

## تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكلية التربية بجامعة عين شمس والمجموعة (دراسة مقارنة)

### إعداد

أ.م.د. عبد الناصر محمد رشاد د. أمل سعيد حباكة

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية

بكلية التربية جامعة عين شمس بكلية التربية جامعة حلوان

الأستاذ المساعد بكلية التربية جامعة المجموعة

### ملخص:

يتشكل النظام التعليمي ويتأثر بعدد من القوى العالمية التي تؤثر عليه تأثيرا علميا وأيديولوجيا، والتي تتمثل أهمها في: القوى المعرفية، والاقتصادية، والسياسية، والثقافية، وقد تفرض هذه القوى آثارا عميقة وعديدة على النظام التعليمي ومكوناته وعناصره.

وفي هذا السياق تبرز أهمية تطوير الأداء المؤسسي للمؤسسات التعليمية الذي هو بمثابة قدرة المنظمة على استخدام جميع مواردها بكفاءة، لإنتاج مخرجات تكون متناغمة مع أهداف المنظمة ومناسبة لمستخدميها، وبذلك فإن الأداء المؤسسي يعتبر منظومة تتفاعل من خلالها العناصر ( المادية والبشرية ) داخل المؤسسة مع البيئة المحيطة خارج المؤسسة لتحقيق أهداف ومخرجات فعالة قادرة على التنافس في ظل عصر المعلوماتية، ذلك العصر الذي يتطلب من المؤسسات ضرورة أن تكون لديها ميزة تنافسية من أجل بقائها واستمرارها.

وتتمثلت أسئلة البحث الحالي فيما يلي:

1. ما الأسس الفكرية للأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

بكلية التربية؟

2. ما محددات تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

بكلية التربية؟

3. ما الخلفية العامة لكلية التربية بجامعة عين شمس والمجموعة؟
4. ما واقع محددات تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجموعة من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية؟
5. ما أوجه التشابه والاختلاف لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطوير الأداء المؤسسي والميزة التنافسية في كلية التربية بجامعة عين شمس والمجموعة، وتفسيرها؟
6. ما الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجموعة؟
- واتبع البحث الحالي المنهجية المقارنة، استناداً إلى الأهداف المتوخاة من هذا البحث.

وتمثلت أداة البحث الحالي في الاستبيان؛ بهدف الوقوف على واقع الأداء المؤسسي وانعكاسه على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجموعة.

وباستقراء نتائج الدراسة الميدانية، وما ترتب عليها من تحليل مقارن لأوجه التشابه والاختلاف، وتفسيرها لاستجابات أفراد العينة؛ اتضح أن ثمة ضعفاً ملحوظاً في الأداء المؤسسي بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجموعة في محدداته الثلاثة المختارة في البحث الراهن، (التوجه الاستراتيجي، والتمكين، والتوجه نحو تسويق الخدمات التعليمية)؛ بما ينعكس سلبياً على قدرة الكليتين على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهو الأمر الذي يدعو البحث الراهن لتقديم عدد من الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي للكليتين، عملاً على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لهما، وهو ما سيتم تناوله تفصيلاً في القسم التالي من أقسام البحث الراهن.

وقد قدم البحث عددًا من الإجراءات المقترحة المتعلقة بالمحددات المختارة في البحث الراهن لتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجموعة.

***Developing Institutional Performance and Achieving Sustainable Competitive Advantage at Faculties of Education in Ain Shams University and Al Majmaah (A Comparative Study)***

Prepared by

**Dr/ Abdel Nasser Mohamad Rashad**

Professor Assistant Comparative Education  
& Educational Administration Department  
Faculty of Education- Ain Shames University

**Dr/ Amal Said Habaka**

Lecturer of Comparative Education  
& Educational Administration  
Faculty of Education – Helwan University

**Abstract:**

*The educational system is shaped and influenced by a number of international forces scientifically and ideologically. The most important forces are the cognitive, economic, political and cultural forces. Moreover, these forces may impose multiple and profound effects on the educational system, its components and elements.*

*In this context, it is important to develop the institutional performance of educational institutions, which is considered as the ability of the organization to use all its resources efficiently, in order to produce outputs that are consistent with the objectives of the organization and suitable for its users. Thus, institutional performance is considered a system in which the elements (physical and human) interact with the surrounded environment that is outside the institution to achieve effective goals and outputs that can compete in the era of informatics, which is an age that requires institutions to have a competitive advantage for their survival and continuity.*

*The current research questions are represented in the following:*

- 1. What are the intellectual foundations of institutional performance and achieving competitive advantage at sustainable faculties of education?*

2. *What are the determinants of developing institutional performance and achieving competitive advantage at sustainable faculties of education?*
3. *What is the general background of the Faculties of Education at Ain Shams University and Al Majmaah?*
4. *What is the reality of the determinants of developing institutional performance and achieving competitive advantage in both faculties of education at Ain Shams University and Al Majmaah from the point of view of the sample of the pilot study?*
5. *What are the similarities and differences aspects of the responses of the study sample members on the reality of developing of institutional performance and competitive advantage at Faculties of Education at Ain Shams University and Al Majmaah and its interpretation?*
6. *What are the proposed procedures for developing institutional performance and achieving competitive advantage at both Faculties of Education at Ain Shams University and Al Majmaah?*

*The current research followed the comparative methodology, based on the aims of this research.*

*The current research tool is represented in the questionnaire for identifying the reality of institutional performance and its impact on achieving sustainable competitive advantage in the two faculties of education at Ain Shams University and Al Majmaah University.*

*Extrapolating the results of the pilot study, the consequent comparative analysis of the similarities and differences, and interpretation of the responses of the sample; it became clear that there is a noticeable weakness in the institutional performance of the faculties of education at the Universities of Ain Shams and Al Majmaah University in the three selected determinants in the current research, (strategic trend , empowerment, and the trend towards*

*Marketing of educational services); as reflected negatively on the ability of the two faculties of education to achieve sustainable competitiveness advantage , which calls for the current research to provide a number of proposed procedures for developing the institutional performance of the two faculties, in order to achieve a sustainable competitive advantage for them.*

*The research presented a number of proposed procedures related to these elected determinants in the current research to develop institutional performance and achieve competitive advantage in both faculties of education at Ain Shams University and Al Majmaah University.*

## تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكلية التربية بجامعة عين شمس والمجموعة (دراسة مقارنة)

إعداد

أ.م.د. عبد الناصر محمد رشاد د. أمل سعيد حباكة

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية جامعة عين شمس بكلية التربية جامعة حلوان

الأستاذ المساعد بكلية التربية جامعة المجموعة

### القسم الأول: الإطار العام للبحث:

مقدمة :

يتشكل النظام التعليمي ويتأثر بعدد من القوى العالمية التي تؤثر عليه تأثيرا علميا وأيديولوجيا، والتي تتمثل أهمها في : القوى المعرفية ، والاقتصادية ، والسياسية ، والثقافية ، وقد تفرض هذه القوى آثارا عميقة وعديدة على النظام التعليمي ومكوناته وعناصره. فهناك متغيرات اقتصادية كبيرة منها إزالة الحواجز بين الدول، وحرية ومرونة تحويل وتحريك رؤوس الأموال بكل يسر وبساطة إلى أي موقع في الكرة الأرضية، وزيادة حدة المنافسة بين الشركات ؛ وهناك متغيرات تكنولوجية أدت إلى تحويل المؤسسات إلى مؤسسات قائمة على المعرفة وليس على الأعمال الروتينية، كما أدت إلى ضرورة تحسين الانتاج المعرفي؛ وهناك ثورة المعلومات والاتصالات المتميزة بالعقول الذكية والانفجار المعرفي اللامتناهي، وتدفق المعلومات والمعرفة بكل أشكالها، والسيطرة على الفضاء الخارجي، وهناك متغيرات تنظيمية عالمية في هيكلية المستويات التنظيمية وفي الأدوار وفي المحتويات الوظيفية، وفي أساليب الاتصال وخطوط السلطة، كما أن هناك اتجاهات جديدة في ترتيبات العمل، والاتجاه إلى تكنولوجيا العمليات وليس تكنولوجيا المنتجات، والاستثمارات المتزايدة في البشر، والعمل الجماعي وتعدد أشكاله. (1)

كما أن هناك على الساحة العالمية متغيرات اجتماعية كبيرة نتيجة الإبهار التكنولوجي والثقافي والإعلامي والقدرة على النفاذ إلى العقول والوجدان بسهولة، مما أثر ذلك في السلوك والقيم الاجتماعية ، وفي الشخصية والهوية والدين واللغة ، ومن المتغيرات الاجتماعية الاهتمامات العالمية بحقوق الإنسان وحقوق العمل والرقابة الذاتية، وزيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية، وظاهرة تعدد الجنسيات في قوى العمل بالمؤسسات، واختلاف تكوين الثقافات وتداخل الحضارات، وبالتالي التغيير في قوى العمل بالمؤسسات وأساليب تدريبها، وهناك متغيرات أخرى تحدث، منها: زيادة السكان ، وارتفاع مستوى المعيشة ، والمنافسة المحلية والعالمية، وكل ذلك يشير إلى مستقبل دائم التغيير . (2)

ولكل هذه المتغيرات تأثيرات مباشرة في أساليب الأداء المؤسسي للمؤسسات ، وفعاليتها ، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها التي تتحدد في ضرورة تغيير خصائص مخرجاتها البشرية التي لا بد أن تواكب هذه المتغيرات في جميع المجالات والجوانب المجتمعية .

فلم تعد مؤسسات القرن العشرين صالحة للقرن الواحد والعشرين، بعدما بدأت موجة تحرير التجارة العالمية وانتشرت ظاهرة الخصخصة وحدثت اندماجات وتكتلات ، واشتدت المنافسة عالمياً ومحلياً، إن مؤسسات القرن الواحد والعشرين لابد وأن تختلف اختلافاً جوهرياً عن مؤسسات القرن العشرين سواء كانت تلك المؤسسات شركات أو بنوك أو حتى مؤسسات لا تهدف للربح، فإما أن تتجدد أو تتبدد . (3)

وثمة متغيرات عالمية ظهرت وتنامت مع بدايات القرن الـ21 ولعل من أهمها: (4)

### 1- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

لقد زادت سرعة الحاسبات الآلية وقوتها وإمكانياتها ، وانخفضت أحجامها وأسعارها، فالتغيير السريع في التكنولوجيا قد خلق فرص عمل غير عادية ، فقد عززت شبكات الإنترنت التجارة الإلكترونية ، ومكنت الشركات

الأصغر من الوصول إلى الأسواق الكبيرة حول العالم، وبذلك لن تحتاج مشروعات الأعمال التجارية لأن تكون كبيرة.

### 2- طبيعة السوق العالمي:

إن تدفق الأموال والمعلومات أصبح عالميًا، فالمنظمات من مختلف الجنسيات تبيع وتشتري وتستثمر في كل منطقة يظهر فيها فرصة من خلال عرض سلعها في الانترنت وتستقبل طلبات الشحن والدفع دون أن يكون هناك مكان للتعامل، ولقد أصبح هناك مثلًا شركات تبيع كمبيوتر بالملايين من خلال الإنترنت وهي لا تملك في مخازنها أي أجهزة ويمكنها توفيرها للمشتريين بسرعة كبيرة جدًا.

### 3- تغير وجه المنافسة:

إن التغيرات العالمية المعاصرة فرضت على كثير من الشركات أن تنافس غيرها بقوة وفي نفس الوقت تتحد معها في تكتلات عالمية من أجل زيادة قوتها في الحصول على أسواق أكبر .

### 4- تغير نمط توظيف الأفراد:

لقد حدث تغير كبير في المؤسسات فبعد أن كانت ( المؤسسات الكبيرة هي الأفضل ) ، فقد تعززت الاتجاهات الجديدة مثل إعادة هندسة العمليات ، وتصغير المؤسسات، وإعادة هيكلتها .

### 5- ارتفاع قيمة المعرفة كعامل هام من عوامل الإنتاج:

لقد أصبحت الأصول العقلية هي أهم عامل من عوامل الإنتاج على الإطلاق، فالتكلفة الكبيرة هي التكلفة الناتجة من المعرفة و المعلومات والمهارات المرتبطة بها، وليس المقصود هنا توافر المعرفة عند عدد محدود من الناس في المؤسسة ، بل إنه لكي تتحقق الميزة التنافسية فلا بد من وضع نظام أو قاعدة معلومات تكون متاحة للجميع.

وعلى هذا تختلف مؤسسة القرن الـ 21 اختلافاً جوهرياً عن مؤسسة القرن الـ 20: فهي مؤسسة قوية تمتاز بقوة بشرية قوية سواء كانوا من القيادات على جميع المستويات أو من باقي المسؤولين والعاملين، فقادتها على



جميع المستويات أقوياء لهم رؤية قوية شجاعة وهم لذلك يحبون التغيير الشامل وليس التغيير الجزئي قليل الفعالية، إنهم يضعون استراتيجيات قوية أو هجومية أساسها السيطرة والانتشار والتميز التنافسي ورضا العملاء، وهم يخلقون قيم وقناعات إنجاز ويركزون عليها.<sup>(5)</sup>

إن قادة مؤسسات القرن الـ 21 يصرون على أن تكون الرؤية مشتركة بين جميع المسؤولين والعاملين وليس مجرد رؤية خاصة بهم، وحبهم للتغيير يجعلهم يصرون على وضع نظم تشغيل سريعة ومنضبطة من خلال إعادة الهندسة، وهم ينظرون إلى التنظيم على أنه نظام منسق لضمان تدفق العمل: فالهيكل التنظيمي مدمج بمعنى أن مستوياته الإدارية الرئاسية والإشرافية قليلة وهو مرن لمواجهة التغييرات في البيئة الخارجية، والصلاحيات فيه قرب التنفيذ حيث الإيمان باللامركزية المرتبطة بالإنجاز.

ويتم اختيار وتدريب الطاقات البشرية بعناية حيث الاهتمام بالمهارة، كما يتم تحفيزها مادياً ومعنوياً بنظم الجدارة وبأساليب ( التمكين ) أي التقوية بالصلاحيات والإحساس بالمشاركة، وفيما يلي الخصائص السبع لمنظمة القرن الـ 21:<sup>(6)</sup>

### 1- القادة على جميع المستويات يحبون التغيير:

لابد لمؤسسة القرن الـ 21 من توافر قيادة لها رؤية وتؤمن برسالة المؤسسة؛ ويعلمها جميع العاملين حتى يسهموا جميعاً في إحداث التغيير المطلوب .

### 2- رؤية واحدة ورسالة مشتركة:

تحتل الرؤية والرسالة أولوية خاصة في مؤسسة القرن الـ 21 فهما بمثابة القوة التحفيزية الكبرى للقيادات والعاملين.

### 3- استراتيجيات قوية ( محورها التميز التنافسي والرضا التام للعملاء ):

فإذا كانت هناك رؤية واضحة للجميع ورسالة واضحة للجميع ( تعكس المبرر من وجود المنظمة ) وهناك قيادة قادرة على تعبئة الناس لهذه الرؤية والرسالة فلا بد من تكوين استراتيجية ملائمة للقرن الـ 21 تميل إلى أن تكون

قوية يتم وضعها في ضوء ما يفعله أفضل المنافسين، حيث تكون استراتيجيات أفضل المنافسين بمثابة الإطار المرجعي للمقارنة.

#### 4- قيم وقناعات الإنجاز ( حضارة الإنجاز ):

في مؤسسة القرن الـ 21 لابد من تكيف حضارة المؤسسة ، أي مجموعة القيم والقناعات المشتركة والموجهة للسلوك ، مع الرؤية التي تتبناها المؤسسة، والاستراتيجية الموضوعية، من أجل تحقيق الأهداف .

#### 5- نظم تشغيل سريعة ومنضبطة ( من خلال إعادة الهندسة ):

إن نظم التشغيل في مؤسسة القرن الـ 21 لابد وأن تكون غاية في البساطة ، حيث تتميز بالسرعة والدقة دون التضحية بالمتطلبات الرقابية، ومن الضروري أن يتم وضع هذه النظم من خلال إعادة هندسة العمليات.

#### 6- هيكل تنظيمي مدمج مرن وصلاحيات قرب التنفيذ:

إن الهيكل التنظيمي لمؤسسة القرن الـ 21 لابد وأن يكون مدمجاً أي مفطحاً وذلك بالإقلال من المستويات الإدارية، ليصبح هيكلًا تنظيمياً يقل فيه عدد الموظفين الداعمين ويزيد فيه عدد الموظفين المنتجين للربح، وبذلك فهو يهتم بنقل الصلاحيات قرب التنفيذ.

#### 7- موارد بشرية ماهرة ومحفزة للإنجاز:

لابد من توفير موارد بشرية ماهرة ، وذلك بالانتقاء والتدريب والتطوير والتحفيز، فبدون هذه الموارد البشرية الماهرة لا يمكن لمؤسسة القرن الـ 21 أن تحقق أهدافها بالمستوى المرجو، وكما هو معروف فإن التحدي الحقيقي يكمن في كيفية توفير هذه الموارد البشرية الماهرة في أي مؤسسة.

وباستعراض العناصر السابقة لمؤسسة القرن الـ 21 يمكننا القول بأن هناك أربعة عناصر لها أهمية قصوى وتحتاج إلى إرادة وإدارة فعالة لتحقيقها لأنها متعلقة بالبشر: فكرًا وقناعة وسلوكًا ومهارة، وتسمى هذه العناصر بالعناصر الخفيفة في المؤسسة، أما العناصر الأخرى فهي العناصر الصلبة والتي كانت مؤسسة القرن الـ 20 تهتم بها كثيرًا، وتتضمن هذه العناصر الصلبة: الهيكل التنظيمي، ونظام التشغيل، والاستراتيجية الإدارية؛ أما العناصر الخفيفة

فتتمثل في: الموارد البشرية والقيم والقناعات والرؤية والرسالة والقيادة وغيرها. (7)

وقد أكدت دراسة (فرحات غول ، 2010) أن العالم يتميز في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين بالتغير السريع وعدم الاستقرار وكثرة المتغيرات ، الأمر الذي يفرض على المؤسسات حتمية التكيف مع هذه المتغيرات من خلال تبني تفكيراً استراتيجياً مبني على المزايا التنافسية التي تحوزها المؤسسة ، والقادرة على فرض وجودها مقارنة بالمنافسين ، بناء على التشخيص الداخلي والخارجي الذي تقوم به المؤسسة، فالسبيل الوحيد لخروج المؤسسات من الظروف البيئية التقليدية (متفوقة) هو وجود إدارة قوية قادرة على استكشاف الفرص القليلة المتاحة ، بل والقادرة على خلقها واستغلالها في صالح المؤسسة ، والتقليل من المخاطر بحنكة إدارية ومهارة في التصرف ، وإعداد الاستراتيجيات التنافسية المناسبة ، وذلك من خلال الارتباط الشديد بالسوق من أجل العمل على إرضاء الزبائن عبر تحقيق المزايا التنافسية بالاعتماد على التغيير والتطوير المستمر. (8)

وبذلك فإن المؤسسة في القرن الواحد والعشرين مجبرة على اكتساب مزايا تنافسية تستطيع إعطائها مكانة مميزة بين المؤسسات العالمية ، من خلال عناصر : التكلفة ، الجودة ، الوقت ، وعلى المؤسسة العمل على تنويع مصادرها للمزايا التنافسية ، وجعلها صعبة التقليد من طرف المنافسين ، كما تجد المؤسسة نفسها أيضاً مجبرة على عدم الاكتفاء بالعمل في السوق المحلي ، بل عليها التفكير عالمياً من خلال نقل مزاياها التنافسية إلى خارج القطر المحلي، بطريقة تسمح لها بالحفاظ على تلك المزايا أو تعزيزها ، وعدم التأثر بالبعد المكاني، أو البعد النفسي. (9)

وتجدر الإشارة إلى أن حسن اختيار مجالات التنافس يعتبر من النقاط المهمة في تحقيق الميزة التنافسية ، لأن فكرة الميزة التنافسية تشير إلى أن العامل الرئيس في تحقيق التنافس الناجح استراتيجياً هو اختيار مجالات التنافس التي

تحقق للمؤسسة موقعا متميزا في السوق ، وتعتبر بمثابة حماية ووقاية لها من المنافسة العالمية الحادة.

وإذا كانت هناك حدة منافسة بين الشركات الاقتصادية فمن باب أولى أن تكون هناك منافسة بين المؤسسات التعليمية ، حيث أنها المسئول الأول عن تخريج الأيدي العاملة التي تعمل وتتنافس في هذه الشركات الاقتصادية ، فالتعليم هو سبيل جميع المؤسسات في التفوق والتميز . كما أن التعليم هو المصدر الأول للاقتصاد القائم على المعرفة ، حيث تحقيق أفضل ميزة تنافسية من خلال هذه المعرفة .

وقد أكدت دراسة ( *Maran MARIMUTHU, 2009* ) أن القدرة التنافسية تتطلب القدرة على الابداع والابتكار ، وهذا يتطلب اهتماماً برأس المال البشري، وتميز في الأداء،<sup>(11)</sup> فكلما زاد الاهتمام بتحسين الأداء وتطويره، كلما كانت هناك قدرة على التنافس بين المؤسسات المختلفة .

ففي السوق العالمية الحالية، يوجد العديد من المؤسسات المتنافسة ، ومن أجل تطوير الميزة التنافسية، فعلى المؤسسات أن تستفيد من القوى العاملة باعتبارها السلاح القادر على المنافسة، وقد أصبحت هذه المؤسسات تسعى لتحسين القوى العاملة لديها من خلال تنمية شاملة لبرامج رأس المال البشري، ليس فقط لتحقيق أهداف العمل ولكن الأهم هو لبقائها على قيد الحياة لفترة طويلة والاستدامة، وقد أصبحت هذه استراتيجية لتحسين إنتاجية القوى العاملة من أجل دفع قيمة أعلى للمؤسسات، حيث إنها ستحتاج إلى استثمار الموارد لضمان أن الموظفين لديهم المعرفة والمهارات والكفاءات التي تؤهلهم إلى العمل بفاعلية في بيئة معقدة سريعة التغير، ولذلك، فقد تبنت معظم المؤسسات مفهوم رأس المال البشري لديها كميزة تنافسية جيدة من شأنها أن تعزز أداء مؤسسي أعلى ، وبذلك تصبح تنمية رأس المال البشري جزء من جهد شامل لتحقيق أداء فعال من حيث التكلفة، وبالتالي، فإن المؤسسات بحاجة إلى فهم رأس المال البشري الذي من شأنه أن يعزز رضا الموظفين ويحسن الأداء،<sup>(12)</sup> ويتم تحسين الأداء عن طريق الاهتمام بالتعليم والتدريب

لهذا العنصر البشري ، وهذه المهمة الأولى للجامعات حيث أنها تهتم بإعداد الكوادر البشرية القادرة على دفع عجلة التنمية داخل المؤسسات المختلفة ، ومن ثم قدرة على تحسين وتطوير الأداء المؤسسي في جميع المؤسسات المجتمعية عامة ، والتعليمية خاصة ، باعتبار أن من يمتلك العنصر البشري ، يمتلك ميزة تنافسية مهمة قادرة على البقاء والنمو لمؤسساتها ، ومن ثم مجتمعاتها .

ويتضح مما سبق أن الأداء المؤسسي هو: قدرة المنظمة على استخدام جميع مواردها بكفاءة، لإنتاج مخرجات تكون متناغمة مع أهداف المنظمة ومناسبة لمستخدميها.<sup>(13)</sup> وبذلك فإن الأداء المؤسسي يعتبر منظومة تتفاعل من خلالها العناصر ( المادية والبشرية ) داخل المؤسسة مع البيئة المحيطة خارج المؤسسة لتحقيق أهداف ومخرجات فعالة قادرة على التنافس في ظل عصر المعلوماتية ، ذلك العصر الذي يتطلب من المؤسسات ضرورة أن تكون لديها ميزة تنافسية من أجل بقائها واستمرارها.

ولأن الميزة التنافسية أصبحت سببا مهما في بقاء المؤسسات ، فقد أصبحت جميع هذه المؤسسات تبحث لديها عن ميزة تنافسية تسعى من خلالها إلى التنافس والبقاء والنمو ، ومن ضمن هذه المؤسسات التي تبحث عن الميزة التنافسية : الجامعات باعتبارها الداعم والمغذي لجميع المؤسسات الأخرى بالعناصر البشرية أو بالأفكار أو الابداعات او الابتكارات ومن كل هذه المكونات تكون المؤسسات ميزاتها التنافسية .

وفي هذا الصدد أكدت الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس على تبني الجامعة لفلسفة تقوم على توجيه كافة الأنشطة الأكاديمية والإدارية والمالية نحو تحقيق رضا العملاء والأطراف المعنيين مع التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمات التعليمية التي تقدمها وصولاً بها إلى المستويات التي تحقق التميز التنافسي في سوق العمل المحلي والإقليمي والعالمي، وذلك من خلال ثقافة تنظيمية تقوم على الالتزام بالتوجه نحو المستقبل، والتحسين والتطوير المستمرين، ومشاركة الإدارة والعاملين في تحقيق الجودة والتميز في الأداء، مع وضع نظام

لتقويم الأداء الجامعي في كافة جوانبه بما يحقق المعايير الأكاديمية ومعايير الجودة الشاملة، كما أنجزت جامعة عين شمس بكلياتها المتعددة وأقسامها العلمية المتنوعة أعداداً مهولة من البحوث والدراسات العلمية التي تم نشرها من خلال المجالات العلمية والحواليات المحكمة، مما يؤكد على حرص الجامعة على تطوير وتحسين أدائها البحثي بصفة مطردة.<sup>(14)</sup> كما يتضح من ذلك حرص واهتمام جامعة عين شمس بتحسين وتطوير أدائها المؤسسي وتحقيق ميزات تنافسية تمكنها من المنافسة في سوق العمل المحلي والإقليمي والعالمي.

كما أن جامعة المجمع قد حققت العديد من الانجازات والتي تسعى من خلالها نحو النجاح و التميز ، فقد حققت الجامعة ممثلة في عمادة التعليم الإلكتروني والتعلم عن بُعد جائزة التميز في التعلم الإلكتروني في فرع الشبكات والتواصل، وقد اعتبر هذا الإنجاز دليلاً واضحاً على تميز الجامعة في مجال التعليم الإلكتروني.<sup>(15)</sup>

كما استطاعت كلية الهندسة بجامعة المجمع أن تحقق إنجازاً فريداً ومتميزاً عام 1436/1435 هـ خلال مشاركتها في أسبوع البحث العلمي بالجامعة بإنتاج علمي غزير تضمن 105 بحثاً علمياً منشوراً بدوريات ومؤتمرات علمية وكتب علمية منشورة بدور نشر عالمية ، مما أهلها إلى أن تحصل هذا العام على المركز الأول في تقييم عمادة البحث العلمي لعدد الأبحاث العلمية في المجال الهندسي ، وفي الوقت نفسه تسعى دائماً إلى تحقيق التميز والريادة في مجال البحث العلمي باعتباره أساس وعصب العمل الأكاديمي في المؤسسات التعليمية ، فهو يشكل الدعامة الأساسية للكليات والجامعات العريقة والمتقدمة.<sup>(16)</sup>

كما أحرزت جامعة المجمع مكانة جيدة وتقدماً في المجال البحثي مقارنة بغيرها من الجامعات السعودية حسب تصنيف الجامعات السعودية في قاعدة بيانات المعرفة *Web of Knowledge Thomson Reuters* ، وفقاً لما يشير إليه التقرير الذي أصدرته مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية بالتعاون مع مؤسسة تومسون " رويترز " عن مؤشرات الأداء البحثي للمؤسسات العلمية في

المملكة خلال الفترة من 2008 إلى 2012. وبحسب التقرير المشار إليه، قد حققت جامعة المجمعة تقدماً في النشر الدولي وخاصة في مجالات الهندسة والعلوم الفيزيائية والرياضيات ، وفي مخرجات التخصصات المرتبطة بعلوم الحياة كالأحياء والعلوم السريرية، والطبية والصحية، حيث حصلت على معدل استشهادات مرجعية للاقتباسات وصل الى 0,85 بينما بلغ المتوسط العالمي (1,00) في حين أن المعدل الذي حصلت عليه جامعة الملك سعود 0,99 (17). إن هذه الاضافة العلمية لجامعة المجمعة تثبت أن الجامعة تسير في الطريق الصحيح لتحقيق التنافسية في مجال البحث العلمي.

#### مشكلة البحث :

- هذا وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها جامعة عين شمس وكلياتها في سبيل تحسين وتطوير أدائها المؤسسي وتحقيق الميزات التنافسية إلا أنه مازالت هناك بعض نقاط الضعف التي أوضحتها الخطة الاستراتيجية للجامعة، والتي قد تعوق هذه الجهود، ومن أبرز هذه النقاط ما يلي: (18)
- 1- محدودية كفاية وفاعلية نظم المعلومات والاتصالات التي تربط الجامعة بوحداتها التنظيمية وكلياتها.
  - 2- الحاجة لتفعيل سياسات تسويق الخدمة التي تقدمها الجامعة.
  - 3- غياب وجود نظام لجذب الطلاب الوافدين يُستخدم فيه استراتيجية تسويقية فعالة.
  - 4- غياب توافر آليات فعالة لنشر المعلومات بين الإدارة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس.
  - 5- محدودية مشاركة العاملين والأطراف المجتمعية والطلاب في التحليل البيئي للجامعة أو في تحليل نتائجه.
  - 6- غياب تقييم أداء القيادات الأكاديمية عبر مبدأ المساءلة المحاسبية.
  - 7- قصور تنفيذ خطط الصيانة الدورية للمرافق والأجهزة والمعدات والمعامل في بعض الكليات.

