرفية. وبالتالي تعتبر البيئة التنظيمية مدخلاً أساسياً للميزة التنافسية، فهي تتضمن الأصول، والإمكانات، والعمليات التنظيمية، والخصائص المتعلقة بالمؤسسات التعليمية، والمعلومات، والمعرفة. كما أن البيئة التنظيمية تركز على تحويل موارد المؤسسة إلى قدرات وكفاءات محورية، والتي تعد بدورها مصدراً هاماً لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على البيئة التنظيمية للجامعة وأثر ذلك على صياغة الإستراتيجيات التنافسية لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات من خلال البحث في مرتكزات الإستراتيجية التنافسية لمايكل بورتر والتي تشمل على (قيادة التكلفة، والتميز، والتركيز) التي تؤدي من خلالها للتميز المؤسسي مع النظر للأبعاد التطبيقية في البيئة التنظيمية للبرامج الجديدة في كليات جامعة المنيا، حيث يعد إهتمام الكليات بالبيئة التنظيمية للعمل هو تحقيق لأكبر قدر ممكن من الفعالية وتحقيق الأهداف المنشودة وان درجة فاعلية البرامج الجديدة بها تعتمد على قدر كبير بالبيئة التنظيمية للكلية.

مشكلة الدراسة:

تعتبر المنافسة السامة السائدة بين منظمات الأعمال في هذا العصر، لذا أصبح من الصعب على المنظمات أن لا تتبنى إستراتيجيات فعالة قادرة على المنافسة والبقاء في بيئة تتسم بالتطوير المستمر، الأمر الذي يحتم عليها توجيه اهتمامها نحو بناء نماذج إستراتيجية تضمن استمراريتها، لأن ما تقدمه الإدارة الإستراتيجية هو تكوين البصيرة والقدرة على التفكير والتحليل الإستراتيجي وصنع القرارات الإستراتيجية في مرحلة استكشاف للحاضر والمستقبل^(٩).

تعاظم الإهتمام بتحليل البيئة التنظيمية للمنظمات في الفترة الاخيرة مما أسهم ذلك في نجاح العديد من المنظمات ووضعها في موضع الصدارة بين المنظمات، وفي وضع إستراتيجيات جيدة وفعالة ومتميزة، ولهذا تنوعت البحوث والدراسات التي تناولت أثر البيئة التنظيمية على صياغة الإستراتيجيات التسويقية والتنافسية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة كدراسة عبدالله وسامي



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



(Abdallah & Sammy)، ودراسة كروم وديفيد (Groom & David) التي تناولت مصطلح البيئة التسويقية، حيث بينت ان المنظمات التي تهتم بالمسح البيئي تصنف انها ريادية ومميزة، مما يساعد على دعم مخرجاتها (صادراتها)، ولكن اوضحت بشكل عام ان هناك عدم اهتمام من قبل المنظمات العربية بنوعية المعلومة التي تجمعها وعدم الإهتمام لأهميتها في تغذية القرارات الإستراتيجية للمنظمة^(١٠). الأمر الذي يستدعي البحث عن إستراتيجية توفر قدراً كبيراً من المعلومات لمتخذي القرارات وراسمي السياسات التعليمية عن البيئة التنظيمية لا سيما تلك البيئة المحيطة بالجامعات.

ولهذا اكدت الدراسات إلى وجود ارتباطات وعلاقات بين البيئة التنظيمية والاستراتيجيات التسويقية. ولكن قد لا يدرك البعض أهمية البيئة التنظيمية ومدى تأثيرها في بناء الإستراتيجيات التنافسية، فالفهم الصحيح للبيئة التنظيمية هو تمهيد لاختيار افضل الإستراتيجيات التنافسية. ولهذا أوصت دراسة (فتحي الشرع، وباسم عناقرة) بضرورة اشارة مدارك الباحثين والاساتذة الجامعيين ولفت انتباههم لأهمية التركيز على مفاهيم البيئة التنظيمية في مراجعنا العلمية، وأثر ذلك على قدرة المدراء على صياغة الإستراتيجيات التسويقية^(١١). ومن هنا يتضح أن البيئة التنظيمية تشكل تحدياً لأي منظمة نظراً لما لها أثر في الميزة التنافسية من اجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام والبرامج التعليمية الجديدة بشكل خاص.

كما يشير بورتير (Porter, 1980) إلى أن عملية اختيار الإستراتيجية التنافسية السليمة من شأنه تعزيز مكانة المؤسسة في السوق وقدرتها على الاستمرارية والنمو، وعليه فإن تحسين وتنمية الوضع التنافسي لهذه المؤسسات يعتمد على تطبيق مجموعة من عناصر النجاح الحرجة، واعتماد الإستراتيجيات المناسبة يقف في رأس قائمة هذه العناصر^(١٢)، كما تعد جودة البيئة التنظيمية اللبنة الأولى لاستثمار طاقات الأفراد وتوجيهها في المسار الصحيح نحو الميزة التنافسية، لذلك من الضروري التعرف على أهم مقومات جودة البيئة التنظيمية التي تساهم وبشكل فاعل في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً للإستراتيجية التنافسية لمايكل بورتير، خاصة أنه تم استخدام هذه الإستراتيجية في العديد من الجامعات الأجنبية، والذي أثبت أنها تتميز بقدرتها على المرونة والتكيف، وأنه يمكن إستخدامها بطرق مختلفة وأساليب لخلق فرص وميزة تنافسية لمؤسسات التعليمية.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة جاءت لتبني إستراتيجيات مايكل بورتر التنافسية (قيادة التكلفة، والتميز، والتركيز) في بناء إستراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية للبيئة التنظيمية الجامعية للبرامج الجديدة بكليات جامعة المنيا.

وعلى ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: ما مقومات البيئة التنظيمية الجامعية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية على ضوء الإستراتيجية التنافسية لمايكل بورتر للبرامج الجديدة بكليات جامعة المنيا؟ وعلى ضوء السؤال الرئيس تتفرع الاسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما طبيعة البيئة التنظيمية في إطار الفكر الإداري المعاصر؟
- ٢- ما طبيعة الميزة التنافسية؟ وما مصادرها وأسس تطويرها؟
- ٣- ما الإستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر في إطار الفكر الإداري المعاصر؟
- ٤- ما الإستراتيجية المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية للبرامج الجديدة بكليات جامعة المنيا؟

أهداف الدراسة:

- ١- فحص وتحليل البيئة التنظيمية للبرامج الجديدة بجامعة المنيا من خلال التحليل البيئي لها.
- ٢- تقييم نتائج تحليل البيئة التنظيمية للبرامج الجديدة بجامعة المنيا التي تحكم عملها.
- ٣- صياغة إستراتيجية مقترحة تحقق على ضوءها الميزة التنافسية وفقاً للإستراتيجية التنافسية لمايكل بورتر وعلى ضوء نتائج تحليل البيئة التنظيمية للبرامج الجديدة بجامعة المنيا.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعات البيئة التنظيمية وإستراتيجيات التنافس لمايكل بورتر حيث أن دراسة هذين الجانبين مازالت محدودة وقاصرة، لذا نتوقع أن تكون هذه الدراسة الأولى في حقل الإدارة العامة لمناقشتها موضوعين فاعلين والتي من خلالهما يمكن للدراسة أن تحقق الأهمية التالية:

١- الأهمية العلمية:

- تتناول هذه الدراسة مفهوماً حديثاً في الإستراتيجيات هي إستراتيجية مايكل بورتر بمرتكزاتها الثلاثة (التكلفة، التميز، التركيز) خاصة في المجال التعليمي، لذلك فإن إخضاع هذا المفهوم



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- للدراسة التطبيقية يعطيها أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المعاصرة.
- التوسع في تطبيق الإستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر والتي يمكن أن تؤثر على المنفعة من الامكانيات المادية والبشرية المتوفرة بالجامعة لتحقيق متطلبات جودة البيئة التنظيمية الجامعية التي بدورها يمكن أن يؤثر على الميزة التنافسية للبرامج الجديدة بكلية جامعة المنيا. لذلك تشكل هذه الدراسة مساهمة نظرية علمية من خلال طرح الإستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر.
- تأتي هذه الدراسة لتعالج الندرة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين متطلبات جودة البيئة التنظيمية الجامعية والإستراتيجيات التنافسية التي حددها مايكل بورتر حيث تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تربط بين عناصر البيئة التنظيمية الجامعية للبرامج بشكل خاص والإستراتيجيات التنافسية التي حددها مايكل بورتر. حيث لم يلقى هذا الربط الإهتمام الكافي من جانب الباحثين، من هنا تأتي أهمية هذه الدراسة كإضافة إلى المكتبة العلمية العربية.
- تساهم هذه الدراسة أيضا في نشر ثقافة التميز في التعلم والتعليم لارتباطها بالمزايا التنافسية وفقا لإستراتيجيات تنافسية بطريقة علمية.
- أهمية موضوع الدور الذي تلعبه البيئة التنظيمية الجامعية في قدرة الجامعة على تطوير ذاتها وتحسين عملها. فالبيئة التنظيمية الجامعية هي التي تحدد عناصر القوة Strengths وعناصر الضعف Weaknesses والتي تساعد الجامعة في تحديد عناصر النجاح الحرجة Critical Success Factors وتستثمر هذه العناصر في التكييف مع المتغيرات البيئية، وفي تطوير وتحسين عناصر البيئة التنظيمية الجامعية بمختلف أبعادها الهيكلية والثقافية لتحسين أداء الجامعة وتطوير قدرتها التنافسية. مما يساعد على تحديد أبرز متطلبات جودة البيئة التنظيمية الجامعية والتي بدورها تساهم في تحقيق الإستراتيجيات التنافسية كما حددها مايكل بورتر.
- تناولت الدراسة أحد الموضوعات العلمية الحديثة ذات الحيوية والمهمة لمؤسسات التعليم العالي إذا تلقى الضوء على متطلبات جودة البيئة التنظيمية الجامعية وما لها من دور رئيسي وفاعل في الارتقاء بمستوى كفاءة وتميز التعلم التعليم للبرامج الجديدة في جامعة المنيا.



٢- الأهمية العملية :

- تقدم هذه الدراسة تغذية راجعة لصناع القرار في جامعة المنيا للكشف عن تحديات أو معوقات جودة البيئة التنظيمية التي تواجه أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب والعاملين في جامعة المنيا إذ أن معرفة متطلبات جودة البيئة التنظيمية الجامعية من شأنه أن يساعد أعضاء الهيئة التدريسية، وأصحاب القرار الإداري في الجامعة على تحقيق الإستراتيجيات التنافسية التي حددها مايكل بورتر والتي من شأنها تحقق الميزة التنافسية للبرامج الجديدة داخل وخارج جامعة المنيا.
- إبراز الحاجة إلى متطلبات جودة البيئة التنظيمية الجامعية خاصة مع ظهور التحديات العالمية للتنافس على جودة المنتجات التعليمية، واقتراح العديد من التصورات والرؤى العملية لنهوض بها.
- توفير المعلومات اللازمة لاجداث التطوير التنظيمي، وتحديد أولويات التوجه الإستراتيجي للبرامج الجامعية لمرحلة الميزة التنافسية.
- دمج وتكامل المعلومات على مستوى البرنامج الواحد او مجموعة البرامج الجديدة على مستوى الجامعة.
- تساعد هذه الدراسة على تحديد مواطن التحسين اللازمة على مستوى الأداء المؤسسي، والموظف، والطالب من خلال دراسة علاقة إستراتيجيات التنافس وتنفيذها مع الميزة التنافسية لبرامجها التعليمية.

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية :

اقتصرت الدراسة الحالية على موضوعات الميزة التنافسية في البيئة التنظيمية الجامعية، وإستراتيجيات التنافس المؤسسي لمايكل بورتر.

الحدود المكانية :

اعتمدت الدراسة على البيانات الخاصة بالبرامج الجديدة بكليات جامعة المنيا بشكل رئيس وهى: (برنامج تقنية المعلومات بكلية العلوم، وبرنامج إعداد معلمي العلوم والرياضيات باللغة



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



الإنجليزية بكلية التربية، وبرنامج الصيدلة الإكلينيكية بكلية الصيدلة، وبرنامج الميكاترونيات والروبوتات الصناعية بكلية الهندسة، وبرنامج الحوسبة والمعلوماتية الحيوية بكلية الحاسبات والمعلومات).

الحدود الزمانية:

تمت الدراسة التحليلية للبرامج الجديدة بكليات جامعة المنيا خلال العام الجامعي ٢٠١٨/٢٠١٩ م.

أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي دفعت إلى اختيار هذا الموضوع:

- طبيعة الموضوع في حد ذاته، فهو يعد مجال ثري للدراسة والبحث.
- واقع العملية التعليمية الجامعية التي لم تعد في منأى عن التغيير بكافة أشكاله للتحسين والتطوير ومقابلة متطلبات سوق العمل، ولتحقيق التنافسية بفعل ما فرضه علينا منطلق العولمة السياسية والاقتصادية.
- قلة البحوث والدراسات التي تناولت الإستراتيجية التنافسية لمايكل بورتر في ظل خصخصة التعليم بالرغم من أنه موضوع بالغ الأهمية.
- تتناول الدراسة جامعة المنيا من زاويتين الأولى أنها مؤسسات تربوية أكاديمية تسعى لممارسة برامج التميز من خلال البرامج الجديدة بها، والثانية أنها مؤسسات تحتاج للبقاء والنمو في ظل الواقع التنافسي وضغط التكاليف المتزايدة. هذا المزج يشكل تحدياً في عملية تطويع البيئة التنظيمية لها من خلال إستراتيجية تنافسية واضحة.
- الاطلاع عن قرب على الواقع البيئية التنظيمية للبرامج الجديدة بكليات جامعة المنيا.

المنهجية والأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، لأنه من أنسب المناهج لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، ولا يقف عند حد الوصف، بل يتعداه إلى مرحلة تفسير المعلومات وتحليلها واستخلاص دلالات ذات مغزى تفيد في تحليل ركائز الإستراتيجية التنافسية لمايكل بورتر بالإضافة لتقديم شرح عميق لهذا



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



المفهوم، وحول مفهوم البيئة التنظيمية، والوقوف على علاقة البيئة التنظيمية الجامعية بمدى تحقق الميزة التنافسية وفقاً للإستراتيجية التنافسية لمايكل بورتر، ورصد الأسباب الكامنة وراء هذه العلاقة، متخذة تجربة البرامج الجديدة بكليات جامعة المنيا باستخدام أسلوب دراسة الحالة بالإستناد إلى البيانات المتوافرة في الجامعة، ومن ثم اقتراح إستراتيجية قائمة على أسس علمية من منظور إداري قد تفيد في تحديد متطلبات جودة البيئة التنظيمية الجامعية للبرامج الجديدة بكليات جامعة المنيا الناجمة من تلك العلاقة.

وبناء عليه تم الاعتماد على عدة وسائل هي كالآتي:

١- المقابلات والزيارات الميدانية:

لقد تم القيام بمقابلات مع بعض منسقي البرامج الجديدة والقائمين على ادارتها ذات الصلة بموضوع الدراسة وهي: برنامج إعداد معلمي العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية بكلية التربية، الصيدلة الإكلينيكية بكلية الصيدلة، ميكاترونيات والروبوتات الصناعية بكلية الهندسة، الحوسبة المعلوماتية الحيوية بكلية الحاسبات والمعلومات. لغرض شرح موضوع البحث والحصول على العديد من المعلومات عن البرامج الجديدة القائمة بالكليات وخاصة التي يصعب الحصول عليها من مصادر أخرى. لوصف واقع البنية التنظيمية للبرامج الجديدة بكليات جامعة المنيا ومعرفة الوضعية التنافسية لها.

٢- الملاحظة:

على أثر الزيارات المتكررة للكليات القائم بها برامج خاصة خلال فترة الدراسة والمعاينة فقد اعتمدنا على بعض الملاحظات في تحليل بعض البيانات، حيث كان للملاحظة دور فعال في الإجابة على الأسئلة المبهمة حول هذه البرامج.

٣- الوثائق الخاصة بالبرامج الجديدة بجامعة المنيا:

لقد تم الاطلاع على بعض الوثائق الخاصة بكل برنامج والتي تشمل على منشورات البرامج الجديدة الورقية والإلكترونية، والتي كان لها دور كبير في تحصيل المعلومات حول نوعية البرنامج، مثل: وثائق التقارير الخاصة بأعداد الطلاب لكل فرقة دراسية ولكل تخصص....



خطوات السير في الدراسة :

لتحقيق الهدف العام من الدراسة تم في الجزء الأول منها وصف مشكلة الدراسة وأسئلتها، وتحديد أهدافها، وأهميتها العلمية والعملية، وحدودها، وفي الجزء الثاني تم الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال عرض إطار للدراسة النظري وشرح متغيراتها ونقاش آليات تفاعلها، والأبعاد التطبيقية للبرامج الجديدة بكلية جامعة المنيا، وأخيراً تقديم إستراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية على ضوء نتائج الدراسة وتوصياتها.

الدراسات السابقة:

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث ولقد تم استطلاع العديد من الدراسات (العربية – والأجنبية) فيما يخص موضوع الدراسة من خلال عرض أهم وأحدث ما توفر منها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، بالإضافة الى بعض الدراسات التي تبنت الإستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر في أي نوع من المؤسسات ومن أبرز هذه الدراسات ما يلي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالبيئة التنظيمية:

١- دراسة إيمان صالح حسن عبد الفتاح (٢٠٠٨)، (البيئة التنظيمية ومتطلبات الإدارة الإلكترونية في ظل طبيعة المنظمات والمستويات التنظيمية لها)، هدفت الدراسة إلى تحديد ماذا كان هناك اختلافات في طبيعة البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ومتطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية في ظل اختلاف كل من طبيعة المنظمات والمستويات التنظيمية بها، وقد تم إجراء الدراسة من خلال قائمة استبيان تم توزيعها على (٨٧) مفردة مقسمة على منظمات القطاع الحكومي (٤٨) مفردة والقطاع الخاص (٣٩) مفردة وتضمنت (٢١) سؤالاً جسدت عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاحها. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: لا يوجد اختلاف بين القطاعين الحكومي



والخاص حول عناصر البيئة التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في حين يوجد تباين بين المستويات التنظيمية حول عناصر البيئة التنظيمية، واستناداً لنتائج الدراسة أوصت بتوفير وتقديم المعرفة بالإدارة الإلكترونية لجميع العاملين بالمنظمات المصرية عموماً من حيث المفهوم وأهم العناصر المكونة لها وعناصر البيئة التنظيمية ومتطلبات تطبيقها^(١٣).

-٢-

دراسة عبد اللطيف بن صالح النعيم (٢٠١٠)، بعنوان (مدى ادراك طلاب الجامعات لتأثير البيئة التنظيمية الداخلية على دافعتهم للإنجاز: بالتطبيق على بيئة بعض كليات الجامعات السعودية)، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إدراك طلاب الجامعات لتأثير البيئة التنظيمية الداخلية لكلية أو الجامعة على دافعية هؤلاء للإنجاز، وطبقت أدوات الدراسة على عينة من طلاب ثلاث كليات في محافظة الإحساء بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق هذا الهدف تم مراجعة أهم الأدبيات السابقة في هذا المجال، وقد توصلت الدراسة إلى أربعة عناصر تشكل منها البيئة التنظيمية الداخلية لكلية أو الجامعة، وعلى ضوء تحديد واختيار أسئلة الدراسة وفروضها اتضح ما يلي: يدرك طلاب الجامعات السعودية تأثير البيئة التنظيمية على دافعتهم للإنجاز بدرجة متدنية نسبياً وتحديدًا فوق درجة الوسط بقليل، ارتباط عناصر البيئة التنظيمية الأربعة بعلاقات ارتباطية طردية، وجود فروق في مستوى ادراك الطلاب لتأثير عناصر البيئة التنظيمية على دافعتهم للإنجاز بسبب اختلاف بعض متغيراتهم الفردية والأكاديمية. وعلى ضوء ذلك قدمت مجموعة من التوصيات هدفها تحسين البيئة الأكاديمية وحل مشكلات الطلاب المرتبطة بأدائهم في هذه البيئة لرفع درجة دافعتهم للإنجاز وتحصيلهم الأكاديمي^(١٤).

-٣-

دراسة عبدالرحمن أحمد عثمان (٢٠١٠) بعنوان (البيئة الفيزيائية والبنيات التحتية بكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية وعلاقتها بالتحصيل والعنف لدى الطلاب في الجامعات السودانية)، هدفت هذه الدراسة لمعرفة البيئة الفيزيائية والبنى التحتية بكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بالجامعات السودانية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي والعنف الطلابي، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: وجود ضعف في أداء الأساتذة والطلاب مرتبط بفقير البيئة الفيزيائية، ترتب عليه ضعف في التحصيل الأكاديمي لدى الطلاب. وكذلك وجود ارتباط بين



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



نوعية الحيز البيئي الذي يتلقَى فيه الطلاب محاضراتهم ونمط التعبير عن أفكارهم ورؤاهم؛ فالجامعات التي بها مساحات خضرة ممتدة وأماكن مخصصة لنشاط الطلاب، وتلطف الأشجار الجو حولهم يعبرون عن احتجاجهم بالكتابة في الصحف الحائطية والمظاهرات التي في أقصى درجات عنفها تحاصر مكتب المدير، كما هو الحال في جامعة الخرطوم. أما الجامعات التي تفتقر إلى المقومات البيئية الملائمة فإنهم يعبرون عن احتجاجهم بالإتلاف والإحراق، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية بين الحيز البيئي وشكل التعبير عن الرفض. وجدت الدراسة فروق دالة إحصائية في الرضا عن العمل، بين الأساتذة الذين يملكون مكاتب خاصة، ونادياً لتناول وجباتهم الغذائية، ومنشآت تعترف بخصوصية الأستاذ على مستوى دورة المياه وغيرها، وبين أولئك الذين لا يجدون ما يجلسون عليه ويذاحمون الطلاب في كل شيء. وبالطبع فإن ذلك يرتبط بدافعية هؤلاء الأساتذة للإنجاز لتقديم أقصى ما عندهم داخل القاعة وخارجها؛ فلا يضطرون للوقوف تحت الشمس للإجابة عن أسئلة الطلاب الأكاديمية، أو تقديم النصح والإرشاد التربوي لهم. اتضح أن هناك عدم كفاية في قاعات المحاضرات، وأنها تضيق على عدد الطلاب إن وجدت، وليس بأغلبها مكبرات صوت، وتخلو جميعاً من ماصات الصدى، وتعاني هذه القاعات من ضعف التهوية والتكييف، وعدم كفاية الإضاءة، وتختفي عنها مظاهر الوظائفية، فليس هناك فرق بين حجرة الدرس (الإلقاء) والمدارسة (السمنار) لهذا فلا توجد مشاركة من قبل الطلاب في المحاضرة سواء بإضافة أو مداخلية أو استفسار. اتضح من خلال الدراسة عدم وجود تناسب بين مجالس المطالعة بالمكتبات وأعداد الطلاب، فمكتبات جامعة الخرطوم (الجامعة النموذج) لم تتسع عما كانت عليه في ستينات القرن الماضي، رغم أن عدد طلابها قد تضاعف عشرة أضعاف، أما في العديد من الجامعات فليست هناك مكتبات أقسام ومكتبات كليات، فنسبة إجلال الطلاب بالمكتبة إلى عدد الطلاب هي في الغالب (١ : ٤٠) بمعنى كرسي واحد لكل أربعين طالب، علي الرغم من أن معيار الكلية الأنموذج هو كرسي لكل عشرين طالب. توصلت الدراسة لضعف المرافق الصحية بالكليات المدروسة، فقد عبرت التقارير وعدد من المستفيدين عن عدم كفاية دورات المياه وعدم وجود فرق للإسعافات الأولية في تجمعات بشرية كبيرة في مساحات



ضيقة وأن أكثر الطلاب لا يجدون العناية الصحية على مستوى التشخيص أو الدواء؛ كل ذلك في ظل واقع غذائي متواضع، ولاشك أن لذلك ارتباطاً عكسياً مع التحصيل الدراسي والتوافق النفسي والشعور بتقدير الذات وتحقيقه.

4- دراسة خالد بن سليمان صالح الصالحي (٢٠١٣)، بعنوان (تطوير البيئة التنظيمية لدى الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم في ضوء إدارة المعرفة)، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع البيئة التنظيمية لدى الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم وتطويرها في ضوء إدارة المعرفة، ومن ثم التعرف على معوقات تطبيقها، وذلك من خلال تطبيق استبانة لمعرفة وجهة نظر عينة الدراسة المكونة من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس من الذكور والإناث بجامعة القصيم حول مجاور الدراسة، وعلى ضوء ما توصلت إليه الدراسة بجانبها النظري والميداني من نتائج لتطوير الأقسام الأكاديمية في الجامعات في ضوء إدارة المعرفة قدمت مجموعة من التوصيات والمقترحات منها: ضرورة الإهتمام بالبيئة التنظيمية في الأقسام الأكاديمية والعمل على تطويرها لأنها تعتبر هي القاعدة الأساس للقرارات والخطط الأكاديمية في الجامعات، رسم الإستراتيجية المناسبة لإدارة المعرفة وفق المعطيات الداخلية والخارجية وتوظيف التقنية الحديثة في نظم المعلومات بالإضافة إلى توفير البيئة المناسبة التي تحقق التمكين المعرفي^(١٥).

5- دراسة عاصم الأعرجي، خالد ابداج (٢٠١٣)، بعنوان (آراء القيادات الأكاديمية في الجامعات الاردنية في تأثير العوامل البيئية والتنظيمية على تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الاردنية)، هدفت الدراسة إلى قياس أثر العوامل البيئية والتنظيمية على تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الاردنية بقصد التوصل إلى صيغ ومعالجات تزيد من فعالية تطبيق نظام الجودة الشاملة في تلك الجامعات والذي يعد احد الروافد المهمة للاقتصاد الاردني، تمثل مجتمع الدراسة في ثلاث وعشرون جامعة اردنية (حكومية وخاصة)، وتم توزيع استبانة جمع البيانات على ٤٨٠ فرداً من عميد ومساعد عميد ورئيس قسم. وقد اظهرت نتائج الدراسة: عدم وجود أثر ذي دلالة احصائية للقوانين وتعليمات وزارة التعليم العالي ذات العلاقة في تطبيق نظام الجودة



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



الشاملة في الجامعات الاردنية، كذلك اظهرت وجود أثر ذو دلالة احصائية للجهات المنافسة من قيم وثقافة المجتمع، الهيكل التنظيمي، دعم الإدارة العليا في تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الاردنية. وعلى ضوء ذلك قدمت مجموعة من التوصيات منها: تفعيل دور وزارة التعليم العالي في دعم مؤسسات التعليم العالي في الاردن وذلك من خلال: توافر نشرات دورية متخصصة تشرح فوائد تطبيق الجودة الشاملة، توافر التغطية الاعلامية المناسبة لتجارب الجامعات الاردنية في تطبيق الجودة الشاملة، العمل على دعم مشاركة الجامعات الاردنية في المؤتمرات المحلية العالمية للجودة، زيادة اسهام الجامعات الاردنية في ازالة طابع السرية عن تجاربها فيما يتعلق بتطبيق نظام الجودة لديها والعمل على نشر ثقافة الجودة بين العاملين لديها^(٦).

٦- دراسة فتحي الشرع، باسم عنافرة (٢٠١٤)، بعنوان (أهمية المعرفة التفصيلية بالعوامل البيئية التنظيمية في صياغة الإستراتيجيات الإدارية والتسويقية - دراسة تطبيقية على الجامعات والمنظمات الاردنية) هدفت الدراسة إلى طرح نظري للأثر المعرفي لتوضيح الفرق بين العوامل البيئية الداخلية والخارجية المؤثرة في اعمال المنظمة، ثم تفصيل مجموعة من العوامل البيئية الخارجية من خلال مجموعة من الامثلة التوضيحية والاشكال البيانية بما يكمل بعض جوانب النقص التي تعترى مراجع علوم الإدارة والتسويق عند تناول الجانب العلمي لتحديد المقصود من مصطلح البيئة التسويقية في المراجع العربية بما ينعكس على أنشطة المنظمة بشكل عام وعلى إدارة التسويق خاصة المعنية بصياغة خططها المستقبلية. ولتعميق فكرة البحث تم اجراء استطلاع علمي من مجتمع الدراسة المكون من اساتذة جامعيين ومدراء شركات، أما عينة الدراسة بلغ عددهم (٥٠) استاذاً جامعياً، و(٥٠) مديراً تم اختيارهم عشوائياً. وعلى ضوء فكرة البحث بضرورة الانتباه لأهمية مصطلح البيئة التسويقية في المراجع العربية كانت النتائج مؤيدة لذلك، وخاصة أن لهذا الضعف تداعياته السلبية على بنية المدراء المستقبلية في مواجهة المخاطر السوقية. لكون البحث بمجمله يصب في اعادة صياغة المادة العلمية فإن مجمل النتائج اخذت الطابع النظري والعلمي بتحديد المقصود بالبيئة التنظيمية حيث تعمل المنظمة في ثلاثة اجواء بيئية خارجية كلية وخارجية جزئية، وداخلية. وتشتمل البيئة الخارجية الكلية



والجزئية على كل ما يؤثر في المنظمة من الخارج ويكون غير قابل للسيطرة لكن يمكن التأثير عليها، اما البيئة الداخلية فتتضمن كل أنشطة المنظمة الداخلية التي ليس لها احتكاك بالعالم الخارجي او كل ما يدور داخل أسوار المنظمة ويتفق الفكر التنظيمي للبيئة الداخلية مع فلسفة المدرسة الكلاسيكية المغلقة وكذلك مع تعريف مصطلح الكفاءة الإنتاجية المتعلق بتحويل المدخلات إلى مخرجات. وعلى ضوء ذلك أوصت الدراسة بضرورة إثارة مدارك الباحثين والأساتذة الجامعيين ولفت انتباههم لأهمية التركيز على مفاهيم البيئة التنظيمية في مراجعنا العلمية، وأثر ذلك على قدرة المدراء على صياغة الإستراتيجيات التسويقية^(١٧).

٧- دراسة أنغام مسعود العود المسعودي، وحامد محمد إبراهيم الدوعان، (٢٠١٨) بعنوان (أثر البيئة الداخلية على التشراك المعرفي – دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة جدة) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر عناصر البيئة الداخلية المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والقيادة، وتكنولوجيا المعلومات) على التشراك المعرفي بين العاملين الإداريين في جامعة جدة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع العاملين الإداريين في جامعة جدة. كما تم تصميم استبانة لهذه الغاية كأداة لجمع البيانات والذي تم توزيعها على (٢٨٠) فرداً من العاملين في جامعة جدة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٢٤٩) استبانة. وتم التوصل إلى العديد من النتائج، ومن أهمها: وجود أثر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) لعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والقيادة، وتكنولوجيا المعلومات) على التشراك المعرفي، وكان ترتيب العناصر من حيث درجة تأثيرها (القيادة، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية). وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات ومن أهمها: ضرورة زيادة مستوى التشراك المعرفي في الجامعات والتأكيد على أهمية التشراك المعرفي وتسهيل تبادل المعرفة بين العاملين والأقسام الإدارية، ضرورة العمل على تحسين مستوى القيادات الإدارية وتأهيلها، واتباع الأنماط القيادية الحديثة، حتى يتسنى لها إيجاد بيئة داخلية تتسم بالانسجام والتوافق بين العاملين، ضرورة استغلال الوسائل التكنولوجية بشكل



أفضل في الجامعة واستخدامها لأغراض التشارك المعرفي، ضرورة إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة ومحفزة لعملية التشارك المعرفي، ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية واستحداث هياكل مرنة قادرة على التعامل مع المعرفة وآليات نقلها^(١٨).

