



كلية التربية  
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

## تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر فى ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية

إعداد

د/ أسماء عبد الفتاح نصر عبد الحميد

أستاذ أصول التربية المساعد

بكلية الدراسات الإنسانية بالدقهلية . جامعة الأزهر

تاريخ الاستلام: ٢٠ سبتمبر ٢٠٢٠ م - تاريخ القبول: ١٣ أكتوبر ٢٠٢٠ م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2021. 143600

**ملخص**

أصبح تحقيق الميزة التنافسية أحد أهم أهداف المؤسسات الجامعية التي تسعى لتحقيقها من أجل الارتقاء إلى أعلى مستويات الأداء ، والتفوق على الجامعات المنافسة محليا ودوليا ، والحصول على مراكز متقدمة فى التصنيفات العالمية ، ويعد مفهوم اليقظة الاستراتيجية ، أحد المفاهيم الحديثة التي تسهم فى تحسين الأداء التنافسى للجامعات ، وخلق بيئة مناسبة للابتكار ، من خلال رصد كافة التغيرات المتوقعة فى المحيط العلمى والتكنولوجى للجامعة ، والاستجابة لها بشكل علمى يضمن لها البقاء والاستمرارية ، لذا استهدفت الدراسة الحالية وضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر فى ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية ، وتضمنت الدراسة عدة خطوات اشتملت على الإطار النظرى والمفاهيمى لليقظة الاستراتيجية والأسس النظرية للميزة التنافسية فى الجامعات ومؤشرات قياسها ، ومدى توافر مؤشراتها بجامعة الأزهر ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى ، وأشارت نتائج الدراسة إلى قلة توفر مؤشرات الميزة التنافسية بجامعة الأزهر ، وتم تقديم تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر وفقا لعدد من المحاور الأساسية أهمها تفعيل أبعاد اليقظة الاستراتيجية ، وتطوير أساليب الإعلام والترويج للخدمات الجامعية ، وقياس مؤشرات الميزة التنافسية .

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية - الميزة التنافسية - التعليم الجامعى - جامعة الأزهر

## *A Suggested Perspective for achieving the competitive advantage of Al-Azhar University , In light of the concept of Strategic vigilance*

### **Abstract**

Achieving a competitive advantage has become one of the most important goals of the university institutions , that it seeks to achieve in order to rise to the highest levels of performance, to surpass the universities locally and internationally, and to obtain advanced positions in global rankings . the concept of strategic vigilance is one of the modern concepts that contribute to improve the competitive performance of universities , and create an environment suitable for innovation, by monitoring all expected changes in the university's scientific and technological environment, and responding to them in a scientific way that guarantees their survival and continuity. Therefore, the current study aimed to develop a proposed vision to achieve the competitive advantage of Al-Azhar University in the light of the concept of strategic vigilance. The study included several steps that included the theoretical and conceptual framework for strategic vigilance and the theoretical foundations of competitive advantage in universities, and their measured indicators , and the availability of its indicators at Al-Azhar University . The study used the descriptive approach, and the results of the study indicated the lack of indicators of competitive advantage in Al-Azhar University, and a proposed concept was presented to achieve the competitive advantage of Al-Azhar University in the light of the concept of strategic vigilance according to a number of basic axes , the most important of which are activating the dimensions of strategic vigilance, developing media methods and promoting university services, and measuring competitive advantage indicators.

**key words :**Strategic vigilance - competitive advantage - university education  
- Al-Azhar University

## مقدمة الدراسة

يشهد العالم فى الوقت الحاضر عددا كبيرا من التحولات والتغيرات السريعة نتيجة للتطور العلمى والتكنولوجى، وازدياد حدة التنافس بين المؤسسات بشكل كبير وخصوصا بين الجامعات ، فقد أصبح تحقيق الميزة التنافسية من أهم أهداف المؤسسات الجامعية التى تسعى لتحقيقها من أجل الارتقاء إلى أعلى مستويات الأداء، والتمكن من المنافسة العالمية ، فقد أدت التطورات التكنولوجية السريعة وثورة المعلومات ، والعولمة والاهتمام بثقافة الجودة الشاملة إلى اهتمام الجامعات على المستوى الدولى بتحقيق المزايا التنافسية والحصول على مراكز متقدمة فى التصنيفات العالمية ، وجوائز التميز الأكاديمى ، عن طريق تحسين جودة الخدمات المقدمة ، وتطوير البرامج التعليمية ، وتحقيق رضا المستفيدين ، وتطوير أدائها لتحقيق ميزة تنافسية تضمن للجامعة سمعة أكاديمية جيدة على المستوى المحلى والعالمى .

ومن الملاحظ أن الجامعات أصبحت تواجه تحديات كبيرة من أجل البقاء فى مراكز متميزة على المستوى المحلى والدولى ، وتحقيق مزايا تنافسية تجعلها تتفوق على نظيراتها من الجامعات المنافسة ، بحيث تكون جاذبة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس وكافة المستفيدين من فئات المجتمع سواء أكانوا أفرادا أم مؤسسات ، وتحافظ على سمعتها الأكاديمية فى الأوساط الجامعية ، ومن ثم فإن اليقظة الاستراتيجية من أهم المفاهيم التى تساعد الجامعة فى تحقيق تلك الأهداف ، لأنها تجعلها على درجة عالية من الوعى بكل ما يحيط بها من متغيرات ، كما تجعلها تجمع معلومات وتراقب أنشطة الجامعات المنافسة ، وتقرن مستويات الأداء ، بهدف ابتكار ميزة تنافسية جديدة يصعب تقليدها .

إن اليقظة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة التى تساعد الجامعات على تحقيق المزايا التنافسية ، وهى عملية استراتيجية تزود المؤسسة بالمعلومات التى تؤهلها للمنافسة وفق أسس ومقاييس علمية ، وتلعب اليقظة الاستراتيجية دورا مهما فى استمرار الأداء الاستراتيجى للجامعات ، وتوفير المعلومات الكافية عن كل المنافسين الحاليين والمحتملين من أجل اتخاذ القرارات السليمة ، ومواكبة التغيرات السريعة فى مجال المنافسة المحلية والعالمية ( الزهيرى ، ٢٠١٨ ، ٢٤ ) ، كما تسهم اليقظة الاستراتيجية فى إرساء الثقافة المحفزة لتوظيف المعرفة ، وخلق بيئة مناسبة للابتكار ، وزيادة فاعلية الجامعات ، وتحسين الأداء التنافسى ، بالإضافة إلى رصد كافة التغيرات المتوقعة فى المحيط العلمى والتكنولوجى

للجامعة ، والاستجابة لهذه المتغيرات بشكل علمي يضمن لها البقاء والاستمرارية ، ويحقق لها مزايا تنافسية يصعب محاكاتها أو تقليدها ، كما أن اليقظة الاستراتيجية تتفوق على التخطيط الاستراتيجي نظرا لمواكبتها كافة التغيرات السريعة والمتلاحقة ، ومراقبتها لكافة الأنشطة الجامعية للجامعات المنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي ، ولا شك أن هناك تحديات كبيرة ومنتالية أمام الجامعات في القرن الحادي والعشرين في مجال تحقيق الميزة التنافسية ، وهذا يتطلب من الجامعات مواكبة هذه التطورات وتحقيق مزايا تنافسية في كافة المستويات للتمكن من البقاء في عالم سريع التغير .