- 8- تعطل وانقطاع شبكات الانترنت بكثرة في بعض الكليات مثل كليتي البنات والتربية.
- 9- نقص الأجهزة البحثية في بعض الكليات مثل كليتي البنات والتربية.
- 10- غياب الاهتمام بتوفير المستهلكات البحثية من: كيمائيات، ومعدات، ومستلزمات تشغيل.
- 11- غياب وجود قاعدة بيانات بحثية توضح أبحاث أعضاء هيئة التدريس، وتوضح الأجهزة البحثية المتوفرة في الجامعة وأماكن تواجدها.
- 12- غياب وجود نظام للاتصال بين الجامعة ومنظمات الأعمال لدعم الحركة البحثية.
- 13- عدم التناسب بين أعداد الطلاب وأعداد أعضاء هيئة التدريس مما يؤدي إلى زيادة الأعباء على عضو هيئة التدريس، مما يؤثر على الإنتاج البحثي له.
- 14- غياب وجود نظام لمراجعة اللوائح والقواعد وإجراءات العمل، وتحديد كيفية تحسينها وتطويرها لتدعيم جهود الجامعة في توكيد الجودة وتحسين الأداء.
- وعلى الرغم من الانجازات سابق الإشارة إليها في مقدمة البحث لجامعة المجمع إلا أن دراسة (خيرية الحارثي) أشارت إلى أن مشكلات التعليم الجامعي بالمملكة تتضمن عدم تحقيق مبدأ الكفاية ، وهو ما يعوق سرعة عملية التنمية ، بمعنى القصور في ارتباط تخطيط التعليم الجامعي ارتباطاً سليماً باحتياجات البلاد من الأيدي العاملة ، بينما تواجه البلاد بتخريج أعداد من تخصصات لاتدعو إليها حاجة ، وتخصصات تشكو من النقص، أيضاً عدم استثمارات التعليم للدراسات العملية والمهنية الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاج ، ورفع مستوى المعيشة، بالإضافة إلى عدم مواجهة التعليم للنقص الشديد في سائر فئات الفنيين والمهنيين ، الأمر الذي يتطلب استيراد هذه المهارات من الخارج. (19)



كما أشارت دراسة (يوسف بن محمد عبد الكريم الثويني، 2005م) أيضا إلى أنه على الرغم من أن البحث العلمي يعد الجزء الخلاق والمبدع في العمل الجامعي، إلا أن في جامعات الدول المتقدمة تمثل نشاطات البحث العلمي التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس حوالي 33% من أعباءهم الوظيفية، بينما لا تمثل هذه النشاطات أكثر من 5% من أعباء أعضاء هيئة التدريس الجامعي في الدول العربية، وترجع أسباب انخفاض نشاطات البحوث في مؤسسات التعليم العالي العربي إلى أسباب عديدة نذكر منها : إن وظيفة البحث العلمي في الجامعات العربية لا تزال تحصل على أولوية متدنية بالرغم من أن قوانين تنظيم هذه الجامعات تنص على أن البحث العلمي يعتبر من الوظائف المهمة لهذه الجامعات ، بالإضافة إلى ضعف حجم الإنفاق على هذا النوع من النشاطات نظراً لقلّة المخصصات المالية لهذا القطاع في بعض الجامعات ، مما أدى إلى عدم توافر الإمكانيات اللازمة للنهوض بالبحث العلمي في شتى المجالات ، هذا بالإضافة إلى الانفصال التام بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية في المجتمع ، مما أدى إلى عدم دراية الجامعات بالمشكلات المختلفة الموجودة في المجتمع المحيط بها ، وانعدام المناخ العلمي السليم داخل الجامعة وخاصة فيما يتعلق بالحرية الأكاديمية . (20)

وقد أكدت دراسة (يوسف بن محمد عبد الكريم الثويني ، 2005م) أن التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية يعيش في ظل ظروف وتغييرات سريعة ونقلة نوعية فكرية واجتماعية وتكنولوجية، الأمر الذي يدعو إلى ضرورة إعادة النظر ، ودراسة واقعه الحالي ، ورسم توجهاته المستقبلية التي تجعله قادراً على مواجهة التحديات التي تواجهها. (21) وبذلك يستدل على أن التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية يحتاج إلى إعادة نظر، حتى يستطيع مواكبة التغيرات من حوله ، فهذا يدل على أنه ما زال يعاني من قصور في مواجهة التغيرات المختلفة والمتنوعة .

ووفقاً لتقرير عن التعليم العالي في المملكة ، يستند إلى عدداً من التصنيفات العالمية للجامعات ، ومن ضمنها الجامعات السعودية ، تبين أن

جامعة المجمعة لم تظهر في أي من تلك المؤشرات ، وهذا يدل على أن أدائها يحتاج إلى تدعيم وتعزيز ، حتى تتمكن من الحصول على مكانة ضمن هذه المؤشرات السابقة ، مما يؤهلها إلى التنافس مع الجامعات الأخرى داخل المملكة وخارجها . (22)

### أسئلة البحث :

وتتمثل أسئلة البحث الحالي فيما يلي :

1- ما الأسس الفكرية للأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليات التربية؟

2- ما محددات تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليات التربية؟

3- ما الخلفية العامة لكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجمعة؟

4- ما واقع محددات تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجمعة من وجهة نظر عينة الدراسة الميدانية؟

5- ما أوجه التشابه والاختلاف لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطوير الأداء المؤسسي والميزة التنافسية في كليتي التربية بجامعة عين شمس والمجمعة، وتفسيرها؟

6- ما الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجمعة؟

### حدود البحث:

تمثلت حدود البحث الحالي: فيما يلي:

#### 1- حدود مجالية:

حيث يقتصر البحث على ثلاث محددات فقط يمكن من خلالها المساهمة في تطوير الأداء المؤسسي ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجمعة؛ وهي:

أ. التوجه الاستراتيجي ( وقد تم اختيار التوجه الاستراتيجي بوصفه التوجه الذي يمكن أن يفتح لكليات التربية آفاقا نحو تحقيق التحسين المستمر لأدائها في ضوء رؤية الكلية ورسالتها وأهدافها).

ب. التمكين (وقد تم اختيار التمكين بوصفه يقوم في أساسه على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من إدارة الكلية بما يمكن أن ينعكس ايجابيا حال تفعيله على تطوير الأداء المؤسسي بالكلية).

ج. التوجه نحو تسويق الخدمات التعليمية (وقد تم اختيار التوجه نحو تسويق الخدمات التعليمية بوصفه الفلسفة الإدارية التي يجب على الكلية اتباعها لتلبية احتياجات عملائها من ناحية وتطوير الخدمات التي تقدمها من ناحية أخرى , بما ينعكس على تطوير أداءها, ومن ثم تحقيق أهدافها, بما يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة) .

## 2- حدود مكانية:

حيث يقتصر البحث على كليتي التربية بجامعة عين شمس والمجموعة؛ نظراً للطبيعة الخاصة لهذه الكلية حيث إنها من الكليات التي تجمع بين الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية؛ مما يعني تنوع وثراء الخبرات الموجودة لدى أعضاء هيئة تدريسيها، كما أن كلية التربية جامعة عين شمس هي الأعرق ما بين كليات التربية المصرية.

## 3- حدود زمنية:

تم تطبيق الدراسة الميدانية بكليتي التربية جامعتي عين شمس والمجموعة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2015م-2016م.

## أهداف البحث:

تمثلت أهداف البحث الحالي: فيما يلي:

1. التعرف على الأسس الفكرية للأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليات التربية.

2. الوقوف على بعض محددات تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليات التربية.

3. الوقوف على الخلفية العامة لكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجمعة.

4. رصد وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة الميدانية حول واقع محددات تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجمعة .

5. تحديد أوجه التشابه والاختلاف لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطوير الأداء المؤسسي والميزة التنافسية في كليتي التربية بجامعة عين شمس والمجمعة، وتفسيرها.

6. التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجمعة

### منهج البحث وأداته :

يتبع البحث الحالي المنهجية المقارنة، استناداً إلى الأهداف المتوخاة من هذا البحث؛ للتعرف على المزايا التنافسية للأداء المؤسسي لكليتي التربية بعين شمس، والمجمعة .

وتمثلت أداة البحث الحالي في الاستبيان؛ بهدف الوقوف على واقع الأداء المؤسسي وانعكاسه على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجمعة.

### أقسام البحث:

يتوزع البحث الراهن على ثمانية أقسام رئيسة بيانها على النحو التالي:  
الأول: الإطار العام للبحث.

الثاني: الأداء المؤسسي بكليات التربية (إطار نظري).

الثالث: تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليات التربية (إطار نظري).

الرابع: محددات تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية بكليات التربية (إطار نظري).

الخامس: خلفية عامة عن كليتي التربية بجامعة عين شمس والمجموعة.

السادس: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها.

السابع: تحليل مقارنة لاستجابات عينة الدراسة الميدانية.

الثامن: الإجراءات المقترحة.

وفيما يلي بيان تفصيلي للأقسام من الثاني إلى الثامن.

### القسم الثاني: الأداء المؤسسي بكليات التربية (إطار نظري):

يتم تناول الأسس الفكرية المتعلقة بالأداء المؤسسي لكليات التربية في القسم الراهن من البحث من حيث ماهيته، ومقوماته، ومعاييره، ومؤشرات قياسه، وفيما يلي تفصيل ذلك.

#### أولاً: ماهية الأداء المؤسسي :

ويعرف الأداء المؤسسي بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام المؤسسي إلى تحقيقها.<sup>(23)</sup> أي أنه يعني النجاح التنظيمي ، والنجاح في تحقيق الأهداف التنظيمية .<sup>(24)</sup> وهناك من عرفه على أنه: المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، والأداء المؤسسي بهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاثة هي : أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية ؛ وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسة العامة للمؤسسة ؛ وأداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .<sup>(25)</sup>

كما عرف الأداء المؤسسي أيضا بأنه: نتيجة لمجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الموارد البشرية والمادية والبيئة التنظيمية داخل المنظمات من جهة وبين البيئة المحيطة بهم من جهة أخرى .<sup>(26)</sup>

ويعرف الأداء المؤسسي: بأنه مجموعة من العوامل التي يمكن أن تحدد الأداء الفعال كالإنتاجية، والتنمية المهنية للعاملين، والنتائج المالية، والروح المعنوية للعاملين، وتخطيط العمليات، والتخطيط الاستراتيجي .<sup>(27)</sup>

وتتلخص فلسفة الأداء المؤسسي في فاعلية مؤسسات التعليم ، بحيث يواكب التوجه العالمي القائم على مفاهيم حديثة في إدارة هذه المؤسسات ، لضمان الحصول على مركز متقدم في مجال التعليم العالمي ، وتطوير قدرات هذه المؤسسات ، وتحسين أدائها في الحاضر والمستقبل. (28)

وقد تبنى البحث الحالي مفهوم الأداء المؤسسي بأنه : المنظومة المتكاملة التي تحقق النجاح التنظيمي والفاعلية في الوصول إلى المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال تفاعل مجموعة من العوامل والموارد المادية والبشرية والبيئية داخل المؤسسة وخارجها.

ومن ثم فإن مفهوم الأداء المؤسسي في كليات التربية يتضمن : المنظومة المتكاملة التي تحقق النجاح التنظيمي والفاعلية في الوصول إلى مخرجات متميزة ، أو تحقيق أهداف متميزة في مجالات الأداء بكليات التربية ، وهم : التدريس ، والبحث العلمي ، وخدمة المجتمع ، من خلال تفاعل مجموعة من العوامل والموارد المادية والبشرية والبيئية داخل المؤسسة وخارجها.

#### ثانياً: مقومات الأداء المؤسسي :

أشارت إحدى الدراسات إلى أن أبرز مقومات الأداء المؤسسي تتحدد فيما يلي (29):

1. تبني التغيير كسياسة ثابتة على المستويات التنظيمية كافة.
2. تشجيع المديرين على ممارسة القيادة وليس الرئاسة.
3. التركيز على أن تكون المؤسسة رائدة في مجالها الرئيس.
4. توفر نظم وآليات للتحقق من المعلومات، واستنتاج حقائق المواقف التي تواجه المؤسسة، ثم التصرف بحسم.
5. تحقيق الجودة في كل أنحاء المؤسسة ومجالات الأنشطة والخدمات المقدمة داخلها .

كما أشارت الدراسات أخرى إلى أن مقومات الأداء المؤسسي تتمثل فيما يلي: (30)

1. استثمار الموارد البشرية لإعادة تشكيل القدرات التنافسية واستثمارها.
2. التزام البساطة في الهيكل الإداري ، والاتصالات التنظيمية المفتوحة.

3. تحقيق مستوى الأداء المتميز في مجالات وأنشطة المؤسسة .

ويتضح مما سبق أن مقومات الأداء المؤسسي تتمثل في : تحقيق الجودة والتميز في كل جوانب العملية التعليمية، وفي الأداء الإداري في المؤسسة ، وفي الأنشطة والخدمات المقدمة داخل المؤسسة ، مع ضرورة الاستثمار في الموارد البشرية من خلال إعدادها إعداداً جيداً، حتى يتمكنوا من تلبية احتياجات المجتمع والاقتصاد من الأيدي العاملة الماهرة التي تسهم في جودة المؤسسة وتميزها عن منافسيها .

**ثالثاً: معايير الأداء المؤسسي المتميز :**

يتضح معايير الأداء المتميز من خلال صفات المؤسسة المتميزة التي تتمثل في : (31)

1. اعتمادها على مبدأ المرونة وتدفق الحركة : باعتبار الوقت هو أكثر المصادر التي تمتلكها المؤسسة ، ويجب أن يستثمر بعناية كبيرة ، وتميل هذه المؤسسات عند اتخاذ القرار لضمان المرونة وتدفق الحركة للوصول إلى الهدف . أي أن هذه المؤسسات تراعي عنصر الوقت في سرعة تسليم منتجاتها إلى العملاء .
2. تلبية رغبات العملاء : فالعملاء هم الذين يحددون مصير المؤسسة، وليست المؤسسة هي التي تحدد المنتج، أي أن بداية المنتج تبدأ من عند رغبات المستهلك، والمؤسسة تقوم بإنتاج ما يراه العميل مناسباً .
3. الاستقلالية وروح التجديد : اتضح أن القيادة التي لا تتدخل في تصرفات العمال ، هي القيادة التي لا تعيق قدراتهم على إظهار مواهبهم وأفكارهم ، فهي تقوم بتدعيم كل محاولة هادفة من طرف عمالها ، حيث أعطيت الاستقلالية لكل الأفراد والوحدات مهما كان مستواها .
4. تحقيق الانتاجية من خلال دافعية العمال : فهم المنفذون للاستراتيجية المحددة من طرف المؤسسة ، والاهتمام بهذا العنصر لا بد أن يكون بنفس الأهمية التي يؤثر بها على نجاح تطبيق الاستراتيجية ، حيث لا بد أن يسود مبدأ احترام العمال وتقديرهم والثقة فيهم ، حتى يشعرون

بالانتماء، ومن هنا يتضح أن التميز يكون من خلال الاحترام الجاد للأفراد، والعمل على تدريبهم، وبناء الأهداف وإعطائهم الفرصة لتحقيق تلك الأهداف من خلال تحفيزهم، لأن كلما كانت هناك حوافز للعمال فإن مستوى أدائهم يرتفع، والعكس صحيح، فعندما يفقد العامل إلى التحفيز فإن مستواه ينخفض.

5. التجمع حول قيم أساسية: إن تحديد القيم ونشرها ليس بالأمر السهل، فيجب أن يكون لدى التنظيم القدرة على استخراج الطاقات، وإتاحة الفرصة للعمال لإظهار مواهبهم وكل ما يمكنهم القيام به، حيث يمكن للمؤسسات أن تؤثر على العاملين بها من خلال القيم السائدة بالمؤسسة والتي تؤثر في تصرفات العمال، فالمساهمة الأساسية للقادة هي توضيح القيم وتبسيطها لكل فرد بالمؤسسة.

6. أن تقتصر المؤسسة على ما تعرف لإنجازه: أي يجب التزام المؤسسة بالتوجه نحو النشاط الذي تتقنه، أي التزامها بنشاطها الأصلي، ذلك أن التنوع في النشاط يؤدي إلى تخفيف التركيز المطلوب من قبل المؤسسة، كما يؤدي إلى التشتت، وارتفاع حجم الموارد المادية والبشرية التي يحتاجها هذا التنوع والتوسع.

7. هيكل إدارية بسيطة وخفيفة: أي أن الهيكل التنظيمي للمؤسسات لا يأخذ شكل المصفوفة، بل لابد أن يتسم بالبساطة، والاداريون في القمة عددهم قليل، فالمؤسسات المتميزة مرنة جدا في مواجهة الظروف سريعة التغير في محيطها، وبذلك يمكن للتنظيم المؤسسي استخدام الأقسام أو الوحدات الصغيرة، كما يمكن إعادة تنظيم نفسها بمرونة عالية وبشكل متكرر كلما دعت الحاجة إلى ذلك، كما يمكن استخدام التشكيلات المؤقتة، مثل: الفرق الخاصة، لكن هذه العملية تحدث عند الأطراف، أما الصيغة الرئيسة للتنظيم فتبقى ثابتة إلى حد بعيد.

8. الربط بين صفة الجدية والمرونة: أن تتمتع المؤسسات بصفة المركزية واللامركزية في نفس الوقت، حيث نجد من ناحية أنها تترك حرية



الحركة واتخاذ القرارات لوحدها التنظيم عند الخط الأدنى من التنظيم ، وفي نفس الوقت نجد أن المؤسسة كلها تدور حول القيم الأساسية التي تتميز بها المؤسسة .

9. ومما سبق يتضح أن المؤسسة المتميزة هي التي تعطي أهمية للعاملين بها ، لأنهم من يقومون بتنفيذ الاستراتيجية ، كما تبذل الجهود من أجل عدم تضييع الوقت عند تحقيق أهدافها ، كما تحرص على أعلى مستويات الجودة لمنتجاتها وخدماتها ، من أجل الحفاظ على صورة المؤسسة في نظر عملائها الحاليين ، والعمل على جذب عملاء جدد ، كما تحرص على تنمية روح الإبداع ، والقيم التي تساعد المؤسسة على تميزها عن منافسيها ، خاصة في ظل بيئة محيطية سريعة التغير .

وتتطبق بعض المعايير السابقة على الأداء المؤسسي بكليات التربية ، فتكمن معايير الأداء المتميز بها في : احترامها لقيمة الوقت ؛ وتلبية رغبات المجتمع في تخريج جيل مفكر واع لدوره في تنمية المجتمع ، والوفاء بمتطلبات هذا المجتمع ؛ وتحقيق الانتاجية من خلال منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس والموظفين ؛ والتجمع حول قيم أساسية لتمكين العاملين داخلها من تحمل المسئوليات وتحقيق الأعمال ؛ وهيكلية إدارية بسيطة وخفيفة من أجل انجاز الأعمال بشكل أسرع وأكفأ ؛ وأن تجمع إدارة الكلية أو الجامعة بين صفتي الجدية والمرونة، أي أن تجمع بين المركزية واللامركزية .

#### رابعاً: مؤشرات قياس الأداء المؤسسي :

مؤشرات قياس الأداء في المؤسسات الربحية تتمثل في : (32)

1. الربحية : هي نسبة صافي ربح المؤسسة.
2. الحصة السوقية: هي حصة المؤسسة من المبيعات أو الخدمات التي تقدمها في سوق السلع أو الخدمات. رضا الجمهور: هو درجة رضا العملاء من خلال تحقيق أقصى منفعة ممكنة إما بتخفيض السعر واما بزيادة الخدمات المقدمة واما بتحسين الجودة أو جميعها معا .

3. درجة دعم القيادة: وتشمل درجة التزام القيادة باستراتيجية المؤسسة ودرجة وعي الإدارة بمتطلبات التنفيذ .
4. درجة المكاسب والنتائج: وتشمل كم المخرجات التي تقدمها المؤسسة ونوعيتها .
5. الموظفون: هم كافة العاملين بالمؤسسة .
6. ويتضح مما سبق أن هذه المؤشرات للمؤسسات الربحية ، ويستدل منها على مؤشرات الأداء للمؤسسات غير الربحية ، بما في ذلك كليات التربية ، ومن هذه المؤشرات ما يلي :
7. الربحية : وتتضمن مدى استفادتها من البحث العلمي ، ومن الاستشارات العلمية للأفراد والمؤسسات ، ومن الشراكة بينها وبين القطاع الخاص .
8. الحصة السوقية : وتأتي من سمعتها الأكاديمية والبحثية بين نظرائها من الجامعات الأخرى ، ومدى جذبها للطلاب والباحثين .
9. رضا العملاء : ويتمثل هؤلاء العملاء في رضا المجتمع والمؤسسات الاقتصادية وأولياء الأمور وأصحاب الأعمال عن مخرجات تلك الكليات .
10. درجة دعم القيادة : أي أن تكون قيادة هذه الكليات واعية برسالة المؤسسة ، ولديها رؤية مستقبلية لوضع هذه الكلية في المستقبل ، ولديها الوعي الكامل بمتطلبات التنفيذ لرؤية الكلية ورسالتها وتخطيطها المستقبلي .
11. درجة المكاسب والنتائج : وتشمل مخرجات الكلية من حيث الكم والنوعية .
12. الموظفون : وهم جميع العاملين بالكلية من أعضاء هيئة تدريس ومعاونيهم والموظفين ، أن يكونوا جميعا على كفاءة عالية حتى يسهموا في تخريج طلاب على قدر من الوعي والثقافة بمتطلبات

عصرهم ومجتمعهم ، وسوق العمل في هذا المجتمع ، حتى يسهموا في خدمة المجتمع ورفعته وكفاءته .

### القسم الثالث: الميزة التنافسية المستدامة بكليات التربية:

#### (إطار نظري)

سيتم معالجة الأسس النظرية المرتبطة بالميزة التنافسية المستدامة لكليات التربية في هذا القسم الراهن من البحث من حيث نشأتها، وماهيتها، وأسباب ظهورها، وأهميتها، وأهدافها، وخصائصها، ومحدداتها، ومصادرها، ومعايير الحكم على مدى ملائمة وجود الميزة التنافسية ومؤشرات قياس التنافسية. وفيما يلي بيان تفصيلي لذلك.

#### أولاً: نشأة الميزة التنافسية :

مصدر هذا المفهوم يعود إلى وقت ليس ببعيد حيث كان مفهوم "الميزة التنافسية" هو حجر الزاوية في تحديد مسارات ومجالات التخصص وتقييم العمل بالنسبة للمؤسسات ويتجسد ذلك في كتابات ريكاردو ، وفي منتصف السبعينات من القرن الماضي ظهر مفهوم جديد يتمثل في الميزة التنافسية أي أنها التحدي الذي يتمثل في كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية مثل تحويل الموقع الاستراتيجي للمؤسسة إلى مركز لتجميع المكونات السلعية نتيجة القرب من الأسواق الدولية ، منذ ذلك الوقت بدأ الاهتمام ينصب حول الميزة التنافسية . (33) وفي أواخر السبعينيات يرجع ظهورها من خلال شركة ماكينزي للاستشارات اعتماداً على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزو الأسواق العالمية بفضل قدرتهم على معرفة اختيار ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول في معارك من موقع قوتهم ، وفي الثمانينيات بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار على نطاق واسع بين المؤسسات الأمريكية وخاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر في السنوات 1980م ، 1985م ، وبداية من ذلك التاريخ أصبح مفهوم الميزة التنافسية يأخذ مكانة مهمة في عالم الأعمال والإدارة مما أدى إلى فهم معناها وتقنياتها . (34)

وفي نهاية الثمانينيات من القرن العشرين يرجع تداول وانتشار مفهوم الميزة التنافسية وأساليب اكتسابها ودعمها إلى كتابات مايكل بورتر في هذا المجال ، ثم تعددت بعد ذلك الكتابات في هذا المجال حيث قدم أوكلاند استراتيجيات ثلاثة لتحقيق التنافسية وهي التميز بالتكلفة ، استراتيجية الجودة الشاملة ، ثم استراتيجية التجديد والابتكار ، باعتبار أن تلك الاستراتيجيات تمثل بدائل أمام المؤسسة يمكن اختيار أحسنها ، كما يمكن اعتماد جميعها في آن واحد ، ويرى مايكل بورتر أن الميزة التنافسية تمر بأربع مراحل تختلف كل مرحلة في خصائصها ، وأوضح أنه من الضروري أن تمر الميزة التنافسية بجميع هذه المراحل ، وكذلك ليس ضروريا ترتيبها ، وفيما يلي هذه المراحل : (35)

1. مرحلة قيادة عوامل الانتاج : تعتمد الميزة التنافسية في هذه المرحلة على عوامل الانتاج (المنافسة السعرية) ، ولكن عوامل الانتاج فقط يجعل من الميزة التنافسية ميزة هشة يمكن فقدها بسرعة ، أي تكون غير مستقرة .
2. مرحلة قيادة الاستثمار : وتقوم بالاستثمار في التسهيلات الانتاجية الحديثة ، والتطوير التقني ، وتتسم الميزة في هذه المرحلة بأنها أكثر استقرارا أو تقدما عنه في المرحلة الأولى ، وقد نحت بعض الدول النامية في الوصول إلى هذه المرحلة ( تايوان ، هونغ كونغ ، سنغافورة ، البرازيل ، كوريا ، أسبانيا ) .
3. مرحلة قيادة الابتكار : هنا يقل دور المنافسة السعرية المسندة إلى انخفاض تكاليف الانتاج ، ويزداد دور المنافسة المعتمدة على التكنولوجيا .
4. مرحلة قيادة الثروة : في هذه المرحلة تراجع وتدهور للميزة التنافسية ، نظرا لتراكم الثروة في المراحل الثلاث السابقة ، ورغبة المؤسسات في الحفاظ على الاستثمارات والابتكارات دون الاهتمام بالتطوير ، وهذا ما يجعلها تفقد ميزتها التنافسية في الأسواق الدولية ، نظرا لانحصار

المنافسة المحلية نتيجة الرغبة في المحافظة على الوضع القائم ، ومن

ثم تفقد المؤسسات المحلية ميزتها التنافسية لصالح المؤسسات الأجنبية

### ثانياً: ماهية الميزة التنافسية :

تعرف القدرة التنافسية بأنها : قدرة المؤسسة على تطوير مواردها ، وذلك باستخدام العمليات التنظيمية، لتحقيق هدف استراتيجي، وتعتبر هذه القدرات التي تعتمد على المعلومات هي العنصر الحاسم للسعي لتحقيق الميزة التنافسية .(36) ومن هذا التعريف فإن الميزة التنافسية مصدرها المعرفة ، وهي عنصر مهم وحاسم ويضمن للمؤسسة ميزة تنافسية دائمة ، لأنها متجددة ومتغيرة ، ومن ثم تضمن تجدد الميزة التنافسية للمؤسسة واستمرارها .

كما عرف علي السلمي القدرة التنافسية بأنها : المهارة والتقنية و القدرات المتميزة التي تستطيع المنظمة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين ، هما : إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يقدمه لهم المنافسون، وتأكيد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.(37)

كما عرفت إحدى الدراسات بأنها : عنصر التفوق للمنظمة الذي ينشأ من اتباعها لاستراتيجيات مبتكرة تهدف إلى تلبية احتياجات العملاء بطريقة أفضل من طرق المنافسين.(38)

القدرة التنافسية هي المهارة أوالتقنية أوالمورد المتميز أما الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تطبيق هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومها الواسع ،إذا توجد علاقة طردية بين الريادة والميزة التنافسية حيث تزيد الريادة من قدرة المنظمة على التميز عن غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.(39)

وهناك وجهات نظر مختلفة في الميزة التنافسية ، وكل من هذه الجهات

يركز على مجال معين تحقق المنظمة من خلاله الميزة التنافسية لها ، فجوهر

الميزة التنافسية يركز على القيمة التي يمكن للمؤسسة ان تخلقها لعملائها. وبذلك يعرف (Hofer) الميزة التنافسية من حيث التركيز على أنشطة المؤسسة فهي : المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها؛ أما (Fahey) فيعرفها من حيث المكانة الذهنية للمؤسسة فهي : أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها إيجابيا عن منافسيها من وجهة نظر العميل ؛ أما (Rapport) فيعرفها من حيث الكلفة فيتضمن : قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون ؛ أما (Evans) فيعرفها من حيث قيمة للزبون فيتمثل في : القدرة على تقديم قيمة متفوقة للزبون ، ويتضمن تعريف (Macmillan and Tampo) للميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان تنافسها مع الآخرين . (40)

ولتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فلا بد لها من التركيز على مواردها الحالية واستغلال فرص العمل الحالية بها ، وتطوير المؤسسة في نفس الوقت ، لذا يجب عليها الاهتمام بجيل جديد من الموارد من أجل الحفاظ على قدرتها وميزتها التنافسية ، وتحقيق هذا التوازن بين الموارد الحالية والمستقبلية يمثل استراتيجية فعالة ، وموارد المؤسسة هي التي تسمح لها بالتفوق على الآخرين . والميزة التنافسية المستدامة تعني : نحو استراتيجية ديناميكية قائمة على الموارد ، أي أنها تمثل قدرة المؤسسة على توليد الموارد اللازمة لمواجهة الحاجات الوطنية، أي أن الميزة التنافسية تفترض ركيزتين أساسيتين هما : إدارة الموارد و تنمية الموارد. (41)

التنافسية Competitiveness: تشير التنافسية إلى الأداء الخاص بقطاع ما وقدرته على تقديم أفضل الخدمات في سوق معين، وعلاقة ذلك بقدرة وأداء القطاعات الأخرى التي تنتج نفس الخدمات في إطار نفس السوق. (42) ويعرفها المنتدى الاقتصادي العالمي بأنها :مجموعة السياسات والعوامل التي تحدد مستوى الإنتاجية. (43) أو هي : قدرة المؤسسة على خلق ونتاج وتوزيع المنتجات أو الخدمات وطنيا وعالميا ، مما يكسب المؤسسة عوائد متزايدة لمواردها ، ومنتجاتها . (44)

ومما سبق يعرف البحث الحالي الميزة التنافسية بأنها : قدرة المؤسسة على اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تطبيق هذا الاكتشاف ميدانيا ، مما يجعلها تحافظ على وضعها ، ومكانتها بين نظرائها داخل المجتمع ، بل وتسعى إلى تطوير هذه المكانة باستمرار .

ومما سبق يعرف البحث الحالي الميزة التنافسية لكليات التربية بأنها : قدرة كليات التربية على إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع في مجالات الأداء المؤسسي :التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع .

وبذلك تنشأ الميزة التنافسية في كليات التربية بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع في مجالات الأداء المؤسسي ، والتي تتضمن : التدريس ، والبحث العلمي ، وخدمة المجتمع . فعلى كليات التربية تطويع التدريس الفعال ، والبحث العلمي لخدمة المجتمع من خلال إمكانية تطبيق البحث العلمي في الواقع ، وتطويره لحل المشكلات في المجتمع ، مما يحافظ لكليات التربية على مكانتها بين نظرائها داخل المجتمع ، مع السعي إلى تطوير هذه المكانة باستمرار .

