

إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي
السعودي

أ / حنان درويش عابد
جامعة الملك عبد العزيز بجدة
كلية العلوم للبنات بالفيصلية

ملخص البحث:

هدف البحث دراسة إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي السعودية والعلاقة بينهما، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمد البحث على استبيان، تم توزيعها على (٣٦٠) من الأكاديميين والإداريين العاملين ببعض مؤسسات التعليم العالي بالمملكة وعددها (٨) جامعات. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أبرزها: وجود علاقة طردية عند مستوى المعنوية (٠,٠٥) بين واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة من جهة، والميزة التنافسية من جهة أخرى، وهذا يعني أنه كلما زادت تطبيقات عناصر إدارة الجودة الشاملة، فإنه تزداد اتجاهات مؤسسات التعليم العالي بالمملكة نحو تحقيق الميزة التنافسية.

١-١. مقدمة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة إحدى أهم الأدوات الرئيسية الناجحة التي تهدف لتطوير وتحسين المنظمات بما يحقق توفير الخدمات والمنتجات المتميزة، وبما يضمن الجودة في جميع مخرجات أنشطة المنظمات وبخاصة التعليمية. كما تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية، تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على المزج بين الوسائل الإدارية وبين الجهود الإبداعية والمهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء، وتحقيق التحسين المستمر. وقد بدأت العديد من مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية خلال العقدين الماضيين في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بهدف رفع مستوى الإنتاج والإنتاجية وتطوير نوعية الخدمات التي تقدمها للمستفيدين بغرض تلبية متطلباتهم وتحقيق رضاهم غير أن درجات تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بين مؤسسات التعليم العالي بالمملكة تتفاوت من جامعة لأخرى، وبنفس القدر تتفاوت مستويات الأداء فيها.

وتعد إدارة الجودة الشاملة في الجامعات من أبرز أدوات العصر المعنية بتقويم المؤسسات التربوية والهادفة إلى تطويرها وتحسينها وقد أسهم العديد من الخبراء في تطوير معايير الجودة الشاملة في الجامعات من أمثال جوران، وكروزبي، وبالديج، وإوارد ديمغ الذي قدم أربعة عشرة مبدأ لتحسين جودة الجامعات^١

ولقد تعالت صيحات من مراكز بحثية إقليمية وعالمية تدعو إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في قطاع التعليم، إذ إن فهم محتوى ومفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة يفسر لنا الأسباب الحقيقية من الدعوة إلى تطبيق هذه الفلسفة في التعليم ومن هذه الأسباب^٢:

١. تمثل إدارة الجودة الشاملة فلسفة تنظيمية تتيح بيئة مناسبة لتحقيق الجودة المستهدفة للعمليات.
٢. توفر إدارة الجودة الشاملة متطلبات إقامة نظام قومي لمخرجات ذات سمات تنافسية.

(١) عربيات، بشير (٢٠١٢): واقع التعليم الجامعي في الأردن من بعض معايير الجودة الشاملة دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والخاصة، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٤٩، الجزء الأول، يوليو، ص ٣٢٣.

(٢) محجوب، بسمان فيصل (٢٠٠٣): إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - ص ١١٢-١١٤.

٣. تساهم إدارة الجودة الشاملة في مهام التقييم المستمر للإستراتيجية الشاملة للمنظمة.
٤. تساهم إدارة الجودة الشاملة في دمج كافة التكوينات التنظيمية في مهام التخطيط والتنفيذ والرقابة وفق معايير أداء متجدد.
٥. تقود إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين الأداء النوعي لأنشطة المنظمة وتحديد البرامج اللازمة لزيادة القدرات التنظيمية لرفع كفاءة الإدارة.
٦. تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحديد مستوى جودة الموارد التنظيمية وغيرها، الأمر الذي يتيح توقع مستوى الأداء وفق حاجات المستفيدين ورغباتهم.
- تساهم إدارة الجودة الشاملة في تطوير تقاليد العمل وقيمه وفق متطلبات التغيير اللازمة لتطبيقاتها في إطار نظرة مستقبلية للفرص والتحديات.
- وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على تطبيق أساليب متقدمة من الجودة والتحسين المستمر والتطوير والالتزام، لتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنتائج والخدمات ٣.
- لقد شهدت مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية خلال العشر سنوات الماضية تطوراً كميّاً ونوعياً واضحاً إلا أن هذه التطور الكمي والنوعي يستلزم ضرورة مواكبة التطورات التقنية الهائلة وثورة المعلومات والاتصالات جنباً، ومواكبة عمليات التغيير في أساليب الإدارة بما يحقق الانسجام التام مع فلسفة الجودة الشاملة بالأفعال لا بالأقوال، وبما يتناغم مع معايير هيئات الاعتماد الأكاديمي العالمية بالشكل الذي يجعل الجامعات السعودية في مقدمة الركب جنباً إلى جنب مع وصفاتها من الجامعات العالمية وبما يحقق استراتيجيات وموجهات خطط التنمية الخمسية التي وضعتها قيادتنا الرشيدة ويحقق النهضة التعليمية الشاملة التي نطمح إليها.
- ولقد أصبحت الميزة التنافسية تمثل تحدياً متزايداً الخطورة يتطلب من الجامعات مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية وقدراتها الإنتاجية وأساليبها التسويقية، وإعادة هيكلة وترتيب تلك الأوضاع، وتفعيل استثمار ما لديها من الموارد بهدف بناء وتنمية قدراتها التنافسية بما يواكب الضغوط المتزايدة من المنافسين وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية ٤.
- وتعد الميزة التنافسية عنصراً من عناصر التفوق للجامعة والتي تنتج نتيجة اتباع الجامعة طرق واستراتيجيات جديدة تهدف إلى تلبية طلبات المستفيدين منها بطريقة أفضل من المنافسين سواء على مستوى المنتج أو الخدمة أو مستوى التكلفة والسعر ٥.

وتتجسد المزايا التنافسية لمؤسسات التعليم العالي من خلال عدد من المؤشرات التي تتداخل مع مؤشرات الأداء وهي تشمل على ثلاثة مستويات رئيسة تضم الطالب، والموظف، والمؤسسة

٣) الزغول، بكر عبد الكريم عكاشة، والحايك، صادق خالد، وحمادات، محمد حسن محمد (٢٠١٤): مستوى أداء مدرسي التربية البدنية في مرحلتى التعليم الأساسى والثانوي في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة في الأردن من وجهة نظر الطلبة، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، أبريل، ص ٢٣٣.

٤) صابر، محمد عبد العليم، وتعليب، خالد عبد المجيد (٢٠٠١): إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)، دار الفكر العربي، الإسكندرية، ص ٤٣.

٥) بلوانس، عبد الله، وسمية، تبة (٢٠١٣): إدارة رأس المال الفكرى العربى: محل تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر العربى الأول رأس المال الفكرى العربى نحو رؤية استراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير بالتعاون بين المنظمة العربية للتنمية الإدارية ومعهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، ٢٨ - ٣٠ إبريل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ١٨.

مع التأكيد على أن الميزة التنافسية تتبع بالنسبة للمؤسسة المحددة من الاستخدام الفعال والكفوء للموارد الملموسة وغير الملموسة التي لها حاجة لدعم عمليات التعليم والتعلم^٦

ولتستطيع مؤسسات التعليم العالي أن تنافس، بكفاءة، في أسواقها فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء. إن الثقافة الداخلية القوية التي تقدر عملاء المؤسسة يمكن أن تساعد في تحسين دافعية العاملين، وخلق الولاء لديهم، والوصول للأداء المرتفع وتحقيق الإبداع؛ لتحقيق ميزة تنافسية مؤسسية^٧.

