



جامعة المنصورة
كلية التربية
قسم أصول التربية

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة

رسالة مقدمة من

الباحثة/ أماني عبد العظيم مرزوق شلبي

للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية
(تخصص أصول التربية)

إشرافه

الأستاذ الدكتور

تودري مرقص حنا
أستاذ أصول التربية المتفرغ
ووكيل كلية التربية الأسبق للدراسات العليا
والبحوث – جامعة المنصورة

الأستاذ الدكتور

صلاح الدين إبراهيم معوض
أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية – جامعة المنصورة
وعميد كلية الآداب الأسبق بدمياط


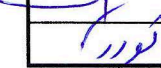
صفحة المشرفين ومساعدتهم

عنوان الرسالة :

" متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة "

اسم الباحثة : امانى عبد العظيم مرزوق شلبي

لجنة الإشراف :

م	الاسم	الوظيفة	التوقيع
١	أ.د / صلاح الدين ابراهيم معوض (مشرف رئيسى)	أستاذ اصول التربية المتفرغ بالكلية.	
٢	أ.د / تودرى مرقص حنا مقار	أستاذ اصول التربية المتفرغ بالكلية.	

عميد الكلية
(أ.د / أسماء عبد المنعم مصطفى)



وكيل الكلية
للدراستات العليا والبحوث
(أ.د / محمد حسنين عبده العجمى)

رئيس القسم
(أ.د / مجدي صلاح طه المهدي)

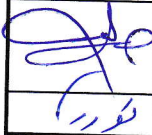

صفحة السادة أعضاء لجنة المناقشة والحكم

عنوان الرسالة :

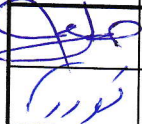
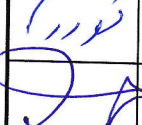

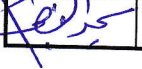
" متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة فى ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة "

اسم الباحثة : امانى عبد العظيم مرزوق شلبي

لجنة الإشراف :

م	الاسم	الوظيفة	التوقيع
١	أ.د / صلاح الدين ابراهيم معوض (مشرف رئيسي)	أستاذ اصول التربية المتفرغ بالكلية.	
٢	أ.د / تودرى مرقص حنا مقار	أستاذ اصول التربية المتفرغ بالكلية.	

لجنة المناقشة والحكم :

م	الاسم	الوظيفة	التوقيع
١	أ.د / صلاح الدين ابراهيم معوض	أستاذ اصول التربية المتفرغ بالكلية.	
٢	أ.د / تودرى مرقص حنا مقار	أستاذ اصول التربية المتفرغ بالكلية.	
٣	أ.د / محمد ابراهيم عطوه مجاهد	أستاذ اصول التربية المتفرغ بالكلية.	
٤	أ.د / سمير عبد الحميد القطب	أستاذ اصول التربية بكلية التربية جامعة كفر الشيخ.	

وكيل الكلية

للدراسات العليا والبحوث

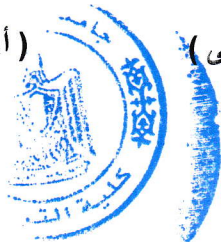
(أ.د / محمد جسنين عبده العجمى)

رئيس القسم

(أ.د / مجدي صلاح طه المهدي)

عميد الكلية

(أ.د / أسماء عبد المنعم مصطفى)



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ ۖ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ)

صَلَّى اللَّهُ الْعَظِيمِ

(سورة هود، الآية ٨٨)

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق أجمعين سيدنا محمد النبي الأُمي الأمين وعلى آله ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين ... وبعد بحمد الله وتوفيقه قد انتهيت من إعداد هذه الدراسة ، ولا يسعني إلا أن أعترف بفضل كل ذى فضل على ما قدم من مساعدة أمينة صادقة أدت إلى إنجاز هذا العمل العلمي المتواضع وخروجه إلى حيز الوجود.

وفى هذا المقام يسعدنى ويشرفنى أن أتقدم بموفور الشكر وعظيم التقدير والاحترام إلى أستاذى الجليل، **الأستاذ الدكتور/ صلاح الدين إبراهيم معوض** - أستاذ أصول التربية المتفرغ - كلية التربية جامعة المنصورة وعميد كلية الآداب بدمياط الأسبق -، والذي تبنى هذا البحث والباحثة، فقد قدم سيادته للباحثة توجيهات ونصائح كان لها أكبر الأثر فى إنجاز هذه الدراسة العلمية المتواضعة، فليسيادته منى جزيل الشكر وعظيم التقدير والامتنان، وأسأل الله عز وجل ان يمد فى عمره ويمنحه الصحة والعافية ويجزيه عنى وعن طلاب العلم خير الجزاء.

كما أتقدم بوافر الشكر والعرفان إلى أستاذى الجليل، **الأستاذ الدكتور/ تودري مرقص حنا** - أستاذ أصول التربية المتفرغ ووكيل الكلية للدراسات العليا الأسبق بكلية التربية جامعة المنصورة ، الذى شرفت به مشرفاً على هذه الدراسة ، فله منى الاعتراف المطلق بما قدم ، والتقدير الكبير على ما بذل، وإليه يرجع الفضل بعد توفيق الله فى خروج هذه الدراسة فى صورتها الحالية ، وأسأل الله عز وجل ان يمد فى عمره ويمنحه الصحة والعافية ويجزيه عنى وعن طلاب العلم خير الجزاء.

كما يسعدنى أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم التقدير إلى أستاذى الجليل **الأستاذ الدكتور/ محمد إبراهيم عطوة** أستاذ أصول التربية المتفرغ ووكيل كلية التربية الأسبق لشئون التعليم والطلاب - جامعة المنصورة، الذى أسعدنى بقبول سيادته مناقشة هذه الرسالة، وعلى ما قدمه لى من تشجيع وتوجيه، فليحفظه الله للعلم ولطلاب العلم ويجزيه عنى وعنهم خير الجزاء.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى أستاذى الجليل **الأستاذ الدكتور/ سمير عبد الحميد القطب** أستاذ أصول التربية - كلية التربية - جامعة كفر الشيخ، على تفضله بقبول مناقشة هذه الرسالة أوأشكره على تحمل مصاعب السفر ليشرفنى ويسعدنى بمناقشة هذه الرسالة لننهل من فيض علمه وتوجيهاته البناءة ، فليحفظه الله للعلم ولطلاب العلم ويجزيه عنى وعنهم خير الجزاء

كما أتقدم بخالص شكرى وعظيم تقديرى إلى أساتذتى الأجلاء بقسم أصول التربية بكلية التربية جامعة المنصورة، وزملائى فى العمل، لما قدموه لى من الدعم لإتمام هذا العمل. وإنه لمن تمام الأعمال وكمال الأخلاق، الاعتراف لذوي الفضل بفضلهم وشكرهم وتقديرهم، لذا فإننى أقدم شكرى وتقديرى لصديقتى الغالية الدكتورة/ عبير محب بما قدمته لى من الدعم والعون لإتمام هذا العمل. كما أتقدم بخالص الشكر و التقدير إلى أبى وأمى و إخوتى لوقوفهم بجانبى فلهم منى خالص الشكر و العرفان .

الباحثة

أولاً: قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
الفصل الأول	
الإطار العام للدراسة	
٣٠-١	مقدمة الدراسة
٢	مشكلة الدراسة
٤	هدف الدراسة
٦	أهمية الدراسة
٦	منهج الدراسة
٧	أداة الدراسة وعينتها
٧	مصطلحات الدراسة
٨	الدراسات السابقة
٣٠	إجراءات الدراسة
٣٠	خاتمة
الفصل الثاني	
الاطار الفكرى للميزة التنافسية فى الجامعات	
-٣١	تمهيد
٨٢	مفهوم الميزة التنافسية
٣٢	أبعاد الميزة التنافسية
٣٣	مصادر الميزة التنافسية
٣٥	محددات الميزة التنافسية
٣٧	إستراتيجيات الميزة التنافسية
٣٨	مؤشرات قياس الميزة التنافسية
٣٩	الميزة التنافسية فى الجامعات
٣٩	مبررات الميزة التنافسية فى الجامعات
٤٠	خصائص الميزة التنافسية للجامعات
٤٣	متطلبات تحقيق الميزة التنافسية فى الجامعات
٤٧	مداخل تحقيق الميزة التنافسية فى الجامعات
٤٨	خاتمة
٦٨	
٨٢	

٨٣-	الفصل الثالث
١٢٦	الإطار الفكري للجامعات عالمية المستوى في ضوء التنافسية العالمية
٨٤	تمهيد
٨٤	الجامعات عالمية المستوى
٨٥	مفهوم الجامعات عالمية المستوى
٨٨	السمات المميزة للجامعات عالمية المستوى
٩٣	تحديات انشاء الجامعات عالمية المستوى
٩٦	مؤشرات التنافسية في الجامعات عالمية المستوى
٩٧	موقع الجامعة في التصنيفات العالمية
١٠٢	مدى الشراكة بين الجامعة والمجتمع
١٠٨	بناء مجتمع المعرفة
١١١	تحقيق جامعة ريادة الاعمال
١١٦	السمعة الأكاديمية للجامعة
١٢٢	جوائز التميز الأكاديمية
١٢٦	خاتمة
	الفصل الرابع
١٢٨-	بعض الخبرات العالمية في مجال تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات والدروس المستفادة
١٩٦	منها
١٢٨	تمهيد
١٢٩	خبرة جامعة فلوريدا الدولية
١٤٣	خبرة جامعة موسكو للفيزياء والتكنولوجيا
١٦٣	خبرة جامعة الملك عبد العزيز
١٨٠	خبرة جامعة العلوم التطبيقية في النمسا (FH Joanneum)
١٩٢	الدروس المستفادة من الخبرات العالمية المذكورة
١٩٦	خاتمة
١٩٧-	الفصل الخامس
٢٤٠	إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها
١٩٨	تمهيد
١٩٨	إجراءات الدراسة الميدانية
١٩٨	أهداف الدراسة الميدانية

رقم الصفحة	الموضوع
١٩٨	تصميم أداة الدراسة الميدانية.....
١٩٩	صدق أداة الدراسة.....
٢٠٠	ثبات الاستبانة.....
٢٠٢	عينة الدراسة.....
٢٠٢	المعالجة الإحصائية وعرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها.....
٢٤٠	خاتمة.....
-٢٤١	الفصل السادس
٢٥٤	التصور المقترح لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنصورة
٢٤٢	نتائج الدراسة النظرية.....
٢٤٤	نتائج الدراسة الميدانية.....
٢٤٦	التصور المقترح لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنصورة.....
٢٤٦	أهداف التصور المقترح.....
٢٤٧	منطلقات التصور المقترح.....
٢٥٠	آليات التصور المقترح.....
-٢٥٥	مراجع الدراسة
٣٠٧	
٢٥٦	المراجع العربية.....
٢٨٩	المراجع الأجنبية.....
-٣٠٨	ملاحق الدراسة
٣٢٢	
٣٠٩	أسماء السادة المحكمين على أداة الدراسة.....
٣١٢	إستبانة حول متطلبات ومعوقات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة.....
	ملخصات الدراسة
٧-١	ملخص الدراسة باللغة العربية.....
٩-١	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية.....

ثانياً: فهرس الأشكال

رقم الشكل	الشكل	رقم الصفحة
١	العلاقة بين مستلزمات ادارة الجودة الشامله والمزايا التنافسية.....	٥١
٢	موقع جامعة موسكو للفيزياء والتكنولوجيا فى تصنيف التايمز (THE) ..	١٤٦
٣	موقع الدورات الدولية المفتوحة المصدر (Coursera)	١٤٨
٤	الأهداف الإستراتيجية والمؤشرات لنموذج رؤية جامعة موسكو للفيزياء والتكنولوجيا	١٦٢
٥	موقع جامعة الملك عبد العزيز فى تصنيف كيو-إس QS	١٦٣
٦	موقع جامعة الملك عبد العزيز فى تصنيف شنغهاى	١٦٣

ثالثاً : فهرس الجداول

رقم الجدول	الجدول	رقم الصفحة
١	أنواع الشراكات البحثية.....	١٠٥
٢	الخيارات الاستراتيجية امام الجامعة فى الشراكة المجتمعية.....	١٠٦
٣	أبعاد السمعة للمجالات الرئيسية الخاصة للمؤسسات الأكاديمية.....	١١٨
٤	تحليل نموذج البعد السياسى المؤسسى لجامعة فلوريدا.....	١٣٤
٥	تحليل نموذج الدعم بجامعة فلوريدا الدولية.....	١٣٩
٦	مجموعة الجامعات النموذجية الرائدة فى العالم.....	١٥٢
٧	أهم الدروس المستفادة من الخبرات الدولية المذكورة فى مجال تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات.....	١٩٢
٨	قيم معاملات الفا لمحاور الاستبانة وابعادها والدرجة الكلية للاستبانة.....	٢٠١
٩	توزيع عينة البحث وفقا لمتغيرات التخصص والدرجة الوظيفية.....	٢٠٢
١٠	تكرار عبارات المحور الأول نحو(مدى توافر متطلبات تحقيق ميزة تنافسية فى وظيفة البحث العلمى لجامعة المنصورة - الواقع الحالى) ونسبها المئوية.....	٢٠٣
١١	تكرار عبارات المحور الأول نحو (البعد الأول: مدى توافر متطلبات تحقيق ميزة تنافسية فى الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس-الواقع الحالى) ونسبتها المئوية.....	٢١١
١٢	تكرار عبارات المحور الأول نحو (البعد الثانى - مدى توافر متطلبات تحقيق ميزة تنافسية فى المقررات الدراسية والأساليب التدريسية-الواقع الحالى) ونسبتها المئوية.....	٢١٤
١٣	تكرار عبارات المحور الأول نحو (مدى توافر متطلبات تحقيق ميزة تنافسية فى وظيفة خدمة المجتمع-الواقع الحالى) ونسبها المئوية.....	٢٢٢
١٤	تكرار عبارات المحور الأول نحو(المتطلبات التى يجب ان تتوافر لتحقيق ميزة تنافسية فى البحث العلمى لجامعة المنصورة) ونسبها المئوية.....	٢٢٣

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
٢٢٨	تكرار عبارات المحور الأول نحو (البعد الأول: المتطلبات التي يجب ان تتوافر لتحقيق ميزة تنافسية في الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس) ونسبها المئوية.....	١٥
٢٣٠	تكرار عبارات المحور الأول نحو(البعد الثاني: المتطلبات التي يجب ان تتوافر لتحقيق ميزة تنافسية في المقررات الدراسية والأساليب التدريسية) ونسبها المئوية	١٦
٢٣٤	تكرار عبارات المحور الأول نحو(المتطلبات التي يجب ان تتوافر لتحقيق ميزة تنافسية في وظيفة خدمة المجتمع لجامعة المنصورة) ونسبها المئوية	١٧
٢٣٦	تكرار عبارات المحور الثاني نحو(معوقات تحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنصورة) ونسبها المئوية	١٨

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ◀ مقدمة.
- ◀ مشكلة الدراسة.
- ◀ هدف الدراسة.
- ◀ أهمية الدراسة.
- ◀ منهج الدراسة.
- ◀ أداة الدراسة وعينتها.
- ◀ مصطلحات الدراسة.
- ◀ الدراسات السابقة.
- ◀ إجراءات الدراسة.
- ◀ خاتمة.

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تعد التنافسية من أبرز سمات العصر الحديث، وتعد مؤشراً للقوة الاقتصادية ومدخلاً لإستمراريتها، فقوة أي بلد من قوة إقتصاده أي بتفوقه على الإقتصاديات الأخرى، وقدرته على منافستها داخلياً وخارجياً، مما يحتم على الحكومات الإهتمام بموضوع التنافسية والإستفادة من مفهومها حتى تتمكن من تحقيق التطور والنمو وبالذات الدول النامية وهو تعبير ليس بالحديث فقد ذكر في القرآن الكريم **وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ** (سورة المطففين الآية ٢٦) وإن كان قد عظم تطبيقه في الوقت الحالي فتعد حقيقة واقعة لتحديد نجاح أو فشل المؤسسات والمنظمات، وبهذا يتحتم على هذه الجهات العمل الجاد المستمر لإكتساب المزايا التنافسية والحفاظ عليها لتحسين موقفها السوقي وقدرتها على مواجهة المنافسين الحاليين والمرتبين، ومن هنا تسعى الجامعات في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العلمية والبحثية. (رحاب سيد، ٢٠١٦، ١٨)

ولكى تستعد الجامعات لمواكبة تحديات المنافسة العالمية التي يملها عليها هذا العصر والتي يشهدها العالم بأكمله متمثلة في العولمة والإندماج في الإقتصاد العالمي وسياسات الإبتداع على الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية وانتشار ظاهرة الشراكات بين المنظمات والمؤسسات العالمية والتطورات الكبيرة في تقنيات المعلومات والاتصالات، كان لابد لها أن تهئ نفسها للتوائم مع هذه المستجدات وتسعى إلى تطوير واقعها من حيث توجهاتها الإستراتيجية وتجويد أهدافها وخططها ووظائفها مما يتلاءم مع رؤية ومفاهيم العصر ومتطلباته. (صالح العصفور، ٢٠١٢، ٢٠)

وتُعد مداخل تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات منصات لتحقيق تميزها وتفردها، وذلك من خلال وظائفها الأساسية (التعليم - البحث العلمي - خدمة المجتمع)، فمما لاشك فيه أن التعليم الجامعي المستقبلي في مصر يجب أن يكون تعليمًا مميزًا من أجل الحرية والثقافة والإبداع لذلك ينطلق التميز في التعليم الجامعي وفق نظرة شمولية تتناول كافة مكوناته ومؤشراته الداخلية والخارجية ومن الربط بين النظرية والتطبيق واستيعاب المتغيرات المعرفية المعاصرة والتطبيقات التكنولوجية المتجددة والتحول إلى ثقافة الإبتكار وتحسن الأداء مما يكفل الوصول إلى معايير لبناء جامعة متميزة والتي تتمثل في الاستقلالية في تنظيم شؤونها وقراراتها واختيار برامجها ونظام الدراسة بها وتوفير الحرية الأكاديمية وحرية البحث العلمي لأعضاء الهيئة التدريسية بها وتكوين مجتمع تعليمي متميز وتكثيف الإنتاجية لجميع العناصر المكونة للجامعة من أساتذة وطلاب ومعاونين ومراعاة البعد المستقبلي

في فلسفة التعليم بها وبرامجه والاعتماد على الابتكارية في أساليب التدريس بها. (سمير القطب، ٢٠٠٨، ٤٠-٤٦)

ويعتمد تميز التعليم الجامعي بصفة أساسية على أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بدور متوازن في بناء التميز للجامعة بإعتبارهم المسؤولين الرئيسيين عن إعداد الموارد البشرية، فلهم الأهمية البالغة التي تستدعي العناية بهم ومناقشة قضاياهم وتبنى برامج تطورهم، والتأكيد على وجود إدارة محترفة لإدارة شئونهم تتبنى الأساليب العلمية والنظريات الحديثة في إدارة الموارد البشرية وتسعى إلى تقوية الكفاءات المحورية في كافة المجالات مع التركيز على الكفاءات المرتبطة بنوع التميز وتصميم وظائفهم التي تتوافق مع قدراتهم ومجالات التميز بالجامعة. (عبد المحسن العرفج، ٢٠٠٧، ٣٣٧)

كما أن الجامعة يجب أن تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية بها تهدف إلى تميز البحث العلمي الذي يُعد أهم آليات مجتمع المعرفة، ومدخلاً أساسياً لتحقيق تفوق وتفرد الجامعة عن غيرها من الجامعات بإعتبارها المؤسسة القادرة على تأسيس مجتمع المعرفة، وتزايد قدرتها في ذلك من خلال التحول بمفهوم "التميز البحثي" إلى "تميز المؤسسات البحثية" وذلك بإنشاء مركز بحثي متميز على الأقل في الجامعة ذو هدف مجتمعي محدد، وإمكانية الإستفادة من الخبرات البحثية العالمية لتعزيز مراكز التميز البحثي بالجامعة. (عبد الناصر فخرو، ٢٠٠٩، ١١٨)

ومما لاشك فيه أن الجامعات العالمية المستوى هي الجامعات الرائدة في مجال البحث العلمي والتي تتميز ببيئة داعمة للبحث العلمي والإستثمارات الضخمة المستمرة في تطوير التكنولوجيا لخدمته والاعتمادات المالية التي تُرصد للبحث العلمي، بهدف تمويل المشروعات البحثية الهادفة لإنتاج منتجات يمكن تسويقها وإقامة المشاركات الإستراتيجية مع الصناعة والتي تشكل مصدراً آخر للدخل المخصص للبحث العلمي التي تستهدف الدفع بقدرتها البحثية إلى الأمام عن طريق الحفاظ على التوازن بين الفكر، والممارسة، والسعى إلى ربط هذه الجامعات بدرجة أكبر من غيرها بالمجتمع العلمي العالمي. (عبد الرحمن الرفاعي، ٢٠١٣، ٣٥٥)

كما أن تميز الخدمة المجتمعية للجامعة يُعد من أساسيات تحقيق الميزة التنافسية لها، حيث إن الجامعات هي عمادات خدمة المجتمع بشكل عام والتعليم المستمر خاصة، فهي تُمثل النواة التي تصقل الكوادر الوطنية بإعتبارها محور البناء والتنمية مما يفرض عليها ضرورة وضع تصورات مستقبلية لتطوير خدماتها للمجتمع على أساس التميز والإبداع والتفاعل الإيجابي بينها وبين ما يحيط بها في المجتمع من تغييرات وتحولات جذرية، وتقوية الروابط بينها وبين ذلك المجتمع. (راشد الشريف، ٢٠١٥، ١٧٩)

وتجدر الإشارة هنا الى أن التصنيفات العالمية للجامعات والتي تمثل أداة لتقييم مستوى تميز الجامعة تعطى وزناً نسبياً يقيس مدى قدرة الجامعة على المساهمة والإبداع الأكاديمي في دعم الصناعات المحلية ومساعدة القطاعات الصناعية بالمنتجات والأفكار الإبداعية والاستشارات وتوظيف المعرفة في دعم الصناعة وجذب فرص التمويل من السوق العالمية فعلى على سبيل المثال تصنيف التايمز (The Times) يعطى وزناً نسبياً مقداره (٢,٥%) من الوزن الكلى للدخل الصناعي للجامعة، مما يخدم في النهاية نظرة الجامعة لمتطلبات سوق العمل وتقديم مقترحات وحلول لقضايا المجتمع. (سماح أحمد، ٢٠١٦، ١٤٩)

وبناءً على ما سبق فإن التنافسية في التعليم الجامعي تعني " قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس بها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي الوقت نفسه يعكس ثقة المجتمع فيها، ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها، وهكذا تتحقق الغاية المنشودة، بحيث تصبح الجامعة في خدمة المجتمع، والمجتمع في خدمة الجامعة، وأنها تسابق الجامعات من أجل تحقيق الأفضل في وظائفها الثلاث (التعليم، والبحث، وخدمة المجتمع) والوصول بهم إلى المستويات العالمية. (محمد إبراهيم، ٢٠٠٩، ١٥)

ومما لا شك فيه أن مؤسسات التعليم الجامعي في ظل التطورات التكنولوجية والعولمة والمعلوماتية تُعد إحدى القطاعات الاقتصادية المهمة في الاقتصاد العالمي الجديد، وظهور أشكال جديدة من مؤسسات التعليم مثل مؤسسات التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد، وبذلك يمكن للمتعلم أن يلتحق بأي مؤسسة تعليمية على مستوى العالم والإختيار والمقارنة بين البدائل المختلفة بكل سهولة، كما تحولت معايير الجودة في التعليم من معايير محلية تضعها الجهات المسؤولة عن التعليم في كل دولة إلى معايير عالمية (ISO) الأيزو، تضعها منظمات دولية متخصصة وتشكل منطلقاً وهدفاً تسعى إليه مختلف الجامعات على مستوى العالم. (إيمان سليم، غدير فلمبان، وفاء شريف، ٢٠١١، ٨١)

وفي ضوء إستقراء ما سبق يتضح أن التنافسية بين الجامعات أصبحت أمراً لا يمكن غض الطرف عنه ولا بد من المطالبة به خاصة في وجود التصنيفات العالمية للجامعات، مما يعنى ضرورة تحقيق الجامعة لعدد من المتطلبات لتحقيق مزايا تنافسية إذا ما أرادت تحقيق تفوقها وتفردها في ظل تحديات المنافسة الدولية في مجال التعليم الجامعي مثل التكنولوجيا الفائقة وثورة الاتصالات الكبيرة و متغيرات سوق العمل المستمرة.

مشكلة الدراسة:

شهدت مؤسسات التعليم الجامعي منذ الربع الأخير من القرن العشرين تحولاً جذرياً في أدوارها التعليمية والبحثية والمجتمعية استجابة للمتغيرات الاقتصادية العالمية التي جعلتها مطلوبة أكثر من أي وقت مضى

بالإندماج في آليات السوق القائمة على أسس الاقتصاد الحر وغيرت من طبيعتها ليس فقط في الإدارة والتعامل مع آليات السوق العالمية بل أيضًا في توجهات البحث العلمي والشراكة مع المجتمع ومؤسساته وإستحداث تخصصات جديدة والحرص على تخريج كوادر بشرية تمتلك المهارات اللازمة للتعامل مع هذه المستجدات التي تسير وفقًا للتوجهات العالمية بخطوات حثيثة نحو زيادة التنافسية بين الجامعات وتهيئة فرص تحقيق المزايا التنافسية لها .

وعلى الرغم من أن رؤية جامعة المنصورة تؤكد على تحقيق الريادة والتميز عالميًا في إنتاج المعرفة من خلال التنمية المستدامة والشراكة المجتمعية الفعالة وتتمثل رسالتها في توفير بيئة متميزة للتعليم والتعلم والبحث العلمي طبقًا للمعايير العالمية للجودة وتقديم خدمات تعليمية وبحثية ومهنية وفنية متخصصة لمختلف قطاعات المجتمع القومي والإقليمي والدولي .

(جامعة المنصورة، ٢٠١٧/٩/١٣ <http://www.mans.edu.eg/about/info/university-mission>)

إلا أن العديد من الدراسات التي تم إجراؤها على جامعة المنصورة أكدت أن هناك فجوة بين التطلعات المأمول لها وواقعها الفعلي والتي تحول دون تحقيق مزايا تنافسية تؤكد على تفوقها وتفردا عن غيرها من الجامعات على المستوى الوطنى والاقليمى والعالمى ومن هذه الدراسات دراسة (السيد مصطفى، ٢٠١٥، ٢٦٩) التي أشارت إلى ضعف الارتباط بين البحث العلمي بجامعة المنصورة وبين المشكلات المجتمعية التي يعاني منها المجتمع بصفة عامة ومحافظة الدقهلية بصفة خاصة، ودراسة (مرودة الدياسطى، ٢٠١٣، ٢٧٨) التي أكدت على ضعف تسويق الخدمات البحثية من رسائل الماجستير والدكتوراه وأبحاث أعضاء هيئة التدريس وبراءات الاختراع بجامعة المنصورة لتحقيق العائد المادي المجزي للجامعة وغياب العوامل المساعدة على الإبداع والإبتكار في البيئة العلمية المحيطة بأعضاء هيئة التدريس وإنخفاض العائد المادي لأعضاء هيئة التدريس نظير الإشراف على الرسائل العلمية ومناقشتها، وندرة فرص الإشراف المشترك بين أساتذة الجامعة وبين أساتذة الجامعات الإقليمية والعالمية، وغياب آليات تسويق الأبحاث العلمية لمختلف قطاعات المجتمع وقلة وجود مخصصات مالية كافية لتجديد وإحلال الأجهزة والأدوات اللازمة لإجراء البحوث العلمية ونقص المواد الخام الكافية لإجراء الأبحاث العلمية، كما أكدت دراسة (محمد سالم و حمدي عبد الفتاح، ٢٠٠٩، ٢١٣٦) أن اهتمام جامعة المنصورة بمتابعة خريجها في أسواق العمل لا يزال ضعيفًا وأن الاتصال وإقامة العلاقات الوثيقة معهم لمناقشة مشاكلهم ومتابعة تطوره غير متوافر، كذلك عدم استطلاع آراء مؤسسات وقطاعات المجتمع التي يعمل بها خريجوا الجامعة للتعرف على نقاط الضعف والقوة في الخريجين .

كما أنه مع التقدم النسبى الحثيث لجامعة المنصورة فى قوائم التصنيفات العالمية فقد حصلت على بعض المراكز المتأخرة فى بعض التصنيفات العالمية فى عام ٢٠١٧م ، فعلى سبيل المثال تصنيف ويبوميتركس

"Webometrics" في يوليو ٢٠١٧ " كان تصنيف جامعة المنصورة في الترتيب الرابع عشر على مستوى الجامعات العربية والإسلامية في الشرق الأوسط والترتيب الخامس عشر على المستوى الإفريقي، والمركز ١٤١٣ ضمن الترتيب على مستوى الجامعات العالمية كما هو مذكور في موقع التصنيف التالي :

<http://www.webometrics.info/en/search/Rankings/mansoura>

كما احتلت جامعة المنصورة في تصنيف التايمز THE البريطاني المرتبة أعلى من ٨٠٠ كما هو

مذكور في موقع التصنيف التالي :

<https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/mansoura-university#ranking-dataset/٥٨٩٥٩٥>

وهذا الظهور المتأخر لجامعة المنصورة في التصنيفات العالمية يعود الى القصور في الإمكانيات الذاتية للجامعة لإستيعاب الأعداد المتقدمة للتعليم بها، وضعف تحديث نظم الدراسة والبرامج التعليمية بها و بنيتها التحتية التي تشمل المعامل والمعدات التعليمية ، وعدم إستيعاب الضغوط المالية من قبل الموزانة العامة للتعليم العالي وتدنى مستوى جودة الخرجين وتراجع الطلاب عليهم في سوق العمل المحلى والدولى وتحديات عالمية في تدفق المعلومات وسرعته التي لم تكن لدى الجامعة القدرة على التفاعل معها بالسرعة المطلوبة .(سماح أحمد، ٢٠١٦، ١٦٨)

ومن ثم يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤلات التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي والفكري لكلاً من الميزة التنافسية في الجامعات والجامعات عالمية المستوى؟
٢. ما الواقع الحالى لتوافر متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة؟
٣. ما أهم متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء وظائف الجامعة وبعض الخبرات العالمية؟
٤. ما أبرز الخبرات اعالمية في مجال تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات؟
٥. ماالتصور المقترح لتحقيق ميزة تنافسية بجامعة المنصورة؟

هدف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية الى التوصل الى تصور مقترح لتحقيق ميزة تنافسية بجامعة المنصورة .

أهمية الدراسة:

١. تسليط الضوء على أهمية تحقيق الجامعات للمزايا التنافسية، والتأكيد على أنها أصبحت محوراً في التنافسية العالمية وأن تنافسية الجامعة أصبحت جزء لا يتجزأ من تنافسية الدولة.
٢. ارتباط تنافسية الجامعة بوضعها في التصنيفات العالمية، حيث تحتل جامعة المنصورة مكانة متأخرة بها مما يضع أمام الجامعة تحديات كثيرة كي تستطيع الارتقاء بنفسها عالمياً من خلال تلك التصنيفات.

٣. تسليط الضوء على بعض الخبرات العالمية في مجال تنافسية الجامعات ومحاولة الإستفادة منها في تحقيق ميزة تنافسية للجامعة.

٤. تقديم بعض النتائج والتوصيات للقائمين على أمر الجامعة والتي قد تعطى رؤية وأفكار عن مجالات تحقيق ميزة تنافسية بالجامعة في الخطط المستقبلية بها.

الجهات المستفيدة:

تستفيد الإدارة العليا بجامعة المنصورة والتي تشمل (رئيس الجامعة ونوابه وأعضاء هيئة التدريس و العاملين بجامعة المنصورة) من الدراسة الحالية في محاولة رفع مستوى تفوق الجامعة وتحقيق الميزة التنافسية في وظائفها المتمثلة في (التعليم - البحث العلمي - خدمة المجتمع).

منهج الدراسة:

تقتضي طبيعة المشكلة محل الدراسة استخدام أحد أساليب المنهج الوصفي وهو أسلوب دراسة الحالة وذلك بوصف وتحليل طبيعة الميزة التنافسية من حيث مفهومها وأبعادها ومصادرها ومحدداتها وإستراتيجياتها ومؤشرات قياسها والتعرف على حقائق الميزة التنافسية وخصائصها ومداخل تحقيقها ومتطلباتها في الجامعات، وذلك بهدف الوصول إلى معلومات كافية للتعرف على واقع المشكلة بجامعة المنصورة، وإمكانية تحقيق الجامعة لميزة تنافسية، مما يكون له التأثير الكبير في النهاية على تقدمها وريادتها محليًا وإقليميًا وعالميًا.

أداة الدراسة وعينتها:

استخدمت الدراسة الحالية استبانة وتم توزيعها على عينة من السادة أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة بهدف التعرف على الواقع الفعلي لجامعة المنصورة في ضوء وظائفها ومعرفة آرائهم حول متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة والمعوقات التي تقف ضد تحقيقها بالجامعة.

مصطلحات الدراسة:

من أهم مصطلحات الدراسة: .

(١) الميزة التنافسية بالجامعة: Competitive Advantage of University

تتعدد تعريفات الميزة التنافسية في الجامعات، فهناك من يعرفها على أنها "عنصر تفوق ذو قيمة يعكس قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية أو بحثية ذات قيمة عالية ومتميزة تتعكس إيجاباً على مستوى مخرجاتها العلمية" (محمد اللوقان، ٢٠١٦، ٩٦)

أو هي "مجموعة السمات والخصائص التي تمتلكها المنظمة بناءً على خبرتها الواسعة، والتي تبحث في تفوقها عن غيرها من المنافسين في الموارد والأسعار والخدمات وكذلك امتلاك المورد البشري ذو الكفاءات والمهارات والمعارف التي تساعدها على تحقيق التميز والتفرد عن غيرها من المنافسين" (رحاب سيد، ٢٠١٦، ٣٢)

كما تعرف الميزة التنافسية في البيئة الجامعية على أنها تجويد وتطوير الأداء الجامعي بما يخدم أهداف الجامعة وتحققها بشكل يدعم تقدمها وتفردا عن منافسيها من الجامعات. (gaurav bisaria, ٢٠١٣, ٩١)

ويمكن للدراسة الحالية تعريف الميزة التنافسية في الجامعة على أنها (قدرة الجامعة على تقديم خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية على مستوى عال من الجودة مما يكسب خريجها وأعضاء التدريس بها مزايا تنافسية في سوق العمل مما يعكس تقدمها في التحاق الطلاب بها والوصول إلى مستوى يمكنها لأن تكون جامعة من الطراز العالمي).

٢) الجامعات عالمية المستوى: World-class universities

يطلق مسمى جامعة عالمية المستوى على الجامعة التي تتوفر فيها الخصائص الأساسية التي تتمثل في التميز في البحث العلمي، والحرية الأكاديمية ونسبة عالية من الأساتذة والطلاب الموهوبين والادارة المرنة والمرافق الكافية، والتمويل الكافي. (Salmi, ٢٠٠٩, ٣٥)

كما تعرّف بأنها "الجامعة التي تساهم في تنمية الاقتصاد والارتقاء بالمجتمع عن طريق مساعدتها في بناء الشبكات والنظم الابتكارية في الاقتصاد المحلي مما يجذب لها الاستثمار الأجنبي، وعلى المستوى المؤسسي تعد الجامعات عالمية المستوى آليات تعزز قدرة الدولة على التنافس في السوق العالمي للتعليم العالي عن طريق حيازة المعرفة المتقدمة، وتكييفها، واستحداثها" (عبد الرحمن الرافي، ٢٠١٣، ٣٥٤)

الدراسات السابقة:

تهدف الدراسة هنا إلى عرض ما تيسر للباحثة من الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية والوقوف على أهم الموضوعات والأفكار التي تناولتها وذلك لمراعاة التراث العلمي في هذا الموضوع، حيث تم إستخلاص أهم النتائج التي تم التوصل إليها فيها، وسيتم عرض الدراسات السابقة في محورين هما: الدراسات العربية، و الدراسات الأجنبية.

المحور الأول: الدراسات العربية: -

من أهم الدراسات العربية التي تناولت عناصر مختلفه لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات: -

١. دراسة (أحمد محمد الفيومي، ٢٠١٠):

بعنوان " أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة: دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الأصول غير الملموسة (رأس المال البشري؛ ورأس المال التنظيمي؛ ورأس المال العلاقتي؛ ورأس المال المعلوماتي) في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة وذلك من خلال التعرف على العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة (الأصول غير الملموسة والميزة التنافسية ومعايير إدارة الجودة الشاملة) وبناء نموذج يمثل علاقة تلك المتغيرات فيما بينها وتأثير بعضها على بعض.

وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف العلاقة بين الأصول غير الملموسة ومعايير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الأردنية الرسمية والخاصة وتحليل البيانات المجمعة واختبار الفرضيات المطروحة بين تلك المتغيرات. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها: -

أ. وجود أثر ذي دلالة معنوية للأصول غير الملموسة (رأس المال البشري؛ ورأس المال التنظيمي؛ ورأس المال العلاقتي؛ ورأس المال المعلوماتي) على تبني معايير إدارة الجودة الشاملة.

ب. وجود أثر ذي دلالة معنوية لمعايير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية (التميز) للجامعات الأردنية الرسمية والخاصة حيث أن تطبيق معايير الجودة الشاملة يزيد من المزايا التنافسية للجامعات كما أنها تلعب دوراً هاماً مع الأصول غير الملموسة المتضمنة في (رأس المال البشري؛ ورأس المال التنظيمي؛ ورأس المال العلاقتي؛ ورأس المال المعلوماتي) في زيادة تميز الجامعات.

وذكرت الدراسة العديد من التوصيات ومنها:

أ. التأكيد على أهمية رأس المال التنظيمي والعلاقتي في الجامعات لما لهما من أهمية في تطوير أداء الجامعات وتفوقها وذلك من خلال تطوير الهيكل التنظيمي وزيادة المرونة به ودعم الثقافة المؤسسية

ب. تبني معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات مما يدعم نقاط القوة والتميز بها وبالتالي ضمان استمرارها في السوق التنافسي التعليمي.

ج. الإهتمام بتحقيق المزايا التنافسية بالجامعات مما يؤكد على كفاءة أدائها لأنشطتها مقارنة بالمنافسين من خلال تقديم قيمة متفوقة للسوق التعليمي مما يؤدي إلى زيادة عدد طلابها واكتساب قوة تنافسية عالية على المستوى المحلي والعالمي.

٢. دراسة: (إيمان سليم وغدير فلمبان ووفاء شريف، ٢٠١١).

بعنوان "دراسة تحليلية لأثر التحول إلى مجتمع المعرفة في دعم الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى التحديد الموضوعي للتحديات التي تواجه التحول نحو مجتمع معرفي بمؤسسات التعليم العالي والتكيف مع هذه التحديات في الدول العربية وخاصة في المملكة العربية السعودية والبحث عن إستراتيجيات متميزة للتحول بذلك القطاع المهم لمجتمع المعرفة سعياً لاكتساب ميزة تنافسية لاقتصاديات الدول العربية والوصول لمقترحات وحلول ممكنة التطبيق لتحقيق تنمية مستدامة والتحول لمجتمع المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.

وأعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي: من خلال استقراء الكتب والدوريات العربية والأجنبية والرسائل العلمية للوصول إلى الإطار النظري للدراسة وتحديد موضوعي للتحديات التي تواجه التحول بمؤسسات التعليم العالي نحو مجتمع معرفة متميز، والمنهج الاستنباطي: أي استنباط المقترحات والحلول الممكنة في التطبيق لتحقيق تنمية مستدامة والتحول لمجتمع المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج والتي سوف تستخدم لصياغة المدخل المقترح.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها:-

أ. تعد التنافسية بمثابة حجر الزاوية لتطوير نظم التعليم العالي الذي يمثل قاطرة التنمية المستدامة للدول العربية.

ب. يمثل مجتمع المعرفة السبيل لبناء ميزة تنافسية لمؤسسات التعليم العالي في ظل متغيرات عالمية ومحلية.

ج. دعم الاستثمار في رأس المال الفكري (الإبتكار والإبداع والتميز، والبحث العلمي) يعتبر من أهم مقومات بناء مجتمع المعرفة.

د. تعتبر نظم إدارة المعرفة من أهم المقومات المؤثرة للتحول نحو مجتمع المعرفة والذي يُعد السبيل لبناء ميزة تنافسية لمؤسسات التعليم العالي في ظل متغيرات عالمية ومحلية.

وتوصي الدراسة بالعديد من التوصيات والتي منها:

- أ. ضرورة نشر فكر المعرفة باعتبارها صناعة حضارة الأمم، وذلك من خلال: خطة استراتيجية لبناء مجتمع المعرفة على كافة القطاعات.
- ب. دعم ميزانية التعليم في الدول العربية سعيًا لمزيد من التميز في هذا القطاع الذي يمثل حجر الزاوية في التنمية المستدامة.
- ج. التأكيد على توافر برامج التدريب والتعليم المستمر للوصول إلى أعلى مستوى من جودة الأداء المهني.
٣. دراسة: (أحمد فاروق أبو غبن، ٢٠١٢).

بعنوان " دور التعليم الالكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر الأكاديميين "

هدفت الدراسة إلى التطرق إلى الدور الهام لتطبيق التعليم الالكتروني في تعزيز الميزة التنافسية المتمثلة في (الكفاءة المتميزة، الإبداع والابتكار، جودة الخدمة التعليمية) في الجامعات وتقديم توصيات ومقترحات تخدم الجامعات في تطبيق التعليم الالكتروني بفعالية وكفاءة متميزة للوصول لتقديم خدمات تلبي احتياج المحاضرين والمجتمع.

وأعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لمعالجة المشكلة وأداته إستبانة مكونة من (٣٧) فقرة بحيث تغطي متغيرات الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الأكاديميين المتفرغين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وعددهم (١٢٥٠) موظفًا أكاديميًا متفرغ وبإستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS"

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها: -

أ. التعليم الالكتروني يساهم في زيادة كفاءة العملية التعليمية، لأنه يساهم في زيادة التنسيق بين أطراف العملية التعليمية، وهذا بسبب أن الأكاديميين قد تمكنوا من الاستفادة من الخدمات التي يقدمها نظام التعليم الالكتروني، فأصبح لديهم رضا عام على خدمات الجامعة في مجال التعليم الالكتروني، وبالتالي يقوم التعليم الالكتروني بدور في تعزيز الكفاءة المتميزة كأحد مجالات الميزة التنافسية.

ب. التعليم الالكتروني يفتح آفاقًا كبيرة أمام الطلبة والأساتذة الأكاديميين للإبداع ويساهم في إبتكار طرق جديدة في العملية التعليمية وبالتالي يقوم التعليم الالكتروني بدور في تعزيز الإبداع والابتكار كأحد مجالات الميزة التنافسية بالجامعات.

وتوصي الدراسة العديد من التوصيات والتي منها:

أ. التأكيد على أن العنصر الحاسم والأكثر حيوية في نجاح تطبيق التعليم الإلكتروني في الجامعات هو المحاضرين الأمر الذي يتطلب إهتمام الإدارة العليا وحرصها على تدريبهم وتنمية قدراتهم من خلال إنشاء مركز مجهز بأحدث التقنيات لتدريبهم مما يؤدي إلى بيئة جامعية تساهم في الإبداع والإبتكار وبالتالي تحقيق ميزة التنافسية.

ب. تزويد الجامعات ببنية تحتية متطورة للتعليم الإلكتروني (مختبرات حديثة) تواكب التطور العلمي في الجامعات العالمية لأن ذلك يعود بفائدة أكبر على الجامعات وتحقيق ميزة التنافسية لها.

٤. دراسة: (نجاه محمد الصائغ وماجدة حسن بادخن، ٢٠١٣).

بعنوان: " التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية العالمية في جامعة الملك عبد العزيز "

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر مشرفات الأقسام الأكاديمية، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك عبد العزيز ودرجة تحقيقها الميزة التنافسية العالمية من وجهة نظر مشرفات الأقسام الأكاديمية. وأعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي الارتباطي من خلال اتباع الأسلوب المسحي للوصول إلى وصف وتقييم للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية بالجامعات باستخدام استبانتين كأداة لجمع المعلومات، حيث تضمنت الاستبانة الأولى (درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي) في جامعة الملك عبد العزيز، بينما تضمنت الاستبانة الثانية (درجة تحقيق الميزة التنافسية العالمية) في هذه الجامعة، وذلك من وجهة نظر مشرفات الأقسام الأكاديمية.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها: -

أ. وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي ودرجة تحقيق الميزة التنافسية العالمية في الجامعات

ب. أنه كلما زادت ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك عبد العزيز كلما زاد تحقيق الحوكمة كعنصر من عناصر الميزة التنافسية العالمية بدرجة قوية.

وتوصي الدراسة العديد من التوصيات والتي منها:

أ. التأكيد على التزام الجامعة بتطبيق مؤشرات أداء ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي بدرجة كبيرة جدًا لتحقيق الميزة التنافسية العالمية.

ب. وجوب الإهتمام بمواد تركز عليها مؤشرات التنافسية العالمية مثل (العلوم، الرياضيات، الإدارة والاقتصاد) في جميع المراحل التعليمية مما يتطلب تصميم مناهج تتناسب مع كل مرحلة من هذه المراحل بما يعزز أساسيات هذه العلوم في الطلبة.

٥. دراسة: (محمد عبد الرازق ويح، ٢٠١٣).

بعنوان: "متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات دراسة ميدانية على جامعة بنها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس لمدى توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري بجامعة بنها لتحقيق الميزة التنافسية بها؛ بغية تقديم مجموعة من المقترحات لتفعيل دوره في تحقيق الميزة التنافسية لها، وذلك من خلال عرض الأسس الفكرية لرأس المال الفكري والميزة التنافسية ومعرفة العلاقة بينهما. وأعدمت الدراسة على المنهج الوصفي لمعالجة مشكلة البحث عن طريق توضيح ماهية رأس المال الفكري ومكوناته وخصائصه وأهميته، والتطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية ومصادرها، ووصولاً إلى الكشف عن العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية لجامعة بنها، وتقديم مقترحات لتفعيل دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة بنها.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها: -

أ. استثمار الجامعة لطاقتها الفكرية والإبداعية وتوفير الفرص للناهبين من أعضاء هيئة التدريس لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم من شأنه أن يحقق الميزة التنافسية للجامعة.

ب. يسهم امتلاك الجامعة لرأس مال بشري متميز، وتحديدًا من خلال ما يمتلكه أعضاء هيئة التدريس من مهارات وقدرات وخبرات عملية، واهتمام الجامعة بترقية أعضاء هيئة التدريس الي الدرجات العلمية الأعلى كان له تأثيرًا في تحقيق الميزة التنافسية المكونة لرأس المال البشري للجامعة

ج. مجال رأس المال المعلوماتي من العناصر الأكثر تأثيرًا في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات

د. تبني الجامعة لتكنولوجيا المعلومات في عملياتها التعليمية والإدارية من أكثر عناصر رأس المال التنظيمي للجامعات تأثيرًا في تحقيق الميزة التنافسية لها.

هـ. سعي الجامعة إلى فتح المجال أمام المستفيدين بالاتصال مع الجامعة والمشاركة في تحديد احتياجاتهم والاهتمام بآرائهم ومقترحاتهم من أعلى العناصر تأثيرًا في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات.

وتوصي الدراسة العديد من التوصيات والتي منها:

أ. تفعيل الخطة البحثية للجامعات بصورة أكبر والتسويق الجيد لها بين الباحثين في جميع كليات الجامعات، إضافة إلى عمل الفرق البحثية فيها وتمويلها تمويلًا كافيًا لاجراء البحوث العلمية ونشرها في دوريات علمية محلية أو إقليمية أو عالمية.

ب. إيجاد آليات وبرامج تساعد أعضاء هيئة التدريس في الحصول على الجوائز العلمية والمكافآت المحلية والعالمية من خلال إنتاجهم البحثي.

ج. تبني مفهوم الشراكة المجتمعية، بحيث تصبح وظيفة خدمة المجتمع عملية استراتيجية تشمل مشاركة المجتمع أفرادًا ومؤسسات في خطط الجامعة وسياساتها، والمتابعة والرقابة على عملياتها وأنشطتها وخدماتها.

د. الإهتمام بالتطبيقات الحديثة في مجال تقنية المعلومات والاتصالات مثل: تطبيقات الهواتف الذكية، ومواقع التواصل الاجتماعي وغيرها والإفادة منها في دعم عمليات التعليم والتعلم، والبحث العلمي والعمليات الإدارية بالجامعات.

٦. دراسة: (فوزية محمد علام، ٢٠١٤).

بغنوان: " تطوير سياسة التعليم الجامعي بمصر في ضوء متطلبات تحقيق القدرة التنافسية " .

هدفت الدراسة إلى التحقق من واقع سياسة التعليم الجامعي بمصر في ضوء متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للجامعات ووضع تصور مقترح لتطوير سياسة التعليم الجامعي المصري في ضوء متطلبات تحقيق القدرة التنافسية.

وأعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف التعرف على القدرة التنافسية ومتطلبات تحقيقها وأيضًا التعرف على سياسة التعليم الجامعي وكيفية تطويرها في ضوء تلك المتطلبات.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها: -

أ. تحقيق القدرة التنافسية أصبحت قضية على رأس قائمة الأولويات الاستراتيجية لأية جامعة من أجل نجاح تلك الجامعة على المستويين المحلي والعالمي.

ب. الإبتكار والتنوع هما الطريق إلى تحقيق القدرة التنافسية للجامعات والمنافسة في السوق العالمية في التعليم العالي.

ج. تتحقق القدرة التنافسية للتعليم الجامعي يتطلب:

(١) قدرة التميز على الجامعات المنافسة في مجالات حيوية مثل خصائص الهيئة التدريسية والبحثية، ونمط الإدارة، وتسهيلات التدريب العملي للطلاب، ونظم الجودة.

(٢) القدرة على جذب واستقطاب الطلاب سواءً على المستوى المحلي أو المستوى العالمي.

د. تحقيق القدرة التنافسية للجامعات يرتبط بتوافر مجموعة من الموارد المادية والبشرية والمهارات التكنولوجية.

وتوصي الدراسة العديد من التوصيات والتي منها:

أ. الإعداد المتميز لخريجي الجامعات بحيث يمتلك من المعارف والمهارات والقدرات ما يؤهله للعمل في الأسواق العالمية والدولية ما يرفع من القدرة التنافسية للجامعات المصرية.

ب. التأكيد في الخطة الاستراتيجية للجامعات على أن مستوى القدرة التنافسية للجامعات لا تقتصر فقط على وظيفة واحدة من وظائف الجامعة بل لابد أن تشمل جميع أنشطة ووظائفها (التعليم - البحث العلمي - خدمة المجتمع).

٧. دراسة: (مجدي عثمان وداعة الله، ٢٠١٤).

بعنوان: " قياس أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق ميزة تنافسية بالتطبيق على جامعة الطائف - محافظة الطائف " .

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم تكنولوجيا المعلومات واستخدامها وتطبيقاتها في مجال العمل الإداري بالجامعة وتحديد آثار استخدامها على الإبتكار لدى العاملين ومدى الاستفادة منها في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات

وأعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي المعتمد على تحليل البيانات عن طريق المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والعملية في مجال نظم المعلومات وعلاقتها بالميزة التنافسية للجامعات.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها: -

أ. استخدام تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة والمعدات، البرمجيات، قاعدة البيانات، الشبكات والاتصالات) تؤثر بشكل كبير على جودة الخدمة في ادارات الجامعة مما يدعم تميز الجامعة.

ب. استخدام تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة والمعدات، البرمجيات، قاعدة البيانات، الشبكات والاتصالات) تؤثر بشكل كبير على تحقيق الإبداع والإبتكار مما يحقق تميز الجامعة.

وتوصي الدراسة العديد من التوصيات والتي منها:

أ. توفير نوعية من أجهزة الحاسوب التي تناسب احتياجات العمل من حيث التطور والسرعة والسعة التخزينية

ب. ضرورة اشراك الموظفين بدورات تدريبية تطبيقية لزيادة مهاراتهم وخبراتهم للتعامل مع تقانة المعلومات والاتصالات.

ج. ضرورة الإهتمام بالأبعاد التي تحقق التفوق والتميز والعمل على بناء مزايا تنافسية من خلال ما تملكه الجامعة من مكونات تقانه المعلومات والاتصالات.

٨. دراسة: (بدر مبروك العتيبي، ٢٠١٤)

بعنوان: " تسويق الخدمات الجامعية ودوره في تحسين القدرة التنافسية للجامعات السعودية تصور مقترح لحالة جامعتي أم القرى والملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس " .

هدفت الدراسة إلى وصف دور التسويق للخدمات الجامعية (الخدمات التعليمية، الخدمات البحثية، الخدمات المجتمعية في تحسين القدرة التنافسية للجامعات والتوصل إلى تصور مقترح لتسويق الخدمات الجامعية لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات.

وأعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي بهدف التعرف على دور التسويق للخدمات الجامعية في تحسين القدرة التنافسية لجامعتي أم القرى والملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها: -

أ. هناك علاقة ارتباط قوية بين تسويق الخدمات الجامعية التعليمية وتحقيق مؤشرات القدرة التنافسية الخارجية والداخلية للجامعات من خلال بذل الجهود المستمرة في تطوير خدماتها التعليمية.

ب. هناك علاقة ارتباط قوية بين تسويق الخدمات الجامعية البحثية وتحقيق مؤشرات القدرة التنافسية الخارجية والداخلية للجامعات من خلال التشجيع للتجديد والإبتكار من قبل أعضاء هيئة التدريس

ج. هناك علاقة ارتباط قوية بين تسويق الخدمات الجامعية المجتمعية كجزء من رسالتها تجاه المجتمع وتحقيق مؤشرات القدرة التنافسية الخارجية والداخلية للجامعات

وتوصي الدراسة العديد من التوصيات والتي منها:

أ. وجوب توجيه الإهتمام إلى تنمية موارد الجامعات من خلال تنمية صادراتها التعليمية والبحثية والمجتمعية في الأسواق الخارجية ومن ثم تشكل الدراسات العليا ببرامجها المتنوعة المهنية والاكاديمية مجالا واسعا لتنمية تلك الصادرات.

ب. تفعيل الهيكل التنظيمي في الجامعات ووزارة التعليم لإدارة تسويق برامج الدراسات العليا في الأسواق ويجب التعامل مع تلك البرامج باعتبارها صادرات تعليمية ومن ثم تخصيص الموارد المالية والتنظيمية والفنية اللازمة لتنمية تلك الصادرات في الأسواق الخارجية.

٩. دراسة: (محمد الصديق إبراهيم، ٢٠١٥).

بعنوان: " تنمية الموارد البشرية وأثرها في خلق الميزة التنافسية في الجامعات السودانية: دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا".

هدفت الدراسة إلى التعرف على منجزات تنمية الموارد البشرية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية للجامعات والكشف عن مدى إمكانية النظر إلى تدريب الموارد البشرية كاستراتيجية تنافسية للجامعات عامة وجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا خاصة. وقد أعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الاحصائي باستخدام أداة الاستبانة وتطبيقها على مجتمع الدراسة الأصلي من الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بجامعة

السودان للعلوم والتكنولوجيا بهدف التعرف على أثر تنمية الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية في الجامعات السودانية.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها: -

أ. العنصر البشري يعد أساسًا لخلق الميزة التنافسية في الجامعات.

ب. المزايا والحوافز التي تقدمها الجامعات لإستقطاب الطلاب تزيد من الميزة التنافسية لها.

وتوصي الدراسة العديد من التوصيات والتي منها:

أ. الموارد البشرية المدربة تمثل ثروة كبيرة للجامعة ليس من السهل التقريط فيها حيث أنها تساهم في زيادة الميزة التنافسية في الجامعات.

ب. تهيئة البيئة الجامعية مسئولية أساسية لإدارة الجامعة وعليها أن تعمل على ذلك بإنشاء مباني جديدة مجهزة بأحدث التقنيات لتمكنها من مواكبة التطور لسد العجز في المجالين الفني والتقني بالجامعات.

ج. تبادل الخبرات في مجال التدريب للاستفادة من التكنولوجيا الحديثة بين الجامعة وجامعات خارجية يعنى التركيز على الميزة التنافسية في استقرار العاملين في الجامعات.

د. توزيع الفرص التدريبية بصورة عادلة على العاملين ضرورة في الجامعات.

هـ. منح حوافز مالية مجزية للعاملين حتى تمكنهم من بذل المزيد والعطاء في أدائهم لأعمالهم تجاه الجامعة

١٠. دراسة: (أحمد نجم الدين عيداروس، ٢٠١٥).

بعنوان: " إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الميزة التنافسية في الجامعات من حيث: مفهومها، أبعادها، وخصائصها في ضوء الفكر الإداري المعاصر وعرض أهم جهود بعض الجامعات الأجنبية بشأن تشكيل فرق العمل الافتراضية والتوصل لأهم المقترحات المتعلقة بإدارة فرق العمل الافتراضية كآلية إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية.

وأعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لمتغيرات البحث وهي: إدارة فرق العمل الافتراضية والميزة التنافسية في ضوء أدبيات الإدارة التربوية وجهود بعض الجامعات الأجنبية، وتحليل الوضعية الراهنة لجهود وزارة التعليم العالي والجامعات المصرية بشأن إرسال الثقافة التقنية والإلكترونية تعليمياً وبحثياً وإدارياً.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها: -

أ. تمثل إدارة فرق العمل الافتراضية الآلية الاستراتيجية الإبداعية ومن أهم المقومات التقنية والتنظيمية الداعمة لتمكين الجامعات من التنافسية الوطنية والإقليمية والدولية وتحقيق الميزة التنافسية فيها.

ب. تتمثل الميزة التنافسية في تشكيل فرق العمل الافتراضية في تجويد الإنتاجية المؤسسية، وإمكانية الربط بين الزمان والمكان، واستكشاف المواهب القيادية والإدارية والبحثية بكلياتها الجامعية حيال التوظيف الأمثل للموارد المادية والبشرية والتقنية.

ج. تتطلب إدارة فرق العمل الافتراضية عددًا من القيم التنظيمية؛ ومنها: النزاهة الإدارية، الثقة المهنية، جودة العلاقات الإنسانية، وجود إستراتيجيات مهنية لمواجهة تعددية الصراعات؛ مثل: صراع المهمة وصراع العلاقات وصراع العملية الإدارية.

د. تتعاظم أهمية التوظيف الأمثل لتقنيات المعلومات والاتصالات الإلكترونية في وضع الأطر التنفيذية لخارطة الطريق التنافسية للجامعات المصرية.

وتوصي الدراسة العديد من التوصيات والتي منها:

أ. إرساء ثقافة فرق العمل الافتراضية بالجامعات المصرية بكافة كلياتها وأقسامها ووحداتها الإدارية على سبيل المثال: الاستعانة بالخبراء التقنيين لوضع خطط إستراتيجية وتنفيذية لتوطين الثقافة الافتراضية وعقد الإتفاقات الوطنية والإقليمية والدولية مع الهيئات والجامعات والمعاهد التقنية ذات العلاقة بتلك الأمور وطنياً ودولياً.

ب. الإعداد المستمر لأعضاء الهيئات التدريسية والإدارية للتوظيف الأمثل للتقنيات الحديثة تمكنهم من إعداد الخطط الاستراتيجية وآلياتها التنفيذية.

ج. استحداث قواعد بيانات ومعلومات لاستقبال كافة المقترحات لدراساتها والإستفادة منها.

د. تعدد ورش العمل والحلقات البحثية لتعزيز استثمار الطاقات الفكرية المتنوعة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات.

هـ. تنوع آليات الإتفاقيات والشراكات المؤسسية من خلال تبادل وظيفة المستشار الفني الافتراضي بين الجامعات المصرية والإقليمية والدولية.

١١. دراسة: (أحمد عابد إبراهيم عبد المطلب، ٢٠١٦).

بعنوان: " التخطيط الاستراتيجي لجامعة بنها في ضوء متطلبات التنافسية " .

هدفت الدراسة إلى التعرف متطلبات التنافسية بين الجامعات كما وردت بتقرير التنافسية العالمية، وفي ضوء التصنيفات العالمية للجامعات وبيان طبيعة التخطيط الاستراتيجي في تلبية متطلبات التنافسية بين الجامعات واقتراح تصور لخطة استراتيجية لجامعة بنها لتلبية متطلبات التنافسية وأعدمت الدراسة على المنهج الوصفي بهدف جمع المعلومات والبيانات عن التخطيط الاستراتيجي كعملية لتلبية متطلبات التنافسية في الجامعات.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها: -

أ. يجب تبنى استراتيجية (الضعف / التحديات) لمساعدة الجامعة على تقليل نقاط الضعف وعلاجها، والحد من الآثار السلبية للتحديات من أجل البقاء، ومحاولة الوصول إلى نقطة جديدة للإنتقال إرتكازًا على الاستفادة من نقاط القوة، والفرص الحالية والمستقبلية.

ب. المتطلبات الضرورية لتحقيق التنافسية في نجاح الخطة الاستراتيجية للجامعة تتمثل في: التعديل التشريعي، وتوفير مزيدًا من الأمن والاستقرار، ودعم التحالفات الاستراتيجية للجامعات، وتنمية ثقافة قيم العمل والبناء، وتحقيق لامركزية السلطة والإدارة والتمويل في قطاع التعليم، وتوفير تسهيلات وإمكانات جذب الطلاب الوافدين للجامعة، وتحسين كفاءة المنظومة الصحية للعاملين والطلاب بالجامعة، وتوسيع قطاع الخدمات التعليمية، وتحسين كفاءة سوق العمل، وتوفير متطلبات العدالة الاجتماعية، وزيادة التمويل الموجه للتعليم، وتحسين الاستعداد التكنولوجي والتقني.

وتوصي الدراسة العديد من التوصيات والتي منها:

أ. وضع خطة استراتيجية تناسب الجامعة في ضوء تشخيص بيئتها الداخلية، والخارجية بهدف تحسين قدراتها التنافسية.

ب. الاستغلال الأفضل لقدرات الجامعة البحثية، وإنتاج المعرفة، وإعداد الموارد البشرية على مستوى عال بشكل متميز التي تسهم في تنمية المجتمع

١٢. دراسة: (شاريهان محمد عبد الله، ٢٠١٦).

بعنوان: " تطوير الثقافة التنظيمية بجامعة المنوفية تحقيقًا للميزة التنافسية " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات ووضع تصور مقترح لتطوير الثقافة التنظيمية بجامعة المنوفية من أجل تحقيق ميزتها التنافسية وذلك للحفاظ على نجاحها وموقعها بالنسبة لمنافسيها في المجال نفسه.

وأعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف جمع المعلومات والبيانات عن الثقافة التنظيمية وأنواعها ومكوناتها وأبعادها وأثرها في تعزيز الإبداع والتطوير لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها: -

أ. الثقافة التنظيمية تُعد من أهم الأصول الاستراتيجية بالجامعات مما يساعد في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة لها.

ب. هناك علاقة إيجابية قوية بين توفير بيئة العمل الداعمة للثقافة التنظيمية والإبداع والتطوير في العمليات التنظيمية بالجامعات.

وتوصي الدراسة العديد من التوصيات والتي منها:

أ. توفير قنوات اتصال مفتوحة ذات اتجاهين بين الإدارة العليا ومختلف الإدارات والأقسام بما يسهل نقل التعليمات والأوامر والمقترحات وغيرها.

ب. ضرورة توفير نظم اتصالات حديثة ومتطورة تضمن سرعة وسهولة وكفاءة الاتصال بين مختلف الأقسام والإدارات بالجامعة

ج. إرسال إطار قيمي يتضمن القيم الجوهرية التي تمثل المبادئ والمعتقدات الأساسية الدائمة وذلك استنادًا إلى نتائج تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة في رؤية الجامعة ورسالتها وبما يتناسب مع قيم المجتمع المصري.

١٣. دراسة: (محمد بن فهاد اللوقان، ٢٠١٦).

بعنوان: " أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية "

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، كما هدفت أيضًا إلى التعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر القيادات الأكاديمية بجامعة حائل بالمملكة العربية السعودية حول مدى أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المادية) لبناء ميزة تنافسية في الجامعة.

وأعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي بجمع المعلومات من عينة الدراسة وتحليلها للوصول إلى نتائج الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي منها: -

- أ. أهم المتطلبات التنظيمية اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في الجامعات هي: -
 - تسهل الجامعة وصول جميع العاملين إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها
 - تعمل الجامعة شراكات علمية بين الجامعة والمجتمع الخارجي.
 - تُسهل الجامعة عملية الاستشارات بينها وبين مراكز البحث الأخرى
- ب. أهم المتطلبات البشرية اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في الجامعات هي: -
 - توفر الجامعة القدرات العلمية التي تطور أداءها وتدعم تميزها.
 - توفر الجامعة في المختبرات الكوادر الفنية الملائمة للمساعدة على إنتاج وتطوير المعرفة.
 - تحرص الجامعة على وجود رأس مال بشري قادر على خلق المعرفة وتطويرها.
- ج. أهم المتطلبات المادية اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في الجامعات هي: -
 - توفر الجامعة نظاما متكاملًا لتكنولوجيا المعلومات.
 - توفر الجامعة مراكز متخصصة لتقديم الدراسات والأبحاث.
 - تطور الجامعة البنية التحتية للاتصالات وتقنيات المعلومات.

وتوصي الدراسة العديد من التوصيات والتي منها:

- أ. بناء نظام داخلي في الجامعة لإدارة عمليات إنتاج المعرفة يعمل على توفير الدعم والمساندة لكافة المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة لبناء ميزة تنافسية فيها.
- ب. إقامة بناء شراكات علمية بين الجامعة والمجتمع الخارجي.
- ج. العمل على تطوير القدرات العلمية في الجامعة ورفع مستوى أدائها ودعم تميزها.
- د. استقطاب الكفاءات الفنية اللازمة في المختبرات للمساعدة على عمليات إنتاج وتطوير المعرفة من خلال تسهيل إجراءات التحاقهم بالجامعة، ووضع الحوافز المادية والمعنوية التي تعمل على اجتذابهم.

١٤. دراسة: (صلاح الدين توفيق وشرين مرسى، ٢٠١٧).

بعنوان: " الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة: تصور مقترح".
هدفت الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي حول ريادة الجامعات وأسسها ومبادئها وخصائصها وطرق التحول إلى الجامعة الريادية قادرة على دعم وتحقيق المزايا التنافسية واستدامتها للجامعة وتوضيح العلاقة بين التنافسية المستدامة والريادية في الجامعات ووضع تصور مقترح لدور الجامعة الريادية في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة.

وأعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لدراسة وتحليل الريادية والتعرف على مدى دعمها وتحقيقها المزايا التنافسية المستدامة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها: -

أ. صار ضروريًا على الجامعات أن تعيد النظر في تحويل دورها من التركيز على التوظيف كجامعات تقليدية إلى التركيز على مبدأ إيجاد فرص العمل.

ب. الإهتمام بالموارد البشرية باعتبارها ثروة حقيقية وهي أفضل الموجودات المؤسسة الجامعية حتى تصبح جامعة ريادية قادرة على دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة

ج. يجب على الجامعات أن تسعى لإقامة الشراكة الحقيقية مع أصحاب المصلحة من القطاعات العامة والخاصة مما يدعم تميزها وتفردتها في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة.

وتوصي الدراسة العديد من التوصيات والتي منها:

أ. نقل التقنية والمعرفة (إقامة الوحدات العلمية ومراكز الإبتكار، برامج الملكية الفكرية، الحاضنات الافتراضية) بالتواصل الوثيق مع الجامعات الغربية والشرقية المتقدمة في مجالات الريادية.

ب. جعل التعليم التطبيقي هو المجال الشائع لأساليب التعليم بالجامعة الريادية وذلك بتعزيز التعليم القائم على الإبداع والإبتكار والذي هو أساس التفكير الريادي والذي يتمحور حول مفهوم (المنشأة)، هذا المفهوم الذي يوجه التفكير والإبداع إلى مكونات وأنشطة ومهارات بناء (المنشأة).

ج. التوجه للعمل على إيجاد بدائل جديدة للموارد الطبيعية المتاحة والاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية وحماية البيئة من التأثيرات السلبية خلال عمليات الإنتاج.

١٥.دراسة: (فاطمة بلقاسم، ٢٠١٧).

بعنوان: " الأبعاد الاستراتيجية لتطوير أداء الجامعات لخلق ميزة تنافسية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على الخيارات الاستراتيجية التي يفترض أن تركز عليها الجامعات لتطوير أدائها لتوافق إتجاهات سوق العمل المحلي والعالمي وصياغة إطار استراتيجي لتطوير نظام التعليم الجامعي يضمن مساهمة جميع أفراد المجتمع الجامعي مما يؤدي إلى تحسين جودة المخرجات الجامعية قادرة على المنافسة في سوق العمل.

وأعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لمعالجة مشكلة الدراسة من خلال عدة فروض وهي: كيف يمكن إدراك أهمية مكون المعرفة في أي منتج بحيث يؤدي إلى الإهتمام بتطوير نظم التعليم الجامعية وأن إرسال

إطار استراتيجي لتطوير نظام التعليم الجامعي يضمن مساهمة جميع أفراد المجتمع الجامعي مما له الأثر في تحسين جودة المخرجات الجامعية التي تكون قادرة على المنافسة في سوق العمل.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها: -

أ. يعد التعليم الجامعي قاعدة أساسية للعلوم والتكنولوجيا من جانب، ودعامة للبحوث والتطوير بالمؤسسات من جانب آخر.

ب. يجب إنتاج البرامج التعليمية ونظم التعليم المعاصرة موارد بشرية فعالة ذات مهارات وجودة مرتفعة

ج. يجب مراعاة حاجة الأسواق المحلية والعالمية من خريجي الجامعات والقدرة التنافسية لهم.

د. مراعاة الأبعاد العالمية في تطوير التعليم الجامعي للوقوف أمام المنافسة في المجالات المختلفة.

هـ. تحديث وتطوير الإدارات الجامعية بتطبيق مفاهيم إدارة العمليات وإدارة الجودة الشاملة.

وتوصي الدراسة العديد من التوصيات والتي منها:

أ. تطبيق آليات إدارة الجودة الشاملة لتطوير التعليم الجامعي.

ب. زيادة تفاعل المنتجات ووحدات الإنتاج في الجامعات.

ج. زيادة الاستثمارات بالتعليم عن طريق شهادات استثمار تعليمي تستخدم لتغطية نفقات التعليم المستقبلية.

المحور الثاني : الدراسات الأجنبية:

من أهم الدراسات الأجنبية التي تناولت عناصر مختلفه لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات: .

١. دراسة: (Dobson, Quilley, Young, ٢٠١٠).

بعنوان: " الاستدامة كميزة تنافسية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة " .

هدفت الدراسة إلى توضيح الأساس المنطقي لإمكانية تنفيذ إستراتيجيات الاستدامة لتحقيق ميزة تنافسية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة ونتائجها. وتحليل ما يمكن أن ينطوي عليه " تحديد الميزة التنافسية" في قطاع التعليم العالي مسترشدة بفكرة إنشاء "مجتمعات مستدامة".

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها: -

أ. ينبغي على الجامعات أن تمعن النظر في استراتيجيات وتوظيفها محددة المكان الذي يمكن فيه بناء الميزة التنافسية، ويجب أن تخضع خيارات الجامعة للطلاب المحتملين لتأثيرات الاستدامة عند اللاتحاق بها في بعض المجالات.

ب. وجوب التأكيد على أهمية قضايا الاستدامة للتوظيف الجامعي في الجامعات واتخاذها كتوجه استراتيجي مما يكسب الجامعة ميزة تنافسية في توظيف الموظفين في الوظائف الموجهة نحو الاستدامة مما يجعل هذا الحرم الجامعي جذاباً إلى مجموعة أوسع بكثير من الموظفين المحتملين.

ج. التأكيد على تمويل البنية التحتية وإشراك أصحاب المصلحة لتحقيق تآزر السياسات في التنمية المستدامة، وبناء قدرات العاملين بالجامعة على إدارة التنمية المستدامة في التعليم العالي، وتبادل وتطوير الممارسات الجيدة بين الإدارات الجامعية ومكافأة السلوك الجيد المستدام. تتيح جميع هذه الفرص للجامعات التي تطمح إلى إنشاء ميزة تنافسية في سياق التنمية المستدامة.

٢.دراسة (Dehinbo, Pretorius, Dehinbo, ٢٠١٢).

بعنوان: " التحليل الاستراتيجي نحو اشتقاق ميزة تنافسية من استخدام البرمجيات المجانية والمفتوحة المصدر -حالة جامعة جنوب أفريقيا".

هدفت الدراسة إلى استعراض الأدبيات حول موضوع الدراسة بدءاً من النشأة التاريخية للبرمجيات المجانية والمفتوحة المصدرو تعزيز الوعي بها واستخدام طرق للحصول على ميزة تنافسية من استخدام البرمجيات الحرة والمفتوحة المصدر (Free and Open-Source Software) في جامعات جنوب أفريقيا وخاصة في جامعة تشوان للتكنولوجيا.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها: -

- أ. يمكن للجامعات اشتقاق ميزة تنافسية من استخدام البرمجيات المجانية والمفتوحة المصدر.
- ب. جامعة تشوان للتكنولوجيا هي مؤسسة أكاديمية ذات مهمة إنتاج المعرفة وتمكين الناس من الوصول لهذه المعرفة، وبالتالي فإن البرمجيات المجانية والمفتوحة المصدر تعطى فرصة الحرية في تعديل وتجربة وتحسين وإعادة المساهمة في هذه المدونة المجانية والمفتوحة المصدر من قبل المستفيدين مما يعد ذلك عاملاً هاماً في استخلاص ميزة تنافسية للجامعة.
- ج. من خلال الطبيعة المجانية لتلك البرمجيات يمكن تقليل الإنفاق عليها وبالتالي يمكن للجامعة توفيرالمزيد من المال، والاستفادة من تلك الأموال في مجالات أخرى مثل شراء المعدات وتدريب

الأكاديميين والعاملين بالجامعة وما إلى ذلك، مما يمكن جامعة تشوان للتكنولوجيا من التفوق أكثر وبالتالي الحصول على مزايا تنافسية أكثر.

٣. دراسة : (Huang, Lee, ٢٠١٢)

بعنوان: " الإدارة الاستراتيجية للميزة التنافسية: دراسة حالة عن مؤسسات التعليم التقني والمهني العالي في تايوان"

هدفت الدراسة إلى التعرف على رؤى قيمة في تطبيق نهج التخطيط والإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم التقني والمهني العالي في تايوان، ودراسة العوامل التي تحدد الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم التقني والمهني العالي، وتحديد العلاقات بينها بغية وضع إطار استراتيجي وإرشادات إدارية لمواصلة تطوير قطاع التعليم التقني والمهني العالي في تايوان، وتطوير نموذج متعدد العوامل لتحقيق الميزة التنافسية لمساعدة وتوجيه مؤسسات التعليم العالي عمومًا، ومؤسسات قطاع التعليم التقني والمهني العالي على وجه الخصوص لتحقيق ميزة التنافسية له في تايوان .

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها: -

أ. الموارد الداخلية التي تتمتع بها مؤسسات التعليم التقني والمهني العالي ذات علاقة إيجابية بينها وبين الأداء المؤسسي وينبغي تصنيفها إلى خمس فئات عريضة: "الموارد البشرية، القدرات التسويقية، المناهج، الموارد المالية، وقدرات البحث والتطوير"، وتمثل الموارد البشرية العنصر الأساس في العمليات المؤسسية وبالتالي ينبغي إدارة الموارد البشرية بطريقة متكاملة من أجل تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسات التعليم العالي.

ب. أداء المهام الأساسية لمؤسسات التعليم العالي في التعلم والتدريس والبحوث وخدمات مجتمعهم بفعالية وكفاءة لا يتم إلا عندما يتم التعاقد مع الموظفين الإداريين وغير الأكاديميين ذوي الجودة العالية والاحتفاظ بهم.

ج. ولكي تظل المؤسسات قادرة على المنافسة في المستقبل، ينبغي عليها بإعتبارها مراكز توفير التدريب والتعليم المتقدم اللازم للقوة العاملة، أن تعزز جودة التعليم وتحافظ عليها من خلال التزام الأكاديميين بجودة التعليم.

د. يتوجب على أعضاء هيئة التدريس القيام بخطوات استباقية لتحسين أدائهم الفردي وتحديث مهاراتهم العملية / التقنية وتأهيلها تأهيلاً عالياً من خلال المشاركة في كل من البحوث الأكاديمية والتطبيقية وتحقيق التقدم في تخصصاتهم والإطلاع على وجهات النظر الدولية في مجالات أبحاثهم، والتأكيد

على أن التعليم والبحث مترابطان ويشكلان سلسلة متصلة من النشاط الأكاديمي، ويمكن تعزيز التدريس من خلال البحوث.

هـ. ينبغي أن تتعاون مؤسسات التعليم التقني والمهني العالي مع بعضها البعض في بيئة المنافسة الشديدة في إقامة التحالفات والشراكات الاستراتيجية أما للوصول إلى الموارد الشحيحة أو الوصول إلى أسواق جديدة.

و. بعض عوامل الميزة التنافسية تستحق الإهتمام بها على سبيل الأولوية لقطاع التعليم التقني والمهني العالي في تايوان مثل (مستوى المنافسة، والموارد البشرية)

ز. يجب التأكيد على التعاون بين المؤسسات الصناعية والأكاديميين واستخدام استراتيجيات أكثر توجهها نحو الحياة الوظيفية لوضع نفسها في سوق العمل لتحسين الخبرة العملية لأعضاء هيئة التدريس وتقديم مناهج دراسية أكثر عملية، ومن شأن هذا التعاون أن يسد الفجوة بين العرض والطلب من خلال مساعدة الصناعة في إيجاد المهنيين والطلبة المناسبين لاعدادهم لمهنتهم المستقبلية.

ح. يجب أن تتعاون مؤسسات التعليم الفني والمهني العالي مع الجامعات الأجنبية في مجالات محددة لغرض الحراك الدولي لأعضاء هيئة التدريس، والحراك الدولي للطلاب والإداريين. ويمكن أن يكون الشركاء المحتملين أما جامعات في بلدان آسيوية أخرى مثل الصين وهونغ كونغ وسنغافورة أو الجامعات في الدول الغربية مثل الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وأستراليا.

٤. دراسة: (Roland, Jessica, ٢٠١٤).

بغوان "وفقًا لجودة الخدمة: القوى التنافسية للتعليم العالي في سنغافورة"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثيرات جودة الخدمة في التعليم العالي وكيفية مساهمتها في الأداء العام لمؤسسة التعليم العالي في سنغافورة، ورسم أسس جودة الخدمة في الجامعات وناقش الانقسام والترابط بين تصور العملاء والتوقعات المأمولة استجابة للسياقات الحالية. واستنادًا إلى الإطار الفعلي لمؤسسة التعليم العالي في سنغافورة، من خلال التعرف أيضًا على ثلاثة جوانب رئيسية لمعايير الخدمة: توجه أصحاب المصلحة، تصميم الدورة / التسليم، خدمات الدعم بإعتبارها تطبيقات جودة الخدمات المحتملة في تحسين أوضاع التعليم العالي من خلال عرض خبرة مؤسسة التعليم العالي في سنغافورة، الذي كان السعي بها لتحقيق جودة الخدمة على أساس المبادئ التوجيهية للايزو (٩٠٠٠) لتحقيق إدارة جودة الخدمة والتميز الإداري.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها: -

أ. الأفراد هم قوى التغيير التنافسية التي تساعد على موازنة السياق الفوري لمؤسسات التعليم العالي مع الرؤية الطويلة الأجل وأن توفير جودة الخدمة لا يمكن أن تكون خالية من لمسة العنصر البشري وإهتمامه الشخصي، التي يمثل البداية الحقيقية لتحقيق التميز.

ب. اشراك الناس على جميع المستويات في تنفيذ جودة الخدمات سواءً موظفي الخطوط الأمامية أو الخلفية من مؤسسة التعليم العالي، حيث يكون نظرة كلية شمولية لكيفية تقاطع وتكامل النظم التنظيمية المختلفة من أجل تقديم جودة الخدمة بطرق مجدية.

ج. الدعم الإداري لتوفير سهولة وصول الطلاب إلى مرافق الجامعة في الوقت والمكان المناسبين والتخطيط السليم للاستخدام الفعال للموارد لتعزيز التعلم الذاتي هو شرط أساسي في تحقيق جودة الخدمة الجامعية.

٥. دراسة: (De Haan, ٢٠١٥).

بمعنوان "الميزة التنافسية، ما الذي تعنيه حقا في سياق مؤسسات التعليم العالي؟"

هدفت الدراسة إلى التعرف على المزايا التنافسية التي تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيقها وكيف يمكن للميزة التنافسية أن تتجسد وتتحقق بالفعل في سياق مؤسسات التعليم العالي وأنشطتها.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها: -

أ. أن هناك عدد من العناصر الأساسية في بناء المزايا التنافسية التي تطلبها مؤسسات التعليم العالي وأهمها: -

- جودة التعليم و / أو الأبحاث العلمية.
- السمعة / العلامة التجارية / صورة وجاذبية المؤسسة التعليمية.
- إنشاء بصمة فريدة من نوعها لها ومختلفة عن منافسيها.
- ازدياد نمو أعداد الطلاب في الالتحاق.
- جودة البنية التحتية من مرافق وخدمات.
- وضع المؤسسة في التصنيفات العالمية
- إقامة الشراكات والتعاون الدولي.
- الموقع الجغرافي / البيئة المعيشية المحيطة للموسسة.
- توظيف الأساتذة المرموقين والنشر في المجالات الرائدة عالميًا.
- الاعتماد على إنتاج المعرفة التطبيقية.
- كفاءة وتميز خريجي المؤسسة.

- الحصول على شهادات الجودة والاعتماد.
- ب. يتم تصنيف التعليم في البيئة التنافسية على أنه خدمة قابلة للتسويق على اعتبار أن سوق التعليم هو نفس السوق العادية في أي قطاع أعمال آخر.
- ج. بما أن المنافسة هي محرك السعي لتحقيق ميزة تنافسية فهناك نوعين من المنافسة هما: المنافسة السوقية والمنافسة الأكاديمية. وفي حين تعتبر المنافسة الأكاديمية متجذرة بعمق في طبيعته مؤسسات التعليم العالي، فإن المنافسة السوقية ينظر لها على أنها عنصر مدخل من خلال البيئة الخارجية وتم زرعها في نظام التعليم العالي العام في العقود الأخيرة، ما تعد المنافسة الأكاديمية مفيدة لنوعية التعليم العالي وللتنمية المعرفية للأفراد لأنها نابعة من إرادة الأكاديميين الخاصة للسعي لتحقيق التفوق الأكاديمي، ونابعة من قرار الطلاب أنفسهم للوصول إلى مستوى أعلى في التعلم وذلك على عكس المنافسة السوقية، بل قد يتضرر التعليم العالي إذا أصبحت المنافسة الأكاديمية عرضة للمنافسة في السوق.

٦. دراسة (Christopher, ٢٠١٦)

بعنوان " إدارة الجودة الشاملة كميزة تنافسية في المؤسسات التعليمية العالي "

- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تبني منهجية وفلسفة إدارة الجودة الشاملة كأحد المداخل الإدارية الحديثة لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات التعليمية العالي.
- وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها: -
- أ. تساعد إدارة الجودة الشاملة في توقع الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي من خلال السعي لتحسين الجودة بشكل مستمر وتمكنها من النجاح المنافسة الشديد في هذا المجال.
 - ب. تقلل إدارة الجودة الشاملة من الاضطراب الناجم عن تطبيق التكنولوجيا الجديدة بمؤسسات التعليم العالي.
 - ج. توفر إدارة الجودة الشاملة الدافع الفعال الذي تحتاجه مؤسسات التعليم العالي والذي من شأنه أن يؤدي إلى الإحباط المنتشر والاستفادة من الطاقة الإيجابية لقوة العمل لديها.
 - د. توفر إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي بيئة عمل تعزز أخلاقيات العمل الجيدة والسماح للعاملين بها بالاستغلال الأمثل لكامل إمكاناتهم وطاقاتهم ككوادر بشرية متميزة
٧. دراسة: (Abu naser, Al shobaki, ٢٠١٧).

- بعنوان " دور ممارسة استراتيجيات التميز في التعليم لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالي بكلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات بجامعة الأزهر بغزة كنموذج "

هدفت الدراسة إلى النظر في دور ممارسة استراتيجيات التميز في التعليم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالي بكلية الهندسة وتقنية المعلومات بجامعة الأزهر بغزة كنموذج لتجربتها الفريدة في مجال التميز في التعليم، واستندت الدراسة إلى فرضية مفادها أن وضع استراتيجيات للتميز في التعليم وتنفيذها شرط أساسي وهام لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي وأتبعَت الدراسة منهجية وصفية استكشافية من خلال مراجعة الأدبيات النظرية.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها: -

أ. هناك علاقة قوية بين مستوى ممارسة استراتيجيات التميز في التعليم وتحقيق مؤسسات التعليم العالي للميزة التنافسية المستدامة

ب. التركيز الأكاديمي لعملية تطوير مهارات العاملين وخاصة الأكاديميين في الجامعة يساعد على تميز الطلاب وزيادة معدل التوظيف لهم بعد التخرج.

ج. وجود الاتساق في جهود التنمية وتحسين الجودة على جميع المستويات الثلاثة (الطالب والموظف والجامعة) يساهم في تفوق وتفرد كليات الجامعة

التعليق على الدراسات السابقة: -

من خلال الإطلاع على الدراسات العربية والأجنبية السابقة تبين ما يلي: -

١- هناك توجه إيجابي إلى ضرورة وجود مزايا تنافسية للجامعة تؤكد تفردا وتضمن استمرار ذكرها وبقائها على المستويين المحلي والعالمي.

٢- عبرت الدراسات العربية والأجنبية السابقة عن عدة مداخل مختلفة لتحقيق الميزة التنافسية في عدة جامعات مختلفة.

٣- تحقيق الميزة التنافسية للجامعات ترتبط بتوافر الكوادر البشرية المؤهلة بأعلى مستوى وأيضاً مجموعة فائقة من الإمكانيات والموارد المادية.

وتتمثل أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في تناولها لمفهوم الميزة التنافسية في الجامعات ومداخلها بها والتأكيد على ضرورة امتلاك الجامعة لمزايا تنافسية من خلال وظائفها التعليمية والبحثية والمجتمعية.

وتختلف الدراسة الحالية والدراسات السابقة في عدة نقاط مثل: عينة الدراسة وتوقيتها الزمني وبعض الموضوعات المطروحة بالدراسة الحالية، كما أنها تهدف إلى تقديم تصور مقترح لمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة تحديداً ووفقاً لرؤيتها وأهدافها.

كما تمثلت أوجه الاستفادة في الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في: تحديد وتدعيم وجود المشكلة البحثية، وصياغة الإطار النظري بها، تحديد منهج البحث، تصميم أداة الدراسة وهي الاستبانة وتكوين محاورها. **إجراءات الدراسة: -**

- تمت إجراءات الدراسة على النحو التالي: -
- إعداد إطار نظري يوضح المحاور الآتية:
 - الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية بالجامعات ومتطلبات ومداخل تحقيقها بها.
 - الإطار المفاهيمي للجامعات عالمية المستوى.
 - عرض بعض الخبرات العالمية في مجال تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات.
- تم إعداد دراسة ميدانية وأداتها الاستبانة وتم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة لمعرفة الواقع الحالي لمدى وجود متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعة في ضوء وظائفها وأيضًا أهمية توافر تلك المتطلبات لتحقيقها بالإضافة إلى التعرف على المعوقات التي قد تحول دون تحقيق المزايا التنافسية لجامعة المنصورة.
- محاولة التوصل إلى تصور مقترح لزيادة فرصة جامعة المنصورة على فرصة تحقيق ميزة التنافسية لها **خاتمة:.**

بعد تناول الفصل الأول للإطار العام للدراسة من حيث مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها وأهميتها وأهم مصطلحاتها، وأهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتعليق عليها، سنتناول في الفصل الثاني الأسس والمنطلقات النظرية للميزة التنافسية للجامعات.

الفصل الثانى

الإطار الفكرى للميزة التنافسية

في الجامعات

- ◀ تمهيد.
- ◀ مفهوم الميزة التنافسية.
- ◀ أبعاد الميزة التنافسية.
- ◀ مصادر الميزة التنافسية.
- ◀ محددات الميزة التنافسية.
- ◀ إستراتيجيات الميزة التنافسية.
- ◀ مؤشرات قياس التنافسية.
- ◀ الميزة التنافسية في الجامعات.
- ◀ مبررات الميزة التنافسية في الجامعات.
- ◀ خصائص الميزة التنافسية للجامعات.
- ◀ متطلبات الميزة التنافسية في الجامعات.
- ◀ مداخل تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات.
- ◀ خاتمة

الفصل الثاني الإطار الفكري للميزة التنافسية في الجامعات

تمهيد:

لقد حدثت تطورات تكنولوجية، واجتماعية كبيرة في العشرين سنة الأخيرة لم يكن من الممكن توقعها نتيجة ظهور العولمة وزيادة ونمو التكنولوجيا وثورة المعلومات وسرعة التطور والابتكار وظهور منتجات جديدة متنوعة وتعدد الخيارات أمام المستهلكين، وتحسين جودة المنتجات، والخدمات، وثورة الجودة الشاملة، وضغوط المنافسة والتطوير والابتكار في مجالات وأعمال الإنتاج وتقديم الخدمات وإعادة الهندسة ومقارنة المنتجات والخدمات المؤداه بأفضل مثل لها وزيادة الاستجابة لرغبات العملاء.

ولقد كانت لهذه المتغيرات آثار كبيرة على المنظمات وتحولها إلى منظمات المعرفة والعقول وليس منظمات المنتجات والأعمال التقليدية الروتينية وأصبح البحث عن تطوير المنتجات والخدمات المقدمة وإدخال وتحقيق المزايا التنافسية من أولى المهمات في سياسات وأنشطة المنظمات وأساس تحقيق أهدافها الرئيسية لإمكان المنافسة مع المؤسسات والمنظمات المحلية والخارجية، ومن ثم أصبح من أهم وظائف المنظمات تعديل استراتيجياتها وسياساتها وتوجيه استثماراتها لرفع قدراتها وزيادة مهارات الأفراد المعرفية ومستوياتها وتنمية مهارات الابتكار وذلك على أكبر نطاق ممكن وعمل التغييرات التنظيمية والهيكلية في الأدوار والمسئوليات والعلاقات، كل ذلك بهدف الإرتقاء بالأعمال الإنتاجية والتوصل إلى أعلى مستويات الأداء والإنتاجية المرتفعة، باختصار يمكن القول بأن نجاح منظمة المستقبل يعتمد أولاً وأخيراً على المنافسة والاستحواذ على أسواق المستقبل. (فؤاد القاضى، ٢٠١١، ١١)

ولذلك تسعى المنظمات بشكل فعال لأن تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير بل تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية، ومن أجل ملاقة ذلك ولتحقيق أهدافها المطلوبة فإنه يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها ومن خلالها عن تفردا عن غيرها من المنظمات الأخرى في ذات الخدمة أو المنتج، وهذا الأمر يتطلب أن تعرف المنظمة قواعد التنافس القائمة في السوق وكيف يمكن أن تلعب الأدوار لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم.

لذلك تُعد الميزة التنافسية هدفاً رئيساً لجميع المنظمات على اختلافها تسعى إلى تحقيقه بهدف الديمومة والاستمرار في سوق يتسم بالتغيير والتطوير المتسارع والمستمر، وفي ظل المنافسة الناتجة عن انفتاح السوق العالمي لجميع المنتجات من كافة الدول، الأمر الذي جعل المنظمات تتسابق فيما بينها لإيجاد وتكوين ميزة

تنافسية تتميز بها عن نظيراتها من المنظمات المشابهة سواءً أكان ذلك على المستوى المحلي أم الدولي. (شادي حميدات، ٢٠١٤، ٢٦٤)

فالميزة التنافسية تركز على تلبية حاجات المستهلك من حيث النوعية والجودة من خلال استخدام عوامل إنتاج متطورة ومدربة تميز المنظمة وتجعلها تفرض نفسها في الأسواق العالمية.

وفى هذا الفصل تم تناول عرضًا نظريًا للميزة التنافسية من حيث (المفهوم - الأبعاد - المصادر - المحددات - الاستراتيجيات - مؤشرات القياس) والميزة التنافسية في الجامعات ومبرراتها وخصائصها ومتطلبات توافرها ومداخل تحقيقها بها.

مفهوم الميزة التنافسية: Competitive Advantage concept

طُرح مفهوم الميزة التنافسية بتسميات متعددة من أبرزها القدرة التنافسية، التفوق التنافسي، وتشير إلى الكيفية التي تستطيع المنظمة أن تميز نفسها على منافسيها وتحقق التفوق، وأن إدراك واكتشاف المنظمات للطرق الجديدة للمنافسة في موقع السوق يعزز من تطور الميزة التنافسية التي تقع في قلب الاستراتيجية التنافسية، وأن تطورها يتطلب اختيار الاستراتيجية المناسبة، ومن ثم تحقيق النجاح والأهداف المرجوة. (فؤاد القاضى، ٢٠١٢، ١٨)

وبرز مفهوم الميزة التنافسية بشكل واضح في مطلع الثمانينات حين قدم (بورتر) مفهوم الاستراتيجيات التنافسية بين منظمات الأعمال وأشار إلى أن العامل الأهم والمحدد لنجاح منظمات الأعمال هو الموقف التنافسي لها، حيث عرفها بأنها "الطرق الجديدة التي تكتشفها المؤسسة والتي تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، بحيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيًا، أي بمعنى آخر إحداث عملية ابداع في المؤسسة بمفهوم أوسع" معتمدًا على تحليل الصناعة وتحليل القيمة في القطاع الصناعي (Porter, 1995, 48)

وتُعد الميزة التنافسية هي المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات المنافسة. وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو إمتلاك موارد بشرية مؤهلة. (ثابت إدريس، جمال الدين المرسي، ٢٠٠٢، ١٥)

هذا وقد تعددت تعريفات الميزة التنافسية ومنها أن "الميزة التنافسية هي عنصر تفوق المنظمة التي يتم تحقيقها في حال إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس". (نبيل خليل، ١٩٩٨، ٣٩)

كما عُرفت التنافسية بأنها "الجهود والإجراءات والإبتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر إتساعاً في الأسواق التي تهتم بها". (على السلمي، ٢٠٠١، ١٠١)

وتعرف أيضًا بأنها قدرة المؤسسة على ايجاد قيمة لزيائنها من خلال إستراتيجية تنافسية ذكية وفعالة تؤكد تميزها وإختلافها عن منافسيها ويُمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار. (جمال عبد السميع، ٢٠١٠، ١٩٣)

كم أنها تُعرف أيضًا بأنها التخطيط الإستراتيجي الذي يهدف إلى تحقيق التميز والإبداع والكفاءة والفاعلية والإقتصاد والتنمية المستدامة). (ايمان سليم وآخرون، ٢٠١١، ٧٧)

كما توصف الميزة التنافسية بأنها هدف تسعى المنظمة إلى تحقيقه بشكل يميزها عن غيرها من المنظمات ويصعب تقليدها أما بطريقة تقديم الخدمة أو بشكل المنتج أو من ناحية السعر أو بكل ذلك معًا، وقدرة المنظمة على إختيار الطريقة التي تحقق فيها ميزتها التنافسية والتي تنبع من تحليلها لبيئتها الداخلية والخارجية وتحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها من أجل الدخول في المنافسة. (على الخالدي، ٢٠١٣، ٣٤)

وتعد الميزة التنافسية "نتاج لسعي المنظمة وإستعمالها لممتلكاتها، وقدرتها على الابتكار والتطوير، وإيجادها للبدل واكتشافها للجديد، وتستمد الميزة التنافسية أهميتها من كونها أهم المتطلبات اللازم توفيرها خلال المرحلة القادمة استعدادًا لمرحلة لاحقة، وتتحقق الميزة التنافسية إذا كان المنتج مختلفًا عن الآخرين واستخدام استراتيجية التمايز، والنجاح يكون بتحقيق الأرباح للقدرة على حماية التمايز من التقليد كي يستمر هذا النجاح". (أسامة أحمد، منال سعيد، ٢٠١٥، ٦٧٠)

كما أنها تلك السمات التي تمتلكها المنظمة بناءً على خبرتها الواسعة، والتي تبحث في تفوقها عن غيرها من المنافسين في الموارد والأسعار والخدمات وكذلك إمتلاك المورد البشري ذو الكفايات والمهارات والمعارف التي تساعدها على تحقيق التميز والتفرد عن غيرها من المنافسين. (رحاب سيد، ٢٠١٦، ٣٢)

وهناك العديد من الأدبيات الأجنبية التي قدمت تعريفات متنوعة لمفهوم الميزة التنافسية منها: أنها نظام تتوافر فيه الميزة التي تفوق مايتوفر لدى المنافسين، وأن الفكرة تتميز في القيمة التي خلفها لتزويد العميل وبطريقة كفوءة. (Heizer , Render, ٢٠٠١, ٤٣)

وهي مجموعة العوامل الرئيسية لتحقيق القدرة التنافسية للمنظمة، وهي كفاءة إدارة الموارد البشرية، وإدارة الابتكار والإبداع، مما يزيد من القدرة التنافسية للمنظمة. (Jones & Tilley, ٢٠٠٣, ١٥)

كما أنها الخواص الفردية للمنتج/ الخدمة التي تعطي من خلالها المنظمة موقف تنافسي قوى تتميز به عن منافسيها. (Halcro, ٢٠٠٨, ٣٤٢)

وتعنى أيضاً القدرة على البقاء في قمة المنافسة الحالية والمحتملة (Wen-Cheng Wang, Chien-) (Hung Lin, Ying-Chien Chu., ٢٠١١, ١٠٤)

كما أنها تلك الوسائل الفريدة الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها الشركة والتي لا يمكن تكرارها أو نسخها من قبل المنافسين في المدى القصير. (Kavaliauskiena, Vasiliauskasb , Zinkevičiūtėb,) (٢٠١٤, ٣٥٤)

وهي قدرة المنظمة على توفير تمايز المنتجات و/ أو الخدمات والأداء المالي في السوق المتنافسة على مدى فترة طويلة من الزمن. (Weierbach, ٢٠١٥, ١٢)

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها تحقيق المنظمة لعنصرى التفرد والتميز في تقديم خدماتها ومنتجاتها بشكل يحفظ لها بقائها في مواجهة المنظمات المماثلة لها.

أبعاد الميزة التنافسية: Competitive Advantage Dimensions

إتفقت العديد من الأدبيات على أن أبعاد الميزة التنافسية هي (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع أو الابتكار) والتي يمكن توضيحها كما يلي: -

١. التكلفة: Cost

التكلفة بوصفها أداة تنافسية تعنى تكييف العمليات الإنتاجية لتقليل أو إلغاء النشاطات التي لا تحقق القيمة المضافة، وبالتالي تخفيض تكاليف رأس المال وتكلفة العمل وتكلفة المنتج وتكاليف التشغيل والمخزون والنقل والمناولة وتقليل حالات فقدان والضياح ونسب المعيب. (مؤيد الفضل، إنعام غدير، ٢٠١٢، ٢٤٣)

كما أن تخفيض التكلفة تعنى تصميم وتصنيع وتسويق منتجات وخدمات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها مما يمكنها من تحقيق أرباح أعلى، وبالتالي قيام المنظمة بتخفيض تكلفة المنتج أو الخدمة مع المحافظة على مستوى الجودة. (عبد الله الزهراني، ٢٠١٢، ١٤٣)

٢. الجودة: Quality

هي أن تتمكن المؤسسة من تقديم منتجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها تلقى رضا المستهلك (جودة عالية، خدمة ما بعد البيع). فيتطلب من المؤسسة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة حلقة القيمة واستغلال الكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية العالية وإنتهاج طرق توسع فعالة وسياسات

ترويجية تمكنها من زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، فهي قدرة المنظمة على تقديم نوعية المنتجات والأداء العالي التي تخلق قيمة مضافة للعملاء. (كامل الحواجرة، ٢٠١٣، ٧٧٤)

ومن هنا كان لزاما على الجامعات أن تنتهج الطرق الأمثل لتقديم الخدمات المتميزة والمخرجات التعليمية التي تلبى متطلبات المجتمع واماله.

٣. المرونة: Flexibility

وهي الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلائم حاجات العملاء المتجددة وبالتالي هي أساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فالمرونة هنا تكمن في قدرة المؤسسة على تغيير أداء العمليات من خلال طرق مغايرة وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء تلك العمليات، فالمستفيد يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي، مرونة العمليات في تقديم منتجات جديدة أو معدلة، أو مرونة العمليات في إنتاج مزيج من المنتجات، أو مرونة التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات أو مرونة التسليم والتشهير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات. (محمد عساف، ٢٠١٥، ٣١)

وهذا يتطلب من الجامعات أن تواكب التحديات والمتغيرات المتجددة، وإجراء التعديلات المستمرة في خططها وإستراتيجياتها وفقاً لمتطلبات المجتمع المحلي والعالمي والظروف البيئية التنافسية المحيطة، مما يساعدها على التطوير المستمر وفقاً لاحتياجات السوق التنافسي في التعليم.

٤. الإبداع والابتكار: Creativity or innovation

إن مدى تحقيق الميزة التنافسية يرتبط بمستوى الإبداع المتحقق في خلقها وتطبيقها في الواقع العملي للمنظمة. وهذا يعني بأن تحقيق الميزة التنافسية لا يمكن أن تكون وتستمر دون أن يكون هنالك إبداع فكري متوافق مع الإمكانيات المتاحة في التطبيق والتمايز بها عن الآخرين، وبدون ذلك لا معنى للميزة التنافسية لأنها ستكون نسخ لأفكار مماثلة تم تقليدها من قبل الآخرين وبالتالي تنتهي هذه الميزة التنافسية. (ثامر البكري، خالد حمدان، ٢٠١٣، ١٠)

٥. الاستمرارية: Continuity

قد كشفت الطبيعة المتغيرة للمحيط التنافسي لمنظمات الأعمال عن حقيقة ظاهرة وهي أن المزايا التنافسية مهما كانت طبيعتها وأهميتها تتعرض للزوال وتعويضها بمزايا أكثر تطوراً فلذلك ظهر بما يسمى بالميزة التنافسية المستدامة Sustainable competitive advantage والتي تعتبر نموذج متطور من الميزة التنافسية بما

تتضمنه من أسباب استمرارية الميزة التنافسية لأطول فترة ممكنه، حيث أنها تعبر عن المزايا الجديدة التي تكتسبها المؤسسة للاستمرار في تقدمها في مركزها التنافسي مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها، فهي القدرة على توليد عوائد أعلى من العادية بالنسبة للمنافسين. (Ployhart, ٢٠١٢, ٦٧)

٦. التميز (التفرد): Uniqueness

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضًا من خلال تقديم السلعة أو الخدمة التي لا يستطيع المنافسون تقليدها. (طارق هلال، ٢٠١٤، ١٤٣)

مصادر الميزة التنافسية: Sources of Competitive Advantage

هناك عدة تصنيفات مختلفة لمصادر الميزة التنافسية في المؤسسات فتم تصنيفها إلى: (محمد أحمد، ٢٠١٥، ١٤١)

١. المصادر الداخلية: والمرتبطة بـموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة، مثل العوامل الأساسية للإنتاج والموارد، وقد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير، والإبداع والمعرفة، والقدرات التكنولوجية.

٢. المصادر الخارجية: وتتشكل من مستجدات البيئة المحيطة الخارجية وتغيرها، مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة في تحقيق التميز، كظروف العرض والطلب على الخدمات المستجدة وتطويرها وأيضًا الموارد البشرية المؤهلة.

كما أتفق كلا من (إبراهيم الزهيري، ٢٠١٢، ٤٠) و(محمد خاطر، ٢٠١٥، ٢٤٦) على أن مصادر الميزة التنافسية يمكن تصنيفها إلى مصدرين وهما:

- التفكير الإستراتيجي لبناء الميزة التنافسية: وهي اعتماد المؤسسة على إحدى الاستراتيجيات العامة للتنافس (التكلفة - التميز - التركيز) ويقصد بالتفكير الاستراتيجي هو التفكير الإيجابي للمؤسسة الذي يضمن لها الاستمرارية والتفوق لجذب الفرص ومواجهة التحديات والتهديدات التي تواجهها.
- الموارد كأساس لبناء الميزة التنافسية: من الضروري وجود الموارد والكفاءات العلمية لضمان نجاح استراتيجية التنافس واستمرار البحث والتطوير وتجديد الطاقات المعرفية المبدعة والمعلومات التقنية بالمؤسسة والمحصل عليها من البرامج التعليمية في الجامعات.