ثانياً: الدراسات المتعلقة بتحقيق الميزة التنافسية في ظل الإستراتيجيات التنافسية.

١- دراسة كوفن وآخرون (Covin & others, 2000) بعنوان "التطوير التنظيمي وعلاقته بالميزة التنافسية" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى قدرة المنظمة الريادية على تحقيق الميزة التنافسية من خلال عمليات الإبداع والتطوير، والدراسة نظرية تدور فكرتها حول عدة محاور مرتبطة بها: الاستمرارية وإعادة الانطلاق والنشوء، واستراتيجية التحديث، وإعادة البناء الرئيسي، والتطوير التنظيمي. ويكون متغير إعادة الانطلاق من خلال الاستمرارية في تقديم منتجات وخدمات جديدة ودخول أسواق جديدة، ويتم ذلك من خلال ثقافة وهيكل وأنظمة معينة تتناسب مع الإبداع، وأن تكون منظمة متعلمة تتأقلم مع التغيير ومنافسة الآخرين. أما متغير إستراتيجية التحديث والذي يتبلور من خلال القدرة على التغيير من أجل منافسة الآخرين وأن هنالك مخاطرة في مثل هذه الإستراتيجية. ويكون متغير إعادة البناء الرئيسي من خلال المبادرة في إيجاد منتجات وأسواق جديدة والتوسع بها بحيث تكون معروفة للآخرين. ويكون متغير التطوير التنظيمي من خلال عملية التحسين المستدامة في الإجراءات الداخلية والهيكل والقدرات من أجل زيادة القدرة في تحقيق الميزة التنافسية. ومن أهم النتائج النظرية التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة أن المنظمات الريادية تسعى دائماً للأفضل لتحقيق سمعة جيدة، تساعد على تحقيق ميزة تنافسية لها عن بقية منظمات الأعمال، ولهذا تعمل من خلال متغيرات التطوير التنظيمي وإعادة البناء والانطلاق من أجل الاستمرارية في نجاحها وريادتها. وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات أخرى تدور حول كيفية أن المنظمات الريادية تستطيع الوصول إلى أداء عالي المستوى في أعمالها.

٢- دراسة توني جراندي Tony Grundy (٢٠٠٦)، بعنوان (Rethinking and Porter's Five Forces Model Reinventin)، هدفت الدراسة إلى النظر إلى عدد الفرص



الهامة لإستخدام نموذج بورتر في المجال العلمي، بما في ذلك رسم خريطة القوى التنافسية وفهم ديناميكيتها، وتأمل الدراسة أن تثير اهتمام الاكاد يمين إلى إعادة النظر في قوة وإمكانية تلك القوى، وعلى ضوء ذلك كان من أهم نتائج الدراسة: (أ) أن القوى التنافسية لبورتر يمكن تطويرها بواسطة خلط تلك القوى مع أدوات تحليلية، مثل تحليل البيئة الخارجية المحيطة وغيرها من أدوات التحليل المستخدمة، بالإضافة إلى فهم ديناميكية تلك القوى من خلال تصميم نماذج مصغرة لتلك القوى على حدا، وإكتشاف الترابط ما بين كل قوة وأخرى، وإعطاء الأولوية لتلك القوى. (ب) أن نموذج بورتر يقدم إمكانية كبيرة لمزيد من تطوير المفاهيم الإستراتيجية من خلال الاستخدام العملي والتمثل في عملية إعداد وصنع القرارات وإجراء المفاوضات في العقود الكبيرة من خلال مساعدة المدراء في اتخاذ القرار وصنع الصفقات، بالإضافة إلى استخدامه في إدارة الحسابات وفهم هيكل الصناعة، وتحديد عوامل النجاح الحرجة ونقاط التهديد المحتملة، بالإضافة إلى إجراء الشراكات والتحالفات التجارية والصناعية. وعلى ضوء ذلك أوصت الدراسة بأن من الناحية الأكاديمية لابد من تنشيط المفاهيم الإدارية القديمة بطريقة مبتكرة، وأنه إذا طبقت هذه المفاهيم بشكل صحيح سوف تولد رؤى مهمة للتطوير، ومن دون تطوير هذه المفاهيم في التنمية فإنها سوف تصبح أقل قوة وأكثر سطحية، وقد تصبح في طي النسيان، وأضاف أن تطبيق أفكار جديدة لتدريس وممارسة تطبيقات بورتر سوف يولد مساحة واسعة للبحث في المستقبل^(١٩).

دراسة ليث طشطوش (٢٠٠٨)، بعنوان (دور قدرات نظم المعلومات في تعزيز إستراتيجيات الميزة التنافسية)، هدفت الدراسة إلى دراسة نظم المعلومات من خلال تحليل قدرات إدارة نظم المعلومات في المنظمات الصناعية الأردنية والتمثلة في (المورد البشري، البرمجيات، المعدات) ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (استراتيجية التمايز وقيادة التكاليف)، وتم التوصل إلى العديد من النتائج، ومن أهمها: وجود علاقة ايجابية متوسطة بين المورد البشري استراتيجية التمايز، وعلاقة قوية في استراتيجية التكاليف، بالإضافة إلى علاقة قوية بين البرمجيات في قيادة التكاليف ومتوسطة في إستراتيجية التمايز، كما تبين أن المنظمات الصناعية تركز



أعمالها على إستراتيجية التكاليف أكثر من التمايز بسبب انفتاحها على البيئة الخارجية، ولكن ضمن حدود معينة. وقد أوصت الدراسة بضرورة استخدام برامج تدريبية متطورة للموارد البشرية من أجل تحقيق التمايز، وأن يكون هناك أهمية لوجود آلية لتقييم العلاقة ما بين المورد البشري والنظام من أجل الحصول على مؤشرات لآلية تعديلات مستقبلية سواء كان ذلك من خلال ملاحظات العاملين أو تجربة تطبيق النظام نفسه^(٢٠).

٤- دراسة مبارك خالد الحجرف (٢٠٠٩)، بعنوان (تحليل القوى الخمس التنافسية لبورتر وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية)، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مسألة القوى التنافسية في الصناعات التحويلية الكويتية من خلال تقييم وتحليل مؤشرات القوى التنافسية الخمس لنموذج بورتر وعوامل الميزة التنافسية التي ساهمت في تفرد الوضع التنافسي لهذا القطاع، وتم التوصل إلى العديد من النتائج، ومن أهمها: أن الداخلين الجدد لا يشكلون مصدر قلق أو تهديد أمام اكتساب هذه الصناعات للوضع التنافسي المميز لها في السوق، وأن الشركات الحالية تتمتع بعلاقات جيدة مع مورديها، وأن القطاع يتسم بالمنافسة العالية، هذا بالإضافة إلى تمتع الشركات بمستويات عالية من التفكير والتخطيط الإستراتيجي وركزت على مدى انسجام الاستراتيجيات التخطيطية وسياسات التصنيع المتبعة^(٢١).

٥- دراسة بوردين وبورزا Bordean & Borza (٢٠١٠)، بعنوان (The Use of Michael Porter's Generic Strategies in the Romanian Hotel Industry)، هدفت الدراسة إلى الإجابة على السؤال: هل هناك إستراتيجية مستخدمة في الفنادق الرومانية وما هي النماذج المستخدمة إن وجدت؟ شملت الدراسة تحليل العوامل حول الممارسات الإستراتيجية لتلك الفنادق من خلال عينة من المديرين التنفيذيين. وتم التوصل إلى العديد من النتائج، ومن أهمها: وجود ممارسات إستراتيجية جديدة تساعد على فهم الإستراتيجية، وتم العثور على إستراتيجية التمايز في بعض الإستراتيجيات المتبعة في تلك الفنادق لتقديم خدمة مميزة تنافسية لرجال الأعمال، ولم تكن إستراتيجية التكلفة والتركيز ممثلتين بشكل واضح، هذا بالإضافة إلى عدم وجود إستراتيجية التدريب بشكل واضح المر الذي ينعكس على دور المدراء



التنفيذيين، كذلك وجدت أن العملية الإستراتيجية هة عملية مبتكرة تكتيكية تحتوي على العديد من الممارسات التي يجب أن تكون واضحة لجميع العاملين والمشاركين، وبناء عليه أوصت الدراسة بالمزيد من الإهتمام بالبحوث لتشمل أكبر عدد ممكن من الفنادق لإعطاء فكرة أوضح للإستراتيجية السياحية في رومانيا للوقوف عليها ومعالجة قضاياها^(٣٢).

٦- دراسة أحمد عزه القطاونة (٢٠١٢)، بعنوان (أثر تحليل نموذج بورتر للقوى الخمس في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تحليل نموذج بورتر للقوى الخمس للتعليم (الجامعات المنافسة الجدد، الطلبة، الهيئة التدريسية، شدة التنافس بين الجامعات القائمة، الخدمات التعليمية البديلة) في تحقيق الميزة التنافسية (ميزة التكلفة الأقل، ميزة التمايز، ميزة الإبداع، ميزة التحالفات) في الجامعات الرسمية الأردنية، وقد تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وبناءً على نتائج التحليل توصلت الدراسة لعدد من النتائج كان من أهمها: (أ) أن تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية لمستوى أهمية القوى الخمس لبورتر ومستوى الميزة التنافسية جاءت بدرجة متوسطة، (ب) وجود أثر لتطبيق نموذج بورتر للقوى الخمس. وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات من أبرزها: العمل على تبني نموذج بورتر للقوى الخمس في التعليم حيث يساهم في توفير المعلومات لمتخذي القرارات وراسمي السياسات التعليمية حول الفرص التي يجب اقتناصها والتهديدات التي يجب تفاديها، وإيجاد ثقافة تنظيمية تعزز الاستخدام المثل لتطبيق هذه الإستراتيجيات والإرتقاء بها للوصول إلى المستويات المرغوب فيها من خلال تحقيق التوازن ما بين احتياجات ومتطلبات أطراف العملية التعليمية بغية تحقيق أكبر قدر ممكن من الميزات التنافسية وضمان استمرارها لأطول فترة ممكنة^(٣٣).

٧- دراسة سامي محمد احمد غنيمي (٢٠١٤)، بعنوان (مدى فعالية دور التكلفة المستهدفة في زيادة القدرة التنافسية لخدمات البنوك التجارية - دراسة تحليلية)، هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على مدى إمكانية وفعالية استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة في مجال خفض التكلفة وتسعير الخدمات في البنوك التجارية، حيث حقق هذا الأسلوب نتائج إيجابية في الإنتاج



بالشركات الصناعية، وتوصل في النهاية إلي أنه بالرغم من الصعوبات التي قد تواجه التطبيق في قطاع الخدمات المصرفية، إلا أن تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة يساعد علي دعم القدرة التنافسية لخدمات البنوك التجارية ويدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنك وهو البقاء والنمو والاستمرار في سوق المنافسة السائدة في الوقت الحاضر، حيث أسفرت الدراسة عن عدة نتائج وتوصيات كان من أهمها ما يلي: تفعيل دور نظم محاسبة التكاليف في البنوك، وتوفير الكفاءات العلمية والعملية القادرة علي تطبيق أساليب الإدارة الإستراتيجية لخفض التكلفة وتسعير الخدمات المصرفية. كما أوصت بتطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية بدلاً من الأساليب التقليدية، نظراً لما يحققه ذلك من مزايا للبنوك وزيادة قدرتها علي المنافسة^(٢٤).

٨- شريف مصباح أبو كرش، يونس خليل زين، (٢٠١٥)، بعنوان (واقع تطبيق إستراتيجيات بورتر التنافسية وانعكاسه في تنمية أداء القطاع الصناعي في مدينة الخليل):هدفت الدراسة إلى اختبار مدى تطبيق إستراتيجيات بورتر التنافسية وانعكاسها على تنمية أداء القطاع الصناعي في مدينة الخليل، وذلك من خلال اجراء دراسة ميدانية صمم لها استمارة استبيان تناولت الأبعاد الخاصة بأهداف الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل والموثقة في الغرفة التجارية، اما عينتها فتمثلت ب ٤٠ شركة صناعية لا يقل عدد العاملين بكل منها عن 4 عاملين. وبناءً على نتائج التحليل توصلت الدراسة لعدد من النتائج كان من أهمها:

- أن درجة كل من تطبيق إستراتيجيات بورتر التنافسية في مؤسسات القطاع الصناعي، وأداء تلك المؤسسات في ظل تطبيق إستراتيجيات بورتر التنافسية في مدينة الخليل كانت بدرجة مرتفعة.
- كانت أكثر الإستراتيجيات تطبيقاً هي إستراتيجية التميز، تلاها إستراتيجية قيادة التكلفة الشاملة، وأخيراً إستراتيجية التركيز.

وبناء على نتائج الدراسة تم اقتراح عدد من التوصيات كان من أهمها:

- ضرورة قيام مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل إلى تخفيض أسعار منتجاتها مع



- الحفاظ على الجودة لتحقيق الميزة التنافسية.
- التركيز على الإبداع والابتكار للعاملين من خلال عقد الندوات واللقاءات، واستقطاب موارد بشرية لديها مهارات فنية عالية ومتميزة.
- ضرورة تركيز مؤسسات القطاع الصناعي على منطقة جغرافية محددة لتلبية احتياجاتها وكسب ولاء سكانها.
- نبغي على القائمين على إدارة مؤسسات القطاع الصناعي في الخليل اتخاذ قرارات جريئة لتطوير مؤسساتهم رغم عدم التأكد أحياناً من المخرجات لاغتنام الفرص وزيادة الحصة السوقية^(٢٥).

التعليق على الدراسات السابقة:

- من الاستعراض السابق لعدد من الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية، التي أوضحت أن البيئة التنظيمية والتنافسية يعتبران من الموضوعات التي نالت إهتمام الباحثين، وقد تبين أن:
- ١- الإستراتيجيات التنافسية باتت ضرورة من ضروريات البقاء في السوق ومواجهة المنافسة الحادة والحصول على الميزة التنافسية التي أصبحت من أهم سمات الأسواق العالمية في الوقت الحاضر، في عصر العولمة والتطورات التكنولوجية الفائقة السرعة. ومن هنا أوصت العديد من الدراسات بضرورة تبني استراتيجيات واضحة
 - ٢- تطبيق الإستراتيجيات التنافسية تساعد علي توفير معلومات عن إدارة التكلفة ومعلومات عن العملاء (الطلاب) والمنافسين، وهذا بدوره يخدم الجامعة في تحديد رغبات واحتياجات الطلاب في المستقبل ومواجهة خطط وسياسات المنافسين، والتي يجب دراستها باعتبارها واحده من أهم ضروريات مواكبة تطورات البيئة التنافسية الحديثة. ولهذا أكدت بعض الدراسات على أهمية الإستفادة من الأدوات والنماذج الإستراتيجية خاصة نموذج بورتر للقوى الخمس لما له من دور في تحقيق التميز واعتبارها كأدوات تمكين للمؤسسات تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية.
 - ٣- الإستراتيجيات التنافسية تعتبر واحدة من أهم أدوات إدارة التكلفة التي تبحث في إمكانية تحديد



- التكلفة خلال مرحلة تصميم وتحديد أنواع البرامج الجديدة، مع الحفاظ علي الجودة وتحقيق الربحية في ظل سوق المنافسة الكاملة السائدة، وهذا يستوجب التركيز علي إيجاد قنوات اتصال بينها وبين المجتمع الخارجي وسوق العمل. ومن هنا أشارت بعض الدراسات من أنه لا ضرر من استخدام إستراتيجية مايكل بورتر في مجال التعليم كونها أوضحت أن بعض الجامعات الخاصة الأمريكية قد استخدمته في مجال تحقيق الميزة التنافسية لتلك المؤسسات.
- ٤- هذه الدراسات تسهم جميعاً في دعم الإتجاه الداعي إلى ضرورة التطوير المؤسسي والموارد البشرية في المؤسسات العامة والخاصة على حدٍ سواء وصولاً إلى الميزة التنافسية. وذلك من خلال تأكيدها على أهمية البيئة التنظيمية الايجابية الداعمة لها وذلك بهدف زيادة الجودة في المنتجات (المخرجات)، وخاصة في المجالات التعليمية باعتبار أن العنصر البشري هو المعني في زيادة قدراته في ظل التحولات والتغيرات التي يفرضها سوق العمل.
- ٥- الدراسات السابقة تختلف فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع البيئة التنظيمية وموضوع الميزة التنافسية. كما أن ذلك التنوع أو الاختلاف يثري المعرفة في جوانب الموضوع، مما أتاح الفرصة في اختيار أكثر المتغيرات مناسبة لمشكلة الدراسة.
- ٦- للدراسات السابقة فائدة كبيرة في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي ساهم في صياغة مشكلة الدراسة وأهدافها.
- وعلى ضوء ذلك تأمل الدراسة الحالية أن تفيده البرامج الجديدة بكليات جامعة المنيا في تناولها الإستراتيجية التنافسية لمايكل بورتر، وأن تشكل إضافة جديدة تزود الباحثين والقائمين على إدارة البرامج الجديدة بالمعلومات اللازمة لتطبيق الإستراتيجية المقترحة على ضوء الإستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر.



الإطار النظري للدراسة:

المحور الأول: الإستراتيجيات التنافسية مدخل للميزة التنافسية:

في ظل الظروف والتغيرات المتجددة أدت إلى بروز المنافسة كحقيقة حتمية، والتي قد تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، ومن هنا أصبحت المؤسسة مدعوة إلى فرض اعتبارها في السوق والحفاظ على مكانتها من خلال توسيع قدرتها التنافسية والبحث على طرق خلق وتحقيق مزايا تنافسية تضمن بها البقاء في السوق والصمود أمام المنافسين. ولقد أصبحت عبارة التنافسية ذات أهمية متزايدة في عالم اليوم إذ أصبح لها مجالس، هيئات، إدارات، ولها سياسات، إستراتيجيات، ومؤشرات خاصة بها، إذ تقدم لكبار المسؤولين تقارير عنها وليس لرجال الأعمال فقط. ومن المعلوم أنه في الوقت الحاضر المؤسسات هي التي تتنافس وليست الدول وعليه فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها^(٢٦).

أولاً: طبيعة الميزة التنافسية:

تمثل الميزة التنافسية معياراً مهماً لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها، لأن المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها، لأنها من أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع، وأن المنافسين على علم كامل بالأداة التي تستطيع بها المنظمة أن تتفوق على الآخرين^(٢٧). ولبيان طبيعة الميزة التنافسية سيتم تناول مفهومها، الأنواع الرئيسية لها، مصادرها، ركانزها ومحدداتها.

١- مفهوم الميزة التنافسية

تعدد مفاهيم الميزة التنافسية من خلال تناول المصطلح الزوايا لأراء الباحثين والكتاب وقد انطلقت معظم المصطلحات من المجال الصناعي والتجاري ومن ثم استخدم في العديد من المجالات الخدمائية الأخرى فمنهم من عرفها بأنها "قدرة المؤسسة على كسب مكانة بين المنافسين في السوق، وتحاول التطور والبقاء لمدة أطول وكسب رضا وولاء الزبائن، وذلك بانتهاجها عدة أساليب كتقديم منتجات وخدمات بأكثر فعالية وكفاءة، مما يوفر على الزبائن الجهد والمال والوقت"^(٢٨). وإن ظهور مفهوم الميزة



التنافسية هو نتاج التحول في الميزة النسبية، ويعود الفضل أولاً لشمبرلين^(٢٩)، ثم إلى سالزنيك^(٣٠) الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم طور المفهوم كلاً من "شاندلر" و"هوفر" حين وصفا الميزة بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة في مواجهة منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم يأتي كلا من "بورتر" و"داي" واعتبرا أن الميزة هي هدف الإستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الإستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية^(٣١). وفيما يلي بعض التعاريف التي أشار إليها الباحثين في مجال الإدارة:

فقد أشار بورتر إلى الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع^(٣٢). وبذلك عرفت الميزة التنافسية بأنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا التميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه المنافسون الآخرون"^(٣٣). وتعرف كذلك على أنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"^(٣٤).

ويؤكد على هذا الجانب من تحقيق الميزة التنافسية من خلال صياغة الإستراتيجيات تعريفها بأنها ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر للمؤسسة إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة، يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين، وبأسعار أقل من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية ذات المعرفة الكامنة ضمن مختلف أنشطة وعمليات المؤسسة، بشكل يدعم الربحية والريادة في السوق من خلال بعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل، وتأكيد حالة من التميز^(٣٥). بالإضافة إلى تعريف (محمود مصطفى أبو بكر، ٢٠٠٨) الذي أشار إلى أنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وأن الميزة التنافسية تتحقق من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة، وغيرها من الامكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية بحيث ترتبط تحقيق الميزة التنافسية بالقيمة المدركة



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



لدى العميل، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز^(٢٤). ويتفق تماماً مع تلك الرؤية تعريفها على أنها "التميز الذي تملكه المؤسسة عن منافسيها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية فعالة تؤهلها إلى تحقيق نمو نشاطها وبقائها في الاسواق بقوة واستمرارية. ويقال حينئذ عن تلك المؤسسة التي حققت ميزة تنافسية أن لديها قيمة مضافة، في الوقت الذي يعجز فيها المنافسين القيام بذلك"^(٢٥).

٢- الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية:

هناك نوعين رئيسيين تتحقق بإحداهما الميزة التنافسية وهما كالتالي^(٢٦):

- ميزة التكلفة الأقل: تكون في حالة قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بأقل تكلفة وبسعر أقل مقارنة مع منافسيها.
- ميزة المنتج أو الخدمة: تكون باستخدام المؤسسة أساليب التمييز حيث تقدم منتجات متميزة مقارنة مع منافسيها ويعتقد زبائنهم أنها تستحق السعر الأعلى مقابل التمييز.

٣- مصادر الميزة التنافسية

إن الخصائص والصفات التي تتميز بهما المؤسسة عن منافسيها ذات طبيعة متغيرة ونسبية، ولقد حددت مجموعة من الشروط الواجب توفرها لتحقيق ميزة تنافسية للمنتج: أن يتميز بالندرة، وأن يكون صعب التقليد، وأن يكون ذو قيمة بحيث يسمح للمؤسسة باقتناص الفرص، وتجنب تهديدات المحيط^(٢٧). وقد اكدت نتائج دراسة (عبد الله بلوناس ولجد بوزيدي) حيث خلصت إلى أن اكتساب ميزة تنافسية منتصفه بالإستدامة أصبحت ضرورة ملحة للمنظمات في ظل التحولات والتغيرات التي يفرضها محيط الأعمال المعاصر، وانفتاح السوق للمنافسة الخارجية، وتبين أن الميزة التنافسية تتوقف على عدة مصادر منها: الكفاءة المتميزة للعمليات الإنتاجية، والإبداع، الابتكار، والمعرفة والمرونة في التعامل مع المستجدات المتسارعة، والتحكم في الوقت وانجاز والتسليم، وضرورة البحث عن طرق أخرى أكثر كفاءة تدعم الميزة التنافسية وتعطيها صفة الاستمرارية^(٢٨). وبالتالي فإن على المنظمات الإعتماد على مصادر متنوعة لتحقيق التميز الذي يصعب مهمة المنافسين في تقليد أو محاكاة الخدمة أو المنتج المقدم، ولهذا حدد (Jean Jacques Lambin) مصادر الميزة التنافسية في أن تكون داخلية أو خارجية كما يلي^(٢٩):



- أ. مصادر الميزة التنافسية الخارجية: هي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتج وتمثل قيمة لدى المشتري، سواء بتخفيض تكاليف الاستعمال، أو برفع كفاءة الاستعمال. وهي مصادر كثيرة ومتنوعة فهي مرتبطة بظروف العرض والطلب، والقوى البشرية المؤهلة، بالإضافة إلى العملاء والموردين.
- ب. مصادر الميزة التنافسية الداخلية: تعتمد على تفوق المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع، والإدارة، أو تسيير المنتج الذي يعطي للمنتج قيمة وذلك من خلال سعر التكلفة المنخفض عن المنافسين. ولذلك هي مرتبطة بموارد المنظمة مثل: عوامل الإنتاج والطاقة والموارد الأولية، وكذلك من خلال النظم الإدارية المتبعة في هذه المنظمات.
- ج. وقد تتشكل المصادر من خلال خيارات المنظمات الإستراتيجية مثل: التكامل الأفقي والعمودي، والتنوع في التحالفات والشراكات مع الآخرين.
- ٤- الركائز الأساسية للميزة التنافسية ومحدداتها
- تساهم الميزة التنافسية في خلق وضعية تنافسية متفوقه تسمح للمؤسسة من تحقيق أهدافها وتحقيق أعلى ربحية عن منافسيها، وذلك من خلال قدرة المؤسسة على التميز في التكاليف، أو تميز منتجاتها عن منافسيها، ومن هنا تم تحديد الركائز والمحددات لذلك فيما يلي:
- أ- الركائز الأساسية للميزة التنافسية:
- ومن الدعامات والأسس التي تدفع المؤسسة إلى الحصول على مزايا تنافسية كالآتي^(٤٠):
 - القدرة على التقليد: هي أسهل الدعامات وأكثرها استخداما في المراحل الأولى للتنمية الصناعية حيث تكون المهمة الأولى هي إنتاج منتجات مماثلة للمنتجات الأجنبية المستوردة ثم تكوين فائض منها قابل للتصدير اعتماداً على أن التقليد يكون أقل تكلفة من المنتج الأصلي ثم بيعه بسعر تنافسي.
 - القدرة على التطوير: بعد فهم كافة جوانب المنتجات التي تم تقليدها والحصول على ردود أفعال المستهلكين لها تقوم المؤسسة بإجراء دراسات لتطويرها وذلك بالاستناد إلى مراكز البحث للتطوير.



- القدرة على الابتكار: وهي من أهم القدرات اللازمة لاكتساب مزايا تنافسية خاصة عندما تكون قدرة الإبداع والابتكار عالية، ومن ثم تتصف المزايا بأنها مزايا ابتكارية وتخاطب كافة المستهلكين.

ب- محددات الميزة التنافسية:

- تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين هامين وهما^(٤١):
- حجم الميزة التنافسية: كلما كانت الميزة التنافسية أكبر، كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها، فالميزة التنافسية دورة حياة تبدأ بمرحلة التقديم، ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية، وأخيرا مرحلة الضرورة أي الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج.
 - نطاق التنافس: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسات بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدماته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.
- من خلال ما تم التطرق إليه نخلص أن طبيعة المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية الحالية تفرض على المؤسسات الجامعية أن تكون متيقظة للفرص المتاحة وأن تتصدي للتهديدات والمخاطر المحتملة، لتدعيم قدراتها التنافسية وتعزيزها وللحفاظ على مكانتها ومركزها التنافسي، ويعد إرساء بيئة تنظيمية جامعية أحد السبل التي تمكن المؤسسة من تحسين أدائها الإستراتيجي والتنافسي. ففي ظل الظروف التنافسية الراهنة بات من الضروري على الجامعات تبني أنماط وأساليب ناجحة لتأسيس البيئة الجامعية وحسن ادارتها واستخدامها، بحيث تحاول الجامعات من خلالها تحقيق التفوق التنافسي وكسب مزايا تنافسية، حيث تساهم البيئة التنظيمية في توفير المناخ اللازم لمتخذي القرار في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة. وما يلي هو عرض للاستراتيجيات التنافسية لمزيد من الفهم لطبيعة العلاقة بين الميزة التنافسية وإستراتيجياتها. حيث تعد الإستراتيجية التنافسية مصدر من مصادر خلق الميزة



التنافسية، فينبغي على كل مؤسسة أن تقوم بتحديد واختيار إستراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق هذه الميزة التنافسية^(٤٢).

ثانياً: الإستراتيجيات التنافسية:

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفاً إستراتيجياً تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي، إذ ينظر للميزة على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، مثل الجودة العالية، السعر المنخفض، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المادية، البشرية والتكنولوجية بهدف انتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم والتميز عن المنافسين^(٤٣)، وفيما يلي توضيح لبعض المفاهيم المتعلقة بطبيعة الإستراتيجيات التنافسية:

١- مفهوم الإستراتيجية التنافسية

ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى كلمة (strategos) باللغة اليونانية "كيفية قيادة الجنرال للحرب"، وانطلاقاً من الجذور العسكرية لمفهوم الإستراتيجية يعرفها قاموس ويبستر (Websters new dictionary) على أنها "علم ترجمة وتخطيط العمليات الحربية"^(٤٤)، كما تعرف الإستراتيجية بأنها "تحديد للأهداف الطويلة الأمد وتخصيص الوسائل اللازمة والضرورية لبلوغ تلك الأهداف"^(٤٥). وعلى ضوء أهداف الدراسة الحالية فهي تتبنى تعريفها على أنها خطة شاملة توضح كيف يمكن للمنظمة تحقيق رسالتها وأهدافها ويتمثل دور الإستراتيجية الرئيسي في تعظيم الميزة التنافسية للمنظمة والحد من نقاط الضعف التنافسية، وقد تكون صريحة أو مكتوبة أو ضمنية (غير مكتوبة)، والإستراتيجية الجيدة هي تلك التي يجب أن يعرفها جميع العاملين ويسعون إلى تحقيقها بشكل لا يبعث على سوء الفهم أو التضارب أو التداخل في الأداء.

أما مصطلح الإستراتيجية التنافسية فتعرف بأنها "خطة مصممة مسبقاً بغرض مساعدة المؤسسة على تحقيق أداء أفضل بالمقارنة مع منافسيه"، وتعرف كذلك أنه "كافة التحركات والمداخل التي تتبناها المؤسسة بهدف جذب الزبائن، تحمل الضغط التنافسي وتحسين مركزها من خلال الصراع مع المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية"^(٤٦)، وتعد كذلك أنها "فن تحقيق واستغلال المزايا التنافسية التي يصعب تقليدها والتي تتصف بالديمومة". كما تعرف بأنها الإستراتيجية التي تهتم بخلق وإدامة الميزة



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين^(٤٧).

٢- أهداف الإستراتيجية التنافسية

ويمكن تلخيص أهداف الإستراتيجية التنافسية فيما يلي^(٤٨):

- الحياسة على الميزة التنافسية: تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي للإستراتيجية التنافسية فهي تنشأ بمجرد توصيل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

- اكتساب تمركز جيد في البيئة التنافسية: كون أن صياغة الإستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة و امتداد البيئة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي الإستراتيجية تساعد من معرفة وضعية المنافسة، لتتخذها المؤسسة أساساً لتموضعها في المحيط أو البيئة التنافسية والتي تضمن لها التأقلم مع المتغيرات والاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر والتحديات.

وعلى ضوء هذه الأهداف يمكن القول بأنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثالية بالنسبة للمؤسسات، مما يترتب عليه ان كل مؤسسة أن تكون حذرة في تحديد الإستراتيجية التي تتلاءم مع طبيعة مجالها ومع أهدافها ومواردها ومع الفرص السوقية المتاحة أمامها، ويمكن للمؤسسة الواحدة استخدام إستراتيجيات مختلفة في حالة تعدد مجالات الأعمال والمنتجات الخاصة بها. فبعد قيام المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وقيامها بتحديد الفرص والتحديات في بيئتها، واكتشاف نقاط القوة والضعف الخاصة بها. تقوم المؤسسة باختيار إستراتيجية أو عدة إستراتيجيات مناسبة لها وملائمة لإمكانياتها، بحيث تتمكنها من تحقيق أهدافها. حيث أن المؤسسة تكون أمام خيارات إستراتيجية متعددة يتم الاختيار بينها حسب وضعيتها ووضعية أنشطتها في السوق.