### مشكلة الدراسة

إن جامعة الأزهر تمتلك كثير من المقومات التي تجعلها تحقق مزايا تنافسية محليا وعالميا ، فهي جامعة عريقة ذات مكانة كبيرة في العالم الإسلامي تجذب الطلاب من معظم أنحاء العالم ، إلا أن واقع جامعة الأزهر يشير إلى خروج جامعة الأزهر من معظم التصنيفات العالمية ، فقد جاءت جامعة الأزهر في الترتيب رقم "١٠٠١" في تصنيف التايمز لعام ٢٠٢٠ ( Times Higher Education , 2020 )، أي خارج التصنيف ، كما جاء ترتيب جامعة الأزهر وفقا لتصنيف "QS" رقم " ٧٠١ " وذلك من أصل ٨٠٠ جامعة على مستوى العالم ( Qs Top university , 2020) وهذا الترتيب لا يليق بمكانة وتاريخ جامعة الأزهر ، بالإضافة إلى أن نتائج بعض الدراسات قد أشارت إلى ضعف قدرة الجامعة على التكيف مع المتغيرات العالمية ، وانخفاض مستوى الأداء، وتراجع كبير في قدراتها التنافسية ( الأشقر ، ٢٠١٧ ، ٥٣٣) بالإضافة إلى انعزال جامعة الأزهر عن المشاركة في الأنشطة الدولية وغياب المعايير الدولية عن الأنشطة والبرامج التي تقدمها (عبد القادر، ٢٠١٦ ، ٨) وهذا يتطلب تطبيق مفهوم اليقظة الاستراتيجية بكل أبعادها من أجل تحقيق ميزة تنافسية لجامعة الأزهر، والارتقاء بترتيبها في التصنيفات العالمية ، ومن ثم تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي : كيف يمكن تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية ؟ ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية :

١- ما الأسس النظرية لمفهوم اليقظة الاستراتيجية ، وأهميتها في تحقيق الميزة

التنافسية للجامعات ؟

٢- ما الأسس النظرية لمفهوم الميزة التنافسية ، وما متطلبات تحقيقها في الجامعات ؟

- ٣- ما مؤشرات قياس الميزة التنافسية ؟ وما مدى توفرها فى جامعة الأزهر ؟  
 ٤- ما ملامح التصور المقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر فى ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية ؟

### أهداف الدراسة

استهدفت الدراسة الحالية الآتى:

- تحديد الأسس النظرية لمفهوم اليقظة الاستراتيجية وأبعادها وأهميتها .
- تحديد الأسس النظرية لمفهوم الميزة التنافسية ومتطلبات تحقيقها فى الجامعات .
- تحديد مؤشرات قياس الميزة التنافسية للجامعات ومدى توفرها فى جامعة الأزهر .
- وضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر فى ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية .

### أهمية الدراسة

تمثلت أهمية الدراسة الحالية فيما يأتى :

- ١- إلقاء الضوء على مفهوم حديث فى التعليم الجامعى وهو مفهوم اليقظة الاستراتيجية بكل أبعادها ، والتي تسهم فى تحقيق ميزة تنافسية لجامعة الأزهر .
- ٢- تقديم تصور مقترح لمتخذى القرار بجامعة الأزهر قد يسهم فى تحقيق ميزة تنافسية والحصول على مركز متقدم فى التصنيفات العالمية ، من خلال الاهتمام بتطبيق مفهوم اليقظة الاستراتيجية الذى يساعد الجامعة فى إجراء المقارنات المرجعية مع الجامعات المنافسة ومراقبة أنشطتها ، بهدف تطوير الأداء .

### حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة الحالية فى وضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر فى ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية.

## منهج الدراسة وإجراءاته

استخدمت الباحثة في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي لكي تحقق أهداف الدراسة وتجنب عن تساؤلاتها وتعالج محاورها العلمية ، حيث يعتمد المنهج الوصفي على جمع الحقائق والبيانات ، ومعالجتها وتصنيفها ، والوصول إلى نتائج بالنسبة للمشكلة المطروحة للبحث (عبد الحميد، وكاظم ، ٢٠٠٢ ، ١٣٤) ، كما أن الباحث في المنهج الوصفي التحليلي يستخلص الدلالات والمعاني التي تنطوي عليها البيانات والمعلومات التي تم جمعها ، ويربط بين الظواهر مكتشفا العلاقة بين المتغيرات المختلفة في الدراسة ( مازن ، ٢٠١٢ ، ٢٨٦) وقد قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي في الدراسة الحالية وفقا للإجراءات التالية

- استقراء الدراسات السابقة التي تناولت موضوع اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية
- تحديد الإطار الفكري لمفهوم اليقظة الاستراتيجية وأهميتها في تحقيق ميزة تنافسية
- تحديد الأسس النظرية للميزة التنافسية ومتطلبات تحقيقها في الجامعات .
- تحديد مؤشرات قياس الميزة التنافسية ودراسة مدى توفرها في جامعة الأزهر .
- وضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الأزهر في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية .

## الدراسات السابقة والتعقيب عليها

بالاطلاع على الأدبيات التربوية في مجال اليقظة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية وجدت مجموعة من الدراسات التي اهتمت بهذا الجانب ، وسوف تستعرض الدراسة الحالية الدراسات العربية يليها الدراسات الأجنبية مرتبة من الأقدم إلى الأحدث فيما يلي :

### أولا : الدراسات العربية

- دراسة ( ويح ، ٢٠١٣ ) والتي استهدفت التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس لمعرفة مدى توفر متطلبات رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة بنها ، واعتمد على المنهج الوصفي لمعالجة مشكلة الدراسة ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن رأس المال الفكري من أهم العناصر لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات بالإضافة إلى فتح