١-٢. مشكلة البحث:

تسعى مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية في ظل بيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية عن غيرها من المؤسسات التعليمية العاملة في نفس النشاط في قطاع التعليم العالي، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل، وتحقيق التميز عن طريق استخدام أفضل الأساليب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يؤدي تطبيقها دوراً هاماً في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية، وتطوير ثقافة الجودة، وخدمة المجتمع والتحسين والتطوير المستمر، والتحفيز المادي والمعنوي، والتركيز على الطلاب، والتركيز على جودة مخرجات العملية التعليمية بحيث تتوافق مع احتياجات سوق العمل.

وبالرغم من توجه عدد كبير من مؤسسات التعليم العالي بالمملكة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك قناعات لدى معظم الأكاديميين والإداريين العاملين بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة مفادها كثرة الأنظمة والتعليمات والسياسات وغموضها وتناقضها، بالإضافة إلى الاهتمام المتزايد بتبني شعارات الجودة أكثر من الاهتمام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة نفسها، فضلاً عن أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة أصبح مجرد إجراءات واستبيانات لا بد لكل أكاديمي أو إداري أن يقوم بتعبئتها مما جعل كثير من الإداريين والأساتذة بالجامعات يقضون أغلب أوقاتهم في تنفيذ تلك المعاملات الورقية على حساب تحقيق الجودة والتحسين المستمر، الأمر الذي ترتب عليه وجود نقص في الإداريين والأكاديميين الأكفاء، وسيادة نمط إداري معروف باسم " إدارة الطوارئ والأزمات "، وأصبحت طاقات إدارات الجامعات يتم بذلها في الأمور الروتينية، ولا توجد أية سيطرة إدارية على أداء العاملين من أكاديميين وإداريين، وبالتالي معرفة مستوى الأداء الحقيقي^٨.

ورغم أن أغلب جامعات البلاد العربية وبخاصة الخليجية قد قطعت شوطاً بعيداً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا إننا لم نجد لها مكاناً متميزاً في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة، إذ تهتم العديد من الجامعات السعودية بالحصول على شهادات (الأيزو) دون اكتراث حقيقي بإدارة الجودة الشاملة التي اشتقت منها فلسفة المواصفات الدولية (الأيزو)، وبالرغم من كثرة الدراسات التي تناولت متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وخاصة في الجامعات الغربية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية إلا أنه لا يزال هناك ندرة في الدراسات التي تهتم بمعرفة العلاقة بين متطلبات تطبيق الجودة الشاملة، كما أن هناك قصوراً واضحاً في العلاقة بين متطلبات تطبيق إدارة الجودة

6 Huang, Hsun (Tony), Binney, Wayne and Hede, Anne-Marie (2010). "Strategic marketing of educational institutions." In ANZMAC 2010 : Doing more with less: Proceedings of the 2010 Australian and New Zealand Marketing Academy Conference, ANZMAC, Christchurch, New Zealand

7) Khan, Hina & Matlay, Harry (2009). "Implementing service excellence in higher education." Education & Training, Vol. 51 Issue: 8/9, pp.769 – 780

٨) الدرادكة، مأمون سليمان (٢٠٠٦): "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، عمان: دار صفاء، ص ١٩.

الشاملة والميزة التنافسية فى الجامعات الحكومية بالمملكة، فضلاً عن عدم اهتمام معظم مؤسسات التعليم العالى بالتنافسية كمصدر لتحقيق النمو والبقاء فى محيط يتميز بالمنافسة الشديدة.

وتحدد مشكلة الدراسة فى أن هناك قصوراً واضحاً فى العلاقة بين متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية فى الجامعات الحكومية بالمملكة، فضلاً عن عدم اهتمام معظم مؤسسات التعليم العالى بالتنافسية كمصدر لتحقيق النمو والبقاء فى محيط يتميز بالمنافسة الشديدة.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسى التالى: ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية فى مؤسسات التعليم العالى بالمملكة؟

٣-١. أسئلة البحث:

- ١) ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى مؤسسات التعليم العالى السعودى؟
- ٢) ما متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى مؤسسات التعليم العالى السعودى؟
- ٣) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالى السعودى؟

٤-١. أهداف البحث:

١. الكشف عن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى مؤسسات التعليم العالى السعودى.
٢. تحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى مؤسسات التعليم العالى السعودى.
٣. بيان مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالى السعودى.
٤. العمل على رسم خارطة للميزة التنافسية تحت إدارات مؤسسات التعليم العالى بالمملكة وتمكّنها من استخدام مواردها المالية والمادية والبشرية والمعلوماتية والوقت والسمعة والمعرفة لتحقيق مستوى عالى من الجودة الشاملة، ومن ثم تحقيق النجاح الاستراتيجى.
٥. وصف منهجية إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية فى مؤسسات التعليم العالى بالمملكة لتوفير مسار واضح فى مواجهة التحديات المستمرة، المرتقبة والمتوقعة والمتحققة فى آنٍ واحد.
٦. حث مؤسسات التعليم العالى عموماً على دراسة وتفحص أثر إدارة الجودة الشاملة لدى منسوبيها على تحقيق الميزة التنافسية، وأثرها فى تبني الجامعات السعودية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة سلوكاً وممارسةً.
٧. السعى لبلورة مفهوم كلٍ من إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية بالاستفادة مما طرحته الأدبيات العلمية فى هذا المضمار.

٥-١. أهمية البحث: تنطلق أهمية البحث من عدة اعتبارات:

- أهمية إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مدخلاً رئيسياً للتطوير فى المؤسسات والمنظمات المختلفة.
- أهمية وحتمية الميزة التنافسية باعتبارها عنصراً أساسياً لبقاء المؤسسات واستمرارها فى ظل التنافسية الشديدة التى تشهدها المؤسسات والمنظمات الراغبة فى التقدم والتطور.
- زيادة حدة المنافسة بين مؤسسات التعليم العالى وما ترتب على ذلك من ضرورة تقديم أفضل الخدمات وبأقل التكاليف لى تستطيع هذه الجامعات أن تثبت نفسها فى هذا السوق التنافسى اوجب عليها تطبيق الجودة الشاملة على الخدمات التى تقدمها لطلابها.
- ازدياد الاتجاه نحو الخصخصة بهدف الإبداع فى العمل بشكل أكبر من خلال تخصص الطلبة وإدخالهم فى دورات تخص جوهر عملهم، أدى ذلك إلى تضافر كافة الجهود ذات التخصص الدقيق والعمل بشكل متكامل لتحقيق أعلى درجات الجودة محققة الجودة الشاملة.

- لم يعد تعامل الجامعة مع تحقيق الميزة التنافسية ترفاً ولا خياراً مرفوضاً، بل كان وما يزال وسيبقى مُلزماً، وقبول الجامعة به كخيار استراتيجي وضرورة لا غنى عنها ستكون بداية المسار الصحيح جودةً وإبداعاً وتجديداً وتغييراً.
- التركيز على إدارة الجودة الشاملة وبما يعبر عن يقظة العقل التنظيمي الاستراتيجي رسداً وتفكيراً واستجابةً، ويحقق لمؤسسات التعليم الفاعلية الاستراتيجية والسمعة والبقاء.
- المنافسة على الصعيد العالمي، إذ أدت العولمة إلى انتقال التنافس من المنافسة المحلية إلى العالمية وهذا الأمر بحد ذاته زاد من مسؤوليات الجامعات السعودية في تطبيق وتحقيق الجودة الشاملة ووضعها في أولى اهتماماتها.