ثالثاً: مداخل الإستراتيجيات التنافسية

تتنافس المؤسسات داخل القطاعات المختلفة، وخلال مراحل زمنية معينة، تختلف هذه المؤسسات في أحجامها (كبيرة، متوسطة، صغيرة)، ومواردها، وأهدافها. وهذا كله يؤدي إلى اختلاف أوضاعها التنافسية. تتبنى المؤسسات مجموعة من الإستراتيجيات التسويقية التنافسية التي تعتمد على دور



ومكانة المؤسسات داخل السوق المستهدف (قادة السوق، أصحاب التحدي أو كبار السوق، والتابعين او صغار السوق) كما تسمى ايضا (إستراتيجية الرائد، المتحدي، التابع، المتخصص). وفيما يلي نبذة توضيحية لهذه الإستراتيجيات^(٤٩):

- الإستراتيجية الأولى : إستراتيجية الرائد

في كل سوق توجد المؤسسة الرائدة والتي تبادر بتقديم منتجات جديدة و تغيير الأسعار ولها نظام واسع للتوزيع و تقوم بحملات إعلانية و ترويجية بشكل واسع و التي تحاول كل المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق ولكي تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة من الغير و تحتفظ بمكانتها في السوق لابد لها القيام بما يلي :

١. رفع الطلب الأولي : تنمية الطلب على منتجاتها عن طريق الحصول على مستعملين جدد.
٢. حماية حصة السوق : عن طريق دراسة المنافسين و تجديد المنتجات و تنوع أشكالها.
٣. توسيع حصة السوق : للتمكن من زيادة أرباحها عن طريق توفير منتج جديد ذو جودة عالية و سعر معقول.

- الإستراتيجية الثانية : إستراتيجية المتحدي

كل مؤسسة تحمل المرتبة الثانية، الثالثة والرابعة في السوق تكون في وضعية المتحدي حيث تقوم باختيار الهدف وهو رفع حصة السوق على حساب المنافسين الآخرين وذلك باستعمال عدة طرق كمهاجمة الرائد لانتزاع بعض من حصته أو مهاجمة منافسين لهم نفس المستوى معها ومحاولة إقصائهم، أو الهجوم على أي جانب في قطاع معين أين يكون المنافس ضعيفا جدا.

- الإستراتيجية الثالثة : إستراتيجية التابع

بعض المؤسسات التي هي في حالة "المتحدي" لا تختار الهجوم على المؤسسة الرائدة، وذلك انطلاقا من تحليل نقاط القوى وإمكانيات ردود أفعال المؤسسة الرائدة، وفي هذه الحالة تعمل كل مؤسسة للحفاظ على وضعيتها في السوق عن طريق الاحتفاظ بزبائنهم ولأنهم لها، وعليها أن تتابع حركات السوق وكل الظواهر والتغيرات الجديدة.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- الإستراتيجية الرابعة : إستراتيجية المتخصص

- هناك مؤسسات تسعى من أجل الحصول على حصة صغيرة من السوق بحيث تتخصص في مجال معين وتوجه كل جهودها إليه عن طريق تعريف المنتج وكل عناصر المزيج التسويقي للزبائن. ولنجاح أي مؤسسة في تخصصها في مجال معين يجب أن يتميز هذا الأخير بالخصائص التالية :
- أن يكون ذو حجم كاف بالنسبة للقدر الشرائية.
 - أن يحتوي على طاقة نمو كبيرة.
 - أن يكون مجال مهمل من طرف المنافسين.
 - إمكانية الدفاع عنه في حالة الهجوم عليه.

الجدول رقم(١): الإستراتيجيات التسويقية الممكنة حسب الأوضاع التنافسية

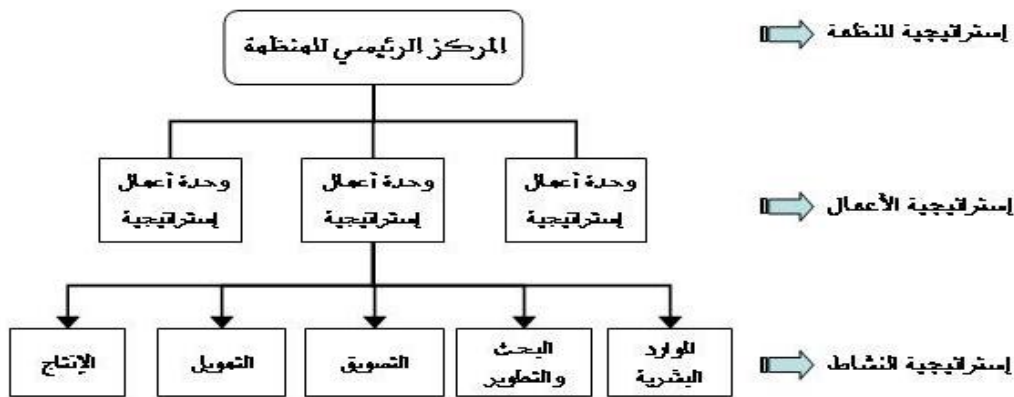
إستراتيجيات قائد السوق	إستراتيجيات أصحاب التحدي	إستراتيجيات التابعين	إستراتيجيات صغار السوق
- توسيع رقعة السوق. - حماية الحصة السوقية. - زيادة الحصة السوقية.	- هجوم أمامي كامل. - هجوم غير مباشر.	- المتابعة عن قرب (مباشرة). - المتابعة عن بعد (غير المباشرة)	- التعامل مع كل مستهلك على حدا. - التعامل مع السوق. - تقديم خدمات إلى العديد من القطاعات السوقية الصغيرة.

فبعد أن يتم تحديد المؤسسة لمنافسيها الرئيسيين يتوجب عليها تصميم الإستراتيجية التنافسية المناسبة التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية لتقديم أحسن عرض للمستهلك، كما توجد عدة إستراتيجيات تنافسية وتسويقية أخرى طرحت لتحقيق الميزة التنافسية مثل إستراتيجيات التسويق التنافسية "لترسي ورسما" (إستراتيجية التميز التشغيلي، الاقتراب من المستهلك، قيادة المنتج)، الإستراتيجيات الخاصة بالمزيج التسويقي لـ Day (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) فهي جوهر أي إستراتيجية تسويقية تنتهجها المؤسسة.

كما تقسم الإستراتيجيات ضمن إطارها العام إلى ثلاثة أنواع، مصنفة وفقاً لمستوى تطبيقها ضمن المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة، حيث أنه من المعروف أن منظمات الأعمال تقسم إلى ثلاثة

مستويات إدارية، تعرف عادة بالهرم الإداري. وعلى ضوء ذلك تمتلك المنظمات ثلاث مستويات رئيسية للإستراتيجيات مصنفة حسب أهدافها ومستوى تطبيقها وهي (إستراتيجية المنظمة، وإستراتيجية وحدة الاعمال، وإستراتيجية النشاط)

- ١- إستراتيجية المنظمة : تتركز حول التوجه العام للمنظمة من حيث الإتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات وكيفية تحقيق التوازن، وتأخذ ثلاثة أشكال (الاستقرار- النمو- التقص أو الإنكماش)
- ٢- إستراتيجية الأعمال (الإستراتيجية التنافسية) : تحدث عادة في مستوى الأقسام وتركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي ينتمي إليها أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم، كما أنها قد تركز على زيادة الربحية عن طريق تحسين الإنتاجية وزيادة فعالية أنشطتها التسويقية، وتأخذ عدة أشكال أبرزها (القيادة في التكلفة- التنوع (التميز)- التركيز)
- ٣- إستراتيجية النشاط : تتمثل مجالات التركيز في كيفية إنتاجية الموارد. وفيما يلي توضيح تفصيلي لذلك^(٥٠):



هيكلية الإستراتيجية

- ١- إستراتيجية المنظمة : تمثل إستراتيجية المنظمة الإستراتيجية الرئيسية على مستوى المنظمة



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



ككل، إذ تهتم بمجموعة منتجات المنظمة بشكل عام، وبالصورة العامة للمنظمة في البيئة، إضافة إلى إهتمامها بالمركز التنافسي للمنظمة وتحديد حصتها السوقية بجانب دورها في تنمية الإستراتيجيات الفرعية ومحاولة التنسيق فيما بينها وبمعنى أدق فهي تهتم بتحليل وتعريف الفجوة الإستراتيجية، وتحديد الغايات الجوهرية التي تسعى المنظمة نحو تحقيقها، وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المنظمة. وإستراتيجية المنظمة تتعلق بالمنظمة ككل وتحديد اتجاهاتها في التعامل مع البيئة الخارجية، كما وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها جاءت لتحقيق الميزة التنافسية طويلة الأجل، ويستغرق تنفيذها وقتاً طويلاً حتى تظهر نتائجها وتؤثر نتائجها بشكل عام على المنظمة تقسم إستراتيجية المنظمة إلى ثلاثة أنواع وهي على النحو الآتي:

أ- إستراتيجية النمو: تُستخدم هذه الإستراتيجية لتحقيق النمو في المبيعات، والأصول، والأرباح، وغيرها وتتبع المنظمات هذه الإستراتيجية إذا كانت موجودة في بيئة صناعية تشهد نمواً مستمراً، وتتوفر فيها الفرص الكافية لزيادة الأرباح، فتلجأ المنظمة إلى النمو للمحافظة على بقاءها بين المنافسين. بينما ذكر هيكنز وفينسز (Higgins & Vincze) بأنه يتطلب من المنظمة التي تتبع إستراتيجية النمو أن تأخذ بعين الاعتبار العناصر الآتية: نوع النمو، تحديد مكان النمو، كيفية النمو، وسرعة النمو.

ت- إستراتيجية الاستقرار: من خلال هذه الإستراتيجية تستمر المنظمة في خدمة عملائها بنفس الطريقة التي اتبعتها في خدمتهم في الماضي، وفي ظل هذه الإستراتيجية يظل المزيج التسويقي كما هو، وتبقى منافذ التوزيع كما هي، كما أن القطاع السوقي المستهدف يظل على حالة دون تغيير كبير، ويوجد هناك ثلاثة أنواع لإستراتيجية الاستقرار: إستراتيجية إبقاء الوضع على ما هو عليه، إستراتيجية النمو البطيء، وإستراتيجية الربح.

ث- إستراتيجية الانكماش: تتبع المنظمات إستراتيجيات الانكماش عندما يكون موقفها التنافسي ضعيف في بعض أو كل منتجاتها والذي ينتج عنه ضعفاً في أداء المنظمة معبراً عنه بانخفاض المبيعات وتحول الأرباح إلى خسائر حيث أن هذه الإستراتيجيات قد تساهم في إزالة الوضع



السيئ للمنظمة. وتنقسم هذه الإستراتيجية إلى: إستراتيجية الالتفاف، إستراتيجية التصفية: أن من الأسباب التي تدعو إلى تطبيق هذه الإستراتيجية ما يأتي: عندما تفشل المنظمة في الإبقاء على النشاط بالرغم من تطبيق إستراتيجية الالتفاف، عندما يحتاج النشاط موارد هائلة لإصلاحه لا تستطيع المنظمة توفيره، عندما يكون النشاط مسؤولاً عن الأداء المنخفض للمنظمة ككل، عندما لا يتناسب النشاط مع طبيعة عمل المنظمة لتعامله مع أسواق وعملاء مختلفين، أو لاختلاف القيم والسياسات اللازمة لنجاحه مع قيم وسياسات باقي أنشطة المنظمة، عند وجود قوانين تمنع الاحتكار وتحارب المنظمات كبيرة الحجم.

٢- إستراتيجية وحدة الأعمال (الإستراتيجية التنافسية لمايكل بورتير M . porter):

تركز إستراتيجية وحدة الأعمال على بيان سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المحددة، أو قطاع معين، أو سوق معين، أو منتجات معينة، ويعد نطاق الإستراتيجية هنا أكثر تركيزاً وأقل مدى من إستراتيجية المنظمة ككل. وتعد المنافسة جوهر نجاح أو فشل المنظمة، فهي تحدد ملائمة نشاطات المنظمة المختلفة لرفع أدائها على مختلف المستويات، وهنا يمكن تعريف الإستراتيجية التنافسية بأنها الإستراتيجية التي تبحث عن وضع تنافسي مفضل للمنظمة ضمن الصناعة الموجودة فيها، وهي تهدف لتأسيس مستوى أرباح معين والمحافظة عليه في ظل القوة التنافسية الموجودة في الصناعة.

ونميز هنا ضمن الإستراتيجيات التنافسية التي سبق سردها، والتي يمكن للمؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى الإستراتيجية التنافسية لمايكل بورتير (إستراتيجية قيادة الأقل تكلفة، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز) وهي ثلاث إستراتيجيات عامة للتنافس وضعها بورتير للتعامل مع القوى التنافسية المختلفة بغرض أداء أفضل عن بقية المنافسين في الصناعة وقد لاقت قبولاً واسعاً في السوق المحلية والعالمية. وهذه الإستراتيجيات يتم تطبيقها على مستوى وحدة الأعمال، وهي تعني بالدرجة الأولى بالمحافظة على وضع المنظمات التنافسي في مختلف الصناعات، وهي على النحو الآتي:

أ- إستراتيجية قيادة الأقل تكلفة:

يشير (أحمد سيد مصطفى، ٢٠٠١) إلى أن التكلفة تعتبر سلاحاً تنافسياً هاماً، ذلك لأنه لا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، وتسعى كافة المنظمات وخاصة المتميز فيها إلى



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



تحقيق أقل تكلفة ممكنة مقارنة بمنافسيها، لذا تستعمل تحليل عناصر التكلفة بهدف ترشيدها مما يسهم في تحسين الكفاءة، وتحديد أسعار تنافسية وتفضيلية^(٥١). ولقد شاع استخدام هذه الإستراتيجية في السبعينات من القرن الماضي بسبب شيوع استخدام مفهوم منحى الخبرة، وتهدف إلى تحقيق الكلفة الأدنى في صناعة معينة من خلال تطبيق مجموعة من السياسات الوظيفية التي من شأنها خفض التكاليف، فهذه الإستراتيجية تعني تحقيق الريادة الإجمالية في التكلفة في صناعة ما، من خلال الوصول إلى تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع، حيث يسمح لها هذا بأن تقوم بتخفيض أسعارها عن باقي المنافسين. ومن ثم تكون هناك إمكانية تحقيق حصة سوقية أكبر وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل، وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الأثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة. وتتطلب إستراتيجية قيادة التكلفة بناءً مكثفًا لاستغلال اقتصاديات الحجم، وتتبع دؤوب لخفض التكاليف من خلال الخبرة والسيطرة على التكاليف غير المباشرة، وتقليل التكاليف في مجالات البحث والتطوير، والخدمات، والمبيعات، والإعلانات... الخ^(٥٢).

فالتركيز في هذه الإستراتيجية هو تقديم خدمة أو إنتاج منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر واهتمام به أساسي، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية، أو الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير، أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمؤسسة، أو استخدام طرق للإنتاج والبيع تخفض من التكلفة، أو استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة^(٥٣).

– مزايا ومخاطر إستراتيجية قيادة التكلفة^(٥٤) :

تحقق إستراتيجية قيادة التكلفة عدة مزايا من بينها :

- ما يتعلق بالمنافسين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- ما يتعلق بالعملاء: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- ما يتعلق بالموردين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من



- الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.
- ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
 - ما يتعلق بالسلع البديلة: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل من منافسيها يمكنها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.
 - مما سبق يتضح مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرًا من الحماية للمؤسسة ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس، إلا أنها لا تخلو من عيوب ومخاطر التي يمكن أن تعيق أداء المؤسسات ومنها:
 - بطء نمو المؤسسة: تطبيق هذه الإستراتيجية يحقق معدلات نمو مرتفعة ولكن إلا في المدى البعيد.
 - مشاكل التقليد: كذلك من المشاكل المترتبة هي تقليد المنافسين للمنتج الحالي، عن طريق تحسين منتجاتهم من غير زيادة في التكاليف، وبالتالي بيع المنتج بأسعار تنافسية.
 - صعوبة التكيف مع الوضعيات الجديدة: أن اتباع هذه الإستراتيجية ووفرة الانتاج يتطلب مجهودات في حجم الاستثمارات و السلاسل الانتاجية بغية امتصاص التكاليف، مما يؤدي إلى مشاكل عديدة في التكيف مع الوضعيات الجديدة.
 - اتباع نفس الإستراتيجية من طرف المنافسين: إن هذه الأخيرة تؤدي بالمؤسسة في الدخول في حرب الأسعار مع المنافسين، وقد تخسر المؤسسة الحرب مما يؤدي إلى تراجع في أدائها.
 - إهمال دور السعر والتكلفة في المنافسة: قد تؤثر سلبا هذه الإستراتيجية على أداء المؤسسات، خاصة في ظهور عوامل أخرى لا تبالي بالأسعار ولا بالتكلفة، كالجودة والتكنولوجيا.
 - إستراتيجية التمايز (التمييز): تعتبر إستراتيجية التمييز إستراتيجية تنافسية تقوم على أساس التمييز في المنتج أو الخدمة التي تعرضها المؤسسة عن سلع أو خدمات المنافسين، بحيث يتم إنشاء شيء يعرف في الصناعة بأنه فريد ومميز ومختلف عن أي سلعة تؤدي نفس الغرض في السوق. وبالإضافة إلى ذلك فإن إستراتيجية التمييز يمكن أن تكون من خلال: تصميم المنتج وجودته، خدمة الزبائن، طرق التوزيع، شبكة الموزعين، التكنولوجيات المستخدمة، مزايا المنتج، خدمات ما بعد البيع، وغيرها من



الأبعاد والطرق لممايزة السلع. ويشترط في هذا التمييز أن يكون غير قابل للتقليد من طرف المؤسسات المنافسة على الأقل في المدى القصير، وأن يستطيع المستهلك دفع ثمن هذا التمييز، وأن يكون التمييز واضحاً للمستهلك ليفرق منتجات المؤسسة عن منتجات المؤسسات المنافسة، ويعود عليه بالنفع على الأقل لمجموعة كبيرة من المستهلكين له. وإن المؤسسة التي تملك القدرة على تبني إستراتيجية التمييز لإشباع حاجات زبائنهم بطريقة لا يستطيع المنافسون محاكاتها، هذا ما يتيح لها إمكانية فرض سعر عالي لمنتجاتها، هذا السعر الإضافي العالي يدفعه المستهلكون لأنهم يعتبرونه مقابل جودة المنتج وتميزه وبالتالي ينتج عنه ولاء الزبائن للعلامة التجارية وانخفاض الحساسية نحو السعر المرتفع⁽⁵⁵⁾.

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة، أكثر من إهتمامه بالسعر، ونواحي التميز عديدة ولا يمكن حصرها، أيضاً نظراً لتعدد رغبات المستهلكين واختلاف احتياجاتهم، فالجودة وانخفاض تكلفة الصيانة وتعدد إمكانيات تقديمه، أو سهولة استخدامها والحصول عليها، وتنوع طرق البيع، واختلاف تسهيلات الدفع، ودقة مواعيد التسليم وسرعة تلبية الطلبات، أو غير ذلك من الخصائص الفريدة التي لا تتوفر لدى المنافسين.

– مزايا ومخاطر إستراتيجية التمييز⁽⁵⁶⁾:

- ويمكن القول بأن إستراتيجية التمييز تحقق مزايا أكبر في حال توافر عدة شروط نذكر منها:
- عندما يدرك الزبائن مقدار الفروقات في المنتج ودرجة تميزه عن منتجات المنافسين.
- تعدد استخدامات المنتج ومدى توافقها مع حاجات المستهلك.
- وجود عدد كبير من المنافسين يتبع إستراتيجية التمييز.

ومن مخاطر إستراتيجية التمييز هو أن المستهلكين قد لا يعتبرون السلعة فريدة بدرجة تبرر ارتفاع سعرها. وعندما يحدث ذلك تستطيع إستراتيجية القيادة في التكلفة التغلب على إستراتيجية التمييز. وأحد المخاطر الأخرى المرتبطة باتباع هذه الإستراتيجية هي أن المنافسين قد يجدو طرق لمحاكاة السمات المميزة بسرعة. ولذا فيجب على المنشآت إيجاد مصادر تميز يتعذر تقليدها في وقت قصير أو بتكلفة منخفضة من قبل المنافسين.



- إستراتيجية التركيز: تركز هذه الإستراتيجية على خدمة مجموعة معينة من المستهلكين، أو جزء معين من السوق، أو منطقة جغرافية محددة، حيث تعمل المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية على تحديد هدفها التسويقي بشكل دقيق وتقوم على إرضاء حاجاته سواء كانت عن طريق قيادة الكلفة الأدنى حين تسعى المؤسسة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو عن طريق التمايز، عندما تقديم منتجات متميزة في الجودة، أو المواصفات، أو خدمة العملاء،... الخ أو كلاهما معاً، وتقوم هذه الإستراتيجية بالأساس على إمكانية قيام المنظمة بخدمة هدفها الإستراتيجي الصغير (السوق الضيق) بشكل أكثر فعالية أو كفاءة مما قد يقدمه المنافسون أثناء قيامهم بتغطية كامل السوق^(٥٧).

- مزايا ومخاطر إستراتيجية التركيز^(٥٨):

تتمثل المزايا التنافسية للمؤسسة المتبنية إستراتيجية التركيز فيما يلي:

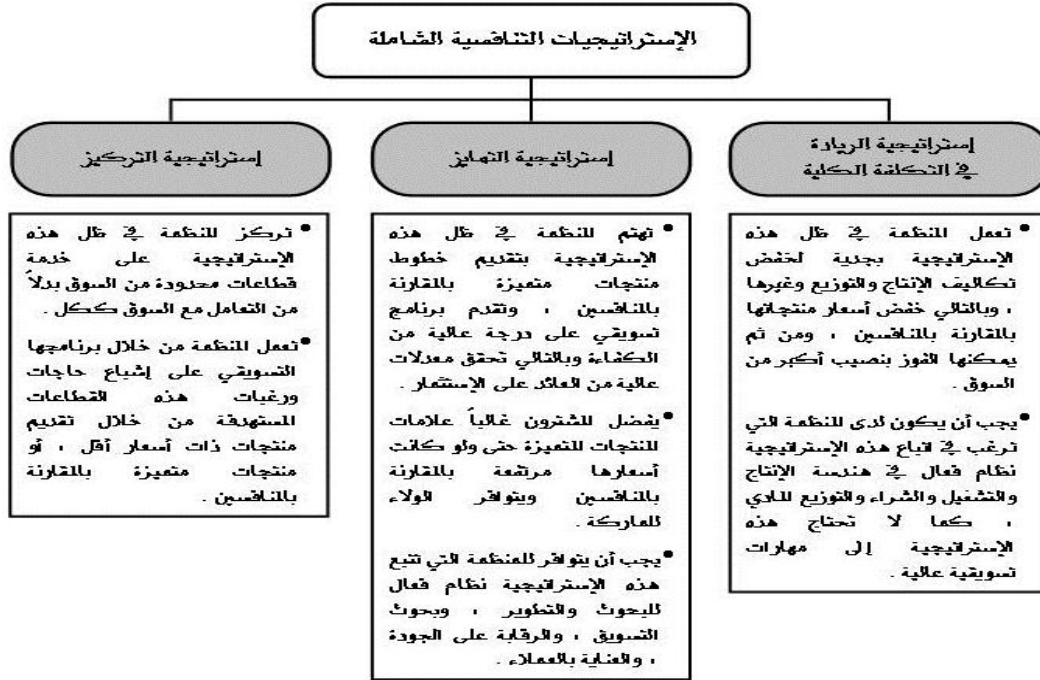
- تتمتع المؤسسة بالحماية من منافسيها نظراً لقدرتها تقديم منتجات لفئة معينة في حين لايسى تطيع منافسوها تقديم مثلها وهذا ما يمكن المؤسسة من التقليل من التغيرات البيئية التنافسية، و يمنح للمؤسسة قدراً من التأثير على عملائها.
- خدمة فئة صغيرة في السوق يجعل المؤسسة قادرة على البقاء قريبة من عملائها والإستجابة السريعة لمتطلباتهم المختلفة.

ومن أهم المخاطر التي تواجه إستراتيجية التركيز هي القدرة على تقليدها ويتم ذلك في

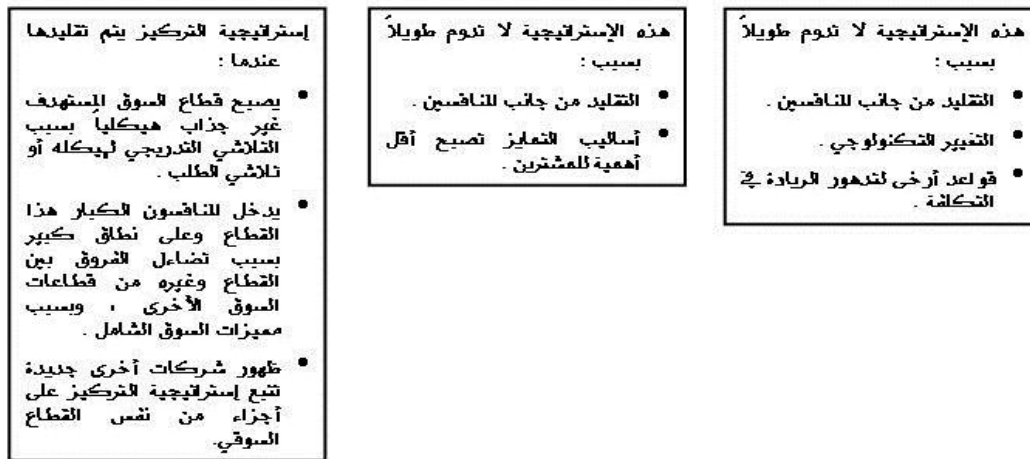
الحالات التالية:

- احتمال قيام عدد كبير من المنافسين بمحاكاة الإستراتيجية.
 - تحول تفضيلات المستهلكين تجاه خصائص المنتج والتي يرغب فيها السوق ككل.
- وأي مؤسسة تعليمية دائماً ما تهدف إلى محاولة تصدر الريادة والسيطرة على أكبر قدرة تعليمية بين منافسيها، لذا كان لزاماً عليها انتقاء وتنفيذ برنامج عمل طويل الأمد يعتمد بالدرجة الأولى على صياغة إستراتيجيات بها، تمكنها من تحقيق أهدافها. وفعالية هذه الإستراتيجيات مرتبطة بالمعرفة الجيدة للمؤسسة لمستهلكيها ومنافسيها، ولهذا فهي بحاجة إلى إستراتيجية تنافسية من أجل تحديد

المؤسسة للفئات المستهدفة من جهة ، وتحديد مختلف احتياجات سوق العمل من جهة أخرى.



مخاطر الإستراتيجيات التنافسية



شكل (١) توضيح لأنواع الإستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر ومزاياها ومخاطرها



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- خيارات تطبيق إستراتيجيات بورتر التنافسية:

أشار بورتر إلى أن الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في أي صناعة تتحدد بالجمال التنافسي الذي تتعامل معه (أي حجم السوق الذي تنوعي التعامل معه)؛ فقبل أن تحدد المنظمة نوع الإستراتيجية التي تنوي إتباعها (الكلفة الأدنى أو التمايز) يجب عليها أن تحدد حجم ونوع السلع التي هي بصاد إنتاجها، وقنوات التوزيع التي ستستخدمها، ونوع الزبائن الذين ستقوم بخدومتهم، والمنطقة الجغرافية، والشركات التي ستتنافس معها، وأخيراً فإن عليها تحديد ما إذا كانت ستتعامل مع السوق بحجمه الكامل أو أنها ستقوم باختيار جزء معين من السوق لتوجه جميع نشاطاتها إليه (Wheelen & Hunger, 2004). وذكر (Michael & Porter) الوارد في (ثابت، ٢٠٠٥) أنه عند الجمع ما بين الإستراتيجيات التنافسية (الكلفة الأدنى والتمايز) من جهة، وحجم السوق (كبير أو ضيق) من جهة أخرى، ينتج عن ذلك أربعة خيارات إستراتيجية يمكن إتباعها وهي على النحو الآتي: إستراتيجية قيادة الكلفة: وهي إستراتيجية تحقيق الكلفة الأدنى وبالتالي السعر الأدنى الموجهة لخدمة كامل السوق، وهي عبارة عن قيام المنظمة بجميع أنشطتها بفعالية وكفاءة أكبر من أي منافس آخر في السوق وبالتالي تحقيق أدنى تكاليف ممكنة. إستراتيجية التمايز: وهي إستراتيجية تقديم سلع أو خدمات المنظمة بمزايا مختلفة عن جميع المنافسين في السوق، وبالتالي تقديم تلك السلع أو الخدمات إلى السوق بشكل عام، دون تخصيص أي جزء منه بتلك السلع أو الخدمات. إستراتيجية تركيز الكلفة: وهي عبارة عن إستراتيجية تحقيق الكلفة الأدنى، أثناء خدمة جزء معين من السوق أو مجموعة من المشترين، حيث سيسود الاعتقاد بأن الشركة هي الأكفأ في تلبية احتياجاتهم كون جميع نشاطاتها مركزة في هذا الجزء الصغير من السوق. إستراتيجية تركيز التمايز: وهي عبارة عن إستراتيجية تحقيق التمايز في السلع أو الخدمات، تلبية لاحتياجات الخاصة بجزء معين من السوق أو مجموعة معينة من المشترين.

- متطلبات إستراتيجيات بورتر التنافسية:

ذكر بورتر (Porter, 1980) أن تطبيق إستراتيجيات بورتر التنافسية بنجاح يتطلب العديد من الموارد والمهارات المختلفة، كما يتطلب العديد من الترتيبات التنظيمية وتكثيف إجراءات الرقابة وبناء جيد لنظم الحوافز المستخدمة في المنظمة، والتي يمكن توضيحها في الجدول (٢) الآتي:



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



جدول (٢) متطلبات تطبيق إستراتيجيات بورتر التنافسية

نوع الإستراتيجية	متطلبات مادية	متطلبات تنظيمية
١. قيادة الكلفة	استثمارات ضخمة في رأس المال، مهارات هندسية، إشراف مكثف على العمالة، تصميم المنتجات بطريقة تضمن سهولة التصنيع، نظام توزيع منخفض التكاليف.	سيطرة دائمة على التكاليف تقارير رقابية مفصلة، هيكلية التنظيم والمسؤوليات، نظام حوافز يعتمد على تحقيق الأهداف الكمية.
٢. التمايز	قدرات تسويقية عالية، هندسة المنتجات، إبداع، قدرات بحثية، سمعة المنظمة عن الجودة والتكنولوجيا، مهارات فريدة، تعاون قوي بين جميع قنوات التوزيع.	تنسيق قوى بين وظائف البحث والتطوير والإنتاج والتسويق، مقاييس نوعية بدلاً من الكمية، الالتزام باستقطاب العمالة الماهرة والمدرية جيداً، العلماء والأشخاص المبدعين.
٣. التركيز	مزيج من المتطلبات أعلاه توجه إلى هدف سوقي معين.	مزيد من المتطلبات أعلاه توجه إلى هدف سوقي معين.

رابعاً: دور الإستراتيجية التنافسية في تحقيق للميزة التنافسية (الإستراتيجية التنافسية كأساس للميزة التنافسية):

عرفت إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وتحدد إستراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية^(٥٩):

- ١- طريقة التنافس: وتشمل إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، التسعير، التوزيع، والتصنيع وهكذا.
- ٢- حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.
- ٣- أساس التنافس: ويشمل الأصول و المهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل.