- قنوات اتصال بين الجامعة والمستفيدين للتعرف على تحديد احتياجاتهم والتعرف على آرائهم ومقترحاتهم بخصوص الخدمات المقدمة .
- دراسة ( إبراهيم ، ٢٠١٥ ) وقد استهدفت التعرف على أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية ، واعتمدت على المنهج الوصفي ، وطبقت استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة السودان ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تدريب العنصر البشرى والمزايا التي تقدمها الجامعة لاستقطاب الطلاب من أهم المداخل لتحقيق ميزة تنافسية في الجامعات .
- دراسة ( توفيق ، ٢٠١٧ ) والتي استهدفت التعرف على مفهوم الجامعة الريادية ودورها في دعم المزايا التنافسية المستدامة ، واعتمدت على المنهج الوصفي وأشارت إلى عدة نتائج أهمها ضرورة إقامة شراكة حقيقية مع القطاع العام والخاص ، والاهتمام بالموارد البشرية كثروة حقيقية للجامعات .
- دراسة ( توزان ، ٢٠١٧ ) والتي استهدفت التعرف على الخيارات الاستراتيجية التي يجب أن تركز عليها الجامعات لتطوير أدائها ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة مراعاة المعايير الدولية في تطوير التعليم الجامعي ، والاهتمام بإدارة الجودة الشاملة وتطوير الموارد البشرية .
- دراسة ( الزهيرى ، ٢٠١٨ ) والتي استهدفت دراسة إدارة التميز في التعليم من منظور استراتيجي وآليات تحقيق الميزة التنافسية ، واليقظة الاستراتيجية كأداة لتنمية الميزة التنافسية ، ووضعت الدراسة مقترحات لتحقيق إدارة التغيير لتحقيق أداء متميز في المؤسسات التعليمية كان من أهمها اعتماد مدخل اليقظة الاستراتيجية كمنهج لدعم التنافسية وضمان استمرار الأداء الاستراتيجي ، وتغيير ثقافة العمل داخل المؤسسة التعليمية ، ومشاركة العاملين في كافة المستويات في عملية التغيير .
- دراسة ( عبد العظيم ، ٢٠١٨ ) والتي استهدفت تحديد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وطبقت استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس قوامها " ٢٧٦ " بهدف التعرف على المتطلبات الواجب توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة ، كما استعرضت خبرات عدد من الجامعات الأجنبية مثل جامعة موسكو وفلوريدا ، وأشارت



نتائج الدراسة إلى وجود بعض جوانب القصور في واقع جامعة المنصورة مثل قلة النشر الدولي للبحوث ، ووجود قصور في توظيف تقنية المعلومات ، وقلة ارتباط البحوث بمشكلات المجتمع .

- دراسة (بوخمخ ، صباح، ٢٠١٩) والتي استهدفت التعرف على الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات ، واستخدمت المنهج الوصفي وأداة المقابلة وتوصلت إلى أن المؤسسة تعتمد في استراتيجياتها التنافسية على اليقظة الاستراتيجية ، والمعلومات الخاصة بالمؤسسات المنافسة ومراقبة نقاط القوة والضعف.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية

- دراسة (Dobson , 2010) والتي استهدفت التعرف على إمكانية تنفيذ استراتيجيات المجتمعات المستدامة لتحقيق ميزة تنافسية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أهمية الشراكة المجتمعية بين الجامعات والشركات لتمويل البنية التحتية ، والتأكيد على قضية الاستدامة في التوظيف الجامعي من أجل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات في المملكة المتحدة .

- دراسة (Bisaria , 2013) والتي استهدفت التعرف على أنواع الميزة التنافسية في التعليم ، والأساليب المستخدمة لتحقيقها ، واستخدمت المنهج الوصفي ، وقامت بتطبيق استبانة على عينة قوامها "٥٠" من عمداء ومديري الكليات في محافظة بريدش في الهند ، وأسفرت نتائج الدراسة عن أن الميزة التنافسية مطلب قانوني وأخلاقي يجب أن تلتزم به المؤسسات التعليمية ، ويمكن تحقيقه من خلال تحسين جودة التعليم والتحليل الاستراتيجي للمؤسسات المنافسة .

- دراسة (Jessica, 2014) وقد استهدفت التعرف على تأثير جودة خدمات التعليم العالي ومساهمتها في تحقيق ميزة تنافسية وتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي في سنغافورة ، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية العنصر البشري في تحقيق التميز وضرورة إشراك كافة الأفراد في كل قطاعات مؤسسات التعليم العالي في تنفيذ جودة الخدمات ، وضرورة توفر الدعم الإداري في تحقيق تميز الخدمة الجامعية .

- دراسة ( De Hann , 2015 ) وقد استهدفت تحديد المزايا التنافسية التي تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيقها ، كما أن هناك عناصر أساسية لبناء الميزة التنافسية فى مؤسسات التعليم العالي وهى: الجودة التعليمية ، والسمعة الأكاديمية ، إنشاء بصمة فريدة من نوعها تختلف عن المنافسين ، وإقامة شراكات وتعاون دولى ، جودة البنية التحتية من مرافق وخدمات ، وازدياد عدد الطلاب الملتحقين بالمؤسسة ، مع ضرورة كفاءة وتميز خريجي المؤسسة .
- دراسة ( Chrestopher,2016 ) وقد استهدفت التعرف على مدى تأثير تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة كأحد مداخل تحقيق ميزة تنافسية ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تساعد فى تحقيق الميزة التنافسية للجامعات ، وأنها تقلل من الاضطراب الناتج عن استخدام التكنولوجيا ، كما توفر بيئة جيدة للعمل تعزز أخلاقيات العمل فى المؤسسة التعليمية .

### تعقيب عام على الدراسات السابقة

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فى بعض المحاور واختلفت معها فى بعضها الآخر، وفيما يأتى عرض لأوجه الشبه وأوجه الاختلاف وأوجه الإفادة من الدراسات السابقة:
- اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة فى اهتمام كل منها بموضوع الميزة التنافسية للجامعات ومفهوم اليقظة الاستراتيجية ، بالإضافة إلى استخدام المنهج الوصفى .
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فى الهدف ، حيث استهدفت الدراسة الحالية وضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر فى ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية ، وهذا الهدف يختلف عن أهداف الدراسات السابقة .
- أفادت الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة فى تحديد مشكلة الدراسة ، وأهدافها وبناء الإطار النظرى لها .

## مصطلحات الدراسة

اقتصرت مصطلحات الدراسة الحالية على مصطلح اليقظة الاستراتيجية ومصطلح الميزة التنافسية ، وقد تم تحديد هذه المصطلحات فى الإطار النظرى بالتفصيل ، وفيما يلى عرض للتعريفات الإجرائية لتلك المصطلحات فى الدراسة الحالية :

### (١) اليقظة الاستراتيجية Strategic Vigilance

تعرف اليقظة الاستراتيجية إجرائيا فى الدراسة الحالية بأنها " عملية استراتيجية تقوم بها الجامعات لتحقيق ميزة تنافسية ، وتعتمد على جمع المعلومات وتحليلها ، واكتشاف الفرص المتاحة ، والتأهب لمواجهة المخاطر المتوقعة فى البيئة الخارجية ، من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية تعزز القدرة التنافسية للجامعة وتطور من مستوى أدائها " .

