

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية  
لكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود  
في ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة

إعداد

د/ منى عبدالله السمحان

أستاذ مشارك - إدارة أعمال

كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع - جامعة الملك سعود



## متطلبات تحقيق الميزة التنافسية

لكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود

في ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة

د/ منى عبدالله السمحان ١

### ملخص البحث:

هدف البحث تعرف متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود في ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، مستخدماً استبانة للتعرف على مستوى تحقيق أبعاد الميزة التنافسية بالكلية من وجهة نظر العاملين بها، عرض البحث إطاراً مفاهيمياً عن الميزة التنافسية الجامعية من حيث المفهوم والفلسفة والأهداف والأبعاد ومتطلبات التحقيق، وبعض الخبرات العالمية المعاصرة في مجال الميزة التنافسية، وتوصل البحث إلى نتائج أهمها: تحقق كل أبعاد الميزة التنافسية للكلية بمستوي متوسط، وفي النهاية توصل البحث إلى مجموعة متطلبات للارتقاء بمستوي الميزة التنافسية للكلية.

**الكلمات المفتاحية:** الميزة التنافسية الجامعية - الخبرات العالمية المعاصرة

<sup>١</sup> د/ منى عبدالله السمحان: أستاذ مشارك- إدارة أعمال -كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع - جامعة الملك سعود.

## **Requirements for achieving the competitive advantage of faculty of applied studies and community services in light of contemporary global experiences**

### **Abstract:**

The research aimed to identify the requirements for achieving the competitive advantage of faculty of applied studies and community services in light of contemporary global experiences, and relied on the descriptive approach, and used a questionnaire to identify the reality of the dimensions of the competitive advantage at the faculty from the viewpoint of its workers, and the research dealt with a conceptual framework on the feature University competitiveness in terms of concept, philosophy, goals, dimensions and requirements for investigation, and the most important contemporary global experiences in the field of creating a competitive advantage, and the study reached the most important results: Most of the dimensions of the competitive advantage of Aswan University are achieved well, with deficiencies The achievement of some of the requirements of quality assurance and accreditation, and finally reach a set of research requirements to achieve a competitive advantage at the faculty.

**Key words:** University competitive advantage - Contemporary global experiences

## تقديم:

يشهد العالم المعاصر ألوانا شتى من التحديات والمنافسة على مختلف الأصعدة سياسياً واجتماعياً واقتصادياً وبيئياً بسبب الثورة المعرفية والثورة الصناعية الرابعة وتداعياتها الاقتصادية والاجتماعية. وكان من الطبيعي بأن تشمل هذه المنافسة قطاع التعليم، واستخدمت دول العالم أساليب متقدمة ضمن معايير محددة تسير في ضوئها لتطوير نظمها التعليمية وعلى رأسها الميزة التنافسية.

وفي ظل تلك التحديات العالمية أصبحت التنافسية بين الجامعات والكليات والمعاهد العلمية أكثر مما كانت عليه، فدخلت المنافسة إلى الساحة المحلية بين الجامعات الحكومية والخاصة والأهلية، وكذلك الجامعات الأجنبية في البلاد العربية والتي جاءت لتستثمر أموالها وتقيم مبانيها وتُمارس خدماتها محلياً، أو تلك التي تُنشئ برامج مشتركة مع جامعات خاصة محلية، أو التي تستقطب طلاب من الداخل للسفر للالتحاق بها أو للدراسة عن بعد إلكترونياً، وهو ما جعل الجامعات تسعى لتوظيف إمكاناتها لخلق مزايا تنافسية تضمن لها البقاء والتميز.

ونتيجة لتداعيات العولمة وتدويل التعليم واقتصاد المعرفة أصبحت الجامعات بحاجة إلى أن تكون أكثر تطوراً وتنافسية في سوق التعليم المحلي والعالمي. خاصة بعد ظهور تصنيفات الجامعات العالمية، والتي فرضت على كل جامعة العمل على صياغة استراتيجيات لبناء وتعزيز مزاياها التنافسية.

وتستند الميزة التنافسية الجامعية الى ما تمتلكه الجامعة من موارد مختلفة بداخلها، وما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تُؤهلها لاكتساب مزايا تنافسية تنفرد بها عن غيرها من الجامعات ( الكليات ) المنافسة، فتزداد بذلك قدرة الجامعة على الاحتفاظ بجاذبيتها وبقاء مساهميتها في الأجل الطويل، وتتحقق الميزة التنافسية الجامعية عندما تكون الجامعة ( الكلية ) قادرة على إنجاز أنشطتها وعملياتها بكلفة أقل أو بفاعلية أفضل من الكليات الأخرى المنافسة، وتستطيع توفير قيمة مُضافة أكبر للمستفيدين

ومن أهم مصادر الميزة التنافسية للكلية الجامعية: تحقيق الجودة الشاملة، والاهتمام بالكفاءات المتميزة، وتلبية رغبات المستفيدين والمنتسبين، وتحفيز الابتكار، وتحقيق السمعة الأكاديمية، وتقديم خدمات ومنتجات جامعية مرنة ذات

كفاءة عالية، والسعي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتسويق البحوث الجامعية، والتصورات الإعلانية الداعمة، والتعاون الجيد مع المجتمع المحيط بها. وفي ظل تزايد حدة المنافسة بين الجامعات والكليات واتساع رقعتها وتعدد مجالاتها، يجب على الجامعات السعودية وكلياتها البحث عن كيفية تحقيق وتفعيل مزاياها التنافسية التي تمنحها أفضلية لا تمتلكها الجامعات (والكليات) المنافسة، وتُهيئ الفرصة لها لخلق قيمة مُضافة لمنتجاتها وخدماتها، والاستجابة لرغبات المستفيدين منها والمنتسبين إليها.

وتعد كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود من الكليات الرائدة في خدمة المجتمع، وقد أنشأت بقرار مدير الجامعة بتاريخ ١١/١٠/١٤٠٢ هـ الذي نص على إنشاء مركز خدمة المجتمع بجامعة الملك سعود ليربط الجامعة بالمجتمع، وقد تم تغيير اسم المركز إلى عمادة مركز خدمة المجتمع والتعليم المستمر وهذا حفز العمادة على بذل جهود أكبر من الإنجازات العلمية ترتب عليها تغيير مسماها إلى كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بقرار صادر من مجلس التعليم العالي بتاريخ ١٩/١/١٤٢١ هـ.

وتضم عدة برامج وهي: العلوم الإدارية والإنسانية، علوم الحاسب والهندسة، العلوم الصحية. وقد تم استحداث دبلومات جديدة مواكبة لرؤية ٢٠٣٠ وهذه الدبلومات هي: اللغة الصينية، الوسائط المتعددة التفاعلية، الترجمة بلغة الإشارة، إدارة العمل الخيري:

ويحاول البحث الحالي التوصل الي متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للكلية.

### مشكلة البحث:

تواجه الجامعات العربية العديد من التحديات التي تُحد من قدرتها التنافسية، ومنها: ضعف آليات مواجهة التحديات الدولية أكاديمياً وإدارياً وتقنياً، وضعف المهارات المهنية للخريجين، وتنميط أنظمة التعليم الجامعي، وغياب التنوع الأكاديمي، وتقدم الأنظمة الإدارية، وضعف الأدوار الابتكارية للإدارات الجامعية نظراً لتقدم نظمها المالية والإدارية، وضعف التوجه التسويقي، وافتقاد آليات إرضاء العملاء والمستفيدين، وندرة الموائمة الاحترافية بين السياسات الجامعية ومتطلبات سوق العمل، علاوة على تراجع ترتيب معظم الجامعات العربية في التصنيف الدولي للجامعات. (الفقيه، ٢٠١٨، ٢٢)

كما تواجه الجامعات العربية العديد من المعوقات التي تُحد من قدرتها التنافسية، وتنقسم هذه المعوقات إلى: معوقات خارجية: وتشمل تحول التنافس من السلع والخدمات إلى التنافس المعرفي، وتحول المعايير الخاصة بالجودة والاعتماد من المحلية إلى الدولية، ووجود جامعات عالمية المستوى تتحالف مع مراكز بحثية عالمية بحيث يصعب على أي جامعة مُنافستها، وهناك أيضاً معوقات داخلية: وتشمل: الفجوة العلمية والتكنولوجية بين الجامعات العربية والعالمية، وعدم مُواكبة المقررات الدراسية لمتطلبات التحديث، ونقص الكفاءات الأكاديمية المتميزة، وتراجع أدوار أعضاء هيئة التدريس، وضعف الاهتمام بتنمية مهارات العاملين، والتركيز على التدريس الجامعي وتخرج الكوادر البشرية (قشقش، ٢٠١٤، ٥٣).

ولا تختلف الجامعات السعودية كثيراً عن الجامعات العربية من حيث التحديات التي تحد من قدرتها التنافسية باستثناء عدد قليل من الجامعات، وينسحب هذا على العديد من الكليات الجامعية ومنها كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع.

كما توجد بعض المعوقات الأخرى التي تُقلل من القدرة التنافسية للكلية، وأهمها: ضعف المهارات المعرفية والإدارية لدى بعض القيادات الجامعية، واستخدام أعضاء هيئة التدريس استراتيجيات تدريس تتسم بالانتمية والجمود وقلة البرامج التدريبية المخصصة لهم، وقصور في ثقافة التغيير بما تحويه من مهارات تناسب مجتمع المعرفة، وقصور في نشر ثقافة الجودة.

وفي ضوء ما سبق يحاول البحث الحالي التوصل الي متطلبات الارتقاء بالميزة التنافسية لكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع في ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة، وعليه

تتمثل مشكلة البحث في محاولة الاجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما متطلبات الارتقاء بالميزة التنافسية لكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود في ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

- ما الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية؟

- ما أبعاد الميزة التنافسية؟

- ما بعض الخبرات العالمية في مجال الميزة التنافسية؟

- ما مستوى تحقق أبعاد الميزة بالكلية كما تراها عينة البحث؟

-ما متطلبات الارتقاء بالميزة التنافسية لكلية ؟  
**أهمية البحث:**

- تتبع أهمية البحث الحالي من خلال العناصر التالية:
١. سوف يصبح تحقيق الميزة التنافسية مُلزماً، وقبول الجامعات به كخيار استراتيجي وضرورة لا غنى عنها ستكون بداية المسار الصحيح جودة وإبداعاً.
  ٢. تعتبر الميزة التنافسية عنصراً أساسياً واستمرارها في ظل التنافسية العالمية، وتعزيز الميزة التنافسية للجامعات ( الكليات ) يصب في صالح أطراف عديدة هم الطلاب وأصحاب الأعمال والاقتصاد القومي ككل.
  ٣. زيادة حدة المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي وما يترتب على ذلك من ضرورة تقديم الجامعات أفضل المنتجات والخدمات وبأقل التكاليف لكي تستطيع أن تُثبت نفسها في هذا السوق التنافسي.
  ٤. محاولة إفادة القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود وكلياتها بنتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها في معرفة مواطن القوة لتعزيزها ومواطن الضعف لتحسينها.

#### **أهداف البحث:**

- يهدف البحث الحالي إجمالاً إلى تعرف أراء عينة البحث على مستوى تحقيق كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع أبعاد الميزة التنافسية، ومن ثم تعرف متطلبات الارتقاء بميزتها التنافسية، وتتمثل الأهداف الفرعية في الآتي:
١. تعرف الميزة التنافسية الجامعية من حيث المفهوم والفلسفة والأهمية والأهداف والأبعاد ومعايير الحكم على جودتها ومتطلبات تحقيقها.
  ٢. تعرف بعض الخبرات العالمية المعاصرة في مجال الميزة التنافسية.
  ٣. تعرف واقع امتلاك كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع لأبعاد الميزة التنافسية.
  ٤. صياغة متطلبات للارتقاء بمستوي الميزة التنافسية لكلية الدراسات التطبيقية وفق نتائج البحث.