يتم تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة عندما تقوم المؤسسة بتنفيذ إستراتيجية تنافس محققة للقيمة و بحيث تستوفي معيارين هما^(٦٠):

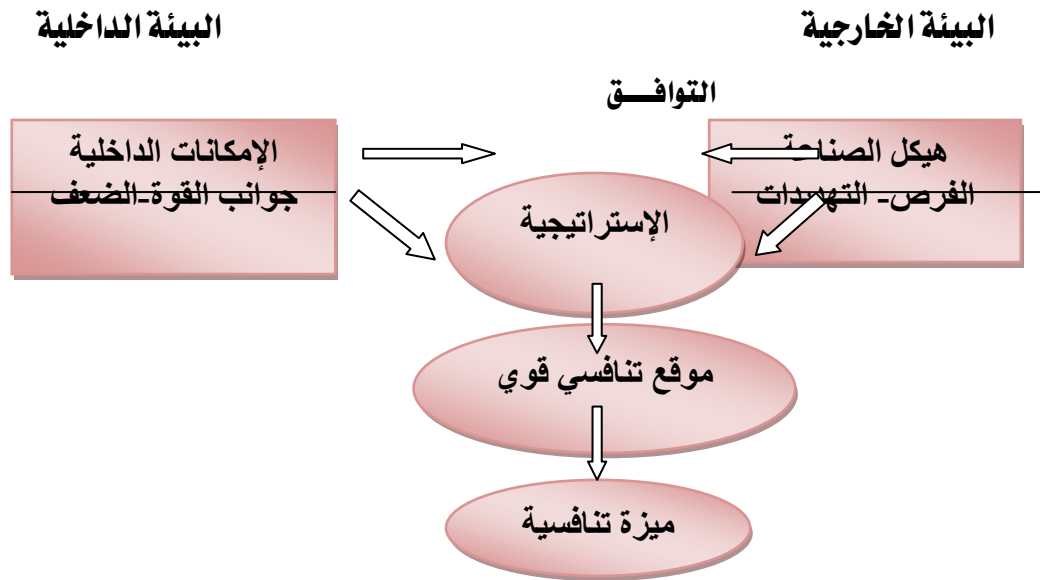
- عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من جانب أي من منافسيها الحاليين أو المرتقبين .
 - عدم قدرة المؤسسة المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتيجية.
- إن وضع إستراتيجية تنافسية هو أساساً وضع صيغة عريضة توضح كيف تقوم مؤسسة ما



بالمنافسة، وما هي أهدافها، وما السياسات اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف و تشمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية أربعة عوامل أساسية^(١) :

- نقاط القوة والضعف للمؤسسة- القيم الشخصية لمسيري المؤسسة- الفرص والتهديدات- التوقعات الإجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الإجتماعي).

الشكل رقم(٢) : إستراتيجية التنافس كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، (١٩٩٨). مرجع سبق ذكره، ص ٨١.

- تحليل علاقة قوى التنافس الخمس لمايكل بورتر بالبيئة التنظيمية للبرامج الجديدة الجامعية إن منظمات الأعمال لا تعيش في فراغ ، وإنما هي أنظمة إجتماعية مفتوحة على بيئة خارجية فيها كثير من العناصر والمؤثرات التي توجه سلوك المنظمة باتجاه أو آخر. وحتى تستطيع المنظمات أن تنمو وتتقدم وتستمر في عملها فإن عليها ن تتكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وعلى إدارتها أن تقوم بعمل تحليل لبيئتها الخارجية لتحديد الفرص الموجودة في تلك البيئة بغرض الاستفادة منها ،



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



والتهديدات لتجبيدها أو مواجهتها. كما تقوم أيضا بفحص بينتها الداخلية لتحديد عناصر القوة بهدف الاستفادة منها في استثمار الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، وعناصر الضعف بهدف معالجتها حتى تكون المنظمة قادرة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وتطور لنفسها ميزة تنافسية تمكنها من المنافسة والتفوق على الآخرين^(٦٢).

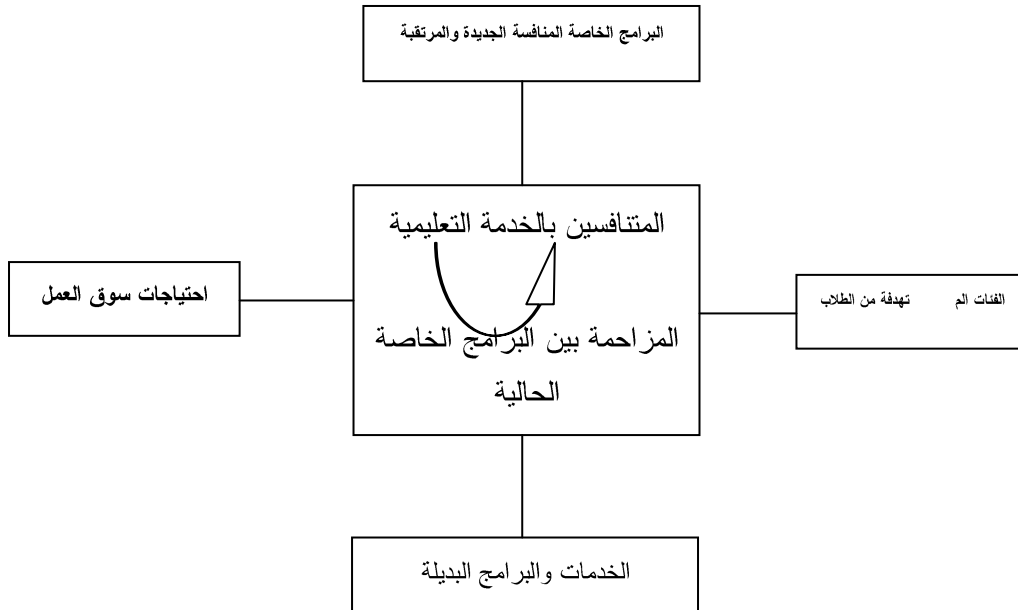
لهذا يرى بورتر أن أهم ما يشغل المؤسسة هو التعرف على شدة المنافسة القائمة داخل بينتها التنظيمية، ويتوقف مستوى قوة المنافسة على مجموعة عوامل أو قوى تنافسية أساسية يوضحها الشكل رقم (٣)، ويشير (أحمد قطامين، ٢٠٠٢) إلى أن الفكرة الرئيسية التي يطرحها هذا النموذج تتمحور في أن مؤسسة العمل تنجح أو تفشل في إدارة شؤونها بتأثير مجموعة من القوى الفاعلة في بينتها التنافسية، ويصف بورتر بأن البناء التنظيمي لبيئة التنافس التي تشمل المؤسسة ذاتها والمؤسسات الأخرى العامة في نفس صناعتها، تحدد سلوك تلك المؤسسة في بينتها التنافسية، ويعتقد بورتر أن السلوك التنافسي لأي من هذه المؤسسات ينتج مستوى معين من الأداء، يؤدي على المدى البعيد إلى التأثير في البناء التنظيمي لبيئة المنافسة، وربما يقود إلى تغييرها^(٦٣). ويضيف (أحمد عبد السلام سليم، ٢٠١٠) بأن مايكل بورتر قدم إطاراً لتصنيف وتحليل العوامل التي تؤثر على المنافسة والربحية في المنظمات، يتكون من خمس قوى تنافسية ثلاثة مصادر للمنافسة الأفقية وهي المنتجات البديلة والمنافسة من الداخلين الجدد والمنافسة بين المنافسين الحاليين، ومصدرين للمنافسة الرأسية هما القوة التفاوضية للمشتريين والقوى التفاوضية للموردين، وطبقاً لهذا الإطار فإن ربحية الصناعة حددتها مصادر هذه القوى الخمس، وبالتالي فإنه كلما زادت قوة من هذه القوى تقلصت قوة المنظمة القائمة على رفع التكلفة وتحقيق الأرباح. وقد أكد على ذلك (عبد العزيز صالح جبتور، ٢٠٠٤) في أن هذه القوى الخمس تحدد البنية التنظيمية لبيئة التنافسية، وتعين المحددات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من أجل المحافظة على وضع تنافسي جيد في سوق المؤسسة، لذا فإن عليها أن تدرك تماماً الكيفية التي تعمل من خلالها هذه القوى، كما يجب أن تعرف المؤسسة كيف تضع نفسها في موقع يمنحها قدرة تنافسية ملائمة في وجه القدرات التنافسية لمؤسسات الأخرى في البيئة التنافسية التي تضمها جميعاً^(٦٤).

ولذا ينبغي أن تقوم المؤسسة بمراجعة وتقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من العناصر الخمسة



ودرجة تأثيرها على نجاحها ، فكلما ازدادت قوة كل من هذه العوامل ضعفت قدرة المؤسسة على رفع كفاءة خدماتها وضعفت مقدرتها في الحصول على أرباح أكثر^(١٥) . حيث تعطي البيئة التنظيمية للمؤسسة القدرة على التصرف بسرعة وفي الوقت المناسب مع أكبر قدر من الفعالية ، وأقل قدر ممكن من الوسائل مساهمة في تحقيق وتحسين تنافسيتها الدائمة. حيث أن حدة المنافسة تزداد يوم بعد يوم في قطاع التعليمي وهذا ما أوضحه نموذج بورتر حيث حدد القوى الخمسة الأساسية للمنافسة التي تحكم مستقبل المؤسسة ، وعليه فإن المؤسسة بحاجة لتحديد وتعريف واضح لمختلف الخصائص التي تتميز بها تلك البيئة التنظيمية لها لتستطيع فيما بعد تحديد أفضل الإستراتيجيات التي يجب تبنيها .

الشكل رقم (٢) : قوى التنافس الخمس لبورتر



المصدر : الباحثة وفقاً للاستراتيجية التنافسية لمايكل بورتر

١- تهديد البرامج الجديدة المنافسة الحالية والمرتبقة :

يقصد بها البرامج الجديدة التي تدخل في إطار المنافسة في الوقت الحالي ولديها القدرة على المنافسة إذا ما رغبت في ذلك ، حيث تسعى البرامج الجديدة إلى جلب قدرات تعليمية جديدة كالرغبة في الحصول على نصيب من سوق العمل لطلابها ، وتقوية المركز التنافسي للجامعة . مما يهدد حالة الاستقرار



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



داخل الجامعة خاصة وأن معظم الجامعات القائمة تسعى لنفس الغرض، فالأمر يتعلق بمراقبة وترصد المنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين. لأن زيادة عدد البرامج الجديدة إلى القطاع التعليمي بالجامعة تكسبه قدرات تنافسية جديدة وهذا يمثل تهديداً لربحية البرامج الجديدة الحالية. لهذا فإن تحليل قدرة المنافسين يشكل خطوة هامة في عملية تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة من خلال فحص وفهم سلوك المنافسين وتوقع أعمالهم المستقبلية وتحديد القوى التي تحدد توجهاتهم، كما يسمح للمؤسسة الكشف عن نقاط القوة التي تشكل فرصة للمؤسسة إذا أحسنت استغلالها. ومن بين النقاط التي تركز عليها التنافسية نذكر ما يلي^(٦٦):

- التعرف على موردي المنافسين، منتجاتهم، الموارد والكفاءات.
 - معرفة مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين.
 - قنوات التوزيع التي يستعملها المنافس، المنتجات الجديدة للمنافسين.
 - التحركات المحتملة للمنافسين.
 - نوعية ودرجة التهديدات التي يفرضها المنافسون.
 - إستراتيجية المنافسين، سياستهم التسعيرية، نتائجهم المالية.
- ٢- القوى التفاوضية للفئات المستهدفة من الطلاب :

هنا يختص الأمر بالبحث عن المعلومات المتعلقة بالإهتمامات الأساسية للبرامج الجديدة المتمثلة في الطلاب واحتياجات المجتمع، واحتياجات سوق العمل. وبالتالي فالقوى التفاوضية للفئات المستهدفة من الطلاب الهدف منها هو معرفة حاجات ورغبات وسلوك الطلاب الحاليين ومتابعة تطور احتياجاتهم ولأنهم قصد كسب رضاهم. ومعرفة أحوال أسواق العمل المتاحة ووضعيتهم المالية وطرحهم لاحتياجات مهنية جديدة. ويتجلى الأمر في متابعة كل التغيرات التي لها علاقة بالمحيط الإجتماعي للطلاب أي بمختلف أوجه الحياة الإجتماعية للأفراد داخل الجامعة وخارجها. حيث تمثل تطلعات الطلاب للحصول على أفضل الخدمات التعليمية وجوده وأسعار معقولة نوع من التهديدات المحتملة للبرامج الجديدة ويمكن أن يترتب على ذلك انخفاض أعداد الطلاب وبالتالي إيرادات البرامج وزيادة التكاليف التعليمية في المقابل، ويؤكد هذا ما أشار



إليه (Grant, 2004) بأن قوة العملاء تعتمد على مجموعتين من العوامل هما^(٦٧):

- حساسية العملاء للسعر: وذلك من خلال أنه كلما زادت أهمية الخدمة التي يحاول العميل أن يحصل عليها زادت حساسية العميل للسعر الذي يدفعه للحصول على الخدمة، ويظهر ذلك من خلال ما يدفعه العميل من تكاليف متفاوتة تبعاً لأهمية الخدمة المقدمة أو تميز المنتج، والعكس أنه كلما قل تميز الخدمة المقدمة أو المنتج، كلما زاد احتمال أن يترك العميل الخدمة أو المنتج والتحول نحو خدمة أخرى أو منتج آخر مميز.
- القوة التفاوضية أو مساومة للعملاء: تتميز العملية التفاوضية لمتلقي الخدمة بأنها عملية ديناميكية بين متلقي الخدمة والمنظمات القائمة تهدف إلى اتفاق حول قضايا معينة، تضمن أقصى قدر ممكن من المصلحة المشتركة للطرفين، وهي عملية للحصول على حلول مقبولة وبلوغ أهداف مرضية. وأن على المنظمات الأخذ بعين الاعتبار نوعية العملاء وخصائصهم الديمغرافية، والتعرف على القدرة الشرائية للعملاء وتفضيلاتهم وأنماطهم الاستهلاكية، وبالتالي كلما زادت معرفة المنظمات بعملائها فإن ذلك يمكنها من معرفة الفرص التي يجب استغلالها والتحديات التي يجب أن تواجهها، كما أن معرفتها بخصائص عملائها يمكنها من وضع الإستراتيجيات التي تجذبهم. وعلى ضوء ذلك فعلى القائمين على البرامج الجديدة توفير بيئة تنظيمية جامعية مناسبة، وإضافة مقررات منهجية ولا منهجية تصقل شخصيات الطلبة وتعزز من انتماهم وتشجعهم على التفوق، كذلك الاهتمام بخريجى البرامج الجديدة باعتبارهم سفراء لها بنقل صورة حسنة عنها، هذا بالإضافة إلى التوسع في عقد اتفاقيات التعاون مع مؤسسات المجتمع لضمان توظيف الخريجين.

٣- القوة التفاوضية لاحتياجات سوق العمل:

يستطيع سوق العمل التأثير على عدد ونوعية البرامج الجديدة المطلوبة وفقاً للاحتياجات المستقبلية وتهديدها من خلال قدرتهم على تخفيض التكلفة، والتفاوض بشأن نوعية أفضل أو خدمات أكثر، لذلك لابد من دراسة عناصر التميز والقوة في كل برنامج، وذلك من حيث أعداد الطلاب والتوزيع الجغرافي لهم، ونقاط تميزهم، ومدى مساهمتهم في تحقيق الجودة التعليمية ومدى قدرتهم على تحمل التكاليف الدراسية. وتمثل قوة احتياجات سوق العمل أحد المحددات الهامة لنجاح البرامج الجديدة.



حيث يمكن أن تحصل على ميزة تنافسية لا تتوافر لدى البرامج التعليمية التقليدية وقد يحدث العكس، بحيث يكون احتياجات سوق العمل أحد مصادر التهديد للبرامج الجديدة تعوق نموها وبقائها بالمنظومة التعليمية الجامعية فقد يمثل توقف سوق العمل عن طلب نوعية معينة من الخريجين تهديداً لهذه البرامج وتتمثل القوة التفاوضية للبرامج الجديدة مقابل تهديدات احتياجات سوق العمل في قدرة البرامج الجديدة على امتلاك نقاط للتميز الهيئة التدريسية والإدارية القائمة عليها ذات الكفاءات العلمية والإدارية في مجال العمل من خلال دفع رواتب مجزية وحوافز وامتيازات لهم.

٤- المزاخمة بين البرامج الجديدة الحالية :

تمثل شدة المنافسة بين المتنافسين الموجودين مرتكزاً أساسياً في نموذج بورتر لتحديد جاذبية البرامج الجديدة، وشدة المنافسة تعد حالة طبيعية أو مألوفة بين المتنافسين الموجودين، كما أن استخدام الإستراتيجيات والتكتيكات مثل التكلفة التنافسية وتقديم منحرجات تعليمية وخدمات تعليمية بجودة عالية تتيح لمثل تلك البرامج تحقيق جاذبية أفضل، وبالتالي تستطيع البرامج الجديدة القائمة المنافسة تحقيق ربحية عالية مادياً وفي أعداد الطلاب الملتحقين من خلال استخدام الإستراتيجيات والأساليب التعليمية المعاصرة لمحاولة إثبات الوجود والتمتع بالسمعة الطيبة والتميز في ظل وجود العديد من التحديات الاقتصادية، لذا فإنه لا بد من تطوير أساليب التدريس للتجاوز حد التلقين إلى تطوير مهارات التفكير الناقد البناء أو ما يعرف بالموائمة بين ما هو نظري وما هو على أرض الواقع. فالبرامج الجديدة القائمة وجدت بالأساس لخدمة وتنمية المجتمع، وقرارات إنشائها في كليات جامعة المنيا المختلفة جاء استجابة لاحتياجات سوق العمل المتغيرة، لذا فعليها أن تأخذ بعين الاعتبار الامكانيات المتاحة انسجاماً مع فلسفة إنشائها مع الاعتبار لجودة الخدمات التعليمية المقدمة تحقيقاً للميزة التعليمية لها.

٥- الخدمات والبرامج البديلة :

تتمثل الخدمات والبرامج البديلة في تلك التي تبدو مختلفة ولكنها تؤدي نفس النتيجة، وأن وجود بدائل قوية تمثل تهديداً تنافسياً كبيراً كما يمكن أن يشكل قيوداً على سعر البرامج والخدمات القائمة ومن ثم يؤثر على ربحيتها، كما يمكن أن يحد من مستقبلها. وفي هذه الحالة إذا لم تستطع



البرامج الجديدة الحالية أن ترفع من مستوى خدماتها ومخرجاتها التعليمية أو أن تميزها بطريقة معينة مقارنة بتكلفة الخدمات والبرامج التعليمية البديلة، فإنها سوف تعاني من قلة الإقبال الطلابي والمجتمعي عليها، مما يجد من نموها المستقبلي، ويشير (محمد أحمد عوض) إلى ما يمكن أن يزيد من التهديد هي الأحوال التالية^(٦٨):

- قدرة الخدمات البديلة على اشباع حاجات العملاء بطريقة أفضل وأرخص.
 - عدم توافر المعرفة لدى العميل التي تمكنه من المقارنة بين سعر وجودة المنتج البديل وسعر وجودة المنتج الأصلي.
 - عدم تحمل العميل لتكلفة التحول نتيجة قرار بشراء الخدمات البديلة.
- ومن أمثلة الخدمات والبرامج التعليمية البديلة والتي يمكن أن تمثل تهديد للبرامج الجديدة القائمة (التعلم عن بعد بواسطة المنصات التعليمية – البرامج التدريبية المؤهلة لسوق العمل – الدورات التدريبية المتنوعة في مجال التخصص – المراكز التعليمية الخاصة – الدراسة بالإنترنت – التعليم المفتوح) تمثل تلك البدائل إحلال واضح للبرامج الجديدة لأنها بدائل استثمارية لأنها تحقق الميزات التنافسية من خلال إعداد الكوادر الوظيفية المؤهلة والقادرة على تحمل الأعباء الإستراتيجية الموجهة نحو تحقيق الميزة التنافسية. كما أن مؤسسات ومراكز التدريب تساهم في تحسين معايير الأداء ونقل المعرفة إكساب المهارات وتحسين الاتجاهات السلوكية. أما المنصات التعليمية الإلكترونية المجانية وغير المجانية فهي توفر فرص تعليمية إضافية سواء بشهادات معتمدة أو غير معتمدة ولكنها تتيح فرص تعليمية جامعية للأشخاص الأقل حظاً سواء في ضيق الوقت أو المسافة، وتساهم في رفع المستوى المعرفي للموارد البشرية دون الحاجة للتفرغ التام. ولذلك كلما زاد التهديد كلما كان ذلك أدى لزيادة البحث والتطوير كمحاولة لتخفيض تكلفة الخدمات والبرامج ورفع الجودة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.
- نخلص مما سبق أن البيئة المحيطة أصبحت تتسم بالتغير الدائم، فكان لزاماً على المؤسسات التعليمية بشكل عام والجامعات بشكل خاص الاعتماد على بعض الإستراتيجيات التنافسية من أجل مسايرة التطورات العديدة التي أضحت إما فرصة أو تهديد لها، كما أنها تعد من أبرز محركات العمل



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



الربحي لها. ويعد وضع الإستراتيجية التنافسية إحدى أكثر عمليات تحقيق الميزة التنافسية تعقيدا، حيث يتوقف عليها مدى نجاح المؤسسة أو فشلها، فنجد أن الإستراتيجية التنافسية هي التي تجدد الفئات المستهدفة من جهة و إعداد الإستراتيجية، كما تعمل على تحقيق تكييف موارد المؤسسة – الجامعة – مع البيئة. حيث تجد الجامعة نفسها متمثلة في البرامج الجديدة بكلياتها أمام عدة أنواع من الإستراتيجيات المنافسة، فيجب أن تختار إستراتيجية لوضعيتها من أجل تحقيق أهدافها. ومن خلال هذا الجزء من الدراسة سنتطرق لدراسة البيئة التنظيمية الجامعية وكيفية الاستفادة منها في خلق ميزة تنافسية للبرامج الجديدة بجامعة المنيا موضوع الدراسة الحالية.

المحور الثاني: البيئة التنظيمية الجامعية او البيئة الجامعية او البيئة المؤسسية ودورها في خلق الميزة التنافسية:

تمهيد:

يعتبر إرساء نظام فعال للبيئة التنظيمية بالمؤسسة الجامعية من إحدى الدعائم الجوهرية لإرساء قواعد المنافسة في الوقت الآني، وخاصة لما أصبح استقرار الميزات التنافسية يقل يوماً بعد يوم، كما تتجلى أهمية البيئة التنظيمية بالمؤسسة الجامعية في أنها تلعب دوراً متكاملاً فيها المؤسسة، حيث يمكن تلخيص دورها في وظائف أساسية، كما أكدت العديد من البحوث العلمية أن المؤسسات لا تأتي من العدم وإنما هي وليدة بيئتها، وهذه الأخيرة أصبحت تشهد التطور والتغير المستمر مما يدعو المؤسسة لتحقيق أهدافها الاطلاع على التغيرات التي تحصل ببيئتها وبموجبها تتحدد الفرص التي يتوجب اغتنامها، والتهديدات التي يتطلب تجنبها أو مواجهتها. تعد دراسة البيئة التنظيمية وما يترتب عليها من أداء أكاديمي أحد الموضوعات الرئيسية المرتبطة بالكفاءة الداخلية للجامعة ووجودتها واعتمادها الأكاديمي.

أولاً: مفهوم البيئة التنظيمية:

يصف Brown كلمة البيئة على أنها "الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على تصميم المؤسسة كما يقدمها في شكل معادلة (البيئة = ١ - المؤسسة)، بحيث يمثل رقم واحد (قيمة مطلقة) أي كل ما يمكن تصويره خارج المؤسسة". أو بصيغة أخرى البيئة هي "تلك الأحداث والقوى الأخرى ذات الطبيعة



الإجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة لإدارة المؤسسة^(٦٩). يمكن القول أن البيئة تمثل مجموعة العناصر والمتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة التي تؤثر على قراراتها ونشاطها والتي تتحكم حتى في بقائها وتطورها، ما يدعو المؤسسة إلى التشخيص الجيد والفعال لبيئتها حتى تتمكن من السيطرة على هذه المتغيرات والتأقلم مع الجديد باستمرار^(٧٠).

كما يذكر أن المقصود بالبيئة المحيطة هو إجمالي القوى والكيانات والعوامل التي تحيط بها ذات التأثير الحالى والمحتمل. وتقسم البيئة المحيطة بأي نظام إلى:

١- بيئة خارجية أو عامة General Environment ويقصد بها العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات وتقع خارج حدود المنظمة ونطاق رقابة الإدارة، ويتم فى إطارها ممارسة الأعمال الإدارية وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والثقافية والإجتماعية والقانونية والتكنولوجية.

٢- بيئة خارجية خاصة أو بيئة داخلية Internal Environment وتمثل طاقة وإمكانات المنظمة المادية والإنسانية والمالية الحالية والمستقبلية وقيم الأفراد بها والتي تؤثر إلى حد كبير على أهداف وإستراتيجيات المنظمة^(٧١). لهذا تعد البيئة الداخلية هى الأكثر قرباً من المنظمة، والأقوى تأثيراً على معايير النجاح. فالمنظمات التي تتعامل مع البيئة المحيطة بسلبية وتتجاهلها، تكون مهددة بالتغيرات التي تحصل في موازين القوى المحيطة بها، الأمر الذي قد يعرضها للكثير من المصاعب، سواء كانت في الإستمرارية أو من حيث تحقيق المكاسب^(٧٢).

أما مفهوم البيئة التنظيمية فتعددت الآراء نحو تعريفها من أهمها نظرة (Steers & Pater, 1993) إلى البيئة التنظيمية على أنها بيئة العمل الداخلية التي تشتمل على العديد من العناصر والمتغيرات الأساسية، والتي تساهم في تهيئة مناخ العمل^(٧٣). كما تعرف بأنها مجموعة القيم والمعايير والعلاقات والمهام والممارسات التي تسود المنظمة، وتلك المحيطة بها، والتي يمكنها أن تؤثر سلباً وإيجاباً على المنظمة ومن فيها^(٧٤). ويراهنا (إبراهيم الغمري) بأنها شخصية المنظمة كما يراها أعضاؤها وأنها تمثل المكونات أو الصفات الموجودة في بيئة العمل التي تنتج من التصرفات التي تمارسها المنظمة ويكون لها تأثيرات متباينة على سلوك أفراد التنظيم. لهذا عرفها (عرفات سليمان) على أنها



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



نوعية البيئة الداخلية التي يتوصل العاملون لعرفتها من خلال تجاربهم واختباراتهم وتؤثر في سلوكهم، وبالإمكان تشخيصها بمجموعة من الصفات او الخصائص التنظيمية، وعلى ضوء هدف الدراسة وحدودها فإنها تمثل المناخ التنظيمي السائد في الأقسام، والثقافة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس^(٧٥). كما تعني عند البعض الآخر الوسط التنظيمي الذي تعيش فيه المؤسسة وتتفاعل معه فيؤثر فيها، وتتأثر به من خلال الضوابط والقيود التي يفرضها هذا الوسط من أجل التكيف مع البيئة الاجتماعية وتحقيق الأهداف المنوطة^(٧٦). كما تعرف عند جونز (Jones,2004) بأنها مجموعة القوى والعناصر التي تحيط بالمنظمة (داخل وخارج المنظمة) ولها تأثير مباشر أو غير مباشر على الطريقة التي تعمل بها، وتؤثر في طريقة حصولها على الموارد اللازمة لاستمرار عملها مثل المواد الخام، والعمال المؤهلون لإنتاج السلع والخدمات، والمعلومات التي تحتاجها لتحسين التكنولوجيا المستخدمة أو تقرير إستراتيجيتها التنافسية، وطرق دعم أصحاب المصالح الخارجيين في المنظمة^(٧٧).

اما الدراسة الحالية فتعرفها على ضوء الإستراتيجية التنافسية لمايكل بورتر على انها بيئة العمل الداخلية بما تشمله من (أفراد – وهياكل تنظيمية – طبيعة البرنامج الخاص – دعم الإدارة العليا بالجامعة) لمواجهة القوى التنافسية الخمس كما حددها بورتر في إستراتيجيته الثلاثية (التكلفة – التمييز – التركيز) لتحقيق الميزة التنافسية للبرامج الجديدة بجامعة المنيا.

البيئة الجامعية: تعرف بأنها كل ما يحيط بالفرد من أشياء وظواهر وعوامل. والبيئة بمفهومها العام تشمل كلاً من البيئة الطبيعية والمشيدة والاجتماعية؛ أي أن البيئة تمثل الإطار الذي يعيش فيه الإنسان، ويحصل منه على مقومات حياته، ومايساعده على تحقيق أهدافه. وباختصاريعنى هذا المصطلح كل المؤثرات والامكانيات والقوى المحيطة بالفرد والتي يمكنها أن تؤثر على جهوده للحصول على الاستقرار النفسي والبدني، وهذه البيئة ثلاثة أوجه تتمثل في البيئة الطبيعية، والاجتماعية، ثم المرء نفسه. كما تعرف البيئة الجامعية بأنها المناخ الجامعي الذي يعيش فيه الطالب، ويتأثر به طوال دراسته، أو كل ما يحيط به من إمكانات مادية أو بشرية^(٧٨).

ولقد تعددت تقسيمات البيئة إلى عدة أصناف من قبل الباحثين، إلا أن أغلب الدراسات تشير إلى تقسيمها إلى نوعين بيئة خارجية وأخرى داخلية، وإن التفاعل بين هاتين البيئتين يحدد قدرة المؤسسة



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



على نجاحها واستمرار نشاطها وتطوره. ويمكن القول أن البيئة الداخلية تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المتكون من مجموعة العوامل والمتغيرات التنظيمية والإمكانيات المتاحة التي تحمل في طياتها عناصر القوة والضعف ويعد تحليلها اللبنة الأساسية للمؤسسة. ولذا تتمثل البيئة الداخلية للمؤسسة في مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، فالبيئة الداخلية للمؤسسة تضم بين جناحيها عناصر القوة والضعف وتحليل هذه العناصر هو الذي يضع الأرضية القوية لانطلاق المؤسسة^(٧٩).

ثانياً: مقومات البيئة الجامعية:

لا يمكن القيام بدراسة البيئة كوحدة ثابتة قائمة بذاتها، ولا يمكن من خلال دراسة البيئة تحديد كل ما يحيط بالمؤسسة، ولكن دائماً يمكن البحث عن العناصر التي لها تأثير على المؤسسة ومنه على هيكلتها. لذا صار من الضروري إذا الإهتمام بدراسة بيئة المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية نتيجة تأثيرها الكبير على المؤسسة ولهذا عدد أكرم محمد وآخرون (٢٠١٠) مقومات البيئة الجامعية في النقاط التالية:

١. **عضو هيئة التدريس:**

إن أعضاء هيئة التدريس يلعبون دوراً مهماً ومحورياً في عملية القيادة في مؤسسات التعليم، وحيث إن مركز التعلم هو المتعلم؛ فأعضاء هيئة التدريس الناجحون هم الذين يفهمون هذه الحقيقة ويوجهون أداءهم نحو استثمار قدرات المتعلمين، ويقدر ما يحقق الطالب من نجاح يكون عضو هيئة التدريس، ويكون نجاح المعهد أو الكلية ويكون نجاح الجامعة، ويكون نجاح المجتمع ككل. وعلى الرغم من أن أعضاء هيئة التدريس قد يقومون بعمل مهم داخل قاعات الدراسة إلا أنهم يجب أن يكونوا أيضاً قادة على مستوى التحدي خارج القاعة الدراسية، وداخل الحرم الجامعي وفي كل الأمور المتعلقة بالتعليم العالي الجامعي. ولذلك فإن التدريب مطلب مستمر لكافة العاملين على اختلاف مستوياتهم ومراتبهم في المنظمة إما لتعديل سلوكياتهم في العمل، أو لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة، أو لتدعيم مهارات ومعارف وقدرات عالية تؤدي إلى المساعدة في زيادة فرص الابتكار والاختراع وتحسين سبل العمل.