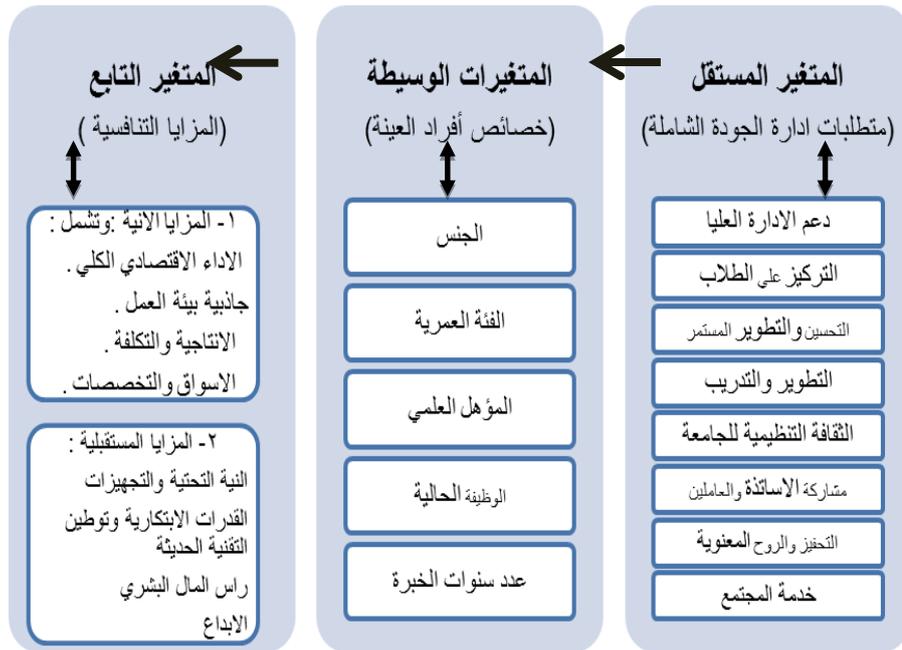
١- ٦. منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي تحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع البحث وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها، فمن خلاله يمكن الوقوف على واقع إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي السعودي ومتطلباتها وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية. وبحسب عبيدات وآخرون (٢٠٠١م) " فإن المنهج الوصفي يعتمد على "دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً. فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة، ويوضح خصائصها. أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح لنا مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى" ٩.

١- ٧. أنموذج متغيرات الدراسة:

يتكون أنموذج الدراسة من ثلاثة محاور رئيسة: الأول يضم المتغيرات المستقلة، التي تشمل (دعم الإدارة العليا، التركيز على الطلاب، التحسين والتطوير المستمر، التطوير والتدريب، الثقافة التنظيمية للجامعة، مشاركة الأساتذة والعاملين، التحفيز والروح المعنوية، خدمة المجتمع). أما المحور الرئيسي الثاني، فيتمثل بالمتغيرات الوسيطة (الخصائص الديموغرافية للعينة) التي تضم (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، وعدد سنوات الخبرة). أما المحور الرئيسي الثالث يشمل المتغيرات التابعة (المتعلقة بمكونات (الميزة التنافسية)، وتشمل الميزة الأنية، والميزة المستقبلية، والشكل رقم (١) التالي يوضح ذلك:

٩ ذوقان عبيدات، وآخرون: منهج البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه، ط٢، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠، ص ١٨٣.



شكل (١) نموذج الدراسة (من تصميم الباحثة).

٢. الإطار المفاهيمي للبحث:

أولاً: إدارة الجودة الشاملة:

٢-١. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل وبالتالي تحقيق نجاح المؤسسة. ويُعرف معهد الجودة الفيدرالي بالولايات المتحدة الأمريكية الجودة بأنها " أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد لمعرفة مدى تحسن الأداء" ١٠. كما تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها " التركيز القوي والثابت على احتياجات العميل ورضائه وذلك بالتطوير المستمر لنتائج العمليات النهائية لتقابل متطلبات العميل ١١، كما تعرف أيضا بأنها " أسلوب إداري يضمن تقديم قيمة للمستفيد الداخلي والخارجي من خلال تحسين وتطوير مستمرين للعمليات الإدارية بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة بالاعتماد على احتياجات ومتطلبات المستفيد ١٢. وجميع هذه التعاريف وإن كانت تختلف في ألفاظها ومعانيها تحمل مفهوماً واحداً وهو كسب رضا العميل.

١٠) الجضي، خالد بن سعد (١٤٢٦هـ)، " إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات تربوية "، ط١، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الرياض ص٢٠.

١١) حمود، خضير (٢٠٠٠م). " إدارة الجودة الشاملة"، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ص١٩

١٢) كروسبي، فيلب (٢٠٠٦م). إدارة الجودة بلا معاناة، ترجمة: محسن إبراهيم الدسوقي، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة بالرياض، ص٢٢

ونستنتج من هذه التعاريف بأن (الجودة) تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور العميل بجودة أو رداءة ذلك المنتج أو الخدمة.

وعليه يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن (نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف المنشودة ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء).

٢-٢. فلسفة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

ترتكز فلسفة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي على عدة مبادئ وأسس؛ تتمثل في مشاركة الإداريين في خلق ثقافة تنظيمية، تقود إلى الجودة، وتهتم بوعي العميل ورأيه، والبحث المستمر عن الأفضل^{١٣}. أما المبادئ التي تركز عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة فهي تتلخص في مشاركة جميع العاملين في التنظيم. أي أن جميع من يعمل في الجامعة مسئول مسؤولية كاملة عن جودة الخدمة، لان الجودة الشاملة تتطلب في المقام الأول الإدارة التشاركية، وأداء العمل بطريقة صحيحة من أول خطوة، الأمر الذي يؤدي إلى تقادي العمل للكثير من العيوب، و تكلفة الجودة وفقا لفلسفة الجودة الشاملة هي عبارة عن تكاليف جميع الأعمال المتعلقة بالجودة، وقدرة الإدارة المستمرة على تقوية مركزها التنافسي، الأمر الذي يتطلب ضرورة توفير أفكار جديدة ومعلومات يعتمد عليها لتحقيق شهرة واسعة في السوق. ووضع جميع العاملين في صورة مجموعات عمل، من أجل مشاركة تعاونية لإنجاز كافة العمليات الإنتاجية والإدارية، وتنمية مفهوم الرقابة الذاتية^{١٤}.

٣-٢. مفهوم الجودة الشاملة في التعليم العالي:

ارتبط المفهوم التقليدي للجودة في التعليم الجامعي بعمليات التركيز على الاختبارات النهائية دون مراجعة القدرات والمهارات الإدراكية والحركية والمنطقية والتحليلية والسلوكية للخريجين^{١٥}. لذا تحول هذا المفهوم التقليدي للجودة في التعليم الجامعي إلى مفهوم تأكيد جودة التعليم العالي أو الجامعي، والذي يركز بالدرجة الأولى على اختيار معدلات غير نمطية للأداء، وبناء منظومات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، والتي تتطلب مشاركة الجميع لضمان الجودة والاستمرارية، وهو أسلوب لتحسين الأداء والنتائج الجامعية، وفي نفس الوقت هي فلسفة إدارية لقيادات الجامعات تركز على إشباع حاجات الطلاب والمستفيدين وتضمن الفعالية العظمى والكفاءة العالية في الحقل العلمي والبحث والتي تؤدي في النهاية إلى التفوق والتميز^{١٦}.

إن فكرة مفهوم الجودة في التعليم العالي برزت من خلال التكامل في الجامعة بشكل إجمالي، بهدف إيجاد الكفاءة للمنتج النهائي من خلال منظومة متكاملة للعمل والكفاءة والتطوير الإداري، وضرورة تطور القدرات الإدارية من حيث المفهوم والتطبيق، ولتمكين فئات العمل ذات العلاقة بالعمل في جو تنظيمي، يجعلهم يقدمون كل ما في وسعهم لتحسين الأداء وجودة المنتج^{١٧}.