#### **منهج البحث وأدواته:**

لتحقيق أهداف البحث تم تصميم استبانة لقياس مدى توفر أبعاد الميزة التنافسية بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع وأساليب تحقيقها، وتضمنت



الاستبانة ستة أبعاد هي: الجودة، والإبداع، والاستجابة لحاجات العملاء والمستفيدين، والمرونة، والتكلفة وترشيد النفقات، والتميز، وتم تطبيقها على عينة من العاملين بالكلية.

**حدود البحث:** تتمثل حدود البحث فيما يلي:

١. **حدود الموضوع:** يقتصر البحث الحالي على دراسة إمكانية تحقيق الميزة التنافسية لكلية الدراسات التطبيقية في ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة.
٢. **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية على كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود بالرياض.
٣. **الحدود البشرية:** تم تطبيق استبانة أبعاد الميزة التنافسية على عينة من العاملين بالكلية.

**أداة البحث:** استبيان تضمن ستة أبعاد (يتضمن كل بعد خمس عبارات) تعكس مستوى تحقيق الميزة التنافسية؛ وهي:

الجودة، والإبداع، والمرونة، وحاجات المستفيدين، وترشيد النفقات، والتميز.

**منهج البحث:** تم استخدام المنهج الوصفي بآلياته من حيث عرض الأدبيات ومصطلحات الدراسة، وتصميم أداة البحث وتطبيقها على عينة من مجتمع الكلية.

**مصطلحات البحث:**

**الميزة التنافسية:** الميزة التنافسية لكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع تعني: قدرة الكلية على الاستغلال الأمثل لإمكانياتها البشرية والمادية والمالية والتنظيمية، لتتمكن من تزويد عملائها بمنتجات تعليمية وبحثية ومجتمعية أكثر كفاءة من المنافسين. وتتمثل في أبعاد ستة هي: الجودة، والإبداع، والمرونة، وحاجات المستفيدين، وترشيد النفقات، والتميز.

**الخبرات العالمية المعاصرة:** تعني خبرات بعض جامعات دول أمريكا وأوروبا في مجال التنافسية والميزة التنافسية.

**ثانياً - الميزة التنافسية للكلية:** قدرة الكلية على المحافظة على استمرارية تحسين جودتها التعليمية عبر الزمن أو زيادة الطلب عليها، مما يؤدي إلى ارتفاع قيم مؤشرات التنافسية لها، وبالتالي حصولها على مراكز متقدمة في الترتيب بين الكليات.

قدرة الكلية على الاستغلال الأفضل لإمكانياتها ومواردها البشرية والمادية والمالية والتنظيمية وغيرها من الإمكانيات التي تُمكنها من العمل بشكل أكثر كفاءة من الكليات الأخرى المماثلة ومن ثم تحقيق التميز على منافسيها. وعليه ترى الباحثة أن الميزة التنافسية لكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع تعني قدرة الكلية على الاستغلال الأفضل لإمكانياتها ومواردها البشرية والمادية والمالية والتنظيمية، والتي تُمكنها من العمل بشكل أكثر كفاءة من الكليات الأخرى المنافسة، ومن ثم يُمكنها تحقيق التميز والتفوق على منافسيها.

**عينة البحث:**

بلغ عدد أفراد عينة البحث (١٦٣) مفردة تمثل نسبة حوالي (٣٢%) من المجتمع الأصلي من جميع العاملين بالكلية وعددهم (٥١٣) وسوف يتم تفصيلها في الاطار الميداني.

### الاطار النظري والدراسات السابقة:

#### دراسات سابقة:

#### (أ) دراسات عربية:

دراسة الإبراهيمي (٢٠٠٩) هدفت التعرف على درجة فاعلية تقويم أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لتحقيق الميزة التنافسية لجامعاتهم، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٤٢٦) من أعضاء هيئة التدريس في أربع جامعات أردنية ممن هم بدرجة (أستاذ وأستاذ مشارك وأستاذ مساعد)، واعتمد البحث على استبانة مكونة من (٢٦) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات رئيسية: الأهداف الاستراتيجية، أهداف الجامعة، وأهداف العاملين، وأشارت النتائج إلى أن معظم آراء هيئة التدريس في تقويم الأداء جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك اختلافات في تقديرات أعضاء هيئة التدريس يعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) لصالح فئة أستاذ، ومتغير التخصص لفئة (أستاذ)، ومتغير التخصص لفئة الكليات الإنسانية، ولم تظهر فروق في تقديرات أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغيري الجامعة والخبرة.

دراسة الصالح (٢٠١٢) هدفت الدراسة تعرف واقع الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من ست جامعات حكومية، اعتمدت الدراسة على استبانة لجمع البيانات،

وتم اختيار عينة بلغت (٢٠٦) عضو هيئة تدريس الجامعات الحكومية الست، وكانت أهم نتائج الدراسة: إدراك أعضاء المجالس الجامعية لمفهوم الميزة التنافسية بصورة مرتفعة جداً، وأن متطلبات المجالات التنافسية والاستراتيجيات التنافسية مهمة جداً من أجل بناء الميزة التنافسية، وعدم وجود فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة وفق متغير (سنوات الخبرة)، ووجود فروق في متوسطات استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة وفق متغير (سنوات الخبرة) لصالح (فئة ١٥ سنة فأكثر)، وكذلك وجود فروق في متوسطات استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة وفق (متغير الجامعة).

دراسة الفقهاء (٢٠١٢) تبحث الدراسة في دور تبني استراتيجيات التميز في التعليم والتعلم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للتعليم العالي، استندت الدراسة على فرضية أن تطوير استراتيجيات التميز في التعليم والتعلم وتنفيذها يعتبر مطلباً سابقاً مهماً وحيوياً لتحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، توصلت الدراسة الي عدد من النتائج من أهمها أن هناك ارتباط قوي بين تبني استراتيجيات التعليم والتعلم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة. ودعم أعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفق المعايير المرجوة.

دراسة ويح (٢٠١٣) هدفت الدراسة تعرف مدى توافر رأس المال الفكري في جامعة بنها لتحقيق الميزة التنافسية لها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة استبانة طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم والهندسة والتمريض والتربية والآداب بجامعة بنها، وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية: توافر متطلبات رأس المال الفكري بجامعة بنها بنسبة (٥٧.٤%)، ووجود تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة بنها، وجاء تبني الجامعة لتكنولوجيا المعلومات في عملياتها التعليمية والإدارية العنصر الأكبر في تحقيق الميزة التنافسية، ثم سعي الجامعة لإعداد هياكل تنظيمية داعمة تُزود أعضاء هيئة التدريس بالتسهيلات اللازمة، وتوفير قنوات متعددة لتسهيل تبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس، أوصت الدراسة بضرورة تفعيل الخطة البحثية لجامعة بنها والتسويق الجيد لها في جميع الكليات، ورفع مستوى طموح أعضاء هيئة التدريس للارتقاء بأنفسهم تدريجياً وبحثياً، وتشجيعهم على الابداع.

دراسة إبراهيم (٢٠١٥) هدفت الدراسة الإجابة عن سؤال رئيس: كيف يمكن تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء تدويل التعليم؟ والذي ينبثق عنه التساؤلات الفرعية التالية: ما مبررات حركة تدويل التعليم الجامعي عالمياً؟ وما هي ملامح العلاقة بين الميزة التنافسية للجامعات وتدويل التعليم بها؟ وما أهم النماذج العالمية في تدويل التعليم الجامعي؟ وما هي متطلبات تدويل التعليم الجامعي في مصر لتحقيق الميزة التنافسية؟ لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج المقارن، توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أهمها أن تضمين البعد الدولي يُعد أحد أهداف التعليم الجامعي المعاصرة، وأحد السمات التي تحدد مكانة التعليم الجامعي وأدائه على المستويات المحلية والإقليمية والدولية.

دراسة غنايم (٢٠١٥) هدفت الدراسة بناء تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي المصري على ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتناولت الدراسة إطاراً نظرياً حول الميزة التنافسية من حيث المفهوم وأساليب التحقق ومعايير الحكم على جودتها، كما تناولت الدراسة إطاراً مفاهيمياً لاقتصاد المعرفة من حيث المفهوم والسمات والمتطلبات، وتناولت الباحثة دراسة نظرية لمدى توافر متطلبات اقتصاد المعرفة بالجامعات المصرية، وانتهت الدراسة بتقديم تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي المصري على ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة

دراسة العياصرة، وطناش (٢٠١٧) هدفت الدراسة تعرف واقع الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (٣٠٤) عضو هيئة تدريس، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي في جمع بياناتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير واقع الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية كانت متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير طبيعة العمل في جميع المجالات وفي الواقع ككل، وأوصت الدراسة بضرورة تبني مفاهيم إدارية معاصرة في إدارة الجامعات الأردنية الحكومية، مثل: إدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة، وهندسة إدارة العمليات، والتي تُؤدي إلى رفع كفاءة وظائف الجامعة الثلاث: التعليمية والبحثية والمجتمعية، والأخذ بها نحو التنافسية.

دراسة نصر (٢٠١٨) هدفت الدراسة تعرف متطلبات تفعيل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية في تنمية القدرة على الإبداع وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، فضلاً عن استخدام أسلوب المقابلة الشخصية المحدودة مع القيادات الإدارية بجامعة عين شمس، واقترحت الدراسة ضرورة تبني الجامعة آليات تُسهم في تدفق المعلومات والمعارف أفقياً وعمودياً بين جميع المستويات الجامعية للوصول إلى الأفكار الإبداعية، واعتماد إدارة المعرفة (اكتساب وتوليد وتخزين وتبادل وتطبيق المعرفة) من قبل القيادات الجامعية بما يُحقق مزايا تنافسية للجامعة.

دراسة الخوالدة (٢٠١٨) هدفت تطوير قواعد إدارية مقترحة لتفعيل مؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، وقد تكون مجتمع الدراسة من الأساتذة الجامعيين في الجامعات الأردنية (الأردنية، البلقاء التطبيقية، والهاشمية، واليرموك) الذين هم على رأس عملهم للعام الدراسي (٢٠١٥/٢٠١٦) عددهم (٢٩٣٥) عضو هيئة تدريس تم انتقائهم بالطريقة العشوائية، تم توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة البالغ عددها (٣٢٠) أظهرت النتائج أن أهمية مؤشرات الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة أهمية مرتفعة وفق تقديرات الأساتذة الجامعيين في الجامعات الأردنية، وجود خمسة مجالات أساسية لمؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، وبناء على نتائج الدراسة تم وضع قواعد إدارية وفق أهمية المؤشرات تكونت من (٣٥) مؤشر للميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي موزعة على خمسة مجالات رئيسية.

دراسة ضاحي (٢٠٢٠) هدفت تعرف متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة أسوان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، واستخدم البحث استبانة لتعرف واقع توافر أبعاد الميزة التنافسية بجامعة أسوان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (١٨٠ عضو من ١٢ كلية) وتناول البحث إطاراً مفاهيمياً عن الميزة التنافسية الجامعية من حيث المفهوم والفلسفة والأهداف والأبعاد ومتطلبات التحقيق، وأهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال تحقيق الميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: تحقق معظم أبعاد الميزة التنافسية لجامعة أسوان بصورة جيدة، مع وجود قصور في تحقيق بعض متطلبات ضمان الجودة والاعتماد، وفي النهاية توصلت للبحث إلى مجموعة متطلبات لتطوير الميزة التنافسية بجامعة أسوان.