٢. الطلاب :

ينبغي أن تكون سياسة الجامعات فيما يتعلق بقبول الطلاب والطالبات وإرشادهم وتوجيههم ومتابعة تقدمهم الدراسي واضحة وإيجابية. وأهم المقومات التي يمكن التنويه إليها في هذا الصدد أن يكون للطلاب ميول ورغبة في التخصص الذي ينتمون إليه ، وأن تكون هناك خطة واضحة معدة من قبل متخصصين في الإرشاد والتوجيه ، وأن يكون هناك نظامٌ شامل لحفظ المعلومات والبيانات المتعلقة بكل طالب. وأصبح الطالب اليوم يؤدي دوراً مهماً في إنجاح العملية التعليمية من خلال إعطائه الفرصة للتعبير عن رأيه في المناهج الدراسية وكفاءة أعضاء هيئة التدريس ، ومدى فاعلية التدريس.

٣. إدارة الجامعة :

كلما زادت جودة الإدارة الجامعية من تخطيط، وتنظيم، وقيادة، وتوجيه للأداء كلما استخدمت الموارد البشرية والمادية المتاحة بشكل أفضل، الأمر الذي من شأنه أن يحقق جودة عالية في البيئة الجامعية. كما أن إدارة الجامعة ينبغي لها أن تعطي لأعضاء هيئة التدريس والطلاب الثقة في التصريح والإفصاح عن آرائهم حول كل ما يواجههم في داخل القاعات الدراسية، أو داخل الجامعة، لأن لهذه الآراء والأفكار دوراً كبيراً في تحقيق الجودة؛ حيث إن الناس الذين يعانون من الخوف في محيط العمل لا يمكنهم التركيز لإعطاء أفضل ما عندهم. وما يمكن قوله إن إدارات الجامعات وقادتها تلعبان دوراً مهماً في عملية التطوير؛ ولذا عليها ممارسة إستراتيجيات التغيير المستمر، والاستعانة بالكفاءات الإدارية المتميزة، والذين لديهم فكر وقدرة على الإبداع والتغيير، وتبني الاتجاهات الحديثة في قيادة العمل الجامعي وفي تحسين أنظمة الجامعة وفق خطط مدروسة ومعايير واضحة.

٤. المحتوى التعليمي :

تعد المقررات الدراسية في التعليم الجامعي عاملاً مهماً من عوامل النجاح الذي تسعى إليه مؤسسات التعليم العالي، وعليه فلا بد أن تبني على عددٍ من المقومات، ومن تلك المقومات: أن يتم التخطيط للمقررات بطريقة متتابعة التسلسل، وأن يكون بناؤها وفقاً لمبادئ عامة يؤمن بها أعضاء هيئة التدريس. وأن يتم تصميم المقررات الدراسية من قبل أعضاء هيئة التدريس من المتخصصين والتربويين وفق الخطوط العامة التي ترسمها الهيئات العلمية والمنظمات المهنية. وأن تشمل المقررات على المهارات



والمعارف الضرورية لتعليم الطلاب العاديين (موهوبين ومعوقين). هذا إضافة لضرورة مواكبة المناهج والمقررات الدراسية الاتجاهات العالمية المعاصرة. وأن يراعى في تنظيم محتوى المقررات الدراسية التأكيد على مبدأ التعلم الذاتي.

٥. المباني والتجهيزات:

تعد المباني والتجهيزات النموذجية من مقومات البيئة الجامعية المهمة لخلق المواقف التي تدعو إلى الإهتمام بالنظام والنظافة، وتجعل مجتمع الطلاب مجتمعاً يعيش حياة سعيدة منظمة كما تهيبء الطالب نفسياً وتربوياً على استيعاب المناهج والمقررات الدراسية والأنشطة الجامعية على الوجه الأمثل. كما أن اتساع القاعات داخل المبنى الدراسي وعدم اكتظاظها بالطلبة، وجودة الإضاءة والتهوية واستيفائها للشروط العامة لسلامة مستخدميها، بالإضافة إلى وجود مختبرات ومعامل بمواصفات جيدة يعد من المقومات الجاذبة للبيئة الجامعية. وتعد التجهيزات عنصراً أساسياً لا غنى للعملية التعليمية الجيدة عنها، حيث يعتبر شرطاً أساسياً في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية (معارف ومهارات) بشكل متكامل وفعال.

٦. التقنيات الحديثة:

تعد تقنية المعلومات ممثلة في الحاسب الآلي والإنترنت، مما يلحق بهما من وسائل متعددة، من أنجح الوسائل لتوفير بيئة جامعية ثرية وجاذبة. هذا إضافة إلى أن استخدام التقنيات الحديثة والمحوسبة في التعليم الجامعي يوفر بيئة تعليمية غنية، ومتعددة المصادر، ويشجع على التواصل بين أطراف المنظومة التعليمية، ويسهم في نمذجة التعليم وتقديمه في صورة معيارية، كما يسهم في إعداد جيل من المتعلمين القادرين على التعامل مع التقنية، متسلحين بأحدث مهارات العصر.

٧. الجوانب المالية:

يُعد التعليم الجامعي مكلفاً جداً خاصة إذا ما أخذ بتكنولوجيا التعليم الحديثة، فلا بد من البحث عن مصادر تمويلية تُعين الجامعة على تسيير أمورها من ناحية، وأن تعمل على ترشيد الإنفاق المالي من ناحية أخرى. وتلعب الجوانب المالية والاقتصادية دوراً فاعلاً ومهماً في تهيئة البيئة الجامعية؛ إذ عن طريقه تدعم متطلبات تلك البيئة من كوادر بشرية ومبانٍ وحاجيات وتقنيات، لذا فلا يمكن أن



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



تكون هنالك بيئة جامعية جيدة دون توفر المادة ومساهمتها فيها والبحث عن مصادر تمويل لدعم المشاريع الجامعية، ومن ثم الاستفادة من ريعها في تمويل مشاريع جديدة
ثالثاً: أقسام البيئة التنظيمية الجامعية:

عرفت البيئة فيما سبق على أنها تلك الأحداث والمؤسسات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية، والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة. كما عرفت بيئة المنظمة على أنها مجموعة القوى المؤثرة على فعالية المنظمة والتي تكون خارج نطاق سيطرة المنظمة من حصولها على الموارد اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات (مجموعة القوى والظروف المحيطة بالمنظمة)^(٨٠)، وعلى ضوء ذلك تنقسم البيئة المحيطة بالمؤسسة إلى ما يلي:

١- البيئة الخارجية:

للبيئة الخارجية تأثير بالغ الأهمية على وجود المؤسسة وتطورها، بحجم ما توفره لها من فرص أو تفرضه عليها من تهديدات، ويقصد بها الظروف المؤثرة على المنظمة من خارجها ولا يمكن التحكم بها ولا السيطرة عليها، كما تحتوي على مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على نشاط المنظمة ولا تخضع لسيطرتها، يفيد تحليل هذه التغيرات في:

– صياغة الأهداف المطلوب تحقيقها.

– كيفية توجيه الموارد المتاحة وتعظيم الاستفادة منها.

– تحديد الفرص التي يمكن إقتناصها.

– تحديد المخاطر أو التهديدات الواجب تجنبها أو علاجها.

كما يمكن النظر إلى البيئة الخارجية على أنها «تلك المؤثرات التي تأتي من خارج المنظمة والتي قد لا تمس المنظمات الأخرى، بل قد تمس إلا المنظمة المعنية، والسمة الأساسية في هذا النوع من البيئة هو كون أثرها يأتي في المنظمة من الخارج، ومن الأمثلة على هذا النوع من البيئة (البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية ...) وغيرها من المؤثرات التي تأتي من خارج المنظمة» .

وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم البيئة الخارجية للمنظمة إلى نوعين رئيسيين هما:

(أ) بيئة عامة: وتتضمن كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة، وتشمل



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



القوى الإقتصادية، والتكنولوجية، الثقافية، الإجتماعية، والقوى السياسية والتشريعية.
ب) بيئة مباشرة أو خاصة: وهي التي تؤثر مباشرة في نشاط أو عمل مؤسسة كالمنافسين الموردين المستهلكين والعلماء الدائمين أو المقرضين، إتحادات العمال، الحكومة، مجتمعات المصلحة
٢- البيئة الداخلية:

هي تلك البيئة التي يعمل فيها الأفراد داخل المؤسسة، والإطار الذي يتم من خلاله إنجاز العمل وهي تمثل مجموع العوامل والمتغيرات التي تؤثر على المنظمة من الداخل، «وتتمثل في الناحية الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة، مثل طرق أداء العمل والألات والمعدات والأدوات المستعملة ويدخل في البيئة الداخلية النظم والقوانين الخاصة بالمؤسسة، بما فيها الهيكل الأساسي، والهيكل التنظيمي للمنظمة ويدخل أيضا التنظيم الرسمي وغير الرسمي، حيث أن هذه المتغيرات هي الطرق الأساسية التي على ضوءها تسير أعمال المنظمة».

وعلى المسؤولين وأصحاب القرار في المؤسسة التعرف على مختلف هذه العوامل والمتغيرات وتحديد نقاط القوة التي يجب تعزيزها والحفاظ عليها وتدعيمها مستقبلا، وكذا تحديد نقاط الضعف أو جوانب القصور حتى يمكن تجنبها والتغلب عليها.

كما يمكن تلخيص أهم مكونات البيئة الداخلية في:

- الموارد البشرية
- الهيكل التنظيمي
- النظم الإدارية والمعلوماتية
- الفلسفة والأنماط الإدارية
- أدوات وأساليب العمل

وعموماً تمثل بيئة المنظمة جانباً أساسياً ورئيسياً وفعالاً في تحديد مدى قدرة المؤسسة على التطور والتكيف فعصرنا الحالي، ويمثل عصر التغيرات التي تفرضها مختلف عناصر البيئة التي تنشط فيها، وهو ما يحتم مسيرتها والتكيف معها، فالبيئة تمثل كافة الظروف الساندة داخل المنظمة وخارجها والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على أدائها وأداء العاملين فيها وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل، ونحو مجمل مشاريع



التطوير والتي تهدف خاصة إلى تحقيق الفعالية المطلوبة من خلال أهداف مسطرة مسبقا. ولقد قام الباحثان لورنس ولورش (et LorschLawrence) بدراسة كانت من بين أهم الإضافات في مجال الفكر الإداري، محاولاً من خلالها ربط العلاقة بين طبيعة التنظيم والبيئة التي ينشط من خلالها، كعامل محدد للفعالية التنظيمية وقد شملت هذه الدراسة، ثلاث مؤسسات ذات نشاطات مختلفة. وكان من نتائج هذه الدراسة أن توصلاً إلى كون الهياكل التنظيمية لا تكون بالضرورة فعالة، كما لا يمكن القول بوجود هياكل جيدة وأخرى غير ذلك. كما استنتجنا في نفس السياق أن أغلب المؤسسات تستخدم أنظمة إدارية تعكس إلى حد بعيد طبيعة البيئة التي تنشط من خلالها. وأن المنظمات تنشط ضمن نظام مفتوح تتأثر به، وتؤثر فيه، هو مجموعة من العناصر تقاسمها نفس المجال، لذلك كان على هذه المنظمات بأن تسعى جاهدة لتطوير أنظمتها بصفة مستمرة حتى تستطيع مواكبة ومسايرة مختلف التغيرات التي تطرأ داخل هذه المنظومة والتي تحدث خاصة في البيئة المحيطة بها، كما يمكن أن ينظر إلى هذه التغيرات بصورة إيجابية على أنها تتيح للمنظمة فرصاً متجددة يمكن من خلالها تحقيق مختلف أهدافها التنظيمية في مقابل التحديات التي تضعها في مواجهتها كما لا يمكن التحدث عن التأثير في البيئة الخارجية أو على الأقل محاولة مجازاة الأمر الذي تفرضه إلا من خلال اعتماد المنظمة على تحديد مختلف العناصر والمتغيرات التي من شأنها التأثير على نشاطها. بدءاً بالأداء العام للمنظمة ولأفرادها وكذا أهدافها المحددة والتي من خلالها يمكن ولو بدرجة نسبية تحديد مستوى فعاليتها التنظيمية كذلك يجب دراسة دقيقة للبيئة التي تنشط فيها هذه المنظمة مع عدم إغفال عنصر المناخ التنظيمي السائد والذي يساهم بدرجة كبيرة في توازن عملياتها الداخلية. ولاشك أن العملية معقدة نسبياً ولكنها في المقابل تعطي للمنظمة أكبر قدر من لتأكد على مستوى حياتها التنظيمية وهي في النهاية محاولة لإحداث نوع من التوافق بين المتغيرات البيئة والتغيرات التنظيمية وصولاً إلى مستويات عالية من الفعالية^(٨).

رابعاً: أهمية تحليل البيئة الداخلية

تهتم المؤسسات بتحليل و تقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها وبوجه عام فإن تحليل البيئة



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- الداخلية يمثل خطوة هامة في اختيار الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة، وذلك لما يلي^(٨٢):
- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة.
 - إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات.
 - بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً وذلك بما يساعد القضاء على المعوقات البيئية واغتنام الفرص الموجودة بها.
 - بيان وتحديد نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمؤسسة.
 - ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (مجالات الفرص و المخاطر)، فإنه لا فائدة من الوقوف على الفرص والمخاطر البيئية دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة للمؤسسة أو ضعفاً، فإذا كان الهدف من التحليل الداخلي يتمثل في الوقوف على نقاط القوة أو الضعف فإن ذلك يمثل الوسيلة التي تقود لانتهاز الفرص التسويقية وتجنب المخاطر أو تحجيمها.
- خامساً: الوضعية التنافسية للبيئة التنظيمية للبرامج الجديدة بكليات جامعة المنيا:
- ولا يمكن للمؤسسة صياغة إستراتيجية بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية وإمكاناتها، وقدراتها ومدى قوتها أو ضعفها، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويعها في أغراضها، وتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف ونشاطات كليات الجامعة الرئيسية لأنها الأعمدة الأساسية لأنشطتها، وتكمن أهمية تحليل هذه العوامل في تحديد مصادر القوة وتدعيمها وتعميمها، ومصادر الضعف لتقويمها وتصحيحها، وأهم هذه العوامل هي: التسويق، الأفراد، الإنتاج، التمويل والمحاسبة الإدارية. لهذا تعد خطوة تحليل واقع البيئة التنظيمية للبرامج الجديدة بكليات جامعة المنيا لبيان نقاط القوة والضعف لها ذات أهمية في تحديد الوضعية التنافسية لها ضمن باقي الكليات داخل الجامعة او خارجها والتي يمكن من خلالها الخروج بإستراتيجية تنافسية محددة على ضوء ركائز الإستراتيجية التنافسية لمايكل بورتر ومن أهم وأشهر هذه أدوات تحليل الواقع هي مصفوفة سوات-SWOT وهي الأكثر استعمالاً من طرف المؤسسات والمحلل الإستراتيجي، والتي سنتطرق لها في هذا الجزء. ومن خلال جمع البيانات المنشورة حول البرامج الجديدة بكليات جامعة المنيا، والمقابلات الشخصية التي قامت بها



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



الباحثة مع منسقي البرامج في الكليات الخمسة في الجامعة، حيث تعتبر هذه البرامج من أولى البرامج الجديدة في المجالات كافة، فالجامعة تشتمل على: برنامج تقنية المعلومات بكلية العلوم، وبرنامج إعداد علمي العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية بكلية التربية، وبرنامج الصيدلة الإكلينيكية بكلية الصيدلة، وبرنامج الميكاترونيات والروبوتات الصناعية بكلية الهندسة، وبرنامج الحوسبة والمعلوماتية الحيوية بكلية الحاسبات والمعلومات، وفيما يلي توضيح لبعض الجوانب النظرية التي أسست عليها هذه البرامج الجديدة:

١- اللائحة الداخلية للبرامج غير التقليدية (البرامج الجديدة) بجامعة المنيا:

مادة (١): تنشأ برامج دراسية غير تقليدية – جديدة بكليات الجامعة ويمكن أن تشترك أكثر من كلية في إنشاء أحد هذه البرامج، ولا تبدأ الدراسة بهذه البرامج إلا بعد موافقة المجلس الأعلى للجامعات وصدور القرار الوزاري الخاص بها.

مادة (٢): يتولى إدارة وإشراف ومتابعة هذه البرامج مجلس إدارة مركزي بالجامعة.

مادة (٣): يشكل مجلس الإدارة المركزي للبرامج الجديدة بقرار من رئيس الجامعة من: (رئيس الجامعة – نواب رئيس الجامعة – عمداء الكليات التي تطرح برامج غير تقليدية – مدير مركز تطوير التعليم وإدارة المشروعات بالجامعة – أمين عام الجامعة) ويجوز للمجلس أن يضم أعضاء من الخارج من ذوي الخبرة وذات العلاقة بحد أقصى ثلاثة أعضاء يعين كل منهم لمدة عام قابل للتجديد بقرار من رئيس الجامعة.

مادة (٤): يختص مجلس الإدارة المركزي بالجامعة بالاتي:

- وضع السياسة العامة لهذه البرامج واختيارها وتقييم الجديد والجيد منها للاعتماد وفقاً لاحتياجات سوق العمل وفي التخصصات المطلوبة.
- الإشراف والمتابعة للبرامج في داخل الكليات وتشكيل لجان متابعة ميدانية من المتخصصين للتأكد من وجود هذه البرامج.
- متابعة العملية التعليمية وجودتها ومساعدة الكليات التي بها هذه البرامج على تطبيق معايير الجودة والاعتماد والتقدم للاعتماد من الهيئة القومية للاعتماد.



- وضع الضوابط المالية والإدارية العامة التي تحكم العمل بهذه البرامج.
 - وضع الضوابط العامة للقبول بهذه البرامج ومتابعة الأداء لكل طالب من خلال الإشراف الأكاديمي.
 - وضع الضوابط العامة لاختيار أعضاء هيئة التدريس المشاركين في التدريس بهذه البرامج ومتابعة التقييم لهم بعد كل فصل دراسي.
 - اعتماد الحساب الختامي لهذه البرامج على مستوى كل كلية كل عام وكذلك على مستوى الجامعة.
- مادة (٥): تشكل لجنة فرعية بكل كلية ينفذ بها برنامج من هذه البرامج ويصدر بها قرار من رئيس الجامعة بناء على عرض عميد الكلية المختصة أو عمداء الكليات المشاركة معاً في برنامج واحد على النحو التالي:
- عميد الكلية أو عمداء الكليات المشاركة في البرنامج وتكون الرئاسة للأقدم.
 - وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب (أو أكثر).
 - منسق البرنامج أو البرامج في حالة وجود أكثر من برنامج بالكلية.
 - أمين الكلية أو أمناء الكليات في حالة وجود برنامج مشترك بين كليات.
 - يجوز أن يضم عدد (٢) من ذوي الخبرة وذات العلاقة على أن يرشحهم عميد الكلية ويصدر بهم قرار من رئيس الجامعة لمدة عام قابل للتجديد.
- مادة (٦): اختصاصات للجنة الفرعية للبرامج الجديدة:
- الإشراف على تنفيذ سياسات مجلس الإدارة المركزي.
 - اقتراح كل ما يتعلق بالشئون التعليمية والإدارية والمالية الخاصة بالبرامج وعرضها على مجلس الإدارة المركزي ويكون لها بصفة خاصة.
 - اقتراح سياسة القبول بالبرامج وعرضها على مجلس الإدارة المركزي بالجامعة لإقرارها وتشجيع الطلاب على هذه البرامج وعمل توعية عامة بها.
 - الإشراف على إعداد أماكن التدريس الجيدة وكذلك المعامل والمختبرات وتجهيزها لتكون مهينة لتطبيق برامج الجودة والاعتماد عليها.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- اختيار أعضاء هيئة التدريس الذين يوكل إليهم تدريس المقررات وتنفيذ المعايير التي يضعها مجلس الإدارة المركزي.
 - متابعة تنفيذ أعمال الإشراف الأكاديمي والتقارير التي تصل من المشرفين الأكاديميين.
 - متابعة تنفيذ أعمال التحضير لإمتحانات نصف الفصل الدراسي ونهاية الفصل وإظهار النتائج.
 - متابعة العملية التعليمية والتأكد من أن التدريس يتم من الكتب المعتمدة من اللجنة الفرعية والمقررات كلها تدرس بطرق إلكترونية.
 - متابعة تنفيذ عملية الجودة وتطبيق هذه المعايير تمهيداً لاعتماد هذه البرامج من هيئة الاعتماد والجودة المصرية.
 - إعداد التقارير الدورية عن سير العمل في البرنامج (إيجابياته وسلبياته)، وإقتراح سبل تطوير هذه البرامج لعرضها على مجلس الإدارة المركزي لإقرارها.
 - صياغة النظم التعاقدية لأعضاء هيئة التدريس والمعاونين.
 - الإشراف المالي والإداري وإعداد الموازنة التقديرية وكذلك الحساب الختامي لكل برنامج تمهيداً للعرض على مجلس الإدارة المركزي لاعتمادها.
- مادة (٧) : يعين لكل برنامج منسق من بين أعضاء هيئة التدريس ويصدر به قرار من رئيس الجامعة بناءً على طلب عميد الكلية لمدة عامين قابلين للتجديد ويختص على وجه التحديد بالآتي :
- وضع خطة عمل البرنامج في كل فصل دراسي فيما يخص الشئون الأكاديمية والمالية والإدارية للعرض على اللجنة الفرعية.
 - إقتراح مواعيد بدء الدراسة والإمتحانات سواء النصف فصلية أو الفصلية.
 - المشاركة في اختيار المشرفين الأكاديميين ومتابعة أعمال الإشراف الأكاديمي وتقييم الأداء للمشرفين الأكاديميين لكل فصل دراسي.
 - وضع الجداول الدراسية والإشراف الأكاديمي لكل طالب وفقاً للجدول العام للبرامج دون تعارض طبقاً لنظام الساعات المعتمدة.
 - المشاركة في اختيار أعضاء هيئة التدريس في كل فصل دراسي وفقاً للمعايير الموضوعية من قبل



مجلس الإدارة، وكذلك متابعة الأداء بشكل أسبوعي وتقديم تقرير عن كل عضو هيئة تدريس شارك في البرنامج في نهاية الفصل الدراسي مع التوصية باستمراره من عدمه من واقع هذه التقارير، وكذلك تقييم الطلاب المستمر للأداء طوال الفصل الدراسي.

• متابعة القيد للطلاب وكذلك التسجيل في بداية كل فصل دراسي مع المشرفين الأكاديميين وتقديم المعونة الفنية لكل طالب في هذا الشأن.

• التأكد من جودة برنامج الحاسب الآلي الخاص بالطلاب (sis) (Student Information System) والتأكد من أنه يشمل كل المعلومات الشخصية والأكاديمية والمالية والأداء لكل طالب وتجديده باستمرار ليوأكب التحديث والتجديد في نظم القبول والمتابعة والتقييم.

مادة (٨) : أسلوب اختيار أعضاء هيئة التدريس :

• يشترط أن يكون عضو هيئة التدريس متفرغ للتدريس بالكلية والبرامج الغير تقليدية أربعة أيام في الأسبوع على الأقل حتى يؤدي المهام المنوط بها في التدريس لمرحلي البكالوريوس والدراسات العليا، والقيام بالبحث العلمي وتطوير المقررات والبرامج الدراسية وتحديث الورش والمعامل ومتابعة الطلاب من خلال الساعات المكتبية والنشاط الجامعي، وكذلك القيام بكافة الأعمال الإدارية التي توكل إليه.

• أن ينفذ الضوابط الكاملة التي يضعها مجلس الإدارة المركزي بالجامعة واللجنة الفرعية بالكلية اللازمة لضمان حسن سير العمل بالمؤسسة التعليمية.

• إجادة التدريس بالطرق الحديثة واستخدام الوسائط الإلكترونية، وكذلك إجادة اللغة الأجنبية التي يدرس بها المقرر، كما يشترط التأكد من قدرة عضو هيئة التدريس على التفاعل مع الطلاب في المسائل العلمية ذات العلاقة بالمقرر الذي ينوي تدريسه.

• يجب أن يكون عضو هيئة التدريس ملماً بالهدف من تدريس المقرر والفائدة التي تعود على الطالب وأهمية دراسة هذا المقرر بالنسبة لدراسة المقررات الأخرى ويطلب من عضو هيئة التدريس المرشح أن يقدم خطة الدراسة ورؤيته الخاصة بالنسبة للمقرر وطريقة تدريسه، ويقدم تقريراً سنوياً يعرض ما يمكن أن يضيفه من أفكار علمية أو نظرية لما درس في العام



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



السابق سواء منه أو من غيره.

- يجوز أن تكون أعباء عضو هيئة التدريس موزعة بين البرامج التقليدية الحالية والبرامج المستحدثة (الغير تقليدية) طبقاً لما تقرره مجالس الأقسام العلمية المعنية واللجنة الفرعية بالكلية ويعتمده مجلس الكلية، ولكن في جميع الأحوال لا بد أن يكون متفرغاً للعمل في المؤسسة التعليمية التابع لها.
 - يتم التعاقد مع أعضاء هيئة التدريس الذين يتم اختيارهم للقيام بالتدريس في برامج التعليم الجديدة ويجدد التعاقد فصلياً بناءً على نتائج مقاييس الأداء لضمان الجودة.
- مادة (٩): يجتمع مجلس الإدارة المركزي بالجامعة، وكذلك اللجنة الفرعية بكل كلية مرة واحدة (على الأقل) كل شهر وتحدد مكافأة بدل حضور جلسات (١٥٠ جنيه) عن الجلسة الواحدة لمجلس الإدارة المركزي، (١٠٠ جنيه) عن الجلسة الواحدة للجنة الفرعية بالكلية وبما لا يتجاوز (١٢) جلسة في العام.

٢- دليل البرامج الجديدة بجامعة المنيا:

أ- رؤية البرنامج:

تقنية المعلومات	إعداد معلمي العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية	الصيدلة الإكلينيكية	ميكاترونيات والروبوتات الصناعية	الحوسبة والمعلوماتية الحيوية
الريادة الأكاديمية في مجال تقنية المعلومات عن طريق تأهيل كوادر متخصصة وتقديم بحوث علمية متميزة لخدمة المجتمع وتلبية متطلبات سوق العمل.	يسعى البرنامج إلى الريادة في إعداد معلمي العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية على المستوى المحلي والقومي والإقليمي لتلبية الاحتياجات المهنية النوعية للمؤسسات التعليمية.	التميز العلمي والتطوير المستمر لخدمة المنظومة الصحية العلاجية والوصول لمكانة مرموقة عالمياً في مجال الصيدلة الإكلينيكية.	يسعى البرنامج إلى ان يكون قادراً على تقديم البرامج الهندسية محلياً وإقليمياً في مجال هندسة الميكاترونيات والروبوتات الصناعية ملتزماً بتطوير الخدمات المجتمعية الهندسية للمجتمع وفقاً للمعايير العالمية للجودة الشاملة.	تحقيق التميز في مجال الحوسبة والمعلوماتية الحيوية



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



ب -

رسالة البرنامج :

تقنية المعلومات	إعداد معلمي العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية	الصيدلة الإكلينيكية	ميكاترونيات والروبوتات الصناعية	الحوسبة والمعلوماتية الحيوية
تقديم تعليم متميز من خلال دمج النظريات العلمية والتطبيقات العملية والخبرات الواقعية لتهيئة الخريج بالعارف والمهارات الضرورية لجعله منافساً في سوق العمل وقادراً على البحث العلمي. وإنشاء بيئة عمل محفزة لمشاركة أعضاء هيئة التدريس في الأبحاث المبتكرة التي تخدم المجتمع.	إعداد معلم نوعي لتدريس العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية قسائم على التوجيه المهني، وفي ضوء المؤشرات الأكاديمية واحتياجات سوق العمل.	إعداد صيادلة مؤهلين باحدث المفاهيم الصيدلانية والطبية يمكنهم المساهمة في رفع كفاءة المنظومة العلاجية على المستوى المحلي والإقليمي من خلال التعامل مع الفريق الصحي في المستشفيات وتقديم الخدمات الصيدلانية بمستوى مهاري محترف بالصيدليات العامة والخاصة ومصانع وشركات الأدوية ومعامل الرقابة الدوائية وتحليل الأغذية بالإضافة إلى العمل في مجال الاعلام والتسويق الدوائي والمشاركة بفاعلية في البحث من خلال مراكز البحوث والجامعات لخدمة المجتمع.	يلتزم البرنامج بتقديم برامج تعليمية وتدريبية وفقاً للمعايير القومية وذلك لإعداد خريج متميز في تخصص الميكاترونيات والروبوتات الصناعية. كما يلتزم البرنامج بالتطوير المستمر لبرامجه التعليمية والتدريبية والبحث العلمي بما يساهم في تنمية وتطوير المؤسسات المجتمعية المختلفة. كما يلتزم بوضع آليات للمراجعة والتحديث لرسالة البرنامج طبقاً للمتغيرات الداخلية والخارجية.	إعداد خريج متميز قادر على المنافسة في سوق العمل في مجال الحوسبة والمعلوماتية الحيوية من خلال تعليم متطور يساهم في إثراء البحث العلمي وخدمة المجتمع.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



ج -

أهداف البرنامج:

تقنية المعلومات	إعداد معلمي العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية	برنامج الصيدلة الإكلينيكية	ميكاترونيات والروبوتات الصناعية	الحوسبة والمعلوماتية الحيوية
إعداد كوادر بشرية متخصصة وذات كفاءة عالية في البرمجيات ومجالاتها المختلفة. وتقديم برنامج عالي الجودة يعتمد على التعليم الذاتي والتفكير الإبداعي مع تطبيق نظم تقييم الأداء وضمان الجودة. وتدريب طلاب من ذوي المهارات العالية وإعدادهم ليكونوا قادة في تخصص تقنية المعلومات. المشاركة مع المجتمع وتلبية احتياجات سوق العمل بالإضافة إلى تكوين خريج متميز قادر على مواكبة التطور في مجال تقنية المعلومات	تمكين طلاب البرنامج من المهارات الأساسية لتدريس العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية. واستخدام الوسائط التكنولوجية المعاصرة في الإعداد والتأهيل بصورة فاعلة. لمواكبة التحديات التعليمية المعاصرة في التدريس وتأهيل الطالب المعلم. حيث يمكن توفير فرص للتدريب الميداني بمدارس التجريبية للغات والدولية بالمحافظة. بالإضافة إلى إنشاء منظومة جديدة للدراسة على مستوى البكالوريوس في كلية التربية لتتوافق مع احتياجات سوق العمل المحلي والإقليمي والتي يمكن اعتبارها نموذجاً لبرامج مماثلة.	تخريج صيدلي متميز للعمل بالصيدليات العامة والخاصة ومصانع وشركات الأدوية ومعامل الرقابة الدوائية وتحليل الأغذية والعمل في مجال الاعلام والتسويق والبحوث والجامعات. التركيز على دور الصيدلي في تقديم الرعاية الصحية المناسبة للمريض بداخل المستشفيات وخارجها من خلال متابعة النظام الدوائي له ودراسة مبادئ حركية الدواء الاكلينيكية وتطبيقاتها في العلاج في الحالات المرضية المختلفة ويجاد الأنظمة العلاجية المناسبة وذلك بالتعاون مع الطبيب المعالج مما ينتج عنه تحسين الرعاية الصحية للمرضى وتقليل مخاطر وتضاعفات الادوية. زيادة القدرة التنافسية لخريجي البرنامج على المستوى الإقليمي من خلال البرامج الدراسية والتدريبية. المشاركة في خدمة المجتمع وتنمية البيئة وتوفير عائد اقتصادي ملموس من خلال ترشيد استخدام الادوية بالمستشفيات. الالتزام بتحقيق معايير الجودة في التعليم الصيدلي من خلال التعليم التفاعلي والاهتمام بالتعلم الذاتي.	تخريج مهندسين لهم قدرات علمية متقدمة، منها القدرة على تصميم وتحليل واختيار معدات ذكية بدمج حاسبات القياس والمشغلات والحاكمات عن طريق تفعيل تكنولوجيا المعلومات. القدرة على تشغيل الأدوات والوسائل الهندسية لتحسين الإنتاجية وتصميم العمليات الصناعية. القدرة على العمل بروح الفريق في موضوعات ومشاكل بيئية للتوصل إلى الحل الأمثل هندسياً. مزودين بمهارات الإتصال والتفاهم. مجهزين ومدعمن بالأساليب والتكنولوجيا المتقدمة في المجالات الهندسية لتحقيق الريادة في مجالاتهم. إعدادهم للعمل في مراكز البحوث والتطوير والتواصل في برامج التعليم المستمر وبرامج الدراسات العليا للماجستير والدكتوراة.	إعداد كوادر متخصصة وذات كفاءة عالية في الحوسبة والمعلوماتية الحيوية ومجالاتها المختلفة وذلك بما يمكن من إعداد خريجين لهم القدرة العالية على المنافسة في المؤسسات المحلية والإقليمية والعالية في هذه التخصصات الجديدة. تقديم برنامج عالي الجودة يعتمد على التعليم الذاتي والتفكير الإبداعي مع تطبيق نظم تقييم الأداء وضمان الجودة. طرح برنامج متخصص بالتعاون مع متخصصين في المجال من الجامعات الأجنبية المرموقة مما يتيح تقديم تخصصات تكنولوجية حديثة وسمح للطلاب باستكمال دراستهم في جامعات عالمية. تقديم برنامج يعتمد على نظام الساعات المعتمدة المعروف عالمياً الذي يتيح للطلاب الدراسة حسب قدراتهم وميولهم واهتماماتهم. توفير مساحة أكبر للطلاب للتدريبات العملية والمعملية التي تواكب متطلبات العمل في جميع مؤسسات الدولة. إبراز وتمكين الطلبة المميزين علمياً من تحقيق طموحاتهم العلمية.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