١٣) الصواف، محفوظ؛ وصالح، ماجد (٢٠٠٦م). إدارة الجودة الشاملة كأداة لتقليل المخاطر في معمل النسيج الحكومي في الموصل، مؤتمر جامعة الزيتونة الدولي السادس، الأردن، ص ٥٣.

١٤) الصرايرة، خالد؛ وبدح، أحمد (٢٠٠٦م). تطوير معايير إدارة الجودة الشاملة في ضوء تقنيات التعليم الإلكتروني في الجامعات الأردنية، مؤتمر جامعة الزيتونة الدولي السادس، الأردن، ص ٧.

١٥) نجم، عبود (٢٠١٠م). إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت، ط ١، دار صفاء، الأردن، ص ٣٢.

١٦) النجار، فريد (٢٠٠٢م). إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، ط ٢، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ٧٢.

١٧) الدرادكة، مأمون، والشبلي، طارق (٢٠٠٢م). الجودة في الجامعات الحديثة، ط ١، دار صفا للنشر، الأردن، ص ١٥.

وبالتالي فإن جودة التعليم هي: "تحقيق مجموعة من الاتصالات بالعملاء (الطلاب)، بهدف تزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من تلبية توقعات سوق العمل والمستخدمين^{١٨}. وتعتبر جودة الخدمات التعليمية عن بلوغ وتحقيق ما حددته إدارة الجامعات من أهداف، ومن عناصر وقضايا مستهدفة. ويقاس مستوى جودة الخدمات التعليمية بمقدار ما تم الوصول إليه فعلاً من جهود العاملين والإدارة في محورين أساسيين هما: التطوير والتجديد المستمرين للمجالات والأهداف المتوخاة للعملية التعليمية، بحيث تكون قادرة على إشباع حاجات المجتمع، وتلبية احتياجات القطاعات الاقتصادية ذات العلاقة، وعدم السماح بوجود أي فجوة بين الأهداف المتحققة والمستهدفة^{١٩}. فالجودة في خدمات التعليم العالي تعنى التطور المستمر والأداء الكفء لمؤسسات التعليم العالي لكسب ثقة المجتمع في خرجها على أساس آلية تقييم معترف بها محلياً وإقليمياً وعالمياً.

٤-٢. أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفوائدها في مؤسسات التعليم العالي:

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمات هو: تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض التكاليف، والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضائهم. هذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل ستة فوائد رئيسية مهمة وهي^{٢٠}:

١. خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة انجازها، وبالتالي تقليل التكاليف.
٢. تقليل الوقت اللازم لإنجاز العمل للطلاب: فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسات التعليمية لإنجاز الخدمات للطلاب قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها، وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل. وعلى سبيل المثال لا الحصر فإن الإجراءات التي وضعت من قبل الجامعة لإنجاز الخدمات للعميل (الطالب) قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر سلباً على العميل، وعليه فعندما يتم التركيز على العمليات (الإجراءات) ونتائجها في نفس الوقت، يمكن التحكم في كمية الوقت اللازم لإجراء أي (عملية) أو معاملة، فعند تطبيق الجودة الشاملة لم يعد الحكم على جودة العمليات يقتصر على النتائج فحسب بل يمتد ليشمل العمليات وتصميمها لكي تعطي نتائج بلا أخطاء مع ضرورة الاهتمام بأساليب العمل ومستوى الأداء، و الرقابة على المخرجات وفهم تدفق العمليات لمنع الاختناقات وإيجاد الحلول للمشكلات التي تعترض سبيل تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات للوصول إلى نتائج بلا أخطاء. وبالتالي عندما يتم تطبيق الجودة يتم تقليل الوقت اللازم لإنجاز العمل.
٣. تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العميل. وبالتالي فإن عدم الاهتمام بتطبيق الجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وانجاز المهام، وزيادة أعمال المراقبة، وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من هذه الخدمات.
٤. زيادة الكفاءة: وذلك عن طريق التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.

١٨ (النجار، فريد (٢٠٠٢م). مرجع سابق، ص ٥٥

١٩ (أبو فارة، يوسف (٢٠٠٧م). علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، مؤتمر جامعة الزيتونة الدولي السابع، الأردن، ص ٢٣.

٢٠ (الترتوري، محمد عوض، جويحان أغادير (٢٠٠٩م). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط ١، دار المسيرة، الأردن، ص ٣٩.

٥. تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أجزاء أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.

٦. تقليل المهام والوظائف عديمة الفائدة ومنها العمل المتكرر.

٥-٢. أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

إن الاهتمام بضبط الجودة في المؤسسات التعليمية نبع من النظر إلى التعليم باعتباره سلعة - كغيره من السلع- لا بد له أن ينافس، وأن يسعى إلى إرضاء مستهلكي تلك السلعة من الطلاب والمجتمع والدولة. فالطلاب يرغبون في الحصول على أفضل المؤهلات للحصول على الفرص الوظيفية التي تزداد شحاً بازدياد عدد الخريجين وقلة فرص العمل، وأولياء أمور الطلاب يتطلعون إلى أفضل تأهيل لأبنائهم، أما الدولة فترنو إلى مخرجات تعليمية متميزة تمكنها من تحقيق أهداف خططها التنموية ٢١. وقد أكدت معظم الدراسات التي أجريت في مجال الجودة أن تطبيق الجودة الشاملة له انعكاسات إيجابية على أداء المنظمات التي تطبقها، وذلك من خلال تحسين الأداء الحالي، وتحسين علاقات الموظفين، وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم، وبوجود المؤشرات التي تبين جدوى إدارة الجودة الشاملة ازدادت أهميتها، وازدادت سرعة انتشارها. وبالتالي يمكن توضيح أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الآتي ٢٢:

- (١) مراجعة المنتج التعليمي (الطالب)، من حيث العوائد ذات التأثيرات الفردية والاجتماعية؛ التي تعبر عن مجموعة التغيرات السلوكية والشخصية، مثل: القيم، والانتماء، والدافعية.
- (٢) مراجعة المنتج التعليمي (التغيرات الثقافية، والاقتصادية، والتقنية، والاجتماعية)، التي يحدثها التعليم في المجتمع، من خلال تنشئة أفراده، والتي يهدف من خلالها على تقدمه.
- (٣) اكتشاف حلقات الهدر المالي، والبشري، والزمني، وتقدير معدلاتها وتأثيرها في كفاءة التعليم.
- (٤) تمكّن الطالب من اكتشاف المعرفة بنفسه، من خلال تقديم مهارات البحث، والقدرة على التحليل، والتركيب، والتقويم، وأساليب التعلم المناسبة.
- (٥) تساعد في إيجاد بيئة مفتوحة تركّز على التعلم، يكون فيها الطالب مقبولاً ومعترفاً به كفرد له حاجاته الاجتماعية والعاطفية والعقلية.
- (٦) تخريج كوادر مؤهلة لسوق العمل والإنتاج، والتي ستسهم في عملية التنمية والتقدم.
- (٧) تعزّز سمعة المؤسسات التعليمية.
- (٨) تحقيق الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق.
- (٩) تنمية العديد من المهارات لدى أفراد المؤسسة التعليمية، مثل مهارة حل المشكلات، وتفويض الصلاحيات، وتفعيل النشاطات وغيرها.
- (١٠) التحسين المستمر: الذي يجعل المؤسسة تتقدّم في عملها هو البحث دائماً على الأفضل في منتجاتها، فتنفتح الفرصة للبحث والتطوير وتشجيع الإبداع والتميّز عن المنتجات الأخرى، فهذه هي الأمور التي تركّز عليها تحسين الجودة لإرضاء العميل والمُستفيد وجذبهم إلى المؤسسة.

(٢١) حمود، خضير (٢٠٠٠م). " إدارة الجودة الشاملة"، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ص١٣.