### (ب) دراسات أجنبية:

دراسة برادموور Bradmore (٢٠٠٧) هدفت تعرف الاستراتيجيات التي تستخدمها الجامعات الأسترالية في تحقيق مزايا تنافسية، وتوصلت الدراسة إلى عدة من نتائج أهمها: إهمال بعض الجامعات للموارد البشرية والمادية، وعدم اعتمادها على منهجية واضحة للتخطيط الإستراتيجي في إدارة أعمالها بل تعتمد في قراراتها على الخبرة الشخصية، وبينت الدراسة الميدانية أن الكفاءات التي تعتمد عليها تلك الجامعات في تحقيق مزايا تنافسية كانت مؤقتة، وبالتالي الميزة التنافسية المتحققة ليست مستدامة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنية التحتية للجامعات الأسترالية وتطوير مرافقها لاجتذاب أفضل الأساتذة والطلاب.

دراسة سوجوتو Soegoto (2009) هدفت تعرف على أثر البيئة التسويقية في الجامعات الخاصة في منطقتي جاوا وبانتين في أندونيسيا على انخفاض إقبال الطلاب على هذه الجامعات منذ عام (٢٠٠٤م) حتى عام (٢٠٠٩م)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل التي تُحقق مزايا تنافسية للجامعة هي: الثقافة السائدة في الجامعة، وتوفير الموارد المالية والتقنية والبشرية المؤهلة لخدمة المستفيدين بالمستوى المطلوب، وزيادة الولاء الوظيفي لديهم، واستقطاب عدد أكبر من الطلاب للدراسة بالجامعة.

دراسة هوانج، وليي Lee & Huang (٢٠١٢) هدفت الدراسة تعرف الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي المهنية بتايوان، وتصور آليات لتحقيق الميزة التنافسية بالتعاون مع القطاع الخاص والمراكز المهنية في تايوان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتم اختيار عينة من العاملين في مؤسسات التعليم العالي في تايوان، وبينت نتائج الدراسة انخفاض مستوى الميزة التنافسية، حيث أن أعداد الطلاب الملتحقين بها في تناقص من عام لآخر، واقترحت الدراسة بعض الآليات لتحقيق الميزة التنافسية، من أهمها: الاندماج مع شركات التقنية الحديثة لاكتساب الخبرات العملية، وتسويق مزاياها عبر الإنترنت، وتحديث مناهجها، وتدريب أعضاء هيئة التدريس على كل ما هو جديد في الميدان، وتقليل الفجوة بين ما يدرسه الطلاب وبين ما يحتاجه سوق العمل، وإقامة

شراكات مع الجامعات المرموقة لتبادل الخبرات العلمية، والتعاون مع الحكومة للحصول على التمويل اللازم.

دراسة مارا (Mara ٢٠١٣) هدفت الدراسة الي إعادة النظر في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الرومانية عبر أعلى مستوى في الجامعات الأوروبية من خلال زيادة الميزة التنافسية وجودة معاييرها، واشتملت الدراسة (١٣) جامعة أوروبية ضمن أفضل (٥٠) جامعة في العالم ترتيباً، وبحثت في أوجه الشبه والاختلاف فيها، وفق عدة أبعاد مثل: التوظيف والتدريب والاستشارات والتطوير المهني والأخلاق التنظيمية، وتعزيز العلامة التجارية من خلال أنشطة العمل، وتوصلت الدراسة إلى إمكانية نقل وتطويع تجربة الجامعات الأوروبية في الجامعات الرومانية، بالإضافة إلى بعض الاقتراحات القيمة لإدارات الجامعات الحكومية والخاصة في رومانيا لتحقيق الميزة التنافسية في جامعاتهم.

#### تعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يتضح مدى الاهتمام بقضية الميزة التنافسية، وقد اهتمت بعض الدراسات السابقة بتعرف آليات تحقيق الميزة التنافسية الجامعية، وبعضها اهتمت بأهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية الجامعية، والبعض الآخر ركز على متطلبات تدعيم الميزة التنافسية في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة. واستخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الاهتمام بالميزة التنافسية الجامعية وخصائصها وأبعادها ومتطلبات تحقيقها بالجامعات، وتختلف في تناولها لأبعاد الميزة التنافسية لكلية من كليات جامعة الملك سعود بالرياض، كما أنها تحاول التوصل الى متطلبات الارتقاء بالميزة التنافسية للكلية من خلال أبعاد ستة هي: الجودة، الابداع، حاجات المستفيدين، المرونة ، ترشيد النفقات، التميز. واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للبحث الحالي وإعداد أدواته وتصميم وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

## الاطار النظري:

### الميزة التنافسية:

عرّفها أحمد محمود خليل الأسطل (٢٠١٠، ٣١) بأنها: الموقع الفريد طويل الأمد الذي تُطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مُميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها باتجاه تقديم منافع فائقة لزيائنها.

عرّفها محمود عبد المجيد عساف (٢٠١٥، ١١٥) بأنها: "مهارة أو تقنية أو مورد متميز يُتيح للمنظمة أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، وذلك من خلال ممارسة الأنشطة بأقل تكلفة".

يرى الباحث أن الميزة التنافسية هي عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه عند اتباع استراتيجيات معينة تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى، ومن خلالها تتمتع المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من تأثير التهديدات الخارجية بشكل يصعب على منافسيها تقليده.

### الميزة التنافسية الجامعية:

تعني الميزة التنافسية للجامعة: قدرة الجامعة على تزويد عملائها بمنتجات تعليمية وبحثية ومجتمعية بشكل أكثر كفاءة من الجامعات المنافسة، وفيما يلي بعض تعريفات الميزة التنافسية الجامعية:

عرفها إبراهيم (٢٠٠٩) بأنها: قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة مما ينعكس إيجاباً على مستوى خريجها الأمر الذي يُكسبهم مزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي نفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها والتعاون معها. ولذا باتت الجامعات تتسابق من أجل تحقيق الأفضلية والتميز في وظائفها التعليمية والبحثية والمجتمعية.

وعرفها ويح (٢٠١٣) بأنها: "الكيفية التي تستطيع بها الجامعة أن تُميز نفسها عن أقرانها من الجامعات الأخرى، وتُحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم، من خلال مجموعة من المهارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات، التي تستطيع إدارة الجامعة تنسيقها واستثمارها لخلق قيم ومنافع للمستفيدين أعلى مما يُحققه المنافسون، والسرعة في التجديد بحيث يصعب تقليدها.

وعرفها شلبي (٢٠١٨) بأنها: " قدرة الجامعة على تقديم خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية على مستوى عالٍ من الجودة والالتقان والتميز، مما يُكسب



خريجها وأعضاء هيئة التدريس بها مزايا تنافسية في سوق العمل، وينعكس تقدمها في التحاق الطلاب بها، والوصول الى مستوى يُمكنها لأن تكون جامعة من الطراز العالمي.

من خلال عرض هذه المفاهيم للميزة التنافسية للجامعات يُمكن استنتاج ما

يلي:

تمثل الميزة التنافسية للجامعة مؤشراً لاحتلال الجامعة موقعاً متميزاً بالسوق. كما تُمثل قدرة الجامعة على تقديم منتجات أفضل بين مثيلاتها. وتتطلب الميزة التنافسية للجامعة ضمان الاستدامة فالجامعات تُواجه تحدي المحافظة عليها. وتعكس الميزة التنافسية للجامعة قدرتها على تحقيق قيمة مضافة للعملاء وخصوصاً الطلاب. وتُمثل الميزة التنافسية للجامعة مؤشراً لتفردا بتقديم أفضل أدوارها التعليمية والبحثية والمجتمعية.

### وبناء علي ما سبق فالميزة التنافسية للكلية تعني:

الميزة التنافسية لكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع تعني: قدرة الكلية على الاستغلال الأمثل لإمكاناتها البشرية والمادية والمالية والتنظيمية، لتتمكن من تزويد عملائها بمنتجات تعليمية وبحثية ومجتمعية أكثر كفاءة من المنافسين. وتتمثل في أبعاد ستة هي: الجودة، والابداع، والمرونة، وحاجات المستفيدين، وترشيد النفقات، والتميز

### فلسفة الميزة التنافسية الجامعية:

تستند فلسفة الميزة التنافسية الجامعية على قدرة الجامعة على تصميم وإنتاج وتسويق منتجات وخدمات جامعية متفوقة مقارنة بما تُقدمه الجامعات الأخرى المنافسة، ويُمكن بناء ميزة تنافسية للجامعة انطلاقاً من الموارد الملموسة (المواد الأولية ومعدات الإنتاج والموارد المالية) والموارد غير الملموسة (الجودة والتكنولوجيا والمعلومات واليقظة التنافسية، والمرونة والمعرفة، ومعرفة كيفية العمل، والتكلفة والوقت).

كما تُعتبر الموارد البشرية (القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والإداريين) من أهم الموارد غير الملموسة التي تُحقق الميزة التنافسية، وهي تُمثل مجموع المهارات الفارقة ذات الطابع الخاص، وتُمثل نقاط قوة للجامعة تُتيح لها تحقيق الريادة لخدماتها بأقل تكلفة مُمكنة، وعلى الجامعة تحديد هذه الكفاءات والمحافظة عليها حتى تضمن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (نصر، ٢٠١٨، ٤٢٦).

وتعتمد فلسفة الميزة التنافسية للمنظمات على امتلاكها لمجموعة مقومات تستطيع من خلالها تحقيق التفوق على غيرها، وسعيها نحو تحسين صورتها الذهنية (Image) لدى الآخرين، وكيف تُولد الانطباع (Impact) الجيد لديهم، وكيف تخلق الأثر (Effect) داخلهم، مما يجعلها الأفضل إنتاجياً وتسويقياً (عثمان، سعيد، ٢٠١٥، ٦٧٠).

ومن خلال توفرمزايا تنافسية جديدة للجامعة يُمكن تحقيق مزيد من المكاسب منها: تحقيق رضا المستفيد، وزيادة ربحية الجامعة، وتعزيز مركزها التنافسي، والارتقاء بأدائها، وضمان بقائها واستمرارها، من خلال تكثيف جهود أعضاء هيئة التدريس في البحث والتطوير، واستخدام التقنيات الحديثة في تحسين جودة الخدمات الجامعية، وتعظيم القيمة المضافة من وجهة نظر المستفيدين، وبناء ميزة تنافسية للجامعة تُؤسس على المدى الطويل وتختص بالفرص المستقبلية (غنايم، ٢٠١٥، ٣٣٢).

وتُركز الميزة التنافسية على القيمة التي تُضيفها المنظمة للمستفيدين، والتي تأخذ شكل أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها لنفس المنتج، أو في شكل تقديم منتجات فريدة تُبرر الأسعار المرتفعة التي تُباع بها. وترتكز الميزة التنافسية على عدة عناصر أساسية تتمثل في:

- تعظيم رضا كافة الأطراف المعنية من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة مقارنة بالمنافسين.
- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمستفيد ومن ثم تلبيتها بطريقة أفضل من المنافسين.
- السرعة في اقتناص فرصة تحقيق مزايا تنافسية جديدة وذلك قبل أن يسبقها المنافسون.
- الإعلان عن الأفعال الإستراتيجية المرغوب اتخاذها مما يسمح بتعطيل ردود أفعال المنافسين.
- تنظيم خطوات متتابعة ومتناسقة للتطور الاستراتيجي مما يسمح بخلق فرص تسويقية جديدة أكبر.