والذكاء التنافسي هو: عملية جمع المعلومات ، وتحليلها ، ومن ثم استخدامها في صنع القرارات،<sup>(45)</sup> مما يؤدي إلى تطور المؤسسات لاعتمادها على المعرفة كعنصر أساسي في اتخاذ القرارات التنافسية بينها ، وبين نظرائها ، وللحفاظ على مكانتها في المجتمع .

#### ثالثاً: أسباب ظهور الميزة التنافسية :

تتعدد الأسباب التي جعلت الميزة التنافسية ركناً أساسياً في نظام الأعمال الجديد، والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة إيجاد وتنمية الميزة التنافسية ما يلي: <sup>(46)</sup>

1. ظهور تكنولوجيا جديدة: إن ابتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج، وطرق التسويق، والإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى الخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن .

2. ظهور حاجات جديدة للمستهلكين أو تغييرها: تعد حاجات ورغبات المستهلك متجددة باستمرار وهذا نتيجة لانتشار الوعي الاستهلاكي، وارتفاع المستوى المعيشي، وعليه فلا بد من حدوث تجديد للميزة التنافسية الحالية أو تنمية لميزة تنافسية جديدة .
  3. ظهور قطاع جديد في الصناعة: إن ظهور قطاع صناعي جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه خلق ميزة جديدة .
  4. تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: إن الميزة التنافسية تتغير بتغيير التكاليف المطلقة أو المدخلات مثل: العمالة، المادة الأولية، الطاقة، وسائل الإنتاج ، وغيرها من المدخلات .
  5. تعدد الفرص في السوق العالمي نتيجة تحرير التجارة الدولية .
  6. وفرة المعلومات عن مختلف الأسواق نتيجة تطور أساليب بحوث السوق والشفافية التي تتعامل بها مختلف المؤسسات .
  7. سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف وحدات وفروع المؤسسات بفضل شبكة الإنترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة.
  8. تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع مختلف عمليات الإبداع والابتكار .
  9. زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة ،والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد، وتحول السوق إلى سوق مستهلكين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين ان فتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات والمزايا التنافسية .
- ويتضح أن كل هذه العوامل ستدفع المنافسين إلى بذل جهد أكثر لمزيد من التنافس، كما أن وفرة المعلومات والتدفق السريع لنتائج البحوث والتطورات التقنية يبسر للمؤسسات الدخول في مشروعات مهمة لتطوير منتجاتها، مما



يوفر الاستثمارات للمؤسسة ، وهذا ما يزيد بدوره من الجهود التنافسية، ومن ظهور مزايا تنافسية جديدة للمؤسسة ، وتميئها وتطويرها باستمرار .

رابعًا: أهمية الميزة التنافسية :

وللميزة التنافسية أهمية ، تتضمن ما يلي : (47)

1. خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم ، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم .

2. تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء ، مع امكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافس .

ويتضح مما سبق أن أهمية الميزة التنافسية تكمن في : تلبية احتياجات العملاء ، مما يؤدي إلى التميز فمن خلال تلبية حاجات العملاء تكون المؤسسة قد حققت هدفها الذي وجدت من أجله ، فالعميل هو الأساس ، هذا من جهة ، ومن جهة أخرى فإنها تسعى إلى التطور بتطور رغبات عملائها واحتياجاتهم ، فالرغبات والاحتياجات ليست ثابتة ، بل متغيرة بتغير العصور والأجيال ، مما يضمن للمؤسسة النمو والتطور المستمرين، ومن ثم ميزة تنافسية مستدامة .وبذلك يتضح أهمية الميزة التنافسية في تفوق المؤسسة ، وخروجها من ظروفها وبيئتها التقليدية إلى بيئة أساسها التغيير والتطوير ، وسبيلها إلى ذلك أن يكون لديها إدارة قوية ، وأداء مؤسسي متميز .

وقد أشارت دراسة (Johnand Fahy others , 2010) أن الولايات المتحدة الأمريكية قد وصفت التعليم العالي بأنه صناعة تنافسية للغاية، وأن المؤسسات التي تفشل في تأمين وضع تنافسي قوي سوف تفقد التمويل، لذا يجب على جميع المؤسسات أن تستهدف مزايا تنافسية من أجل بقائهم واستمرارهم . (46)ومن ثم فإن الميزة التنافسية هي أساس الأداء الجيد والمتميز في مؤسسات التعليم العالي.

**خامسًا: أهداف الميزة التنافسية :**

تسعى المؤسسة للوصول إلى درجة التميز بهدف تحقيق الأهداف التالية:<sup>(47)</sup>

1. خلق فرص تسويقية جديدة .
2. دخول مجال تنافسي جديد .
3. تكوين رؤية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها ، والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها .
4. إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء .
5. تحسين ثقة وأداء العاملين للعمل .
6. تحسين المشاركة والمسئولية المجتمعية .
7. تحسين نوعية المخرجات .
8. العمل على إيجاد بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر .
9. تحقيق مستويات إنتاجية أفضل .

ويتضح مما سبق أن هدف المؤسسات بشكل عام ، والمؤسسات التعليمية وما تتضمنه من كليات التربية بشكل خاص ، تتمثل في : إيجاد فرص تسويقية جديدة لأبحاثها وخريجها ، مع تكوين رؤية جديدة لها ، تمكنها من دخول مجالات تنافسية جديدة ، من خلال تحسين أداء العاملين بها ، وتحسين المشاركة والمسئولية المجتمعية ، وتلبية رغبات عملائها واحتياجاتهم ، ويتضمن هؤلاء العملاء المجتمع ، وسوق العمل ، وأصحاب الأعمال ، فمن خلال رضا هؤلاء العملاء عن خريجي كليات التربية ، تكون الكلية بذلك قد حققت أهدافها ، وتحسنت مخرجاتها ، ومن ثم يتحسن أداؤها ويتطور مما يؤدي إلى استدامتها في ظل عصر متغير .

**سادسًا: خصائص الميزة التنافسية :**

من أهم خصائص الميزة التنافسية مايلي :<sup>(50)</sup>

1. أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السابق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.

2. أن تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
  3. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
  4. أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ، أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.
  5. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها على المدى القصير والبعيد .
- ويتضح مما سبق أن الميزة التنافسية لا بد أن تكون : مستمرة ، ومتجددة ، ومرنة ، وأن تتناسب مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد .

#### سابعاً: محددات الميزة التنافسية :

إن تنافسية المنتجات السلعية والخدمية محصلة لعوامل عديدة متداخلة ومتباينة في أنماطها وتأثيرها، ويمكن إيجاز أبرز محددات التنافسية للمنتجات السلعية والخدمية في: (51)

1. دور الحكومة: تلعب الحكومة دوراً هاماً في زيادة تنافسية السلع والخدمات من خلال توفير خدمات البنية التحتية المساندة، وإشباع السياسات الاقتصادية والإجراءات الإدارية المعززة للتنافسية، بالإضافة إلى وضوح وشفافية القوانين المنظمة للبيئة الاستثمارية .
2. تكاليف الإنتاج: ويعتبر هذا العنصر من أهم محددات التنافسية لارتباطها بتحديد أسعار المنتجات، وترتبط التنافسية بعلاقة عكسية مع تكاليف الإنتاج، بمعنى أن التنافسية لمؤسسة معينة تزداد كلما تمكنت المؤسسة من تخفيض تكاليف إنتاجها .

3. الجودة والنوعية: تتعزز تنافسية المؤسسة من خلال رفع وتحسين مستوى جودة ونوعية منتجاتها، وذلك عن طريق الاهتمام بنوعية وجودة الإنتاج، ومستوى مهارات العاملين، ومدى استيعابهم للتكنولوجيا الحديثة، ومن ثم مستوى إنتاجيتهم . ويتحقق التمييز النوعي لمنتج معين من خلال كفاءة نظام التسليم والسوق والتوزيع وخدمات ما بعد البيع .
4. الكفاءات: دور الكفاءات يعد عامل محدد لتنافسية المؤسسة، لذلك فإن بقاء المؤسسة واستمرارها كنظام مفتوح مرهون بمدى كفاءة مواردها البشرية، وبما يمتلكونه من قدرات ومهارات، وما يتمتعون به من رغبة في العمل، لذا فالموارد البشرية هي العنصر المهم والحاسم في تفعيل الموقع التنافسي للمؤسسة .
- وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن محددات الميزة التنافسية في التعليم العالي تكمن في : (52)
1. العوامل الداخلية والخارجية لمؤسسات التعليم العالي والتي تولد المزايا التنافسية.
  2. إقامة علاقة مع أصحاب المصلحة أو العملاء ، ويقصد بهم كل من له صلة بمؤسسات التعليم العالي وبالمزايا التنافسية لهذه المؤسسات .
  3. الموقع : والذي يتحدد من خلال علاقة مؤسسات التعليم العالي ببيئتها الخارجية، ومدى خدمتها لهذه البيئة المحيطة بها .
  4. القدرة على الأداء المتميز الذي يعطي الجامعة مكانة متميزة .
  5. سمعة الجامعة ومكانتها بين الجامعات الأخرى ، وموقعها من التصنيف العالمي .
  6. تميز أعضاء هيئة التدريس، وتميز انتاجهم العلمي، والنشر في المجالات العالمية الرائدة .
  7. نمو أعداد الطلاب ، واستمرار نجاح الطلاب في جميع الأعوام .
- وبذلك فإن المنافسة الفعلية بين الجامعات عامة ، وكليات التربية خاصة ، تجبرها على وضع استراتيجيات تنافسية مبتكرة بهدف كسب العملاء والاحتفاظ بهم

في وتوسيع مشاركتها في سوق العمل ، والاحتفاظ بمكانتها الأكاديمية بين أقرانها ، وأيضا إعادة النظر في الأعمال الأساسية لهذه المؤسسات، والتي تتضمن التعليم الأكاديمي، والبحث العلمي ، وخدمة المجتمع ، من أجل تحقيق استراتيجيات تنافسية واضحة، ومساعدة هذه المؤسسات في اكتشاف وتحديد مكانتها داخل مجتمعها، وزيادة نمو أعداد طلابها ونجاحهم ، وتميز أعضاء هيئة التدريس بها ، وتميز أبحاثهم وأعمالهم .

مما سبق يتضح أن الميزة التنافسية ليست نوعا واحدا لكل المؤسسات ، ولذلك فإن لها محددات . وتتمثل محددات الميزة التنافسية لكليات التربية في : دور الحكومة الذي يتمثل في وضع سياسات وإجراءات إدارية تحقق التنافس بين الكليات ، والجودة في نوعية الأبحاث المقدمة داخل الكليات ، ونوعية التعليم المقدم داخلها، وكفايات وكفاءات أعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين في هذه الكليات ، وأيضا الإدارة الجيدة لمواردها الداخلية الخارجية، وقدرتها على التكيف مع بيئتها الخارجية المتغيرة باستمرار، وتقديم خبرات تعليمية مبتكرة بما يحقق الميزة التنافسية . وبذلك فإن التنافسية تعكس: قدرة المؤسسة على إرضاء المجتمع بمؤسساته المختلفة ، والاستجابة لمتطلباته ، والتميز أو الاختلاف عن المنافسين، وتحقيق النتائج التي تضمن الاستمرار للمؤسسة.

ومن هنا فإن على مؤسسات التعليم العالي عامة ، وكليات التربية خاصة تقديم الخدمات التي يحتاجها المجتمع ، وإعداد المهنيين الذين يعملون في المؤسسات المختلفة ، والتعاون مع هذه المؤسسات للابتكار، وخلق المزايا الاقتصادية لهذه المؤسسات ، ومن ثم للمجتمع . وبذلك فإن الفوائد الاقتصادية والاجتماعية التي حققتها مؤسسات التعليم العالي تعد فوائد كبيرة، مما يساعدها لتكون أكثر قدرة على المنافسة في السوق التعليمي، إلى جانب إنجاز مهمتها في المجتمع .

#### ثامناً: مصادر الميزة التنافسية:

أشارت العديد من الدراسات إلى أن هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في : المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، والقدرات ، والذكاء) ، والموارد المتميزة (كالموارد المالية، والموارد البشرية ) ، إن محاولات تفسير الميزة

التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية ، ويمكن من خلال توفير هذين المصدرين واستغلالهما بفاعلية الحصول على المصادر التالية: (53)

1. **الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الامثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.
2. **الجودة:** نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية.
3. **المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطاً أساسياً ضمن سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمراً ضرورياً للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة. فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في نقل المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

كما يقصد بالمعرفة الخبرة والتجارب المتراكمة لدى الأفراد العاملين في الشركة، حيث أصبحت المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، ومنه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تبتكر المعرفة الجديدة، وتجسدها من خلال تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة .

4. **الإبداع:** إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع و التركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى للأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

5. **الزمن:** يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، و هنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي: تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج، وتخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات، وتخفيض زمن الدورة للعميل (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج و التسليم).

6. **الابتكار:** والذي يعني التحسين المستمر بإدخال الأفكار الجديدة دائماً على المنتج أو الخدمة المقدمة، مما يضمن استمرارية المؤسسة في التنافس.

7. **المرونة:** فهي تعني مواجهة تحديات المستقبل. أي أنها تعني مسايرة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن .

وإضافة إلى ما سبق فقد أكدت دراسة (وسيلة بوازيد، 2012م) على أن هناك ثلاثة مصادر رئيسة تخلق وتحقق للشركات ميزة تنافسية وهي: التفكير الاستراتيجي، والإطار الوطني، ومدخل الموارد.<sup>(54)</sup> وبذلك يتضح أن هناك مصادر للميزة التنافسية منها: المصادر الداخلية و المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، والطاقة

والموارد الأولية، وكذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، وطرق التحفيز، ونتائج البحث والتطوير والإبداع والمعرفة. أما المصادر الخارجية فتتمثل في متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها، ويمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية، والعلاقة مع الآخرين .

وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن المصدر المضمون في استمرار الميزة التنافسية هو المعرفة ، كما أشارت دراسات أخرى أن المعرفة أساس ابتكار الميزة التنافسية والمحافظة عليها من خلال شروعاتها بعمليات منهجية مبتكرة ومتجددة تجعل المؤسسة قادرة على إضافة الشيء الجديد وتحقيق سبق قبل المنافسين ، إن التنافس المعرفي : هو الذي يبني على أساس إبداع معرفة جديدة كقيمة فريدة ، كما أنه يعني الاستفادة من المعرفة كسلاح في التنافس وخلق القيمة ، وبلوغ الميزة التنافسية ، ومن ثم تحقيقها ، وبناء على ما تقدم يتضح أن التنافس من خلال المعرفة سيمكن المنظمة من مواكبة واستيعاب الابتكارات الجديدة والمعارف الحديثة في إنتاج السلع والخدمات ، مما يؤدي إلى ضمان الميزة التنافسية واستدامتها . (55)

وقد أكدت دراسة(عفاف السيد بدوي عبد الحميد ، 2013م) أن التحولات في البيئة الاقتصادية المحلية والإقليمية والدولية أدت إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات على المستويات كافة ، كما اتسم اقتصاد المعرفة بالتعقيد والديناميكية، وأصبحت المعرفة مورداً استراتيجياً يتنامى بشكل تراكمي ويؤثر بشكل كبير على المركز التنافسي للمؤسسة ، وقد أصبح رأس المال الفكري في ظل ذلك الاقتصاد التنافسي وعصر المعلوماتية هو رأس المال الحقيقي للمؤسسات باعتباره الركن الذي يلعب الدور الرئيسي في عملية الابتكار والتجديد، وهو القائد في عملية التغيير والإبداع، وبالتالي هو القادر على تحويل المعرفة إلى قيمة ومن ثم إلى ميزة تنافسية، مما يعني أن مركز الثقل في توليد القيمة قد انتقل من استغلال الموارد الطبيعية (المادية) إلى استغلال الأصول الفكرية (غير



الملموسة) ومن قانون تناقص العوائد (الذي ينطبق على السلع المادية) إلى قانون تزايد العوائد (فيما يتعلق بالمعرفة والأفكار)، حيث يؤدي استغلال هذه الطاقات دوراً مهماً في جعل الأصول غير المادية (رأس المال الفكري) ميزة تنافسية من خلال تدعيم الإمكانات والطاقات البشرية ومساعدتهم في اكتشاف مهاراتهم ، لذا فرأس المال الفكري يعد أحد الأدوات الرئيسة في تطوير بيئة العمل ، ودعم الميزة التنافسية ، وهو المعرفة التي يقصد بها (المهارات، الخبرات، والتعليم المتراكم في العنصر البشري) التي يمكن تحويلها إلى قيمة ، إن الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات والاستراتيجيات بما يضمن للمؤسسة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة. (56)

ويقصد برأس المال البشري المتميز هو الذي يضم الأفراد ذوي المواهب المتميزة والذين لديهم القدرة على التفكير الإبداعي الذي يؤثر في الأنشطة الحيوية للمؤسسة ويعمل على جذب العملاء ، مما يؤدي في النهاية إلى تميز المؤسسة على منافسيها ؛ أما الإبداع والابتكار فهو العامل الرئيسي في قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بمكانتها بين المؤسسات المنافسة، فكلما زادت سرعة وجودة الابتكارات التي تقدمها المؤسسة كلما احتفظت المؤسسة بتفوقها على المنافسين، وبالتالي لا بد أن تحرص المؤسسات على تحفيز العاملين بها وحثهم على الإبداع المستمر الذي يضمن تحسين مستويات جودة المنتجات والخدمات ؛ أما التعلم فهو السبيل الوحيد لنشر المعرفة والذي يمكن اعتباره الوجه الآخر المكمل للابتكار بحيث لا يمكن الحديث عن الابتكار بدون نشره في أرجاء المؤسسة عن طريق التعلم الذي يعرف بأنه "ظاهرة جماعية لاكتساب وإعداد الكفاءات التي تتيح تغيير طريقة ممارسة الأعمال" أي أن التعلم لا بد وأن ينعكس إيجابياً على نتائج الأعمال بما يجعله أداة فعالة في تحقيق ودعم الميزة التنافسية ، ومن الجدير بالذكر أنه لكي يكون التعلم مصدراً للميزة التنافسية لا بد وأن يتسم بالاستمرارية وأن يكون مسئولية الجميع وأن تتعدد مصادره، وأن يكون هو نمط الثقافة السائد في المؤسسة ، وبذلك فإن هناك عاملاً مهماً يعطي المؤسسة القدرة على الاستمرارية في امتلاك

القدرة والميزة التنافسية : هو المعرفة، لذلك تسعى المؤسسات بشكل دائم إلى معرفة كيفية الوصول إلى هذا العامل، فالمعرفة تعتبر مصدراً أساسياً للميزة التنافسية. (57)

والجامعات تتحمل المهام الريادية في العديد من المجالات ، مثل: المعرفة التسويقية، وخلق التعاون مع جميع المؤسسات داخل المجتمع ، وأيضاً مع المؤسسات التي تأخذ بعداً أكاديمياً، كما أنها تتبادل المعرفة مع كل الجهات المجتمعية ، والتدريب من أجل رفع مستويات المهارة، وبذلك فإن الجامعات تلعب دوراً مهماً في الاقتصاديات " القائمة على المعرفة" من خلال صنع الأفكار التي تتدفق من الأنشطة البحثية الأساسية والتطبيقية ، ويشار إلى الجامعات على نطاق واسع على أنها مؤسسة ممثلة لأنظمة الابتكار الوطنية، وتؤكد هذه الأنظمة على أهمية الروابط القوية بين المؤسسات الجامعية المختلفة في تحسين الأداء الابتكاري والأداء التنافسي ، وقد كانت الأبحاث في الماضي منفصلة عن بعضها، كل مؤسسة مستقلة عن الأخرى، أما اليوم فالأبحاث متكاملة، ففي الماضي كانت أبحاث الجامعات المختلفة أقل ارتباطاً بالمؤسسات أو الشركات الأخرى، لذا فقد كان التنافس بين الجامعات يقتصر في معظم النظم الوطنية على التعليم، وكان التنافس بين الجامعات له تأثير تاريخي مهم جداً على تطور جامعات الولايات المتحدة وربطها مع الصناعة، واقتصاديات المعرفة. (58)

أي أن التنافس بين المجتمعات قائم على الأقوى في إنتاج المعرفة ، والمعرفة تنتج من خلال البحث العلمي ، ومن خلال التعليم والتعلم ، مما أدى إلى ضرورة الاهتمام بهما وتطويرهما من أجل بقاء المجتمعات ، واستمرارها في ظل عصر اقتصاد المعرفة .

يقول peter drucker في كتابه " مابعد المجتمع الصناعي " الصادر سنة 1993 : "إن إنتاجية المعرفة ستصبح يوماً ما بالنسبة للبلاد، وللصناعات وللمؤسسات العامل المحدد لتنافسها، والميزة المؤكدة هو القدرة على الاستفادة القصوى من المعرفة المتاحة قبل أن يحصل المنافس عليها " . (59)

وقد أكدت دراسة (فريد كورتل ، 2007م ) أن المعيار الحالي للتنافس بين المنظمات أخذ ينتقل من المورد المادي إلى المورد المعرفي، وأن المعارف التنافسية ناتجة عن التفاعلات ما بين المعارف الضمنية والصريحة، والمحفزة على إنشاء معرفة جديدة، وإن المعرفة المشتركة هي المعرفة التنافسية.<sup>(60)</sup> والبيئة التنافسية تشجع الطلاب على تطوير كفاءاتهم الضرورية اللازمة لممارسة الأعمال المختلفة في عالم العمل، وأظهرت النتائج أن هناك مقترحات مبتكرة بضرورة التعاون بين الجامعات من خلال تدويل المعرفة والتعليم ، ومن خلال التركيز على الجانب البحثي ، والبحوث التعاونية ، مما يؤثر بقوة على الإنتاجية العلمية، ويحسن نوعية التعليم التي تقدمها هيئات التدريس داخل الجامعات، كما يؤدي إلى إمكانية انتقال الطلاب بين الجامعات المتنافسة من خلال تدويل التعليم.<sup>(61)</sup> وهذا يعني التركيز على الاستماع، والتواصل، والانخراط في الحوار والوسائل التي تساعد على فهم المساهمات المحتملة من المعلمين والموظفين والطلاب المنتمين لكل جامعة .

وقد أكدت بعض الدراسات على ضرورة وجود محادثات مطولة بين أعضاء هيئات التدريس بالجامعات الأوروبية حول مستقبل الإدارة والتدريس والبحوث داخل الجامعات، وأن هذه التنافسية تسعى إلى إدخال تحسينات على نوعية التدريس والبحوث الجامعية، وإدخال تحسينات على كل شيء آخر في نظام التعليم الجامعي : كالهيكلة، والإدارة، والموارد التعليمية والبحثية ، ولقد حان الوقت لنقل المعرفة الجامعية خارج الحدود الوطنية واللغوية، وفتح الحدود خارج المجتمع، واستغلال الفرص المتاحة للعمل في الشركات الأجنبية، والمشاريع التعاونية والبحوث من خلال الترابط بين الجامعات الأوروبية، والتعلم من التجارب المشتركة بين الأعضاء من نفس الجامعة، وسوف تكون هنا كحاجة إلى الانفتاح على الجامعات الأخرى، مما يتطلب ذلك جهودات أكبر ، ومشاركات أعمق ، فضلا عن الإرادة القوية للاستماع، والتواصل من أجل تبادل وجهات النظر، أي أن التنافس يجعل هناك شبكات اتصال بين الجامعات، مما يسهل

البحوث المشتركة، وتبادل المعلومات والخبرات، مما يؤدي إلى جودة التدريس والبحوث المقدمة داخل الجامعات .

ويتضح مما سبق إذا لم تهتم الجامعة بالبحث، أو أنها لا تتفاعل لزيادة المنافسة فإن ذلك يؤثر على مستوى جذب الطلاب إليها، فقد أكدت دراسة (ELENA DEL, 2003, REY) على أن إدخال القوى التنافسية في مجال التعليم العالي يعني انتقال الطلاب كوسيلة لتعزيز المنافسة بين الجامعات، فمفهوم التنافسية يؤدي إلى التفاعل الاستراتيجي بين المؤسسات الجامعية، فالمنافسة تجعل الحكومة تحرص على مستوى مرتفع من التعليم، كما تحرص أيضا على نوعية التعليم والبحوث ، فالمنفعة الجدية من البحث تعد أكبر إنتاجية في التعليم (62) .

ويستند التنافس بين الجامعات على مجموعة من القيم الأساسية: كالعادلة، والبحوث المشتركة ، والمنح الدراسية في جميع التخصصات باعتبارها جزءا لا يتجزأ من التعليم العالي، والجودة الأكاديمية العالية، والتنوع الثقافي واللغوي. (63) وبذلك فإن التنافس يسهم في نقل التكنولوجيا والمعرفة من خلال الحراك الطلابي بين الجامعات المتميزة ، ومن خلال البحوث المشتركة بين الأعضاء في هذه الجامعات ، ومن خلال تدويل التعليم بين الجامعات في المجتمع الواحد ، وفي المجتمعات المختلفة.

وقد أكدت دراسة (هيام بشور و رفيع جبرة ، 2006) أن التحدي الكبير أمام الجامعات يتمثل في توجيه التعليم إلى مضمار البحث العلمي وربط مجالاته مع مشكلات الوطن. (64) كما يتمثل التحدي أيضا في اكتشاف أقوى الوسائل لتحقيق المواءمة بين الاتجاهين ( الابتكار من أجل التنمية - التنافس بين الأقاليم المختلفة التي تنتمي إليها الجامعات ) بحيث تكون الجامعات هم الوكلاء الحاسمون في التنمية الإقليمية في القرن 21. (65)

ونهج التنافسية الإقليمية يقول أساسا أنه يمكن تطوير الأقاليم عن طريق تحديد المزايا التنافسية لجامعاتها، (66) حتى تتمكن هذه الميزة من قدرتها على التنافس الفعال ، الذي يؤدي ثماره على المنطقة التي تقع بها الجامعة ، ومن ثم

على الجامعة نفسها ، لأن المنطقة من خلال تنافسها سيصبح لها متطلبات جديدة ومختلفة ، مما ينعكس ذلك على الجامعات لأنها الوسيلة الوحيدة التي سوف تتمكن من تحقيق هذه المتطلبات للمنطقة التي تقع بها ، ومن ثم يحدث بها تحديث وتطوير تبعاً لذلك .

وقد أكدت دراسة (John Aubrey Douglass, 2008) على أن القدرة على المنافسة عالمياً يكون من خلال الجامعات، والتحصیل التعليمي للسكان عموماً، فهما يلعبان دوراً حاسماً في ذلك، لذا فالولايات المتحدة لديها تنافسية عالية ، فهي تعتبر مصدر الابتكار والتكنولوجيا الفائقة بسبب وجود العديد من النتائج البحثية والتي ينتج عنها الاستثمارات طويلة الأجل في قطاع الأعمال ، وفي المؤسسات الجامعية ( مثل الجامعات البحثية ) ، وفي البحث ، وفي تمويل التنمية داخل الجامعات .<sup>(67)</sup> وهذا يدل على أن الميزة التنافسية للجامعات عامة ، وكليات التربية خاصة تكمن في جودة التعليم المقدم داخلها ، وجودة البحث العلمي الذي يطبق لخدمة المجتمع ، وحل مشكلاته .

فالجامعات تضفي الطابع المؤسسي على نقل المعرفة إلى العمل، فبعض الجامعات تتعاون مع الصناعة من خلال تطوير برامج بحثية متنوعة " متعددة التخصصات " تعتمد على أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في المجال ، ووفقاً لاحتياجات العقد للحصول على التمويل ، فنقل المعرفة إلى قطاع الأعمال أصبحت مسؤولية الجامعات قانونياً ومالياً، وإدارياً، من أجل تحديد وتنسيق وإدارة براءات الاختراع وتراخيص نقل المعرفة، فالتكاليف هي العامل الوحيد في تحديد المعرفة ونقلها بفعالية .<sup>(68)</sup>

ومما سبق يتضح أن إعداد هيئة التدريس بالجامعة ومؤهلاتهم، ونتاجهم البحثي، وتعاونهم مع مجال الصناعة يعد مؤشراً مهماً لارتفاع جودة التدريس والبحث المقدم داخل الجامعة ، ومن ثم مؤشراً على وجود مزايا تنافسية .

ويهتم المجتمع الأمريكي باستمرار بزيادة الاستثمار في التعليم العالي خلال النصف الثاني من القرن العشرين، وهذا يدل على الاهتمام الواسع النطاق بالكلية أو الجامعة لأنها المولد للمهارات الأساسية لحياة جيدة،<sup>(69)</sup> فالاستثمار

في التعليم العالي الأمريكي يدل على أن كل الكليات والجامعات بها تقدم محتوى علمي يعد الأبناء إلى حياة العمل والحياة ، من أجل إعدادهم للتنافس في المجتمع ، ومع المجتمعات الأخرى، وهذا المحتوى العلمي يتكون من معارف ومعلومات مستمدة من الأبحاث المختلفة .

وبذلك فإن التنافسية بين الجامعات تحدث من خلال :جودة البحوث والتعليم المقدم ، والقدرة على الحصول على التمويل ، وتوافر البيئة المرنة المساندة ، وإيجاد حلول للمشكلات المجتمعية ، وإعداد الطلاب للعمل والحياة ، ومدى تحقيقها للأهداف التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية في المجتمع ، ووجود قيم إيجابية داخل مؤسسات التعليم والمجتمع ، وأداء مؤسسي متميز للمؤسسات التعليمية ، وذلك لأنه المسئول عن إعداد استراتيجيات تنافسية في التعليم، والبحث العلمي ، وخدمة المجتمع، وتسويق هذه الخدمات بحيث يستفيد منها جميع أفراد المجتمع، مما يعود بالنفع والفائدة على المجتمع .