(٢٢) إدريس، جعفر عبد الله وآخرون (٢٠١٢م). إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية: دراسة حالة جامعة الطائف. بحث منشور بمجلة امبارك، مجلة علمية دورية محكمة، تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد (٣)، العدد (٧)، صص ٤٧-٤٨.

٦-٢. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

مثلما اختلف الكتاب والباحثون وذوي الاختصاص في تعريف الجودة وإدارة الجودة الشاملة، فإنهم لم يتفقوا على مستلزمات تطبيقها أو حتى تسمية هذه المستلزمات، إذ أطلق عليها البعض متطلبات الجودة وأطلق عليها آخرون مبادئ الجودة، وفريق ثالث سماها مرتكزات الجودة، إلا أن ما يهمننا في هذه الورقة البحثية هي المتطلبات الأكثر ملائمة لمجتمع البحث. وفي هذا الصدد فقد أشار فرديريك رتشيلىد (٢٠٠٠م) إلى أن أهم المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم تتمثل في الآتي ٢٣:

١. دعم الإدارة العليا: إذ تبدأ الخطوة الأولى للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة بدعم والتزام الإدارة العليا الحقيقي.
٢. التركيز على أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين: يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحفيز وتشجيع الأكاديميين على المشاركة، وتوفير الفرصة لهم للإفصاح عما لديهم من أفكار، وإعطائهم المرونة الكافية في عملهم.
٣. التحسين المستمر. إن التحسين مستمر دون توقف لأن الجودة لا يوجد لها نهاية وإنما هي عملية تتطلب المضي قدماً دون هوادة أو توقف.
٤. التركيز على الطلبة. لأن العميل (الطالب) هو هدف الجامعة وغايتها الأساسية وسر نجاحها ومقياس تقدمها إذاً فلا بد من الاستجابة لرغباته واحتياجاته وتفضيلاته المتجددة.
٥. التدريب والتعليم. لأنه أساس تطور إدارة الجودة الشاملة إمكانات وقدرات وطاقات عاملها.
٦. الحوافز والروح المعنوية. لقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن العاملين ترتفع معنوياتهم عند الثناء عليهم أو تكريمهم مادياً أو معنوياً مقابل جهودهم المتميزة وهذا ما تطبقه إدارة الجودة الشاملة.
٧. ثقافة المنظمة: الثقافة التنظيمية تتضمن أسلوباً يتم من خلاله تعليم الجماعات التكيف والتلاؤم مع المجموعات بظروف معينة، والتكيف معها بحيث تصبح عادةً يجب التعامل والتأقلم معها.
٨. خدمة المجتمع المحلي: المسؤولية الاجتماعية هي بمثابة عقد اجتماعي ما بين الجامعات والمجتمع، نظراً لما تقوم به الجامعة من عمليات تجاه المجتمع.

ثانياً: الميزة التنافسية:

تعد التنافسية من أبرز سمات العصر الراهن فالتنافسية كحقيقة واقعة لتحدد نجاح أو فشل المنظمات، بحيث أصبحت المنظمات في مختلف النشاطات يتحتم عليها العمل الجاد المستمر لاكتساب الميزة التنافسية والحفاظ عليها لتحسين موقفها السوقي وقدرتها على مواجهة المنافسين الحاليين والمرتقبين. ولذلك تسعى المنظمات المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل، وتحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد، حيث يؤدي استغلال هذه

الطاقات دوراً هاماً فى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية ومساعدتهم فى اكتشاف مهاراتهم ٢٤.

٣- الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

١-٣ مفهوم الميزة التنافسية:

هناك عدة تعاريف تناولت مفهوم الميزة التنافسية، إذ لا يوجد تعريف متفق عليه للميزة التنافسية، وذلك نظراً لاختلافها باختلاف طبيعة القطاع محل الدراسة، وهناك من يعرفها بأنها "هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط ٢٥. يشير هذا التعريف إلى أن الميزة التنافسية تنحصر في قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تمكنها من الحصول على مركز تنافسي أفضل مقارنة بمنافسيها الذين يعلمون في نفس النشاط. كما تعرف بأنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس ٢٦. بينما يعرفها آخرون بأنها "هي التي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ٢٧. كما تعرف أيضاً بأنها "هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد 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 ٢٨.

ومن هنا يمكن القول أن الميزة التنافسية هي المجال التي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية، فقد تتعلق بالجودة أو بالتكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية.

٢-٣ أبعاد تحقيق الميزة التنافسية:

ينصرف معنى ومفهوم الميزة التنافسية إلى الكيفية التي تستطيع بها المنظمة أن تميز بها نفسها عن أقرانها ومنافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم، وتحقيق الميزة التنافسية هو محصلة تفاعل العديد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها، وبعض هذه العوامل تمثل وتعكس فعلاً مزايا تنافسية مادية وحقيقية يمكن تجسيمها وتحديدها فعلاً كإخفاض الكلفة وتحسين

(٢٤) صالح، رضا إبراهيم (٢٠٠٩م)، "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية تحت عنوان "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، معهد الإدارة العامة، الرياض، في الفترة من ١-٤ نوفمبر، ص٤.

(٢٥) أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٦م). "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص١٣.

26) Bataineh, M. & Al Zoabi, M., (2011). "The Effect of Intellectual Capital on Organizational Competitive Advantage: Jordanian Commercial Banks (Irbid District) An Empirical Study", International Bulletin of Business Administration, Issue 10, P: 17

27) Selim, A., Ashour, A., & Bontis, N., (2007). "Human Capital and Organizational Performance: A Study of Egyptian Soft Ware Companies, Management Decision, Vol., 45, No., 4, P: 790.

(٢٨) السلمي، علي (٢٠٠٢م). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع. القاهرة، ص٧٩.

الجودة وطول الخبرة. إلخ، والبعض الآخر يعتمد على إدراك وتوقعات العملاء وما يحمله جمهور العملاء في أذهانهم لتلك المنتجات/الخدمات ومحصلة هذه العوامل جميعاً تشكل ما يسمى بالميزة التنافسية للمنتجات/الخدمات أو للمؤسسات وتحدد مستواها وتكسب صاحبها ما ينال من تميز وسمعة وجاذبية وبعبارة أخرى فإن الميزة التنافسية للمنتجات أو المنظمات تتبع بشكل أساسي من القيمة أو الإشباع الذي تستطيع المؤسسة أو المنتج أن يقدمه لعملائه بسعر أقل من أسعار منافسيه أو تقديم منافع متميزة أو فريدة من نوعها حيث يتفوق الإشباع المتأتي منها على الأسعار المدفوعة لها. ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما:

١. القيمة المدركة لدى العميل: بمعنى قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع.
٢. التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضاً من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري والإمكانيات التنظيمية^{٢٩}.

٣-٣ استراتيجيات الميزة التنافسية:

لكي تحقق المؤسسات التعليمية التميز يمكنها إتباع إحدى هاتين الاستراتيجيتين:

أ- استراتيجية الريادة في التكلفة:

حيث تتميز بعض المؤسسات التعليمية بقدرتها على إنتاج أو تقديم خدماتها بسعر أقل من المنافسين، وتنشأ هذه الميزة من قدرة المؤسسة على تخفيض تكلفة منتجاتها أو خدماتها مع المحافظة على جودة المنتجات/المخرجات.

ب - استراتيجية التمايز:

وتعني تميز المؤسسة بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات متميزة لها قيمة لدى العملاء وتتفرد به عن المنافسين، أي تستطيع من خلالها العمل على جذب واستقطاب أكبر عدد من العملاء.

وفي هذا الصدد ترى الباحثة أنه حتى يكون للميزة التنافسية فعالية فلا بد أن تتاح للمؤسسة التفوق على المنافسين، وأن يصعب تقليدها مع ضرورة ضمان استمراريتها^{٣٠}.