### (٢) الميزة التنافسية Competitive advantage

تعرف الميزة التنافسية للجامعات إجرائيا فى الدراسة الحالية بأنها " قدرة الجامعة على تحقيق التميز على الجامعات المنافسة من خلال تبنى استراتيجيات مبتكرة يصعب تقليدها ، وتقديم خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة تحقق التميز على المستوى المحلى والعالمى ، وتسهم فى تنمية الاقتصاد القومى للدولة مع الالتزام بالقيم الأخلاقية للمنافسة " .

## مباحث الدراسة الحالية

تناولت الدراسة الحالية أربعة مباحث أساسية وهى :

- المبحث الأول : الأسس النظرية لمفهوم اليقظة الاستراتيجية .
- المبحث الثانى : الأسس النظرية لمفهوم الميزة التنافسية للجامعات .
- المبحث الثالث : مؤشرات قياس الميزة التنافسية ومدى توفرها فى جامعة الأزهر .
- المبحث الرابع : تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر فى ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية .

### المبحث الأول : الأسس النظرية لمفهوم اليقظة الاستراتيجية

إن مفهوم اليقظة الاستراتيجية نشأ بداية فى المجال العسكرى والحربى ، حيث كان مرتبط بتوفير معلومات استخباراتية عن أنشطة الدول أثناء الحروب ، ثم انتقل إلى المجال الاقتصادى فى نهاية الخمسينات ، حيث اهتمت المؤسسات الاقتصادية بمراقبة المنافسين ،

وبعدها انتقل إلى قطاعات متعددها أهمها قطاع التعليم الجامعي من أجل تمكين الجامعة من المنافسة على الجامعات المناظرة ، وقد تناول هذا المبحث تحديد مفهوم اليقظة الاستراتيجية ، وأبعادها ، وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية ، وفيما يأتي تفصيل ذلك :

### أولاً : مفهوم اليقظة الاستراتيجية Strategic Vigilance concept

- المفهوم اللغوي لليقظة يعنى الإنتباه ، فهي مأخوذة من الفعل يفظ أى فطن للأمر وتنبه وأخذ حذره ، واليقظة نقيض النوم يقال استيقظ أى صحا من نومه أو من غفلته وفاق وتنبه ، وأيقظه أى أفاقه ونبهه ، ويقظ للمعركة أى تأهب واستعد وتهايا لها ، ويقال رجل يقظان الفكر أى منتبه ( مجمع اللغة العربية ، ٢٠٠٤ ، ١٠٦٦ ) ، واليقظة باللغة الإنجليزية تعنى " Vigilance " وهي مشتقة من المصطلح اللاتيني " Vigila " وتعنى اهتم بالشئ وانتبه إليه وراقبه ( Webster , 1989 ) ، ومن ثم فإن المعنى اللغوي لليقظة يدور حول الانتباه والفتنة والتأهب والاستعداد . كما اهتمت الأدبيات التربوية بهذا المفهوم رغم حداثته ، وظهر عدد من التعريفات لليقظة الاستراتيجية منها :

- عرفت بأنها عملية مستمرة من البحث وجمع المعلومات الاستراتيجية ، ومعالجتها ، ونشرها من أجل استخدامها لدى متخذى القرار بالمؤسسة لتحقيق التنافسية وتميز الأداء ( الزهيرى ، ٢٠١٨ ، ٥ ) .

- سياق معلوماتى يساعد المؤسسة على الإنتباه الإدارى للبيئة الخارجية من أجل اكتشاف الفرص المتاحة وتفادى المخاطر المتوقعة ، كما تتضمن تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الاستراتيجية ونشرها من أجل تغذية القرارات الاستراتيجية ( بقا ومطلب ، ٢٠١٥ ، ١٣٤ ) .

- عملية استراتيجية تزود المؤسسة بالمعلومات التى تؤهلها للمنافسة بشكل أفضل من خلال الاعتماد على أسس ومقاييس علمية ( أميرة ، ٢٠١٤ ، ٣ ) .

- نشاط مستمر يمكن المؤسسة من مواكبة كل جديد وخلق ميزة تنافسية تسمح لها بالتكيف مع التغيرات المحيطة ( بوخمخم و مصباح ، ٢٠١٠ ، ٦ )

- النشاط المرتبط بالبحث عن المعلومات ومعالجتها ونشرها بهدف استغلالها من قبل الإدارات ، وهي الوظيفة التى ترتبط بتيسير مصادر المعلومات لجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية ( فهيمة ، ٢٠٠٩ ، ٤٩ ) ، وبناء على ما سبق يتضح أن اليقظة الاستراتيجية تتضمن ما يلى :

- تعتمد على توفير معلومات حول البيئة الخارجية والمؤسسات المنافسة .
- تهدف إلى مواجهة المخاطر والتهديدات المتوقعة .
- تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية .
- تعد مدخلا مهما لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات وتميز الأداء .

وبناء على ما سبق فإنه يمكن تعريف اليقظة الاستراتيجية إجرائيا فى الدراسة الحالية بأنها " عملية استراتيجية تقوم بها الجامعات لتحقيق ميزة تنافسية، وتعتمد على جمع المعلومات وتحليلها، واكتشاف الفرص المتاحة، والتأهب لمواجهة المخاطر المتوقعة فى البيئة الخارجية، من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية تعزز القدرة التنافسية للجامعة وتطور من مستوى أدائها"، ومن الجدير بالذكر وجود فروق بين مفهوم التخطيط الاستراتيجى واليقظة الاستراتيجية ، فبالرغم من اتفاقهما فى دراسة الفرص والتهديدات، إلا أنه يتضح الفرق بينهما فى " أن التخطيط الاستراتيجى أحيانا يبدو منطقيا لاعتماده على تحليل الوضع الراهن ومحاولة وضع أهداف وخطط استراتيجية لتطوير المؤسسة التعليمية من وضعها الحالى إلى الوضع المأمول، لكن العيب فى ذلك هو أنه يفترض أن العالم مستقر ويمكن التنبؤ به إلى حد كبير، أما اليقظة الاستراتيجية فتفترض أن بقاء الحال من المحال، وأن التغيرات البسيطة تكون مهمة ومؤثرة ، ولا بد من وجود تفكير استراتيجى لدى كافة العاملين بالمؤسسة يساعد على التكيف مع المستجدات المختلفة ( الزهيرى ، ٢٠١٨ ، ٣ ) .