**تاسعاً: معايير الحكم على مدى ملاءمة وجودة الميزة التنافسية :**

إن الحكم على مدى ملاءمة وجودة الميزة التنافسية التي بحوزة المؤسسة يتم من خلال معرفة : (70)

1. مصدر الميزة التنافسية : فيجب معرفة مرتبة هذه الميزة، هل هي سهلة التقليد ( التكلفة الأقل )، عكس المزايا التنافسية ذات المرتبة المرتفعة التي يصعب تقليدها ( التكنولوجيا، تمييز المنتج، الجودة، السمعة الطيبة ....)
2. عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة : في هذه الحالة من مصلحة المؤسسة تنويع مصادر ميزتها التنافسية حتى يصعب على المنافسين تقليد كل هذه المزايا بسهولة وفي وقت قصير .
3. درجة التحسن والتطوير والتجديد المستمر في الميزة : من المؤكد أنه من مصلحة المؤسسة التغيير المستمر لميزتها التنافسية وعدم الاعتماد والاقتصار على الميزة الحالية لها ،مع سرعة التغيير حتى

تستطيع المؤسسة الحفاظ بصفة مستمرة ودائمة على سيطرتها ومكانتها في السوق، وولاء الزبائن لمنتجاتها.

إن تحقيق الميزة التنافسية يكون من خلال اتباع المؤسسة لاستراتيجية تنافس محققة القيمة ، ومن جانب آخر تكون هذه الميزة دائمة للمؤسسة إذا توافر معياران هما : عدم تطبيق هذه الاستراتيجية من جانب أي من المنافسين سواء الحليين أو المحتملين ، وعدم قدرة المؤسسات المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الاستراتيجية ، وبما أن الهدف الأساسي من بحث المؤسسة عن ميزة تنافسية هو تحسين الوضعية التنافسية لها، فإن هناك ثلاثة شروط أساسية لكي تصل إلى ذلك الهدف ، وهذه الشروط تتضمن : أن تكون حاسمة : أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين ،الاستمرارية : أي تكون مستمرة ومتواصلة نسبياً ،إمكانية الدفاع عنها: يعني عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المنافسين (71)وبذلك يتضح مما سبق أن معايير الحكم على الميزة التنافسية تتضمن : التنوع، والتطوير والتحسين، والاستمرارية، وعدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المؤسسات المنافسة .

#### عاشراً: مؤشرات قياس التنافسية :

ويتم قياس التنافسية من خلال:(72)

1. معرفة موقع المؤسسة من الثنائية (الفعالية - الإنتاجية) من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها.
2. الفعالية: نقول عن المؤسسة أنها فعالة إذا تمكنت من تحقيق الأهداف المسطرة لها، ويمكن حساب الفعالية من خلال النسبة بين النتائج المحصل عليها والنتائج المتوقعة .
3. الإنتاجية: هي النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها .
4. الفعالية - الإنتاجية :يمكن اعتبار التنافسية كمحصلة التوليفة بين الفعالية والإنتاجية ، ففي مواجهة وضعية اقتصادية صعبة تتجه المؤسسات نحو البحث عن التوازن الجديد بالاعتماد على وفرات في

الإنتاجية وحتى يتبين لنا ذلك يتم اللجوء إلى التخلي عن اليد العاملة لأن هذه العملية تكون تقنيا أسهل وذلك سميت بطريقة الانكماش، إلا أن هذا الاختيار قد ينطوي على مخاطر كبيرة على المدى الطويل باعتبار أن عملية التخلي هذه مست المهارات التي تدربت في المؤسسة والتي يصعب تعويضها مستقبلا بخلاف الطريق الأول فإن الطريق الثاني يعد الأفضل باعتبار أنه يعتمد إلى بناء قوة تنافسية متناهية في بيئة معقدة حيث يتم ذلك من خلال الرفع من النتائج، حيث يتم ذلك بواسطة كسب طلبات جديدة واستغلال فعال للوسائل المتاحة . والطريق الثاني هو طريق التوسع ووجود تفكير تسويقي شامل متجه نحو إرضاء العملاء (الزبائن، الموردين، البنوك، مقدمي الخدمات) وجعلهم أكثر وفاءاً.

ويتضح مما سبق أن المزايا التنافسية لا تبقى دون جهد كبير يساعدها على البقاء ، فمع مرور الوقت هذه الميزة التنافسية تتدثر مع محاولة المنافسين لتكرار الميزة الناجحة لأنفسهم ، إذانصف المعركة هو تحديد القدرة والميزة التنافسية، في حين أن النصف الآخر هو الحفاظ على هذه الميزة التنافسية .<sup>(73)</sup> فبناء مزايا تنافسية مستدامة تدور حول ضرورة تمييز المنتج عن المنافسين وخاصة فيما يتعلق بسمات المنتج التي تتعلق برضا العملاء .<sup>(74)</sup> وقد أشارت إحدى الدراسات أن الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي يمكن تحديدها من خلال : المعرفة المتولدة ، والموارد والقدرات ، وأصحاب المصلحة.<sup>(75)</sup>

#### القسم الرابع: محددات تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة

##### التنافسية المستدامة بكليات التربية: (إطار نظري)

يتبنى البحث الحالي ثلاثة من المحددات التي إذا ما تم تطويرها يمكن أن ينعكس ذلك ايجابياً على تطوير الأداء المؤسسي لكليات التربية بما يعمل على تحقيق أهدافها ومن ثم تحقيق ميزتها التنافسية المستدامة، وتتمثل المحددات المختارة فيما يلي:



2- التمكين.

1- التوجه الاستراتيجي.

3- التوجه نحو تسويق الخدمات التعليمية.

وفيما يلي بيان تفصيلي بتلك المحاور .

**أولاً: التوجه الاستراتيجي :**

يعدّ التوجّه الاستراتيجي واحدا من المتغيرات التي تؤثر على أداء المؤسسات، فهو يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة، ويركز على المؤسسة أولاً، حيث يجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، ثم يستخدم هذه المعلومات ثانياً لتوليد قيمة مضافة للمستفيدين بشكل دائم، فهو مجموعة من الاستراتيجيات العامة ذات التوجّه الجوهري للمؤسسة نحو وضع رسالتها (من نحن؟) بحيث تمدّها بالرؤية للمستقبل (ماذا نكون؟)، وتبتكر هذه الاستراتيجيات (فهم ونكاه وتفاهم) بفهم ماهية الفلسفة والقيم ومجموعة مقارنات مرجعية للمؤسسة لتحقيق أهدافها، ومن أنواعه: التوجّه الابداعي والتوجّه الاستباقي، فالتوجه الابداعي هو انفتاح المؤسسة على أفكار جديدة والميل الى التغيير، وهو القدرة على ايجاد أشياء جديدة وتقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة، أما التوجّه الاستباقي فهو السلوك الفعال للمؤسسة والمكوّن الرئيس للابتكار والتجديد، والذي تستخدمه المؤسسة لكي تكون الأولى في السوق . (76)

وقد أكدت إحدى الدراسات أنّ التوجهات الاستراتيجية هي الطاقة الحيوية التي تمثل قدرة المؤسسة على الاندماج وبناء الكفاءات الداخلية والخارجية، فالتوجّه الاستراتيجي هو المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسات وتميزها تنافسياً لتأدية مهامها ووظائفها وعملياتها كتسخير الامكانيات العقلية والمهارات السلوكية في حلّ المشكلات ، فالتوجّه الاستراتيجي يعبر عن المنظور بعيد المدى الذي يحقق ميزة للمؤسسة عن طريق توزيعها وتشكيلها للموارد ضمن بيئة الأعمال المتغيرة، ومن خلال تحقيقها لتوقعات أصحاب المصالح واشباع رغباتهم، فالتوجّه الاستراتيجي يحاول استكشاف حدة التغيير الذي سيحصل في المستقبل ودرجة تأثيره على المؤسسة، ويهدف لدعم القادة ليكونوا على وعي

بأهدافهم ووسائلهم، وتركيز المؤسسة على أولوياتها في الاستجابة للمتغيرات الحادثة في البيئة من حولها، وضمان أن أفراد المؤسسة يعملون باتجاه تحقيق نفس الأهداف. (77)

ومما سبق يتضح أن الاستراتيجية كلمة لها مجموعة أبعاد على غاية كبيرة من الأهمية تتمثل في أنها: (78)

1. توضيح الغرض الأساسي للمؤسسة في صورة أهداف طويلة المدى، وبرامج للعمل، وأولويات تخصيص للموارد .
2. تحقق ميزة طويلة المدى، ومستمرة لكل جوانب عمل المؤسسة عن طريق الاستجابة بصورة مناسبة للفرص والتحديات في بيئة المؤسسة، وكذلك نقاط القوة والضعف .
3. تحدد المهام الإدارية المميزة للمؤسسة على المستويات الوظيفية لها .
4. تمثل نموذجا للقرارات التي تتسم بالانسجام والتكامل والوحدة .
5. تهدف إلى إثراء وتنمية الكفايات الأساسية للمؤسسة.

الاستراتيجية: هي خطة المؤسسة طويلة الأجل من خلال كيفية الموازنة بين نقاط القوة والضعف لبيئتها الداخلية والفرص والتحديات لبيئتها الخارجية، من أجل المحافظة على الميزة التنافسية ، ولذا أحيانا تؤخذ كلمة الاستراتيجية والسياسات بالمعنى نفسه، ويعرف التوجه الاستراتيجي بأنه الاستراتيجية المنظمة في المدى الطويل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال إدارة مواردها ضمن بيئة متغيرة، من أجل تحقيق توقعات أصحاب المصالح، وتعرف أيضا بأنها خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمؤسسة والتحديات البيئية التي يتم تصميمها، للتأكد من تحقيق المؤسسة لأهدافها الأساسية . (79)

ومن هنا يتضح أهمية التوجه الاستراتيجي في كونه: (80)

1. يمكن القادة الاستراتيجيين من تحقيق التوافق بين الوضع الحالي والطموحات المستقبلية للإدارة.
2. يوفر إطارًا من القيم التي تمكن جميع العاملين بالإدارة من الإبداع والابتكار .

3. يهتم بتحديد الأولويات التي توجه الإدارة تجاه طموحاتها.
4. يوفر اتجاهًا تعزيزيًا يلتفت حوله العاملون بالإدارة.
5. يوفر متطلبات تحسين وتطوير أداء الإدارة بما يحقق النمو والتقدم لها ويدعم موقفها التنافسي.

ومن هنا فإن التوجه الاستراتيجي هو: عملية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمؤسسة تبعاً للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية ، ومدى تكيف المؤسسة معها ، وهو عبارة عن الكيفية التي سيتم بواسطتها انجاز الأهداف الاستراتيجية ، وتسعى إلى تعظيم الكفاءة التشغيلية للمؤسسة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها ، إن التوجهات الاستراتيجية يجب أن توجه إلى الأهداف الاستراتيجية ، ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية انجازها ، ويمكن التوجه الاستراتيجي للمؤسسة من تحسين موقفها التنافسي ، فمن المؤكد ارتقاء مستوى أداء الجامعات الذي يصاحبه التوجه الاستراتيجي مقارنة بالجامعات التي ليس لديها توجه استراتيجي. (81)

### 1) مزايا التوجه الاستراتيجي :

من مزايا التوجه الاستراتيجي ما يلي : (82)

- أ. التميز في الأداء المالي ، وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة في الأجل الطويل .
- ب. جعل المديرين بصفة دائمة أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغييراتها.
- ج. تحديد توجهات المستقبل إلى أين تتوجه المنظمة .
- د. تنمية عادات التفكير في المستقبل .
- هـ. توضيح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل .
- و. توحيد وتآلف جميع الجهود أو الإدارات نحو أهداف وغايات واحدة .

**(2) فوائد استخدام الفكر الاستراتيجي :**

يتضح فوائد استخدام الفكر الاستراتيجي فيما يلي : (83)

- أ. وضوح الرؤية المستقبلية .
- ب. تحقيق التفاعل البيئي على المدى الطويل .
- ج. تدعيم المركز التنافسي .
- د. التخصيص الفعال للموارد والامكانات .
- هـ. القدرة على احداث التغيير .
- و. تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المالية المرضية .

وقد أكدت احدى الدراسات على أن التفكير الاستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية : فتبني التفكير الاستراتيجي يجعل المؤسسة لها ميزة تنافسية مستمرة في ظل ظروف بيئية متغيرة ، حيث إن مفهوم التفكير الاستراتيجي يأخذ بالتفكير الايجابي للمؤسسة الذي يضمن لها البقاء والنجاح ، ومن ثم التفوق ، لأنه عبارة عن اقتناص الفرص من أجل استغلالها واجتباب التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة بأخذ الحيطة والحذر . (84)

ويتضح مما سبق أن المؤسسات التي لديها توجه استراتيجي تضمن لنفسها البقاء والنجاح ، ومن ثم التفوق في ظل بيئة متسارعة التغير ، وذلك لأنها تقتنص الفرص لكي تستغلها ، وتجتنب التهديدات بأن تأخذ الحيطة والحذر منها ، ولذا فعلى جميع المؤسسات التي تسعى إلى البقاء والتميز على منافسيها - بشكل عام - أن يكون لديها توجهها فكريا يساعدها على النمو والتطور والتفوق على منافسيها، وعلى كليات التربية بشكل خاص أن يكون لديها توجهها فكريا حيث يكون لديها وضوح لرؤيتها المستقبلية ، وتحقيق التفاعل مع البيئة المحيطة بها ، والقدرة على إحداث التغيير ، وذلك لأنها المسئول الأول عن تخريج أجيال من المعلمين المسئولين عن إعداد جميع الأجيال داخل المجتمع ، ومن ثم فهم المسئولون عن تنمية المجتمع وتطويره ، وبذلك فإن هذا التوجه الفكري لتلك الكليات يسهم في بناء ميزتها التنافسية ، ومن ثم بقائها واستمرارها داخل المجتمع.

وقد أكدت إحدى الدراسات أن التغييرات في المجتمعات تؤدي إلى تغييرات في بيئة مؤسسات التعليم العالي، مما يتطلب إدارة أكثر احترافية، وتنظيم للمشاريع الواقعية التي تخدم المجتمع، ويمكن تطبيقها على أرض الواقع، وميزة تنافسية عالية تتحقق من خلال: إدارة استراتيجية للموارد والقدرات؛ وكسب ثقة مجتمع في المخرجات؛ وإعداد الطلاب بما يتناسب مع متطلبات واحتياجات سوق العمل؛ لذا فلا بد من توسيع الاختيارات لدى الطلاب، حتى يتمكنوا من الاختيار الصحيح للمهن التي يرغبون بها، وذلك حتى يتميزوا ويتفوقوا بها. (85)

وقد أكدت بعض الدراسات على أن مؤسسات التعليم العالي إذا ركزت على مواردها وقدراتها الداخلية (والمتمثلة في: الابتكار؛ والإبداع؛ والخدمات التي تقدمها المؤسسة)، وعلى حصتها السوقية (حيث أن مؤسسات التعليم العالي التي تتجه نحو بناء حصة سوقية لها قد أثبتت كفاءتها في الأداء بالنسبة لعملائها وطلابها والمجتمع الذي تعيش فيه، مما يعطي ويبني صورة قوية لها في مجتمعاتها)، وعلى إمكاناتها المادية؛ وكفاءة مواردها البشرية، فأعضاء هيئة التدريس يعطون وزنا وقيمة للتعليم والبحث المقدم داخل هذه المؤسسات في وضع وتطوير أدائها الاستراتيجي، وتحسين قدراتها وكفاءتها الأدائية، وتحسين قدرتها على التعلم التنظيمي (أي أن تكون المؤسسة قادرة على التعلم من المؤسسات الأخرى؛ أو حتى من منافسيها، لتحسين قدراتها) فإن ذلك سوف يضمن لها ميزة تنافسية دائمة، حيث أنها ستعتمد على مواردها وقدراتها الداخلية، والتي تختلف بالتأكيد عن منافسيها، وأيضا تسعى إلى جذب وتعزيز الموارد التي تواجه التغييرات الخارجية، وحل المشكلات الداخلية. (86)

ويتضح مما سبق ضرورة أن تتبنى الجامعات بشكل عام، وكليات التربية بشكل خاص توجهها استراتيجيا حتى يمكنها من وضع رؤية وخطط مستقبلية تساعد على خدمة مجتمعاتها، وأيضا البقاء والنمو والتطور في هذا المجتمع، كما يساعد على الاستفادة من كفاءاتها الداخلية والتي تتضمن: الاستفادة من الهياكل المادية والتقنيات؛ وقدرات مواردها البشرية (الأساتذة وغيرهم من المتعاونين)؛ وقدرتها على الابتكار والتعلم التنظيمي؛ والتركيز على الثقافة

التنظيمية السائدة داخلها ، وذلك من أجل حل مشكلاتها ، ومشكلات مجتمعتها ، وإرضاء عملائها ، وتحقيق الميزة التنافسية لها من خلال التركيز على سمعة الكلية ؛ وموقعها داخل مجتمعتها ، وحصتها السوقية من الأبحاث والأعضاء المتميزين ، وتمويل البحوث .

### ثانياً: التمكين :

تتخذ عمليات التمكين العديد من الأشكال، وتتحقق بعدة وسائل، تفويض السلطات، والتحفيزات، وتصميم الوظائف بطريقة تمكن العاملين بهذه المؤسسات من توظيف إبداعاتهم، وتوفير مناخ تسوده الثقة، وتوفير الموارد اللازمة وأهمها المعلومات، وكذلك تكنولوجيا المعرفة النوعية، وهي من الأسس المهمة لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي . (87)

ويعرف التمكين بوصفه فعلاً اجتماعياً يستهدف حث الأفراد والمؤسسات والمجتمعات على زيادة التحكم فردياً وجماعياً، وتحقيق الفاعلية السياسية وتحسين جودة الحياة، وتحقيق العدالة الاجتماعية، وفي تعريف آخر يتسم بالمرونة والعمومية ، فقد تم تعريفه بأنه : عملية اجتماعية متعددة الأبعاد تساعد البشر في أن يتحكموا في حياتهم الخاصة، وهو عملية تعزيز القوة التي يستخدمها البشر في حياتهم الخاصة وفي مجتمعاتهم ، ويتم تعريفه أيضاً بأنه: عملية تحدي افتراضاتنا حول الكيفية التي يتشكل عليها الواقع وما ينبغي أن يكون عليه. (88)

وبذلك يعتبر التمكين عملية ذات أبعاد مختلفة، فهي: (89)

1. **عملية اجتماعية متعددة الأبعاد:** تتم على الأصعدة السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية وتنتقل بينها جميعاً دون أن تقتصر على صعيد بعينه، ومن جهة أخرى هي عملية تجمع بين المستويين الفردي والمجتمعي وذلك حين تقتض أن تمكين الفرد يؤدي في نهاية المطاف إلى تمكين المجتمع.

2. **عملية تغييرية:** تستهدف حصول الأفراد على القوة وتقتض أن هذا يتم من خلال اكتساب المعلومات الخاصة بهم وبالبيئة التي يعيشون فيها،

ومن خلال التطلع نحو العمل مع الأفراد والمؤسسات من أجل إحداث التغيير المطلوب في المجتمع.

3. **عملية تفاعلية:** هي نتاج التفاعل بين خبرات الأفراد بعضهم البعض والتي ينتج عنها التغيير الاجتماعي وغايتها أن يتمكن الأفراد من العمل لإحداث التغيير من خلال المؤسسات ذات التأثير في حياتهم ومجتمعاتهم.

4. **عملية تنموية:** تتبغى زيادة وعي الأفراد بقدراتهم وتحثهم على تطويرها ليصبحوا مؤهلين للحاق بعملية التنمية.

ومن الناحية الإجرائية تم تعريف التمكين بأنه عملية تعني توفير الوسائل الثقافية والتعليمية والمادية حتى يتمكن الأفراد من المشاركة في اتخاذ القرار والتحكم في الموارد ، ويعرف التمكين على أنه: عملية تفاعلية يكتسب من خلالها الأفراد خبرة شخصية واجتماعية تمكنهم من التصرف بصورة تحقق تأثيرا على المؤسسات التي تؤثر في حياتهم وفي المجتمعات التي يعيشون فيها، ولكي يتم فهم هذا التعريف فإن هناك بعض القواسم المشتركة الأساسية: (90)

1. يفترض أن يتفهم الأفراد احتياجاتهم بشكل أفضل من أي شخص آخر، وبالتالي يجب أن يمتلكوا السلطة للتحديد والفعل على حد سواء .
2. كل شخص يمتلك القوة التي من خلالها يتمكنون من البناء.
3. التمكين هو سعى مدى الحياة.
4. المعرفة والخبرة الشخصية مفيدة وتستخدم في التعامل بشكل فعال.

التمكين هو عملية يتم من خلالها محاربة الأفراد للحد من العجز الشخصي والتبعية من خلال وجود زيادة في السيطرة على حياتهم، وقد تم تعريف التمكين في الأدب بطريقتين: تمكين الأفراد وتمكين المجتمع المحلي ، يشير مفهوم التمكين إلى تمكين الأفراد في تحقيق المشاركة في تنمية المجتمع المحلي ، كما أصبح الأفراد يدركون مهارات شخصية لم يكن يدركون بوجودها في داخل أنفسهم ، فيكتسبون الثقة بالنفس واحترام الذات ، ويكتسبون مجموعة

متنوعة من المهارات القيادية المهمة مثل : تنظيم المجموعات وقيادتها، وحل المشكلات ، واتخاذ القرارات ، أما تمكين المجتمع المحلي يشير إلى فوائد أوسع للمجتمع ، مثل غرس شعور بتزايد الوعي المجتمعي لدى الأفراد ، مما يؤدي إلى تعزيز حياة الأفراد ، وتطوير شعورهم برعاية مجتمعهم ، كما أن هناك شعورا أكبر بالتلاحم والتعاون والحماس للمشاركة في مجتمعهم ، ويكون لهم تأثير على المجتمع وتعزيز الفخر المجتمعي ، والتمكين .(91)

فالتمكين مفهوم ذو دلالة مركبة، والبيئات التمكينية كما جاء في تقرير المعرفة العربي ، تتمثل في شروط الاحتضان والدعم التي يقدمها المجتمع للشباب بمختلف بنياتها وأشكالها من أجل تهيئة بيئة تساعد حصولهم على تكوين يسهل انخراطهم في مجتمع المعرفة، ولا يكون ذلك إلا بأفعال أساسية قادرة على إعداد التربة للتوطين المنتج، فالتمكين إذن يشير إلى عمليتين متداخلتين: الأولى: تتعلق بإكساب الشباب إمكانات القيام بعمل ما من حيث القدرات والمهارات والمعرفة، والثانية: تشير إلى البيئات الحاضنة لعملية بناء تلك القدرات والمهارات في مجالات التنشئة المختلفة سياسيا واجتماعيا واقتصاديا، وإذا كان التمكين يتعلق بالقدرات والمهارات فهو أيضا يتطلب البيئات الحاضنة الملائمة، بمعنى أنه لن يتم تمكين الشباب والمجتمع بمجرد إكسابه المعرفة والمهارات، بل يتطلب الأمر وجود أرضية صالحة ومحيط ملائم يمارس فيه الشباب تلك المهارات، يعني أن تكون المؤسسات التي يتعامل الشباب معها ومن خلالها مؤسسات قائمة على التشريعات والقوانين والأنظمة الداعمة لبيئة تمكينية ، بهدف إنتاج خصائص إنسان مجتمع المعرفة، والتي تشمل امتلاك المهارات المعززة بالقيم والممارسة في بيئة تمكينية داعمة . (92)

ويعد تمكين العاملين أحد المداخل الحاكمة لتحسين إدارة الأعمال والتعامل معها بكفاءة وفعالية ، حيث يعمل على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم ، دون تدخل مباشر من الإدارة ، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة ، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا



لأداء العمل ، والثقة المطلقة فيهم ، ويقصد بالتمكين التوجه بمشاركة العاملين ، ويعني ذلك تحقيق مزيد من القيمة المضافة من خلال استغلال مهارات وخبرات العنصر البشري ، فالتمكين يعني منح كل عامل فرصة لتحقيق سيطرة وحرية أكبر في مجال عمله ، من خلال التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وتكوين فرق العمل ، والمساهمة في وضع الأهداف ، مما يؤدي إلى تحقيق مستويات من الانتاجية ، وينمي مشاعر الولاء والانتماء وكذلك الالتزام نحو التنظيم . (93)

ويستهدف التمكين استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً ، وللمتمكين أربعة أبعاد أساسية : أولها ، حرية الاختيار وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله ، وثانيها ، الفعالية الذاتية وتعني قدرة الفرد على انجاز مهام عمله بنجاح استناداً إلى خبراته ومهاراته ومعرفته ، وثالثها، معنى العمل ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمؤسسة، وأخرها ، التأثير ويعني اعتقاد الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها ، والسياسات التي تضعها المؤسسة خاصة المتعلقة بعمله . (94)

وللمتمكين فوائد لا تحصى على كل من المؤسسة والفرد ؛ فبالنسبة للمؤسسة يحقق التمكين ارتفاع الانتاجية ، انخفاض نسبة الغياب ، وتحسين جودة الانتاج أو الخدمات ، وتحقيق مكانة متميزة وزيادة القدرة التنافسية ، وزيادة التعاون على حل المشكلات إضافة إلى ارتفاع القدرات الابتكارية ، أما بالنسبة للفرد فإن التمكين يعمل على اشباع حاجات الفرد من تقدير واثبات الذات ، وارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل ، وارتفاع ولاء الفرد للمؤسسة ، وإحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه ، وارتفاع الدافعية الذاتية للفرد ، وتنمية الشعور بالمسئولية ليسهم في النهاية في ربط المصالح الفردية مع مصالح المؤسسة . (95)

إن التطبيق الناجح لتمكين العاملين يتطلب مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي : استراتيجية تنظيمية واضحة ،

وهيكلا تنظيميا يعزز الشعور بالمسئولية وتطوير المهارات ، والثقة الادارية ، والدعم الاجتماعي ، ووضوح الأهداف والرؤية المستقبلية ، ووجود فرق العمل ، ودعم الاتصال الفعال والتدريب المستمر ، إن العاملين الممكنين يكون لديهم السلطة والمسئولية والمساءلة والمهارة والخبرة والفهم لمتطلبات العمل والدافعية، والالتزام والثقة والرغبة الصادقة ، والاحساس بالانتماء . (96)

تتفاعل عملية التمكين مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة وما تحويه من قيم عليا وتقاليد مؤسساتية . والتمكين أبعد من عملية اعطاء الموظف الصلاحية إذ أنه يشمل دائرة أوسع تضم المعرفة والمستوى التقني والثقة بالذات، وهذه المهارات الذاتية من شأنها أن تعطي الموظف أفضل النتائج في أدائه ، والتمكين لا يعني تخلي المدير عن مسؤولياته ، وإنما يعني القيام بها بشكل أكثر فاعلية ، فالتمكين يدعم المديرين فيترغون لعملية التخطيط لاتخاذ القرارات الرئيسة لعملية التطوير ، وعملية دعم هؤلاء العاملين على اختلاف مستوياتهم . (97)

ومما سبق يتضح أنه لكي تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسات عامة ، وكليات التربية خاصة فلا بد من تمكين العاملين داخلها بإعطائهم الفرصة للتعرف على قدراتهم وامكاناتهم الذاتية حتى يستطيعون استثمارها أفضل استثمار هذا من جهة ، ومن جهة أخرى لا بد أن تكون كليات التربية نفسها بينات تمكينيه من خلال سن التشريعات والقوانين التي تعطي للأفراد العاملين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم، دون تدخل من الادارة ، مما يسهم في استقلال الأفراد ، ومن ثم شعورهم بالمسئولية اتجاه أعمالهم ، ومن ثم الابداع والابتكار في أداء هذه الأعمال ، الأمر الذي يجعل هؤلاء الأفراد هم رأس المال البشري الذي يصبح هو نفسه ميزة تنافسية لكليات التربية .

### ثالثاً: التوجه نحو تسويق الخدمات التعليمية :

يعتقد الكثير من الناس بأن التسويق هو البيع، فيما يعتقد آخرون بأنه التوزيع، أو الدعاية والإعلان، ولكن للتسويق مفهوم أشمل وأعم ، فالتسويق وظيفة إدارية ضرورية لأية إدارة في أية مؤسسة من المؤسسات التي تهدف إلى الترويج لمنتجاتها، سواء أكانت منتجاتها ملموسة أو غير ملموسة ، ومن معاني التسويق

إيجاد الوعي أو الإدراك والحاجة لخدمة منتج معين، وهناك تصورات كثيرة وتعريف عديدة لمفهوم التسويق منبعها الأول الاهتمام الكبير بقطاع الأعمال والتجارة والأرباح ، وبعد أن اتسعت حدود استخدامات علم التسويق وتطبيقاته نتيجة للتطورات الاقتصادية العالمية والتنافس العالمي للسيطرة على السوق، أصبح التسويق يشمل النشاطات الربحية وغير الربحية كالنشاطات الخيرية وخدمات المكتبات ومراكز المعلومات ، وصار التسويق عبارة عن: تحديد احتياجات المستفيدين وتقديم ما يحتاجونه بأفضل صورة. (98)

إن المؤسسة - أية مؤسسة لا تستطيع القيام بأي نشاط دون أن تسوق له ، فالتسويق يعتمد على التبادل في إجراء معاملاتها، والجمهور عامة يشترك في تبادل المنتجات الملموسة وغير الملموسة لإشباع حاجاته ورغباته المختلفة، وهو ما ينطبق تماما على الخدمات سواء أكانت تعليمية، أو ثقافية، أو اجتماعية أو صحية.

ويمكن القول أن: التسويق هو نظام متكامل من الأنشطة الفرعية، وهو نشاط ديناميكي له أبعاد اجتماعية واقتصادية، ويهدف بالأساس إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وهو عملية مصممة بدقة وموجهة بعناية، ويطبق على السلع المادية والأفكار غير الملموسة، ويمكن للمؤسسات غير الربحية أن تمارس التسويق جنباً إلى جنب مع المؤسسات الربحية. (99)

يعرف التوجه التسويقي بأنه: فلسفة إدارية يجب على المؤسسة إتباعها لإشباع حاجات عملائها من خلال مجموعة من الأنشطة المنسقة تؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها، وتتضمن مكوناته الرئيسية في: (100)

### 1. التسويق المتكامل: Integrated Marketing ويعني إدارة تسويق متكاملة

مع الدوائر الأخرى تتبنى استراتيجية تسويق البرامج والخدمات الجامعية ويعرف بعمل جميع دوائر المؤسسة معا لخدمة مصالح العملاء ،  
2. التسويق الداخلي: Internal Marketing يمثل عملية تعيين وتدريب وتحفيز العاملين ليقوموا بخدمة العملاء بصورة مقبولة، وهذا التسويق يسبق

التسويق الخارجي ولا يجب إعطاء وعود بخدمات جيدة قبل ان يكون كادر المؤسسة مهياً للقيام بها .