وترى الباحثة أن الميزة التنافسية الجامعية يُمكن أن تتحقق من خلال: التحكم في عناصر التكاليف، وإدارة الوقت، والابتكار والتجديد، وتطوير العلوم

والتكنولوجيا، وإدارة الجودة الشاملة، والتدريب المكثف، وإرضاء المستفيدين الحاليين، والبحث عن عملاء جدد، والترويج والإعلان، والتحسينات المستمرة، واهتمام الجامعة بتجويد منتجاتها وتقديمها بصورة تُرضي المستفيدين، وبأسرع وقت ممكن وبأسعار مناسبة للطلاب والمستفيدين، كل تلك الأدوات تُسهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة (الكلية).

### سمات الميزة التنافسية الجامعية:

تنتهي الميزة التنافسية بمجرد قدرة المنافسين على تقليدها، وإذا ما أرادت المنظمة أن تُحافظ على الميزة التنافسية فيجب عليها تبني استراتيجيات تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية التي قامت ببنائها عملية شديدة الصعوبة ومرتفعة التكلفة بالنسبة للمنافسين.

ومن أهم خصائص الميزة التنافسية: أنها تُشتق من حاجات ورغبات الزبون، وتُساهم في نجاح الأعمال، وتُحقق التوازن بين موارد المنظمة والفرص المتاحة في البيئة الخارجية، وتُقدم قاعدةً للتحسينات المستقبلية، ومن الصعب تقليدها من قبل المنافسين، كما تتصف بالديمومة والقوة، وتؤدي إلى تحقيق الأفضلية للمنظمة، وتتبع من داخل المنظمة وتُحقق قيمة مضافة لها، وتتعاكس في كفاءة المنظمة وأنشطتها أو في قيمة ما تُقدمه للمستفيدين وتؤثر فيهم وتُحفزهم للشراء منها (مهدي، ٢٠١٧، ١٠-١١).

و من أهم خصائص الميزة التنافسية كذلك أنها: (الحارون، ٢٠١٩، ٢٣)

- مُستمرة ومُستدامة بمعنى أن تُحقق المؤسسة السابق على المدى القصير وال المدى الطويل.

- نسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة.

- مُتجددة وفق معطيات البيئة الخارجية وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

- تستند الميزة التنافسية على موارد المنظمة وجداراتها وهذا يُعطي ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.

- مرنة بمعنى يُمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق التغيرات الحادثة في البيئة الخارجية من جهة أو تطور موارد وقدرات وجدارات المنظمة من جهة أخرى.

وحتى تستطيع الجامعة أن تُنافس بكفاءة في أسواقها الداخلية والخارجية فإنها بحاجة إلى أن تتميز بمنتجاتها وخدماتها الجامعية لضمان رضا العملاء الداخليين والخارجيين على حد سواء، فالثقافة الداخلية القوية التي تُقدر عملاء الجامعة يُمكن أن تُساعد في تحسين دافعية أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب، وخلق الولاء المستمر للجامعة للوصول لأداء جامعي متميز (Khan Hina & Matly, 2009, 769-770).

### عناصر الميزة التنافسية الجامعية:

تُعد الميزة التنافسية القوة الدافعة لتحديد مسارات المنظمة، وتُشكل عامل نجاح أساس لأي منظمة في نطاق المنافسة المحلية والعالمية، وعن طريقها تسعى المنظمات إلى تحسين مركزها التنافسي في الأسواق.

وهناك مجموعة من العناصر المُكونة للميزة التنافسية بصفة عامة ومن أهمها (كحيل، ٢٠١٦، ٣٣):

١. **الموارد الطبيعية:** على الرغم من أهمية توافر الموارد الطبيعية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة إلا أن كثير من الدول التي تقتصر للموارد الطبيعية لجأت للاستثمار في العقول كاليابان على سبيل المثال.

٢. **رأس المال:** كان توافر رأس المال في المنظمات قادراً على تحقيق ميزة تنافسية عالية، ولكن مع الاقتصاد العالمي الجديد تراجعت أهميته في تحقيق المنافسة.

٣. **الموارد البشرية:** يُمثل العنصر البشري ذو التعليم المتميز والمهارة العالية بُعداً استراتيجياً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية، لكونها عنصر غير قابل للمحاكاة بشكل سريع وسهل من قبل المنافسين. ويرى الباحث أنه يُمكن للجامعات تفعيل دور العنصر البشري في تنمية قدرتها التنافسية من خلال تعزيز قيم ثقافية تُركز على التفوق في الأداء، واتباع سياسات لاستقطاب الكفاءات المتميزة، وتوفير مناخ تنظيمي مُحفز لباقي العاملين في الجامعة، وتطبيق التمكين الإداري للعاملين، ودعم الابداع والابتكار، وتوفير معايير عادلة للترقيات والمكافآت، وتوفير التدريب المستمر للعاملين بالجامعة.

٤. **التكنولوجيا:** يلعب العنصر التكنولوجي دوراً مهماً في تحسين الكفاءة الإنتاجية، وتحقيق الميزة التنافسية عبر عمليات إنتاج واستيعاب المعرفة،

وابتكار تكنولوجيا جديدة. ويرى الباحث أن التكنولوجيا ترفع الميزة التنافسية للجامعات، وذلك من خلال الاستفادة من التقنيات في دعم عمليات التدريس والبحث العلمي، وتحديث مصادر المعرفة من كتب ومجلات وأبحاث ومواقع إلكترونية.

### مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية الجامعية:

إن المحللين الاقتصاديين يعتمدون في تقييمهم للوضع التنافسي لكل منظمة على عدد من المؤشرات أهمها (ياسين، ٢٠١٧، ٤٣):

١. **الربحية:** وهو مؤشر كاف على القدرة التنافسية للمنظمة، وحتى تكون المنظمة تنافسية يجب أن تكون نسبة القيمة السوقية لديونها ورأس مالها مقسوماً على تكلفة استبدال أصولها أكبر من الواحد الصحيح.

٢. **تكلفة الصنع:** يُمكن اعتبار تكلفة الصنع بالقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشر كافي عن التنافسية في نشاط ما ذو انتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية.

٣. **الانتاجية الكلية لعوامل الانتاج:** وتقاس مدى الفعالية التي تُحول بها المنظمة عناصر الإنتاج إلى منتجات.

٤. **الحصة من السوق:** من المُمكن لمنظمة ما إن تُحقق أرباحاً، وتستحوذ على جزء مهم من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، وكلما كانت التكلفة الحدية للمنظمة ضعيفة بالقياس إلى التكلفة الحدية لمنافسيها كلما كانت حصتها من السوق أكبر، وكانت أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة السوقية تُترجم لمزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

وتتمثل أهم مؤشرات قياس الميزة التنافسية للجامعات بعدة مجالات هي (عيسى، ٢٠١٨، ١٦٨):

١. **البحث والاستكشاف:** ويتضمن مؤشرات مثل: النشر في المجلات العلمية، جوائز هيئة التدريس، حجم الإنفاق البحثي، رضا أعضاء هيئة التدريس، عدد درجات الدكتوراه الممنوحة سنوياً.

٢. **التعليم والتعلم:** ويتضمن مؤشرات مثل: جودة الطلاب، والتنوع بين الطلاب، وتمكن الطلاب من القدرات المختلفة، ومخرجات الطلاب (التخرج في الوقت

٣. الالتزامات العامة: وتتضمن مؤشرات مثل رضا المواطنين، والملكية الفكرية للجامعة، ومشاركات الجمهور العام في الأنشطة العامة.
  ٤. التحسن المستمر: من خلال تطبيق الممارسات الأفضل في المجالات السابقة وتعزيز ثقافة تنظيمية فعالة ملتزمة بالتميز والاستجابة للتغيير.
  ٥. الموارد والبنية التحتية: وتتضمن مؤشرات منها: إجمالي الموارد المالية ونسبة الموارد الحرة بالنسبة للعمليات وإجمالي المساعدات الممنوحة للجامعة والوقف أو التبرع السنوي للجامعة وجودة المكتبة والمساعدات والتسهيلات ورضا الموظفين والمرتبات ومكافآت أعضاء هيئة التدريس.
- وهناك عدة مؤشرات لقياس القدرة التنافسية للجامعة، وهي: جودة المنتجات الجامعية المقدمة للعملاء والمستفيدين وتقديمها لهم في الوقت المناسب، ومستوى رضاهم عن تلك المنتجات، ورضا العاملين بالجامعة عن أجورهم وحوافزهم، وانتماءهم للجامعة واعتزازهم بالعمل لديها، وتقديم خدمات جديدة للمستفيدين، وإيجاد طرق مبتكرة في تسويق الخدمات الجامعية، وإدخال التحسينات المستمرة في تكنولوجيا العمل، وإجراء تغييرات تنظيمية تتناسب والظروف البيئية المحيطة بالجامعة.

#### أبعاد الميزة التنافسية الجامعية:

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية في العناصر التالية (الهنداوي، ٢٠١٦، ٢٨٣-

٢٨٤):

١. الكفاءة العالية: يُقصد بها قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بتكلفة أقل من المنافسين مع الاحتفاظ بجودة المنتج، كما تُعبر الكفاءة عن الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق عند استخدام أقل كم ممكن من الموارد والمدخلات لإنتاج أكبر قدر من النتائج المرغوبة، ويُقاس الكفاءة التنافسية من خلال كفاءة العمليات ومعدل الأرباح والحصة السوقية، فكلما ارتفع معدل كفاءة المنظمة زادت جودتها الإنتاجية.
٢. الجودة العالية: تُشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة، وتقديم منتجات تتلاءم مع رغبات العملاء، فتحسين القدرة التنافسية يتم من خلال استخدام

تقنيات متعددة، منها: إعادة هندسة العمليات، وإدارة الجودة الشاملة، فالعملاء يرغبون بالمنتجات ذات الجودة العالية، والتي تتفق مع الخصائص التي يتوقعونها، والمنظمات التي لا تُقدم منتجات تُلبّي رغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء في دائرة المنافسة.

٣. **الاستجابة السريعة للزبون:** وتعني قدرة المنظمة على تنفيذ أعمالها بصورة أفضل من منافسيها، وأن تُلبّي حاجات زبائنها بفاعلية، وإذا قامت المنظمة بذلك فإن الزبائن سيقومون بمنتجاتها بصورة أعلى مما يُقيمون منتجات المنظمات المنافسة، كما أن تحقيق الجودة والابتكار هما أساس تحقيق الاستجابة العالية للزبون، بالإضافة إلى عامل آخر مهم هو صنع المنتج وتقديم الخدمة حسب طلبه فرداً كان أو مجموعة.

٤. **الإبداع والابتكار:** يتضمن الإبداع تنوع المنتجات والإبداع في عمليات الانتاج وأنظمة الإدارة والهيكل التنظيمي والاستراتيجيات التي تضعها المنظمة، ويُمكن النظر إلى المنافسة باعتبارها عملية يقودها الإبداع، وفي دراسة أجراها Porter على عشر دول هي: (أمريكا، إنجلترا، سويسرا، والسويد، وإيطاليا، وألمانيا، والدنمارك، واليابان، وكوريا، وسنغافورا) اكتشف أن المنظمات التي تكتسب ميزة تنافسية هي التي تُداوم على الإبداع من خلال عمليات ديناميكية (زرقون، أبو حفص، ٢٠٠٧، ١٣).

ومما سبق يتضح أن أبعاد الميزة التنافسية الجامعية تتمثل في:

١. **بُعد ترشيد النفقات:** تقليل تكلفة العمليات الجامعية، والتوظيف الفعال للطاقة الإنتاجية المادية والبشرية.