وأُتفق كلاً من (دينا بزادوغ، ٢٠١٥، ٢٥) و(أسامة أحمد، ٢٠١٥، ٦٧٣) أن مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات هي:

١. **الموارد المادية:** وهو الحصول على التمويل لاحتياجاتها وإنتاج سلع وخدمات بتكلفة أقل عن غيرها وإمكانية المؤسسة الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج من وسائل تكنولوجيا ومعدات والاستثمار الأمثل للموارد المادية المتاحة لتقديم خدمة أو منتج مميز ومختلف عن الآخرين.
٢. **الموارد البشرية:** وهو إمتلاك المؤسسة للمقدرات والكفاءات البشرية المؤهلة والمتفردة والتي تمتلك المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق التفرد للمؤسسة وتميزها فهي من أهم المصادر غير الملموسة لإيجاد وتطبيق التكنولوجيا، غير أنها عنصر غير قابل للمحاكاة أو التقليد من قبل المنافسين لذا فهو من أولويات تحقيق الميزة التنافسية.
٣. **الإمكانات التنظيمية:** وهي الاتجاهات الادارية الحديثة والمتطورة في إدارة الأفراد الموجودين من أجل مقابلة إحتياج العملاء.

محددات الميزة التنافسية: Competitive Advantage Determinants

وهي محددات قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية وهي عبارة عن: (عثمان الصالح، ٢٠١٢، ٧٣)

١. **حجم الميزة التنافسية:** -
هناك علاقة طردية بين حجم الميزة وكبر المجهود فكلما كان حجم الميزة أكبر كلما تطلب ذلك مجهود أكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها.
 ٢. **نطاق التنافس:** -
النطاق هو مدى إتساع إنتشار الأنشطة والمنتجات وعمليات المنظمة بهدف تحقيق المزايا التنافسية. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس يمكن أن تؤثر في الميزة التنافسية: (لما الغصين، ٢٠١٤، ٨٧)
 - **نطاق القطاع السوقي:** ويعبر عن تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم.
 - **النطاق الرأسي:** يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها الداخلية والخارجية ومدى تكاملها مقارنة بالمنافسين
 - **النطاق الجغرافي:** . يعبر عن النطاق الجغرافي لأنشطة وخدمات ومنتجات المؤسسة
 - **نطاق الصناعة:** . يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تغطيها المؤسسة
- وبناء على ذلك فإن محددات الميزة التنافسية للمؤسسة الجامعية هي: (محمد عبد العزيز، ٢٠١٥، ٢٤٨)
- **حجم الميزة التنافسية بالجامعة:** أن الميزة التنافسية بالجامعة تتحقق بتحقيق الاستمرارية والمحافظة على ميزة التكلفة الأقل مع الخدمات الأعلى، أو تمييز المخرجات في مواجهة الجامعات المنافسة،

وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر تطلبت جهوداً أكبر من الجامعات المنافسة الأخرى لتقليدها أو صنع ميزة أكبر تغطي أثرها.

- نطاق التنافس أو السوق المستهدف: أن توسيع نطاق النشاط التعليمي يمكن أن يحقق توفير في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة، ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى البعيد وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية.

استراتيجيات الميزة التنافسية: Competitive Advantage Strategies.

إتفق كلاً من (سيما غالب، ٢٠١٤، ٨) و(آمال قشطة، ٢٠١٥، ٣٩) على أن هناك ثلاث استراتيجيات للميزة التنافسية وهي: .

(١) إستراتيجية التمايز **Differentiation Strategy**: وتعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجاً متميزاً وفريداً وخدمات على مستوى عالٍ من الأداء والتطور.

(٢) إستراتيجية قيادة التكلفة **Cost Leadership Strategy**: وتعني قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، وبالتالي تحقيق عائد أكبر مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الجودة.

(٣) إستراتيجية التركيز **Strategy Focus**: من خلال توجيه جهود المؤسسة لتكون أكثر كفاءة لخدمة قطاع معين من العملاء وتحديد أهداف سوقية معينة للتركيز عليها وتحقيق الريادة فيها. وهي تختص بتقديم مزيج سلعي ضيق من حيث الاتساع ولكنه يتصف بالعمق، حيث يتيح مدى واسع من الخيارات أمام القطاع السوقى المستهدف، والاعتماد على الفهم الدقيق لحاجات وخصائص المستهلكين فيها والعمل على إشباعها.

مؤشرات قياس التنافسية: Competitive measurable indicators .

أتفق كلاً من (فرج حراحشة، ٢٠١٢، ٥٢) و(خونى رايح، فرحاتى لويزة، ٢٠١٦، ١٧٢) إلى أن أكثر المؤشرات المستخدمة للتعبير عن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية هي مؤشرات الربحية، التكلفة، الحصة السوقية، النمو السنوي للمبيعات (الإنتاجية)، وذلك نظراً لكون هذه المؤشرات تتميز بمزايا مثل توفر البيانات اللازمة لحسابها، سهولة الحصول على هذه البيانات، كما أنها مؤشرات كمية، وليست وصفية مثل رضا المستهلك، مما يسهل قياسها بدقة وهذه المؤشرات هي: -

- **مؤشر الربحية**: تتمثل في الأرباح التي يحصل عليها المساهمون في المنظمة وتعنى:
- ✓ ربحية المنظمة فيما يتعلق براس المال الذي يقدمه ملاك تلك المنظمة للمساهمين في المنظمة

- ✓ عائد رأس المال ويعنى بالمعلومات عن أداء المنظمة مع التركيز على كفاءة استخدام رأس المال في الوصول إلى المنتجات أو الخدمات.
- **التكلفة:** تكلفة صنع المنتجات والخدمات مقارنة بالمنافسين.
- **الإنتاجية:** النسبة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في تحقيقها وتقصد الفاعلية في تحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية.
- **الحصة السوقية:** وتشير إلى نصيب المنظمة من مبيعات السوق الذي يظهر مدى تواجدتها في السوق وتحقيقها لأهداف النمو والإستمرار.
- **تطور صورة المنظمة:** أن اكتساب المنظمات الصورة الذهنية الإيجابية عند المجتمع توفر لهذه المنظمات مزايا منها: (مزهر العانى و شوقى جواد، ٢٠١٤، ٣٠)
- ✓ مساعدة المنظمة في اجتذاب أفضل العناصر للعمل بها.
- ✓ تدعيم علاقة المنظمة مع عملائها الداخلية والخارجية.
- ✓ إقناع الحكومة والسلطات والمجتمع ككل بأهمية الدور الاجتماعي للمؤسسة في خدمة المجتمع.
- ✓ تنمية استعداد الجماهير للتريث قبل إصدار الحكم على المنظمة في أوقات الأزمات.
- ✓ تدعيم العلاقات الطيبة للمؤسسة مع الجهات التشريعية والتنفيذية في الدولة.
- ✓ المساعدة في إقناع الهيئات المالية باستثمار أموالها في المنظمة.

الميزة التنافسية في الجامعات: Competitive advantage in universities

يُنظر لمؤسسات التعليم العالى باعتبارهاً محوراً رئيسياً في تلبية إحتياجات المجتمع والوفاء بمتطلبات التنمية المستدامة في ظل المتغيرات العالمية المتلاحقة ، والتي أدت إلى إنفتاح مجتمعات العالم بعضها على البعض، وقد أدى هذا الانفتاح إلى سعى مؤسسات التعليم العالى لتحسين وتجويد مخرجاتها للمنافسة والتميز حيث أنها تعمل في بيئة تتسم بالتطور المتصاعد للمتغيرات البيئية السريعة كالعولمة والمنافسة في تقديم خدمات متطورة وهو الأمر الذي أدى إلى ايجاد تحديات ومتطلبات جديدة سواءً كانت خدمية أو إنتاجية ومن ثم استخدام الجامعات لجميع مواردها كأدوات لتحقيق الميزة التنافسية، ومن هنا يتضح أن التعليم الجامعي هو الأكثر أهمية الآن بالنسبة للفرد أو للقدرة التنافسية الوطنية، ففي الوقت الذي تختلف فيها الضغوط عبر مجموعات أصحاب المصلحة، فإن قادة الكليات والجامعات وصانعي السياسات العامة والطلاب وأسرهم يسعون إلى إيجاد طرق جديدة لتوفير الحصول على تعليم جامعي ذو جودة وتميز عالمي.

كما أن التنافسية من المفاهيم الحديثة التي بدأت تظهر وتستخدم في المؤسسات التعليمية في السنوات الاخيرة وخاصة بعد حصول العديد من الكليات والجامعات على الاعتراف والاعتماد الأكاديمي سواءً من

مؤسسات محلية أو عالمية، وتكمن أهمية التنافسية في تحقيق الاستعادة القصوى من كل الإمكانيات المتوفرة داخل المؤسسات التعليمية، بهدف الوصول إلى أفضل المخرجات التي تتناسب مع متطلبات معايير الجودة العالمية، وكذلك احتياجات ومتطلبات سوق العمل. (بدر العتيبي، ٢٠١٤، ٢٠٠)

وبالتالي فإن التعليم العالي مصدر مهم للتنافسية الوطنية بسبب دوره في التحسّن الصناعي وتوليد القيمة المضافة، فلكي يكون الاقتصاد إنتاجياً تنافسياً لابد من وجود نظام تعليم عال قوي وفعال يتميز بالجودة والوصول المتساوي بهدف بناء قاعدة رأس مال بشري متميز يسعى إلى الازدهار الوطنى. (منى البرادعى، ٢٠٠٩، ١٧٦،

ومن هنا أصبحت مؤسسات التعليم العالي ملزمة بممارسة مزايا تنافسية كالبحث عن التفرد والتفوق عن المؤسسات الأخرى، وهذا يحتاج إلى التغيير في فلسفة ورؤية التعليم العالى التي لم تعد بعيدة عن الصعوبات والتغيرات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية ففى الوقت الذي ترى فيه المؤسسات الأكاديمية أنها ذات طبيعة مختلفة يمكنها أن تبعتها عن طبيعة مؤسسات الأعمال وتأثيرات السوق والمنافسة وأنها المكان الذي يوفر العلم والمعرفة اللازمين لمواجهة مثل تلك الصعوبات والتغيرات يتحتم عليها البحث عن سبل جديدة لتلبية تطلعات سوق العمل المستقبلى ومواجهة المشاكل التي قد تنشأ عن التغيرات المفاجئة، كما أن الميزة التنافسية تشير إلى كل مؤسسة تعليم عالٍ كوحدة منفصلة، ويمكن النظر إليها من خلال التيار المهني في التعليم العالى وقوى العولمة اللذان جعلتا الجامعة متجهة نحو السوق وفق النظرية الاقتصادية . (يوسف السوسى، ٢٠١٥، ٣١،

إن الميزة التنافسية في الجامعة هي مجموعة المتغيرات المتعلقة بالابتكار والتجديد وجودة التخطيط والاهتمام بالعنصر البشرى والتكنولوجيا و تقديم قيم إضافية للطلاب مثل الخدمة المناسبة والاستجابة لحاجات الطلبة وغيرها والتي تكسب الجامعة القدرة على مواجهة حدة المنافسة مع غيرها من الجامعات. (مروان الدهار، ٢٠٠٦، ٩٥،

كما عرف (محمود الوادى، على الزعبي، ٢٠١١، ٦٤) الميزة التنافسية بالجامعة على أنها قدرتها على تحقيق تفوق سوقى على الجامعات المنافسة لها.

و أوضح (سمير القطب، ٢٠٠٨، ٣٧) أن فلسفة التميز في التعليم الجامعي هو " نشاط عقلي نقدي استشراف منظم يهدف إلى تحليل منظومة التعليم الجامعي ونقدها وإعادة تنظيمها لتحقيق الاتساق والانسجام فيما بينها وابرار أوجه التميز فيها، وذلك وفق رؤى ومعايير مستقاة من تجارب وخبرات ومعايير عالمية".

وعرف (أحمد ابراهيم، ٢٠٠٩، ٤١٢) التنافسية في التعليم الجامعي بأنها قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عاليه الجودة مما ينعكس ايجابيا على مستوى خريجها واعضاء هيئة التدريس بها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي نفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها

ومن ثم التعاون معها، وزيادة التحاق الطلاب بها وهكذا تتحقق الغاية المنشودة بحيث تصبح الجامعة في خدمة المجتمع، والمجتمع في خدمة الجامعة.

فالميزة التنافسية للجامعة تعنى بأنها الكيفية التي تستطيع بها الجامعة أن تميز نفسها عن أقرانها ومنافسيها من الجامعات الأخرى وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم من خلال مجموعة من المهارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات التي تستطيع إدارة الجامعة تنسيقها واستثمارها لخلق قيم ومنافع للمستفيدين أعلى مما يحققه المنافسين، والسرعة في التجديد بحيث يصعب تقليدها وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين الجامعة ومنافسيها. (محمد ويح، ٢٠١٣، ٢١،)

كما عرف (أحمد عيداروس، ٢٠١٥، ٨٩) الميزة التنافسية الجامعية على أنها الأطر التنافسية بالجامعات المصرية التي تستطيع التخليق الأمثل لتجويد الفعاليات المؤسسية، بما يحقق تجسيد التميز الجامعي عن نظائرها من خلال تبني استراتيجيات وسياسات ابتكارية تحقق لها استقطاب الكفاءات من الهيئات التدريسية والطلابية والادارية ووطنيا ودوليا.

وبذلك فإن قدرة الجامعة على تحقيق ميزة تنافسية ترتكز على شقين أساسين هما: (عثمان الصالح، ٢٠١٢،

٨٢،

الأول: قدرة التميز على الجامعات المنافسة في مجالات حيوية مثل البرامج الدراسية وخصائص أعضاء هيئة التدريس وتقنيات وواعية المعلومات والتجهيزات المادية والبحثية ونمط الإدارة ونظم الجودة وابتكار نظم وبرامج تأهيل وتدريب جديدة تتواءم مع المستجدات البيئية.

الثاني: قدرة الجامعة على جذب واستقطاب الطلاب والدعم والتمويل من السوق المحلية والخارجية ونجاح الشق الثاني متوقف على نجاح الشق الأول.

وأصبحت المنافسة أكثر حدة مما كانت عليه في العشرين عاماً الاخيرة لاسيما على الساحة المحلية، فبعد أن كان التنافس بين الجامعات قاصراً على العالم المتقدم، دخلت المنافسة على الساحة المحلية فأصبحت أبعاد التنافس بين الجامعات في القرن الحادي والعشرين اليوم قائمة بين: . (أحمد مصطفى، ٢٠٠٣، ١٢٥)

١. الجامعات الخاصة المحلية.

٢. الجامعات الخاصة المحلية وجامعات قادمة من وراء البحار.

٣. الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة وهو سباق تنافسي تدرجه بوعي - الجامعات الخاصة، وتسعى للفوز فيه من خلال زيادة حصتها السوقية في سوق التعليم العالي.

٤. الجامعات الأجنبية التي أتت لتستثمر أموالها ولتقييم مبانيتها وتمارس خدماتها محليا، أو تلك التي تنشئ برامج مشتركة مع جامعات خاصة محلية، أو التي تستقطب طلاباً وطالبات من الداخل للسفر للالتحاق بها، أو للدراسة عن بعد (إلكترونياً).

ويُقصد بتنافسية الخدمات التعليمية في التعليم العالي هو مدى توافر كمية ونوعية الخدمات التعليمية المقدمة للأفراد بالإضافة إلى الترابط مع سوق العمل ويتم قياس ذلك عن طريق معدلات الالتحاق (بعكس الجانب الكمي) وتقييم مجتمع الأعمال لمخرجات التعليم العالي بالإضافة إلى جودة الإدارة المؤسسية ومدى توافر الخدمات المتخصصة بداخل المؤسسة (خدمات البحث العالمي والتدريب). (صابر عبد الرحمن، ٢٠١٢، ١٠٩،

في حين أكد (Bistra Boeva, ٢٠٠٧, ١٤٩) أن تنافسية الخدمات التعليمية هي مدى مساهمة الخدمات التعليمية في تنمية المستوى التنافسي للاقتصاد ككل، وبالتالي كلما زاد مستوى تنافسية الخدمات التعليمية، كلما كان له تأثيراً محفزاً لزيادة تنافسية الاقتصاد القومي للدولة، ويمكن اعتبار الطلب الأجنبي على الخدمات التعليمية كمؤشر للتنافسية، فكلما زاد الطلب الأجنبي على الخدمات التعليمية، فيعد ذلك مؤشراً لزيادة تنافسية الخدمات التعليمية.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الميزة التنافسية في الجامعات بأنها (قدرة الجامعة على تقديم خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية على مستوى عالٍ من الجودة مما يكسب خريجها وأعضاء التدريس بها مزايا تنافسية في سوق العمل مما يعكس تقدمها في التحاق الطلاب بها والوصول إلى مستوى يمكنها لأن تكون جامعة من الطراز العالمي).

مبررات الميزة التنافسية للجامعات: .

Justifications competitive advantage for universities

إن التزايد المستمر في دور الجامعات في القرن الحادي والعشرين وسعيها الدؤوب للتقدم ومواكبة التطور والنمو زاد من مسؤولياتها واهتماماتها، مما أفرز عن نظرة شاملة شكلت أولويات جديدة للمرحلة المقبلة، خاصة فيما يجتاح العالم من تحولات كبيرة تؤثر بشكل مباشر على الجامعات ومسار عملها الاستراتيجي مثل العولمة والتطورات والتقنيات التكنولوجية والثورة المعرفية المعلوماتية، كل ذلك وأكثر أوجد تحديات كبيرة أمام الجامعات، والزمها مواكبة التطور وإحداث التغيير الفعال في عملها المؤسسي على كافة مستوياته وتحقيق الاستثمار النوعي في تنمية المورد البشري والذي يعد حجر الزاوية في عملية تطور المؤسسة برمتها لأجل تحقيق الكفاءة والفاعلية والسرعة في الأداء والانجاز والوصول إلى الجودة المطلوبة تحقيقاً للميزة التنافسية في إطار السياق العالمي المتغير.

وبالتالي لقد أصبح التوجه نحو تحقيق الجودة والتميز في الجامعات أمراً لا بد منه كون الجامعات عبر العالم تواجه حالة تنافسية شديدة، وما يعقد الأمور هو أننا نعيش في عالم متغير و متقلب على كافة الأصعدة

السياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية وغيرها، مما دفع المؤسسات الأكاديمية إلى التفكير في إستراتيجيات تعزز من قدراتها التنافسية وتضمن لها إستمرارية التميز. (ماجد الفراء، ايهاب سهمود، ٢٠١٥، ٢٠)

إذ أنه يمكن تفسير الإهتمام المتزايد بالميزة التنافسية في التعليم العالي بغلبة الإتجاه المهني على الإتجاه العلمي في طبيعة التعليم الجامعي، وكذلك بروز مفهوم السوق وآلياته ودخوله في عمق عمليات وأنشطه مؤسسات التعليم العالي، وقياس أدائها ومخرجاتها وذلك لأن واحدة من المزايا التنافسية الرئيسية في عصرنا الحالي هي التطبيق الفعال للمعرفة العلمية والتكنولوجية. (نوال نصر، ٢٠١٣، ٩٧)

ومن أهم المبررات التي دفعت الجامعات إلى الإهتمام بالميزة التنافسية التالي:

- **سرعة التغييرات الحاصلة في الاقتصاد العالمي بدرجات متفاوتة على معظم الاقتصاديات سواء تلك المصنفة ضمن الدول المتقدمة أو الدول النامية، وبغية مواجهة هذه التحولات الجديدة والتمتيزه أيضاً بالديناميكية أصبح من الضروري انتهاج سبيل التنافسية وتحقيق مزايا تنافسية من طرف المؤسسات، وهذا من أجل تحقيق هدف البقاء والاستمرارية. وأدى دخول الاقتصاديات إلى عصر العولمة ومحاولة اندماجها فيه إلى تغير ملامح الاقتصاد العالمي، فقد ظهرت صناعات جديدة، وتزايدت أهمية الموارد البشرية، وتقلصت الفجوة بين المنتج والمستهلك؛ الأمر الذي أدى في النهاية إلى انتقاء عصر فرض الرؤى النمطية على المستهلكين ومستقبلي الخدمة الأمر الذي يجعل من تطوير القدرات التنافسية وتحقيق مزايا تنافسية للجامعات شرطاً ضرورياً للبقاء، لذا بات من الضروري التعرف على الميزة التنافسية، وعلى المفاهيم المرتبطة بها (محميا زيتون، ٢٠٠٨، ١٠١).**
- **انتشار ظاهرة العولمة أدى إلى إيجاد بيئة تنافسية عالمية شملت كافة القطاعات والمجالات والمؤسسات في مختلف الدول ومن أهم تلك المؤسسات هي الجامعات وهي من أهم ما تملكه الدولة لضمان اثبات تواجدها على مستوى العالم وقد أفرزت هذه التحولات التي تمت نموذجاً جديداً للتعليم العالي يتخذ من اقتصاد السوق وثقافته ومن مبادئ العولمة وقيمها مرتكزاً رئيساً له، وأهم معالم هذا النموذج هو: الاستمرار في سياسة القبول التوسعية في التعليم العالي مع تقييد الإنفاق العام المخصص لهذا التعليم، وإتاحة قدر أكبر من التنوع في برامج وأساليب تقديم خدمات التعليم العالي بإقامة برامج ومؤسسات للتعليم المفتوح، والتطبيق التدريجي لآليات السوق، ومبدأ استرداد تكلفة التعليم في الجامعات الحكومية، وفتح المجال أمام الجامعات الأجنبية ومختلف قنوات تقديم خدمات التعليم العالي العابرة للحدود والجنسيات، وتشجيع التوسع في الجامعات الخاصة لكي تعوض إنكماش الإنفاق العام، وتقييد التوسع في المؤسسات الحكومية، وقد أدى ظهور التعليم العالي العابر للقارات في بعض الدول العربية إلى تغيير أنظمتها التعليمية الخاصة بالتعليم العالي. (محميا زيتون، ٢٠٠٨، ١٠١)**

- اعتبار الجامعات اليوم إحدى أهم منظمات الأعمال التي أصبحت تتحول إلى الميزة التنافسية كأساس للنجاح التي تعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة والعاملين فيها على التميز والابتكار والإبداع والتجديد، مما يحتم ضرورة قيام إدارة هذه المنظمات بتطوير مفاهيمها وأساليبها الإدارية لتهيئة الظروف أمام العقول البشرية لكي تبدع وتجدد بشكل مستمر، من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم، وبيئة تفاعلية تساهم في ربط ونقل المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة، الأمر الذي قد يسهم في تنمية الإبداع وتطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي . (عثمان الصالح، ٢٠١٢، ٨٣)
- ظهور الضغوط التنافسية بالمنظمات التعليمية من أجل تحديث ادارتها والنهوض بادائها ليكون أكثر فعالية وكفاءة في ظل حدة المنافسة وتزايد المنافسين وتعدد استراتيجياتهم. (عثمان الصالح، ٢٠١٢، ٨٣)
- ظهور مفهوم اقتصاد المعرفة المرتكز على الموارد المعرفية أكثر من الموارد المادية نتيجة ابداعات وابتكارات الموارد البشرية وما تبع ذلك من تغير في هيكل العمالة فأصبح نجاح الجامعات يتوقف على توافر الخبراء ذوي المعرفة المتخصصة الذين يمتلكون المعرفة والخبرة والذين هم نتاج الجامعات. (عثمان الصالح، ٢٠١٢، ٨٣)
- ندرة الموارد حيث أصبح الصراع على الموارد المادية والكفاءات البشرية النادرة سمة العصر وأصبح على الجامعات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالمواصفات اللازمة للعصر الحالي. وكما أوضحها. (محمد ويح، ٢٠١٣، ٢٤)
- امتلاك الجامعة باعتبارها منظمات معرفية علمية للعديد من الموارد والكفاءات والمهارات والخبرات التي تدعم تحقيق الجامعة للدور المنوط بها في التعليم والتعلم وإيجاد مجتمع المعرفة ودعم تنمية المجتمع في شتى المجالات عبر أدوارها في التدريس والبحث العلمي والمشاركة المجتمعية، إلا أن هذه الكفاءات تكون معرضة للتسرب خارج الجامعة متى كانت الجامعة غير قادرة على القيام بتفعيل دورها بفعالية وكفاءة واستغلالها هذه الموارد والكفاءات كلبنه أساسية في دعم تفوق الجامعة وتميزها. (محمد ويح، ٢٠١٣، ٢٤)
- ظهور توجهات استراتيجية في الفكر الإداري والتي تبحث عن التميز والتفوق وبناء سمعة ومكانة أكاديمية للجامعات والتي يوفر تطبيقها داخل الجامعات إلى تحقيق مقومات الميزة التنافسية لها مهما يضمن استمرار المنافسة مع المؤسسات الأكاديمية الأخرى. (محمد ويح، ٢٠١٣، ٢٤)

- **تزايد الإهتمام بالعنصر البشري كراس مال فكري وتعظيم أهمية المعرفة وتكوينها، الأمر الذي أدى إلى الإهتمام بالتعليم والاستثمار في العنصر البشري وتدريبه للاستفادة من طاقاته وقدراته. (محمّد ويح، ٢٠١٣، ٢٤)**
- **تعدد الخيارات في سوق العمل لاستقطاب وتوظيف الخريجين من جهات مختلفة محلية ودولية، ومن هنا يظهر للجامعة تحدى جديد وهو تنافسية خريجها مما يتطلب منها التعامل مع مستجدات سوق العمل في كل عملياتها وأنشطتها وبرامجها ومقرراتها مما يجعلها أكثر سعياً لتحقيق ميزة تنافسية لها تجعلها قادرة على المنافسة مع نظائرها على المستوى المحلي أو الدولي. (خالد قشقش، ٢٠١٤، ٤٧)**
- **ظهور المعايير الدولية والتصنيفات العالمية التي فرضتها ثقافة عولمة التعليم العالي والتي تحدد مكانة وسمعة الجامعة في ضوء معايير تميز الجامعات وتفوقها على سلم التصنيفات المختلفة. مما يتطلب من الجامعة تحقيق مستوى معين في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها لكي تستطيع مقابلة تلك المعايير. (خالد قشقش، ٢٠١٤، ٤٧)**
- **اتساع دائرة التنافسية ذات تعددية الأبعاد الوطنية والاقليمية والدولية في ضوء التطورات التقنية وتنامى الشبكات الإلكترونية وظهور التطور التكنولوجي والتركيز على الجودة والذكاء مما يفرض على الجامعة البحث عن رؤى واليات استراتيجية جديدة قائمة على التوظيف الأمثل للمستحدثات التقنية والتكنولوجية وشبكات الاتصالات والمعلومات لتخلق فرص التميز الجامعي وتحقيق ميزات تنافسية محليا ودوليا. (محيا زيتون، ٢٠٠٨، ١٠٢)**
- **وجود الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة التحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذه المجال أصبح هناك وفرة البحوث وتطبيقاتها وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بها. (خديجة خنطيط، ٢٠١٤، ٢٥١)**
- **تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع مختلف عمليات الإبداع والابتكار مع زيادة الطاقات الإنتاجية، وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، وتحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات. (خديجة خنطيط، ٢٠١٤، ٢٥١)**

- وفرة المعلومات عن مختلف الأسواق نتيجة تطور أساليب بحوث السوق والشفافية التي تتعامل بها مختلف المؤسسات في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها. (خديجة خنطيط، ٢٠١٤، ٢٥١)
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف وحدات وفروع المؤسسات بفضل شبكة الانترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة. (خديجة خنطيط، ٢٠١٤، ٢٥١)
- تعدد الفرص في السوق العالمي نتيجة تحرير التجارة الدولية. (محمد زرفاى، ٢٠١٤، ٤١-٤٢)
- ظهور حاجات جديدة لمتلقي الخدمة أو تغييرها حيث تتغير حاجات ورغبات المستهلك وتتجدد باستمرار هذا نتيجة لانتشار الوعي الاستهلاكي وارتفاع المستوى المعيشي، وعليه يحدث تجديد في الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة. (يوسف السوسى، ٢٠١٥، ٣٦)
- حدوث تغيرات في القيود الحكومية والذي بدوره يغير في الميزة التنافسية خاصة التي تخص مواصفات المنتج أو الخدمة، قيود الدخول والخروج من السوق وفي ظل الظروف التي تعيشها المؤسسات اليوم أضحت التكيف السريع للمؤسسة مع مستجدات العصر مسألة أساسية يتحدد على أساسها البقاء والاستمرار، كما أن سرعة التغيرات وتعقدها غيرت كل المعطيات التي حكمت أنظمة العمل والتسيير وفرضت قواعد عمل جديدة تتسم بالقابلية للتكيف والمرونة والتفتح والاستقلالية. وهذا ينطبق على مؤسسات التعليم العالي حيث تعددت أمام العملاء وهم الطلاب ما بين الحكومية وغير الحكومية وداخل كلا منها من حيث البرامج والدورات والدراسية وأصبح أمام الطلاب فرص كثيرة للاختيار والمفاضلة بينها ومن هنا أصبح لزاما على مؤسسات التعليم تبنى التنافسية كشيء أساسي في سياساتها التعليمية. (يوسف السوسى، ٢٠١٥، ٣٦)

خصائص الميزة التنافسية للجامعات:

Characteristics of Competitive advantage for universities:

الميزة التنافسية تحتوي على عدة خصائص وهي:

- ❖ النسبية بمعنى أنها تحقق بالمقارنة سواءً مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وليست مطلقة.
- ❖ تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين لأنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- ❖ تصنيف الميزة التنافسية يكون من خلال المنتفع وفقاً لطبيعة المنفعة المتحققة له.
- ❖ التأثير على المنافس من خلال الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة من خلال توجيه المنتفع إليها دون منافس. (خليل محمد، ٢٠٠٩، ٣٦)

- ❖ البناء على الاختلاف وليس التشابه (نصر الدين بن نذير، ٢٠١٠، ٥)
- ❖ التركيز جغرافياً
- ❖ الحسم في إعطاء الأسبقية والتفوق على المنافس
- ❖ إمكانية الدفاع عنها ويصعب على المنافس محاكاتها أو الغائها
- ❖ القيادة خارجياً بفعل رغبات وحاجات عملاء الجامعة . (محمود الوادي، علي الزعبي، ٢٠١١، ٦٤)
- ❖ التوافق الفريد ما بين موارد الجامعة والفرص الموجودة في البيئة
- ❖ الاستمرار والاستدامة على المدى الطويل، وليس على المدى القصير .
(صلاح الدين السيسي، ٢٠١٤، ٢٢٥)
- ❖ التجدد وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى .
- ❖ المرونة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق تطورات موارد وقدرات المنظمة.
- ❖ التناسب مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المدى القصير والبعيد
- ❖ التفرد الجامعي بالأصول الاستراتيجية (الطلابية-التدريسية - الادارية) والموارد (المادية - المالية - التقنية).
- ❖ التفرد الجامعي في الحراك التنظيمي ذي الاتساق والمتغيرات المهنية والتقنية بما يحقق لها الاطر التنافسية وطنياً ودولياً.
- ❖ التميز لكونها مرجعاً لغيرها من النظراء فيما يتعلق بأطرها التنظيمية والتعليمية والبحثية.
- ❖ التميز الجامعي بإنتاجيتها المؤسسية بالأفضلية مهنية وتقنية مقارنة بالمنافسين .
(أحمد نجم الدين، ٢٠١٥، ١٣٠-١٣١)

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات: .

Requirements of Competitive advantage in universities

نتيجة للمتغيرات العالمية التي أثرت تأثيراً بالغاً على منظومة التعليم مما يحتم على الجامعات ضرورة التكيف مع تلك المتغيرات المتمثلة في الثورة العلمية والتكنولوجية وثورة الاتصالات والتكتلات الاقتصادية وثورة الديمقراطية فأصبحت ملاحقة الجامعات لهذه المتغيرات واحدة من أبرز وظائفها في إعداد القوى البشرية إعداداً يقوم على التخصص المعرفي والمهني ، كما أصبحت قدرة الجامعة وجودة الجهد التعليمي الذي تبذله يكمن فيما تزود به مخرجاتها من معلومات ومهارات تتناسب مع المعايير العالمية في شتى التخصصات والتي تفرض على الجامعات المراجعة الجذرية والشاملة لسياساتها واستراتيجياتها وأهدافها لضمان تحقيق السبق والتميز في المنتج التعليمي وتحقيق المزايا التنافسية لها مما يضمن استمرارية تنافسيتها مع غيرها من الجامعات الأخرى.

ومن أهم المتطلبات لتحقيق عناصر الميزة التنافسية في الجامعات هي: .
أولاً: . الاخذ بالمدخل الإدارية الحديثة بالجامعة: .

أن الجامعات أصبحت الآن أحوج ما تكون إلى الارتقاء بإدارتها ومخرجاتها على أسس متخصصة وعلمية متطورة بهدف تقليل الأخطاء وتحقيق التنافس لمواجهة التحديات التي أفرزتها التطورات المحلية والعالمية الجديدة والتي تؤكد على ضرورة تحديث الأساليب الإدارية التي يفترض أن تأخذ بها الجامعات والتي أثبتت فاعليتها في الارتقاء بأدائها وبقائها في دائرة التنافسية ومن هذه الاساليب الحديثة ما يلي: .

١. إدارة الجودة الشاملة: -Total Quality Management

يُعد أسلوب إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي تؤدي إلى بقاء المؤسسة وتميزها فهي الفكر أو الفلسفة الإدارية التي تُبنى على تحقيق رغبات العميل من خلال مخرجات مُقننة تقدمها المؤسسة، وهي مسئولية جميع العاملين في المؤسسة بقيادة تُدعم تحسين المخرجات وتحقق رسالة المؤسسة ورؤيتها. (رضوان محمد، ٢٠١٥، ٦١٢)

حيث إن الجودة ظاهرة عالمية وفلسفة تنتهجها المؤسسة لامتلاك ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات لضمان البقاء والاستمرار في ظل تزايد طلب العملاء على الجودة لأنها قائمة على رضا المستهلك ومشاركة العاملين في المؤسسة.

ونظرًا لأهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة وانتشار تطبيقاتها وتطبيقاتها في دول العالم ازدادت أدبيات الباحثين التي تؤكد على ضرورة تبنيها على إعتبار أنها إحدى المفاهيم الأساسية في الفترة الحالية، فأهتمت مختلف المؤسسات بما فيها المؤسسات التعليمية على معرفة كيفية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة، خاصة الجامعات التي أدركت ضرورة تحديث خططها وعملياتها لإدارة الجودة الشاملة (TQM) حيث أتضح بأن النتائج المُتحققة نتيجة تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة لم يسبق أن حققتها المداخل والفلسفات الإدارية القديمة. (علاء الناصر، ٢٠١٠، ٤١)

كما أن إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تحتاج إلى منهجية تتمثل في تحديد مسئوليات العملية الإدارية وتحديد احتياجات المستفيدين ومحاولة تطبيق مواصفات العملية التعليمية الجامعية وإيجاد وتطوير معايير تجويد النظام التعليمي الجامعي وإيجاد فرص تجويد وتطوير التعليم الجامعي ومواكبة التحسين المستمر في العملية التعليمية الجامعية. (حربي سليم، خينش على، ٢٠١٠، ١٥٦)

ومن هنا تُعد إدارة الجودة الشاملة مدخل تكاملي للعمليات الإدارية للمنظمات الحديثة بهدف التحسين المستمر في أدائها لاكتساب الميزة التنافسية لها محليًا وعالميًا.

وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على عدة عناصر أساسية يجب توفيرها في الجامعات كالتالي:

• التركيز على المستفيد والاهتمام برغباته واحتياجاته مثلما يتم التركيز على النتائج، والمستفيد بالنسبة للجامعة قد يكون خارجي مثل الطالب أو المجتمع أو سوق العمل وقد يكون داخلي مثل الطلبة والعاملين بها.

• القيادة الإدارية الفعالة القادرة على التحسين المستمر وضبط جودة العملية التعليمية.

• التحسين المستمر للعمليات من خلال التجديد والابتكار مثل أسلوب المقارنة المرجعية ومن خلال ثلاث أنماط هي الرقابة على العمليات والتحسين المستجيب الذي يختص بفحص العمليات لمعالجة المشكلة والتحسين الفاعل القائم على بناء التوقعات وإجراء التحسينات المطلوبة.

(حبشي فتيحة، ٢٠٠٧، ١٣٣-١٣٤)

• المشاركة والتعاون مع كافة الأطراف في البيئة المحيطة بالمنظمة بما يمدها بالمعلومات ذات الصلة بالجودة ومدى تحقيقها وبالنسبة للجامعة فتمتد علاقاتها إلى جامعات مجتمعات أخرى ومنظمات دولية تهتم بالبحث العلمي والتعليم العالي.

• العمل الجماعي وتكوين فرق البحث وفرق التدريس وإقامة المؤتمرات والندوات العلمية القائمة على تبادل المعارف مما يسمح بتكوين رؤية مشتركة بين قيادة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس استراتيجيًا عن العاملين والإداريين.

• التغذية العكسية أو الراجعة، والاستناد إلى تحليل البيانات والمعلومات في إتخاذ القرارات الفاعلة في المؤسسة.

• تفادى الأخطاء قبل وقوعها، ويتطلب ذلك استخدام معايير مقبولة لقياس الجودة.

(ابراهيم عبادة، ٢٠١٦، ٧٧)

ومن أهم مبررات الإهتمام المتزايد بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات هو تجديد الثقافة التنظيمية لخدمة التوجهات الاستراتيجية الجديدة في تطوير الجامعات لتجاوز أثار غياب التنافسية في الأسواق العالمية للخريجين ورفع الكفاءتين الداخلية والخارجية للجامعات. (أحمد دودين، ٢٠١٥، ١٥٩)

وبما أن جودة التعليم أصبحت حاجة ملحة وخيارًا استراتيجيًا لا بد من الاستجابة له والاهتمام به كمعيارًا تنافسيًا للمنتج التعليمي وواقع مجتمعي تفرضه التطورات والتحديات العالمية التنافسية في سوق العمل المفتوح أصبح من الأهمية تطبيق الجودة في كل برامج كليات الجامعة ومراجعتها لضمان مخرجات تحقق المنافسة والأرباح المالية في الأسواق المحلية والعالمية. (محمد الفقيه، ٢٠١٥، ٦٥)

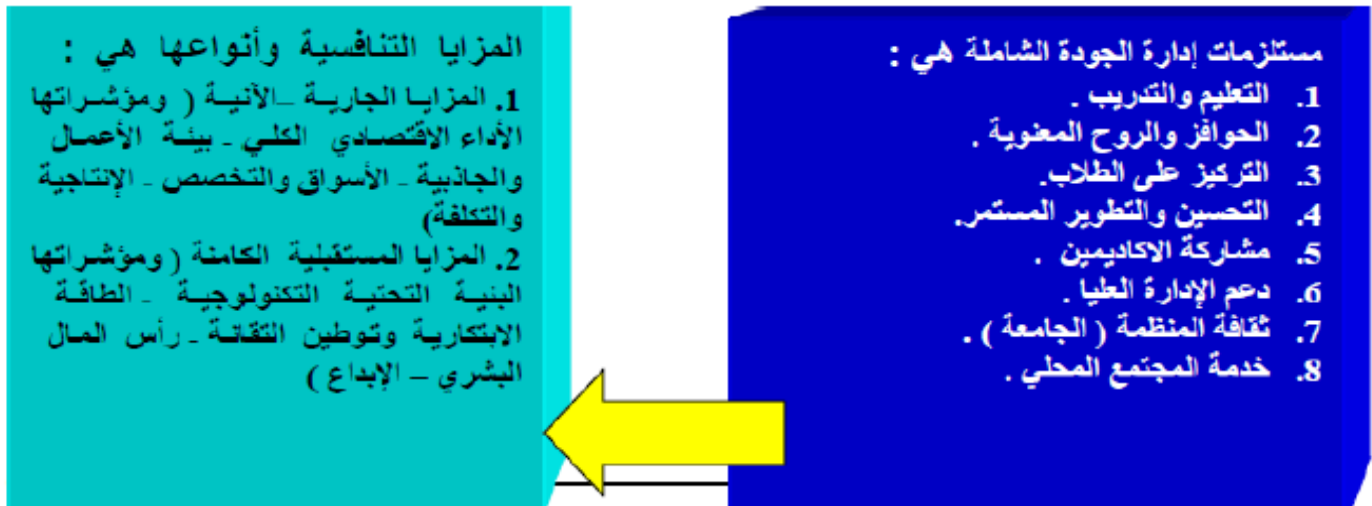
وتهدف إدارة الجودة الشاملة إلى إبراز أعضاء هيئة التدريس المتميزين وتحفيز كافة وحدات الجامعة من كليات وأقسام علمية لتوفير بيئة أكاديمية تنافسية مما تشجع أعضاء هيئة التدريس على التميز في أبحاثهم وتطوير كفاءاتهم في أساليب التدريس وخدمة المجتمع. (حنان أحمد وآخرون، ٢٠١٥، ٣٤٥)

نتيجة لزيادة التنافس بين الجامعات أدى إلى السعي لاجتذاب الطلاب الدوليين لديها والحصول على أكبر دعم مالي من الحكومات والوكالات الدولية مما فرضت عليها إعادة النظر في البناء الهيكلي لها وتوجهاتها الاستراتيجية، فتزايد الإهتمام بالجودة الشاملة في التعليم العالي خاصة في ظل التوجه نحو تدويل التعليم وظهور معايير دولية لجودة التعليم العالي. (الكر محمد، ٢٠١٢، ٣٥١)

كما يتطلب تميز الأداء وضوح الأهداف المتمثلة في رؤية المنظمة كما تتطلب قادة تتوافر لديهم مهارات وقدرات ذات مستوى مرتفع ولديهم القدرة على الابتكار الذي هو أساس لتمييز وتفوق الأداء والذي يعتبر أهم بُعد في المنظمة والذي يؤثر تأثيراً مباشراً في نجاح المنظمة وتعزيز ميزتها التنافسية. (محمد عبد القادر عبد الباسط حسون، ٢٠١٠، ١٧٥)، كما أن العلاقة بين مستلزمات إدارة الجودة شاملة والمزايا التنافسية التي تحققها يوضحها الشكل التالي:

الشكل (١)

العلاقة بين مستلزمات إدارة الجودة شاملة والمزايا التنافسية التي تحققها



المصدر: . (محمود الوادي، على فلاح، ٢٠١١، ٦١)

٢. إدارة الاعتماد الأكاديمي Academic Accreditation

أكدت العديد من الأدبيات إلى اتجاه المؤسسات التعليمية إلى الاعتماد الأكاديمي بإعتباره أحد ركائز إصلاح التعليم القائمة على نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية وتحسين جودة عملياتها وبرامجها ومخرجاتها على النحو الذي يؤدي إلى زيادة قدرتها التنافسية محلياً ودولياً من خلال التشجيع المستمر لها للمنافسة المحلية والإقليمية والعالمية في ضوء مقارنة أدائها بالمعايير المحلية والعالمية. (نوف الدوسري، ٢٠١٣، ٤٨٦،

ويقصد بالاعتماد الأكاديمي " الاعتراف بالكفاءة الأكاديمية لأي مؤسسة أو برنامج تعليمي في ضوء استيفاء معايير الجودة النوعية المعتمدة التي تصدرها هيئات ومؤسسات أكاديمية متخصصة". (سوزان المهدي، ٢٠٠٩، ٦٧).

ومنذ انضمام بعض الدول العربية إلى المنظمة العالمية للتجارة وبدء تطبيق الاتفاقية العامة للتجارة والخدمات (GATS) اتجهت إلى تبني المنهج المتكامل للجودة في إطار استراتيجي في مؤسساتها التعليمية لضمان المكانة التنافسية في سوق العمل العالمي إلا أنه ظهر الفرق الكبير بين الهدف والتطبيق فقامت بتطبيق أسس الجودة دون قياس المضمون والنتائج وهنا يأتي دور الاعتماد الأكاديمي الذي يمثل ترجمة لمحاولات مؤسسات التعليم في مواجهة المتغيرات والتطورات العلمية والفنية وبالتالي تحقيق جودة مخرجاتها وبالتالي ضمان المكانة التنافسية على المستوى المحلي والعالمي . (أسوان حمزة، ٢٠١٣، ١٣٨)

كما أن أنظمة الاعتماد سواءً أكانت قومية أو دولية هي بمثابة استجابة لتدويل التعليم وتلبية الحاجة إلى إيجاد القوانين المنظمة لأنشطة مؤسسات التعليم العالي سواءً على المستوى الإقليمي والدولي والتأكيد على الإلتزام بتلك القوانين لتعزيز مكانتها التنافسية في السوق العالمي. (السيد علوي، ٢٠١٣، ٢٢٣)

وعن العلاقة الوثيقة بين تحقيق الميزة التنافسية وإدارة الاعتماد الأكاديمي الذي يضع التعليم على سلم العالمية ويصل به إلى مستوى التنافسية والقدرة على التعامل مع معطيات العصر ومتغيراته، فكانت الضرورة إلى الاهتمام بالثقافة المؤسسية والمشاركة كمعايير ومؤشرات في ظلال جودة والإعتماد الأكاديمي وتخصيص ورش عمل للتأكيد على تلك المؤشرات. (جمال إبراهيم، ٢٠١٣، ٢٥٠)

وفي ظل اقتصاد المعرفة برز دور نظم الجودة والإعتماد الأكاديمي ومساهمتهما في إحداث التغييرات والتعديلات المطلوبة في كافة أبعاد العمل الأكاديمي والإداري بالجامعة مما يؤدي إلى تحقيق وتدعيم القدرة التنافسية تحقيق مجتمع المعرفة في الجامعات. (فدوى عمر و حياة الحربي، ٢٠١٤، ٦٩)

٣. الإدارة الاستراتيجية Strategic management

هي "العملية اللازمة لرسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة والتي تساعد في تطوير الإدارة بها من خلال تنظيم وتوظيف الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف والسياسات التي تسعى إليها المؤسسة وتحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب والتقييم المستمر لإنجاز النتائج المرغوبة" (الهاللي الشربيني ، عبد العظيم مصطفى، ٢٠٠٨، ٨)

وتعرف كذلك على أنها "عملية تقوم الجامعات من خلالها بتحليل بيئاتها الداخلية والخارجية وتحديد الاتجاه الاستراتيجي ووضع الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف، وتنفيذ تلك الاستراتيجيات في محاولة لتلبية متطلبات المستفيدين من الجامعة". (سحر محمد، ٢٠١٥، ١٠٢)

كما أن الإدارة الاستراتيجية كفيلة بضبط توجه المنظمة إلى المستقبل وتحقيق نجاحها على المدى الطويل من خلال كفاءات فكرية واستراتيجية لها القدرة على قراءة المستقبل ومتطلبات بناء مركز استراتيجي دائم قائم على الابتكار والتجديد وتحقيق الخيار الاستراتيجي التنافسي الأمثل. (أمينة عدنان، ٢٠١٥، ١٠٣)

تطورت الإدارة الاستراتيجية من التخطيط المؤسسي إلى التركيز على المنافسة على أنها سمة رئيسية لبيئة الأعمال، وأصبح تحقيق الحد الأقصى للأداء هو الهدف الرئيس للاستراتيجية. (Grant، ٢٠١٣، ١٣)

ومن هنا تزيد الإدارة الاستراتيجية من قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية والدولية من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المادية والفنية والمالية والاعتماد على المعرفة كقوة استراتيجية وميزة تنافسية في خلق منتجات جديدة أو تحديث لأساليب العمل ومعايير الأداء التنظيمي والتحليل الدقيق لعناصر القوة والضعف في المؤسسة. (هاني وهبة، ٢٠٠٨، ١٣)

كما أن على أن الإدارة الاستراتيجية تتطوي على عدة مهام وهي: .

- صياغة رسالة المنظمة في عبارات تتضمن فلسفتها وأهدافها.
- وضوح صورة المؤسسة واطهار ظروفها وقدراتها ومواردها.
- تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة ومتغيراتها.
- تحديد البدائل الإستراتيجية لتحقيق هدف المؤسسة.
- اختيار أهداف واستراتيجيات على المدى الطويل.
- التقييم المستمر لمدى نجاح العملية الاستراتيجية وتوفير المعلومات للتخطيط وصنع القرارات الإستراتيجية المستقبلية.

ولكي تواجه الجامعات التحديات الاستراتيجية لابد من امتلاكها إدارة استراتيجية وتتمثل هذه التحديات

(أحمد جمال، ٢٠١٦، ٣٩)

في:

أ- **ازدياد سرعة التغيرات:** التسارع في التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية هي التي تصنع الفرص والتهديدات للمؤسسة.

ب- **ازدياد حدة المنافسة:** وتتمثل في تعدد أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة.

ت- **تغير هيكل العمالة:** بل أصبحت تنافسية المؤسسات العصرية يتوقف على توافر الخبراء ذوي المعرفة المتخصصة في الإنتاج والتسويق والتمويل والذين يمتلكون المعرفة والكفاءة في وضع استراتيجيات ذات كفاءة وفاعلية منتجات وخدمات المؤسسة.

ث- **ندرة الموارد:** أصبح على المؤسسات إيجاد موارد بديلة بالقدر والمواصفات اللازمة لتجاوز أزمة تقلص الموارد في المؤسسات.

ج- الإهتمام بالبيئة: أصبحت البيئة عاملاً أساسياً مؤثراً على قرارات صانعي القرارات السياسية.
ح- إزدياد أهمية الإستراتيجية: الإستراتيجيات المبتكرة هو أساس نجاح تنافسية المؤسسات العصرية والتي يضعها إستراتيجيون على مستوى عال من الكفاءة، والتي تتنافس عليهم المؤسسات فأصبحوا عاملاً أساسياً في مواجهة المنافسة العالمية القوية.

ومن شأن الإدارة الاستراتيجية زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة التربوية التعليمية من خلال الوفاء بمتطلبات زيادة حدة المنافسة في تخريج أجيال جديدة تستطيع التوفيق بين التقدم التكنولوجي وحاجة المجتمع في ظل التحول من المجتمعات الصناعية إلى المجتمعات المعرفية. (خالد مسعود، ٢٠١٣، ٢٦٥)
ونتيجة لتغير طبيعة قوى العمل وتقلص الموارد المتاحة أمام الجامعة وعدم استقرار سوق العمل مما ينعكس في النهاية على جودة التعليم الجامعي ومقابلته لمتطلبات سوق العمل أصبحت الإدارة الاستراتيجية ضرورة لتطوير إدارة التعليم الجامعي ومواجهة معدلات التغير السريعة وشدة المنافسة المحلية والعالمية في ظل عولمة الإدارة فكراً وتطبيقاً مما يضمن الاستقرار للجامعة وتميزها. (طارق الألفي، صلاح جوهر، نادية جمال الدين، ٢٠١٣، ٢٤٥)

٤. التخطيط الاستراتيجي: Strategic Planning

التخطيط الاستراتيجي هو "عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية ووضع خطط تنفيذية لاستراتيجيات المنظمة على المدى البعيد. (Zandi et al, ٢٠١٣).

يعمل التخطيط الاستراتيجي على التوفيق بين الاختيارات الاستراتيجية للمنظمة والرهانات التي صارت تطرحها العملية التعليمية ويقوم على عدة مراحل أساسية هي:

(عبد المليك مزهودة، ٢٠١٤، ٦٧)

- تحديد رسالة وقيم ورؤية وأهداف المنظمة.
- التحليل الاستراتيجي لأبعاد المنظمة.
- تحديد الاختيار الاستراتيجي من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة.
- وضع خطط تنفيذية وما يلزمها من موارد لتنفيذها.

هناك علاقة إرتباطية إيجابية قوية بين درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي ودرجة تحقيق الميزة التنافسية العالمية في الجامعات ومن أهم مؤشرات القدرة التنافسية للجامعات هي التزام الإدارة العليا بالتميز في التخطيط الاستراتيجي، كما أن هناك توافق بين مؤشرات أداء المؤسسات الواردة في تقرير التنافسية العالمي ومؤشرات الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي في الجامعات. (نجاه الصائغ، ماجدة بادخن، ٢٠١٣، ١٧٤)

يعد التخطيط الاستراتيجي مهمة أساسية يجب على المنظمة التي ترغب بالمنافسة والبقاء بالأسواق أن تتجزها، وبالتالي فإنه يجب على كل المنظمات الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي والتخطيط المتواصل

لعملياتها المستقبلية لغرض الوصول إلى ميزة تنافسية تساعد على تحقيق أهدافها المستقبلية و أداء أنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية بشكل يجعلها منفردة ومتميزة في إيجاد قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها، وأنه ينبغي على أي استراتيجية تنظيمية أن تقوم على أغراض وأهداف المنظمة والاستراتيجية التنافسية العريضة التي تتبناها المنظمة ومن خلال هذا يجب على كل العاملين المساعدة في تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة على استمرارها. (يوسف الطائي، عبير كرماشة، ٢٠١٠، ١٣٧)

٥. إعادة هندسة العمليات الإدارية: **Re Engineering Administration**

إعادة هندسة العمليات أسلوب يقوم على التفكير الابتكاري غير النمطي من حيث الأساليب والأدوات والمنهج متمشياً مع التطور التكنولوجي، حيث وُضعت له منهجية علمية للتطبيق في المنظمات التي تسعى للتميز وأنه يمكن تطبيقها على المنظومة التعليمية بإعادة بناء عملياتها الإدارية والتفكير الإبداعي لإدارة المهام بسرعة وبكفاءة وبأعلى جودة وأقل تكلفة والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة مع تحقيق رضا العميل. (نجلاء النخالة، ٢٠١٥، ٦١).

كما أن اقتصاد العولمة يفرض على الجامعات توفير الصيغ التعليمية عالية الجودة والتي تفترض مبدأ المنافسة مع الجامعات الأخرى وبالتالي تحقيق المعايير الاقتصادية والعالمية وفق توجهات التنمية المعاصرة ومن أهم تلك الصيغ إعادة هندسة المهارات الإدارية والأدوار الوظيفية تمشياً مع الرؤية الجديدة لمؤسسات التعليم العال باعتبارها أهم عوامل الإنتاج. (هاني الألفي، ٢٠١٢، ٢٦)

وبالتالي تعد إعادة هندسة العمليات عن الرؤية المستقبلية وزيادة الأعمال والقيمة المضافة عالمياً وتقوم بدور جذري في تأكيد وتعزيز الإنتاجية والكفاءة وتدعيم المهام الوظيفية الخاصة بالمنظمات.

(Wazir , Habib, ٢٠١٢, ١٧٢)

إعادة هندسة العمليات هي التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصيغة جديدة حيث تقوم إعادة هندسة العمليات على أربعة محاور أساسية وهي: .

- أساسية (**Fundamental Rethinking**) وهو النظر في أسلوب العمل ومراجعته وقيمه المضافة وإمكانية القيام به بصورة أفضل.
- أنها تقدم حلاً جذرياً (**Radical Redesign**) ويقصد به إعادة التصميم الجذري بناءً على التجديد والابتكار.
- تحقيق قفزات هائلة (**Orancabic Results**) في معدلات الأداء في وقت أقل وخدمة أفضل.
- العمليات (**Processes**) وهي التركيز على العمليات بكاملها بدا من طلب المستفيد إلى إنجاز الخدمة المقدمة.

ومن هنا فإن جوهر إعادة هندسة العمليات الإدارية يتحقق من خلال خفض التكلفة باستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للجامعة، مما يساهم في تقديم مستوى أعلى لجودة الخدمات التعليمية يلبي احتياجات المستفيدين وسوق العمل مما يحقق مركزاً تنافسياً للجامعة.

كما أن أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية تتركز في إحداث توازن بين إمكانيات المنظمة ومتطلبات البيئة الخارجية وتزيل الرقابة والمركزية في أداء العمليات الإدارية وتساعد المنظمة على الاستثمار الأفضل لموارها البشرية وتشجيع الطاقات الإبداعية الكامنة، كما أنها تمكن المنظمة من مواجهة التغيرات البيئية المتزايدة لتصبح منافساً قوياً وتحافظ على بقائها وتحقيقها لميزة تنافسية في سوق العمل والعولمة. (ميسون الشمري، ٢٠١٣، ٤٣٥،

وفي ضوء إعادة هندسة العمليات الإدارية يكتسب العاملان فهماً وإدراكاً دقيقاً لكافة المهارات وأساليب إنجاز الأعمال وتحقيقها من خلال تهيئة الظروف البيئية المادية والمعنوية التي تعزز أدائها لتلك العمليات بحيث يصبح للعمل قيمة اجتماعية لدى العاملين وبالتالي يساهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأعمال الوظيفية، وبالتالي تحقيق التميز التنظيمي والإداري للجامعة. (سالم الطنجي، ٢٠٠٨، ٢٧،

كما أن إعادة الهندسة يحمل قيم الاتصال والتفاعل والمسئولية والمبادرات المحلية والقيام بالأعمال التفاعلية التي تلتقي مع طموحات المستخدمين، ومن هنا تأتي ضرورة تبني الجامعات أسلوب إعادة الهندسة للنهوض بمكانتها المعرفية والعلمية ومواكبة التطورات العالمية، مما يحقق لها البقاء والاستمرار وتحقيق ميزة تنافسية للتميز لمواجهة السوق التعليمي التنافسي العالمي. (سحر قدوري، ٢٠١٢، ١٠،

٦. إدارة الأزمات: Crisis management

وتعنى "المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة والقدرة على تحقيق الإيرادات والمحافظة على العاملين بها ضد المخاطر المختلفة وتشمل مهمة الإدارة بها البحث عن أي مخاطر محتملة وتجنبها وتخفيف أثرها في حالة حدوثها ووجود جهة متخصصة في ذلك". (الهاللي الشربيني وآخرون، ٢٠١٠، ١٠١،

كما أنها "موقف يتضمن قدرًا من التهديد والخطورة ويتسم بضيق الوقت نتيجة لحصوله بشكل مفاجئ وذلك لحدوث تغيرات بيئية مفاجئة يتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة بهدف منع وقوع الأزمة، كلما أمكن ومواجهة اللازمة بكفاءة وفعالية وتقليل الخسائر إلى أقل حد ممكن وتخفيف الآثار السلبية الناجمة عن الأزمة وتحليل الأزمات والاستفادة منها في منع وقوع أزمات مشابهة أو تكرار حدوثها" (ميسون طلاع، ٢٠١٤، ٣٨٤

وتحرص المؤسسات التعليمية على تمييزها في مواجهة أزمات ومشكلات التي قد تعترض لها من خلال بعض الأساليب الإبداعية والتي منها: (سوزان المهدي، ٢٠١٣، ٨،

- اجتناب العشوائية في حل اللازمة.
 - تعرف الإداري على مراحل حل الأزمة وحلها في بدايتها والحد من تمددها واتساعها.
 - رفع الوعي لعاملي المؤسسات التعليمية بإدارة الأزمات من خلال الدورات والندوات والمؤتمرات
 - توفر أدوات التقدم التكنولوجي لدى فريق إدارة الأزمة لجمع وتخزين وتحليل المعلومات.
 - دراسة أسباب حدوث الأزمة لاتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها وابتكار طرق جديدة ومرنة للتعامل مع الأزمات.
 - تشكيل فريق إدارة الأزمات يمتلك مقومات حل الأزمات بطرق إبداعية.
 - وضع سيناريوهات متنوعة لمواجهة الأزمة مع توفير قاعدة بيانات ونظام اتصالات فعال بين أعضاء فريق إدارة الأزمات مع توافر ديمقراطية القرار بين أفراد الفريق الإداري ككل.
 - اعتماد خطط عمل للتعامل مع الأزمات المفاجئة.
- والتخطيط المستقبلي للأزمات المحتملة وكيفية مواجهتها بالجامعة ووضع الخطط والاستراتيجيات المتكاملة وتوفير أنظمة معلوماتية فعالة وعقد ورش عمل بينها وبين الجامعات الأخرى لتبادل خبرات في مجال إدارة الأزمات ومعوقات تطبيقها يساعد على رفع كفاءة التعليم الجامعي بها وبالتالي الاحتفاظ بها في مكانة تنافسية عالية. (ياسين محجوب، ٢٠١٤، ٤٨١)
- ومن هنا أصبحت زيادة توعية الكادر الوظيفي والإداري بالجامعة بمفهوم إدارة الأزمات لتصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية بالجامعة واعتبار التخطيط للأزمات جزءاً مكماً للتخطيط الاستراتيجي بها ضرورة للجامعات التي تسعى إلى استمرارية البقاء في ظل تزايد تنافسية سوق التعليم العالي. (عبد المطلب مختار، فؤاد بو خطوة، ٢٠١٥، ٧٠)

٧. الإدارة الإلكترونية: Electronic management

- الإدارة الإلكترونية هي استخدام التقنيات الحديثة التي تتمثل في الحاسب الآلي وشبكة المعلومات الدولية لتحقيق فعالية وجودة العمل الإداري. (أسماء عبد الحافظ، ٢٠١٣، ٢٥)
- وتعتبر الإدارة الإلكترونية "منظومة متكاملة لتوظيف مصادر التقنية الحديثة في الأعمال الإدارية بهدف تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية". (خالد الراضي، ٢٠١٥، ١٢٢)
- وبالتالي الإدارة الإلكترونية هي عملية يمكنها مهام الإدارة بهدف زيادة فعالية الأداء المتمثل في:
- (فيروز لطرش، ٢٠١٥، ١٢٥)

- تقديم الخدمات خلال الـ ٢٤ ساعة وطيلة أيام الاسبوع.
- تقليل تكاليف العمليات الإدارية.

- الحد من تأثير العلاقات الشخصية أثناء التعامل مع المستفيدين.
 - إقامة أرشيف إلكتروني والقدرة على إدارته بسرعة تبعا للتغيرات المختلفة.
 - التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة وهو تلبية احتياجات المستفيدين في الوقت والزمان المتاح لهم.
 - الاستفادة المثلى للموارد البشرية ورفع كفاءتها ومهاراتها التكنولوجية.
 - تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتلبية خدمات الإدارة الإلكترونية
- ويتطلب التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة التالي: (عبير آل مداوي، ٢٠١٥، ٢٠٤)

١. **المتطلبات الإدارية:** تشكيل إدارة للتخطيط ووضع استراتيجيات الإدارة الإلكترونية.
٢. **الهيكل التنظيمي:** وهي الشبكات والتنظيمات وأوصت التواصل بينها أو استحداث إدارات جديدة أو دمج بعض الإدارات وإعادة الإجراءات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
٣. **تدريب العاملين وتوعيتهم** من خلال إحداث التغييرات الجذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وإعداد نظم التعليم والتدريب المتطورة لمواكبة متطلبات التحول الجديدة.
٤. **متطلبات بشرية** تتمثل في كفاءة العنصر البشري وخبرتهم المعرفية المتخصصة.
٥. **المتطلبات التقنية** والتي تشمل توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية وتحسين شبكات الاتصال والتوصيلات الأرضية وأدوات تكنولوجيا المعلومات.
٦. **البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية** وتشمل الخدمات والمعلومات والخبرات والبرامج التشغيلية وتطبيقات وظائف الأعمال الإلكترونية.
٧. **المتطلبات المالية** وهي الركيزة الأساسية التي تبنى عليها مشاريع الإدارة الإلكترونية والتي تعتمد عليها باقي متطلبات الإدارة الإلكترونية.

وبالتالي فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة يؤدي إلى التغيير في الهياكل التنظيمية والمسئوليات إلى جانب سرعة انسياب البيانات وإنجاز المعاملات وجودة الخدمات وتحقيق المرونة في طلب الخدمة في الوقت والمكان الملائم وتخفيض تكلفة إنجاز الأعمال للجامعة ويحقق أمن المعلومات والسرية ويحقق المزيد من التفاعل بين مختلف الأطراف، وبالتالي فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية ينعكس إيجابيا على الأداء العام للجامعة، مما يحقق المزايا التنافسية للجامعة رغبة منها في الظهور في مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات وتحقيق توجه التحول إلى جامعة إلكترونية. (فهد العيتاني، ٢٠١٢، ٥)

ثانياً: . الموارد الملموسة وغير الملموسة: .

✚ الموارد الملموسة: .

- **مواد أولية:** ولها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.
 - **معدات الإنتاج:** المعدات والأدوات التي تحول المواد الأولية إلى منتجات وتعتبر من أهم أصول المؤسسة ويجب على المؤسسة اختيارها الدقيق وتشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل لها.
 - **موارد مالية:** فهي تساعد على تعميق أنشطة المنظمة وتوسيعها والاعتماد على الاستثمارات الفعالة تعتبر أساس لتحقيق الميزة التنافسية.
- الموارد غير ملموسة: .**

- **الجودة:** وهي البراعة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وعلى أكمل وجه وتحسين الإنتاج كمًا ونوعًا مما ينعكس على إرضاء أكبر لرغبات المستفيدين وبالتالي تحقيق التميز في الأداء وأساس في تحقيق الميزة التنافسية. (منور أبو سرير وآخرون، ٢٠١٠، ٥)
 - **التكنولوجيا:** تُعد التكنولوجيا اليوم أساس إقامة نظم المعلومات الحديثة، وجزء لا يتجزأ من خدمات المعلومات المتطورة وركيزة أساسية للتقدم العلمي والحضاري والتنمية، لذا يتطلب من الجامعات إمتلاك هذه التكنولوجيا بُغية استمرارها وبقائها في ظل البيئة المتنافسة، إذ أن توافر هذه التكنولوجيا في الجامعات تُعد واحدة من متطلبات تحقيق المزايا التنافسية بين الجامعات، وهي تشمل جميع التطبيقات العملية للنظريات العلمية وخبرات تطوير عمليات الإنتاج. (منور أبو سرير وآخرون، ٢٠١٠، ٥)
 - **المعرفة والمعلومات :** تُعد مقدره أي منظمة على إنتاج المعرفة وتقاسمها وتحويلها وتسويقها بصورة أفضل شرطاً أساسياً لزيادة مقدرتها على الاستجابة بصورة فعالة ومبتكرة للتغيرات البيئية، وتحقيق أهدافها بأعلى فعالية ممكنة والتحول إلى منظمة متعلمة وممارسة لإنتاج المعرفة باستمرار، ويتصف سياقها الثقافي بالديناميكية والمرونة والقدرة على التكيف السريع مع المتغيرات، مما يهيئ لها فرصاً أفضل في البقاء والتقدم والمنافسة ولذلك فتعتبر الإدارة الفعالة للمعرفة هي العامل الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية لها، وذلك لأن المستقبل يقوم على المعرفة، والمعرفة هي اقتصاد المستقبل. (علي المطاعني، ٢٠٠٨، ٨)
- وبالتالي أصبح التركيز على جمع المعرفة وتفسيرها واستنتاجها وتحليلها وإنتاجها واستخدامها في توليد سلع وخدمات جديدة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية.

وتعد الجامعات من المؤسسات المعرفية والمنظمات المتعلمة، إذ تعتمد على إنتاج المعرفة وبنائها وتطويرها فهي تعد أهم المؤسسات الحاضنة للمعرفة فهي تمثل مصنع ومستودع لها لذا يجب عليها تكوين ثقافة داعمة للمعرفة من خلال تكون قيم وآراء واتجاهات وتوقعات تدعم ذلك فلذلك توجَّب على الجامعة تطوير القدرات العلمية في الجامعة ودعم تميزها واستقطاب الكوادر الفنية في المختبرات لإنتاج المعرفة وتطويرها والعمل على شراكات علمية بين الجامعة والمجتمع الخارجي ما يحقق للجامعة الميزة التنافسية التي تسعى إليها. (محمد اللوقان، ٢٠١٦، ١٠٠)

ثالثاً: الموارد البشرية والكفاءات :: Human Resource and Efficiencies

زادت الأهمية الاستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية حيث انتقل العالم من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة المعتمد على معارف ومهارات وقدرات الكفاءات البشرية، فباتت الموارد المالية والمادية وحتى التكنولوجية متاحة للجميع، ولم يعد بإمكان أحد احتكارها ولم تعد الميدان الخصب للتميز والمنافسة، لذلك اتجهت المنظمات إلى التركيز على الاستثمار في مواردها البشرية لتحقيق ميزة تنافسية لها. (محمد إبراهيم، ٢٠١٥، ٢٠)

أن امتلاك المنظمات للنظم التكنولوجية المتقدمة لزيادة قدرتها التنافسية وحده لا يكفي ما لم يصاحبه تدعيم القدرات البشرية القادرة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتعظيم الاستفادة منها. (عبد الرحمن المقادمة، ٢٠١٣، ٢٤)

وبالتالي فإن المصدر الحقيقي لتحقيق التميز في أداء المنظمة ومواجهة زيادة الضغوط الاقتصادية والاجتماعية والمعرفية المختلفة وإيجاد الميزة التنافسية لها وتعزيزها هو توفير كفاءات بشرية تمتلك المهارات والمعارف المتميزة وتطويرها وإعادة تأهيلها بمهارات جديدة.

ففي ظل اقتصاد المعرفة لا يؤخذ كل عنصر بشري على أنه رأس مال بشري يعتمد عليه وإنما يراد برأس المال البشري العناصر المفكرة والمبدعة التي تجمع قدرات علمية متميزة مع خبرات ومهارات معرفية عالية والتي يطلق عليها العمال المعرفيين الذين هم أساس اقتصاد المعرفة المعتمد على المهارات المعرفية والتخصصات العالية الذي تقوم عليه منظمات المعرفة، حيث أشار بيتر داركر رائد الفكر الإداري عام ١٩٩٣ إلى استشراف الألفية الثالثة بأهم نقطة فيه وهي الميزة التنافسية للدول التي تتمثل في استقطاب عمال المعرفة (knowledge workers) الذين يقودون العالم نحو المستقبل وهذا تأكيد على التميز الكمي والتفوق النوعي للمورد البشري الذي يجب أن تضطلع به الجامعات التي تمثل قمة الهرم القيادي للمجتمعات نحو المستقبل متطلبا منها استثمار مواردها البشرية وتوظيفها لصالح نموها وتميزها وحتى تتمكن الجامعات من استثمار تلك الموارد فهي بحاجة ملحة إلى إدارة الموارد البشرية بها. (زين القرشي، ٢٠٠٨، ٣)

يُعد العنصر البشري والأسلوب الذي يُدار به هو العنصر الحاسم في تحديد النجاح أو الفشل والإنتاجية والفعالية للمؤسسات التعليمية، كما أن ضعف الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية يجعلها عاجزة عن تحقيق أهدافها وتطوير قدرتها التنافسية وأن توافرت لديها كافة الإمكانيات والموارد المالية والمادية. (محمد مطر، ٢٠١٥، ٤٠،)

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في تنمية الموارد البشرية بالجامعة المصرية تتمثل في:

(جمال أبو الوفا، ٢٠١١، ١٦٩،)

- درجة الإهتمام بالبحث والتطوير في المؤسسة الجامعية.
- تنامي الفجوة الرقمية.
- درجة التركيز على مجالات التميز.
- درجة التركيز على المنافسة العالمية.

وأيضًا يمثل الإهتمام بالموارد البشرية في الجامعة توازنًا بين أهداف الجامعة وأهداف العاملين بها من خلال إطلاق طاقات وقدرات البشر وتوظيف مهاراتهم والاستغلال الأمثل من القوة الذهنية لهم بهدف تحقيق التميز الجامعي والدخول في مضمار التنافسية. (منال عبد الفتاح، ٢٠١٣، ٥٤،)

كما أنه يمكن للموارد البشرية أن تساهم في خلق ميزة تنافسية بطريقتين: (على فلاق، ٢٠١٤، ٢٠٩،)

(١) الاستراتيجيات الناشئة:

وهي التي تتكون من الإستراتيجيات التي تنمو من داخل المنظمة وتعكس دور التنظيم الفعال القائم فعليًا والتي تُبرز أهمية الموارد البشرية في تسيير عمليات الإتصال خلال التنظيم مما يؤدي إلى الوصول إلى إستراتيجيات ناشئة فعالة تضاف إلى الإدارة العليا بالمنظمة.

(٢) تعزيز القدرة التنافسية:

وتعنى تنمية قاعدة من رأس المال البشري التي تساعد المنظمة على مواجهة متغيرات البيئة المعقدة والمتلاحقة، والاهتمام بمفهوم التعلم التنظيمي الذي يسعى إلى بناء قاعدة قدرات الموارد البشرية والاحتفاظ بالمنظمة في حالة تعلم مستمر من خلال نشر وتبادل المعلومات والمشاركة في إتخاذ القرارات.

ولأن مدى نجاح المنظمات والتي هي جزء من المنظومة البشرية يعتمد على مدى النجاح في استثمار العنصر البشري بها بإعتباره المحرك الأساسي للأموال والأعمال وبالتالي أصبحت أحدث الاتجاهات في تميز المنظمات هو اتجاه إدارة الموارد البشرية من خلال وضع استراتيجية ذات أهداف وأولويات وسياسات واضحة تعبر عنها وعن أهدافها، ومن هنا ظهرت إدارة الموارد البشرية.

فإدارة الموارد البشرية في المنظمة هي " عملية الاستخدام الأمثل للموارد البشرية الموجودة في المنظمة والتي تساعد في الحصول على تفوق المنظمة على المنظمات المنافسة وتحديد الأسس السليمة لاستخدام الموارد البشرية بصورة فعالة لإنجاز مهامها وأهدافها". (ثائر الشخائبة، ٢٠١٣، ١٩)

وهي أيضًا "الإدارة المسؤولة عن تمكين المؤسسة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي وتوظيف ملائم وتدريب دقيق للموارد البشرية يتم من خلاله التعامل مع القوى البشرية على أنها أصول استثمارية يجب إدارتها بكفاءة وتطويرها بفاعلية لتبقى المؤسسة دوماً في الريادة". (على عبد الله، ٢٠١٤، ٣٧)

واتخذت إدارة الموارد البشرية بُعدًا استراتيجيًا متضمنًا صياغة سياسية واستراتيجيات تتوافق مع الفرص البيئية التنافسية المتغيرة بهدف تحقيق مزايا تنافسية إعتماً على تطوير المصادر البشرية التي تمتلكها المنظمة، فمن أهم التحديات التي أثرت على تطور إدارة الموارد البشرية .: (خلود هانى، ٢٠٠٩، ١٣)

✓ ظهور العولمة العالمية Globalization

✓ شدة المنافسة العالمية Global Competition

✓ التركيز على الجودة Quality

✓ تطور التكنولوجيا Technology Development

✓ التحديات الاجتماعية والثقافية Sociocultural & Environmental Challenges

✓ اندماج الشركات الكبرى Merging Companies

✓ تحديات البيئة الاقتصادية Economic & Environmental Challenges

كما أن الكثير من القادة الإداريين والمخططين الاستراتيجيين يرون ضرورة تنمية الموارد البشرية بشكل عام ولكن يجب التأكيد على تنمية واستثمار فئة معينة بشكل خاص والتي يقوم عليها إنماء المنظمات وتقدمها وهي الفئة التي تمتلك قدرات التفكير الإبداعي والخبرة المعرفية في ظل التنافس الشديد على الكفاءات البشرية كما يجب النظر إليهم نظرة استراتيجية تقوم على الاستثمار الفعّال لمقوماتهم في إطار يسمى "برأس المال الفكري". (الهالي الشرييني، ٢٠١١، ٣)

ورأس المال الفكري هو "مصطلح يطلق على الموجودات غير الملموسة والتي تضم المعلومات والمهارة والخبرات والقدرات العقلية التي توجد داخل المنظمة والتي تتطافر من أجل توليد القيمة المضافة التي تجعل المنظمة تتمتع بمزايا تنافسية تميزها عن باقي المنظمات، مما يزيد من حصتها السوقية وأرباحها وبالتالي تعزز قدرتها على النمو والاستمرار ضمن المحيط العالمي الكثير التغير والديناميكية". (ميادة عوادى، ٢٠١٤، ٥)

"المحصلة التفاعلية بين ما يمتلكه الأفراد من معارف، خبرات، مهارات والعوامل التنظيمية التي تدعم إبداع الأفراد والعلاقات التي تربط بين المنظمة وزبائنها، بما يحقق لها قيمة مضافة". (فطيمة بريطل، ٢٠١٥، ٢٣)
ولكن في حين امتلاك المعرفة والمهارات في الكفاءات البشرية للمنظمة كمادة خام غير كاف لتحقيق ميزة تنافسية إلا إذا كان لها إطار إستراتيجي تنافسي يعمل على تفعيل تلك الكفاءات والاهتمام بها عن طريق توفير المعلومات داخل المنظمة وخارجها، حيث أنها تمثل أهم مدخلات المنظمة وعنصر جوهري في أنشطتها وأيضًا من أهم مخرجات المنظمة التي تحقق لها التميز التنافسي والعائد الاقتصادي الهائل وأيضًا توفير الاتصالات الفعالة التي توفر الأرضية المشتركة لتلاقى الأفكار وانتقالها بين الكفاءات الفردية لتشكل كفاءات جماعية استراتيجية تدعم الميزة التنافسية للمنظمة وتوفير التحفيز المستمر على العمل الإبداعي والأداء المعرفي الإيجابي في المؤسسة، وبذلك فإن رأس المال الفكري هو مصدر المعرفة والتميز وأن دافعية الإنسان هي المحرك اتجاه التجديد والابتكار وهذ سمة لا تتوفر إلا في الموارد البشرية للمنظمة مما يفرد لها عن باقي موارد المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية ، حيث أن الموارد البشرية تضيف نوع من الترموية عن مصدر تميز المنظمة فيصعب على المنافسين تقليدها أو تحديد مصادر تميزها . (قاسى ياسين و غردى محمد، ٢٠١٠، ١٣)
إن رأس المال الفكري يجذب الكثير من الاهتمام من قبل القيادات الاستراتيجية للجامعات التي تطمح إلى إعادة صياغة خططها لتحقيق ميزة تنافسية، مما دعي الحكومات إلى استثمار المزيد من الأموال والموارد لتنمية ثرواتها البشرية والمعرفية حيث أصبح أبرز عناصر رأس المال الفكري أنه: (إبراهيم الزهيري، ٢٠١٢، ٩٨)

- جزء من رأس المال البشري.
- مجموعة العاملين التي تمتلك قوى ومهارات فكرية ومعرفية وتنظيمية عالية.
- توليد الأفكار الجديدة.
- لا يركز على مستوى تنظيمي معين.

ولضمان التميز في رأس المال الفكري فمن الضروري تبني معايير واضحة بالتركيز على أهداف البحث العلمي المعبرة عن أهداف الجامعة وخطط التنمية المستدامة في المجتمع ووضع آليات ممنهجة للعمليات الإدارية تساهم في تحسين جودة خدمات التي تقدم للمجتمع من خلال الجامعات ووضع خطوات واضحة حول كيفية استثمار رأس المال الفكري لتحقيق ميزة تنافسية للجامعة تعمل على رفع المكانة التنافسية للجامعة على الصعيد المحلى والدولي. (آمال قشطة، ٢٠١٥، ٢٥)

وتواجه الجامعات المصرية تحديات المنافسة المحلية والعالمية، مما يتطلب زيادة الاهتمام بإدارة رأس المال الفكري وتقدير قيمته في تحقيق القدرة التنافسية لها ويعتمد إدارة رأس المال الفكري بالجامعات على تفعيل

عملياتها من خلال معايير التقييم والاعتماد المؤسسي وفق برامج التأهيل والتطوير المستمر. (أسامة محمود، إبراهيم العتيقي، ٢٠١٢، ٢٣٥)

ويتمثل دور الجامعات في توفير متطلبات تنمية رأس المال الفكري بها من خلال:

(مسعود القرشي، ٢٠١١، ٥٤)

➤ **تنمية سياسات العمل التنافسية** من خلال تحليل مفهوم التنافسية والمفاهيم المرتبطة بتلك السياسات

مثل استقلال الجامعة، الحرية الأكاديمية ومجالات العمل التنافسي ودواعيه في التعليم الجامعي

➤ **تنمية الثقافة التنظيمية** في الجامعات التي تدعم إدارة رأس المال الفكري بالجامعة.

➤ **تدعيم البنية التنظيمية** الجامعية ودورها في تنمية رأس المال الفكري.

وتعد بناء قاعدة فكرية معرفية قوية ضرورة لإدارة وتنمية الأصول الفكرية في الجامعة للرفع من قيمتها

وكفاءتها التنافسية وذلك من خلال: (ممدوح الرفاعي، أحمد خير الله، ٢٠١٥، ١٢١)

١. وضع معايير عالية لأداء الموارد البشرية بالجامعة (أعضاء هيئة التدريس – العاملين بالجامعة) من

خلال المقارنة بين وضع الجامعة الحالي مع الهدف الذي تسعى إليه في تحقيق التميز.

٢. زيادة الاهتمام رأس المال الفكري وإدارته باعتباره مصدرًا للتوجه الاستراتيجي للجامعة.

٣. الاهتمام بصناعة رأس المال الفكرة بالجامعة من خلال تشجيع العاملين بها لإبداء آرائهم ومقترحاتهم

حول تطوير العمل الجامعي.

٤. تطوير قياس ومعايير دقيقة للاستثمار في تكوين رأس المال الفكري بالاستناد إلى التطورات التقنية.

رابعًا: . الإبداع: Innovation

هو تبنى فكرة جديدة أو سلوك جديد لصناعة المؤسسة أو سوقها أو بيئتها العامة وتتصف بأنها مؤسسة

مبدعة. (بسام الطائي و اسراء السبعواوي، ٢٠١٢، ٢٦٢).

فالإبداع مجموعة من الإجراءات تتم لاستنباط أساليب إدارية تؤدي إلى حلول ابتكارية واستثمار أمثل

لإمكانيات المؤسسة بهدف تطوير أدائها، مما ينعكس على جودة الخدمة التي تقدمها فالكفاءة والإبداع من أهم

العوامل المؤثرة في امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية حيث أنها المسؤولة عن جودة القرار وتطبيقه. (محمود

عساف، ٢٠١٤، ١١٤)

أصبح الإبداع مطلبًا للجامعات لكي تواكب المستجدات والتحديات المعاصرة والحفاظ على مركز تميز

لها، وبذلك استجابت الجامعات للحاجة إلى الإبداع بمستويات مختلفة من الإهتمام، فبعضها تبنى سياسات

شاملة للإبداع على مستوى المنظمة ككل وبعضها أنشأ وحدات تنظيمية خاصة لتطوير الإبداع وتنميته مثل

وحدات التطوير الإداري والتطوير التنظيمي وهناك جامعات قامت بتدريب الأفراد على السلوك والتفكير الإبداعي وأخذت تتنافس فيما بينها في مجال الإبداع والنظر إليه باعتباره ميزة تنافسية. (حنان كمال، ٢٠١٣، ١٦٨) وهناك ثلاث ركائز لإنشاء ثقافة الإبداع في الجامعات:

الركيزة الأولى المهارات والتعليم والتدريب على الإبداع والابتكار.

الركيزة الثانية التركيز على الإبداع والابتكار في مجال البحث العلمي وإنتاج ونقل المعرفة.

الركيزة الثالثة توفير المناخ والبنية التحتية اللتان تدعمان الإبداع والابتكار.

(وزارة التعليم العالي السعودي، ٢٠١٣، ١١)

يعمل الإبداع في المنظمات على تكثيف القوى التنافسية وإثارتها لأن الإبداع يخفض التكلفة في المنظمات مما يجذب العملاء لها بعيد عن المنظمات المنافسة، كما يساهم الإبداع أيضًا في تدعيم جودة المنتجات مما يحقق لها ميزة التنافسية يدعم مستوى تميزها الإنتاجي أو الخدمي حيث يصنف الإبداع في المنظمات إلى:

- إبداع إداري متمثل في الهيكل التنظيمي وأساليب تنظيم العمل ونظم العمل الجديدة.
- إبداع فني الذي يمثل الجانب الفني أو التكنولوجي داخل المنظمة كتطوير منتجات أو خدمات جديدة واستخدام التقنيات الحديثة.

ويتضح الفرق بين والابتكار في أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها، وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج. (سميرة صندوقة ٢٠١٠، ٥)

ومن أهم أشكال الإبداع في المؤسسات مايلي:

▪ الإبداع التكنولوجي Technological innovation

▪ الإبداع الإداري Management innovation

▪ الإبداع التكنولوجي Technological innovation

أما الإبداع التكنولوجي فهو يخص المنتجات والتحسين فيها وطرق الفن الإنتاجي والممارسات التقنية وتطوير عملية إنتاجية أو خدمية في المؤسسة بهدف ترقية الأداء والكفاءة في استخدام الموارد للوصول إلى دعم المركز التنافسي لأي مؤسسة فالتطور التكنولوجي سلاح أساسي للتنافسية المؤسسات.

ويمكن تصنيف الإبداع التكنولوجي من حيث طبيعته إلى نوعين وهما: (محمد عجيل، ٢٠١١، ٤٨٨)

- **الإبداع التكنولوجي للمنتج:** الذي يخص تصميم المنتج وتعنى وضعه حيز التنفيذ أو تسويق جديد، أو تحسينه على المستوى التكنولوجي أو التغيير في مواصفات المنتج أو خصائصه لكي تلبى بعض الرغبات بكيفية أحسن.

- **الإبداع التكنولوجي للطريقة الفنية للإنتاج:** ونقصد به معالجة أساليب الإنتاج للسلعة أو الخدمة ويهدف إلى تحسين الأداء من الناحيتين الفنية والاقتصادية في أن واحد، مما يترتب عنه من نتائج إيجابية في كمية المخرجات وانخفاض تكلفة الإنتاج.

كما أن الإبداع التكنولوجي له دور هاماً في تميز أداء المؤسسة وتعزيز ميزتها التنافسية من خلال:

(عبد الوهاب ابن بريكة، ٢٠١١، ٢٤٠،)

✓ خلق موارد جديدة للدخل عن طريق تطوير نشاط المؤسسة وتنوعه في بعث منتجات وخدمات جديدة لتلبية المتطلبات الجديدة للسوق.

✓ زيادة قدرة المنظمة على التنافسية عن طريق سرعة تقديم منتجات وخدمات جديدة وتقليل تكلفة المنتج من خلال الإبداع في العمليات الفنية.

✓ جذب المستفيدين أو العملاء للمؤسسة بتقديم منتجات خدمات جديدة متطورة.

✓ الحفاظ على بقاء واستمرارية المؤسسة والتكيف مع مستجدات السوق التنافسي.

✓ تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة.

وإذا أرادت المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية ومسايرة محيطها التنافسي عن طريق الإبداع التكنولوجي عليها أن تحرص على المصادر التالية:

(رابح ولويزة، ٢٠١٦، ١٦٧)

✚ البحث والتطوير.

✚ إقتناء تكنولوجيات متطورة من الخارج.

✚ التعاون مع مؤسسات أخرى ومنظمات بحث.

✚ نشاطات أخرى مرتبطة بزيادة المعارف.

■ **الإبداع الإداري Management innovation**

أما الإبداع الإداري فإنه " تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة من قبل الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم ضمن تنظيم مرتب، وهو الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف المؤسسات وأكثر خدمة للمجتمع". (محمود عبد الرسول، ٢٠١٢، ١٧).

ويُعرف أيضًا بأنه "ممارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مختلفة أكثر إيجابية، مما يشكل مناخا وبيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد العاملين وجماعات العمل كلا في مجال عمله بالتوليد المستمر للأفكار الجديدة والأداء المتميز أو الحلول البناءة للمشكلات المتوقعة داخل المنظمة أو خارجها، وذلك بالخروج عن المألوف في تلك المجالات وتجاوز التقليدية في الفكر والعمل، وذلك سعيا لزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للمنظمة ونموها وبقائها وزيادة قدرتها التنافسية". (نواف المطيري، ٢٠١١، ٣٠٧)

ويُعد الإبداع في الإدارة هو العنصر المعزز لقدرة المنظمة على التميز عن غيرها والصمود أمام التنافس والقدرة على الاستمرار والازدهار مما يجعل المؤسسات التربوية تجعل منه هدفاً رئيساً فهو أحد وأهم عناصر إدارة التغيير. (كارول جدعون ٢٠١٣، ٢١)

و للإبداع الإداري أشكال متعددة وهي :

- المتميز: . وهو الجديد والمختلف الذي يميز المنظمة عن منافسيها.
- الجديد: . فهو مصدر التجديد والافكار المبتكرة الجديدة في البيئة التنافسية.
- التوليفة المبتكرة: . وهو إعادة ترتيب الأشياء أو المكونات الموجودة بطريقة جديدة.
- المحرك الأول في السوق: أي أنه صاحب الفكرة الأولى والمنتج الأول الذي يقود السوق التنافسي.
- اكتشاف الفرص: وتعنى القراءة الجديدة لإمكانيات المنظمة.

ويؤكد الإبداع الإداري على قوة إدارات المؤسسات التربوية لأنه يمثل جوهر التغيير بالمؤسسة واستمرارها في بيئات ديناميكية، بل ويمكنها من النمو والازدهار، ويمكن للمؤسسات التعليمية تبنى وتنمية القدرات الإبداعية لدى أفرادها عن طريق القيام بالخطط والممارسات السليمة التي تزيد من فاعلية العمليات الإدارية وكفاءتها وتطورها الذي يعتمد على نوع مميز من العاملين المبدعين في مختلف المجالات وأيضا تطوير تقنيات إبداعية جديدة مما يزيد قدرة المؤسسة على التميز والمنافسة ومواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية، ولذلك يجب وضع خطة مستقبلية مبنية على معايير واضحة للكشف عن المبدعين من القادة وتدريبهم لتوفير قيادات إدارية قادرة على استثمار طاقتها الإبداعية في تطوير الأداء داخل العمل وتشجيع القادة التربويين على تجريب أساليب جديدة في العمل وتبنى الأفكار الخلاقة والاستمرار في برامج التطوير التربوي . (رامي عباينة، رامي الشقراني، ٢٠١٣، ٤٦٧)

ومن مبادئ تنمية الإبداع الإداري في الجامعات:

- دراسة وتحليل مصادر الفرص الإبداعية بالجامعة بشكل منظم بما يضمن الاستغلال الأمثل للموارد المادية والكفاءات البشرية الجامعية.
- مقابلة المستفيدين ومعرفة توقعاتهم وأرائهم عن مستوى الخدمة الجامعية.

- تركيز الإبداع على حاجات محددة.
 - التدريب في ظل برامج إدارية تطويرية للعاملين بالجامعة وتشجيع روح الإبداع بالأخذ بالأفكار المتميزة للعاملين المبدعين وتطبيقها.
- فالإبداع هو إستجابة لضغوط التصنيفات العالمية للجامعات وبذل المزيد من الجهود والمهارات الإبداعية للوصول إلى تصنيف يحقق المكانة التنافسية المتقدمة وأن هناك بعدين لتحقيق ذلك:
- (هالة عيد، ٢٠١٥، ٣٩٣)

- **الأول: القدرات التنافسية** ويقصد بها الإمكانيات الداخلية للجامعات.
 - **الثاني: الميزة التنافسية** وتعنى بتفرد الجامعة وتميزها عن غيرها من الجامعات في مجال معين قد يكون في الجودة أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع من خلال الاستغلال الأمثل لكفاءاتها ومواردها التنافسية حيث يؤثر الإبداع في تغيير الاستراتيجيات التنافسية للجامعات وأن القيادة الإبداعية هي التطور المستقبلي بالجامعات وضرورة تهيئة البيئة الجامعية لتوظيف المنهج الإبداعي وتشجيعه في ظل فكر استراتيجي إبداعي تنافسي.
- ومن هنا يتضح أن الإبداع هو مطلبًا حيويًا يعطى بعدًا جديدًا للأداء الجامعي المتميز ومن متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات.

مداخل تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات:.

Trends of achieve competitive advantage in universities

لكي يقوم التعليم الجامعي بوظائفه وأدواره بما يلبي احتياجات المجتمع ويحقق طموحات أفراد، لا بد أن يخضع لعملية تخطيط فعّالة تسهم في إيجاد الحلول العلمية والعملية للمشكلات العديدة التي يعاني منها التعليم الجامعي بصفة خاصة والمجتمع عمومًا ، وكذلك زيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للجامعات وتحسين مخرجاتها كمًا وكيفًا وغير ذلك من فوائد يمكن جنيها من التخطيط التربوي الناجح والذي ينطوي على نظرة للمستقبل تستهدف التنبؤ باحتياجات المجتمع من المخرجات التعليمية، هذا بالإضافة إلى مفهوم العمل الإيجابي لتحقيق احتياجات المستقبل من خلال تدبير وتجديد الموارد المتاحة والممكنة .

فالجامعة كمؤسسة تعليمية عليها إعداد طلابها في ضوء المعايير المحلية والعالمية ولكي تكون عصرية في جميع مكونات المنظومة التعليمية من أستاذ جامعي ومتعلمو منهج بما يحقق طموحات طلابها الحاضرة والمستقبلية واحتياجات سوق العمل.

والجامعة كونها مؤسسة بحثية فيتعلم فيها الطالب كما يتعلم فيها عضو هيئة التدريس فالجامعة تُعد الباحثين والفتيين الذين يعدون القاعدة العلمية التي تقوم عليها البحوث العلمية الفعالة والمهادفة من خلال فرق بحثية تعمل ضمن إستراتيجيات وخطط واضحة الهدف والمعالم للنهوض بقطاعات المجتمع المختلفة. والجامعة كونها مؤسسة إجتماعية عليها مشاركة للمجتمع بما تقدمه من مخرجات قادرة على تحقيق تطلعات هو القيام بتنمية الوعي لدى أفرادها بأهمية البحث العلمي والاستثمار فيه والقيام بدور فعال في حل مشاكل المجتمع. (مختار عبد النور الحيص، ٢٠١٥، ٧)

ووفقاً لذلك فإن أهم مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعة تشتق من وظائف الجامعة الثلاث الأساسية وهي: . (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع): .

أولاً: . مدخل تميز التدريس:

يُعد التدريس الجامعي عملية ذات طبيعة معقدة فهي تتأثر بعدد كبير من العوامل المتداخلة والمرتبطة ببعضها فمنها ما يتعلق بالأستاذ الجامعي من حيث إعداده علمياً وتربوياً وسمات شخصيته وصلاته البيئية مع الطلاب، ومنها ما يتعلق بالطالب الجامعي من حيث خصائصه الشخصية وإمكاناته واتجاهاته واستعداداته العلمية والاجتماعية، ومنها ما يتعلق بالمنهج والخطط الدراسية والبرامج من حيث طبيعتها وأهدافها ومحتواها وتكوينها ومتطلباتها، هذا بالإضافة إلى الوسط الجامعي المحيط الذي يوفره الهيكل الإداري بالجامعة، وهكذا تتفاعل هذه العوامل معاً لتؤثر على نوعية وجودة التدريس الجامعي سلباً أو إيجابياً وبقدر توفر الاتصال والتفاعل الإيجابي بين هذه العوامل بقدر تحقيق جودة التدريس الجامعي.

وحيث إن مهنة التدريس الجامعي هي مهنة منظمة ومخططة ومحددة الأهداف مسبقاً تتم بخطوات علمية مدروسة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة فهي مهنة شاقة ويترتب عليها مسئولية نهضة المجتمع وتطوره ويمكن تفعيل هذه المهمة من خلال:

- **مراعاة متطلبات المهمة التدريسية:** فلم يعد من المهم حفظ المعلومات واسترجاعها، بل المهم تعرف كيف وأين تجد المعلومات وحسن توظيفها.
- **مراعاة تحسين المهمة التدريسية:** حيث يتم تحسين المهمة التدريسية لعضو هيئة التدريس من خلال تبصيره بالأساليب والطرائق التدريسية الجديدة ومدى اعتمادها على التكنولوجيا المتطورة وكذلك من خلال تمتع عضو هيئة التدريس الجامعي بالإستقلالية والحرية الأكاديمية في المهمة التدريسية.
- **التقويم المستمر للأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس الجامعي:** فهنا كمدخلان أساسيان للتقويم، الأول يُستمد من خلال عمليات التعليمية والثاني وهي النواتج عن العمليات السابقة والذي يستند في

تقييمه لفعالية المهمة التدريسية إلى نتائج تحصيل الطلبة وإنجازاتهم، فتحصيل الطلبة هو المحك للحكم على هذا الأداء التدريسي.

- الإطلاع على المستجدات والمعايير العالمية في مجال تخصصه وتحديد الرؤية والأهداف التعليمية في ضوءها.
 - إعداد برامج تعليمية جامعية ودراسات عليا ذات جودة أكاديمية عالية تتوافق مخرجاتها مع متطلبات تلك المستجدات وسوق العمل.
 - تنفيذ مراجعة دورية منتظمة للبرامج التعليمية بكليات الجامعة للتأكد من إستمرار جودة وطرق التدريس من أجل المحافظة على جودة المخرجات والتقييم المستمر للأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس.
- وفى هذا الجانب يشمل محورين أساسيين وهي:

(أ) تميز الأداء التدريسي Teaching performance excellence

(ب) تميز عضو هيئة التدريس Faculty Members excellence:

(أ) تميز الأداء التدريسي: Teaching performance excellence

الأداء التدريسي هو مجموعة من السلوكيات المكتسبة بالتدريب والممارسة والتي تُمكن الأستاذ الجامعي من القيام بجميع مهام العملية التدريسية (تخطيط - تنفيذ - تقييم) بأقل جهد وبإتقان (كفاءة) وقدرة على التكيف السريع مع أي مواقف مفاجئة تطرأ أثناء المواقف التعليمية المتعددة. (جيهان جمال الدين وآخرون، ٢٠١٣، ٤٨٦)

و أهم مقومات التدريس الجامعي المميز:

- المستوى العلمي لعضو هيئة التدريس والمامه بالموضوعات التي يُدرّسها.
 - مستوى حرية الرأي والفكر داخل المحاضرة.
 - مقدار الزيادة في دافعية الطلاب للتعليم.
- تُكسب أساليب التدريس الجامعي الفعال الجامعة سمعة علمية متميزة في الأوساط الأكاديمية وتحقق التميز العلمي والتدريسي، وتلك الأساليب هي:

(مشعل آل درع، ٢٠١٤، ٧٣)

أسلوب المحاضرة	أسلوب المناقشة	أسلوب التعلم التعاوني
أسلوب المشروع	أسلوب حل المشكلات	أسلوب الاستقصاء والاكتشاف
أسلوب دراسة الحالة	أسلوب لعب الأدوار	أسلوب التعلم بالحاسوب

أسلوب العصف الذهني أسلوب خرائط المفاهيم أسلوب التدريس الحقلي أو الميداني
أسلوب التفكير الإبداعي أسلوب التفكير الناقد.

كما أن أساليب التدريس الفعالة كثيرة تصاحبها سلوكيات عملية ونفسية يمكن الاستدلال بها على مقومات تدريس جيد وفعال يأتي في مقدمتها تحمس عضو هيئة التدريس لوظيفة التدريس وسعة اطلاعه المعرفي ومدى المامه الأكاديمي بموضوع الدراسة وحسن تنظيمه للمادة العلمية وعرضها بطريقة شيقة وقدرته على توصيل المعلومة لطلابه واهتمامه بالنمو المعرفي والسلوكي الجيد لكل طالب على حده. (مصطفى أبو الشيخ، ٢٠٠٨، ٥٩٦،

وأيضاً من أجل الوصول إلى تدريس عالي الجودة في الجامعات يتطلب ذلك برامج قوية لإعداد الطلاب وصقل مهاراتهم ، وتشارك جميع الاستراتيجيات الجيدة للتعليم والتعلم في كون المتعلم محور العملية التعليمية، والناشط في اكتساب المعلومات وليس مستقبلاً فقط للمعلومة والتدريب العملي على ممارسة الأنشطة والمهام التعليمية، والمتابع لسلوكه ومستواه، والمطور لأدائه في ضوء نتائج التقويم الذاتي المستمر لأدائه والمستمتع بالتعلم الذاتي والتعلم التعاوني والباحث الدائم عن المعارف، وحلال مشكلات واتخاذ القرارات والمنتج للمعرفة وليس ناقلاً لها، والسعى لمزيد من إكتساب المهارات، ميسراً لعمليتي التعليم والتعلم، ومحققاً لمواصفات الخريج الجيد. (آل كاسي، ٢٠١٥، ١٢٥،

ويجدر الإشارة هنا إلى التعليم الإلكتروني الذي يشجع استقلالية الطلاب في تعليمهم وزيادة نشاطهم التعليمي والبحثي وهو بدوره يغير الدور التعليمي للطلاب من كونه متلقياً إلى متعلم أو متدرب ودور الأستاذ الجامعي من خبير إلى متعاون وموجه في العملية التعليمية مما يوافق المستحدثات التكنولوجية والعلمية ودمج التقنيات الجديدة والمصادر المفتوحة على الإنترنت في أساليب التدريس مما يرفع من جودة التعليم الجامعي وتميزه.

ويتضح مما سبق أن وظيفة التدريس الجامعي من أهم وظائف الجامعات والتي يقوم بها الأستاذ الجامعي لإعداد الطلاب وتأهيلهم التأهيل العلمي والعملي لكي يصبحوا أعضاء فاعلين متميزين داخل مجتمعاتهم، لكن في ضوء تطورات العصر الحالي ومستجداته، وتلبيةً لمتطلباته المتغيرة في نظام الجودة والتطور في عمليات التدريس واستراتيجياته بالتعليم العالي، أصبح من الضروري تحديث طرق التدريس الاعتيادية إلى طرق تتلاءم مع عقل الطلاب ووجدانهم للوصول بهم لأعلى الدرجات من الكفاءة والفاعلية والتميز في أدائهم التعليمي.

(ب) تميز عضو هيئة التدريس: Faculty Members excellence

إن إصلاح التعليم، وتحديثه، وتطويره يبدأ من وجود معلماً ومحاضراً متطوراً في إعداد هو تدريبه، كونه أحد المدخلات الهامة في العملية التعليمية وأن مقياس تفوق الجامعة تعنى في المقام الأول امتلاكها لأعضاء هيئة التدريس المؤهلين تأهيلاً عالياً فتساهم قدراتهم في خلق جو أكاديمي ملائم ومتطلبات جودة العملية التعليمية وبالتالي تحقيق حاجات التنمية الشاملة ومتطلبات العصر المتجددة والمتلاحقة. ويحتل عضو هيئة التدريس المكانة الأولى في تحقيق الأداء الجامعي الأمثل والتميز. فتعتمد الجامعة على أعضاء هيئة التدريس لضمان جودة التعليم العالي ومن هنا أتى التركيز على التنمية المهنية بإعتباره ضرورة تربوية لتحقيق التميز في الجامعة. حيث إن نجاح الأستاذ الجامعي يعتمد في أدائه على أمرين أساسيين وهما: . (برهان بابيه، ٢٠١٢، ١٨) أولاً: مؤهلاته العلمية المتميزة وتمكنه من تخصصه العلمي.

ثانياً: معرفته بالنظريات التربوية والممارسات المرتبطة بعمليات التعلم والتعليم مع المهارة في استخدام التقنيات التعليمية.

كما أن التعليم الجامعي في حاجة ماسة إلى تكوين أستاذ من طراز خاص يطلق على بعضهم (الأساتذة الباحثين) حيث إن تحسين أداء المتعلم مرهون بتحسين كفاءة الأستاذ الجامعي أولاً. ولذلك اعتبر التقييم عنصراً أساسياً لقياس مستوى كفاءة الأستاذ الجامعي والتأكد من جودة أدائه التدريسي من خلال تمكنه من تنفيذ مهام الجامعة ويتطلب ذلك:

- تنوع وسائل تقييم عضو الهيئة التدريسية وأساليبه.
- ضرورة ربط عملية التقييم لأعضاء هيئة التدريسية مع منح الرتبة العلمية بناء على واجبات عضو هيئة التدريس من (تدريس، بحث علمي، خدمة مجتمع).
- ضرورة ربط عملية التقييم لأعضاء هيئة التدريس بمخرجات العملية التدريسية بالحوافز السنوية لهم.
- ضرورة الإهتمام بالثقافة الرقمية والمتمثلة في النشر الإلكتروني للبحوث العلمية والتي دعت إلى تطوير الأستاذ الجامعي وفرضت عليه مسؤوليات جديدة.

وانتقلت كلاً من (نورة الكثيري، ٢٠١٤) و(سناء فقيه، ٢٠١٣) أن من أحد معايير الاعتماد الأكاديمي

للمجلس الوطني لإعتماد مؤسسات إعداد المعلمين (NCATE: National Council For Accreditation Of Teacher Education) وهو أحد مؤسسات الجودة والإعتماد الأكاديمي الأمريكي التي يمنح الاعتراف بالمؤسسة التعليمية بناء على معايير متفق عليها ويعد هذا المجلس أكثر المؤسسات اهتماماً بعملية الإعتماد المتميز الذي يمنح المؤسسة التعليمية جودة محلية وتحسناً وإعترافاً عالمياً، هو مؤهلات أعضاء هيئة التدريس

والأداء والنمو المهني لهم حيث يشترط هذا المعيار مواصفات الأستاذ الجامعي مؤكداً على أنه يجب أن يكون مؤهلاً أكاديمياً وتربوياً.