2. إجراء بحوث التسويق وأنظمة المعلومات التسويقية :تعتبر المعلومات التسويقية العنصر الضروري لنجاح تطبيق مفهوم التسويق، ويعرف نظام المعلومات التسويقية بأنه ذلك الهيكل المتداخل من الأفراد والإجراءات والأدوات، المصمم لجمع وتحليل وتخزين وتقييم وتدقيق المعلومات الصحيحة والحديثة للاستخدام من قبل متخذي القرارات، لتحسين وتطوير تخطيطهم ومتابعتهم ورقابتهم على البرامج التسويقية ،وهذه الأبحاث تزود المؤسسة بمعلومات حول تفضيل العملاء واتجاهاتهم ورغباتهم وحاجاتهم مما يساعد المؤسسة في معرفة ماذا يريد العملاء، بل ومن الممكن مساعدة العملاء في معرفة حاجاتهم التي لا يعرفونها، وأن تبحث المؤسسة أيضا ضمن سوقها المستهدف لماذا يفضل الآخرون المنتجات المنافسة وتغطي أنشطة الأبحاث جانبيين أساسيين من مفهوم التوجه التسويقي وهما السوق المستهدف وحاجات العملاء.(101)

3. تطوير البرامج والخطط الدراسية: تتعرض المؤسسات للنقد لأنه ينقصها ابتكارات للخدمة ، إما لان الخدمات لا تتطور ، وإما بسبب التشريعات ، أو أن منظمات الخدمات ينقصها التوجه التسويقي، لكن هذه الانتقادات كانت صحيحة في الماضي فقط ، أما الان فان المؤسسات تجبر على تقديم خدمات جديدة ومحسنة لتلبية حاجات عملائها قبل تحركات المنافسين ، إضافة إلى حاجة المؤسسات لخدمات مبتكرة من أجل الاستمرار والنمو والبقاء .

4. ومن هنا تحتاج الجامعات لتبني التوجه التسويقي، حيث تظهر أهمية جودة الخدمة ومدى تلبية حاجات المستفيدين، فكما كانت ذات جودة عالية تم إدراك نفعها وكفاءتها ومدى جدارتها باستمرار تمويلها ،وفيما يلي بعض الأسباب التي تدفع مؤسسات التعليم العالي إلى الأخذ بالتوجه التسويقي:(102)

- أ. خدمات التعليم العالي قابلة للتسويق: Marketable Services لم تعد هذه الخدمات مثل خدمات المنافع العامة التي توفرها الدولة لكل فئات المجتمع من المواطنين دون مقابل مباشر، كخدمات الطرق العامة التي يجب توزيعها على المنتفعين دون اللجوء إلى آليات التسويق المعروفة مما يجعلها غير قابلة للتسويق Unmarketable Services ، اما خدمات التعليم العالي فقد أصبحت أكثر كلفة وتعقيدا، والتسويق ليس نشاطا جديدا لمؤسسات التعليم العالي، فمنذ عدة عقود مضت كانت هناك مقالة حول كليات وجامعات أمريكية لجأت إلى الاعلان عن أنشطة لالتحاق الطلاب وجمع التبرعات ، وذلك في منتصف القرن الماضي، ولقد تطور قبول التسويق لمؤسسات التعليم العالي منذ هذا التاريخ الطويل واستمر اجتذاب الطلاب كتطبيق للتسويق، أما اليوم فاكتسب التسويق أهمية أكبر لاجتذاب مصادر مالية وتحسين صورة مؤسسات التعليم العالي وتلبية اهتمامات واحتياجات المجتمع والعملاء .
- ب. عدم مواكبة التوسع الكمي في التعليم العالي للتحسن في نوعية التعليم وجودته: لقد توسع التعليم كميًا نتيجة زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم العالي، ولم يواكب تحسن في نوعية التعليم وجودته، وبقي التعليم في هذا التوسع الكبير محافظا على النمط التقليدي من حيث الأهداف والهياكل والبنى التنظيمية، أو من حيث محتواه وطرقه وأساليبه، مما أدى الى ظهور انتقادات حادة لفاعلية النظام وكفاءته، فضلا عن عدم تمكن نظام التعليم العالي من تبني الاتجاهات المعاصرة التي تم تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي في كثير من البلدان المتطورة والنامية، وكانت نتائجها ايجابية على فعالية وكفاءة هذه المؤسسات ، ومن هنا ولتجنب هذه الانتقادات ولما يمكن أن يوفره التوجه التسويقي الذي يأخذ في الاعتبار تكامل الأنشطة في أي مؤسسة تتبناه فلا بد من الأخذ بهذا المفهوم.

ج. المنافسة الحادة بين الجامعات داخليا وخارجيا : لقد زالت معظم القيود المتعلقة بالتجارة العالمية بين الدول أو في طريقها إلى الزوال بفعل الاتفاقات الجديدة التي تتسابق الدول للتوقيع عليها، والتي تنص على إزالة الحواجز والقيود على تدفق حركة السلع والخدمات وقيام مؤسسات التعليم العالي بفتح فروع لها، أو عقد اتفاقات مشتركة مع جامعات أخرى مما يستدعي من جميع مؤسسات التعليم العالي الأخذ بالتوجه التسويقي لتجنب الفشل.

د. النفقات المرتفعة والاستثمارات المتزايدة: من المؤكد انه دون الاستغلال الأمثل للموارد فلن تتمكن الجامعات من تغطية استثماراتها أو تحقيق عوائد عليها، ولما كانت الربحية Profitability احد أعمدة التوجه التسويقي التي تنص على إجراء التبادل وتحقيق حاجات السوق المستهدف بربحية فإن ذلك يشكل سبيلا أمثلا لاستمرار أنشطة التعليم العالي .

هـ. عدم قدرة الجامعات الحكومية على تغطية نفقاتها مما يستدعي من إدارات الجامعات البحث عن سبل لزيادة التمويل لهذه الجامعات .

ومما سبق يعرف التوجه التسويقي بأنه : التسويق وهو منظومة من الأنشطة المتكاملة والبحوث المستمرة التي يشترك فيها كل العاملين في المنشأة، وتختص بإدارة مزيج تسويقي متكامل من خلال البناء والحفاظ على علاقات مستمرة ومربحة مع العملاء، وتهدف إلى تحقيق انطباع ايجابي في الأجل الطويل، والى تحقيق منافع ووعود متبادلة لكل أطراف تلك العلاقات، وعليه فان تعريف خدمات تسويق خدمات التعليم يمثل الأنشطة المتكاملة التي يشترك فيها العاملون في الجامعة ضمن علاقة ايجابية متبادلة مع الطلاب وبقية فئات المجتمع المستفيدة، وتهدف لتحقيق منافع متبادلة.(103)

إن ازدياد حدة المنافسة في سوق الخدمة التعليمية تتطلب من الجامعات بناء وتعزيز مركزها التنافسي لاستقطاب الطلاب الأجانب إضافة الى طلابها المحليين ،فقد شهدت العقود الماضية اهتماما متزايدا بالتسويق الدولي للخدمات

بأنواعها كافة، إذ ساعد التطور التكنولوجي العالي في نظم الاتصالات على تسهيل انتقال الأنواع المختلفة من الخدمات إلى الأسواق الخارجية ، وقد أصبح التوجه نحو الأسواق الدولية واستهدافها ركنا أساسيا في استراتيجيات التسويق لهذه المؤسسات، وذلك لاستهداف الطلاب من الدول المختلفة، فعلى سبيل المثال 3 % من مجموع الطلاب الدارسين في الجامعات الأمريكية هم طلاب أجانب ، وذلك نظرا لتطور نظم الاتصالات والنقل الذي سهل كثيرا على الطلاب الراغبين في الدراسة الاستعلام عن الخدمة التعليمية ، والتعرف على شروط ومتطلبات الدراسة في الجامعات الأجنبية ومن ثم كيفية الالتحاق بها. (104)

إن السعي لزيادة الأرباح وتحقيق النمو واشتداد حدة المنافسة في الأسواق المحلية وتوافر عناصر قوى للجامعة في بيئتها الداخلية تساعدها في تحقيق أو بناء ميزة تنافسية مع وجود فرص تسويقية في الأسواق الدولية ، وبصفة خاصة تلك الدول ذات البيئات المتشابهة اجتماعيا وثقافيا والتي تشجع الجامعة على جذب أو استقطاب الطلاب للدراسة فيها ، فامتلاك الجامعة لميزة أو مزايا تنافسية مع توفر ظروف مناسبة وفرص تسويقية خارجية يوفر فرصة مناسبة للجامعة لاستغلال هذه الفرص التسويقية وتوسيع أسواقها المستهدفة لتشمل الأسواق الخارجية أي الطلاب الأجانب ( بدلا من الاكتفاء باستهداف السوق المحلية. (105)

إن جوانب التميز للجامعة تكمن في : قدرتها على تقديم منتج متطور ( برامج تعليمية حديثة ) تواكب التطور في سوق التعليم و سوق العمل ، وترتكز في الأساس على العنصر البشري والمتمثل في الأساتذة بالتخصصات المختلفة ممن يمتلكون خبرات عالية ، ومن الأسماء اللامعة المشهورة حيث يقترن اسم الجامعة

( الاسم التجاري ) بأسماء الأساتذة العاملين فيها والذين يكونوا أشبه بالعلامة التجارية كمنتجاتي خدمة تعليمية كما هو الحال في اقتران أسماء مستشفيات معينة بأسماء لامعة من الأطباء العاملين فيها، وبذلك فإن عضو هيئة التدريس في الجامعة هو العنصر الأساسي في العملية التعليمية ، وهو الأساس في تحقيق

أهداف التعليم في الجامعة، إضافة إلى ذلك فإن تعزيز المكانة أو المركز التنافسي للجامعة يتطلب استثمارات كبيرة، إلى جانب توفير المستلزمات المادية لتقديم الخدمة التعليمية كالمباني والقاعات والمختبرات والأجهزة والمرافق الخدمية المختلفة من مكتبة ومراكز للحاسوب والانترنت ونوادي وملاعب ومساحات خضراء واسعة، وذلك بهدف تقديم الخدمات الإضافية أو المساعدة إلى جانب الخدمة الرئيسية، وهي: التعليم. (106)

وتجدر الإشارة إلى أن مركز أو مكانة الجامعة تتحدد في سوق الخدمة التعليمية بمستوى جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها، فالجامعة التي تتسم بمستوى جودة تعليمية عالية يكون مركزها التنافسي في سوق الخدمة التعليمية عالي أيضا، ومن ثم يصبح لديها ميزة تنافسية إذ إنها من خلال تقديمها لهذه الخدمات، فإنها تلبي حاجات عملائها، ومن ثم حاجات و رغبات الطلاب الدارسين بها، مما سيعزز بالتأكيد من العلاقة الايجابية بين الطلاب والجامعة، مما يزيد من ولائهم، ومن ثم تشجيعهم بالتأكيد لبقية الطلاب من معارفهم بالتسجيل في الجامعة، وبذلك فهم يعدوا مصدرا مهما للمعلومات، وللترويج للجامعة، وجذب المزيد من الطلاب الجدد إليها، إن اعتماد الجامعة لتقديم خدمة تعليمية بمستوى جودة عال يعد استراتيجية أساسية لتحقيق النجاح و البقاء وبناء مركزها التنافسي وتحديد أو زيادة حصتها السوقية و تحقيق عائد مناسب للاستثمار وتقليل التكاليف في البيئة التنافسية. (107)

ويتضح مما سبق أن الميزة التنافسية في كليات التربية يمكن أن تتحدد في البحث العلمي المتميز الذي يخدم المجتمع خدمة حقيقية، ومع امكانية تطبيقه بشكل فعلي فإنه يخدم المجتمع مما يحقق ميزة تنافسية، هذا بالإضافة إلى الميزة التنافسية التي تتمثل في التعليم المقدم داخل هذه الكليات، فجودة التعليم ميزة تنافسية وأيضا تميز أعضاء هيئة التدريس بأبحاثهم واسهامهم في خدمة المجتمع ميزة تنافسية أيضا.



وبذلك يتضح أن الميزة التنافسية تكمن في العناصر الثلاثة للأداء المؤسسي لكليات التربية ، فتكمن في:

1. الأداء التدريسي الذي يتمتع بالابتكار والابداع مما يكون جيلا واعداء يهيئ مشكلات مجتمعه ، ويستطيع حلها بكفاءة، ويسهم في تطوير مجتمعه وتقدمه ، وفي بناء اقتصاد قوي حيث أن هذا الاقتصاد مبني على المعرفة، ومن ثم فإن كليات التربية المسؤولة عن إعداد هذا الجيل ، سوف تصبح مصدر جذب للطلاب الأجانب من خارج البلاد ، إضافة إلى طلابها المحليين مما يوفر استثمارات للجامعة والكلية ، تلك الاستثمارات التي تساعد على بناء مركزها التنافسي بفاعلية .
2. الأداء في البحث العلمي ، فيتوفر لدى الكلية أبحاثا متميزة تقبل التطبيق مما يسهم بالنهوض بالمجتمع هذا من جهة ، ومن جهة أخرى فإن هناك الاستشارات العلمية ، والشراكة مع المؤسسات والجامعات الخاصة ، مما يجعل الجامعة تمتلك قوة ، وميزة تنافسية في مجال البحث العلمي ، فهناك ضرورة لتكثيف البحث العلمي والمشاريع البحثية لخدمة المجتمع . هذا بالإضافة إلى كمية وجودة الأبحاث المنشورة ، إضافة إلى النشر في المجالات العالمية الرائدة .
3. خدمة المجتمع : قوة التدريس المقدم داخل الكلية ، وكثرة تطبيق الأبحاث العلمية وتقديم الاستشارات والشراكات يؤدي إلى ميزة تنافسية في خدمة الكلية لمجتمعها ، وأسهامها في نهضته ورفعته .
4. قوة أعضاء هيئة التدريس داخل الكلية ميزة تنافسية ، حيث أنهم يسهمون في جذب الطلاب الأجانب والمحليين داخل الكلية مما يؤدي إلى توفر استثمارات مالية تساعد الكلية على النهوض والتقدم .
5. خريجون الكلية الذين يعملون في أماكن متميزة نتيجة كفاءة ومستوى التعليم الجيد الذي يمتلكون ، يعدوا ميزة تنافسية أيضا للكلية ، لأنهم بذلك يسهمون في بناء سمعة قوية لكلياتهم ، مما يسهم في جلب

أفضل العناصر الطلابية إليها ، مما يؤدي إلى توفير الاستثمارات المالية إلى الكلية .

6. الخدمات الطلابية المقدمة داخل الكلية والتي تلقى قبول الطلاب داخل الكلية تعد ميزة تنافسية في أن هؤلاء الطلاب سيعبرون عن رضاهم عن الكلية ، وعن مستوى الخدمة المقدمة داخلها ، مما يؤدي إلى سمعة جيدة ، ومن ثم جذب أكثر للطلاب المحليين والأجانب .

7. سمعة الكلية ، ومكانتها بين نظرائها .

8. ترتيب الكلية في التصنيفات العالمية .

ومما سبق يتضح أن هذه الميزات التنافسية تستطيع الكلية امتلاكها ، بل والاستمرار في تميزها وجودتها من خلال امتلاكها لتفكير استراتيجي يمتلك رؤية مستقبلية بمكانة الكلية في المستقبل ، ويسهم في تحقيق هذه الرؤية ، بالإضافة إلى توفير قوة للأفراد العاملين تؤهلهم لاستخدام امكاناتهم وقدراتهم ، وتحمل مسؤولية أعمالهم ويتم ذلك في بيئة تمكينية ، تسهم في إثراء العاملين داخلها وتقويهم بالعمل والانتاج ، كما أيضا يجب أن تمتلك الكلية توجهها لتسويق منتجاتها من أجل التعريف بها وخدماتها ، ومن ثم جلب الطلاب إليها من ناحية من أجل الاستثمارات ، ومن أجل جذب العملاء والشركاء من ناحية أخرى .

وتجدر الإشارة إلى أن المعرفة هي الميزة التنافسية الوحيدة التي تضمن بقاء المؤسسات ، واستمرارها في عالم التنافسية ، لذا على الجامعات أن تستثمر ما لديها من معرفة ، وأن تثبت قدرتها في تكييف هذه المعرفة، وتطبيقها على أرض الواقع أكثر وأسرع من منافسيها ، لتستطيع كسب ميزة تنافسية ، أكثر من منافسيها . إذا كسب المعرفة ، وامكانية تطبيقها يعد ميزة تنافسية ، لأنه يضمن البقاء والاستمرار في عالم متغير ، كما يضمن امكانية التكيف مع معطيات البيئات المحلية والعالمية ، وهو ما على كليات التربية تفهمه أولا ، ومن ثم استغلاله والاستفادة منه .

## القسم الخامس: خلفية عامة عن كليتي التربية

### بجامعتي عين شمس والمجمعة :

ويتضمن هذا القسم عرضاً عن الخلفية العامة لكليتي التربية بجامعتي

عين شمس والمجمعة، وفيما يلي بيان تفصيلي لذلك.

أولاً: كلية التربية جامعة عين شمس: (108)

أنشئت مدرسة المعلمين العليا عام 1880 م فى عهد وزارة مصطفى باشا رياض كمعهد تربوي لتخريج معلمين يتولون تدريس المواد العلمية، وما يتبعها من دراسات معملية، وكذلك تدريس الآداب واللغات الغربية أسوة بمدرسة "دار العلوم" التى تضطلع بتخريج مدرسي اللغة العربية والدين، وقد كانت مدرسة المعلمين العليا بقسميها الأدبي والعلمي تؤدى رسالتها فى إعداد المعلمين لمدارس التعليم العام، وكان الطلبة يتلقون بها دروساً فى أصول التربية وعلم النفس والتمرين العملي على التدريس إلى جانب دروس المواد التخصصية اللاتينية يطالبون بتدريسها بعد تخرجهم .

وأخذت مدرسة المعلمين العليا تمد معاهد التعليم المختلفة فى القطر المصري بمدرسي المواد العلمية والأدبية واللغوية طيلة عشرات السنين، وتخرج منها كثيرون من المربين وقادة الفكر والوزراء والرؤساء، واستمرت فى أداء رسالتها على الوجه الأكمل حتى تخرج آخر فوج منها عام 1924م، ولما أنشئت الجامعة المصرية (جامعة القاهرة) عام 1925 وأصبحت هذه المواد الأدبية والعلمية تدرس فى كليتي الآداب والعلوم بها، فكرت وزارة المعارف حينذاك فى الإفادة من هاتين الكليتين لإعداد المعلمين، وفي العلاقة التي ينبغي أن تقوم بينهما وبين مدرسة المعلمين العليا، وانتهت إلى تحويل مدرسة المعلمين العليا إلى معهد يكمل الدراسة الجامعية بالدراسة التربوية، ويقوم بالإعداد المهني للمعلم، ويكون لدراسة التربية وعلم النفس والتمرين العملي على التدريس المكان الأول فيه، وهكذا أنشئ معهد التربية العالي للمعلمين عام 1929م.

وفى عام 1941م أنشئ قسم الدراسات العليا بالمعهد، فأصبح المعهد يمنح الماجستير بالاشتراك مع كلية الآداب بجامعة القاهرة. وفى سنة 1945م أنشأ المعهد فرعاً له فى الإسكندرية، ثم استقل هذا الفرع عام 1947، وفى سنة 1948م تقرر فصل قسم التربية البدنية عن المعهد، وأنشئ معهد خاص به، سمي المعهد العالي للتربية الرياضية، وفى سنة 1949م نظم المعهد دراسات مسائية مستمرة للمعلمين ليرشدهم إلى الاتجاهات الحديثة فى التربية، ويوجههم إلى وسائل تطبيقها فى مدارسهم. وفى سنة 1950 ضم المعهد إلى جامعة عين شمس عند إنشائها، وتقرر أن تكون مدة الدراسة به سنة واحدة، وانفصل عنه بهذه المناسبة قسم الرسم، وأصبح معهداً مستقلاً للتربية الفنية.

وفى سنة 1951م أنشئت بالمعهد دراسات لمنح درجة الدبلوم الخاصة فى التربية، وأصبح للمتفوقين ممن ينالون هذه الدبلوم حق التحضير لدرجتي الماجستير والدكتوراه اللتين أنشئتا المعهد بعد ضمه إلى الجامعة، وفى عام 1956م صدر قانون تنظيم الجامعات المصرية، وبمقتضاه تحول المعهد إلى " كلية التربية جامعة عين شمس " وألغى القسم العالي بكلية البنات بالزمالك وضمت طالباته إلى كلية التربية.

وفى سنة 1966م صدر القرار الجمهوري رقم 3123 بضم كلية المعلمين بالقاهرة إلى جامعة عين شمس وكليتي المعلمين والمعلمات بأسسوط والمنيا على جامعة أسسوط، وفى نهاية عام 1970 ضمت كلية المعلمين بالقاهرة إلى كلية التربية بموجب القرار الجمهوري رقم 1803 لسنة 1970، وتنص المادة الثانية منه على ما يأتي: تضم كليتا التربية والمعلمين التابعين لجامعة عين شمس فى كلية واحدة تسمى كلية التربية، وهى الكلية فى وضعها الحالي.

ويتضح مما سبق أن كلية التربية جامعة عين شمس هي أقدم وأعرق كليات التربية على الصعيدين المحلي والعربي، وهذا ما يضع على كاهلها تحديات كبيرة، لتصبح دائماً وكما كانت طوال العقود الماضية منارة للعلم،

ومصدراً للتميز، ويحتاج ذلك إلى التطوير والتحسين المستمر، وتعزيز تميزها بشكل مستمر.

وفي هذا السياق تتمثل رؤية الكلية، فيما يلي: "أن تكون كلية التربية رائدة ومتميزة في مجال إعداد المعلمين والكوادر التربوية ذوي قدرات تنافسية قادرة على المساهمة في خطط التنمية المجتمعية". (109)

وتتمثل رسالة الكلية فيما يلي: "تقديم برامج أكاديمية ونوعية متخصصة للإعداد والتأهيل المتميز للمعلمين والكوادر التربوية عبر التركيز على توظيف المعلومات والمعارف لحل المشكلات، وإنتاج المعرفة وامتلاك مهارات التعليم المستمر، والتدريب على أحدث طرائق التدريس، وإكسابهم خبرات تعليمية، وبحثية متميزة في مناخ محفز وداعم على نحو يجعلهم أكثر فخراً وانتماً لمهنتهم ومجتمعهم". (110)

بإستقراء ما سبق يتضح كون التميز مكوناً أساسياً في كلٍ من رؤية الكلية ورسالتها؛ حيث أكدت كلاهما على مفاهيم التميز، والريادة، والتنافسية، إضافةً إلى التأكيد على أهمية وجود المناخ المحفز والداعم، ويعكس ذلك اهتمام الكلية باكتساب ميزات تنافسية مستدامة، وإيجاد ثقافة تنظيمية داعمة لقيم التميز، والتنافس، والانتماء.

#### ثانياً: كلية التربية جامعة المجمعة:

أنشئت كلية التربية المتوسطة للبنات بالمجمعة عام 1408هـ بقرار من الرئيس العام لتعليم البنات بالمملكة العربية السعودية، وضمت الأقسام الأربعة التالية: قسم اللغة العربية، قسم اللغة الإنجليزية، قسم الرياضيات، وقسم الاقتصاد المنزلي والتربية الفنية، تم تطوير الكلية المتوسطة - لتكون مدة الدراسة أربعة أعوام وتمنح درجة البكالوريوس - لتصبح كلية التربية للبنات عام 1415هـ، وتم افتتاح أقسام جديدة في الأعوام التالية هي: قسم الأحياء (1417هـ)، قسم الدراسات الإسلامية (1418هـ)، وقسم الحاسب الآلي (1423هـ)، وقسم العلوم التربوية. (111)

وبصدور قرار خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز آل سعود رئيس مجلس الوزراء ورئيس مجلس التعليم العالي في المملكة في 3 رمضان 1430هـ الموافق 24 أغسطس 2009 بإنشاء جامعة المجمعة ، تم ضم كلية التربية للبنات للجامعة الجديدة ، وأصبحت تحت مسمى " كلية التربية " لتقبل الطالبات والطلاب وذلك لزيادة فاعلية دور الكلية في خدمة المجتمع ومدارس التعليم قبل الجامعي.(112)

وفي هذا السياق تنص رؤية كلية التربية جامعة المجمعة على: " قيادة عجلة التطوير ، وتحقيق التميز والجودة تربويا ومهنيا وأكاديميا في ظل المجتمع المعلوماتي واقتصاد المعرفة .(113)

وتتضمن رسالة الكلية : (114)

- تسعى الكلية إلى إعداد التربويين المهنيين والقيادين المؤهلين علميا وتربويا ومهنيا المتحلين بأخلاق المهنة في تخصصات اللغة العربية والانجليزية والرياضيات والأحياء والحاسب الآلي والاقتصاد المنزلي والدراسات الاسلامية والتربية الخاصة ورياض الأطفال .
  - إجراء البحوث العلمية وتقديم الاستشارات للمشاركة في حل مشكلات المجتمع والبيئة وتنمية المهنة .
  - الاهتمام بدمج تقنية المعلومات والاتصال في المنظومة التعليمية ، وفقا لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي .
- باستقراء ما سبق يتبين حرص واهتمام كلية التربية جامعة المجمعة على اكتساب ميزات تنافسية من خلال التأكيد على قيم التميز والجودة، والاهتمام بعمليات تطوير الأداء المؤسسي للكلية.

### القسم السادس: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها:

تقوم الدراسة الميدانية الراهنة على محورين رئيسيين هما :

1. إجراءات الدراسة الميدانية.
2. نتائج الدراسة الميدانية.

وفيما يلي بيان تفصيلي لهذين المحورين:

### أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

في سبيل إجراء الدراسة الميدانية الراهنة قام الباحثان بتحديد ومعالجة  
المحاور التالية:

#### (1) الهدف من الدراسة الميدانية:

تسعى الدراسة الميدانية الراهنة للوقوف على واقع المحددات المختارة في  
البحث الراهن لتطوير الأداء المؤسسي، وتحقيق الميزة التنافسية بكليتي  
التربية جامعتي عين شمس والمجمعة، وهي التوجه الاستراتيجي، والتمكين،  
والتوجه نحو تسويق الخدمات التعليمية.

#### (2) فرض الدراسة الميدانية:

تحاول الدراسة الميدانية الراهنة التحقق من صحة الفرض التالي:  
لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على أبعاد مقياس  
تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية  
بجامعتي عين شمس والمجمعة وفقاً لمتغير الجامعة.

#### (3) إعداد الاستبيان وتطبيقه:

يعتمد البحث الحالي على الاستبيان، كأداة من أدوات إجراء الدراسة  
الميدانية؛ لكونه يتسق مع طبيعة البحث، ومشكلته من ناحية ومع هدف الدراسة  
الميدانية الراهنة من ناحية أخرى.

وفي ضوء ذلك تم إعداد الاستبيان في صورته المبدئية ثم تم عرضه  
على بعض السادة الخبراء من الأساتذة المتخصصين لإبداء آراء سيادتهم حول  
بناء الاستبيان ومدى صلاحيته من حيث، تحقيق الأهداف المرجوه من وراء  
تطبيقه، ومدى سلامة عباراته من حيث صياغتها وبناءها من ناحية، وعلميتها  
من ناحية أخرى، (\*) وقد قام الباحثان بفحص الملاحظات التي تم تلقيها من  
السادة الأساتذة المحكمين، ومن ثم تنفيذ ما أمكن تنفيذه من تلك الملاحظات،

\* (يرجى الإطلاع على الملحق رقم (1) قائمة بالسادة الأساتذة محكمي الاستبيان.

وعلى ذلك تم صياغة الاستبيان في صورته النهائية، حيث تكون من ثلاثة محاور رئيسة، يتعلق أولها بالتوجه الاستراتيجي بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجمعة، وتكون هذا المحور من (18) عبارة، والثاني بالتمكين، وتكون من (19) عبارة، والثالث بتسويق الخدمات التعليمية، وتكون من (19) عبارة، وعلى ذلك يتضمن الاستبيان (56) عبارة.<sup>(†)</sup>

وتم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية، بحيث تكون ممثلة للمجتمع الأصلي محل البحث وهم هيئة التدريس بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجمعة، وتكونت العينة من (151) عضواً مقسمة كالتالي: 130 عضو هيئة التدريس بجامعة عين شمس، 21 عضو هيئة تدريس بجامعة المجمعة.

#### (4) تقنين الاستبيان:

تم تقنين استبيان تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجمعة وفقاً للتالي: -

#### (أ) قياس صدق مقياس تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجمعة

أجرى الباحثان عمليات تقنين مقياس تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجمعة على (100) فرد من أفراد العينة وتم حساب معاملات الصدق بالطريقتين التاليتين:

##### 1. صدق المقياس:

للتحقق من صدق المقياس تم استخدام الصدق التمييزي وصدق البناء التكويني على النحو التالي.

##### أ. الصدق التمييزي:

وهي من أهم الطرق التي تستخدم لبيان صدق المقياس وتقوم على حساب دلالة الفروق بين متوسطات درجات الأفراد ذوي الدرجات المرتفعة على مقياس تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية

† يرجى الإطلاع على الملحق رقم (2): الاستبيان في صورته النهائية .