### ثانيا : أبعاد اليقظة الاستراتيجية

إن مفهوم اليقظة الاستراتيجية مفهوم واسع ومتعدد الأبعاد يتضمن اليقظة التنافسية واليقظة التكنولوجية واليقظة الاجتماعية واليقظة القانونية واليقظة البيئية ، وفيما يأتي عرض لهذه الأبعاد بالتفصيل :

(١) اليقظة التنافسية: وتتعلق بتوفير معلومات عن أخبار المنافسين المحليين والدوليين، المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين، وترقب أعمالهم المستقبلية، والتعرف على مجالات البحث والتطوير المرتبطة بالمنافسين ، ومن ثم فقد زادت حدة المنافسة بين الجامعات على المستوى المحلى والإقليمى والدولى، ( عبد العزيز، ٢٠١٦ ، ٣٥ )، ومن الجدير بالذكر أن اليقظة الاستراتيجية ليست مجرد عمل سلبي يهدف إلى مراقبة أعمال المؤسسات وأنشطتهم الجامعية ، وإنما نوع من الذكاء التنافسى لتحسين الأداء،

ومن ثم فقد أصبحت الجامعات تهتم بدراسة وتحليل أسباب تفوق وتميز الجامعات الأخرى والبحث عن مزايا تنافسية جديدة .

(٢) **اليقظة التكنولوجية** : تعرف اليقظة التكنولوجية بأنها مراقبة وتحليل المحيط التكنولوجي وتأثيراته الاقتصادية الحالية والمستقبلية وتوقع المخاطر وفرص التطوير ، وهى كل الجهود التى تبذلها المؤسسة لتطوير التكنولوجيا وتتبع مجموعة من الأنشطة التى تسهم فى ذلك مثل: متابعة الإبداعات والتطورات التكنولوجية وجمع معلومات عنها، ومعالجة المعلومات وتوصيلها لمتخذى القرار فى المؤسسة واليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من الإجابة عن الأسئلة الآتية : ( الزهيرى ، ٢٠١٨ ، ٨ )

- ما هى المعدات والأجهزة التكنولوجية الحديثة ؟
- ما هى المؤسسات المتطورة فى مجال التكنولوجيا ؟
- ما هى المعايير الدولية المعمول بها فى المجال التكنولوجي ؟
- ما هى براءات الاختراع الجديدة فى المجال التكنولوجي ؟

ولا شك أن إجابة الجامعات على هذه التساؤلات يسهم فى تحقيق اليقظة التكنولوجية.

(٣) **اليقظة التسويقية** : وتتضمن جمع المعلومات الخاصة بالأسواق التى تتواجد فيها الخدمات والمنتجات الخاصة بالمؤسسة وتحليلها ومحاولة اكتشاف أسواق جديدة ، وتجمع اليقظة التسويقية بين الجوانب التجارية من خلال التركيز على الأسواق والمستفيدين وبين الجوانب التنافسية والمنافسين الجدد ( عاشور ، ١١ ، ٢٠١٠ ) ، ومما لاشك فيه أن اليقظة التسويقية تتطلب وعى الجامعة باحتياجات ومتطلبات السوق ومحاولة تقديم خدمات وبرامج تلبى تلك الاحتياجات مع التركيز على الجودة والتميز ، بحيث تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية .

(٤) **اليقظة الاجتماعية** : وتتضمن الوعى بكافة الظواهر الاجتماعية كالعادات والتقاليد والفجوة بين الأجيال والصراعات المجتمعية ، والوعى بكل المتغيرات التى تهدد أمن وسلامة المجتمع ، كما تتضمن مراقبة تغيرات الحياة الاجتماعية مثل عادات الاستهلاك، وموضة الملابس ، والنمو الديموجرافى ومناطق التجمعات السكانية أو النزوح ومعدل النمو السكانى ( الزهيرى ، ٢٠١٨ ، ٩ ) ، ولاشك أن التغيرات الاجتماعية تؤثر بشكل أو

بأخر على أنشطة المؤسسات لأنها تتطلب تحديد مواقع تقديم الخدمات والمستفيدين ، وكذلك نوع الخدمات المقدمة.

(٥) **اليقظة القانونية** : وتهتم بمراجعة القوانين والتشريعات ومراقبة ما يصدر من قوانين جديدة سواء فى الوزارات المختلفة أو متخذى القرار وذلك بهدف معرفة مدى تأثير هذه القوانين على نشاط المؤسسة ومحاولة التفاعل معها وأخذ ردود أفعال سريعة ومناسبة ( كرومى وعمر ، ٢٠١٠ ، ١١ ) ، ولا شك أن وعى الجامعات بهذه التشريعات والقوانين يجعلها إما توافق عليها وتتوافق معها أو ترفضها وتعارض عليها إذا كانت تتعارض مع المصلحة العامة ، فقد تكون هذه القوانين فرصا تمنحها الدولة للمؤسسة أو تكون مخاطر تهدد تطورها .

(٦) **اليقظة المرتبطة باستقطاب الموارد البشرية** : وتتضمن انتباه المؤسسة ومراقبتها للموارد البشرية المتميزة فى المؤسسات الأخرى ، ومحاولة استقطاب الكفاءات والعناصر المتميزة ، ولا بد للجامعات أن تغير النظم التقليدية للاستقطاب التى أصبحت لا تتناسب مع المعايير العالمية حتى من خارج البلاد (عبد العزيز ، ٢٠١٦ ، ٤٨) ، ومن الجدير بالذكر وجود اهتمام كبير على المستوى العالمى باستقطاب الموارد البشرية المتميزة ، وتنمية رأس المال الفكرى لأنه السبيل إلى تحقيق التميز وتحقيق قيمة مضافة لأنه من الموارد التى يصعب تقليدها .

(٧) **اليقظة البيئية** : ويعد هذا البعد من أصعب أبعاد اليقظة الاستراتيجية لأنه يتضمن جانب واسع من البيئة المحيطة بالمؤسسة كاليقظة المالية والسياسة والثقافية والإعلامية وعلم البيئة ومتابعة ما يحدث من متغيرات بيئية وغيرها وهذا يتطلب مزيد من الوعى لتحديد المعلومات الأساسية وانتقائها بعناية ومعالجتها بحيث تفيد المؤسسة وتسهم فى تميزها ( الزهيرى ، ٢٠١٨ ، ١٠ ) .

مما سبق يتضح أن اليقظة الاستراتيجية مفهوم واسع متعدد الأبعاد تسعى كل الجامعات على مستوى العالم لتوفيره حتى تتمكن من البقاء والمنافسة على المستوى المحلى والدولى .

**ثالثا : خصائص اليقظة الاستراتيجية**

توجد عدة خصائص تتسم بها اليقظة الاستراتيجية أهمها: (أميرة ، ٢٠١٤ ، ٦ ، ٥) (الزهيري ، ٢٠١٨ ، ٥).