د- القرارات والضوابط المنظمة للبرنامج:

الحوسبة والمعلوماتية الحيوية	ميكاترونيات والروبوتات الصناعية	الصيدلة الإكلينيكية	إعداد معلمي العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية	تقنية المعلومات	
- يمنح مجلس الجامعة بناء على طلب مجلس الكلية درجة بكالوريوس الحاسبات والمعلومات تخصص الحوسبة والمعلوماتية الحيوية.	- يمنح مجلس الجامعة بناء على طلب مجلس كلية الصيدلة درجة البكالوريوس في الهندسة تخصص ميكاترونيات والروبوتات الصناعية.	- يمنح مجلس الجامعة بناء على طلب مجلس كلية الصيدلة درجة البكالوريوس في الصيدلة.	- صدر القرار الوزاري رقم ٣٤٤٧ بتاريخ ٢٣/٩/٢٠١٣م بشأن اجراء تعديل اللائحة الداخلية لكلية التربية بجامعة المنيا بمنح درجة البكالوريوس في برنامج إعداد معلمي العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية للحلقة الأولى (الابتدائية) والحلقة الثانية (الإعدادية) تخصصات (الكيمياء، الفيزياء، البيولوجي، الجيولوجي، والرياضيات).	- تمنح جامعة المنيا بناءً على طلب مجلس الكلية درجة بكالوريوس العلوم في تقنية المعلومات.	- الدرجة العلمية
					- منسق البرنامج يصدر قرار من الاستاذ الدكتور رئيس الجامعة بتعيين منسق البرامج الجديدة.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



الحوسبة والمعلوماتية الحيوية	ميكاترونيات والروبوتات الصناعية	الصيدلة الإكلينيكية	إعداد معلمي العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية	تقنية المعلومات	
- يشترط قبول الطالب الحصول على الثانوية العامة (علمي رياضة أو علمي علوم) أو ما يعادل الشهادات الأخرى في نفس العام الدراسي.	- يقبل البرنامج الطلاب الحاصلين على الثانوية العامة (الرياضيات) والشهادات العربية والأجنبية المعادلة لها.	- يشترط فيمن يتقدم للالتحاق بالبرنامج ان يستوفي كافة الشروط التي يجدها المجلس الأعلى للجامعات، ويجوز قبول تحويل	- يشترط لقبول الطالب في البرنامج بالكلية حصوله على نسبة ٩٠٪ على الأقل في مادة اللغة الإنجليزية في الثانوية العامة أو ما يعادلها.	- يقبل البرنامج الطلاب الحاصلين على الثانوية العامة (الرياضيات والعلوم) والشهادات العربية والأجنبية المعادلة لها.	
- يشترط لقبول طلبة علمي علوم النجاح في مقرر رياضة ٢ الخاص بالثانوية العامة، بالإضافة إلى حضور المقرر التأهيلي لرياضة ٢.		الطلاب المقيدين ببرنامج مماثل في احدى كليات الصيدلة بالجامعات المصرية أو الاجنبية بشرط استيفاء الطالبى لمتطلبات القبول بالكلية وتحتسب	- يشترط لقبول الطالب في البرنامج بشعبة الكيمياء حصوله على نسبة ٨٠٪ على الأقل في مادة الكيمياء في الثانوية العامة أو ما يعادلها.	- شروط القبول	
- يشترط لقبول طلبة علمي رياضة النجاح في مقرر الأحياء الخاص بالثانوية العامة، ويلزم لذلك حضور المقرر التأهيلي للأحياء.		للطلاب المقررات التي درسها في الكلية المحول منها وفقاً للقواعد التي يجدها مجلس الكلية	- يشترط لقبول الطالب في البرنامج بشعبة التعليم الأساسي حصوله على نسبة ٨٠٪ على الأقل في مجموع المواد العلمية في الثانوية العامة أو ما يعادلها.		



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



الحوسبة والمعلوماتية الحيوية	ميكاترونيات والروبوتات الصناعية	الصيدلة الإكلينيكية	إعداد معلمي العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية	تقنية المعلومات	
-	-		- تتحدد أولوية قبول الطلاب بالبرنامج وفقاً لترشيحات مكتب التنسيق المرسله إلى كلية التربية لتخصص العلوم والرياضيات.	-	
-	-		- تتحدد أولوية الطلاب المقبولين بالبرنامج طبقاً للمجموع الكلي للدرجات الحاصل عليها الطالب في امتحان الثانوية العامة، مضافاً إليه درجة اللغة الإنجليزية.	-	
<p>اللغة الإنجليزية هي اللغة الأساسية للتدريس في جميع البرامج لجميع المقررات</p> <p>عدا ذلك برنامج إعداد معلمي العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية بكلية التربية المقررات التربوية والثقافية يكون تدريسها باللغة العربية. كما أن برنامج الصيدلة الإكلينيكية يجوز تدريس بعض المقررات باللغة العربية بناء على توصية القسم العلمي المختص وموافقة مجلسي الكلية والجامعة.</p>					- لغة الدراسة
<p>الدراسة نظامية لمدة أربع سنوات، طبقاً لنظام الساعات المعتمدة. حيث تكون الساعة المعتمدة هي وحدة قياس دراسية لتحديد وزن المقرر الدراسي. تعادل ساعة دراسية نظرية (محاضرة) أو ساعتين تمارين أو ساعتين عملي أسبوعياً. وهذا ينطبق على جميع البرامج عدا برنامجي تقنية المعلومات وبرنامج إعداد معلم الرياضيات والعلوم باللغة الإنجليزية فالدراسة نظامية ولمدة أربع سنوات، لكن كل سنة مكونة من فصلين دراسيين، طبقاً لنظام الفصول الدراسية.</p> <p>كما يختلف برنامج الصيدلة الإكلينيكية أن الدراسة نظامية لكن لمدة خمسة سنوات (مستويات) وطبقاً لنظام الساعات المعتمدة.</p> <p>وفي برنامج الحوسبة والمعلوماتية الحيوية يجوز إضافة فصل صيفي حسب الحاجة، طبقاً لنظام الساعات المعتمدة.</p>					- نظام ومدة الدراسة



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



الحوسبة والمعلوماتية الحيوية	ميكاترونيات والروبوتات الصناعية	الصيدلة الإكلينيكية	إعداد معلمي العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية	تقنية المعلومات	
<p>يتم وفقاً لللائحة الداخلية المنظمة للبرامج الجديدة بجامعة المنيا السابق عرضها.</p> <p>وأضاف برنامج إعداد معلمي العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية بكلية التربية أنه يمكن الاستعانة بأعضاء هيئة التدريس بالكلية من غير المتخصصين في تدريس العلوم والرياضيات في تدريس مقررات المناهج والتدريس المصغر مع ضرورة حصولهم على درجة الدكتوراه من دولة أجنبية ناطقة باللغة الإنجليزية.</p>					<p>- نظام اختيار أعضاء هيئة التدريس</p>

هـ- الموارد المالية والتسهيلات المادية الداعمة:

• الموارد المالية:

الحوسبة والمعلوماتية الحيوية	ميكاترونيات والروبوتات الصناعية	الصيدلة الإكلينيكية	إعداد معلمي العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية	تقنية المعلومات	
<p>تتمثل الموارد المالية للبرنامج في الرسوم الدراسية للطلاب التي يتم تحصيلها في بداية العام الجامعي وفقاً لنظام الدراسة (فصول دراسية – ساعات معتمدة).</p>					

• التسهيلات الداعمة للبرامج:

الحوسبة والمعلوماتية الحيوية	ميكاترونيات والروبوتات الصناعية	الصيدلة الإكلينيكية	إعداد معلمي العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية	تقنية المعلومات	
<p>١- توافر المناخ الصحي بجميع منشآت البرنامج من حيث السعة المكانية والتهوية والاضاءة.</p> <p>٢- خصصت قاعات تدريسية مستقلة للطلاب وهي مناسبة لعدددهم.</p> <p>٣- توافر مكتبة رقمية بالبرنامج متصلة بشبكة المعلومات الدولية (الانترنت).</p> <p>٤- توافر المرافق الصحية الأساسية من دورات مياه (طلبة – طالبات).</p> <p>٥- توافر طفايات حريق بعدد مناسب بمقر البرنامج.</p> <p>٦- وجود معامل خاصة بطلاب البرنامج مستقلة لهم بالكلية مما يوفر لهم سهولة الاتصال والتواجد فيه بصفة مستمرة.</p> <p>برنامج إعداد معلمي العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية بكلية التربية وجود وحدة لإدارة الأزمات بمقر البرامج الجديدة باللغة الإنجليزية (المدخل الشرقي لمقر البرنامج). ووجود معمل الحاسب الآلي الخاص بطلاب الكلية أعلى مقر برنامج إعداد معلمي العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية مما يوفر لهم سهولة الاتصال به والتواجد فيه بصفة مستمرة كلما تيسر لهم وقتهم لذلك. كما تتوفر بمكتبة كلية التربية وكلية العلوم الكتب والمراجع التربوية والعلمية الخاصة بتخصصات شعب البرنامج. بالإضافة إلى وجود مكتبة للرسائل العلمية بحجرة منسق البرامج الجديدة باللغة الإنجليزية تتضمن عدداً من الرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه) في تخصصات تدريس العلوم والرياضيات للاستفادة منها.</p>					<p>التسهيلات المادية</p>



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



الحوسبة والمعلوماتية الحيوية	ميكاترونيات والروبوتات الصناعية	الصيدلة الإكلينيكية	إعداد معلمي العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية	تقنية المعلومات	
<p>تأرجع إعداد معلمي العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية بكلية التربية طبقاً لنظام الدراسة بالفصول الدراسية. لكن باقي البرامج يوجد لأن نظام الدراسة يعتمد على نظام الساعات المعتمدة يتطلب أن تحدد الكلية لكل مجموعة من الطلاب مرشداً أكاديمياً من أعضاء هيئة التدريس يقوم بمهام الرعاية والإرشاد ويكون مسؤولاً عن الطالب في الشؤون العلمية والاجتماعية والنفسية وتوجيهه في كل ما يتعلق بحياته الجامعية، ويقوم بمساعدة الطلاب في اختيار المقررات من قائمة المقررات التي يرغب في دراستها في كل مستوى دراسي مع ضرورة أن يتم اختيار المقررات وعدد الساعات المعتمدة بالتشاور والاتفاق مع المرشد الأكاديمي.</p>					<p>الإرشاد الأكاديمي للطلاب</p>



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



و- سياسات التعليم والتعلم:

تقنية المعلومات	إعداد معلمي العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية	الصيدلة الإلكترونية	ميكانيكيات والروبوتات الصناعية	الحوسبة والمعلوماتية الحيوية
- يتم وضع ضوابط وسياسات للدراسة بالبرنامج ويتم اعلام الطلاب بها عن طريق الأدلة الطلابية من حيث التسجيل والصف والإضافة، والإنسحاب من المقرر. المواظبة والغياب، الإنقطاع عن الدراسة، الفصل من الكلية، نظام الإمتحانات، نظام التقويم، الرسوب والإعادة، الانتقال بين المستويات، المقررات الدراسية لكل فصل دراسي.	- يتم وضع ضوابط وسياسات للدراسة بالبرنامج ويتم اعلام الطلاب بها شفاهة وكتابة تتضمن السياسات المعتمدة للتعليم والتعلم.	- يتم وضع ضوابط وسياسات للدراسة بالبرنامج ويتم اعلام الطلاب بها عن طريق الأدلة الطلابية من حيث التسجيل والصف والإضافة، والإنسحاب من المقرر، المواظبة والغياب، الإنقطاع عن الدراسة، الفصل من الكلية، نظام الإمتحانات، نظام التقويم، الرسوب والإعادة، الانتقال بين المستويات، المقررات الدراسية لكل فصل دراسي.	- يتم وضع ضوابط وسياسات للدراسة بالبرنامج ويتم اعلام الطلاب بها عن طريق الأدلة الطلابية من حيث التسجيل والصف والإضافة، والإنسحاب من المقرر، المواظبة والغياب، الإنقطاع عن الدراسة، الفصل من الكلية، نظام الإمتحانات، نظام التقويم، الرسوب والإعادة، الانتقال بين المستويات، المقررات الدراسية لكل فصل دراسي.	- يتم وضع ضوابط وسياسات للدراسة بالبرنامج ويتم اعلام الطلاب بها عن طريق الأدلة الطلابية من حيث التسجيل والصف والإضافة، والإنسحاب من المقرر. المواظبة والغياب، الإنقطاع عن الدراسة، الفصل من الكلية، نظام الإمتحانات، نظام التقويم، الرسوب والإعادة، الانتقال بين المستويات، المقررات الدراسية لكل فصل دراسي.
- يتم وضع ضوابط وسياسات للدراسة بالبرنامج ويتم اعلام الطلاب بها عن طريق الأدلة الطلابية من حيث التسجيل والصف والإضافة، والإنسحاب من المقرر، المواظبة والغياب، الإنقطاع عن الدراسة، الفصل من الكلية، نظام الإمتحانات، نظام التقويم، الرسوب والإعادة، الانتقال بين المستويات، المقررات الدراسية لكل فصل دراسي.	- يتم وضع ضوابط وسياسات للدراسة بالبرنامج ويتم اعلام الطلاب بها عن طريق الأدلة الطلابية من حيث التسجيل والصف والإضافة، والإنسحاب من المقرر، المواظبة والغياب، الإنقطاع عن الدراسة، الفصل من الكلية، نظام الإمتحانات، نظام التقويم، الرسوب والإعادة، الانتقال بين المستويات، المقررات الدراسية لكل فصل دراسي.	- يتم وضع ضوابط وسياسات للدراسة بالبرنامج ويتم اعلام الطلاب بها عن طريق الأدلة الطلابية من حيث التسجيل والصف والإضافة، والإنسحاب من المقرر، المواظبة والغياب، الإنقطاع عن الدراسة، الفصل من الكلية، نظام الإمتحانات، نظام التقويم، الرسوب والإعادة، الانتقال بين المستويات، المقررات الدراسية لكل فصل دراسي.	- يتم وضع ضوابط وسياسات للدراسة بالبرنامج ويتم اعلام الطلاب بها عن طريق الأدلة الطلابية من حيث التسجيل والصف والإضافة، والإنسحاب من المقرر، المواظبة والغياب، الإنقطاع عن الدراسة، الفصل من الكلية، نظام الإمتحانات، نظام التقويم، الرسوب والإعادة، الانتقال بين المستويات، المقررات الدراسية لكل فصل دراسي.	- يتم وضع ضوابط وسياسات للدراسة بالبرنامج ويتم اعلام الطلاب بها عن طريق الأدلة الطلابية من حيث التسجيل والصف والإضافة، والإنسحاب من المقرر. المواظبة والغياب، الإنقطاع عن الدراسة، الفصل من الكلية، نظام الإمتحانات، نظام التقويم، الرسوب والإعادة، الانتقال بين المستويات، المقررات الدراسية لكل فصل دراسي.

على ضوء ما سبق نستعرض فيما يلي مدى تميز هذه البرامج بالجامعة وتمتعها بمزايا تنافسية،

على ضوء مقومات البيئة التنظيمية لها داخل الجامعة، وذلك على النحو التالي:

التحليل البيئي 'SWOT' هو عملية تقييم جوانب تمكن المنظمة وضعها والفرص والتحديات

ذات الصلة ببيئة المنظمة الخارجية، فهو يهتم بالمنظمة والبيئة، مؤكدا على التلائم بينها بما يساعدها



في بناء إستراتيجية تحقق ذلك التوافق، وتوضح هذه الأداة العلاقة بين التقييمين الداخلي والخارجي في التحليل الإستراتيجي، أي العلاقة بين أربع متغيرات رئيسية هي: نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات، ومن هنا جاء اسمه باللغة الإنجليزية (SWOT) وهو اختصار للأربعة مكونات الرئيسية له وهي: نقاط القوة (Streugths)، نقاط الضعف (Weaknesses)، الفرص (Opportunities)، والتهديدات (Treats) ^(٨٢). ويستخدم هذا النموذج لبيان العلاقة بين الأربع المتغيرات الرئيسية وهي نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات والتي سنتطرق لتعريف كل منها في ما يلي ^(٨٤):

- الفرص والتهديدات: تعد الفرص ظروف ملائمة موجودة في بيئة المؤسسة يجب اغتنامها، بحيث تتيح الفرص للمؤسسة اختيار إستراتيجية جديدة وتنفيذها يمكن من تحقيق الأداء المتفوق في البيئة التنافسية. أما التهديدات هي ظروف غير ملائمة أو تحديات ومخاطر تواجه المؤسسة، وقدرة المؤسسة على تجنب التهديدات المحتملة أو التقليل منها تمكنها من الحفاظ على مزاياها التنافسية و تحمي نشاطها.

- نقاط القوة والضعف: تتمثل نقاط القوة في موجودات وخصائص وموارد متوفرة داخل المؤسسة والتي تسمح بتحقيق الميزة التنافسية وتعزز أداءها التنافسي، والتي تستقى من العناصر التالية: المهارات والخبرات، الموارد المادية، البشرية والكفاءات، الموجودات التنظيمية. أما نقاط الضعف تتمثل في محدودية المؤسسة في الموارد المادية والبشرية أو المهارات والتي تعيق الأداء الفعّال للمؤسسة، وخصوصاً عند مقارنتها مع موارد المنظمات المنافسة لها، أو هي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس أو هي كل ما يمنع المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية.

تستخدم المؤسسات تحليل SWOT لأنه يوفر إطارا ديناميكيا مفيدا للقيام بالتحليل الإستراتيجي، من خلال مقارنة نقاط القوة والضعف الداخلية بالفرص والتهديدات الخارجية، وتحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمؤسسة ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها. والجدول التالي يمثل الشكل العام لهذا التحليل:



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



الجدول رقم (٣): الشكل العام لمصفوفة التحليل الرباعي (تحليل SWOT)

نقاط الضعف الداخلية	نقاط القوة الداخلية	التحليل الداخلي
		التحليل الخارجي
إستراتيجية التدوير	إستراتيجية هجومية	الفرص البيئية المتاحة
إستراتيجيات دفاعية	إستراتيجية التنوع	التحديات البيئية الخارجية

المصدر : طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس (٢٠٠٧)، ص ٢٢٨.

- من خلال الجدول نستخلص أن الهدف من تحليل SWOT هو تشخيص أحد الأنماط الإستراتيجية الأربعة المتميزة في مجال الموائمة ما بين أوضاع المؤسسة الداخلية وأوضاعها الخارجية^(٨٥) :
- إستراتيجية هجومية: وتعني استخدام نقاط القوة الداخلية للمؤسسة لاستغلال الفرص المتاحة خارجيا وتعد الوضع المثالي والجيد للمؤسسة.
 - إستراتيجية التدوير: تعني محاولة المؤسسة التغلب على مواقع الضعف الداخلية من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجيا.
 - إستراتيجية التنوع: في هذه الحالة تسعى المؤسسة إلى التنوع من خلال استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من آثارها.
 - إستراتيجية دفاعية: تعني تقليل مواطن الضعف الداخلية للمؤسسة لتجاشي المخاطر الخارجية. والجدول التالي يشير إلى أهم عناصر القوة والضعف للبرامج الجديدة بجامعة المنيا:



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



الجدول رقم (٤) : أهم عناصر نقاط القوة و الضعف للبيئة التنظيمية الجامعية
للبرامج الجديدة بكليات جامعة المنيا:

نقاط الضعف	نقاط القوة
• عمومية التوجه الإستراتيجي في جامعة المنيا للبرامج الجديدة. • ضعف التسهيلات الإدارية والمالية. • نقص في الخبرة والعمق الإداري لبعض العاملين فيما يخص طبيعة البرامج الجديدة. • وجود بعض المشكلات العلمية الداخلية وفقاً لتخصصية كل برنامج. • عدد الطلاب ضعيف إلى حد ما مقارنة بتكاليف البنية التحتية. • ضعف التطوير في بعض البرامج. • محدودية المهارات التسويقية. • ضعف القدرة على تمويل احتياجات التغيير الإستراتيجي. • ارتفاع تكاليف البنية التحتية مقارنة مع البنية التحتية للبرامج التعليمية التقليدية الأخرى.	• الرغبة في التفوق الدائم جعل التنافس محور الاهتمام لجميع البرامج. • ملائمة الموارد المالية. • قناعة الطالب المتعلم بأهمية البرامج الجديدة لسوق العمل. • وعى منسقي البرامج الجديدة بأدوات إدارة العمل بها. • وجود تصور إستراتيجي للموارد المالية. • السبيل في الوصول إلى اقتصاديات الحجم. • امكانية عزل الضغوط التنافسية القوية. • توفر قدراً من تكنولوجيا التعليم تتلائم طبيعة كل برنامج . • ميكنة النظام الإداري الخدمي (لخدمة العملية التعليمية للطلاب والخريجين والدراسات العليا) من خلال مشروع MIS • ميزة في التكاليف المناسبة لنوعية البرامج وخرجاتها. • مهارات تعليمية مبدعة من خلال كوادراكاديمية متخصصة. • إمتلاك الجامعة قدراً من الخبرة في مجال خصخصة التعليم.

تحديد الفرص والتهديدات :

يبين الجدول التالي أهم العناصر الممثلة للفرص والتهديدات في البيئة التنظيمية الجامعية

البرامج الجديدة بكليات جامعة المنيا :



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



الجدول رقم (٥) : أهم عناصر الفرص والتهديدات للبيئة التنظيمية الجامعية

للبرامج الجديدة بكليات جامعة المنيا

التهديدات	الفرص
• دخول منافسين خارجيين بكلفة أقل.	• توافر الفكر الإستراتيجي لدي قيادات ادارة البرامج الجديدة.
• زيادة أنواع البرامج البديلة.	• وجود خدمات تعليمية متاحة للطلاب من قبل الإدارة العليا.
• البطء في نمو أعداد الطلاب.	• مرونة القوانين المنظمة تسمح بإضافة برامج خاصة جديدة.
• تحولات وتغيرات في نسب القبول الطلابي لكل عام دراسي.	• وجود مبادرات من الإدارة العليا لتحويل المهارات أو المعرفة
• المستلزمات التنظيمية للعملية التعليمية ذات تكلفة عالية.	التكنولوجية إلى مخرجات تعليمية لأعمال مهنية جديدة
• زيادة الضغوط التنافسية.	يجتاجها سوق العمل.
• زيادة المخاطر بسبب الركود في أعداد الطلاب.	• وجود سياسات تسمح بإحباط محاولات اجتذاب طلاب البرامج
• نمو قوة التفاوض لدى مستخدمي البرامج الجديدة.	الجديدة لبرامج تعليمية أخرى.
• أثر متغيرات سوق العمل على احتياجات الطلاب.	النمو السريع لأعداد الطلاب بسبب الزيادة القوية في طلب سوق
• تغيرات ديموغرافية تتعلق بتغير ثقافة المجتمع تجاه أنواع	العمل.
البرامج المتاحة.	

ويتضح من البيانات الخاصة بالبرامج الجديدة بكليات جامعة أن جهود التحسين الجودة المستمرة بما تشتمل عليه من برامج وأنشطة واضحة المعالم قد ساعدت بشكل مباشر في إحداث نتائج إيجابية وهو ما يعني أن هناك إمكانية تحقيق الميزة التنافسية لهذه البرامج الجامعية تميزها على مستوى البرامج التقليدية بالجامعة نفسها والجامعات الأخرى، ولأن تلك المزايا تمنح هذه البرامج أيضاً مكانة متقدمة خاصة إذا ما تم الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية التنظيمية المحيطة بهذه البرامج الجامعية وتطورها.

فبالرغم من ضعف الرغبة في تناول عملية التطوير في بعض البرامج إلا أن برنامج إعداد معلم الرياضيات والعلوم باللغة الإنجليزية بكلية التربية يسعى لتحقيق خطوات مقترحة للتطوير منها:

- اعتماد التعليم الإلكتروني كوسيط أساسي ورسمي في التدريس.
- اقتراح فتح شعب جديدة لتخصصات الفيزياء والجيولوجيا بالبرنامج.
- الاستفادة من مقترحات مجالس أمناء المدارس الدولية ومدارس اللغات في محافظة المنيا بالتخصصات المطلوبة للعمل بهذه المدارس.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- العمل بمقترحات المستشارين الأكاديميين للبرنامج بشأن تطوير الدراسة في كل عام.
- سيتم الدراسة بنظام الساعات المعتمدة بالبرنامج بدءاً من العام الجامعي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠م بناءً على موافقة مجلس كلية التربية في عام ٢٠١٨م.
- أما من أمثلة ميكنة النظام الإداري الخدمي (لخدمة العملية التعليمية للطلاب والخريجين والدراسات العليا) من خلال مشروع MIS
- توجد سجلات متكاملة لحفظ وتداول واستدعاء البيانات والوثائق والمكاتبات الخاصة ببرنامج إعداد معلمي العلوم والرياضيات باللغة الانجليزية وهو موجود بحجرة السكرتير التنفيذي للبرنامج.
- بعض الوثائق والبيانات الخاصة بالبرنامج متاحة على موقع كلية التربية تحت عنوان (البرامج الجديدة باللغة الانجليزية) ويقوم موظفو وحدة المعلومات الرقمية بالكلية برفع ما يتصل بالبرنامج من معلومات او بيانات على الموقع.
- توجد منظومة إلكترونية يتم بها رفع بيانات الطلاب وحالتهم الدراسية.
- كما أن إدارة عملية الجودة بالبرامج تتم بصورة جيدة حيث يتم إعلام الطلاب برؤية ورسالة الكلية التابع لها وإعلانها بمقر البرامج الجديدة. كما يتم تسليم رؤية ورسالة البرنامج لكل طالب في بداية الدراسة للعام الجامعي، يتم من خلالها توعية طلاب البرنامج بثقافة الجودة وبالمعايير الأكاديمية بصفة مستدامة من خلال الإجراءات التالية:
- اقامة محاضرات عن الجودة وأهميتها.
- مناقشات بين الطلاب ومنسق البرامج الجديدة عن الجودة والمعايير الأكاديمية.
- توزيع مطبوعات عن المعايير الأكاديمية لجميع الطلاب بالبرنامج.
- تقديم دليل لطلاب البرنامج تضمن رؤية الكلية ورسالتها، وأهداف الدراسة بالكلية، وطبيعة الأقسام التربوية بها، وبيان بالمقررات الدراسية بكل شعبة دراسية وعدد ساعات تدريسها وتوزيع الدرجات لكل مادة.
- كما يتم مخاطبة الأقسام العلمية بالكليات في بداية العام الجامعي المشاركة بالتدريس في البرنامج، بشأن تقديم توصيف للمقررات الجامعية التي تدرس بالبرنامج، ويتم تسليمها إلى وحدة



توكيد الجودة بالكلية.

وعلى ضوء هذا الإهتمام سيتم انشاء وحدة للجودة بالبرامج الجديدة باللغة الانجليزية بكلية التربية. ولكن يبقى هناك مجالات تحسين على المستويات الثلاثة (التكلفة – التميز – التركيز) محاور الإستراتيجية التنافسية التي تتبناها الدراسة الحالية ، يمكنها زيادة العمل على تنمية كفاءات الطلبة في المهارات المهنية من خلال المناهج الدراسية لضمان شمول العملية التعليمية كافة، بشرط أن تبنى على مدخلات دقيقة من سوق العمل، ويتصل بهذا المطلب القيام بدراسات لتحديد تلك المتطلبات بشكل منهجي علمي، وهذا ما سوف نتناوله في الجزء القادم من الإستراتيجية المقترحة في الدراسة الحالية.

المحور الثالث: الإستراتيجية المقترحة

تمهيد:

تعتبر الإستراتيجية عن مساريتم تفضيله واختياره من بين عدة مسارات بهدف تحقيق رسالة البرامج الجديدة وأهدافها، وبقدر ما تكون الإستراتيجية أكثر دقة وتنظيماً بقدر ما يكون تنفيذها كذلك. لهذا يأتي هذا الجزء من الدراسة لبيان مراحل بناء الإستراتيجية المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية للبرامج الجديدة بكليات جامعة المنيا في ضوء الإطار النظري والتحليل البيئي للبيئة التنظيمية الجامعية للبرامج الجديدة، وارتكازاً على الإستراتيجية التنافسية لمايكل بورتر. والتي تسيّر عناصرها ومكوناتها على النحو التالي:

أولاً: مرتكزات الإستراتيجية المقترحة:

تستند الإستراتيجية المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية للبرامج الجديدة بكليات جامعة المنيا إلى مجموعة من المرتكزات تتضمن دواعي ومبررات الحاجة إليها، مصادر ومرجعيات بنائها وصياغتها، ثم توضيح فلسفة الإستراتيجية وما تشمله من موجات ومنطلقات نظرية وأخرى تطبيقية إجرائية، وفيما يلي بيان ذلك بالتفصيل:



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



١- دواعي الحاجة إلى إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للبرامج الجديدة بكليات جامعة المنيا .
لكل عمل إستراتيجي دواعي ومبررات وأهداف، ودواعي وهدف هذه الإستراتيجية تحقيق الميزة التنافسية للبيئة التنظيمية الجامعية في البرامج الجديدة بكليات جامعة المنيا على ضوء الإستراتيجية التنافسية لمايكل بورتر. لأن أحد أسباب نجاح الجامعة يعتمد على البيئة التنظيمية التي توفر هيكلًا تنظيميًا وثقافة تنظيمية قادرين على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة التي تحيط بالجامعة وترفع من قدرة وكفاءة البرامج الجديدة فيها على الاستجابة لاحتياجات سوق العمل والقائمين على الخدمات التعليمية والمستهلكين (الطلاب) التي تقدمها الجامعة. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة النظرية لتحليل البيئي لعناصر البيئة التنظيمية الجامعية للبرامج الجديدة، وجد أن إستمرار الأوضاع هكذا دون وضع إستراتيجية تساعد على تحقيق الميزة التنافسية لهذه البرامج دون غيرها سواء داخل الجامعة أو خارجها للوصول إلى مسار إستراتيجي يحدث نقلة نوعية ويحقق الريادة والتميز لهذه البرامج التعليمية الخدمية داخل الجامعة وخارجها، وذلك بالتغلب على نقاط الضعف ومعالجتها وتحويلها إلى نقاط قوة وتميز، ومواجهة التهديدات الخارجية والتحسب لها والتخفيف من حدة تأثيرها السلبي وتحويلها إلى فرص كلما أمكن.