والتميز يتمثل من وجهة نظر الباحثة في قدرة المؤسسة التعليمية على تقديم منتج أو خدمة يصعب تقليدها من قبل المنافسين، ومن ثم استقطاب أكبر عدد من العملاء (الطلاب) وزيادة النصيب السوقي للمؤسسة مقارنة بالمنافسين، وكذلك في تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية تجاه المؤسسة.

٣-٤ مصادر الميزة التنافسية: هناك عدة مصادر يمكن أن تتفوق المؤسسة من خلالها ومنها^{٣١}:

(٢٩) أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٦م). مرجع سابق، ص ١٥.

30) Al-Jaradat et al.(2012), "Intellectual Capital and its Role in Achieving Competitive Advantage: A Field Study for the Jordanian Income Tax Service", European Journal of Scientific Research, Vol., 69, No., 3, p:400.

أ- الابتكار والذي يعني التحسين المستمر بإدخال الأفكار الجديدة دائماً على المنتج أو الخدمة المقدمة، مما يضمن استمرارية الشركة في التنافس.

ب- الوقت حيث يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في تقديم الخدمات ميزة تنافسية كبيرة في الأونة الأخيرة، ويتحقق ذلك من خلال تخفيض زمن دورة تصنيع المنتج أو تقديم الخدمة، وتخفيض زمن الانتظار الذي يقضيه العميل من وقت طلب المنتج أو الخدمة إلى وقت تليبيتها.

ج- المعرفة والتي يقصد بها الخبرة والتجارب المتراكمة لدى الأفراد العاملين في المؤسسة. وترى الباحثة أن جوهر هذه العناصر يتمثل في رأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة التعليمية، والذي يتجسد في نوعية ومستوى ومهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس.

٣-٥ مصادر الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي:

يمكن لمؤسسات التعليم العالي أن تمتلك الميزة التنافسية من خلال اكتشاف طرق جديدة ومفضلة للمنافسة في القطاع الخدماتي الذي تنتمي إليه وإيصال ذلك إلى السوق الذي تباع منتجاتها فيه، ويشار إلى ذلك عادةً بالابتكار والإبداع. إذ يؤدي الابتكار والإبداع إلى الانتقال بالميزة التنافسية إلى حالة أفضل، وبخاصة عندما تقشل بقية الجامعات في اكتشاف طرق جديدة للمنافسة أو عندما تعجز تلك الجامعات من الاستجابة للتحويلات البيئية المختلفة، ويمكن أن يشكل ذلك ميزةً للمتحرك الأول الذي يستجيب للتغير من خلال الابتكار والإبداع الذي ينجزه في القطاع البيئي.

ويمكن في إطار ذلك أن نلخص مسببات الابتكار والإبداع التي تقود إلى الانتقال بالميزة التنافسية بالآتي: تقنيات جديدة، وحاجات جديدة أو متحولة للمشتريين وضرورة التجديد في تقسيمات الصناعة، والانتقال أو التحول بتكاليف المدخلات، والتغيرات في التشريعات الحكومية ٣٢.

لقد حدد استيف براون (Steve Brown) مصادر التميز لمؤسسات التعليم العالي في الجوانب الأربعة التالية: (الشهرة أو السمعة – الموجودات الاستراتيجية- الإبداع والابتكار- المعمار).

وترى الباحثة أن مصادر الميزة التنافسية هي: الجودة الشاملة المتميزة، والكفاءة المتميزة، ورد الفعل المتميز تجاه حاجات العميل(الطالب)، والابتكار، الشهرة أو السمعة، والمعمارية، والإبداع، والموجودات الاستراتيجية، معرفة الأعمال، منتجات مرنة كفوءة، قوة بيع فاعلة، مهارات تسويقية واسعة، رؤية مشتركة / الثقافة، أهداف استراتيجية، الموقع، تصورات إعلانية قوية، تعاون جيد، بحث وتطوير هندسي، تخطيط قصير الأجل، علاقات توزيع جيدة .

لقد تم طرح أهم العوامل الحاسمة في بناء وتفعيل القدرات التنافسية في ثلاثة عوامل جوهرية هي التقنية الأفضل، والموارد البشرية المتميزة، والقيادة الإدارية الواعية. لذلك اهتمت الجامعات في سعيها للدخول في ساحة التنافسية العالمية وحتى المحلية إلى تبني مفاهيم إدارة التغيير الاستراتيجي، وتغيير نظرتها إلى العنصر البشري من مجرد اعتباره أحد عناصر الإنتاج يؤدي أعمالاً محددة لقاء تعويض مادي محدد في صورة رواتب ومميزات معينة، واستبدلت بهذا المفهوم

٣١) نجم، نجم عبود (١٩٩٩م)، " الابتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية"، مجلة أخبار الإدارة، العدد الثامن والعشرون، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ٩

التقليدي السلبي مفهوماً إيجابياً متكاملأ يرى في الموارد البشرية أهم وأثمن الأصول التي تمتلكها أي جامعة، والمصدر الحقيقي للقيمة المضافة ٣٣.

٦-٣ وسائل تحقيق الميزة التنافسية:

في بيئة التعليم العالي الحالية المبدأ الثابت هو التغيير، وحيث القاعدة الوحيدة في النمو والتطور هي المنافسة وتنوع استراتيجياتها ومداخلها وأساليبها، وحيث تزداد في هذه البيئة المنظمات بشكل لم يسبق له مثيل، وتتغير العمليات بسرعة فائقة، فالعالم يعيش اليوم عصر المعرفة، واقتصاديات المعرفة، وقد كان من أخطر آثار العصر الجديد هو بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسة بدرجة غير مسبوقة، وسمات وملامح وآليات ومعايير هذا العصر تختلف جذرياً عن كل ما سبقه، وتفرض بالتالي على كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم والأساليب الجديدة والمتجددة، وتشكل الموارد التي تقوم على المعرفة في البيئة الحالية المصدر الأساسي والحقيقي لاستمرارية الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية ٣٤.

ويشير أحد الباحثين إلى أن بناء المجتمعات الحديثة وتطويرها يعتمد إلى حد كبير على تنمية مواردها البشرية في قطاعات العمل الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، باعتبار أن الإنسان وسيلة التنمية وأداتها وغايتها، وقد ازدادت أهمية العنصر البشري في الجهود التنموية في العقود الأخيرة في ضوء التطورات المذهلة في العلوم والمجالات الحياتية المختلفة وفي تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة، فانقل بذلك مركز الثقل للنمو الاقتصادي والاجتماعي إلى عنصر المعرفة والموارد البشرية بدلاً من الموارد المادية والمالية ٣٥.

ومن هنا أصبحت مؤسسات التعليم العالي المعاصرة مبنية على العلم والمعرفة أو على المعلومات وإن ذلك فرض عليها إتباع إدارة الأداء وبطرق مختلفة عما كان سائداً في الماضي، وذلك عن طريق انتهاج مجموعة من مداخل التطوير والتحسين، ويعتبر الاستثمار في المجالات المعرفية أو العناصر غير الملموسة ذو أهمية كبيرة لما يحققه من وفورات في التكلفة ورفع مستوى الكفاءة، خاصة مع تشجيع روح الابتكار والإبداع الموجودة في عملية تطوير الموارد البشرية، ومن هنا كان الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري.

وبالتالي فإن قدرة أي مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي على تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة، تعتمد على نوعية القيمة التي ترغب الجامعة في تحقيقها من استثمارها في رأس مالها الفكري المتمثل في: (هيئة التدريس، الموظفين الإداريين، والفنيين، المكتبات، المعامل، ومراكز البحوث).

الدراسة الميدانية

33) Bannker, Majer, (2005). Total Quality Management in High Education, 2nd ed., , Putnam Publishing Group, New York: P:55.