وبناءً عليه فإن التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس عامل محدد لجودة الأداء الجامعي فمن خلال برامج التنمية المهنية يكتسب عضو هيئة التدريس مهارات إدارة الوقت ومهارات الاتصال الفعال ومهارات الاستقادة من التكنولوجيا الحديثة في التدريس والإلمام بالجوانب المالية والقانونية المتعلقة بالعمل الجامعي، وأنه يجب وجود حافز داخلي لدى عضو هيئة التدريس نفسه إلى تنمية مهاراته وخبراته عن طريق الدورات العلمية وحلقات النقاش وورش العمل للتزود بالخبرات والمعلومات التي تقيده في تطوير أدائه المهني. (ابراهيم العويلى، ٢٠٠٩، ٥٩٨)

وبالتالى فإن عضو هيئة التدريس المتميز قادراً على فتح قنوات إتصال بين الجامعة والبيئة المحيطة بها بهدف تحقيق خدمة المجتمع وحل مشكلاته والإسهام في البحث العلمي من خلال وضع المناهج المتطورة لضمان جودة نوعية الخريج الجامعي. (سميحة مخلوف، ٢٠١٠، ٢٦)

ومن هنا فإن التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس يُشكل مطلباً أساسياً لتحسين الأداء الجامعي، وعاملاً مهماً في نقل الخبرات المتميزة والإبداعية في مجال التدريس والتعلم، بالإضافة إلى أنه استثمار بشري لتحقيق التميز والإبداع في التعليم الجامعي من خلال تنويع المعارف وإكساب القيم الجامعية الراقية لأعضاء هيئة التدريس والتأكيد على نشر بحوثهم في الدوريات المتخصصة محلياً وعالمياً. والمشاركة في برامج خدمة المجتمع المحلي. (سعود ابن العنزي، ٢٠١٥، ٧٨٨)

ومن أهم الاتجاهات الجامعية للاحتفاظ بهيئتها التدريسية في أعلى كفاءة من حيث أدائهم التدريسي والبحثي هو اتجاه التمكين لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة والإعتماد الأكاديمي، مما يعزز تنافسية الجامعة وتفوقها، حيث أن مفهوم تمكين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات يتم وفق أربعة أبعاد هي :

(منى الاسمر، سهى الهذلى، ٢٠١٤، ٣٢٣)

أ. المشاركة في صنع القرار: مما يمنحهم الشعور بالمسئولية الكبيرة في إتخاذ القرارات الهامة والتي قد تتعلق بالميزانية أو بأهداف القسم والكلية أو تخطيط المناهج والبرامج الدراسية.

ب. النمو المهني: والذي يتمثل في التدريب والتركيز على تطوير مهارات وقدرات عضو هيئة التدريس سواء كانت تدريسية أم بحثية أم إدارية أم تقييمية أم معلوماتية أم منهجية أم ذاتية.

ج. المكانة: يتمثل في التقدير والامتنان لأهمية عمله، ومن قدرته على القيام به، والظروف العملية والمنافع المادية الأخرى التي تُمنح له.

د. الاستقلالية في الأداء: وتمتع عضو هيئة التدريس بالحرية في اختيار المفاهيم التي تدعّمه في عمله.

كما أن الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس ينعكس إيجاباً على الكفاءة الداخلية والخارجية للبرامج الأكاديمية وبالتالي على الجامعة التي يعمل بها، ولذلك يُعد الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس من أولويات إدارة الجامعات التي تسعى إلى التميز، كما يُعد أحد المؤشرات التي تدل على نجاح الجامعات وتحقيق أهدافها باعتبارهم العمود الفقري في توصيل رسالة الجامعة وجانب من أهم جوانب تميزها وتحقيق ميزة تنافسية لصالحها، ولذلك من الأهمية وضع سياسات واضحة وعادلة في ترقية أعضاء هيئة التدريس وتوفير المعلومات اللازمة لهم في المجالات العلمية والإدارية المختلفة وتدعيمهم بالندوات والمؤتمرات العلمية. (شاهر عبيد، ٢٠١٤، ٥١) وبناء عليه من الضروري إعداد عضو هيئة التدريس للوعي الديمقراطي بحقوقهم وواجباتهم ووجوب توفير ميزة الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس والتي تعنى بحرية الأستاذ الجامعي في تدريسه وفي بحثه وفي التعبير عن آرائه ونظرياته تعبيراً حراً بناءً على اعتبار الأستاذ الجامعي هو مصدر الخبرة التي تتوجه بها الجامعة لخدمة المجتمع والمحرك الأساسي في اتجاه تميز الجامعة. (محمد العتيبي، عبدالله العازمي، ٢٠١٤، ١٧٣) ومن متطلبات تميز الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس إلزامه من قبل الجامعة من خلال خطتها الإستراتيجية بالممارسة الفعلية للتقنيات الحديثة في التدريس ومنها تطبيقات التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد وربطها بالمناهج الدراسية المقررة وتطبيقها على أبحاثهم وتجاربهم العلمية ومقالاتهم على موقع الجامعة الإلكتروني لخدمة الباحثين والطلاب. (جمال الشهران، ٢٠١٤، ٩٠) وهذا يؤكد ضرورة توافر فريق فني من متخصصين في تقنيات التعلم لدعم عضو هيئة التدريس عند تصميم المقررات الإلكترونية وتقديم البرامج التدريبية على المستويات الثلاث وهي :

(إيهاب محمد، محمد السيد، ٢٠١٣، ٣٦٦)

❖ **المستوى الأول:** نشر ثقافة التعلم الإلكتروني والتمهيد له.

❖ **المستوى الثاني:** التدريب على المهارات والكفايات الأدائية والعملية في مجال التعلم الإلكتروني

❖ **المستوى الثالث:** تدريب عضو هيئة التدريس على تحويل المقررات التعليمية التقليدية إلى مقررات الكترونية، ويجب أن يكون لدى أساتذة الجامعات الخبرة الخاصة بهم في استخدام مجموعات جديدة من المعرفة وتطبيقها لمتطلبات عملية في بيئات إجتماعية معقدة والعمل بمهنية ضمن فرق والمشاركة في تصميم المناهج الدراسية وتقييمها والبحث والتدريس بشكل مستقل ويتطلب ذلك :

(Pasternack, Bloch, ٢٠١١، ١٣)

أولاً: الاحترافية للتصميم المنهجي للحلقات الدراسية القابلة للتطبيق وعمل المشاريع، وإجراء الدراسات العملية وغيرها. فإن أعضاء هيئة التدريس ليسوا بمثابة خبراء تقنيين فقط، ولكنهم مشرفون على المستوى المنهجي والاجتماعي أيضاً.

ثانياً: الإكتساب المعرفى والدراسى عن طريق الوسائل الإلكترونية، وفي المستقبل، سيكون أساتذة الجامعات بمثابة المنسقين التقنيين والتربويين في عدد من المجالات، وتعليم الطلاب والعمل معهم من خلال الحوارات والمناقشات المباشرة.

ثالثاً: التعامل مع التغييرات الإجتماعية. وتعدُّ هذه المهارات من الأمور المهمة بالنسبة للطلاب اليوم، وتتضمن هذه العملية تطبيق المعرفة التقنية والمنهجية فيحل المشاكل العملية المعقدة.

رابعاً: تشكيل الإطار الاجتماعي المتغير بهدف إيجاد الخريجين القادرين على التعرف بشكل مستقل على التغييرات التي تؤثر فيهم بمعنى التعلم مدى الحياة.

خامساً: تأهيل عضو هيئة التدريس لتعزيز تخصصات والطابع الدولي، مما يتطلب هذا الأمر كفاءات ذاتية، ومعرفة واسعة عبر الثقافات الأخرى والتخصصات المختلفة، إلى جانب المهارات اللغوية.

ويقدم تقويم الممارسات التدريسية لأعضاء هيئة التدريس تغذية راجعة للأستاذ الجامعي عن جوانب التميز لديه في عمل على تميزها، وهنا كأساليب شائعة تستخدم كلها أو بعضها في الجامعات مثل:

(الجوهرة المنيع، ٢٠١٢، ٢٠٣)

- تقويم أداء الأستاذ الجامعي عن طريق عمداء الكليات وروساء الأقسام وزملاء العمل.
- تقويم أداء الأستاذ الجامعي من خلال التقويم الذاتي عن طريق حث المعلم نفسه بنفسه.
- تقويم أداء الأستاذ الجامعي عن طريق تقويم الطلاب لأساتذتهم.

كما أن تقويم الأداء التدريسي لعضو يساعد على :: (رانيا عبد الحميد، ٢٠١٠، ٢٤٢)

أ. معرفة مؤشرات مجال التعليم كأحد معايير الممارسة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.

ب. تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المهارات التدريسية لأعضاء هيئة التدريس للمقررات العلمية في عملية الاعداد المهني للطلاب.

ج. الحكم على مدى جودة الخدمات التدريسية التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس.

ومن جانب آخر فإن الكفايات الأخلاقية لأعضاء هيئة التدريس من المكونات الأساسية لتطوير الأداء على المستوى الإداري والأكاديمي وأنه بقدر ماتكون تلك الكفايات متميزة بقدر ما يكون الأداء متميزاً ، فهي

تمثل عوامل لضبط وتفعيل المنظومة الأكاديمية. (منصور العتيبي، ٢٠١١، ٣١٢)

ثانياً: مدخل تميز البحث العلمي ::

لم تعد الوظيفة البحثية للجامعة إجراء روتيني تقوم به الجامعة كإحدى وظائفها الأساسية التقليدية بل أصبح أداء متميز يقوم بناءً على معايير تميز تقود الوظيفة البحثية في جامعات العالم المتقدم، كما أنها من أهم مداخل تحقيق المزايا التنافسية للجامعة ومن أهم موارد تمويل الجامعات، فتصبح الجامعة بيت الخبرة

(Expert House) ومصدر القرارات الجامعية لتحقيق أهداف الجامعة وتميزها المحلى والدولي وذلك لأن العملية البحثية لها مكانه مميزة جدًا في تقويم الأداء الجامعي.

وبناء على ذلك فإن تميز وريادة الكثير من مؤسسات التعليم العالي اعتمدت على إجراء الأبحاث محددة الأهداف مما يستوجب تفعيل آلية محددة لتنشيط البحث العلمي المتواصل والمتميز الذي يحقق الأهداف البحثية التي يرجى منها الريادة بالمؤسسات التعليمية والتأكد المستمر من إدارات البحوث بالجامعات على أهمية تحقيق التميز والريادة من خلال الاستغلال الأمثل لطاقت الباحثين عن طريق تحديد جماعات بحثية متخصصة حتى تتوافق مع الأهداف المرسومة لسياسة البحث العلمي والحفاظ على تشكيل مجموعات بحثية لأطول فترة زمنية وتوفير قاعدة البيانات لتيسير نقل وتبادل المعلومات مع نظرائهم في مؤسسات التعليم الأخرى. (سماح أحمد، ٢٠١٦، ١٤٢)

حيث قامت الجامعات بإنشاء مراكز البحث العلمي الجامعية University Scientific Research Centers وهي "كيان تنظيمي أو مؤسسة بحثية داخل الجامعة تعمل بشكل مستقل إدارياً عنها وتضم عدد من الباحثين وتهدف إلى القيام بعدد من المشاريع البحثية بهدف خدمة الوظيفة البحثية للجامعة وتشجيع التمويل الخارجي لدعم الأبحاث الجامعية". (محمد زاهر وآخرون، ٢٠١٦، ٢٧٨)

ويتكون مركز البحوث من مجموعات من الفرق البحثية المتخصصة في مجال معين والفريق البحثي هو مجموعة من الباحثين ومساعدى البحث برئاسة باحث يتولى إدارة البحث ويهدف هذا الفريق إلى دراسة المشكلات البحثية ويتميز بالاستمرارية وتكامل دراساته والاستقلالية كما يهدف إلى تقديم حلول لتلك المشكلات بما يخدم المجتمع وأهدافه. (سحر الشوربجي، ٢٠١٥، ٧٠)

ويعد مركز التميز البحثي "وحدة علمية غير نمطية تتسم بإنجازات بحثية نوعية ملموسة تحقق لها الريادة والمكانة الرفيعة مقارنة بمثيلاتها وتصب خدماتها على المجتمع من أجل تنميته". (نوف الدوسري، ٢٠١٤، ١٢٥)

ولزيادة تميز وفعالية البحث العلمي في ظل التدفق المعرفي والتكنولوجي الهائل يجب وضع خطط شاملة للبحث العلمي تخدم برامج التنمية التي تلبى حاجات المجتمع الإقتصادية والاجتماعية وربط الاطروحات والرسائل الجامعية بقضايا المجتمع والتعاون بين الجامعات والمراكز البحثية على مختلف المستويات وتبادل الخبرات ومشاركة الموارد المتاحة بينها والإستغلال الأمثل للبحوث في حل المشكلات الإنتاجية التي تواجه القطاع الصناعى والإنتاجى والخدمى. (حليمة سعيد، ٢٠١٣، ٣٣٦)

كما أشار تقرير (إطار التميز البحثي Research Excellence Framework) الصادر عن مجلس تمويل التعليم العالى فى إنجلترا Funding Council for England Higher Education عام ٢٠١٤ عن

تقييم نوعية وجودة البحوث في كل جامعة ومعهد عام للبحوث في المملكة المتحدة وهو تقييم واسع النطاق، والذي يبنى عليه توزيع ميزانية البحوث على الجامعات وفقاً لترتيبها، ومدى إتاحة الفرص البحثية للباحثين، وتم تقييم الأبحاث على أساس ثلاث عناصر في إطار مفهوم الجودة الشاملة: .

- جودة المخرجات البحثية، يسهم هذا الملف الفرعي بنحو ٦٥ ٪ من ملف الجودة الشاملة
 - الأثر الاجتماعي والإقتصادي والثقافي للبحوث، ويسهم بنحو ٢٠ ٪ من ملف الجودة الشاملة ويعدُّ هذا العنصر ميزة جديدة في إطار التقييم.
 - البيئة البحثية، ويسهم بنحو ١٥ ٪ من ملف الجودة الشاملة.
- هذا وقد كان تصنيف إطار التميز البحثي (RAE) عام ٢٠٠٨ لمستويات الجودة في تقييم الأبحاث على النحو الآتي:

- جودة عالية وهي رائدة عالمياً من حيث الأصالة والأهمية والدقة.
- جودة متميزة دولياً من حيث الأصالة والدقة والأهمية ولكن لا ترقى إلى المستوى الأعلى من معايير التميز.
- جودة معترف بها دولياً من حيث الأصالة والأهمية والدقة.
- جودة معترف بها محلياً من حيث الأصالة والأهمية والدقة.
- غير مصنّف جودة تقع تحت مستوى معيار العمل المعترف به محلياً، فهو لا يلبي معايير التقييم المطلوبة.

وبالتالي فإن معايير التميز والإرتقاء بالبحث العلمي بناء على الأعمال الأدبية والمؤتمرات في تطوير البحث العلمي لها إتجاهين وهما:

- تميز البحث العلمي كمنظومة مجتمعية والمحور الرئيسي بها اعتبار البحث العلمي نظاماً معرفياً له الصدارة في الذهنية المجتمعية وتتمثل في المعايير التالية:

١. البحث العلمي إثراء للمعرفة الانسانية.
٢. تعزيز قدرات البحث العلمي بتوفير الدعم المادي والمعنوي.
٣. ضمان توكيد جودة منظومة البحث العلمي باختيار الكوادر البحثية وتطوير قدراتهم مع ضرورة وجود التكنولوجيا الحديثة والاهتمام بنوعية البحث العلمي.
٤. توفير مصادر المعلومات والمعرفة للباحثين بتوفير شبكات المعلومات والاتصال.
٥. الحفاظ على الهوية العربية مع الاستمرار في التبادل الثقافي مع الثقافات الأخرى العالمية.

٦. وجود مؤسسات لتميز البحث العلمي كإنشاء مراكز بحثية متميزة لها أهداف اجتماعية محددة داخل الجامعات.

٧. وجود إدارة فاعلة للمعرفة المنتجة من خلال المؤسسات البحثية التي توفر الطرق والاستراتيجيات لتوفير مصادر المعلومات والتكنولوجيا اللازمة لإدارة المؤسسات البحثية.

٨. توفر وجود افتراضي للمؤسسة البحثية المتميزة على شبكة الانترنت إلى جانب الوجود المادي لها لمسايرة تطور التقنيات الحديثة في مجال البحث العلمي.

٩. الشراكات والتحالفات بين مؤسسات البحث العلمي والمجتمع، مما يضمن النفع المتبادل بين مؤسسات البحث العلمي والمجتمع.

- تميز البحث العلمي كمنظومة تعليمية أكاديمية ويندرج تحت هذا المعايير الآتية: .

١. امتلاك الباحث للقدرات البحثية المتميزة وقيم البحث العلمي.

٢. تميز بيئة البحث العلمي بالحرية والاستقلالية.

٣. إتقان الباحث لمناهج وأدوات البحث العلمي والاستخدام المناسب لها.

٤. إتقان الباحث لأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال والوصول إلى مصادر المعلومات.

٥. إمكانية الباحث بالتشارك مع آخرين في إطار فريق بحثي .

٦. مراعاة الباحث لاحتياجات مجتمعه وأهدافه.

٧. تمكن الباحث من نشر بحثه في أو من خلال مجلات نشر معترف بها

٨. تضيف نتائج البحوث الجديدة إلى مجال المعرفة في تخصص الباحث

ومن هنا يعد البحث والتطوير من أقوى مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات الرائدة في مجال الخدمات والسلع في عالم اليوم، حيث تُنفق الميزانيات الضخمة من قبل المؤسسات لتطوير أو تقديم منتجات جديدة تنافس بها في السوق، ويعتبر البحث والتطوير عمل إبداعي يتم على أساس قواعد علمية بهدف زيادة رصيد المعرفة الفنية والعلمية والتقدم تستخدم في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي والخدمي، كما أن من أهم أساسيات الجودة الأكاديمية لمؤسسات التعليم العالي هو البحث العلمي المتميز المرتبط بالتطبيق والذي يبحث في مشكلات المجتمع وتقديم النتائج وترجمتها إلى حلول حقيقية لمشكلات المجتمع والتي تنطوي على الاستثمار الفعّال للمعرفة في تنمية المجتمع وتحقيق تقدمه.

وجدير بالذكر أن تميز النشاط البحثي له التأثير الأكبر في التصنيفات العالمية للجامعات وبناء السمعة الدولية والتي تعتبران مؤشرا هاما لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات وبالتالي تحقيق الرفاهية الاجتماعية للمجتمع بأكمله استراتيجياً عن أن الإستثمار في البحوث يؤدي إلى ابتكار منتجات جديدة ذات قيمة مضافة وخدمات أكثر تميزاً وعمليات أكثر كفاءة وبالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية للمجتمع ككل.

ثالثاً: مدخل تميز خدمة المجتمع:

وهي الوظيفة الثالثة للجامعات والتي تقوم بتحديد إحتياجات الأفراد والمؤسسات في المجتمع وإقامة البرامج والأنشطة التي تفي بهذه الإحتياجات، ويتبلور مفهوم هذه الوظيفة في نشاط تعليمي يعمل على جذب الأفراد من خارج الجامعة من خلال نشر المعرفة خارج حدودها، وذلك بهدف إحداث تغييرات سلوكية وتنموية في المجتمع المحيط بالجامعة، والقيام بنشر الفكر العلمي الخاص بالبيئة الأكاديمية وتوعية الرأي العام بدور حقل التعليم من حيث الفكر والممارسة في تقويم مؤسسات المجتمع ومشكلاته، وتقديم الحلول والبدائل والتصورات لعلاج تلك المشكلات . (نورة العمرى، ٢٠١٥، ١١٨)

خدمة الجامعة للمجتمع هي تفعيل موارد المؤسسة الجامعية لمعالجة وحل المشكلات المجتمعية من خلال التعاون مع تلك المجتمعات وابتكار سبل التكامل معها والاندماج معها وتطويع جميع أساليب المؤسسة وفقاً لذلك. (Seifer, ٢٠١٢, ٦)

وهي "مجموعة من الأنشطة التي تقدمها الجامعة للمجتمع في صورة برامج ودورات تكسب أفرادها أما شهادة علمية أو وثيقة أو مهارة علمية تضاف إلى مهاراته السابقة ويمكن من خلالها حل بعض المشكلات التي تواجهه". (على العيد، ٢٠١٦، ٨١)

ومن أهم مجالات الجامعة لتحقيق تميز الخدمة للمجتمع:

- **البحوث العلمية التطبيقية:** وتتميز بأنها تحمل جوانب علمية تطبيقية غالباً ما تقوم على تحديد وحل مشكلات المجتمع لتوثيق العلاقة بين الجامعات والمجتمع المحلي.
- **التعاون مع مؤسسات الإنتاج:** ويتم ذلك من خلال فتح قنوات الإتصال بينهما، وتوثيق العلاقة من خلال إنشاء جهاز زمني يشترك فيه لجنة ممثلة عن الجامعة ومن مؤسسات الإنتاج.
- **التعليم المستمر:** في المجتمع القائم على المعرفة وظهور حاجة المتعلمين لمجموعة من المهن الفكرية أوسع من تلك المهن التقليدية الموجودة في المجتمع ، وإتقان هذه المهن تشكل عاملاً حاسماً لقدرة العمال على المنافسة في سوق العمل فيظل إقتصاد المعرفة، وتظهر دور الجامعة في تقديم المعارف الجديدة، والتدريب على المهارات المستحدثة، ومد أفراد المجتمع بالخبرات التي يحتاجونها، وتحتاجها طبيعة التطور في مجتمعهم، وخروج الجامعة إلى أفراد المجتمع ، وتقديم المقررات التي تهمهم، أيضاً دور الجامعة في تعليم الكبار وتحقيق إستمرارية التعلم مدى الحياة.
- **الخدمات الإستشارية:** وتتمثل في تعدد الإستشارات لحل مشكلة محددة، أو نقل التقنية وتطويعها للمجتمع المحلي، أو بتطوير الإنتاج وتسويقه، والتطوير المستمر للأداء الإقتصادي والإداري.

- القيادة الفكرية والنقد الاجتماعي: وتعنى دور الجامعة فى نقد المجتمع، وإصلاح أوضاعه بما تملكه من أدوات البحث العلمي، والمعرفة والخبرة المتعددة، والمشاركة فى تقييم البرامج السياسية والإقتصادية والإجتماعية لمجتمعاتها.
 - الإرشاد والتوعية: بما تقدمه الجامعة من برامج وندوات ومحاضرات من خلال طاقتها البشرية والبحثية المؤهلة لذلك.
 - حل معضلات المجتمع: عن طريق إندماج أعضاء هيئة التدريس فى حل مشكلات المجتمع عن طريق فحصها، والعمل على تشخيصها، ووضع الحلول المناسبة لها، وقد يكون ذلك من خلال معاهد متعددة أو مراكز مهتمة بالمشكلات المجتمعية.
 - الاحتفالات بالمناسبات العامة وعقد الحلقات والمؤتمرات والندوات العلمية: حيث تعمل هذه الإحتفالات على التنمية الثقافية والإلمام بالمستحدثات فى مجالات التخصص المختلفة بالنسبة للخريجين وتزويدهم بكل ما هو جديد فى الميدان العلمي.
 - التثقيف الطلابي والقوافل الطلابية: بتقديم برامج تثقيفية لرفع الوعي الثقافى للطلاب وتشجيعهم على الأنشطة المجتمعية لخدمة البيئة والمجتمع، كما تمثل القوافل الطلابية نوع من التدريب الميدانى فى العملية التعليمية.
- فمن خلال هذه الأدوار تكون مخرجات الجامعة متميزة بجودة وتنافسية عالية تتضمن رفع مستوى الأداء والإنتاج والتطوير والرقى بقيم المواطنة والإنتماء وحب العلم مما يكون له الأثر الإيجابى إتجاه المجتمع وتلبية إحتياجاته مما يحقق التنمية الشاملة له . (ماجد مساعده، ٢٠١٥، ٢٥)
- ونتيجة لتطورات العصر المعرفى التي فرضت ضرورة تفعيل الشراكة بين الجامعات وغيرها من المنظمات سواءً على المستوى المحلى أو العالمى إنطلاقاً من تحول الجامعات إلى مجتمعات للتعلم منفتحة على المجتمع تؤثر فيه وتتأثر به ظهر تصور مختلفة للشراكة منها على مستوى الكليات ومنها على مستوى الجامعات من خلال إجراء البحوث البيئية بين الجامعة والمؤسسات ومنظمات المجتمع أو تنفيذ مشروعات لصالح مؤسسات المجتمع المختلفة لإنتاجية والصناعية وتقديم الإستشارات والقيام بعمليات التدريب من خلال برامج التعليم المستمر التي تقدمها الجامعة لأفراد المجتمع لتجديد معلوماتهم ومهاراتهم بما يتناسب مع تطور المهن فى مختلف المجالات. (إلى بقة، ٢٠١١، ٨٣)
- وفى ظل وجود الأزمة المالية والتوجه الحكومى نحو تقليل الموارد المالية للجامعة، تنافس الجامعة فى الحصول على موارد تمويلية بديلة عن طريق تمويل أنشطتها ذاتياً والإستمرار فى استقلاليتها عن طريق توفير

نفقاتها من خلال خدمات الجامعة للمجتمع عبر المزيد من الإنخراط في أنشطته المقدمة للمجتمع.(عبد الباسط دياب، حنان كمال، ٢٠١٣، ٨١٧)

ومن الآليات الجديدة التي تساهم في نقل نتائج البحوث والتكنولوجيا من الجامعات إلى قطاع الصناعة والتجارة بما يسمى ب(حاضنات الأعمال بالجامعة University Incubators) وهي وحدات دعم علمي وتكنولوجي تقام في الجامعات اعتماداً على الإمكانيات الجامعية من معامل وورش وأجهزة وبحوث وإمكانات بشرية مؤهلة ومدربة من هيئة التدريس والباحثين وخبراء في تخصصات مختلفة وتهدف إلى تحويل البحوث العلمية والإبتكارات التكنولوجية إلى مشروعات ناجحة ، مما يدعم مفهوم التشاركية بين الجامعات وباقي مؤسسات المجتمع مما يساهم في تلبية متطلبات الطبيعة التنافسية لسوق العمل واقتصاديات المعلومات.(عبد الباسط دياب، حنان كمال، ٢٠١٣، ٨١٨).

وبالتالي فإن المسؤولية المجتمعية للجامعات ليس بالأمر الجديد بل طُرح عالمياً في هذا الوقت كأمر يجب تضمينه بشكل كبير في مناهج الجامعات وأدوارها ومخرجاتها ويستدعي ذلك أن تضع الجامعات المسؤولية المجتمعية في صلب إستراتيجياتها حتى يكون للجامعات دور في التأسيس لفكر إستراتيجي تنافسي مُجهز لخدمة المجتمع ومتطلباته وتحقيق التنمية المستدامة التي تهدف إلى وجود عدالة اجتماعية وأسس التنمية الشاملة للمجتمع ككل. (العايشي زرزار، ٢٠١٥، ٤٤)

وبناءً عليه فإن تحقيق جودة المسؤولية الاجتماعية يتم من خلال عملية مستمرة لتقويم أداء الجامعات ومراجعة برامجها التعليمية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في ضوء معايير محددة، مما يؤدي إلى جودة عمليات خدمة المجتمع بها، فالجامعات تحتاج إلى متطلبات أساسية لجودة المسؤولية الاجتماعية وهي بمثابة آلية منظومة تبادلية التفاعل بها وهي: . (أحاندو سبسي، ٢٠١٦، ٥٨-٥٦)

١. التخطيط لجودة المسؤولية الاجتماعية: التخطيط التربوي عملية منظمة تهدف إلى ترتيب أولويات العمل التربوي لاختيار الحلول الممكنة للوصول إلى الأهداف المحددة.

٢. تحديد مهام الإدارة العليا تجاه المسؤولية الاجتماعية للتعليم الجامعي وتتضمن ذلك: .

- إعطاء المسؤولية الأولى للعاملين بالجامعة عن تطبيق نظام جودة المسؤولية الاجتماعية.
- المراجعة الشاملة من قبل إدارة الجامعة العليا، للتأكد من تنفيذ تطبيق نظام جودة المسؤولية الاجتماعية.
- استخدام أساليب الدعم والتعزيز للعاملين بتطبيق نظام جودة المسؤولية الاجتماعية.

٣. نشر ثقافة جودة المسؤولية الإجتماعية بين العاملين وإمدادهم بالمعلومات الإيجابية عن المسؤولية الإجتماعية ودورها فى تحقيق التنمية المستدامة وإقناعهم بأهمية التحول من النمط والدور التقليدى للجامعة إلى نمط تطبيق نظام جودة المسؤولية الإجتماعية.

٤. التركيز على التعاون الجماعى وتشكيل فرق عمل لجودة المسؤولية الإجتماعية من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس لتحليل عمليات تفعيل المسؤولية الإجتماعية فى الجامعة.

٥. جودة المحتوى التعليمى: للوصول إلى جودة المسؤولية الإجتماعية فى التعليم الجامعي يتطلب جودة البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية ومدى ربط التخصصات المختلفة فى الجامعات وملائمتها لحاجات المجتمع وطموحاته.

٦. تأسيس مركز الدعم والمعلومات لجودة المسؤولية الإجتماعية: ويقصد به إقامة قاعدة معلوماتية من البيانات والمعلومات لإدارة جودة المسؤولية الإجتماعية فى الجامعة.

وبناءً على ماسبق فإن الجامعات أهم المؤسسات التى تكون المجتمع وترسم ملامحه فى الحاضر والمستقبل وضمان تطوره فى مختلف الميادين وصنع قياداته الفكرية والمهنية والسياسية والفنية من خلال الكوادر البشرية المتخصصة والتميزة لمواجهة ما فرضته التغيرات النوعية غير مسبوقه من تحديات ومستجدات على المجتمع ومتطلبات تنميته ورفاهيته ولذلك من الضرورى وضع الجامعات لكافة إمكانياتها المادية والبشرية وجميع مرافقها لخدمة المجتمع المحلي وتجويد المسؤولية الاجتماعية للجامعة تجاه مجتمعها لتحقيق الريادة والتميز لها، مما يؤكد على مركزها التنافسى بين الجامعات على المستوى المحلى والعالمى.

خاتمة: .

تناول هذا الفصل الميزة التنافسية من حيث (المفهوم - الأبعاد - المصادر - المحددات - الاستراتيجيات - مؤشرات القياس) كما تناول الأبعاد المختلفة للميزة التنافسية فى الجامعات من حيث (مفهوم الميزة التنافسية فى الجامعات - دوافع الميزة التنافسية فى الجامعات - خصائص الميزة التنافسية فى الجامعات - متطلبات الميزة التنافسية فى الجامعات - مداخل الميزة التنافسية فى الجامعات).

وسوف يتضمن الفصل التالى الإطار المفاهيمى والفكرى للجامعات عالمية المستوى من حيث المفهوم والسمات المميزة لها وتحديات إنشائها ومؤشرات التنافسية بها.

الفصل الثالث

الإطار الفكرى للجامعات عالمية المستوى فى ضوء التنافسية العالمية

◀ الجامعات عالمية المستوى.

- مفهوم الجامعات عالمية المستوى.
- السمات المميزة للجامعات عالمية المستوى.
- تحديات إنشاء الجامعات عالمية المستوى

◀ مؤشرات التنافسية فى الجامعات عالمية المستوى.

- موقع الجامعة فى التصنيفات العالمية.
- مدى الشراكة بين الجامعة والمجتمع.
- المساهمة فى بناء مجتمع المعرفة.
- تحقيق جامعة ريادة الأعمال.
- السمعة الأكاديمية للجامعة.
- جوائز التميز الأكاديمية.

◀ خاتمة.

الفصل الثالث

الإطار الفكري للجامعات عالمية المستوى في ضوء التنافسية العالمية

تمهيد: .

مع تعدد أشكال التنافسية العالمية في مجال التعليم العالي تطورت أهداف وغايات الجامعات وأصبح من الضروري إجراء التطوير الأدائي لها وتجويد المدخلات لتحقيق جودة المخرجات، فأصبحت الجامعات عالمية المستوى *World-Class Universities* مطلباً لتمييز الدول الطموحة وهدفاً رئيساً لها، فانطلقت هذه الدول للسعي لإنتاج المعرفة الجديدة وبناء التقنيات المتطورة وتطويع ظروفها وإمكانياتها لتصل بجامعاتها إلى المستوى العالمي. (الراصد الدولي، ٢٠١١، ١٠)

الجامعات عالمية المستوى *World-Class Universities* .:

مما لا شك فيه أنه في ظل مجتمع المعرفة الذي يتطلع الى تحقيق التميز المعرفي ، والذي من شأنه أن يؤدي الى تطوير عناصر القوة وتحسين الأداء الاقتصادي ، وتعزيز الاسهام فى الحضارة الانسانية، ومن هنا فعلى الجامعات بدورها أن تكون وسيلة رئيسية لتحقيق هذه التطلعات ، وبالتالي أصبحت القدرة على المنافسة والوصول العالمي ذات أهمية متزايدة للجامعات لتحقيق دورها المنشود أكثر من أي وقت مضى. (Lee, ٢٣٤, ٢٠١٣)

ونتيجةً إلى النمو المطرد في مصطلح " العالمية " فى مطلع القرن العشرين، شهدت السنوات الأخيرة إهتماماً كبيراً متعلقاً بـ "الجامعات عالمية المستوى"، ومن هنا يجب أن يصاغ نموذج " الجامعة عالمية المستوى" في مجال التنمية الوطنية والتنافسية الاقتصادية الوطنية وأن يتم التعبير عن أهدافها خارج حدود الدولة القومية. (Ramirez & Tiplic, ٢٠١٤, ٤٤٠)

كما تُشكل الجامعات عالمية المستوى بعداً جديداً للمنافسة العالمية التي تقوم على السوق الاقتصادي في مجتمع المعرفة، حيث اختلفت المنافسة في الآونة الأخيرة في قطاع التعليم العالي كما وكيفا عن أي فترات سابقة في كونها: .

أولاً: المنافسة في الآونة الأخيرة هي في المقام الأول عالمية بدلاً من كونها منافسة إقليمية.

ثانياً: التركيز الرئيسي للمنافسة الحالية على الفوائد الاقتصادية بدلاً من تحسين الجودة نفسها.

ثالثاً: التركيز الرئيسي للمنافسة الحالية على الإنتاجية البحثية بدلاً من التركيز على التعليم بشكل عام.

رابعاً: يتم قياس القدرة التنافسية للجامعات عن طريق مخططات التصنيفات وخصوصا التصنيفات العالمية.

(Longden, ٢٠١١, ٧٩)

أيضاً ظهرت الجامعات " عالمية المستوى " بالتوازي مع صعود التصنيفات العالمية للجامعات التي يتم نشرها من قبل العديد من كبرى وسائل الإعلام للمنظمات ومراكز الاستشارات والبحوث (مثل شنغهاي جياو تونغ وتومسون رويترز). (Shields, 2015, 3)

وتاريخياً تكمن مساهمة الجامعات في الابتكار في توفير التعليم وإجراء البحوث (الأساسية) لاستكمال المهام التقليدية للتعليم والبحوث، فقد كان هناك اتجاه التحول في أهداف الجامعات نحو المساهمة الفعالة والمباشرة في التنمية الاقتصادية. (Fisch & et al., 2015, 319)

وبالتالي أصبحت الجامعات "عالمية المستوى" جزءاً مهماً من نظام الابتكار الوطني للبلاد، فهي تمثل المشهد المؤسسي لتشكيل هذا الابتكار، وتساهم في النمو الاقتصادي والقدرة التنافسية الدولية، مما جعل معظم الجامعات في جميع أنحاء العالم تُطور مهامها في شكل مجموعة واسعة من أنشطة نقل التكنولوجيا من الجامعات إلى الصناعة ونتيجة لذلك كانت هناك زيادة كبيرة في نقل التكنولوجيا بين الجامعات والصناعة لتسويق نتائج بحوث الجامعات، كوسيلة من وسائل نقل التكنولوجيا واجتهاد الجامعات لتقديم براءات الاختراع للمجتمع وتعزيز الروابط مع منظمات الأبحاث الأخرى والقطاع الخاص والصناعة. (Fisch & et al., 2015, 319)

وفي هذا السياق تم تطبيق المنافسة في السوق التعليمي على نطاق واسع في عام 1990، حيث أصبحت الجامعات أكثر حساسية إزاء وضعهم في التصنيفات العالمية، ففي هذا المناخ التعليمي تستجيب الجامعات استراتيجياً للمنافسات العالمية وذلك بالتركيز على مؤشرات التصنيفات واستثمار مواردها بشكل إنتقائي تعزيزاً لمركزها في التصنيفات العالمية، والتنافس مع بعضها البعض في مجتمعنا العالمي على اجتذاب الموارد الخارجية و الطلاب الموهوبين والأساتذة المتميزين إلى مؤسساتهم. (Longden, 2011, 97)

وفي ظل مجتمع المعرفة تُعد الجامعات الأعلى تصنيفاً مقياساً للقدرة التنافسية الوطنية لبلدانها، وبهذا يكون لمؤشرات التصنيف العالمي القدرة التنبؤية في تخصيص الموارد في الجامعة نظراً لأن الحكومات بدأت بالنظر في هذه المؤشرات في أولويات سياستها وعند تخصيص مواردها، وبالتالي أصبحت مؤشرات التصنيف هي التي تحدد تخصيص الموارد على مستوى الحكومة وكذلك على مستوى الجامعة وتتكون مؤشرات التصنيف من البحوث الإنتاجية مثل المنشورات والاستشهادات البحثية. (Shin, 2013, 21-22)

مفهوم الجامعات عالمية المستوى: . Concept OF World-Class Universities

كانت هناك جهود رائدة في محاولة تعريف الجامعة عالمية المستوى فهل هي تعني الجامعة ذات التصنيف الأعلى في التصنيفات العالمية للجامعات أم هي الجامعة التي تساهم في التنمية البشرية على الصعيد العالمي.

ولكن من المؤكد أن هناك عناصر أساسية في الجامعة عالمية المستوى تتبع من المهمة العالمية لها وهي كثافة البحوث، والأدوار الجديدة للأساتذة الجامعيين، ومصادر التمويل المتنوعة، والتوظيف لخريجها في جميع أنحاء العالم، و العلاقات الجديدة مع الحكومة والصناعة وفي مجال التعاون العالمي.

(Mohrman & et al., ٢٠٠٨, ٦)

كما يُطلق على الجامعة بأنها جامعة عالمية المستوى عندما تتوفر فيها الخصائص الأساسية التي تتمثل في التميز في البحث العلمي، والحرية الأكاديمية ونسبة عالية من الأساتذة والطلاب الموهوبين، والإدارة المرنة والمرافق الكافية، والتمويل الكافي. (Salmi, ٢٠٠٩, ٣٥)

ومن هنا تُعرف الجامعات عالمية المستوى بأنها المؤسسات الأكاديمية الملتزمة بخلق ونشر المعرفة في مجموعة واسعة من التخصصات والمجالات العلمية، وبتقوية القوى العاملة من ذوي المهارات العالية للقيادة التكنولوجية والفكرية، وتخدم إحتياجات المجتمع وإيصال النخبة من المتعلمين على جميع المستويات وتخدم الإحتياجات الوطنية والصالح الدولي العام، ويكون تطوير الجامعات ذات المستوى العالمي في قمة جدول أعمال السياسة العامة لمختلف أصحاب المصلحة عبر أنحاء العالم. (Altbach, ٢٠٠٩, ١٦)

كما أن هناك محاولات للتعرف على الجامعات عالمية المستوى من خلال التصنيفات العالمية مثل التصنيف الأكاديمي لجامعات العالم من قبل جامعة جياو تونغ شنغهاي، والتصنيف العالمي للجامعات (تايمز)، وتصنيفات جامعة QS العالمية، فعلى الرغم من اختلاف المنهجيات المستخدمة في التصنيفات العالمية السابقة في تقييم الجامعات، نجد أن المؤشرات في تلك التصنيفات تُركز بشكل كبير على جودة التعليم، والتدويل، نتائج البحوث، والسمعة والمكانة الدولية للجامعة، وتأثيرها العالمي. (Deng, et al., ٢٠١٠, ٤٧)

وهناك من يرى أن مصطلح " الجامعات عالمية المستوى " غالباً ما يُستخدم بالتبادل للإشارة إلى الجامعات البحثية أو الجامعات المميزة، حيث يُنظر للجامعات عالمية المستوى بأنها مؤسسات تمثل حجر الزاوية في أي نظام أكاديمي وضرورة حتمية إلى التحول إلى الاقتصاد الجديد في اقتصاد المعرفة العالمي.

(Wang & Liu, ٢٠١٤, ٢٨١)

وهناك من عرف الجامعة عالمية المستوى من خلال ثلاثة مكونات أساسية وهي الميزة التنافسية العالمية، ومدى توجيه القيمة للإنسانية، والهدف الرئيسي للمؤسسة الجامعية من التدريس والبحث، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي: .

أولاً: . يتم تصور الميزة التنافسية العالمية من حيث إستقطاب الموارد البشرية الموهوبة وتمويل الدعم والتميز في نوعية التعليم والأبحاث وتشمل:

- الميزة التنافسية في جذب الأساتذة والطلاب الموهوبين.
- الميزة التنافسية في جذب مصادر التمويل للتعليم والبحوث.
- الميزة التنافسية في إنتاجية البحوث.
- الميزة التنافسية في نتائج تعلم الطلاب (المخرجات التعليمية).

ثانيًا: الجامعات عالمية المستوى لديها القدرة على التوجه القيمي للبشرية بحيث تتجاوز حدود هذه القيمة الجامعة وبلدها، فإن الجامعة دون التوجه القيمي للبشرية لا يمكن أن تسمى جامعة على مستوى عالمي وإنما هي جامعة بحثية قادرة على المنافسة عالميًا.

ثالثًا: تختلف الجامعة عالمية المستوى في تحقيق هدفها الأساسي للتعليم والبحوث فتصبح جامعات بحثية تنافسية على الصعيد العالمي. فهذه الجامعات تميل إلى التركيز على تحقيق الصالح العام للبشرية. والتركيز على الأبحاث التطبيقية التي من المرجح أن توفر موارد تمويل أعلى من القطاعين العام والخاص لتوفير مرافق أفضل للجامعة ورواتب أعلى لموظفيها. (Shin, ٢٠١٣, ٢٥)

ويجدر الإشارة هنا إلى أن العديد من الجامعات البحثية المعترف بها عالميًا تكون جامعات تنافسية على الصعيد العالمي، ولكن ليس بالضرورة أن تكون جامعات عالمية المستوى.

وبناءً على ما سبق فإن الجامعات عالمية المستوى هي الجامعات المنتجة للمعرفة المؤثرة على الصعيد العالمي والتي تخدم الإنسان العالمي وكذلك التنمية الوطنية والجاذبة لأعضاء هيئة التدريس المتميزين والطلاب الموهوبين عالميًا، والتي تنتج وتنشئ قادة العالم، والتي تكون أنشطتها معترف بها عالميًا من قبل الأكاديميين وغيرهم بشكل عام، وهي تختلف عن الجامعات الوطنية وجامعات الفئة المحلية في التركيز على البحوث والتعليم والخدمات المجتمعية.

وقد بدأت العديد من الدول تنظر إلى إنشاء الجامعات عالمية المستوى (WCU) بإعتبارها جزءًا أساسيًا من برنامج إصلاح التعليم العالي، وهدف وطني وإستراتيجية أساسية للتنمية الوطنية، ويعد الأساس المنطقي لإنشاء الجامعات عالمية المستوى يقوم على: (Liu & Salmi, ٢٠١١, ٤٣)

- أولًا: على المستوى الوطني فإن الجامعات عالمية المستوى تلعب دورًا محوريًا في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من حيث تطوير جودة التعليم العالي وتحسين القدرة على إيجاد ونشر المعرفة والتكنولوجيا، وحفز النمو الاقتصادي والقدرة التنافسية العالمية. فهي تساهم في الاقتصاد والمجتمع من خلال المساعدة في بناء الشبكات والنظم المبتكرة في الاقتصاد المحلي مما يجذب الاستثمار الأجنبي على سبيل المثال (جامعة كليمنسون في الولايات المتحدة) عندما أقامت شراكة مع شركة صناعة

السيارات الألمانية (بي أم دبليو) وجعلت من نفسها الجامعة الرائدة في مجال البحوث والتعليم على السيارات والسيارات الرياضية.

■ ثانيًا: على مستوى المؤسسة فإن الجامعات عالمية المستوى هي الآليات التي تعزز قدرة البلد على المنافسة في سوق التعليم العالمي من خلال إيجاد المعرفة المتقدمة والحفاظ على مكانة عالمية التي تمثل المفتاح لجذب أفضل العلماء الأكاديميين والطلاب.

وأخيراً، ليس هناك نهج واحد لكيفية إنشاء جامعة عالمية المستوى وذلك لوجود الاختلافات بين ثقافات البلدان والخصائص الاجتماعية والاقتصادية التي تجعل من الصعب تطبيق نهج واحد لجميع البلدان، حيث أن إنشاء جامعة عالمية المستوى هو عملية معقدة ومتعددة الأوجه تتطلب العلماء الأكاديميين الموهوبين و نظام التعليم العالي القوي، وتهيئة البيئة الداعمة للبحث، واستثمارات كبيرة مستمرة في تطوير تكنولوجيا (أي و فرة الأموال للبحوث والتدريس)، والخبرة الفنية (أي تراكم القدرات البحثية)، والبيئة المؤسسية المواتية (الإستقلال الذاتي الأكاديمي)، كما أن أي بلد تُعد جامعاتها للاعتراف بها على مستوى عالمي يجب أن تُقيم نفسها تقييماً منهجياً لتحديد ما إذا كان لديها القدرة على إنشاء جامعات عالمية المستوى أم لا. (Lee, 2013, 235)

السمات المميزة للجامعات عالمية المستوى :: Features OF World-Class Universities

تناولت الأدبيات السمات المميزة للجامعة عالمية المستوى في اتجاهين وهما:

- اتجاه مقاييس الأداء النسبي (على سبيل المثال، التصنيف ضمن الجداول الدورية)
- اتجاه إظهار العوامل المحددة الحاسمة للنجاح وتقديم مجموعة واسعة من المخرجات المحددة والفوائد على نطاق أوسع.

واعتمادًا على هذه الاتجاهات تُحدد الجامعة العالمية كمؤسسة لديها نسبة عالية من التميز والمواهب والبنية التحتية الحديثة، والتي يتم استخدامها مع الرؤية والإبداع لتقديم التعلم والبحوث الممتازة من أجل تقديم مساهمة كبيرة إلى المعرفة والصحة والثروة الرفاهية في العالم.

- اتجاه مقاييس الأداء النسبي: .

مما لاشك فيه أن القدرة على المقارنة بين مختلف الجامعات داخل البلدان وفيما بينها أمر هام لمجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك الطلاب ورجال الأعمال وصناع القرار والأكاديميين، وبما أن نجاح الجامعات عالمية المستوى يتعلق بالتوسع في المعرفة وتشكيل العقول وهذه أشياء يصعب تحديدها أو قياسها، وبالتالي فإن أداء وسمعة أي جامعة عالمية لا يمكن أن يحكم عليه في نهاية المطاف عددياً، أو قياسها بعبارات بسيطة.

ولذلك غالبًا ما تُستخدم التصنيفات ضمن الجداول الدورية كأداة لإجراء هذه المقارنات، وهذه الجداول تتجها مجموعة من المنظمات المختلفة، بما في ذلك وسائل الإعلام ومنظمات البحوث الأكاديمية، وتشمل هذه الجداول الدورية الدولية تصنيفات التاييز للتعليم العالي والتصنيف الأكاديمي لجامعات العالم (مؤشر شنغهاي) وتصنيف جامعة QS العالمي، وتقرن هذه الجداول بين المؤسسات إستنادًا إلى مجموعة من العوامل المختلفة وتقدم لمحة عن الأداء المقارن للجامعات والبلدان والمناطق ، وبما أنه لا يوجد تعريف عالمي للجودة أو طريقة واحدة صحيحة ثابتة لقياس الأداء الجامعي، أدى ذلك إلى انتشار الجداول الدورية المختلفة والتي غالبًا ما يتم تقييدها بضرورة توفير بيانات قابلة للمقارنة والتحقق منها والتي يمكن قياس الأداء من خلالها ، وبالتالي تختلف إجراءات ضمان جودة هذه البيانات أيضًا في مختلف البلدان، وكما ذكرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) Organization for Economic Cooperation and Development بأن "الجدول الدورية للجامعة هي الموضوعة، ولكن لا ينبغي ألا يؤخذ بها كمقاييس دقيقة لجودة التعليم". (Russell Group Papers, ٢٠١٢, ٨-١٣)

- اتجاه العوامل المحددة والحاسمة للنجاح: .

هناك نهج بديل لتحديد الجامعات عالمية المستوى هو دراسة عوامل النجاح الحاسمة، ويشير تقرير البنك الدولي أن هناك ثلاثة عوامل نجاح حاسمة مترابطة تميز الجامعة عالمية المستوى تتمثل في:

- تركيز عال من الموهبة وهو وجود كتلة مركزة من الطلاب المتفوقين واستقطاب الأساتذة والباحثين الأكثر كفاءة وجذب أعداد كبيرة من الموظفين المتميزين الناشطين فكريًا والمبدعين، ووجود كثافة عالية من المواهب التي تعمل في العديد من التخصصات الأكاديمية، وتتعاون مع غيرهم من الباحثين الرائدین على الصعيد المحلي، ومع نظيراتها الرائدة عالميًا.
- التركيز الكافي من الموارد لتوفير بيئة تعليمية شاملة ذات جودة عالية وبيئة غنية للأبحاث المتقدمة حيث إن الاستثمارات الكبيرة مطلوبة لتوفير بيئة بحثية وتعليمية وتعزيز البنى التحتية البحثية والتعليمية قادرة على المنافسة عالميًا.
- الحوكمة المواتية لتشجيع الاستقلال الذاتي، والرؤية الإستراتيجية، والابتكار، وإدارة الموارد بكفاءة ومرونة.

وبالتالي فإن الجامعات عالمية المستوى تتميز بعدة سمات وهي:

١. الدولية International:.

التدويل عنصرًا حاسمًا في تمييز الجامعات عالمية المستوى عن الجامعات الأخرى، وإن لم يكن هناك تدويل لأنشطة الجامعة اقتصر دورها على حدودها الوطنية فقط، ويمكن فهم التدويل من خلال المدخلات

الأكاديمية (تركيز المواهب الأكاديمية) والمخرجات (أي الأنشطة العابرة للحدود)، حيث يُنظر إلى الجامعات عالمية المستوى بأنها الجهات التي يسعى إليها أعضاء هيئة التدريس والباحثين الأكاديميين، والطلاب في البلاد وحول العالم بأكمله. والمقصود هنا أن قياس التدويل من حيث الوجود الدولي للتميز الأكاديمي للجامعات عالمية المستوى مع الاعتراف العالمي بأدائهم الأكاديمي ومكانتهم التي تجذب العلماء والطلاب الموهوبين والذين لهم الدور من خلال تلك الجامعات في إنشاء مجتمع أكاديمي عالي الجودة لتوليد المعرفة وخلق الاكتشافات العلمية/ التكنولوجية، وأيضا يقاس بقدرة هذه الجامعات على تعزيز الإستراتيجيات المستدامة للتدويل وتشجيع تنويع الأنشطة الدولية لها وتنويع شركاء التدويل، وإيجاد وكالات محددة لدعمها في بناء القدرات وتطوير الشبكات الدولية، وبالتالي فإن إتجاه الحركة العالمية من المواهب الأكاديمية مؤشراً على المكانة العالمية للجامعة. (Lee, ٢٠١٣, ٢٣٥)

كما أن الجامعات عالمية المستوى هي مؤسسات عالمية لتوفير البرامج والخدمات التعليمية في جميع أنحاء العالم، فهم أعضاء نشطين في الشبكة العالمية للمعرفة، وإجراء البحوث المشتركة العالمية.

٢. البحث المكثف: Research intensive

الجامعات عالمية المستوى لديها نسبة كبيرة من كبار الباحثين الأكاديميين الذين تم إختيارهم بعناية والتي تعكس السمعة الأكاديمية ومواطن القوة في مجال البحوث، كما أن الجامعات التي تحتل المراكز الأولى في التصنيفات العالمية هي الجامعات البحثية، وبالتالي فإن تحسين الأداء البحثي يزيد من مكانة الجامعة على الساحة الدولية والوضع النسبي لها في التصنيفات. (Marlin, ٢٠١١, ١٩٧)

ولذلك يركز الأدب بشأن الحالة العالمية للجامعات على المخرجات البحثية للجامعة، حيث إنها تعد وظيفة أساسية للجامعات عالمية المستوى كمراكز البحوث على المستويين الوطني والدولي، ووفقاً لتلك الدول التي تسعى إلى تطوير جامعاتها لتصبح عالمية عليها تحديد وتعبئة أولويات مواردها إلى حد كبير نحو البحث العلمي.

وعلى سبيل المقارنة إن أهم ما يميز الجامعة عالمية المستوى في وظيفة البحث العلمي عن المستويات الأخرى للجامعات في أنها: (Shin, ٢٠١٣, ٢١-٢٢)

- الجامعة ذات المستوى العالمي تضع وزناً أكبر للبحوث الأساسية طويلة الأجل عن البحوث التطبيقية والقصيرة الأجل. وبالإضافة إلى ذلك، مواضيع البحث قد تشمل القضايا العالمية الأوسع نطاقاً (مثلاً، الاحتباس الحراري، البيئة العالمية، الصحة البشرية مثل فيروس نقص المناعة البشرية ومرض السرطان والطاقة النظيفة)، ونظراً لطبيعة البحث بها ينبغي أن يكون تمويل البحوث بها على المدى الطويل وبدعم

من التمويل العام، وبهذه الطريقة يمكن للجامعة العالمية أن تنتج المعرفة التأسيسية والاختصاصات الشاملة والذي يوفر أساساً للبحوث التطبيقية.

- الجامعة الوطنية تركز على البحوث البحتة والتطبيقية وطويلة وقصيرة الأجل على حد سواء، ويجتذب التمويل من المصادر الخاصة فضلاً عن العامة، الجامعة الوطنية تنتج المعارف التأسيسية الخاصة بموضوع محدد والأكثر إهتماماً وطنياً وتهتم بإنشاء وتطوير المناطق الخاصة المتعلقة بهذا الموضوع.
- الجامعة المحلية هي أكثر إهتماماً بالقضايا المحلية التي تتطلب البحوث التطبيقية على المدى القصير. ويدعم التمويل للبحوث بها أساساً من قبل الحكومة المحلية وكذلك شركات القطاع الخاص، ويمكن للجامعات المحلية أن تسهم في تنمية المجتمعات المحلية من خلال أبحاثهم.

٣. التكنولوجيا الفائقة والموارد المكثفة **Technologically smart and resource intensive** .:

الجامعات عالمية المستوى فائقة تكنولوجيا وذات موارد كثيفة من خلال الانخراط في مجموعة متنوعة من الأنشطة البحثية المتطورة والتي من خلالها يتم نقل ونشر المعرفة والتكنولوجيا للمجتمع، وتتطلب الجامعة عالمية المستوى البنية التحتية المكلفة والحديثة مثل المختبرات العلمية والمعدات المتطورة، وتكنولوجيا المعلومات والوصول إلى المعرفة العالمية، وفرق بحثية متعددة التخصصات وتوفر هذه البنية التحتية جنباً إلى جنب مع نظام الإبتكار الوطني الأساس للتدريس والبحث على أعلى مستوى ممكن. (lee, ٢٠١٣, ٢٣٥)

٤. الحكم المؤسسي الذاتي **Institutionally autonomous** .:

الجامعات عالمية المستوى تقوم بإجراء الأنشطة الأكاديمية في البيئة التي تتميز بإقامة المعايير التنفيذية القائمة على استقلالية المؤسسات، الاستقلال المؤسسي الذاتي يدل على سيطرة الجامعات الفردية، والاستقلال المؤسسي مهم لأنه يمكن أن تشجع (أو تثبیط) الجامعات لتحقيق أهدافهم الأكاديمية المقصودة والتوفيق بينها وبين أهداف البلاد الاقتصادية والاجتماعية، هذا مع وجود هيكل إداري مستقل واضح المعالم ومستويات عالية من التمويل الحكومي وغير الحكومي، فالاستقلال المؤسسي الذاتي يساهم في التحقيق العلمي غير المقيد والإبتكار والإبداع وتمكن الجامعات من الاستجابة بفعالية وبسرعة لمطالب السوق العالمية المتغيرة.

(lee, ٢٠١٣, ٢٣٥)

٥. تميز المخرجات التعليمية: **Excellence Learning Outcomes** .:

تشمل أحد السمات الهامة للجامعات عالمية المستوى المخرجات التعليمية المتميزة الذين يكونوا مؤهلين تأهيلاً جيداً والذي يكون عليهم الطلب في سوق العمل الدولي وارتفاع نسبة الطلاب الدوليين والموهوبين من خلال آليات الدعم لهم ، والحياة الطلابية القوية التي تركز على تزويد الطلاب بالمهارات والتخصصات الجديدة

لتلبية متطلبات الوظائف في المستقبل و التوجيه المهني لهم بشكل دورى ، ومن الناحية الفعلية، تكتسب الدول والمنظمات ميزة تنافسية في المقام الاول من خلال المخرجات عالية الجودة وانخفاض تكاليف الانتاج.
(Choi, ٢٠١٠, ١٧١)

٦. التعليم: Teaching

تتميز الجامعات عالمية المستوى بأعلى جودة في التعليم وبأعضاء هيئة التدريس المؤهلين تأهيلاً عالياً وبالحرية الأكاديمية وتتميز عن المستويات الأخرى للجامعة كالتالي: (Shin, ٢٠١٣, ٢١-٢٢)

• الهدف التربوي من الجامعة العالمية هو تثقيف قادة العالم في قطاعات العلوم والأعمال والسياسة، والمنظمات غير الحكومية والمنظمات العامة (مثل المنظمات الفوق الدولية)، والقيادات الحكومية في العملية التعليمية، ترى الجامعات ذات المستوى العالمي الإبداع بأنه أكثر أهمية من مجرد نقل المعرفة القائمة.

• الجامعة على المستوى الوطني تضع المزيد من التركيز على تثقيف القادة الوطنيين بدلاً من القادة العالميين أو المحليين، وتؤكد على موضوعات محددة من المعرفة في العملية التعليمية وهذه الجامعات تؤكد على الإبداع والفهم لموضوع محدد.

• الجامعة على المستوى المحلي تؤكد على تثقيف القادة المحليين، وكذلك تركز أكثر على المعرفة الخاصة بالقضية موضع الدراسة وترتكز على نقل المعرفة أكثر من الإبداع.

٧. الخدمة المجتمعية: Community service

تتميز الجامعة عالمية المستوى في الخدمة المجتمعية لها من خلال:

• الجامعة عالمية المستوى تساهم في المجتمع البشري من خلال معالجة القضايا العالمية، وأهدافها الرئيسية لأنشطتها ليست لتوليد منافع فردية لأنفسهم، ولكن للبشرية بشكل عام، في معظم أنشطتها الخدمية لا تشارك الجامعة بشكل مباشر في القضايا الاجتماعية. وبدلاً من ذلك فإنها توفر المعرفة والتعليم للمساهمة في المجتمع العالمي. (Shin, ٢٠١٣, ٢١-٢٢)

• الجامعة الوطنية تعطي المزيد من الاهتمام للقضايا المجتمعية الوطنية عن القضايا العالمية أو المحلية، الجامعة الوطنية تشارك بشكل مباشر وغير مباشر في أنشطة الخدمات المساهمة في بناء المجتمع، وربما تسعى لتحقيق فوائد من خلال هذه التدخلات في قضايا المجتمع.

• الجامعة المحلية هي أكثر اهتماماً بالقضايا المجتمعية المحلية أكثر من القضايا الوطنية أو العالمية وتميل إلى التركيز على القضايا الاجتماعية التي قد تولد أيضاً فوائد تعود على الجامعة.

(Shin, ٢٠١٣, ٢١-٢٢)

تحديات إنشاء الجامعات عالمية المستوى :Challenges of creating World-Class Universitie

تحقيق وضع عالمي للجامعة هي عملية تنافسية ومكلفة ولذلك فإن هذه العملية تطرح العديد من التحديات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية الصعبة حقاً وبشكل خاص للبلدان النامية: .

• أوجه القصور البنيوية Structural disadvantages ::

يتصف العالم الأكاديمي أيضاً بالتدرج الهرمي. فالجامعات البحثية في الدول المتقدمة تقع في مركز منظومة عالمية للمعرفة ، وعلى العكس من ذلك، فإن معظم الجامعات في الدول النامية تفتقد هذه الميزة، حيث تقع على أطراف هذه المنظومة. وأنه ليبدو أن الاستثمار الشحيح، بصفة خاصة، هو الذي يفسر سبب وجود هذه العيوب في الدول النامية.

وأعتبر التعليم العالي إلى وقت متأخر قطاعاً رئيساً للتنمية الوطنية في معظم بلدان العالم النامي، وذلك لأن الجامعات كان لا وجود لها حتى القرن العشرين (Altbach, 2009, 22)، هذا بالإضافة إلى عدم توفر الإستقرار السياسي في تلك البلدان النامية والذي طال مؤسساتها الجامعية ، والتي تحاول الآن إعادة إنشاء قطاع التعليم العالي. (Altbach & Teferra, 2003, 10)، كما أن الجامعات في البلدان النامية اعتمدت على القواعد والمعايير الخارجية، وهذا يعني أنها يجب أن تتحول إلى الجامعات الكبرى في الدول المتقدمة للسعى لتوفير الشرعية لأدائهم الأكاديمي. (Altbach, 2011, 215)

وعلى سبيل المثال، فإن الأداء البحثي في تلك الجامعات تستخدم (مؤشرات الإقتباس العلمية الكبرى وفهرس إقتباس العلوم الاجتماعية) التي تم انشائها وحفظها من قبل الدول المتقدمة كأساس لها في منشوراتها البحثية ، وبالتالي يكون إعتماؤها الأكبر على المعايير الخارجية غير المناسبة لها، لكن هذا لا يمنع من أن عدد قليل من البلدان النامية قد تمكنت من التكيف مع التغيرات في نظام التعليم العالي العالمي، لذلك هم أقدر على الترتي إلى المعايير والمقاييس الخارجية.

وبما أن التصنيفات العالمية الحالية تُوظف باستمرار لتقييم جودة الجامعة، فإن العديد من البلدان ترى أنها وسيلة لتعزيز المكانة العالمية للجامعة وأن الجامعات عالمية المستوى هي المعيار الذهبي للسمعة الأكاديمية، وفسوف تكون جامعات البلدان النامية في وضع تنافسي سيئ لا مثيل له. وعلاوة على ذلك، قد تشوه المعايير الخارجية التطوير الأكاديمي لها وبالتالي تحقيق توقعات غير عملية لتلك الجامعات.

(Altbach, 2011, 216)

وهذا يعني أنه عندما تقوم تلك الجامعات بعمل رائع في المجال الخاص بها فإنه يمكن الحكم عليه بأنه أقل نجاحاً أو حتى بالفشل عندما يتم اخضاعها لمقاييس الجامعة ذات المستوى العالمي ، ويترتب على ذلك

أنه، وفي ظل النموذج العالمي الراهن للتعليم العالي، أصبح من المشكوك فيه أن الجامعات في البلدان النامية يمكن أن تفي بتوقعات المعايير الخارجية العالمية للجامعات، مما يترتب عليه صعوبة اندماجها في النظام العالمي للمعرفة. (Birnbau, ٢٠٠٧, ٧)

• المنافسة العالمية القوية **Fierce global competition** .:

على الرغم من تزايد حجم وعدد الجامعات في جميع أنحاء العالم، إلا أنه لا يبقى منها سوى عدد محدود في قمة هرم المكانة (الهيبة) الأكاديمية، حيث يمكن تقدير عدة جوانب للمنافسة بينهم، منها على سبيل المثال: في مجال المنشورات العلمية نجد أنه في البلدان النامية يبدأ العلماء في شق طريقهم نحو إبداء الرغبة في إنشاء واحد أو أكثر من الجامعات عالمية المستوى، في حين أن البلدان المتقدمة تتحرك بوتيرة أسرع في إتخاذ الإجراءات للفوز بالمكانة العالمية لجامعاتها، وهذا يعني أن الجامعات في البلدان المتقدمة قطعت أشواطاً سريعة في تطوير الجامعات العالمية المستوى الخاصة بهم ومحاولة تعظيم مكانتها باعتبارهم المنتجين للبحوث ذات الجودة العالية والخريجين المدربين بمهارة، وبالتالي التوظيف الفعال لهم.

كما أن في الدول المتقدمة تسعى السياسة العامة فيها إلى التخصيص المتزايد لتمويل البحوث وتشمل بعض المبادرات الوطنية المثالية مثل برنامج التميز في اليابان والجامعة من الطراز العالمي في كوريا الجنوبية، وعلى العكس من ذلك في ظل الموارد الشحيحة وانخفاض الدخل في البلدان النامية لا يمكن أن توفر لها الفرص اللازمة لاعتماد مبادرات إستراتيجية وطنية لبناء جامعات عالمية المستوى، بالإضافة إلى أن التعليم العالي بها يواجه المنافسة الداخلية الصارمة على الموارد المالية مع القطاعات التعليمية الأخرى.

(Lee, ٢٠١٣, ٢٣٨)

• التوترات الداخلية المحتملة **Possible internal tensions** .:

في البلدان النامية يمكن أن تظهر عقبات ليست سياسية وفي الغالب اقتصادية أو اجتماعية تواجه إنشاء جامعة عالمية المستوى ففي الوقت الذي ظهرت فيه مشكلة دعم أولويات أخرى مثل الوصول والمساواة في التعليم العالي في إطار نظام التعليم الوطني، ظهرت تلك التوترات بوضوح في البلدان النامية بين الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية الحالية وتطوير نظام التعليم العالي، كما تواجه الدول المتقدمة هذه المسألة.

ففي اليابان مثلاً اقيم مشروع وطني لتعزيز مجموعة من الجامعات العالمية ولكنه لم ينفذ على النحو المنشود بسبب القيود المالية التي أدت في نهاية المطاف إلى عدم وجود الدعم السياسي ولم يتم إقامة هذا المشروع لأن اليابان تواجه معضلة: رفع مستوى جودة نظام التعليم العالي، أم تقديم الدعم المالي لتربية الأطفال والتعليم؟ (Yonezawa, ٢٠١١, ٧١)

وفي نهاية المطاف، إحدى القضايا الرئيسية المتعلقة بسياسات البلدان وخاصة النامية منها هو كيفية إدماج عملية إنشاء جامعة عالمية في جدول الأعمال الوطني للتعليم العالي، وإعطاء التعليم العالي الأولوية في موارد الدولة، ولا سيما من الناحية المالية.

• ضعف القدرة على إجراء البحوث **Inability to conduct research**

جميع البلاد عمومًا ليست لها القدرة على إعطاء الدعم الكافي لإجراء البحوث المتطورة في شبكة المعرفة العالمية وبذلك تكون فرصهم في القيام بذلك ضئيلة، لأنها تفتقر عمومًا إلى القدرات البحثية، وذلك لعدة أسباب. أولاً: لم يكن هناك اتفاق واضح حول دور تلك الجامعات البحثية في البلدان النامية ومساهماتها على نطاق أوسع في المجتمع العالمي على الرغم من أن ثقافة البحث والتحقيق هو جزء أساسي من الجامعة البحثية. (Altbach, ٢٠٠٧, ١٦)

ثانيًا: البيئة البحثية للجامعات في معظم البلدان النامية تختلف كثيرًا عن الجامعات في البلدان المتقدمة، حيث أن البنية التحتية المادية ذات جودة عالية في معظم الجامعات في البلدان المتقدمة لا تتوفر في العديد من البلدان النامية، ويرجع هذا الاختلاف إلى ضعف كفاية الاستثمار. (Altbach, ٢٠١١, ٢١٢)

ثالثًا: الإفتقار إلى الثقافة البحثية والبنية التحتية فضلاً عن ضعف الإستثمار في البحث العلمي مما يقلل رغبة الأكاديميين في تطوير قدرتهم على إجراء البحوث. ويتضح ذلك في قلة أسهم المنشورات العلمية والمواهب البحثية الأكاديمية.

وأخيراً تشارك الجامعات عالمية المستوى في التعاون الإستراتيجي مع قطاعات الصناعة العالمية والمحلية على السواء والتي تسعى لتقديم التسهيلات البحثية المستندة إلى الجامعة، والتي منها تمويل مشاريع بحثية لإنتاج منتجات قابلة للتسويق، هذه الشراكات الإستراتيجية مع الصناعة يمكن أن تكون مصدرًا آخر من مصادر الدخل للبحوث وفرصة لتلك الجامعات لتعزيز القدرات البحثية من خلال المحافظة على التوازن بين النظرية والتطبيق، كما أن الجامعات عالمية المستوى تُمثل عنصرًا أساسيًا في إستراتيجية الإبتكار في صناعة معينة لأنها هي الأكثر ارتباطاً بالمجتمع العلمي العالمي، وعلى العكس تمامًا فالنظم الصناعية المتخلفة في العديد من البلدان النامية لا توفر سوى فرص محدودة لهذا النوع من التعاون الإستراتيجي (Lee, ٢٠١٣, ٢٣٨)

• ارتفاع تكاليف التنفيذ **High operating costs**

تُعد الجامعات عالمية المستوى مكلفة في تنفيذ أنشطتها وإدارتها لعدة أسباب: . أولاً: معظم تلك الجامعات هي مؤسسات شاملة تتضمن تغطية واسعة لمجموعة من الموضوعات متعددة التخصصات، وبالتالي فإن تلك الجامعات المكثفة البحوث والمتعددة التخصصات تتطلب الإعتراف

بالأدوار الأكاديمية المتخصصة والمعقدة على حد سواء فإنها لا محالة تستلزم المزيد من الأموال أكثر من المؤسسات الأكاديمية الأخرى.

ثانياً: في مجتمع المعرفة سريع التغيير، من المهم جداً تحديث البنية التحتية للشبكة البحثية والتي تشمل البرامج والتقنيات التعليمية والتي يجب أن تتم ترقيتها وتحديثها باستمرار لتكون محط إجتذاب لأعضاء هيئة التدريس والطلاب المؤهلين تأهيلاً عالياً.

هذه التحسينات المستمرة تؤدي إلى إرتفاع تكاليف البحوث الجامعية، فلا بد من التفكير في محاولة لتأسيس الموارد الكافية لدعم البنية التحتية الحديثة ونظم الابتكار، وتحاول الجامعات الكبيرة والممولة تمويلاً جيداً في البلدان ذات الدخل المرتفع أن تحافظ على أحدث الأبحاث العلمية والتعليم.

(Altbach, ٢٠٠٧, ١٧)

ثالثاً: يجب على تلك الجامعات أن تقدم رواتب تنافسية كحافز لجذب كبار العلماء المرشحين، ويتطلب ذلك جهوداً كبيرة، ويجب على الجامعات العالمية توفير أفضل الفرص التعليمية لجميع الذين لديهم القدرة على الاستفادة منهم، دون التمييز على أساس القدرة على دفع الرسوم الدراسية وإن تطلب الأمر المزيد من المال للجامعة التي تنفق فعلياً في التنافس على الجودة. (Maret, ٢٠٠٧, ٣٥)

• الافتقار الى الاستقلال الأكاديمي **Lack of academic autonomy** .:

وجود الجامعات عالمية المستوى تدل على البعد العالمي للتعليم العالي، وتُعد المخرجات الأكاديمية لها من المنافع العامة العالمية، وبالتالي تواصل تلك الجامعات على الحصول على إستقلال ذاتي كبير لأنشطتها الأكاديمية والابتكار على المستوى العالمي، والتقليل من الإدارة الحكومية المباشرة، ومع ذلك فإن الحكم الأكاديمي الذاتي للجامعات ليست قوية بشكل جيد في البلدان النامية، فغالباً ما يتم تسييس الجامعات نظراً لأنها تقوم بتدريب النخب الذين سيصبحون الموظفين الحكوميين المحتملين، وكذلك لأن الحكومة قد تعتبرها كوسيلة لحشد المعارضة السياسية ومصدراً للمعارضة الإجتماعية. (Johnstone, ٢٠١١, ١٨٠)

ونتيجة لذلك فإن الضوابط البيروقراطية القوية والتدخل الحكومي المتكرر في القرارات والشؤون الأكاديمية، وتسييس العناصر المختلفة من التعليم العالي تمثل عقبات تعترض إنشاء الجامعات عالمية المستوى، فالبيروقراطية العالية تتدخل بشكل غير ضروري في شؤون الجامعة بسبب المصالح السياسية بدلاً من الإهتمامات الأكاديمية البحتة في تطوير التعليم العالي. (Lee, ٢٠١٣, ٢٣٨)

مؤشرات التنافسية في الجامعات عالمية المستوى .:

Competitiveness Indicators in World-Class Universities

يمكن توضيح أهم مؤشرات التنافسية في الجامعات عالمية المستوى كما يلي :

أولاً: . موقع الجامعة في التصنيفات العالمية: .

The university's position in the international rankings of universities

تشكل التصنيفات العالمية للجامعات أداة قوية لتحديد مواقع الجامعات في الفضاء التربوي العالمي والمقارنة بين إنجازات التعليم العالي في مختلف دول العالم حيث إنها تُعد مؤشر على القدرة على المنافسة لأنها تؤثر على نوعية الخدمات التعليمية التي يتم تقديمها والتي تتماشى مع ظروف واحتياجات السوق.

(Efimova, ٢٠١٤ , ١٦)

وتدعم التصنيفات العالمية مؤسسات التعليم العالي من خلال شقين:

الشق الأول: من جهة المجتمع فيضمن له حصة في نظام التعليم العالي الشامل.

الشق الثاني: أنها تسعى دائماً إلى تهيئة الظروف اللازمة لإنشاء الجامعات عالمية المستوى.

كما أن التصنيف العالمي كقوة تحويلية للجودة في مؤسسات التعليم العالي والتي تعزز طابعها الفريد. تمكن الجامعات لفهم ما هو المطلوب فيما يتعلق بضبط جودة التعليم، كما أن الجامعات التي لها مزايا تنافسية هي تلك التي تمتلك إمكانات فكرية عالية تمكنهم من إيجاد الكفاءات الفريدة وتنمية أصولها ومواردها.

(Efimova, ٢٠١٤ , ١٦)

وبالتالي تأتي أهمية التصنيفات العالمية للجامعات بأنها من أبرز المؤشرات الدالة على مدى جودة وتطور الجامعة وذلك لأن كل جامعة تسعى إلى تحسين صورتها بالأخذ بالمعايير التي تضعها أشهر التصنيفات العالمية. (كريمان عبد العزيز، ٢٠١٥، ٢)

وأصبحت تصنيفات الجامعات عالمية لكونها تمثل بعداً جيداً في التنافسية نتيجة لتعددية أبعاد اللعبة التنافسية التي من أهم محاورها الجامعات والهيئات الوطنية والعالمية ودور النشر والحكومات وصناع القرار كما تشمل أيضاً الطلاب، وفي حالة تصنيف الجامعات فإن تحليل أبعاد المنافسة هو السبب في إفتراض أن اختيار طريقة أو تقنية التصنيف من قبل واضعي التصنيف تتأثر إلى حد كبير بتصوراتهم عن ماهو نوع وطريقة التصنيف التي من الممكن أن تساعدهم لتحقيق أعلى مستوى من الصيت والمكانة المرموقة على مستوى العالم حيث أنها تمثل الوكيل عن الجامعة. (Telcsa & et al., ٢٠١٦، ٢)

وبالتالي فإن تصنيف الجامعات في المقام الأول هو منافسة بين مؤسسات التعليم العالي وعلاوة على ذلك هو نتاج صناعة الخدمات مع مؤسسات إعداد قوائم تصنيف الجامعات كمشاركين وبالتالي تمثل تصنيفات الجامعة حالة خاصة جداً ومعقدة عن المنافسة وتحليل القدرة التنافسية وذلك لأن المنافسة الحادثة بين مؤسسات التصنيف (rankers) لا تتأثر فقط بجودة طرق تصنيفها وقوائم التصنيف الخاصة بها ولكن أيضاً بمدى قبول

الأطراف المعنية بقوائم تصنيفهم بما في ذلك الطلاب وأسرهم والعاملين بالجامعة وأصحاب العمل الحاليين والمستقبليين والمسؤولين الحكوميين والعديد من اللاعبين الآخرين في السياسة والاقتصاد.

وكما هو الحال في كثير من الحالات التنافسية الأخرى لا يوجد التصنيف المثالي، فالمؤشرات والأوزان والمنهجيات المستخدمة فقط يكون لها تأثير على النتيجة النهائية للتصنيف، في حين لا يوجد أي مؤشر عالمي واحد للمقارنة والحكم بشأن صحة تلك التصنيفات حيث إن تلك التصنيفات تتأثر أيضًا من قبل الأفكار المسبقة والمعتقدات المشتركة والمصالح المرجوة من المشاركين فيها. (Telcsa & et al., ٢٠١٦, ٢)

كما أن التصنيفات تعطى آليات رئيسة للنهوض بالجامعات للوصول العالمي تتكون من:

(Efimova, ٢٠١٤, ١٦)

- توسيع مدى مشاركة العلماء والمدرّبين في مؤسسات التعليم العالي في التعاون الدولي، وتعزيز إتصالتهم مع المدرّبين الأجانب وأساتذة الجامعات وممثلي الشركات الأجنبية والمؤسسات المتخصصة في نقل التكنولوجيات.
- زيادة عدد الاستشهادات الدولية حيث إن جميع التصنيفات العالمية تعطى أهمية كبيرة لمؤشرات الاقتباس العلمية الموضوعية، فعلى سبيل المثال في نظام إسكوبس (Scopus system) والذي يأخذ في الاعتبار عدد الإستشهادات من الأبحاث العلمية التي نشرت في آخر خمس سنوات من قبل الأفراد الباحثين أو العدد الكلي للأنشطة البحثية للمؤسسة الأكاديمية.
- إنشاء المجالات باللغة الإنجليزية وذلك ليتم فهرستها في شبكات نظم الفهرسة الرائدة، مثل نظام إسكوبس (Scopus system). ويجب أن تهدف هذه المنشورات البحثية إلى جذب إنتباه القراء والتي من شأنها تعزيز عامل التأثير لهذه المجالات، كما ينبغي أن تخرج ليس فقط في شكل مطبوع ولكن أيضًا في شكل إلكتروني. كل هذه الأشياء لها تأثير على رفع مستوى نشاط نشر الباحثين الأكاديميين في المجالات المفهرسة وزيادة عدد المدرّبين الأجانب، بالإضافة إلى العلماء الأكثر شهرة العالم.
- زيادة عدد الطلاب الأجانب في مؤسسات التعليم العالي، وعدد البرامج التعليمية المقدمة باللغات الأجنبية.
- الوصول القوي لمؤسسة التعليم العالي بالتواجد على شبكة الإنترنت وذلك بإصدار اللغة الانجليزية على موقعها.
- زيادة مؤشر نسبة عدد أعضاء هيئة التدريس إلى عدد الطلبة.

- إنشاء مجموعات الإبتكار العلمي في مؤسسات التعليم العالي، التي سوف تضم في عضويتها ممثلي الجامعات، السلطات التنفيذية، وهياكل الأعمال التجارية، والصناعة، ومعاهد البحث العلمي، حيث أن إنشاء تلك المجموعات سيؤدي حتماً بالجامعات إلى التقدم الكبير في التصنيفات العالمية.

هذا ويمكن إستغلال التصنيفات العالمية في إيجاد بيئة فعالة لتوليد المعرفة في مؤسسات التعليم العالي على أساس البحوث الأساسية في المجالات ذات الأولوية في التنمية وذلك من خلال:.

(Efimova, ٢٠١٤, ١٨)

١. تحليل شامل لنشاط مؤسسة التعليم العالي مع مراعاة التنوع في النظام الوطني للتعليم العالي، ، لغرض المقارنة، القياس، وتعزيز القدرة التنافسية، والتخطيط الاستراتيجي وتطوير المؤسسة.
٢. تحسين معدل نجاح نتائج البحوث والتطورات العلمية، واندماجها في الاقتصاد العالمي، وتحولها إلى إقتصاد إبتكاري.
٣. إعادة هيكلة قطاع الدولة للبحوث والتنمية العلمية للتوافق مع قيم السوق.
٤. تنسيق المجالات ذات الأولوية في التفاعل العلمي مع الشركاء في إطار المجتمع العلمي العالمي.
٥. تطوير الجمعيات العلمية الدولية وإنشاء المراكز التعليمية المبتكرة والتكنولوجية.
٦. دمج العلم والتعليم بالجامعة في الفضاء العلمي التربوي العالمي.
٧. توفير المنح التنافسية لشراء المعدات العلمية لمؤسسات التعليم العالي وتقديم منح للعلماء الشباب لإجراء البحوث.
٨. الموافقة على برامج خاصة لتقديم الدعم إلى جماعات الشباب البحثية في مؤسسات التعليم العالي وإقامة مجتمعات التدريب في الجامعة وتنمية المشاريع الصغيرة المبتكرة بها.
٩. تقديم الدعم لأنشطة المراكز التعليمية العلمية في الجامعات التي تتطوي على التفاعل مع المنظمات الدولية.
١٠. إنشاء بنية تحتية مبتكرة فعالة تتيح نقل نتائج البحوث والتكنولوجيات في الاقتصاد الوطني والاقتصاد العالمي.
١١. إنشاء هياكل مالية لضمان إستمرارية التمويل للمشاريع التجارية المبتكرة في جميع مراحل المشروع.
١٢. تطوير بناء البنية التحتية التكنولوجية للنشاط الإبتكاري في مجموعات الإبتكار العلمي التي تجمع بين المجمعات التكنولوجية ومراكز التكنولوجيا المبتكرة، وحاضنات الأعمال ومراكز نقل التكنولوجيا بالاشتراك مع كبرى مؤسسات التعليم العالي العالمية.

والجدير بالذكر هنا أن تصنيفات الجامعات اكتسبت شعبية كبيرة لمقابلة عطش الجمهور لحالة المنافسة بين الدول وبين المؤسسات، فبالرغم من الإنتقادات الشديدة التي وجهت لها إلا أنها زادت من شعبيتها وأصبحت جزء لا يتجزأ من الخطاب السياسي وقوتها تكمن في توفير مرجعية بسيطة وسهلة والتي لها التأثير القوي على قرارات صناع القرار ومساهماتها في نشر ثقافة عالمية حول دور وأهمية ومستقبل التعليم العالي. (Goglio, 2016, 212).

ومما لا شك فيه أنه من النتائج الإيجابية لتصنيفات الجامعات هي إيقاظ الخطاب حول التعليم العالي والإستمرار في تحديث أنظمتها وإثارة يقظة الأنظمة الوطنية ومقابلة التحدي الذاتي لأنظمتها وأنها أصبحت منافسة على المستوى العالمي وهذا لم يكن موجود مسبقاً، كما ساهمت التصنيفات في تشكيل مجموعة هامة ومنتظمة من البيانات الوطنية حول مؤسسات التعليم العالي وساهمت في صنع سياسات أكثر استنارة. (Goglio, 2016, 215)

ومن بين الإنتقادات المنهجية التي أثيرت حول تصنيف الجامعات عدم وجود دلالة إحصائية بين التصنيفات حيث ان أنظمة التصنيف الحالية تتحاز بالتركيز على الأداء البحثي والإفتراض ضمناً أن جودة البحوث تعبر عن جودة التدريس رغم عدم وضوح العلاقة بين جودة البحوث وجودة التدريس. علاوة على ذلك فإن تصنيفات الجامعات تركز على المؤسسات كوحدة واحدة وعلى أدائهم البحثي مما يؤدي إلى تجاهل وعرقلة المهام والأهداف المختلفة إلى تميز كل مؤسسة تعليمية عن الأخرى، كما أنها تميل إلى إخفاء جانب كبير من التجانس الداخلي خصوصاً في الجامعات الكبيرة، مما ينطوي على نسبة عالية من التشتت في التميز، حيث إن الجامعة هي مجموعات من المنظمات الفرعية المختلفة فالجامعة قد تعمل في مجالات مختلفة قد تكون فعالة في بعضها وقد لا تكون فعالة في البعض الآخر، فالكفاءة العالية للجامعة لا يمكن قياسها من خلال وحدة فرعية فعالة بها ونتيجة لذلك قد تكون النتائج غير مفيدة وقد لاتفيد مسؤولي الجامعة في إتخاذ القرارات الأمثل. (Goglio, 2016, 217)

وتجدر الإشارة هنا الى أن مخططات التصنيفات الأكثر شعبية تغطي أقل من 5% من جميع الجامعات في العالم فقط ، فهناك تصنيفات تعطي وزن ثقيل للسمعة من خلال الدراسات الإستقصائية من خلال الانترنت مع وجود التحيز القوي نحو البلدان الناطقة باللغة الانجليزية مثل تصنيف التايمز لمؤسسات التعليم العالي وتصنيف Quacquarelli Symonds، وكثير من التصنيفات تعتمد بشكل كبير على المنشورات والاستشهادات في المجالات على أساس علمي، وذلك على العكس بالنسبة للعلوم الإنسانية والاجتماعية التي لا تزال غير ممثلة في أغلب التصنيفات، أيضاً تتأثر التصنيفات بقدرة الجامعات على كسب منحاً كبيرة تتجاوز حتى الميزانيات الوطنية لبعض الدول، كذلك وجود الحائزين على جائزة نوبل والفائزين بالميدالية في المجال العلمي

والذين ينشرون في ما يسمى بنخبة المجلات العلمية يعطى مزيداً من التأثير على هذه التصنيفات. بالإضافة الى أن إغفال التجارب التعليمية ومخرجات التعلم للطلاب في الاستطلاعات لمعظم مخططات هذه التصنيفات يضيف إلى إغفال للهدف الرئيسي للجامعات وهو التعليم والتجاهل التام لممارسات (التدريس - التعلم) في الجامعة و التي هي مهمتها بالدرجة الأولى. (Jagadesh Kumar, ٢٠١٥, ٨١)

وقد تصنع مخططات التصنيفات العالمية تصور وهمي حول سمعة الجامعة بدلاً من التمثيل الحقيقي للأداء، وهذا يجعل من التعليم العالي سلعة يمكن بيعها لصالح عدد قليل من النخبة، كما أن تعيين تصنيف عددي أو رقمي للجامعة لقياس أدائها قد يوجه إهتمامنا بعيداً عن الوظيفة الأساسية للجامعة وهي التعليم.

وقد يعزز التصنيف الإنطباع الخاطئ بأن الجامعات هي مثل الكيانات المؤسسية الذي من المتوقع أن تلبى مصالح المستهلكين، جنباً إلى جنب مع التسويق والعلاقات العامة وجعلت التعليم العالي العالمي سلعة قابلة للتسويق، غير أن استخدام التصنيفات على نحو متزايد من قبل العديد من الدول كوسيلة ضغط غير مباشرة يؤدي إلى سباق تسلح أكاديمي مكلف وخطر بدلاً من التركيز أكثر على الاحتياجات التنموية والاجتماعية المباشرة للدولة. (Kumar, ٢٠١٥, ٨١)

كما أن تصنيف الجامعات بشكل عام ليست وسائل محايدة، فهي تتأثر بتكنولوجيا الأيديولوجيات السياسية لإستبعاد أو تضمين الجامعة في نادي النخبة، التصنيف العالمي يعين الهوية الاجتماعية للجامعة. وبالتالي إستبدال السعي لتحقيق التميز من خلال نتائج منتخبة فائقة فيها قدر كبير من الطبقية وتركيز الموارد وبالتالي إجبار الجامعات الأقل حظاً في الدوران في دورة من القصور لا يمكن معالجتها. (Kumar, ٢٠١٥, ٨٢)

ومن هنا نجد أغلب التصنيفات تتعرض لانتقادات شديده وغير موثوق في منهجيتها بسبب نقص المعلومات ذات الصلة بالعملاء الذين يطلبون الخدمة (الطلاب وأولياء الأمور في عملية اختيار "صحيحة" للكلية أو الجامعة)، وبالتالي فإن التصنيفات تقدم تعريفاً ضيقاً عن الجودة أو الأداء على أساس مقياس واحد يناسب الجميع لأن القياس فيها يقوم على استخدام نفس المجموعة من المؤشرات لجميع المؤسسات التي تم تضمينها في هذه العملية على الرغم من الاختلاف في الرسالة، والأهداف والبيئات.

(Rauhvargers, ٢٠١١, ٣٥)

ومما سبق يتضح أنه بالرغم من الإنتقادات الموجهة للتصنيفات إلا أن الهدف الرئيسي من تصنيف الجامعات هو قياس قدرتها التنافسية وتسعى إلى وضع ترتيب للجامعات (Ranking) على مستوى العالم ولأن المراكز التي تحصل عليها الجامعات المصنفة تعكس إلى حد كبير مستوى التقدم العلمي لبلدانها، حيث إن الاهتمام المتزايد بتصنيفات الجامعات ناتج عن الإعتراف بأن المعرفة هي قاطرة النمو الاقتصادي والتنافسية

العالمية، فأصبحت الجامعة العالمية هي المؤسسة الرئيسية لاقتصاد المعرفة في القرن الحادي والعشرين، ولكن يمكن القول بأن تلك التصنيفات لا يمكن الإعتماد عليها فقط كمؤشر للوصول العالمي للجامعة دون النظر إلى المؤشرات التالي ذكرها.

ثانياً: . مدى الشراكة بين الجامعة والمجتمع: .

The extent of partnership between the university and society

الشراكات بين الجامعات والمجتمع هي شراكات تهدف إلى تسخير الموارد الفريدة من الجامعة والمجتمع من أجل حل القضايا المجتمعية، وتشمل موارد الجامعة رأس المال البشري، والخبرة العلمية، ورأس المال في حين تتكون موارد المجتمع من المعرفة المجتمعية الأصيلة، والوصول إلى المجموعات المجتمعية المختلفة التي تمتلك دور صانع التغيير داخل مجتمعاتهم، كلا الكيانين معاً يتجمعان لإنشاء الشراكات التي تدور حول تحسين المجتمع وزيادة المعرفة في مجال معين وبناء العلاقات بين الكيانين وتطويرها لإستمرار الشراكة بينهما.

(Smith, 2015, 155)

والعديد من الأدبيات اتفقت على أن الخصائص المشتركة في تعريفات الشراكة المجتمعية للجامعات تتمثل في الهوية المشتركة / القضايا المشتركة / الأهداف المشتركة وعملية الفهم والعمل والتعاون المتبادل والهيكلي التنظيمي المتبادل للأطراف المشاركة في الشراكات المجتمعية للجامعة، حيث شملت التعريفات التالي:

١. تلبية الشراكة المجتمعية للجامعات لاحتياجات المجتمع المحلي التي يحددها المجتمع.
٢. تحقيق المشاركة المستدامة.
٣. تعلم المشاركون في الشراكات المجتمعية وممارستهم لمهارات المجتمع المدني.
٤. الشراكة نقطة تحول لمؤسسات التعليم العالي نحو فاعلية دورها وتحقيق أهدافها.
٥. الشراكة نقطة تحول المجتمع نحو التنمية الشاملة.
٦. الاعتراف بجميع الأصول أو الموارد في الجامعة والمجتمع.
٧. تجسد مبدأ المعاملة بالمثل بين الكيانات المتشاركة في إقامة الشراكة.
٨. الشراكة تبني قدرات الشركاء من جميع الأطراف مع احتفاظ الشركاء بهويتهم الخاصة.

(Dostilio, 2012, 71)

وتتنوع الشراكات ما بين شراكات داخل الجامعة الواحدة وأخرى بين الجامعة وغيرها من الجامعات وبينها وبين القطاع الخاص والمؤسسات المجتمعية الأخرى، إضافة إلى الشراكات بين الجامعة وبين الشركات العالمية والمحلية، ولكل من هذه الأنواع أهميتها الخاصة.

كما أن شراكة الجامعة مع المؤسسات التعليمية الأخرى في المجتمع والمنظمات المحلية الأخرى تميزت بمفاهيم مترابطة مع بعضها والتي تشكل الأساس لشراكات ذات معنى وهي (التعاون collaboration، التكاملية complementary، والتكافؤ equivalence) حيث إن التعاون يعرف هنا بأنه وجود المنظمات التي تعمل من أجل تحقيق هدف مشترك، أما تكامل الشراكة تميل إلى وجود مسؤوليات منفصلة ومجانية من قبل كل شريك تربط وتوجه المؤسسات المشاركة معاً، وفي هذا (الانتماء التكميلي) يعترف كل طرف مشارك أن كل مؤسسة مشاركة لديها سمات فريدة من نوعها وفي ظل ذلك تتفاعل الأفراد في تلك المنظمات في شراكة لخلق فهم مشترك لم يمتلكها المشاركون من قبل، أما علاقة التكافؤ فتسمح للشركاء لتقاسم المسؤوليات في جميع مجالات الإتفاق. (Cozza , Blessinger, ٢٠١٥, ٥)

ومن هنا فإن المشاركة المجتمعية للجامعات هي واحدة من الأدوات التي تؤكد على تقدم ورفعة المجتمع وتحسين نوعية حياة المواطنين إجتماعيًا وإقتصاديًا من خلال مساهمة مؤسسات المجتمع المحلي في عملية التنمية سواءً كانت من قبل الرأي، والعمل، والتمويل، أو في تشجيع مؤسسات أخرى على المشاركة مع الجامعات، وعدم وضع العراقيل من قبل قادة المجتمع في طريق الجهود المبذولة وغيرها من الأمور التي تؤدي إلى تنمية المجتمع وتحقيق أهدافه وبالتالي فإن أهمية المشاركة المجتمعية تتمثل في :

(Shabram, ٢٠١٦, ٤٠)

١. المساهمة الإيجابية للمشاركة المجتمعية في نجاح البرامج التعليمية والاجتماعية تحقق التعاون والتكامل بين الوحدات المجتمعية المختلفة.
٢. المساهمة في تلبية الاحتياجات المجتمعية وحل قضايا المجتمع .
٣. توفير شعور قوي بالانتماء وتشجيع الأفراد على التحلى بروح العطاء وحب العمل التطوعي.
٤. المساعدة على تحقيق أهداف التعليم والتحقق من جودة الأداء الجامعي.

ومن هنا يجب أن تتحول المشاركة المجتمعية من قبل الجامعات إلى واقع ملموس لأننا لا نستطيع تحقيق التميز في التعليم للجميع في ظل الموارد الحكومية الحالية ولكن يمكن ذلك بمشاركة حقيقية من المجتمع. فالمشاركة هنا لا تنطبق فقط على المساهمة بالموارد ولكن تصل إلى الأبعد من ذلك وهو صياغة الفكر وتشكيل ثقافة المجتمع التي تسمح بتحقيق التميز في التعليم التي من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق أهداف المشاركة المجتمعية في التعليم المتمثلة فيما يلي:

١. تطوير مخرجات التعليم من الطلاب ليصبحوا قوة منتجة في مجتمعهم والربط بين التعليم وسوق العمل والمجتمع.
٢. مشاركة المسؤولية من قبل المجتمع مع المؤسسة التعليمية للمساعدة في تحسين نوعية التعليم.

٣. فهم مشاكل المجتمع والمعوقات التي تواجه التعليم، وتقدير حجم الإنجازات والنجاحات المحققة.
 ٤. إنشاء شعور بأن المؤسسات التعليمية تؤدي المهمة الموكلة إليها في خدمة المجتمع ومن ثم إنشاء الرغبة في الدفاع عن النظام التعليمي.
 ٥. تقديم الدعم المادي للمؤسسات التعليمية في أشكال مختلفة.
 ٦. إصلاح وتطوير التعليم بشكل عام، وهذا يشمل تطوير مدخلات التعليم (الأساتذة- المناهج -إستخدام التكنولوجيا - تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالى- تطوير التشريعات الازمة لتطوير المنظومة التعليمية).
 ٧. تطبيق الميزات التنافسية في النظام التعليمي وتطويرها لمواكبة التقدم العلمي العالمي.
- (Shabram, ٢٠١٦, ٤٥)

في حين أن الشراكة تعطي الفرصة للجامعات للنهوض بالمعرفة وتتمثل تلك الفرصة في: .
أولاً: . تمكين أعضاء هيئة التدريس والطلاب من وضع النظرية موضع التطبيق من خلال تصميم الدراسات التي تتناسب مع مهاراتهم الأكاديمية والمعرفة المجتمعية، مما يتأتى في مصلحة اختبار أسئلة البحث وفرضياته وفرصة لتطوير النظريات.

ثانياً: . العمل كشركاء يساعد أعضاء هيئة التدريس ليصبحوا معلمين أفضل من خلال تنمية كفاءتهم في إجراء التطبيقات العملية نتيجة مشاركتهم العملية مع الطلاب.

ثالثاً: . العمل مع الجامعات يسمح للشركاء من المجتمع معرفة ما تقدمه الجامعة من العروض والفرص المستقبلية للتعاون، والنمو، والدعم.

(Smith, ٢٠١٥, ١٦٠)

وفي الشراكات الجامعية / المجتمعية يصبح الباحثون والممارسون من عوامل التغيير الاجتماعي عندما يتم تنفيذ أنشطة البحث والممارسة داخل المجتمعات المحلية بالتعاون مع شركاء المجتمع والجهات المعنية الأخرى فتتكون عندهم القدرة على التصرف على أساس تقديم الفوائد المباشرة لأفراد المجتمع، وقد تستخدم خبرات البحث والتدريب العملي لدعم إنشاء برامج جديدة، وتحسين الخدمات القائمة، ودعم تغييرات في السياسة. ومن خلال التعاون والشراكة مع أفراد المجتمع المحلي والقادة يمكن للباحثين الانضمام بوصفهم شركاء المجتمع في نشر التقارير وتقديم النتائج لصناع القرار والمجتمع نفسه، فتتمثل التعاونية حقاً في شراكات بين الجامعات والمجتمع مما ينتج عنها المعرفة والنتائج التي تعتبر هامة وذات الصلة للمجتمع.

(Suarez-Balcazar, Mirza & Witchger, ٢٠١٥, ٣٧٣)

وتتمثل الشراكة البحثية أهم أنشطة شراكات الجامعات مع المجتمع وهي أما في شكل شراكات تعاونية، حيث يتم المشاركة بين الأطراف على أساس مشاركة جميع الشركاء في أداء المهام والواجبات، أو شراكات

تعاقدية تتم بموجب عقد بين الأطراف المساهمة في الشراكة؛ حيث يوفر أحد الأطراف المستلزمات المطلوبة عينية كانت أم غير ذلك، ويقوم الطرف الآخر بتوفير القدرات البحثية والخبرات الفنية. وأصبحت الشراكات البحثية مدخلاً مهماً لإنتاج البحوث التي تشير إلى الواقع الحقيقي وسهولة التطبيق بسبب مشاركة أعضاء المجتمع وتعد هذه الشراكات وسيلة جديدة لإنتاج المعرفة التي توجه المجتمعات لتحسين تقديم الخدمات وتحسين نوعية الحياة. (Smith, ٢٠١٥, ٧٠)

ويوجد هناك ثلاثة أنواع من الشراكات البحثية كما يوضحها الجدول التالي:.

جدول (١)

أنواع الشراكات البحثية

نوع البحث	المبادر	تصميم البحث	المستعلم أو المتقصى
النوع الأول	الباحث الأكاديمي	الباحث الأكاديمي	الباحث الأكاديمي
النوع الثاني	الباحث الأكاديمي / الشريك المجتمعي	الباحث الأكاديمي	الباحث الأكاديمي / الشريك المجتمعي
النوع الثالث	الباحث الأكاديمي / الشريك المجتمعي	الباحث الأكاديمي / الشريك المجتمعي	الباحث الأكاديمي / الشريك المجتمعي

Source: (English,Lebovitz,Giffin,٢٠١٠,٧١).

ويمكن توضيح ذلك من خلال التالي:

نوع ١- استباقية المبادرات البحثية والتي تكون مدفوعة أكاديمياً من قبل الشريك الأكاديمي حيث هو المتقصى الوحيد، المحدد لطرح أسئلة القضية البحثية، وتصميم المشاريع.

نوع ٢- ممارسة التفاعلية لتصميم البحوث التي تستجيب لاحتياجات ومساهمة شركاء المجتمع، إلا أن الشريك الأكاديمي لا يزال هو القائد لتلك الشراكة.

نوع ٣- الممارسات البحثية التفاعلية التي تنطوي على أن كلا من الشركاء الأكاديميين والمجتمعين تتعاون على قدم المساواة في جميع مراحل الشراكة البحثية

(English,Lebovitz,Giffin,٢٠١٠,٧١)

وتؤكد علوم الإستدامة على الحاجة إلى شراكات بحثية التي تنطوي على العلماء والجهات الفاعلة الأخرى في المجتمع في "نظام المعرفة" وتتعدد الخيارات الاستراتيجية أمام الجامعة في الشراكة المجتمعية ويمكن تمثيلها في الجدول التالي:.

جدول (٢)

الخيارات الاستراتيجية أمام الجامعة في الشراكة المجتمعية

نوع الشراكة	تعريف المشكلة	البحث	الطول المفترضة	التنفيذ
الجامعة كقائد المشاركة	باحثو الجامعة	باحثو الجامعة	باحثو الجامعة	المسؤولون المحليون
الجامعة شريك استشاري	المسؤولون المحليون - باحثو الجامعة	باحثو الجامعة	باحثو الجامعة	المسؤولون المحليون
الجامعة كشريك ميسر	المسؤولون المحليون - باحثو الجامعة	باحثو الجامعة	المسؤولون المحليون - باحثو الجامعة	المسؤولون المحليون
الجامعة كشريك كاملاً	المسؤولون المحليون - باحثو الجامعة	المسؤولون المحليون - باحثو الجامعة	المسؤولون المحليون - باحثو الجامعة	المسؤولون المحليون - باحثو الجامعة

Source:(Hutchins,٢٠١٣,٦١)

ومن أهم صور الشراكة البحثية في الجامعات: .
أولاً: الكراسي البحثية:.

الكراسي البحثية في الجامعات أولى ركائز تطوير الشراكة البحثية في البحث العلمي، فلها الأثر الإيجابي على الطرف الداعم والجامعة، فقد ساهمت في كثير من الاكتشافات العلمية والتطور التقني لكثير من الدول التي طبقتها، فهي أهم الوسائل للدعم المالي للأبحاث العلمية واجتذاب الأساتذة المتميزين في تخصص ما، وهذا ما يزيد من قيمة البحوث المنتجة منه، كما أنه يشجع مديري القطاعات الخاصة ورجال الأعمال على تمويل البحوث التي وضعها كرسي البحث تحت الدراسة لأنها في الأساس تبحث عن حلول لقضايا المجتمع ومشكلاته. (أحمد المعموري، محمد الموسوي، ٢٠١١، ١٢٨)

ثانياً : مشروع الحاضنات العلمية:.

يعمل مشروع الحاضنات من خلال آلية التحقق من إستعداد الباحثين ومهاراتهم، ودعمها وتطويرها من خلال إجراء الدورات التدريبية واختبارات شخصية للوصول إلى خطة عمل تعرض على متخصصين في الأعمال لتحليلها وتقييمها لإختيار النخبة العلمية من إجمالي المتقدمين للحصول على الدعم المادي والفني

لإقامة المشاريع المقترحة من خلالهم، سواءً أكانت في موقع الحاضنات أم في أماكن أخرى، وتوفير الورش الفنية والمعدات والأجهزة لمنتسبي الحاضنات من أجل تحويل النموذج المختبري إلى منتج كامل قابل للتسويق، فتهدف الحاضنات إلى توفير فرص العمل وتسويق التكنولوجيا وبالتالي دعم الاقتصاد الوطني. (محمد طاهر، عامر عبد المحسن، ٢٠١٣، ٥٠)

ثالثاً: برنامج المنح السنوية:

حيث يقوم برنامج المنح على اختيار الجامعات المواضيع التي ستتم دراستها وتوجيه الدعم المالي لدراساتها ووضعها موضع البحث بالاتفاق مع الشركات المناسبة لها في مجال المواضيع البحثية، وتوفير الأجهزة والمعدات المطلوبة مما يساهم في نمو البيئة البحثية التقنية وتطوير الكفاءات الوطنية في الجامعات من أعضاء الهيئات التدريسية والطلاب، والاستفادة من مختبرات ومعامل الجامعات لإتمام الأبحاث المتفق عليها مع الشركات المساهمة بموجب إتفاقيات محددة ومدروسة من قبل جميع الأطراف المشاركة، ويكون ذلك بـ:

- **مشروعات مشتركة لتطوير منتج معين** Product Development كأن تتقدم شركة معينة بمقترح مشروع مشترك مع أحد أعضاء هيئة التدريس من الجامعة أو المراكز البحثية.
- **مشروعات بحثية متقدمة** Advanced Research وذلك بأن يتقدم أحد الباحثين من أعضاء هيئة التدريس بمقترح مشروع بحثي يساعد المشاريع والشركات التجارية مع توفير الدعم المادي له.
- قيام الباحثين من أعضاء هيئة التدريس في الاختراعات التجارية والتسجيل الدولي لبراءة الاختراع.