٢. **بُعد الجودة:** تُقدم الجامعات منتجات وخدمات عالية الجودة تُطابق المواصفات العالمية بسهولة ويسر.

٣. **بُعد الإبداع:** يركز على إنتاج أفكار جامعية جديدة وتنفيذها وإيجاد حلول جديدة للمشكلات.

٤. **بُعد المرونة:** سرعة استجابة الجامعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل وتؤثر على منتجاتها. وهذا يتطلب من الجامعات أن تسعى لتعديل خططها واستراتيجياتها وفقاً لمتطلبات المجتمع المحلي والعالمي.

٥. **البعد الزمني:** يعني التزام الجامعة بالوقت المحدد وسرعة تطوير منتجاتها وخدماتها. وعليها أن تُؤكّد على سرعة إدارة العمليات بها وتخفيض وقت الإنجاز والتسليم السريع للمنتجات الجامعية. ولقد تناولت العديد من الأدبيات التربوية أبعاد الميزة التنافسية في الجامعات، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي (Martin, Angela 'Kennedy, B. And Stocks, Belinda, 2006, 139 -141):

١. **النوعية والجودة التنافسية:** تمتاز الجامعة التي تتخذ من الجودة أسبقية تنافسية بإصرارها على تقديم مستوى متميز من الجودة أعلى مما يتوقعه المستفيدون وبشكل أفضل من المستوى الذي يُقدّمه المنافسون.
  ٢. **السرعة التنافسية:** وهي عبارة عن الأسبقية التنافسية التي تُركّز على الوقت كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، وهي: وقت التخرج للطلاب المتوائم بين خطط الجامعة واتفاقياتها مع إدارات التربية والتعليم.
  ٣. **التميز التنافسي:** وتشمل على عاملين هما: قدرة التميز على المنافسين من خلال تجويد مهارات وقدرات خريجها طلاباً وباحثين والتميز في جذب المستفيدين بتجويد خدماتها المؤسسية.
  ٤. **الابتكار التنافسي:** ويعني طبيعة التغيرات التكنولوجية الجديدة اللازمة لسد حاجة السوق وتحقيق الميزة التنافسية للجامعة، ويُمكن تحقيق الابتكار من خلال الفرص الجديدة في البيئة الخارجية.
  ٥. **المرونة التنافسية:** وتعني القدرة على الاستجابة للتغيرات المتعلقة بسوق العمل من خلال تطوير قدرات الخريجين والهيئات التدريسية والإدارية، وتقييم الخطط الاستراتيجية للجامعة وفقاً للمقتضيات المهنية.
- ويُضيف "ويح" (٢٠١٣، ٢٨ - ٢٩) أبعاد أخرى للميزة التنافسية للجامعة وهي:

١. **التركيز على الطلاب:** أي تحقيق القدرة على الحفاظ على الطلاب الحاليين، والقدرة على جذب طلاب جدد في المستقبل، وهذا يتطلب حساسية من قبل الإدارة الجامعية تجاه المتطلبات المستمرة للطلاب.
٢. **التحسين المستمر:** أي التطوير الدائم لكل مكونات الجامعة من أجل تحقيق جودة أفضل في المستقبل.



٣. **مشاركة أعضاء هيئة التدريس:** يعتمد نجاح الجامعة في تحسين الأداء بشكل مستمر على دافعية ومهارات أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها والذي بدوره يعتمد على فرص التعلم التي تُقدمها الجامعة لهم.
  ٤. **الاستجابة السريعة:** يعتمد نجاح الجامعة على سرعة تحسين خدماتها بناء على رغبات العملاء والمستفيدين.
  ٥. **الإدارة بالحقائق:** تقوم الميزة التنافسية على بيانات وحقائق ضرورية من أجل التحسين المستمر.
  ٦. **تطوير المشاركة:** سعي الجامعة إلى بناء شراكات ناجحة مع مؤسسات المجتمع لإنجاز أهدافها بفاعلية.
  ٧. **المسئولية الاجتماعية:** هناك مسئولية تتحملها الجامعة تجاه المجتمع الذي تعمل فيها وتخدم قطاعاته.
- وهذه الأبعاد تربطها علاقات متشابكة ولكل منها تأثير على البعد الآخر في تكامل يحدث معه تكوين مزايا تنافسية، كما أن هذه الأبعاد ترتبط بالكفاءات البشرية المتميزة القادرة على تحديثها والإبداع فيها.
- بعض الخبرات العالمية في مجال الميزة التنافسية للجامعات:**  
**أولاً- خبرات بعض جامعات أمريكا:**

تُعتبر أكبر دولة من حيث حجم التعليم العالي، وربما أفضل دولة في نوعية التعليم بصفة عامة. وتتميز الجامعات الأمريكية بمزايا تنافسية متنوعة، كما يلي (الربيعي، ٢٠١٤):

- تُعتبر جامعة ييل (Yale) من أفضل الجامعات في العالم، وترى أن مهمتها أولاً هي تخريج قادة للولايات المتحدة الأمريكية وللعالم أجمع، وثانياً تطوير ونشر والحفاظ على المعرفة والثقافة المجتمعية، واستطاعت الجامعة أن تُخرج (٥٣٠) عضو كونجرس من ضمنهم الرؤساء بوش الأب وفورد وبيل كلنتون وجورج بوش الابن، وهي بهذا تكون قد نفذت مهمتها الأولى. أما المهمة الثانية فيبدو أن نشر المعرفة ينطبق على معظم مؤسسات التعليم العالي الأمريكية، إلا أن مهمة المحافظة على المعرفة والثقافة وتطويرهما فلا يُشاركها في هذه المهمة إلا ١% من تلك المؤسسات.

- يتبنى معهد كاليفورنيا للتكنولوجيا (California Institute of Technology)، مهمة أساسية هي توسيع نطاق المعرفة وإفادة المجتمع من خلال إجراء

البحوث المتكاملة والتعليم. وهذا المعهد يُدرّس فيه حوالي ٤٠٠ مدرس، وفيه ٢٠٠٠ طالب لكلا الدراسات الأولية والعليا، ومع ذلك فإن المعهد يفتخر بحصول عدد (٣١) من علمائه على جائزة نوبل، مُمثلاً بذلك أعلى مساهمة لإغناء المعرفة من قبل أية مؤسسة بنفس الحجم. ويهتم المعهد بموضوعات مُحددة هي الطيران والفضاء وعلوم الحياة والفيزياء.

- تُعتبر جامعة هارفارد (Harvard University) من أرق وأفضل جامعات العالم إلا أنها لا تضم إلا حوالي ٦٥٠٠ طالب، ويُعتبر برنامجا الطب والتجارة من أحسن البرامج المُماثلة في الجامعات الأمريكية. وتخرج من جامعة هارفرد (٨) رؤساء أمريكيين من ضمنهم روزفلت وجون كندي، وفيها يعمل حالياً (٤٨) عالم من الحاصلين على جائزة نوبل، وتكمن قوة جامعة هارفرد الأساسية في قدراتها المادية فهي تمتلك أكبر الأوقاف المالية في العالم. أما غاية الجامعة فهي ببساطة "إنتاج المعرفة وفتح أذهان الطلاب على هذه المعرفة وتمكينهم من الاستفادة القصوى من الفرص التربوية".

- تشجع جامعة هارفرد طلابها على احترام الرأي المُغاير والأفكار الجديدة والتعبير الحر والتفكير النقدي، وتُحفز طلابها إلى السعي لتحقيق التفوق من خلال التعاون المُثمر البناء، كما تُشجع طلابها على تحمل المسؤولية، والمشاركة الجماعية، واكتشاف قدراتهم وتطويرها، كل هذا من أجل تكوين أشخاص لديهم قدرات الاكتشاف والقيادة والتحدى والإبداع، ألا يكفي هذا من مُهمات لكي تترشح الجامعة بكل جدارة لتصدر التصنيفات العالمية للجامعات؟

- تعمل جامعة هارفرد على صناعة الانسان، وليس مُجرد تعليم الطلاب علوم الطب والهندسة والآداب والفنون كما تفعل معظم الجامعات، وعمل بجامعة هارفرد بعض من الحاصلين على جوائز نوبل كجيمس واتسون، وتوماس ولر، وفريتز ليمان، وكونارد بلوخ. وهم نتاج ثقافة البحث والاكتشاف والتراث والأخلاق العلمية، وليس كنتيجة لقابلياتهم العقلية فقط. فمثلاً لم يكن فريتز ليمان إلا رجلاً فاشلاً بلا مستقبل قبل أن تشدّ هارفرد قابلياته ليتم له اكتشاف واحد من أهم الإنزيمات في صناعة البروتينات.

- جامعة برنستن (Princeton) وهي الجامعة الأولى في الولايات المتحدة في الوقت الحاضر لا يتعدى عدد طلبتها ٧٥٠٠ طالباً منهم حوالي ٢٥٠٠ يدرسون دراسات عليا. ولا تمتلك الجامعة أي من أكثر الدراسات رغبة بها في الولايات المتحدة وهي الطب والقانون والتجارة، ومع ذلك فهي من أفضل الجامعات في العالم، والسبب في ذلك أنها تتبنى نظام تعليمي من أكثر الأنظمة صرامة والتزام، وباستخدام موارد مُحدودة استطاعت من خلالها إنتاج (٢٥) من الحائزين على جائزة نوبل (١٧ منهم في الفيزياء)، و(١٢) من الفائزين بجائزة فيلدز (و التي تُعتبر بمثابة جائزة نوبل في الرياضيات).

### ثانياً- خبرات وتجارب بعض جامعات أوروبا:

أسس الاتحاد الأوروبي خطة إلكترونية بعنوان "جامعات القرن الحادي والعشرين"، وهي عبارة عن ائتلاف يضم مجموعة من الجامعات الأوروبية التي تستهدف نقل التعليم الجامعي الى الطلاب في آسيا وإفريقيا وأمريكا اللاتينية، ومن أهم تجارب الجامعات الأوروبية التي حققت مزايا تنافسية مستدامة اعتماداً على الإدارة الجامعية الإلكترونية ما يلي (نصر، ٢٠١٣، ١٠٤ - ١١٣):

#### ١. جامعة ليميرك بأيرلندا: Lemyerk University

تهتم الجامعة بتخصيص برنامج تدريبي لجميع الطلاب في مكان العمل لمدة (٨) أشهر كجزء من درجتهم العلمية، وتُساعد الجامعة الطلاب الوافدين على الاندماج الكامل في الحياة الجامعية والثقافة الأيرلندية، وتم تصنيف جامعة ليميرك في المركز الأول كجامعة مستقلة خاصة لديها علاقات شراكة أكاديمية واسعة النطاق مع عدد من مؤسسات التعليم العالي حول العالم، وتضم الجامعة عدد كبير من الطلاب الوافدين في برامجها الدراسية، وتهتم الجامعة بتقنيات المعلومات والاتصالات والتجارة الإلكترونية.

وتتضمن البنية التقنية للجامعة: دائرة ألياف بصرية واتصالات تفاعلية واسعة النطاق، وتضم حاضنة تقنية تسمى مركز الإبداع تُقدم خدمات جامعية في مجال تطوير الأعمال، كما تمنح براءات الاختراع. ولقد تعاونت الجامعة مع شركة ديل لإطلاق ميزة ديل التنافسية في أوروبا والشرق الأوسط من خلال تحسين العمليات التجارية، وأدى ذلك لتحقيق وفورات كثيرة، بينما تقوم شركة ديل برعاية المؤتمر السنوي الدولي للجامعة.