٢- مصادر ومرجعيات بناء الإستراتيجية المقترحة.

إستند بناء وصياغة الإستراتيجية المقترحة وعناصرها ومكوناتها ومراحلها إلى مجموعة من المصادر والمرجعيات التي أشتقت في ضوئها رؤيتها ورسالتها وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية، ومسارات التنفيذ وخطته، وآليات المتابعة والتقييم وأدواته، وتمثلت هذه المصادر والمرجعيات في: الإطار النظري للدراسة، نتائج التحليل الكيفي (النظري الوثائقي) للبرامج الجديدة بكليات جامعة المنيا، نتائج المقابلات الشخصية المفتوحة مع منسقي البرامج الجديدة الخمسة بجامعة المنيا، الأدلة المكتوبة والمنشورة بالموقع الإلكتروني لكليات جامعة المنيا عن البرامج الجديدة بها، اللائحة الداخلية للبرامج غير التقليدية (البرامج الجديدة) المنظمة للعمل بجامعة المنيا.



٣- فلسفة ومنطلقات الإستراتيجية المقترحة.

تقوم فلسفة الإستراتيجية المقترحة على مجموعة من الموجهات الفكرية النظرية والمنطلقات التخطيطية المستمدة من الإطار النظري للدراسة، حيث أن هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (المعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة (الموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة... الخ)^(٨٦). إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرتها تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية. ويمكن من خلال توفير هذين المصدرين واستغلالهما بفاعلية للحصول على المصادر النهائية التالية^(٨٧):

- أ. الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، بإعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز بتكاليفها بالإخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.
- ب. الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد إهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الإهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية.
- ج. المعرفة: تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لإستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد إهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس بالمعرفة، بإعتبارها شرطاً أساسياً ضمن سياساتها الإستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمراً ضرورياً للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الإختراع، والعلامات التجارية المتميزة؛ فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث توظف تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للإستفادة منها في عمليات إنتاج السلع



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

كما تنطلق من موجّهات ترتبط بالواقع الفعلي التطبيقي، تلك المستمدة من التحليل الكيفي للمقابلات الشخصية المفتوحة مع منسقي البرامج الجديدة الخمسة بجامعة المنيا والتي تتمثل في نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية للبيئة التنظيمية الجامعية للبرامج الجديدة وما لهذه العناصر من تأثيرات إيجابية (نقاط القوة والفرص) تسهم في تحقيق التوجه للإستراتيجية التنافسية للبرامج الجديدة ورسم مساراتها المستقبلية، وكذا التأثيرات السلبية (نقاط الضعف والتهديدات) التي يمكن أن تعوق تحقيق الميزة التنافسية لهذه البرامج التعليمية بالجامعة، وفيما يلي توضيح لبعض هذه النقاط استناداً للتحليل البيئي (SWAT) للبيئة التنظيمية الجامعية للبرامج الجديدة بكلّيات جامعة المنيا:

• نقاط القوة ويتمثل أبرزها في الآتي:

- الرغبة في التفوق الدائم جعل التنافس محور الإهتمام لجميع البرامج.
- ملاءمة الموارد المالية.
- فناعة الطالب المتعلم بأهمية البرامج الجديدة لسوق العمل.
- وعى منسقي البرامج الجديدة بأدوات إدارة العمل بها.
- وجود تصور إستراتيجي للموارد المالية.
- تهيئة السبيل في الوصول إلى اقتصاديات الحجم.
- إمكانية عزل الضغوط التنافسية القوية.
- توفر قادراً من تكنولوجيا التعليم تتلائم طبيعة كل برنامج.
- ميزة في التكاليف المناسبة لنوعية البرامج ومخرجاتها.
- مهارات تعليمية مبدعة من خلال كوادر أكاديمية متخصصة.
- إمتلاك الجامعة قادراً من الخبرة في مجال خصخصة التعليم.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



• نقاط الضعف ويتمثل أبرزها في الآتي:

- عمومية التوجه الإستراتيجي في جامعة المنيا للبرامج الجديدة.
- ضعف التسهيلات الإدارية والمالية.
- نقص في الخبرة والعمق الإداري لبعض العاملين فيما يخص طبيعة البرامج الجديدة.
- وجود بعض المشكلات العلمية الداخلية وفقاً لتخصصية كل برنامج.
- عدد الطلاب ضعيف إلى حد ما مقارنة بتكاليف البنية التحتية.
- ضعف التطوير في بعض البرامج.
- محدودية المهارات التسويقية.
- ضعف القدرة على تمويل احتياجات التغيير الإستراتيجي.
- ارتفاع تكاليف البنية التحتية مقارنة مع البنية التحتية للبرامج التعليمية التقليدية الأخرى.

• الفرص ويتمثل أبرزها في الآتي:

- توافر الفكر الإستراتيجي لدي قيادات ادارة البرامج الجديدة.
- وجود خدمات تعليمية متاحة للطلاب من قبل الإدارة العليا.
- مرونة القوانين المنظمة تسمح بإضافة برامج خاصة جديدة.
- وجود مبادرات من الإدارة العليا لتحويل المهارات أو المعرفة التكنولوجية إلى مخرجات تعليمية لأعمال مهنية جديدة يحتاجها سوق العمل.
- وجود سياسات تسمح بإحباط محاولات اجتذاب طلاب البرامج الجديدة لبرامج تعليمية أخرى.
- النمو السريع لأعداد الطلاب بسبب الزيادة القوية في طلب سوق العمل.

• التحديات ويتمثل أبرزها في الآتي:

- دخول منافسين خارجيين بكلفة أقل.
- زيادة أنواع البرامج البديلة.
- البطء في نمو أعداد الطلاب.
- تحولات وتغيرات في نسب القبول الطلابي لكل عام دراسي.



- .المستلزمات التنظيمية للعملية التعليمية ذات تكلفة عالية.
 - .زيادة الضغوط التنافسية.
 - .زيادة المخاطر بسبب الركود في أعداد الطلاب.
 - .نمو قوة التفاوض لدى مستخدمي البرامج الجديدة.
 - .أثر متغيرات سوق العمل على احتياجات الطلاب.
 - .تغيرات ديموغرافية تتعلق بتغير ثقافة المجتمع تجاه أنواع البرامج المتاحة.
- يضاف إلى ما سبق من منطلقات نظرية وموجهات تطبيقية (تنفيذية) متمثلة في وضوح الغايات والأهداف الإستراتيجية للبرامج الجديدة، ونموذج الخطة التنفيذية وآليات متابعة وتقويم الإستراتيجية.

ثانياً: صياغة عناصر ومكونات الإستراتيجية المقترحة:

تمثل مرحلة صياغة عناصر ومكونات الإستراتيجية المرحلة الثانية من مراحل بناء الإستراتيجية المقترحة بعد مرحلة التحليل البيئي لعناصر البيئة التنظيمية الجامعية للبرامج الجديدة بكليات جامعة المنيا، والتي في ضوئها يتم صياغة عناصر ومكونات الإستراتيجية المقترحة من: رؤية، ورسالة، سياسات إدارية حاكمة، وغايات وأهداف ترسم ملامح الإستراتيجية المقترحة ومساراتها المستقبلية، بهدف تحقيق الميزة التنافسية للبرامج الجديدة بكليات جامعة المنيا، ويمكن عرض عناصر ومكونات الإستراتيجية المقترحة على النحو التالي:

١- رؤية الإستراتيجية المقترحة.

تتمثل رؤية الإستراتيجية المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية للبرامج الجديدة بكليات جامعة المنيا مع اختلاف نوعيتها من رؤية البرامج الجديدة في "تحقيق الريادة في إعداد طلاب على المستوى المحلي والقومي والإقليمي لتلبية الاحتياجات المهنية النوعية للمؤسسات المجتمعية".

٢- رسالة الإستراتيجية المقترحة.

تتبلور رسالة الإستراتيجية المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية للبرامج الجديدة بجامعة المنيا

فيما يلي:



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- أ- التطوير المنظم للبرامج الجديدة بجامعة المنيا بهدف الوصول إلى أهداف تسويقية وعملية بواسطة الاختيار من بين الفرص المتوقعة.
 - ب- تحديد الأهداف التسويقية لخرجات البرامج الجديدة بجامعة المنيا وتكوين تصور مستقبلي بالمجالات وفرص العمل، ونوع المنافسة الحالية والمستقبلية لها.
 - ج- تحديد مصادر الفرص التنافسية للبرامج الجديدة بجامعة المنيا من أجل وضع الخطط الكفيلة بتحقيق الاستغلال الأمثل لهذه الفرص.
 - د- التركيز على احتياجات الطلاب ورغباتهم المستقبلية وإشباعها مع تحقيق المنفعة.
- ٣- السياسات الإدارية الحاكمة للإستراتيجية المقترحة.

تتبنى الإستراتيجية المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية للبرامج الجديدة بكليات جامعة المنيا مجموعة من السياسات الإدارية والتعليمية التي توجه العمل بالبرامج الجديدة بكليات جامعة المنيا بما يحقق الريادة والتميز لهذه البرامج داخل الجامعة وخارجها، وفقاً للإستراتيجيات الثلاث لمايكل بورتر (التكلفة الأقل – التميز – التركيز)، وبما يدعم رؤية هذه البرامج ورسالتها التعليمية الجامعية، وتمثل هذه السياسات فيما يلي:

- أ. سياسات التركيز للبرامج الجديدة:
 - وتشمل هذه السياسات عدة مجالات هي:
 - تحديد اسم البرنامج من خلال (تحديد التخصصات، تحديد المقررات على كل تخصص، وتحديد مجالات الترابط بين التخصصات المختلفة ...)
 - تحديد التخصصات الفرعية.
 - تحديد العلاقة بين تخصصات البرنامج واحتياجات سوق العمل.
 - اختيار السياسات المنظمة للبرنامج.
 - التغيير في التخصصات داخل البرنامج (بالإضافة أو الحذف لأنواع التخصصات أو المقررات مثلاً سواء على مستوى كل تخصص أو على مستوى جميع التخصصات داخل البرنامج).
 - اختيار وتحديد الاسم والشعار الخاص بالبرنامج.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- تحديد مستوى / جودة البرنامج.
 - المفاضلة بين البرنامج الخاص والبرامج التعليمية التقليدية.
 - الخدمات المقدمة للطالب والتي ترتبط بالبرنامج (مثل الخدمات التعليمية، الفنية، خدمات ما بعد التخرج، تسهيلات عملية اختيار التخصصات النوعية داخل البرنامج، الضمانات المقدمة لبعالات العمل بعد التخرج وغيرها) .
 - استحداث تخصصات جديدة داخل البرنامج.
 - التنوع والتبسيط في مقررات كل تخصص.
- ويضاف لما سبق سياسات التركيز المرتبطة بالموارد البشرية والمادية والمكانية حيث يعبر ذلك عن نقطة الإتصال التي تمارس من خلالها الأنشطة التعليمية المناسبة لكل برنامج تعليمي داخل الجامعة والتي يمكن أن تتمثل القرارات في هذا الخصوص بما يلي :
- تحديد أماكن الدراسة الملائمة للبرنامج.
 - تحديد البدائل المتاحة لأماكن الدراسة الملائمة للبرنامج.
 - تحديد أماكن تقديم الخدمات التعليمية المتميزة ونوعيتها التي يمكن لكل برنامج خاص أن يقوم بها نيابة عن الكلية التابع لها.
 - تحديد عدد أعضاء هيئة التدريس والإداريين وتنمية مهاراتهم .
 - تحديد اتجاه ومعدلات النمو المرتقب أو المطلوب في نظام كل برنامج دراسي (أفقي) تغطية كل التخصصات الفرعية لكل برنامج، أم إلى التنمية الرأسية أعداد كبيرة لأحد الفروع، أم سيكون نمواً في تغطية احتياجات سوق العمل من نوعية من التخصصات دون غيرها.
 - تحديد الدعم المالي والمادي (من حيث النوع أو الكم أو الاثنين معاً) .
 - تحديد أساليب وطرق تحفيز أعضاء هيئة التدريس والإداريين.
 - تحديد طرق وأساليب النجاح حسب نوعية الدراسة بكل برنامج (فصول دراسية – ساعات معتمدة) .
 - تحديد مستويات الطلاب الملتحقين حسب نوعية كل برنامج.
 - تحديد شروط التخرج.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- تحديد نظم التعاون بين الكلية التابع لها البرنامج ومؤسسات سوق العمل.
- ب. سياسات التكلفة للبرامج الجديدة:
 - ومن أمثلة مجالات هذه القرارات ما يلي :
 - اختيار سياسة تحديد التكلفة.
 - تحديد تكلفة التعريف بالبرنامج.
 - تحديد تكلفة البرنامج الدراسي ككل.
 - تحديد تكلفة بنود كل فصل دراسي أو عدد الساعات الدراسية المعتمدة لكل عام دراسي لكل تخصص أو لكل التخصصات.
 - تحديد الخصومات على التكلفة (منح تفوق).
 - تحديد تكلفة أي خدمات إضافية جديدة .
 - تحديد نسب رفع أو تخفيض التكلفة.
- ج. سياسات التميز للبرامج الجديدة (الإتصال التسويقي - التميز الترويجي) :

يعد الترويج أحد عناصر المزيج التسويقي، وهو أداة فعالة يمكن أن يستخدمها القائمون على إدارة البرامج الجديدة في تحقيق عملية الإتصال مع البيئة الخارجية وما تشمله من (طلاب – أولياء أمور – مورد سوق العمل – البرامج الجديدة المنافسة) ومن أمثلة السياسات الخاصة بهذا الأمر ما يلي :

 - تحديد ميزانية الترويج بصفة عامة ، وميزانية كل برنامج على حسب نوعية الخدمات التعليمية المقدمة من خلاله.
 - ما الرسالة الإعلانية التي يجب استخدامها ؟
 - تحديد أساليب تنشيط الإعلان الملائمة .
 - اختيار وسيلة الإعلان (الوسائل المرئية أو المسموعة ، الصحف ، المجالات ، الإعلان في الطرق... الخ)
 - تحديد أزمنة البدء والإنتهاء من الحملة الإعلانية.
 - اختيار وتحفيز ومكافأة وتدريب أعضاء هيئة التدريس والإداريين المتميزين.



- تحديد هيكل توزيع أعضاء هيئة التدريس والإداريين القائمين على كل برنامج (على أساس التخصص أو عدد الطلاب ...).

كما توجد مجموعة من القرارات التنظيمية والإدارية المرتبطة بالنشاط التسويقي للبرامج الجديدة ومن السياسات الداعمة لذلك اختيار أساس تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية داخل الإدارة ، والقرارات المرتبطة بإنجاز كافة الوظائف الإدارية (التخطيط التسويقي ، الرقابة وتقييم الأداء... الخ) داخل الإدارة القائمة على تنسيق البرنامج داخل كل كلية.

٤- مسارات الإستراتيجية المقترحة وغايات وأهداف كل منها.

بناءً على الإستراتيجية التنافسية لمايكل بورتر (قيادة التكلفة – قيادة التركيز – قيادة التميز)، وانطلاقاً من رؤية ورسالة الإستراتيجية المقترحة تم تحديد ثلاثة مسارات متكاملة متتابعة تركز عليهما الإستراتيجية المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية للبرامج الجديدة بكلية جامعة المنيا .
ثالثاً : تنفيذ الإستراتيجية المقترحة :

لن تكون هناك جدوى من الإستراتيجية المقترحة ورؤيتها ورسالتها ومسارها وما تتضمنها من غايات وأهداف إستراتيجية ، ما لم توضع موضع التنفيذ العملي ، ومن ثم لابد من وضع نموذج مقترح لخطة تنفيذية يمكن من خلالها ترجمة مسارات الإستراتيجية المقترحة وتحقيق غاياتها وأهدافها على أرض الواقع ، العمل على توفير المتطلبات اللازمة لنجاح التنفيذ على الوجه المأمول ، وتوقع المعوقات المحتملة التي قد تواجه عملية التنفيذ ، ووضع سبل التغلب عليها ، وفيما يلي بيان ذلك :

١- الخطة التنفيذية للإستراتيجية المقترحة .

تمثل الخطة التنفيذية الخريطة التوجيهية والتفصيلية لراحل وخطوات عملية التنفيذ وترجمة الإستراتيجية المقترحة على أرض الواقع ، ولهذا تقدم الدراسة نموذجاً مقترحاً لخطة تنفيذية لكل من مسارات الإستراتيجية المقترحة الثلاثة (قيادة التكلفة – قيادة التركيز – قيادة التميز)، وتأسيساً على ما تقدم ، شملت الإستراتيجية الحالية خطة عمل تنفيذية هادفة تنفذ خلال الأعوام المقبلة تأخذ بعين الاعتبار توفير فرص التعليم للجميع وتلبية احتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية المنسجمة مع أهداف العملية التعليمية وخططها بهدف الوصول إلى خريجين مؤهلين لتلبية هذه



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- الاحتياجات، من خلال رسم السياسات، وتحديد الأعمال اللازمة لتوفير البيئة المناسبة.
- حيث تسعى جامعة المنيا إلى الإرتقاء بالعملية التعليمية لتلبية احتياجات المجتمع التنموية بإتجاه تحقيق التميز في مختلف نشاطاته العلمية والتربوية، وعلى ضوء ذلك تستند جامعة المنيا في تحقيق أهدافها الإستراتيجية على عمليات تنشيط قدراتها الذاتية لبناء مجتمع المعرفة والإتجاه نحو التنمية البشرية المستدامة، على وجه الخصوص، الانفتاح بشكل واسع وعميق على عالم العمل بشكل عام وعلى العمل المنتج بوجه خاص. وفيما يلي الخطوط العريضة لنموذج الخطة التنفيذية للإستراتيجية المقترحة :
- التركيز والتميز والتكلفة في خطط التعليم بالبرامج الجديدة الحاضرة والمستقبلية؛ وهذا يعني أن يكون النظام التعليمي فيها قادراً (كماً و كيفاً) على التفاعل الإيجابي والتكيف اللازم مع معطيات العصر وتطلعات المستقبل عن طريق التالي :
- * التركيز؛ ويقصد به تحديد عدد من البرامج التعليم الخاصة بجامعة المنيا تحديداً يتفق مع احتياجات المتعلمين في كافة المراحل التعليمية؛ ويمكن تحقيق ذلك من خلال التالي :
- أ- التركيز كماً في عدد البرامج الجديدة الذي يستلزم إتاحة فرص التعليم الجامعي لكل الراغبين من حملة الشهادة الثانوية أو ما يعادلها هذا متاح من خلال كل البرامج الجديدة.
- ب- التركيز كماً في طلاب البرامج الجديدة عن طريق فتح باب القبول للراغبين من الطلاب والطالبات للالتحاق بالبرامج الجديدة في الكليات المعنية؛ والحرص على تشجيعهم وتحقيق رغباتهم، والإفادة منهم بعد ذلك في سد احتياجات قطاعات المجتمع المختلفة من أصحاب الشهادات والكفاءات العلمية، وهذا يتضح من خلال برنامج الحوسبة والمعلوماتية الحيوية بكلية الحاسبات والمعلومات حيث يفتح باب القبول أمام طلاب التخصص العلمي علوم من طلاب الثانوية العامة، بالإضافة إلى فتح باب التحويل للبرنامج من الكليات الأخرى إذا تحقق شروط الإلتحاق بالبرنامج.
- ج- مراعاة أن يُحقق التركيز الكمي في البرامج الجديدة مبدأ التوازن بين أعداد الطلاب واحتياجات سوق العمل من التخصصات المختلفة للبرامج الجديدة.
- د- تبني البرنامج الخاص بكلية التربية لإستراتيجية التركيز بإعتباره البرنامج الوحيد من البرامج



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- الخمسة الذي يعد إقليمياً داخل محافظة المنيا، وذلك طبقاً لطبيعة سياسة القبول بكليات التربية.
- ** التميز:** ويُقصد به التجديد والارتقاء بمختلف البرامج الجديدة التعليمية في جامعة المنيا من خلال رفع كفاءة النظام التعليمي بها في مختلف مستوياته، وتطوير عناصره وآلياته من خلال التالي:
- أ- تطوير طرائق وأساليب التدريس وتغييرها؛ كأن يُستبدل أسلوب الحفظ والتلقين بالأساليب الحديثة التي يتم فيها التركيز على قدرات المتعلم واستعداداته ليكون دوره إيجابياً في العملية التعليمية، وأن يكون التركيز في العملية التعليمية على الطرائق والأساليب غير التقليدية مثل: (المناقشة والحوار، الإستقراء، الاستكشاف، وغيرها).
 - ب- تطوير محتويات المقررات التعليمية لتكون موائمةً لطبيعة الأهداف التي ينشدها سوق العمل الحالي؛ وهو ما يمكن تحقيقه عن طريق إعادة النظر في محتوى المناهج الدراسية التي تحتاج - في جميع المراحل الدراسية - إلى مراجعة وتطوير وتجديد يتناسب مع ظروف ومعطيات سوق العمل، ويتواءم مع ما فيه من مستجدات ومتغيرات.
 - ج- توفير الأساليب التربوية والتعليمية الحديثة التي تتيح فرص المناقشة والحوار للمتعلمين، وتوجههم للبحث في مصادر الخبرات العملية، وتغرس فيهم القناعة بتنوع هذه الخبرات، وتدريب المتعلمين على تحليلها ونقدها والتعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية فيها.
 - د- تنوع أساليب التقويم والامتحانات والتركيز على تقويم العمليات العقلية العليا للمتعلمين مثل: (التحليل، والتركيب، والتقويم، ونحوها) بدلاً من التركيز على الحفظ، لتشجيع التعليم الذاتي، والعمل على زيادة مهارة وقدرة المتعلم على البحث عن المعلومة، ومن ثم حسن التعامل معها واستيعابها بصورة صحيحة وإيجابية.
 - هـ- العمل على توافر البيئات التعليمية المناسبة للتطور العلمي والعملية والتعليمي المنشود ويشمل ذلك توافر المباني التعليمية المناسبة، والمعامل التعليمية الملائمة، والمكتبات، وغيرها من المرافق التي يعتمد نجاح العملية التعليمية على مدى توافرها وإمكانية الاستفادة منها في هذا الشأن، وبحيث تتفق والمستوى الاجتماعي والثقافي، وبحيث تراعي نوعية البرامج التعليمية المقدمة، وبحيث يؤخذ في الإعتبار طرائق التدريس المستخدمة، وبحيث تكون الأبنية التعليمية قابلة



والتوسع في المستقبل لأي توجهات أو متغيرات، بحيث يمكن تعديلها وفق الاحتياجات المستقبلية. وهو ما يمكن تحقيقه من خلال وضع خطة زمنية محددة للإستغناء عن المباني الملحقة بالكليات التابعة لها البرامج الجديدة في الوقت الحالي، والعمل على سرعة توافر المباني المهيئة والمجهزة بكامل المستلزمات المطلوبة للعملية التعليمية تبعاً لاحتياجات مختلف البرامج الجديدة.

و- تطوير القائمين على العملية التعليمية من أعضاء هيئة تدريس وهيئة معاونة: فالمعلم سيظل حجر الزاوية في العملية التعليمية، ولن تتمكن منظومة البرامج الجديدة التعليمية بجامعة المنيا من تحقيق الميزة التنافسية بدون تكامل أركان المنظومة وبالتالي دون إعطاء المعلم أولوية العناية والاهتمام اختياراً، وتدريباً لغرض العمل على مساعدته في تحقيق التفاعل اللازم والتكيف المطلوب مع طبيعة متطلبات البرامج الجديدة، ومن ثم الاطمئنان إلى إمكانية نجاح الملتحقين بها في القيام بمهام ومتطلبات هذه البرامج الجديدة مستقبلاً. وهذا يتطلب تطوير نظم اختيار أعضاء هيئة التدريس في الكليات المعنية بحيث يتم الاختيار وفقاً لضوابط وشروط علمية دقيقة يمكن من خلالها تحديد القدرات اللازمة، وقياس الإستعدادات المناسبة للعمل بهذه البرامج الجديدة، لتحديد ما يحتاجون إليه من دورات تدريبية؛ ولحفزهم على العمل الدؤوب لتطوير مستواهم وتحسين أدائهم.

***إدارة التكلفة: ويقصد بها التوازن بين التكلفة والربحية المستهدفة: فالتركيز في هذه الإستراتيجية هو تقديم خدمة أو مخرجات تعليمية في سوق العمل والمجتمع تتميز بحساسية للسعر واهتمام به أساسي، فهذه الإستراتيجية تعني تحقيق الريادة الإجمالية في التكلفة، حيث يسمح لها هذا بأن تقوم بتخفيض أسعارها عن باقي البرامج الجديدة، من خلال توظيف مجموعة من السياسات الوظيفية التي من شأنها خفض التكاليف. ولهذا تتطلب إستراتيجية إدارة التكلفة بناءً مكثفاً لاستغلال اقتصاديات الحجم، وتتبعاً دؤوباً لخفض التكاليف من خلال الخبرة والسيطرة على التكاليف غير المباشرة، وتقليل التكاليف في مجالات البحث والتطوير، والخدمات، والإعلانات... إلخ وذلك من خلال:

أ- توفر معلومات عن امكانيات الطلاب والبرامج الجديدة المنافسة، فهذا بدوره يخدم القائمين على



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- إدارة البرامج الجديدة في تحديد رغبات واحتياجات الطلاب في المستقبل ومواجهة خطط وسياسات البرامج الجديدة المنافسة، والتي يجب دراستها باعتبارها واحدة من أهم ضروريات مواكبة تطورات البيئة التنافسية الحديثة.
- ب- تحديد التكلفة خلال مرحلة تصميم وتحديد أنواع البرامج الجديدة، مع الحفاظ على الجودة وتحقيق الربحية في ظل سوق المنافسة الكاملة السائدة، وهذا يستوجب التركيز على إيجاد قنوات اتصال بينها وبين المجتمع الخارجي وسوق العمل.
- ج- قدرة البرامج الجديدة على تقديم خدمات تعليمية بأقل تكلفة وبسعر أقل مقارنة مع منافسيها.
- د- الاعتماد على الصفات المميزة للخريج دون غيره في البرامج التعليمية العادية بنفس الكلية والتي تمثل قيمة لدى الطالب، سواء بتخفيض تكاليف الالتحاق بالبرنامج، أو برفع كفاءة العملية التعليمية المقدمة، مما يحقق الميزة التنافسية الخارجية.
- هـ- تفوق البرامج الجديدة في التحكم في تكاليف الخدمات التعليمية، والإدارة، أو تسيير الخدمات التعليمية التي تعطي للطالب قيمة وذلك من خلال سعر التكلفة المنخفض عن البرامج المنافسة، مما يحقق الميزة التنافسية الداخلية.
- و- إحراز تقدم تكنولوجي جديد للخدمات التعليمية لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز للخدمات التعليمية بالبرامج الجديدة، ويقلل من الوقت والجهد الذي يمثل عبء مادي.
- ز- توسيع نطاق نشاط البرامج الجديدة بكلية جامعة المنيا على مستوى الجامعات المصرية لتحقيق انتشار على مدى واسع يمكن من التقليل في التكلفة عن البرامج المنافسة، مما يؤدي إلى زيادة الربحية عن طريق تحسين الإنتاجية وزيادة فعالية أنشطتها التسويقية على مستوى الجامعات المصرية.
- ٢- مسئولي تنفيذ الاستراتيجية:

كل فرد في الجامعة، بدءاً من رئيس الجامعة والنواب وعمداء الكليات ومديري وحدات شؤون الطلاب ومديري الإدارات المختلفة على مستوى الجامعة والكليات القائمة على البرامج الجديدة والمؤوسين يشتركون جميعاً في خطط التنفيذ، حيث إن عملية المشاركة من الجميع على كافة المستويات التنظيمية في تنفيذ الإستراتيجيات يعتبر من العوامل الهامة لنجاح عملية التنفيذ وذلك حتى يمكن تقليل مقاومة التغيير



وكذلك تقليل احتمالات السلبية في التنفيذ والتمسك بالسياسات أو الإجراءات التقليدية القائمة.

٣- متطلبات نجاح تنفيذ الاستراتيجية المقترحة.

قبل أن تؤدي الإستراتيجيات إلى أداء فعلي أو نتائج فإن الجامعة مطالبة بإعادة تنظيم نفسها بشكل مناسب وبتوفير الكوادر البشرية الكفؤ وعلى النحو الكافي للبرامج الجديدة المطلوب تنفيذها وبتوجيه الأنشطة نحو الأهداف المرغوب تحقيقها، فتحسين الأداء التعليمي من خلال البرامج الجديدة يحتاج إلى مجموعة من المتطلبات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية، وحتى تتحقق الميزة التنافسية هناك ضرورة لتهيئة شاملة لعناصر البيئة التنظيمية، فنجاح البرامج الجديدة يتوقف على التهيئة الشاملة لعناصر البيئة التنظيمية من جميع جوانبها لتكون تلك العناصر متوافقة مع متطلبات نجاحها. وبالتالي تعتبر هذه التهيئة من أهم التحديات التي يجب على الجامعة مواجهتها وتوفيرها. فالمفهوم التنافسي المعاصر يفترض التعامل بشكل ديناميكي مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للتجاوب مع كل فرصة تنافسية متاحة، لذا على منسقي البرامج الجديدة وإداريها القيام بدورين أساسيين، داخلي يتضمن العمل بأعلى كفاءة إدارية وتعليمية، وخارجي من خلال التجاوب مع المتغيرات البيئية الخارجية وأهمها اشباع حاجات الطلاب ورغباتهم التعليمية.