رابعاً: الإشراف العلمي:

ويتمثل في قيام الجامعات بتسويق برامجها التدريبية وبرامج الدراسات العليا الخاصة بها لقطاعات المجتمع الأخرى. (أحمد المعموري، محمد الموسوي، ٢٠١١، ١٢٨)

خامساً: الاستشارات والتدريب: وتتمثل في تعاقدات محدودة التمويل قصيرة الأمد، يقوم بتنفيذها أفراد، وليس بالضرورة فريق بحثي ويقوم بها الطلاب، حيث يمكن استغلال المشاريع البحثية للطلاب (بحوث التخرج) من خلال الأفكار والرؤى الكفيلة بتحقيق مكاسب تجارية مهمة إذا تم التكفل بها ورعايتها.

سادساً: البحوث التعاقدية: وهي أقرب النماذج للشراكة البحثية؛ حيث يتم التعاقد مع الشركات والوزارات (أي مع جهات حكومية وخاصة) لتنفيذ برامج البحث والتطوير. (أحمد المعموري، محمد الموسوي، ٢٠١١، ١٢٨)

وبناء على ماسبق فإن المشاريع البحثية المجتمعية تُعد منطقة خصبة للأبحاث فهي تخدم أهداف متعددة، لأنها لا توفر فقط وصول الباحثين إلى الميدان الحقيقي لأبحاثهم، ولكن أيضاً تسهل التفاعل المباشر مع الجماهير المستهدفة بناء على الخبرة العلمية والمجتمعية، إذ أنها تساعد في جمع البيانات واختبار الفرضيات،

وتطوير النظرية، وتقييم برامج المشاركة، وإنتاج شعورًا جديدًا من الألفة والحميمة والانفتاح والثقة بين الباحثين والمجتمع. ومواجهة واحدة من التحديات التي تواجه الشراكات الأكاديمية مع المجتمع وهو إيجاد منهجيات البحث البديلة والتي هي أكثر مساواة ويمكن الوصول إليها بشكل أيسر وأسرع، بعض المنهجيات تقدم نماذج بديلة للتنمية المعرفية في مجموعة واسعة من المجالات البحثية مثل الصحة، تنمية المهارات القيادية المجتمعية والبيئية، والتعليمية. (أحمد المعموري، محمد الموسوي، ٢٠١١، ١٢٨)

وأيضًا مواجهة تحدى آخر أمام هذه المشاريع التشاركية المجتمعية مثل التعامل مع وجهات النظر السلبية من قبل المجتمع تجاه البحوث الأكاديمية وبالتالي فإن بناء هذه الشراكات المجتمعية للجامعة هي من أهم مؤشرات تحقيق التنافسية للوصول إلى جامعة عالمية المستوى.

ثالثًا: . بناء مجتمع المعرفة: Building a knowledge society.

أصبحت اليوم المعرفة أهم امتياز تنافسي للمنظمات في السوق العالمية وفي سوق العمل، حيث إن في المجتمعات ما بعد الصناعية تُعد المعرفة هي المورد الرئيس للتنمية. ففي حين أن الموارد المادية تقل من حيث الكمية والقيمة مع المزيد من الاستهلاك، فالعكس في ذلك فإن المعرفة مورد ينمو مع مزيد من الاستهلاك. وبالتالي أصبحت الجامعات كإحدى المؤسسات التربوية هي من بين هذه الموارد الرئيسية للمعرفة.

(Siadat & Hoveida, Abbaszadeh & Moghtadaie ٢٠١٢, ٨٤٦)

وفي المجتمع القائم على المعرفة يتم تحويل المعرفة إلى موردًا إستراتيجيًا للقوة والسيطرة وعاملاً أساسياً لتنفيذ تلك القوة. حيث تكتسب قوة المعرفة صفة العامل الحاسم في نمو الناتج القومي، وصناعة المعلومات والخدمات، فتم إنشاء سيناريو التنمية المستقبلية لمجتمع المعلومات، يتضمن هذا السيناريو حركة تقدمية شاملة لتغيرات تتم على ثلاث مراحل: (Kornienko, ٢٠١٥, ٣٦١)

- إنشاء صناعات لإنتاج وتوزيع المعرفة والمعلومات.
 - نمو مجموعة من خدمات المعلومات على نطاق واسع .
 - تشكيل شبكة من الموارد وخدمات المعلومات على مستوى مستهلكي المعلومات والخدمات.
- وتستخدم شبكة اقتصاد البيئة الإلكترونية العالمية التي تسود فيها المعارف والمعلومات كأهم القوى الإنتاجية لتحقيق المعرفة النظرية في الخدمات، فأصبحت 'التكنولوجيا الذكية' أداة صنع القرار الرئيسية، وبالتالي تغيرت طبيعة علاقات القوة في العالم في أنها أصبحت تقوم على البحث العلمي وتنمية 'النخبة المعرفية' في المجتمع التي تكون في المقام الأول من أولويات مهام الجامعات لتميزها وتفوقها في مجتمع المعرفة.

(Kornienko, ٢٠١٥, ٣٦١)

كما يجب على الجامعات في الألفية الثالثة أن تقوم بوظيفة المؤسسات الاجتماعية التي تحلل وتُقيم بمنطقه وضع المجتمع من أجل حل المشكلات الرئيسية فيه، وبطبيعة الحال، فإن هذه الأغراض تتحقق عندما يكون إنتاج المعرفة هو الهدف الرئيس للجامعات. فعندما ازداد اعتماد المجتمع على المعرفة أصبح بناء الكفاءة المعرفية المتبادلة أكثر أهمية، فالأشخاص المعرفيين (أصحاب المعارف) لهم الدور الاساسى في التنمية الاجتماعية. وهذا يرجع جزئيًا نتيجة الافتراض المستمر بأن الجامعات هي المعنية باستمرار النخبة الأكاديمية. (Ennals &Johnsen, ٢٠١٥, ٢٤٣)

ومما لا شك فيه أن المعرفة هي أوسع وأعمق وأكثر ثراءً من البيانات والمعلومات، فالمعرفة هي مزيج ديناميكي من التجارب، والقيم، والمعلومات الموجودة ومواقف الخبرات المنهجية التي تعمل كإطار لتقييم وإستخدام الخبرات والمعلومات الجديدة، فتنشأ المعرفة من المعلومات والمعلومات تنشأ من البيانات، أما دوران المعلومات إلى المعرفة هي مهمة الإنسان ولتحويل المعلومات إلى معرفة تتطلب أنشطة المقارنة بين المعلومات الجديدة بالمعلومات القديمة، وإيجاد علاقات بين المعلومات، ويتم إنجاز هذه الأنشطة من قبل مجموعات مستنيرة تتبع إجراءات منهجية محددة، والتي تقوم تحت مظلة الجامعات .

(Siadat &Hoveida,Abbaszadeh&Moghtadaie ٢٠١٢, ٨٦٠)

والجدير بالذكر أن الجامعات التي تسعى لتعزيز موقفها العالمي من خلال إنشاء وإدارة المعرفة تولى من أجل تحقيق ذلك إهتمامًا كافيًا بالثقافة التنظيمية، التي تؤثر بطريقة أو بأخرى فى إنتاج المعرفة. كما أن رأس المال الاجتماعي كمورد حقيقى يمكن أن يتحقق داخل المنظمة من خلال شبكة من العلاقات بين أعضاء الوحدات الاجتماعية بها، حيث إن رأس المال الاجتماعي يمهّد الطريق لتطوير رأس المال الفكري من خلال التأثير على الظروف التي تُعد ضرورية لتبادل ومزج المعرفة، ويمكن القول إن رأس المال الاجتماعي يمكن أن يلعب الدور الفعال في تعزيز إنتاج المعرفة في الجامعات كصناعة مهمة جدًا اليوم.

(Siadat & Hoveida& Abbaszadeh& Moghtadaie ٢٠١٢, ٨٦٥)

ويمكن القول أن بقاء الجامعات وتميزها يعتمد على إنتاج المعرفة ويتم تقييم إنتاج المعرفة في الجامعات من البعد الخارجي (الرد على إحتياجات المجتمع) والبعد الداخلي (تحسين نوعية التعليم، وتعزيز مكانة الجامعة، وزيادة في الدخل القومى، وما إلى ذلك).

وأيضًا تقع على الجامعات مسؤولية مواجهة التحديات المرتبطة بعملية التنمية القائمة على المعرفة التي تعتمد على وجود القوى العاملة المتعلمة والماهرة، والبنية التحتية كثيفة المعلومات الحديثة والتكنولوجية، ونظام الإبتكار الفعال والنظام المؤسسي الذي يقدم حوافز على اكتساب الكفاءة والإبداع ونشر واستخدام المعارف والبحث في الجامعات وهذا عزز دورها كمراكز للمعرفة، فأصبحت الجامعات ذات مشاركة متزايدة الأهمية في

السوق العالمية، متحملة مسؤولية الإستجابة للطلبات المتزايدة والمتسارعة لمجتمع المعرفة أكثر من أي وقت مضى، ويمكن القول أن العولمة أنشأت هياكل جديدة لنظم الحوافز والمكافآت لبعض جوانب الوظائف الأكاديمية. كما أكدت على الروابط المتزايدة بين الجامعات وغيرها من المنظمات مثل روابط التسويق المتزايد للمعرفة والبحث. (Walker, 2009, 486)

ولاسيما أن الجامعات يمكن أن تكون متكاملة مع أو معزولة عن شبكة المعرفة العالمية بناءً على مستوى إعتادها للتكنولوجيا، والتي تساهم مساهمة مباشرة نحو العوامل الثلاثة الرئيسية التي تعزز النمو الاقتصادي القائم على الإنتاجية، وهي تعميق موارد الدولة المادية والاجتماعية، وجودة التعليم العالي، والابتكار التكنولوجي، حيث أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اكتسبت قيمة بوصفها أكثر وسيلة حديثة وفعالة لدعم المؤسسات نحو الإستجابة إلى الضغوط المؤسسية والتنافسية لتظل قادرة على المنافسة في مجتمع المعرفة العالمي. (Chavula, 201 & Mugimu & Evoh, 2009, 4)

ووفقاً للبنك الدولي هناك ثلاث طرائق يمكن من خلالها مؤسسات التعليم العالي أن تدعم النمو الاقتصادي المدفوع بالمعرفة للحد من الفقر: .

الأولى: عن طريق تدريب القوى العاملة المؤهلة والقادرة على التكيف مع متطلبات القرن الواحد والعشرين.

الثانية: عن طريق توليد معارف وطرق جديدة لتطبيق هذه المعرفة.

الثالثة: عن طريق بناء القدرات الابتكارية وشبكة تكنولوجية للوصول إلى المعرفة المنتجة وتطويع هذه المعرفة للتطبيق وللاستخدام المحلي . (البنك الدولي، 2002، 67)

ويتضح دور الجامعة كمساهمة في بناء مجتمع المعرفة من خلال وجهات نظر مختلفة: .

▪ الجامعة تُمثل حلاً ميسراً في حل الصراع بين الجهات الفاعلة العامة والخاصة في المجتمع لأن الجامعة تُمثل في المنظور العام طرفاً ثالثاً في عملية الإدارة للعلاقات المحلية بين تلك الجهات.

(Andrés & Asongu & Amavilah, 2015, 1036)

▪ الجامعة توفر وسيلة عملية لتقليل الفجوة بين نظريات العلم والممارسة العملية لواضعي السياسات وبالتالي فإن الجامعة يمكنها أن تقلل المسافة بين المنظمات المحلية والشركات.

▪ توفر فرصاً لإعادة النظر في المناهج المتبعة في التعليم وتوجيهها نحو الإحتياجات المحددة للجهات الفاعلة المحلية. (Carayannis & Hens & Nicolopoulou-Stamati, 2015, 10)

▪ الجامعة يمكنها أن تكون بمثابة فلتر بين وجهات النظر والنماذج المقترحة من خلال المنظمات الفاعلة المحلية المختلفة، كما أنها تُعد منسقةً للعمليات المعرفة في الديناميات المحلية في ظل مجتمع المعرفة.

(Nauta &Merola &Caputo &Evangelista, ٢٠١٥, ١٦)

ومما لا شك فيه أن من أهم عوامل مساهمة الجامعة في بناء مجتمع المعرفة العالمي والوصول إلى العالمية هو تميز وابتكار المحتوى التعليمي لبرامجها التعليمية وتوجيه أنشطتها التعليمية والبحث العلمي آخذة في الاعتبار إحتياجات مجتمع المعرفة وسوق العمل، حيث تخضع البرامج الجامعية التي من شأنها ضمان النجاح وتحقيق الامتياز العالمي لعدة مبادئ أساسية: (Buganová&Lusková, ٢٠١٥, ٣٥٩)

- **التدرج:** يتم ترتيب برنامج الدراسة على أساس أحدث المعارف من البحث العلمي ووفقاً لمتطلبات الممارسة الفعلية والتفكير في التنمية في المستقبل.
- **التمايز:** وذلك عن طريق بذل جهد في إعداد البرامج لإيجاد فروق واضحة وفعالة كمصدر للميزة التنافسية، والحصول على المكانة والهيبة العلمية .
- **التوافق:** توافق البرامج وفقاً لخط المحتوى الأساسي للبرامج الدراسية في الجامعات الرائدة في العالم ويعد ذلك مصدر من مصادر المصادقية والثقة بدون التعرض للتجريب المفرط لبرامج لم يثبت نجاحها
- **العالمية:** الابتكار في مواد الدراسة فيما يتعلق بالإحتياجات في مجتمع المعرفة وسوق العمل العالمي.
- **المرونة والتسلسل:** لتلبية إحتياجات ومهارات الطلاب لإعدادهم لسوق العمل في مجتمع المعرفة مع وجود البرامج الإختيارية والخاصة للأهداف وفقاً لطبيعة الدراسة ، والتسلسل (كجزء من المرونة) يتم تسلسل المعلومات وربطها تدريجياً للوصول بها إلى التطبيق العملي.
- **الاستقرار:** وهو يعنى الحفاظ على بقاء الخصائص الأساسية للبرنامج الدراسي دون تغييرات مما يعطى الفرصة لرؤية وإثبات كفاءتها ومدى جودة المخرجات التعليمية نتجة لدراساتها.

وأخيراً لكي تمر الجامعات من مرحلة المعلومات إلى مرحلة الوصول للمعرفة والى الإدارة القائمة على المعرفة وليست فقط المعلومات. يلزم منها ذلك اجتياز مرحلة إعطاء الأولوية للموارد المادية والوصول إلى مرحلة إعطاء الأولوية للموارد الاجتماعية وذلك في حالة إذا كانت تريد أن تكون منظمة منتجة للمعرفة والقدرة على إستيعاب الثقافة الجديدة لجعل المعرفة تراكمية والمساهمة في بناء مجتمع المعرفة العالمي وبالتالي تحقيق الوجود العالمي لها.

رابعاً: . تحقيق جامعة ريادة الأعمال :- Achieving the University of Entrepreneurship

تعد ريادة الأعمال القوة الأساسية لإزدهار الاقتصاد في الكثير من الدول، فتعتبرها الكثير من الدول قارب النجاة لأي اقتصاد في العالم، فهي تمثل أولى طرق توفير الوظائف المطلوبة في سوق العمل، ونمو الثروة، والإبداع، ونمو الاقتصاد الوطني للدولة. (راشد الحمالي، هشام العربي، ٢٠١٦، ٣٣٨)

وتم تطوير مفهوم ريادة الأعمال من خلال عدد من الباحثين في هذا المجال، في البداية تم التأكيد على أن ريادة الأعمال هي القدرة على إنشاء وبناء رؤية من لا شيء تقريباً، حيث أن مبادرة ريادة الأعمال هي عملية تنفيذ توليفات جديدة من المشاريع، وريادة الأعمال هي عملية دينامية للرؤية والتغيير وإنشاء وتنفيذ أفكار جديدة وحلول مبتكرة. (Kuratko & Hodgetts, ٢٠٠٤, ٦)

وهذه التعريفات لديها العديد من العوامل المشتركة الكامنة، مثل تحديد الفرصة، والمجازفة، والحدثة وبالتالي تشمل المكونات الأساسية لريادة الأعمال مثل: الإستعداد لتحمل المخاطر المحسوبة، والقدرة على تجميع فريق المشروع الفعلي، والمهارات الإبداعية لحشد الموارد اللازمة، والمهارات الأساسية لبناء خطة عمل واضحة، ورؤية التعرف على الفرص المتاحة لإقامتها. (Almahdi, ٢٠١٤, ٦٧)

وارتبط مفهوم ريادة الأعمال بالابتكار وخلق الثروة للأفراد من خلال فرص العمل حيث يتم أخذ المخاطر المحسوبة في الاعتبار وإطلاق مشاريع جديدة. بهدف تحقيق المنافع الاقتصادية للأفراد وكذلك المجتمع ككل من خلال إنشاء مؤسسات جديدة. (Rae & Martin & Antcliff & Hannon, ٢٠١٢, ٣٨٣)

التعليم الجامعي لريادة الأعمال: .

إن المفهوم الجديد للتعليم يركز على الجودة والتنوع، وهذا ما يعكسه تعليم ريادة الأعمال على تطوير التعليم الجامعي، بل يُعد بمثابة الشرط الحتمي لاقتصاد قائم على المعرفة السائد في الفترة الزمنية الراهنة، مما يتحتم على الجامعات الحديثة الإهتمام بابتكار نظام لتعليم ريادة الأعمال، والإستثمار في المواهب وإيجاد المعرفة المهنية بمزيد من الوعي ووجود المشاريع الداعمة لريادة الأعمال، شريطة أن تتم تلبية الاحتياجات المجتمعية في الوقت نفسه، كما أن التعاون بين الجامعات والمؤسسات الأخرى يُعدُّ ذا أهمية عملية كبيرة للبناء والإستثمار في المواهب وإيجاد الوظائف والاستثمار في التعليم رفيع المستوى، الذي يحسّن من قدرات الطلاب في مجال ممارسة الأعمال الحرة من خلال تحليل مشكلات تعليم ريادة الأعمال في الكليات والجامعات المحلية في الفترة الحالية.

ويذكر التاريخ أن تعليم ريادة الأعمال (Entrepreneurship Education) بدأ في عام ١٩٣٨ عندما تم تدريس دورة شيجيرو فيجي لريادة الأعمال (Shigeru Fiji taught an entrepreneurship course) في جامعة كوبي Kobe University ، اليابان.

وفي عام ١٩٤٧، كانت هناك أولى برامج تعليم ريادة الأعمال في جامعة هارفارد. (Katz, ٢٠٠٣, ٢٨٥) وبعد ذلك بدأت ووثقت العديد من البرامج والدورات لتعليم ريادة الأعمال في الجامعات الأمريكية من خلال كليات إدارة الأعمال. (Raichaudhuri, ٢٠٠٥, ٧٥)

ومع بداية عام ١٩٧٠، بدأت جامعة جنوب كاليفورنيا الماجستير الأول في إدارة الأعمال (MBA) (concentering)، وبهذه الطريقة بدأت ريادة المشاريع كفرع أكاديمي، ومع ذلك، يعد الظهور الحقيقي لتعليم ريادة الأعمال في عام ١٩٨٠، فكانت هناك أكثر من ٣٠٠ جامعة تقدم دورات في الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة. ثم أصبح تعليم ريادة الأعمال ينمو على الصعيد الدولي. (Kuratko, ٢٠٠٥, ٥٧٨) ومما لا شك فيه أن مؤسسات التعليم العالي لها الدور الهام في تسهيل نمو التطور الاجتماعي والإقتصادي نتيجة للتغيرات السريعة في السيناريوهات الاجتماعية والسياسية والإقتصادية، حيث إنه من منظور النمو الإقتصادي والاجتماعي والوطني في العالم الحديث، تُعد مؤسسات التعليم العالي جزء من نظام اجتماعي مهم حين تُولى لتعليم ريادة الأعمال دوراً أكثر أهمية من الوظيفة التقليدية لها في البحث والتدريس ويتمحور الهدف الرئيس لهذه المؤسسات على تطوير عقلية الفرد وتعليمه تنظيم المشاريع من خلال تطوير مهارات الريادة لديه وتزويد الطلاب بالقدرة على أن يكونوا طرفاً فاعلاً في النمو الاقتصادي.

(Blenker& Dreisler& Kjeldsen, ٢٠٠٦, ٢٦)

وللجامعة دور في تطوير ريادة الأعمال يتمثل في التالي:

أولاً: تدعيم وتطوير الاتجاه نحو المهنة لدى طلابها الذين يمتلكون الأفكار والمقترحات لإقامة المشاريع.

ثانياً: تعزيز التوجهات المستقبلية لريادة الأعمال لديهم من خلال تطوير القدرات الشخصية مثل التعامل مع المشاكل المعقدة، والتحليل الابتكاري لمتطلبات السوق، والأداء الأمثل للدور القيادي وإتخاذ القرار.

ثالثاً: تعليم رواد الأعمال المستقبليين من خلال نقل معلومات علمية موثقة عن السوق، الإدارة، جهات التمويل، مهارات استخدام التكنولوجيا.

رابعاً: دعم مبادرات ريادة الأعمال لدى رواد الأعمال الحاليين. (سمية القادر، أحمد إبراهيم، ٢٠١٥، ٦٣)

هذا بالإضافة الى أن مؤسسات التعليم العالي تؤكد على تعزيز تعليم ريادة الأعمال من خلال تقديم

دورات تدريبية للطلاب وتشجيعهم على السعي للعمل الحر ولالإبداع ونمو الشركات الصغيرة وتقديم المشورة

في مجال الأعمال وفي مجال جمع الأموال لدعم أنشطة ريادة الأعمال.

(Rae & Martin& Antcliff & Hannon, ٢٠١٢, ٣٨٦).

وتأكيداً على ذلك فإن التعليم الريادي يُعد نهجاً مبتكراً لتطوير مستويات عالية من الثقة بالنفس والإبداع

بين الطلاب للإستفادة في عملية صنع القرار وتحفيز الطلاب لبناء مواقفهم نحو حياتهم المهنية والتأثير على

قرارات الطلاب في النظر الى الريادة كخيار مهني قابل للتطبيق، مما يهدف في نهاية المطاف إلى التأثير

على سلوك الأفراد تجاه المشاريع في المستقبل. (Chang & Rieple, ٢٠١٣, ٢٢٧)

وفي هذا الصدد يتم التأكيد على أن خريجي هذه المؤسسات يكونون ذو أهمية من حيث القدرة التنافسية بين الدول وقدرة مواردها البشرية على تحقيق النمو الاقتصادي لها.

(Millman & Li & Matlay & Wong, ٢٠١٠, ٥٧٥)

ومما لا شك فيه أن دورات ريادة الأعمال في الجامعات لها أكبر الأثر في تعزيز التعليم الريادي من خلال تطوير الأفكار وتشكيل المواقف والتطلعات بين طلاب الجامعة من خلال توفير بيئة ريادة الأعمال الإبداعية والغنية بكفاءات ومهارات تنظيم المشاريع والخبرات المهنية لتسهيل الفرص الفردية للعمل والنمو الاجتماعي لتخريج كوادر بشرية مهرة أكثر قابلية للتوظيف في أسواق العمل العالمية، وجعلهم مواطنين أكثر إنتاجية وقدرة على إيجاد فرص العمل وأكثر تقديراً لقيمة المخاطرة وبناء الثقة وتعزيز الكفاءة الذاتية.

(Rae & Martin & Antcliff & Hannon, ٢٠١٢, ٣٨٦)

وقد وُضعت العديد من الاتجاهات الإقتصادية والسياسية والإجتماعية ريادة الأعمال في جدول الأعمال العام للدول وفي التعليم العالي بشكل خاص ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

(Sá & Kretz, ٢٠١٥, ٥)

الاتجاه الأول: يتعلق بمكانة ريادة الأعمال في الإقتصاد العالمي القائم على المعرفة على نحو متزايد، وتُعد ريادة الأعمال الآن النقطة المركزية في نظرية التنمية الإقتصادية الحالية، التي ترى أن التقدم المستمر للعلومة قد حولت الميزة النسبية للمناطق في العالم نحو النشاط الاقتصادي القائم على المعرفة. ويعنى مفهوم إقتصاد المعرفة العالمي أن المصادر التقليدية للقدرة التنافسية مثل إنخفاض تكاليف العمالة والأنظمة الضريبية المواتية، تأكلت بسهولة بفعل العولمة. ونتيجة لذلك، فإن المصدر الدائم الوحيد للميزة النسبية هو قدرة المنظمات على الابتكار بشكل مستمر من خلال المنتجات الجديدة والخدمات وتعدد قنوات التوزيع لنشر الأفكار والتكنولوجيات الجديدة.

الاتجاه الثاني: ويتعلق بالتحويلات في السياسة العامة في أواخر عام ١٩٨٠، فكانت الحكمة السائدة أن المؤسسات الكبيرة هي المسؤولة عن نمو العمالة والتقدم التكنولوجي، وكانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم عموماً ليست لديها الكفاءة في التنافس بنجاح مع المؤسسات الأكبر حجماً والأكثر رسوخاً. وبدأت هذه التصورات تتغير في أعقاب نتائج البحوث في أوائل الثمانينات والتي دلت على أن المؤسسات الصغيرة التي تم إنشاؤها إحتوت على غالبية الوظائف الجديدة في الإقتصاد الجديد وفي النصف الثاني من عام ١٩٩٠، أصبحت العلاقة بين إنشاء الشركة، والابتكار، والنمو الاقتصادي راسخة في المناقشات المتعلقة بالسياسة العامة، ولأن مبادرات ريادة الأعمال غالباً ما تسعى إلى تسريع استغلال البحوث والابتكارات فإنها تميل إلى أن تكون مرتبطة بالجامعات.

الاتجاه الثالث: ويتعلق بالحد من الحواجز أمام إنشاء المؤسسات الجديدة وساعدت في ذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وقيام رجال الأعمال بتصميم أنواع جديدة من المنتجات والخدمات مع خفض الاحتياجات من الموارد المستهلكة في ذلك، ومحاولة توفير المنح والتبرعات لدعم المشاريع الناشئة بالتركيز على استخدام رأس المال الاستثماري في مبادرات ريادة الأعمال.

الاتجاه الرابع: ويتعلق بحشد المجموعات ذات المصلحة حول ريادة الأعمال في التعليم العالي من قبل عدد من المنظمات غير الحكومية التي تعمل بنشاط على تعزيز قيم ريادة الأعمال ونشر أفضل الممارسات وتقديم الدعم لبرامجها، على سبيل المثال الإتحاد العالمي لمراكز ريادة الأعمال (GCEC) والذي يقوم بأدوار متعددة في تعزيز روح المبادرة لريادة الأعمال وتستضيف مؤتمراً سنوياً وتُعد موطناً لريادة الأعمال في القرن الواحد والعشرين.

الاتجاه الخامس: هو الدعم الإجتماعي والثقافي لريادة الأعمال، وتعزيز صورة ريادة الأعمال في خيال الجمهور بأن أصحاب المشاريع هم الآن الأبطال ذو الشعبية الكبيرة، ليصبحوا هم موضوعات المجالات والأفلام والشبكات الإجتماعية وفي البرامج التلفزيونية التي تعرض المشاريع في مهدها بتمويل من لجنة من المستثمرين، مما يثير الحماس والاهتمام بين طلاب الجامعات في تعلم كيف يصبحون رواداً للأعمال مستقبلاً.

وأخيراً أصبحت فكرة "جامعة ريادة الأعمال" متأصلة في الجيل الماضي وإعادة تشكيل دور الجامعات فيما يتعلق بالصناعة وصعود التكنولوجيات القائمة على العلم مثل التكنولوجيا الحيوية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وجلب البحوث الجامعية المتعلقة بتكنولوجيا النانو إلى الواجهة في السعي للابتكار العلمي للجامعة من خلال البحث الجامعي الذي يُعد مدخلاً هاماً في النشاط الصناعي وإنتاج الإكتشافات الجديدة التي يتم تسويقها عن طريق الشركات الجديدة، وحث صناعات السياسة الجامعات للدخول في شراكة مع الصناعة لتشجيع الابتكار، وتسهيل روابط الجامعات مع السوق، وأصبحت إدارة أنشطة تنظيم المشاريع إستراتيجية شائعة بشكل متزايد أو تطلع بين القيادات الجامعية إيماناً بأن جامعة ريادة الأعمال واحدة من أهم السبل لتسويق البحوث وتشجيع الابتكار.

والجدير بالذكر أن "جامعة ريادة الأعمال" في هذا السياق تتعلق بمشاركة أكاديميين في نشاط فرعي بالإضافة إلى براءات الإختراع ومنح التراخيص للاختراعات، وتعتمد البحوث الجامعية في هذا المجال بشكل رئيسي على منظور اقتصادي يعتمد على المساهمات الاقتصادية ودورها في إنتاج الابتكار التكنولوجي، ويرى باحثون آخرون أن المشاريع الجامعية من خلال عدسة "الرأسمالية الأكاديمية"، تُوظف المنظور الإجتماعي لنقد

المشاركة مع مؤسسات التعليم العالي في المجال التجاري من أجل الاعتراف بنجاح إستغلال التكنولوجيات والمعارف المنتجة من خلالها، ومن أجل تكوين قاعدة المعارف والبحوث والقدرات البحثية لاكتساب وتطبيق نتائج البحوث المفيدة لأصحاب المشاريع. (Sá&Kretz, ٢٠١٥, ٦)

وبناءً على ما سبق تقوم الجامعات كمصادر للمعرفة والتكنولوجيا الجديدة كعاملًا محفزًا على الابتكار القائم على العلم وريادة الأعمال فهي تمثل مصادر الخبرة، والاختراعات، والدراية بكيفية إستغلال رجال الأعمال للفرص الاستثمارية وتحقيق الأرباح، كما أن تعليم ريادة الأعمال ينمو بسرعة في جميع أنحاء العالم لتنمية وتطوير رأس المال البشري الفعال، ومن هنا فإن التوجه الريادي للجامعة من أهم عوامل تميز الجامعات ومؤشراً قوياً لريادتها عالمياً وذلك من خلال برامج تعليم ريادة الأعمال التي تنطوي على إكساب الطلاب المهارات وخلق فرص العمل الجديدة والتي تساهم في تنشيط الأسواق المحلية، ونمو الاقتصادات الناشئة بشكل عام، وزيادة الفرص التنافسية لها على المستوى العالمي.

خامساً: السمعة الأكاديمية للجامعة: **the Academic Reputation of the University**

مما لا شك فيه أن العولمة أدت إلى توحيد البيئة الأكاديمية في جميع أنحاء العالم، مما يعني أن أفضل الجامعات كلها تتنافس عالمياً وهذا هو السبب في أن مفهوم السمعة أصبح ذا أهمية في العالم الأكاديمي العالمي كما هو بالفعل في مجال باقي المنظمات.

وتعتبر السمعة الأكاديمية رصيذاً إيجابياً يخلق القيمة المالية (وغيرها) للجامعة وأصحاب المصالح المتعلقة بها. وبناء عليه فالجامعات اليوم تقاوم في بيئة اقتصادية تنافسية متغيرة من أجل الحفاظ على وتطوير السمعة الأكاديمية القوية التي تهدف إلى اجتذاب الأساتذة والطلاب، والمكانة في التصنيفات العالمية، والحصول على المشاريع الدولية، وأهداف أخرى مختلفة. (Burke, ٢٠١١, ٤٥)

وتقدم السمعة العديد من الفوائد مثل النجاحات التنظيمية، وارتفاع قيمة المنتجات والخدمات، وتعطى مستويات أعلى من الثقة من جانب الجمهور الرئيس المتعلق بالمؤسسة، كما أن سمعة المؤسسة تُمكن أيضاً المقارنة بين المنظمات. (Lange&Lee & Dai, ٢٠١١, ١٥٥)

وتقوم السمعة على تصور المنظمة، وبالتالي فهي ذاتية. وهي تحدد الخبرة الإجمالية التي لدى أصحاب المصلحة الرئيسيين أو المجموعات التأسيسية المكونة للمنظمة، حيث إن مفهوم السمعة يشيع إستخدامه دون تفسير واضح أو تعريف محدد، وذلك لتعدد التخصصات العلمية التي تركز على جوانب مختلفة منها، مثل الإدارة الاستراتيجية والإقتصاد والتسويق وأبحاث السوق وعلم الاجتماع وعلم النفس والعلاقات العامة، حيث إن السمعة هي مجموعة من المعرفة والعواطف المتصلة بمجال نشاط معين للمنظمة.

(Zyglidopoulos, ٢٠٠١, ٤٢٥)

وتعرف سمعة المنظمة بأنها تصور للسلوكيات السابقة للمنظمة وكذلك تقدير لسلوكها في المستقبل، كما أنها تقديرًا لطريقة المنظمة من ذوي الخبرة على حد سواء، داخليًا، من بين الموظفين، وخارجيًا، بين مجموعات أصحاب المصلحة الأخرى في المحيط المؤسسي التنافسي .

(Verčič&Verčič& Žnidar, ٢٠١٦, ١٦٣)

ولا تزال السمعة تستخدم كمرادف لمصطلحات مثل الهوية identity والصورة image والمكانة prestige والمسؤولية الاجتماعية social responsibility، ويمكن تقسيم دراسات سمعة المنظمات خلال العقود القليلة الماضية إلى نهجين: .

النهج الأول: نهج يصف سمعة المنظمة كمرادف لمصطلحات مثل صورة المنظمة ويعرفها كانبطاع جماعي عن المنظمة.

النهج الثاني: يرى سمعة المنظمة بأنها صورة المنظمة وهي الصورة المتوقعة للمنظمة ولكنها لا تمثل بالضرورة واقعها الحالي.

وبالتالي أن سمعة المنظمة هي مفهوم أكثر قوة من صورة المنظمة: فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً "بشخصية المنظمة" أكثر من الصورة (التي يتم الإبلاغ عنها)، كما أن السمعة تقوم على السلوكيات (التي تستند إلى أنشطتها المدركة) أكثر من التجارب الرمزية الفردية التي تعطى صورة محددة (التي يحتمل أن تكون متغيرة). ويمكن تعريف سمعة الجامعة بأنها "التصورات الجماعية عن مكونات الجامعة المتعددة (مختلف المكونات الداخلية والخارجية)، التي تكونت مع مرور الوقت.

(Alessandri & Yang & Kinsey, ٢٠٠٦, ٢٦٠)

كما أن سمعة المؤسسة الأكاديمية في السياق الأكاديمي هي بمثابة اعتراف شخصي وجماعي بها، وتصور موقفها من التميز وتقييمها بين جميع مجموعات أصحاب المصلحة الرئيسيين الداخليين والخارجيين خلال فترة معينة من الزمن، اعتماداً على سلوكها السابق، وقدرة إمكانياتها لتلبية التوقعات المستقبلية بالمقارنة مع المنافسة مع غيرها من المؤسسات. (Bakanauskas & Šontaitė, ٢٠١١, ١١٧)

ومع ذلك، فإن استخدام قياس عام واحد لسمعة المنظمة لا يسمح بتحليل عناصر محددة يمكن من خلالها أن يشكل أصحاب المصلحة خبراتهم مع المنظمة، وعلاوة على ذلك، فإن استخدام مقياس عام يقلل من إمكانية تحديد عناصر محددة تؤدي إلى سمعة إيجابية أو سلبية. وبالتالي أدت الحاجة إلى مزيد من تحليل عناصر المنظمة إلى وضع سلسلة من المقاييس متعددة الأوجه للسمعة. (Shamma, ٢٠٠٧, ٥٦)

وتشمل دراسات السمعة الأكاديمية كلاً من المقاييس النوعية والكمية لتحديد الوضع الأكاديمي النسبي للجامعة، وتشمل المعايير الكمية المتغيرات مثل الإنتاجية البحثية للأستاذ الجامعي، نتائج الطلاب ونسبة الطلاب الذين تقدموا إلى الجامعة، بداية الرواتب والرواتب المقدمة للعاملين بالجامعة .

أما المعايير النوعية تشمل تصورات الطلاب السابقين والعاملين بالجامعة والطلاب الحاليين والمحتملين في المستقبل وعمداء الجامعات المتنافسة، كما أن جداول التصنيف الأكثر شعبية تجمع بين المعايير النوعية والكمية. (Verčič& Verčič& Žnidar, ٢٠١٦, ١٦٣)

كما يمكن أن تشكل سمعة الجامعة على أساس "الخبرات المباشرة أو غير المباشرة والمعلومات الواردة من خلال مجموعة متنوعة من قنوات الاتصال برواد الجامعة ومستفيديها"

وتشمل مؤشرات السمعة الأداء التنظيمي، وجودة المنتجات أو الخدمات، ومبادئ القيادة، ومبادئ الإدارة، والأنشطة المدنية، ومناخ بيئة العمل، والنهج المتبع إزاء الابتكارات.

كما أن أبعاد السمعة للمجالات الرئيسية ذات الأهمية الخاصة للمؤسسات الأكاديمية وسمعتها كالاتي: .

جدول (٣): أبعاد السمعة للمجالات الرئيسية ذات الأهمية الخاصة للمؤسسات الأكاديمية

العامل	الأداء
الأداء	
١	• توظيف أساتذة المرموقة
٢	• الأساتذة لديهم مستويات عالية من النشر
٣	• يجذب أفضل الطلاب
٤	• توظيف العمالة الجيدة بعد التخرج
٥	• مستوى عال من الدخل من المشاريع التجارية
الخدمات	
٦	• يساعد الطلاب على العثور على فرصة مهنية في سوق العمل بعد التخرج
٧	• إعداد الخريجين إعداداً جيداً لمكان العمل
٨	• اعطاء المحاضرات المكثفة و عالية الجودة
النواتج	
٩	• نواتج تعليمية تمتلك مؤهلات رفيعة المستوى
١٠	• تحقيق القيادة المبتكرة

• منظمة تنظيمياً استراتيجياً جيداً	١١
• لديها رؤية واضحة للتنمية	١٢
الحوكمة	
• شفافية الحوكمة	١٣
• اتباع المبادئ الأخلاقية	١٤
• المعاملة العادلة لجميع الشركاء: الطلاب والموظفين والجمهور	١٥
المناخ في مكان العمل	
• منح المكافآت للموظفين في عملهم	١٦
• يظهر الاهتمام برفاهية العاملين بالجامعة	١٧
• توفير تكافؤ الفرص للجميع	١٨
المواطنة	
• تحمل المسؤولية أمام المجتمع المحلي	١٩
• يدعم الجمعيات الخيرية	٢٠
• التأثير الإيجابي على المجتمع	٢١
الابتكار	
• لديه برامج دراسية معاصرة	٢٢
• يتبع الاتجاهات الحديثة في نقل المعرفة	٢٣
• التكيف مع سرعة التغييرات في السوق المنافسة مع غيرها من المنظمات	٢٤
عناصر إضافية	
• تحقيق الشهرة الدولية	٢٥
• يحارب بنجاح الفساد	٢٦
• يمكن الوثوق بها	٢٧
• التمثيل الجيد في الأماكن العامة والمؤتمرات والاجتماعات	٢٨
• الانتماء لهذه المدرسة تمثل مسألة هيبية للطلاب	٢٩
• يقدم المعرفة على مستوى العالم	٣٠

Source : (Verčič&Verčič& Žnidar, ٢٠١٦, ١٦٧)

ويجدر الإشارة هنا إلى أن ظهور مفهوم العلامات التجارية branding في التعليم العالي لازال في المهد، إذ أنه مازالت تعتبر من المنظمات غير الهادفة للربح ولذلك فهي مازالت متحفظة تجاه مصطلح العلامة التجارية وقد يشار أحيانا إلى العلامة التجارية كمرادف للسمعة الأكاديمية.

(Idris&& Whitfield, ٢٠١٤, ٤٣)

أو قد تكون "العلامة التجارية" للجامعة هي جزء مهم من السمعة وتستخدم كإشارات للجودة والمصداقية التي تتجاوز الأصول المادية لها وتعتمد على تصورات المستهلكين لخدمات الجامعة حول: فرص العمل العليا، ومدى صعوبة أو دعم التعليم المقدم، والتجربة المعيشية بها، بالإضافة الى تأثير عامل القرب من الجامعة على العلامة التجارية المؤسسية لها، كما قد تتأثر قيمة العلامة التجارية لها من خلال نوع التسويق لها مثل المواد الترويجية لها والتصنيف العالمي لها، ويمكن أن تساعد أسهم العلامة التجارية في تشجيع جمهور الجامعة على الإقبال على خدماتها أكثر من الخدمات التي تزودها أحد المنافسين لها. (Wood, ٢٠٠٠, ٦٦٣)

ويمكن القول بأن الجامعات يمكن أن تستخدم إمكاناتها الذاتية كمؤسسة انتقائية، حيث توجه رسالتها نحو خلق هوية علامة تجارية لها والتي تمكن الجامعات من توسيع نطاق الوصول إلى مستهلكي خدماتها بالتنافس بنجاح مع مقدمي الخدمات الآخرين حيث يرتبط وضع الجامعة التنافسي باختيار الطالب لها وتحقيق الاستقرار في التوظيف لطلابها، على سبيل المثال استخدمت جامعة البحوث المركزية في الولايات المتحدة معايير القبول لاختيار الطلاب الذين سيساهمون في سمعة الجامعة كمؤسسة نشطة وانتقائية.

(Barham, ٢٠١١, ٢٩٧)

ويشار إلى الجامعة ذات المكانة في التصنيفات العالمية للجامعات على أنها مؤشرات دولية للأداء الأكاديمي وأن الجامعة ذات السمعة الأكاديمية تعنى ضمناً أن علامتها التجارية يجب أن تتجاوز إلى حد كبير معظم الجامعات. (Idris&& Whitfield, ٢٠١٤, ٤٥)

و تؤكد بعض البحوث على أن العلامات التجارية في العموم يمكن أن يكون لها نداء تفاضلي بين شرائح المستهلكين، وقد تبين أن مقدمي الخدمات يستخدمون خليط من طرق التسويق لصياغة صور مواتية للعلامة التجارية، وهذا يدل على أن السمعة المؤسسية ترتبط بمفاهيم وتصورات المستهلك.

(Barham, ٢٠١١, ٢٩٧)

ومما لا شك فيه أن هناك تفاعل المستمر بين سمعة الجامعة ونشاط نقل التكنولوجيا، فالجامعات التي تبسط جهودها لنقل التكنولوجيا وتحسين سمعتها البحثية من خلال دعم البحوث الأساسية ستشهد نجاحاً طويلاً الأجل في تسويق التكنولوجيا، وغالباً ما تستخدم الإيرادات من التكنولوجيات المربحة لرعاية المزيد من الأبحاث، وبالتالي جذب المواهب البحثية من أعضاء هيئة التدريس مما يصب في نهاية المطاف إلى تعزيز سمعة الجامعة.

وقد ارتبطت زيادة حجم مكاتب نقل التكنولوجيا بالباحثين الذين حصلوا على المزيد من براءات الاختراع المخصصة للجامعة، أي أن هناك علاقة إيجابية قوية بين سمعة الجامعة وعدد براءات الاختراع التي تخصصها الجامعة، كما أن هناك ارتباطاً إيجابياً قوياً بين السمعة العلمية للباحثين وبين براءات الاختراع من خلال الجامعة وبالتالي يساهم العلماء ذوو السمعة العالية في زيادة سمعة الجامعة بناءً على الإنتاجية العلمية لهم، حيث إنهم يمثلون النظرير النظري لسمعة الجامعة. (Lee, & Stuen, ٢٠١٦, ٥٨٨)

وتبنى مقياس سمعة الباحثين الفرديين بناءً على (عامل التأثير للمجلة المحددة من خلال تقارير المجلة العلمية) مما يدل على أن الباحثين الجامعيين ذوي الجودة العالية يميلون إلى أن يكونوا منتجين في أنشطة النشر والأنشطة التجارية مثل تسجيل براءات الاختراع. حيث تعتبر منشورات المجلة مقياس للاكتشاف العلمي للباحث و يعتبر براءات الاختراع مقياس للتسويق من خلال الجامعة التي ينتمي إليها الباحث أو المؤسسة التي تمنح براءة الاختراع. (Lee, & Stuen, ٢٠١٦, ٥٨٨)

كما أن لسمعة الجامعة دوراً مستقلاً في تشكيل مسار التسويق لبراءات الاختراع وذلك لأن الشركات وأصحاب رؤوس الأموال المجازفة قد يستخدمون سمعة الجامعة كإشارة لجودة الاكتشافات البحثية وللمساهمة في جودة سياسات مكاتب نقل التكنولوجيا الجامعية التي تساعد على تحسين تسجيل براءات الاختراع العلمية والاكتشافات العلمية وتعزيز القدرة على زيادة توفير الاستثمارات في مواردها واستخدام فرص التسويق لاجتذاب أعضاء هيئة التدريس الموهوبين وفرص التواصل التي تساعد في تشكيل الشركات المبتدئة ودعم أعضاء هيئة التدريس على إجراء اتصالات مع الصناعة، الأمر الذي سيشجع الباحثين على المدى الطويل على الكشف والتسويق من خلال الجامعة. (Lee, & Stuen, ٢٠١٦, ٥٨٩)

ومن هنا أصبحت إدارة السمعة الجامعية University Reputation Management لتساعد على التميز عن أقرانها في نظر جمهورها قضية ملحة بشكل متزايد من أجل جذب الطلاب وجهات التمويل المانحة. وبالتالي استخدمت الجامعات السمعة الأكاديمية لها كأدوات لتحديد نقاط التأثير على إختيار الطلاب، وبالإضافة إلى ذلك فإن تشكيل صورة مواتية للجامعة تحدد قدرتها على إستقطاب الأصول الهامة لتميزها بما في ذلك أعضاء هيئة التدريس المتميزين والتبرعات والمنح والطلاب الطموحين.

(Lee & Wanta & Lee, ٢٠١٥, ١٩٧)

كما أن الخصائص الجامعية، مثل الشخصية الجامعية، والنفوذ الخارجي لها (على سبيل المثال، تكون النظرة لها على أساس انها المؤسسة المرموقة في المجتمع وذات المكانة في التصنيفات العالمية) كانت لها تأثيرات إيجابية على مواقف الطلاب الداعمة مثل الثقة والشعور بالانتماء والشعور بالفخر وإبداء الاهتمام تجاه الجامعة. (Sung, & Yang, ٢٠٠٨, ٣٦٠)

ويتضح من ذلك أنه كلما تمكنت الجامعات من وضع أجندة تغطية إعلامية لها من خلال تواتر النشرات والتقارير التي تصدرها والتي تركز على مواطن القوة بها وتتضمن مواردها البشرية المميزة مثل أعضاء هيئة التدريس والموارد المالية كلما نجحت في تحسين سمعتها وبالتالي تحقيق تميزها عن نظرائها من الجامعات. حيث إن استخدام أشكال الإعلام الجديدة مثل الفيسبوك وتويتر والمدونات يمكن أن توفر رؤية إضافية حول فهم قوة الإستخدام الإستراتيجي لأجندات وسائل الإعلام الاجتماعية وآثارها على الرأي العام.

(Lee & Wanta & Lee, ٢٠١٥, ١٩٨)

وبناء على ما سبق فإن من مؤشرات التنافسية في الجامعات العالمية المستوى هو مدى قوة السمع الأكاديمية لها والنظرة الدولية لها .

خامساً: . جوائز التميز الأكاديمية Academic Excellence Awards

تسعى الجامعات التي تبحث عن الوصول العالمي وتحقيق المكانة الرفيعة في تصنيفات الجامعات العالمية إلى الحصول على الجوائز العالمية في مجال التعليم العالي بعد تلبية متطلبات ومعايير محددة للحصول على جائزة التميز .

ويشمل تطور مفهوم الجودة على مدى العقود العديدة الماضية إطارا يعتمد على نماذج جائزة الجودة لتحقيق وإدارة التميز في الأداء وقد أصبحت هذه النماذج أداة هامة لتحسين الأداء التنظيمي، ومعظم هذه النماذج تنشأ على الصعيد الوطني في البلدان المتقدمة والنامية.

(Miguel, ٢٠١٥, ٦٣)

ومما لا شك فيه أن الجوائز من آليات التحفيز التنافسية المختلفة لتعزيز الابتكار، حيث إن الجوائز لها أثر رجعي وفعال في الاعتراف بالنجاح وربط العلامة التجارية بالتميز، ومن ناحية أخرى، تحت الجوائز المنافسين على استيفاء معايير النجاح المحددة، من أجل المضي قدما في جدول الأعمال المحدد.

(Wagner, ٢٠١١, ٣٣)

والغرض الرئيس من هذه النماذج من الجوائز هو تعزيز الوعي بالجودة وتحسين القدرة التنافسية في مختلف أنواع المنظمات في مختلف أنحاء العالم.

(Miguel, ٢٠١٥, ٦٤)

إذ أن لنظام المكافآت / الجوائز مكونان رئيسيان: . (Badri & Abdulla, ٢٠٠٤)

أولاً، يجب تحديد السياسات والإجراءات التي يجب أن تعتمدها مؤسسة التعليم العالي فيما يتعلق بمكافأة ومنح أعضاء هيئة التدريس.

ثانياً، يجب تصميم المعايير ذات الصلة والمهمة في تقييم مدى ملاءمة شخص معين من أعضاء الهيئة التدريسية لمكافأة / جائزة أكاديمية معينة.

وقد أشارت العديد من البحوث إلى أن جوائز التدريس تخلق فوائد كبيرة في التعليم العالي من خلال تحفيز أعضاء هيئة التدريس المتميزين والإعتراف بتفوقهم الأكاديمي من أجل رفع قيمة التعليم وتكريس الوقت والطاقة لتحسينه. والغرض الرسمي من جائزة التدريس هو مكافأة التميز في التدريس الجامعي والاحتفال به.

كما أن جوائز التدريس تلعب دوراً مفيداً في تعزيز إستبقاء الباحثين ورفع معنوياتهم، ومن المسلم به على نطاق واسع أن المشاركين في الجائزة والمتلقين لها يمكن أن يتمتعوا بتقدير مهني أعلى وهو شعور أكبر من دلالتها الفنية كجائزة مادية فقط، وهذا بدوره يمكن أن يعزز احتمالية الانخراط في الأنشطة الأخرى تعزيزاً مهنيًا كبيراً بما في ذلك الاستفادة من فرص البحوث والنشر البحثي.

(Kalis & Kirschenbaum, 2008, 1-6) .

وبالتالي إكساب الهوية المهنية الجديدة الناتجة عن إدخال أنظمة الجوائز ومنح الفائزين بها سمعة وأدوار "المطورين التربويين وفقاً لتخصصاتهم". حيث إن الترشح للحصول على جوائز التميز في التدريس يمكن أن يوفر على الفور فرصاً لعرض التدريس الممتاز وتبادل الممارسات المبتكرة له مع المجتمع الأكاديمي الأوسع والحصول على تغذية راجعة مفيدة حول جودة التدريس، مما يثير حافز أعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في الحصول على جائزة التدريس. (Halse & Deane & Hobson & Jones, 2007, 730).

وقامت أكاديمية التعليم العالي Higher Education Academy وهي منظمة مقرها المملكة المتحدة مسؤولة عن تعزيز التدريس ودعم التعلم في التعليم العالي وتعمل مع الحكومات والجامعات للمساعدة في تحقيق التغيير في التعلم والتعليم. وهدفها تحسين الخبرة الأكاديمية للطلاب، وتطوير المعايير المهنية لأعضاء الهيئة التدريسية بإنشاء جائزة التميز في التعليم العالمي (GTEA) Global Teaching Excellence Award،

وهي أول جائزة عالمية للاحتفال ومكافأة الالتزام المؤسسي بالسعي لتحقيق التميز في التعليم العالي، كما أشارت أكاديمية التعليم العالي إلى جائزة التميز العالمي في التدريس (GTEA) في عام 2017 في موقعها الإلكتروني إلى أن الاستراتيجيات المؤسسية التي تحقق التميز على المستوى العالمي في التعليم العالي تستحق إنشاء جائزة التميز في التعليم العالمي.

<https://www.heacademy.ac.uk/higher-education-academys-global-teaching-excellence-award>

كما أضافت بأن جائزة التميز العالمية في التدريس مخصصة للتعليم العالي في جميع أنحاء العالم، سواء كان القطاع الخاص أو القطاع العام ويعطي المؤسسة التعليمية الفرصة لتظهر أو تتميز عن باقي مؤسسات التعليم العالي، حيث إن جائزة التميز في التعليم العالمي تُمنح للمؤسسة ككل، تقديراً للنهج المؤسسية الشاملة للتميز في التعليم.

وتجدر الإشارة هنا الى أن إدخال جائزة التميز في التدريس العالمي يجلب العديد من الفوائد المحتملة لمؤسسة التعليم العالي وهي .:

١. الإنجازات القياسية بالمقارنة مع نظرائهم من جميع أنحاء العالم: وذلك بالتحقق من صحة انجازات الجامعة وتحديد مجالات للتحسين في المستقبل جنبًا إلى جنب التعلم على نطاق أوسع.
٢. اكتساب ميزة في مشهد التنافسية العالمي للتعليم العالي: وستوفر لها هذه الجائزة الفرصة لرفع المستوى العالمي للجامعة، وإظهار مجهودها في توظيف (والحفاظ على) أفضل الطلاب وهيئتها التدريسية.
٣. الاحتفال والاتصال مع زملائهم من قادة التميز في التعليم: وتعنى مشاركة المؤسسات في حفل توزيع الجوائز المرموقة، ويوفر هذا الاحتفال رفيع المستوى منصة لتعزيز الإحتفال بالإنجازات والتواصل مع قادة المؤسسات من جميع أنحاء العالم.
٤. تحقيق الاعتراف بمؤسسة التعليم العالي في جميع أنحاء العالم: وتعنى هذه الجوائز العالمية الاعتراف بالتفوق في التدريس، وهذا يعني توفر الفرصة لتكون مؤسسة فريدة من نوعها من بين غيرها من المؤسسات، مما يؤكد حقًا أن تكون المؤسسة الرائدة عالميًا في التميز المؤسسي في التدريس. وترتكز جائزة التميز في التعليم العالي العالمي على تقييم "الشروط المسبقة للتميز" في ثلاثة مجالات على وجه الخصوص:

١. التميز في قيادة التعليم والتعلم Excellence in the leadership of teaching and learning
مسؤولية الجامعات أمر بالغ الأهمية لتوفير التميز في التعليم والتعلم. ويتعين أن تتولى هذه المسؤولية قيادة إستراتيجية فعالة، تحدد الرؤية وتدمجها في جميع سياسات المؤسسة وممارساتها، وتضع أهدافًا لتحقيقها ورصد الأداء مقابل تلك الأهداف.

٢. التميز في التدريس Excellence in teaching
ولعل أفضل ما يمكن اعتباره تميزاً في التعليم هو جانب تعلم الطلاب، حيث إن التعليم الممتاز يحفز ويلهم الطلاب للتعلم، ويشجعهم على الإنخراط بنشاط في تعلمهم، ويعزز التعلم المستقل والتفكير النقدي، حيث إن تصميم المناهج الدراسية، والتقييم المستمر لنواتج دراستها تعكس قيادة أحدث التطورات في مجال الدراسة.

٣. التميز في دعم الطلاب Excellence in student support
التميز في دعم الطلاب مُتجذر في إحترام ودعم تطوير الطلاب كأفراد. وهي تشمل نهجًا مرناً وشاملاً للتعليم والتعلم تحترم التنوع وتزيل الحواجز أمام المشاركة وتتنوع احتياجات وتفضيلات التعلم لدى الطلاب. ويشمل أيضًا تقديم المشورة الأكاديمية والرعاية المهنية والموارد المادية والرقمية لدعم التعلم.

والجدير بالذكر هنا أن تميز التدريس ليس له تعريف واحد بسبب تنوع الطلاب والأساتذة والموضوعات وطرق التدريس، وتعدد نظم وأوضاع التعليم في الجامعات، غير أنه يمكن إثبات ذلك بالطريقة التي يحقق بها أعضاء هيئة التدريس النجاح في مهمة التدريس في الجامعة. وبالتالي تركز معايير التميز في التدريس على:

- المحتوى المعرفي ومدى التمكن الموضوعي في مجال محدد.
- الطرق التي يعزز بها عضو هيئة التدريس جودة التدريس وتوجيه الطلاب.
- الاعتراف العالمي بتميز التدريس في الجامعة .
- التأثير على تعلم الطلاب وتنميتهم وتعزيز التعلم خارج الفصول الدراسية.
- جهود تطوير المناهج الدراسية، والابتكار في التدريس.
- التطوير المهني متضمناً الجهود المبذولة لمواصلة النمو الأكاديمي الخاص بالطلاب متمثل في مجموعة من الأنشطة التعليمية مثل المؤتمرات والندوات.. الخ.
- تقديم مجموعة من الخبرات التعليمية المتنوعة والمتطورة (أنواع مختلفة من الدورات، وأساليب التدريس المختلفة، وتقديم المشورة في تقديم الأنشطة، وما إلى ذلك).
- المناهج التي تركز على الطلاب، باظهارها الإهتمام والقلق لتعلم الطلاب وتنميتهم الذاتية.
- المنح الدراسية للأنشطة التدريسية تتضمن المنشورات والعروض التقديمية والتجريب، وما إلى ذلك.
- الخصائص النوعية للتميز في التدريس وتشمل جودة الأداء التعليمي وحياسة المهارات / المعرفة التربوية. (Chism, ٢٠٠٦, ٥٩٠)

كما قد تم تأسيس معظم الجوائز العلمية للاعتراف ومكافأة الآثار الإيجابية للبحوث ومساهماتها في المعرفة الإنسانية والحياة والمقصود بتلك المكافآت تشجيعاً لمزيد من مثل هذا السلوك في المستقبل ". حيث كتب ألفريد نوبل والمسئول عن جائزة نوبل (جائزة علمية شهيرة ومرموقة، والتي تمنح لإنجازات في الفيزياء والكيمياء وعلم وظائف الأعضاء والطب أو الأدب والسلام) أنه ينبغي منح الجوائز "للمن منحوا أكبر فائدة للبشرية" كما أنها من شأن جوائز التميز أن تمكن الحكومات أو المنظمات الدولية أيضاً من توجيه الباحثين للقيام بأبحاثهم بطريقة أكثر خيرية وسلمية. (Nobelprize.org, ٢٠١٧)

- **الإنتاجية (Productivity):** عدد المنشورات التي ألفها الباحث بشكل منفرد في الفترة المحددة للجائزة.

- **الإنتاجية الجزئية (Fractional productivity)** عدد المساهمات في المنشورات التي أعدها الباحث مع "مشاركة بحثية مع غيره من الباحثين" محددة كمقارنة بين عدد المؤلفين المشاركين لكل منشور بحثي.
- **متوسط الجودة (Average quality):** وهو جودة كل منشور يتم توثيقه من خلال الاستشهادات الواردة في هذا المنشور مقسوما على متوسط عدد الاستشهادات من جميع المنشورات من نفس النوع (المادة أو المراجعة)، في نفس السنة والموجودة في نفس فئة الموضوع.

(Abramo & D'Angelo & Solazzi, ٢٠١١, ٦٣٥)

وبناء على ما سبق فإن جميع الجامعات التي تطمح إلى أن تصبح ذات مستوى عالمي يتحتم عليها أن يكون لها رصيد كبير من جوائز التميز سواء في التدريس أو في البحث العلمي بناء على تفوقهم وتميزهم ومن أجل بقائها في سوق التعليم العالي العالمي التنافسي، حيث تعد جوائز التميز العالمية من أهم مؤشرات التنافسية للجامعات عالمية المستوى.

خاتمة:

تناول الفصل الحالي الإطار المفاهيمي والفكري للجامعات عالمية المستوى من حيث (المفهوم والسمات المميزة للجامعات عالمية المستوى وتحديات إنشائها ومؤشرات التنافسية بها والمتمثلة في موقع الجامعة في التصنيفات العالمية، مدى الشراكة بين الجامعة والمجتمع، المساهمة في بناء مجتمع المعرفة، تحقيق جامعة ريادة الأعمال، السمعة الأكاديمية للجامعة، جوائز التميز الأكاديمية).

وسنتناول في الفصل القادم بعض الخبرات العالمية في مجال تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات.

الفصل الرابع

بعض الخبرات العالمية في مجال تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات والدروس المستفادة منها

◀ تمهيد

◀ أولاً: خبرة جامعة فلوريدا الدولية

◀ ثانيًا: خبرة جامعة موسكو للفيزياء والتكنولوجيا

◀ ثالثًا: خبرة جامعة الملك عبد العزيز

◀ رابعًا: خبرة جامعة العلوم التطبيقية بالنمسا (FH Joanneum)

◀ خامسًا: الدروس المستفادة من خبرات الدول موضع البحث.

◀ خاتمة.

الفصل الرابع بعض الخبرات العالمية في مجال تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات والدروس المستفادة منها

تمهيد:

إنطلاقاً من رؤية جامعة المنصورة وهي تحقيق الريادة والتميز عالمياً في إنتاج المعرفة من خلال التنمية المستدامة والشراكة المجتمعية الفعالة ورسالتها في توفير بيئة متميزة للتعليم والتعلم والبحث العلمي طبقاً لمعايير الجودة العالمية وتقديم خدمات مهنية وفنية متخصصة لمختلف قطاعات المجتمع القومي والإقليمي والدولي، حيث تتمثل أهداف جامعة المنصورة في:

1. تنمية قدرة الطالب على الابتكار والتعلم الذاتي والعمل الجماعي والمنافسة إقليمياً وعالمياً.
2. تحديث وتطوير البرامج الدراسية في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة ووفقاً لمعايير الجودة العالمية.
3. الإهتمام بالتعليم المستمر والتعليم الإلكتروني وتكنولوجيا التعلم.
4. تطوير الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس كخبراء في التعليم وتكنولوجيا التعلم والأداء البحثي كعلماء في التخصصات البحثية المتنوعة.
5. تجويد البحث العلمي تعزيز التعاون البحثي مع الجامعات ومراكز البحث الإقليمية والعالمية.
6. تنمية وتطوير الرصيد الثقافي والاجتماعي والخدمي للمجتمع المحلي والإقليمي مع إعداد كوادر مهنية متخصصة مناسبة لمتطلبات سوق العمل التنافسي.
7. تطبيق ثقافة الجودة الشاملة في منظومة التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع في الجامعة طبقاً للمعايير الدولية المعتمدة.
8. بناء وتقوية الشراكة المجتمعية من خلال إنتاج وتطبيق واستغلال المعرفة لصالح المجتمع.
9. توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في تطوير منظومة التعليم والتعلم وخدمة المجتمع.
10. تحقيق التنمية المستدامة في كافة المجالات.

(<http://www.mans.edu.eg/about/info/university-objectives>, ٢٠١٧)

(<http://www.mans.edu.eg/about/info/university-mission>, ٢٠١٧)

وبالإضافة إلى ما سبق فإن دراسة خبرات عالمية في مجال معين يعد عاملاً رئيساً في التعرف على المقومات الكامنة وراء نجاح تلك الدول في هذا المجال، ومن ثم إمكانية الاستفادة من هذه الخبرات في

تطوير واقع الدول الأقل تقدماً أو الأقل خبرة في المجال نفسه. (محمد مطر، ١٨٩، ٢٠١٥).
ويمكن توضيح بعض الخبرات العالمية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات على النحو التالي: .

أولاً: . خبرة جامعة فلوريدا الدولية في تحقيق ميزة تنافسية لها: .

مع التحولات العالمية وتغير شكل العلاقات الاقتصادية والسياسية والثقافية بين دول العالم، مما أفرز مفهوم جديد للبيئة يختلف عن الحدود الوطنية لكل دولة حيث أصبحت كل دولة تتأثر بما يحدث في الدول الأخرى على المستوى الإقليمي والعالمي، وأيضاً ظهرت حركة تدويل التعليم الجامعي كاتجاه لتحقيق سبق الريادة والميزة التنافسية للجامعة وذلك بسبب ظهور دعوات نشر قيم السلام والتفاهم بين الدول من جهة، ولكن من جهة أخرى أدى ذلك الى ظهور منافسات قوية بين المؤسسات التعليمية الدولية في تحقيق التميز. (محمد إبراهيم خاطر، ١٦، ٢٠١٥)، وبالتالي أصبح التدويل كعملية دمج البعد الدولي في المهام الرئيسية للمؤسسة الجامعية من الاتجاهات المعاصرة في تحقيق مزايا تنافسية لها وذلك كرد فعل على التفاعل العالمي للعمليات الثقافية والسياسية والاقتصادية التي تتجاوز الحدود الوطنية.

(John ,٢٠٠٤,١٥٠)

وتم اختيار جامعة فلوريدا الدولية كخبرة لتحقيق ميزة تنافسية في مجال الجامعات وذلك لأنها احتلت مواقع متقدمة في التصنيفات العالمية التي من أهم معاييرها في تقييم الجامعات معيار العالمية، فعلى سبيل المثال حصلت جامعة فلوريدا الدولية على التصنيف في الفئة (٤٠١—٥٠٠) على تصنيف التايمز (Times Higher Education World University Rankings) في عام ٢٠١٧.

<https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/florida-international-university#ranking-dataset/٥٨٩٥٩٥>

وتعد جامعة فلوريدا الدولية واحدة من أكبر الجامعات الحكومية في الولايات المتحدة و تأسست في ميامي الكبرى في عام ١٩٧٢ م ، وتضم الجامعة جزئين هما: .

❖ Modesto Maidique Campus ويقع في الجنوب الغربي لمنطقة ميامي

❖ Biscayne Campus في منطقة شمال شرق منطقة ميامي.

حيث إرتبط تدويل التعليم العالي كاتجاه للتفرد العالمي في العقود الأخيرة بقوة مع الأحداث السياسية الداخلية والخارجية، والتي لم تؤثر فقط في صياغة الاستراتيجيات والسياسات بل ساهمت أيضاً في ترتيبات أولويات جدول أعمال التعليم في الولايات المتحدة، ويمكن القول بأن الأسس المنطقية الثابتة لتدويل مؤسسات التعليم العالي الأمريكية ككل كانت السلام والتفاهم العالمي المتبادل، والأمن القومي والسياسة

الخارجية، ومن هنا بدأ الأساس المنطقي لتدويل مؤسسات التعليم العالي كأحد أسس القدرة التنافسية الاقتصادية والوعي العالمي، وقام بضبط نغمة هذا التحول في سياسة التعليم الدولي من خلال الرئيس كلينتون قائلاً: لنستمر في المنافسة بنجاح في الاقتصاد العالمي والحفاظ على دورنا كدولة رائدة في العالم، تحتاج الولايات المتحدة لضمان تطوير مفهوم شامل للعالم لدى مواطنيها، والكفاءة في اللغات الأخرى، ومعرفة الثقافات الأخرى. (Clinton, ٢٠٠٠)

هذا وبالإضافة إلى حدوث العملية التطورية للعولمة، من العولمة ١,٠ إلى العولمة ٣,٠ التي تميزت بالاتصال البيئي بين أفراد البشر مما أدى إلى وجود وعي لا يمكن إنكاره والاعتراف الأكثر بالثقافات العالمية، والتحرك أكثر نحو مجتمع يقوم على تبادل المعرفة، مما يعزز الشعور بأن فهم القضايا العالمية ومهارات المعرفة والتواصل بين الثقافات أمر حتمي وأساسي للتنافسية الجامعة.

(De Wit, ٢٠٠٢, ١٧)

وإزاء هذه التطورات والمتغيرات ردت مؤسسات التعليم العالي ومنها جامعة فلوريدا الدولية على الموجة الحالية من الضغوط التنافسية عن طريق منهج جامعي أكثر إتساعاً للتدويل، كإستجابة منها لهذه التطورات الخارجية والتي أسفرت عن إنتهاج إستراتيجية التدويل التي كانت أكثر اعتماداً على الخيارات الواضحة (المنطقية) وإستراتيجية (النهج العملية) الأكثر تكاملاً مع المعرفة النظرية. (De Wit, ٢٠٠٢, ١٧)

مبررات استخدام جامعة فلوريدا الدولية لنهج التدويل كاتجاه لتحقيق ميزة تنافسية لها: .

هناك عدة مبررات لضرورة انتهاج الجامعة لاتجاه التدويل في التعليم لتحقيق ميزة تنافسية لها وهي:

- زيادة القدرة التنافسية الاقتصادية.
- الترابط البيئي بين أنحاء العالم.
- زيادة التنوع العرقي والديني للمجتمعات المحلية وتعزيز التفاهم الإنساني بين دول العالم.
- الواقع العملي أو الوظيفي للعديد من المواطنين قد يكون من خلال الشركات المملوكة للأجانب من دول أخرى.
- تعامل خريجي الجامعات مع غيرهم من الأفراد الذين قد ينتمون إلى مجموعات عرقية وثقافية مختلفة عنهم.
- الأمن القومي والعلاقات السلمية بين الدول. (Scott, ١٩٩٢, ٢).

ومما لا شك فيه أن مؤسسات التعليم العالي تصبح قادرة على المنافسة عن طريق إدخال البعد الدولي في المناهج الدراسية وإعداد الطلاب ليكونوا قادرين على العمل في السوق العالمية التي تتطلب مهارات

التواصل متعدد الثقافات بين دول العالم، ولكي يصبحوا مواطنين عالميين من خلال التأكيد على الأنشطة التعليمية التي تضمن توسيع إطار الاختلاف الثقافي في المناهج الدراسية، وإقامة التبادلات الدولية والتعاون مع مجموعة واسعة من البلدان والبرامج والفعاليات لتعزيز الوعي العالمي وحدث التحول الاجتماعي الذي يدعو إلى المناهج الدراسية التي تمد الطلاب بالوعي العميق للقضايا الدولية وتوفير المهارات اللازمة لتعزيز التغيير الاجتماعي..(Warner, ١٩٩٢, ٢١)

كما يمكن تقسيم المبررات إلى أربعة أقسام تتمثل في:

- مبررات إقتصادية المستندة على النمو الاقتصادي والقدرة التنافسية، وسوق العمل، والحصول على حوافز مالية للمؤسسات والحكومات.
- مبررات سياسية المستندة على السياسة الخارجية والأمن القومي، والسلام والتفاهم المتبادل والهوية الوطنية، والهوية الإقليمية.
- مبررات ثقافية اجتماعية المستندة على الهوية الثقافية الوطنية والتفاهم بين الثقافات، وتنمية المواطنة والتنمية الاجتماعية للمجتمع.
- مبررات أكاديمية المستندة على البعد الدولي للأفق الأكاديمي الجامعي والذي يرتبط بالأبحاث والتدريس وتعزيز الجودة والمعايير الأكاديمية الدولية.

(Knight, ٢٠٠٤, ٢٣)

ومن هنا تُشكل جامعة فلوريدا الدولية حالة غنية للدراسة كنموذج لتحقيق ميزة تنافسية لها للأسباب التالية:

أولاً: الأهداف التأسيسية لجامعة فلوريدا تشمل ثلاثة أهداف وهي: توفير التعليم ذو قيمة عالية للطلاب، تقديم خدمة للمجتمع المحلي، وتعزيز التفاهم الدولي. وهذا ما يؤكد عليه إسمها الذي يحمل كلمة الدولية ليعزز مهمة جامعة فلوريدا في أنها ليست فقط جامعة تخدم المستوى المحلي بل أيضاً المجتمع الدولي وخلق تفاهم دولي لتصبح مركز التعليم الدولي الرئيس مع التركيز في المقام الأول على خلق المزيد من التواصل الثقافي المتبادل بين جميع أنحاء دول العالم.

(Florida Department of State, ١٩٧٦)

ثانياً: إعداد الطلاب بجامعة فلوريدا يقوم على أساس فهم ثقافتهم وثقافات الآخرين وتقدير تنوع التعقيدات العرقية والثقافية في المجتمع العالمي مما يضمن تحقيق الإعراف الوطني والدولي بهم على كافة مستويات التعاون الدولي .

ثالثاً: تحديد سمة الدولية من ضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة أيضاً من خلال تعيين أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم الخبرة المهنية في المجالات العلمية الدولية سواء في المحتوى أو التطبيقات والذين لديهم خبرة مهنية في الخارج، وكذلك من خلال تشجيع الطلاب على زيادة كفاءتهم في التعدد اللغوي ودراسة التجارب في الخارج.

رابعاً: سعى الجامعة إلى اختيار برامج التعلم العالمي للمواطنة العالمية كخطة لتحسين الجودة الخاصة بها كجزء من عملية الاعتماد الأكاديمي لها. وتهدف هذه البرامج إلى تحسين جودة المواطنة العالمية الذي ينطوي على تثقيف جميع طلاب جامعة فلوريدا للحصول على الجنسية العالمية من خلال المناهج الدراسية ومشاركتها عالمياً، وإختيار هذه البرامج لا تعزز فقط التعلم الدولي ولكن أيضاً تدعم التزام الجامعة بخدمة مجتمعها من خلال توفير التعليم المناسب لجميع الطلاب وتقديم المواطنين الدوليين/ العالمين له، بالإضافة إلى مشاركة الجامعة في العديد من البرامج خارج حدود الدولة مثل افتتاح مركز جامعة فلوريدا الوطنية للتعليم والبحث والتنمية في أسبانيا (مدريد)، وإنشاء حرم جامعي تابع لها في الصين . (Iuspa, ٢٠١٠, ٢٢)

سياسات جامعة فلوريدا الدولية لتحقيق الميزة التنافسية في تدويل أنشطتها:

إنتهجت جامعة فلوريدا الدولية بعض السياسات نحو تحقيق الميزة التنافسية في تدويل أنشطتها نحو ثلاثة أبعاد أساسية هي:

١. البعد السياسي
٢. البعد التنفيذي
٣. البعد الداعمي (الدعم)

أولاً: . البعد السياسي المؤسسي: Institutional Political Dimension

يشير هذا البعد إلى الرؤية (المذكورة بوضوح) والأهداف إلى تتعلق بتحقيق التميز التنافسي عبر تدويل الجامعة لأنشطتها، ويُسجل هذا البعد في نص صريح أو التزام عالمي في العديد من الوثائق الخاصة بالجامعة ومجالاتها وصفحتها الإلكترونية، فهذه الوثائق لا تشكل فقط نقطة داخلية إرشادية للمسؤولين في الجامعة وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب، ولكن أيضاً تمثل نقطة تؤكد قيم الجامعة والتزامها بهذه الأهداف لأصحاب المصلحة الخارجيين. (Burriss, ٢٠٠٦)

ثانياً: . البعد التنفيذي Implementation Dimension

يشير البعد التنفيذي إلى الوسيلة أو الطريقة التي تدير بها الجامعة أنشطتها التعليمية الدولية، ويمكن أن تكون إدارة هذه الأنشطة تبدأ من الإدارة الأعلى إلى الإدارات الأسفل التابعة لها في الهيكل الإداري (المركزية) أو من الإدارات التابعة الأسفل إلى الإدارة الأعلى أو لغيرها من الإدارات (اللامركزية).

(Van Dijk, &Meijer, ١٩٩٧,١٥٩)

وقد يكون البعد التنفيذي منهجياً (ويقصد به إدارة و/ أو استحداث الأنشطة الدولية بطريقة منهجية، وفقاً لإجراءات واضحة ودقيقة) أو مخصص (غير منهجي) (ويقصد بها إدارة و/ أو إدخال الأنشطة الدولية للجامعة دون الرجوع إلى إجراءات محددة معمول بها في ذلك).

المصدر الرئيس هنا لجمع البيانات عن هذا البعد هو استعراض الوثائق المؤسسية التي تصف المخططات التنظيمية والسياسات والإجراءات المعمول بها نحو تحقيق التميز الدولي.

ثالثاً: . بعد الدعم Support Dimension

يشير هذا البعد إلى نوع الدعم والمساعدة في مسارات إدارة ممارسات الأنشطة الدولية في الجامعة والتي قد تكون مسارات تفاعلية تبادلية أو من جانب واحد في الجامعة.

المصدر الرئيس هنا لجمع البيانات عن هذا البعد هو المقابلات المنظمة مع نائب الرئيس التنفيذي ورئيس المجلس / الرئيس التنفيذي للعمليات، مدير مكتب مبادرات التعلم العالمية، مدير الدراسات العليا.

ولفهم موقف جامعة فلوريدا في خطتها في تحقيق الميزة التنافسية في الأبعاد السابقة: .

تشير الوثائق المؤسسية لجامعة فلوريدا في أنها تنقسم في هذه الأبعاد الثلاثة إلى فئات فرعية كما يلي:

- البعد السياسي وينقسم إلى فئة الأولويات وفئة الهامشية
- البعد التنفيذي وينقسم إلى التنفيذ المنظم المنهجي أو التنفيذ المخصص غير المنهجي
- البعد الدعمي وينقسم إلى الدعم التفاعلي أو التبادلي أو الدعم من جانب واحد

أولاً: البعد السياسي المؤسسي لجامعة فلوريدا لتحقيق ميزة تنافسية في مجال الأنشطة الدولية:

لتحديد نموذج البعد السياسي لجامعة فلوريدا الدولية كما يلي:

من خلال تحليل الوثائق المؤسسية يصنف البعد السياسي كالاتي: .

أ. الأولوية = ويشير إلى الأولوية في التركيز على تواتر الذكر العالمي من حيث الأهداف العالمية والأهداف الخاصة بتعدد الثقافات والإلتزام بالتنوع الثقافي والتركيز القوي على الصعيد العالمي / والخبرة الدولية وقوة العنصر الدولي في المناهج الدراسية.

ب. **الهامشية** = وتعنى الإشارة القليلة أو المهمشة للالتزام العالمي والإلتزام بالتعدد الثقافي، مع عدم ذكر البعد العالمي / الدولي وقلة أو انعدام المحتوى العالمي في الدورات الدراسية.

(Iuspa, ٢٠١٠, ٤٢)

ولتقييم البعد السياسي المؤسسي من خلال النظر إلى رؤية واضحة تشمل الوثائق التنظيمية، وبيانات المهتمات والخطط الاستراتيجية، ووثائق القبول بالجامعة.

ف نجد أن البعد السياسي المؤسسي لجامعة فلوريدا لتحقيق ميزة تنافسية في مجال الأنشطة الدولية يقوم على ثلاثة أهداف تأسيسية هي:

توفير تعليم قيماً للطلاب، وتوفير خدمة للمجتمع المحلي، وتعزيز التفاهم الدولي.

ومن هنا نجد الغرض الثالث للجامعة هو تعزيز أكبر للتفاهم الدولي لتصبح مركزاً تعليمياً دولياً كبيراً يهدف إلى خلق المزيد من التواصل المتبادل بينها وبين دول العالم.

(Florida Department of State, ١٩٧٦)

وقد وفرت المؤسسة الركيزة لتوجيه الأنشطة الدولية في الجامعة منذ أن فتحت أبوابها، وظهر الإلتزام والتغيير في المحادثات من قبل إدارة الجامعة العليا نحو تحقيق التميز الجامعي على مستوى العالم، ووضع نهج أساسي لمبادرة خطة تحسين الجودة.

وعند استعراض ملخص تحليل نموذج البعد السياسي المؤسسي لجامعة فلوريدا وذلك في الجدول التالي:

جدول (٤)

تحليل نموذج البعد السياسي المؤسسي لجامعة فلوريدا

الوثائق	الأولوية أو الهامشية لذكر الأنشطة الجامعية الدولية	الدليل
أهداف جامعة فلوريدا الدولية	تحتل الأنشطة الجامعية الدولية الأولوية في الذكر في أهداف الجامعة	ذكر صريح للأنشطة الدولية في أهداف الجامعة المتتمثلة في هدف الجامعة الذي ينص على " توفير المزيد من التعليم الدولي-لتصبح مركزاً تعليمياً دولياً مع التركيز بشكل أساسي على خلق المزيد

<p>من التفاهم المتبادل بين الأميركيين وجميع أنحاء العالم."</p>		
<p>لم يذكر التعليم الدولي بشكل واضح في بيان مهمة الجامعة ويتضح ذلك في النص التالي "مهمتنا هي نقل المعرفة من خلال التدريس الممتاز، وتعزيز الخدمات العامة، واكتشاف معارف جديدة، حل المشاكل من خلال الأبحاث، وتشجيع الإبداع"</p>	<p>الإشارة القليلة أو المهمشة للأنشطة الدولية في بيان مهمة الجامعة</p>	<p>بيان مهمة الجامعة</p>
<p>تعد الدولية موضوعاً أساسياً في الخطط الاستراتيجية ، كما تتضمن إدراج التفاهم بين الثقافات وتقدير التنوع العالمي في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية.</p>	<p>تحتل الأنشطة الدولية الأولوية في الخطط الاستراتيجية للجامعة</p>	<p>الخطط الاستراتيجية</p>
<p>تتمثل في المشاركة الدولية للمناهج</p>	<p>تحتل الأنشطة الدولية الأولوية في وثيقة خطة تحسين جودة للجامعة</p>	<p>وثيقة خطة تحسين جودة للجامعة</p>
<p>- تتمثل في التوعية العالمية: من خلال معرفة العلاقة التبادلية بين القضايا المحلية، العالمية، وبين الثقافات والاتجاهات والنظم. - تتمثل في المنظور (الرؤية) العالمي: القدرة على إجراء تحليل متعدد الرؤى للمشكلات المحلية، العالمية ، والاختلاف بين الثقافات. - تتمثل في المشاركة العالمية: الاستعداد للانخراط في حل المشكلات المحلية والعالمية .</p>	<p>تحتل الأنشطة الدولية الأولوية في تطوير مخرجات التعلم الدولية أو العالمية</p>	<p>تطوير مخرجات التعلم الدولية أو العالمية</p>

<p>لم تذكر الأنشطة الدولية والمتعددة الثقافات بشكل صريح</p>	<p>الإشارة القليلة أو المهمشة للأنشطة الدولية في كتالوج أو نشرة جامعة فلوريدا</p>	<p>كتالوج أو نشرة جامعة فلوريدا</p>
<p>لم تذكر الأنشطة الدولية والمتعددة الثقافات بشكل صريح</p>	<p>الإشارة القليلة أو المهمشة للأنشطة الدولية في عرض نشرة القبول بالجامعة ونشرة الحرم الجامعي</p>	<p>عرض نشرة القبول بالجامعة ونشرة الحرم الجامعي</p>
<p>هناك ذكر بشكل صريح لكل من: . <ul style="list-style-type: none"> • الحرم الجامعي الدولي المتعدد الثقافات، وروابط التدويل بمهمة جامعة فلوريدا • لمكتب الطلاب و الباحثين الدوليين والخدمات. • منظمات الاندية الدولية </p>	<p>تحتل الأنشطة الدولية الأولوية في نشرة قبول الطلاب الدوليين</p>	<p>نشرة قبول الطلاب الدوليين</p>
<p>هناك ذكر بشكل صريح لكل من: . - منح تدعم تطوير التعليم الدولي (ربيع ٢٠٠٧) - السعي والضيافة لفتح مدرسة في الصين (شتاء ٢٠٠٧)</p>	<p>تحتل الأنشطة الدولية الأولوية في مجلة جامعة فلوريدا</p>	<p>مجلة جامعة فلوريدا</p>
<p>لم تذكر الأنشطة الدولية بشكل واضح ل: . <ul style="list-style-type: none"> • روابط الدراسات الدولية • روابط لإصدارات اللغة الإسبانية والبرتغالية • روابط تعزيز خطة الجودة العالمية QEP (quality enhancement plan) </p>	<p>الإشارة القليلة أو المهمشة للأنشطة الدولية في موقع جامعة فلوريدا الإلكتروني (البوابة الرئيسية)</p>	<p>موقع جامعة فلوريدا الإلكتروني (البوابة الرئيسية)</p>

ثانياً: البعد التنفيذي لجامعة فلوريدا لتحقيق ميزة تنافسية في مجال الأنشطة الدولية: .

لتحديد نموذج البعد التنفيذي لجامعة فلوريدا الدولية كما يلي:

من خلال تحليل الوثائق المؤسسية يصنف البعد التنفيذي كالآتي: .

أ. **هيكلية/ منهجية:** وجود إشارة واضحة أو وجود الهيكل التنظيمي المحدد/ مبادئ توجيهية وإجراءات واضحة في تنفيذ الأنشطة الدولية للجامعة.

ب. **المخصص/ غير منهجي:** عدم وجود أي إشارة واضحة لوجود الهيكل التنظيمي / مبادئ توجيهية وإجراءات واضحة في تنفيذ الأنشطة الدولية للجامعة. (Iuspa, 2010, 42)

عند تحليل نموذج البعد التنفيذي لجامعة فلوريدا إتضح أن تشكيل فريق العمل الموجود لإدارة تميز الأنشطة الدولية فيها يعتمد بشكل رئيسي على خطة تحسين الجودة (QEP). وتم إنشاء فريق العمل أو "فريق التطوير" في عام ٢٠٠٨، ويتألف من ممثلي من أعضاء هيئة التدريس من كليات جامعة فلوريدا الدولية والمدارس والطلاب والإداريين، حيث تتمثل الإجراءات التنفيذية في: .

- المشاركة في البحث والتطوير لآليات خطة تحسين الجودة
- وضع مخطط أولي لتطوير قيادة خطة تحسين الجودة بحيث تعمل كحلقة وصل بين الكليات والمدارس والإدارات وبين فريق قيادة خطة تحسين الجودة.
- تقديم التغذية الراجعة والتوصيات لمكتب مبادرات التعلم العالمية في تطوير وتصميم أنشطة تحسين الجودة. (Iuspa, 2010, 47)

فيما يخص الإجراءات التنفيذية الواضحة نحو إدارة تميز الأنشطة الدولية، جامعة فلوريدا لديها العمليات والمبادئ التوجيهية في مكان استقبال الطلاب الأجانب والتي تتمثل في (طلبات التأشيرات والتدريب العملي الاختياري والدراسة في الخارج، البرامج الدراسية في الخارج، والدرجة العلمية المزدوجة. سياسات الموافقة على اتفاقات التعليم الدولي المتاحة)،

كما قامت الجامعة بوضع مبادئ توجيهية واضحة للكليات والمدارس للشروع في الأنشطة الدولية، وإجراء التطوير الأولي من النشاط الدولي الذي يقع أساساً على مبادرة هيئة التدريس واستعدادها للمشاركة في الجهود الدولية.

وعلاوة على ذلك، فإن مكتب التخطيط الأكاديمي والمساءلة في جامعة فلوريدا هو المسؤول عن مراقبة الاتفاقيات الدولية والامتثال للاعتماد في الجامعة من حيث مشاركة المناهج الدراسية على المستوى الدولي، وتصميم مناهج جديدة للمواطنة العالمية في إطار التعليم العالمي والتي تتطلب من الطلاب أخذ

دورة واحدة على الأقل في أسس التعليم العالمي ضمن المناهج الدراسية الأساسية كجزء من الميدان الرئيس في الدراسة والتي تسعى لضمان إمتلاك جميع الطلاب في جامعة فلوريدا المعرفة والمهارات والمواقف ليصبحوا مواطنين عالميين، حتى في حالة عدم تمكنهم من المشاركة في الدراسة في الخارج.

(Iuspa, ٢٠١٠, ٤٨)

ومن هنا تم إنشاء ثلاث لجان للموافقة على دورات المناهج الأساسية بالجامعة:.

- لجنة مناهج التعلم العالمي (GLCC) Global Learning Curriculum Committee
- لجنة مخصصة لرقابة المنهج العالمي للتعلم an Ad-hoc Global Learning Curriculum Oversight Committee (AHGLCOC)
- لجنة الرقابة على المناهج الأساسية بالجامعة University Core Curriculum Oversight Committee

كما تقدم مبادئ توجيهية محددة لتطوير وتنقيح دورات لدمج مخرجات التعليم العالمي من الطلاب وتقييم تلك المخرجات بالإضافة الى تقييم استراتيجيات التعلم النشط ومحتوى التعليم العالمي، وتنطوي عملية التقييم على تقديم المخطط المنقح جنباً إلى جنب مع تقييم مصفوفة تظهر بوضوح ما يتوقعه الطالب تعلمه وكيف سيتم قياس المعارف والمهارات والمواقف المتعلمة من خلال تلك المناهج.

وبناءً على ما سبق يمكن القول أن البعد التنفيذي لجامعة فلوريدا في إدارة تميزها في أنشطتها الدولية يمكن وصفه بأنه منظم من خلال مكاتب متعددة، فضلاً عن السياسات والمبادئ التوجيهية لإدارة جهود التميز على المستوى الدولي بجامعة فلوريدا. (Iuspa, ٢٠١٠, ٤٧)

ثالثاً: بعد الدعم لجامعة فلوريدا لتحقيق ميزة تنافسية في مجال الأنشطة الدولية: .

لتحديد نموذج البعد الداعم لجامعة فلوريدا الدولية كما يلي:

من خلال تحليل الوثائق المؤسسية يصنف البعد الداعم كالاتي: (Iuspa, ٢٠١٠, ٤٢).

أ. **تفاعلي أو تبادلي:** وجود دلالة واضحة على دعم تفاعلي وتبادلي بين الإدارة المركزية وأعضاء

هيئة التدريس، أو على مستوى الإدارات بالجامعة

ب. **من جانب واحد:** تقديم الدعم من جانب واحد في الجامعة سواءً على المستوى الإداري المركزي أو

الوحدات الإدارية الطرفية.

وعند تحليل نموذج البعد الداعم لجامعة فلوريدا الدولية أتضح حرص عمداء الكليات المسؤولة عن

دعم الأنشطة الدولية في كلياتهم على تقديم برامج كلياتهم إلى برامج الدعم الذاتي بالجامعة ، حيث أن

الدعم من الإدارات الأعلى إلى أسفل والعكس يقصد به توفير موارد مخصصة لتطوير الهيئة التدريسية للتعليم العالمي وتطوير وتنفيذ مناهج التعليم العالمي.

ومن بين العديد من الخدمات التي يقدمها مكتب مبادرات التعلم العالمية بالجامعة هي:

- إقامة حلقات المحادثات وورش عمل لأعضاء هيئة التدريس لتدريبهم على المشاركة الدولية للمناهج الدراسية.
- دعم رواتب أعضاء هيئة التدريس لتطوير دورات التعلم العالمي الجديدة والمعدلة وفقاً للثقافات المختلفة.
- توفير جامعة فلوريدا لمجموعة متنوعة من تخصصات الدراسات الدولية ودعم عولمة المناهج من خلال العديد من هيئات الاعتماد بالكليات المتخصصة في الجامعة. (Iuspa, 2010, 49)

ومن أمثلة الدعم الخارجي لجامعة فلوريدا دعم الجهات التالية: مجلس الاعتماد للهندسة والتكنولوجيا (ABET) (the Accreditation Board for Engineering and Technology) ولجنة اعتماد كلية الهندسة بجامعة فلوريدا (commission accrediting FIU's School of Engineering and Technology) ولجنة الرابطة الوطنية (the National League for Nursing Accrediting Commission) ((NLNAC)) لاعتماد كلية التمريض. حيث ان هذه الهيئات الخارجية للاعتماد أدرجت في معايير برامج الاعتماد الخاصة بها المهارات والمعرفة والقيم العالمية. بشكل واضح، وأن هذا الدعم من هيئات الاعتماد الخارجية يعزز التزام جامعة فلوريدا بتثقيف المواطنين العالميين من خلال المشاركة في المناهج الدراسية الدولية. (Iuspa, 2010, 50)

ويبين الجدول التالي (٥) لمحة عامة عن تحليل نموذج الدعم بجامعة فلوريدا الدولية: .

جدول (٥)

نموذج بعد الدعم

Evidence الأدلة	Items البنود
دعم أحادي الجانب One-sided لا	<u>اللغات الأجنبية:</u> قسم اللغات الأجنبية متطلبات اللغات الأجنبية متطلبات الدخول

الادلة Evidence	البنود Items
نعم - ويمكن الوفاء بها من خلال الدراسة لـ (٢) من السنوات في مدرسة فلوريدا الثانوية، او كلية الآداب وعلوم الدراسات الدولية	
دعم أحادي الجانب One-sided دعم تفاعلي Interactive	الدراسات الدولية: - تخصصات الدراسات الدولية تدويل المناهج - ندوات الكلية وورش العمل والتدريب
دعم تفاعلي Interactive نعم نعم (مكتب التربية والتعليم في الخارج)	الدراسة في الخارج: - وجود برامج داخلية وجود دعم غير أكاديمي
دعم تفاعلي Interactive دعم أحادي الجانب One-sided دعم أحادي الجانب One-sided دعم أحادي الجانب One-sided	الطلاب الدوليين: - العاملين بالجامعة والخدمات الإدارية تعزيز خبرة أعضاء هيئة التدريس وجود المنح الخارجية دعم مؤسسات البحوث
دعم أحادي الجانب One-sided دعم تفاعلي Interactive دعم أحادي الجانب One-sided	مصادر أخرى: - مصادر التمويل (المصادر الخارجية والداخلية) ودعم وكالات الاعتماد الموارد المكتبية (الصحف الدولية، أفلام أجنبية، وما إلى ذلك). تنظيم المؤتمرات الدولية

ويمكن القول إن تدعيم أنشطة عملية التدويل بجامعة فلوريدا الدولية يستند إلى مبادرة خطة تحسين الجودة (QEP)، حيث أن تلك المبادرة تؤيد الأهداف الإستراتيجية بجامعة فلوريدا الدولية وأولوياتها المؤسسية لتتقيف مواطنين عالميين المعرب عنها في الهدف الرئيسي للجامعة وهو "التعلم العالمي للمواطنة"

العالمية"، ونتيجة لذلك، فقد قادت تلك المبادرة (QEP) تغييرات في المناهج الجامعية وتطوير المنهج الدراسي الدولي.

ومن هنا يحدد لنا أن الأنشطة الدولية للجامعة تعنى تضمين الرؤية الدولية أو العالمية في جميع عمليات الجامعة وفي ما يُدرسه هيئة التدريس وما يدرسه الطلاب خلال الأنشطة الرسمية أو المناهج التشاركية والأبحاث الجامعية لأعضاء هيئة التدريس والمشاركة في القضايا الدولية-العالمية، توفر جميع العناصر السابقة نقطة انطلاق لتحديد الأهداف والمبررات لتميز وعالمية الجامعة، كما أنها تعزز التقييم التنظيمي الشمولي لأنشطتها الدولية. (Iuspa, ٢٠١٠, ٥٠)

وبشكل عام فإن تحقيق الميزة التنافسية لجامعة فلوريدا في إدارة تدويل أنشطتها التعليمية والبحثية والمجتمعية يعتمد على إعطاء الأولوية للصبغة العالمية في سياساتها وخططها الاستراتيجية، وتقديم الدعم في الموارد البشرية والمادية الذي كان في الغالب من جانب واحد، كما جاءت إجراءات التنفيذ لتدويل أنشطتها بشكل هيكلي منظم. ومن خلال تلك الأبعاد الثلاثة يتضح أن جامعة فلوريدا تسلك كل الأنشطة الدولية التي تعد مؤشرات قوية على تحقيق الميزة التنافسية لها ويتضح ذلك من خلال العناصر الآتية: العناصر الرئيسية لتحقيق جامعة فلوريدا الدولية الميزة التنافسية من خلال تدويل أنشطتها: .

يمكن تقسيم العناصر الرئيسية في انتهاج الجامعة خطة تحقيق الميزة التنافسية في تدويل أنشطتها كالتالي: (Knight, ١٩٩٤, ٥٧)

١. العوامل التنظيمية (مثل بيان المهمة أو الرسالة الجامعية، والتخطيط السنوي، أو مراجعة التقييم)
٢. البرامج والخدمات الأكاديمية

حيث أن معظم العوامل التنظيمية الهامة تمثلت في: .

- القيادة في الجامعة (بما في ذلك بيانات المهام والخطط الاستراتيجية، والإلتزام التنظيمي المؤسسي والثقافة الاخلاقية بالمؤسسة، وسياسات إتخاذ القرارات، وغيرها).
 - تطوير أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والمشاركة البحثية والتدريسية لهم على النطاق الدولي.
 - الدعم المادي (من الميزانية وتخصيص الموارد لاستدامة الأنشطة الدولية بالجامعة).
- أهم الإستراتيجيات والسياسات التنظيمية التي إتبعها جامعة فلوريدا الدولية في تطوير تميزها في تدويل أنشطتها: .

١. **الحوكمة: Governance** وتشمل وضوح مبررات أنشطة التدويل بالجامعة ووضع أهداف واضحة طويلة المدى في تحقيق ميزة تنافسية في ذلك، وظهور البعد الدولي في رؤية ورسالة الجامعة، ووثائق التخطيط الاستراتيجي، والسياسات التنظيمية للجامعة.

٢. **العمليات Operations** وتعنى إدخال الصبغة الدولية في العمليات التنظيمية المطبقة على مستوى المؤسسة الجامعية فضلاً عن الكليات /الأقسام الأكاديمية، وبخاصة عمليات (التخطيط، وضع الميزانية، ضبط وتقويم الجودة)

٣. **الخدمات Services** وتشمل دعم الوحدات الخدمية على مستوى المؤسسة الجامعية مثل وحدات: الإسكان الطلابي، والأنشطة الطلابية وشؤون الخريجين، وتكنولوجيا المعلومات، وخدمات المعلومات المكتبية، وتوفير خدمات الدعم اللازمة للطلاب الجدد والحاليين مثل البرامج التوجيهية وبرامج الإرشاد النفسي والأكاديمي والخدمات التنظيمية مثل الموافقات الرسمية والحصول على التأشيرات المطلوبة.

٤. **الموارد البشرية: Human Resources** وتشمل وضع معايير اختيار والتعاقد مع العاملين بالجامعة والتي تأخذ في الاعتبار تمتعهم بالخبرة الدولية المطلوبة، والاستثمار في رأس المال البشري لتعزيز المعرفة بالعالمية لديهم وفهم القدرات اللازمة للقيام بأنشطة التعامل بالصيغة الدولية في تطبيق أنشطة فعالة في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة، ودعم المشروعات البحثية الدولية من خلال منح فرصة التفرغ اللازم لأعضاء هيئة التدريس للقيام بها. **أهم العناصر الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية في تدويل الهيئة التدريسية والمناهج الدراسية بجامعة فلوريدا الدولية: .**

إتخذت الجامعة العناصر التالية في تحقيق تميز التدويل للمناهج الدراسية وتشجيع الهيئة التدريسية في انشطتهم:

- توفير التخصصات ذات المحتوى الدولي، الدراسات الدولية المقارنة، والمناهج الموجهة نحو القضايا والدراسات المتعددة التخصصات ومتعددة الأوجه التي سوف تؤثر على جميع أعضاء هيئة التدريس والطلاب، والدراسات المشتركة بين الثقافات، ودراسات التنمية الدولية (النظرية والممارسة).

(Knight, 1994, 65)

- توفير المناهج الدراسية التي تعد الطلاب لمهن دولية محددة، والمناهج الدراسية في اللغات الأجنبية أو اللغويات التي تعالج بشكل صريح قضايا الاتصال الدولي، وتوفير التدريب على المهارات

- المشاركة بين الثقافات، والمناهج الدراسية التي تقود المؤهلات المهنية المعترف بها في سوق العمل الدولي، والمناهج الدراسية التي تم تصميمها خصيصا للطلاب الأجانب.
 - تدويل المناهج الدراسية من حيث مخرجات التعلم: لتحقيق المرونة والتغيير لمفاهيمي، لتوسيع المعرفة ونطاق التفاهم في إتجاه الثقافات الأخرى.
 - تدويل البرامج والمقررات الأكاديمية التخصصية والمهنية للجامعة. وبرامج تبادل الخبرات الأكاديمية بين الجامعات، وتطبيق برامج جامعية لمنح الدرجات المشتركة والمزدوجة.
 - الدراسة بالخارج شاملة البرامج الدراسية بالخارج للحصول على الدرجات الأكاديمية المختلفة، والبرامج غير الأكاديمية المطبقة بالخارج، وخلق مناهج مشتركة (بين المحلية والمؤسسات الأجنبية). وإبرام اتفاقيات تبادل الطلاب للدراسة بجامعات أخرى مناظرة، وزيادة نسبة الطلاب الدوليين في الحرم الجامعي.
 - وضع السياسات والبرامج التي تشجع أعضاء هيئة التدريس على تدويل المناهج الدراسية ومشاركتهم في أنشطة دولية مختلفة وفي مشاريع التنمية الدولية، وتنشيط الحركة الدولية لهم.
- (Bremer and van der Wende, ١٩٩٥, ٥٩)

ثانياً:خبرة جامعة موسكو للفيزياء والتكنولوجيا

Moscow Institute of Physics and Technology

Московский физико-технический институт

أطلقت مبادرة التميز الأكاديمي الروسي في مايو ٢٠١٣ م كمبادرة حكومية قوية لتحفيز الكادر الأكاديمي الدولي في الجامعات الروسية ، ومن المقرر لها أن تستمر لمدة ثماني سنوات، وتسعى المبادرة إلى الإستفادة من الإمكانيات الأكاديمية والبحثية الكاملة للجامعات الروسية بهدف ظهور جامعات روسيا على مستوى العالم بحيث تكون قادرة على المنافسة مع المنظمات العالمية الرائدة على المستوى الدولي والعمل على ضمان وجود خمس جامعات روسية دولية على الأقل من بين أفضل مئة جامعة في التصنيفات العالمية بحلول عام ٢٠٢٠ م.

وتمت هذه المبادرة من خلال مشروع التميز الأكاديمي الروسي (١٠٠-٥ Russian Academic Excellence Project)، ويهدف هذا المشروع إلى تحقيق الميزة التنافسية للقدرات البحثية في الجامعات الروسية، والعمل بنشاط على تعزيز نظام التعليم العالي الوطني في سوق التعليم العالمي، ودمج روح المبادرة والابتكار بالتعليم، وتدويل جميع مجالات النشاط من الجامعات، وتحقيق تحسينات البنية

التحتية لجذب أفضل الباحثين والمحاضرين والإداريين والطلاب لتحقيق أقصى قدر من الوضع التنافسي لمجموعة من الجامعات الروسية الرائدة في السوق العالمية من الخدمات التعليمية والبرامج البحثية.

ووفقاً للمرسوم الرئاسي للاتحاد الروسي والذي بموجبه تم تصميم مجلس كهيئة إستشارية دولية دائمة أنشئ للتعامل مع قضايا التنمية للجامعات الروسية الرائدة، ويتكون هذا المجلس من الهيئة الرئيسية لإدارة المشروع (٥-١٠٠)، وتضم أعضائها الممثلين الدوليين والروسين من المجتمع الأكاديمي، والموظفين الحكوميين المسؤولين عن الإصلاح التعليمي، والخبراء والعلماء في قضايا التعليم العالي الدولي من ذوي السمعة النبيلة، وتتمثل المهام الرئيسية للمجلس في:

١. تقديم المشورة والخبرة في تنفيذ مبادرات الجامعة الإستراتيجية التي تهدف إلى الترويج لها في المجتمع الدولي.
 ٢. تسهيل الاندماج في برامج البحث والتعليم الدولية.
 ٣. وضع وتنفيذ إجراءات التوظيف الدولية.
 ٤. إتخاذ القرارات ووضع مقترحات بشأن التعاون العالمي والرقابة الدولية على تنفيذها.
- وكانت أهم النتائج المتوقعة من مشروع ٥-١٠٠ أنه بحلول عام ٢٠٢٠ يحدث الآتي :
١. إمتلاك روسيا لمجموعة من قادة الجامعات المعاصرة مع وجود هيكل إداري فعال.
 ٢. تحقيق سمعة أكاديمية دولية قوية تلبي إتجاهات التنمية العالمية، ويمكن أن تتكيف بسرعة مع التغيرات العالمية.
 ٣. حصول ما لا يقل عن خمسة من الجامعات الروسية على موقع من ضمن أكبر مئة جامعة في العالم في التصنيفات العالمية للجامعات.
 ٤. العدد الإجمالي للطلبة الأجانب الذين يدرسون في كل جامعة روسية لا تقل نسبتهم عن ١٥ % من مجموع الطلاب.
 ٥. العدد الإجمالي للمتخصصين الأجانب من العاملين في المجالات العلمية والتربوية في كل جامعة لا يقل عن ١٠ % من المجموع الكلي لهم.
- وفي أكتوبر ٢٠١٣ م، تم وضع خطة العمل "خارطة الطريق" لتنفيذ برنامج تحسين القدرة التنافسية لتلك الجامعات وتشمل:
- تشكيل إدارة موظفي الجامعة بحيث يتم إستقطاب المتخصصين إلى المناصب القيادية الذين لديهم خبرة في قيادة الجامعات الروسية والأجنبية والمنظمات العلمية.