- ١- عملية مستمرة: فهي تقوم بجمع البيانات والمعلومات ومعالجتها ونشرها بشكل مستمر
  - ٢- عملية استراتيجية: حيث تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية جديدة غير متكررة بناء على دراسة الفرص والتهديدات المحتملة وتؤدي هذه القرارات إلى بقاء المؤسسة .
  - ٣- عملية إبداعية: حيث تتسم اليقظة الاستراتيجية بإنتاج أفكار إبداعية تجعل المؤسسة تتفوق على غيرها من المؤسسات المنافسة.
  - ٤- عملية تطوعية: حيث تتميز بالبعد التطوعي في الانتباه وتنشيط كل الحواس لمراقبة المحيط الخارجي ومواكبته والتفوق عليه.
  - ٥- التوقع: حيث تعتمد على توقع المستقبل والتنبؤ به وليس فقط الماضي والحاضر
  - ٦- المحيط الخارجي: فهي تهتم بدراسة كافة جوانب المحيط الخارجي للمؤسسة.
  - ٧- نشاط جماعي: فهي لا تتم بشكل فردي بل هي تركز على قيام مجموعة من الأفراد بنفس العمل في نفس الوقت ، ومقارنة المعلومات التي حصلوا عليها وتحليلها.
- ومن الجدير بالذكر أن كل أنشطة اليقظة الاستراتيجية يجب أن تتم في إطار قيمي وأخلاقي وقانوني حتى لا تكون مجرد مراقبة وتتبع لأنشطة الآخرين فقط وإنما يمكن التفاعل وعقد اتفاقيات تعاون وشراكة مع المؤسسات الجامعية المتميزة والإفادة من خبراتها .

**رابعا : أهداف اليقظة الاستراتيجية**

- حددت الأدبيات التربوية عدة أهداف لليقظة الاستراتيجية أهمها : ( بوخمخ، مصباح ، ٢٠١٠ ، ١١ )، ( أميرة ، ٢٠١٤ ، ٦ ) .
١. هدف معلوماتي : يتمثل في توفير نظام معلوماتي استراتيجي لكل جوانب المؤسسة، ومعالجتها ، ونشرها وتقديمها لمتخذي القرار .
  ٢. هدف تنافسي : ويتضمن تحديد أفضل الممارسات والاستراتيجيات التي تضمن للمؤسسة الحفاظ على الميزة التنافسية في المستقبل عن طريق مقارنة أداء المؤسسة مع المؤسسات المنافسة ومحاولة تطوير أدائها .
  ٣. هدف بيئي : لمحاولة رصد الفرص المتاحة في البيئة المحيطة واستثمارها، وتجنب



- المخاطر والتهديدات المحتملة وتحليل البيئة التكنولوجية .
٤. هدف تخطيطي : ويتضمن تحديد رؤية واضحة للمؤسسة ومراقبة أنشطة المنافسين من أجل الاستمرار في التجديد والتطوير التكنولوجي وتحقيق ميزة تنافسية .
٥. هدف علمي : لتشجيع البحث والابتكار لتطوير المؤسسة وتسجيل براءات اختراع .
٦. هدف منهجي : ويتضمن توظيف أحدث الأساليب العلمية في التقييم الموضوعي لموقع المؤسسة الحالي وتحليل البيئة التكنولوجية للمؤسسة ، وتفعيل اليقظة الاستراتيجية .
٧. هدف اقتصادي : ويركز على العائد الاقتصادي من الخدمات التي تقدمها المؤسسة وزيادة الأرباح عن طريق توسيع مجالات الخدمات وتطويرها وتحسين جودتها .
- ومن ثم فإن اليقظة الاستراتيجية تحقق للمؤسسة التعليمية أهدافا متعددة على المستوى المعلوماتي والبيئي والاقتصادي ، كما تحقق فوائد كبيرة على كافة المستويات .

#### خامسا: أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

- إن توفر اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة من أهم مداخل تحقيق الميزة التنافسية ، وفيما يلي عرض لأهمية اليقظة الاستراتيجية في الجامعات: (عبد العزيز، ٢٠١٦، ٤٤)
١. توفير منظومة معلوماتية داخل الجامعات : حيث تهتم بتوفير معلومات عن البيئة المحيطة بالجامعة على المستوى التكنولوجي والعلمي والتسويقي ، وقد أصبحت المعرفة من أهم الموارد الاقتصادية في مجتمع المعرفة تساعد القيادات على رسم الخطط الاستراتيجية واتخاذ القرارات .
٢. تعزيز القدرة التنافسية للجامعات : حيث إن اليقظة الاستراتيجية تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات ، وتساعد في الوصول للتصنيفات العالمية .
٣. مواجهة المخاطر والتهديدات المتوقعة : فاليقظة الاستراتيجية تسهم في توقع المخاطر والتهديدات الحالية والمحتملة ووضع خطط لمواجهةها .
٤. تسهم في الحصول على أفضل رؤية لأنشطة المؤسسات الحالية والمستقبلية .
٥. تشجيع اتخاذ القرار : فاليقظة الاستراتيجية بما توفره من معلومات تمكن القيادات من اتخاذ أفضل القرارات التي تسهم في الارتقاء بالجامعات على المستوى المحلي والإقليمي والدولي .
٦. تسهم في تشجيع العمل الجماعي وطرح أفكار جديدة لتطوير المؤسسة .

مما سبق يتضح أن اليقظة الاستراتيجية بكل أبعادها لها دور كبير فى تحقيق الميزة التنافسية للجامعات مشتملة على منظومة قيمية وأخلاقية توجهها فى تحقيق أهدافها

### المبحث الثانى : الأسس النظرية لمفهوم الميزة التنافسية فى الجامعات

أصبح تحقيق الميزة التنافسية هدفا أساسيا تسعى كل الجامعات لتحقيقه فى ظل مجتمع سريع التغير ، وهذا يتطلب تطوير مستوى الأداء ، ورفع كفاءة الأفراد والارتقاء بمستوى المخرجات الجامعية لضمان البقاء والاستمرارية ، والحصول على ميزة تنافسية تجعل الجامعة متفردة ومتميزة عن غيرها سواء على المستوى المحلى أو الدولى ، وقد تناول المبحث الحالى تحديد مفهوم الميزة التنافسية ، خصائصها ، وأبعادها ، مصادرها ، واستراتيجياتها .

### أولا : مفهوم الميزة التنافسية Competitive Advantage

كانت بداية ظهور مفهوم الميزة التنافسية فى المجال الاقتصادى وانتقل هذا المفهوم للمجال التعليمى ، وأصبحت الجامعات ومؤسسات التعليم العالى ملزمة بتحقيق مزايا تنافسية تضمن لها التفرد والتفوق على غيرها من المؤسسات المناظرة ، والبحث عن طرق جديدة لتلبية متطلبات وتطلعات سوق العمل ، والقدرة على مواجهة المشكلات الطارئة وتوجيه الجامعة نحو السوق وفقا للنظرية الاقتصادية ( السوسى ، ٢٠١٥ ، ٣١ ) ، وفيما يأتي عرض لمفهوم الميزة التنافسية فى اللغة والأدبيات التربوية :