- **الدور الأول:** يقع ضمن البيئة الداخلية، ويعمل على ضمان نجاح العملية التعليمية، من حيث شروط القبول، والطرق التعليمية وسائلها، سبل التقويم..... وغيرها من متطلبات نجاح العملية التعليمية المعنية بتوفير أفضل علاقة ممكنة بين مدخلات ومخرجات العملية التعليمية بالبرامج الجديدة.
- **الدور الثاني:** يقع خارج نطاق الكلية أو الجامعة القائمة على البرامج الجديدة من خلال إتخاذ القرار المتعلق بألية إتاحة فرص وظيفية مميزة لطلاب البرامج الجديدة، وذلك لأن القائمين على إدارة البرامج الجديدة على دراية واسعة بحاجات ورغبات هؤلاء الطلاب والأقدر على ضمان مستوى الخريج وفقاً لمتطلبات سوق العمل الخاصة بنوعية كل برنامج، مما يعمل على رضا الطلاب عن نوعية البرنامج وكسب ولأنه، مما يؤكد على مبدأ فاعلية البرامج الجديدة وتميزها دون البرامج التعليمية المنافسة لها في نفس الكلية أو في الكليات الأخرى في تحقيق أهدافها المتمثلة في جودة نوعية طلابها في سوق العمل، فضلاً عن تحقيق رضا أماكن العمل عن مستوى الخرجين في الأداء الوظيفي المطلوب.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- وهذا يؤكد أهمية التفاعل بشكل سليم ومدرّوس مع البيئة الخارجية للكلية أو الجامعة الملحق بها هذه النوعية من البرامج الجديدة، مما يعظم من درجة القيادة في التكلفة والتميز والتركيز.
- ٤- معوقات محتملة لتنفيذ الإستراتيجية المقترحة، وسبل التغلب عليها.
- على الرغم مما قد توافر للإستراتيجية المقترحة من متطلبات تنفيذ ناجح إلا أنها قد يعترضها بعض المعوقات المحتملة التي ينبغي التحسب لها والإستعداد لمواجهةها حال حدوثها والأخذ بزمام المبادرة في التعامل معها، ومع ما يطرأ من مشكلات وعقبات قد تؤثر سلباً على فعالية تنفيذ مسارات الإستراتيجية المقترحة، ومن هذه المعوقات وسبل التغلب عليها ما يلي:
- قد يستغرق التنفيذ وقتاً أكثر مما كان مخططاً له في الأصل.
- من سبل التغلب عليها:
- تخطيط زمني محدد لكل خطوة مخطط لها مع تفعيل آلية للمتابعة والمراقبة والتقويم المستمر لتقديم الدعم والمساندة.
- قلة الإهتمام بتسويق الخدمات التعليمية أو التعريف بها لضمان إستمرار تلك البرامج ونموها في ظل البيئة التنافسية.
- من سبل التغلب عليها:
- الأخذ بالمفهوم الحديث لعلاقة الجامعة بالمجتمع والذي ينبغي بمقتضاه على الجامعة أن تتحرك لتعريف المجتمع بإمكانياتها ومخرجاتها التعليمية، وتنوير المجتمع بمستجدات التخصصات العلمية بها ونوعية الخريج وقدراته الوظيفية ومدى اتفاقها ومتطلبات سوق العمل بالمجتمع.
- ضعف الإتصال بالقائمين على سوق العمل لبعض البرامج لتسويق الخرجين لقلّة الدوافع لدى الجهات المستفيدة من البرامج الجديدة؛ لعدم وجود إدارة تنظيمية وإدارية مرتبطة بالنشاط التسويقي للبرامج الجديدة على مستوى الكليات المختلفة بشكل خاص وعلى مستوى الجامعة بشكل عام.
- من سبل التغلب عليها:
- دراسة سوق العمل حتى يتمكن من معرفة رغبات واحتياجات سوق العمل بالمجتمع الحالي والمرتب، وتحديد وسيلة للترويج مناسبة، وطريقة وأسلوب للتطوير والتجديد في المخرجات التعليمية



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



(عدد الخريجين – نوعية التخصصات)، وتطبيق اتفاقيات للتوزيع الخرجين حسب الأماكن المتاحة في سوق العمل، وذلك لتعزيز الإستفادة من جميع إمكانات البرامج الجديدة المختلفة وزيادة فرص العمل المتاحة لإعطاء البرامج الجديدة ميزة تنافسية.

• ظهور مشكلات رئيسية كزيادة بطالة خريجي الجامعات نتيجة وجود خلل هيكلي في علاقة نظام التعليم وسوق العمل نتيجة عدم التوافق بين مهارات وكفاءات الخرجين والمطلوبة في سوق العمل.

- من سبل التغلب عليها:

التوازن بين عدد الخريجين في التخصصات المختلفة بالبرامج الجديدة واحتياجات سوق العمل، وما يساعد على ذلك التخطيط للتسويق للخدمات المقدمة من البرامج الجديدة لأسواق العمل المستهدفة.

• تقلص دور الجامعة في الإنفاق على البرامج الجديدة، وزيادة التكلفة للبرنامج على الطالب نتيجة المتغيرات الاقتصادية في المجتمع.

- من سبل التغلب عليها:

تغطية التكاليف الثابتة لكل برنامج سنوياً، تكافؤ الإنفاق على الجوانب المختلفة للعملية التعليمية للمحافظة على مستوى الخدمات التعليمية المقدمة، التخطيط لتسويق البرامج الجديدة حتى تستطيع أن تنافس غيرها من البرامج في عدد الطلاب المتحقين بها.

• عدم وضوح الرؤية لدى الجهات القائمة على البرامج الجديدة عن نشاط هذه البرامج مما أدى إلى تضارب الأنشطة، وعدم القدرة على التعرف الدقيق لبعض المهام والأنشطة المتعلقة بالتنفيذ، وظهور أزمات تصرف الإنتباه عن التنفيذ المطلوب للإستراتيجية المقترحة.

- من سبل التغلب عليها:

نشر الوعي بأهمية تحقيق الميزة التنافسية للبيئة التنظيمية للبرامج الجديدة لضمان بقائها واستمراريتها، وذلك من خلال تهيئة البيئة الإدارية الواعية بأهمية التغيير وإدارته، ووضع نظام للحوافز والمكافآت والعقاب وتحديد نظام بالسلطات والمسئوليات ودعم ذلك بألية للمحاسبية.

• القائمون والمسؤولون عن التنفيذ لديهم قدرات ومهارات معرفية عن الإستراتيجيات التنافسية غير كافية لأداء وظائفهم.



- من سبل التغلب عليها :

عقد دورات تدريبية عن الإستراتيجيات التنافسية وأنواعها وآليات تفعيلها وطرق التطبيق الناجح لخططها التنفيذية، بالإضافة إلى عقد ورش عمل تثقيفية عن التميز المؤسسي، الميزة التنافسية وأهميتها في تطبيق الإستراتيجيات التنافسية للبرامج الجديدة بكليات جامعة المنيا.

- قصور نظام المعلومات في متابعة تنفيذ أنشطة الإستراتيجية المقترحة.

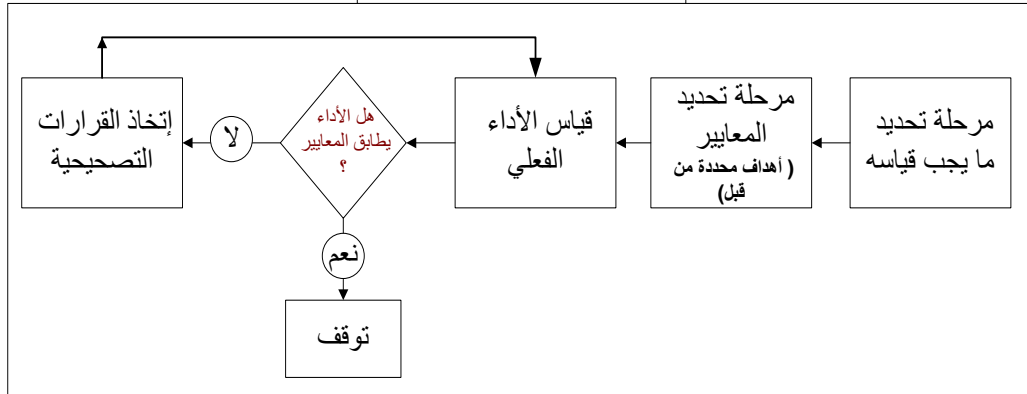
- من سبل التغلب عليها :

التدخل المباشر لإصلاح أي خلل وتوجيهها وفقاً للأهداف المحددة للإستراتيجية المقترحة من حيث تصميم الأهداف وتقييمها واختيار أنسبها وتحديد كيفية بلوغها في فترة زمنية محددة، بالإضافة إلى إنشاء قاعدة بيانات إلكترونية خاصة بالبرامج الجديدة بالجامعة بالتعاون مع مركز تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي بالجامعة تسهل الحصول على المعلومات والبيانات بالكم والوقت المناسب.

رابعاً : رقابة ومتابعة وتقييم الإستراتيجية المقترحة.

تمثل عملية التقييم المرحلة الأخيرة من مراحل تطبيق الإستراتيجية المقترحة حيث تخضع للتعديل المستقبلي، لأن العوامل الداخلية والخارجية للجامعة تتغير باستمرار، لهذا تعد عملية التقييم والرقابة والمتابعة أمر ضروري؛ لأن نجاح ما خطط له اليوم لا يضمن استمرار النجاح في الغد في ظل المتغيرات المستمرة بداخل الجامعة وخارجها. لذا يعتمد جوهر عملية التقييم والرقابة على مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج أو الأهداف المرغوب تحقيقها ثم توفير التغذية المرتدة من المعلومات الضرورية لتقييم النتائج واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة ويمكن تصويرها بالشكل رقم (٤) التالي :

مراحل عملية التقييم والرقابة



١- مرحلة تحديد ما يجب قياسه

يحتاج منفذو الإستراتيجية إلى تحديد الأنشطة والعمليات والنتائج المتحققة في التنفيذ الفعلي للإستراتيجية التنافسية المقترحة والسياسات الواجب متابعتها وتقييمها والتي يمكن أن تخضع إلى القياس وبطريقة موضوعية وقبولة ومتناسقة، والتركيز على العناصر الأكثر أهمية في كل عملية أو نشاط سوف يتم إخضاعه للقياس.

٢- مرحلة وضع معايير الأداء

يتم هنا وضع المعايير التي سوف تستخدم في تقييم الأداء ومقارنة الأداء الفعلي بها وهي تمثل الأهداف المخططة من قبل والمطلوب تحقيقها خلال مدة زمنية معينة بواسطة آليات التنفيذ المحددة.

يمكن تصنيف المعايير المستخدمة في التقييم والرقابة على النحو التالي :

- أ. المعايير الكمية : تستخدم الأرقام المطلقة للتعبير عنها مثل (عدد التخصصات بكل برنامج – عدد الطلاب بكل تخصص – العدد الكلي للطلاب لكل البرامج – حجم الأرباح من كل برنامج) .
- ب. المعايير النوعية : وتستخدم النسب للتعبير عنها مثل (نسب التخصصات لعدد البرامج الجديدة – نسبة الطلاب بكل تخصص – معدلات الرسوب والنجاح في كل تخصص – درجة اقبال الطلاب على تخصص أو برنامج بعينه) .
- ج. المعايير الزمنية : مثل (وضع جدول زمني لتنفيذ تخصص جديد بالبرنامج – تحديد فترة زمنية



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- لتصميم الهيكل التنظيمي للبرامج الجديدة).
- د . معايير التكلفة : مثل (أجور المشاركين (أعضاء هيئة تدريس، إداريين) – تكلفة الخدمات التعليمية – تكلفة المنح الدراسية إن وجدت – تكلفة نظام المحاسبية بكل برنامج).
- ٣- مرحلة القياس والمقارنة (التقييم) :
- تتمثل في قياس الأداء الفعلي والمقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير المحددة وتتضمن جانبين هما :
- قياس النتائج الفعلية للأداء الحالي الذي تقف عنده الإستراتيجية المقترحة . وتحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية .
- توصيل المعلومات والبيانات إلى المسؤولين لتحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب لتيسير عملية التنفيذ للاستراتيجية المقترحة .
- ٤- اتخاذ الإجراءات التصحيحية :
- تحديد أسباب الانحراف : التركيز على الانحرافات غير العادية والتي تحتاج لمعالجة وتتعلق بالنقاط الإستراتيجية .
- اختيار أنسب الطرق العلاجية : تقييم كل بديل واختيار المناسب منها في ضوء العائد والتكلفة .
- التأكد من نجاح تطبيق الإجراءات التصحيحية : يجب التأكد من أن تطبيق البديل العلاجي المقترح يؤدي إلى معالجة الانحرافات بين النتائج الفعلية والمتوقعة .
- خامساً : ضمانات ومتطلبات استمرارية تنفيذ الإستراتيجية المقترحة .
- علي الرغم من كون مرحلة الرقابة والمتابعة والتقييم للإستراتيجية المقترحة تمثل ضمانات أساسية لنجاح الإستراتيجية مع وجود متطلبات مسبقة خاصة بعملية التنفيذ، إلا أن ثمة مجموعة من المتطلبات العامة التي تمثل ضمانات أخرى قوية لإنجاح الإستراتيجية المقترحة، والتي إذا ما توفرت أسهمت في استمرارية تنفيذ الإستراتيجية المقترحة، ومن ثم تحقيق رؤية ورسالة البرامج الجديدة بكليات جامعة المنيا، وانعكس ذلك إيجابياً على تطوير منظومتها التعليمية وتحقيق الميزة التنافسية لها سواء داخل جامعة المنيا أو خارجها على مستوى الجامعات الأخرى، حيث تهتم جامعة المنيا بتطوير قطاع التعليم وتحديثه ليغدو أكثر قدرة في تحقيق الأهداف النظرية والتطبيقية التي تنسجم مع



الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمجتمع ، وتتمثل هذه الضمانات فيما يلي :

- تعزيز دور الجامعة والكليات من خلال البرامج الجديدة في إعداد عمالة المستقبل وبناء جيل مثقف على درجة كافية من الوعي والالتزام الثقافي والمهني تجاه احتياجات المجتمع.
- تحفيز أسس التواصل العلمي والأكاديمي (داخليا وخارجيا) للكليات ذات الصلة بتخصصات البرامج من خلال إنتقاء أعضاء هيئة تدريسية، والإنتفاع في التعامل مع الكليات بالجامعات الأخرى لتوسيع نطاق الإستفادة.
- الإستعانة بالتكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية لهذه البرامج لإستكشاف المعرفة الجديدة وتطوير المعرفة الحالية أو الحصول عليها والعمل على نشرها وتطبيقها.
- تدعيم أسس اختيار القيادات العلمية والإدارية الكفوءة بما يتلاءم مع متطلبات إدارة البرامج الجديدة.
- اعتماد معايير جامعية لضبط الجودة في العملية التعليمية للبرامج الجديدة وفق معايير الجودة المعتمدة للكليات القائمة عليها لتحسين نوعية مخرجات هذه البرامج وانسجامها مع متطلبات واحتياجات سوق العمل بالمجتمع.
- ضرورة التمسك والمحافظة على الخصوصية المميزة التي تنفرد بها البرامج الجديدة في جامعة المنيا عن غيرها من البرامج التعليمية القائمة؛ من خلال العناية بكامل خصوصياتها المادية والعلمية، والعمل على تأكيدها بمختلف الطرائق والكيفيات الممكنة.
- توظيف معطيات البيئة التنظيمية لجامعة المنيا لهذا الشأن عن طريق تصحيح المفاهيم المغلوطة، وتغيير العادات والتقاليد الخاطئة، وبذلك يتم استثمار كافة الامكانيات المتاحة لتفعيل خدمات البرامج الجديدة على مستوى الجامعة.
- تحويل الإستراتيجية المقترحة إلى خطط تنفيذية على مستوى كل برنامج، وخطط تشغيلية ذات طبيعة تفصيلية قصيرة المدى تركز على الأنشطة التمييزية المطلوب تحقيقها.
- العناية بتحقيق التوسع الكمي والتطور الكيفي في خطط إدارة البرامج الجديدة الحاضرة والمستقبلية حتى يمكن للأجيال القادمة تحقيق التكيف اللازم مع المعطيات المعاصرة والتطلعات المستقبلية التي يمكن من خلالها مواجهة تحديات سوق العمل.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس

كلية التربية – جامعة المنيا

كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- العمل الجاد لتصحيح وضع إدارة البرامج الجديدة ودعم مسيرتها في مختلف الكليات والتخصصات والمراحل التعليمية التي يشرف عليها جامعة المنيا، والتأكيد على العناية بها ودعمها مادياً ومعنوياً لما له من أثر إيجابي وإسهام كبير في دفع عجلة التقدم العلمي والمعرفي في مختلف التخصصات العلمية وغيرها .
- الحرص على إيجاد الأنموذج أو التصور الإداري المقترح للهيكل التنظيمي المُستمد من مُعطيات البيئة التنظيمية للجامعة، والعمل على سرعة تطبيقه لما في ذلك من الخصوصية التعليمية للبرامج الجديدة القادرة على مواجهة الفاعلة لمختلف التحديات المعاصرة والمستقبلية.
- وضع متطلبات البيئة الجامعية الفيزيائية الآمنة في الحسبان عند بناء الأبنية الجامعية الجديدة (المباني والمرآت والكاميرات) والوضع في الاعتبار المستجدات من البرامج التعليمية ومتطلباتها التنظيمية والبيئية.

سادساً: المستفيديون من الإستراتيجية المقترحة.

قد يستفيد من هذه الإستراتيجية الكليات المتضمنة البرامج الجديدة الحالية، بالإضافة إلى باقي كليات الجامعة الراغبة في تطبيق هذه النوعية من البرامج الجديدة بتخصصات متنوعة ومختلفة، بالإضافة إلى الجامعات المصرية الأخرى ومؤسسات التعليم العالي الخاصة.

جدول رقم (٦)

قائمة بأسماء السادة محكمي الاستراتيجية المقترحة*

م	الاسم	الدرجة الوظيفية / التخصص / الجامعة
أ.د/ إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ – كلية التربية – جامعة حلوان	
أ.د/ حسام حمدي عبد الحميد	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية – كلية التربية – جامعة حلوان	
أ.د/ سامح جميل عبد الرحيم	أستاذ أصول التربية المتفرغ – كلية التربية – جامعة المنيا	
أ.د/ عازة محمد أحمد سلام	أستاذ أصول التربية المتفرغ – كلية التربية – جامعة المنيا	
أ.د/ عبد التواب عبد اللاه عبد التواب	أستاذ أصول التربية المتفرغ – كلية التربية – جامعة أسيوط	

* تم ترتيب أسماء السادة المحكمين هجائياً.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



م	الاسم	الدرجة الوظيفية / التخصص / الجامعة
أ.د/ علي زكي ثابت	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ – كلية التربية – جامعة المنيا	
أ.د/ نعمات عبد ناصر أحمد	أستاذ أصول التربية المتفرغ – كلية التربية – جامعة أسيوط	
أ.د/ فتح الله عبد الرحمن	أستاذ أصول التربية – كلية التربية – جامعة المنيا	



المراجع

- ¹ - نبيل مرسي خليل، (١٩٩٨). الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الاسكندرية، ص ٢٥.
- ² - Arouet, F.M. ,(2009). "Competitive advantage and the new higher education regime". Entelequia. Revista Interdisciplinar, 10, Otoño, pp. 21-35. Available at: <http://www.eumed.net/entelequia/es.art.php?a=10a0> , in 22/11/2018.
- ³ - Khan, Hina & Matlay, Harry ,(2009). "Implementing service excellence in higher education." **Education & Training**, Vol. 51 Issue: 8/9, pp.769 – 780.
- ^٤ - مايكل بوتر، (٢٠١٠). الإستراتيجية التنافسية (أساليب تحليل الصناعات والمنافسين)، ترجمة: عمر سعيد الأيوبي، دار الكتاب العربي، أبوظبي، ط١، ص٨.
- ^٥ - نبيل مرسي خليل، (١٩٩٨). مرجع سبق ذكره، ص ٨٠.
- ^٦ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، (٢٠٠٧): الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط١.
- ^٧ - سملاي يحضيه، (٢٠٠٤). أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، ص٧.
- ^٨ - سملاي يحضيه، (٢٠٠٤). مرجع سابق، ص٨.



- ⁹ - أحمد عزه القطاونة، (٢٠١٢). أثر تحليل نموذج بورتر للقوى الخمس في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، ص ١.
- ¹⁰ - فتحي الشرع، باسم عناقرة، (٢٠١٤). أهمية المعرفة التفصيلية بالعوامل البيئية التنظيمية في صياغة الإستراتيجيات الإدارية والتسويقية – دراسة تطبيقية على الجامعات والمنظمات الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مج ٣٤، ع ٢، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ٩٧.
- ¹¹ - فتحي الشرع، باسم عناقرة، (٢٠١٤). المرجع السابق، ص ١١٥.
- ¹² - Akan, O., Allen, R.S., Helms, M.M., & Spralls, S.A. (2006). "Critical tactics for implementing Porter's generic strategies." *Journal of Business Strategy*, Vol. 27, No. 1, pp. 43-53, available at: <http://www.emeraldinsight.com> in 22/11/2018.
- ¹³ - إيمان صالح حسن عبد الفتاح (٢٠٠٨). "البيئة التنظيمية ومتطلبات الإدارة الالكترونية في ظل طبيعة المنظمات والمستويات التنظيمية لها"، المجلة العربية للإدارة، مج ٢٨، ع ١، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ١٦٥ – ٢١٢.
- ¹⁴ - عبد اللطيف بن صالح النعيم، (٢٠١٠). "مدة ادراك طلاب الجامعات لتأثير البيئة التنظيمية الداخلية على دافعيتهم للانجاز: بالتطبيق على بعض كليات الجامعات السعودية"، مجلة الإدارة العامة، س ٥٠، ع ١، معهد الإدارة العامة، السعودية، ص ١ – ٤٩.
- ¹⁵ - خالد بن سليمان صالح الصالحي، (٢٠١٣). تطوير البيئة التنظيمية لدى الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم في ضوء إدارة المعرفة، مجلة كلية التربية، ع ٣٧، ج ٣، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، ص ٤٧٨ – ٥٩٢.



- ^{١٦} - عاصم الأعرجي، خالد ابداج، (٢٠١٣). "آراء القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية في تأثير العوامل البيئية والتنظيمية على تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية"، مجلة الإداري، س ٣٥، ع ١٣٣، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، ص ص ١١٥ - ١٥٨.
- ^{١٧} - فتحي الشرع، باسم عناقرة، (٢٠١٤). مرجع سابق، ص ص ٩٥ - ١١٧.
- ^{١٨} - أنغام مسعود العود المسعودي، وحامد محمد إبراهيم الدعوان، (٢٠١٨). "أثر البيئة الداخلية على التشارك المعرفي - دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة جدة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ع ٨، مج ٢، مايو، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المركز القومي للبحوث، غزة، فلسطين، ص ص ١ - ١٨.
- ¹⁹ - Tony Grundy, (2006). Rethinking and Porter's Five Forces Model Reinventin, **Willy Journals**, Granfield School of Management, UK.
- ^{٢٠} - ليث طشطوش (٢٠٠٨). دور قدرات نظم المعلومات في تعزيز إستراتيجيات الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في بيئة المنظمات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.
- ^{٢١} - مبارك خالد الحجرف، (٢٠٠٩). تحليل القوى الخمس التنافسية لبورتر وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في القطاعات الصناعية النفطية الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الكويت.
- ²² - Bordean Ovidiu N & Borza Anca I, (2010). The Use of Michael Porter's Generic Strategies in the Romanian Hotel Industry, **International Journal of Trade, Economic and Finance**, Vol. 1, No. 2, August, Romania, pp. 17-32.
- ^{٢٢} - أحمد عزه القطاونة، (٢٠١٢). أثر تحليل نموذج بورتر للقوى الخمس في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة العلييا، جامعة مؤتة، الأردن.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- ٢٤ - سامي محمد أحمد غنيمي، (٢٠١٤). "مدى فعالية دور التكلفة المستهدفة في زيادة القدرة التنافسية لخدمات البنوك التجارية - دراسة تحليلية"، مجلة البحوث التجارية، ع ١، يناير، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر.
- ٢٥ - شريف مصباح أبوكرش، يونس خليل زين، (٢٠١٥). "واقع تطبيق إستراتيجيات بورتر التنافسية وانعكاسه في تنمية أداء القطاع الصناعي في مدينة الخليل"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ب (العلوم الانسانية)، مج ٢٩، ع ٥٤، مايو، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ص ٧٨٣ - ٨٢٤.
- ٢٦ - عبد العزيز عبدوس، (٢٠١١). "سياحة الإنقسام التجاري ودورها في رفع القدرة التنافسية للدول، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة تلمسان، ص ٣٨.
- ٢٧ - أحمد عزه القطاونة، (٢٠١٢). مرجع سابق، ص ٢٨.
- ٢٨ - خديجة بوخریصة، (٢٠١٥). "اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة تكرير السكرام مستغانم، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران ٢، ص ٨٠.
- ٢٩ - أحمد زغدار، (٢٠١١). "المنافسة، التنافسية والبدائل الإستراتيجية"، دار جرير للنشر والتوزيع، جامعة الجزائر، ط ١، ص ٣٧.
- ٣٠ - مايكل بورتر، (٢٠١٠). مرجع سابق، ص ١٠.
- ٣١ - علي السلمي، (٢٠٠١). "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص ١٠٤.
- ٣٢ - نبيل مرسي خليل، (١٩٩٨). مرجع سبق ذكره، ص ٣٧.
- ٣٣ - عبد الله بلوناس، مجد بوزيدي، (٢٠١٠). "طرق بناء الميزة التنافسية المستدامة"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في



المدول العربية، في الفترة ٩-١٠ نوفمبر، جامعة بومدراس، الجزائر. متاح في
بتاريخ <http://labocolloque5.voila.net/110belouanaslamjed.pdf>

٢٠١٨/١٠/٨ م.

- ٢٤ - أحمد عزه القطاونة، (٢٠١٢). مرجع سابق، ص ٢٨.
- ٢٥ - خديجة بوخریصة، (٢٠١٥). مرجع سابق، ص ٨٢.
- ٢٦ - نبیل مرسي خليل، (١٩٩٨). مرجع سابق، ص ١٠٣.
- ٢٧ - فريد كورتل، زهية موساوي، خديجة خالدي، (٢٠٠٥). الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الخامس جامعة الزيتونة الأردنية حول اقتصاد المعرفة، في الفترة من ٢٣ - ٢٥ أبريل.
- ٢٨ - عبد الله بلوناس، محمد بوزيدي، (٢٠١٠). مرجع سابق.
- ٢٩ - يمكن الرجوع إلى:
- كربالي بغداد، "تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، متاح في، www.ust.edu/open/library/mang/83/83.doc، بتاريخ: ٢٠١٨/١٠/٨، ص ٥.
- أحمد عزه القطاونة، (٢٠١٢). مرجع سابق، ص ٢٣.
- ٤٠ - خديجة بوخریصة، (٢٠١٥). مرجع سابق، ص ٨٤. نقلاً عن محسن أحمد الخضيری، (٢٠٠٤). صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، ص ١٥٧.
- ٤١ - نبیل مرسي خليل، (١٩٩٨). مرجع سابق، ص ٨٥.
- ٤٢ - خديجة بوخریصة، (٢٠١٥). مرجع سابق، ص ٨٦.
- ٤٣ - خديجة بوخریصة، (٢٠١٥). المرجع السابق، ص ٨٦.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- ٤٤ - نبيل محمد مرسي، (٢٠٠٣). الإدارة الإستراتيجية : تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، ص ٤٩.
- ٤٥ - خديجة بوخريصة، (٢٠١٥). مرجع سابق، ص ٨٧.
- ٤٦ - نبيل محمد مرسي، (٢٠٠٣). مرجع سابق، ص ٦٧.
- ٤٧ - هجيرة شيقارة، (٢٠٠٥). الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الجزائر، ص ١٢.
- ٤٨ - هجيرة شيقارة، (٢٠٠٥). المرجع السابق، ص ١٤ - ١٥.
- ٤٩ - محمد عبد العظيم أبو النجا، (٢٠٠٨). التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ، ص ٢٨٤ ، ٢٩٠.
- ٥٠ - يمكن الرجوع إلى :
- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، (٢٠٠٧) : مرجع سابق.
- شريف مصباح أبوكرش، يونس خليل زين، (٢٠١٥). مرجع سابق، ص ٧٨٧ - ٧٨٨.
- ٥١ - أحمد عزه القطاونة، (٢٠١٢). مرجع سابق، ص ٣٤.
- ٥٢ - مايكل بورتر، (٢٠١٠). مرجع سابق، ص ٧٦ - ٧٧.
- ٥٣ - محمد أحمد عوض، (٢٠٠٤). الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص ١٧٥.
- ٥٤ - خديجة بوخريصة، (٢٠١٥). مرجع سابق، ص ٩٠ - ٩١.
- ٥٥ - مايكل بورتر، (٢٠١٠). مرجع سابق، ص ٧٩.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- ٥٦ - خديجة بوخریصة، (٢٠١٥). مرجع سابق، ص ٩٢.
- ٥٧ - مايكل بورتر، الإستراتيجية التنافسية، مرجع سابق، ص ٨٠.
- ٥٨ - خديجة بوخریصة، (٢٠١٥). مرجع سابق، ص ٩٣.
- ٥٩ - نبیل مرسي خليل، (١٩٩٨). مرجع سابق، ص ٨١.
- ٦٠ - نبیل مرسي خليل، (١٩٩٨). مرجع سابق، ص ٨٤.
- ٦١ - هجيرة شيقارة، (٢٠٠٥). مرجع سابق، ص ١٣.
- ٦٢ - موسى أحمد خير الدين، محمد أحمد النجار، (٢٠١٧). "أثر البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة لضمان الإجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية"، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل – العلوم الانسانية والإدارية، ١٤، مج ١٨، جامعة الملك فيصل، السعودية، ص ١٠١.
- ٦٣ - أحمد عزه القطاونة، (٢٠١٢). مرجع سابق، ص ١٠.
- ٦٤ - أحمد عزه القطاونة، (٢٠١٢). مرجع سابق، ص ١١.
- ٦٥ - مؤيد سعيد سالم، (٢٠٠٥). "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، داروائل للنشر، عمان، الأردن، ط١، ص ١٠٧.
- ٦٦ - قدوربن نافلة، عاشور مرزوق، "اليقظة الإستراتيجية قناة اتصال المؤسسة بينتها"، متاح في . labocolloque5.voila.net/137benafila.pdf ، بتاريخ: ٢٠١٨/١٠/٨، ص ١٠.
- ٦٧ - أحمد عزه القطاونة، (٢٠١٢). مرجع سابق، ص ٢٠.
- ٦٨ - محمد أحمد عوض، (٢٠٠٤). مرجع سابق، ص ١٢٠.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- ٦٩ - عبد الوهاب سويسي، (٢٠٠٩). المنظمة المتغيرات، الأبعاد، التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، ص ١٨٩.
- ٧٠ - خديجة بوخرينة، (٢٠١٥). مرجع سابق، ص ٩.
- ٧١ - محمد محمد إبراهيم، أحمد أحمد اللبح. السلوك الإداري وتطبيقاته في منظمات الأعمال، الولاء للطباعة والنشر، القاهرة، ص ٦١ - ٦٦.
- ٧٢ - أحمد عزه القطاونة، (٢٠١٢). مرجع سابق، ص ٩.
- ٧٣ - إيمان صالح حسن عبد الفتاح (٢٠٠٨). مرجع سابق، ص ١٧٠.
- ٧٤ - محمد البرعي، محمد التويجري، (١٩٩٣). معجم المصطلحات الإدارية، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، ص ٢٤٦.
- ٧٥ - خالد بن سليمان صالح الصالحي، (٢٠١٣). مرجع سابق، ص ٤٨٨، ٤٩٠.
- ٧٦ - منال رشاد عبد الفتاح، (٢٠١٠). "البيئة التنظيمية ودورها في حدوث التسلق الوظيفي - دراسة ميدانية على بعض مديريات التربية والتعليم بمصر"، مجلة كلية التربية، ع ٣٠، مج ١٣، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، نوفمبر ص ٢١.
- ٧٧ - موسى أحمد خير الدين، محمد أحمد النجار، (٢٠١٧). "أثر البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة لضمان الإجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية"، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الانسانية والإدارية، ع ١٤، مج ١٨، جامعة الملك فيصل، السعودية، ص ١٠١.
- ٧٨ - ريماء عبد الرحمن باعثمان، (٢٠٠٧). تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشاكل التنظيمية في المؤسسات العامة دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة المملكة العربية السعودية.



مجلة البحث في التربية وعلم النفس
كلية التربية – جامعة المنيا
كلية مُعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم



- ٧٩ - خديجة بوخرينة، (٢٠١٥). مرجع سابق، ص ١٧.
- ٨٠ - مؤيد سعيد سالم، (٢٠٠٥). مرجع سابق، ص ١١٠.
- ٨١ - بن علي عبد الوهاب، (٢٠١٥). مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فاعلية التنظيم دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER) بوهران، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران ٢، ص ١١٣.
- ٨٢ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، (٢٠٠٧). الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط١، ص ٣٢٩.
- ٨٣ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، (٢٠٠٧). المرجع السابق، ص ٣٢٤.
- ٨٤ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، (٢٠٠٧). المرجع السابق، ص ٣٢٤ - ٣٢٧.
- ٨٥ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، (٢٠٠٧). المرجع السابق، ص ٣٢٨.
- ٨٦ - مايكل بورتر، (٢٠١٠). مرجع سابق، ص ٢٦٤.
- ٨٧ - سمالي يحييه، (٢٠٠٤). مرجع سابق، ص ٨.