- تنفيذ برامج التنقل الأكاديمي المحلي والدولي لأعضاء هيئة التدريس (التدريب وإعادة التأهيل العلمي).
- جذب الطلاب الأجانب للدراسة في الجامعات الروسية من خلال توفير وإنشاء برامج تعليمية مشتركة بقيادة الجامعات والمنظمات العلمية الروسية والجامعات الأجنبية.
- جذب الشباب من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة في مجال البحث العلمي والمجالات التعليمية الرائدة في الجامعات الروسية والأجنبية والمنظمات العلمية.
- تحسين المرحلة الثالثة من التعليم العالي - الدراسات العليا ودراسات الدكتوراه.
- إجراء البحوث العلمية الأساسية والتطبيقية في مجال التعاون مع المؤسسات العلمية الروسية والدولية.

الأهداف الرئيسية لمشروع زيادة القدرة التنافسية العالمية للجامعات الرائدة الروسية:

- وضع وتنفيذ التدابير الرامية إلى خلق مزايا تنافسية طويلة الأمد للجامعات.
- إنتاج ذكي من المنتجات والمخرجات الجامعية ذات المستوى العالمي.
- إدراج البرامج التعليمية بما يتماشى مع أفضل الممارسات الدولية في ذلك المجال.
- نمو معدل الصادرات من الخدمات التعليمية.
- تدويل جميع مجالات النشاط بالجامعات وتطوير البنية التحتية لها من أجل جذب أفضل العلماء وأعضاء الهيئة التدريسية والإداريين والطلاب.
- تكوين السمعة الأكاديمية الفاتحة من خلال إجراء البحوث المتميزة وجذب كبار العلماء في العالم.
- تطوير التعاون بين الجامعات وقطاع الأعمال والصناعة.

ويتم تمويل المشروع "٥-١٠٠" من الميزانية الاتحادية للاتحاد الروسي. ويتم توزيع الأموال بين الجامعات المشاركة في المشروع ومكتب المشروع ("Sotsiotsentr") من خلال وزارة التربية والتعليم. وفي أقل من ثلاث سنوات (٢٠١٣-٢٠١٥) كان قد وصل مجموع الميزانية بالمشروع "٥-١٠٠" إلى ما يقرب من ٣٠ مليار روبل من الميزانية الاتحادية.

وستقوم الباحثة باستعراض خبرة تحقيق الميزة التنافسية لإحدى الجامعات المشاركة في مشروع التميز

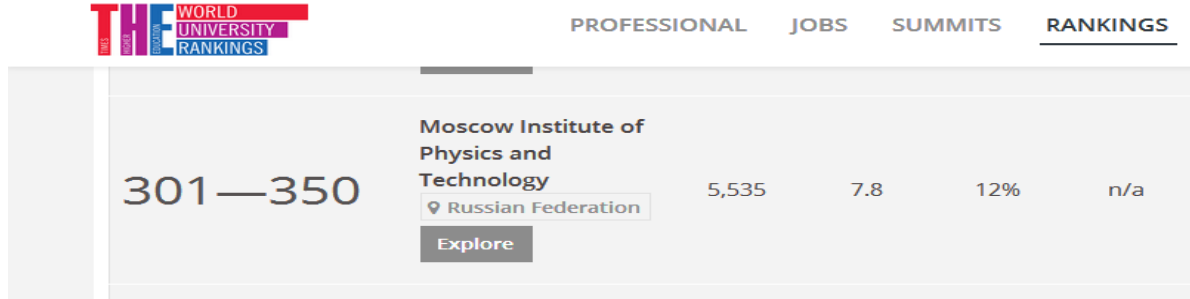
الروسي "٥-١٠٠" وهي جامعة موسكو للفيزياء والتكنولوجيا (**Moscow Institute of Physics and Technology**).

كانت جامعة موسكو للفيزياء والتكنولوجيا أحد المشاركين في مشروع التميز الأكاديمي الروسي "٥-١٠٠"، وبالتالي أصبحت جامعة موسكو الآن واحدة من المؤسسات التعليمية والبحثية المرموقة في العالم.

حيث تقع في الفئة ما بين ٣٠١-٣٥٠ في قائمة أعلى ٩٨٠ جامعة في العالم في تصنيف التايمز لأعلى للجامعات العالمية في عام ٢٠١٦-٢٠١٧ .

شكل (٢)

مكانة جامعة موسكو للفيزياء والتكنولوجيا بين الجامعات المتقدمة في العالم في تصنيف التايمز



Rank	University	Students	Score	Change	Location
301—350	Moscow Institute of Physics and Technology	5,535	7.8	12%	Russian Federation

Source:- https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2017/world-ranking#!/page/13/length/20/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats

ومن خلال هذا المشروع كان الهدف الإستراتيجي لجامعة موسكو هو إنشاء جامعة بحثية عالمية المستوى لتكون من أعلى ١٠٠ جامعة عالمية حسب تصنيف الوكالات الرائدة في التصنيف.

ويُعد برنامج جامعة موسكو في مشروع التميز الأكاديمي الروسي "٥-١٠٠" بمثابة نظام يقدم رؤية وأدوات لمساعدة الجامعة على تحقيق المناصب القيادية في السوق العالمية للبرامج التعليمية والبحثية في مجالات العلوم الطبيعية، إستناداً إلى إنجازات متقدمة في مجال الفيزياء والرياضيات وعلوم الحاسوب.

وتماشياً مع الإستراتيجية الخاصة بجامعة موسكو فإن مشروع التميز الأكاديمي ٥-١٠٠ يهدف إلى:

١. جذب العاملين في الأنشطة التعليمية والبحثية من ذوى الشهرة على مستوى العالم.
٢. خفض حواجز الحراك الأكاديمي من خلال تحسين ظروف العمل والمعيشة في مواجهة التحديات على مستوى العالم.
٣. تهيئة الظروف والآليات اللازمة لجذب الأموال من الأفراد والكيانات الكبيرة لتطوير جامعة موسكو.
٤. إنشاء نظام تعليمي مرن لتلبية إحتياجات وطموحات أرباب العمل والخريجين.

إتجاهات مشروع التميز الأكاديمي الروسي "٥-١٠٠":.

له خمسة اتجاهات وهي:

(١) البحث Research

(٢) التعليم Education

٣ التكامل Integration

٤ الموارد البشرية Human Capital

٥ الحرم الجامعي Campus

١) البحث Research:

ويهدف هذا الإتجاه الى تشكيل فرق بحثية في الحرم الجامعي في جامعة موسكو للفيزياء والتكنولوجيا من خلال إنشاء ودعم مختبرات عالمية جديدة. والتي تهدف في النهاية الى تحقيق الميزة التنافسية لبحوث الجامعة، وفي سياق إجراءات تنافسية تم جمع أموال إضافية من خلال الدراسات التي أجريت، وكذلك زيادة نشاط النشر بجامعة موسكو، حيث قامت بدعم عدد (٣٠) معملاً و عدد (١٦) من مختبرات البحوث و عدد (١٤) مختبراً للعلوم التطبيقية والتكنولوجيا في عام ٢٠١٤م.

٢) التعليم Education:

ويهدف هذا الاتجاه إلى زيادة الطلب على البرامج التعليمية لجامعة موسكو من أرباب العمل، وإشراك الطلاب في برامج تعليمية مشتركة، فضلاً عن ضمان المشاركة النشطة لجامعة موسكو في سوق التعليم المفتوح لضمان زيادة الطلب على خريجها وجودة مستوى التعليم بها، وإجتذاب الجامعات الروسية والأجنبية الرائدة والمؤسسات البحثية والشركات ذات التكنولوجيا الفائقة لتشكيل برامج تعليمية مشتركة معها. وتنفيذ برامج تعليمية معتمدة من قبل الوكالات الدولية مما يترتب عليه إجتذاب الطلاب الأجانب للدراسة في جامعة موسكو.

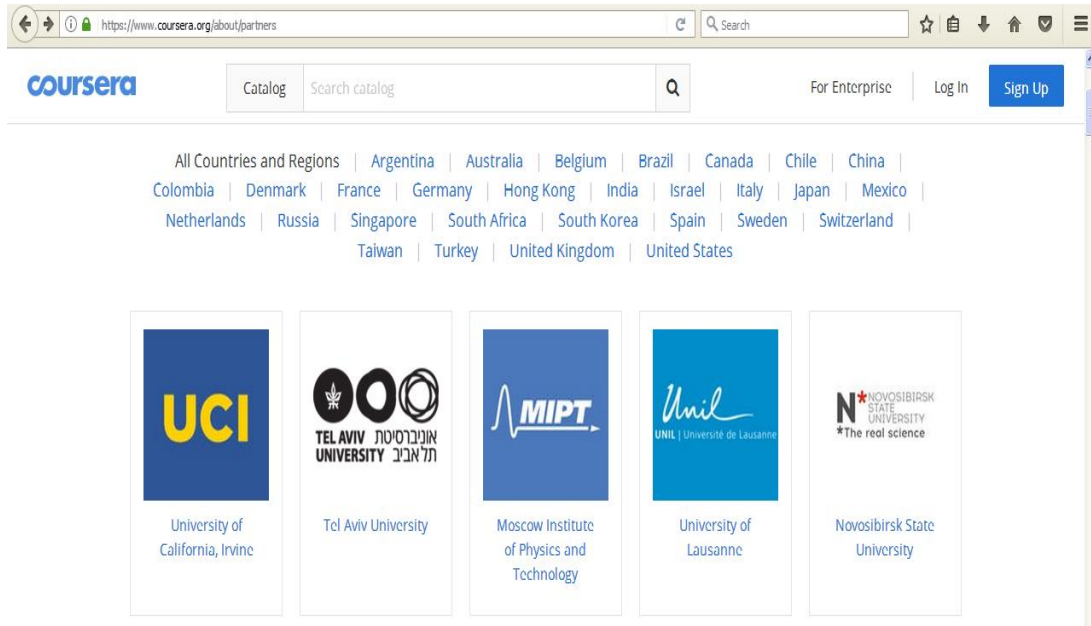
كما هدف إلى إجراء المزيد من العمل مع إحدى الجامعات الكبرى المختارة لتنسيق المناهج الدراسية بحيث يعطى الفرصة للطلاب على الحصول على الشهادات الجامعية المزدوجة. والعمل على تنظيم البرنامج الدراسي حتى يتمكن الطلاب من الدراسة في جامعة موسكو والمؤسسة الشريكة وفقاً لنفس الجدول الزمني.

و هدف أيضاً إلى إدخال برامج ودورات جديدة وتحديث القائم منها بالإشتراك مع منظمات البحوث وشركات التكنولوجيا العالية بغية تركيز الموارد في المجالات الرئيسية للتنمية بجامعة موسكو، وإنشاء وتنفيذ الدورات التدريبية بتكليف من مختبرات الأبحاث والمنظمات الأساسية للجامعة مما يزيد من الإندماج بين العلم والتعليم وقطاع الأعمال العام.

وكانت من أهم النتائج المتحققة في عام ٢٠١٤ م ، أن جامعة موسكو أصبحت في عام ٢٠١٤ إحدى الجامعات الروسية الأولى لإصدار الدورات الدولية المفتوحة المصدر على مواقع الإنترنت التعليمية مثل موقع (Coursera) .

شكل (٣)

موقع الدورات الدولية المفتوحة المصدر (Coursera)



Source:-<https://www.coursera.org/about/partners>

كما أصبحت جامعة موسكو واحدة من ثماني الجامعات المؤسسة لمنصة وطنية على الإنترنت في التعليم المفتوح والتي تم وضعها على البوابة الإلكترونية لجامعة موسكو وهي منصة (Lectorium) <https://www.lektorium.tv/> والذي يُعد مشروع تعليمي وينتج المنتجات التعليمية (المناقشات والمحاضرات والندوات) والدورات التدريبية الضخمة المفتوحة للجيل الجديد والتي أعدت خصيصًا للتعليم عبر الإنترنت من قبل الجامعات الرائدة في روسيا والتي يتم إتاحتها لجميع الجمهور بشكل عام. ، وأيضًا السعي إلى إتاحة تلك المنتجات التعليمية في تطبيقات الأجهزة النقلة (iOS، Android).

(٣) التكامل والاندماج Integration .

ويهدف هذا الاتجاه إلى تعزيز سمعة جامعة موسكو في العالم نتيجة للاندماج في المجتمع الأكاديمي الدولي، ومراقبة التنمية وسمعة الحراك الأكاديمي لها.

وفي هذا الصدد كانت من أهم النتائج المتحققة في عام ٢٠١٤م نتيجة تطبيق السياسات السابقة في قيام عدد من العلماء المشهورين في جميع أنحاء العالم (٥٦ عالمًا) بزيارة جامعة موسكو كأساتذة مدعويين لها، وقيام قادة العلوم في العالم بكتابة التقارير في المؤتمرات والندوات عن جامعة موسكو، وشاركوا في الجلسات العامة وتبادل المعلومات حول أحدث التطورات والاتجاهات البحثية الرئيسية بها.

كما إفتتحت جامعة موسكو منحة مسابقة للمشاركة من خلال تقديم العروض في المؤتمرات والندوات للجامعات الرائدة في العالم ومراكز البحوث بها وكذلك تقديم عروض المشاركة في برامج التدريب الداخلي التي تكون متاحة لجميع الباحثين وهيئة التدريس، وتمت الموافقة على (١٥٠) طلباً للمشاركة في الفعاليات الدولية في عام ٢٠١٤.

كما عقدت جامعة موسكو في عام (٢٠١٤) وللمرة الأولى في تاريخها، عدداً من المؤتمرات الدولية (١١ مؤتمراً دولياً) على مستوى عالمي بالمشاركة مع الممثلين الدوليين الأجانب، حيث حضرها (٣٠٧) مشاركاً دولياً، بما في ذلك العلماء البارزين والحائزين على جائزة نوبل.

وفي العام الدراسي الجديد تم قبول (٦٤٥) طالباً أجنبياً من (٣٣) دولة في جامعة موسكو في مسابقة أطلقتها جامعة موسكو بين الطلاب الأجانب الذين سيتم دعوتهم إلى برنامجها التدريبي الصيفي، وقامت بدعوة حوالي (٧٥) من المتدربين الأجانب من (٢٣) دولة.

٤) الموارد البشرية **Human Capital**

ويهدف هذا الاتجاه إلى إجتذاب وإستبقاء العلماء ذوو المستوى العالمي في البحوث والتدريس، فضلاً عن إجتذاب الشباب للبحث العلمي بها، وتعليم وتطوير موظفي الإدارة العليا لجامعة موسكو وهذه هي المجالات الرئيسية لإستراتيجية الموارد البشرية لجامعة موسكو.

وكانت من أهم النتائج المتحققة في عام ٢٠١٤ م في إطار برنامج الموارد البشرية أن أنشئت مؤسسة ما بعد الدكتوراه، وشملت تطوير وثائق التنافسية، اختيار الفائزين، وبناء فريق من الخبراء وتطوير آلية لاختيار التطبيقات المطلوبة لاعلى مستويات التدريب المهني.

كما تم تأسيس نظام المنح للمتقدمين للدراسات العليا بجامعة موسكو، بالإضافة إلى التدريب الداخلي للموظفين الأكاديميين الشباب من الجامعات الرائدة للتعيين للوظائف النظامية في جامعة موسكو وتقديم برامج الدعم لهم مما أدى إلى زيادة كبيرة في تدفق العاملين من الشباب في الإدارات ومختبرات الجامعة.

٥) الحرم الجامعي **Campus**

هذا الاتجاه يدعم الإتجاهات السابقة "البحوث"، "التعليم" و "رأس المال البشري"، ويتم تمويل الأعمال "بالحرم الجامعي" من مصادر الميزانية المختلفة: مثل ميزانية المشروع ٥-١٠٠ و "برنامج الاستثمارات المستهدفة الاتحادية" وغيرهم، حيث يتم تعيين الموارد المالية للتجديد والبنية التحتية للمختبرات والإدارات المعتمدة بالجامعة، وتشيد المباني الأكاديمية.

ومن المزايا التنافسية الرئيسية لجامعة موسكو التي تجعلها عملية تعليمية فريدة من نوعها لكلاً من روسيا والعالم والقدرة على الوصول إلى المستوى العالمي في الأبحاث العلمية ومراكز تربوية في أنها: .

- تمتلك نظامًا لتحديد صغار الموهوبين من جميع أنحاء البلاد للالتحاق بالجامعة وبالتالي يصبح المتقدمين لجامعة موسكو هم الأفضل في البلاد في المعرفة بعلوم الفيزياء والرياضيات والكمبيوتر.
- تدعم التدريبات المكثفة في الفيزياء والرياضيات وعلوم الحاسب الآلي لطلاب المرحلة الجامعية للمشاركة المباشرة مع كبار العلماء في البلاد في العملية التعليمية.
- تدعم المشاركة المتقدمة من الطلاب بدءًا من السنة الثالثة والرابعة من الدراسة في البحوث العلمية الحقيقية (الأساسية والتطبيقية والمبتكرة) للمنظمات الرائدة في مجال البحوث والتصميم في مختلف الصناعات، فضلاً عن المعاهد والشركات المتخصصة في مجال التكنولوجيا العالية.
- إرتفاع معدلات الطلب على تشغيل العمالة من خريجي جامعة موسكو بما في ذلك منسقي العمالة الأجنبية.

وعند استعراض الأهداف الإستراتيجية ومؤشرات لنموذج رؤية جامعة موسكو للفيزياء والتكنولوجيا: يتمثل الهدف الإستراتيجي الأساسي ومؤشرات نجاح تحقيقه لجامعة موسكو فيما يلي :

١- الهدف الإستراتيجي والمؤشرات لجامعة موسكو:

(أ) الهدف الإستراتيجي الرئيسي لجامعة موسكو:

الهدف الإستراتيجي لجامعة موسكو، هو إنشاء جامعة بحثية تنافسية عالمية ومقرها في الحرم الجامعي لها، والتي تصنف في أعلى ١٠٠ جامعة على مستوى العالم من خلال أكبر وكالات التصنيف العالمية، مع جذب كبار العلماء الأجانب، بما في ذلك تشجيع المجتمع الأكاديمي العالمي على التعاون مع العلماء البارزين في البلاد من خلال شبكة المنظمات الأساسية بها والتي تهدف إلى أولوية نمو البحوث الأساسية والتنفيذ السريع لها في تطوير التكنولوجيا العالية.

<https://mipt.ru/upload/medialibrary/cb7/document.pdf>

(ب) مؤشرات نجاح الهدف الاستراتيجي للجامعة: .

تم إختيار ثلاثة معايير كمؤشرات نجاح تحقيق الأهداف الإستراتيجية لجامعة موسكو حتى عام ٢٠٢٠م وهي: تأثير الاقتباس، سمعة البحوث وسمعة التدريس، نسبة أعضاء هيئة التدريس والطلاب الدوليين بالجامعة، حيث سعت الجامعة إلى إختيار القوى المحركة لزيادة هذه المؤشرات الرئيسية بطريقة تسمح لها للوصول إلى مستوى أعلى مئة جامعة رائدة في العالم في نظم التصنيف العالمية قبل سنة ٢٠١٨-٢٠٢٠، وفيما يلي قائمة المؤشرات الاولية والاضافية .

١. المؤشرات الالزامية وتشمل :

- المكانة في التصنيف (تقرب من أعلى ٥٠ موقع في التصنيف) في التصنيفات الرائدة على مستوى العالم
 - عدد المقالات في ويب للعلوم في ويب للعلوم (Web of Science) و سكوبوس (Scopus)، باستثناء الاستثناءات المكررة لكل عضو هيئة تدريس (لمدة ٣ سنوات)
 - متوسط معدل الاستشهاد لكل عضو من أعضاء هيئة التدريس، محسوبة على إجمالي عدد المقالات الموجودة على ويب للعلوم (Web of Science) و سكوبوس (Scopus)، باستثناء الاستثناءات المكررة (لمدة ٥ سنوات)
 - نسبة الأساتذة الدوليين والمعلمين والباحثين بين أعضاء هيئة التدريس، بما في ذلك المواطنين الروس الذين معهم درجة الدكتوراه الأجنبية
 - النسبة المئوية للطلاب الدوليين المسجلين في البرامج التعليمية الرئيسية لمؤسسة التعليم العالي
 - متوسط درجة امتحان الدولة الموحدة لطلاب مؤسسة التعليم العالي، قبلت في برنامج اليوم لبرامج المرحلة الجامعية الاتحادية وبرامج متخصصة
 - نسبة الإيرادات من مصادر التمويل الخارجي في دخل مؤسسات التعليم العالي
٢. المؤشرات الإضافية وتشمل:

- متوسط مؤشر تأثير الاقتباس لكل منشور واحد، محسوبة على أساس المجموع الكلي للمقالات في قاعدة البيانات ويب للعلوم Web of Science، باستثناء النسخ المكررة والاقتباسات الذاتية (لمدة ٦ سنوات)
- السمعة البحثية في قواعد المعلومات الرئيسية في العالم مثل (InCites)
- السمعة التعليمية في قواعد المعلومات الرئيسية في العالم مثل (InCites)

٢- نموذج الأهداف المستهدفة لجامعة موسكو ويشمل النموذج الأهداف التالي: .

(أ) مهمة جامعة موسكو: . MIPT Mission

هي تنمية رأس المال البشري من خلال إنشاء قاعدة جامعة موسكو للبحوث ذات المستوى العالمي ومركز تعليمي لتدريب القادة العلميين والتقنيين لتطوير العلوم والتكنولوجيا وابتكار الأعمال والتكنولوجيا الفائقة، لأن هذا سيكون العامل الحاسم في نجاح البلدان والأقاليم في القرن الحادي والعشرين.

(ب) المنافسين الدوليين: World Competitors.

تم تشكيل مجموعة مرجعية من الجامعات الرائدة في العالم تتكون من أقوى الجامعات البحثية في الولايات المتحدة وأوروبا وآسيا، والتي تصنف في أعلى مائة من كبار الجامعات في التصنيف العالمي THE وQS ولديهم كل من الإمكانيات العلمية والتقنية العالية ونظام متطور للتعاون الدولي. وتم اختيار الخمس جامعات التالية كمجموعة مرجعية من الجامعات الرائدة في العالم نتيجة للأسباب التي ذكرت في الجدول التالي: .

جدول (٦)

مجموعة الجامعات النموذجية الرائدة في العالم

نقاط القوة (ميزة تنافسية)	أسباب اختيار (العوامل الموحدة)	الجامعة
سمعة لا مثيل لها باعتبارها واحدة من مؤسسات التعليم العالي الرائدة في العالم. مصنفة في أعلى ٥ جامعات على مستوى جميع التصنيفات العالمية. تمنح بما يزيد على ١٠ بلايين دولار، وهو ما يشكل ثلث الدخل.	جامعة ماساتشوستس للتقنية هو الشريك التقليدي لجامعة موسكو، وهو يعمل كمنظمة لها في تطوير البرامج التعليمية والبحثية والابتكارية. ويعمل أكثر من ١٥٠ خريجاً من جامعة موسكو في جامعة ماساتشوستس للتقنية، والذي يشكل قاعدة صلبة للتعاون بينهم.	جامعة ماساتشوستس للتقنية Massachusetts Institute of Technology (MIT)
- واحدة من قادة العالم في مستوى وتنظيم الاستيعاب الطلابي الدولي. - ارتفاع تأثير الاقتباس لكل مقال واحد منشور.	جامعة موسكو لديها علاقة شراكة قوية مع إدارات العلوم الطبيعية في جامعة لندن، والذي يسمح لتحليل متبادل ومقارن لتحسين نوعية التدريس في برامج الماجستير والدراسات العليا في جامعة موسكو	جامعة لندن (UCL) University College London (UCL)

<ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع مستوى الاستشهادات المنشورة مع التركيز على إجراء البحوث المستقلة - مستوى عال من النجاح في تطبيقات المنح. - القدرة على توفير أعلى مستوى من التدريب إلى هيئة الطلاب متعددة الجنسيات 	<ul style="list-style-type: none"> - لقد كانت مدرسة الفنون التطبيقية الاتحادية لوزان شريك طويل الأجل لجامعة موسكو في تنظيم البرنامج من البرامج الأكاديمية الهندسية والتدريب. - مؤسسة صغيرة للتعليم العالي الحجم، مع عدد من أعضاء هيئة التدريس والطلاب مماثلة لجامعة موسكو - مدرسة الفنون التطبيقية الاتحادية لوزان هي عضو في شبكة الجامعات الجاذبة لجامعة موسكو بسبب الأهداف والمهام المشتركة في تطوير البحوث المتعددة الأطراف. 	<p>مدرسة الفنون التطبيقية الاتحادية لوزان</p> <p>École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - مصنفة تصنيف عالي من قبل أنظمة التصنيف QS و THE - عضو في التصنيف الأكاديمي للجامعات العالمية (ARWU) على الرغم من صغر حجم الجامعة - ارتفاع سمعة البحوث والتدريس والتكامل في البنى التحتية للبحوث الدولية - أنشطة التدويل القوية. 	<ul style="list-style-type: none"> - إقامة علاقات شراكة طويلة الأمد مع جامعة موسكو ، كما تتشابه سمات البحوث التطبيقية والأساسية مع جامعة موسكو. - لجامعة موسكو علاقة وثيقة مع الأكاديمية الفرنسية للعلوم، التي لديها أقسامها الخاصة في مدرسة الفنون التطبيقية 	<p>مدرسة الفنون التطبيقية</p> <p>École Polytechnique (X)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - أعلى ميزانية بحثية في العالم لكل عضو من أعضاء هيئة التدريس. - واحدة من عدد قليل من مؤسسات التعليم العالي في المناطق الآسيوية التي تأتي 	<ul style="list-style-type: none"> - مؤسسة صغيرة الحجم للتعليم العالي مع التركيز على العلوم والتكنولوجيا مع امتلاك مقومات الدخول في أعلى 100 مركز في التصنيفات العالمية بسرعة 	<p>معهد كوريا المتقدم للعلوم والتكنولوجيا</p> <p>Korea Advanced Institute of</p>

في اعلى ٧٠ مركز عال من قبل التصنيف العالمي QS وTHE	Science and Technology (KAIST)
--	--------------------------------------

واستنادًا إلى البيانات الواردة في الجدول، يمكن إستخلاص الإستنتاجات التالية من مقارنة جامعة موسكو مع مجموعة الجامعات النموذجية:

- نسبة الموظفين إلى الطلاب بالجامعة هي وفقًا لنموذج الجامعات النموذجية.
 - نسبة أعضاء هيئة التدريس والطلاب الدوليين، الوضع الحالي والخطط تتوافق مع أرقام الجامعة الكورية المتقدم للعلوم والتكنولوجيا (KAIST)، وهي مؤسسة أكاديمية في المركز ٧٠ من قبل التصنيف العالمي THE و QS
 - تأثير الاقتباس ونتائج الدراسة الاستقصائية لسمعة الجامعة، كانت متقاربة من نموذج الجامعات النموذجية
- وهذه هي المؤشرات التي يجب تحسينها من أجل الحصول على أعلى موقع من ضمن ١٠٠ موقع في التصنيفات العالمية للجامعات.

(ج) إستراتيجية التسويق Marketing Strategy:

جامعة موسكو هي واحدة من الجامعات الأكثر شهرة في روسيا التي تعد المهندسين والعاملين بالبحوث وأصحاب المشاريع التكنولوجية ذات الجودة العالية، وتمتلك العلامة التجارية بأنها واحدة من أقوى الجامعات الروسية المرتبطة بالجودة العالية في التعليم والشراكات البحثية والتعليمية القوية، وتخرج وحدة فائقة من الخريجين، والقيم الأخلاقية العالية لكل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

وتشمل إستراتيجية التسويق الإجراءات التالية:

- البحث عن العلماء المشهورين على مستوى العالم وتعيينهم كممثلين عن الأنشطة التعليمية والبحثية في الجامعة.
- الحد من الحواجز التي تعوق التنقل الأكاديمي من خلال تحسين ظروف العمل والمعيشة والمقارنة للظروف على المستوى العالمي.
- وضع آليات لجذب شركات التكنولوجيا العالية للمشاركة في التربية والعلوم لعمليات جامعة موسكو.
- تهيئة الظروف والآليات اللازمة لجذب الأموال من الأفراد والكيانات لتطوير جامعة موسكو.

- التغيير المرن للنظام التعليمي وفقاً لاحتياجات أصحاب العمل الرئيسية للخريجين وذلك من خلال نظام للتغذية المرتدة عن متطلبات ومتغيرات سوق العمل المحلى والعالمى
- زيادة الاعتراف بجامعة موسكو بين المتقدمين المحتملين وأصحاب العمل ومجتمع الخبراء العالميين.
- تتبع وقياس مدى فاعلية استراتيجية التسويق لجامعة موسكو.

سوق الأبحاث في جامعة موسكو: .

- تسمح الاحتياطات القائمة في جامعة موسكو وقاعدة شركائها لخمسة مجالات رئيسية للبحوث أن تكون متميزة، والتي يعد تطويرها أمر بالغ الأهمية لنمو إمكانات مبتكرة في روسيا:
- إنتاج التكنولوجيا للمواد الجديدة.
 - تكنولوجيات الطاقة وتطوير كفاءتها.
 - تكنولوجيا المعلومات والاتصالات السلكية واللاسلكية.
 - الطيران وتكنولوجيا الفضاء.
 - التقنيات الطبية والصيدلانية.

وتهدف الخطة إلى تركيز جميع الموارد الرئيسية لجامعة موسكو لتطوير الأنشطة البحثية في هذه المجالات، كما يجري إشراك رجال الأعمال والشركاء الصناعيين. وإنشاء مختبرات العمل المشترك مع المراكز العالمية.

سوق طالب الالتحاق بالجامعة: .

حصلت جامعة موسكو على المركز الأول المطلق في نوعية الطلاب الذين يسعون للالتحاق بالجامعات وفي مجموعة الرياضيات والفيزياء وتحقيق المزايا التنافسية في الحفاظ على مستوى عال من إعداد مقدم الطلب للدراسة بالجامعة ، حيث يتم اجتذاب واختيار أفضل الطلاب من جميع مناطق روسيا وأوكرانيا وغيرها من دول الكومنولث من الفائزين على مستوى عالٍ في الأولمبياد في الفيزياء، والرياضيات، وعلوم الكمبيوتر الكيمياء وعلم الأحياء، وتدريب الفرق الجماعية لتلاميذ المدارس الروسية المشتركين في أولمبياد الرياضيات الدولية وأولمبياد العلوم الطبيعية الدولية. ونتيجة لهذه الأنشطة يلتحق المشاركون في الأولمبياد الدولية ذو مستوى رفيع بجامعة موسكو.

سوق العمل لخريجي جامعة موسكو: .

من المجموعات الرئيسية لأرباب العمل في السوق الوظيفي لخريجي جامعة موسكو وهي:

- المعاهد الرائدة ومراكز الدولة للبحوث العالمية

- شركات التكنولوجيا العالية الروسية والأجنبية.
 - مؤسسات إنشاء البحوث في جامعة موسكو.
- جميع من يعمل في المنظمات المذكورة أعلاه هم قادة في صناعاتها، سواءً في روسيا أو في الساحة الدولية، وكثير منهم يكون أما في الإدارات الأساسية لجامعة موسكو أوفى برامج التعاون الدولي على المدى البعيد.

(د) البنية التحتية المعلوماتية للجامعة – مجالات المعلوماتية

University's informational infrastructure. Areas of informatization

وتتمثل فيمل يلي: .

- تطوير نظام التعليم عن بُعد واستمرار تحسين البنية التحتية الإعلامية للعملية التعليمية، وتشمل أنظمة وبرامج الدعم لبث الفيديو التعليمي، والدورات على الانترنت، والمكتبات الرقمية، والتي تستخدم بشكل فعال من قبل الطلاب بجامعة موسكو، والطلاب من الجامعات الأخرى.
- توفير سبل الوصول إلى قواعد المعلومات العالمية الكبرى والمنشورات الإلكترونية في أي وقت. وحاليا جامعة موسكو لديها حق الوصول إلى هذه الموارد مثل شبكات العلوم التالية: .

Scopus، InCites Questel Intellectual Property Portal, Cornell University Library, ResearchGate, Cambridge University Press

كما أنها تقوم باستمرار بتوسيع مواردها المعلوماتية (قائمة كاملة بالموارد الخاصة بها على الموقع http://mipt.ru/students/services/net_libr)

- جامعة موسكو تمتلك مجموعة شبكات الحوسبة العنقودية الخاصة بها.
- الشبكة المحلية لجامعة موسكو هي واحدة من أكبر وأكثر تقدماً من الناحية التكنولوجية من بين الجامعات المحلية. حيث أن جميع الأقسام الداخلية والمباني الأكاديمية بها إمكانية الوصول إلى الاتصالات اللاسلكية.
- إدارة العديد من العمليات الإدارية آلياً ومن المقرر حالياً الأتمتة الكاملة للعمليات الإدارية وإنهاء استخدام المستندات الورقية.
- بوابة جامعة موسكو هي واحدة من بوابات الإنترنت الأكثر توظيفاً لمعلومات الجامعة الكثيرة من بين الجامعات الروسية. (www.mipt.ru).

(هـ) الموظفين المحتملين لجامعة موسكو: MIPT Personnel Potential.

يحدد الباحثين العاملين في الإدارات الأساسية للجامعة بمدى مشاركتهم بشكل إيجابي في نشاط العمل العلمي وهم يشكلون جوهر الإدارات في الكليات التي على المستوى الدولي بجامعة موسكو ويؤثرون إلى حد كبير على السمعة البحثية الوطنية لجامعة موسكو.

(و) خصائص التصور للقاعدة المادية والتقنية:

Perspective characteristics of the material and technical base

تم تجهيز المختبرات ومراكز الاستخدام التعاوني بجامعة موسكو بمعدات باهظة الثمن وبتكلفة إجمالية تزيد على مليار روبل، كما أن جامعة موسكو تمتلك المباني الأكاديمية والمختبرات على مساحة إجمالية قدرها ٧٧,٧٠٠ متر مربع، وتبلغ المساحة الإجمالية للأقسام الداخلية هو ٦٢,٧٠٠ متر مربع. ويتم التحديث الهندسي المتزامن للبنية التحتية للطاقة من أجل تحويل الحرم الجامعي لجامعة موسكو والمنطقة المحيطة بها إلى حرم جامعي دولي وفقاً لطلب من الرئيس الروسي. وبناء مخطط الحرم الجامعي متعدد وجهات النشاط الجامعي.

وتجدر الإشارة أنه قد وضعت وثيقة بعنوان "تطوير النظام الإيكولوجي (البيئي) لجامعة موسكو لتحديد تنمية المناطق المحيطة بها من أجل إنشاء (جامعة موسكو التقنية) (techno-MIPT) في جوهر التعليم في شكل جامعة عالمية.

(ز) النموذج الاقتصادي والمالي: Economic and financial model.

في عام ٢٠١٢، كان المساهمون الرئيسيون في الميزانية الموحدة لوزارة التربية والتعليم العالي هي الخدمات التعليمية (٣٥ ٪)، والبحث والتطوير (٣٤ ٪)، والتمويل الحكومي لتطوير الهياكل الأساسية (٢٦ ٪) في المائة) أكثر من الثلث ومن إجمالي عدد البحوث والتطوير، شكلت المشاريع الحكومية حوالي ٤ ٪، والعقود مع الشركات التي تزيد عن ٣٧ ٪، والباقي (حوالي ٦٠ ٪) هي مشاريع البحث والتطوير الواردة من برامج محدد الأهداف والبرامج المماثلة نتيجة للإجراءات التنافسية.

وسوف ينمو الدعم المالي للمشاريع الحكومية بما يتماشى مع مبادئ الدعم المتقدم للجامعات البحثية الرائدة. وسوف ينمو رواتب أعضاء هيئة التدريس بوتيرة أسرع، مما سيضمن تطوير آليات لتجديد وتعليم العاملين التربويين وزيادة تنافسية جامعة موسكو في سوق العمل.

ومن المقرر زيادة حصة البحث والتطوير على أساس إنشاء أكثر من ٥٠ مختبرًا بحلول عام ٢٠٢٠ ضمن المجالات العلمية والتقنية الرئيسية في جامعة موسكو. وبحلول عام ٢٠٢٠ من المتوقع أن يصل

حجم البحث والتطوير من جميع المصادر إلى ٥,٨ مليار روبل سنويًا. وستحدث الزيادة في عدد موظفي البحوث بسرعة كافية.

وينطوي تنويع مصادر التمويل على زيادة في استثمارات جامعة موسكو الخاصة (على أساس نمو البحث والتطوير) أوصلت رأس المال الاستراتيجي لجامعة موسكو (الوقف) وستشكل إيرادات إدارة الوقف مصدرًا مهمًا لدعم مشاريع البحوث في المراحل المبكرة، وستساعد على اجتذاب معلمين وعلماء جدد من ذوي الشهرة العالمية.

٣- تحليل الفجوات الرئيسية بين المؤشرات والخصائص الحالية والمستهدفة، والمبادرات الإستراتيجية للقضاء عليها وتشمل النقاط التالية :

(أ) تحليل الفجوات الرئيسية: عند تحليل قيم المؤشرات النجاح تتيح لنا قيم مؤشرات النجاح الحالية لجامعة موسكو واهدافها (الرئيسية والإضافية) ومقارنتها مع معايير الجامعات الرائدة في العالم من المجموعة المرجعية (الجدول ٢) يمكن تحديد المجالات الرئيسية المطلوب العمل عليها لتحقيق دخول جامعة موسكو في أعلى مائة الجامعات في التصنيف العالمي وتشمل هذه المجالات:

- زيادة أثر الاستشهادات في قاعدة بيانات WoS
- تحسين درجة الاستقصاء عن لسمعة لجامعة موسكو في التدريس والبحوث.

وتمثل هذه المعايير مجتمعة أكثر من ٦٠٪ من مجموع نقاط في التصنيفات العالمية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن درجة استقصاء السمعة تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بعوامل التنوع في التعاون الدولي ولا سيما نسبة أعضاء هيئة التدريس والطلاب الدوليين، وحصّة الدخل من المصادر الخارجية وغير المدرجة في الميزانية في هيكل دخل أو إيرادات الجامعة، وعدد من المعايير الأخرى التي تؤخذ في الاعتبار أيضا من قبل وكالات التصنيف عند تحديد النتيجة النهائية، وإن كان لها معامل وزن أقل بكثير. وهنا لاتزال الجامعة تحتاج لإثبات الاعتراف بها في مساحة أوسع بكثير كما تحتاج الى و زيادة القدرة البحثية للجامعة من خلال تطوير قاعدة بحثية في الحرم الجامعي بها .

وهذا عند مقارنة مؤشرات النجاح المعتمدة للجامعة لعام ٢٠٢٠ مع الخصائص الحالية، يمكن تحديد مجالات العمل الرئيسية على النحو التالي:

- تطوير قدرات الموظفين من خلال جذب الباحثين الموهوبين والقادة العلميين العالمي، المعلمين المؤهلين وأفضل الطلاب
- تطوير مؤهلات الموظفين، اعتماد عقود محددة المدة مع معايير أداء العمل المصممة لذلك

- تنفيذ بنية جامعية مؤاتية ونظام للإدارة الجامعية مما يقلل من عدد الإجراءات البيروقراطية
- خلق ظروف معيشة ومهنية مريحة في الحرم الجامعي مع تركيز الموارد المتاحة على تشكيل مراكز الامتياز بالجامعة.

(ب) المبادرات الإستراتيجية لسد الفجوات الرئيسية ومن أجل تعزيز القدرة التنافسية لجامعة موسكو:

من أولى وأهم المبادرات الإستراتيجية من أجل تعزيز القدرة التنافسية لجامعة موسكو: .
أولاً: تشكيل حقيبة الجامعة من البرامج والمنتجات الفكرية القادرة على توفير القدرة التنافسية الدولية وقد خصصت مبالغ لتلك البرامج وهي:

(١) برنامج "٥٠ مختبراً": "٥٠ Labs" Program

تركز جهود جامعة موسكو على إنشاء أكثر من خمسين مختبر للبحوث، ودعم أكثر من عشرة مختبرات للبحوث القائمة بالفعل في المجالات التالية (مواد جديدة)، "تكنولوجيا المعلومات"، "الطاقة"، "الفضاء"، "البيولوجي"، وسوف تشكل هذه المختبرات مراكز التميز لجامعة موسكو.

وهذه المختبرات سوف تقوم بإجراء البحوث بالتعاون مع الجامعات الرائدة ومراكز الأبحاث، وشركات التكنولوجيا العالية تحت إشراف متخصصين من الدرجة العالمية، وانشأت مختبرات عالمية مشتركة، والتخطيط لتطوير مركز نقل التكنولوجيا، وتقديم الدعم الإعلامي والمعلوماتي والقانوني، بما في ذلك دعم براءات الاختراع.

وتجهيز المختبرات التي تم إنشاؤها حديثاً بالمعدات الفريدة والمكلفة في العمل البحثي، وتحفيز الطلاب والمتدربين وشباب أعضاء هيئة التدريس للعمل العلمي في المختبرات، وتنفيذ نظام دعم الفرق البحثية من الباحثين، وتطوير البنية التحتية الهندسية الضرورية لاستيعاب هذه المختبرات والمراكز البحثية والأكاديمية.

(٢) برنامج شؤون الموظفين: "Personnel" Program

والهدف الرئيس من هذا البرنامج هو اجتذاب القيادات الرائدة لتوجيه مختبرات جامعة موسكو من خلال نظام دولي قائم على الخبرة لإعادة توظيف واختيار رؤساء المختبرات على أساس الخبرة الدولية.

وسوف يتحقق تجديد موظفي الإدارة العليا عن طريق تعيين المتخصصين من ذوي الخبرة الذين يعملون في الجامعات الرائدة الروسية والأجنبية والمنظمات العلمية، وشركات التكنولوجيا العالية وتدريب

موظفي جامعة موسكو، وتهيئة الظروف اللازمة للتنمية المهنية للأخصائيين المهنيين. وتشكيل اختصاصات الموظفين الحاليين.

وجذب طلاب الدراسات العليا والحاصلين على درجة الدكتوراه لنشاط التدريس في جامعة موسكو توفير أعضاء هيئة التدريس وموظفي البحوث على المستوى الدولي، وتهيئة الظروف الملائمة لتقديم البحوث التنافسية.

٣) برنامج التكامل "Integration" Program

ترتبط التوجهات الرئيسية للاستيعاب الداخلي بالجامعة بتنفيذ نظام التدريب لزملاء البحوث بجامعة موسكو وأعضاء هيئة التدريس والطلاب وطلاب الدراسات العليا في الجامعات الرائدة في العالم ومراكز البحوث.

وتنظيم المؤتمرات وورش العمل والزيارات للمدارس الدولية العادية، واستقبال وفود من الدول الأجنبية بهدف إلقاء محاضرات للطلاب وطلاب الدراسات العليا، والتوقيع على اتفاقات للتعاون المتبادل، والمشاورات المهنية وتنفيذ مشاريع البحوث المشتركة.

إنشاء نظام التعليم عن بعد بإلقاء المحاضرات وعقد الدورات وفتحها على شبكة الإنترنت للطلاب الدوليين والتدريس باللغة الإنجليزية (جنباً إلى جنب مع الروسية) لأول مرة في برنامج درجة الماجستير، وبعد ذلك في برنامج درجة البكالوريوس، أي أن بحلول عام ٢٠٢٠ يجب أن يكون لجميع البرامج التعليمية خيار تدريسها باللغة الإنجليزية.

ثانياً: جذب وتطوير الموظفين الرئيسيين في الجامعة وزيادة في جودة أفراد هيئة التدريس والبحوث وذلك من خلال: .

- تشكيل نظام رئيس لتعيين الموظفين واختيارهم يستند إلى الممارسة الدولية لهم في مجال عملهم.
- إجراء دورات تدريبية منتظمة (برامج التعليم المستمر) للإداريين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرائدة ومراكز البحوث في العالم.

ثالثاً: جذب الطلاب الموهوبين وطلاب الدراسات العليا وذلك من خلال: .

- توسيع نظام التدريب واختيار أفضل المتقدمين وإدخال نظام الحوافز المادية والمعنوية للطلاب وطلاب الدراسات العليا لتحقيق التميز الأكاديمي والبحثي
- تهيئة الدراسة والعمل في البيئة المعيشية على المستوى الدولي
- زيادة في عدد الدورات التي تدرس باللغة الإنجليزية للطلاب الأجانب والروس

رابعاً: وجود منهجية لضمان تركيز الموارد في الجامعة ورفض الأنشطة غير الفعالة وذلك من خلال::

- توفير نموذج تطوير الأهداف بجامعة موسكو الجهود لتنفيذ وتنشئة مجموعة من البرامج التي تركز على كلا من النشاط الأكاديمي والبحثي بالحرم الجامعي لجامعة موسكو.
- إنشاء منطقة حاضنات الأعمال وحدائق التكنولوجيا في جميع أنحاء جامعة موسكو في إطار النظام البيئي للجامعة الذي يحرك تنمية ريادة الأعمال التكنولوجية ونقل نتائج البحوث إلى الصناعة.
- التخصيص التنافسي للموارد المالية في جامعة موسكو في شكل منح.
- التركيز بشكل خاص على تشكيل هيئة من أساتذة الجامعات والباحثين وجذب متخصصين أجانب، الذين يمثلون العنصر الأساسي لتشكيل تنافسية الجامعة.
- تحديث نظام إدارة الجامعة القائمة من أجل تركيز الجهود على منطقة البحث وعلى زيادة مسؤولية القيادة عن نتائج عملهم
- تخفيض عدد الموظفين غير الفعالين من خلال اعتماد عقود محددة المدة على أساس الأداء والعمل.

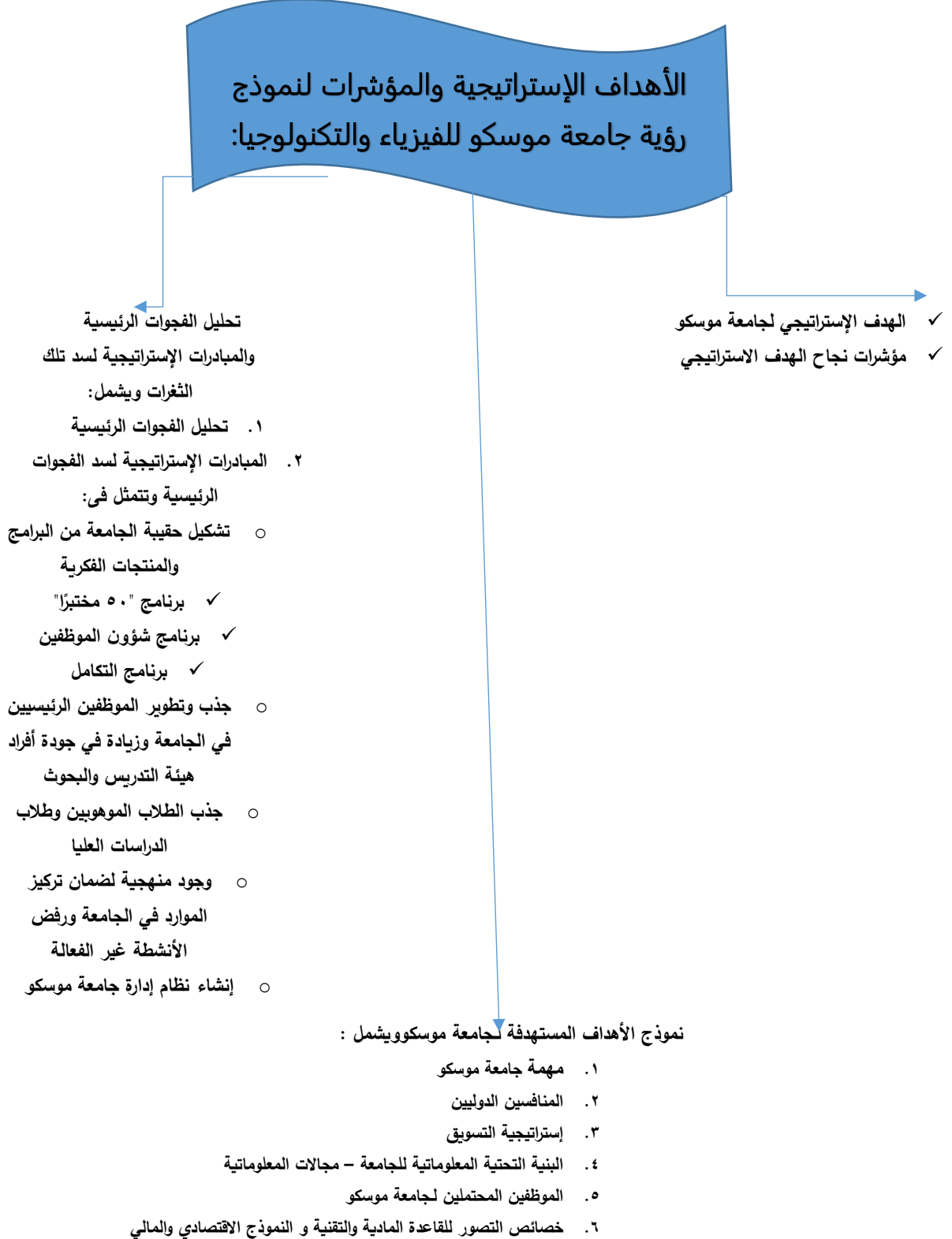
خامساً: إنشاء نظام إدارة جامعة موسكو الذي يضمن تحقيق مؤشرات النجاح وذلك من خلال:

- تحديث نظام الإدارة والانتقال إلى نظام الإدارة الفعالة وتركيز الكفاءات الفريدة من نوعها بها.
 - جذب المتخصصين من ذوي الخبرة بالجامعات الأجنبية ومراكز البحوث للمناصب القيادية في إدارة الجامعات الروسية.
 - تقسيم مجالات المسؤولية الشخصية لقادة الجامعة مع وضع معايير نجاح تحقيق أهداف عملهم
- ومن هنا نجد أن هدف مشروع التميز الروسي (٥-١٠٠) هو تحقيق أقصى قدر من الوضع التنافسي لمجموعة من الجامعات الرائدة الروسية في السوق العالمية من الخدمات التعليمية والبرامج البحثية. ومن ضمنها جامعة موسكو حيث يوفر لجامعة موسكو عدد من الإجراءات التي تزيد من قدرتها التنافسية والتي يمكن إجمالها في التالي:

- زيادة في القدرة البحثية لجامعة موسكو، ودمجها في البيئة الأكاديمية الدولية.
- ظهور عدد كبير من الباحثين الأكاديميين الاقوياء.
- تطوير البنية التحتية العلمية والتعليمية لجامعة موسكو.
- إنشاء نظام إداري تفضي إلى حل المهام الضرورية.
- إدارة سمعة جامعة موسكو في مجال البحوث في الأوساط الأكاديمية.

شكل (٤)

الأهداف الإستراتيجية والمؤشرات لنموذج رؤية جامعة موسكو للفيزياء والتكنولوجيا



ثالثاً: . خبرة جامعة الملك عبد العزيز: .

تأسست جامعة الملك عبد العزيز في عام ١٣٨٧ هـ / ١٩٦٧م بصفتها جامعة أهلية، هدفها نشر التعليم العالي في المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية.

<http://www.kau.edu.sa/Pages-%d%aa%d%a%d%b%d%a%d%ae%d%a%d%a.aspx>

وبداية من عام ٢٠١٤م، استطاعت جامعة الملك عبد العزيز أن تحسن مركزها وتحقيق تقدماً بـ (٩٣) مركزاً في ترتيبها ضمن قائمة الجامعات الأفضل عالمياً. وعلى مدار الخمس سنوات الماضية، تقدم تصنيف الجامعة (٤) مرات ولم تقدم أداء سلبياً خلال تلك المدة. وفي التصنيف الذي صدر مؤخراً في ٢٠١٨، حققت الجامعة مركزاً من بين أعلى ٢٨٪ مركز في تصنيف الجامعات العالمية كيو-إس، وبالنظر إلى وجود ما يقرب من ٢٦,٠٠٠ جامعة على مستوى العالم يشملها التصنيف، فإن جامعة الملك عبد العزيز تعد واحدة من أعلى (١%) من الجامعات العالمية. <http://www.kau.edu.sa/Pages-QS-.aspx> حيث حصلت جامعة الملك عبد العزيز في تصنيف QS World University Rankings على مركز (٢٦٧) .

شكل (٥)

تصنيف جامعة الملك عبد العزيز في تصنيف QS World University Rankings

University Rankings		Rankings Indicators	
QS World University Rankings			
# RANK	UNIVERSITY	LOCATION	
2018	KAU	By location	
267	 King Abdulaziz University (KAU)		

<https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2018>

كما حصلت جامعة الملك عبد العزيز في الفئة (١٥٠-١٠١) في آخر تصنيف لشنغهاي

شكل (٦)

تصنيف جامعة الملك عبد العزيز في تصنيف لشنغهاي (٢٠١٧)

Country Rank	Institution	World Rank
1-2	King Abdulaziz University	101-150
1-2	King Saud University	101-150
3	King Abdullah University of Science and Technology	201-300
4	King Fahd University of Petroleum & Minerals	401-500

<http://www.shanghairanking.com/World-University-Rankings-2017/Saudi-Arabia.html>

جامعة الملك عبد العزيز هي جامعة حكومية تتلقى الدعم السخي من موارد الميزانية وتحصل على الرعاية الملائمة من وزارة التعليم التي لديها خطة إستراتيجية طموحة لمستقبل قطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. وفي المقابل سعت الإدارة العليا لجامعة الملك عبد العزيز بتقاني من أجل الإستفادة من الميزانية المتاحة لها للحصول على المواهب الأكاديمية بما يتناسب مع سعيها للتميز لتحسين جودة جميع جوانب التعليم العالي تشمل التدريس والبحوث.

حيث يظهر الاختلافات بين الخطط الاستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز المتعلقة بتطوير تميزها الأكاديمي والبحثي ما بين (٢٠١٥-٢٠١٩) كما يلي:

- ✓ الخطة الاستراتيجية في (٢٠٠٥-٢٠٠٩) لوضع جامعة الملك عبد العزيز في مركز متقدم.
- ✓ الخطة الاستراتيجية في (٢٠٠٩-٢٠١٤) لوضع جامعة الملك عبد العزيز في مركز الريادة
- ✓ الخطة الاستراتيجية (٢٠١٥-٢٠١٩) لوضع جامعة الملك عبد العزيز في مركز المعيار للتميز التعليمي والأكاديمي المعترف به دولياً وتحقيق جامعة عالمية المستوى .

وعلاوة على ذلك فإن جامعة الملك عبد العزيز لديها كتلة مركزة من المواهب، وفريق قيادة نشط مرن، والموارد والحوافز المالية المناسبة، وبنية تحتية تكنولوجية حديثة ومناسبة، وبالتالي هذا المزيج الناجح من هذه العناصر له أهمية حاسمة في تهيئة البيئة الأكاديمية والتعليمية التي تؤدي إلى تقدم جامعة الملك عبد العزيز وتحقيق المزايا التنافسية بها ويمكن استعراض ذلك فيما يلي :

البنية التحتية للجامعة: Infrastructure

إن الأساس لتحقيق الإعتراف الدولي والوضع الأكاديمي على مستوى عالمي لإنشاء بنية تحتية ممتازة ومناسبة للحرم الجامعي هو الإهتمام الكبير بتصميم وبناء مرافق البنية التحتية اللازمة لتسهيل خلق التفوق الأكاديمي والتعليمي، ويتمثل ذلك في ضرورة ملائمة مختبرات الجامعة لإنتاج الأعمال العلمية من العيار الأكاديمي العالي وهو بالتأكيد أمر حاسم لكل من الطلاب والباحثين، فتم إنشاء المباني الجديدة بالجامعة ونقل بعض الكليات إليها، وتستعد الكليات الأخرى للقيام بذلك.

شهادات الاعتماد: Accreditations.

حددت جامعة الملك عبد العزيز رؤية إستشرافية طموحة أكاديمياً وتعليمياً لمهمتها في المستقبل بوضع مجموعة من الأهداف التي تشمل التأكد من أن عملياتها الأكاديمية - بما في ذلك تصميم المناهج وتطويرها - تتماشى خصيصاً لتحقيق إنجاز أعلى نسبة مئوية من خططها الاستراتيجية. (تماشياً مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها)، وخلق الثقافة الأكاديمية المطلوبة لتحقيق معايير التميز التعليمي والأكاديمي والسعي جنباً إلى جنب لتخريج الأكاديميين المؤهلين تأهيلاً عالياً.

(Vlăsceanu, L., Grünberg, L., & Pârlea, D, ٢٠٠٧, ٢٥)

ووفقاً لذلك شهدت الجامعة تطوراً كبيراً في تحقيق الإعتماد الأكاديمي بنجاح بالنسبة لغالبية برامجها الأكاديمية من هيئات الإعتماد الأكاديمي المعترف بها دولياً، هذا التطور هو نتيجة لتخطيط نظمها التعليمية وإدارة عملياتها بعناية، فتم تأسيس اللجنة الوطنية للتقويم والإعتماد الأكاديمي The National Commission for Academic Accreditation and Assessment (NCAA) من قبل المجلس الأعلى للتعليم كسلطة مستقلة ذات مسؤولية للإعتماد وضمان الجودة في التعليم ما بعد الثانوي في المملكة العربية السعودية، وتتمثل مهمتها في تشجيع ودعم وتقييم جودة مؤسسات التعليم ما بعد الثانوي، والبرامج التي تقدمها لضمان جودة نتائج تعلم الطلبة، والإدارة وخدمات الدعم المقدم داخل المؤسسات، والمساهمات في الأبحاث بما يخدم المجتمعات حول مؤسسات التعليم ما بعد الثانوي والتي تتفق وتعادل التعليم العالي المقبول دولياً، وأقرت اللجنة داخل المملكة العربية السعودية بجودة وفعالية مساهمتها في إستمرار التحسن في نوعية التعليم ما بعد الثانوي في المملكة العربية السعودية دولياً، وحالياً أصبح على جميع برامج جامعة الملك عبد العزيز تحقيق الإعتماد بنجاح في (NCAA) إلزامياً قبل السعي إلى الإعتماد من الهيئات الدولية. (Tayeb, O., Zahed, A., Ritzen, ٢٠١٦, ٦).

قبول الطلاب الموهوبين أكاديمياً: Admitting Academically Gifted

يتم إختيار جميع الخريجين والجامعيين المتقدمين لجامعة الملك عبد العزيز من الطلبة المتفوقين أكاديمياً، بل ويشترط لقبولهم الحصول على درجات عالية في الإختبارات المقدمة من المركز الوطني للقياس والتقويم في التعليم العالي. National Center for Assessment in Higher Education، حيث أن هذه الإختبارات مطلوبة من قبل معظم الجامعات لقبول الطلاب الجدد. ومع ذلك تختلف شروط القبول في الجامعات من حيث مستوى الدرجة المطلوبة، هذا وقد إعتمدت جامعة الملك عبد العزيز المقررات الإلجبارية في مخطط السنة التحضيرية والتي يلزم بدراستها جميع الطلاب لإعدادهم للحياة الأكاديمية في الجامعة، ويتم ذلك في إتجاهين أحدهما لطلاب العلم والآخر لطلاب الفنون والعلوم الإنسانية، والطلاب الذين يظهرون نقصاً في المستويات المطلوبة من القدرة الأكاديمية خلال هذا العام عادة ما يغادروا الجامعة أو ينقلوا إلى كليات المجتمع (الدبلومات والشهادات المهنية)، أو كليات التعليم التقني المهني.

برنامج المنح الدراسية لخريجي الأداء العالي أكاديمياً:

Scholarships Program for Academically High Performing Graduates

في المرحلة الأولى من تطور الجامعة، وظفت جامعة الملك عبد العزيز الأكاديميين الأجانب في المقام الأول والذي كان ضرورياً في ذلك الوقت للمساعدة في تسريع إنطلاقها من خلال الإستفادة من خبرة الأساتذة والباحثين. وبالفعل كان للأكاديميين الأجانب في جامعة الملك عبد العزيز في ذلك الوقت دور فعال في تدريب الشباب الأكاديميين الوطنيين أيضاً، وحاليا مايزيد عن ٦٠٪ من الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز من المواطنين السعوديين.

جامعة الملك عبد العزيز تختار أعلى المتفوقين الأكاديميين من خريجها في جميع التخصصات وتقدم لهم منح دراسية لمتابعة الدراسات العليا في الخارج لدرجتي الماجستير والدكتوراه في أعلى الجامعات تصنيفاً على مستوى العالم لإعدادهم للعودة ليصبحوا أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، وبالتالي تضمن جامعة الملك عبد العزيز في المستقبل أعضاء هيئة التدريس المؤهلين تأهيلاً عالياً وتحقيق اكتسابهم الوعي في عمق الشخصية الأكاديمية لهم.

وما يقرب من ٥٠٪ من المنح الدراسية توجه إلى الجامعات الأولى في الولايات المتحدة الأمريكية، وما يقرب من ٢٥٪ توجه إلى الجامعات الأولى في بريطانيا والمنح الدراسية المتبقية هي لكندا وأستراليا وأوروبا.

ويجدر الإشارة هنا الى أنه في حالة أن هناك بعض الطالبات الذين لا يستطيعون السفر إلى الخارج للفرغ الدراسة بسبب ظروف عائلية، تقوم جامعة الملك عبد العزيز من تمكين هؤلاء الطالبات لتحقيق الإمكانيات الأكاديمية الكاملة من خلال توقيع إتفاقيات مع عدد من الجامعات البريطانية للسماح لهن

للدراسة في المنزل وفق برنامج الإشراف المشترك (joint supervision program) والذي من خلاله يتم تعيين لكل طالب مشرف من الجامعة البريطانية ومشرف من جامعة الملك عبد العزيز.

برامج الدراسات العليا: Graduate Studies Programs

مما لا شك فيه أن طلاب الدراسات العليا في الخط الأمامي للبحث العلمي، وحاليًا جامعة الملك عبد العزيز لديها عدد (١٩٠) من برامج الدراسات العليا في جميع تخصصاتها، ٢٢٪ منها برامج الدكتوراه، في حين أن البقية هي برامج الماجستير، وتقدم جامعة الملك عبد العزيز منح دراسية للطلاب المتفوقين الدوليين لمتابعة دراستهم في مختلف برامج الدراسات العليا بالجامعة.

(Tayeb, O., Zahed, A., Ritzen, ٢٠١٦,٧)

ومع نمو عدد الملتحقين في برامج الدراسات العليا، إستلزم هذا النمو في الإلتحاق تعزيزًا وتشجيعًا لجميع جوانب البحث الأكاديمي التعليمي في الجامعة. وقد ساعد هذا على ضمان أنه عند دخول خريجي جامعة الملك عبد العزيز إلى سوق العمل يكون مُرحب بهم من قبل أرباب العمل المحليين والوطنيين. وبذلك أصبحت جامعة الملك عبد العزيز لها مكانة وطنية معترف بها ضمن " نخبة التعليم العالي " ولديها سمعة أكاديمية فائقة لتفوقها الأكاديمي والبحثي، تمشياً مع متطلبات التنمية الإقتصادية السريعة للمجتمع والوطن.

جوائز جامعة الملك عبد العزيز للبحوث: KAU Research Prizes

تشجع جامعة الملك عبد العزيز دائماً أعضاء هيئة التدريس بكل الوسائل الممكنة، ومن تلك الوسائل التشجيعية، الجوائز البحثية وتشمل قائمة أحدث الجوائز البحثية على ما يلي:

- جائزة النشر لأوراق بحثية في "الطبيعة" و "العلم".
- جائزة للنشر في مجلات الفهرسة العلمية المصنفة دولياً.
- جائزة للنشر في المجلات المصنفة في العلوم الإنسانية.
- جائزة أفضل باحث.
- جائزة أفضل طالب باحث.
- جائزة العلماء المتميزة
- جائزة الاقتباس.
- جائزة أسماء الفائزين في الجوائز الدولية.
- جائزة أفضل كلية في البحث العلمي.

- جائزة براءة الاختراع.
- جائزة الترجمة.

حيث أن ما يزيد عن (٨٠٠) جائزة تُمنح سنويًا وتختلف المبالغ الممنوحة من جائزة لأخرى.

تشجيع حضور المؤتمرات من قبل أعضاء هيئة التدريس

Encouraging Conference Attendance by Academic Staff

تشجع جامعة الملك عبد العزيز أعضاء هيئة التدريس لحضور المؤتمرات لأنها أماكن تبادل المعرفة والخبرة الدولية ولتمكين لقائهم مع العلماء البارزين والإطلاع على أحدث نتائج البحوث وتبادل المعرفة معهم، وتشجع الجامعة أعضائها الأكاديميين على المشاركة في مثل هذه الأحداث والمؤتمرات من خلال تقديم الأوراق البحثية الأكاديمية، وهذا أدى إلى أن إسم جامعة الملك عبد العزيز أصبح متعارف عليه ومعترف به على نطاق واسع والإقرار بها في المجتمع العلمي الدولي، مما أدى إلى أن الكثير من أعضاء هذا المجتمع الدولي أبدى الإستعداد للتعاون والعمل في مشاريع بحثية مشتركة مع جامعة الملك عبد العزيز.

تمويل البحث العلمي: Scientific Research Funding

لا سيما أن توافر الأموال للتمكن من إستكشاف المفاهيم والأفكار العلمية وتحقيقها هو أحد العوامل الهامة التي تؤثر على نشر ثقافة البحث العلمي بين أعضاء هيئة التدريس، إلا أن هناك عامل رئيس في ضمان التمويل وهو إلزام الباحثين بتقديم موضوع البحوث القابلة للنشر المقترحة في مجلات الفهرسة العلمية الدولية (International Scientific Indexing) أو ما يعادلها في الوضع الأكاديمي، ويتم تمويل عدة مئات من المشاريع البحثية في كل عام بموجب خطط مختلفة.

وبالإضافة إلى ذلك فإن جامعة الملك عبد العزيز تقوم بدور الوسيط بين علمائها وغيرها من المنظمات التي تقدم الأموال للبحث العلمي مثل مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، مدينة الملك عبد الله للطاقة الذرية والمتجددة. هذه الهيئات تُدعم ما يقرب من مائة من المشاريع البحثية بجامعة الملك عبد العزيز سنويًا. (Tayeb, O., Zahed, A., Ritzen, ٢٠١٦, ١١)

هذا الى جانب سياسة تقديم الجوائز، مما شجع على الزيادة الكبيرة في حجم المنشورات والإستشهادات من جامعة الملك عبد العزيز في مجلات الفهرسة العلمية الدولية (ISI).

المجموعات البحثية: Research Groups

بدأت جامعة الملك عبد العزيز فكرة تشكيل المجموعات البحثية لتعزيز التعاون بين الباحثين من مختلف التخصصات. وتتكون كل مجموعة إلى ما يصل إلى (١٥) من الباحثين بقيادة عالم بارز واحد. ويشمل أستاذ مساعد واحد والأكاديميين من جميع الرتب بما في ذلك الأكاديميين الشباب وطلاب الدراسات العليا.

هذا بالإضافة الى مراعاة أن تكون كل مجموعة أبحاث لديها تخصص واسع النطاق رئيسي والذي يختلف عن تخصصات المجموعات الأخرى، أما بالنسبة للتمويل فيكون الأولوية للمقترحات البحثية المقدمة من قبل المجموعات البحثية على المقترحات المقدمة من قبل الأفراد، ويطلب من المجموعات البحثية العمل على المشاريع البحثية التي تعود بالنفع على المجتمع السعودي المحلي والمجتمع ككل.

وحدة براءات الاختراع Patents Unit:

لتشجيع العلماء على تسجيل النتائج العلمية لأبحاثهم، أنشأت جامعة الملك عبد العزيز وحدة وتم تحديد مهمتها في مساعدة العلماء في تقديم الأوراق والإجراءات المطلوبة لتسجيل براءات الاختراع وتوثيق براءات الاختراع ودفع جميع الرسوم المطلوبة. وتعالج الوحدة أيضاً جميع المسائل القانونية المتعلقة بتسجيل براءة اختراع. ويطلب من العلماء محاولة الحصول على تسجيل براءة اختراع وتوقيع العقود مع جامعة الملك عبد العزيز، مما يعطى الجامعة الحق في المشاركة مع هؤلاء العلماء الفوائد اللاحقة الناجمة عن براءة الاختراع.

الكراسي العلمية والأكاديمية: Scientific and Academic Chairs

تُعد الكراسي العلمية شرف أكاديمي يمنح للعلماء إعترافاً وتقديراً بإنجازاتهم ومساهماتهم في مجال محدد للدراسة، ويتم تمويل هذه الكراسي من قبل الأفراد والشركات والمنظمات لتعزيز التميز وذوي الكفاءات العالية من الباحثين في مجالات معينة، حيث أن جميع الكراسي العلمية في جامعة الملك عبد العزيز هي كراسي موهوبة ومدعومة من شخصيات مرموقة وتهدف إلى تعزيز المصالح الإستراتيجية لجامعة الملك عبد العزيز من خلال تعزيز المعرفة في تخصص أو مجال معين.

الكراسي الموهوبة في جامعة الملك عبد العزيز هي المسؤولة عن قيادة الأنشطة البحثية والأكاديمية في مختلف التخصصات في جميع أنحاء الجامعة ، كما أنها أحرزت مساهمات كبيرة في الأوساط الأكاديمية والبحثية وأصبحت برامج كراسي البحث بجامعة الملك عبد العزيز جزء من إستراتيجية الجامعة لتصبح متميزة في البحث والتطوير الجامعي من خلال إستقطاب الأفراد الموهوبين أكاديمياً والإحتفاظ بأبرع المرشحين لـ "كراسي البحوث" والذي يتم ترشيحهم من قبل الإدارة العليا في جامعة الملك عبد العزيز.

وعدد الكراسي العلمية بجامعة الملك عبد العزيز يزداد سنويًا، وهي الآن موطن لحوالي (٣٠) من الكراسي العلمية ومنها:

- كرسي الأمير نايف للقيم الأخلاقية (the Prince Naif Chair for Moral Values)
- كرسي الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) SABIC Chair
- كرسي شركة أرامكو للنفط ARAMCO Chair

المجلس الإستشاري الدولي: The International Advisory Board

واحدة من أهم الخطوات نحو تحقيق المزايا التنافسية والوضع العالمي للجامعة لدى جامعة الملك عبد العزيز هي تشكيل المجلس الإستشاري الدولي التابع لها (IAB) International Advisory Board والذي يضم أعضاء هم رؤساء الجامعات البارزين وغيرها من مشاهير القطاعات سوق العمل المختلفة، ويهدف المجلس الإستشاري الدولي الى (Tayeb, O., Zahed, A., Ritzen, ٢٠١٦, ١٣):

- مراجعة وتقييم وتقديم أفكار مبتكرة مستمدة من تجارب وخبرات السلطات الأكاديمية والصناعية الدولية من أجل مساعدة جامعة الملك عبد العزيز في تعزيز الوضع الأكاديمي والتعليمي لها.
- إنعقاد الإجتماعات نصف السنوية وتشمل عقد جلسات العصف الذهني ومناقشات بشأن المسائل الهامة المتعلقة بجامعة الملك عبد العزيز، بعض الجلسات تشمل لقاء مع الأساتذة والطلاب والإدارة العليا للجامعة الملك عبد العزيز لاكتساب الخبرة العملية من أرض الواقع في الجامعة. حيث خُصص الإجتماع الأول للمجلس لتوفير المعلومات عن جامعة الملك عبد العزيز والخطة الإستراتيجية ومن ثم كانت الاجتماعات اللاحقة للمناقشة المتعمقة بشأن موضوعات التدويل، إستراتيجيات لزيادة وتعزيز البحث العلمي والإبداع والابتكار، دعم التميز في التعليم والتعلم، والمسائل الشاملة الأخرى لجامعة الملك عبد العزيز.
- تنفيذ أفضل الأفكار ونتائج مناقشات المجلس على أكمل نهج والتي تعبر عن الممارسات الحالية للهيئات والمؤسسات الدولية المتميزة والمشهود لها بالعالمية.

برنامج العلماء المتميزين: Distinguished Scientists Program

الإجتماع الثاني للمجلس الإستشاري الدولي بجامعة الملك عبد العزيز يخصص لتحديد الطرق المناسبة لرفع مستوى البحث العلمي في الجامعة، ويشدد على ضرورة الإستفادة من العلماء البارزين في دعم وإثراء البحث العلمي في الجامعة، ونتيجة لذلك بدأت جامعة الملك عبد العزيز عملية إستقطاب عدد

من العلماء البارزين المستشهد بهم على نطاق واسع من قبل باحثين آخرين، وذلك تمثيلاً مع توصيات المجلس.

ووفقاً لمشورة مكتب المجلس الاستشاري الدولي الذي يهدف إلى تعزيز الأكاديميين بجامعة الملك عبد العزيز وكفاءات طلاب الدراسات العليا لإنشاء الإتصال الأكاديمي الوثيق مع العلماء المؤهلين والباحثين من الخارج والمساعدة في نقل التجارب والخبرات من العلماء والباحثين الدوليين، تتعاون جامعة الملك عبد العزيز حالياً مع نحو (٦٠) عالماً دولياً متميزاً، وقد نتج عن هذا البرنامج نتائج مثمرة ومنها:

- تشجيع البحث العلمي.
- تبادل الأفكار بين الباحثين المحليين والدوليين.
- إصدار مجلات علمية عالمية.
- توفير بيئة أكاديمية داعمة ومواتية لتحفيز الابتكار
- تعزيز وتشجيع التميز والابتكار والمواهب.
- دعم تشجيع وتطوير البحث العلمي التطبيقي الذي يهدف لخدمة وتطوير المجتمع المحلي و المجتمع السعودي.

الهباء: Endowment

منذ عدة سنوات أعلنت جامعة الملك عبد العزيز عن "صندوق الهباء للبحث" سخي جداً يهدف الى ضمان الإستدامة لبحوثها العلمية. فالهباء لعبت دوراً لا يُنسى في توفير بيئة مستقرة للعلماء وطلبة العلم وفي ضمان الموارد المستدامة التي سمحت للعلماء بدرجة من حرية البحث العلمي ومكنتهم من تكريس الوقت للإبداع العلمي مما أنتج التراث الغني من المعرفة في مختلف المجالات، حيث قررت جامعة الملك عبد العزيز إحياء هذا الدور الهام لتمويل مشاريع لبناء الحضارة المعرفية ولاسيما فيما يتعلق بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

مراكز البحوث: Research Centers

إن خلق القدرة على التميز البحثي هو إستراتيجية حاسمة تقودها الحكومات الوطنية، حيث تعتبر جامعات البحوث هي مركز السعي في الحصول على وضع الجامعة العالمية، ووجود البعثات البحثية أيضاً جزء لا يتجزأ من الإستثمار الفعال للمال فيما يتعلق بجميع جوانب البحوث. ولذا فقد أنشأت جامعة الملك عبد العزيز عدة مراكز أبحاث مستقلة لتوفير كلاً من (التعليم وإجراء المزيد من البحوث الأساسية في جميع المواد الدراسية الرئيسية، وجذب أعضاء هيئة التدريس المؤهلين على المشاركة في السوق

العالمي القائم على المعرفة) للدراسات العليا من أجل تعزيز مكانتها الدولية والتعريف الواضح لقدراتها البحثية.

وقد بذلت جامعة الملك عبد العزيز جهوداً كبيرة في تكثيف البعثات البحثية في مراكز البحوث، بما في ذلك توسيع نطاق التعليم العالي، وزيادة التمويل، وخلق الأسس لتعزيز المشاريع البحثية.

وتشكل مراكز البحوث جزءاً لا يتجزأ من النظام الأكاديمي لجامعة الملك عبد العزيز، حيث يتم جذب جميع أعضاء هيئة التدريس الذين يرغبون في العمل في مجال البحوث لخلق بيئة بحثية متعددة التخصصات سعياً لتطوير المعرفة، ومن أمثلة هذه المراكز البحثية المتوفرة حالياً مركز الملك فهد للبحوث الطبية، ومركز تقنية النانو، ومركز أبحاث المياه.

وتصنف بعض مراكز البحوث بالجامعة كـ"مراكز للتميز" ومن ثم تتلقي الميزانيات مباشرة من وزارة التعليم، حيث أن هذه المراكز هي فريدة من نوعها في المملكة وتطلب منها تقديم مرافقها كمنصات وأماكن للباحثين من جميع الجامعات في المملكة. ومنها على سبيل المثال: .

- مركز التميز البحثي في علوم الجينوم الطبي Center of Excellence of Genomic Medicine Research
- مركز التميز في الدراسات البيئية the Center of Excellence in Environmental Studies
- مركز التميز للأبحاث في هشاشة العظام the Center of Excellence for Osteoporosis Research

المجلس الاستشاري الدولي بجامعة الملك عبد العزيز International Advisory Council

جامعة الملك عبدالعزيز هي مؤسسة تعليمية متميزة في الشرق الأوسط قامت بخطوات تحول كبيرة نحو التوسع في الشراكات العلمية والبحثية مع المؤسسات العلمية والصناعية الدولية المرموقة المشهود لها بالتميز في مجالها وذلك في نطاق سعي الجامعة نحو العالمية والتطوير والارتقاء بكفاءتها وتدعيم سمعتها وتحسين أدائها الأكاديمي والبحثي بالإضافة إلى خدمة المجتمع.، فقامت بإنشاء المجلس الاستشاري الدولي في عام ٢٠١٠م، بهدف تمكين جامعة الملك عبد العزيز من الاستفادة من خبرة رواد الفكر العالميين المشهود لهم دولياً في مجال الصناعة والتعليم العالي والذين قدموا مساهمات كبيرة لتطوير التعليم العالي في جميع أنحاء العالم، ولا يمثل المجلس الاستشاري فقط مجموعة متنوعة من التخصصات، ولكن أيضاً مجموعة من الخلفيات الثقافية واسعة النطاق وتحدد أهدافه في الآتي: .

- المشاركة في إعادة صياغة أهداف الجامعة الاستراتيجية وأولوياتها وتوجهاتها ومسارات العمل بها من أجل بلوغ الغايات في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع .

- الإستفادة من علم وفكر وخبرة أعضاء الهيئة في توظيف محركات أداء جديدة لانفتاح الجامعة على علوم المستقبل.
- تدعيم مكانة وحضور الجامعة عالمياً من خلال إنجازاتها وخاصة البحثية والابتكارية.
- الإسهام في تشكيل تحالفات إستراتيجية بين الجامعة ومؤسسات المجتمع الإنتاجية والخدمية وكذلك المؤسسات العلمية والشركات الصناعية العالمية.
- إنشاء وتفعيل شراكات وتوأمة مع عدد من الجامعات والمراكز البحثية العالمية .

<http://iab.kau.edu.sa/Pages-%D%A%٣D%٨٧%D%٨F%D%٨A%D%٨١%D%٨A%D%٨٤%D%٨٧%D%٨A%D%٦D%٨A%D%٨A%D%٣D%٨B%D%٨A%D%٤D%٨A%D%٨B%D%١D%٨A%D%٨A%D%٨A%D%٣D%٨F%D%٨٨%D%٨٤%D%٨A%D%٨A.aspx>

وإجمالاً لما سبق يمكن القول بأن هناك خمسة إجراءات رئيسية لجامعة الملك عبدالعزيز لتعزيز أداء البحوث وهي:

١. بناء كتلة مركزة من المواهب البحثية وتركيز التميز البحثي في مجالات محددة بوضوح، وتركيز الموارد بشأن تلك البحوث على أساس أنها تمثل "قمم التميز"، ويعد رأس المال البشري في شكل موظفين أكاديميين وباحثين من الطراز العالمي أهم عنصر في بناء هذا المستوى من النجاح.
٢. الاعتراف بأهمية "سياسة الشباب" فيما يتعلق بتدريب الجيل القادم من بداية المراحل الأولى للعمل الأكاديمي لهم.
٣. البحث عن تمويل خارجي للبحوث من وكالات تمويل البحوث ذات الجودة العالية التي تستخدم إستعراض الأقران لمقارنة الجودة الدولية مما يقود الحاجة إلى مواكبة التطورات المنهجية التي تؤدي في نهاية المطاف إلى تعزيز الجودة الدولية للنشاط البحثي.
٤. وضع نظم لدعم وتعزيز البحوث المتعددة التخصصات، مما يسمح لفرق من الباحثين من مختلف التخصصات المختلفة بالعمل معاً من أجل معالجة المشكلات العالمية والمجتمعية المعقدة والاعتراف بالمساهمات في العمل الجماعي والعمل عبر التخصصات ضمن أنظمة الترقية والمكافآت في الجامعة.
٥. بما أن نتائج الأبحاث هي في طبيعة عملية الابتكار، فيجب وضع أنظمة لدفع ودعم الابتكار من خلال نقل نتائج الأبحاث الى الصناعة ، بحيث يمكن منح التراخيص للمنتجات الجديدة و / أو الشركات الجديدة التي أقيمت خارج الجامعة.

التعليم بجامعة الملك عبد العزيز: .

تسعى جامعة الملك عبد العزيز، من خلال الشروع في التخطيط الاستراتيجي وعقد مجلسها الإستشاري الدولي، إلى إستغلال هذه الاتجاهات للتحدي والتغيير والتحديث والعلومة وتسخير الفرص التي توفرها لتطوير نفسها الى نموذج جامعي للتميز، فتم تصميم نموذج التعليم بجامعة الملك عبد العزيز على أن يتكيف وفقاً للمتطلبات الإقليمية بالمملكة العربية السعودية الوطنية ولذلك فمن المتوقع أن يكون نموذج التعليم بها مختلفاً عن الجامعات الدولية الأخرى، ولكنه من المؤكد أن هناك خطوط مشتركة من خلال تشغيل أفضل نماذج التعليم الجامعي على الرغم من الإختلافات الثقافية.

هذا وقد حددت الجامعة مايجب ان يكون عليه الملف الشخصي لخريج جامعة الملك عبد العزيز؟

هناك خمس خصائص أساسية لشخصية المتعلم وخريج جامعة الملك عبد العزيز تتمثل في التالي:

- الطابع الأخلاقي للشخصية
- عمق التأديب والتعلم مدى الحياة
- الإبداع والابتكار
- القيادة والعمل الجماعي
- المهنية والخدمة العامة الفائقة

وبالتالى إتجهت الجامعة فى مجال تميز التعليم بها الى عدة إتجاهات تتضح فى الاتى ::

- **التعليم السكني Residential education** : بما أن الفئة العمرية للطلاب الملتحقين بالجامعة تتراوح أعمارهم ما بين (١٨-٢٢) وهى مرحلة عمرية هامة في التكوين والتطبيع والتأثير فى شخصياتهم، ومن هنا فإن التعليم السكنى يتيح لهم الفرص للتعايش فى نموذج مصغر من المجتمع مع وجود إشراف خفيف عليهم الذى من شأنه أن يطور قدراتهم الإجتماعية ويؤهلهم الى التكيف والتعايش فى العالم الخارجى، هذا و يتطلب التعليم السكنى تنظيم قاعات سكنية في الحرم الجامعي وتدريب الموجهين الأكاديميين المناسبين، وفى جامعة الملك عبد العزيز تعطى الأولوية لأعلى الطلاب من حيث أهليتهم وتقوهم للإقامة داخل الحرم الجامعي، خاصة إذا كانوا يشاركون في أنشطة علمية أو تنظيمية، وبهذه الطريقة فإن أفضل الخريجين على الأقل سيحصلون على ميزة التعليم السكني بالجامعة.
- **الإدارة الطلابية Student Governance** : وجود نظام الإدارة الطلابية الفعالة هو المفتاح لتعليم المهارات الحياتية للطلاب في الجامعة، قد ترغب جامعة الملك عبد العزيز في تطوير نموذجها الخاص من خلال الاستفادة من خبرات بعض الجامعات حول العالم، حيث أن هناك سمتان مهمتان فى نظام الإدارة الطلابية وهى : وجود اللبنة الأساسية مثل القاعات

السكنية والتي توفر شعوراً بالانتماء على نطاق أكثر إنسانية ملائم لجامعة فائقة، ووجود هيكل تنظيمي موحد مركزي يمثل الطلاب حقاً بمشاركة منتظمة من قبل إدارة الجامعة، حيث أن الغرض من الإدارة الطلابية ليس فقط السماح للطلاب لإعداد أنفسهم لبيئاتهم السياسية المستقبلية في المستقبل، ولكن توفر فرصاً للظهور الواضح للقادة من الطلاب، كما أنها وسيلة تواصل فعالة بين القيادة الجامعية والمجتمع الطلابي.

■ **الجامعة كمؤسسة تعليم متسعة للفنون والعلوم:**

A Broad Arts-Science Education as the Foundation:

مما لا شك فيه أنه في أفضل الجامعات في العالم يتم تأسيس أساس قوي من الفنون و العلوم في النموذج التعليمي، وهذا البرنامج الأساسي يجب أن يأخذ في الاعتبار الظروف السعودية المحلية التي تمتلك مجموعة غنية من التراث الأدبي باللغة العربية للاستفادة منها في العلوم الإنسانية ، وقد يكون الفن الإسلامي وعمارة المسجد مجالات خصبة للفنون، في حين أن التراث العربي الإسلامي والعالمي في مجالات الرياضيات والعلوم يمكن أن يوفر موارد المعرفة الغنية للعلوم.

■ **التعليم المهني Professional Education:** وقد اتخذت جامعة الملك عبد العزيز قراراً حكيماً بالسعي للحصول على الإعتماد لبرامجها إلى أقصى حد ممكن، بحيث تلائم المعايير الدولية للبرامج الدراسية مما يدعم خريجي جامعة الملك عبد العزيز في تميزهم الأكاديمي عن غيرهم، وتواصل الجامعة جهودها نحو تعزيز التعليم المهني القائم على معايير الجودة والضمان الدولية، والاعتماد أكثر على العديد من الدورات المتخصصة والتركيز على الخبرة العملية مكان العمل من خلال التطبيق والتدريب الميداني للمعرفة.

■ **البحوث الجامعية ونخبة برامج العلوم والتكنولوجيا:**

Undergraduate Research and Elite Science and Technology Programmes:

هناك مشكلة شائعة تواجهها الجامعات الضخمة مثل جامعة الملك عبد العزيز هي الطيف الواسع من القدرات الأكاديمية بين عدد الطلاب الكبير مما يحتم على الجامعة تكييف الدورات والبرامج لغالبية الطلاب مما لا يتناسب مع قدراتهم المتنوعة المختلفة عن بعضها وقد يفوت فرصة الإعداد القوى لبعضهم والذين قد يكونوا من قادة الجيل الأكاديمي السعودي الجديد، ويعد برنامج البحوث الجامعية القوي عنصراً هاماً من برامج النخبة في مجال العلوم والتكنولوجيا. ولكي يكون هذا البرنامج فعالاً، ينبغي أن يكون ممولاً بشكل جيد، وأن يكون مفتوحاً أمام أكبر عدد ممكن من المتقدمين، وأن يشترك فيه أفضل أعضاء هيئة التدريس

المكلفين بالبحث العلمي كمشرفين، هذا بالإضافة الى أن توسيع وتكثيف نطاق البرامج لأفضل طلاب العلوم والهندسة بجامعة الملك عبد العزيز من شأنه أن يكمل خطة البحث الجامعية من أجل إنتاج الجيل القادم من الأكاديميين السعوديين.

- **التدريب الداخلي Internships** : مع انتشار آثار العولمة ستصبح الفرص الوظيفية المتاحة لخريجي جامعة الملك عبدالعزيز متنوعة بشكل متزايد، وبالتالي هناك حاجة إلى العودة الى التعليم المهني، والذي غالبا ما يتم فيه الحصول على تعلم إضافي في العمل أو من خلال برامج التدريب المتخصصة التي يرتبها أرباب العمل، وقد يتم توفير للخريجين المتميزين في التدريب فرص عمل لدى المؤسسات التي قامت بتدريبهم، وفي حالة أن مجموعة من المؤسسات الصناعية والشركات في المملكة العربية السعودية لا توفر جميع أنواع التدريب المطلوبة، فإنه يمكن التغلب على ذلك عن طريق التماس التدريب خارج البلاد، وقد يعطى هذا التدريب الخارجي ميزة إضافية وهي توفير التجربة الدولية القيمة للمتدربين.
- **الخبرة الدولية International Experience**: ولتحضير الطلاب للبيئة المعولمة التي سيواجهونها بعد التخرج، يجب أن يقضوا بعض الوقت خلال فترة دراستهم في الجامعة حتى لو فصل دراسي واحد، في واحدة أو أكثر من البلدان الأجنبية فيما يعرف بالحراك أو التبادل الدولي الطلابي، وبما أن اللغة الإنجليزية هي لغة التبادل الدولي، تم الحفاظ على معايير اللغة الإنجليزية والكفاءة اللغوية على مستوى عال في جامعة الملك عبد العزيز، كما تقوم جامعة الملك عبد العزيز بتطوير مقررات باللغة الإنجليزية لطلبة التبادل الوافدين.
- **التكيف مع أفضل الممارسات في الخارج Adaptation of Best Practices Abroad**: تدويل التعليم في جامعة الملك عبدالعزيز ينشر الوجود المتكرر للجامعة واتصالات أعضاء هيئة التدريس والطلاب على الساحة الأجنبية، كما أن استثمار الوقت في تطوير الشبكة الدولية لجامعة الملك عبد العزيز لدعم نموذجها التعليمي يوفر لقيادة الجامعة فرص التفاعل والمراقبة لممارسات الجامعات العالمية الشهيرة والتميزة، وبالتالي فإن تطوير مثل هذه الاتصالات والروابط تزيد في رفع المستوى الدولي لجامعة الملك عبد العزيز وتوفير دراسات الحالة والخبرات العالمية لقيادتها مما يمكن جامعة الملك عبد العزيز من إطلاق مبادراتها الهامة لمسايرة التطور العالمي في مجال التعليم العالى .
- **الابتكار: الاتصالات بين الصناعة و الهيئة التدريسية والطلاب**

Innovation: Linking up Industry, Faculty and Students:

أدركت جامعة الملك عبدالعزيز أن عليها مسؤولية ضمان أن خريجها مستعدون بشكل جيد للمساهمة في التحول الاقتصادي للمملكة العربية السعودية، والإعداد الذي بدأ بالفعل لمستقبل ما بعد النفط في المملكة العربية السعودية، والاستفادة من الفرص الممكنة من وفرة أشعة الشمس في شبه الجزيرة العربية لتطوير محطات الطاقة الشمسية في المناطق الداخلية الصحراوية الفارغة، وبالتالي تسعى جامعة الملك عبد العزيز دائماً الى تقديم دورات متخصصة لطلابها حول القضايا المتعلقة بذلك مثل: الطاقة المستدامة وعلم البيئة في شبه الجزيرة العربية، والطاقة المائية المياه ورابطة الصناعة، واقتصاديات الاستدامة، وفي الوقت نفسه، يجب على جامعة الملك عبدالعزيز أن تقود الطريق نحو توليد ابتكارات لتنويع اتجاهات الاقتصاد السعودي في المستقبل، وتركيز الجامعة على الكثافة البحثية لاستكمال خطط التنمية الاقتصادية الوطنية، كما تؤكد الجامعة على توفير تعليم ريادة الأعمال لتنفيذ التطبيقات العملية لنتائج البحوث، واليوم مع توفر القوة المالية للمملكة العربية السعودية والتميز البحثي في الجامعة، جنباً إلى جنب مع تدريب الطلاب الذين يميلون الى الابتكار والمشاريع، يمكن أن يرسى الأساس لصناعات المملكة العربية السعودية غداً، وفي هذا السياق تنظر الجامعة الى برنامجين هما:

- ✓ برنامج ريادة الأعمال الصغرى والذي يتاح لجميع الطلاب
- ✓ برنامج بناء حاضنات الأبحاث التي تسمح للباحثين والمبتكرين بتطبيق نتائج أبحاثهم على الواقع، فعلى سبيل المثال شركة وادي جدة، التي أنشأتها جامعة الملك عبد العزيز وتهدف الى المساهمة الفاعلة لتسويق ابتكارات جامعة الملك عبد العزيز و تشجيع الابتكار وريادة الأعمال عبر الشراكة بين المؤسسات التعليمية والبحثية ومجتمع الأعمال والصناعة والاستثمار في المشروعات المشتركة التي تصقل الخبرات المعرفية بالتطبيق العملي على أسس تجارية.

■ تدويل التعليم لدعم التفاهم بين المملكة العربية السعودية و العالم الخارجي

Internationalized Education Promoting Understanding of Saudi Arabia to the Outside World

التعاون الدولي في مجال التعليم العالي في المملكة العربية السعودية هو هدف إستراتيجي حاسم لوزارة التربية والتعليم يسعى الى تطوير وتعزيز ورفع مستوى التعليم العالي في المملكة العربية السعودية بالتعاون مع منظمات ومؤسسات التعليم العالي الدولية، وبالتالي تسعى المملكة إلى تحقيق ذلك من خلال توقيع الإتفاقيات الرسمية والتحالفات الدولية، وبناء

الشراكات الدولية والإندماج في مجالات الثقافة والعلوم والأوساط الأكاديمية، حيث قامت الوزارة بإنشاء "الإدارة العامة للتعاون الدولي" ضمن الهيكل الإداري لها ووفرت لها موارد بشرية ومادية وافرة تماشياً مع قناعتها بأن التعاون الدولي هو آلية مهمة وعند تنفيذها بعناية من خلال سياسات التعليم العالي فإنها تضمن تطوير وتوثيق العلاقات المعرفية والثقافية مع مختلف الجامعات المرموقة دولياً وفي نفس الوقت تتوافق مع السياسات العامة والتوجه الإستراتيجي الذي تم إختياره في المملكة.

وتهدف الإدارة العامة للتعاون الدولي الى ضمان التنسيق الفعال متبادل المنفعة مع الحكومة والجامعات الخاصة ومؤسسات التعليم العالي و البحوث الأكاديمية خارج المملكة، كما تقوم الإدارة بدورًا هاماً في بناء جسور المعرفة بين الجامعات السعودية والجامعات التعليمية المرموقة والتمتيزه دولياً، حيث تسعى إلى تعزيز المعرفة والتبادل الثقافي من خلال التوسع في المنح الدراسية وتنسق البرامج التدريبية والندوات والمؤتمرات والمعارض الدولية في مختلف مجالات المعرفة، كما يوكل الى الإدارة العامة للتعاون الدولي ضبط القواعد والوائح التي تحكم العلاقات مع الجهات الدولية ، وتتكون الإدارة العامة للتعاون الدولي من ثلاثة أقسام هي:

- ✓ إدارة التعاون الدولي the International Cooperation Department
- ✓ الاتفاقات وإدارة اللجان المشتركة the Agreements and Joint Committees Department
- ✓ إدارة المعارض the Department of Exhibitions

والمسؤولية الرئيسية لهذه الهيئات هو تطوير ومراقبة وتوجيه البرامج والأنشطة والشراكات الدولية من أجل تسهيل التوظيف الدولي والحراك الدولي لأساتذة الجامعة والطلاب، وتهدف أيضًا إلى خلق مجموعة واسعة من الفرص التعليمية والتدريب المختلفة للطلاب والأساتذة والموظفين وتمكين زيادة القياس الدولي لبرامج الجامعة، بالإضافة الى توجيه خدماتها نحو الترويج للتبادل الدولي لمشاريع البحوث والتمويل الدولي لها.

ومن هنا فإن تدويل نموذج التعليم في جامعة الملك عبد العزيز يتضمن خلق الفرص لطلاب الجامعة للتعرض الى التنوع العرقي والديني الدولي والحوار الدولي والمتعدد التخصصات والأديان، ومن شأن الاستغلال الحكيم لهذه الفرص أن تمكن خريجي جامعة الملك عبد العزيز من التكيف مع أفضل الممارسات الدولية في انشاء نظرة سعودية فريدة تأخذ في الاعتبار تعقيدات عولمة العالم، كما أن تقدم الخريجين في حياتهم المهنية سوف تزيد قدرتهم

على المساعدة في صياغة الاستجابات الفعالة المناسبة من بلد إسلامي نامى لضغوط وتأثير العولمة، حيث أن التوفيق الناجح بين القيم الإسلامية التقليدية والتنمية الاقتصادية السريعة والتكنولوجيا الحديثة يمكن أن يؤدي بدوره إلى إبراز مكانة المملكة العربية السعودية الرائدة بين الدول الإسلامية في العالم.

■ إنشاء إدارة الإتفاقات الدولية بالجامعة: International Agreements Unit

أنشأت جامعة الملك عبد العزيز "إدارة الإتفاقات الدولية" لتنظيم ومتابعة وتطوير الإتفاقيات الدولية بين الجامعة والجامعات العالمية ومراكز البحوث والمؤسسات العلمية، والهدف من هذه الجهد هو التعجيل بالتقدم العلمي المتوقع في الجامعة والإسراع بنقل التكنولوجيا من الجامعات والمعاهد العلمية المرموقة في العالم إلى جامعة الملك عبد العزيز، وتقوم الإدارة أيضًا بإعداد نظام إدارة آلي بالكامل للإتفاقات الدولية، وعقود الخدمات، وضمان اعتمادات كافية في الميزانية.

وتتكون الإدارة من خمس وحدات وهي كما يلي:

✓ وحدة إتفاقيات الأبحاث Research Agreements Unit

✓ وحدة الاتفاقيات التعليمية Educational Agreements Unit

✓ وحدة الاتفاقات الإبداعية والمبتكرة Creative and Innovative Agreements Unit

✓ وحدة الاتفاقات الإدارية والتدريب Administrative and Training Agreements Unit

✓ وحدة الاعتماد الأكاديمي واتفاقات التصنيف Academic Accreditation and

Classification Agreements Unit

ويوجد حاليًا أكثر من (٧٥) من عقود الإتفاقيات والخدمات المتخصصة بين جامعة الملك عبد العزيز وغيرها من الجامعات والمؤسسات العلمية والشركات المتخصصة العالمية في (٢٣) دولة بدءًا من الولايات المتحدة وكندا والأرجنتين في الأمريكتين لبريطانيا العظمى وفرنسا، أسبانيا، ألمانيا، فنلندا، سويسرا، وفي الصين وكوريا واليابان في آسيا.

هذه الإتفاقات وعقود الخدمات المتخصصة تختص بتنفيذ المشاريع البحثية المشتركة وبراءات الإختراع وتبادل الطلاب والموظفين وأعضاء هيئة التدريس، إنشاء برامج الدراسات العليا المشتركة، تطوير المناهج الدراسية، تطوير التعليم عن بعد، برامج تدريب وتأهيل لأعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا في مختلف التخصصات.

وتهدف سياسات إستراتيجية الاتفاقيات الدولية لجامعة الملك عبد العزيز لتحسين التعليم وتعزيز التعاون الخارجي والداخلي على حد سواء، وبناء شراكات بحثية مع الجامعات على

مستوى العالم الأخرى، وجذب أفضل المواهب من جميع أنحاء العالم، والنجاح في تنفيذ هذه السياسات من شأنه أن يوفر مجموعة متنوعة من البيئات الأكاديمية والمناهج العلمية التي تمثل علامة فارقة وقوية لجامعة الملك عبد العزيز.

وتسعى الجامعة الى تنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال المشروعات البحثية والمؤتمرات، البرامج الصيفية وورش العمل والمنح الدراسية والبرامج التعاونية لطلاب الدراسات العليا التي توفر فرص الدراسة، وأبحاث ما بعد الدكتوراه ومنح البحوث المشتركة المتقدمة لتعزيز التفاهم الثقافي المتبادل للجامعة.

رابعاً: خبرة جامعة العلوم التطبيقية بالنمسا (FH Joanneum)

تعد جامعة العلوم التطبيقية بالنمسا (FH Joanneum) واحدة من أكبر جامعات العلوم التطبيقية في النمسا وأنشئت في عام ١٩٩٥م ويقع الحرم الجامعي الرئيس لها في (Graz) في حين أن هناك موقعين آخرين هما (Kapfenberg) و (Bad Gleichenberg) وتقع الثلاثة أجزاء في مقاطعة ستيريا (Styria)، النمسا.

ما يميز هذه الخبرة هو أنه كيف لجامعة صغيرة وحديثة المنشأ (حوالي ٢٢ عام) أن تكون قادرة على تحقيق المزايا التنافسية في تأسيس الشراكات الناجحة والمكانة المتقدمة في شبكات التعاون الدولي مع الجامعات والصناعة، بالرغم من القيود المفروضة على الميزانية ومساوئ الموقع الجغرافي بالمقارنة مع الجامعات في التجمعات الحضرية الكبيرة في البلدان المتقدمة، وتركز هذه الحالة على معهد واحد داخل الجامعة " معهد الإدارة الدولية Institute of International Management (IIM) الذي قاد تطور التنمية الدولية وأنشأ شراكات الجامعة على مدى العقد الماضي، فهو نشأ كمبادرة على مستوى الإدارات وبعد ذلك أنتجت الآثار الغير مباشرة على الجامعة بأكملها. (FHJoanneum، ٢٠١٧).

تقوم رؤية الجامعة على أن كلاً من البحوث والتعليم هي الأهداف الرئيسية للجامعات، وأن أفضل تحقيق لكلا الهدفين يتم من خلال شراكات قوية ومستدامة ومكثفة، وهدفت الجامعة لتكون بمثابة حلقة وصل بين المجتمع والصناعة والعلوم كما تهدف إلى تعزيز الكفاءة بين الثقافات من خلال تعزيز التركيز الإقليمي والدولي على قدم المساواة في تقديم مساهمة فعالة لمشهد التعليم والبحوث الأوروبية.

وتركز هذه الجامعة على التدريس من زاوية عملية قائمة على تحليل إحتياجات سوق العمل في ما يتعلق بالكفاءات المطلوبة في صناعات معينة وإجراء البحوث التطبيقية مع الشركات والمنظمات الأخرى.

وقد تم إنشاء معاهد في جامعة العلوم التطبيقية (UAS) ويضم كل معهد برنامج واحد على الأقل لدرجة البكالوريوس وبرنامج للماجستير و"مركز نقل التكنولوجيا" واحد مسئول عن مشاريع البحوث التطبيقية المقامة مع الصناعة والشركاء الخارجيين الآخرين.

وبصفه عامة تتمتع المعاهد داخل الجامعة بدرجة عالية من الحرية في إطار تحددها القواعد القانونية والهيكل التنظيمي للجامعة، فكل معهد مسئول عن إدارة ميزانيته الخاصة، وتصميم المناهج به، وتأسيس وإدارة شراكاته البحثية، ومن ضمن هذه المعاهد معهد الإدارة الدولية الذي سيتم تناوله في العرض التالي كخبرة للتميز في جامعة العلوم التطبيقية بالنمسا.

معهد الإدارة الدولية (IIM) Institute of International Management:

تأسس معهد الإدارة الدولية (IIM) في الجامعة في عام ٢٠٠١م، وهو بمثابة مثال جيد لكيفية بناء شيء من لا شيء على المستوى العملي، حيث أنه يمثل النواة لوحدة تنظيمية صغيرة الحجم ذات موارد محدودة وبدون مزايا تُذكر.

وهو يضم الأجزاء المتكاملة التالية: .

- برنامج بكالوريوس "الإدارة الدولية" (٦٠ طالبًا سنويًا)
- برنامج درجة الماجستير في "الأعمال في الأسواق الناشئة" (٣٠ طالبًا سنويًا)
- برنامج درجة الماجستير في "المشروع الأوروبي والإدارة العامة" (٢٥ طالبًا سنويًا)
- مركز نقل التكنولوجيا لإدارة مشاريع تطوير الأبحاث بتمويل من قطاع الصناعة أو المنح الوطنية، أو من الإتحاد الأوروبي وغيرها.

في المراحل الأولى بعد تأسيس المعهد كانت هناك تحديات ليس فقط في المناهج الدراسية والهيكل التنظيمي الداخلي والعمليات الإدارية، ولكن أيضًا في تأسيس وإستحداث هيئة تدريسية مستقرة والتعرف على سوق العمل بدءًا من الصفر وكان لابد من إنشاء وصيانة وتنمية جميع الشبكات الدولية والوطنية، والشراكات مع غيرها من مؤسسات التعليم العالي، والأعمال التجارية، والتعاون مع المزيد من أصحاب المصلحة مع الجامعة.

الممارسات المطبقة في معهد الإدارة الدولية (IIM) والنهج الاستراتيجي وراء هذه الممارسات:.

هناك عدة إجراءات وممارسات والتي كونت أسس التميز لدى معهد الإدارة الدولية والتي يمكن استعراضها كما يلي :

التعاون الدولي وبرامج التبادل: .

إن توظيف الخريجين في مجال الإدارة الدولية يعتمد على الكفاءات والمهارات وبالتالي يجب أن تكون البرامج المقدمة في الجامعات مناسبة لهذا الغرض لتلبية إحتياجات المستقبل، والتزم معهد الإدارة الدولية ببرامج التبادل الدولي لهيئة التدريس والطلاب في صميم مهمته.