## ٢. تجربة جامعة أولو بفنلندا: Oulo University:

تُعتبر جامعة أولو الفنلندية واحدة من أكبر الجامعات في فنلندا، وتقع في مدينة أولو، وتأتي في المرتبة الثانية في الترتيب الأكاديمي لجامعات العالم كأفضل جامعة في فنلندا، وتشارك الجامعة في كثير من البرامج التبادلية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتُشجع طلابها على التنقل حول العالم للبحث والدراسة، إلى جانب ذلك جامعة أولو لديها (٥٠) اتفاقية ثنائية مع الجامعات الشريكة في جميع أنحاء العالم، وتُقدم الجامعة منحة لطلاب الماجستير الأجانب بمبلغ (٢.٤) مليون يورو كمُساعدة مالية للطلاب الأجانب المتميزين أكاديمياً في تخصصات العمارة والتجارة والاقتصاد والتعليم والهندسة والعلوم.

ولقد عقدت جامعة أولو شركات علمية وبحثية مع شركة التكنولوجيا التي تقوم بإدارة وتوجيه الأبحاث الجامعية، وتقدم كافة الخدمات الجامعية المطلوبة من مبانٍ ومختبرات وشبكات اتصال، وتقوم شركة التكنولوجيا بتسويق الخدمات الجامعية، وتمويل المشروعات الابتكارية من خلال التعاون مع المراكز البحثية العالمية، ونجحت الشركة في تحقيق سمعة طيبة وعوائد مالية عالية.

كما أنشأت شركة إنتل ونوكيا أول مختبر للبحوث التعاونية بمركز امتياز الإنترنت بجامعة أولو، وبدأ المركز نشاطاته في أغسطس (٢٠١٠م) بمشروع استخدام تكنولوجيا الجرافيك ثلاثية الأبعاد في ابتكار طرائق جديدة في مجال الاتصالات المتنقلة، وساعدت البحوث العلمية المتصلة بالإلكترونيات والضوئيات على جعل هذه الجامعة مكاناً مناسباً لإنشاء مركز الابتكار المشترك بين إنتل ونوكيا.

## ٣. تجربة جامعة هلسينكي بفنلندا:

وهي تُعتبر أحد أهم المراكز العلمية المتخصصة في أبحاث التقنية الحيوية والزراعية وحماية الغابات وأبحاث التغذية على مستوى الاتحاد الأوروبي، ولقد التزمت الجامعة من أغسطس (٢٠٠٥م) بمعايير برنامج بولون، والذي يقضي بإنشاء فضاء جامعي مُوحد قبل عام (٢٠١٠م) في جميع دول الاتحاد الأوروبي بما يضمن توحيد المعايير النوعية في الدرجات الأكاديمية، وذلك تمثيلاً مع معاهدة ليشبون، وتقوم الجامعة بمنح درجات البكالوريوس والماجستير والدكتوراه، وتُعتبر من أفضل الجامعات البحثية مُتعددة التخصصات في أوروبا.

وتركز الجامعة على جودة التدريس والبحث العلمي، وهي عضو مؤسس في رابطة الجامعات البحثية الأوروبية، وتقديرات الجامعة تضعها دائماً في مصاف النخبة العليا من جامعات أوروبا. وتعتبر جامعة هلسينكي رائدة البحوث العلمية ويوجد بها (٢٥) مراكزاً للتميز البحثي، وتتميز ببحوثها الجامعية الناجحة، ولهذا حصلت على تمويل مشروعات ذات قدرة تنافسية عالية، وتتلقى حصة كبيرة من تمويلها من برنامج البحوث الدولية للاتحاد الأوروبي.

ومع نشر تصنيف جامعة شنغهاي جياو تونغ للجامعات العالمية في يوليو (٢٠٠٣م) كانت جامعة هلسينكي في الترتيب الأول على مستوى الجامعات البحثية الأوروبية بنسبة (٢٧.٦)، والترتيب العالمي (١٠٩) بنسبة إجمالية (٥٦.٤)، وتسهم الجامعة في حل المشكلات العالمية بفضل امتلاكها لبحوث رائدة وتعليم عالي الجودة، وتقوم الجامعة بتوليد المعارف الجديدة لصالح المجتمع العالمي.

مما سبق يتضح أنه لكي تتنافس الجامعات ( والكليات ) بكفاءة في اسواقها في القرن الحادي والعشرين فإنها تحتاج إلى تعزيز كل أنواع الميزة التنافسية لتضمن تقديم منتجات جامعية عالية الجودة، وتحقيق رضا عملائها الداخليين والخارجيين وخلق الولاء لديهم، وتحقيق الإبداع على مستوى الطالب وعضو هيئة التدريس والجامعة. وتتبع الميزة التنافسية الجامعية من الاستخدام الفعال للموارد لدعم عمليات التعليم والتعلم ومن خلال تفعيل الجامعات لمزاياها التنافسية وأخذها بالخبرات والتجارب الدولية يُمكنها تحقيق مراكز تنافسية متقدمة.

### الاطار الميداني:

لتحقيق هدف البحث تم تطبيق الاستبانة علي عينة قوامها (١٦٣) تمثل نسبة حوالي (٣٢%) من المجتمع الأصلي من جميع العاملين بالكلية وعددهم (٥١٣) والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة

جدول (١) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغيري الجنس والمسمى الوظيفي

الجنس	عدد	%	المسمى الوظيفي	عدد	%
ذكور	٤٦	٢٨	اكاديمي	١٢٢	٧٥
إناث	١١٧	٧٢	اداري	٤١	٢٥
مجموع	١٦٣	١٠٠	مجموع	١٦٣	١٠٠

جدول (٢) توزيع عينة البحث وفقاً لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة

المؤهل العلمي	ثانوية عامة أو أقل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	مجموع
ثانوية عامة أو أقل	٧	٣٦	٥٤	٦٦	١٦٣
%	٤	٢٢	٣٣	٤١	١٠٠

- تمت إجراءات المعالجة الإحصائية للبيانات الواردة في الاستبانة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical (SPSS) Package for Social Sciences

- تم حساب الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات الاستبانة من خلال ثلاثة اختيارات علي النحو التالي:

- درجة واحدة (تتحقق بدرجة منخفضة).
- درجتان (تتحقق بدرجة متوسطة).
- ثلاث درجات (تتحقق بدرجة مرتفعة).

كما تم لترتيب العبارات لكل بعد من أبعاد الاستبانة بتطبيق المعادلة الآتية:

- حساب التقدير الرقمي لكل مفردة من خلال المعادلة الآتية:

التقدير الرقمي = ٣ \* تكرار مرتفعة + ٢ \* تكرار متوسطة + ١ \* تكرار منخفضة

- حساب الوزن النسبي لكل مفردة، من خلال المعادلة الآتية:

الوزن النسبي = التقدير الرقمي / ن.

ن = عدد أفراد عينة البحث

- ترتب العبارات حسب قيمة الوزن النسبي.

- تحديد مستوى التحقق من المعادلة:

البديل للقيمة العليا (٣) - البديل للقيمة الدنيا (١) ÷ عدد البدائل (٣) = (٣-١)

٠.٦٦ = ٣ ÷

وبذلك يكون المستوي المنخفض (أقل من ١.٦٦) والمستوي المتوسط

(١.٦٧-٢.٣٣) والمستوي المرتفع (٢.٣٤-٣).

**نتائج البحث:**

**نتائج البعد الأول: الجودة**

## جدول (٣)

استجابات عينة البحث حول مستوى تحقق الميزة النسبية من خلال بعد الجودة

م	العبارات	التقدير الرقمي	الوزن النسبي	الترتيب	مستوى التحقق
١	تقدم الكلية خدمات عالية الجودة تلي رغبات المستفيدين.	٣٣٢	٢	٤	متوسط
٢	تطبق الكلية أنظمة الاعتماد ومعايير ضمان الجودة المحلية والعالمية.	٣٦٥	٢.٢	٢	متوسط
٣	تستخدم الكلية طرق وأساليب كفيلة بتطوير كفاءة المنتجات والخدمات الجامعية.	٣٧٦	٢,٣	١	متوسط
٤	توفر الكلية الموارد المادية والبشرية لتطوير أداؤها ودعم تفوقها وتميزها.	٣٤٤	٢,١	٣	متوسط
٥	تشجع الكلية أعضاء هيئة التدريس والعاملين لتقديم مبادرات لترتقي بالخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية.	٣٣٦	٢,١	٣ مكرر	متوسط
	<b>متوسط الوزن النسبي للبعد</b>		<b>٢.١٤</b>		<b>متوسط</b>

تشير بيانات الجدول الي أن الكلية تحقق الميزة التنافسية من خلال بعد الجودة بمستوي متوسط، حيث أن قيمة الوزن النسبي لعبارات محور الجودة تتراوح بين (٢.٣-٢).

## نتائج البعد الثاني: الإبداع

جدول (٤) استجابات عينة البحث حول مستوى تحقق الميزة النسبية من خلال بعد الإبداع

م	العبارات	التقدير الرقمي	الوزن النسبي	الترتيب	مستوى التحقق
١	يقدم أعضاء هيئة التدريس بالكلية أفكاراً إبداعية تعزز مكانة الكلية في السوق المحلي والعالمي.	٣١١	١.٩	٢	متوسط
٢	تمتلك الكلية نظاماً يشجع على استقطاب الكوادر الأكاديمية الفريدة والتميزة في التدريس والبحث.	٢٩٢	١.٧	٤	متوسط
٣	تستخدم الكلية تكنولوجيا متطورة تساعد على تطوير وتنوع منتجات وخدمات الكلية.	٣٠٦	١.٨	٣	متوسط
٤	تتيح الكلية الحرية الكاملة لأعضاء هيئة التدريس بها لإنجاز مهامهم (التعليمية والبحثية والمجتمعية).	٣٤٥	٢.١	١	متوسط
٥	توفر إدارة الكلية المناخ التنظيمي اللازم لتوليد الإبداع ورعاية الابتكار كمصدر للتفكير الاستراتيجي.	٣١٠	١.٩	٢ مكرر	متوسط
	<b>متوسط الوزن النسبي للبعد</b>		<b>١.٨٨</b>		<b>متوسط</b>

تشير بيانات الجدول إلى أن الكلية تحقق الميزة التنافسية من خلال بعد الإبداع بمستوي متوسط، حيث أن قيمة الوزن النسبي لعبارات بعد الإبداع تتراوح بين (٢.١-١.٧).

### نتائج البعد الثالث: الاستجابة لحاجات المستفيدين والمنتسبين:

جدول (٥) استجابات عينة البحث

حول مستوى تحقق الميزة النسبية من خلال بعد حاجات المستفيدين

م	العبارات	التقدير الرقمي	الوزن النسبي	الترتيب	مستوي التحقق
١	تتميز الكلية بقدرة عالية على الاستجابة لكافة حاجات المستفيدين والمنتسبين كما ونوعاً.	٣١٢	١.٩	٢	متوسط
٢	تهتم الكلية ببحوث التسويق بغية تعرف احتياجات المستفيدين والمنتسبين وسرعة إنجازها.	٣٠٣	١.٨	٣	متوسط
٣	تقدم الكلية خدماتها بجودة وكفاءة عالية وبتقنية متطورة وبسرعة فائقة.	٣٤٢	٢.١	١	متوسط
٤	تمتلك الكلية التسهيلات التقنية اللازمة لتوصيل خدماتها للمستفيدين بأسرع وقت ممكن.	٣٢٧	٢	٤	متوسط
٥	يوجد بالكلية مصادر معلومات تتعلق برضا المستفيدين عن المنتجات والخدمات التي تقدمها لهم.	٢٨٥	١.٧	٥	متوسط
	متوسط الوزن النسبي للبعد		١.٩٠		متوسط

تشير بيانات الجدول إلي أن الكلية تحقق الميزة التنافسية من خلال بعد الاستجابة لحاجات المستفيدين والمنتسبين بمستوي متوسط، حيث أن قيمة الوزن النسبي لعبارات هذا المحور تتراوح بين (١.٧-٢.١) شأنها شأن محور الإبداع.