بجامعتي عين شمس والمجمعة ومتوسطات درجات الأفراد ذوي الدرجات المنخفضة علي نفس المقياس وعندما تصبح لتلك الفروق دلالة احصائية واضحة فهذا يشير الي صدق المقياس وقام الباحثان بحساب الفروق لكل بعد ثم قام بحساب الفروق للمقياس ككل كما يلي:

### جدول (1)

دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على أبعاد مقياس تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعتي عين شمس والمجمعة وفقا للنوع (ذوي الدرجات المنخفضة- ذوي الدرجات المرتفعة) (ن = 25)

مستوى الدلالة	قيمة " ت "	ذوي الدرجات المرتفعة الإرباعي الأعلى		ذوي الدرجات المنخفضة الإرباعي الأدنى		المقاييس الفرعية
		ع	م	ع	م	
دالة عند مستوي 0,01	*20.490 *	3.078	49.68	4.21 8	28. 28	التوجه الاستراتيجي
دالة عند مستوي 0,01	*21.669 *	2.899	53.64	5.16 8	27. 96	التمكين
دالة عند مستوي 0,01	*18.688 *	3.429	52.48	4.77 1	30. 52	التوجه نحو تسويق الخدمات التعليمية
دالة عند مستوي 0,01	*26.926 *	8.190	155.8 0	9.86 3	86. 76	الدرجة الكلية تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

(\*) دال عند  $(0.05 \geq \alpha)$  (\*\*) دال عند مستوى  $\alpha \geq$   
(0.01)

وتوصل الباحثان إلي وجود فروق دالة احصائيا بين متوسطات درجات الأفراد ذوي الدرجات المنخفضة ومتوسطات درجات الأفراد ذوي الدرجات المرتفعة على المقاييس الفرعية والدرجة الكلية لاستبيان تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجموعة. ومن خلال الفروق التي توصل اليها الباحثان في كل بعد على حده وفي مجموع درجات الأفراد للمقياس ككل يتضح من ذلك صدق المقياس.

ب. صدق البناء التكويني:

تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأفراد على كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

جدول (2) معاملات الارتباط بين العبارات والأبعاد لمقياس تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجموعة (ن = 100)

التوجه نحو تسويق الخدمات التعليمية		التمكين		التوجه الاستراتيجي	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.652	1	**0.808	1	**0.581	1
**0.641	2	**0.800	2	**0.615	2
**0.744	3	**0.671	3	**0.662	3
**0.754	4	**0.711	4	**0.736	4
**0.707	5	**0.738	5	**0.643	5
**0.775	6	**0.830	6	**0.742	6
**0.765	7	**0.826	7	**0.762	7
**0.665	8	**0.700	8	**0.747	8

التوجه نحو تسويق الخدمات التعليمية		التمكين		التوجه الاستراتيجي	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.748	9	**0.740	9	**0.703	9
**0.732	10	**0.804	10	**0.778	10
**0.750	11	**0.795	11	**0.733	11
**0.729	12	**0.828	12	**0.777	12
**0.722	13	**0.770	13	**0.772	13
**0.734	14	**0.847	14	**0.826	14
**0.565	15	**0.815	15	**0.752	15
**0.638	16	**0.771	16	**0.791	16
**0.702	17	**0.655	17	**0.627	17
**0.711	18	**0.811	18	**0.678	18
**0.746	19	**0.763	19		

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01)، ثم حساب معامل الارتباط بين درجات الأفراد على الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية للمقياس.

جدول (3) معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية لاستبيان

تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية  
بجامعتي عين شمس والمجمعة (ن = 100)

معامل الارتباط	الأبعاد
**0.949	التوجه الاستراتيجي
**0.963	التمكين
**0.935	التوجه نحو تسويق الخدمات التعليمية

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,01).

وهذا يؤكد التماسك الداخلي للمقياس.

(ب) ثبات المقياس:

لحساب ثبات المقياس تم استخدام طريقة ألفا - كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية، وتعتمد معادلة ألفا كرونباخ على تباينات أسئلة الاختبار، وتشتترط أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، ولذلك قام الباحثان بحساب معامل الثبات لكل بعد على انفراد.

أما في طريقة التجزئة النصفية فيحاول الباحث قياس معامل الارتباط لكل بُعد بعد تقسيم فقراته لقسمين (قسمين متساويين إذا كان عدد عبارات البعد زوجي - غير متساويين إذا كان عدد عبارات البعد فردي) ثم إدخال معامل الارتباط في معادلة التصحيح للتجزئة النصفية لسبيرمان براون.

جدول (4): قيم معاملات الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية (ن = 100)

معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية	معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ	عدد العبارات	الأبعاد
0.936	0.945	18	التوجه الاستراتيجي
0.942	0.962	19	التمكين
0.926	0.947	19	التوجه نحو تسويق الخدمات التعليمية
0.948	0.981	56	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ألفا مرتفعة، وكذلك قيم معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية مما يجعلنا نثق في ثبات المقياس، ويتضح من الجدول السابق أن قيمة معاملات الثبات مرتفعة إلى حد كبير بالنسبة للاستبيان ككل، وكذلك بالنسبة لكل محور من محاور الاستبيان؛

مما يدل على الثبات القوي للاستبيان؛ وبالتالي تجانس عبارات الاستبيان، ومن ثم ثباته وصلاحيته للتطبيق .  
مما سبق يتضح أن الأداة تتمتع بدلالات صدق وثبات عالية تبرر استخدامها لأهداف البحث.

**ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية:**

بعد إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات، تم رصد النتائج وفقاً لمحاور البحث في صورة جداول إحصائية، علي النحو التالي:

**(1) فيما يتعلق بمحاور الاستبيان:**

بعد إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات، تم رصد النتائج وفقاً لمحاور البحث في صورة جداول إحصائية، وحساب النسب المئوية، وحساب قيمة (كا<sup>2</sup>) لكل عبارة من عبارات الاستبيان، والذي يهدف إلى التعرف على درجة تحقق هذه الممارسات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس المختارة بكليتي التربية جامعة عين شمس. وجامعة المجموعة المجموعة وذلك بالنسبة لكل محور من محاور الاستبيان وتشير النتائج إلى ما يلي:

**(أ) نتائج خاصة بالمحور الأول: التوجه الاستراتيجي:**

يبين الجدول رقم (5) دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان الخاصة بالمحور الأول وهو

التوجه الاستراتيجي ، من حيث درجة تحققها في الواقع الفعلي بكليتي التربية جامعتي عين شمس والمجموعة.

## جدول رقم (5)

## دلالات الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو التوجه الاستراتيجي

كلية التربية - جامعة عين شمس								كلية التربية - جامعة المجمعة								العبارة	رقم
الدلالة	ك <sup>2</sup>	الاستجابات						الدلالة	ك <sup>2</sup>	الاستجابات							
		عالية		متوسطة		منخفضة				عالية		متوسطة		منخفضة			
		%	ك	%	ك	%	ك			%	ك	%	ك	%	ك		
دالة **	65.74	64.6	84	23.8	31	11.5	1.5	دالة*	6.00	57.1	12	28.6	6	14.3	3	يساعد التوجه الاستراتيجي للكلية في تطوير أداؤها المؤسسي.	1
دالة **	51.71	57.7	75	33.8	44	8.5	1.1	غير دالة	5.43	47.6	10	42.9	9	9.5	2	يدرك أعضاء هيئة التدريس أن التوجه الاستراتيجي طريق لتميز الكلية.	2
دالة **	21.87	38.5	50	47.7	62	13.8	1.8	غير دالة	0.29	38.1	8	33.3	7	28.6	6	يشارك أعضاء هيئة التدريس في تقييم وضع الكلية قبل إعداد الرؤية والرسالة.	3
دالة **	10.38	35.4	46	43.8	57	20.8	2.7	غير دالة	0.29	33.3	7	38.1	8	28.6	6	يشارك أعضاء مجتمع الكلية كافة في صياغة رؤية الكلية ورسالتها.	4

كلية التربية - جامعة عين شمس								كلية التربية - جامعة المجمعة								العبارة	رقم
الدلالة	كا2	الاستجابات						الدلالة	كا2	الاستجابات							
		عالية		متوسطة		منخفضة				عالية		متوسطة		منخفضة			
		%	ك	%	ك	%	ك			%	ك	%	ك	%	ك		
دالة **	19.4	33.8	44	47.7	62	18.5	24	دالة**	18.0	76.2	16	19.0	4	4.8	1	5	تعلن الكلية رؤيتها ورسالتها للجميع.
دالة **	20.28	29.2	38	50.8	66	20.0	26	غير دالة	3.71	47.6	10	38.1	8	14.3	3	6	تراجع الكلية رؤيتها ورسالتها بصفة منتظمة.
0.05	6.291	31.5	41	41.5	54	26.9	35	دالة*	6.00	52.4	11	38.1	8	9.5	2	7	تحرص قيادات الكلية على إقناع أعضاء هيئة التدريس بضرورة وجود خطة استراتيجية للكلية.
غير دالة	2.079	38.5	50	34.6	45	26.9	35	غير دالة	1.14	23.8	5	42.9	9	33.3	7	8	تطرح قيادات الكلية في لقاءاتها مع أعضاء هيئة التدريس القضايا المرتبطة بتوجهها الاستراتيجي.
دالة **	9.947	36.2	47	41.5	54	22.3	29	غير دالة	2.57	33.3	7	47.6	10	19.0	4	9	تقوم الكلية بتحليل بيئتها الداخلية للوقوف على نقاط القوة والضعف بها.



كلية التربية - جامعة عين شمس								كلية التربية - جامعة المجمعة								العبارة	رقم
الدلالة	كا <sup>2</sup>	الاستجابات						الدلالة	كا <sup>2</sup>	الاستجابات							
		عالية		متوسطة		منخفضة				عالية		متوسطة		منخفضة			
		%	ك	%	ك	%	ك			%	ك	%	ك	%	ك		
غير دالة	2.2	40	53	30.	39	29	3	دالة*	7.76	23.	5	47.	10	28.	6	10	تقوم الكلية بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على الفرص والتحديات.
دالة**	16.	41	54	43.	56	15	2	غير دالة	0.00	33.	7	33.	7	33.	3	7	يشارك أعضاء هيئة التدريس في صياغة أهداف الكلية.
دالة**	21.	33	43	53.	69	13	1	غير دالة	3.71	19.	4	28.	6	52.	4	11	يحصل أعضاء هيئة التدريس بالكلية على دورات تدريبية حول مكونات التوجه الاستراتيجي.
دالة**	18.	38	50	43.	57	17	2	غير دالة	3.43	42.	9	42.	9	14.	3	3	تنمي قيادات الكلية الإحساس لدى أعضاء هيئة التدريس بأهمية تحقيق الميزة التنافسية للكلية.

كلية التربية - جامعة عين شمس								كلية التربية - جامعة المجمعة								العبارة	رقم
الدلالة	كا2	الاستجابات						الدلالة	كا2	الاستجابات							
		عالية		متوسطة		منخفضة				عالية		متوسطة		منخفضة			
		%	ك	%	ك	%	ك			%	ك	%	ك	%	ك		
دالة **	29.66	36.9	48	50.0	65	13.1	1.7	غير دالة	3.71	47.6	10	38.1	8	14.3	3	يوجد وعي لدى قيادات الكلية بوسائل تحقيق الأهداف.	14
دالة **	23.54	37.7	49	46.9	61	15.4	2.0	غير دالة	3.71	28.6	6	52.4	11	19.0	4	تركز قيادات الكلية على التعلم من الأخطاء في تطوير الأداء المؤسسي.	15
دالة **	14	35.4	46	46.2	60	18.5	2.4	غير دالة	0.29	38.1	8	33.3	7	28.6	6	تستثمر قيادات الكلية الإمكانيات العقلية المتوافرة لديها في حل المشكلات.	16
دالة **	37.09	38.5	50	51.5	67	10.0	1.3	غير دالة	2.57	33.3	7	47.6	10	19.0	4	تستكشف قيادات الكلية درجة تأثير التغيير الذي يمكن أن يحدث مستقبلاً على أداؤها.	17

كلية التربية - جامعة عين شمس								كلية التربية - جامعة المجمع								العبارة	رقم
الدلالة	كا <sup>2</sup>	الاستجابات						الدلالة	كا <sup>2</sup>	الاستجابات							
		عالية		متوسطة		منخفضة				عالية		متوسطة		منخفضة			
		%	ك	%	ك	%	ك			%	ك	%	ك	%	ك		
دالة **	31.01	36.2	47	51.5	67	12.3	1.6	غير دالة	7.00	42.9	9	33.3	7	23.8	5	تركز قيادات الكلية على الأولويات في الاستجابة للمتغيرات الحادثة في بيئتها المحيطة.	18

\*\* دالة عند مستوى دلالة (0.01). \* دالة عند مستوى دلالة (0.05).

يتضح من البيانات المثبتة بالجدول رقم (5) مايلي:

أن الاستجابة الأعلى لأفراد عينة كلية التربية - جامعة المجمع تمثلت في العبارة رقم (1)، ونصها: "يساعد التوجه الاستراتيجي للكلية في تطوير أدائها المؤسسي"، وذلك (بنسبة مئوية= 57.1%) ، كما كانت نفس العبارة هي الاستجابة الأعلى لأفراد عينة كلية التربية - جامعة عين شمس، وذلك (بنسبة مئوية= 64.6%).

وجاءت أدنى نسبة مئوية لاستجابات أفراد عينة كلية التربية - جامعة المجمع تمثلت في العبارة رقم (12)، ونصها: "يحصل أعضاء هيئة التدريس بالكلية على دورات تدريبية حول مكونات التوجه الاستراتيجي"، وذلك (بنسبة مئوية= 33.3%) ، في حين تمثلت

الاستجابة الأقل لأفراد عينة كلية التربية - جامعة عين شمس، في العبارة رقم (10)، ونصها: "تقوم الكلية بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات."، وذلك (بنسبة مئوية = 29.2%) .

### (ب) نتائج خاصة بالمحور الثاني: التمكين:

يبين الجدول رقم (6) دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان الخاصة بالمحور الثاني، وهو التمكين ، من حيث درجة تحققها في الواقع الفعلي بكليتي التربية جامعتي عين شمس والمجمعة.

### جدول رقم (6)

دلالات الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو التمكين

كلية التربية - جامعة عين شمس								كلية التربية - جامعة المجمعة								العبارة	رقم العبارة
الدالة	ك <sup>2</sup>	الاستجابات						الدلالة	ك <sup>2</sup>	الاستجابات							
		عالية		متوسطة		منخفضة				عالية		متوسطة		منخفضة			
		%	ك	%	ك	%	ك			%	ك	%	ك	%	ك		
دالة **	27.80	44.6	58	43.8	57	11.5	1.5	دالة*	8.00	42.9	9	5.2	1.4	4.8	1	1	تفوض قيادات الكلية بعض سلطاتها لمرءوسيتها من أعضاء هيئة التدريس
دالة **	22.59	35.4	46	49.2	64	15.4	2.0	غير دالة	1.14	42.9	9	3.3	7	23.8	5	2	توفر قيادات الكلية مناخ عمل يسوده الثقة.

كلية التربية - جامعة عين شمس								كلية التربية - جامعة المجمعة								العبارة	رقم العبارة	
الدلالة	كا <sup>2</sup>	الاستجابات						الدلالة	كا <sup>2</sup>	الاستجابات								
		عالية		متوسطة		منخفضة				عالية		متوسطة		منخفضة				
		%	ك	%	ك	%	ك			%	ك	%	ك	%	ك			
دالة **	30.52	41.5	54	47.7	62	10.8	1.4	غير دالة	2.00	42.9	9	3.8	8.1	19.0	4	3	تمتich إدارة الكلية المعلومات الكافية لتمكين أعضاء هيئة التدريس من أداء مهامهم.	3
دالة **	19.03	40.8	53	43.8	57	15.4	2.0	غير دالة	2.00	19.1	4	4.7	1.0	33.4	7	4	تمتich قيادات الكلية أعضاء هيئة التدريس الصلاحيات والمسئوليات اللازمة لأداء أعمالهم بطريقتهم.	4
دالة **	22.40	44.6	58	41.5	54	13.8	1.8	غير دالة	2.00	23.8	5	4.7	1.0	28.6	6	5	توفر قيادات الكلية الموارد كافة التي تمكن أعضاء هيئة التدريس من أداء مهامهم.	5
دالة **	9.29	43.1	56	35.4	46	21.5	2.8	غير دالة	1.14	33.3	7	4.2	9.9	23.8	5	6	تشرك قيادات الكلية أعضاء هيئة التدريس في صياغة التوجهات العامة للكلية.	6

كلية التربية - جامعة عين شمس								كلية التربية - جامعة المجمعة								العبارة	رقم العبارة
الدلالة	ك <sup>2</sup>	الاستجابات						الدلالة	ك <sup>2</sup>	الاستجابات							
		عالية		متوسطة		منخفضة				عالية		متوسطة		منخفضة			
		%	ك	%	ك	%	ك			%	ك	%	ك	%	ك		
دالة **	11.74	39.2	51	41.5	54	19.2	2.5	غير دالة	2.00	19.0	4	4.2	9.9	38.1	8	7	تمكن قيادات الكلية أعضاء هيئة التدريس من المشاركة في صناعة القرارات.
دالة **	14.09	36.9	48	44.6	58	18.5	2.4	دالة *	11.14	23.8	5	6.6	1.4	9.5	2	8	تدعم قيادات الكلية بناء فرق عمل لإنجاز المهام.
دالة **	24.57	40.8	53	46.2	60	13.1	1.7	غير دالة	2.00	23.8	5	4.7	1.6	28.6	6	9	يتمتع أعضاء هيئة التدريس بدرجة من الحرية في اختيار طرق وأساليب تنفيذ مهامهم.
دالة **	24.57	40.8	53	46.2	60	13.1	1.7	دالة *	8.00	52.4	1.1	4.2	9.9	4.8	1	10	توفر الكلية لأعضاء هيئة التدريس فرصاً تدريبية معرفياً ومهارياً ووجدانياً.

كلية التربية - جامعة عين شمس								كلية التربية - جامعة المجمعة								العبارة	رقم العبارة
الدلالة	ك <sup>2</sup>	الاستجابات						الدلالة	ك <sup>2</sup>	الاستجابات							
		عالية		متوسطة		منخفضة				عالية		متوسطة		منخفضة			
		%	ك	%	ك	%	ك			%	ك	%	ك	%	ك		
دالة **	13.40	32.3	42	46.9	61	20.8	2.7	غير دالة	3.71	28.6	6	5.2	1.4	19.0	4	11	تتيح قيادات الكلية لأعضاء هيئة التدريس فرصا لاستثمار خبراتهم في إنجاز مهامهم.
دالة **	29.19	40.0	52	48.5	63	11.5	1.5	غير دالة	3.71	38.1	8	4.7	1.0	14.3	3	12	تدعم قيادات الكلية إحساس أعضاء هيئة التدريس بقيمة ما يؤديه من مهام.
دالة **	12.66	34.6	45	45.4	59	20.0	2.6	غير دالة	2.00	23.8	5	4.7	1.0	28.6	6	13	يشعر أعضاء هيئة التدريس بتأثيرهم على قرارات الكلية المتعلقة بعملهم.
دالة **	9.80	42.3	55	36.9	48	20.8	2.7	غير دالة	2.00	23.8	5	4.7	1.0	28.6	6	14	تدعم قيادات الكلية فكرة أن أعضاء هيئة التدريس هم قادة المستقبل إذا ما تم تمكينهم.

كلية التربية - جامعة عين شمس								كلية التربية - جامعة المجمعة								العبارة	رقم العبارة
الدلالة	ك <sup>2</sup>	الاستجابات						الدلالة	ك <sup>2</sup>	الاستجابات							
		عالية		متوسطة		منخفضة				عالية		متوسطة		منخفضة			
		%	ك	%	ك	%	ك			%	ك	%	ك	%	ك		
دالة **	18.85	30.8	40	50.0	65	19.2	2.5	غير دالة	2.00	28.6	6	4.7	1.0	23.8	5	تؤهل قيادات الكلية أعضاء هيئة التدريس لتحمل مسؤوليات أكبر مستقبلاً.	15
دالة **	11.92	42.3	55	38.5	50	19.2	2.5	غير دالة	4.57	52.4	1.1	3.3	7.3	14.3	3	تدعم قيادات الكلية إحلال العمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي.	16
دالة **	30.71	27.7	36	55.4	72	16.9	2.2	غير دالة	3.43	42.9	9	4.2	9.9	14.3	3	تعطي قيادات الكلية الفرص لشباب أعضاء هيئة التدريس لشغل مناصب قيادية.	17
دالة **	18.20	38.5	50	45.4	59	16.2	2.1	دالة*	6.00	28.6	6	5.7	1.2	14.3	3	تدرب الكلية أعضاء هيئة التدريس على مهارات صنع القرارات المرتبطة بعملهم.	18



كلية التربية - جامعة عين شمس								كلية التربية - جامعة المجمعة								العبارة	رقم العبارة
الدلالة	ن <sup>2</sup>	الاستجابات						الدلالة	ن <sup>2</sup>	الاستجابات							
		عالية		متوسطة		منخفضة				عالية		متوسطة		منخفضة			
		%	ك	%	ك	%	ك			%	ك	%	ك	%	ك		
دالة **	17.37	40.8	53	43.1	56	16.2	2.1	غير دالة	2.00	23.8	5	4.7	1.0	28.6	6	تمنح الكلية أعضاء هيئة التدريس الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل من رؤسائهم.	19

\*\* دالة عند مستوى دلالة (0.01). \* دالة عند مستوى دلالة (0.05).

يتضح من البيانات المثبتة بالجدول رقم (6) مايلي:

أن الاستجابة الأعلى لأفراد عينة كلية التربية - جامعة المجمعة تمثلت في العبارة رقم (1)، ونصها: " تقوض قيادات الكلية بعض سلطاتها لمرءوسياها من أعضاء هيئة التدريس"، وذلك (بنسبة مئوية= 44%) ، في حين تمثلت الاستجابة الأعلى لأفراد عينة كلية التربية - جامعة عين شمس في العبارة رقم (8)، " تدعم قيادات الكلية إحلال العمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي." وذلك (بنسبة مئوية= 44.6%). وجاءت أدنى نسبة مئوية لاستجابات أفراد عينة كلية التربية - جامعة المجمعة تمثلت في العبارة رقم (7)، ونصها: " تمكن قيادات الكلية أعضاء هيئة التدريس من المشاركة في صناعة القرارات."، وذلك (بنسبة مئوية= 38.1%) ، في حين تمثلت الاستجابة الأقل لأفراد عينة

كلية التربية - جامعة عين شمس، في العبارة رقم (10)، ونصها: "تشرك قيادات أعضاء هيئة التدريس في صياغة التوجهات العامة للكلية."، وذلك (بنسبة مئوية = 21.5%) .

### (ج) نتائج خاصة بالمحور الثالث: التوجه نحو تسويق الخدمات التعليمية:

يبين الجدول رقم (7) دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان الخاصة بالمحور الثالث، وهو التوجه نحو تسويق الخدمات التعليمية، من حيث درجة تحققها في الواقع الفعلي بكليتي التربية جامعتي عين شمس والمجمعة.

### جدول رقم (7)

#### دلالات الفروق بين استجابات أفراد العينة نحو التوجه نحو تسويق الخدمات التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس								كلية التربية - جامعة المجمعة								العبارة	رقم العبارة
الدلالة	كا <sup>2</sup>	الاستجابات						الدلالة	كا <sup>2</sup>	الاستجابات							
		عالية		متوسطة		منخفضة				عالية		متوسطة		منخفضة			
		%	ك	%	ك	%	ك			%	ك	%	ك	%	ك		
دالة **	32.05	39.2	51	50.0	65	10.8	1.4	غير دالة	3.71	19.0	4	52.4	1.1	28.6	6	1	تبنى قيادات الكلية استراتيجيات لتسويق برامجها وخدماتها.
دالة **	14.60	39.2	51	43.1	56	17.7	2.3	غير دالة	0.86	28.6	6	42.9	9	28.6	6	2	توفر الكلية برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس للتعامل مع المستفيدين بصورة مقبولة.

كلية التربية - جامعة عين شمس								كلية التربية - جامعة المجمعة								العبارة	رقم العبارة
الدلالة	كا <sup>2</sup>	الاستجابات						الدلالة	كا <sup>2</sup>	الاستجابات							
		عالية		متوسطة		منخفضة				عالية		متوسطة		منخفضة			
		%	ك	%	ك	%	ك			%	ك	%	ك	%	ك		
دالة **	14.42	42.3	55	40.0	52	17.7	2.3	غير دالة	0.29	38.1	8	33.3	7	28.6	6	تحفز قيادات الكلية أعضاء هيئة التدريس على تنمية مهاراتهم في التعامل مع المستفيدين.	3
دالة **	23.74	26.9	35	53.1	69	20.0	2.6	غير دالة	0.86	38.1	8	38.1	8	23.8	5	تحتل المعلومات التسويقية لبرامج الكلية وخدماتها جزءًا أساسيًا في نظام المعلومات الإدارية بها.	4
دالة **	36.29	44.6	58	46.9	61	8.5	1.1	غير دالة	2.00	28.6	6	47.6	1.0	23.8	5	تجري الكلية بحوثًا تسويقية لمعرفة احتياجات السوق الحالية والمستقبلية.	5
دالة **	22.26	42.3	55	43.8	57	13.8	1.8	غير دالة	0.29	28.6	6	33.3	7	38.1	8	تطور الكلية برامجها وخططها الدراسية في ضوء احتياجات السوق المحلية والإقليمية والعالمية.	6

كلية التربية - جامعة عين شمس								كلية التربية - جامعة المجمعة								العبارة	رقم العبارة
الدلالة	كا <sup>2</sup>	الاستجابات						الدلالة	كا <sup>2</sup>	الاستجابات							
		عالية		متوسطة		منخفضة				عالية		متوسطة		منخفضة			
		%	ك	%	ك	%	ك			%	ك	%	ك	%	ك		
دالة **	15.80	33.1	43	47.7	62	19.2	2.5	غير دالة	1.14	23.8	5	42.9	9	33.3	7	7	تضع الكلية في اعتبارها نوعية الخدمات المقدمة من المنافسين.
دالة **	27.80	34.6	45	51.5	67	13.8	1.8	غير دالة	0.86	28.6	6	42.9	9	28.6	6	8	تتبنى الكلية استراتيجيات متنوعة للترويج لبرامجها وخدماتها.
دالة **	47.32	32.3	42	58.5	76	9.2	1.2	غير دالة	3.71	19.0	4	28.6	6	52.4	1	9	تعتمد الكلية على أساليب عدة لجذب الطلاب الوافدين.
دالة **	28.72	40.8	53	47.7	62	11.5	1.5	غير دالة	0.86	23.8	5	38.1	8	38.1	8	10	تعمل الكلية على استحداث برامج جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة.
دالة **	12.94	40.8	53	40.8	53	18.5	2.4	غير دالة	3.43	23.8	5	52.4	1	23.8	5	11	يتوافر بالكلية نظم دراسية غير تقليدية تجذب أعدادًا أكبر من المستفيدين.

كلية التربية - جامعة عين شمس								كلية التربية - جامعة المجمعة								العبارة	رقم العبارة
الدلالة	كا <sup>2</sup>	الاستجابات						الدلالة	كا <sup>2</sup>	الاستجابات							
		عالية		متوسطة		منخفضة				عالية		متوسطة		منخفضة			
		%	ك	%	ك	%	ك			%	ك	%	ك	%	ك		
دالة **	20.51	37.7	49	46.9	61	15.4	2.0	غير دالة	2.00	19.0	4	38.1	8	42.9	9	تتبنى الكلية خططاً تسويقية لبرامجها وخدماتها التعليمية.	12
دالة **	21.80	36.2	47	48.5	63	15.4	2.0	غير دالة	5.43	19.0	4	57.1	1	23.8	5	يعتمد تسويق خدمات الكلية على العلاقات الشخصية أكثر من اعتماده على المؤسسة.	13
دالة **	34.40	36.9	48	52.3	68	10.8	1.4	غير دالة	1.14	23.8	5	42.9	9	33.3	7	تركز الخدمات التعليمية التي تقدمها الكلية على إكساب المعارف والمعلومات أكثر من تنمية المهارات والسلوكيات.	14
دالة **	45.80	33.1	43	57.7	75	9.2	1.2	غير دالة	2.57	33.3	7	47.6	1	19.0	4	تقيم الكلية برامجها وخدماتها من وجهة نظر المستفيدين الداخليين.	15
دالة **	36.25	32.3	42	55.4	72	12.3	1.6	غير دالة	0.86	28.6	6	42.9	9	28.6	6	تقيم الكلية برامجها وخدماتها من وجهة نظر المستفيدين الخارجيين.	16

كلية التربية - جامعة عين شمس								كلية التربية - جامعة المجمعة								العبارة	رقم العبارة
الدلالة	كا <sup>2</sup>	الاستجابات						الدلالة	كا <sup>2</sup>	الاستجابات							
		عالية		متوسطة		منخفضة				عالية		متوسطة		منخفضة			
		%	ك	%	ك	%	ك			%	ك	%	ك	%	ك		
دالة **	20.51	37.7	49	46.9	61	15.4	2.0	غير دالة	0.29	33.3	7	38.1	8	28.6	6	تقدم الكلية خدمات مختلفة تلبي احتياجات متنوعة للمستفيدين على نحو أسرع من المنافسين.	17
دالة **	22.26	43.8	57	42.3	55	13.8	1.8	غير دالة	2.00	47.6	1.0	28.6	6	23.8	5	توظف الكلية وسائط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تسويق خدماتها التعليمية.	18
دالة **	24.11	42.3	55	44.6	58	13.1	1.7	غير دالة	4.57	52.4	1.1	33.3	7	14.3	3	تنشر الكلية الوعي لدى أعضاء هيئة التدريس بأهمية تحسين الخدمة المقدمة للطلاب.	19

\* دالة عند مستوى دلالة (0.05).

\*\* دالة عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من البيانات المثبتة بالجدول رقم (7) مايلي:

أن الاستجابة الأعلى لأفراد عينة كلية التربية - جامعة المجمعة تمثلت في العبارة رقم (9)، ونصها: " تنشر الكلية الوعي لدى أعضاء هيئة التدريس بأهمية تحسين الخدمة المقدمة للطلاب "، وذلك (بنسبة مئوية= 52.4%) ، في حين تمثلت الاستجابة الأعلى لأفراد عينة كلية التربية - جامعة عين شمس في العبارة رقم (5)، " تجري الكلية بحوثاً تسويقية لمعرفة احتياجات السوق الحالية والمستقبلية . " وذلك (بنسبة مئوية= 44.6%).

وجاءت أدنى نسبة مئوية لاستجابات أفراد عينة كلية التربية - جامعة المجمعة تمثلت في العبارة رقم (19)، ونصها: " تنشر الكلية الوعي لدى أعضاء هيئة التدريس بأهمية تحسين الخدمة المقدمة للطلاب."، وذلك (بنسبة مئوية= 14.3%) ، في حين تمثلت الاستجابة الأقل لأفراد عينة كلية التربية - جامعة عين شمس، في العبارة رقم (4)، ونصها: " تحتل المعلومات التسويقية لبرامج الكلية وخدماتها جزءاً أساسياً في نظام المعلومات الإدارية بها."، وذلك (بنسبة مئوية= 20%) .