وهنا عقد المعهد أكثر من (٦٠) إتفاقية للشراكة مع الجامعات في جميع أنحاء العالم من أجل تطوير وتعزيز التواصل بين الثقافات والمهارات اللغوية، وهذه الشراكات لا توتى ثمارها إلا إذا كان هناك تبادل وحراك دولي لأعضاء هيئة التدريس والطلاب في كلا الإتجاهين في الشراكة على أساس منتظم، ولذلك يجب التأكيد على الحوافز والتغلب على الحواجز المحتملة حتى يتمكن أعضاء هيئة التدريس والطلاب من إستخدام فرص الحراك الدولي لهم.

الحراك الطلابي الدولي:

مما لا شك فيه أن العديد من الطلاب يهتمون بالدراسة في الخارج لتوسيع أفقهم المعرفي والتمتع بالثقافات المختلفة، وإضافة خبرة دولية لسيرهم الذاتية، ولكن قد تكون هناك العديد من العقبات التي تعترض هذا التنقل أو الحراك الدولي لهم، وعلى وجه الخصوص الحواجز اللغوية، والقيود المالية، وعدم الاعتراف بالاعتمادات التي تم الحصول عليها في الخارج، وقضايا أسرية، والمخاوف المتعلقة بالسلامة والتي قد تعرقل تنقل الطلاب.

(M.Souto- Otero, J.Huisman, M. Beerkens, H.de Wit, S. Vujic´, ٢٠١٣,٧٤)

كما أن فوائد تبادل فصول دراسية معترف بها ومسلم بها على نطاق واسع في تطوير المهارات الحاسمة للطلاب، وتهدف إستراتيجية التدويل لمعهد الإدارة الدولية إلى خفض تلك الحواجز من خلال العديد من الأنشطة والتدابير مثل تدريب الطلاب قبل الدراسة في الخارج وإقامة شبكة واسعة من المؤسسات الشريكة وأعضاء هيئة التدريس الدولية القادمون من مختلف دول العالم والطلاب كمرشدين وشركاء في البحوث، بالإضافة إلى أن المعهد إختار دمج فصل إلزامي للدراسة في الخارج في برنامج البكالوريوس.

ولذلك يتطلب المنهج من كل طالب قضاء فصل دراسي واحد في الجامعة الشريكة، فيمكن للطلاب وأعضاء هيئة التدريس الذين يختارون جامعة شريكة في منطقة التعليم العالي الأوروبية (EHEA) الإستفادة من منح التنقل في الإتحاد الأوروبي من خلال برنامج إيراسموس. (Erasmus+ program) وهو برنامج الإتحاد الأوروبي لدعم التعليم والتدريب والشباب والرياضة في أوروبا.

أما في حالة دعم تنقل الطلاب والمعلمين إلى بلدان خارج منطقة التعليم العالي الأوروبية (EHEA) فتوجد برامج مالية وبرامج دراسية وطنية تُمنح من خلال الإتحاد الأوروبي.

ويقوم المعهد بنشاط دعم وتشجيع الطلبة الوافدين والخارجين وكذلك أعضاء هيئة التدريس على استخدام البرامج المتاحة لهم، حيث أمكن التغلب على العقبات التي تحول دون التنقل الدولي للطلاب، حيث أنه فيما يتعلق الأمر بالحوافز اللغوية قام المعهد بإعداد الطلاب جيداً لفصلهم الدراسي التبادلي من خلال تدريس معظم الدورات باللغة الإنجليزية وإعداد الدورات التدريبية الإلزامية اللغوية الإضافية (الإسبانية والفرنسية والإيطالية والصينية والروسية والكرواتية)، كما أن المناهج الدراسية في جامعة الوطن مرنة بشكل تمكن الطلاب من الاختيار بين الدورات المقدمة لهم في الخارج.

كما تراعى اتفاقات الشراكة مع مؤسسات التعليم العالي الأخرى مبدأ التوازن بين الطلاب الوافدين والخارجين، ومن أجل تجنب أن يكون هذا التوازن غير متكافئ على المدى القصير مما يعرض هذه الاتفاقات إلى خطر عدم الاستدامة إذا استمر ذلك على مدى سنوات، أوتتعرض الى توقف الجامعات الشريكة عن عقد تلك الاتفاقات نتيجة عدم التوازن، فقد خلق المعهد خيارات جذابة مختلفة للجامعات الشريكة، والتي من بينها "برنامج الأعمال العالمي" Global Business Program للمعهد، وهو برنامج أكاديمي والذي يُعد فرصة فريدة لجميع المشاركين لاكتساب وتطوير الكفاءات الثقافية من خلال إتاحة الفرصة لجميع المشاركين بالدخول في مناقشات مع زملائهم من خلفيات ثقافية وسياسية وإجتماعية وأكاديمية مختلفة بالإضافة الى تقديم دورات باللغة الإنجليزية في شكل وحدات (أسبوعين من التدريس المكثف) للطلاب الوافدين إليها.

كما يهتم المعهد بالتبادل الطلابي من خلال تقديم برنامج التوجيه الخاص به ونظام الأصدقاء لتحفيز إجتماعات الطلاب الدوليين مع الطلاب المحليين، وبالتالي خلق الفوائد لكلا الجانبين، هذا ويتلقى الطلاب النمساويون نظرة ثاقبة حول الثقافة الأجنبية أثناء دراستهم في جامعة الوطن (التدويل في جامعة الوطن) كما أن تبادل الطلاب يشعروهم بمزيد من الراحة خلال فصلهم الدراسي في الخارج وفي الوقت نفسه، يكسبهم خبرة مباشرة من أقرانهم المحليين.

وهناك جهد آخر محدد للمعهد هو إقامة "المدرسة الصيفية التطبيقية التي تعمل في أوروبا" Applied Summer School doing business in Europe" والتي تتيح الفرصة للطلاب من الجامعات الشريكة لاكتساب الخبرة الدولية في غضون برنامج مكثف لمدة ثلاثة أسابيع.

وتشمل المدرسة الصيفية الندوات وزيارات الشركات والرحلات الجذابة خاصة للطلاب الذين لا يستطيعون الدراسة في الخارج لفصل دراسي كامل بسبب القيود المالية و/ أو الوقت. وتؤدي جميع المبادرات السابقة إلى زيادة فرص التنقل والحراك الدولي للطلاب.

التدويل في الوطن: التعلم عن بعد في فصل دراسي متنوع: مثال لمساق تعليمي هائل مفتوح عبر الإنترنت (MOOC) Massive Open Online Course

أصبح التعلم عن بعد يستخدم على نطاق واسع لإستغلال الفرص الجديدة في خلق وتعزيز الشراكات، وبالإضافة إلى عروض التعلم الإلكتروني الكلاسيكية، شارك معهد الإدارة الدولية في تجارب الدورات التعليمية الضخمة المفتوحة على الانترنت. (MOOCs) (Open Online Courses).

في عامي ٢٠١٤ و ٢٠١٥ نظم المعهد ستة أسابيع من الدورات المفتوحة حول "كفاءات التعاون العالمي" على موقعها <http://cope15.at/>، وقد عُرض هذا السيناريو التعليمي عبر الإنترنت لطلاب المعهد وكذلك المشاركين من الجامعات الشريكة. وفي كل مساق تعليمي (MOOC) للجامعة شارك أكثر من (٥٠٠) مشارك من أكثر من (٣٠) بلدًا. (D.Kiendl-Wendner & J. Pauschenwein, ٢٠١٥). وتوفر الدورات التعليمية المفتوحة على الانترنت درجة كبيرة من الحرية للمتعلمين وتمكنهم من تحسين معارفهم الخاصة وتطوير مهاراتهم الذاتية من خلال التواصل مع المشاركين الآخرين، إن الاستقلال والتنوع والتفاعل والانفتاح هي الدوافع الرئيسية لعملية التعلم في هذه السيناريوهات للتعلم المفتوح.

ونتيجة للتوسع في هذه الدورات فإنها توفر خياراً هاماً لتقديم دورات بكفاءة عالية على الانترنت وفي الوقت نفسه إستدامة الشراكات القائمة، وإنشاء شراكات جديدة، وتوليد قيمة مضافة للعلامة التجارية للجامعة، كما أن هذه الدورات التعليمية تُعد من أهم سيناريوهات التعلم عن بعد، فهي فرصاً ممتازة للتغلب على بعض حواجز التنقل الطلابي وخاصة الحواجز المالية، أما بالنسبة للجامعات الدولية الشريكة، فإن هذه الدورات تُشكل قيمة إضافية لها حيث أنها توفر لطلابها الخبرة في العمل والدراسة مع أقرانهم من الخارج دون أي تكلفة، كما يعزز الروابط المؤسسية بها فضلاً عن أن هذه الدورات تعمل كأداة تسويقية ممتازة لجذب الطلاب الأجانب في المستقبل.

البرامج الأكاديمية المشتركة. Joint Academic Programs:

أقام المعهد شراكات استراتيجية مع جامعات مختارة، وخاصة في روسيا مثل (جامعة ولاية فورونيج -Voronezh State University) ومع تايوان مثل (جامعة كاوشيونغ الوطنية الأولى للعلوم والتكنولوجيا -NKFUST) ومع شيلي مثل (جامعة سانتياغو شيلي -USACH) لإنشاء برامج ماجستير ذى درجة مزدوجة.

وهذه البرامج الأكاديمية المشتركة لا بد أن تأخذ في الاعتبار اللوائح الوطنية المتعلقة بالاعتراف بالاعتمادات التي يتم الحصول عليها في الخارج، فضلاً عن التعديلات اللازمة في المناهج الدراسية للمؤسسات الشريكة وعموماً في النمسا اللوائح الوطنية بشأن الاعتراف بالاعتمادات تتبع قواعد منطقة التعليم العالي الأوروبية (European Higher Education Area).

وحرص المعهد على ضرورة وجود قدر من المرونة فيما يتعلق بالدورات الدراسية والاعتمادات، وخاصة للشراكات مع الجامعات ذات النظم التعليمية المختلفة، مع التأكيد على معايير ضمان الجودة القوية وفعاليتها والإدارة المطلوبة لتحقيقها.

الحراك (تنقل) لأعضاء الهيئة التدريسية Faculty Mobility: .

يمكن إقامة شراكة مكثفة بين الجامعات على أفضل وجه والحفاظ عليها من خلال تنقل أعضاء الهيئة التدريسية بمشاريع البحوث المشتركة والتبادل التعليمي مما يتيح للشراكات أن تصبح أعمق لوجود أرضية مشتركة من القيم وطرق التدريس والموضوعات البحثية بالتعليم العالي، والاتفاق على منهجية محددة في التعليم العالي وفهم الجودة فيه.

وقد أتاحت إتفاقيات الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الشريكة لها فرصاً عديدة للمحاضرين للقاء زملائهم من الجامعات الأخرى، هذا بالإضافة إلى أن الجامعة تخلق حوافز لتشجيع أعضاء هيئة التدريس وزملاء الأبحاث للمشاركة في المؤتمرات الدولية من خلال تغطية التكاليف الخاصة بهم، مما يترتب عليه توفير الفرصة الإيجابية ليس فقط للطلاب الذين يستفيدون من المحاضرين الدوليين ولكن تحقيق الدرجة العالية من الحراك الدولي لأعضاء هيئة التدريس والذي له الأثر الكبير على أنشطة تبادل البحوث مع الشركاء الدوليين.

التعاون الصناعي من خلال المشاريع الصفية:

Industry Collaboration through Classroom Projects:

تشارك الجامعة بنشاط في مشاريع متنوعة في البحث والتعليم مع الصناعة، وتركز بقوة في مهمتها على دورها كمحرك للابتكار للشركات وأصحاب المصلحة الآخرين في القطاعات الأخرى، ويتم تنفيذ مشاريع الفصول الدراسية مع الصناعة بطريقة تحدد فيها الشركة المهمة التي يقوم بها الطلاب تحت إشراف أستاذ جامعي محدد، هذه المهمة هي جزء لا يتجزأ من مشروع فصلهم الدراسي حيث يقوم الطلاب بالحصول على النتائج مباشرة من قبل الشركات.

وعادة ما تقدم الشركات من جانبها المتطلبات والتوصيات والمساهمة المالية لإتمام المشروع، وقد يجد الطلاب صعوبة في التكيف مع معايير الصناعة وتطبيق المعرفة النظرية بشكل عملي، ومن هنا يأتي دور التدريب من قبل أعضاء هيئة التدريس المؤهلين وكذلك ممثلي الشركة للتغلب على هذه التحديات والذي يُعد أمراً ضرورياً لنجاح المشروع سواءً فيما يتعلق بجودة نتائج المشروع أو فيما يتعلق بنتائج التعلم للطلاب.

كما يوفر الشريك الصناعي موظف واحد على الأقل من الشركة لقضاء بعض الوقت مع الطلاب والمحاضرين، ونظراً لأن المشاريع الصفية تستغرق وقتاً أطول من التعليم "العادي" وخاصة عند التخطيط فإن ذلك يتطلب درجة كبيرة من المرونة من قبل المحاضرين، وبالتالي فإن المشاريع الصفية مع الصناعة ذات قيمة متبادلة، لأنها تولد العديد من الآثار الإيجابية والتي تتمثل في: .

- تمكين الطلاب من التطبيق المباشر لمهاراتهم ومعارفهم حول موضوع معين، وهذا يعمق فهم الطلاب ويولد نتائج تعلم ذات قيمة للطلاب.
- تمكين الطلاب من التعرف على الشركات المختلفة للعمل والتدريب بها في المستقبل.
- تعطي الطلاب فرصة إضافية لكتابة أطروحات الماجستير الخاص بهم بالاشتراك مع الشركة.
- إتاحة الفرصة للشركات للحصول على النتائج التي يمكن إستخدامها في عملياتها التجارية.
- تعرف الشركات على الطلاب الممتازين لتوظيفهم في المستقبل.
- تمكين الجامعة من توليد مصادر تمويل إضافية لها.
- تمكين الجامعة من توسيع شبكتها للمشاريع المستقبلية وفرص التدريب الميداني لطلابها.

وقد كان تأسيس الشراكات مع الصناعة دائماً على درجة عالية من الأهمية بالنسبة إلى تلك الجامعة بسبب وضعها كجامعة ذات موارد مالية منخفضة نسبياً مما يجعل الجامعة تعتمد على التواصل مع الشركات والمنظمات وإنشاء وصيانة شراكات البحوث الاستراتيجية مع الجامعات والمؤسسات البحثية الأخرى في جميع أنحاء العالم.

مبادرات البحوث المشتركة Joint Research Initiatives:

ومن حيث التعاون البحثي، عمل المعهد في السنوات الماضية بنشاط على تنفيذ ما بين ١٥ و ٢٥ مشروعاً بحثياً في وقت واحد. وتشمل المبادرات الناجحة خطط تدويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم والمساهمة في الرصد العالمي لريادة الأعمال، فضلاً عن العديد من المشاريع المتعلقة بالتعليم العالي في مجالات مثل الإدارة المالية والجودة.

ويتم معظم تمويل تلك المشاريع عن طريق برامج الإتحاد الأوروبي. وتلي ذلك البرامج الوطنية وعقود البحث والتطوير المباشرة من القطاع الصناعي أو العملاء العموميين، وتتركز تلك المشاريع في المواضيع التالية:

- ريادة الأعمال والابتكار.
- تدويل الأعمال ودخول السوق العالمي.
- بناء قابلية التوظيف في سوق العمل المحلي والدولي.
- الإدارة في التعليم العالي .

وتنفذ هذه المشاريع البحثية في الغالب في إتحادات دولية تضم ما بين ٥ و ٢٥ منظمة شريكة من جميع أنحاء العالم مما يسمح للموظفين بالعمل على الموضوعات التي لن يتمكن المعهد وحده من تغطيتها من حيث الخبرة والموارد، ويشمل تطوير تلك المشاريع وجمع الأموال لها من خلال ثلاثة إلى خمسة شركاء إستراتيجيين أساسيين والذين يتعاون معهم المعهد بشكل مكثف لعدة سنوات، وقد أنشئت هذه الشراكات الاستراتيجية من خلال أولاً: روابط الاتصالات المكثفة وثانياً: من خلال الثقة المتبادلة التي نشأت نتيجة لإقامة عدة مشاريع ناجحة سابقة.

بحيث تضم مجموعة الشركاء الاستراتيجيين ثلاث جامعات معتمدة ومعترف بها دولياً، كما يدير هذه المشاريع البحثية موظفون متخصصون في عمليات البحث والتطوير (شركاء بحثيون وطاقم إداري) ويمول هؤلاء الموظفين مباشرة من خلال هذه المشاريع.

ويسعى المعهد أيضاً بنشاط إلى مشاريع بحثية تركز على إدارة الجودة في التعليم العالي. والسبب الرئيس وراء ذلك هو التأكيد على رفع مستوى الجودة به، فضلاً عن تحقيق التوافق في نظم ضمان الجودة به والاعتراف بها ليس فقط داخل المعهد نفسه ولكن أيضاً في جميع أنحاء شبكة الشركاء الدوليين.

كما أن المعهد له القدرة على تعزيز معايير الجودة الأوروبية جنباً إلى جنب مع شركائها الاستراتيجيين في الأسواق الناشئة تماشياً مع المحاور الرئيسية في الدول الأخرى مثل الصين والمكسيك والهند وروسيا من خلال مشاريع مخصصة مثل مشروع (جامعة تبادل إجراءات ضمان الجودة بتمويل من المفوضية الأوروبية)(University Quality Exchange, funded by the European Commission) والذي يركز على تعزيز المبادرات الأوروبية إلى الجامعات الشريكة خارج أوروبا ، والتي تهدف أساساً لتوفير أسس مشتركة للتعاون الأكاديمي، وتعزيز النقاها المتبادل بين مختلف نظم التعليم العالي.

وهناك مشاريع بحثية أخرى حول إدارة الجودة في التعليم العالي لتطوير الخبرات في مجال تطوير المناهج الدراسية والتعليم وكذلك للمساهمة في زيادة توظيف الخريجين في سوق العمل، وقد تم إدخال هذه النتائج بشكل مباشر في عمليات إعادة اعتماد المناهج الدراسية وعمليات الإصلاح وتكوين أسس جديدة لتطوير برامج المعهد وداخل الجامعة ككل.

ومن الملاحظ أن استراتيجيات جامعة العلوم التطبيقية بالنمسا لإقامة شراكات جامعية والحفاظ عليها في مجال البحوث من ناحية، وفي مجال التدريس من جهة أخرى ترتبط ببعضها ارتباطاً وثيقاً. وتعود نتائج مشاريع البحوث التطبيقية إلى التعليم والعكس بالعكس.

ومن هنا نستنتج أهم ممارسات النهج الاستراتيجي العام لجامعة والتي بها استطاعت أن تحقق الاعتراف الدولي وزيادة مؤشرات الأداء الرئيسية في التدريس والبحث بالرغم من صعوبة توافر الظروف المساعدة لذلك وهي: .

النهج الاستراتيجي لإقامة الشراكات الجامعية:

Strategic approach to establish university partnerships:

حدد معهد الإدارة الدولية في جامعة العلوم التطبيقية بالنمسا هدفها الرئيس الذي يتمثل في أن تصبح لاعباً إقليمياً بارزاً في مجال الأعمال التجارية الدولية والذي يرتبط بمجموعة متنوعة من الشركات والمؤسسات الأكاديمية الدولية البارزة، وتم التخطيط لإقامة إجراءات ملموسة وتنفيذها لتحقيق هذا الهدف الشامل.

وعلى غرار وصف بورتر (١٩٩٦) للاستراتيجية بأنها "خلق موقف فريد وقيم ينطوي على مجموعة مختلفة من الأنشطة"، تقدم الأقسام التالية وصفاً قصيراً للنهج الاستراتيجي الذي سلكته الجامعة لتحقيق مزايا تنافسية في التركيز على الشراكات الأكاديمية والمحاولة لربط مختلف الأنشطة اللازمة لتنفيذ هذه الاستراتيجية.

النهج الاستراتيجي من خلال أنشطة تعليمية مختارة :

Strategic Approach via Selected Teaching Activities:

بدأ إنشاء الشبكات الاستراتيجية من خلال اختيار طاقم العمل وأعضاء هيئة التدريس المهرة والمتقنين في عملهم والذي يعدون عامل النجاح الرئيس في نجاح النهج الاستراتيجي لإقامة شراكات من أجل أنشطة التدريس ومن خلالها.

وظهرت الشبكات الأولية للجامعات الشريكة إلى حيز الوجود من خلال المشاركة النشطة في منظمات مثل أكاديمية الإدارة (Academy of Management) والرابطة الأوروبية للتعليم الدولي (European Association for International Education)، والرابطة العالمية للتعاون & العمل التعليمي المتكامل (the World Association for Cooperative & Work-Integrated Education) وكذلك من خلال العلاقات الشخصية للرئيس الأول للمعهد، جيرهارد أبيثلر Gerhard Apfelthaler.

والجدير بالذكر أن بعض الشبكات التي أنشئت لمشاريع البحث والتطوير أصبحت مثمرة جدًا في مجال التعليم التعاوني أيضًا، كما اتضح أن الشراكات الجامعية تحتاج إلى مستوى عالٍ من الثقة بين المشاركين والمؤسسات بالإضافة إلى توفر المرونة الكافية من جميع مؤسسات التعليم العالي المشاركة والاتصال المباشر مع ممثلي الشركاء وظهر ذلك جلياً من خلال التطور المبكر للمعهد في تبادل أعضاء هيئة التدريس، والمنشورات المشتركة، والمؤتمرات المشتركة، والتعاون الأكاديمي مثل تبادل المواد التعليمية الذي دعم بشكل كبير نمو الثقة بين المعهد وشركائه الاستراتيجيين في التدريس.

ولتحقيق الاستفادة في شراكات الجامعة، أولى المعهد إهتماماً خاصاً للأنشطة التعليمية لجعلها جذابة قدر الامكان بالنسبة للطلبة الدوليين القادمين بحيث يكون رصيد الطلبة الوافدين والخارجين مضموناً مما يدعم التأثير الطويل الأمد للشراكة، وتدعم استدامة شراكات الجامعة بشكل كبير إنشاء الثقة كعنصر حاسم في الشراكات، والتفاهم المتبادل بين مختلف النظم التعليمية في مختلف الدول وإنشاء درجات علمية مشتركة والتطبيق المشترك لمشاريع البحث والتطوير والمنشورات المشتركة والصدقات بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم التطبيقية بالنمسا والجامعات الشريكة لها.

النهج الاستراتيجي من خلال المشروعات الممولة في مجال البحث والتطوير:

Strategic Approach via Funded Projects in R&D:

كما ذكر سلفاً أن الهدف العام لجامعة العلوم التطبيقية بالنمسا عامة وللمعهد خاصة هو الاعتراف الدولي ببرامجها، ومن أجل تحقيق ذلك تقدم الأموال للبرامج المعتمدة بالمعهد من قبل الحكومة الاتحادية، وعلى الرغم من أن البحوث التطبيقية هي التزام قانوني لنظام الجامعة في النمسا وتدويلها، فضلاً عن أن الشراكات تحتل مكانة متقدمة في جدول الأعمال للدولة بشكل عام، فإنه لا توجد أموال أساسية مكرسة لتطويرها.

وبالتالي حرص المعهد على الحصول على تمويل إضافي من خلال الدعوة التنافسية لمقترحات المشاريع والحراك الدولي للطلاب الدوليين وأعضاء هيئة التدريس .

ومن هنا بدأ المعهد بالتركيز الاستراتيجي للحصول على التمويل من طرف ثالثاً عن طريق التعاقد مع موظف بدوام جزئي من ميزانيتها العادية لمدة نصف عام. وخلال هذه الأشهر الستة، كانت مهمة الموظف كتابة مقترحات المشاريع والحصول على مشاريع بحثية من الصناعة. وكان الهدف هو تمويل شاغل هذه الوظيفة وشركاء البحوث الاضافيين عن طريق الأموال المخصصة للمشاريع الواردة، وبعد الحصول على المنحة الأولى بنجاح باستخدام هذه الاستراتيجية، نمت وحدة البحوث إلى عدد (١٠) موظفين مع ما يقرب من سبعة وظائف بدوام كامل ما زالت تتبع هذه الاستراتيجية.

ومن أجل تحقيق معدلات نجاح عالية في الحصول على تمويل من طرف ثالث، لا بد من تحقيق عدد من عوامل النجاح الحاسمة.

أولاً: اختيار الموظفين المتخصصين والمتحمسين للعمل على مقترحات المشاريع لزيادة فعاليتها.

ونظراً إلى أن أنظمة الجامعة الصغيرة لا توفر عادة الكثير من خدمات إدارة البحوث المركزية لوحدها التنفيذية، مما توجب وضع نظم وإجراءات داخلية لضمان الإدارة الفعالة والإدارة المالية الفعالة وتوثيق المشاريع الممولة، وبالتالي من الأهمية في هذا الصدد تدريب وتطوير موظفيهم ليصبحوا خبراء في هذه الأنشطة لخفض التكاليف الإدارية.

ثانياً: . يتمثل عامل النجاح الإضافي في توسيع نطاق الطلب على برامج التمويل الممكنة، حيث يحدد المعهد مجالات مواضيعية واضحة يمكن من خلالها تطوير التميز البحثي، وذلك من خلال إنشاء شبكة اتصالات قوية داخل الأوساط الأكاديمية والشركات الخاصة والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات العامة، بحيث يعمل جميع أعضاء الشبكة بنشاط على تأمين التمويل من طرف ثالث ودعوات الشركاء على أساس متبادل مما يساهم في الحصول على الأموال اللازمة لتأمين عمليات مستقرة للمعهد. وأيضاً من خلال التعاون الدولي في معظم هذه المشاريع، تنشأ شبكات جديدة تعمل كشركاء مستقبليين محتملين في المشاريع المقبلة، وهذا يزيد من القدرة على تمويل عمليات الشراكة في المستقبل، ومما لاشك فيه أن الشركاء الأكاديميين في هذه المشاريع يُعد تجمع رائع لإقامة علاقات تبادلية بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

حيث أنه في حالة وصف أداء المنظمات البحثية بأنه مميز في تقديم مهاراتها وخبرتها في بيئة أقل في المخاطر وفي التكاليف من وجهة نظر شريك الصناعة، من شأنه أن يُدعم إستمرار إقامة عقود البحث مباشرة مع الشريك الصناعي.

ومن منظور الاستدامة، فإن تطوير شبكة الاتصالات الشخصية والمؤسسية من خلال المشاريع الممولة يساهم أيضًا في إقامة علاقات قوية طويلة الأمد، ومع إقامة هذه الاتصالات على أفضل وجه على مدى عدد من السنوات تتحول إلى شراكات إستراتيجية تشمل إستمرار الحراك والتبادل لأعضاء هيئة التدريس والطلاب، فضلاً عن إستمرار البحوث المشتركة وإعطاء الأولوية المشتركة للحصول على الأموال من قبل جميع الأطراف المشاركة.

ومن ثم، فإن هذه الشراكات الاستراتيجية تشكل العمود الفقري لعمليات التمويل، فضلاً عن التنمية المواضيعية في مجالات الخبرات المعرفية الرئيسية.

ومن الآثار الإيجابية لعمليات المعهد أن طاقم العمل الذين يعملون أساساً كمشاركين ومساعدين باحثين في المشاريع فضلاً عن عملهم في جمع الأموال لصالح النهضة البحثية للمعهد، يتولون بالفعل أعمالاً أكاديمية رفيعة المستوى في مجال التدريس واعداد المنشورات البحثية، ومن خلال هذه الاستراتيجية فإن المعهد يدعم أيضًا العمل الإداري الذي يحد من العبء العام الذي يتحمله طاقم العمل الأكاديميين الآخرين، ومن ثم يمكن تخفيف القيود المفروضة على الميزانية، التي واجهتها معظم مؤسسات التعليم العالي الأوروبية في العقد الماضي أو أكثر.

أيضًا يقوم المعهد بدمج مخرجات البحوث في التدريس، ودعم عمل أعضاء هيئة التدريس والطلاب بدوام كامل في مشاريع البحوث، وهذا يزيد من جودة وإمكانية تطبيق العروض التعليمية المقدمة.

ومما سبق نستنتج أن أهم درس مستفاد من تجربة معهد الإدارة الدولية في جامعة العلوم التطبيقية بالنمسا هو استثمار بذور الاموال اللازمة كمدخل هام للحصول على المزيد منها ، هذا مع ضرورة وجود الأشخاص المتفانين في عملهم واستثمار طاقاتهم في تعزيز التنمية المستقبلية لوحدة البحوث والتعاون المؤسسي المتكامل بالمعهد.

ومما سبق يتضح أن نموذج العمل في المعهد يبني على أن شراكات التدريس والبحث بالتعاون مع الشركاء ضرورة كامنة بالتزامن مع التدويل بوصفه اتجاهاً إنمائياً رئيسياً في تحقيق المزايا التنافسية للجامعة في جميع أنحاء العالم، ومن هنا قاد المعهد تطوير شراكات جامعة العلوم التطبيقية الاستراتيجية والتعاون مع الشركاء الأكاديميين ورجال الأعمال على نطاق عالمي وذلك في مواجهة جميع أنواع الظروف المعاكسة، مثل القيود المالية والافتقار إلى اسم العلامة التجارية، والموقع الجغرافي غير الجيد.

ومن هنا اعتمد المعهد على عده عوامل لإنشاء شبكة علاقات دولية مستدامة في التدريس والبحوث التطبيقية وإقامة الشراكات الدولية الناجحة في التعليم العالي وهي:

- العلاقات الشخصية الأولية جنباً إلى جنب مع الحصول على العضوية في المنظمات المهنية
- تأمين التمويل من جهات خارجية (مثل مشاريع البحث والتطوير)
- مواءمة المناهج الدراسية لتعكس الأهداف الاستراتيجية للمعهد والجامعة ككل (الفصل الدراسي الإلزامي في الخارج والتدريب، والمشاريع العملية، وما إلى ذلك)
- توظيف وتطوير الكوادر المتفانية وذوى الهمة والحماس والمهارات العالية
- تسخير أوجه التآزر الداخلية والخارجية في مشاريع البحث والتطوير والمبادرات التعليمية لتكثيف التعاون والتفاعل المؤسسي .
- دمج ومواءمة الأنشطة على مستوى الوحدة التنظيمية التي تتلو الهدف الاستراتيجي الشامل.

أيضاً منحت الجامعة معهد الإدارة الدولية الحرية الواسعة في إقامة الشراكات الجامعية وتطوير وتنفيذ إستراتيجيته الخاصة في هذا الصدد وتكييف نموذج أعماله والنهج المستخدم به. وقد تم تعويض النقص في الموارد المالية من الأفكار الإبداعية التي كانت نتيجة لفريق يتألف من الخبراء والمهنيين المهرة، وأيضاً ساهمت العوامل الشخصية ومهارات القيادة جنباً إلى جنب مع شبكات الاتصال الممتازة بنفس الحصة لتحقيق الشراكات الناجحة.

ومن عرض هذه الحالة يمكن أن يتوفر نموذجاً لتحقيق الميزة التنافسية في تنمية الجامعات التي ليست من المستوى العالي في البلدان المتقدمة وخاصة التنمية الإستراتيجية للتعاون الدولي لها، وهي تقدم السبل الممكنة لدمج المبادرات في التعليم والبحث وجمع التبرعات والتمويل الازم، والتدويل لتسخير الآثار الإيجابية للشراكات داخل الأوساط الأكاديمية، فضلاً عن التعاون مع الصناعة وأصحاب المصلحة الخارجيين، وأن تكرر هذه الخطوط العامة هو ممكن الحدوث، نظراً لتوافر طاقم العمل المؤهلين والمتحمسين، والبنية التحتية، بالإضافة لى إمكانيات التمويل من جهات أخرى.

خامساً: . الدروس المستفادة من خبرات تحقيق التميز بالجامعات موضع الدراسة:

يمكن تلخيص أهم الدروس المستفادة من خبرات تحقيق التميز بالجامعات موضع الدراسة في الجدول

الآتي:

جدول (٧)

أهم الدروس المستفادة من الخبرات الدولية المذكورة في مجال تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات

الدروس المستفادة من الخبرة الدولية	الخبرة الدولية
<ul style="list-style-type: none">• إقامة حلقات المحادثات وورش عمل لأعضاء هيئة التدريس لتدريبهم على المشاركة الدولية للمناهج الدراسية.• دعم رواتب أعضاء هيئة التدريس لتطوير دورات التعلم العالمي الجديدة والمعدلة وفقاً للثقافات المختلفة.• توفير مجموعة متنوعة من تخصصات الدراسات الدولية ودعم عولمة المناهج من خلال العديد من هيئات الاعتماد بكليات الجامعة• تضمين الرؤية الدولية أو العالمية في جميع الأنشطة الرسمية أو المناهج التشاركية والأبحاث الجامعية لأعضاء هيئة التدريس• الدعم المادي لتخصيص الموارد لاستدامة الأنشطة الدولية بالجامعة.• الاستثمار في رأس المال البشري لتعزيز المعرفة بالعالمية لديهم وفهم القدرات اللازمة للقيام بأنشطة التعامل بالصيغة الدولية ودعم المشروعات البحثية الدولية من خلال منح فرصة التفرغ اللازم لأعضاء هيئة التدريس للقيام بها.	خبرة جامعة فلوريدا الدولية

- إنشاء حاضنات الأعمال ومراكز نقل التكنولوجيا في جميع أنحاء الجامعة الذي هدف الى تنمية ريادة الأعمال التكنولوجية ونقل نتائج البحوث إلى الصناعة
- تحديث نظام إدارة الجامعة القائمة من أجل تركيز الجهود على منطقة البحث وعلى زيادة مسؤولية القيادة عن نتائج عملهم
- إجراء دورات تدريبية منتظمة (برامج التعليم المستمر) للإداريين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرائدة ومراكز البحوث في العالم.
- إنشاء نظام التعليم عن بعد بإلقاء المحاضرات وعقد الدورات وفتحها على شبكة الإنترنت للطلاب الدوليين
- إدارة العديد من العمليات الإدارية آلياً ومن المقرر حالياً الأتمتة الكاملة للعمليات الإدارية وإنهاء استخدام المستندات الورقية
- تحسين البنية التحتية الإعلامية للعملية التعليمية

- تشجع أعضاء هيئة التدريس لحضور المؤتمرات لأنها أماكن تبادل المعرفة والخبرة الدولية ولتمكين لقائهم مع العلماء البارزين والإطلاع على أحدث نتائج البحوث وتبادل المعرفة معهم.
- قيام الجامعة بدور الوسيط بين علمائها وغيرها من المنظمات التي تقدم الأموال للبحث العلمي.
- تشكيل المجموعات البحثية لتعزيز التعاون بين الباحثين من مختلف التخصصات ووضع نظم لدعم وتعزيز البحوث المتعددة التخصصات.
- إنشاء الكراسي العلمية و تمويلها من قبل الأفراد والشركات والمنظمات لتعزيز التميز وذوي الكفاءات العالية من الباحثين في مجالات معينة.
- إستقطاب عدد من العلماء البارزين المستشهد بهم على نطاق واسع من قبل باحثين آخرين.
- توفير بيئة أكاديمية داعمة ومواتية لتحفيز الإبتكار وتعزيز وتشجيع التميز والإبتكار والمواهب.
- دعم تشجيع وتطوير البحث العلمي التطبيقي الذي يهدف لخدمة وتطوير المجتمع المحلي.
- إنشاء وتفعيل الشراكات مع عدد من الجامعات والمراكز البحثية العالمية.
- التوجه نحو ثقافة جامعة ريادة الأعمال بتدريس ريادة الأعمال في المراحل التعليمية المختلفة وتحويل المعرفة إلى مشاريع وإعداد كفاءات مهنية متخصصة.

- توفر الدورات التعليمية المفتوحة على الانترنت لتمكين المتعلمين من تحسين معارفهم الخاصة وتطوير مهاراتهم الذاتية من خلال التواصل مع المشاركين الآخرين.
- التمويل الإضافي من خلال الدعوة التنافسية لمقترحات المشاريع والحراك الدولي للطلاب الدوليين وأعضاء هيئة التدريس و توسيع نطاق الطلب على برامج التمويل الممكنة.
- اختيار الموظفين المتخصصين والمتحمسين للعمل على مقترحات المشاريع لزيادة فعاليتها .
- استثمار بذور الاموال اللازمة كمدخل هام للحصول على المزيد منها ، هذا مع ضرورة وجود الأشخاص المتفانين في عملهم واستثمار طاقاتهم في تعزيز التنمية المستقبلية للجامعة .
- دعم شراكات التدريس والبحث بالتعاون مع الشركاء بالتزامن مع التدويل بوصفه اتجاهاً إنمائياً رئيسياً في تحقيق المزايا التنافسية للجامعة .
- التعاون مع الصناعة وأصحاب المصلحة الخارجيين لاقامة الشراكات داخل الأوساط الأكاديمية لتوفير طاقم العمل المؤهلين والمتحمسين، والبنية التحتية، بالإضافة لى إمكانيات التمويل من جهات أخرى
- دعم التبادل الطلابي وتشجيع المتميزين من خلال إتفاقيات الشراكة مع الجامعات العالمية بتوفير المنح الدراسية والتدريب بالجامعات العالمية.
- التعاقد مع الشركات والمصانع لتسويق الابتكارات البحثية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب الباحثين.

خاتمة :-

تناول هذا الفصل بعض الشرح والتحليل لبعض الخبرات العالمية للجامعات في تحقيق المزايا التنافسية لها فقد تناول خبرة جامعة فلوريدا الدولية ، و جامعة موسكو ، وجامعة الملك عبد العزيز ، وجامعة العلوم التطبيقية بالنمسا ، وتم استخلاص أهم الدروس المستفادة من الخبرات السابقة ومحاولة الاستفادة منها في الاستبانة المستخدمة في الدراسة الميدانية في الفصل التالي ومن ثم في التصور المقترح لتحقيق ميزة تنافسية بجامعة المنصورة في الفصل الاخير من الدراسة الحالية .

الفصل الخامس

الدراسة الميدانية

إجراءاتها وتحليل نتائجها

◀ تمهيد.

◀ إجراءات الدراسة الميدانية.

- أهداف الدراسة الميدانية.

- تصميم أداة الدراسة الميدانية.

- صدق أداة الدراسة الميدانية.

- ثبات أداة الدراسة الميدانية.

- عينة الدراسة.

◀ المعالجة الإحصائية وعرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها.

◀ خاتمة.

الفصل الخامس الدراسة الميدانية

تمهيد:

تأتي الدراسة الميدانية إستكمالاً لما سبقها من فصول، فقد إستعرضت الدراسة الإطار الفكري لمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات في الأدبيات التربوية، لذا يتناول هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية، وتحليل نتائجها بما يسهم في التوصل إلى وضع تصور مقترح لمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة.

ولتحقيق هذا الهدف يأتي هذا الفصل في محورين أساسيين:

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية وتشمل (أهداف الدراسة و تصميم أداة الدراسة الميدانية وصدق أداة الدراسة الميدانية وثبات أداة الدراسة الميدانية ومجتمع وعينة الدراسة).
ثانياً: المعالجة الإحصائية وعرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها.

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

■ أهداف الدراسة الميدانية: .

أ- معرفة مدى وجود وتوافر المؤشرات العالمية للميزة التنافسية بجامعة المنصورة من خلال وظائفها وخبرات بعض الدول موضع الدراسة.

ب- معرفة المتطلبات الواجب توافرها للارتقاء بالميزة التنافسية لجامعة المنصورة.

ت- تحديد أهم المعوقات التي تحد من تحقيق مؤشرات الميزة التنافسية بجامعة المنصورة.

■ تصميم أداة الدراسة الميدانية: .

تعد الاستبانة في هذا البحث الأداة الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات حيث تتيح هذه الأداة ترجمة أهداف الدراسة ترجمة دقيقة بالإضافة إلى إمكانية تطبيقه، لذا أعدت الباحثة استبانة تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، وقد مرت عملية إعداد الاستبانة بالتطبيق بالخطوات الآتية: .

أ- الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات التربوية ذات الصلة بمجال الدراسة وكذلك بالاطلاع على الكثير من الأدوات التي استخدمت في دراسات متشابهة و خبرات بعض الدول موضع الدراسة

ب- تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين من أساتذة كليات التربية ذوي الاختصاص والخبرة في مجال التربية وبلغ عددهم (١٥) من جامعات متعددة بهدف التأكد من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله ومن مدى ملاءمة عبارات كل محور ووضوح الصياغة اللغوية

والنظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها والتعديل بما يروونه حذفًا أو إضافة.

ت-قامت الباحثة بمراجعة كافة ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين، وتمت مناقشتها مع السادة المشرفين وقد تم تعديل ما أتفق عليه (١٢) محكمًا من مجموع (١٥) محكمًا. أي بما يماثل نسبة اتفاق (٨٠%) من المحكمين وكان من أهم التعديلات إضافة وحذف عبارات من بعض المحاور وكذلك إعادة صياغة بعض العبارات.

ث-تم وضع الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من محورين رئيسيين وهما: .

(١) المحور الأول: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة (الواقع الحالي - ما يجب ان

يكون) وتتكون من ثلاثة محاور فرعية وهي:

أ. متطلبات مرتبطة بتحقيق ميزة تنافسية في وظيفة البحث العلمي لجامعة المنصورة

ب. متطلبات مرتبطة بتحقيق ميزة تنافسية في وظيفة التدريس الجامعي بجامعة المنصورة ويشمل هذا المحور الفرعي بعدين هما:

• البعد الاول : متطلبات تميز الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس.

• البعد الثاني: متطلبات تميز المقررات الدراسية والأساليب التدريسية.

ج . متطلبات مرتبطة بتحقيق ميزة تنافسية في وظيفة خدمة المجتمع لجامعة المنصورة

(٢) المحور الثاني: معوقات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة.

▪ **صدق أداة الدراسة الميدانية: .**

تعد الاستبانة صادقة إذا قاست ما وضعت لقياسه بالفعل ويتطلب ذلك وقتًا وجهدًا إضافيين ولحساب صدق الأداة قامت الباحثة باستخدام صدق المحكمين وذلك بعرض الأداة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال التربية وعددهم (١٥) من أعضاء هيئة التدريس وذلك لتحديد مدى ملامة العبارات المختارة لكل بُعد من أبعاد الأداة وكذلك الحكم على الأداة المختارة وتم تحليل آراء المحكمين على أبعاد الدراسة الميدانية وعباراتها، وقد أتضح من تحليل استجابات المحكمين وجود نسبة اتفاق عالية بلغت (٨٠%) حول صلاحية الاستبانة لقياس ما وضعت لقياسه وأشارت الآراء إلى إجراء تعديلات على الأداة حيث رأى بعض المحكمين أن بعض الفقرات غير واضحة وتحتاج إلى إعادة صياغة لتكون أكثر وضوحًا وأقترح البعض الآخر استبدال بعض الكلمات لتناسب الفقرة وتحقيق الهدف وأقترح البعض حذف بعض الكلمات .

وتم إجراء التعديلات المطلوبة في ضوء توجيهات السادة المحكمين على الأداة وعرضها على الأساتذة المشرفين الذين أبدوا موافقتهم عليها بعد التحكيم وإجراء التعديلات وقد اعتبر إعادة بناء الاستبانة في ضوء توجيهات المحكمين معياراً لصدقها.

■ ثبات أداة الدراسة الميدانية:

ويعنى ذلك أن الاستبانة تعطى نتائج واحدة إذا ما أعيد تطبيقها على العينة ذاتها من المفحوصين في ظروف واحدة وقامت الباحثة بحساب ثبات الاستبانة باستخدام (الفا - كرونباخ Alpha - Chornbach) وذلك من خلال مجموعة ممثلة لعينة الدراسة وعددهم (٥٠) فرداً وكانت النتائج المبينة كما هي مبينة في جدول (٨) التالي:

جدول (٨)

قيم معاملات الفا لمحاور الاستبانة وأبعادها والدرجة الكلية للاستبانة

المحاور	المحاور الفرعية	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ (معامل الثبات)
المحور الأول: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة	١- متطلبات تحقيق ميزة تنافسية في وظيفة البحث العلمي لجامعة المنصورة	٢- متطلبات تحقيق ميزة تنافسية في وظيفة التدريس الجامعي بجامعة المنصورة	٢٧	.٨٥٥
			١٠	.٧٨٧
	٢- متطلبات تحقيق ميزة تنافسية في وظيفة التدريس الجامعي بجامعة المنصورة	ب- متطلبات تحقيق ميزة تنافسية في المقررات الدراسية والأساليب التدريسية	٧	.٨١٦
			٦	.٧٤٩
المحور الأول: ككل			٥٠	.٨٦٢
المحور الثاني: معوقات تحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنصورة			١٥	.٨٩٠
الاستبانة كاملة			٦٥	.٩٠٧

يتضح من جدول (٨) أن قيم الثبات للمحاور تراوحت بين (.٧٤٩ ، .٨٩٠) كما بلغت قيمة الثبات للاستبانة الكلية .٩٠٧ وهي ثبات عالية ومقبولة احصائياً حيث أن أصغر قيمة مقبولة لمعامل الفا Alpha هي (٠,٦) وأفضل قيمة تتراوح بين (.٠٧٠ ، .٨٠) وكلما تزيد تكون أفضل (محمود مهدى البياتي. ٢٠٠٥، ٥٠) وتم حساب الصدق الذاتي للاستبانة من خلال القانون الآتي: (فؤاد البهي ، ١٩٧٩ ، ٤٠٢)

معامل الصدق الذاتي = الجذر التربيعي معامل الثبات

معامل الصدق الذاتي = ٠,٩٥٢ وهذا يشير إلى ارتفاع الصدق الذاتي للاستبانة وبعد الانتهاء من إعداد الاستبانة في صورتها النهائية بدأت عملية التطبيق على عينة الدراسة، حيث قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على أفراد العينة، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (٣٠٠) استمارة وقد حصلت الباحثة على (٢٨٠) استمارة فقط بعد قيام أفراد العينة بالإجابة عليها وقد استبعدت الباحثة عدد (٤) استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي نظراً لنقص بياناتها وبالتالي أصبح عدد الاستمارات قيد التحليل (٢٧٦) استمارة.

■ عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة في الحصول على عينة ممثلة للمجتمع الاصلى على الطريقة العشوائية حيث شملت العينة الأساتذة والأساتذة المساعدين والمدرسين ومن تخصصات نظرية وعلمية من كليات جامعة المنصورة وتم اختيار العينة العشوائية لمجتمع الدراسة لتلبي احتياجات البحث وتخدم أهدافه ، حيث تم توزيع (٣٠٠) استبانة، لكن الباحثة حصلت على ما مجموعه (٢٧٦)، هذا ويمكن توصيف العينة في الجدول التالي:

جدول (٩)

توزيع عينة البحث وفقاً لمتغيرات التخصص والدرجة الوظيفية

المفردات	العدد	التكرار	النسبة لمئوية
التخصص الدراسي	علمية	١٩٣	٦٩,٩٣
	نظرية	٨٣	٣٠,٠٧
المجموع	—	٢٧٦	%١٠٠
الدرجة الوظيفية	مدرس	٢٢٨	٨٢,٦٠
	أستاذ مساعد	٣٣	١١,٩٥
	أستاذ	١٥	٥,٤٣٤
المجموع	—	٢٧٦	%١٠٠

ثانياً: المعالجة الإحصائية وعرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها.

- بعد الإنتهاء من جمع بيانات الدراسة تم إدخالها بعد ترميزها إلى الحاسب الألى، وتم إجراء معالجتها، وتحليلها، واستخراج النتائج الاحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (Spss) لتقريغ البيانات وهي:
- ١-الجدول التكرارية البسيطة والمركبة لتقريغ البيانات وحساب النسب المئوية.
 - ٢-إختبار كا^٢ لاختبار مدى وجود فروق إحصائية بين المتغيرات.

٣- النسبة الترجيحية لقياس الوزن النسبي لكل عبارة.

٤- معامل ثبات الفا (Alpha cronbach) للتأكد من صلاحية المقياس.

وتمت المعالجة الإحصائية وعرض وتحليل النتائج وفقاً لترتيب المحاور الأساسية والأسئلة كما ورد

في الاستمارة كالآتي: -

(١) المحور الأول: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة

يمكن توضيح تكرار عبارات المحور الأول الخاصة ب(الواقع الحالي - مايجب ان يكون) لمتطلبات

تحقيق الميزة التنافسية في وظائف جامعة المنصورة ونسبها المئوية كما يلي:

أ. الواقع الحالي: -

فيما يتعلق بالوقوف على الواقع الحالي لمدى توافر متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في وظائف جامعة

المنصورة ، كانت استجابات عينة البحث كما توضحها الجداول التالية: .

١- الواقع الحالي لمدى توافر متطلبات تحقيق ميزة تنافسية في وظيفة البحث العلمي لجامعة المنصورة

كما هو موضح بالجدول رقم (١٠) التالي: .

جدول (١٠)

تكرار عبارات المحور الأول نحو(مدى توافر متطلبات تحقيق ميزة تنافسية في وظيفة البحث العلمي لجامعة

المنصورة - الواقع الحالي) ونسبها المئوية

م	العبارة	عدد %	موجود	موجود الى حد ما	غير موجود	الوزن النسبي	كأ	الترتيب
١	تقديم الحوافز الأدبية (المعنوية) ومكافآت وجوائز البحث العلمي للكفاءات المتميزة في مجال البحث العلمي	عدد	١٥	٦١	٢٠٠	%٤٤,٣٢	***٢٠١,٦٧٤	١٠
		%	٥,٤٣	٢٢,١٠	٧٢,٤٦			
٢	نشر ثقافة البحث العلمي والابتكار من خلال تمويل حضور المؤتمرات العلمية المحلية	عدد	٢٨	٨٧	١٦١	%٥٠,٦٠	***٩٦,٥٤٣	٥
		%	١٠,١٤	٣١,٥٢	٥٨,٣٣			
٣	نشر البحوث المتميزة في مجالات علمية مصنفة عالمياً	عدد	٣٦	٥٤	١٨٦	%٤٨,٥٥	***١٤٥,٨٢٦	٦
		%	١٣,٠٤	١٩,٥٧	٦٧,٣٩			
٤	إنشاء مراكز بحثية نوعية ومتخصصة في المجالات الحديثة	عدد	٧	١٠	٢٥٩	%٣٦,٢٣	***٤٥٤,٧٦١	١٦
		%	٢,٥٤	٣,٦٢	٩٣,٨٤			
٥	إنشاء الشراكات البحثية مع قطاعات الصناعة والخدمات ومع الجامعات العالمية	عدد	٤	١٥	٢٥٧	%٣٦,١١	***٤٤٤,٥٤٣	١٨
		%	١,٤٥	٥,٤٣	٩٣,١٢			
٦	زيادة مخصصات البحث العلمي في ميزانية الجامعة	عدد	٢٨	٦٣	١٨٥	%٤٧,٧١	***١٤٧,٦٧٤	٧
		%	١٠,١٤	٢٢,٨٣	٦٧,٠٣			
٧	تحديد برامج وطنية بحثية تتولى الجامعة تنفيذها وفقاً لبرامج زمنية متفق عليها بين الجامعة والجهات المستفيدة في المجتمع	عدد	١٥	٢٣	٢٣٨	%٣٩,٧٣	***٣٤٧,٨٩١	١١
		%	٥,٤٣	٨,٣٣	٨٦,٢٣			
٨	تمويل وتخصيص منح سنوية للأبحاث العلمية ذات ارتباط مباشر بقطاعات المجتمع المختلفة	عدد	٨	١٠	٢٥٨	%٣٦,٤٧	***٤٤٩,٣٠٤	١٤
		%	٢,٩٠	٣,٦٢	٩٣,٤٨			
٩	تشجيع البحوث المشتركة المتعددة التخصصات بين أعضاء هيئة التدريس وبين الباحثين في الجامعات الأجنبية العالمية	عدد	٧	١١	٢٥٨	%٣٦,٣٥	***٤٤٩,٣٧٠	١٥
		%	٢,٥٤	٣,٩٩	٩٣,٤٨			

م	العبارة	عدد %	موجود	موجود الى حد ما	غير موجود	الوزن النسبي	كأ	الترتيب
١٠	توفير الآليات اللازمة لاحتضان المهويين من الطلبة ممن يمتلكون القدرة على التميز والإبداع، وتخصيص جزء من موارد الجامعة لدعمهم	عدد	٥	١٠	٢٦١	%٣٥,٧٥	***٤٦٥,٨٠٤	١٩
		%	١,٨١	٣,٦٢	٩٤,٥٧			
١١	الإهتمام بالبحوث التطبيقية بشكل أكثر عمقاً بمشكلات البيئة والمجتمع	عدد	٤	٦	٢٦٦	%٣٥,٠٢	***٤٩٣,٦٥٢	٢٢
		%	١,٤٥	٢,١٧	٩٦,٣٨			
١٢	الاعتماد على المعايير العالمية لجودة البحوث العلمية كشرط لقبول البحث	عدد	٢٤	٤٨	٢٠٤	%٤٤,٩٣	***٢٠٧,٦٥٢	٨
		%	٨,٧٠	١٧,٣٩	٧٣,٩١			
١٣	ترويج مكتبات الجامعة بمصادر معلومات حديثة وإثراء المكتبة الرقمية الموجودة حالياً بمزيد من مصادر المعلومات المتنوعة.	عدد	٥٧	٩٠	١٢٩	%٥٧,٩٧	***٢٨,٢٣٩	٢
		%	٢٠,٦٥	٣٢,٦١	٤٦,٧٤			
١٤	تشجيع إدارة وتنفيذ المشاريع البحثية البيئية	عدد	٣	٦	٢٦٧	%٣٤,٧٨	***٤٩٩,٣٧٠	٢٣
		%	١,٠٩	٢,١٧	٩٦,٧٤			
١٥	تحسين فرص تسويق الابتكارات ونتائج البحوث الجامعية في الأسواق المحلية والدولية	عدد	٢	٤	٢٧٠	%٣٤,٣٠	***٥١٦,٦٠٩	٢٧
		%	٠,٧٢	١,٤٥	٩٧,٨٣			
١٦	اسهام الجامعة في إنشاء الكراسي البحثية في العلوم الإنسانية والعلمية لخدمة منظومة البحث العلمي في الجامعة	عدد	٤	٧	٢٦٥	%٣٥,١٤	***٤٨٨,٠٢٢	٢١
		%	١,٤٥	٢,٥٤	٩٦,٠١			
١٧	تطوير حاضنات التقنية وحاضنات الأعمال بهدف تحويل نتائج البحوث إلى سلع إنتاجية يمكن تسويقها واستثمارها	عدد	٣	٥	٢٦٨	%٣٤,٦٦	***٥٠٥,٠٦٥	٢٥
		%	١,٠٩	١,٨١	٩٧,١٠			

م	العبارة	عدد %	موجود	موجود الى حد ما	غير موجود	الوزن النسبي	كا	الترتيب
١٨	تشجيع التسويق الإلكتروني للبحوث الجامعية بتوفير قاعدة بيانات لها بهدف التواصل مع شريحة أكبر من المستفيدين على النطاق الإقليمي والدولي	عدد	٧	١٠	٢٥٩	%٣٦,٢٣	***٤٥٤,٧٦١	١٥ مكرر
		%	٢,٥٤	٣,٦٢	٩٣,٨٤			
١٩	تطوير مكاتب لنقل التكنولوجيا وإدارة براءات الاختراع ومنح التراخيص للشركات الراغبة في الاستثمار مع الجامعة	عدد	١٠	١٥	٢٥١	%٣٧,٥٦	***٤١٢,٣٢٦	١٢
		%	٣,٦٢	٥,٤٣	٩٠,٩٤			
٢٠	وضع سياسات وبرامج لبناء الفرق البحثية وتقديم الدعم والمكافآت لأعضائها	عدد	٣	٥	٢٦٨	%٣٤,٦٦	***٥٠٥,٠٦٥	٢٢ مكرر
		%	١,٠٩	١,٨١	٩٧,١٠			
٢١	توفر الجامعة بنية تحتية من معامل وتجهيزات لأعضاء هيئة التدريس لتطوير ابتكاراتهم البحثية القابلة للتسويق.	عدد	٣	٦	٢٦٧	%٣٤,٧٨	***٤٩٩,٣٧٠	٢١ مكرر
		%	١,٠٩	٢,١٧	٩٦,٧٤			
٢٢	إهتمام الجامعة بالتغطية الاعلامية والاذخارية عن خدماتها البحثية ونشر نتائج الأبحاث العلمية الكترونيا عبر قنوات إعلامية مختلفة (قنوات تلفزيونية - تويتر - فيسبوك-يوتيوب)	عدد	٣٥	٨١	١٦٠	%٥١,٥٧	***٨٦,٨٩١	٤
		%	١٢,٦٨	٢٩,٣٥	٥٧,٩٧			
٢٣	تقديم الجامعة دورات تدريبية للباحثين حول سبل تطوير المهارات البحثية على نحو تطبيقي وتوفير كفاءات فنية لمساعدتهم.	عدد	١٠	١٥	٢٥١	%٣٧,٥٦	***٤١٢,٣٢٦	١٢ مكرر
		%	٣,٦٢	٥,٤٣	٩٠,٩٤			
٢٤	دمج البحث بالتعليم كجزء من الرسالة التربوية للجامعة سواء على مستوى الدراسات العليا أو على مستوى المرحلة الجامعية الأولى	عدد	١٥	٦٥	١٩٦	%٤٤,٨١	***١٨٩,٩٣٥	٩
		%	٥,٤٣	٢٣,٥٥	٧١,٠١			
٢٥	دعم حرية البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس لتطبيق نتائج أبحاثهم	عدد	٤٣	٧٤	١٥٩	%٥٢,٦٦	***٧٨,٤١٣	٣
		%	١٥,٥٨	٢٦,٨١	٥٧,٦١			

م	العبارة	عدد %	موجود	موجود الى حد ما	غير موجود	الوزن النسبي	كأ	الترتيب
٢٦	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تدويل نتائج البحث العلمي وربط الترقيات بالأبحاث التي تناقش عالمياً	عدد	٦٥	٩٥	١١٦	%٦٠,٥١	***١٤,٢٨٣	١
		%	٢٣,٥٥	٣٤,٤٢	٤٢,٠٣			
٢٧	تشجيع الأعمال البحثية والتطويرية المشتركة بين الأكاديميين والاقتصاديين والصناعيين وتعزيز الثقة في البحث العلمي الجامعي	عدد	٤	١١	٢٦١	%٣٥,٦٣	***٤٦٥,٩٣٥	٢٠
		%	١,٤٥	٣,٩٩	٩٤,٥٧			

من واقع مؤشرات جدول (١٠) يتضح أن أعلى نسبة كانت لصالح العبارة ((تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تدويل نتائج البحث العلمي وربط الترقيات بالأبحاث التي تناقش عالمياً) حيث جاءت بنسبة (٦٠,٥١%) ، تليها عبارة (تزويد مكتبات الجامعة بمصادر معلومات حديثة وإثراء المكتبة الرقمية الموجودة حالياً بمزيد من مصادر المعلومات المتنوعة) حيث جاءت بنسبة (٥٧,٩٧%) ، ثم عبارة (دعم حرية البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس لتطبيق نتائج أبحاثهم) حيث جاءت بنسبة (٥٢,٦٦%) وجميعها دالة احصائياً لصالح البديل (غير موجود)، بينما جاءت أقل نسبة لعبارة (تحسين فرص تسويق الابتكارات ونتائج البحوث الجامعية في الأسواق المحلية والدولية) حيث جاءت بنسبة (٣٤,٣٠%) لصالح البديل (غير موجود) وباستقراء نتائج الجدول السابق يتبين بعض أوجه القصور في توافر متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في البحث العلمي لجامعة المنصورة وفقاً لآراء عينة الدراسة كما يلي :

✓ ضعف تدويل نتائج البحث العلمي

✓ قلة اثار مكتبات الجامعة باحدث المصادر المعلوماتية الحديثة وخاصة المكتبة الرقمية

✓ ضعف دعم حرية البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس لتطبيق نتائج أبحاثهم

واتفقت هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات التي تناولت البحث العلمي بجامعة المنصورة، على سبيل المثال دراسة (وفاء سماحة، ٢٠١١، ١٥٢) أن الجامعة لا تنشر الرسائل العلمية المميزة لأعضاء هيئة التدريس والباحثين وتوجد معوقات لأعضاء هيئة تدريس للمشاركة بالمؤتمرات التي تعقد بالخارج، ودراسة (على حسين إسماعيل، ٢٠١٥، ٢٣٩) التي أشارت إلى تدنى جودة البحث العلمي في جامعة المنصورة مما يقلل من فرص تحقيق الميزة التنافسية لها في البحث العلمي ويظهر ذلك في عدة مؤشرات منها: هجرة العقول المصرية البحثية للخارج نظراً لعدم وجود عوامل داخلية بالجامعة لاستقطابها مما أدى إلى ضعف جودة البحث العلمي بالجامعة وعدم امتلاك الباحثين لمهارات البحث العلمي ونقص الموارد المتاحة له وغياب الاستراتيجية المحددة لتنفيذ الخطة البحثية للجامعة وتحديد اتجاهاتها وعدم وجود الفرق البحثية التي ترفع من جودة وقيمة البحث العلمي

بالجامعة، هذا بالإضافة إلى معوقات النشر الدولي لأبحاث الجامعة مما أدى إلى ضعف النشر في المجالات والدوريات الأجنبية ويرجع ذلك إلى ضعف المخصصات المالية للبحث العلمي بالجامعة والقصور في توفير مستلزمات البحث العلمي من مكتبات حديثة تشمل مصادر معرفية جديدة ومتنوعة ، ومع دراسة (محمد درويش السيد على، ٢٠١٥، ٢٥٣) التي أكدت على انفصال البحث النظري عن المجال التطبيقي في الجامعات المصرية ومنها جامعة المنصورة ، وضعف مراعاة البحث العلمي لمشكلات القطاع الصناعي والتجاري والزراعي وعدم وجود الأداء البحثي الجماعي الذي يزيد من كفاءة الأبحاث الجامعية وضعف الاستثمار في البحث العلمي وغياب الخطط البحثية المرتبطة بقضايا المجتمع، وتتوافق نتائج الدراسة الحالية أيضًا مع دراسة (يحيى سليمان، ٢٠٠٩، ٢٠) في أنه هناك قصور في الدور الذي يقوم به القطاع الخاص في تمويل البحث العلمي وقلة الاستفادة من نتائج الأبحاث العلمية الجامعية لصالح كافة قطاعات المجتمع الأخرى وانخفاض مشاركة الجامعة في المؤتمرات العلمية العالمية.

لكن تجدر الإشارة هنا إلى جهود جامعة المنصورة الأخيرة في هذا الصدد من انشاء عدة مشاريع ساعدت إلى ارتقائها إلى حد كبير في ظل سعي الجامعة وتطلعها إلى تحقيق المزيد من متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لها ويمكن عرض التطورات والتي بدأت في السنوات الأخيرة في مجال البحث العلمي والمتمثلة في :

• مكتب دعم الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا:

Office for Innovation Support, Technology Transfer and Marketing :

أنشئت الجامعة مكتب دعم الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا في إطار بروتوكول التعاون ما بين جامعة المنصورة وأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا والموقع عن المرحلة الأولى عام ٢٠١٣ والذي تم تجديد المشروع للمرحلة الثانية بداية من أكتوبر ٢٠١٦ بين كل من السيد الاستاذ الدكتور رئيس جامعة المنصورة والسيد الاستاذ الدكتور رئيس أكاديمية البحث العلمي بصفتهما ، وذلك بشأن إنشاء وتوطين مكاتب خاصة داخل الجامعة وفقاً لما ورد في بنود بروتوكول التعاون واللائحة التنظيمية المعتمدة من الأكاديمية والجامعة، ويهدف بروتوكول التعاون وتوطين مكاتب لدعم وتحفيز الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا ، وهو ما اطلق عليه مبادرة دعم مكاتب الابتكار ونقل وتسويق التكنولوجيا التايكو (TICO) في ضوء رؤية الأكاديمية للنهوض بزيادة الأعمال ودورها الفعال في إنشاء مشروعات صغيرة ومتوسطة قائمة على الإقتصاد المعرفي الذي يساهم في تطوير الصناعة الوطنية وحل المشاكل التي تواجه قطاعات الإقتصاد القومي بمشاركة الجامعات والمراكز البحثية بغية الوصول لخلق فرص عمل للشباب من خلال طاقته الإبداعية والابتكارية، يشمل التعاقد ثلاث أقسام وهي:

<http://www.mans.edu.eg/mans-news-archive-٣٣٨٥/٢٠١٧-opening-the-permanent-headquarters-of-the-office-for-the-support-of-innovation-technology-transfer-and-marketing-of-mansoura-university>

- **القسم الأول ويختص بنقل وتسويق التكنولوجيا (TTO):** والذي يهدف الى تفعيل دور البحث العلمى فى خدمة المجتمع، وإبراز دور العلماء فى رقى وتقدم الإنسانية، وجامعة المنصورة كجزء لا يتجزأ من منظومة البحث العلمى فى جمهورية مصر العربية، بما لديها من إمكانيات مادية تتمثل فى بنيتها التحتية المتميزة فى شتى المجالات الطبية والعلمية، وما لديها أيضًا من قدرات عقلية فذة شهد لهم فى مؤتمرات وبحوث وإختراعات تسعى جاهدة إلى الدفع بقاطرة البحث العلمى فى مصر وفقًا لإمكانياتها المشهودة، ولا يقف ذلك إلى هذا الحد بل تسعى أيضًا إلى تطوير إمكانياتها لإرتياد مكانة أفضل بين الجامعات العالمية. وفكرة مكتب لنقل وتسويق التكنولوجيا بجامعة المنصورة لهو تأكيد على رغبتها فى العمل ضمن منظومة متكاملة فى البحث العلمى فما نتائج التعليم والبحث الجامعى إلى أن يصب فى النهاية فى الدور الذى تقوم به أكاديمية البحث العلمى. وعلى ذلك تسعى الجامعة فى شخص أبنائها من المجتهدين والمتميزين فى وضع رؤية إستراتيجية لعمل مكتب نقل وتسويق التكنولوجيا من حيث التنظيم الإدارى لعمل المكتب وخدماته وأنشطته وأهدافه، وإيجاد حلول لدعم موارده الذاتية من خلال التوجه بفلسفة التمويل الذاتى فى ضوء تراجع الدعم الحكومى، ولا يقف عمله إلا حد التنظير بل يتعدى إعداد الدراسات الميدانية والإستراتيجية لسد الفجوة التطبيقية بين إنتاج البحوث وتسويقها إلى أماكن التطبيق.

- **القسم الثانى ويختص ببراءات الاختراع وحقوق الملكية الفكرية (TISC):** ويهدف الى النهوض بالبحوث المبتكرة والعمل على حمايتها وترجمتها إلى براءات اختراع يعمل على دفع عجلة النمو الاقتصادى واطاحة فرص عمل وصناعات جديدة، ومن منطلق غزارة الابداعات العلمية التى تنتجها جامعة المنصورة من عقول أبنائها وإيماننا منها بضرورة حماية حقوق الملكية الفكرية سعت الجامعة لانشاء مكتب براءات الاختراع ليكون بمثابة الرابط بين الابداعات العلمية لجامعة المنصورة و متطلبات المجتمع المحلى مرورا بمرحلة غاية فى الأهمية ألا وهى حفظ حقوق الملكية الفكرية لأصحابها.

- **القسم الثالث ويختص بالدعم الدولى (GICO):** ويهدف الى الارتقاء والتميز فى مجال تنظيم وتدعيم العلاقات بين جامعة المنصورة ومصادر التمويل المحلية والدولية اللازمة لإجراء البحوث العلمية والتطبيقية بهدف اعداد كوادر علمية متخصصة لدعم البحث العلمى بالجامعة وتلبية احتياجات المجتمع المحلى والأقليمى والدولى، ويسعى المكتب جاهداً لفتح قنوات اتصال مباشرة ومستمرة مع الجهات الممولة محلياً ودولياً وتعظيم الاستفادة من مصادر التمويل المتاحة وذلك فى إطار رسالة جامعة المنصورة لإعداد الكوادر المتخصصة والتميزة.

• مكتب العلاقات الدولية: Office of International Relations

يقوم المكتب بمد وبناء جسور التعاون العلمي والأكاديمي والثقافي من خلال المشروعات التنافسية والاتفاقيات الدولية لتطوير منظومة التعليم والبحث العلمي والتكنولوجي بما يسهم بفاعلية في تحسين منتج الجامعة. ويتطلع المكتب لإبراز الجامعة وتفعيل دورها على الساحة الدولية لتكون في مصاف الجامعات المتطورة من خلال التعاون المحلي والإقليمي والدولي في قطاعي التعليم والبحث العلمي ويهدف الى :

- تفعيل اتفاقيات وبروتوكولات التعاون التي قامت الجامعة بتوقيعها مع المؤسسات والجامعات الأخرى، وذلك بإعادة التواصل مع تلك الجامعات وإيجاد سبل تعاون حديثة في مجالي التعليم والبحث العلمي والتكنولوجي
- متابعة تفعيل الاتفاقيات والبروتوكولات للوصول لأعلى مستوى من التعاون المثمر والبناء من تبادل الخبرات والزيارات العلمية
- تجميع وحصر جهات التمويل المحلية والأجنبية وإصدار كتيب بها، والتنسيق مع كل من وحدة المشروعات ومكتب المنح المحلية والدولية ومكتب إيراسموس بالجامعة للاستفادة القصوى من أوجه التمويل المختلفة.
- حصر بيانات ومتابعة الباحثين المصريين بالخارج وبالأخص منتسبي جامعة المنصورة والتواصل معهم لاستحداث بروتوكولات تعاون في أحدث التخصصات المتميزة مع الجامعات الأجنبية سواء البرامج التعليمية أو المشروعات البحثية.
- المساهمة في رفع تصنيف الجامعة من خلال معايير التدويل وأدوات الحوكمة الممكنة
- استحداث برامج تعليمية جديدة لل بكالوريوس ودرجات علمية حديثة للماجستير وخطط بحثية متطورة للدكتوراه بالاشتراك مع الجامعات والمراكز والجامعات الأجنبية في ضوء اتفاقيات التعاون
- التنسيق مع قطاعي الأعمال والصناعة لسد الفجوة بين المنتج الجامعي وسوق الأعمال والتنمية.
- التحديث المستمر لموقع المكتب على شبكة الانترنت بالبيانات والمنح الجديدة لإتاحة الفرصة بأعلى معدل للطلاب والباحثين للحصول على فرص جيدة لهم.
- التواصل مع جميع القطاعات بالجامعة وجميع الجهات المعنية في مصر للتنسيق الجيد بما يفيد كل الطلاب في الجامعات والمؤسسات المصرية.
- تقديم الاستشارات في مختلف المجالات العلمية والتعليمية لمؤسسات المجتمع.

<http://muir.mans.edu.eg/ar/about-us/> ١٧٤ -goals

٢- الواقع الحالي لمدى توافر متطلبات تحقيق ميزة تنافسية في وظيفة التدريس الجامعي بجامعة المنصورة ويتضمن هذا بعدين وهما: .

➤ البعد الأول: مدى توافر متطلبات تحقيق ميزة تنافسية في الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (١١) كالتالي: .

جدول (١١)

تكرار عبارات المحور الأول نحو (البعد الأول: مدى توافر متطلبات تحقيق ميزة تنافسية في الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس-الواقع الحالي) ونسبتها المئوية

م	العبارة	عدد %	موجود	موجود الى حد ما	غير موجود	الوزن النسبي	كا	الترتيب
١	المشاركة من قبل أعضاء هيئة التدريس في تخطيط وتطبيق برامج وأنشطة تطويرهم	عدد	٥١	٩٨	١٢٧	%٥٧,٤٩	***٣١,٩٧٨	٧
		%	١٨,٤٨	٣٥,٥١	٤٦,٠١			
٢	تمكن عضو هيئة التدريس من مادته العلمية والتزامه بالأداء الوظيفي	عدد	٩٨	١٣٥	٤٣	%٧٣,٣١	***٤٦,٥٨٧	١
		%	٣٥,٥١	٤٨,٩١	١٥,٥٨			
٣	تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام نظم وطرق مبتكرة في التدريس عن بعد	عدد	٢٦	٥٢	١٩٨	%٤٥,٨٩	***١٨٦,٨٧٠	٩
		%	٩,٤٢	١٨,٨٤	٧١,٧٤			
٤	تطوير كفاءة الممارسات التدريسية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي	عدد	٣٩	١١٢	١٢٥	%٥٦,٢٨	***٤٦,٧١٧	٨
		%	١٤,١٣	٤٠,٥٨	٤٥,٢٩			
٥	التأكيد على الاستقلالية والحرية الأكاديمية والمهنية في المهمة التدريسية لعضو هيئة التدريس	عدد	٦٦	٩٧	١١٣	%٦٠,٩٩	***١٢,٤١٣	٤
		%	٢٣,٩١	٣٥,١٤	٤٠,٩٤			
٦	التقويم المستمر للأداء التدريسي للأستاذ الجامعي وترقيته بناء على ذلك	عدد	٧٠	٨٩	١١٧	%٦٠,٩٩	***١٢,١٥٢	٤ مكرر
		%	٢٥,٣٦	٣٢,٢٥	٤٢,٣٩			

م	العبارة	عدد %	موجود	موجود الى حد ما	غير موجود	الوزن النسبي	كا	الترتيب
٧	توطين ثقافة الاحتراف الأكاديمي (النمو الذاتي الذي يمارسه الأستاذ الجامعي في تطوير قدراته العلمية والمهنية) في اروقة الجامعة	عدد	٨٢	١٠٣	٩١	%٦٥,٥٨	٢,٤١٣ غير دالة	٣
		%	٢٩,٧١	٣٧,٣٢	٣٢,٩٧			
٨	مشاركة أعضاء هيئة التدريس في أنشطة وبرامج الجامعة	عدد	٨٩	٩٠	٩٧	%٦٥,٧٠	٤١٣ غير دالة	٢
		%	٣٢,٢٥	٣٢,٦١	٣٥,١٤			
٩	استقطاب المتميزين من أعضاء هيئة التدريس من كل دول العالم	عدد	١٢	٤٥	٢١٩	%٤١,٦٧	***٢٦٨,٨٩١	١٠
		%	٤,٣٥	١٦,٣٠	٧٩,٣٥			
١٠	التحفيز المادي المناسب لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق التميز	عدد	٦٤	٩١	١٢١	%٥٩,٧٨	***١٧,٦٧٤	٦
		%	٢٣,١٩	٣٢,٩٧	٤٣,٨٤			

من واقع مؤشرات جدول (١١) يتضح أن أعلى نسبة كانت لصالح العبارة (تمكن عضو هيئة التدريس من مادته العلمية والتزامه بالأداء الوظيفي) حيث جاءت بنسبة (٧٣,٣١%). ، تليها عبارة (مشاركة أعضاء هيئة التدريس في أنشطة وبرامج الجامعة للحصول على الجودة والاعتماد) حيث جاءت بنسبة (٦٥,٧٠%). ، ثم عبارة (توطين ثقافة الاحتراف الأكاديمي - النمو الذاتي الذي يمارسه الأستاذ الجامعي في تطوير قدراته العلمية) حيث جاءت بنسبة (٦٥,٥٨%) وجميعها دالة احصائيا لصالح البديل (الى حد ما)، بينما جاءت أقل نسبة لعبارة (استقطاب المتميزين من أعضاء هيئة التدريس من كل دول العالم) حيث جاءت بنسبة (٤١,٦٧%) لصالح البديل (غير موجود) وباستقراء نتائج الجدول السابق يتبين بعض اوجه الضعف في مدى توافر متطلبات تحقيق ميزة تنافسية في الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس لجامعة المنصورة وفقا لآراء عينة الدراسة كما يلي :

- ✓ قلة استقطاب المتميزين من أعضاء هيئة التدريس من كل دول العالم
- ✓ قلة التحفيز المادي المناسب لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق التميز في التدريس.
- ✓ قلة التأكيد على الاستقلالية والحرية الأكاديمية والمهنية في المهمة التدريسية لعضو هيئة التدريس.

➤ **البعد الثاني:** مدى توافر متطلبات تحقيق ميزة تنافسية في المقررات الدراسية والأساليب التدريسية ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (١٢) كالتالي: .
جدول (١٢)

تكرار عبارات المحور الأول نحو (البعد الثاني - مدى توافر متطلبات تحقيق ميزة تنافسية في المقررات الدراسية والأساليب التدريسية-الواقع الحالي) ونسبتها المئوية

م	العبارة	عدد %	موجود	موجود إلى حد ما	غير موجود	الوزن النسبي	كـ	الترتيب
١	تخطيط البرامج الدراسية وتحديثها وفقاً للمعايير العالمية ومتطلبات السوق المحلي والعالمي على حد سواء	عدد	٦٠	٨٥	١٣١	%٥٨,٠٩	***٢٨,١٩٦	١
		%	٢١,٧٤	٣٠,٨٠	٤٧,٤٦			
٢	تصميم برامج تعليمية في التخصصات النادرة والتي تدعم مزايا تنافسية للجامعة	عدد	٧	١٧	٢٥٢	%٣٧,٠٨	***٤١٧,٩٣٥	٦
		%	٢,٥٤	٦,١٦	٩١,٣٠			
٣	تنظيم البرامج الدراسية التي تتيح فرص التطبيق العملي والميداني لمحتوى البرنامج	عدد	١٠	٤٦	٢٢٠	%٤١,٣٠	***٢٧٤,١٧٤	٥
		%	٣,٦٢	١٦,٦٧	٧٩,٧١			
٤	الإهتمام ببرامج التعليم البنينة التي تعتمد على ترابط المعرفة عبر التخصصات المختلفة	عدد	١٤	٦٢	٢٠٠	%٤٤,٢٠	***٢٠٢,٦٩٦	٣
		%	٥,٠٧	٢٢,٤٦	٧٢,٤٦			
٥	توظيف تقنية المعلومات والاتصالات في الطرق التدريسية الجديدة لتنفيذ البرامج الأكاديمية	عدد	٥٢	٩٤	١٣٠	%٥٧,٢٥	***٣٣,١٣٠	٢
		%	١٨,٨٤	٣٤,٠٦	٤٧,١٠			
٦	الاعتماد المتزايد على التعلم عن بعد Distance Learning والذي يركز على التعلم التفاعلي الإلكتروني	عدد	٢١	٣٤	٢٢١	%٤٢,٥١	***٢٧٢,٢٣٩	٤
		%	٧,٦١	١٢,٣٢	٨٠,٠٧			
٧	استحداث تخصصات علمية جديدة وفق الاحتياجات سوق العمل	عدد	٥	١٠	٢٦١	%٣٥,٧٥	***٤٦٥,٨٠٤	٧
		%	١,٨١	٣,٦٢	٩٤,٥٧			

من واقع مؤشرات جدول (١٢) يتضح أن أعلى نسبة كانت لصالح العبارة (تخطيط البرامج الدراسية وتحديثها وفقاً للمعايير العالمية ومتطلبات السوق المحلي والعالمي على حد سواء) حيث جاءت بنسبة (٥٨,٠٩%) ، تليها عبارة (توظيف تقنية المعلومات والاتصالات في الطرق التدريسية الجديدة لتنفيذ البرامج الأكاديمية) حيث جاءت بنسبة (٥٧,٢٥%) ، ثم عبارة (الإهتمام ببرامج التعليم البنينة التي تعتمد على ترابط المعرفة عبر التخصصات المختلفة) حيث جاءت بنسبة (٤٤,٢٠%) وجميعها دالة احصائياً لصالح البديل (غير موجود)، بينما جاءت أقل نسبة لعبارة (استحداث تخصصات علمية جديدة وفق الاحتياجات سوق العمل) حيث جاءت بنسبة (٣٥,٧٥%) لصالح البديل (غير موجود) وباستقراء نتائج الجدول السابق يتبين بعض أوجه الضعف

في مدى توافر متطلبات تحقيق ميزة تنافسية في المقررات الدراسية والأساليب التدريسية بجامعة المنصورة وفقا لآراء عينة الدراسة كما يلي :

- ✓ القصور في توظيف تقنية المعلومات والاتصالات في الطرق التدريسية الجديدة لتنفيذ البرامج الأكاديمية.
- ✓ القصور في الإهتمام ببرامج التعليم البينية التي تعتمد على ترابط المعرفة عبر التخصصات المختلفة.
- ✓ الندرة في استحداث تخصصات علمية جديدة وفقاً لاحتياجات سوق العمل.
- ✓ ضعف تنظيم البرامج الدراسية التي تتيح فرص التطبيق العملي والميداني لمحتوى البرنامج.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات التي تناولت الجانب التدريسي بجامعة المنصورة ، فعلى سبيل المثال دراسة (أحمد عبدالشافى، ٢٠٠٦، ٣٠١) إلى وصفت منظومة التعليم بجامعة المنصورة بالبطء في الاستجابة للمتغيرات الدولية والإقليمية والمحلية كما أن البرامج الدراسية التي تقدمها الجامعة لا تواكب بدرجة كافية تغيرات سوق العمل ومتطلباته، بالإضافة إلى الثبات النسبي في الأبنية والتجهيزات والامكانيات المختلفة بالجامعة مع تزايد أعداد الطلاب فأصبحت تعاني الكثير من نقص المعامل والأجهزة الحديثة والمواد الخام و انخفاض جودتها، كما أن المناهج الجامعية لا تحتوى على قدر كاف من التطبيقات العملية اللازمة لاكتساب مهارات تقنية المعلومات والاتصالات مما يجعلها بعيدة عن متطلبات التنمية في اتجاه تميز الأداء التدريسي بالجامعة، وفى ظل وجود طرق التدريس النمطية بالجامعة والتي تتمثل في أسلوب المحاضرة بصيغتها الخطابية عرضاً أو تلخيصياً أو شرحاً لمادة الكتاب الدراسي المقرر والتي لا تثير فكر الطلاب وعقولهم مما يؤدي إلى تقليص فرص التفرد والتنوع والابتكار الذي يعد من أهم ركائز تميز التدريس الجامعي ، غير أن الصلة بين الجامعة وطلابها تنقطع بمجرد تخرجهم منها، ودراسة (محمد درويش، السيد على، ٢٠١٥، ٢٥٤) والتي أكدت على قلة دورات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس وتباعد الفترات في اقامتها واعتمادها بشكل أكبر على المحاضرات النظرية والافتقار إلى نظام الحوافز لتشجيع أعضاء هيئة التدريس على حضورها وضعف المكافأة المادية والادبية التي تقدم له، بالإضافة إلى أن رواتب أعضاء هيئة التدريس لا تساعدهم على الوفاء بالتزاماتهم ولا توفر له جودة الحياة المطلوبة لرفع أدائهم التدريسي والبحثي مما يحد من مدى التميز الأدائي الجامعي لهم، هذا بالإضافة إلى ضعف مستوى خريج الجامعة بسبب ضعف المهارات البحثية له وقلة توافر متطلبات سوق العمل لديه، وضعف البنية التحتية بالجامعة وعدم ملائمة القاعات والمدرجات للأعداد المتزايدة من الطلاب والتقاعس عن فتح التخصصات المستحدثة ومجالات الدراسة البينية بين التخصصات المختلفة، وافتقار الكثير من مقررات الدراسية بالجامعة إلى مواكبتها للمتغيرات العالمية، وفى هذا الصدد أكدت دراسة (على حسين إسماعيل، ٢٠١٥، ٢٣٩) على ضعف تأهيل الأستاذ الجامعي وفق المعايير العالمية والافتقار إلى معايير محددة وموضوعية لتقييم الأداء التدريسي له وقلة عدد أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على جوائز دولية، كما

أكد على نمطية الخطط والبرامج الدراسية بالجامعة وعدم تماشيها مع المعايير العالمية وفقاً لمتغيرات سوق العمل المتجددة مما يقلل من فرص تحقيق الجامعة لمزايا تنافسية في هذا المجال. وأيضاً أكدت دراسة (أحمد أحمد محمد، ٢٠١٤، ٢١) على ندرة وجود أدوات تدريس معاصرة وعلى رأسها الأدوات التي تستخدم تقنية المعلومات والنظم الإلكترونية الحديثة، كما أشارت دراسة (لمياء المرسي، ٢٠٠٩، ٧٦) على أن من أهم المعوقات المؤثرة على تميز الأداء التدريسي والبحثي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة والتي تحد من تنمية قدراتهم هي قلة الإمكانيات المادية المتوفرة أمامهم لممارسة البحث العلمي وصعوبة تحديد أولويات البحث العلمي في الارتباط بقضايا المجتمع من جهة، والارتباط بالمؤسسات الإنتاجية فيه من جهة أخرى.

لكن تجدر الإشارة هنا إلى جهود جامعة المنصورة الأخيرة في هذا الصدد من انشاء عده برامج تعليمية مميزة ساعدت إلى ارتقائها إلى حد كبير في ظل سعي الجامعة وتطلعها إلى تحقيق المزيد من متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لها في الجانب التدريسي بها ويمكن عرض التطورات والتي بدأت في السنوات الأخيرة والمتمثلة في برامج التعليم المتميز الآتية :

- **بكالوريوس الطب والجراحة برنامج المنصورة مانشستر الطبي:** هدف كلية الطب جامعة المنصورة إلى إعداد خريج متميز قادراً على المنافسة وتلبية إحتياجات سوق العمل المحلي والإقليمي وباحثاً قادراً على الإسهام في التطور وذلك من خلال برامج متطورة وتهيئة البيئة التعليمية والبحثية التي تسهم في تقدم مهنة الطب وخدمة المجتمع وتنمية البيئة.
- **بكالوريوس الصيدلة الإكلينيكية كلية الصيدلة:** الصيدلة الإكلينيكية هي مجال من مجالات ممارسة مهنة الصيدلة داخل المستشفيات ، حيث يقوم الصيدلي بعمله كعضو في الفريق الطبي الذي يعنى بالمريض ، فيقوم بتطبيق رؤيته (الإكلينيكية) لضمان الاستخدام الامثل والأمن للأدوية . يتطلب هذا المجال من مهنة الصيدلة دراسات متخصصة في مناهج الصيدلة وتدريباً منظماً لكي يتمكن الطلاب من الوصول إلى الهدف المهني المطلوب.

http://pharfac.mans.edu.eg/clinic_main_menu_details.php?id=٦٦&lang=ar&flag=main&CatID=١٦

- **برنامج هندسة الاتصالات والمعلومات كلية الهندسة:** يهدف برنامج هندسة الاتصالات والمعلومات إلى خدمة المجتمع المحلي والإقليمي من خلال تخريج كفاءات مؤهلة علمياً ومهنياً و تطبيق الجودة الشاملة والبحث العلمي في المقررات الدراسية في إطار علمي صحيح. كما يسعى البرنامج لإعداد كوادر هندسية متميزة ورواد أكفاء في مجال الدراسات والبحث العلمي ليكونوا نموذج يحتذى به في نقل المعارف وتوطين التقنية وخدمة وتطوير المجتمعات المحلية من وطننا الغالي.

<http://cie.mans.edu.eg/about-ar/٣٠-٣٥-٠٨-٠١-٠٢-٢٠١٦>

▪ **برنامج هندسة البناء والتشييد كلية الهندسة:** إعداد مهندسين قادرين على مواجهة التحديات المختلفة في مجال هندسة البناء والتشييد على المستوى المحلي والإقليمي. وكذلك تلبية متطلبات المجتمع للجهات الحكومية والقطاعين العام والخاص.

<http://engpro.mans.edu.eg/bce/about-ar/program-description/messages>

▪ **برنامج هندسة الميكاترونكس كلية الهندسة:** يهدف برنامج هندسة الميكاترونكس إلى خدمة المجتمع المحلي والإقليمي من خلال تخريج كفاءات مؤهلة علمياً ومهنياً و تطبيق الجودة الشاملة والبحث العلمي في المقررات الدراسية في إطار علمي صحيح. كما يسعى البرنامج الى أن يكون البرنامج رائد ومتميز في تقديم برامج دراسية متميزة في مجال الالكترونيات الصناعية، وذلك بهدف خدمة المجتمع على المستوى المحلي والإقليمي. وتتلخص رؤيتنا في أن نصبح روادا مبدعين في مجال العلوم الهندسية وتطبيقاتها.

<http://engpro.mans.edu.eg/mte/about-ar/definitions/vision>

▪ **برنامج هندسة البرمجيات كلية الحاسبات والمعلومات:** يسعى برنامج هندسة البرمجيات كلية الحاسبات والمعلومات الى ان يكون افضل البرامج التقنية على المستوى المحلي والاقليمى والدولى والتي تلبى احتياجات قطاع الاعمال فى مجال صناعة البرمجيات وتطوير النظم ودعم وامداد المجتمع المحلى والاقليمى من خلال برنامج هندسة البرمجيات بخريج متميز وفعال فى مجال اعداد وصناعة البرمجيات المتقدمة فى تكنولوجيا ونظم المعلومات

<http://csifac.mans.edu.eg/images/files/soft.pdf>

▪ **برنامج المعلوماتية الطبية كلية الحاسبات والمعلومات:** وهو برنامج جديد ومتميز متخصص فى مجال الحاسبات والمعلومات وفى مجال نظم المعلومات الطبية لاعداد خريج متميز وفعال فى مجال المعلومات الطبية قادر على تزويد المجتمع بكفاءات علمية متخصصة وموهلة للمنافسة فى سوق العمل فى مجال دعم وتطوير النظم الطبية.

<http://csifac.mans.edu.eg/images/files/bio.jpg>

▪ **برامج الدراسات العليا المميزة كلية الحاسبات والمعلومات:** تهدف برامج الدراسات العليا المميزة المقترحة في هذه اللائحة إلى تخريج كوادر من الدارسين المتخصصين في جرائم المعلوماتية وأمن المعلومات ونظم المعلومات الجغرافية وتكنولوجيا الأعمال على مستوى عال من المعرفة التقنية والبحثية المتخصصة، نظرا لأهمية تلك التخصصات وندرة البرامج الأكاديمية المختصة لها.

▪ **برنامج الهندسة الطبية كلية الهندسة:** وتهدف إلى الوصول الي مرتبة الابداع والريادة في مجال الهندسة الطبية وتطبيقاتها. <http://engpro.mans.edu.eg/bme/about-ar/vision>

- **برنامج التكنولوجيا الحيوية - كلية العلوم:** يسعى برنامج التكنولوجيا الحيوية و تطبيقاتها الى ان يكون برنامج منافس للبرامج المماثلة على ال مستوى المحلى و الاقليمي و العالمى.

<http://scifac.mans.edu.eg/education-and-students/special-programs/٢٢٣-biotechnology-pro/١٩٢٣-biotechnology>

- **برنامج المنصورة مانشستر - طب الأسنان:** هدف كلية طب الأسنان جامعة المنصورة الى إعداد خريج متميز قادرا على المنافسة وتلبية إحتياجات سوق العمل المحلى والاقليمى وباحثا قادرا على الإسهام فى التطور وذلك من خلال برامج متطورة وتهيئة البيئة التعليمية والبحثية التى تسهم فى تقدم مهنة طب الأسنان وخدمة المجتمع وتنمية البيئة . <http://mmdp.mans.edu.eg/ar/>

- **برنامج جيولوجيا البترول والتعدين - كلية العلوم:** يهدف برنامج جيولوجيا البترول والتعدين بجامعة المنصورة إلى تقديم مستوى تعليمى متميز وعالى الجودة فى مجالي جيولوجيا وجيوفيزياء البترول والتعدين وأنشطة إستكشاف الغاز الطبيعى لتلبية حاجة سوق العمل لخريجين ذوى كفاءة عالية لهم القدرة على التفكير والإبتكار بجانب قدرتهم على إجراء بحوث أكاديمية وتطبيقية من خلال بناء قنوات إتصال مع الشركات والجامعات ذات الصلة على المستويين المحلى والإقليمى.

<http://scifac.mans.edu.eg/education-and-students/special-programs/٢٣٣-mupm/٢٨٥٥-mupm>

- **برنامج صحة وسلامة الغذاء - كلية الطب البيطرى:** ويسعى البرنامج الى عداد كوادر بيطرية متميزة ورواد أكفاء فى مجال صحة وسلامة الغذاء والبحث العلمى قادرة على نقل المعارف وتوطين التقنية وخدمة وتطوير المجتمع المحلى،يهدف برنامج صحة وسلامة الغذاء الى إعداد وتدريب الكوادر والمهنيين المتخصصين لتطبيق المهارات والمعارف لحماية المستهلك و الصحة العامة

<http://vetfac.mans.edu.eg/sectors-ar/popular-links-٢/fsh-program-credit-hours>

- **برنامج إعداد معلم العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية - كلية التربية:** فى اطارسعى كلية التربية بالمنصورة إلى تحقيق الجودة والتميز وتبوء المكانة المرموقة على خريطة التعليم الجامعى وذلك بالعمل عل تطوير منظومة التعليم والتعلم ومن هذا المنطلق ظهرت أهمية إعداد معلم لتدريس العلوم والرياضيات باللغة الإنجليزية ، ويتميز البرنامج باعداد معلم قادر على مواكبة التطور السريع فى التعليم الذى فرضته أساليب التكنولوجيا الحديثة. ويهدف البرنامج الى اعداد اعدادا علميا وثقافيا ومهنيا بما يوهلهم للتدريس باللغة الانجليزية وتحقيق الميزة التنافسية فى سوق العمل المحلى والدولى ورفع كفاءة الخريجين بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل الجديدة.

<http://edufac.mans.edu.eg/images/files/files.pdf>

▪ **برنامج اللغة الفرنسية التخصصية- كلية الآداب:** والذي يسعى الى الريادة في مجال اللغة الفرنسية المتخصصة محليا وإقليميا كما يسعى هذا البرنامج لتقديم تعليم متكامل للغة الفرنسية، ويهدف الى:
<http://artsfac.mans.edu.eg/special-programs/flb>

أ- الارتقاء بالأداء المهني للخريج علميا و لغويا لزيادة قدرتهم على المنافسة الفعلية المرتبطة بسوق العمل في مختلف القطاعات: السياحة، البنوك، الشركات، القانون، المجال الدبلوماسي والمجال الطبي
ب- إعداد مترجمين في مجال الترجمة المتخصصة بمستوى متميز من اللغة الفرنسية والعربية.

ت-فتح آفاق جديدة للخريجين للاحتكاك المباشر بقطاع الأعمال بمصر و الشرق الأوسط و إفريقيا
▪ **برنامج المساحة والخرائط ونظم المعلومات الجغرافية - كلية الآداب:**يسعى برنامج المساحة ونظم المعلومات الجغرافية إلى التبوؤ بمكانة متميزة ومرموقة بين البرامج النوعية بالجامعات المصرية وتوفير بيئة متميزة للتعليم والتعلم الفعال والبحث العلمى ، لإعداد كوادر متخصصة ومؤهلة لتلبية احتياجات سوق العمل ، ويهدف الى: <http://artsfac.mans.edu.eg/special-programs/geography>

أ- تحديث وتطوير المحتويات العلمية للمقررات وأساليب وأدوات التعلم التى تتفق مع رؤية ورسالة البرنامج وكذلك تطوير مخرجات العملية التعليمية والبحثية والارتقاء بكفاءة وفاعلية الخدمات المجتمعية للتطوير والتحديث للعملية التعليمية.
ب-سد احتياجات سوق العمل والمجتمع من الخدمات العلمية المميزة للبرنامج وتوجيه العمل العلمى والبحثى لحل المشكلات المجتمعية.

ت- تطوير مخرجات العملية التعليمية والبحثية والارتقاء بكفاءة وفاعلية الخدمات المجتمعية.
ث-وضع آلية للتحسين المستمر فى جميع عناصر العملية التعليمية الخاصة بالبرنامج وبالكلية بشكل عام. ويجدر الإشارة هنا الى سعى الجامعة الى تنمية ثقافة التعليم الالكترونى فقامت بإنشاء وحدة التعليم الإلكتروني بجامعة المنصورة لدعم أعضاء هيئة التدريس والطلاب بالجامعة ومساندتهم في تطوير تقنيات الاتصالات والمعلومات للارتقاء بمستوي الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة للطلاب والمجتمع المصري بأسره، وقد كان الهدف الأساسي من إنشاء الوحدة هو ترويج وتشجيع التميز في مجالات التدريس والتعلم وغيرها من الأنشطة الأكاديمية، وسعت الجامعة الى ان تكون وحدة التعليم الالكتروني واحدة من أفضل الوحدات المحلية والإقليمية والدولية المشهود لها بالأصالة والسبق في تقديم أحدث التقنيات والخبرات في مجال التعليم الإلكتروني للنهوض بالتعليم العالي والبحث العلمى وخدمة المجتمع، وتهدف الى تعزيز ودعم أعضاء هيئة التدريس والطلاب ومساندتهم لتطوير تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات للارتقاء بنواتج التعلم المستهدفة بجامعة المنصورة، مع خلق فرص تكنولوجية حديثة لأعضاء هيئة التدريس والمدرسين توفر بيئة تعليمية سهلة تلي

إحتياجات الطلاب والباحثين وجميع أفراد المجتمع دون الاعتماد على زمان أو مكان، فضلاً عن تقديم الخبرة والدعم الفني والتربوي في مجال التعلم الإلكتروني لجميع المؤسسات التعليمية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، وتتحقق رسالتنا من خلال الإلتزام بالمعايير العالمية للتميز في مجالات التعلم الإلكتروني والبحث العلمي وخدمة المجتمع. http://mansvu.mans.edu.eg/site/about_unit.php?lang=ar والجدير بالذكر انه يتم دعوة أعضاء هيئة التدريس الى تسجيل المحاضرات النظرية أو العملية أو أى موضوعات علمية تسجيلاً خارجياً داخل قاعة المحاضرات او داخليا باستديو التعليم الإلكتروني وبثها عبر قناة الجامعة الرسمية.

٣- الواقع الحالي لمدى توافر متطلبات تحقيق ميزة تنافسية في وظيفة خدمة المجتمع ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (١٣) كالتالي: .

جدول (١٣)

تكرار عبارات المحور الأول نحو (مدى توافر متطلبات تحقيق

ميزة تنافسية في وظيفة خدمة المجتمع-الواقع الحالي) ونسبها المئوية

م	العبرة	عدد %	موجود إلى حد ما	غير موجود	الوزن النسبي	كأ	الترتيب
١	تقديم برامج تدريبية أو برامج لإعادة التدريب أو برامج تحويلية لمهن مطلوبة بالمجتمع لا يتوافر لدى الأفراد متطلباتها	عدد	٥	١٠	٢٦١	%٣٥,٧٥	٣
		%	١,٨١	٣,٦٢	٩٤,٥٧		
٢	إجراء البحوث التطبيقية المختصة وتوجيهها نحو حل المشكلات المجتمعية وقضاياها	عدد	١٠	١٢	٢٥٤	%٣٧,٢٠	١
		%	٣,٦٢	٤,٣٥	٩٢,٠٣		
٣	إنشاء (حدائق التكنولوجيا) داخل الجامعة لتوليد وتوظيف واستثمار المعرفة في خدمة المجتمع وتحويل المعارف إلى منتجات	عدد	٣	٥	٢٦٨	%٣٤,٦٦	٤
		%	١,٠٩	١,٨١	٩٧,١٠		
٤	عقد ورش عمل وحلقات نقاشية لتقديم استشارات خاصة بقضايا خدمة المجتمع وتنمية البيئة	عدد	٨	١٢	٢٥٦	%٣٦,٧١	٢
		%	٢,٩٠	٤,٣٥	٩٢,٧٥		
٥	اشراك القطاع الصناعي في إعداد البرامج الدراسية مما يؤدي إلى تحسين جودتها وجعلها مواكبة لمتطلبات سوق العمل	عدد	١	٥	٢٧٠	%٣٤,١٨	٥
		%	٠,٣٦	١,٨١	٩٧,٨٣		
٦	تخصيص أماكن أو محطات العلوم بالجامعة لعدد من المؤسسات الصناعية باعتبارها مقر تتفاعل فيه مع الهيئة التدريسية والطلاب والمختبرات لدراسة مشكلات الصناعة في الواقع	عدد	١	٣	٢٧٢	%٣٣,٩٤	٦
		%	٠,٣٦	١,٠٩	٩٨,٥٥		

من واقع مؤشرات جدول (١٣) يتضح أن أعلى نسبة كانت لصالح العبرة (إجراء البحوث التطبيقية المختصة وتوجيهها نحو حل المشكلات المجتمعية وقضاياها) حيث جاءت بنسبة (٣٧,٢٠%)، تليها عبارة (عقد ورش عمل وحلقات نقاشية لتقديم استشارات خاصة بقضايا خدمة المجتمع وتنمية البيئة) حيث جاءت

بنسبة (٣٦,٧١%) ، ثم عبارة (تقديم برامج تدريبية أو برامج لإعادة التدريب أو برامج تحويلية لمهن مطلوبة بالمجتمع لا يتوافر لدى الأفراد متطلباتها) حيث جاءت بنسبة (٣٥,٧٥%) وجميعها دالة احصائيا لصالح البديل (غير موجود)، بينما جاءت أقل نسبة لعبارة (تخصيص أماكن أو محطات العلوم بالجامعة لعدد من المؤسسات الصناعية باعتبارها مقر تتفاعل فيه مع الهيئة التدريسية والطلاب والمختبرات لدراسة مشكلات الصناعة في الواقع) بنسبة (٣٣,٩٤%) لصالح البديل (غير موجود) وباستقراء نتائج الجدول السابق يتبين بعض اوجه الضعف في مدى توافر متطلبات تحقيق ميزة تنافسية في وظيفة خدمة المجتمع بجامعة المنصورة وفقا لأراء عينة الدراسة كما يلي :

- ✓ قلة إجراء البحوث التطبيقية المختصة وتوجيهها نحو حل المشكلات المجتمعية وقضاياها.
- ✓ القصور فى إنشاء (حدائق التكنولوجيا) داخل الجامعة لتوليد وتوظيف واستثمار المعرفة في خدمة المجتمع وتحويل المعارف إلى منتجات.
- ✓ قلة تقديم برامج تدريبية أو برامج لإعادة التدريب أو برامج تحويلية لمهن مطلوبة بالمجتمع لا يتوافر لدى الأفراد متطلباتها.

أما بالنسبة لتوافق نتائج الدراسة الحالية مع دراسات أخرى تناولت جانب خدمة المجتمع بجامعة المنصورة، فعلى سبيل المثال دراسة (احمد عبد الباسط، ممدوح حسن، ٢٠٠٩، ٩٧١-٩٧٤) التي أكدت على الانقطاع المعرفي بين مؤسسات المجتمع وكليات الجامعة من خلال عدم الاطلاع على نتائج البحوث العلمية الجامعية، و قلة الاعتمادات المالية لتطوير حاضنات التكنولوجيا بالكليات لخدمة المجتمع، وعدم إهتمام عضو هيئة التدريس بإقامة ندوات وحلقات نقاشية حول قضايا البيئة والمجتمع، ودراسة (محمد درويش، السيد على، ٢٠١٥، ٢٥٤) التي أكدت على ضعف توافر الميزانية لإقامة الأنشطة لخدمة المجتمع والافتقار إلى التنسيق بين كليات الجامعة مع وحدات الخدمات في المجتمع وقلة مراكز خدمة المجتمع في الجامعة.

ب. المتطلبات التي يجب أن تتوافر لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة:

يمكن توضيح تكرار عبارات المحور الأول الخاصة بالمتطلبات التي يجب أن تتوافر لتحقيق الميزة التنافسية فى وظائف جامعة المنصورة والدروس المستفادة من الخبرات العالمية المذكورة ونسبها المئوية كما يلي: .