### نتائج البعد الرابع: المرونة

جدول (٦) استجابات عينة البحث حول مستوى تحقق الميزة النسبية من خلال بعد المرونة

م	العبارات	التقدير الرقمي	الوزن النسبي	الترتيب	مستوي التحقق
١	تتصف الخطط والسياسات المتبعة في الكلية بالمرونة لتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية للكلية.	٣٢١	١.٩٦	٢	متوسط
٢	تسمح الكلية للمستفيدين من خدماتها بتقديم مقترحاتهم وتأخذها بعين الاعتبار.	٣٢١	١.٩٦	٢ مكرر	متوسط
٣	تسعى الكلية لجعل منتجاتها وخدماتها ذات مرونة عالية بما يضمن استمرار تميزها.	٣١٩	١.٩٥	٣	متوسط
٤	تحرص الكلية على الاتصال المباشر مع المستفيدين لتقديم خدمة جامعية متميزة بمواعيدها المناسبة.	٣١٠	١.٩٠	٤	متوسط
٥	تقيم الكلية باستمرار جودة خدماتها من أجل التحسين المستمر بمرونة واقتدار.	٣٢٨	٢	١	متوسط
	متوسط الوزن النسبي للبعد		١.٩٥		متوسط



تشير بيانات الجدول إلي أن الكلية تحقق الميزة التنافسية من خلال بعد المرونة بمستوي متوسط، حيث إن قيمة الوزن النسبي لعبارات هذا المحور تتراوح بين (١.٩-٢).

### نتائج البعد الخامس: ترشيد النفقات

جدول (٧) استجابات عينة البحث

حول مستوى تحقق الميزة النسبية من خلال بعد ترشيد النفقات

م	العبارات	التقدير الرقمي	الوزن النسبي	الترتيب	مستوي التحقق
١	تسعى الكلية إلى خفض تكاليف العمليات من خلال البحث والتطوير والاستغلال الأمثل لمواردها.	٣١٨	١.٩٥	٥	متوسط
٢	تحتفظ الكلية بالكفاءات من أعضاء هيئة التدريس والعاملين لتخفيض حجم التكاليف.	٣٤٥	٢.١٢	١	متوسط
٣	تحاول الكلية تخفيض الخدمات التكميلية وتستخدم مواردها المالية بصورة اقتصادية رشيدة.	٣٤٣	٢.١٠	٢	متوسط
٤	يعد تخفيض التكاليف وترشيد النفقات وحسن استخدام الموارد من الأهداف الأساسية للكلية.	٣٣٢	٢	٣	متوسط
٥	تنتهج الكلية منهجية تقديم المنتجات والخدمات عالية الجودة بأقل تكلفة ممكنة.	٣٢٢	١.٩٨	٤	متوسط
	<b>متوسط الوزن النسبي للبعد</b>		<b>٢.٠٣</b>		<b>متوسط</b>

تشير بيانات الجدول الي أن الكلية تحقق الميزة التنافسية من خلال محور ترشيد النفقات بمستوي متوسط، حيث أن قيمة الوزن النسبي لعبارات هذا البعد تتراوح بين (١.٩٥-٢.١٢).

### نتائج البعد السادس: التميز

جدول (٦) استجابات عينة البحث حول مستوى تحقق الميزة النسبية من خلال بعد التميز

م	العبارات	التقدير الرقمي	الوزن النسبي	الترتيب	مستوي التحقق
١	تعد الكلية مخرجات عالية الجودة ومتميزة بالنسبة للكلليات الأخرى المنافسة.	٣٢١	١,٩٦	٣	متوسط
٢	تعمل الكلية على استقصاء المعلومات عن رغبات الطلاب واحتياجات سوق العمل بهدف إشباعها.	٣٢٩	٢	٢	متوسط
٣	تعتمد الكلية على نظم معلومات إدارية تتسق بين الإدارات والأقسام في تنفيذ عمليات الكلية.	٣٥٢	٢,٢	١	متوسط
٤	تمتلك الكلية نظام رقابة يتضمن فحص وتقييم كفاءة العمليات الإدارية والأكاديمية بالكلية.	٣٢٠	١,٩٦	٣مكرر	متوسط
٥	تقدم الكلية برامج تعليمية في تخصصات علمية نادرة تقي باحتياجات سوق العمل دائمة التغير.	٣١٦	١,٩٤	٤	متوسط
	<b>متوسط الوزن النسبي للبعد</b>		<b>٢.٠١</b>		<b>متوسط</b>

تشير بيانات الجدول الي أن الكلية تحقق الميزة التنافسية من خلال بعد التميز بمستوي متوسط، حيث أن قيمة الوزن النسبي لعبارات هذا البعد تتراوح بين (٢.٢-١.٩٤).

جدول (٧) ترتيب أبعاد الميزة التنافسية بالكلية من حيث مستوي تحققها

م	البعد	متوسط الوزن النسبي	ترتيب البعد	مستوي التحقق
١	الجودة	٢.١٤	١	متوسط
٢	الإبداع	١.٨٨	٦	متوسط
٣	الاستجابة لحاجات المستفيدين	١.٩٠	٥	متوسط
٤	المرونة	١.٩٥	٤	متوسط
٥	ترشيد النفقات	٢.٠٣	٢	متوسط
٦	التميز	٢.٠١	٣	متوسط
	مستوي الأبعاد ككل	١.٩٩		متوسط

تشير بيانات الجدول الي أن مستوي تحقق ابعاد الميزة التنافسية الست متوسط (١.٩٩) كما تشير الي أن بعد الجودة احتل المركز الأول في التحقق بوزن نسبي (٢.١٤) كما أن بعد الابداع احتل المركز الأخير بوزن نسبي (١.٨٨) وهذا يدعو الي أن تهتم الكلية ببذل المزيد من الجهد للإرتفاع ببعد الإبداع وكذلك الأبعاد الأخرى لتحقيق مستوي أفضل وترتيب متقدم.  
متطلبات الارتقاء بالميزة التنافسية لكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع  
جامعة الملك سعود بالرياض:

في ضوء ماتوصل اليه البحث من نتائج، فإن الارتقاء بالميزة التنافسية للكلية يتطلب الآتي:

#### تطوير الهيكل التنظيمي بالكلية: من خلال

- توفير هياكل تنظيمية داعمة تزود أعضاء هيئة التدريس بالتسهيلات المالية والإدارية اللازمة.
- تحديث المعلومات والبيانات بشكل مستمر وتيسير إطلاع العملاء والمستفيدين عليها.
- بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تُشجع الإبداع والإبتكار وتكافئ الكلية المتميزين على الإنجاز العلمي.
- تبنى الكلية مواصفات ومعايير ضمان الجودة في أقسامها ووحداتها.

- إسراع الكلية في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملياتها التعليمية والبحثية والمجتمعية.
- انتقاء العاملين فيها بعناية فائقة وتأهيلهم وتدريبهم بشكل جيد لضمان حل المشكلات الإدارية.

#### تطوير العنصر البشري، من خلال:

- تشجيع أعضاء هيئة التدريس والعاملين على المشاركة في البرامج التدريبية داخل وخارج الكلية والجامعة.
- تزويد أعضاء هيئة التدريس بالمعلومات المتجددة أول بأول باستخدام تقنيات متطورة (الإنترنت والجوال).
- شجيع أعضاء هيئة التدريس للقيام بمهامهم ومسئولياتهم وإعطائهم الثقة بأنفسهم.
- تشجيع التعاون والعمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس وتنمية الاتصالات الإيجابية بينهم - استثمار الكلية للقدرات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس والعاملين وإتاحة الفرص لهم لتجريب أفكارهم الإبداعية ومشروعاتهم الريادية بعد الفحص والمراجعة والتدقيق.
- متابعة الكفاءات المتميزة بغرض جذبها واستقطابها لتستفيد منها الكلية في تطوير مزاياها التنافسية والحفاظ عليها بمختلف أساليب الجذب والاستبقاء (حوافز مادية ومعنوية).

#### البحث العلمي:

- تبني فكرة الريادة البحثية في نشاطات البحث العلمي بالكلية لتحقيق مزايا تنافسية.
- تفعيل الخطط والإستراتيجيات البحثية والتسويق الجيد لها، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على نشر بحوثهم في دوريات علمية مرموقة محلية وإقليمية ودولية.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على البحث العلمي والإبداع والتأليف والترجمة وطباعة إنتاجهم على نفقة الكلية (الجامعة) بهدف تحفيزهم على مزيد من الإنتاج العلمي.

#### التعليم والتدريس الطلابي:

- تصميم برامج تعليمية في التخصصات النادرة والتي تدعم مزايا تنافسية للكلية
- إعداد برامج أكاديمية وأنشطة تعليمية دولية لاستقطاب الطلاب والباحثين

- عقد اتفاقيات الشراكة مع الجامعات العالمية من خلال التبادل الطلابي.
- وضع إجراءات تحفيزية للطلاب والباحثين من خلال منح دراسية وتدريبية
- مراعاة البعد المستقبلي في تناول المقررات المختلفة بمعنى أن كل مقرر ينبغي أن يخرج منه الطالب بتصور مستقبلي لخدمة قضايا التنمية في المجتمع السعودي.
- إتاحة قنوات اتصال للطلاب لتبادل الأفكار والمعلومات والبيانات وتشارك المعرفة.
- دراسة الإحتياجات المعرفية للطلاب في ضوء مستجدات العصر وتغير ظروف المجتمع وأسواق العمل.
- عقد دورات تدريبية للطلاب للمساهمة في تدعيم المزايا التنافسية للكلية والدعاية لمنتجاتها وخدماتها.
- تشجيع الانفتاح المعرفي وإكساب الطلاب مهارات التعلم الذاتي والتعلم المستمر مدى الحياة.
- جذب الطلاب الخريجين لمواصلة الدراسات العليا بالكلية مع الاحتفاظ بولائهم وانتمائهم لها.

#### خدمة المجتمع:

- تبني مفهوم الشراكة المجتمعية بحيث تصبح وظيفة خدمة المجتمع عملية إستراتيجية تشمل مشاركة المجتمع أفراداً ومؤسسات في خطط الكلية وسياساتها وأداء أدوار المتابعة والرقابة على عملياتها.
- استحداث إدارة لخدمة العملاء والمستفيدين تستهدف إستطلاع آراء كافة المستفيدين من خدمات الكلية (أعضاء هيئة التدريس - الطلاب - الموظفين - المؤسسات الداعمة - أصحاب المصالح.
- تسهيل حصول المستفيدين على خدمات الكلية وسرعة الاستجابة لحل المشكلات.
- التواصل مع مؤسسات المجتمع المدني لتحسين مهارات الطلاب والخريجين لتتناسب أدوارهم المستقبلية.
- امتلاك الكلية كادر أكاديمي وإداري لديه القدرة على حل المشكلات المرتبطة بالعملاء والمستفيدين.

### التميز والتفوق على المنافسين:

- إيجاد آليات لمساعدة أعضاء هيئة التدريس في الحصول على جوائز التميز العلمي وبراءات الاختراع والمنح.
- تبني ودعم الكلية للأفكار والمشروعات المبدعة والتميزة وتقديم الدعم المادي والمعنوي والإداري لها.
- استحداث وظائف أكاديمية وإدارية جديدة لتفعيل أنظمة ضمان الجودة والاعتماد.