## (2) فيما يتعلق بنتائج فرض الدراسة الميدانية:

ينص الفرض الذي تحاول الدراسة الميدانية الراهنة التحقق من صحته على أنه " لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على أبعاد مقياس تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجمعة وفقاً لمتغير الجامعة (عين شمس- المجمعة) وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدم الباحث اختبار " ت " ( T Test ) للمجموعات المستقلة، والجدول التالي يوضح ذلك.

### جدول رقم (8)

دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على أبعاد مقياس تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجمعة وفقاً لمتغير الجامعة (عين شمس- المجمعة)

مستوى الدلالة	قيمة " ت "	المجمعة (ن = 21)		عين شمس (ن = 130)		الأبعاد
		ع	م	ع	م	
غير دالة	0.25	8.80	39.3	9.409	39.89	التوجه الاستراتيجي

مستوى الدلالة	قيمة " ت "	المجموعة (ن = 21)		عين شمس (ن = 130)		الأبعاد
		ع	م	ع	م	
	5	0	3			
غير دالة	0.87 9	9.63 3	40.1 0	10.478	42.24	التمكين
0.05	1.99 *3	10.8 05	37.9 5	9.518	42.50	التوجه نحو تسويق الخدمة التعليمية
غير دالة	1.09 3	27.9 36	117. 38	28.235	124.6	الدرجة الكلية

(\*) دال عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  (\*\*) دال عند مستوى  $(0.01 \geq \alpha)$

يتضح من البيانات المثبتة بالجدول رقم (8) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة وفقاً للجامعة (عين شمس- المجموعة) في الأبعاد والدرجة الكلية على استبيان تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكلية التربية بجامعة عين شمس والمجموعة باستثناء بعد التوجه نحو تسويق الخدمة التعليمية فتوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في اتجاه كلية التربية جامعة عين شمس.

#### القسم السابع: تحليل مقارن لاستجابات أفراد عينة الدراسة الميدانية:

يتيح التحليل المقارن تحديد أوجه التشابه والاختلاف للظاهرة موضوع البحث الراهن، وتفسيرهما وصولاً لاستنباط تعميمات تسمح بالإفادة منها في طرح الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكلية التربية بجامعة عين شمس والمجموعة.

هذا ومن خلال استجابات أفراد العينة على الاستبيان يمكن للباحثين تحديد أوجه

التشابه والاختلاف وتفسيرها فيما يلي:

**أولاً: فيما يتعلق بمحور التوجه الاستراتيجي:**

1. تشابهت استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجامعة (عين شمس-

المجموعة) في بعد التوجه الاستراتيجي على استبيان تطوير الأداء المؤسسي



وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجموعة؛ وقد يرجع السبب في ذلك إلى حرص الكليتان على أن يكون تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزات التنافسية مكون أصيل من مكونات وركائز توجههما الاستراتيجي، وهذا ما ظهر في رؤية كلا الكليتين ورسالتيهما.

2. تشابهت الاستجابة الأعلى لأفراد عينة البحث في **محور التوجه الاستراتيجي**

في العبارة رقم (1)، ونصها: "يساعد التوجه الاستراتيجي للكلية في تطوير أدائها المؤسسي"؛ وقد يرجع السبب في ذلك إلى إدراك أعضاء هيئة التدريس بالكليتين لأهمية التوجه الاستراتيجي في تطوير وتحسين الأداء المؤسسي في الوقت الراهن ومستقبلاً بما يساعد على تحقيق واكتساب ميزات تنافسية تساعد الكلية على التقدم والمنافسة.

3. اختلفت الاستجابة الأقل لأفراد عينة البحث في **محور التوجه الاستراتيجي**؛

حيث جاءت أدنى نسبة مئوية لاستجابات أفراد عينة كلية التربية - جامعة المجموعة تمثلت في العبارة رقم (12)، ونصها: "يحصل أعضاء هيئة التدريس بالكلية على دورات تدريبية حول مكونات التوجه الاستراتيجي"، ويعكس ذلك أن الدورات التدريبية التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة المجموعة لاتغطي جوانب التوجه الاستراتيجي كافة، مما يعني أن ثمة حاجة ملحة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس للحصول على مزيد من الدورات التدريبية المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي ومكوناته المختلفة، في حين تمثلت الاستجابة الأقل لأفراد عينة كلية التربية - جامعة عين شمس، في العبارة رقم (10)، ونصها: "تقوم الكلية بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات"، وهذا يعني أن أعضاء هيئة التدريس بالكلية يستشعرون ثمة قصور في الجهود المبذولة من قبل الكلية وإدارتها في تحليل البيئة الخارجية للكلية بما فيها من فرص وتهديدات، وقد يعود ذلك لتشابك مكونات البيئة الخارجية والمتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية المؤثرة عليها.

## ثانياً: فيما يتعلق بالتمكين:

1. تشابهت استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجامعة (عين شمس - المجمع) في بعد التمكين على استبيان تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجمع؛ وقد يرجع السبب في ذلك إلى إدراك قيادات الكليتان للمزايا التي يمكن أن تحققها عمليات التفويض في بناء كوادر إدارية، إضافة إلى الاستفادة من القدرات والمهارات الخاصة الموجودة لدى شريحة من أعضاء هيئة التدريس ذوي القدرات والاستعدادات الإدارية في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزات التنافسية.
2. اختلفت الاستجابة الأعلى لأفراد عينة البحث في محور التمكين؛ حيث جاءت أعلى نسبة مئوية لاستجابات أفراد عينة كلية التربية - جامعة المجمع في العبارة رقم (1)، ونصها: " تفوض قيادات الكلية بعض سلطاتها لمرءوسيهي من أعضاء هيئة التدريس"، وهذا ما يظهر واضحاً في رؤية ورسالة الكلية نتيجة إدراك قيادة الكلية لأهمية عملية التمكين في تحسين الأداء ، في حين تمثلت الاستجابة الأعلى لأفراد عينة كلية التربية - جامعة عين شمس في العبارة رقم (8)، " تدعم قيادات الكلية إحلال العمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي." وذلك نتيجة للثقافة التنظيمية السائدة بكون العمل الفردي أسرع إنجازاً من العمل الجماعي، وغياب ثقافة العمل الجماعي حتى في إعداد البحوث العلمية.
3. اختلفت الاستجابة الأقل لأفراد عينة البحث في محور التمكين؛ حيث جاءت أقل نسبة مئوية لاستجابات أفراد عينة كلية التربية - جامعة المجمع في العبارة رقم (7)، ونصها: " تمكن قيادات الكلية أعضاء هيئة التدريس من المشاركة في صناعة القرارات."، وقد يرجع السبب في ذلك إلى وجود الكلية في سياق مجتمعي يتصف بالثقافة المحافظة، واحترام الأقدمية مما يضعف من فرص مشاركة شباب أعضاء هيئة التدريس فص صناعة القرارات، في

حين تمثلت الاستجابة الأقل لأفراد عينة كلية التربية - جامعة عين شمس، في العبارة رقم (10)، ونصها: "تشرك قيادات أعضاء هيئة التدريس في صياغة التوجهات العامة للكلية."، وقد يرجع السبب في ذلك لضعف مشاركة وتمثيل فئة المدرسين في مجلس الكلية رغم كونهم يمثلون مجموع عددي الأساتذة والأساتذة المساعدين مجتمعين؛ إضافة إلى اهتمام قيادات الكلية بتوجهات وآراء الأساتذة أكثر من غيرهم نتيجة لتراكم خبراتهم.

### ثالثاً: فيما يتعلق بالتوجه نحو تسويق الخدمة التعليمية:

1. اختلفت استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجامعة (عين شمس - المجمع) في بعد التوجه نحو تسويق الخدمة التعليمية على استبيان تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكلية التربية بجامعة عين شمس والمجمعة، وقد يرجع السبب في ذلك إلى تاريخ كلية التربية جامعة عين شمس الطويل وسمعتها الكبيرة كأعرق وأقدم كلية تربية في الوطن العربي، إلى جانب كبر حجمها، وكثافة الطلاب الوافدين إليها مقارنة بكلية التربية جامعة المجمع، إضافة إلى تنوع تخصصاتها، واشتمالها على تخصصات (تربوية - علمية - أدبية) في الوقت الذي تضم فيه كلية التربية جامعة المجمع عدد أقل بكثير من التخصصات؛ إضافة إلى اهتمام تخصصات (الكيمياء - الفيزياء - البيولوجي - الجيولوجيا) بتسويق نتائج البحوث التي يقومون بها.

2. اختلفت الاستجابة الأعلى لأفراد عينة البحث في محور التوجه نحو تسويق الخدمات التعليمية؛ حيث جاءت أعلى نسبة مئوية لاستجابات أفراد عينة كلية التربية - جامعة المجمع في العبارة رقم (19)، ونصها: "تنشر الكلية الوعي لدى أعضاء هيئة التدريس بأهمية تحسين الخدمة المقدمة للطلاب"، وقد يرجع السبب في ذلك إلى الاهتمام الذي توليه الكلية وإدارتها لطلاب الكلية بوصفهم أهم عملائها وعلى هذا يبدو أن ثمة جهود مبذولة لتحسين الخدمة المقدمة لهؤلاء الطلاب، في حين تمثلت الاستجابة الأعلى لأفراد عينة كلية التربية - جامعة عين شمس في العبارة رقم (5)، "تجري الكلية بحوثاً

تسويقية لمعرفة احتياجات السوق الحالية والمستقبلية. "وذلك يؤكد على أن ثمة إدراكاً معتبراً من إدارة الكلية لأهمية تحليل احتياجات السوق، ومن ثم العملاء بغرض التأسيس على ذلك في التخطيط للخدمات التسويقية التي تقدمها الكلية.

3. اختلفت الاستجابة الأقل لأفراد عينة البحث في محور التوجه نحو تسويق الخدمات التعليمية؛ حيث جاءت أقل نسبة مئوية لاستجابات أفراد عينة كلية التربية - جامعة المجمعة في العبارة رقم (9)، ونصها: "تعتمد الكلية على أساليب عدة لجذب الطلاب الوافدين"، وقد يأتي هذا في إطار أن المجتمع السعودي بصفة عامة من المجتمعات التي يمثل الحراك الطلابي الخارج منها نسبة أكبر بكثير من الحراك الطلابي القادم إليها، وهذا ما يؤكد حاجة مؤسسات التعليم العالي السعودية لتفعيل أساليب وآليات جذب الطلاب الوافدين، في حين تمثلت الاستجابة الأعلى لأفراد عينة كلية التربية - جامعة عين شمس في العبارة رقم (5)، "تجري الكلية بحوثاً تسويقية لمعرفة احتياجات السوق الحالية والمستقبلية."، وربما يكون هذا في إطار حالة الضعف في نظام المعلومات بالكلية عموماً وبما يتعلق بالخدمات التسويقية بشكل خاص.

4. ويلاحظ على المقارنة بين استجابات أفراد العينة بالكلية على المحور الخاص بتسويق الخدمات التعليمية، أنه لم يبرز أي وجه من أوجه التشابه بين الكليتين على هذا المحور، ويرجع البحث الراهن ذلك إلى التباين الواضح في تاريخ الكليتين؛ حيث تتميز كلية التربية جامعة عين شمس بالتاريخ الأكبر وربما السمعة الأكاديمية الأكبر في مقابل حداثة كلية التربية بجامعة المجمعة، أضف لهذا أن كلية التربية جامعة عين شمس - ربما بحكم تاريخها وتخصصاتها المتنوعة ووجود عدد كبير من الأساتذة أصحاب المدارس العلمية بها- صاحبة تاريخ، ومن ثم جهد ملحوظ في تسويق خدماتها التعليمية من خلال استقبالها لكثير من الطلاب الوافدين - بمرحلة الدراسات العليا- من العرب والأفارقة.

وباستقراء ما تقدم بشأن نتائج الدراسة الميدانية، وما ترتب عليها من تحليل مقارن لأوجه التشابه والاختلاف، وتفسيرها لاستجابات أفراد العينة؛ اتضح أن ثمة ضعفاً ملحوظاً في الأداء المؤسسي بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجموعة في محدداته الثلاثة المختارة في البحث الراهن، (التوجه الاستراتيجي، والتمكين، والتوجه نحو تسويق الخدمات التعليمية)؛ بما ينعكس سلبياً على قدرة الكليتين على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهو الأمر الذي يدعو البحث الراهن لتقديم عدد من الإجراءات المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي للكليتين، عملاً على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لهما، وهو ما سيتم تناوله تفصيلاً في القسم التالي من أقسام البحث الراهن.

### القسم الثامن: الإجراءات المقترحة:

يقدم القسم الراهن من البحث عددًا من الإجراءات المقترحة المتعلقة بالمحددات المختارة من البحث الراهن لتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجموعة، وفيما يلي بيان تفصيلي لتلك الإجراءات المقترحة.

#### أولاً: إجراءات تتعلق بالتوجه الاستراتيجي:

- تتمثل أهم المقترحات والإجراءات المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي فيما يلي:
1. نشر ثقافة الفكر الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجموعة، من خلال: عقد دورات تدريبية، وورش عمل، وندوات، وتوزيع نشرات ومطبوعات.
  2. تبني رؤى مستقبلية للأداء المؤسسي بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجموعة، على أن يتم ذلك بمشاركة جماعية من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة، ويمكن أن تنظم تلك المشاركة في جلسات حوار واجتماعات، وندوات تضم هؤلاء الأفراد.
  3. تصميم برنامج تدريبي لتدريب أعضاء هيئة التدريس بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجموعة على كيفية صياغة رؤية الكلية ورسالتها، وتحديد أهدافها.
  4. توفير مناخ مفتوح يسمح لأعضاء المجتمع الجامعي بالابتكار والتجديد في طرح الرؤى المستقبلية لتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

- بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجموعة ، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال عقد مزيد برامج التوعية والتدريب وحلقات النقاش.
5. التشخيص الدقيق لبيئة الكلية داخليًا وخارجيًا، باستخدام الأساليب العلمية ذات العلاقة، مثل أسلوب التحليل البيئي الرباعي *SWOT-Analysis*، مما يمكنها من بناء خطط استراتيجية.
6. توسيع مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالكلية في: تقييم وضعها قبل إعداد الرؤية والرسالة، وفي صياغة رؤية الكلية ورسالتها، وفي تنفيذ خطة الكلية الاستراتيجية.

### ثانيًا: إجراءات تتعلق بالتمكين:

- تتمثل أهم المقترحات والإجراءات المتعلقة بالتمكين فيما يلي:
1. نشر ثقافة العمل الجماعي وثقافة التمكين بين أعضاء هيئة التدريس، من خلال: عقد دورات تدريبية، وورش عمل، وندوات، وتوزيع نشرات ومطبوعات.
  2. تعزيز مفهوم العمل الجماعي وتفعيل دور فرق العمل، من خلال توضيح الأثر الإيجابي للعمل الفريقي، وعرض نماذج الأداء المؤسسي المتميز للمؤسسات المناظرة المعتمدة على العمل الجماعي.
  3. توفير بيئة تنافسية داعمة للعمل الجماعي داخل الكلية مع منح فرق العمل الصلاحيات التي تتناسب مع المهام المفوضة إليهم.
  4. تصميم برامج تدريبية تتعلق بمراحل بناء فرق العمل وإدارتها ، مع تدريب أعضاء هيئة التدريس على مهارات العمل الجماعي.
  5. إشراك أكبر عدد ممكن من أعضاء هيئة التدريس في صناعة وتقويم القرارات المتعلقة بسير العمل داخل الكلية.
  6. إتاحة فرص أكبر لشباب أعضاء هيئة التدريس لشغل مناصب قيادية.
  7. إتاحة المعلومات والقرارات المتعلقة بسير العمل داخل الكلية بشفافية من خلال نشرات دورية، أو موقع الكلية، أو لوحات الإعلان.

**ثالثاً: إجراءات تتعلق بالتوجه نحو تسويق الخدمات التعليمية:**

- تتمثل أهم المقترحات والإجراءات المتعلقة بالتوجه نحو تسويق الخدمات التعليمية، فيما يلي:
1. تبني استراتيجيات واضحة ومحددة وعصرية للتسويق والترويج للخدمات والبرامج التي تقدمه الكلية.
  2. استحداث وحدات إدارية مسئولة عن بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية، وأخرى مسئولة عن الاتصال للتنسيق بين الوحدات والمراكز التسويقية الخدمية من جهة، والأقسام العلمية من جهة أخرى، وكذا التواصل مع مؤسسات المجتمع المدني وقطاع الأعمال بالمجتمع من جهة ثالثة.
  3. تصميم وتنفيذ برامج لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالكليتين ومهاراتهم في مجالات التسويق وخدمة المجتمع.
  4. الاعتماد على أساليب الترويج والتسويق المعاصرة للخدمات الجامعية من خلال تطوير البنية المادية والتكنولوجية بالكلية، والتحول نحو التسويق الإلكتروني للأنشطة والخدمات والبرامج المختلفة بالكلية.
  5. استحداث مجموعة جديدة من البرامج والخدمات التي يمكن من خلالها جذب الطلاب والباحثين الوافدين واستقطابهم.

قائمة الهوامش

(1) سعيد يس عامر وآخرون ، البعد الثالث لإدارة القرن الواحد والعشرين ، مركز وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري، ط 1، القاهرة 2000 ، ص ص 2-4 ويمكن الرجوع إلى الموقع التالي : عرض سعدون ناصر

[http://www.siironline.org/alabwab/arweqat\\_alketab%2820%29/252](http://www.siironline.org/alabwab/arweqat_alketab%2820%29/252).

htm(تاريخ الدخول على الموقع 2015/10/10)

(2) المرجع السابق ، ص 4.

(3) محمد أحمد العطار ، الاثنين 20 يوليو 2009م ، على الموقع التالي :

[islammemo.cc/fan-el-edara/fkr-Edary/2009/07/20/85299.html](http://islammemo.cc/fan-el-edara/fkr-Edary/2009/07/20/85299.html)

(تاريخ الدخول على الموقع 2015/9/15)

(4) المرجع السابق .

(5) المرجع السابق .

(6) المرجع السابق .

(7) المرجع السابق .

(8) فرحات غول ، "حتمية اكتساب وتطوير المزايا والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة" ، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربي ، المقام بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر بالتعاون مع: مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا ، يومي الاثنين 08 والثلاثاء 09 نوفمبر 2010، ص 4.

(9) المرجع السابق ، ص5.

(10) المرجع السابق ، ص5.

(11) Marimuthu, Maran , Lawrence Arokiasamy And Maimunah Ismail , Human Capital Development And Its Impact On Firm Performance: Evidence From Developmental Economics , The Journal Of International Social Research, Vol. 2, 8 Summer 2009, P.265.



(12) Ibid , P. 265 .

(13) Petersen W., Gijsbers, G. and Wilks, M. , "An Organizational Performance For Agricultural Research Organizations", ISNAR, 2003, p. 2. Online:

<http://www.ifpri.org/sites/default/files/pubs/isnararchive/publicat/bp-63.pdf>, (acceded on 2/11/2015)

(14) جامعة عين شمس ، الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس 2012-2017، القاهرة: جامعة عين شمس، (2014)، ص 60، 65.

(15) يرجى زيارة موقع الجامعة :

<http://www.mu.edu.sa/ar/> (تاريخ الدخول على الموقع 2015/8/20)

(16) المرجع السابق .

(17) يرجى الرجوع إلى موقع جامعة المجمعة :

<http://mu.edu.sa/ar/news> (تاريخ الدخول على الموقع 2015/7/26)

(18) جامعة عين شمس ، الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس 2012-2017، ص ص 92-109.

(19) خيرية الحارثي ، مستقبل التعليم في المملكة ، موقع صيد الفوائد ، يرجى الرجوع إلى

الموقع التالي :

<http://www.saaaid.net/daeyat/kearieh/19.htm> (تاريخ الدخول على الموقع

2015/12/13)

(20) يوسف بن محمد عبد الكريم الثويني ، واقع التعليم الجامعي في المملكة العربية

السعودية وتوقعاته المستقبلية ، 1426 / 2005م ، ص 6، يرجى الرجوع إلى الموقع التالي :

<http://dr-saud-a.com/vb/showthread.php?64635> (تاريخ الدخول على

الموقع 2015/12/15)

(21) المرجع السابق ، ص 15 .

(22) وزارة التعليم العالي ، وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات ، حالة التعليم العالي في

المملكة العربية السعودية 1434 / 2013م ، وزارة التعليم العالي - وكالة التخطيط

والمعلومات ، ط3 ، الرياض ، 1434 / 2005م ، ص 42.

(23) محمد عبد المحسن توفيق ، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، القاهرة: دار الفكر العربي، 2002، ص3.

(24) Herath H. M. & Rosli Mahmood, " Strategic Orientations and SME Performance: Moderating Effect of Absorptive Capacity of the Firm" , Asian Social Science , , Published by Canadian Center of Science and Education , ISSN1911-2017 , Vol. 10, No. 13 , 3 April 2014 , P.96.

(25) يرجى الرجوع إلى :

- عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون ، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية،

القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000، ص 29.

- فرحات غول ، مرجع سابق ، ص4.

(26) عيد فالح العدواني ، " الحكومة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي للجهاز الإداري ومتطلبات التطبيق في دولة الكويت "، مجلة النهضة، المجلد العاشر، العدد الرابع، أكتوبر 2009، ص 75.

(27) خالد محمد الحياصات ، "معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 2 ، العدد 4 ، 2006م ، ص 563.

(28) إميل فهمي حنا شنودة ، استخدام التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي النوعي ، المؤتمر السنوي العربي السادس - الدولي الثالث " تطوير برامج التعليم العالي النوعي في مصر والوطن العربي في ضوء متطلبات عصر المعرفة " ، المنعقد في كلية التربية النوعية بالمنصورة في الفترة من 13-14 أبريل 2011م ، ص 8 .

(29) محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي، بيروت، دار بن حزم ، 2002 ، ص ص 22-23 .

(30) نوال نصر ، "التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي"، من بحوث المؤتمر السنوي العربي الخامس - الدولي الثاني " الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي " ، المنعقد في كلية التربية النوعية بالمنصورة، في الفترة من 14- 15 أبريل 2010، ص66.

(31) عبد الرؤوف حجاج ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها - دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور في الوادي ، رسالة لنيل درجة الماجستير بقسم علوم التسيير بكلية التسيير والعلوم الاقتصادية بجامعة 20 أوت 55 بسكيكدة ، 2006-2007 م ، ص ص 11-13.

(32) خالد محمد الحياصات ، مرجع سابق ، ص 563.

(33) فتيحة سلامي ، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة، بحث مقدم إلى قسم علوم التسيير لنيل درجة الماجستير من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة ، 2013/2014م، ص 45.

(34) فرحات غول ، مرجع سابق ، ص 4.

(35) صورية معموري والشيخ هجيرة ، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، مرجع سابق، ص ص 4 - 5 .

(36) Abdulai, Mohammed-Sani and Youngsun Kwon and Junghoon Moon , Intellectual Capital and Firm Performance: An Empirical Study of Software Firms in West Africa , The African Journal of Information Systems , Volume 4, Issue 1 , 1-31-2012 , P. 9 .

(37) See:

- ar.wikipedia.org/wiki , 15/11/3013.
- Reeves , Martin and Mike Daimler , Adaptability : The New Competitive Advantage, Harvard Business Review, July-August 2011 , P.136 .
- Durant , Will, Defining Competitive Advantage How Much More Value Do You Deliver Than Your Competitors ? , EIC02,2/2/2010 ,P.16.
- الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، التنافسية وتأثيراتها على إدارة الموارد البشرية، على الموقع التالي على الانترنت - <http://www.abahe.co.uk/human-resources-courses/human-resources-4-05.pdf> .2013 /11 /25

- علي السلمي ، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، القاهرة ، دار غريب للنشر والطباعة ، 2001 ، ص 104.

(38) عفاف السيد بدوي عبد الحميد ، رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية" ، المؤتمر العربي الاول بعنوان " رأس المال الفكري العربي، نحو رؤية استراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير ، مسقط ، سلطنة عمان ، من 28 إلى 30 إبريل 2013م ، ص 11.

(39) يمكن الرجوع إلى :

- بلال خلف السكارنة ، "استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على شركات الاتصال بالأردن " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد السابع عشر ، بغداد ، 2008م ، ص 90.

- فتيحة سلامي ، مرجع سابق ، ص 47 .

(40) المرجع السابق ، ص 47.

(41) See:

- Chaharbaghi, KazemandRichard Lynch, Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy , Management Decision, Vol. 37 , Issue 1 , 1999 ,P.46.

- محمد عدنان وديع ، القدرة التنافسية وقياسها ، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية ، العدد الرابع والعشرون ، السنة الثانية، ديسمبر 2003 ، ص 8 .

(42) Wikipedia , Competitiveness, The Free Encyclopedia, <http://www.En.Wikipedia.Org/wiki/Wikipedia>, 2012. P.1.

(43) World Economic Forum: The Africa Competitiveness Report 2011 , the World Bank and the African Development Bank, Geneva, 2011. P.5.

(44) محمد عدنان وديع ، مرجع سابق ، ص 8 .

(45) See :

- Hughes, Stephanie and Rebecca J. White, Improving Strategic Planning and Implementation in Universities through Competitive Intelligence Tools: A Means to Gaining Relevance , Journal of Higher

Education Outreach Engagement ,Vol.10, No. 3,2005 , P.39. –  
Soegoto, Eddy Soeryant , Marketing Environment and Source of  
Competitive Advantage In Terms of Formulating Marketing Strategy  
and its Influence On Image and Marketing Performance, Journal of  
Applied Sciences Research 5(8): 955–1001, 2009 , P. 996.

(46) فتيحة سلامي ، مرجع سابق ، ص ص35، 57.

(47) يمكن الرجوع إلى :

– صورية معموري والشيخ هجيرة ، مرجع سابق ، ص 3.  
– الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، التنافسية وتأثيراتها على إدارة الموارد البشرية،  
مرجع سابق ، ص 1.

(48)Fahy,Johnand others , A Competitive Positioning Analysis of  
UK Universities , 2010,

[http://www.anzmac.org/conference\\_archive/2010/pdf/anzmac10Fin  
al00024.pdf](http://www.anzmac.org/conference_archive/2010/pdf/anzmac10Final00024.pdf)(تاريخ الدخول على الموقع 2015/5/28)

(49) يمكن الرجوع إلى :

– صورية معموري والشيخ هجيرة ، مرجع سابق ، ص 4.  
– الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، التنافسية وتأثيراتها على إدارة الموارد البشرية،  
مرجع سابق ، ص 1.

– عبد الرؤوف حجاج ، مرجع سابق ، ص 14.

(50) يمكن الرجوع إلى :

– سملاي يحضيه وسعيد وصاف ، " نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية  
للمؤسسة الاقتصادية "، الملتقى الدولي حول:المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي  
للمؤسسات و الاقتصاديات ، الذي أقيم بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،  
الجزائر ، 12-13 نوفمبر 2005م ، ص 26.

– سلامي، فتيحة ، مرجع سابق ، ص 45.

(51) فتيحة سلامي ، مرجع سابق ، ص ص 43-44.

(52) See:

– Haijing, De Haan And Hongjue Yan, **COMPETITIVE ADVANTAGE, WHAT DOES IT REALLY MEAN?** , European Academy of Management) Conference, GALATASARAY UNIVERSITY, Istanbul, Turkey, 26<sup>th</sup> – 29<sup>th</sup> June 2013, P. 12.

– Mainardes, Emerson Wagner. , Ferreira, Joao J. , Domingues, Maria Jose , **Competitive advantages in institutions of higher education: a proposal of research model** , Journal of Academy of Business and Economics , Volume: 9, Issue: 2, Feb 2009 ,P.1

(53) See:

Raduan, Che ROSE and Haslinda ABDULLAH and Alimin Ismail ISMAD , **A Review on the Relationship between Organizational Resources, Competitive Advantage and Performance** , The Journal of International Social Research , Volume 3 , 11 Spring 2010 , P. 489.

– عبد الله بلوناس وبوزيدي لمجد ، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة – مدخل حلقة القيمة لبورتر ، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، مرجع سابق ، ص ص 8-9 .

– سمالي يحيضيه وسعيد وصاف ، مرجع سابق ، ص ص 26، 124.

– عفاف السيد بدوي عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص 11.

(54) وسيلة بوازيد ، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف ، بحث مقدم إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لنيل درجة الماجستير ، جامعة سطيف 1 ، 2011/2012 م ، ص 24 .

(55) طاهر محسن الغالي وأحمد علي صالح ، " تصميم مصفوفة لتقنيات إدارة التغيير مستندة إلى سمات التنافس المعرفي" ، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد 25 ، المجلد السابع ، 2009 م ، ص ص 38-39.

(56) عفاف السيد بدوي عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص ص 3-7.

- (57) المرجع السابق ، ص 11 .
- (58) Mowery, David C. and Bhaven N. Sampat : Universities in national innovation systems , <http://innovate.ucsb.edu/wp-content/uploads/2010/04/Mowery-Sampat-Univ-National-Innovation-Systems.pdf>. PP 4-5, 12 .
- (53) Drucker, Peter F. , Post – Capitalist Society , New York , Harper Collins Publishers , 1993 , P. 6 . ( 15/10/2013 )
- (59) فريد كورتل: الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد ، مجلة العلوم الإنسانية – جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد الثاني عشر ، مايو 2007 ، ص 263 .
- (60) المرجع السابق ، ص 263 .
- (61) Lara , Ana Maria and others , Competitive universities need to internationalize learning : Perspectives from three European universities, Journal of Industrial Engineering and Management, ISSN2013-0953, 2009, P. 289 .
- (62) REY, ELENA DEL , Competition among universities: The role of preferences for research and government finance , Instituto de Estudios Fiscales,2003 , PP. 66.79.
- (63) Lara , Ana Maria and others , Op.cit , 302 .
- (64) هيام بشور و رفيع جيرة : مخرجات البحث العلمي والتطوير التقاني ومؤشرات الأداء ، المؤتمر الوطني للبحث العلمي والتطوير التقاني ، دمشق 24-26 أيار 2006 ، ص 9 .
- (65) Drabenstott , Mark , Universities, Innovation and Regional Development: A View from the United States , Higher Education Management and Policy , Vol. 20, No. 2 , ISSN 1682-3451 , OECD 2008 , P. 44 .
- (66) Ibid , P.44 .
- (67) Douglass, John Aubrey , A World of Competitors Assessing the US High –Tech Advantage and the Process of Globalization ,

Higher Education Management and Policy, Vol.20 , No. 2 , ISSN 1682-3451, OECD 2008 , P. 55 .