٣٤) المطيري، محيا بن خلف عيد (٢٠٠٧م)، "إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة (تصور مقترح)"، مطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ص ٥٨.

٣٥) صالح، عبد الله؛ وبونعجة؛ سحنون (٢٠١١م). "أساليب القياس والإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري من منظور معايير المحاسبة الدولية"، الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، جامعة حسية بن بو علي شلف، الجزائر، ١٣-١٤ ديسمبر ٢٠١١. ص ٣

٤-١. مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع البحث في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بالمملكة العربية السعودية. أما عينة البحث فقد تمثلت في (٨) جامعات حكومية بالمملكة موزعة بمختلف مناطق المملكة، وتشكل هذه الجامعات (٣٣%) من عدد إجمالي الجامعات الحكومية بالمملكة والبالغ عدد (٢٤) جامعة حكومية. وهي: (جامعة الملك عبد العزيز بجدة - جامعة أم القرى بمكة- الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة- جامعة الملك سعود بالرياض - جامعة الملك خالد بأبها- جامعة الملك فيصل بالإحساء- جامعة الملك فهد للبترول والمعادن بالظهران- جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض). وقد تم اختيار هذه المجموعة من الجامعات الحكومية بالمملكة باعتبارها من الجامعات الرائدة في التعليم العالي بالمملكة إذ تم تأسيسها خلال الفترة بين عامي ١٣٧٧هـ-١٤١٩هـ، ونظراً لأنها تتميز بتنوع التخصصات العلمية في برامجها الدراسية.

أما حجم العينة فقد تم تحديده وفقاً لمعادلة استيفن ثامبسون التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\frac{N-1}{d^2} + p(1-p) \right]}$$

حيث n حجم العينة، z درجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠,٩٥ و تساوي ١,٩٦ (مستوى الثقة)، d نسبة الخطأ وتساوي (٠,٠٥)، P نسبة توفر الخاصية والمحايدة = (٠,٥٠)، N حجم المجتمع ويساوي (٢١٠٠٠).

وبالتطبيق في المعادلة فإن حجم العينة المطلوب حسب المعادلة أعلاه يساوي ٣٨٦ مفردة. وقد تمثل أفراد العينة في الأساتذة الأكاديميين والإداريين. وقد تم اختيارهم عبر أسلوب العينة العمدية، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (٣٦٠) استبانة.

٤-٢. أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات الأولية للدراسة. حيث تم تصميم قائمة استبيان تكونت من ثلاثة أجزاء. الجزء الأول تم تخصيصه للمعلومات عن أفراد عينة الدراسة. وشملت تلك المعلومات (العمر- المؤهل العلمي- مجال التخصص العلمي-الوظيفة الحالية (أكاديمي أو إداري)- وعدد سنوات الخبرة). أما الجزء الثاني فقد خصصناه للمتغير المستقل (متطلبات إدارة الجودة الشاملة). واشتمل هذا المتغير على عدة محاور فرعية تمثلت في (دعم الإدارة العليا للجودة، التركيز على الطلاب، التحسين والتطوير، التطوير والتدريب، الثقافة التنظيمية للجامعة، مشاركة الأساتذة، التحفيز والروح المعنوية، وخدمة المجتمع).. أما الجزء الثالث فقد خصصناه للمتغير التابع (الميزة التنافسية) وتكوّن هذا الجزء من عدد من المحاور الفرعية تمثلت في (الميزة التنافسية الأنية) وتشمل: الأداء الاقتصادي الكلي -جاذبية بيئة الأعمال - الإنتاجية والتكلفة - الأسواق والتخصص) ومحور الميزة التنافسية المستقبلية وتشمل: (البنية التحتية والتجهيزات-القدرة الابتكارية وتوطين التقنية الحديثة -رأس المال البشري-الإبداع).

٤-٣. الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

لتحليل بيانات الدراسة الرئيسية التي تم جمعها بواسطة الاستبيان من عينة أفراد الدراسة تم استخدام التكرار، والنسبة المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط الخطي البسيط.

٥-١. ملخص نتائج الدراسة الميدانية:

١. كشفت نتائج الدراسة أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كانت إيجابية في ستة متطلبات وهي (دعم الإدارة العليا للجودة التحسين والتطوير المستمر، خدمة المجتمع، التركيز على الأساتذة، الثقافة التنظيمية بالجامعة، التركيز على الطلاب) بمتوسط حسابي مقدار (٣,٨) ونسبة مئوية بلغت (٧٦%)، بينما كانت اتجاهات أفراد العينة سلبية في متطلبتين اثنين هما (الحوافز والروح المعنوية، والتعليم والتدريب) بمتوسط حسابي مقداره (٢,٦) ونسبة مئوية مقدارها (٥٢%).

٢. كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية قوية جداً بين دعم الإدارة العليا والميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٨٣١) وتعني هذه العلاقة انه كلما دعمت الإدارة العليا تحقيق وتطبيق إدارة الجودة الشاملة كلما مكن ذلك من تحقيق وإيجاد وتعزيز الميزة التنافسية ويؤكد ذلك المضامين المؤشرة في الجانب النظري من الدراسة.

٣. كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية قوية بين متطلبات التركيز على الطلاب والميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٨٥)، وتؤكد هذه النتيجة على أن التركيز على الطلاب كأحد الأدوات الرئيسية المهمة للتطبيق الفعال لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، إذ يعد الطالب واحتياجاته وتلبية رغباته الهدف الأول التي تسعى كافة الأطراف إلى تحقيقه كوسيلة لبلوغ الجامعة أهدافها في تقديم الخدمات المرغوبة وفي الوقت المحدد.

٤. كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية قوية بين متطلبات الثقافة التنظيمية بالجامعة والميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٨٣)، وتعني هذه العلاقة بأن شعار الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة هو أن الجودة مسؤولية الجميع. وهذا يمكن إدارة الجامعة من تحقيق الميزة التنافسية بالشكل المرغوب.

٥. كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية قوية بين التحسين والتطوير المستمر والميزة التنافسية، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٣٠)، وتوضح هذه النتيجة حقيقة أن التحسين والتطوير المستمر يعتمد على تحقيق هذا التحسين في كافة أجزاء الجامعة ومنها تحقيق الميزة التنافسية وتقديم الخدمة المتطورة التي تلبى احتياجات العملاء (الطلاب).

٦. أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة قوية بين التركيز على الأكاديميين والميزة التنافسية، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٦٢)، وتوضح هذه النتيجة بان التركيز على كافة الأكاديميين داخل الجامعة لتقديم الخدمة المطلوبة تمكن الجامعة من تحقيق الميزة التنافسية بشكل سليم دون أي هدر للموارد والجهد والوقت.

٧. كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية عند مستوى المعنوية (٠,٠٥) بين واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة من جهة، والميزة التنافسية من جهة أخرى، وهذا يعني أنه كلما زادت تطبيقات عناصر إدارة الجودة الشاملة، فإنه تزداد اتجاهات مؤسسات التعليم العالي الحكومية بالمملكة نحو تحقيق الميزة التنافسية. وتؤكد هذه النتيجة على أنه يجري استخدام الميزة التنافسية كأداة أساسية لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة في تقديم الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية بالمستوى الأفضل.

٢-٥. التوصيات:

(١) في ظل تزايد المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي بالمملكة، فقد أصبح من الواجب على كل مؤسسة من تلك المؤسسات أن تحقق مزايا تنافسية وعناصر تفوق على منافسيها، ولن يتحقق ذلك إلا باتباعها استراتيجيات جديدة تهدف إلى تقديم منتج غير قابل للتقليد من قبل المنافسين.