- مفهوم التنافس فى اللغة مأخوذ من تنافس أى تسابق ، والتنافسية تعنى الرغبة فى الشئ والانفراد به ، ويقال شئ نفيس أى يتنافس فيه ويرغب ، ويقال هذا أنفاس المال أى أفضله وأكرمه ( ابن منظور ، ١٩٩٨ ، ٤٥٠٣ ) ، كما جاء فى المعجم الوسيط ، تنافس القوم أى تسابقوا دون أن يلحق بعضهم الضرر ببعض ( مجمع اللغة العربية ، ٢٠٠٤ ، ٢٨٩ ) ، ومنه قوله تعالى " وفى ذلك فليتنافس المتنافسون " ( المطففين ، ٢٦ ) وتعنى أى يرغب الراغبون، وتوجد تعريفات متعددة فى الأدبيات التربوية حول مفهوم الميزة التنافسية للجامعات منها :

- مجموعة المتغيرات المرتبطة بالتجديد والابتكار والتخطيط ، بالإضافة إلى الاهتمام بالتكنولوجيا والعنصر البشرى ، وتقديم الخدمة المناسبة للطلاب وتلبية احتياجاتهم ، وتحقيق قيمة مضافة تكسب الجامعة القدرة على المنافسة ( الدهار ، ٢٠٠٦ ، ٩٥ )

- مدى مساهمة الخدمات الجامعية فى تنمية المستوى التنافسى للاقتصاد القومى للدولة ، كما أن زيادة الطلب الأجنبى على الخدمات التعليمية يعد مؤشرا لزيادة تنافسية الخدمات التعليمية ( Bisaria ,Boeva ,2007, 149 )
- قدرة الجامعة على تقديم خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة ، الأمر الذى يكسبها قدرات ومزايا تنافسية ، وينعكس إيجابيا على أعضاء هيئة التدريس والطلاب ، ويعكس ثقة المجتمع فيها ومن ثم زيادة التحاق الطلاب بها ( إبراهيم ، ٢٠٠٩ ، ٤١٢ )
- قدرة الجامعة على تحقيق التفوق السوى على كافة الجامعات المنافسة لها (الوادرى والزعبى ، ٢٠١١ ، ٦٤) .
- الكيفية التى تميز بها الجامعة نفسها عن أقرانها ومنافسيها من الجامعات ، وتحقق لنفسها التميز عليهم من خلال المهارات والتكنولوجيا والموارد التى تستطيع الجامعة استثمارها لخلق قيم ومنافع للمستفيدين بشكل أكبر مما يحققه المنافسون ، وسرعتها فى التجديد بحيث يصعب تقليدها ( ويح ، ٢٠١٣ ، ٢١) .
- الممارسات القانونية والأخلاقية واستخدام الإجراءات المختلفة للتفوق على المنافسين ، وتتضمن عملية جمع المعلومات وتحليلها وتحويلها إلى معلومات تفيد فى اتخاذ القرارات (Bisaria,2013,90) ، ويؤكد هذا التعريف على الجوانب الأخلاقية والقانونية لجمع المعلومات فى عملية المنافسة .
- الأطر التنافسية للجامعات والتى تستطيع تجويد الفاعليات المؤسسية عن طريق تبني استراتيجيات ابتكارية تساعدها على استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإداريين وطنيا ودوليا بما يحقق التميز الجامعى عن نظائرها من الجامعات الأخرى ( عيد ، ٢٠١٥ ، ٨٩) .
- امتلاكها موارد مادية وبشرية يصعب تقليدها من قبل المنافسين ، والقدرة على تقديم خدمات مميزة على مدى فترة زمنية طويلة ( Weierbach,2015,12 ) .
- ينضح من خلال التعريفات السابقة للميزة التنافسية للجامعة ما يلى :
- أن الميزة التنافسية مرتبطة بالتجديد والابتكار والتخطيط الاستراتيجى .
  - أن الميزة التنافسية مرتبطة باستقطاب الكفاءات العلمية فى مختلف التخصصات .
  - أن الميزة التنافسية مرتبطة بثقة المجتمعات فيها وزيادة الالتحاق بها .

- أن الميزة التنافسية مرتبطة بزيادة الطلب الأجنبي على الخدمات التعليمية المقدمة .
- أن الميزة التنافسية مرتبطة بالتطوير السريع فى الخدمات بشكل يصعب تقليده .
- أن الميزة التنافسية مرتبطة بمجموعة من القيم الأخلاقية والقانونية وعدم إلحاق الضرر بالغير .

وبناء على التعريفات السابقة يمكن تعريف الميزة التنافسية للجامعات فى الدراسة الحالية بأنها " قدرة الجامعة على تحقيق التميز على الجامعات المنافسة من خلال تبني استراتيجيات مبتكرة يصعب تقليدها ، وتقديم خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة تحقق التميز على المستوى المحلى والعالمى ، وتسهم فى تنمية الاقتصاد القومى للدولة مع الالتزام بالقيم الأخلاقية للمنافسة " .

#### ثانيا : خصائص الميزة التنافسية

تتسم الميزة التنافسية بعدة خصائص أهمها : ( عيد ، ٢٠١٥ ، ١٣٠ ) و (الوادى ، الزعبي ، ٢٠١١ ، ٦٤ ) .

١- النسبية : فالميزة التنافسية ليست مطلقة ، وإنما نسبية تتحقق بمقارنة أداء المؤسسات فى أوقات زمنية مختلفة .

٢- القيمة : فهى تحقق للمؤسسة قيمة مضافة تميزها عن المؤسسات المنافسة .

٣- الاستمرارية : فالميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية ، ولا بد من تجديدها وتطويرها لضمان استمراريتها وعدم توقفها .

٤- يمكن إدراكها : فالميزة التنافسية يستطيع المستفيدين والعملاء إدراكها وتمييز المؤسسة التى تقدم خدمات متميزة عن غيرها .

٥- يصعب تقليدها : أى يصعب على المنافسين تقليد الخدمات المقدمة ، وذلك يرجع إلى مدى امتلاكها لموارد وكفاءات بشرية مبدعة .

٦- التفوق على المنافس والتركيز على الاختلاف وليس التشابه والتميز المهنى والتقنى

٧- التميز فى الأصول الاستراتيجية وتشمل الموارد المادية والبشرية وكذلك التميز فى الأطر التنظيمية والبحثية والتعليمية .

٨- التفرد الجامعى بما يضمن التنافس على المستوى المحلى والدولى .

٩- التجديد ومواكبة تغيرات البيئة الخارجية .

### ثالثا : مصادر الميزة التنافسية Sources of Competitive Advantage

توجد مصادر أساسية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات ، وقد أشارت الأدبيات التربوية إلى مجموعة من مصادر الميزة التنافسية وهي :

١- التفكير الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية : ويقصد بالتفكير الاستراتيجي هو التفكير الإيجابي الذي يساعد الجامعة على الاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات ، كما يضمن للجامعة التميز والاستمرارية ( الزهيري ، ٢٠١٢ ، ٤٠ )

٢- توفر الموارد البشرية : وهي الكفاءات العلمية المؤهلة التي تمتلك المعارف والخبرات والمهارات التي تسهم في تحقيق التميز الجامعي ، وهي عنصر غير قابل للتقليد من قبل الجامعات المنافسة ، والعنصر البشري هو الذي يضمن التميز والتفرد والاستمرارية في تطوير الخدمات ( خاطر ، ٢٠١٥ ، ٢٤٦ ) .