- ١- المتطلبات التي يجب أن تتوافر لتحقيق ميزة تنافسية في وظيفة البحث العلمي لجامعة المنصورة ويمكن توضيح ذلك في الجدول (١٤) التالي:

جدول (١٤)

تكرار عبارات المحور الأول نحو (المتطلبات التي يجب ان تتوافر لتحقيق ميزة تنافسية في البحث العلمي لجامعة المنصورة) ونسبها المئوية

م	العبارة	عدد %	اوافق	الى حد ما	لا اوافق	الوزن النسبي	كا	الترتيب
١	تقديم الحوافز الادبية (المعنوية) ومكافآت وجوائز البحث العلمي للكفاءات المتميزة في مجال البحث	عدد	١٨٩	٧٧	١٠	%٨٨,٣	***١٧٧,٨٠٤	٥
		%	٦٨,٤٨	٢٧,٩٠	٣,٦٢			
٢	نشر ثقافة البحث العلمي والابتكار من خلال تمويل حضور	عدد	١٦٤	١٠٣	٩	%٨٥,٤	***١٣٢,٥٤٣	١١
		%	٥٩,٤٢	٣٧,٣٢	٣,٢٦			
٣	نشر البحوث المتميزة في مجلات علمية مصنفة عالمياً	عدد	١٦٣	١٠٤	٩	%٨٥,٣	***١٣١,٢٣٩	١٣
		%	٥٩,٠٦	٣٧,٦٨	٣,٢٦			
٤	إنشاء مراكز بحثية نوعية ومتخصصة في المجالات الحديثة	عدد	١٧٠	١٠٠	٦	%٨٦,٥	***١٤٧,٢١٧	٨
		%	٦١,٥٩	٣٦,٢٣	٢,١٧			
٥	إنشاء الشراكات البحثية مع قطاعات الصناعة والخدمات ومع	عدد	١٣٣	١٣٥	٨	%٨١,٨	***١١٥,٠٦٥	٢٤
		%	٤٨,١٩	٤٨,٩١	٢,٩٠			
٦	زيادة مخصصات البحث العلمي في ميزانية الجامعة	عدد	١٩٠	٨٢	٤	%٨٩,١	***١٨٩,٦٥٢	٤
		%	٦٨,٨٤	٢٩,٧١	١,٤٥			
٧	تحديد برامج وطنية بحثية تتولى الجامعة تنفيذها وفقاً لبرامج زمنية متفق عليها بين الجامعة والجهات	عدد	١٦٧	١٠٢	٧	%٨٦,٠	***١٤٠,٧٦١	٩
		%	٦٠,٥١	٣٦,٩٦	٢,٥٤			
٨	تمويل وتخصيص منح سنوية للأبحاث العلمية ذات ارتباط	عدد	١٤٠	١٢٥	١١	%٨٢,٢	***١٠٨,١٩٦	٢٢
		%	٥٠,٧٢	٤٥,٢٩	٣,٩٩			
٩	تشجيع البحوث المشتركة المتعددة التخصصات بين أعضاء هيئة التدريس وبين الباحثين في الجامعات الأجنبية العالمية	عدد	١٢٥	١٣٥	١٦	%٧٩,٨	***٩٤,٧١٧	٢٧
		%	٤٥,٢٩	٤٨,٩١	٥,٨٠			
١٠	توفير الآليات اللازمة لاحتضان الموهوبين من الطلبة ممن يمتلكون القدرة على التميز والإبداع، وتخصيص جزء من موارد الجامعة لدعمهم	عدد	١٥٦	١١٢	٨	%٨٤,٥	***١٢٥,٥٦٥	١٦
		%	٥٦,٥٢	٤٠,٥٨	٢,٩٠			
١١	الإهتمام بالبحوث التطبيقية بشكل أكثر عمقاً بمشكلات البيئة	عدد	١٤٦	١٢٧	٣	%٨٣,٩	***١٣١,١٠٩	١٧
		%	٥٢,٩٠	٤٦,٠١	١,٠٩			
١٢	الاعتماد على المعايير العالمية لجودة البحوث العلمية كشرط لقبول البحث	عدد	١٣٥	١٣٤	٧	%٨٢,١	***١١٧,٨٠٤	٢٣
		%	٤٨,٩١	٤٨,٥٥	٢,٥٤			

م	العبرة	عدد %	اوافق	الى حد ما	لا اوافق	الوزن النسبي	ك	الترتيب
١٣	تزويد مكتبات الجامعة بمصادر معلومات حديثة وإثراء المكتبة الرقمية الموجودة حاليًا بمزيد من مصادر المعلومات المتنوعة.	عدد	٢٢٠	٥٤	٢	%٩٣,٠	***٢٨١,٨٢٦	١
		%	٧٩,٧١	١٩,٥٧	٠,٧٢			
١٤	تشجيع إدارة وتنفيذ المشاريع البحثية البينية (Cross-Disciplinary)	عدد	١٤٧	١٢٠	٩	%٨٣,٣	***١١٦,٢٨٣	٢١
		%	٥٣,٢٦	٤٣,٤٨				
١٥	تحسين فرص تسويق الابتكارات ونتائج البحوث الجامعية في الأسواق المحلية والدولية	عدد	١٥٠	١١٩	٧	%٨٣,٩	***١٢٣,٠٢٢	مكرر
		%	٥٤,٣٥	٤٣,١٢	٢,٥٤			
١٦	اسهام الجامعة في إنشاء الكراسي البحثية في العلوم الإنسانية والعلمية لخدمة منظومة البحث العلمي في الجامعة	عدد	١٧١	١٠١	٤	%٨٦,٨	***١٥٢,٨٩١	٦
		%	٦١,٩٦	٣٦,٥٩	١,٤٥			
١٧	تطوير حاضنات التقنية وحاضنات الأعمال بهدف تحويل نتائج البحوث الى سلع انتاجية يمكن تسويقها واستثمارها	عدد	١٥٥	١١٦	٥	%٨٤,٨	***١٣١,٦٧٤	١٥
		%	٥٦,١٦	٤٢,٠٣	١,٨١			
١٨	تشجيع التسويق الإلكتروني للبحوث الجامعية بتوفير قاعدة بيانات لها بهدف التواصل مع شريحة أكبر من المستفيدين على النطاق الإقليمي والدولي	عدد	١٤٦	١٢٦	٤	%٨٣,٨	***١٢٨,٤٣٥	١٩
		%	٥٢,٩٠	٤٥,٦٥	١,٤٥			
١٩	تطوير مكاتب لنقل التكنولوجيا وإدارة براءات الاختراع ومنح التراخيص للشركات الراغبة في الاستثمار مع الجامعة	عدد	١٥٦	١١٧	٣	%٨٥,١	***١٣٧,٤١٣	١٤
		%	٥٦,٥٢	٤٢,٣٩	١,٠٩			
٢٠	وضع سياسات وبرامج لبناء الفرق البحثية وتقديم الدعم والمكافآت لأعضائها	عدد	١٦٧	١٠٨	١	%٨٦,٧	***١٥٣,٩٣٥	٧
		%	٦٠,٥١	٣٩,١٣	٠,٣٦			
٢١	توفر الجامعة بنية تحتية من معامل وتجهيزات لأعضاء هيئة التدريس لتطوير ابتكاراتهم البحثية القابلة للتسويق.	عدد	٢١٠	٦٥	١	%٩١,٩	***٢٤٩,٢٨٣	٢
		%	٧٦,٠٩	٢٣,٥٥	٠,٣٦			

م	العبرة	عدد %	وافق	الى حد ما	لا وافق	الوزن النسبي	ك	الترتيب
٢٢	اهتمام الجامعة بالتغطية الاعلامية والاذخارية عن خدماتها البحثية ونشر نتائج الأبحاث العلمية الكترونيا عبر قنوات اعلامية مختلفة (قنوات تلفزيونية - تويتر - فيسبوك - يوتيوب)	عدد	١٦٠	٨١	٣٥	%٨١,٨	***٨٦,٨٩١	٢١ مكرر
		%	٥٧,٩٧	٢٩,٣٥	١٢,٦٨			
٢٣	تقديم الجامعة دورات تدريبية للباحثين حول سبل تطوير المهارات البحثية على نحو تطبيقي وتوفير كفاءات فنية لمساعدتهم.	عدد	١٦٠	١١٣	٣	%٨٥,٦	***١٤١,١٥٢	١٠
		%	٥٧,٩٧	٤٠,٩٤	١,٠٩			
٢٤	دمج البحث بالتعليم كجزء من الرسالة التربوية للجامعة سواء على مستوى الدراسات العليا او على مستوى المرحلة الجامعية الاولى	عدد	١٦٣	١٠٥	٨	%٨٥,٤	***١٣٣,٣٢٦	١١ مكرر
		%	٥٩,٠٦	٣٨,٠٤	٢,٩٠			
٢٥	دعم حرية البحث العلمي لاجزاء هيئة التدريس لتطبيق نتائج ابحاثهم	عدد	٢٠١	٦٩	٦	%٩٠,٢	***٢١٥,٢٨٣	٣
		%	٧٢,٨٣	٢٥,٠٠	٢,١٧			
٢٦	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تدويل نتائج البحث العلمي وربط الترققات بالابحاث التي تناقش عالميا	عدد	١٤٠	١٢٠	١٦	%٨١,٦	***٩٦,٣٤٨	٢٦
		%	٥٠,٧٢	٤٣,٤٨	٥,٨٠			
٢٧	تشجيع الاعمال البحثية والتطويرية المشتركة بين الاكاديمين والاقتصاديين والصناعيين وتعزيز الثقة في البحث العلمي الجامعي	عدد	١٥٤	١١٠	١٢	%٨٣,٨	***١١٤,٨٧٠	١٧ مكرر
		%	٥٥,٨٠	٣٩,٨٦	٤,٣٥			

يتضح من جدول (١٤) أنه جاءت استجابات عينة البحث حول موافقتهم على عبارات المتطلبات التي يجب ان تتوفر لتحقيق ميزة تنافسية في البحث العلمي لجامعة المنصورة في جميع العبارات لصالح البديل وافق حيث جاءت جميع كدالة عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ . ودرجة حرية (٢) مما يؤكد على ضرورة توفر المتطلبات السابق ذكرها في الجدول لتحقيق الميزة التنافسية في البحث العلمي لجامعة المنصورة، حيث إن أعلى نسبة كانت لصالح العبارة (تزويد مكتبات الجامعة بمصادر معلومات حديثة وإثراء المكتبة الرقمية الموجودة حالياً بمزيد من مصادر المعلومات المتنوعة) حيث جاءت بنسبة (٩٣,٠%)، تليها عبارة (توفر الجامعة بنية تحتية من معامل وتجهيزات لأعضاء هيئة التدريس لتطوير ابتكاراتهم البحثية القابلة للتسويق) حيث جاءت بنسبة (٩١,٩%) ، ثم عبارة (دعم حرية البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس لتطبيق نتائج أبحاثهم) حيث جاءت بنسبة (٩٠,٢%) وجميعها دالة احصائيا لصالح البديل (وافق)، بينما جاءت أقل نسبة لعبارة (تشجيع

البحوث المشتركة المتعددة التخصصات بين أعضاء هيئة التدريس وبين الباحثين في الجامعات الأجنبية العالمية) بنسبة (٧٩,٨%) لصالح البديل (موافق) وباستقراء نتائج الجدول السابق يتضح اتفاق عينة الدراسة على ضرورة توفر هذه المتطلبات لتحقيق الميزة التنافسية في البحث العلمي لجامعة المنصورة ومن أهمها:

✓ ضرورة تزويد مكتبات الجامعة بمصادر معلومات حديثة وإثراء المكتبة الرقمية الموجودة حالياً بمزيد من مصادر المعلومات المتنوعة

✓ ضرورة توفر الجامعة بنية تحتية من معامل وتجهيزات لأعضاء هيئة التدريس لتطوير ابتكاراتهم البحثية (القابلة للتسويق)

✓ ضرورة دعم حرية البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس لتطبيق نتائج أبحاثهم

وتشير هذه النتائج لاتفاق عينة الدراسة على ضرورة توفر المتطلبات السابقة إذا ما تم التطلع لتحقيق الميزة التنافسية في البحث العلمي بجامعة المنصورة. وانققت هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات التي تناولت تميز وظيفة البحث العلمي بالجامعة مثل دراسة (منى طاحون ، ٢٠١٦، ٣٩٨) بضرورة توفير الجامعة للأجهزة العلمية لتشجيع الباحثين بالقيام بمهامهم البحثية وزيادة الميزانية المخصصة للبحث العلمي وتوفير الموارد المالية لتمويل الأبحاث العلمية بالجامعة وأيضاً توفير مصادر المعلومات الحديثة والمتنوعة من خلال مكتبات الجامعة، ودراسة (فدوى عمر، ماجدولين الواقعي ، ٢٠١٥، ٣٠٣) إلى أن قلة الإهتمام بالبحوث التطبيقية الموجه إلى خدمة المجتمع تنعكس سلباً على تميز الأداء البحثي للجامعة كما تؤكد الدراسة على أهمية التوجه الاقتصادي للأبحاث الجامعية، ودراسة (أحمد نصحي الباز، ٢٠١٧، ١٥٥) التي أكدت على أهمية وجود تخطيط استراتيجي للبحث العلمي متماشي مع التوجهات الوطنية واحتياجات المجتمع المحيط ووجود لوائح خاصة بتطبيق مبادئ الحرية الأكاديمية للهيئة التدريسية واستضافة خبراء من جامعات أجنبية لإقامه المشاركات البحثية معهم والاستفادة من خبراتهم البحثية و توفير حاضنات الأبحاث لتفعيل نتائج البحوث العلمية وتحويلها إلى ثروات اقتصادية وزيادة الدعم المالي والتكنولوجي والمعلوماتي للبحث العلمي بالجامعة ووجود دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس على مهارات البحث العلمي وتوفير شبكات المعلومات ذات تقنية عالية الجودة، ودراسة (فاطمة التويجى، ٢٠١٥، ٢٥٢) التي أكدت على أن سعى الجامعة إلى إنشاء الكراسي البحثية أهم اركان تجديد حركة البحث العلمي بالجامعة وذلك بالشراكة مع القطاع الخاص مما يدعم تسويق نتائج الأبحاث ويضمن لها بديل تمويلي ذاتي خاص بها، وتسهم في اجتذاب الباحثين المتميزين على مستوى العالم مما يدعم استفادة الجامعة من خبرات التميز العالمية وتحفز الجامعة إلى توفير المختبرات المجهزة بالأدوات والتقنيات الحديثة بما يساعد على تشجيع التجارب البحثية التطبيقية .

٢- المتطلبات التي يجب ان تتوافر لتحقيق ميزة تنافسية في وظيفة التدريس الجامعي بجامعة المنصورة
➤ البعد الأول: المتطلبات التي يجب أن تتوافر لتميز الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس ويمكن
توضيح ذلك في الجدول (١٥) التالي: .

جدول (١٥)

تكرار عبارات المحور الأول نحو (البعد الأول: المتطلبات التي يجب ان تتوافر لتحقيق ميزة تنافسية في الأداء
التدريسي لأعضاء هيئة التدريس) ونسبها المئوية

م	العبارة	عدد %	اوافق	إلى حد ما	لا اوافق	الوزن النسبي	كا	الترتيب
١	المشاركة من قبل أعضاء هيئة التدريس في تخطيط وتطبيق برامج وأنشطة تطويرهم	عدد	١٧٨	٩٧	١	%٨٨,٠	***١٧٠,٦٧٤	٥
		%	٦٤,٤٩	٣٥,١٤	٠,٣٦			
٢	تمكن عضو هيئة التدريس من مادته العلمية والتزامه بالأداء الوظيفي	عدد	٢١١	٦٣	٢	%٩١,٩	***٢٥١,١٠٩	٢
		%	٧٦,٤٥	٢٢,٨٣	٠,٧٢			
٣	تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام نظم وطرق مبتكرة في التدريس عن بعد	عدد	١٨١	٨٩	٦	%٨٧,٨	***١٦٦,٥٨٧	٦
		%	٦٥,٥٨	٣٢,٢٥	٢,١٧			
٤	تطوير كفاءة الممارسات التدريسية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي	عدد	٢٠١	٧٣	٢	%٩٠,٧	***٢٢١,١٠٩	٤
		%	٧٢,٨٣	٢٦,٤٥	٠,٧٢			
٥	التأكيد على الاستقلالية والحرية الأكاديمية والمهنية في المهمة التدريسية لعضو هيئة التدريس	عدد	٢٣٠	٤٢	٤	%٩٤,٠	***٣١٨,٣٤٨	١
		%	٨٣,٣٣	١٥,٢٢	١,٤٥			
٦	التقويم المستمر للأداء التدريسي للأستاذ الجامعي وترقيته بناء على ذلك	عدد	١٨٣	٨٤	٩	%٨٧,٧	***١٦٥,٥٨٧	٧
		%	٦٦,٣٠	٣٠,٤٣	٣,٢٦			
٧	توطين ثقافة الاحتراف الأكاديمي (النمو الذاتي الذي يمارسه الأستاذ الجامعي في تطوير قدراته العلمية والمهنية) في اروقة الجامعة	عدد	١٧٦	٩٤	٦	%٨٧,٢	***١٥٧,١٣٠	٩
		%	٦٣,٧٧	٣٤,٠٦	٢,١٧			
٨	مشاركة أعضاء هيئة التدريس في أنشطة وبرامج الجامعة للحصول على الجودة والاعتماد	عدد	٢٠٥	٦٧	٤	%٩٠,٩	***٢٢٩,٧٦١	٣
		%	٧٤,٢٨	٢٤,٢٨	١,٤٥			
٩	استقطاب المتميزين من أعضاء هيئة التدريس من كل دول العالم	عدد	١٤٧	١٢٠	٩	%٨٣,٣	***١١٦,٢٨٣	١٠
		%	٥٣,٢٦	٤٣,٤٨	٣,٢٦			
١٠	التحفيز المادي المناسب لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق التميز في التدريس	عدد	١٧٥	٩٨	٣	%٨٧,٤	***١٦١,٣٧٠	٨
		%	٦٣,٤١	٣٥,٥١	١,٠٩			

يتضح من جدول (١٥) أنه جاءت استجابات عينة البحث حول موافقتهم على عبارات المتطلبات التي يجب أن تتوفر لتحقيق ميزة تنافسية في الأداء التدريسي من خلال أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة في جميع

العبارات لصالح البديل وافق حيث جاءت كا ٢ دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ . ودرجة حرية (٢) مما يؤكد على ضرورة توفر المتطلبات السابق ذكرها فى الجدول لتحقيق الميزة تنافسية فى الأداء التدريسي من خلال أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة. حيث إن أعلى نسبة كانت لصالح العبارة (التأكيد على الاستقلالية والحرية الأكاديمية والمهنية فى المهمة التدريسية لعضو هيئة التدريس) حيث جاءت بنسبة (٩٤,٠%) تليها عبارة (تمكن عضو هيئة التدريس من مادته العلمية والتزامه بالأداء الوظيفي) حيث جاءت بنسبة (٩١,٩%) ، ثم عبارة (مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى أنشطة وبرامج الجامعة للحصول على الجودة والاعتماد) حيث جاءت بنسبة (٩٠,٩%) وجميعها دالة احصائيا لصالح البديل (وافق)، بينما جاءت أقل نسبة لعبارة (استقطاب المتميزين من أعضاء هيئة التدريس من كل دول العالم) بنسبة (٨٣,٣%) لصالح البديل (موافق) وباستقراء نتائج الجدول السابق يتضح اتفاق عينة الدراسة على ضرورة توفر هذه المتطلبات لتحقيق الميزة التنافسية فى الأداء التدريسي من خلال أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة ومن أهمها:

✓ التأكيد على التأكيد على الاستقلالية والحرية الأكاديمية والمهنية فى المهمة التدريسية لعضو هيئة التدريس.

✓ تمكن عضو هيئة التدريس من مادته العلمية والتزامه بالأداء الوظيفي له أكبر الاثر فى تميز الاداء التدريسي بجامعة المنصورة.

✓ أن مشاركة أعضاء هيئة التدريس فى أنشطة وبرامج الجامعة للحصول على الجودة والاعتماد يساهم بدرجة كبيرة على تميز الاداء التدريسي بجامعة المنصورة.

➤ **البعد الثاني: المتطلبات التى يجب ان تتوافر لتحقيق ميزة تنافسية فى المقررات الدراسية**

والأساليب التدريسية ويمكن توضيح ذلك فى الجدول (١٦) التالي: .

جدول (١٦)

تكرار عبارات المحور الأول نحو (البعد الثاني: المتطلبات التى يجب ان تتوافر لتحقيق ميزة تنافسية فى المقررات الدراسية والأساليب التدريسية) ونسيها المئوية

م	العبارة	عدد %	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	الوزن النسبي	كا	الترتيب
١	تخطيط البرامج الدراسية وتحديثها وفقاً للمعايير العالمية ومتطلبات السوق المحلي والعالمي على حد سواء	عدد	٢١٠	٥٩	٧	%٩١,٢	***٢٤١,٧١٧	٢
		%	٧٦,٠٩	٢١,٣٨	٢,٥٤			
٢	تصميم برامج تعليمية في التخصصات النادرة والتي تدعم مزايا تنافسية للجامعة	عدد	١٤٢	١٢٥	٩	%٨٢,٧	***١١٣,٨٩١	٦
		%	٥١,٤٥	٤٥,٢٩	٣,٢٦			
٣	تنظيم البرامج الدراسية التي تتيح فرص التطبيق العملي والميداني لمحتوى البرنامج	عدد	١٤٦	١٢١	٩	%٨٣,٢	***١١٥,٧١٧	٥
		%	٥٢,٩٠	٤٣,٨٤	٣,٢٦			
٤	الإهتمام ببرامج التعليم البينية التي تعتمد على ترابط المعرفة عبر التخصصات المختلفة	عدد	١٣٨	١٣٠	٨	%٨٢,٤	***١١٥,٣٩١	٧
		%	٥٠,٠٠	٤٧,١٠	٢,٩٠			
٥	توظيف تقنية المعلومات والاتصالات في الطرق التدريسية الجديدة لتنفيذ البرامج الأكاديمية	عدد	٢٢٢	٥٠	٤	%٩٣,٠	***٢٨٧,٠٤٣	١
		%	٨٠,٤٣	١٨,١٢	١,٤٥			
٦	الاعتماد المتزايد على التعلم عن بعد Distance Learning والذي يركز على التعلم التفاعلي الإلكتروني	عدد	١٦٩	٩٧	١٠	%٨٥,٩	***١٣٧,٨٠٤	٤
		%	٦١,٢٣	٣٥,١٤	٣,٦٢			
٧	استحداث تخصصات علمية جديدة وفق الاحتياجات سوق العمل	عدد	١٧٩	٨٥	١٢	%٨٦,٨	***١٥٢,٣٧٠	٣
		%	٦٤,٨٦	٣٠,٨٠	٤,٣٥			

يتضح من جدول (١٦) أنه جاءت استجابات عينة البحث حول موافقتهم على عبارات المتطلبات التي يجب ان تتوفر لتحقيق ميزة تنافسية في المقررات الدراسية والأساليب التدريسية بجامعة المنصورة في جميع العبارات لصالح البديل موافق حيث جاءت كا ٢ دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١ . ودرجة حرية (٢) مما يؤكد على ضرورة توفر هذه المتطلبات لتحقيق ميزة تنافسية في المقررات الدراسية والأساليب التدريسية بجامعة المنصورة، حيث إن أعلى نسبة كانت لصالح العبارة (توظيف تقنية المعلومات والاتصالات في الطرق التدريسية الجديدة لتنفيذ البرامج الأكاديمية) حيث جاءت بنسبة (٩٣,٠%) تليها عبارة (تخطيط البرامج الدراسية وتحديثها وفقاً للمعايير العالمية ومتطلبات السوق المحلي والعالمي على حد سواء) حيث جاءت بنسبة (٩١,٢%)، ثم عبارة (استحداث

تخصصات علمية جديدة وفقاً لاحتياجات سوق العمل) حيث جاءت بنسبة (٨٦,٨%)، وجميعها دالة احصائياً لصالح البديل (وافق)، بينما جاءت أقل نسبة لعبارة (الإهتمام ببرامج التعليم البنينة التي تعتمد على ترابط المعرفة عبر التخصصات المختلفة) بنسبة (٨٢,٤%) لصالح البديل (موافق) وباستقراء نتائج الجدول السابق يتضح اتفاق عينة الدراسة على ضرورة توفر هذه المتطلبات لتحقيق الميزة التنافسية في المقررات الدراسية والأساليب التدريسية بجامعة المنصورة ومن أهمها:

- ✓ أن توظيف تقنية المعلومات والاتصالات في الطرق التدريسية الجديدة لتنفيذ البرامج الأكاديمية له أكبر الأثر في تحقيق تميز المقررات الدراسية والأساليب التدريسية بجامعة المنصورة.
- ✓ أن تخطيط البرامج الدراسية وتحديثها وفقاً للمعايير العالمية ومتطلبات السوق المحلي والعالمي له أكبر الأثر في تحقيق تميز المقررات الدراسية والأساليب التدريسية بجامعة المنصورة.
- ✓ أن استحداث تخصصات علمية جديدة وفق الاحتياجات سوق العمل له أكبر الأثر في تحقيق تميز المقررات الدراسية والأساليب التدريسية بجامعة المنصورة.

وتشير هذه النتائج لاتفاق عينة الدراسة على ضرورة توفر المتطلبات السابقة إذا ما تم التطلع لتحقيق الميزة التنافسية في وظيفة التدريس الجامعي بجامعة المنصورة. واتفقت هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات التي تناولت تميز وظيفة التدريس الجامعي بالجامعة مثل دراسة (سلطان الديحاني، ٢٠١٧، ٣٦٨) التي أكدت على أن ترسيخ مفهوم الميزة التنافسية للجامعة من خلال التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس وتطوير الأداء التدريسي والبحثي له واوصت بتوفير الحوافز والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس المميزين وتنويع وسائل تقييمهم وتصميم برامج التنمية المهنية المتميزة وتشجيعهم على النشر البحثي لهم في المجالات العالمية أوصت الكراسي البحثية المرتبطة بتخصصاتهم وتوجيه أبحاثهم لحل القضايا المجتمعية لمجتمع الجامعة، كما أاتفقت مع دراسة (علي أحمد، ٢٠١٥، ٤٥٠) التي اوصت بضرورة إعطاء دورات تدريبية من جهات علمية مهنية دولية لتزويد أعضاء هيئة التدريس بالمهارات الفنية والعلمية اللازمة للاستخدام الأمثل لتقنيات التعليم الإلكتروني كوسيلة لكسب ميزة تنافسية لجامعتهم ولمواجهة تحديات المنافسة من جانب منافسيها من الجامعات الأخرى، كما اوصت دراسة (زين العابدين بني هاني، ٢٠١٦، ٣٦٢) بضرورة وضع سلم حوافز تشجيعية لأعضاء هيئة التدريس لمكافأتهم على أدائهم التدريسي المميز لضمان مثابرتهم على تحسين أدائهم الأكاديمي والمهني وإجراء التقييم المستمر لأدائهم التدريسي وفق معايير موضوعية للكشف عن مواطن القوة والضعف فيه، مما يمكن المؤسسة التعليمية من تحديد احتياجاته من الدورات التدريبية التي تكفل تطوير وتعزيز مستوى أدائه، ودراسة (أسماء علي، ٢٠١٦، ٣٨) التي أكدت على وجوب سعي الجامعة لجعل التميز في التدريس معياراً أساسياً للترقية بجانب البحث العلمي وذلك بإعداد

خطط سنوية علمية لتنميتهم مهنيًا وعقد المؤتمرات والندوات التي تعنى بتطوير برامج التنمية المهنية المستدامة لهم وتطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية الخاصة بهم. كما أن دراسة (محمد عثمان، ٢٠٠٨، ٣٧٢) أكدت على أن أنشطة الأستاذ الجامعي التدريسية والبحثية والخدمية لها آثار مباشرة ومتعددة على المجتمع في ظهور أجيال مثقفة فكريًا واكاديميًا ، وبالتالي لابد من بذل إهتمام خاص بإعداد الأستاذ الجامعي وفقًا لمعايير عالمية ويتضمن ذلك إعدادًا داخليًا أو خارجيًا من خلال البعثات الخارجية ومن خلال نظم الاشراف المشترك في مجالات المعرفة المختلفة، ودراسة (حسين مسعود، ٢٠١٢، ٢٦٣) التي اوصت بمشاركة أساتذة الجامعات في وضع الخطط والبرامج الدراسية والمشروعات الجامعية المختلفة وتزويدهم بالمعارف والمعلومات عن طريق توفير مكتبات مزودة بالمراجع والدراسات والتقنيات الحديثة لتشجيع الأستاذ الجامعي ليكون باحثًا وتحسين الوضع المالي والاجتماعي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات وتحفيز أعضاء هيئة التدريس على حضور المؤتمرات والندوات المحلية والدولية، ودراسة (رضا المليجي، ١٣١٩، ٢٠١٣) التي أكدت على أن توفير الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس ومشاركتهم في إتخاذ القرارات بالجامعة تعد ركيزة أساسية في تحقيق حوكمتها، فلا توجد جودة تعليم دون حرية أكاديمية والتي تؤكد على حرية الفكر وتعكس رسالة الجامعة ودورها في إنتاج المعرفة ونشرها وتطبيقها في خدمة المجتمع وتطويره، مما يدعم تحقيق التميز في الأداء البحثي والتعليمي للجامعة عن طريق التبادل الحر للأفكار بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب والأفراد العاملين. كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع ما اوصت به دراسة (وسيم الهابيل، سعيد ابو قرن، ٢٠١٧، ٢٩) بضرورة العمل على القيام بتغييرات مستمرة في البرامج التدريبية الريادية وفق متطلبات السوق المحلي والتغيرات البيئية وتوفير البيئة والبنية التحتية والمعلوماتية الداعمة لريادة الأعمال ودعم الأنشطة والانجازات الريادية والابداعية وتعزيزها وتعزيز ثقافة الابتكار و تشجيع الابتكار في المشروعات الريادية ومنح الحرية الكافية للطلبة لطرح الأفكار الريادية الجديدة والعمل على تبنيها وجلب التمويل لها مما له الأثر في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة ، كما أكدت دراسة (العدوي راضي، صلاح محمد، ٢٠١٧، ٨) على أن من معايير جودة وتميز التعليم الجامعي هو مدى كفاءة البرامج التعليمية والمقررات الجامعية التي يجب أن تصمم وفقًا لمتطلبات سوق العمل، ومدى تحقيق محتواها لتنمية المهارات المعرفية والمهنية للطلاب، والتي تعتمد بشكل كبير على التفكير الناقد والابتكاري وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل الجماعي والتي تساعد على اتاحة الفرصة للتدريب الميداني واكسابهم خبرات عملية في دراستهم.

٣- المتطلبات التي يجب ان تتوافر لتحقيق ميزة تنافسية في وظيفة خدمة المجتمع لجامعة المنصورة ويمكن توضيح ذلك في الجدول (١٧) التالي .

جدول (١٧)

تكرار عبارات المحور الأول نحو(المتطلبات التي يجب ان تتوافر لتحقيق ميزة تنافسية في وظيفة خدمة المجتمع لجامعة المنصورة) ونسبها المئوية

م	العبارة	عدد %	اوافق	إلى حد ما	لا اوافق	الوزن النسبي	كأ	الترتيب
١	تقديم برامج تدريبية أو برامج لإعادة التدريب أو برامج تحويلية لمهن مطلوبة بالمجتمع لا يتوافر لدى الأفراد متطلباتها	عدد	١٦١	١٠٥	١٠	%٨٤,٩	***١٢٦,٦٧٤	٤
		%	٥٨,٣٣	٣٨,٠٤	٣,٦٢			
٢	إجراء البحوث التطبيقية المختصة وتوجيهها نحو حل المشكلات المجتمعية وقضاياها	عدد	١٧٩	٩٣	٤	%٨٧,٨	***١٦٦,٤٥٧	٢
		%	٦٤,٨٦	٣٣,٧٠	١,٤٥			
٣	إنشاء (حدائق التكنولوجيا) داخل الجامعة لتوليد وتوظيف واستثمار المعرفة في خدمة المجتمع وتحويل المعارف إلى منتجات	عدد	١٧٣	١٠٠	٣	%٨٧,٢	***١٥٨,١٠٩	٣
		%	٦٢,٦٨	٣٦,٢٣	١,٠٩			
٤	عقد ورش عمل وحلقات نقاشية لتقديم استشارات خاصة بقضايا خدمة المجتمع وتنمية البيئة	عدد	١٩٠	٨٤	٢	%٨٩,٤	***١٩٣,١٣٠	١
		%	٦٨,٨٤	٣٠,٤٣	٠,٧٢			
٥	اشراك القطاع الصناعي في إعداد البرامج الدراسية مما يؤدي إلى تحسين جودتها وجعلها مواكبة لمتطلبات سوق العمل	عدد	١٥٣	١١٦	٧	%٨٤,٣	***١٢٥,٢٣٩	٥
		%	٥٥,٤٣	٤٢,٠٣	٢,٥٤			
٦	تخصيص أماكن أو محطات العلوم بالجامعة لعدد من المؤسسات الصناعية باعتبارها مقر تتفاعل فيه مع الهيئة التدريسية والطلاب والمختبرات لدراسة مشكلات الصناعة في الواقع	عدد	١٢٠	١٤٧	٩	%٨٠,١	***١١٦,٢٨٣	٦
		%	٤٣,٤٨	٥٣,٢٦	٣,٢٦			

يتضح من جدول (١٧) أنه جاءت استجابات عينة البحث حول موافقتهم على عبارات المتطلبات التي يجب أن تتوافر لتحقيق ميزة تنافسية في وظيفة خدمة المجتمع في جميع العبارات لصالح البديل اوافق حيث جاءت

كما ٢ دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ . ودرجة حرية (٢) مما يؤكد على ضرورة توافر هذه المتطلبات لتحقيق ميزة تنافسية في وظيفة خدمة المجتمع لجامعة المنصورة، حيث إن أعلى نسبة كانت لصالح العبارة (عقد ورش عمل وحلقات نقاشية لتقديم استشارات خاصة بقضايا خدمة المجتمع وتنمية البيئة) حيث جاءت بنسبة (٨٩,٤%) تليها عبارة (إجراء البحوث التطبيقية المختصة وتوجيهها نحو حل المشكلات المجتمعية وقضاياها) حيث جاءت بنسبة (٨٧,٨%)، ثم عبارة (إنشاء حدائق التكنولوجيا داخل الجامعة لتوليد وتوظيف واستثمار المعرفة في خدمة المجتمع وتحويل المعارف إلى منتجات) حيث جاءت بنسبة (٨٧,٢%) وجميعها دالة احصائيا لصالح البديل (وافق)، بينما جاءت أقل نسبة لعبارة (تخصيص أماكن أو محطات العلوم بالجامعة لعدد من المؤسسات الصناعية باعتبارها مقر تتفاعل فيه مع الهيئة التدريسية والطلاب والمختبرات لدراسة مشكلات الصناعة في الواقع) بنسبة (٨٠,١%) لصالح البديل (موافق) وباستقراء نتائج الجدول السابق يتضح اتفاق عينة الدراسة على ضرورة توفر هذه المتطلبات لتحقيق الميزة التنافسية في وظيفة خدمة المجتمع بجامعة المنصورة ومن أهمها:.

- ✓ أن عقد ورش عمل وحلقات نقاشية لتقديم استشارات خاصة بقضايا خدمة المجتمع وتنمية البيئة له أكبر الاثر في تحقيق الميزة التنافسية في وظيفة خدمة المجتمع بجامعة المنصورة.
- ✓ أن إجراء البحوث التطبيقية المختصة وتوجيهها نحو حل المشكلات المجتمعية وقضاياها له أكبر الاثر في تحقيق الميزة التنافسية في وظيفة خدمة المجتمع بجامعة المنصورة.
- ✓ أن إنشاء حدائق التكنولوجيا داخل الجامعة لتوليد وتوظيف واستثمار المعرفة في خدمة المجتمع وتحويل المعارف إلى منتجات له أكبر الاثر في تحقيق الميزة التنافسية في وظيفة خدمة المجتمع بجامعة المنصورة.

وتشير هذه النتائج لإتفاق عينة الدراسة على ضرورة توفر المتطلبات السابقة إذا ما تم التطلع لتحقيق الميزة التنافسية في خدمة المجتمع لجامعة المنصورة، وانتمت هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات التي تناولت تميز وظيفة خدمة المجتمع بالجامعة مثل دراسة (خليل عربي، ٢٠٠٩، ٨٥) التي أكدت على وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية في الجامعات باعتبار الجامعة مؤسسة ثقافية اجتماعية، تقوم بالأعمال والنشاطات التي تهدف إلى خدمة المجتمع المحلي من خلال التعرف على طبيعة الخدمات الحيوية التي يحتاجها المجتمع وقضاياها، والعمل على توفير الكوادر البشرية المدربة التي تسهم في إيجاد وتطوير هذه الخدمات، وبالتالي المساهمة بشكل كبير في عملية التنمية المستقبلية لأي دولة كانت.

ودراسة (أسامة الدنون، ٢٠١١، ٢٤) التي أوصت على دعم وتوسيع مفهوم الشراكة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية في تحمل أعباء العملية التعليمية باعتبارها قضية أمن قومي سواءً

أكان ذلك في تدبير الموارد المادية أو البشرية، كما أشارت دراسة (ليلي مدور، ٢٠١٦، ٢١٦) أن من أهم عوامل تميز وظيفة خدمة المجتمع بالجامعة وتطوره هي إقامة مسارات اتصال قوية ومفتوحة بين الجامعة وأماكن العمل وخاصة مراكز الإنتاج في المجتمع وذلك لخدمة صالح الأهداف المشتركة لكل منهما. وضرورة توفير فرص التدريب الميداني أمام طلاب الجامعات في مواقع العمل المختلفة، وتوجيه البحوث العلمية التطبيقية لحل مشكلات المجتمع الذي يأخذ إحدى طريقتين هما وضع خطة للبحوث تخدم ذلك وإعطاء الأولوية في توفير الإمكانيات المادية والموارد المالية لها ووضع نظام حوافز تشجيعية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات والباحثين للاهتمام بالبحوث التطبيقية.

كما أكدت دراسة (فيصل سعيد، بشرى آدم، ٢٠١٦، ٣٢٣) على أن ربط البحث العلمي بقضايا المجتمع والاستفادة من مخرجاته في تنميته أوصت مؤسسة إعلامية بالجامعة تهتم ببحث مناقشات خاصة بمشكلات المجتمع واحتياجاته مما يساهم في تجدد الوعي بالمجتمع بالإضافة إلى تقديم جائزة للجامعة في حالة تنفيذ برامج خدمة المجتمع من قبل الدولة من شأنه أن يساهم في تميز الخدمة المجتمعية للجامعة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية في إحدى وظائفها وهي خدمة المجتمع، و دراسة (سيبي أحاندو، ٢٠١٦، ٥٩) التي أكدت على أن من دعم تميز الخدمة المجتمعية للجامعة رسم خطة متكاملة لجودة المسؤولية الاجتماعية والتأكد عليها في سياسات الجودة بالجامعة وتحديد اهدافها واساليب تنفيذها وتحديد مهام قادة الجامعة تجاه المسؤولية الاجتماعية بالجامعة وإعداد واعطاء العاملين الثقة والدعم والتعزيز لتنفيذ اليات نظام جودة المسؤولية الاجتماعية بالجامعة، وإعداد دليل لها، لتوضيح أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وعناصرها، وأهميتها في التعليم الجامعي، وإعداد وورش عمل النشرات التعريفية عن المشكلات المتعلقة بموضوع المسؤولية الاجتماعية، ودور التعليم الجامعي في تعزيزها. وتشكيل فريق عمل مكون من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة للقيام بالتزامات المسؤولية الاجتماعية للجامعة وعمل برامج تبادل فكري بين الجامعة وغيرها من الدول المتميزة في تقديم خدماتها المجتمعية للاستفادة من خبراتها وبرامجها التي أعدت لذلك.

(٢) المحور الثاني : معوقات تحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنصورة :-

يمكن توضيح تكرار عبارات المحور الثاني نحو معوقات تحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنصورة في الجدول (١٨) التالي.:

جدول (١٨)

تكرار عبارات المحور الثاني نحو(معوقات تحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنصورة) ونسبها المئوية

م	العبرة	عدد %	موافق	الى حد ما	لا وافق	الوزن النسبي	كا	الترتيب
١	افتقار الجامعة لاستراتيجية وطنية شاملة لمنظومة التدريب القائمة على احتياجات سوق العمل	عدد	١٨٥	٨٨	٣	%٨٨,٦	***١٧٩,٥٥٢	٥
		%	٦٧,٠٣	٣١,٨٨	١,٠٩			
٢	قلة الميزانية المستقلة المشجعة للقيام بالابحاث العلمية	عدد	١٩٠	٨٢	٤	%٨٩,١	***١٩١,٠٩٧	٤
		%	٦٨,٨٤	٢٩,٧١	١,٤٥			
٣	الافتقار الى الاستقلال المادى والادارى والاكاديمى للجامعة	عدد	١٤٨	١١٣	١٥	%٨٢,٧	***١٠٤,١٧٣	١١
		%	٥٣,٦٢	٤٠,٩٤	٥,٤٣			
٤	ضعف وجود برامج متخصصة فى ريادة الاعمال على مستوى الجامعة ككل	عدد	١٢١	١٣٨	١٧	%٧٩,٢	***٩٣,٩٤٩	١٣
		%	٤٣,٨٤	٥٠,٠٠	٦,١٦			
٥	قصور البرامج التعليمية للجامعة عن مواكبة متطلبات سوق العمل	عدد	١٧٥	٩٥	٦	%٨٧,١	***١٥٤,٨٨١	٧
		%	٦٣,٤١	٣٤,٤٢	٢,١٧			
٦	الافتقار الى المعايير التنافسية لتدويل البحوث العلمية والبرامج التعليمية بالجامعة	عدد	١٦٠	١٠٦	١٠	%٨٤,٨	***١٢٦,٥٠٥	١٠
		%	٥٧,٩٧	٣٨,٤١	٣,٦٢			
٧	ضعف السياسات المنظمة للمشاركة البحثية بين الجامعة وبين القطاعات الانتاجية فى المجتمع	عدد	١٦٨	١٠٢	٦	%٨٦,٢	***١٤٥,٣٩٤	٩
		%	٦٠,٨٧	٣٦,٩٦	٢,١٧			
٨	ندرة وجود الشراكات المجتمعية مع مؤسسات المجتمع الاخرى	عدد	١٧٤	٩٣	٩	%٨٦,٦	***١٤٧,٤٧٣	٨
		%	٦٣,٠٤	٣٣,٧٠	٣,٢٦			
٩	قلة الاستثمار التكنولوجى والبنية التحتية التكنولوجية المتطورة	عدد	١٨٣	٨٩	٤	%٨٨,٣	***١٧٣,٥٩٦	٦
		%	٦٦,٣٠	٣٢,٢٥	١,٤٥			
١٠	قلة وجود حوافز التشجيع (المادى - المعنوى) لاعضاء هيئة التدريس لاستغلال و تنمية مهاراتهم العلمية والبحثية والفكرية	عدد	١٩٧	٧٥	٤	%٩٠,٠	***٢٠٨,٦٨٦	٢
		%	٧١,٣٨	٢٧,١٧	١,٤٥			
١١	افتقار الجامعة لبناء شراكات استراتيجية مع الجامعات العالمية	عدد	١٤٠	١٢٤	١٢	%٨٢,١	***١٠٦,٠٥٨	١٢
		%	٥٠,٧٢	٤٤,٩٣	٤,٣٥			

١	***٢٢١,١٦٢	%٩٠,٦	٣	٧٢	٢٠١	عدد	افتقار الجامعة لاستحداث استراتيجيات واضحة وموحدة لتنمية أعضاء هيئة التدريس تركز على صقل معارفه وتنميته ذاتيا واكسابه المهارات المهنية والبحثية اللازمة	١٢
			١,٠٩	٢٦,٠٩	٧٢,٨٣	%		
٣	*** ٢٠٠,٨٨٨	%٨٩,٧	٤	٧٧	١٩٥	عدد	قلة اهتمام الجامعة بالاعتماد المؤسسي والبرامجي في ضوء معايير جودة التعليم والادارة المتماشية مع اعلى المعايير الدولية	١٣
			١,٤٥	٢٧,٩٠	٧٠,٦٥	%		
١٠ مكرر	*** ١٢٧,٥٠٢	%٨٤,٨	٨	١١٠	١٥٨	عدد	الافتقار الى استراتيجية واضحة (المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية والمالية) لتسويق بحوث الجامعة	١٤
			٢,٩٠	٣٩,٨٦	٥٧,٢٥	%		
٧ مكرر	***١٥٦,٥٠٥	%٨٧,١	٧	٩٣	١٧٦	عدد	غياب اللوائح والتشريعات التي تربط بالتنافسية في الجامعة	١٥
			٢,٥٤	٣٣,٧٠	٦٣,٧٧	%		

يتضح من جدول (١٨) أنه جاءت استجابات عينة البحث حول موافقتهم على العبارات الدالة على معوقات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في جميع العبارات لصالح البديل موافق حيث جاءت كا ٢ دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١ . ودرجة حرية (٢) مما يؤكد على أن وجود معوقات السابق ذكرها في الجدول السابق تحول دون تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة، حيث إن أعلى نسبة كانت لصالح العبارة (افتقار الجامعة لاستحداث استراتيجيات واضحة وموحدة لتنمية أعضاء هيئة التدريس تركز على صقل معارفه وتنميته ذاتيًا واكسابه المهارات المهنية والبحثية اللازمة) حيث جاءت بنسبة (٩٠,٦%) تليها عبارة (قلة وجود حوافز التشجيع (المادي - المعنوي) لأعضاء هيئة التدريس لاستغلال وتنمية مهاراتهم العلمية والبحثية والفكرية) حيث جاءت بنسبة (٩٠,٠%)، ثم عبارة (قلة إهتمام الجامعة بالاعتماد المؤسسي والبرامجي في ضوء معايير جودة التعليم والادارة المتماشية مع أعلى المعايير الدولية) حيث جاءت بنسبة (٨٩,٧%) وجميعها دالة احصائيا لصالح البديل (وافق)، بينما جاءت أقل نسبة لعبارة (ضعف وجود برامج متخصصة في ريادة الأعمال على مستوى الجامعة ككل) بنسبة (٧٩,٢%) لصالح البديل (موافق) وباستقراء نتائج الجدول السابق يتضح اتفاق عينة الدراسة على أن أهم معوقات تحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنصورة هي:

- ✓ قلة استحداث استراتيجيات واضحة وموحدة لتنمية أعضاء هيئة التدريس .
- ✓ قلة وجود حوافز التشجيع (المادي - المعنوي) لأعضاء هيئة التدريس.

✓ قلة الميزانية المستقلة المشجعة للقيام بالأبحاث العلمية.

✓ ضعف وجود برامج متخصصة في ريادة الأعمال على مستوى الجامعة ككل.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج بعض الدراسات التي أشارت إلى وجود معوقات تحد من تحقيق المزايا التنافسية في مختلف وظائف الجامعة، فعلى سبيل المثال دراسة (عمار الفريحات، ٢٠١٢، ٢٣٠،) التي أكدت على أن من معوقات تحقيق الميزة التنافسية في وظيفة البحث العلمي في الجامعة عدم وضوح الرؤية حول أولويات البحث في المجتمع وعدم وضع استراتيجية شاملة للبحث العلمي على مستوى الجامعة، وضعف الاستفادة من نتائج البحوث وقلة توافر المراجع والمصادر الحديثة والبيئة الجامعية غير المشجعة للبحث وغياب الحرية الأكاديمية وتأخر إجراءات النشر في المجالات المحلية العربية والدولية وعدم وجود التمويل الكافي للأبحاث الجامعية ودراسة (فوزية بنت عبد الباقي الجمالي، على مهدي كاظم، ٢٠٠٤، ١٦٨،) إلى أشارت إلى أنه من معوقات تحقيق الميزة التنافسية في وظيفة البحث العلمي افتقار المكتبة الجامعية للتغذية المستمرة بأحدث المراجع والمصادر العلمية وضآلة الإمكانيات المتوفرة لنشر الإنتاج العلمي للباحثين وأيضاً تجريب البحوث العلمية وعدم فعالية نظام لتسويق المخرجات البحثية.

كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج بعض الدراسات في تحديد معوقات تحقيق الميزة التنافسية في وظيفة التدريس الجامعي في الجامعة، فعلى سبيل المثال دراسة (عبد القادر صالح، ٢٠١٦، ٨٣،) التي أشارت إلى بعض المعوقات التي تحد من تميز أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. مثل غياب الحافز المشجع للتطوير الذاتي وضعف وجود الحافز المالي المشجع والمميز لعضو هيئة التدريس الذي يخرط في برامج التنمية المهنية وندرة توافر التقنيات التربوية الحديثة اللازمة لبرامج التنمية المهنية. ودراسة (عماد عطية، ٢٠١١،) التي أكدت أن من معوقات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس هو عدم وجود التحديد الواضح لاستراتيجية تخطيط برامج التنمية المهنية واجراءات تنفيذها وضعف حضور أعضاء هيئة التدريس كل المؤتمرات العلمية نظرا إلى التكلفة المالية من جهتهم دون مقابل مكافئ من قبل الجامعة لتشجيعهم، هذا بالإضافة إلى عدم إعطاء الفرصة الكافية لمشاركة أعضاء هيئة التدريس بأرائهم ومقترحاتهم في برامج التنمية المهنية المقدمة لهم وقلة تدريبهم على مهارات إعداد برامج تدريسية ابتكارية لطلابهم.

أيضاً إتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (فيصل سعيد، بشرى آدم، ٢٠١٦، ٣٢١) التي أكدت على أن من المعوقات التي تحد من تحقيق الجامعة للميزة التنافسية في وظيفة خدمة المجتمع تتمثل في غياب الوعي بأهمية الجامعة لدى أفراد المجتمع متضمنه ضيق النظرة إلى الجامعة بأن مهمتها تعليمية فقط وعدم وجود الاتصال الفعال بين القيادة السياسية في المجتمع والقيادات الادارية بالجامعة وضعف

الإمكانات المادية الموجه من الجامعة إلى المجتمع والعكس وعدم وعى الجامعة بمتطلبات واحتياجات المجتمع الفعلية.

خاتمة: .

تناول الفصل الخامس عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال تطبيق أداة الدراسة -الاستبانة - التي وجهت لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، واستخلاص نتائج التحليل الإحصائي مما يمكن الباحثة من وضع تصور مقترح لمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة.

الفصل السادس
التصور المقترح
لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنصورة

الفصل السادس التصور المقترح

توصلت الدراسة الحالية الى عدة نتائج من أهمها :

أولاً: نتائج الدراسة النظرية:

بعد عرض الإطار النظري للدراسة كانت أهم نتائج الدراسة النظرية هي :

١- لم تعد المؤسسات والمنظمات تعيش بمعزل عن العالم، فما افرزته العولمة من تحديات محلية وعالمية كالانفجار المعرفى والتطور التكنولوجى وثورة المعلومات ، بات من الضروري ان تدرك المؤسسات انه يجب عليها امتلاك الميزات التنافسية التى تحفظ لها بقائها فى السوق التعليمى التنافسى المحلى والعالمى.

٢- إن العنصر الاستراتيجى الذى يمنح الجامعات فرصا كبيرة لتحقيق التفوق على غيرها من الجامعات هو الميزة التنافسية ، حيث ان فى البيئة التنافسية تهدف الجامعات الى خلق حالة التفرد بها قياساً بغيرها من الجامعات كما تهدف الى التطوير المستمر لتحقيق التميز لمواجهة التحديات والتغيرات الخارجية والداخلية للحفاظ على بقائها واستمرارها فى اعلى مستوى لها بين مؤسسات التعليم العالى.

٣- لتحقيق التميز بالجامعة لابد من وجود منهجية التخطيط كضمان لتحقيق الرؤى والاهداف المنشوده واجراء عملية تطوير شاملة لنظام التعليم العالى بها وتطوير خطة مستقبلية (أفاق) بناء قواعد معلومات وبيانات حديثة ومتكاملة ورفع كفاءة النظام التعليمى والكفاءة الداخلية والموائمة الخارجية ووضع استراتيجية التميز المناسبة لصياغة مستقبل التعليم العالى بها باعتباره قطاعا تنمويا مهما .

٤- يجب على الجامعات تبنى التوجهات العالمية المستقبلية لتحقيق التميز مثل الاستثمار فى التعليم والتدريب التكنولوجى وموائمة مخرجات الجامعة مع احتياجات سوق العمل والتركيز على فرص الابتعاث فى المجالات التى تخدم الاقتصاد الوطنى والتركيز على الابتكار فى التقنيات المتطورة وريادة الاعمال وتهيئة البيئة الجاذبة لاستثمار واستقطاب افضل الكفاءات البشرية .

٥- يعد التدريس الجامعى من اهم مداخل تحقيق الميزة التنافسية فى الجامعات والذى يقوم على عدة مقومات تشمل المستوى العلمى لعضو هيئة التدريس والمامه بالموضوعات التى يدرسها وتمتعه بالحرية الاكاديمية التى تسمح له بتطوير نفسه اكاديميا ومهنيا ،فضلا عن أن عضو هيئة التدريس المتميز قادراً على فتح قنوات إتصال بين الجامعة والبيئة المحيطة بها بهدف تحقيق خدمة المجتمع وحل مشكلاته والإسهام فى البحث العلمى من خلال وضع المناهج المتطورة لضمان جودة نوعية الخريج الجامعى.

٦- يعد البحث العلمى من أهم مداخل تحقيق المزايا التنافسية للجامعة ومن أهم موارد تمويل الجامعات ،فتصبح الجامعة بيت الخبرة (Expert House) ومصدر القرارات الجامعية لتحقيق أهداف الجامعة

وتميزها المحلى والدولى وذلك لأن العملية البحثية لها مكانه مميزة جدا فى تقويم الأداء الجامعى مما يلزم الجامعة بوضع خطط شاملة للبحث العلمى تخدم برامج التنمية التى تلبى حاجات المجتمع الإقتصادية والإجتماعية وربط الرسائل والابحاث الجامعية بقضايا المجتمع والتعاون بين الجامعات والمراكز البحثية على مختلف المستويات وتبادل الخبرات ومشاركة الموارد المتاحة بينها والإستغلال الأمثل للبحوث فى حل المشكلات الإنتاجية التى تواجه القطاع الصناعى والإنتاجى والخدمى.

٧- تعد الوظيفة الثالثة للجامعات مدخلا مهما لتحقيق ميزة تنافسية للجامعة اذا ما اتخذت كعملية منظمة تقوم على تفعيل موارد المؤسسة الجامعية لمعالجة وحل المشكلات المجتمعية من خلال التعاون مع تلك المجتمعات وإبتكار سبل التكامل معها والإندماج معها وتطويع جميع أساليب المؤسسة وفقاً لذلك، وبناء عليه فإن تحقيق جودة المسئولية الاجتماعية تمثل تقويم أداء الجامعات فى التأسيس لفكر إستراتيجى تنافسى مُجهز لخدمة المجتمع ومتطلباته وتحقيق التنمية المستدامة التى تهدف الى وجود عدالة إجتماعية وأسس التنمية الشاملة للمجتمع ككل.

٨- شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا متعلقا بالجامعات عالمية المستوى" والتي تعود إلى النمو المطرد فى مصطلح " العالمية " منذ مطلع القرن العشرين ، كما انها تتضمن عناصر أساسية فى تتبع من المهمة العالمية لها و هى كثافة البحوث والأدوار الجديدة للأساتذة الجامعيين ومصادر تمويل متنوعة والتوظيف لخريجها فى جميع أنحاء العالم، ونمو العلاقات الجديدة مع الحكومة والصناعة والتعاون العالمى وتعرف بأنها المؤسسات الأكاديمية الملتزمة بخلق ونشر المعرفة فى مجموعة واسعة من التخصصات والمجالات العلمية، وتثقيف القوى العاملة من ذوي المهارات العالية للقيادة التكنولوجية والفكرية، وتخدم احتياجات المجتمع وإيصال النخبة من التعليم على جميع المستويات وتخدم الاحتياجات الوطنية والصالح الدولي العام .

٩- تعدد مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية فى ضوء اتجاه الجامعات العالمية مابين موقع الجامعة فى التصنيفات العالمية و مدى الشراكة بين الجامعة والمجتمع ومدى المساهمة فى بناء مجتمع المعرفة وتحقيق جامعة ريادة الاعمال وتميز السمعة الاكاديمية للجامعة وحصول الجامعة على جوائز التميز الاكاديمية ، حيث تعكس هذه المؤشرات مدى تحقيق الجامعة لوضع تنافسى عن غيرها من الجامعات.

١٠- ظهور بعض الاتجاهات الجديدة لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة تتمثل فى عدة نماذج لتدويل التعليم العالى ومنها بناء الشراكات الاكاديمية لتطوير برامج الجامعة و التبادل الطلابي الدولي فى المؤتمرات العلمية الدولية، وتدريبهم علميا وأكاديميا، واقامة الشراكات البحثية وتبادل الباحثين والابحاث التى تكسب

الجامعة ميزة تنافسية مع الجامعات العالمية ، بالإضافة الى بناء وتطوير الشراكات الاكاديمية مع المنظمات الدولية في مجال خدمة المجتمع.

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية:

لقد أبرزت الدراسة الميدانية النتائج التالية .:

(أ) وجود بعض من جوانب القصور في واقع متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة تتمثل في الآتي: .

- ضعف دعم حرية البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس لتطبيق نتائج أبحاثهم
- قلة نشر البحوث المتميزة في مجلات علمية مصنفة عالمياً
- ضعف مخصصات البحث العلمي في ميزانية الجامعة
- قلة الاهتمام بالبحوث التطبيقية بشكل أكثر عمقا بمشكلات البيئة والمجتمع
- ضعف التحفيز المادي المناسب لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق التميزي التدريس
- القصور توظيف تقنية المعلومات والاتصالات في الطرق التدريسية الجديدة لتنفيذ البرامج الأكاديمية.
- الندرة في تخصيص أماكن أو محطات العلوم بالجامعة لعدد من المؤسسات الصناعية لدراسة مشكلات الصناعة في الواقع.

(ب) ضرورة وجود عدة متطلبات لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة وتتمثل في الآتي: .

(١) كانت أهم المتطلبات لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة في وظيفة البحث العلمي كالتالي: .

- تزويد مكاتب الجامعة بمصادر معلومات حديثة وإثراء المكتبة الرقمية الموجودة حالياً بمزيد من مصادر المعلومات المتنوعة.
- توفير الجامعة لبنية تحتية من معامل وتجهيزات لأعضاء هيئة التدريس لتطوير ابتكاراتهم البحثية القابلة للتسويق.
- إسهام الجامعة في إنشاء الكراسي البحثية في العلوم الإنسانية والعلمية
- تشجيع التسويق الإلكتروني للبحوث الجامعية بتوفير قاعدة بيانات تمكنها من الانتشار على المستويين الإقليمي والدولي.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تدويل نتائج البحث العلمي وربط الترقيات بالأبحاث التي تناقش عالمياً.

(٢) كانت أهم المتطلبات لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة في وظيفة التدريس كالتالي: .

- مشاركة أعضاء هيئة التدريس في أنشطة وبرامج الجامعة للحصول على الجودة والاعتماد
- التأكيد على الاستقلالية والحرية الأكاديمية والمهنية في المهمة التدريسية لعضو هيئة التدريس
- استقطاب المتميزين من أعضاء هيئة التدريس من كل دول العالم
- تصميم برامج تعليمية في التخصصات النادرة والتي تدعم مزايا تنافسية للجامعة
- تخطيط البرامج الدراسية وتحديثها وفقاً للمعايير العالمية ومتطلبات السوق المحلي والعالمي.
- (٣) كانت أهم المتطلبات لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة في وظيفة خدمة المجتمع كالتالي: .
 - تقديم برامج تدريبية أو برامج لإعادة التدريب أو برامج تحويلية لمهن مطلوبة بالمجتمع.
 - إنشاء (حاضنات التكنولوجيا) داخل الجامعة لتوليد وتوظيف المعرفة لتحويل المعارف إلى منتجات وخدمات تقدم إلى المجتمع
 - إجراء البحوث التطبيقية المختصة وتوجيهها نحو حل المشكلات المجتمعية وقضاياها
 - اشراك القطاع الصناعي في إعداد البرامج الدراسية لتحسين جودتها وجعلها مواكبة لمتطلبات سوق العمل
- (ج) كانت أهم المعوقات التي تحد من تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة تتمثل في الاتي: .
 - ضعف الاستثمار التكنولوجي والبنية التحتية التكنولوجية المتطورة بالجامعة
 - غياب اللوائح والتشريعات التي ترتبط بالتنافسية في الجامعة
 - افتقار الجامعة لاستراتيجية وطنية شاملة لمنظومة التدريب القائمة على احتياجات سوق العمل
 - ضعف السياسات المنظمة للشراكة البحثية بين الجامعة وبين القطاعات الانتاجية في المجتمع
 - ندرة وجود برامج متخصصة في ريادة الأعمال على مستوى الجامعة ككل
 - الافتقار إلى المعايير التنافسية لتدويل البحوث العلمية والبرامج التعليمية بالجامعة

التصور المقترح لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنصورة:

سيتم تناول التصور المقترح لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنصورة من خلال المحاور الآتية:

◀ أهداف التصور المقترح

◀ منطلقات التصور المقترح

◀ أليات تنفيذ التصور المقترح

أولاً: أهداف التصور المقترح: .

يتمثل الهدف العام للتصور المقترح في الوصول إلى أعلى تحقيق لمتطلبات الميزة التنافسية لجامعة المنصورة كاستجابة إلى، وذلك من خلال الأهداف التالية: .

١. تعميق الثقافة التنافسية للجامعة وقدرتها على اكتساب المزايا التنافسية التي تجعلها رائدة عن غيرها من الجامعات والوصول إلى موقع تصنيف مرتفع في التصنيفات العالمية للجامعات.

٢. الإعداد الأكاديمي للطلاب والتأكيد على ضرورة امتلاكهم لمهارات البحث العلمي وتطوير قدراتهم وتعميق ثقافة الانتماء إلى مجتمعهم ووطنهم.

٣. التأكيد على جودة البرامج التعليمية والأنشطة الثقافية المقدمة إلى طلاب الجامعة.

٤. تطوير برامج الدراسات العليا وفق دراسات احتياجات سوق العمل من التخصصات المتنوعة.

٥. رفع الكفاءة الأكاديمية والبحثية والمهنية للأستاذ الجامعي.

٦. تشجيع التعاون البحثي بين أعضاء الهيئة التدريسية والاهتمام بالإقامة الشراكات البحثية مع غيرهم من الاقسام الأخرى والجامعات الأخرى.

٧. تشجيع الاتجاه الابتكاري والعالمي بالأبحاث الجامعية والتركيز على البحوث التطبيقية.

٨. تهيئة المراكز البحثية بالجامعة للاعتماد الأكاديمي وتزويدها بشبكات اتصالات وقواعد بيانات متطورة.

٩. الإهتمام بتطوير النشر العلمي للأبحاث الجامعية وتسويق المشروعات البحثية على المستوى الوطني والعالمى.

١٠. توفير الدورات التدريبية للعاملين في المجال الإداري للجامعة وفقاً مع المهام الوظيفية لهم.

١١. الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي لخطط التطوير بالجامعة وبناء الهياكل الادارية الجديدة بالجامعة لتعزيز البنية التحتية بالجامعة وفقاً للتطورات الحديثة.

١٢. إيجاد مصادر متعددة ومتنوعة لتمويل الجامعة وتحسين الكفاءة المالية لقطاع التعليم العالي ككل.

١٣. إعتتماد نظم الإدارة الإلكترونية بجميع قطاعات الجامعة وكلياتها.

١٤. تشجيع التعاون مع قطاع الصناعة والقطاعات الخاصة بالمجتمع لتبادل المنافع والمكاسب مع الجامعة.

١٥. إنشاء مكاتب نقل التكنولوجيا داخل الجامعة لتحويل نتائج البحوث إلى منتجات تخدم الجامعة ومجتمعها.
١٦. إقامة الشراكات بين مؤسسات المجتمع لتحقيق أقصى استفادة من موارد الجامعة والمؤسسات المشاركة.
١٧. الاستفادة من فرص التدويل والانفتاح الأكاديمي العالمي في تعزيز التعاون الدولي بين الجامعات في مجال الحراك الدولي للطلاب واستقطاب الكفاءات والمواهب العالمية مما يسهم فيمن الاطلاع على الخبرات العالمية في مجال تطوير التعليم الجامعي .

ثانياً: منطلقات التصور المقترح: .

يستند التصور المقترح في تناوله لمتطلبات تحقيق الميزة تنافسية لجامعة المنصورة من خلال وظائفها وفي ضوء بعض الخبرات العالمية المذكورة في الدراسة من عدة منطلقات أساسية وهي: .

١- أن العالم وما يعيشه من تداعيات العولمة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتقنية والنمو السريع المتواتر في المعلومات واستخدامها وتكنولوجيا الاتصال والتقدم العلمي والاقتصادي المبنى على المعرفة وتنمية المهارات أدى ذلك إلى تزايد الطلب على أصحاب الكفاءات والاختصاصات في مختلف مجالات الحياة، والجامعة هي التي ستقود هذه المعرفة والتكنولوجيا والبحث العلمي وتوفير فرص تفعيلها داخل خطوط الإنتاج المختلفة والتي تصب في النهاية لصالح تقدم المجتمع ورفاهيته وفي نفس الوقت يفرض هذا الواقع على الجامعات مواجهة هذا الواقع الجديد الذي يقوم على الإعراف بالمشاركة العالمية والتعددية في الثقافات .

٢- وجود تغيرات في معطيات العصر الحالي الذي يتسم بحدة التنافسية بين المنظمات في المجالات المختلفة وخاصة في مجال التعليم العالي وتعدد وتنوع البدائل أمام المستفيدين فرض على الجامعات الإلتزام بتحقيق التميز والتفرد من خلال تحقيق المزايا التنافسية لها من خلال إعتماد الخدمات والمنتجات ذات قيمة حقيقية متفردة وتقديمها بأفضل معايير الجودة بحيث تصبح جامعة ريادية في إيجاد فرص العمل المناسبة لخريجها.

٣- يعد التعليم الجامعي إحدى وظائف الجامعة ومدخلاً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة حيث أنه الأداة الرئيسية في تكوين شخصية ومهارات الفرد وبالتالي المجتمع ككل وله الدور الأساسي في تكوين المواهب الفكرية والطاقات المبدعة وتوظيفها لرفع المقدر الإنتاجية للمجتمع والتي تتسم بالقيمة المضافة العالية التي تبنى على كثافة المعرفة في جميع مجالات النشاط الاجتماعي والاقتصادي والخدمي بهدف ارتقائه ورفاهيته وتحديد تنافسيته على المستوى الإقليمي والعالمي، وهذا يتطلب إعادة النظر في أنماط واستراتيجيات التعليم الجامعي وتطوير آلياته وتبنى مبدأ التنافسية في تقديم الخدمة التعليمية بما يتناسب مع مبادئ الانتقاء في التعلم ودعم التعلم التفاعلي الانتشاري والتعلم التعاوني والمستمر للجميع

والتعليم المعتمد على التطبيق الميداني القائم على مشاركة الطالب وتطوير مهاراته فيما يسمى بالتعلم في مواقع العمل وبناء قدراته الفكرية خاصة في اكتساب الخبرات المتصلة بمستحدثات التكنولوجيا واللغات الأجنبية بما يتماشى مع مستجدات مجتمع المعرفة العالمي .

٤- أنه مما لا شك فيه أنه في عصر المعرفة تشكل المعرفة وتطبيقاتها التقنية هي أساس القوة التنافسية العالمية والوقود المحرك للإنتاج والتطور الاقتصادي، وأن تنمية وتقدم الشعوب أصبح يعتمد على رصيدها من إنتاج المعرفة، واستخدامها، وإعادة إنتاجها ومن الثروة البشرية القادرة على إنتاج المعرفة، ومدى مساهمته في بناء مجتمع المعرفة الذي تزداد فيه نسبة القيمة المضافة المعرفية والتعامل مع الصناعات المعرفية، ووفقاً لمستجدات عصر المعرفة ينظر للجامعة بأنها مصنع المعرفة وبيت الخبرة والإبتكار وتطور دورها إلى تنامي المعرفة وتوظيفها لخدمة التنمية الشاملة للدولة على جميع المستويات، ويعد البحث العلمي أحد أهم روافد المعرفة الإنسانية في كافة ميادين الحياة، ومن هنا فان وظيفة البحث العلمي للجامعة قد أصبحت وستظل من أهم مجالات التنافس العالمي والتأكيد على الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أقصى تقدم في جميع المجالات وأصبح تصنيف تقدم الدول على أساس اهتمامها بالبحث والتطوير، وتدعم منظومة البحث العلمي فكرة الجامعة المنتجة التي تسعى إلى إيجاد بدائل للتمويل الذاتي فيها من خلال التخطيط ورسم قنوات لنتائج البحوث العلمية وتحويلها إلى منتجات وسلع يمكن تسويقها واستثمارها، وبالتالي أصبح البحث العلمي أحد المهام الأساسية في تفرد الجامعات وتميزها، فقد تم إدراج مؤشر البحث والتطوير في جميع تقارير التنافسية العالمية تقرير التنافسية العالمية ضمن المؤشرات المحددة لقدرة الدولة التنافسية، وبالتالي فان تطوير منظومة البحث العلمي في الجامعات في ضوء التنافسية العالمية يشكل تحدياً جديداً للجامعات لتحقيق متطلباتها مثل توجيه البحث العلمي لحل مشكلات لمجتمع المحلي وبناء مراكز البحوث المتخصصة - العمل على اجتذاب الأوقاف والتبرعات لإنشاء كراسي البحث العلمي و التأكيد على النشر العلمي العالمي وعقد التحالفات الاستراتيجية مع الجامعات ومراكز البحوث ومختلف قطاعات الدولة الحكومية والخاصة، وأوصت حاضنات الأعمال ومكاتب نقل التكنولوجيا و تطبيقات ريادة الأعمال وتشجيع بيئة الابتكار والإبداع.

٥- أن وظيفة خدمة المجتمع تعد من أهم مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعة باعتبارها أهم المؤسسات الاجتماعية المسؤولة عن تخريج الكوادر البشرية المدربة على العمل في كافة المجالات والتخصصات المختلفة، وصياغة وعي الطلاب في ما يفيد خدمة وتنمية المجتمع فهي تشكل أداة المجتمع في صنع قياداته الفكرية والمهنية والفنية والسياسية وتناول قضايا ومشكلاته والعمل على توفير البرامج التعليمية أو برامج إعادة التدري ، أو برامج تحويلية متوافقة مع متغيرات سوق العمل والمهن الجديدة المطلوبة

بالمجتمع، فهناك العديد من الأدوار الجديدة التي تميز الجامعة في تقديم خدماتها للمجتمع مثل :
الإسهام في ربط البحث العلمي باحتياجات قطاعات الإنتاج والخدمات و تخصيص أماكن في الجامعة
(محطات العلوم) لعدد من الشركات والمؤسسات الصناعية لتتخذ منها مقر لتكوين قنوات اتصال مع
الهيئات التدريسية والطلبة من أجل دراسة المشكلات التي تواجهها قطاعات الإنتاج المختلفة .

٦- وجود قصور في أداء الجامعة فهناك الكثير من المعوقات التي تحد من تحقيق مزايا تنافسية لها تتمثل
في ضعف الإمكانيات الادارية والمادية المطلوبة لتميز الجامعة في أداء وظائفها فعلى سبيل المثال في
وظيفة التعليم فيتمثل القصور في ضعف التحفيز المادي المناسب لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق التميز
في التدريس والقصور في تخطيط البرامج الدراسية وتحديثها وفقاً للمعايير العالمية ومتطلبات السوق
المحلى والعالمى على حد سواء وقلّة البرامج التعليمية في التخصصات النادرة والتي تدعم مزايا تنافسية
للجامعة وعدم التوظيف الأمثل لتقنية المعلومات والاتصالات في الطرق التدريسية الجديدة وأيضاً في
وظيفة البحث العلمي القصور في تقديم الحوافز الادبية (المعنوية) ومكافآت وجوائز البحث العلمي
للكفاءات المتميزة في مجال البحث العلمي وضعف نشر ثقافة البحث العلمي والإبتكار من خلال تمويل
حضور المؤتمرات العلمية المحلية والدولية وقلّة نشر البحوث المتميزة في مجالات علمية مصنّفة عالمياً
وإنشاء مراكز بحثية نوعية ومتخصصة في المجالات الحديثة وإنشاء الشراكات البحثية مع قطاعات
الصناعة والخدمات ومع الجامعات العالمية وقلّة الإهتمام بالبحوث التطبيقية بشكل أكثر عمقاً بمشكلات
البيئة والمجتمع وضعف تحسين فرص تسويق الابتكارات ونتائج البحوث الجامعية في الأسواق المحلية
والدولية وقلّة إسهام الجامعة في إنشاء الكراسي البحثية في العلوم الإنسانية والعلمية لخدمة منظومة
البحث العلمي في الجامعة وضعف تطوير مكاتب لنقل التكنولوجيا وإدارة براءات الاختراع ومنح
التراخيص للشركات الراغبة في الاستثمار مع الجامعة وضعف توفر الجامعة بنية تحتية من معامل
وتجهيزات لأعضاء هيئة التدريس لتطوير ابتكاراتهم البحثية القابلة للتسويق. وفى وظيفة خدمة المجتمع
تتمثل القصور في اشراك القطاع الصناعي في إعداد البرامج الدراسية مما يؤدي إلى تحسين جودتها
وجعلها مواكبة لمتطلبات سوق العمل وعقد ورش عمل وحلقات نقاشية لتقديم استشارات خاصة بقضايا
خدمة المجتمع وتنمية البيئة واشراك القطاع الصناعي في إعداد البرامج الدراسية مما يؤدي إلى تحسين
جودتها وجعلها مواكبة لمتطلبات سوق العمل.

٧- ظهور التصنيفات العالمية للجامعات والتي تعد أهم وسائل قياس أداء الجامعات وإحدى مؤشرات
التنافسية للجامعة والتي تؤكد على تميز الجامعة وتفردتها في تقديم وظائفها بأفضل شكل مما يخدم
الحركة العلمية على مستوى البلد وتطوير الاقتصاد الوطني ورفع شأن الدولة على المستوى العالمي مما

يعزز مكانتها في المنافسة الدولية في مجال التعليم العالي، ومن هنا يظهر التأخر الواضح لجامعة المنصورة في التصنيفات العالمية وعدم وجودها في تصنيفات عالمية أخرى مما يفرض على الجامعة وجوب إعادة صياغة لاستراتيجياتها وخططها وإعادة النظر في استخدام مواردها نحو أقصى استغلال أمثل لها .

٨- ظهور مستوى متطور جدًا من الجامعات ومفهوم جديد وهو (الجامعات عالمية المستوى) الذي يمثل بعدًا جديدًا للمنافسة العالمية في مجال التنمية الوطنية والتنافسية الاقتصادية الوطنية وأنه يتم التعبير عن أهدافها خارج حدود الدولة القومية والتميز في البحث العلمي، والحرية الأكاديمية ونسبة عالية من الأساتذة والطلاب الموهوبين والإدارة المرنة والمرافق الكافية، والتمويل الكافي، فهي المؤسسات الأكاديمية الملتزمة بخلق ونشر المعرفة في مجموعة واسعة من التخصصات والمجالات العلمية، وتثقيف القوى العاملة من ذوي المهارات العالية للقيادة التكنولوجية والفكرية، فيمثل ظهور هذا المستوى ضغط وتحدي جديد للجامعات ومنها جامعة المنصورة في مواكبة التطورات الجديدة في مفهوم الجامعة ومدى تفردها ووصولها للعالمية كميزة تنافسية في حد ذاتها .

٩- ظهور أحد أهم التوجهات المعاصرة للجامعات وهو التدويل الذي أصبح ذات أولوية ملحة وضرورة رئيسة للجامعة استجابة لضغوط العولمة على جميع المستويات الوطنية والعالمية ومن أهم مظاهر التدويل في التعليم العالي تتمثل في إقامة الشراكات الدولية العلمية والبحثية والحراك الدولي لأعضاء هيئة التدريس والطلاب وإيجاد برامج تعاون علمي وبحثي مشترك وإقامة اتفاقيات مع الجامعات المميزة والتزام الجامعة بالمعايير العالمية للتميز ومحاولة استقطاب الكفاءات العالمية في جميع المجالات، مما ألزم الجامعة على تطوير منظومة التعليم العالي بها وتوجيه خططها وأهدافها نحو كيفية اكتساب المزايا التنافسية التي ترفع من مكانتها المحلية والعالمية .

ثالثًا: آليات تنفيذ التصور المقترح

سوف يتم عرض آليات أساسية في اكتساب الجامعة لمزايا تنافسية في ضوء الأدوار الجديدة لوظائفها (التعليم - البحث العلمي - خدمة المجتمع) التي تتماشى مع التوقعات المستقبلية للجامعة على المستوى الوطني والعالمي في ظل تحديات التنافسية العالمية والتصنيفات العالمية للجامعات وفي ضوء الاستفادة من بعض الخبرات العالمية على النحو التالي: .

(١) آليات تطوير وظيفة التدريس الجامعي:

مما لا شك فيه أن التعليم الجامعي هو التعبير عن طموحات أفراد المجتمع من خلال مستواه وأهدافه وجودته فهو انعكاس لطاقت و ثروات المجتمع المادية والبشرية، حيث تقع على الجامعات مسئولية البناء الفكري

والثقافي للمجتمع، ومن هنا فإن الإهتمام بتطوير وظيفة التدريس الجامعي من حيث مساره وسياساته وخطته وأهدافه ونظمه ومناهجه وأساليب تقويمه هو التحقيق الأمثل لأفاق التطور العلمي والتقني للمجتمع وإعداد مواطنين أكفاء مؤهلين علمياً وفكرياً تأهيلاً عاليًا لخدمة مجتمعهم وبناء مستقبل الوطن على المستوى الإقليمي والعالمي، ومن أهم دعائم التعليم الجامعي هو الأستاذ الجامعي فكفاءته التدريسية والبحثية تمثل أهم مؤشرات جودة التعليم وجودة البحث العلمي وفي ضوء ما سبق لابد أن تتوفر آليات رئيسة لتجويد وظيفة التدريس الجامعي وتميزه والتي تتمثل في :

١. التجديد في استراتيجيات تنمية أعضاء هيئة التدريس الجامعي تعتمد على التنمية المعرفية، والتنمية الذاتية، وإكسابهم المهارات التكنولوجية، والتنمية الجماعية.
٢. إعطاء وزن كبير لمشاركة عضو هيئة التدريس في الدورات التدريبية والتأهيلية إضافة إلى بحوثه ودراساته في مجال تخصصه وربط ذلك بالترقية العلمية والأكاديمية.
٣. إعداد نماذج للتقويم تعتمد على التغذية الراجعة والمتابعة المستمرة لتطور الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس وربطها بنظام حوافز تخصص للمتميزين منهم.
٤. إقامة ورش العمل لتطوير الخبرات التدريسية والبحثية لعضو هيئة التدريس والاستفادة من الخبرات الأجنبية لأساتذة متميزون عالميون من خلال الشراكات مع الجامعات العالمية.
٥. استحداث تخصصات جامعية تتوافق مع احتياجات سوق العمل المتجددة، وإعادة النظر في بعض التخصصات الحالية بالجامعة أما عن طريق التوسع بها أو إغلاقها لأنها لا تخدم الرؤية المستقبلية للجامعة.
٦. بناء شراكات استراتيجية مع الجامعات العالمية والجمعيات العلمية المتخصصة ذات السمعة الأكاديمية العالمية ودعم الحراك الدولي لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق التبادل والتواصل المعرفي العالمي.
٧. التركيز على عمليات ضمان الجودة والاعتماد المؤسسي والبرامجي للجامعة من خلال هيئة وطنية للاعتماد الأكاديمي ومتماشية مع أعلى المعايير الدولية لجودة التعليم
٨. تطبيق مبادئ الحوكمة والتي تشمل الشفافية والمساءلة والمحاسبية والتأكيد على مراقبة الجودة والتقويم المؤسسي والمراجعة الأكاديمية الداخلية بالإضافة إلى التقويم الخارجي من قبل المؤسسات والجامعات الأخرى.
٩. اضعاف البعد الدولي على المناهج والمقررات الجامعية وربطها بالتغيرات المعرفية العالمية.
١٠. استحداث برامج تعليمية في التخصصات النادرة مما تعزز تفرد الجامعة بتحقيق مزايا تنافسية.

١١. تخصيص برامج أكاديمية وأنشطة تعليمية دولية لاجتذاب الطلاب والباحثين من جميع أنحاء العالم، وتقديم المنح الدراسية للطلاب المحليين لجميع دول العالم.
١٢. مراعاة المعايير العالمية لتطوير التعليم الجامعي بالجامعة من أجل ضمان حصولها على مركز تنافسي متميز في المجالات المختلفة والترقي في التصنيفات العالمية للجامعات.
١٣. استمرار التطوير الأكاديمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس من خلال برامج تدريب متنوعة وشاملة وإمدادهم بالجديد في أساليب التعلم لرفع مستوى مهاراتهم وكفاءتهم التدريسية والبحثية.
١٤. إقامة المسابقات الدورية على المستوى المحلي الداخلي بين كليات وإدارات الجامعة في مجالات التميز المختلفة وأيضًا تشجيع دخول الجامعة في منافسات بينها وبين الجامعات الأخرى مما يطور رؤيتها في كيفية استغلال مواردها لكسب ميزة تنافسية عن منافسيها.
١٥. تعزيز أدوات التعليم الإلكتروني بالجامعة من خلال تطوير مساقات للبرامج الدراسية والخطط الدراسية وإرساء منصات جامعية تعليمية تدعم تقنية المحاضرات الافتراضية (Classroom Virtual) وتشجيع استخدام محركات البحث الإلكتروني للحصول على المعرفة من قواعد البيانات التابعة للجامعة.
١٦. توقيع الجامعة لاتفاقيات تبادل الخبرات الأكاديمية مع جامعات عالمية لتمكين أعضاء هيئتها التدريسية من العمل بالخارج وتوفير التخصصات ومقررات وبرامج أكاديمية ذات صبغة دولية لمنح الدرجات العلمية المشتركة والمزدوجة.

١٧. استحداث برامج متخصصة في ريادة الأعمال على مستوى الدراسات العليا بالجامعة وتنظيم الجامعة لزيارات ميدانية إلى الشركات والمشاريع الريادية الناجحة لاطلاع الطلاب على خبرات رواد الأعمال.
- (٢) آليات تطوير وظيفة البحث العلمي بالجامعة:

إن الإهتمام بالبحث العلمي يأتي في مقدمة الأولويات في الخطط الاستراتيجية للجامعة، والسعي إلى تطويره، وتشجيع الأفكار البحثية الجديدة والعناية بالموهب الفكرية وإثراءها بالمعلومات، حيث تمثل البحوث الجامعية أحد أهم مؤشرات الجودة والتميز في تصنيفات الجامعة اقليمية ودوليا، غير انها تشكل مصدرا هامًا لتمويل أنشطة الجامعة من خلال وجود فرص تسويقها محليًا وعالميًا، فكلما تميزت الجامعة بإنتاجها البحثي كلما زادت مصادرها تمويلها من القطاع الحكومي ومؤسسات القطاع الخاص، ومن أهم آليات تميز وظيفة البحث العلمي بالجامعة:

١. زيادة مخصصات البحث العلمي في ميزانية الجامعة وتوفير المرونة والموضوعية في تمويل الأبحاث العلمية بالجامعة

٢. رسم تصور للخطط البحثية بالجامعة يغطي كافة كليات وتخصصات الجامعة وفقاً لاحتياجات التميز في كل منها.
٣. توجيه البحث العلمي بالجامعة نحو الاتجاهات البحثية الجديدة ووفقاً لتحديات زيادة العولمة والتعددية الثقافية العالمية.
٤. التأكيد على أهمية البحوث التطبيقية الموجهة لخدمة ومعالجة قضايا وأزمات المجتمع.
٥. إجراء عملية تنافسية (البحوث التنافسية) بين باحثي الجامعة بتوفير إمتيازات للأبحاث في المجالات الجديدة والنادرة أو التي تحقق عائد اقتصادي مثمر على الجامعة.
٦. إجراء الشراكات البحثية مع قطاعات الصناعة والانتاج مما يؤكد على الاستثمار المعرفي في الجامعة بتحويل المعارف إلى سلع ومنتجات مما يعود بالنفع على جميع الأطراف المشاركة.
٧. تكثيف مراكز البحث العلمي بالجامعة وربطها بشبكات اتصالات ومعلومات قوية وبناء قواعد المعلومات خاصة بها تتصل بقواعد البيانات العالمية.
٨. توفير البنية التحتية المتطورة اللازمة من معامل واجهزة متقدمة لتشجيع الباحثين على تجريب أبحاثهم وتطويرها.
٩. توفير تغطية إعلامية عن انجازات الجامعة البحثية والدراسات التي يعمل عليها الباحثون للحصول على دعم من قطاعات الصناعة والانتاج في المجتمع.
١٠. إيجاد خطة جامعية واليات تقنية لتسويق البحوث العلمية والتعاقد مع الشركات والمؤسسات لتسويق ابتكارات بحثي الجامعة من طلاب واعضاء هيئة التدريس.
١١. السعي إلى تدويل الإنتاج البحثي للجامعة ونشرها في الدوريات والمجلات العالمية.
١٢. ضرورة توفير الكفاءات البشرية المدربة والميزانية المالية الكافية للبحوث وجذب قطاعات الإنتاج المختلفة بالمجتمع على تمويل تلك البحوث والاستفادة منها في تحويلها إلى منتجات وخدمات.
١٣. بناء الشراكات الدولية من خلال (ندوات - مسابقات - مؤتمرات علمية) لدعم الحراك الدولي لطلاب الدراسات العليا على مستوى العالم واستقطاب الجامعة للكفاءات والكوادر العالمية للعمل بها والاستفادة من خبراتها.

(٣) آليات تطوير وظيفة خدمة المجتمع بالجامعة:

لم تعد الجامعة وحدة أو قطاع منفصل عن مجتمعها المحيط به فلم تعد مسؤوليتها اليوم تقتصر على تخريج الكوادر البشرية المدربة أو على نشر البحوث والدراسات وإنما تمتد إلى المساهمة في خدمة مجتمعاتها

وتتميتها وابتكار الحلول لمعالجه قضاياها ومشاكله، بل والتنافس مع غيرها من المؤسسات في اكتساب تأييد وتقدير أفراد المجتمع، ومن أهم آليات تميز وظيفة خدمة المجتمع بالجامعة: .

١. عمل استطلاعات دورية عن مدى متابعة الجامعة لقضايا المجتمع ومدى مساهمتها في إجراء البحوث المرتبطة بتلك القضايا بهدف إيجاد الحلول المناسبة لحلها.

٢. إعادة النظر في البرامج التعليمية للجامعة وربطها باحتياجات سوق العمل المتجددة والمهن التي يتطلبها باستمرار والسعي لإشراك قطاعات الصناعة والانتاج في المجتمع في إعداد المناهج الجامعية لأخذ آرائهم في مدى توفير تلك المناهج لمبادئ وأسس القابلية للتوظيف خرجي الجامعة فيما بعد.

٣. عقد ورش العمل والدورات التدريبية للعاملين في مؤسسات المجتمع المختلفة لتجديد معارفهم بكل ما هو جديد في مجالاتهم الخدمية والإنتاجية.

٤. تخصيص محطات العلوم بالجامعة لعدد من المؤسسات الصناعية باعتبارها مقر تتفاعل فيه مع الهيئة التدريسية والطلاب والمختبرات لدراسة مشكلات الصناعة في الواقع.

٥. التركيز على البحوث التطبيقية التخصصية وتوجيهها نحو حل المشكلات المجتمعية وقضاياها.

٦. تصميم موقع إلكتروني لتسهيل الاتصال مع الأطراف المجتمعية الأخرى.

٧. تطوير الخطة الاستراتيجية للجامعة وفقاً لمتطلبات اسواق العمل المحلية والعالمية لإكساب خريجها القدرات التنافسية التي تفضلهم عن غيرهم من المنافسين.

٨. تفعيل دور الجامعة في مجال العمل التطوعي والتشجيع على التفاعل الإنساني والفكري لخدمة المجتمع من خلال تيسير إجراءات العمل التطوعي والحد من معوقات تنفيذه من خلال وجود برامج ترويجية لتأصيل ثقافة العمل التطوعي والتعريف بمجالاته.

المراجع

◀ أولاً: المراجع العربية

◀ ثانيًا: المراجع الاجنبية

أولاً: المراجع العربية:.

١. 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، جامعة المنصورة، ١-٢ نوفمبر.
٢. إبراهيم، جمال جمعة عبد المنعم (٢٠١٣). " الإدارة الجامعية المتميزة في ظل الجودة والاعتماد الأكاديمي بجامعة نجران دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية بأسسيوط، مصر، مجلد(٢٩)، العدد(١).
٣. إبراهيم، محمد الصديق العطايا (٢٠١٥). تنمية الموارد البشرية وأثرها في خلق الميزة التنافسية في الجامعات السودانية: دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
٤. الإبراهيمي، عدنان بدري(٢٠٠٩). "درجة فاعلية تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لتحقيق الميزة التنافسية لجامعاتهم"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، سوريا، مجلد (٧)، العدد (٢).
٥. ابن العززي، سعود بن عيد(٢٠١٥). "واقع التنمية المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المساندة في جامعة تبوك"، مجلة دراسات العلوم التربوية، الأردن، مجلد (٤٢)، العدد (٣).
٦. ابن بريكة، عبد الوهاب وبن تريكي، زينب (٢٠١١). مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، أعمال الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة -الجزائر، المجلد(١)، مايو.
٧. ابن عمارة، منصور (٢٠١١). الإبداع والابتكار كوسيلة لتحقيق الجودة في التعليم العالي، أعمال الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب

- وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة - الجزائر، المجلد ٢، مايو.
٨. أبو الوفا، جمال (٢٠١١). توجهات إدارة الجامعة المصرية نحو تنمية مواردها البشرية لمواجهة التحديات المحلية والعالمية "رؤية نقدية وإطلالة مستقبلية"، المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا-، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، مصر يوليو.
٩. أبو سرير، منور وبرايم، براهيم ونبيل، حمادي (٢٠٠٨). إدارة رأس المال الفكري لتعزيز تنافسية المنظمة، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، جامعة سعد، دحلب البليدة، الجزائر، ديسمبر.
١٠. أبو غبن، أحمد فاروق (٢٠١٢). دور التعليم الالكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر الأكاديميين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية (غزة)، فلسطين.
١١. أبو الشيخ، مصطفى حسين (٢٠٠٨). "فاعليه برنامج تدريبي لتحسين الأداء التدريسي لأعضاء هيئه التدريس في جامعه عمان العربية للدراسات العليا مصمم وفق المدخل المنظوم"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، مجلد (٣٢)، العدد (١).
١٢. أ Chandou, S. (2016). "متطلبات جودة المسؤولية الاجتماعية في التعليم الجامعي لخدمة المجتمع"، مجلة دراسات، جامعة الاغواط، الجزائر، مايو، العدد (٤٢).
١٣. أحمد، حنان وخليل، عزة وجان، الهام (٢٠١٥). "متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتميز وأثرها في تطوير الأداء الوظيفي لأنشطة عضو هيئة التدريس من وجهة المعيدات والمحاضرات بجامعة الطائف"، مجلة علوم وفنون: دراسات وبحوث، مصر، مجلد (٢٧)، العدد (٢).

١٤. أحمد، أسامة زين العابدين عثمان وسعيد، منال موسى (٢٠١٥). "تصور مقترح لتفعيل الميزة التنافسية لكلية التربية بالوادي الجديد (دراسة ميدانية)"، مجلة كلية التربية بأسسيوط، مصر، مجلد (٣١)، العدد (٣).
١٥. أحمد، عماد الدين محمد (٢٠١٥). "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية: جامعة الخرطوم انموذج تطبيقي"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الامانه العامة لاتحاد الجامعات العربية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، مجلد (٨)، العدد (١٩).
١٦. أحمد، سماح محمد سيد (٢٠١٦). المتطلبات التربوية للارتقاء بترتيب الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة.
١٧. أحمد، علي يونس إبراهيم سيد (٢٠١٥). "قياس درجة امتلاك أعضاء هيئة التدريس للمهارات الأساسية لاستخدام تقنيات التعليم الالكتروني: بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، مصر، مجلد (٣٧)، العدد (١)
١٨. إدريس، ثابت عبد الرحمن والمرسى، جمال الدين محمد (٢٠٠٢). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، القاهرة، الدار الجامعية.
١٩. إسماعيل، على عبد ربه حسين (٢٠١٥). "دراسة تحليلية لمعايير التصنيفات العالمية للجامعات وإمكانية تحقيقها في جامعة المنصورة"، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مصر، العدد (٦٠)، أكتوبر
٢٠. الاسمر، منى حسن والهدلي، سهى (٢٠١٤). "مدى تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم"، المجلة التربوية، الكويت، مارس، مجلد (٢٨)، العدد (١١).

٢١. آل درع، مشعل بن عبد العزيز (٢٠١٤). "الأساليب التدريسية التي يمارسها أعضاء هيئه التدريس في قسم الإدارة التربوية من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا"، مجلة كلية التربية ببنها، يوليو، مجلد (٢٥)، العدد (٩٩)، الجزء (٢).
٢٢. آل كاسي، عبد الله على (٢٠١٥). "تصور مقترح لبرنامج تدريبي لتنمية مهارات استخدام استراتيجيات التعليم والتعلم الفعال المتمركز حول الطالب لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد في ضوء معايير الجودة الشاملة"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، المجلد (١٥)، العدد (٢).
٢٣. آل مداوي، عبير محفوظ محمد (٢٠١٥). "متطلبات ومعوقات التحول نحو تطبيق الادارة الالكترونية دراسة تطبيقية في بعض كليات البنات بجامعة الملك خالد"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب، الجمعية الأردنية لعلم النفس، الأردن، تشرين أول، المجلد (٤)، العدد (١٠).
٢٤. الألفي، هاني رزق عبد الجواد (٢٠١٢). "رؤية مقترحة لتطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعات السعودية: بالإفادة من خبرة بعض الجامعات الأمريكية"، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، سبتمبر، مجلد (١٩)، العدد (٨٠).
٢٥. الألفي، طارق وجوهر، صلاح وجمال الدين، نادية (٢٠١٣). "تطوير الإدارة الجامعية باستخدام الإدارة الاستراتيجية"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، مجلد (٢٤)، العدد (٩٤).
٢٦. السيد، فؤاد البهي (١٩٧٩). علم النفس الأحصائي وقياس العقل البشري، القاهرة، دار الفكر العربي.
٢٧. بابية، برهان نمر ابراهيم (٢٠١٢). "تقويم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف في ضوء استراتيجيات التدريس المتمركزة حول الطالب ومتطلباتها"، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، العدد (٢٥)، الجزء (١).

٢٨. الباز، أحمد نصحي أنيس الشرييني (٢٠١٧). "تصور مقترح لرفع مستوى الميزة التنافسية في البحث العلمي لمؤسسات التعليم العالي في مملكة البحرين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، *المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي*، اليمن، مجلد (١٠)، العدد (٢٩).
٢٩. بنقّة، ليلي (٢٠١١). "الجامعة وخدمة المجتمع من منظور الخدمة الاجتماعية"، *مجلة الحكمة*، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، العدد (٧).
٣٠. بديسي، فهيمة واخرون (٢٠١١). تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، اعمال الملتقى الدولي الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة -الجزائر، المجلد ١، مايو.
٣١. البياتي، محمود مهدي (٢٠٠٥). تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، عمان، دار الحامد للنشر و التوزيع .
٣٢. البرادعي، منى (٢٠٠٩). الوصول والمساواة والتنافسية حالة التعليم العالي في مصر، المؤتمر الاقليمي العربي نحو فضاء عربي للتعليم العالي التحديات العالمية والمسؤوليات المجتمعية، مكتب اليونسكو الاقليمي للتربية في الدول العربية ببيروت، القاهرة، مصر، يونيو.
٣٣. بريطل، فطيمة الزهرة وبريطل، هاجر (٢٠١٥). "اهمية راس المال الفكري في المنظمات: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك"، *مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي*، مصر، مجلد (١٩)، العدد (٥٧).
٣٤. بزادوغ، دينا سعيد عبد الحميد (٢٠١٥). مستوى الإبداع الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بمستوى تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة

- التدريس، رسالة ماجستير، قسم الادارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٣٥. البكري، ثامر وبنى حمدان، خالد (٢٠١٣). "الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد (٩).
٣٦. بن نذير، نصر الدين وبدايوي، مصطفى (٢٠١٠). "راس المال الفكري كمدخل لتعزيز الابداع وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، العدد (١).
٣٧. بنى حمد، حسين أحمد (٢٠١٢). تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان
٣٨. بنى هانى، خلود غازى (٢٠٠٩). إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية بالجامعات الأردنية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية.
٣٩. بني هاني، زين العابدين محمد (٢٠١٦). "مستوى الأداء التدريسي لدى أعضاء الهيئة التدريسية من وجهة نظر طلبة كلية علوم الرياضة بجامعة مؤتة"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة مؤتة للبحوث والدراسات ،الأردن، مجلد (٣١) ، العدد (٥).
٤٠. توزان، فاطمة (٢٠١٧). "الأبعاد الاستراتيجية لتطوير أداء الجامعات لخلق ميزة تنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ،الجزائر، العدد (١٦) .
٤١. توفيق، صلاح الدين محمد (٢٠١٧). "الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة :تصور مقترح"، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، مصر، مجلد (٢٨)، العدد (١٠٩).

٤٢. التويجري ، فاطمة بنت عبدالعزيز(٢٠١٥). "تحسين إدارة الكراسي البحثية في المملكة العربية السعودية على ضوء بعض الخبرات العربية والعالمية" ،مجلة التربية المقارنة والدولية ،الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مصر ، سنة (١)، العدد (٢).
٤٣. ثابت، رائد حماد(٢٠١٣). درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
٤٤. جدعون، كارول (٢٠١٣). الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقته بقيادة التغيير، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن.
٤٥. جمال، أحمد جلال(٢٠١٦). مبادئ في الإدارة والإدارة الاستراتيجية. دار خالد اللحاني للنشر والتوزيع. مكة المكرمة، السعودية.
٤٦. جمال الدين، جيهان على وزاهد، منال وعبد العال، صباح(٢٠١٣). "الأداء التدريسي بجامعة سلمان بن عبد العزيز من وجه نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب والبرامج التدريبية المقترحة لتحسينه في ضوء معايير الجودة الشاملة": مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، أكتوبر، العدد(٨٥)، الجزء(٢).
٤٧. الجمالي، فوزية بنت عبد الباقي علي مهدي كاظم والحجري، أمينة بنت عبید (٢٠٠٤). "معوقات البحث العلمي في كليات التربية بسلطنة عمان: دراسة ميدانية"، مجلة البحث في التربية وعلم النفس. مجلد(١٨)، العدد(٢)، أكتوبر.
٤٨. حراشة، فرج عبد الله هزاع(٢٠١٢). إدارة ثقافة المنظمة على الابداع والميزة التنافسية: دراسة ميدانية على القطاع الفندقي في الأردن، رسالة دكتوراه، قسم الادارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن

٤٩. الحمالي، راشد بن محمد والعربي، هشام يوسف (٢٠١٦). " واقع ثقافة ريادة الأعمال بجامعة حائل وآليات تفعيلها من وجهة نظر الهيئة التدريسية"، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية العدد (٧٦).
٥٠. الحمداني، عبد البارئ مايح (٢٠١٥). " تحليل بعض مؤشرات الأداء الأساسية لكليات جامعة ذي قار-الجمهورية الليبية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، مجلد (٨)، العدد (١٩).
٥١. حمزة، اسوان عبد الله (٢٠١٣). " ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي في ضوء المعايير الدولية بين النظرية والتطبيق"، مجلة التواصل، اليمن، يناير، العدد (٣٠).
٥٢. حميدات، شادي رسلان (٢٠١٤). "رأس المال البشري في المكتبات ومراكز المعلومات وأهميته في تحقيق الميزة التنافسية لها في ظل التحولات المعرفية"، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، مجلد (٩٤)، العدد (٩).
٥٣. الحواجرة، كامل محمد (٢٠١٣). " ممارسات سلسلة التوريد ودورها في الميزة التنافسية وتحسين أداء الأعمال في شركات الباطون الجاهز في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، مجلد (٩)، العدد (٤).
٥٤. الحويطي، عواد بن حماد (٢٠١٠). "تقويم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية والآداب - جامعة تبوك في ضوء الجودة الشاملة"، مجلة القراءة والمعرفة، مصر، اغسطس، العدد (١٠٦).
٥٥. الحيص، مختار عبد النور (٢٠١٥). "مدخل لرفع مستوى جودة أداء مؤسسات التعليم العالي الليبية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، مجلد (٨)، العدد (٢٠).

٥٦. خضير، كاظم حمود (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
٥٧. خليل، نبيل مرسى (١٩٩٨). الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية، مركز اسكندرية للكتاب، ط١.
٥٨. خنيط، خديجة (٢٠١٤). "التغيير الإبداعي ودوره في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح -الأردن، العدد(١٣).
٥٩. خنفوسى، عبد العزيز (٢٠١٣). "تنمية الموارد البشرية العاملة في ضوء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات"، مجلة الفقه والقانون، المغرب، العدد(١٣).
٦٠. خيرى، ثناء عبد الجبار وجامع، حسن ومولى، لمياء حسين(٢٠١٤). "مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي اليمني"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، مجلد(٧)، العدد(١٨).
٦١. درويش، محمد درويش والسيد، السيد على (٢٠١٥). تمويل التعليم الجامعي في مصر على تحقيق التنمية المستدامة، المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية، التربية - آفاق مستقبلية، جامعة الباحة، مجلد (١)، من ١٢-١٥ شهر ٤.
٦٢. دندن، موفق محمد حامد والمويشير، نعيمة فهد(٢٠١٤). "دور جامعة الجوف في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة الثقافة والتنمية، مصر، مجلد (١٤)، العدد (٨١).

٦٣. الدنون، أسامة محمد التابعي (٢٠١١). "مدخل مقترح لتطوير المراجعة الداخلية في المؤسسات الجامعية كأساس لتحقيق الجودة الشاملة"، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، مصر، العدد (١).
٦٤. الدهدار، مروان حمودة (٢٠٠٦). العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
٦٥. دودين، أحمد يوسف (٢٠١٥). "مستوى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الأردن من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين (دراسة ميدانية)"، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، مجلد (٨)، العدد (١٩).
٦٦. الدوسري، نوف بنت محمد (٢٠١٣). "تصور مقترح للجودة والاعتماد الأكاديمي: لكلية التربية جامعة الأميرة نورة في ضوء بعض التجارب العالمية"، *مجلة دراسات في التعليم الجامعي*، مصر، العدد (٢٤).
٦٧. الدوسري، نوف بنت محمد هضيبان (٢٠١٤). "مراكز التميز البحثي في مجال التربية الإسلامية بجامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن: تصور مقترح"، *دراسات تربوية ونفسية: مجلة كلية التربية بالزقازيق*، مصر، العدد (٤٢).
٦٨. دياب، عبد الباسط محمد وكمال، حنان البديري (٢٠١٣). "تصور مقترح لتفعيل دور الجامعة في خدمة المجتمع في ضوء الخبرات والتجارب الدولية: حاضنات الجامعة نموذجاً"، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، جامعة القصيم، السعودية، مايو، المجلد (٦)، العدد (٢).
٦٩. الدياسطي، مروة (٢٠١٣). متطلبات الحد من الهدر التعليمي بالدراسات العليا بجامعة المنصورة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة.

٧٠. الديحاني، سلطان غالب (٢٠١٧). "تطوير دور التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في التحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت: دراسة مستقبلية"، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، الزقازيق، مصر، العدد (٩٥).
٧١. رابح، خوني ولويزة، فرحاتي (٢٠١٦). استراتيجية الإبداع التكنولوجي خيار استراتيجي لدعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح - الأردن، مايو.
٧٢. راضي، العدوى محمد ومحمد، صلاح الأمين عبد الله (٢٠١٧). "أنموذج مقترح لتقييم أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء معايير الجودة والاعتماد"، المجلة الليبية العالمية، كلية التربية بالمرج، جامعة بنغازي، ليبيا، العدد (١٤).
٧٣. الراضي، خالد عبد العزيز (٢٠١٠). "برامج الإدارة الإلكترونية المدرسية في مدارس التعليم العام" الواقع والمعوقات"، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب، الجمعية الأردنية لعلم النفس، الأردن، مجلد (٤)، العدد (٢).
٧٤. الرفاعي، عبد الرحمن (٢٠١٣). "إنشاء جامعات ذات مستوى عالمي: أفكار و اقتراحات للدول النامية"، مجلة مستقبلات، مصر، مركز مطبوعات اليونسكو، مجلد (٤٣)، العدد (٢).
٧٥. رزيق، كمال واخرون (٢٠٠٨). رأس المال الفكري وإشكالية خلق القيمة (الميزة التنافسية) في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية - جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، ديسمبر.
٧٦. الرفاعي، ممدوح عبد العزيز (٢٠١٥). "أثر تطبيق استراتيجية رأس المال الفكري على تحسين كفاءة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على جامعة عين شمس"، مجلة الباحث، الجزائر، العدد (١٥).