- (٢) وضع دليل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل جامعة يحتوي على توضيح لـ: (مفهوم وفلسفة الجودة، المصطلحات الملازمة للجودة الشاملة، الخطوات الإجرائية والتطبيقية لفلسفة الجودة، معايير تطبيق إدارة الجودة، متطلبات تطبيق إدارة الجودة. ..).
- (٣) ضرورة التركيز على تلبية احتياجات ومتطلبات الطالب باعتباره هدف الجامعة وسر بقائها واستمرارها كهدف تسعى إلى تحقيقه كافة الجامعات بالدراسة والتحليل والوقوف على احتياجاته ورغباته الحقيقية من خلال إجراء دراسات تطبيقية وميدانية في هذا المجال.
- (٤) التدريب على تطبيق مستلزمات إدارة الجودة الشاملة باعتبارها وسائل ناجحة وفعالة لتحقيق العديد من الجامعات لأعلى درجات الجودة وبأقل التكاليف وبدون مخاطر داخلية تذكر إذ من خلال التطبيق السليم لمبادئ الجودة الشاملة حققت الجامعات في اليابان تطوراً كبيراً وكان مقدار (عيوب المنتج أو الخدمة التي تقدمها صفر (Zero)).
- (٥) تعميم مشاركة كافة العاملين بمؤسسات التعليم العالي في تحقيق الجودة المطلوبة من خلال منحهم فرص المشاركة الفعلية بالمناقشات الجارية حول إدارة الجودة الشاملة والتطبيق العملي لأفكارهم وآرائهم العلمية والعملية المبدعة والمبتكرة، والتأكيد على التحسين والتطوير المستمر لكافة الأعمال في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة وبشكل خاص المتعلقة بتحقيق الخدمة التعليمية الممتازة والتميزة.
- (٦) إعداد مقاييس مقننة تستخدم للحكم على التطبيقات الإجرائية لجودة العمل الجامعي. كمقياس جودة عضوة هيئة التدريس، كفاءة رؤساء الأقسام. وعمداء الكليات ورئيس الجامعة.
- (٧) أن تستثمر مؤسسات التعليم العالي بالمملكة مزايا التطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تحقيق خدمات التعليم والبحث العلمي بالجودة المناسبة وبما يلبي احتياجات المجتمع واحتياجات سوق العمل السعودي.

قائمة المراجع:

- أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٦م). "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- إدريس، جعفر عبد الله وآخرون (٢٠١٢م). إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية: دراسة حالة جامعة الطائف - فرع الخرمة. بحث منشور بمجلة امارباك، مجلة علمية دورية محكمة، تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد (٣)، العدد (٧)، ص ص ٤٢-٥٩.
- أبو فارة، يوسف (٢٠٠٧م). علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتغيير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، مؤتمر جامعة الزيتونة الدولي السابع، الأردن.
- الترتوري، محمد عوض، جويحان أغادير (٢٠٠٩م). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط١، دار المسيرة، الأردن.
- الجضعي، خالد بن سعد (١٤٢٦هـ)، " إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات تربوية"، ط١، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الرياض.
- حمود، خضير (٢٠٠٠م). "إدارة الجودة الشاملة"، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- الدرادكة، مأمون سليمان (٢٠٠٦م)، " إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان.

- الدرادكة، مأمون، والشبلي، طارق (٢٠٠٢م). الجودة فى الجامعات الحديثة، ط١، دار صفا للنشر، عمان.
- السلمي، علي (٢٠٠٢م). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة فى عصر المعرفة، ط١، دار غريب للنشر والتوزيع. القاهرة.
- الصرايرة، خالد؛ وبدح، أحمد (٢٠٠٦م). تطوير معايير إدارة الجودة الشاملة فى ضوء تقنيات التعليم الإلكتروني فى الجامعات الأردنية، مؤتمر جامعة الزيتونة الدولي السادس، الأردن .
- صالح، رضا إبراهيم (٢٠٠٩م)، "رأس المال الفكرى ودوره فى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية تحت عنوان "نحو أداء متميز فى القطاع الحكومى"، معهد الإدارة العامة، الرياض، فى الفترة من ١-٤ نوفمبر.
- الصواف، محفوظ؛ وصالح، ماجد (٢٠٠٦م). إدارة الجودة الشاملة كأداة لتقليل المخاطر فى معمل النسيج الحكومى فى الموصل، مؤتمر جامعة الزيتونة الدولي السادس، الأردن.
- عبيدات، ذوقان وآخرون. (٢٠٠١م)، منهج البحث العلمى: مفهومه، أدواته، أساليبه، ط٢، دار مجدلوى للنشر والتوزيع، عمان، ص١٨٣.
- كروسبى، فيلب (٢٠٠٦م). إدارة الجودة بلا معاناة، ترجمة: محسن إبراهيم الدسوقي، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة بالرياض.
- المطيرى، محيا بن خلف عيد (٢٠٠٧م)، "إدارة رأس المال الفكرى وتنميته بالتعليم الجامعى فى ضوء التحولات المعاصرة (تصور مقترح)"، متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه فى الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية. مكة.
- النجار، فريد (٢٠٠٢م). إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، ط٢، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- نجم، عبود (٢٠١٠م). إدارة الجودة الشاملة فى عصر الإنترنت، دار صفاء، الأردن.
- نجم، نجم عبود (١٩٩٩م)، " الابتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية"، مجلة أخبار الإدارة، العدد الثامن والعشرون، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- صابر، محمد عبد العليم، وتعليب، خالد عبد المجيد (٢٠٠١): إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)، دار الفكر العربى، الإسكندرية.
- بلوانس، عبد الله، وسمية، تبة (٢٠١٣): إدارة رأس المال الفكرى العربى: مغل تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر العربى الأول رأس المال الفكرى العربى نحو رؤية استراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير بالتعاون بين المنظمة العربية للتنمية الإدارية ومعهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، ٢٨ - ٣ - إبريل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- عربيات، بشير (٢٠١٢): واقع التعليم الجامعى فى الأردن من بعض معايير الجودة الشاملة دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والخاصة، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٤٩، الجزء الأول، يوليو.
- محجوب، بسمان فيصل (٢٠٠٣): إدارة الجامعات العربية فى ضوء المواصفات العالمية دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الزغول، بكر عبد الكريم عكاشة، والحايك، صادق خالد، وحمادات، محمد حسن محمد (٢٠١٤): مستوى أداء مدرسى التربية البدنية فى مرحلتى التعليم الأساسى والثانوى فى ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة فى الأردن من وجهة نظر الطلبة، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، أبريل.

- Huang, Hsun (Tony), Binney, Wayne and Hede, Anne-Marie (2010). "Strategic marketing of educational institutions." In ANZMAC 2010: Doing more with less: Proceedings of the 2010 Australian and New Zealand Marketing Academy Conference, ANZMAC, Christchurch, New Zealand
- Al-Jaradat et al,(2012),”Intellectual Capital and its Role in Achieving Competitive Advantage: A Field Study for the Jordanian Income Tax Service”, European Journal of Scientific Research, Vol., 69, No., 3, p:.400.
- Bataineh, M. & Al Zoabi, M., (2011). “The Effect of Intellectual Capital on Organizational Competitive Advantage: Jordanian Commercial Banks (Irbid District) An Empirical Study”, International Bulletin of Business Administration, Issue 10, P: 17.
- Bannker, Majer, (2005). Total Quality Management in High Education, 2nd ed., , Putnam Publishing Group, New York: P:55
- Porter, Michael. (2007). What is Strategy, Harvard Business Review, November. P:76
- Seliem, A., Ashour, A., & Bontis, N., (2007). “Human Capital and Organizational Performance: A Study of Egyptian Soft Ware Companies, Management Decision, Vol., 45, No., 4, P: 790.