(68) Stevens , John M. and John W. Bagby , Knowledge Transfer from Universities to Business: Returns for all Stakeholders?, Organization SAGE Journals Online and High Wire Press platforms , Volume 8(2) , 259-268 , SAGE 2001, PP. 263 – 264 .

(69) Lombardi , John V. ,Quality Engines : The Strategic Principles for Competitive Universities in the Twenty – First Century , The Center Reports , <http://thecenter.ufl.edu> , March 2001, P.1.

(70) فرحات غول ، مرجع سابق ، ص 6.

(71) عبد الرؤوف حجاج ، مرجع سابق ، ص 4.

(72) فتيحة سلامي ، مرجع سابق ، ص 37.

(73) Cole Ehmke, M.S. , Strategies for Competitive Advantage , Wester Center for Risk

Management Education & Western Extension Marketing Committee, PP.5-6.

<http://cals.arizona.edu/arec/wemc/nichemarkets/05competitiveadvantage.pdf>(تاريخ الدخول على الموقع 2015/8/3)

(74) Barone, Michael J. and Thomas E. DeCarlo , EMERGING FORMS OF COMPETITIVE ADVANTAGE: IMPLICATIONS FOR AGRICULTURAL PRODUCERS , Midwest Agribusiness Trade Research and Information Center, March 2003, P.2. .

Online [www.matric.iastate.edu](http://www.matric.iastate.edu)(تاريخ الدخول على الموقع 2015/9/13)

(75) Mainardes, Emerson Wagner. , Ferreira, Joao J. , Domingues, Maria Jose , Op.cit , P.1

(76) يرجى الرجوع إلى موقع د. سعود بن عيد العنزي

<http://dr-saud-a.com/vb/showthread.php>

(77) المرجع السابق .



(78) ظاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح ، مرجع سابق ، ص 5.

(79) خالد محمد الحياصات ، مرجع سابق ، ص 565.

(80) Pisapia, John R., *The Strategic Leader: New Tactics for a Globalizing World*, USA: Information Age Publishing, Inc., 2009 , pp. 110-111.

(81) مروان حمودة الدهدار ، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية - دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة بالجامعة الاسلامية بغزة ، صفر 1427هـ / مارس 2006م ، ص 50 .

(82) المرجع السابق ، ص 59.

(83) المرجع السابق ، ص ص 59-60.

(84) لويذة قويدر و كشيدة حبيبة ، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها ، الملتقى العلمي الدولي الثاني : حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، تنظيم كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة حسيبة بن بو علي - الشلف ، المنعقد في الفترة من 27-28 نوفمبر 2007 م / الموافق 17-18 ذو القعدة 1428هـ ، ص ص 7-8 .

(85) See:

-Foon,Low Swee and Praveen Balakrishnan Nair , *Revisiting the Concept of Sustainable*

*Competitive Advantage: Perceptions of Managers in Malaysian MNCs* , *International Journal of Business and Accountancy*, Vol. 1, No. 1, 2010 , P. 73.

-Bresser,Rudi K. F. and KlemensMillonig , *INSTITUTIONAL CAPITAL: COMPETITIVE ADVANTAGE IN LIGHT OF THE NEW INSTITUTIONALISM IN ORGANIZATION THEORY* , *Schmalenbach Business Review* , Vol. 55 u July 2003 , P. 238.

- Mainardes, Emerson Wagner. , Ferreira, Joao J. , Domingues, Maria Jose , *Op.cit* ,P.1

- Hughes, Stephanie and Rebecca J. White , Op.cit , P. 492 .
- (86) Mainardes, Emerson Wagner. , Ferreira, Joao J. , Domingues, Maria Jose , Op.cit ,P.1
- (87) طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح ، مرجع سابق ، ص 7 .
- (88) See:
- Lord , John and Peggy Hutchison , The Process of Empowerment: Implications for Theory and Practice , Canadian Journal of Community Mental Health , Spring 1993 , P.1.
- فاطمة حافظ ، مفهوم التمكين ومجالاته التداولية ، الخميس 11 أغسطس 2011 .  
www.onislam.net
- (89) Lord, John and Peggy Hutchison , Op.Cit , P.1.
- (90) Ibid , P.2.
- (91) Barnes, Martha, Rebecca Rodger and Colleen Whyte, Empowerment Through Community Development in Recreation and Leisure , Journal of Leisurability , Vol.24, No.1, Winter 1997, P.20,
- (92) أميرة كشغري ، تقرير المعرفة العربي: البيئات التمكينية شرط لمجتمع المعرفة ، صحيفة عكاظ ، العدد 4037 ، الجمعة 16 /8/ 1433 هـ ، 6 يوليو 2012 م .  
<http://www.okaz.com.sa/new/Issues/20120706/Con20120706515419.htm> (تاريخ الدخول على الموقع 2015/11/1)
- (93) سمراء كحلات ، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية - دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة ، رسالة لنيل درجة الماجستير مقدمة إلى قسم علم المكتبات بكلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية - جامعة منتوري - قسنطينية ، 2009/2008 ، ص 92 .
- (94) المرجع السابق ، ص 92 .
- (95) المرجع السابق ، ص 93 .
- (96) المرجع السابق ، ص 93 .
- (97) المرجع السابق ، ص 93 .

(98) تسويق خدمات المعلومات ، منتديات اليسير ،

(14/4/2015) <http://www.alyaseer.net/vb/showthread.php?t=5145>

(تاريخ الدخول على الموقع 2015/8/3)

(99) المرجع السابق ، ص 1.

(100) هاني حامد الضمور وحمزة نبيه الشمايلة ، التوجه التسويقي لدى مؤسسات التعليم العالي في الأردن "دراسة تحليلية ميدانية" ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 3، العدد3، 2007م ، ص 299

(101) المرجع السابق ، ص ص 302- 303 .

(102) المرجع السابق ، ص 302.

(103) المرجع السابق ، ص 303.

(104) المرجع السابق ، ص 303.

(105) المرجع السابق ، ص 303 .

(106) ليث سلمان الربيعي ، عوامل جذب الطلبة الأجانب في استهداف الجامعة الأسواق الدولية" دراسة تحليلية لاتجاهات الطلبة الوافدين في جامعة البترا "، عمان / 2007 ، ص 3.

(تاريخ الدخول <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=52272>)

على الموقع 2015/8/8)

(107) المرجع السابق ، ص ص 13-14.

(108) كلية التربية جامعة عين شمس، (2013)، دليل طالب الدراسات العليا 2013-2014، مرجع سابق، ص ص 5-6.

(109) كلية التربية جامعة عين شمس، (2015)، الخطة الاستراتيجية 2012-2017، القاهرة: كلية التربية، ص8.

(110) المرجع السابق، ص8..

(111) يمكن الرجوع إلى موقع جامعة المجمععة :

(تاريخ الدخول على الموقع 2015/9/15) <http://www.mu.edu.sa/ar/>

(112) المرجع السابق .

(113) المرجع السابق .

(114) المرجع السابق .

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

1. إميل فهمي حنا شنودة ، استخدام التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي النوعي ، المؤتمر السنوي العربي السادس - الدولي الثالث " تطوير برامج التعليم العالي النوعي في مصر والوطن العربي في ضوء متطلبات عصر المعرفة " ، المنعقد في كلية التربية النوعية بالمنصورة في الفترة من 13-14 أبريل 2011م .
2. بلال خلف السكارنة ، "استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على شركات الاتصال بالأردن " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد السابع عشر ، بغداد ، 2008م.
3. جامعة عين شمس ، الخطة الاستراتيجية لجامعة عين شمس 2012-2017، القاهرة: جامعة عين شمس، (2014).
4. خالد محمد الحياصات ، "معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين "، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 2 ، العدد 4 ، 2006م .
5. سعيد يس عامر وآخرون ، البعد الثالث لإدارة القرن الواحد والعشرين ، مركز وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري ، ط 1، القاهرة 2000 .
6. سمراء كحلات ، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية - دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة ، رسالة لنيل درجة الماجستير مقدمة إلى قسم علم المكتبات بكلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية - جامعة منتوري - قسنطينية ، 2009/2008.
7. سملاي يحضيه وسعيد وصاف ، " نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية "، الملتقى الدولي حول:المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات ، الذي أقيم بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر ، 12-13 نوفمبر 2005م
8. طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح ، " تصميم مصفوفة لتقنيات إدارة التغيير مستندة إلى سمات التنافس المعرفي"، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد 25 ، المجلد السابع ، 2009 م ، ص ص 38-39.(59) فريد كورتل: الإدارة الفعالة للمعرفة:

- مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد ، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد الثاني عشر ، مايو 2007.
9. عبد الرؤوف حجاج ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تمتيتها - دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور في الوادي ، رسالة لنيل درجة الماجستير بقسم علوم التسيير بكلية التسيير والعلوم الاقتصادية بجامعة 20 أوت 55 بسكيكدة ، 2006 - 2007 م
10. عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون ، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000.
11. عفاف السيد بدوي عبد الحميد ، رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية" ، المؤتمر العربي الاول بعنوان " رأس المال الفكري العربي، نحو رؤية استراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير ، مسقط ، سلطنة عمان ، من 28 إلى 30 إبريل 2013 م .
12. علي السلمي ، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، القاهرة ، دار غريب للنشر والطباعة ، 2001 ،
13. عيد فالح العدواني ، " الحكومة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي للجهاز الإداري ومتطلبات التطبيق في دولة الكويت "، مجلة النهضة، المجلد العاشر، العدد الرابع، أكتوبر 2009.
14. فتيحة سلامي ، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة، بحث مقدم إلى قسم علوم التسيير لنيل درجة الماجستير من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة ، 2013/ 2014م.
15. فرحات غول ، "حتمية اكتساب وتطوير المزايا والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة" ، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربي ، المقام بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة حسبية بن بوعلي بالشلف-الجزائر بالتعاون مع: مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا ، يومي الاثنين 08 والثلاثاء 09 نوفمبر 2010.

16. كلية التربية جامعة عين شمس، (2015)، الخطة الاستراتيجية 2012-2017، القاهرة: كلية التربية.
17. لويذة قويدر و كشيدة حبيبة ، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها ، الملتقى العلمي الدولي الثاني : حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، تنظيم كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة حسنية بن بو علي - الشلف ، المنعقد في الفترة من 27-28 نوفمبر 2007 م / الموافق 17-18 ذو القعدة 1428هـ .
18. محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي، بيروت، دار بن حزم ، 2002.
19. محمد عبد المحسن توفيق ، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، القاهرة: دار الفكر العربي، 2002.
20. مروان حمودة الدهدار ، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية - دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة بالجامعة الاسلامية بغزة ، صفر 1427هـ / مارس 2006م.
21. نوال نصر ، "التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي"، من بحوث المؤتمر السنوي العربي الخامس - الدولي الثاني "الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي" ، المنعقد في كلية التربية النوعية بالمنصورة، في الفترة من 14 - 15 أبريل 2010.
22. هاني حامد الضمور وحمزة نبيه الشمالية ، التوجه التسويقي لدى مؤسسات التعليم العالي في الأردن "دراسة تحليلية ميدانية" ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 3، العدد3، 2007 م .
23. هيام بشور و رفيع جيرة : مخرجات البحث العلمي والتطوير التقاني ومؤشرات الأداء ، المؤتمر الوطني للبحث العلمي والتطوير التقاني ، دمشق 24-26 أيار 2006.
24. وزارة التعليم العالي ، وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات ، حالة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية 1434 / 2013 م ، وزارة التعليم العالي - وكالة التخطيط والمعلومات ، ط3 ، الرياض ، 1434 / 2005 م .

سيلة بوازيد ، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف ، بحث مقدم إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لنيل درجة الماجستير ، جامعة سطيف 1 ، 2011 / 2012م.

26. يوسف بن محمد عبد الكريم الثويني ، واقع التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية وتوقعاته المستقبلية ، 1426 / 2005م.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. (58) Mowery, David C. and Bhaven N. Sampat : *Universities in national innovation systems* , [http://innovate.ucsb.edu/wp-content/uploads\\_2010/04/Mowery-Sampat-Univ-National-Innovation-Systems.pdf](http://innovate.ucsb.edu/wp-content/uploads_2010/04/Mowery-Sampat-Univ-National-Innovation-Systems.pdf) .
2. (62) REY, ELENA DEL , *Competition among universities: The role of preferences for research and government finance* , Instituto de Estudios Fiscales, 2003 .
3. Abdulai, Mohammed-Sani and Youngsun Kwon and Junghoon Moon , *Intellectual Capital and Firm Performance: An Empirical Study of Software Firms in West Africa* , The African Journal of Information Systems , Volume 4, Issue 1 , 1-31-2012
4. Barnes, Martha, Rebecca Rodger and Colleen Whyte, *Empowerment Through Community Development in Recreation and Leisure* , Journal of Leisurability , Vol.24, No.1, Winter 1997.
5. -Bresser, Rudi K. F. and Klemens Millonig , *INSTITUTIONAL CAPITAL: COMPETITIVE ADVANTAGE IN LIGHT OF THE NEW INSTITUTIONALISM IN ORGANIZATION THEORY* , Schmalenbach Business Review , Vol. 55 u July 2003 .
6. Chaharbaghi, Kazemand Richard Lynch, *Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy* , Management Decision, Vol. 37 , Issue 1 , 1999 .
7. *Competitive Advantage: Perceptions of Managers in Malaysian MNCs* , International Journal of Business and Accountancy, Vol. 1, No. 1, 2010.
8. Douglass, John Aubrey , *A World of Competitors Assessing the US High –Tech Advantage and the Process of Globalization* , Higher

- Education Management and Policy, Vol.20 , No. 2 , ISSN 1682-3451, OECD 2008 .*
9. *Drabenstott , Mark , Universities, Innovation and Regional Development: A View from the United States , Higher Education Management and Policy , Vol. 20, No. 2 , ISSN 1682-3451 , OECD 2008.*
  10. *Durant , Will, Defining Competitive Advantage How Much More Value Do You Deliver Than Your Competitors ? , EIC02,2/2/2010 .*
  11. *Foon,Low Swee and Praveen Balakrishnan Nair , Revisiting the Concept of Sustainable*
  12. *Haijing, De Haan And Hongjue Yan, COMPETITIVE ADVANTAGE, WHAT DOES IT REALLY MEAN? , European Academy of Management) Conference, GALATASARAY UNIVERSITY, Istanbul, Turkey, 26<sup>th</sup> - 29<sup>th</sup> June 2013.*
  13. *Herath H. M. &RosliMahmood," Strategic Orientations and SME Performance: Moderating Effect of Absorptive Capacity of the Firm" , Asian Social Science , , Published by Canadian Center of Science and Education , ISSN1911-2017 , Vol. 10, No. 13 , 3 April 2014*
  14. *Hughes, Stephanie and Rebecca J. White, Improving Strategic Planning and Implementation in Universities through Competitive Intelligence Tools: A Means to Gaining Relevance , Journal of Higher Education Outreach Engagement ,Vol.10, No. 3,2005 .*
  15. *Lara , Ana Maria and others , Competitive universities need to internationalize learning : Perspectives from three European universities, Journal of Industrial Engineering and Management, ISSN2013-0953, 2009, P. 289 .*
  16. *Lord , John and Peggy Hutchison , The Process of Empowerment: Implications for Theory and Practice , Canadian Journal of Community Mental Health , Spring 1993.*
  17. *Mainardes, Emerson Wagner. , Ferreira, Joao J. , Domingues, Maria Jose , Competitive advantages in institutions of higher education: a proposal of research model , Journal of Academy of Business and Economics , Volume: 9, Issue: 2, Feb 2009 .*
  18. *Marimuthu, Maran , Lawrence Arokiasamy And Maimunah Ismail , Human Capital Development And Its Impact On Firm Performance: Evidence From Developmental Economics , The Journal Of International Social Research, Vol. 2, 8 Summer 2009.*



19. Pisapia, John R., *The Strategic Leader: New Tactics for a Globalizing World, USA: Information Age Publishing, Inc., 2009* .
20. Raduan, Che ROSE and Haslinda ABDULLAH, and Alimin Ismail ISMAD , *A Review on the Relationship between Organizational Resources, Competitive Advantage and Performance , The Journal of International Social Research, Volume 3 , 11 Spring 2010* .
21. Reeves , Martin and Mike Daimler , *Adaptability : The New Competitive Advantage, Harvard Business Review, July–August 2011*
22. Soegoto, Eddy Soeryant , *Marketing Environment and Source of Competitive Advantage In Terms of Formulating Marketing Strategy and its Influence On Image and Marketing Performance, Journal of Applied Sciences Research 5(8): 955-1001, 2009* .
23. Stevens , John M. and John W. Bagby , *Knowledge Transfer from Universities to Business: Returns for all Stakeholders?, Organization SAGE Journals Online and High Wire Press platforms , Volume 8(2) , 259–268 , SAGE 2001*.
24. *World Economic Forum: The Africa Competitiveness Report 2011 , the World Bank and the African Development Bank, Geneva, 2011*.

#### ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

1. (14/4/2015) <http://www.alyaseer.net/vb/showthread.php?t=5145>
2. Barone, Michael J. and Thomas E. DeCarlo , *EMERGING FORMS OF COMPETITIVE ADVANTAGE: IMPLICATIONS FOR AGRICULTURAL PRODUCERS , Midwest Agribusiness Trade Research and Information Center, March 2003 Online [www.matric.iastate.edu](http://www.matric.iastate.edu)*
3. Cole Ehmke, M.S. , *Strategies for Competitive Advantage , Wester Center for Risk*
4. Fahy, John and others , *A Competitive Positioning Analysis of UK Universities , 2010, [http://www.anzmac.org/conference\\_archive/2010/pdf/anzmac10Final00024.pdf](http://www.anzmac.org/conference_archive/2010/pdf/anzmac10Final00024.pdf)*
5. <http://cals.arizona.edu/arec/wemc/nichemarkets/05competitiveadvantage.pdf>
6. <http://dr-saud-a.com/vb/showthread.php>
7. <http://dr-saud-a.com/vb/showthread.php?64635>
8. <http://mu.edu.sa/ar/news>

9. <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aid=52272>
10. <http://www.ifpri.org/sites/default/files/pubs/isnararchive/publicat/bp-63.pdf>
11. <http://www.mu.edu.sa/ar/>
12. <http://www.okaz.com.sa/new/Issues/20120706/Con20120706515419.htm>
13. <http://www.saaid.net/daeyat/kearieh/19.htm>
14. [islammemo.cc/fan-el-edara/fkr-Edary/2009/07/20/85299.html](http://islammemo.cc/fan-el-edara/fkr-Edary/2009/07/20/85299.html)
15. Lombardi , John V. , *Quality Engines : The Strategic Principles for Competitive Universities in the Twenty – First Century* , The Center Reports , <http://thecenter.ufl.edu> , March 2001
16. Management Education & Western Extension Marketing Committee
17. Petersen W., Gijbers, G. and Wilks, M. , "An Organizational Performance For Agricultural Research Organizations", ISNAR, 2003, p. 2. Online:
18. Wikipedia , *Competitiveness*, The Free Encyclopedia, [http:// www.En.Wikipedia.Org/wiki/Wikipedia](http://www.En.Wikipedia.Org/wiki/Wikipedia), 2012
19. [www.onislam.net](http://www.onislam.net)
20. <http://www.abahe.co.uk/human-resources-courses/human-resources-4-05.pdf>.

## ملحق رقم (1) قائمة بأسماء السادة الأساتذة

## محكمي الاستبيان مرتبين هجائياً

م	الإسم	الوظيفة
1	أ.د/ أحمد ابراهيم شلي	أستاذ المناهج وطرق التدريس كلية التربية / جامعة عين شمس
2	د/ أسامة محمود قرني	أستاذ الإدارة التربوية المساعد كلية التربية / جامعة بني سويف
3	د/ إيمان زغلول راغب	استاذ مساعد بشعبة بحوث التخطيط التربوي بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
4	أ.د/ حشمت عبدالحكم محمددين	أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة كلية التربية / جامعة الأزهر بالقاهرة
5	أ.د/ رمضان أحمد عيد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية / جامعة عين شمس
6	أ.د/ سعاد بسيوني عبد النبي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية / جامعة عين شمس
7	أ.د/ شاكر محمد فتحي أحمد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية / جامعة عين شمس
8	د/ صفاء أحمد شحاته	أستاذ أصول التربية المساعد كلية التربية / جامعة عين شمس
9	أ.د/ عادل عبدالفتاح سلامة	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية / جامعة عين شمس
10	أ.د/ علي سيد الشخيري	أستاذ أصول التربية كلية التربية / جامعة عين شمس
11	أ.د/ فؤاد أحمد حلبي	استاذ بشعبة بحوث التخطيط التربوي بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية
12	أ.د/ مرفت صالح ناصف	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية / جامعة عين شمس
13	أ.د/ هيلة عبدالقادر هاشم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية / جامعة عين شمس

## ملحق رقم (2)

### استبيان

واقع الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة  
بكلية التربية بجامعة عين شمس والمجمعة

### إعداد

د. عبد الناصر محمد رشاد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد

بكلية التربية جامعة عين شمس

د. أمل سعيد حباكة

مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية بكلية التربية جامعة حلوان

والأستاذ المساعد بكلية التربية جامعة المجمعة

## السيد الأستاذ الدكتور/

تحية طيبة وبعد،،،

يأتي هذا الاستبيان الموجه لأعضاء هيئة التدريس بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجمعة، ضمن إجراءات بحث بعنوان: "تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية بجامعة عين شمس والمجمعة"؛ بهدف الوقوف على واقع الأداء المؤسسي وانعكاسه على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الكليتين المذكورتين عاليه.

بيانات أساسية:

الاسم (اختياري): ..... اسم الجامعة

.....:

الوظيفة: .....

إرشادات الإجابة عن الاستبيان:

- 1- يرجى قراءة كل عبارة بدقة واختيار إحدى الاستجابات التي تعبر عن درجة التطبيق من وجهة نظركم بوضع علامة (√) في المكان المخصص لذلك.
  - 2- عدم اختيار أكثر من استجابة للعبارة الواحدة.
  - 3- مراعاة الإجابة عن جميع العبارات.
- ونتعهد لكم بأن تحظى هذه البيانات والمعلومات بالسرية التامة، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر والتقدير

الباحثان

د/عبد الناصر محمد رشاد

د. أمل سعيد حباكة

م	العبارات	درجة التطبيق		
		عالية	متوسطة	منخفضة
* المحور الأول: التوجه الاستراتيجي، ويقصد به: ذلك التوجه الذي يفتح لكليات التربية آفاقاً نحو تحقيق التحسين المستمر لأدائها، في ضوء رؤية كل كلية ورسالتها.				
1	يساعد التوجه الاستراتيجي للكلية في تطوير أدائها المؤسسي.			
2	يدرك أعضاء هيئة التدريس أن التوجه الاستراتيجي طريق لتميز الكلية.			
3	يشارك أعضاء هيئة التدريس في تقييم وضع الكلية قبل إعداد الرؤية والرسالة.			
4	يشارك أعضاء مجتمع الكلية كافة في صياغة رؤية الكلية ورسالتها.			
5	تعلن الكلية رؤيتها ورسالتها للجميع.			
6	تراجع الكلية رؤيتها ورسالتها بصفة منتظمة.			
7	تحرص قيادات الكلية على إقناع أعضاء هيئة التدريس بضرورة وجود خطة استراتيجية للكلية.			
8	تطرح قيادات الكلية في لقاءاتها مع أعضاء هيئة التدريس القضايا المرتبطة بتوجهها الاستراتيجي.			
9	تقوم الكلية بتحليل بيئتها الداخلية للوقوف على نقاط القوة والضعف بها.			
10	تقوم الكلية بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف على الفرص والتحديات.			

م	العبارات	درجة التطبيق		
		عالية	متوسطة	منخفضة
11	يشارك أعضاء هيئة التدريس في صياغة أهداف الكلية.			
12	يحصل أعضاء هيئة التدريس بالكلية على دورات تدريبية حول مكونات التوجه الاستراتيجي.			
13	تتم قيادات الكلية الإحساس لدى أعضاء هيئة التدريس بأهمية تحقيق الميزة التنافسية للكلية.			
14	يوجد وعي لدى قيادات الكلية بوسائل تحقيق الأهداف.			
15	تركز قيادات الكلية على التعلم من الأخطاء في تطوير الأداء المؤسسي.			
16	تستثمر قيادات الكلية الإمكانيات العقلية المتوفرة لديها في حل المشكلات.			
17	تستكشف قيادات الكلية درجة تأثير التغيير الذي يمكن أن يحدث مستقبلاً على أدائها.			
18	تركز قيادات الكلية على الأولويات في الاستجابة للمتغيرات الحادثة في بيئتها المحيطة.			

م	العبارات	درجة التطبيق		
		عالية	متوسطة	منخفضة
	* المحور الثاني: التمكين ويقصد به: "إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم، دون تدخل مباشر من إدارة الكلية، ويتطلب ذلك تأهيلهم فنيا وسلوكيا ووجدانياً لأداء العمل، وتوفير الموارد كافة وتهيئة بيئة العمل المناسبة".			
19	تفوض قيادات الكلية بعض سلطاتها لمرءوسيهي من أعضاء هيئة التدريس.			
20	توفر قيادات الكلية مناخ عمل يسوده الثقة.			
21	تتيح إدارة الكلية المعلومات الكافية لتمكين أعضاء هيئة التدريس من أداء مهامهم.			
22	تمنح قيادات الكلية أعضاء هيئة التدريس الصلاحيات والمسئوليات اللازمة لأداء أعمالهم بطريقتهم.			
23	توفر قيادات الكلية الموارد كافة التي تمكن أعضاء هيئة التدريس من أداء مهامهم.			
24	تشرك قيادات الكلية أعضاء هيئة التدريس في صياغة التوجهات العامة للكلية.			
25	تمكن قيادات الكلية أعضاء هيئة التدريس من المشاركة في صناعة القرارات.			
26	تدعم قيادات الكلية بناء فرق عمل لإنجاز المهام.			
27	يتمتع أعضاء هيئة التدريس بدرجة من الحرية في اختيار طرق وأساليب تنفيذ مهامهم.			



م	العبارات	درجة التطبيق		
		عالية	متوسطة	منخفضة
28	توفر الكلية لأعضاء هيئة التدريس فرصاً تدريبية معرفياً ومهارياً ووجدانياً.			
29	تتيح قيادات الكلية لأعضاء هيئة التدريس فرصاً لاستثمار خبراتهم في إنجاز مهامهم.			
30	تدعم قيادات الكلية إحساس أعضاء هيئة التدريس بقيمة ما يؤدونه من مهام.			
31	يشعر أعضاء هيئة التدريس بتأثيرهم على قرارات الكلية المتعلقة بعملهم.			
32	تدعم قيادات الكلية فكرة أن أعضاء هيئة التدريس هم قادة المستقبل إذا ما تم تمكينهم.			
33	تؤهل قيادات الكلية أعضاء هيئة التدريس لتحمل مسؤوليات أكبر مستقبلاً.			
34	تدعم قيادات الكلية إحلال العمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي.			
45	تعطي قيادات الكلية الفرص لشباب أعضاء هيئة التدريس لشغل مناصب قيادية.			
36	تدرب الكلية أعضاء هيئة التدريس على مهارات صنع القرارات المرتبطة بعملهم.			
37	تمنح الكلية أعضاء هيئة التدريس الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل من رؤسائهم.			

م	العبارات	درجة التطبيق		
		عالية	متوسطة	منخفضة
	* المحور الثالث: التوجه نحو تسويق الخدمات التعليمية: ويقصد به "الفلسفة الإدارية التي يجب على المؤسسة اتباعها لإشباع حاجات عملائها من خلال مجموعة من الأنشطة المنسقة التي تؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها".			
38	تتبنى قيادات الكلية استراتيجية لتسويق برامجها وخدماتها.			
39	توفر الكلية برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس للتعامل مع المستفيدين بصورة مقبولة.			
40	تحفز قيادات الكلية أعضاء هيئة التدريس على تنمية مهاراتهم في التعامل مع المستفيدين.			
41	تحتل المعلومات التسويقية لبرامج الكلية وخدماتها جزءاً أساسياً في نظام المعلومات الإدارية بها.			
42	تجري الكلية بحوثاً تسويقية لمعرفة احتياجات السوق الحالية والمستقبلية.			
43	تطور الكلية برامجها وخططها الدراسية في ضوء احتياجات السوق المحلية والإقليمية والعالمية.			
44	تضع الكلية في اعتبارها نوعية الخدمات المقدمة من المنافسين.			
45	تتبنى الكلية استراتيجيات متنوعة للترويج لبرامجها وخدماتها.			

م	العبارات	درجة التطبيق		
		عالية	متوسطة	منخفضة
46	تعتمد الكلية على أساليب عدة لجذب الطلاب الوافدين.			
47	تعمل الكلية على استحداث برامج جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة.			
48	يتوافر بالكلية نظم دراسية غير تقليدية تجذب أعدادًا أكبر من المستفيدين.			
49	تتبنى الكلية خططًا تسويقية لبرامجها وخدماتها التعليمية.			
50	يعتمد تسويق خدمات الكلية على العلاقات الشخصية أكثر من اعتماده على المؤسسية.			
51	تركز الخدمات التعليمية التي تقدمها الكلية على إكساب المعارف والمعلومات أكثر من تنمية المهارات والسلوكيات.			
52	تقيم الكلية برامجها وخدماتها من وجهة نظر المستفيدين الداخليين.			
53	تقيم الكلية برامجها وخدماتها من وجهة نظر المستفيدين الخارجيين.			
54	تقدم الكلية خدمات مختلفة تلبي احتياجات متنوعة للمستفيدين على نحو أسرع من المنافسين.			
55	توظف الكلية وسائط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تسويق خدماتها التعليمية.			
56	تنشر الكلية الوعي لدى أعضاء هيئة التدريس بأهمية تحسين الخدمة المقدمة للطلاب.			