٧٧. رمضان، محمد جابر محمود(٢٠١٣). " بعض مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي: دراسة ميدانية "، *المجلة التربوية*، مصر، يناير، مجلد (٣٣).
٧٨. زاهر، محمد ضياء الدين وأبو سعدة، وضيفة محمد وهيكمل، هناء محمد(٢٠١٦). " منظومة البحث العلمي بمراكز البحث في الجامعات المصرية "الواقع والمأمول"، *مجلة كلية التربية ببنها*، يناير، العدد (١٠٥)، الجزء(١).
٧٩. الزهراني، عبد الله (٢٠١٢). " واقع نظم معلومات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الشركات المساهمة العامة في السعودية "، *المجلة العلمية*، كلية التجارة، جامعة اسيوط، يونيو، العدد (٥٢).
٨٠. الزهيري، ابراهيم عباس(٢٠١٢). رأس المال الفكري: الخيار الاستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العلمي السنوي العربي الرابع لكلية التربية النوعية جامعة المنصورة: إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي، القاهرة، كلية التربية النوعية جامعة المنصورة، مصر، ١١-١٢ ابريل.
٨١. زيتون، محيا (٢٠٠٨). التعليم في الوطن العربي في ظل العولمة وثقافة السوق: رؤية تنموية، ندوة بدائل التنمية العربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية ومركز البحوث العربية والأفريقية، مصر، القاهرة
٨٢. سالم ، محمد إبراهيم أحمد و عبد الفتاح ، حمدي محمد(٢٠٠٩) .واقع ضمان جودة التعليم في جامعة المنصورة: دراسة تحليلية ، المؤتمر العلمي الدولي الثالث بعنوان نحو استثمار افضل للرياضة المصرية والعربية ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الزقازيق ، مصر، ٤ - ٥ مارس، مجلد(٤)

٨٣. السعدية، حمدة بنت حمد بن هلال (٢٠١٢). "الأخلاقيات المهنية للأستاذ الجامعي وانعكاساتها على المؤسسة الأكاديمية دراسة تحليلية"، *مجلة دراسات تربوية واجتماعية*، مصر، مجلد (١٨)، العدد (١).
٨٤. السعود هالة محمد (٢٠١٤). دور أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في الجامعات الفلسطينية في تنمية القيم التربوية لدى طلبتهم وسبل تطويره، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الازهر بغزة، فلسطين.
٨٥. سعيد، حليلة سعيد (٢٠١٣). "البحث العلمي في الجامعات الليبية ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية"، *المجلة العربية للعلوم الاجتماعية*، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مجلد (٢)، العدد (٤)، الجزء (٣).
٨٦. سعيد، فيصل محمد عبد الوهاب وآدم، بشرى الفاضل إبراهيم (٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير دور الجامعة في خدمة المجتمع في ضوء المعايير الوطنية لضمان جودة التعليم العالي، بحوث المؤتمر العربي الدولي السادس: **لضمان جودة التعليم العالي LACQA**، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، فبراير.
٨٧. السكارنه، بلال خلف (٢٠١١). **الإبداع الإداري**، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٨٨. السلمي، علي (٢٠٠١). **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، القاهرة، دار غريب للنشر والطباعة.
٨٩. سليم، حربي وعلي، خينش (٢٠١٠). "إدارة الجودة الشاملة واقعها وأفاق تطبيقها بمؤسسات التعليم العالي: معاهد التربية البدنية والرياضية نموذجاً"، *مجلة أنسنه للبحوث والدراسات*، كلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد (١).
٩٠. سليم، إيمان علي وفلمبان، غدير زين الدين وشريف، وفاء عبد العزيز (٢٠١١). "دراسة تحليلية لأثر التحول إلى مجتمع المعرفة في دعم الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة

- العربية السعودية"، **مجلة دراسات المعلومات**، معهد الامير سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية، جامعة المجمعة، العدد(١٢)، سبتمبر.
٩١. سليمان، يحيى عطية (٢٠٠٩). "البحث العلمي في الجامعات المصرية: الواقع ورؤى المستقبل"، **مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية**، مصر، العدد(١٩)، يناير.
٩٢. سليمان، غازي وسلطان، اياد وامين، عثمان (٢٠١٢). "خفض التكاليف باستخدام مدخل اعادة الهندسة العميات: دراسة تطبيقية في جامعة السليمانية"، **مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية**، المجلد(٤)، العدد (٩).
٩٣. السوسي، يوسف رزق الله عبد الله(٢٠١٥). درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
٩٤. سيد، رحاب فايز أحمد(٢٠١٦). " قياس رأس المال المعرفي للباحثين بجامعة بني سويف: دراسة تحليلية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة"، **مجلة اعلم لسعودية**، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، العدد(١٦)، يناير.
٩٥. السيسي، صلاح الدين حسن (٢٠١٥). **منهج التفكير الاستراتيجي وتحقيق التميز الإداري والتنافسي بين المؤسسات، القاهرة، مصر، دار الكتاب الحديث.**
٩٦. الشخائبة، ثائر جميل (٢٠١٣). أثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الأردنية: دراسة حالة الجامعة الأردنية وجامعة الزرقاء الاهلية، رسالة ماجستير، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
٩٧. الشربيني، الهاللي وموسى، نبيل وفراج، امل (٢٠١٠). "بناء نظام خبير لإدارة بعض الأزمات في مؤسسات التعليم العالي في مصر"، **مجلة بحوث التربية النوعية**، مصر، العدد(١٧)، مايو.

٩٨. الشرهان، جمال بن عبد العزيز (٢٠١٤). "دراسة مدى توظيف أعضاء هيئة التدريس للتعليم الإلكتروني بقسم تقنيات التعليم بكلية التربية بجامعة الملك سعود"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد (٣)، الجزء (٢)، يوليو.
٩٩. الشريف، راشد بن مسلط بن عبد الله (٢٠١٥). "تصور مقترح لتطوير عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة تبوك في ضوء مدخل إدارة التميز"، مجلة التربية، جامعة الأزهر - مصر، العدد (١٦٢) الجزء (٢).
١٠٠. الشمري، ميسون وهاب (٢٠١٣). "الهندرة لدى مؤسسات التعليم العالي"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العراق، العدد (٩٦).
١٠١. الشوريجي، سحر (٢٠١٥). "تطوير الأداء البحثي للفرق البحثية في مجال التربية الخاصة: دراسة حالة فريق بحثي في جامعة مونتريال"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (١٦٣)، الجزء (٣)، إبريل.
١٠٢. صالح، عبد القادر امحمد (٢٠١٦). "التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية: أهدافها وأساليبها والمعوقات التي تواجهها"، مجلة جامعة سرت العلمية للعلوم الانسانية، جامعة سرت - ليبيا، مجلد (٦)، العدد (١)، يونيو.
١٠٣. الصالح، عثمان بن عبد الله (٢٠١٢). "بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية، رسالة دكتوراه، قسم الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
١٠٤. الصائغ، نجاه محمد وبادخن، ماجدة حسن (٢٠١٣). " التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية العالمية في جامعة الملك عبد العزيز"، المجلة العربية للتربية، تونس، مجلد (٣٣)، العدد (٢).
١٠٥. صندوق، سميرة (٢٠١٠). "متطلبات الإبداع التكنولوجي في ظل الديناميكية التنافسية: الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع

- المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسبية بو علي بالشلف ومخبر العولمة لاقتصاديات شمال إفريقيا، الشلف، الجزائر، نوفمبر.
١٠٦. طاحون، منى صميذة الدسوقي (٢٠١٦). "مشكلات البحث العلمي في كليات التربية النوعية بمصر"، مجلة كلية التربية بينها، العدد (١٠٧)، الجزء (١)، يوليو.
١٠٧. الطائي، بسام والسبعراوي، اسراء وعد الله (٢٠١٢). "الأثر ألتتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في كلية الحداباء الجامعة"، مجلة دراسات ادارية، العراق، كلية الادارة والاقتصاد، مجلد (٥)، العدد (١٠).
١٠٨. الطائي، يوسف، كرماشة، عبير (٢٠١١). "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة مركز دراسات الكوفة، العراق، العدد (١٩).
١٠٩. طلاع، ميسون (٢٠١٤). "درجة توفير عناصر إدارة الازمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر رؤساء الاقسام فيها"، مجلة دراسات العلوم التربوية، الأردن، المجلد (١٤).
١١٠. الطنجي، سالم زايد خليفة (٢٠٠٨). أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، رسالة دكتوراه، قسم إدارة تربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
١١١. طه، سهام محمد أمر الله (٢٠١٤). "رؤية مستقبلية لوحدة خدمة المجتمع في ضوء معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي: كلية العلوم والآداب للبنات بالنامص -جامعة الملك خالد نموذجاً"، مجلة الطفولة والتربية، كلية رياض الأطفال، جامعة الإسكندرية، مصر، المجلد (٦)، العدد (٢٠).

١١٢. عباينه، رامى والشقرانى، رامى(٢٠١٣). "درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد"، مجلة العلوم التربوية والنفسية البحرين، يونيو، مجلد(١٤)، العدد(٢).
١١٣. عبادة، ابراهيم عبد الحليم (٢٠١٦). "كفاءة إدارة الجودة الشاملة ودورها في نجاح المصارف الإسلامية في ظل المنافسة"، المجلة العالمية للتسويق الإسلامي، الهيئة العالمية للتسويق الإسلامي بلندن، بريطانيا، مجلد(٥)، العدد(٢).
١١٤. عبد الباسط، أحمد ممدوح ذكي وحسن، ممدوح ابراهيم على (٢٠٠٩)، دور كلية التربية الرياضية للبنين جامعة الزقازيق في تنمية البيئة وخدمة المجتمع "الواقع -المعوقات - مقترحات التطوير، المؤتمر العلمي الدولي الثالث بعنوان نحو استثمار أفضل للرياضة المصرية والعربية، كلية التربية الرياضية، جامعة الزقازيق، مصر، مجلد(٢)، من ٤-٥ مارس.
١١٥. عبد الحافظ، اسماء عبد الحميد عيسى (٢٠١٣). تطوير نظم الادارة المدرسية بمرحلة التعلم الأساسي في ضوء برنامج مقترح للإدارة الإلكترونية (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة اسيوط.
١١٦. عبد الرحمن، صابر عدلي (٢٠١٢). "أثر العوامل المؤسسية على تنافسية خدمات التعليم العالي"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مصر، العدد(٢).
١١٧. عبد الرحيم، اميرة محمود طه(٢٠٠٨). "مدي توافر الكفايات التكنولوجية لدي أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية ومدى ممارستهم لها من وجهة نظرهم"، مجلة البحوث النفسية والتربوية، مصر، العدد (٣).
١١٨. عبد الرسول، محمود ابو النور(٢٠١٢). "الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمصر الواقع - المأمول"، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، مصر، إبريل، مجلد(١٨)، العدد(٢).

- ١١٩ . عبد السميع، جمال عبد الحميد على(٢٠١٠). " أثر رأس المال الفكري في الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على بنوك القطاع العام التجارية"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، سنة(٣٠)، العدد(٢)، الجزء(١).
- ١٢٠ . عبد العزيز، كريمان (٢٠١٥). " تأثير النشر الدولي على ترتيب الجامعات في التصنيفات العالمية: جامعة القاهرة نموذجا"، **Cybrarians Journal**، العدد(٣٧).
- ١٢١ . عبد القادر، سمية عثمان وإبراهيم، أحمد عثمان (٢٠١٥). " تقييم وتطوير ريادة الأعمال في كليات إدارة الأعمال السودانية-دراسة حالة كلية التجارة جامعة النيلين "، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا (أماراباك)، الولايات المتحدة الأمريكية، مجلد(٦)، العدد(١٦).
- ١٢٢ . عبد القادر، محمد وحسون، عبد الباسط وفريجات، سلطان (٢٠١٠). " أثر تطبيق الجودة الشاملة في الوصول إلى الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، مجلد(٣٤)، العدد(٢).
- ١٢٣ . عبد الله، شاريهان محمد(٢٠١٦). تطوير الثقافة التنظيمية بجامعة المنوفية تحقيقا للميزة التنافسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة المنوفية.
- ١٢٤ . عبد الحميد، رانيا عزت(٢٠١٠). " تقويم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة تدريس المقررات العملية في ضوء المعايير القومية للممارسة الأكاديمية للمعلم الجامعي"، مجلة بحوث التربية الرياضية، مصر، مجلد(٤٤)، العدد(٨٢).
- ١٢٥ . عبد الشافي، أحمد فريد محمود(٢٠٠٦). تخطيط التعليم بجامعة المنصورة حتى عام ٢٠٢٢ باستخدام أسلوب التخطيط الاستراتيجي، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة.

١٢٦. عبد الفتاح، منال رشاد (٢٠١٣). "نحو منهجية جديدة للجامعة المصرية لتخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية لمواجهة التحولات العالمية"، *مجلة التربية، مصر، مجلد (١٥)، العدد (٣٥)*.
١٢٧. عبد الله، علي مبارك (٢٠١٤). تقويم أساليب تنمية الموارد البشرية في بلدية أم القوين رسالة ماجستير، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية السودان.
١٢٨. عبد المطلب، أحمد عابد إبراهيم (٢٠١٦). التخطيط الاستراتيجي لجامعة بنها في ضوء متطلبات التنافسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة بنها.
١٢٩. عبيد، شاهر (٢٠١٤). "الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن، العدد (١٣).
١٣٠. العتيبي، بدر مبروك (٢٠١٤). تسويق الخدمات الجامعية ودوره في تحسين القدرة التنافسية للجامعات السعودية، رسالة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
١٣١. العتيبي، محمد عبد الله والغازمي، عبد الله راشد (٢٠١٤). "درجة الممارسات الديمقراطية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت"، *مجلة القراءة والمعرفة، مصر، يوليو، العدد (١٥٣)*.
١٣٢. العتيبي، منصور بن نايف (٢٠١١). "الكفايات الأخلاقية والتقنية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليتي التربية في نجران والخرج"، *مجلة كلية التربية بالمنصورة، مصر العدد (٧٧)، الجزء (٢)*.
١٣٣. عثمان، محمد موسى (٢٠٠٨). الاستراتيجية المقترحة لإعداد أعضاء هيئة التدريس بالتعليم الجامعي في مصر، المؤتمر الدولي الأول - العلمي الخامس عشر، إعداد المعلم وتنمية

: آفاق التعاون الدولي واستراتيجيات التطوير، كلية التربية ، جامعة حلوان، مصر،
مجلد (١)، ٢١-٢٢ إبريل

١٣٤. عدنان، امينة (٢٠١٥). "الإدارة الاستراتيجية والتطوير التكنولوجي لمنظمات المستقبل: دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية"، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، العدد (٢٥).

١٣٥. عرابي، خليل حسين محمد (٢٠٠٩). أثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية في إقليم الشمال، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال جامعة آل البيت، الأردن.

١٣٦. العرفج، عبدالمحسن بن حسين بن محمد (٢٠٠٧). "دور الهيئة التدريسية في تميز الجامعات بالمملكة العربية السعودية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، مصر، مجلد (٣) ، العدد (١).

١٣٧. عزوز، رفعت (٢٠١٤). "الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية مدخل لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية تصور مقترح"، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، يوليو، مجلد (٢١)، العدد (٩١).

١٣٨. عساف، محمد أحمد حسين (٢٠١٥). أثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة: مجموعة شركات قعوار في الأردن: رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

١٣٩. 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 التربوية والنفسية، فلسطين، مجلد (٣)، العدد (٩).

١٤٠. العصفور، صالح (٢٠١٢). "سياسات التنافسية"، *مجلة جسر التنمية*، الكويت، مجلد (١١) العدد (١١٥)
١٤١. العطار، أحمد يوسف (٢٠١٤). معوقات تطبيق الادارة الاستراتيجية في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
١٤٢. عطية، رضا عبد البديع السيد (٢٠١٥). "استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها بمؤسسات التعليم العالي العربية: دراسة مقارنة"، *مجلة التربية*، جامعة الأزهر، مصر، يوليو، العدد (١٦٤)، الجزء (٢).
١٤٣. عطية، عماد محمد محمد (٢٠١١). "التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعة الصعيد المصري في ضوء متطلبات الجودة تصور مقترح"، *المجلة العربية للتربية*، تونس، مجلد (٣١)، ديسمبر.
١٤٤. العلول، سمر محمد (٢٠١١). دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
١٤٥. علوي، السيد فاضل (٢٠١٣). "مدى تطبيق متطلبات الاعتماد الأكاديمي بالجامعات الخاصة بمملكة البحرين"، *المجلة العربية للعلوم الاجتماعية*، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مصر، الجزء (١)، العدد (٤).
١٤٦. على، مكيد ومحمد، شتوح (٢٠١٤). "الإدارة الاستراتيجية التحدي الجديد لإدارة الأزمات"، *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد (١٩).
١٤٧. علي، أسماء كمال حسن (٢٠١٦). "التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في ضوء مدخل إدارة المعرفة"، *مجلة البحوث النفسية والتربوية*، مجلد (١)، العدد (١)، يناير.

١٤٨. عمر، فدوى فاروق وماجدولين، محمود الواقعي (٢٠١٥). "توجيه نتائج البحوث العلمية الجامعي لصالح الجامعة والمجتمع: رؤية استراتيجية"، العدد (١٠٣) الجزء (٢)، يوليو.
١٤٩. عمر، فدوى والحري، حياة (٢٠١٤). "نظم الجودة والاعتماد الأكاديمي ودرجة إسهامها في تحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات السعودية: دراسة ميدانية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس"، *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب، الجمعية الأردنية لعلم النفس، الأردن، مجلد (٣)، العدد (٢).
١٥٠. العمري، نورة علي مديس (٢٠١٥). "تقييم برامج خدمة المجتمع بالجامعات الأهلية السعودية: دراسة حاله بجامعة الأمير سلطان"، *المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية*، مؤسسة د. حنان درويش للخدمات اللوجستية والتعليم التطبيقي، مصر، العدد (١).
١٥١. عوادي، ميادة (٢٠١٤). إدارة التغيير القائم على رأس المال الفكري، المؤتمر الدولي العلمي حول *إدارة التغيير في عالم متغير*، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، اكتوبر ٢٠١٤، عمان، الأردن.
١٥٢. عوض، وفاء سماحة محمد رزق (٢٠١١). الثقافة التنظيمية: متطلب لتطبيق مدخل إدارة المعرفة في التعليم الجامعي - دراسة ميدانية بجامعة المنصورة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة.
١٥٣. عون، وفاء محمد واليوسف، جواهر والعريفي، منيرة (٢٠١٥). "درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في برامج تدريب عمادة تطوير المهارات في جامعة الملك سعود من وجهة أعضاء هيئة التدريس كلية التربية"، *مجلة رابطة التربية الحديثة*، مصر، مجلد (٧)، العدد (٢٤).
١٥٤. العويلي، ابراهيم السيد (٢٠٠٩). "التمتية المهنية لعضو هيئة التدريس والجودة والاعتماد المؤسسي والمهني بكليات التربية"، *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، جامعة المنصورة، العدد (٦٩).

١٥٥. العياشي، زرزار (٢٠١٥). "المسؤولية المجتمعية للجامعات العربية: الواقع والتحديات" مجلة جامعة مركز الأبحاث التربوية بأكاديمية القاسمي، فلسطين، مجلد (١٩)، العدد (٢).
١٥٦. العيتاني، فهد يوسف (٢٠١٢). "تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك عبد العزيز: دراسة استكشافية لاتجاهات الأكاديميين والطلاب والإداريين"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، مركز النشر العلمي، مجلد (٢٦)، العدد (٢).
١٥٧. العيد، علي بن عبد الله (٢٠١٦). "واقع أداء مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الدمام في ضوء معايير الجودة الشاملة"، مجلة كلية التربية بالفيوم، بالفيوم مايو، مجلد (٢)، العدد (٦).
١٥٨. العاني، مزهر شعبان و جواد، شوقي ناجي (٢٠١٤). الإدارة الإلكترونية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
١٥٩. عيد، هالة فوزي (٢٠١٥). "تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية"، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، مايو، العدد (٦١).
١٦٠. عيداروس ، أحمد نجم الدين أحمد (٢٠١٥). "إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية"، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، مصر، مجلد (٢٦)، العدد (١٠١)
١٦١. الغصين، لما بسام (٢٠١٤). دور برامج إدارة علاقة العملاء في خلق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية: شركة فيوجن لخدمات الإنترنت وأنظمة الاتصالات، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين .
١٦٢. فتيحة، حبشي (٢٠٠٧). "إدارة الجودة الشاملة والايزو في التعليم العالي"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، مجلد (أ)، العدد (٢٨)، ديسمبر.

١٦٣. فخرو، عبدالناصر عبدالرحيم(٢٠٠٩) "معايير تميز الأداء البحثي في الجامعات العربية :دراسة تحليلية" ، مجلة دراسات في التعليم الجامعي ، مصر، العدد (٢٠)، إبريل.
١٦٤. الفريحات عمار عبد الله محمود (٢٠١٢). " أهداف البحث العلمي، ومعوقاته، وسبل تطويره لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة البلقاء التطبيقية "، مجلة كلية التربية بالسويس، جامعة قناة السويس المجلد(١٥)، العدد (٢)، يناير.
١٦٥. الفضل، مؤيد محمد علي وغدير، انعام محسن (٢٠١٢): " تأثير محاسبة تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تحليلية لعينة من المنظمات الصناعية العراقية"، مجلة جامعة النجاح للعلوم الانسانية، فلسطين، مجلد(٢٥)، العدد (١).
١٦٦. فقيه، سناء محمد عبد القادر(٢٠١٣). " صعوبات تطبيق التقييم الذاتي بكلية التربية جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، يناير، العدد(٢٨).
١٦٧. الفقيه، محمد هادي(٢٠١٥). " أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، مجلد(٨)، العدد(٢٠).
١٦٨. فلاق، علي(٢٠١٤). " الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية "، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مصر، مجلد(٢٨)، العدد(٣)، الجزء (٢).
١٦٩. الفيومي، أحمد محمد (٢٠١٠). أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة: دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

١٧٠. القاضي، فؤاد (٢٠١١). "تحقيق الميزة التنافسية من خلال الافراد"، **مجلة المدير الناجح**، إدارة الأعمال، مصر، العدد(١٣٥).
١٧١. القاضي، فؤاد (٢٠١٢). "التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها"، **مجلة المدير الناجح**، إدارة الأعمال، مصر، العدد(١٣٦).
١٧٢. قدوري، سحر(٢٠١٢). "اعادة هندسة الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجامعية: الجامعة المستنصرية أنموذجا"، **مجلة الادارة والاقتصاد**، المجلد(٣٥)، العدد(٩٣).
١٧٣. القرشي، مسعود خضر (٢٠١١). "متطلبات تنمية رأس المال الفكري بالجامعات السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة"، **مجلة عالم التربية**، مصر، مجلد(١٢)، العدد (٣٦).
١٧٤. القرشي، زين بنت عبد الكريم (٢٠٠٨). **التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية - دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى**، رسالة ماجستير، قسم الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى. السعودية.
١٧٥. القريوتي، محمد قاسم(٢٠١٤). "إدارة الجودة الشاملة للعملية التربوية في جامعة الكويت من منظور أعضاء هيئة التدريس"، **مجلة رماح للبحوث والدراسات**، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن، العدد(١٣).
١٧٦. قشطة، أمال نبيل(٢٠١٥). **استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
١٧٧. قشقش، خالد أحمد عبد الحميد (٢٠١٤). **إدارة راس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر بغزة، فلسطين.

١٧٨. قطب، سمير عبد الحميد(٢٠٠٨). " فلسفة التميز في التعليم الجامعي : نحو جامعة متميزة في ضوء التجارب والخبرات العالمية"، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر، مجلد(١٤)، العدد(٥٠).
١٧٩. القيسي، هناء (٢٠١٥). " درجة ممارسة متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لرؤساء أقسام كليات التربية في جامعتي بغداد والمستنصرية"، مجلة كلية التربية الأساسية الجامعة المستنصرية، العراق، المجلد(٢١)، العدد(٨٧).
١٨٠. الكثيري، نوره على(٢٠١٤). "مدى تطبيق أعضاء هيئة التدريس بقسم التربية الخاصة بجامعة الملك سعود لمعايير NCATE في مجال الخبرات الميدانية من وجهة نظرهم"، مجلة كلية التربية ببنها، مصر، يناير، مجلد(٢٥)، العدد (٩٧)، الجزء(١).
١٨١. كمال، حنان البدرى(٢٠١٣). "إدارة المعرفة ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدى القيادات الادارية بجامعة السودان"، مجلة كلية التربية بأسوان، مصر، العدد(٢٧)، ديسمبر.
١٨٢. لطرش، فيروز(٢٠١٥). "الإدارة الالكترونية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار"، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد(٢٠)، سبتمبر.
١٨٣. اللوقان، محمد بن فهاد(٢٠١٦). "أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية"، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود ، السعودية، مجلد (٢٨)، العدد(١)، فبراير
١٨٤. محجوب، ياسين(٢٠١٤). " معوقات إدارة الأزمات في دوائر الأنشطة الرياضية بالجامعات الأردنية من وجهة نظر المدراء العاملين بها"، مجلة المشكاة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، عمادة البحث العلمي، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، المجلد(١)، العدد(٢).
١٨٥. محمد، سحر محمد ابو راضي (٢٠١٥). " تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الادارة الاستراتيجية "، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي،

- الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، مجلد (٨)، العدد (١٩).
١٨٦. محمد، إيهاب السيد والسيد، محمد عطية (٢٠١٣). "كفايات التعليم الإلكتروني لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى: دراسة ميدانية"، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، أغسطس، العدد (٥١)، الجزء (٢).
١٨٧. خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز إبراهيم (٢٠١٥). "تدويل التعليم: أحمد مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية"، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق العدد (٨٧)، الجزء (١).
١٨٨. محمد، أحمد محمد أحمد (٢٠١٤). معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية: رؤية تربوية المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس بعنوان: تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، القاهرة، جامعة عين شمس، العدد (٢٦)، أغسطس.
١٨٩. محمد، أحمد محمد أحمد (٢٠١٤). معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات المصرية (رؤية تربوية)، المؤتمر القومي السنوي الثامن عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس بعنوان: تطوير منظومة الأداء في الجامعات العربية في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، القاهرة، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، مصر، المجلد ٢٦، أغسطس.
١٩٠. محمد، الكر (٢٠١٢). "الجودة الشاملة في التعليم العالي: مبررات التبنّي ومعوقات التطبيق"، مجلة التراث، مخبر جمع دراسة وتحقيق مخطوطات المنطقة وغيرها، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد (٢).
١٩١. محمد، عجيلة ومصطفى، ابن نوى (٢٠١١). دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية: أفكار ومناهج، أعمال الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة

- دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد
دحلب، البليدة، الجزائر، مايو، مجلد (٢)
١٩٢. محمد، ماهر أحمد حسن ومرسى، عمر محمد (٢٠١٢). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري
للقائدات الادارية بجامعة اسيوط"، *المجلة العلمية، كلية التربية بأسيوط، مصر،
مجلد (٢٨)، العدد (٢)، إبريل.*
١٩٣. محمد رضوان (٢٠١٥). "درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية الرياضية بجامعة
صنعاء"، *مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، مجلد (٢٩)، العدد (٤).*
١٩٤. محمود، فوزية محمد (٢٠١٤). تطوير سياسة التعليم الجامعي بمصر في ضوء متطلبات تحقيق
القدرة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها.
١٩٥. محمود، أسامة والعتيقي، ابراهيم (٢٠١٢). "إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل
لتحقيق قدرتها التنافسية: تصور مقترح"، *مجلة التربية، مصر، مجلد (١٥)، العدد (٣٨).*
١٩٦. مختار، عبد المطلوب وبو خطوة، فؤاد (٢٠١٥). "واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي
الليبية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة عمر المختار فرع درنة"، *مجلة
رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن، ديسمبر،
العدد (١٦).*
١٩٧. مخلوف، سميحة (٢٠١٠). "تقويم مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم"، *مجلة
رابطة التربية الحديثة، مصر، مجلد (٣)، العدد (٧).*
١٩٨. مدور، ليلي (٢٠١٦). "مدى مساهمة البحوث الجامعية في خدمة قضايا المجتمع : دراسة
استكشافية من خلال آراء الأساتذة"، *مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز
جيل البحث العلمي، الجزائر، العدد (٢٦).*

- ١٩٩ . المرسي، جمال الدين (٢٠٠٣). الادرة الاستراتيجية للموارد البشرية - مدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة القرن ٢١، القاهرة، الدار الجامعية.
- ٢٠٠ . المرسي، لمياء على أمين(٢٠٠٩). دراسة تقييمية لمشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات: دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- ٢٠١ . مزهودة، عبد المليك (٢٠١٤). "نموذج التخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي"، بين العقلانية الكلاسيكية وتحديات التنافسية"، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة أمحمد بو قره، العدد(٤).
- ٢٠٢ . مساعده، ماجد عبد المهدي(٢٠١٥). "دور جامعة الزرقاء في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، مجلة الثقافة والتنمية، مصر، المجلد (١٦)، العدد(٩٩)، ديسمبر.
- ٢٠٣ . مسعداوى ، يوسف (٢٠٠٧). إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ومخبر العولمة لاقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، الشلف، ٢٧-٢٨ نوفمبر.
- ٢٠٤ . مسعود، حسين مجاهد(٢٠١٢). تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وفق متطلبات سوق العمل، المؤتمر العلمي الدولي الأول -رؤية استشرافية لمستقبل التعليم في مصر والعالم العربي في ضوء التغيرات المجتمعية المعاصرة، كلية التربية، جامعة المنصورة ومركز الدراسات المعرفية، مصر، مجلد(١)، فبراير.
- ٢٠٥ . مسعود، خالد عاشور(٢٠١٣)"برنامج تدريبي مقترح لتطوير القيادات الجامعية اللببية في مجال الادارة الاستراتيجية"، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مجلد(٢)، العدد(٤).

٢٠٦. مصطفى، السيد فكرى (٢٠١٥). استخدام بحوث العمليات في التخطيط للتعليم بجامعة المنصورة في ضوء الطلب الاجتماعي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة.
٢٠٧. مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٣). "تنافسية التعليم الجامعي العربي في القرن الحادي والعشرين دعوة للتأمل"، مجلة التربية، قطر، مجلد (٣٢)، العدد (١٤٤)، مارس.
٢٠٨. المطاعني، علي بن حمد بن علي (٢٠٠٨). بناء أنموذج لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، رسالة دكتوراه، قسم الادارة التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
٢٠٩. مطر، محمد محمد (٢٠١٥). تطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء بعض الخبرات العالمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة.
٢١٠. المطيري، نواف بن بجاد الجبرين (٢٠١١). "الممارسات التعليمية اللازمة لتنمية مهارات الإبداع الإداري"، مجلة عالم التربية مصر، مجلد (١٢)، العدد (٣٤).
٢١١. المعموري، أحمد سامي والموسوي، محمد غالي (٢٠١١). "الشراكة البحثية بين الجامعة العراقية والشركات"، حولية المنتدى، العراق، مجلد (٤)، العدد (٧).
٢١٢. المقادمة، عبد الرحمن ابراهيم أحمد (٢٠١٣). دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
٢١٣. مقاطف، سيما غالب (٢٠١٤). أثر استراتيجية المنتج على بناء الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية الأردنية دراسة ميدانية عن المنظمات المصنعة لمكيفات الهواء، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، الأردن، أكتوبر.

- ٢١٤ . مكيد، على ومداح، لخضر (٢٠١٥). "مدى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة الجامعية في الجامعة الجزائرية: دراسة استقصائية على أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية الجزائر"، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، مجلد (٨)، العدد (٢٢).
- ٢١٥ . المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١٣). الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس مدخل لحوكمة الجامعات المصرية، المؤتمر العلمي العربي السادس والأول للجمعية المصرية لأصول التربية بالتعاون مع كلية التربية ببها بعنوان: *التعليم وآفاق ما بعد ثورات الربيع العربي*، مصر، مجلد (٢)، يوليو.
- ٢١٦ . المنيع، الجوهرة بنت عبد الرحمن (٢٠١٢). "تطوير نموذج الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وعلاقته ببعض المتغيرات"، *مجلة كلية التربية بالسويس*، مجلد (٥)، العدد (٤)، يوليو.
- ٢١٧ . المهدي، سوزان محمد (٢٠٠٩). التجارب العالمية والعربية في إدارة نظم الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي وإمكانية الإفادة منها في مصر، المؤتمر العلمي العربي الرابع - الدولي الأول لكلية التربية النوعية بعنوان *الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي - الواقع والمأمول*، كلية التربية النوعية بالمنصورة وفرعيها بميت غمر ومنية النصر، المنصورة، مصر، إبريل.
- ٢١٨ . المهدي، سوزان محمد (٢٠١٣). "نحو أساليب إبداعية في مواجهة الأزمات التعليمية"، *مجلة التربية*، مصر، مجلد (١٦)، العدد (٤١).
- ٢١٩ . الناصر، علاء حاكم محسن (٢٠١٠). "إدارة الجودة الشاملة: إنموذج في الإدارة الجامعية"، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد (٨٠).

٢٢٠. النخالة، نجلاء فهمي (٢٠١٥). تصور مقترح لتطوير أداء رؤساء الاقسام في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة في ضوء اسلوب إعادة هندسة العمليات الادارية " الهندرة"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
٢٢١. النشمي، مراد محمد (٢٠١٧). "الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن"، *المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي*، اليمن، مجلد (١٠)، العدد (٢٩).
٢٢٢. نصر، نوال (٢٠١٣). الإدارة الإلكترونية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالي (تجارب أوروبية)، المؤتمر العلمي السنوي الحادي والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: *التعليم والتحديث في دول الاتحاد الأوربي*، دار الضيافة، جامعة عين شمس، مصر، نوفمبر.
٢٢٣. الهابيل، وسيم إسماعيل والسر، أحمد عبد الكريم (٢٠١٧). "جودة الخدمات الإلكترونية وتأثيرها على الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر الطلبة"، *مجلة جامعة الأقصى*، سلسلة العلوم الإنسانية، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين، مجلد (٢١)، العدد (١).
٢٢٤. الهابيل، وسيم إسماعيل وأبو قرن، سعيد محمد (٢٠١٥). "واقع ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة: دراسة مقارنة بين قسمي التعليم المستمر في جامعتي الأزهر والإسلامية، مؤتمر بعنوان: *الريادة والإبداع في تطوير الأعمال الصغيرة*، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة - فلسطين، مايو.
٢٢٥. هلال، طارق عثمان عبد الله (٢٠١٤). أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: بالتطبيق على القطاع المصرفي السوداني في الفترة (٢٠٠٠ - ٢٠١٣ م)، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية السودان.
٢٢٦. الهاللي، الهاللي الشربيني ومصطفى، عبد العظيم (٢٠٠٨). "مدخل الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة"، *مجلة بحوث التربية النوعية*، مصر، العدد (١١).

٢٢٧. الهلالي، الشريبي الهلالي (٢٠١١). "إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتميمته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي"، *مجلة بحوث التربية النوعية*، جامعة المنصورة، العدد (٢٢) ، يوليو.
٢٢٨. الوادي، محمود والزعبي، على (٢٠١١). "مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتطبيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية (دراسة تحليلية)"، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، مجلد (٤)، العدد (٨).
٢٢٩. وداعة الله، مجدي عثمان وبداد، أشرف محمد (٢٠١٤). "قياس أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق ميزة تنافسية بالتطبيق على جامعة الطائف"، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، مصر، العدد (٢).
٢٣٠. وزراء التعليم العالي السعودي (٢٠١٣). "دمج ثقافة الإبداع كجزء من الاستراتيجية المؤسسية: دليل استراتيجي لمؤسسات التعليم العالي"، *مجلة وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات*، وزارة التعليم العالي، السعودية، مجلد (٣)، العدد (٣٢)، أغسطس.
٢٣١. وهبة، هاني (٢٠٠٨). واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين
٢٣٢. ويح، محمد عبد الرازق (٢٠١٣). "متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات: دراسة ميدانية على جامعة بنها"، *مجلة كلية التربية*، جامعة بنها، مصر، مجلد (٢٤)، العدد (٩٥).

٢٣٣. ياسين، قاسى ومحمد، غردى(٢٠١٠). "دور رأس المال الفكرى فى تنمية الكفاءات البشرية لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، مجلد(٢).
٢٣٤. يحيوى، الهام ومشنان، بركة (٢٠١٤). "أهمية استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة فى ضمان مخرجات التعليم: دراسة حالة"، *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، العدد(١)، ديسمبر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

٢٣٥. Abramo, G., D'Angelo, C. A., & Solazzi, M. (March ٠١, ٢٠١١). The relationship between scientists' research performance and the degree of internationalization of their research. *Scientometrics : an International Journal for All Quantitative Aspects of the Science of Science, Communication in Science and Science Policy*, ٨٦, ٣, ٦٢٩-٦٤٣
٢٣٦. Al Shobaki, M. J., & Naser, S. S. A. (٢٠١٧). The Role of the Practice of Excellence Strategies in Education to Achieve Sustainable Competitive Advantage to Institutions of Higher Education- Faculty of Engineering and Information Technology at Al-Azhar University in Gaza a Model, *International Journal of Digital Publication Technology* ١ (٢):١٣٥-١٥٧
٢٣٧. Alessandri, S. W., Yang, S.-U., & Kinsey, D. F. (December ٠١, ٢٠٠٦). An Integrative Approach to University Visual Identity and Reputation. *Corporate Reputation Review*, ٩, ٤, ٢٥٨-٢٧٠.

٢٣٨. Almahdi, H. (٢٠١٥). Promoting entrepreneurs and economic growth through entrepreneurship programmes: a new role of Saudi universities (Doctoral dissertation, Brunel University London).
٢٣٩. Altbach, P. G. (٢٠١١). Leadership for world-class universities: Challenges for developing countries. New York: Routledge.
٢٤٠. Altbach, P. G. (March ٢٤, ٢٠٠٩). Peripheries and centers: research universities in developing countries. *Asia Pacific Education Review*, ١٠, ١, ١٥-٢٧.
٢٤١. Andres, A. R., Asongu, S. A., & Amavilah, V. (December ٠١, ٢٠١٥). The Impact of Formal Institutions on Knowledge Economy. *Journal of the Knowledge Economy*, ٦, ٤, ١٠٣٤-١٠٦٢.
٢٤٢. Azevedo, A., Omerzel, D. G., Andrews, J., Higsen, H., Caballero, A., & Frech, B. (٢٠١٢). Satisfaction with knowledge and competencies: A multi-country study of employers and business graduates. *American Journal of Economics and Business Administration*, (١), ٢٣-٣٩.
٢٤٣. Badri, M. A., & Abdulla, M. H. (April ٠١, ٢٠٠٤). Awards of excellence in institutions of higher education: an AHP approach. *The International Journal of Educational Management*, ١٨, ٤, ٢٢٤-٢٤٢.
٢٤٤. Balan, J., & Altbach, P. G. (٢٠٠٧). World class worldwide: Transforming research universities in Asia and Latin America. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

٢٤٥. Barham, E. (٢٠١١). Markets, selection and equity: how reputation and popularity influence student admissions and recruitment in universities in England (Doctoral dissertation, London School of Economics and Political Science (LSE)).
٢٤٦. Birnbaum, R. (٢٠١٥). No world-class university left behind. *International Higher Education*, (٤٧).
٢٤٧. Bisaria, Gaurav (March, ٢٠١٣). Achieving competitive advantage by private management colleges or private universities, *ternationa ,International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*. Vol.٢ (٣) Online available at <http://indianresearchjournals.com/pdf/IJSSIR/٢٠١٣/March/٩.pdf>
٢٤٨. Blenker, P., Dreisler, P., & Kjeldsen, J. (٢٠٠٦). Entrepreneurship Education—the new challenge facing the universities. Department of management. Aarhus School of Business Working Paper, ٢.
٢٤٩. Boeva, Bistra (٢٠٠٧), "Competitiveness of Education in International Economy and Business in UNWE in the conditions of Integration into the European Higher Education Space", *Economic Alternatives*, issue ١, PP. ١٤٨-١٥١
٢٥٠. Bremer, L., & van der Wende, M. (eds.) (١٩٩٥). *Internationalizing the curriculum in higher education: Experiences in the Netherlands*. The Hague, The Netherlands: Organization for International Co-operation in Higher Education.

٢٥١. Buganová, K., & Lusková, M. (٢٠١٥). Innovation of Educational Content and Study Materials with Respect to Knowledge Society Needs and Labour Market at the University of Zilina, Faculty of Special Engineering. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ١٧٤, ٣٥٨٧-٣٥٩٤.
٢٥٢. Burke, R. J. (٢٠١١). Corporate reputations: Development, maintenance, change and repair. *Corporate reputation: Managing opportunities and threats*, ١-٤٣.
٢٥٣. Burriss, A. (٢٠٠٦). Institutional effectiveness in internationalization: A case study of internationalization at three higher education institutions. Ed.D. dissertation, The George Washington University, District of Columbia. Retrieved from Dissertations & Theses: A&I. (Publication No. AAT ٣١٩٩٦٣٣)
٢٥٤. Carayannis, E., Hens, L., & Nicolopoulou-Stamati, P. (٢٠١٧). Trans-disciplinarity and growth: nature and characteristics of trans-disciplinary training programs on the human-environment interphase. *Journal of the Knowledge Economy*, ٨(١), ١-٢٢.
٢٥٥. Cauchick Miguel, P. A. (٢٠١٥). Receiving a national quality award three times: Recognition of excellence in quality and performance. *The TQM Journal*, ٢٧(١), ٦٣-٧٨.
٢٥٦. Chang, J., & Rieple, A. (٢٠١٣). Assessing students' entrepreneurial skills development in live projects. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, ٢٠(١), ٢٢٥-٢٤١

٢٥٧. Choi, S. (٢٠١٠). Globalization, China's drive for world-class universities (٢١١ Project) and the challenges of ethnic minority higher education: the case of Yanbian university. *Asia Pacific Education Review*, ١١(٢), ١٦٩-١٧٨.
٢٥٨. Christopher, S. E. (٢٠١٦). Total Quality Management as a Competitive Advantage in Higher Educational Institutions. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, ٢(١٠).
٢٥٩. Clinton, W. J. (٢٠٠٠). Memorandum for the heads of executive departments and agencies. Enhancing Learning and Education Through Technology, The White House.
٢٦٠. Cozza, B., & Blessinger, P. (٢٠١٥). Innovative Approaches in University Partnerships: An Introduction to University Partnerships for Community and School System Development. In *University Partnerships for Community and School System Development* (pp. ٢-٢٢). Emerald Group Publishing Limited.
٢٦١. Dale, B. G., Van der Wiele, T., & Van Iwaarden, J. (٢٠٠٧). *Managing quality*. John Wiley & Sons
٢٦٢. De Maret, P. (٢٠٠٧). Universities in the world: What for. The world class university and ranking: Aiming beyond status, ٣١-٣٨.
٢٦٣. De Wit, H. (٢٠٠٢). *Internationalization of higher education in the United States of America and Europe: A historical, comparative, and conceptual analysis*. Greenwood Publishing Group.

٢٦٤. De, H. H. H. (January ٠١, ٢٠١٥). Competitive Advantage, What Does It Really Mean in the Context of Public Higher Education Institutions?. *International Journal of Educational Management*, ٢٩, ١, ٤٤-٦١.
٢٦٥. De, H. H. H. (January ١٢, ٢٠١٥). Competitive advantage, what does it really mean in the context of public higher education institutions?. *International Journal of Educational Management*, ٢٩, ١, ٤٤-٦١.
٢٦٦. Dehinbo, K., Pretorius, P., & Dehinbo, J. (٢٠١٢, April). Strategic analysis towards deriving competitive advantage with the use of FOSS: the case of a South African university. In *Information Technology: New Generations (ITNG)*, ٢٠١٢ Ninth International Conference on (pp. ٣٣٥-٣٤٢). IEEE.
٢٦٧. Di Nauta, P., Merola, B., Caputo, F., & Evangelista, F. (٢٠١٥). Reflections on the role of university to face the challenges of knowledge society for the local economic development. *Journal of the Knowledge Economy*, ١-١٩.
٢٦٨. Dobson, A., Quilley, S., & Young, W. (٢٠١٠). Sustainability as competitive advantage in higher education in the UK. *International Journal of Environment and Sustainable Development*, ٩(٤), ٣٣٠-٣٤٨.
٢٦٩. Dostilio, L. D. (٢٠١٢). Democratically engaged community-university partnerships: reciprocal determinants of democratically oriented roles and processes (Doctoral dissertation, Duquesne University).

٢٧٠. Efimova, I. N. (٢٠١٤). University Rankings as Instruments for the Reform of the System of Higher Education in the Global Context. *Russian Education & Society*, ٥٦(٧), ١٥-٣٩.
٢٧١. English, R. A., Lebovitz, Y., Giffin, R. B., & Institute of Medicine (U.S.). (٢٠١٠). *Transforming clinical research in the United States: Challenges and opportunities : workshop summary*. Washington, D.C: National Academies Press.
٢٧٢. Ennals, R., & Johnsen, H. C. G. (٢٠١٥). Higher Education in a Knowledge Society: How to close the knowledge divide. In *Higher Education in a Sustainable Society* (pp. ٢٤١-٢٥٦). Springer International Publishing.
٢٧٣. Evoh, C. J., Byalusago Mugimu, C., & Chavula, H. K. (٢٠١٤). Knowledge Production in the Knowledge Economy: Higher Education Institutions and the Application of Innovations in ICT for Capacity Development in Africa. In *The Development of Higher Education in Africa: Prospects and Challenges* (pp. ٢٨٥-٣٢٣). Emerald Group Publishing Limited
٢٧٤. FH JOANNEUM. (٢٠١٧). About us. Retrieved from Mission and Vision <https://www.fh-joanneum.at/aw/home/~cwg/leitbild/?lan=en>. Accessed on December ١٠, ٢٠١٧.
٢٧٥. Fisch, C. O., Hassel, T. M., Sandner, P. G., & Block, J. H. (٢٠١٥). University patenting: A comparison of ٣٠٠ leading universities worldwide. *The Journal of Technology Transfer*, ٤٠(٢), ٣١٨-٣٤٥.

٢٧٦. Florida Department of State. (١٩٧٦). Florida International University: ٦C٨-١: Organization, powers, duties and function. Retrieved from: <https://www.flrules.org/gateway/ChapterHome.asp?Chapter=٦C٨-١>
٢٧٧. Goglio, V. (February ٢٤, ٢٠١٦). One size fits all? A different perspective on university rankings. *Journal of Higher Education Policy and Management*, ٣٨, ٢, ٢١٢-٢٢٦.
٢٧٨. Grant, R. M. (٢٠١٢). *Contemporary strategy analysis*. Hoboken, N.J: Wiley.
٢٧٩. Habib, M. N., & Wazir, I. M. (٢٠١٢). Role of education and training in the successful implementation of business process reengineering: a case of public sector of Khyber PakhtunKhwa (KPK). *World J Soc Sci*, ٢(٢), ١٧٢-٨٥.
٢٨٠. Halse, C., Deane, E., Hobson, J., & Jones, G. (January ٠١, ٢٠٠٧). The research-teaching nexus: what do national teaching awards tell us?. *Studies in Higher Education-Oxford-*, ٣٢, ٦, ٧٢٧-٧٤٦.
٢٨١. Huang, H. I., & Lee, C. F. (٢٠١٢). Strategic management for competitive advantage: a case study of higher technical and vocational education in Taiwan. *Journal of Higher Education Policy and Management*, ٣٤(٦), ٦١١-٦٢٨.
٢٨٢. Hutchins, K. K., Lindenfeld, L., & Silka, L. (٢٠١٣). Strengthening the Development of Community-University Partnerships in Sustainability Science Research.

٢٨٣. Idris, M. Z., & Whitfield, T. W. A. (January ٠١, ٢٠١٤). Swayed by the logo and name: does university branding work?. *Journal of Marketing for Higher Education*, ٢٤, ١, ٤١-٥٨.
٢٨٤. Iuspa, F. E. (٢٠١٠). Assessing the effectiveness of the internationalization process in higher education institutions: A case study of Florida International University.
٢٨٥. Jones, O., & Tilley, F. (٢٠٠٣). *Competitive advantage in SMEs: Organising for innovation and change*. Chichester: Wiley.
٢٨٦. Kalis, M. M., & Kirschenbaum, H. L. (January ٠١, ٢٠٠٨). Faculty awards at US colleges and schools of pharmacy. *American Journal of Pharmaceutical Education*, ٧٢, ٤.)
٢٨٧. Katz, J. A. (January ٠١, ٢٠٠٣). The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education ١٨٧٦-١٩٩٩. *Journal of Business Venturing*, ١٨, ٢, ٢٨٣-٣٠٠.
٢٨٨. Kiendl-Wendner, D., & Pauschenwein, J. (٢٠١٥). MOOCs on Competences for Global Collaboration -A method to contribute to business education for sustainability and to improve the employability of graduates on the labour market. In T. I. Education (Ed.), *SIEC ISBE Conference* (p. ٤). Krakow. Retrieved from <http://www.siec-isbe.org/uploads/٨/٩/٦/٢/٨٩٦٢٩٥١/٢٠١٥-proceedings.pdf>. Accessed on December ١٠, ٢٠١٥.

٢٨٩. Knight, J. (١٩٩٤). Internationalization: Elements and Checkpoints. CBIE Research, ٧. Ottawa, Canada: Bureau Canadien de L'education Internationale, ١-١٥.
٢٩٠. Kornienko, A. (October ١٧, ٢٠١٥). University Education in the Development of Knowledge-based Society: Network Technologies of Scientific Research and Cyberscience as Factors of Education Professionalization. Procedia - Social and Behavioral Sciences, ٢٠٦, ٣٥٩-٣٦٤.
٢٩١. Kumar, M. J. (April ٠١, ٢٠١٥). Global University Rankings: What should India do?. Iete Technical Review, ٣٢, ٢, ٨١-٨٣.
٢٩٢. Kuratko, D. F. (٢٠٠٥). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. Entrepreneurship theory and practice, ٢٩(٥), ٥٧٧-٥٩٨
٢٩٣. Kuratko, D. F. (September ٠١, ٢٠٠٥). The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges. Entrepreneurship Theory and Practice, ٢٩, ٥, ٥٧٧-٥٩٨.
٢٩٤. Lange, D., Lee, P., & Dai, Y. (January ٠١, ٢٠١١). Organizational Reputation: A Review. Journal of Management, ٣٧, ١, ١٥٣-١٨٤.
٢٩٥. Lee, J. (٢٠١٣). Creating world-class universities: Implications for developing countries. Prospects, ٤٣(٢), ٢٣٣-٢٤٩.

٢٩٦. Lee, J., & Stuen, E. (٢٠١٦). University reputation and technology commercialization: evidence from nanoscale science. *The Journal of Technology Transfer*, ٤١(٣), ٥٨٦-٦٠٩
٢٩٧. Lee, Y., Wanta, W., & Lee, H. (٢٠١٥). Resource-based public relations efforts for university reputation from an agenda-building and agenda-setting perspective. *Corporate Reputation Review*, ١٨(٣), ١٩٥-٢٠٩.
٢٩٨. Longden, B. (٢٠١١). Ranking indicators and weights. In *University Rankings* (pp. ٧٣-١٠٤). Springer Netherlands.
٢٩٩. Marlin, C. (٢٠١١). World-class research performance through research focus and the strategic use of research resources. In *Paths to a World-Class University* (pp. ١٩٥-٢٠٣). SensePublishers.
٣٠٠. Meidutė-Kavaliauskienė, I., Vasiliauskas, A. V., & Zinkevičiūtė, V. (٢٠١٤). Securing Enterprises Competitive Advantage through the Management of Components of Distribution System. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ١١٠, ٣٥٣-٣٦٠.
٣٠١. Millman, C., Li, Z., Matlay, H., & Wong, W. (October ٢٦, ٢٠١٠). Entrepreneurship education and students' internet entrepreneurship intentions: Evidence from Chinese HEIs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, ١٧, ٤, ٥٦٩-٥٩٠.
٣٠٢. Millman, C., Li, Z., Matlay, H., & Wong, W. C. (٢٠١٠). Entrepreneurship education and students' internet entrepreneurship intentions:

- Evidence from Chinese HEIs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(4), 569-590.
٣٠٣. Mohrman, K., Ma, W., & Baker, D. (٢٠٠٨). The research university in transition: The emerging global model. *Higher education policy*, 21(1), 5-27.
٣٠٤. Nobelprize.org. (٢٠١٧b). About the Nobel Prizes, the official web site of the Nobel Prize ٢٠١١. Retrieved may ٢٥, ٢٠١٧, from http://www.nobelprize.org/nobel_organizations/nobelmedia/nobelprize_org/
٣٠٥. Pasternack, Peer & Bloch, Roland (٢٠١١): *Current and Future Trends in Higher Education*, Federal Ministry for Education, Science and Culture, Austria
٣٠٦. Ployhart, R. E. (٢٠١٢). The psychology of competitive advantage: An adjacent possibility. *Industrial and Organizational Psychology*, ٥(1), ٦٢-٨١.
٣٠٧. Porter, M. E. (١٩٩٦). What is strategy? *Harvard Business Review*, (٦), ٦١-٧٨
٣٠٨. Porter, M. E., & Van der Linde, C. (١٩٩٥). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *The journal of economic perspectives*, 9(4), 97-11٨.
٣٠٩. Rae, D., Martin, L., Antcliff, V., & Hannon, P. (٢٠١٢). Enterprise and entrepreneurship in English higher education: ٢٠١٠ and beyond.

- Journal of Small Business and Enterprise Development, 19(3), 380-401.
310. Ragab, Ahmed (2009): Impact of BPR on Organization Performance, community of Academia, Harvard Business School, <http://hbs.academia.edu/ahmedragab>
311. Raichaudhur, A. (2005). Issues in Entrepreneurship Education. Decision (0304-0941), 32(2).
312. Ramirez, F. O., & Tiplic, D. (2014). In pursuit of excellence? Discursive patterns in European higher education research. Higher Education, 67(4), 439-450.
313. Rauhvargers, A. (2011). Global university rankings and their impact. Leadership for WorldClass Universities Challenges for Developing Countries, (June).
314. Render, Barry, Heizer, Jay.(2001). Prinsip-prinsip manajemen operasi edisi pertama.Salemba Empat. Jakarta
315. Russell Group of Universities. (2012). Jewels in the Crown: The Importance and Characteristics of the UK's World-class Universities.
316. Sá, C., & Kretz, A. (2010). The entrepreneurship movement and the university. Springer.
317. Salmi, J. (2009). The challenge of establishing world-class universities. World Bank Publications.

٣١٨. Salmi, J., & Liu, N. C. (٢٠١١). Paths to a world-class university. Paths to a world-class university: Lessons from practices and experiences.
٣١٩. Salmon, G. (٢٠٠٤). E-moderating: The key to teaching and learning online. Psychology Press.
٣٢٠. Schmalzer, T., & Kiendl-Wendner, D. (٢٠١٦). Small Is Beautiful—How a Young University Can Successfully Establish University Partnerships—The Case of FH JOANNEUM University of Applied Sciences. In University Partnerships for Academic Programs and Professional Development (pp. ٢٠١-٢٢٠). Emerald Group Publishing Limited.
٣٢١. Schmalzer, T., & Smolarski, J. (Eds.). (٢٠٠٦). Internationalization of small to medium-sized enterprises. Valasske Meziric: Aldebaran Publishing.
٣٢٢. Scott, R. (١٩٩٢, September). Campus developments in response to the challenges on internationalization: The case of Ramapo College of New Jersey (USA) (Report No. ٠٢٥ ٥٩١). Paper presented at the general conference, Programme on Institutional Management in Higher Education of the Organization for Economic Cooperation and Development, Paris, France (ERIC Document Reproduction Service No. ED ٣٤٥ ٦٧٨)
٣٢٣. Seifer, S. D., Blanchard, L. W., Jordan, C., Gelmon, S., & McGinley, P. (March ٠١, ٢٠١٢). Faculty for the Engaged Campus: Advancing

- Community-Engaged Careers in the Academy. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 16, 1, ٥-٢٠.
٣٢٤. Shabram S. F.: Achieving participation using e-Governance: Mansoura University: Faculty of Computers and Information: Department of Information Systems: Master: ٢٠١٦: p ٤٠.
٣٢٥. Shamma, H. M. (٢٠٠٧). A Stakeholder Perspective for Examining Corporate Reputation: An Empirical Study of the United States Wireless Telecommunications Industry. ProQuest.
٣٢٦. Shields, R. (٢٠١٦). Following the leader? Network models of “world-class” universities on Twitter. *Higher Education*, ٧١(٢), ٢٥٣-٢٦٨.
٣٢٧. Shin, J. C., & Kehm, B. (٢٠١٣). Institutionalization of world-class university in global competition. Dordrecht: Springer.
٣٢٨. Shin, J. C., & Kehm, B. M. (Eds.). (٢٠١٢). Institutionalization of world-class university in global competition (Vol. ٦). Springer Science & Business Media.
٣٢٩. Siadat, S. A., Hoveida, R., Abbaszadeh, M., & Moghtadaie, L. (٢٠١٢). Knowledge creation in universities and some related factors. *Journal of Management Development*, ٣١(٨), ٨٤٥-٨٧٢.
٣٣٠. Siemens, G. (٢٠٠٥). Connectivism: A learning theory for the digital age. *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning*, ١, ٣-١٠.

٣٣١. Smith, K. L. (٢٠١٥). University-Community Partnerships: A Stakeholder Analysis (Doctoral dissertation, Arizona State University).
٣٣٢. Šontaitė, M., & Bakanauskas, A. (٢٠١١). Measurement model of corporate reputation at higher education institutions: customers' perspective. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, ٢٠١١, nr. ٥٩, p. ١١٥-١٣٠.
٣٣٣. Souto-Otero, M., Huisman, J., Beerkens, M., de Wit, H., & Vujic', S. (٢٠١٣). Barriers to international student mobility: Evidence from the Erasmus program. *Educational Researcher*, ٤٢(٢), ٧٠-٧٧
٣٣٤. Suarez-Balcazar, Y., Mirza, M. P., & Hansen, A. M. W. (٢٠١٥). Unpacking university–community partnerships to advance scholarship of practice. *Occupational therapy in health care*, ٢٩(٤), ٣٧٠-٣٨٢.
٣٣٥. Sung, M., & Yang, S. U. (٢٠٠٨). Toward the model of university image: The influence of brand personality, external prestige, and reputation. *Journal of public relations research*, ٢٠(٤), ٣٥٧-٣٧٦.
٣٣٦. Tayeb, O., Zahed, A., & Ritzen, J. (٢٠١٦). *Becoming a World-Class University*. Springer International Publishing.
٣٣٧. Teferra, D., & Altbach, P. G. (٢٠٠٣). Trends and perspectives in African higher education. *African higher education: An international reference handbook*, ٣-١٤.
٣٣٨. Teferra, D., & Altbach, P. G. (٢٠٠٣). Trends and perspectives in African higher education. *African higher education: An international reference handbook*, ٣-١٤.

٣٣٩. Taylor, John (٢٠٠٤). Toward a strategy for internationalization: Lessons and practices form four universities. *Journal of Studies in International Education*, ٨, ١٤٩-١٦٦
٣٤٠. Telcs, A., Kosztyán, Z. T., & Török, Á. (٢٠١٦). Unbiased one-dimensional university ranking–application-based preference ordering. *Journal of Applied Statistics*, ٤٣(١), ٢١٢-٢٢٨.
٣٤١. Van Dijk, H. and Meijer, K. (١٩٩٧, March). The internationalization cube: A tentative model for the study of organizational designs and the results of internationalization in higher education. *Higher Education Management*, ٩(١), ١٥٧-١٦٧.
٣٤٢. Van Note Chism, N. (٢٠٠٦). Teaching awards: What do they award?. *The Journal of Higher Education*, ٧٧(٤), ٥٨٩-٦١٧.
٣٤٣. Verčič, A. T., Verčič, D., & Žnidar, K. (٢٠١٦). Exploring academic reputation–is it a multidimensional construct?. *Corporate Communications: An International Journal*, ٢١(٢), ١٦٠-١٧٦.
٣٤٤. Vlăsceanu, L., Grünberg, L., Pârlea, D., & Centre européen pour l'enseignement supérieur (Unesco). (٢٠٠٧). Quality assurance and accreditation: A glossary of basic terms and definitions. Bucharest: Unesco-CEPES..
٣٤٥. Wagner, E. B. (٢٠١١). Why prize? The surprising resurgence of prizes to stimulate innovation. *Research-Technology Management*, ٥٤(٦), ٣٢-٣٦.

٣٤٦. Walker, J. (٢٠٠٩). Time as the fourth dimension in the globalization of higher education. *The Journal of Higher Education*, ٨٠(٥), ٤٨٣-٥٠٩.
٣٤٧. Wang, Q., & Liu, N. C. (٢٠١٤). Development and prospect of world-class universities in East Asia and beyond. In *The Forefront of International Higher Education* (pp. ٢٨١-٢٩٤). Springer Netherlands.
٣٤٨. Wang, W. C., Lin, C. H., & Chu, Y. C. (٢٠١١). Types of competitive advantage and analysis. *International Journal of Business and Management*, ٦(٥), ١٠٠.
٣٤٩. Warner, G. (١٩٩٢). Internationalization models and the role of the university. *International Education Magazine*, ٨(١), ٢١.
٣٥٠. Weierbach, K. L. (٢٠١٥). HR consultants: Enabling small business leaders to establish sustainable competitive advantage (Doctoral dissertation, Capella University).
٣٥١. Wood, L. (٢٠٠٠). Brands and brand equity: definition and management. *Management decision*, ٣٨(٩), ٦٦٢-٦٦٩.
٣٥٢. Yeoa, Roland. K., & Lib, Jessica (٢٠١٤). Beyond SERVQUAL: The competitive forces of higher education in Singapore. *Total Quality Management & Business Excellence*, ٢٥(١-٢), ٩٥-١٢٣.
٣٥٣. Yonezawa, A. (٢٠١١). The "global ٣٠" and the consequences of selecting" world-class universities. Japan, in Liu, N., Wang, Q and Cheng,

Y.(eds.), Paths to a World-Class University-Lessons from Practices and Experiences, Totterdam/Boston/Taipei.

٣٥٤. Zandi, G., Sulaiman, M., Al Atiyat, H. M., & Naysary, B. (٢٠١٣). The strategic planning process and current practices: A comparative empirical study of UMW Toyota Motor and Chemical Company of Malaysia. Asian Social Science, ٩(٩), ١٨٥.

٣٥٥. Zyglidopoulos, S. C. (٢٠٠١). The impact of accidents on firms' reputation for social performance. Business & Society, ٤٠(٤), ٤١٦-٤٤١.

ملاحق الدراسة

◀ قائمة بأسماء السادة المحكمين على أداة الدراسة

◀ استمارة الاستبانة

ملحق رقم (١)
أسماء السادة المحكمين
على أداة الدراسة

ملحق رقم (١)
أسماء السادة المحكمين على أداة الدراسة الميدانية

م	الاسم	التخصص وجهة العمل
١	أ.د حسن محمد ابراهيم حسان	أستاذ أصول التربية -كلية التربية-جامعة المنصورة
٢	د. / ريهام أحمد عفيفى حجاج	مدرس - كلية رياض الاطفال - جامعة المنصورة
٣	أ.د. / زبيدة محمد قرنى	وكيل كلية التربية لثئون التعليم والطلاب - جامعة المنصورة
٤	أ.د/ سلامة صابر العطار	أستاذ أصول التربية -كلية التربية -جامعة عين شمس
٥	أ.د/ سمير عبد الوهاب الخويت	عميد كلية التربية- جامعة طنطا
٦	د./ سها ابو بكر عبد الوهاب	مدرس -كلية رياض الاطفال - جامعة المنصورة
٧	د./ ضياء الدين عبد الكريم	مدرس -كلية رياض الاطفال - جامعة المنصورة
٨	أ.د / عادل منصور صالح	أستاذ أصول التربية- كلية التربية - جامعة المنصورة
٩	أ.د / عبد الرحمن النقيب	أستاذ أصول التربية - كلية التربية - جامعة المنصورة
١٠	أ.د / على عبد ربه حسين	أستاذ أصول التربية - كلية التربية - جامعة المنصورة
١١	أ.د/ مها عبد الباقي جويلى	أستاذ أصول التربية - كلية التربية - جامعة دمياط
١٢	أ.د /مهني محمد ابراهيم غنايم	أستاذ أصول التربية - كلية التربية - جامعة المنصورة
١٣	د./نشوه عبد الحميد عبد اللطيف	مدرس - كلية رياض الاطفال - جامعة الاسكندرية
١٤	د./ نيللى السيد الرفاعى عاشور	مدرس أصول التربية - كلية التربية - جامعة دمياط
١٥	د./هناء إبراهيم سليمان	مدرس أصول التربية- كلية التربية - جامعة دمياط

تم ترتيب الأسماء هجائياً .

ملحق رقم (٢)

إستبانة حول متطلبات ومعوقات تحقيق الميزة التنافسية
لجامعة المنصورة في ضوء وظائفها التعليمية والبحثية
والمجتمعية وبعض الخبرات العالمية المذكورة



جامعة المنصورة
كلية التربية
قسم أصول تربية

ملحق رقم (٢)

إستبانة حول

متطلبات ومعوقات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة
في ضوء وظائفها التعليمية والبحثية والمجتمعية وبعض
الخبرات العالمية المذكورة

اعداد

أمانى عبد العظيم مرزوق شلبي

إشرافه

الأستاذ الدكتور

تودرى مرقص حنا

أستاذ أصول التربية المتفرغ
ووكيل كلية التربية الأسبق للدراسات
العليا والبحوث – جامعة المنصورة

الأستاذ الدكتور

صلاح الدين إبراهيم معوض

أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية – جامعة المنصورة
وعميد كلية الآداب الأسبق بدمياط

إستبانة

السيد الأستاذ الدكتور /

تحية طيبة.. وبعد،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان /متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية - رؤية تربوية معاصرة

وتستهدف الاستبانة إلى استطلاع وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم حول متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة والمعوقات التي تحول دون ذلك في ضوء وظائفها التعليمية والبحثية والمجتمعية - رؤية تربوية معاصرة، وهذه الاستبانة بها أسئلة مغلقة تتطلب من سيادتكم وضع علامة (√) في الخانة التي تتفق مع وجهة نظركم.

وعليه فإن الإدلاء بالبيانات والمعلومات الدقيقة على بنود الاستبانة يكون له التأثير الإيجابي على معرفة متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة مما يحقق الوصول العالمي لها، وايضا التعرف على المعوقات التي تحد من تحقيق ذلك .

ولتحقيق بعض أهداف هذا البحث تم تصميم هذه الاستبانة متضمنة محورين على النحو الآتي:

المحورالاول: . متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة. ويضم (الواقع الحالي ، والمتطلبات الواجب توافرها لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة)

المحور الثاني: . معوقات تحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنصورة.

والباحثة تشكر سلفاً حسن تعاونكم معها وتقديرها لما تبذلون من اهتمام وتؤكد لكم أن كل البيانات التي

تقدمونها لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

مع خالص الشكر والتقدير،،،،

الباحثة ،،

البيانات العامة:-

الاسم(اختياري):-.....

التخصص الدراسي :-

علمية () نظرية ()

الدرجة العلمية :

أستاذ () أستاذ مساعد () مدرس ()

المحور الأول: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة (الواقع الحالـى - متطلبات التحقيق)

فيما يلي متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة فى ضوء وظائفها والتي تشمل:

أولاً: متطلبات مرتبطة بتحقيق ميزة تنافسية فى وظيفة البحث العلمى لجامعة المنصورة

م	العبارة	الواقع الحالـى			متطلبات التحقيق	
		موجود	موجود إلى حد ما	غير موجود	أوافق	أوافق إلى حد ما لا أوافق
١	تقديم الحوافز الأدبية (المعنوية) وجوائز البحث العلمى للكفاءات المتميزة فى مجال البحث العلمى.					
٢	نشر ثقافة البحث العلمى والابتكار من خلال تمويل حضور المؤتمرات العلمىة المحلية والدولية .					
٣	نشر البحوث المتميزة فى مجلات علمية مصنفة عالمياً.					
٤	إنشاء مراكز بحثية نوعية ومخصصة فى المجالات الحديثة.					
٥	إنشاء الشراكات البحثية مع قطاعات الصناعة والخدمات ومع الجامعات العالمية.					
٦	زيادة مخصصات البحث العلمى فى ميزانية الجامعة.					
٧	تحديد برامج وطنية بحثية تتولى الجامعة تنفيذها وفقاً لبرامج زمنية متفق عليها بين الجامعة والجهات المستفيدة فى المجتمع.					
٨	تمويل وتخصيص منح سنوية للأبحاث العلمىة ذات ارتباط مباشر بقطاعات المجتمع المختلفة.					

م	العبارة	الواقع الحالي			متطلبات التحقيق		
		موجود	موجود إلى حد ما	غير موجود	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
٩	تشجيع البحوث المشتركة المتعددة التخصصات بين أعضاء هيئة التدريس وبين الباحثين في الجامعات الأجنبية العالمية.						
١٠	توفير الآليات اللازمة لاحتضان الموهوبين من الطلبة ممن يمتلكون القدرة على التميز والإبداع، وتخصيص جزء من موارد الجامعة لدعمهم.						
١١	الاهتمام بالبحوث التطبيقية بشكل أكثر عمقاً بمشكلات البيئة والمجتمع.						
١٢	الاعتماد على معايير والمؤشرات العالمية لجودة البحوث العلمية كشروط لقبول البحث.						
١٣	تزويد مكتبات الجامعة بمصادر معلومات حديثة وإثراء المكتبة الرقمية الموجودة حالياً بمزيد من مصادر المعلومات المتنوعة.						
١٤	تشجيع إدارة وتنفيذ المشاريع البحثية البينية (Cross-Disciplinary).						
١٥	تحسين فرص تسويق الابتكارات ونتائج البحوث الجامعية في الأسواق المحلية والدولية.						
١٦	إسهام الجامعة في إنشاء الكراسي البحثية في العلوم الإنسانية والعلمية لخدمة منظومة البحث العلمي في الجامعة.						

م	العبارة	الواقع الحالي			متطلبات التحقيق	
		موجود	موجود إلى حد ما	غير موجود	أوافق	أوافق إلى حد ما لا أوافق
١٧	تطوير حاضنات التقنية وحاضنات الأعمال بهدف تحويل نتائج البحوث إلى سلع انتاجية يمكن تسويقها واستثمارها.					
١٨	تشجيع التسويق الإلكتروني للبحوث الجامعية بتوفير قاعدة بيانات لها بهدف التواصل مع شريحة أكبر من المستفيدين على النطاق الاقليمي والدولي.					
١٩	تطوير مكاتب لنقل التكنولوجيا وإدارة براءات الاختراع ومنح التراخيص للشركات الراغبة فى الاستثمار مع الجامعة.					
٢٠	وضع سياسات وبرامج لبناء الفرق البحثية وتقديم الدعم والمكافآت لعضائها.					
٢١	توفر الجامعة بنية تحتية من معامل وتجهيزات لأعضاء هيئة التدريس لتطوير ابتكاراتهم البحثية القابلة للتسويق.					
٢٢	اهتمام الجامعة بالتغطية الإعلامية والإخبارية عن خدماتها البحثية ونشر نتائج الأبحاث العلمية الكترونيا عبر قنوات اعلامية مختلفة (قنوات تلفزيونية - تويتر - فيسبوك - يوتيوب).					
٢٣	تقديم الجامعة دورات تدريبية للباحثين حول سبل تطوير المهارات البحثية على نحو تطبيقي وتوفير كفاءات فنية لمساعدتهم.					

م	العبارة	الواقع الحالي			متطلبات التحقيق	
		موجود	موجود إلى حد ما	غير موجود	أوافق	أوافق إلى حد ما لا أوافق
٢٤	دمج البحث بالتعليم كجزء من الرسالة التربوية للجامعة سواء على مستوى الدراسات العليا أو على مستوى المرحلة الجامعية الأولى					
٢٥	دعم حرية البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس لتطبيق نتائج أبحاثهم.					
٢٦	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تدويل نتائج البحث العلمي وربط الترقيات بالأبحاث التي تناقش عالمياً.					
٢٧	تشجيع الأعمال البحثية والتطويرية المشتركة بين الأكاديميين والاقتصاديين والصناعيين وتعزيز الثقة في البحث العلمي الجامعي.					

ثانياً: متطلبات مرتبطة بتحقيق ميزة تنافسية في وظيفة التدريس الجامعي بجامعة المنصورة وتشمل

محورين فرعيين رئيسيين:

أ- متطلبات تميز الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس.

ب- متطلبات تميز المقررات الدراسية والأساليب التدريسية

م	العبارة	الواقع الحالي			متطلبات التحقيق	
		موجود	موجود إلى حد ما	غير موجود	أوافق	أوافق إلى حد ما لا أوافق
أ- متطلبات تميز الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس.						
١	المشاركة من قبل أعضاء هيئة التدريس في تخطيط وتطبيق برامج وأنشطة تطويرهم.					

م	العبارة	الواقع الحالي			متطلبات التحقيق	
		موجود	موجود إلى حد ما	غير موجود	أوافق	أوافق إلى حد ما لا أوافق
٢	تمكن عضو هيئة التدريس من مادته العلمية والتزامه بالأداء الوظيفي.					
٣	تدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام نظم وطرق مبتكرة في التدريس عن بعد.					
٤	تطوير كفاءة الممارسات التدريسية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي.					
٥	التأكيد على الاستقلالية والحرية الأكاديمية والمهنية في المهمة التدريسية لعضو هيئة التدريس.					
٦	التقويم المستمر للأداء التدريسي للأستاذ الجامعي وترقيته بناء على ذلك.					
٧	توطين ثقافة الاحتراف الأكاديمي (النمو الذاتي الذي يمارسه الأستاذ الجامعي في تطوير قدراته العلمية والمهنية) في أروقة الجامعة.					
٨	مشاركة أعضاء هيئة التدريس في أنشطة وبرامج الجامعة للحصول على الجودة والاعتماد.					
٩	إستقطاب المتميزين من أعضاء هيئة التدريس من كل دول العالم.					
١٠	التحفيز المادي المناسب لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق التميز في التدريس.					

م	العبرة	الواقع الحال			متطلبات التحقيق	
		موجود	موجود إلى حد ما	غير موجود	أوافق	أوافق إلى حد ما لا أوافق
ب- متطلبات تميز المقررات الدراسية والأساليب التدريسية						
١	تخطيط البرامج الدراسية وتحديثها وفقاً للمعايير العالمية ومتطلبات السوق المحلي والعالمي على حد سواء.					
٢	تصميم برامج تعليمية فى التخصصات النادرة والتي تدعم مزايا تنافسية للجامعة.					
٣	تنظيم البرامج الدراسية التي تتيح فرص التطبيق العملي والميداني لمحتوى البرنامج.					
٤	الاهتمام ببرامج التعليم البينية التي تعتمد على ترابط المعرفة عبر التخصصات المختلفة.					
٥	توظيف تقنية المعلومات والاتصالات فى الطرق التدريسية الجديدة لتنفيذ البرامج الأكاديمية.					
٦	الاعتماد المتزايد على التعلم عن بعد Distance Learning والذي يركز على التعلم التفاعلى الإلكتروني.					
٧	استحداث تخصصات علمية جديدة وفقاً لاحتياجات سوق العمل.					

ثالثاً: متطلبات مرتبطة بتحقيق ميزة تنافسية فى وظيفة خدمة المجتمع لجامعة المنصورة.

م	العبارة	الواقع الحالي			متطلبات التحقيق	
		موجود	موجود إلى حد ما	غير موجود	أوافق	أوافق إلى حد ما لا أوافق
١	تقديم برامج تدريبية أو برامج لإعادة التدريب أو برامج تحويلية لمهن مطلوبة بالمجتمع لا يتوافر لدى الافراد متطلباتها .					
٢	إجراء البحوث التطبيقية المختصة وتوجيهها نحو حل المشكلات المجتمعية وقضاياها.					
٣	إنشاء (حدائق التكنولوجيا) داخل الجامعة لتوليد وتوظيف واستثمار المعرفة في خدمة المجتمع وتحويل المعارف إلى منتجات.					
٤	عقد ورش عمل وحلقات نقاشية لتقديم استشارات خاصة بقضايا خدمة المجتمع وتنمية البيئة.					
٥	اشراك القطاع الصناعي في إعداد البرامج الدراسية مما يؤدي إلى تحسين جودتها وجعلها مواكبة لمتطلبات سوق العمل.					
٦	تخصيص أماكن أو محطات العلوم بالجامعة لعدد من المؤسسات الصناعية باعتبارها مقر تتفاعل فيه مع الهيئة التدريسية والطلاب والمختبرات لدراسة مشكلات الصناعة في الواقع.					

المحور الثانى: معوقات تحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنصورة:

م	العبارة	موافق	إلى حد ما	لا أوافق
١	إفتقار الجامعة لاستراتيجية وطنية شاملة لمنظومة التدريب القائمة على احتياجات سوق العمل			
٢	قلة الميزانية المستقلة المشجعة للقيام بالأبحاث العلمية			
٣	الإفتقار إلى الاستقلال المادي والإداري والأكاديمي للجامعة			
٤	ضعف وجود برامج متخصصة فى ريادة الأعمال على مستوى الجامعة ككل.			
٥	قصور البرامج التعليمية للجامعة عن مواكبة متطلبات سوق العمل.			
٦	الإفتقار إلى المعايير التنافسية لتدويل البحوث العلمية والبرامج التعليمية بالجامعة.			
٧	ضعف السياسات المنظمة للشراكة البحثية بين الجامعة وبين القطاعات الانتاجية فى المجتمع.			
٨	ندرة وجود الشراكات المجتمعية مع مؤسسات المجتمع الأخرى.			
٩	قلة الاستثمار التكنولوجى والبنية التحتية التكنولوجية المتطورة.			
١٠	قلة وجود حوافز التشجيع (المادي - المعنوى) لأعضاء هيئة التدريس لاستغلال وتنمية مهاراتهم العلمية والبحثية والفكرية.			
١١	افتقار الجامعة لبناء شراكات استراتيجية مع الجامعات العالمية.			
١٢	إفتقار الجامعة لاستحداث استراتيجيات واضحة وموحدة لتنمية أعضاء هيئة التدريس تركز على صقل معارفه وتنميته ذاتيًا واكسابه المهارات المهنية والبحثية الأزمة			
١٣	قلة اهتمام الجامعة بالاعتماد المؤسسى والبرامجى فى ضوء معايير جودة التعليم والادارة المتماشية مع اعلى المعايير الدولية.			
١٤	الإفتقار إلى استراتيجية واضحة (المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية والمالية) لتسويق بحوث الجامعة.			
١٥	غياب اللوائح والتشريعات التى ترتبط بالتنافسية فى الجامعة.			



جامعة المنصورة
كلية التربية
قسم أصول تربوية

ملخص الدراسة باللغة العربية متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة

إهداء

الباحثة / أماني عبد العظيم مرزوق شلبي

إشراف

أ. د/ تودرى مرقص حنا

أستاذ أصول التربية

ووكيل الكلية للدراسات العليا سابقا

كلية التربية – جامعة المنصورة

أ. د/ صلاح الدين إبراهيم معوض

أستاذ أصول التربية

وعميد كلية الآداب دمياط الاسبق

كلية التربية – جامعة المنصورة

ملخص الدراسة

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة

مقدمة: .

تواجه الجامعات في ظل البيئة التنافسية تحديات كبيرة مثل سرعة وتيرة التغيرات التكنولوجية ونقص حاد في القوى العاملة الماهرة وتقادم المنتجات، وفي ظل هذه البيئة التنافسية تهدف كل الجامعات إلى الحصول على مركز أفضل بالنسبة لمنافسيها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال أصحاب المعارف والأفراد ذوي المهارات والقدرات على توليد أفكار جديدة ومبتكرة تساعد الجامعات في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تواجه الجامعات في الوقت الحاضر تحديات المشاركة والاستدامة والجودة عندما تطمح إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء للتفوق على منافسيها، وتشتمل هذه التحديات التغيرات سواء كانت في العوامل الداخلية أو الخارجية للجامعة، وعلى جانب آخر يرتبط النجاح الحقيقي للجامعة بقوة ميزتها التنافسية، ومدى تأثيرها على أداء المنافسين لها من المؤسسات التعليمية الأخرى، وفي سلوك روادها وقياداتها، ويتم الحصول على الميزة التنافسية عندما تتطور المنظمة، أو تنفذ الإجراءات التي تتيح لها ان ترتقى بمستواها عن منافسيها ويحتاج ذلك إلى ضرورة توافر عدة متطلبات لتحقيق ذلك .

وجدير بالذكر ان المستقرى لواقع جامعة المنصورة يلاحظ انها تفتقر إلى المتطلبات الواجب توافرها لتحقيق الميزة التنافسية والتي تؤكد تفوقها عن غيرها من الجامعات حيث وجد الكثير من مواطن الضعف والقصور في وظائفها الثلاث (البحث العلمي - التعليم - خدمة المجتمع) .

وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي والفكري لكلاً من الميزة التنافسية في الجامعات والجامعات عالمية المستوى؟
٢. ما الواقع الحالي لتوافر متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة؟
٣. ما أهم متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء وظائف الجامعة وبعض الخبرات العالمية؟

٤. ما أبرز الخبرات اعالمية في مجال تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات؟

٥. ماالتصور المقترح لتحقيق ميزة تنافسية بجامعة المنصورة؟

وقد سارت الدراسة في محاولها للإجابة على تساؤلاتها وفق خطوات المنهج الوصفي بهدف التعرف على الاطار المفاهيم للميزة التنافسية بالجامعات وللجامعات عالمية المستوى والتعرف على مداخل تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات والمتطلبات التي يجب ان تتوافر لتحقيقها بها، وايضا التعرف على المعوقات التي تحد الجامعة لتحقيق المزايا التنافسية التي تؤكد تفردا وتميزها عن غيرها على المستوى الوطني والعالمي وصولا

إلى وضع تصور مقترح وفق رؤية تربوية معاصرة لتحقيق ميزة تنافسية بالجامعة في ضوء وظائفها وبعض الخبرات العالمية .

وتمثلت أداة الدراسة في استبانة موجهة لعينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة والبالغ عددها (٢٧٦) بهدف التوصل إلى نتائج تمثل الواقع الحقيقي لمدى توافر متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة وايضا التعرف على المتطلبات الواجب توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بها، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات التي تحد من تحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة.

ولقد سارت الدراسة من خلال عدة إجراءات تناولتها الباحثة في ستة فصول هي كالاتي:

- ❖ **الفصل الأول:** . الإطار العام للدراسة وقد تناول هذا الفصل: المقدمة ومشكلة الدراسة، وأهدافها، وأهميتها ومصطلحاتها، والمنهج المستخدم فيها، وأداتها، وعينتها، والدراسات السابقة، واجراءات الدراسة
- ❖ **الفصل الثاني:** . الأبعاد المختلفة للميزة التنافسية في الجامعات وقد تناول هذا الفصل: مفهوم الميزة التنافسية أبعادها، مصادرها، محدداتها، استراتيجياتها، مؤشرات قياسها، بالإضافة إلى الإطار الفكري للميزة التنافسية في الجامعات ومبرراتها وخصائصها ومتطلبات ومداخل تحقيقها بها.
- ❖ **الفصل الثالث:** . الإطار المفاهيم للجامعات عالمية المستوى وقد تناول هذا الفصل: مفهوم الجامعات عالمية المستوى، والسمات المميزة لها، وتحديات انشائها، ومؤشرات التنافسية بها والتي تمثلت في: موقع الجامعة في التصنيفات العالمية، مدى الشراكة بين الجامعة والمجتمع، المساهمة في بناء مجتمع المعرفة، تحقيق جامعة ريادة الأعمال، السمعة الأكاديمية للجامعة، جوائز التميز الأكاديمية.
- ❖ **الفصل الرابع:** . بعض الخبرات العالمية في مجال تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات والدروس المستفادة منها وقد تناول هذا الفصل: خبرة جامعة فلوريدا الدولية، خبرة جامعة موسكو لفيزياء والتكنولوجيا، خبرة جامعة الملك عبد العزيز، خبرة جامعة العلوم التطبيقية بالنمسا (FH Joanneum) والدروس المستفادة من خبرات الجامعات السابقة في تحقيق المزايا التنافسية لها.
- ❖ **الفصل الخامس:** . إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها.
- ❖ **الفصل السادس:** . نتائج الدراسة والتصور مقترح لرؤية تربوية معاصرة لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها ما يأتي:

أولاً: . نتائج الدراسة النظرية:

تتمثل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة النظرية فيما يلي:

١. بات من الضروري ان تدرك الجامعات انها لم تعد تعيش بمعزل عن العالم نتيجة لما افرزته العولمة من تحديات محلية وعالمية كالانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي وثورة المعلومات وانه يتحتم عليها امتلاك الميزات التنافسية التي تحفظ لها بقائها في السوق التعليمي التنافسي المحلي والعالمي.
٢. لتحقيق التميز بالجامعة لابد من وجود منهجية التخطيط كضمان لتحقيق الرؤى والاهداف المنشودة واجراء عملية تطوير شاملة لنظام التعليم العالي بها وتطوير خطة مستقبلية (آفاق) بناء قواعد معلومات وبيانات حديثة ومتكاملة ورفع كفاءة النظام التعليمي والكفاءة الداخلية والموائمة الخارجية ووضع استراتيجية التميز المناسبة لصياغة مستقبل التعليم العالي بها
٣. شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا متعلقا ب'الجامعات عالمية المستوى' والتي تتضمن عناصر أساسية في تتبع من المهمة العالمية لها و هي كثافة البحوث والأدوار الجديدة للأساتذة الجامعيين ومصادر تمويل متنوعة والتوظيف لخريجها في جميع أنحاء العالم، ونمو العلاقات الجديدة مع الحكومة والصناعة والتعاون العالمي وتعرف بأنها المؤسسات الأكاديمية الملتزمة بخلق ونشر المعرفة في مجموعة واسعة من التخصصات والمجالات العلمية، وتثقيف القوى العاملة من ذوي المهارات العالية للقيادة التكنولوجية والفكرية، والتي تخدم الاحتياجات الوطنية والصالح الدولي العام .
٤. يعد التدريس الجامعي من اهم مداخل تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات والذي يقوم تميزه على عده مقومات تشمل المستوى العلمي لعضو هيئة التدريس والمامه بالموضوعات التي يدرسها وتمتعه بالحرية الأكاديمية التي تسمح له بتطوير نفسه أكاديميا ومهنيا، فضلا عن أن عضو هيئة التدريس المتميز قادراً على فتح قنوات اتصال بين الجامعة والبيئة المحيطة بها بهدف تحقيق خدمة المجتمع وحل مشكلاته والإسهام في البحث العلمي من خلال وضع المناهج المتطورة لضمان جودة نوعية الخريج الجامعي.
٥. يعد البحث العلمي من أهم مداخل تحقيق المزايا التنافسية للجامعة ومن أهم موارد تمويل الجامعات، فتصبح الجامعة بيت الخبرة (Expert House) ومصدر القرارات الجامعية لتحقيق أهداف الجامعة وتميزها المحلي والدولي وذلك لأن العملية البحثية لها مكانه مميزة جدا في تقويم الأداء الجامعي مما يلزم الجامعة بوضع خطط شاملة للبحث العلمي تخدم برامج التنمية التي تلبى حاجات المجتمع الاقتصادية والاجتماعية وتبادل الخبرات ومشاركة الموارد المتاحة بينها وبين القطاع الصناعي والإنتاجي والخدمي.
٦. تعد وظيفة خدمة المجتمع للجامعة مدخلا مهما لتحقيق ميزة تنافسية لها إذا ما اتخذت كعملية منظمة تقوم على تفعيل موارد المؤسسة الجامعية لمعالجة وحل المشكلات المجتمعية من خلال التعاون مع تلك المجتمعات وابتكار سبل التكامل معها والاندماج معها وتطويع جميع أساليب المؤسسة وفقاً لذلك، وبناء

عليه فإن تحقيق جودة المسؤولية الاجتماعية تمثل تقويم لأداء الجامعات في التأسيس لفكر استراتيجي تنافسي مُجهز لخدمة المجتمع ومتطلباته وتحقيق التنمية المستدامة له.

٧. تعدد مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية ما بين موقع الجامعة في التصنيفات العالمية ومدى الشراكة بين الجامعة والمجتمع ومدى المساهمة في بناء مجتمع المعرفة وتحقيق جامعة ريادة الأعمال وتميز السمعة الأكاديمية للجامعة وحصول الجامعة على جوائز التميز الأكاديمية، حيث تعكس هذه المؤشرات مدى تحقيق الجامعة لوضع تنافسي عن غيرها من الجامعات.

ثانياً: . نتائج الدراسة الميدانية:

توصلت الدراسة الميدانية إلى العديد من النتائج كما يلي:

١. المحور الأول في الاستبانة والذي شمل محورين فرعيين وهما:

أ) الواقع الفعلي لتوافر متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة

ب) المتطلبات الواجب توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة

أ) قد أسفرت نتائج المحور الأول والخاصة بالواقع الفعلي لتوافر متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة عن وجود بعض من جوانب القصور في واقع متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة تتمثل في الآتي: .

- ضعف دعم حرية البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس لتطبيق نتائج أبحاثهم
- قلة نشر البحوث المتميزة في مجالات علمية مصنفة عالمياً
- ضعف مخصصات البحث العلمي في ميزانية الجامعة
- القصور في تحديد برامج وطنية بحثية تتولى الجامعة تنفيذها وفقاً لبرامج زمنية متفق عليها بين الجامعة والجهات المستفيدة في المجتمع.
- قلة الاهتمام بالبحوث التطبيقية بشكل أكثر عمقا بمشكلات البيئة والمجتمع
- ضعف التحفيز المادي المناسب لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق التميز في التدريس
- القصور في توظيف تقنية المعلومات والاتصالات في الطرق التدريسية الجديدة لتنفيذ البرامج الأكاديمية.
- الندرة في تخصيص أماكن أو محطات العلوم بالجامعة لعدد من المؤسسات الصناعية لدراسة مشكلات الصناعة في الواقع

ب) كما أسفرت نتائج المحور الأول والخاصة بالمتطلبات الواجب توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة وتتمثل في الآتي: .

١) كانت أهم المتطلبات لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة في وظيفة البحث العلمي كالتالي: .

- تزويد مكتبات الجامعة بمصادر معلومات حديثة وإثراء المكتبة الرقمية الموجودة حالياً بمزيد من مصادر المعلومات المتنوعة.
 - توفير الجامعة لبنية تحتية من معامل وتجهيزات لأعضاء هيئة التدريس لتطوير ابتكاراتهم البحثية القابلة للتسويق.
 - إسهام الجامعة في إنشاء الكراسي البحثية في العلوم الإنسانية والعلمية
 - تشجيع التسويق الإلكتروني للبحوث الجامعية بتوفير قاعدة بيانات تمكنها من الانتشار على المستويين الإقليمي والدولي.
 - تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تدويل نتائج البحث العلمي وربط الترقيات بالأبحاث التي تناقش عالمياً.
- (٢) كانت أهم المتطلبات لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة في **وظيفة التدريس** كالتالي: .
- مشاركة أعضاء هيئة التدريس في أنشطة وبرامج الجامعة للحصول على الجودة والاعتماد
 - التأكيد على الاستقلالية والحرية الأكاديمية والمهنية في المهمة التدريسية لعضو هيئة التدريس
 - استقطاب المتميزين من أعضاء هيئة التدريس من كل دول العالم
 - تصميم برامج تعليمية في التخصصات النادرة والتي تدعم مزايا تنافسية للجامعة
 - تخطيط البرامج الدراسية وتحديثها وفقاً للمعايير العالمية ومتطلبات السوق المحلي والعالمي.
- (٣) كانت أهم المتطلبات لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة في **وظيفة خدمة المجتمع** كالتالي: .
- تقديم برامج تدريبية أو برامج لإعادة التدريب أو برامج تحويلية لمهن مطلوبة بالمجتمع.
 - إنشاء (حاضنات التكنولوجيا) داخل الجامعة لتوليد وتوظيف المعرفة لتحويل المعارف إلى منتجات وخدمات تقدم إلى المجتمع
 - إجراء البحوث التطبيقية المختصة وتوجيهها نحو حل المشكلات المجتمعية وقضاياها
 - إشراك القطاع الصناعي في إعداد البرامج الدراسية لتحسين جودتها وجعلها مواكبة لمتطلبات سوق العمل

ثانياً: . المحور الثاني في الاستبانة: معوقات تحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنصورة: .:

وقد أسفرت نتائج المحور الثاني عن أهم المعوقات التي تحد من تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة وتتمثل في الآتي: .

- افتقار الجامعة لاستحداث استراتيجيات واضحة وموحدة لتنمية أعضاء هيئة التدريس تركز على صقل معارفه وتنميته ذاتيا وإكسابه المهارات المهنية والبحثية اللازمة لتميز ادائه الجامعي
 - ضعف الاستثمار التكنولوجي والبنية التحتية التكنولوجية المتطورة بالجامعة
 - غياب اللوائح والتشريعات التي ترتبط بالتنافسية في الجامعة
 - افتقار الجامعة لاستراتيجية وطنية شاملة لمنظومة التدريب القائمة على احتياجات سوق العمل
 - ضعف السياسات المنظمة للشراكة البحثية بين الجامعة وبين القطاعات الانتاجية في المجتمع
 - ندرة وجود برامج متخصصة في ريادة الأعمال على مستوى الجامعة ككل
 - الافتقار إلى المعايير التنافسية لتدويل البحوث العلمية والبرامج التعليمية بالجامعة
- هذا وتم وضع تصور لرؤية تربوية معاصرة لتحقيق ميزة تنافسية بجامعة المنصورة في ضوء وظائفها وبعض الخبرات العالمية وتتحدد عناصره في النقاط التالية: .
- أهداف التصور المقترح.
 - منطلقات التصور المقترح.
 - اليات التصور المقترح.

The English Summary

Requirements to achieve competitive advantage to the Mansoura University in the light of some international experiences With educational contemporary vision

Introduction

Universities face major challenges in a competitive environment, Such as fast-paced technology changes and a severe shortage of skilled workforce and obsolescence Products, In this competitive environment, all universities aim to gain a better position for their competitors, SO This can be achieved through knowledge holders and individuals with the skills and abilities to generate new and innovative ideas that help universities achieve competitive advantage, At present, universities face the challenges of participation, sustainability and quality When looking to achieve higher levels of performance to outperform its competitors, These challenges include changes both in the internal and external factors of the university, On the other hand, the real success of the university is linked to it's strongly competitive advantage, And The extent of her effect on the performance of competitors from other educational institutions, and the behavior of its leaders and leaders, SO The Competitive advantage is obtained when the university develops Or implement Actions Which allows it to rise above its competitors and this requires the need for several requirements to achieve this.

It should be noted that foreseer of the reality of the Mansoura University that it lacks the necessary requirements to achieve competitive advantage, which emphasizes its superiority from other universities, where it found many weaknesses and shortcomings in its three functions (scientific research, education, community service).

The study problem can therefore be identified through the following questions:

- 1) What is the conceptual framework for both competitiveness in universities and world class universities?
- 2) What is the current reality of the requirements of achieving the competitive advantage of Mansoura University?
- 3) What are the most important requirements to achieve the competitive advantage of Mansoura University in light of the university's functions and global experience?

- 4) How can put the proposed conception for educational vision be conceived to achieve a competitive advantage at Mansoura University?

The study attempted to answer these questions according to the descriptive approach in order to define the conceptual framework of competitive advantage in universities and and world-class universities and to identify the approaches to achieving competitive advantage in universities and the requirements that must be available for it, Also, we need to know the obstacles that limit the achievement of the competitive advantage of the university, Which confirms it's Singularity from others at the national and global levels, and access a suggested proposal to educational vision to achieve a competitive advantage in the university in the light of its functions and some international experiences.

The study tool is represented in the questionnaire given to a sample of staff Members at Mansoura University, and their number was (276) In order to Access to the results that represent the real reality of the availability of requirements to achieve competitive advantage at Mansoura University, As well as to identify the requirements to be available to achieve competitive advantage, in addition to identify the obstacles that limit the achievement of competitive advantage at the University of Mansoura.

The study embraced several procedures which the researcher dealt with in six chapters as follows:

- ❖ **Chapter 1:** (the general framework of the study problem) which dealt with the introduction, the problem of the study, its objectives, importance, terminology, methodology, tools, sample, previous studies and study procedures.
- ❖ **Chapter2:** The Different Dimensions of Competitive Advantage in Universities which dealt with the concept of competitive advantage, its dimensions, sources, specificities, strategies, indicators of measurement, as well as the conceptual framework for the competitive advantage of universities and Their justifications, their characteristics and the requirements and entrances to achieve them.
- ❖ **Chapter 3:** The conceptual framework of the world-class universities, which dealt with the concept of world-class universities, their distinctive features, the challenges of their establishment, and their competitiveness indicators Which Include the university's position in international classifications, the degree of partnership between the university and the society, University Academic Reputation, Academic Excellence Awards.

- ❖ **Chapter 4:** Some international experiences in achieving the competitive advantage of universities and the lessons learned from them, which dealt with, Experience of Florida International University, Moscow University of Physics and Technology Experience, King Abdul Aziz University Experience, Experience of the University of Applied Sciences of Austria (FH Joanneum) And lessons learned from previous universities' experiences in achieving their competitive advantages.
- ❖ **Chapter 5:** The field study procedures and the analysis of the results.
- ❖ **Chapter 6:** the proposed perception for a Contemporary educational Vision to achieve competitive advantage at Mansoura University.

The study came up with a number of results, the most important of which are the following:

- the main findings of the theoretical study are as follows:
 1. It is necessary for universities to realize that they no longer live in isolation from the world as a result of globalization and local and global challenges such as the explosion of knowledge and technological development and the information revolution, and it must have the competitive advantage that keep them Competitive local and international educational market.
 2. In order to achieve excellence in the university, there must be a planning methodology as a guarantee to achieve the visions and goals desired and to conduct a comprehensive development of the higher education system and develop a future plan (horizons) to build up modern and integrated databases and data and raise the efficiency of the educational system and internal efficiency and external compatibility, And the development of a mutually exclusive strategy To formulate the future of higher education.
 3. In recent years, there has been considerable interest in "world-class universities", which include key elements stemming from its global mission: research intensity, new roles for university professors, diverse funding sources, employment for its graduates around the world, and the growth of new relationships with government Industry and global cooperation, They are defined as academic institutions committed to creating and disseminating knowledge in a wide range of disciplines and scientific fields, and educating the highly skilled workforce of

technological and intellectual leadership, serving national needs and the international public matter.

4. University teaching is one of the most important approaches to achieving competitive advantage in universities, which is Excellence by several elements including the scientific level of teaching staff and enjoy the academic freedom that allows him to develop himself academically and professionally, Moreover, the Excellence faculty member is able to open channels of communication between the university and the surrounding environment in order to achieve community service, solve its problems and contribute to scientific research through the development of advanced curricula to ensure the quality of university graduates.
5. The scientific research is one of the most important approaches to achieve the competitive advantages of the university and the most important resources of funding universities. The university becomes the expert house and the source of the university decisions to achieve the University's objectives and its local and international excellence, Because the research process has a very distinctive place in the evaluation of university performance, which requires the university to develop comprehensive plans for scientific research serve development programs that meet the needs of the economic and social community and exchange of experiences and the sharing of resources available between them and the industrial sector, production sector and service sector.
6. The community service function of the university is an important approaches to achieve a competitive advantage if it is taken as an organized process based on the activation of the university resources to address and solve the community problems through cooperation with these communities and to find ways to integrate with them and integrate with them and adapting all methods of the institution accordingly, Achieving the quality of social responsibility is therefore an assessment of the performance of universities In establishing a competitive strategic thinking to serve society and achieve sustainable development.
7. The multiplicity of indicators to achieve the competitive advantage between the university's position in the international classifications and the extent of the partnership between the university and the society and the contribution to building the knowledge society and achieving the university of entrepreneurship and excellence of the academic

reputation of the university and the university's achievement of academic excellence awards, these indicators reflect the extent to which the university achieved a competitive position In comparison with other Universities

- The field study came up with several results, the most important of which are:

First: The results of the first axis in the questionnaire Which included two sub-axes and resulted in:

- A) The actual reality of the availability of competitive advantage requirements at Mansoura University
- B) Requirements for obtaining a competitive advantage for Mansoura University

A) The results of the first axis of the Actual reality availability of requirements to achieve competitive advantage at Mansoura University:

There are many Weaknesses in the reality of the requirements of achieving Competitive advantage at Mansoura University is the following:

- 1) The most important weaknesses of the scientific research function at Mansoura University was the following:
 - Weak support for Freedom of scientific research For faculty members to apply the results of their research
 - Lack of publication of excellence research in scientific journals classified globally
 - Lack of dissemination of Distinguished research in scientific journals classified globally
 - Weakness of Research grants In the university budget
 - Deficiencies in Identify national research programs that the University will implement according to agreed time programs between the university and the beneficiaries in the society.
 - Lack of interest in applied research in a More deeply way to the problems of environment and society

- 2) The most important weaknesses of the Teaching function at Mansoura University was the following:
 - Lack of training of faculty members on the use of innovative ways of teaching distance
 - Weak of Financial incentives appropriate for faculty members to achieve excellence in teaching
 - Deficiencies in the school program planning and updated in accordance with international standards and requirements of the local and global market alike
 - Weak of organization of study programs that provide practical and field work opportunities for program content
 - Deficiencies in the employment of ICT in new teaching methods to implement academic programs.
- 3) The most important weaknesses of the society service function at Mansoura University was the following:
 - Lack of workshops and seminars to provide consultation on issues of community service and environmental development
 - Deficiencies in the carrying out specialized applied research and directing them towards solving the issues of society
 - The scarcity in the allocation of places or science stations of the university to a number of industrial institutions to study the problems of industry in reality

B) The results of the first axis of the Requirements for obtaining a competitive advantage for Mansoura University

There are many requirements needed to investigate the competitive advantage of the University of Mansoura are:

- 1) The most important requirements to achieve competitive advantage at Mansoura University in the function of scientific research, as follows:
 - Providing university libraries with up-to-date information and enriching the existing digital library with more diverse sources of information.

The English Summary

- Providing the university with infrastructure from laboratory and new devices for faculty members to develop their marketable research innovation
 - Establish the research chairs in the humanities and scientific sciences by university
 - Encouraging e-marketing for university research by providing a database that enables it to circulation at the regional and international levels.
 - Encouraging faculty members to internationalize the results of scientific research and linking promotions with research that is discussed globally.
- 2) The most important requirements to achieve competitive advantage at Mansoura University in the teaching function as follows:
- Participation of faculty members in the activities and programs of the university to obtain quality and accreditation
 - Emphasis on academic and professional freedom in the teaching mission of the faculty member
 - Attracting excellent faculty members from all over the world
 - Design educational programs in rare disciplines that support the competitive advantages of the university
 - Planning and updating the curricula according to international standards and local and international market requirements.
- 3) The most important requirements to achieve competitive advantage at Mansoura University in the function of community service, as follows:
- Provide training programs or retraining programs or conversion programs for professions required in the community.
 - Establish (technology incubators) within the university to generate and employ knowledge to transform knowledge into products and services provided to the community
 - procedure the applied research and guide it towards solving societal problems and issues

Participation of the industrial sector in the preparation of curricula to improve their quality and make them meet the requirements of the labor market

Second: Results of the second axis in the questionnaire: Obstacles to achieve a competitive advantage of Mansoura University:

The results of the second axis resulted in the most important obstacles that limit the achievement of the competitive advantage of the University of Mansoura, which is as follows:

- The University's lack of clear and uniform strategies for the development of faculty members is based on the refinement of its knowledge and self-development and to provide him with the professional and research skills required to excellence his university performance
- Weak technological investment and advanced technological infrastructure at the university
- Absence of regulations and legislation related to competitiveness at the university
- The University lacks a comprehensive national strategy for the training system based on the needs of the labor market
- Weak policies governing the research partnership between the university and the productive sectors in society
- The scarcity of specialized programs in entrepreneurship at the university level as a whole
- Lack of competitive standards for the internationalization of scientific research and educational programs at the university

A proposed perception was put in order to achieve a competitive advantage in Mansoura University in the light of its functions and some international experiences. And its components are determined in the following points:

First: The objectives of the proposed perception.

Second: The foundations and ideologies of the proposed perception.

Third: Mechanisms of implementation of the proposed perception



Mansoura University
Faculty of Education
Department of Educational
Foundations

Requirements To Achieve Competitive Advantage To The Mansoura University In The Light Of Some International Experiences

With educational contemporary vision

A Thesis

**Submitted For the degree of Doctor of Philosophy in Education
(Foundations of Education: Specialized in Educational Administration)**

Presented by

Amany Abdel Azeem Marzook Shalaby

Supervised by

Prof. Dr

Salah El Din Ibrahim Moauad

Professor of Education Foundations
Faculty of Education
Mansoura University

Prof.Dr

Todayr Marcus Hanna

Professor of Foundations of Education
Faculty of Education
Mansoura University

2018