### المرونة:

- تستفيد الكلية من الموارد المتاحة والأكثر فعالية لتلبية احتياجات المستفيدين منها والمنتسبين لها.
- تبني سياسات واضحة لتطوير علاقاتها وسمعتها لدى أصحاب المصلحة والمستفيدين من خدماتها
- الاهتمام بمقترحات المستفيدين والمنتسبين في تقديم خدمات جامعية جديدة وإجراء تحسينات عليها.
- توثيق المعلومات والبيانات الخاصة بالمستفيدين عبر قواعد معلومات وبيانات متطورة.
- تدعيم علاقات طيبة مع مختلف المؤسسات المجتمعية والإنتاجية في المجتمع المحيط.

### التكيف مع مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة:

- السعي الجاد نحو استثمار مزايا اقتصاد المعرفة باعتبارها وسائل ناجحة لتحقيق مزايا تنافسية.
- التأكيد على دور المكتبات الرقمية التي تتيح للباحثين الدخول إلى الموقع لتعرف أحدث ما تم إنتاجه من معارف وعلوم ونشاطات بحثية.
- الاهتمام بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل: شبكة الإنترنت- الهواتف الذكية- ومواقع التواصل الاجتماعي وغيرها والإفادة منها في دعم عمليات التعليم والتعلم.
- استقطاب كفاءات بشرية أكاديمية وإدارية عالي المهارة تستطيع تحقيق مزيد من المزايا التنافسية.

- توفير مكتبة يتوافر بها أحدث الكتب والدورات والمراجع العلمية الورقية والإلكترونية.
- ربط جميع العاملين بالكلية من خلال برنامج التواصل الداخلي outlook.
- تحسين جودة طرق التدريس في الكلية وتطبيعتها بالحدثة والتنوع والاعتماد على طرق التعلم الذاتي والتعاوني والعصف الذهني بالإضافة إلى طريقة التدريس المنظومي.

### توصيات البحث:

١. وضع خطة للإستفادة من تجارب الكليات المرموقة وتوجيه الإهتمام نحو تعظيم الإستفادة من رأس المال البشري للوصول به لتقديم الممارسات الأفضل التي تحقق للكلية تفوق في الأداء.
٢. تبني أسلوب التخطيط الإستراتيجي لترجمة أهداف وتطلعات الكلية إلى برامج وخدمات وأنشطة محددة مع دعمها عن طريق استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية.
٣. تعزيز قنوات الاتصال بين الكلية وأصحاب المصالح من قطاعات ومؤسسات مجتمعية مختلفة ضمن خطط منهجية منظمة لتقديم ما يتلائم مع احتياجاتهم وتطلعاتهم للوصول إلى رضا الجهات المستفيدة مما تقدمه الكلية من خدمات الأمر الذي من شأنه تعزيز سمعة الكلية
٤. إنشاء موقع للتواصل الاجتماعي لأعضاء هيئة التدريس لتبادل الخبرة والمعرفة بهدف تطوير العمل الجماعي وتجويده لتحقيق التنافسية وفيه يتم نشر بيانات الكلية وخططها بشكل دوري وإنجازاتها وقصص النجاحات وفقاً لما يحقق المزايا التنافسية
٥. دعم وتعزيز موقع الكلية الإلكتروني لما له من دور في تعزيز العلاقات الاجتماعية ورفع قدرة الكلية التنافسية
٦. عقد برامج تدريبية وورش عمل لكافة أعضاء هيئة التدريس بالكلية عن معايير التنافسية العالمية ووضع الكلية التنافسي.
٧. إدراج خطط الكلية الحالية والمستقبلية عن تحسين الوضع التنافسي بناء على متغيرات البيئة المحيطة في نشرات ترسل لرؤساء الأقسام للعرض في مجالس

---

الأقسام للعلم والمناقشة وإرسال مقترحات لآليات التنفيذ لتفعيل دور أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات الخاصة نحو زيادة مركزها التنافسي.

٨. الاستغلال الأمثل لموارد الكلية المادية من معامل ومدجات وملاعب وإتاحتها أمام أعضاء هيئة التدريس لتلبية احتياجاتهم البحثية والتعليمية/ وتمكينهم من أداء أعمالهم في الوقت المناسب وبأعلى كفاءة.

## المراجع

### أولاً- المراجع العربية:

- إبراهيم، عبد العزيز محمد(٢٠١٥) تدويل التعليم: أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، دراسات تربوية ونفسية: مجلة كلية التربية بالزقازيق.
- إبراهيم، محمد نصحي (٢٠٠٩). "المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول مع التطبيق على كليات التربية" المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي بعنوان: اتجاهات معاصرة في تطوير الأداء الجامعي، الفترة (١-٢ نوفمبر) جامعة المنصورة.
- الابراهيمى، عدنان بدرى (٢٠٠٩). "درجة فاعلية تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لتحقيق الميزة التنافسية لجامعاتهم". مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس. اتحاد الجامعات العربية. المجلد السابع. العدد الثاني.
- أبو الوفا، جمال محمد، حسن، سلامة عبد العظيم، محمد، سمر مصطفى (٢٠١٦). "المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية". مجلة كلية التربية جامعة بنها.
- أحمد، محمد جاد حسين (٢٠١٥). "متطلبات تطبيق ستة سيجما Sigma Six لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات: دراسة تطبيقية على بعض كليات جامعة جنوب الوادي". مجلة كلية التربية. جامعة عين شمس. العدد (٣٩). الجزء الثالث.
- أمين، مصطفى أحمد (يناير ٢٠١٧). "بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية". مستقبل التربية العربية. المركز العربي للتعليم والتنمية. المجلد (٢٤). العدد (١٠٦).
- الخالدة، محمد فلاح (٢٠١٨) قواعد إدارية مقترحة لتفعيل مؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد (٤٥) عدد (٤) ملحق (٥).
- زرقون، محمد، أبو حفص رواني(ديسمبر ٢٠٠٧). "التسويق الإلكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة". الملتقى الدولي الثاني: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية



للبلدان العربية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف

الربيعي، محمد (٣ يناير ٢٠١٤). "لماذا نريد تعليماً عالياً على غرار الجامعات الأمريكية والغربية؟". الحوار المتمن. العدد (٤٣٢٤). متاح علي الموقع

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=394186>

شلبي، أماني عبد العظيم (٢٠١٨). "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية". رسالة دكتوراة غير منشورة. قسم أصول التربية. كلية التربية. جامعة المنصورة.

الصالح، عثمان بن عبدالله بن محمد (٢٠١٢). "بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية". رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.

ضاحي، حاتم فرغلي (٢٠٢٠) متطلبات تطوير الميزة التنافسية لجامعة أسوان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، مجلة كلية التربية جامعة قنا، العدد (٤٢)

عساف، محمود عبد المجيد (٢٠١٥). "واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة واستراتيجية مقترحة لتمكينه". مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات النفسية والتربوية. جامعة القدس المفتوحة مجلد (٣). العدد (٩).

عثمان، أسامة زين العابدين & سعيد، منال موسى (أبريل ٢٠١٥). "تصور مقترح لتفعيل الميزة التنافسية لكلية التربية بالوادي الجديد: دراسة ميدانية". مجلة كلية التربية. كلية التربية. جامعة أسيوط. المجلد (٣١). العدد (٣)

العياصرة، محمود مرسي، طنّاش، سلامة يوسف (مارس ٢٠١٧). "واقع الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة". المجلة التربوية الأردنية. الجمعية الأردنية للعلوم التربوية. المجلد (٢). العدد (١)

عيسى، نجلاء عبد التواب (٢٠١٨). "دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق استدامة الميزة التنافسية للجامعات: دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف. مجلة كلية التربية. جامعة المنوفية. المجلد (٣٣). العدد الثالث.

غنايم، منال رفعت مصطفى (أكتوبر ٢٠١٥). "تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي المصري على ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة". مجلة دراسات تربوية واجتماعية. كلية التربية. جامعة حلوان. المجلد (٢١). العدد (٤).

الفهاء، سام عبد القادر (٢٠١٢): تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسة، المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٤-٢٦ أبريل الجامعة الهاشمية، الأردن.

الفيهي، منال أحمد (٢٠١٨). "دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية". الندوة العلمية الأولى لقسم الإدارة وأصول التربية بعنوان: (آفاق مستقبل المؤسسات التعليمية في اليمن). كلية التربية. جامعة إب. اليمن. في الفترة من ٢٩ سبتمبر - ١ أكتوبر ٢٠١٨.

قشقش، خالد أحمد (٢٠١٤). "إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الأزهر. غزة.

كحيل، اسماعيل صبحي (٢٠١٦). "إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة فلسطين" البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى.

ويح، محمد عبد الرازق إبراهيم (يوليو ٢٠١٣). "متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات: دراسة ميدانية على جامعة بنها". مجلة كلية التربية. كلية التربية. جامعة بنها. المجلد (٢٤). العدد (٩٥)

نصر، نوال أحم إبراهيم (نوفمبر ٢٠١٣). "الإدارة الإلكترونية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالي: تجارب أوروبية". المؤتمر العلمي السنوي الحادي والعشرين: التعليم والتحديث في دول الاتحاد الأوروبي. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.

مهدي، أياد خالد (سبتمبر ٢٠١٧). "دور إستراتيجية الترميز والشخصنة في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في المصارف العراقية الخاصة". مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة واسط. العدد (٢٧).

الهنداوي، عبد الحميد عبدالله (ديسمبر ٢٠١٦). "العلاقة بين التمرکز التنافسي وتطوير القدرة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على البرامج المتميزة بكليات جامعة المنصورة". مجلة التجارة والتمويل. كلية التجارة. جامعة طنطا. العدد (٤)

ياسين، أسامة أحمد (٢٠١٧). "الخدمات الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالميزة التنافسية". رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية. كلية التربية. الجامعة الإسلامية.

#### ثانياً - المراجع الأجنبية:

Bradmore D. J.(2007). "The Quest of Australian public universities for competitive advantage in a global higher education environment", A unpublished PhD. Department of management, MIT University, Melbourne Australia. Available at:

<https://pdfs.semanticscholar.org/b401/f02b81da309faa94f7c36530eedf62a67d27.pdf>

Hung, H.& Lee(2012). "Strategies Management for Competitive Advantage: A Case Study of Higher Technical and vocational education an Taiwan " Journal of higher education policy and management, 34(6). 611-628 Available at:

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1360080X.2012.727635>

Khan Hina & Matly, Harry (2009) 'Implementing service excellence in higher Education ', Education and Training, Volume (51), ISSUE 819. Available <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/0400910911005299/full/html>

- Mara, Oana S. (2013). "*Competitive advantages of HRM practices across top-ranking European universities, institutional discourse and rethinking HRM strategies in Romanian Universities*", Revista Transylvania de Stiinte administrative, 32 (1), p: 106-127. Available at [https://www.academia.edu/9033105/Institutional\\_Discourse\\_and\\_Rethinking\\_HRM\\_ROMÂNESTI](https://www.academia.edu/9033105/Institutional_Discourse_and_Rethinking_HRM_ROMÂNESTI)
- Martin, Angela, Kennedy, Barbara (2006). "*Academic service climate as a source of competitive advantage: leverage for university administrators*". Education Research and Perspectives, Vol (33). No (1),  
(Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/33311839.pdf>)
- Soegoto, Eddy Soeryanto (2009). "*Marketing Environment and Source of Competitive Advantage In Terms of Formulating Marketing Strategy and its Influence On Image and Marketing Performance (Survey on Private Universities at Private Higher Educational Institutional Coordinator Area Iv in West Java and Banten Provinces)*". Journal of Applied Sciences Research, 5(8): 955-1001. Available at: <https://www.researchgate.net/signup.SignUp.html>