٣- توفر الموارد المادية : ووجود مصادر متنوعة للتمويل اللازم لإنتاج وتقديم الخدمات بتكلفة أقل وجودة أعلى من الجامعات المناظرة .

٤- توفر المعلومات التقنية والمعرفة الإبداعية ووسائل التكنولوجيا الحديثة .

٥- الإمكانيات الإدارية والتنظيمية : وتعد من أهم مصادر الميزة التنافسية فلا بد من وجود اتجاهات إدارية حديثة توفر البيئة المناسبة لتحقيق الميزة التنافسية وتتبنى استراتيجيات متطورة لتحقيق التميز ( أحمد ، ٢٠١٥ ، ٦٧٣ ) .

ويتضح أن مصادر الميزة التنافسية تتسم بالتكامل ما بين الموارد المادية والبشرية والبيئة التنظيمية المناسبة والتفكير الاستراتيجي الذي يقود الجامعة لتحقيق التميز والمنافسة باستثمار الفرص ومواجهة التحديات .

### رابعا : استراتيجيات الميزة التنافسية Strategies of Competitive Advantage

توجد ثلاث استراتيجيات أساسية لتحقيق الميزة التنافسية وهي :

١- استراتيجية التميز : وتعتمد هذه الاستراتيجية على قدرة الجامعة على تقديم منتج أو خدمات متميزة تتسم بالتفرد وعلى مستوى عالي من الجودة .

٢- استراتيجية التركيز : وتهتم بتوجيه جهود الجامعة للتركيز على قطاع معين وأهداف معينة تحقق الريادة والتميز ، وهذه الاستراتيجية تتصف بالعمق فهي لا تهتم بالتوسع

فى تقديم الخدمات بقدر ما تهتم بالفهم الدقيق لحاجات قطاع معين من العملاء ومحاولة إشباع هذه الحاجات .

٣- استراتيجية إدارة التكلفة : وهى تهتم بقدرة الجامعة على تقديم خدمات أقل تكلفة وأعلى جودة بالمقارنة مع الجامعات المنافسة بحيث تحقق أكبر عائد مع المحافظة على مستويات الجودة (قشظة ، ٢٠١٥ ، ٣٩) .

#### خامسا : أبعاد الميزة التنافسية Dimensions of Competitive Advantage

توجد عدة أبعاد للميزة التنافسية حددتها الأدبيات التربوية فيما يلى :

١- الجودة **Quality** : وهى أن تتمكن الجامعة من تقديم خدمات متنوعة عالية الجودة تحوز على رضا المستفيدين ، وهذا يتطلب من الجامعة استثمار الكفاءات واستخدام التقنيات الحديثة ، والترويج للخدمات المتميزة التى تلبي كافة حاجات المستفيدين وخلق قيمة مضافة للجامعة ( الحواجرة ، ٢٠١٣ ، ٧٧٤) .

٢- التكلفة **Cost** : تعد التكلفة من أهم الأدوات التنافسية للمؤسسات ، وترتبط بقدرة الجامعة على خفض تكلفة الخدمة المقدمة مع الحفاظ على جودتها ، وتقديم خدمات متنوعة بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين ( الزهرانى ، ٢٠١٢ ، ١٤٣) .

٣- الإبداع والتفرد **Creativity & Uniqueness** : إن تحقيق الميزة التنافسية للجامعات لا يتم إلا من خلال وجود الإبداع الفكرى الذى يميزها عن الآخرين مع ضرورة التوافق مع الإمكانيات المتاحة ، وبدون الإبداع لا تستطيع الجامعة التميز لأن الأفكار المنسوخة أو المقلدة تقضى على تحقيق الميزة التنافسية ، كما أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال التفرد فى تقديم الجامعة الخدمة التى لا يستطيع المنافسون تقليدها ( حمدان ، ٢٠١٣ ، ١٠) و( هلال ، ٢٠١٤ ، ١٤٣) .

٤- الاستمرارية **Continuity** : فالميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية لأطول فترة ممكنة ، وترتبط بالمزايا الجديدة التى تحققها الجامعة للاستمرار فى المنافسة ولذا ظهر مفهوم الميزة التنافسية المستدامة " **Sustainable Competitive Advantage** " والتى تعد نموذجا متطورا من الميزة التنافسية ( Ployhart ,2012,67 ) .

٥- المرونة **Flexibility** : وتعنى سرعة الاستجابة للتغيرات التى تحدث فى الخدمات بما يلائم الحاجات المتجددة للمستفيدين ، وتتضمن المرونة فى تقديم منتجات جديدة أو

مزيج متنوع من المنتجات أو مرونة في مستوى الخدمة أو مرونة في وقت تنفيذ الخدمة ( عساف ، ٢٠١٥ ، ٣١ ) .

#### سادسا : مبررات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات

إن التغيرات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم من ثورة تكنولوجية ومعرفية وما تحمله من تحديات قد فرضت على الجامعات ضرورة البحث عن مزايا تنافسية تضمن لها البقاء وتحقق الاستمرارية في عالم سريع التغير ، وفيما يلي عرض لمبررات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات وهي :

- العولمة : فقد أدى انتشار العولمة إلى وجود بيئة تنافسية شملت كافة القطاعات على المستوى العالمي ، وخصوصا القطاع التعليمي والجامعات ، وقد فرضت العولمة على الجامعات ضرورة إتاحة قدر كبير من التنوع في البرامج والخدمات المقدمة ، والتوسع في التعليم الخاص والتعليم المفتوح ، وظهور الجامعات العابرة للحدود والجنسيات وتغير الأنظمة التعليمية وفقا لآليات السوق .
- اتساع دائرة التنافس الوطنى والإقليمى والدولى : فى ضوء تنامى المستحدثات التكنولوجية ، وتطور شبكات الاتصالات والمعلومات ، مما يفرض على الجامعات تطوير الاستراتيجيات لتحقيق فرصا للتميز الجامعى ( زيتون ، ٢٠٠٨ ، ١٠١ ) .
- ظهور مفهوم اقتصاد المعرفة : والذي يعتمد على الموارد المعرفية والتكنولوجية أكثر من اعتماده على الموارد المادية، وأصبح نجاح الجامعات متوقفا على ما تمتلكه من خبراء وعلماء متخصصون يمتلكون المعرفة والخبرة التي تمكنهم من المنافسة .
- ظهور الضغوط التنافسية بالمؤسسات الجامعية : حيث أصبح تحقيق الميزة التنافسية أساسا لنجاح الجامعات واستمراريتها من خلال تطوير أساليبها الإدارية ، وتوفير مناخ تنظيمى مناسب ، وبيئة تفاعلية جيدة وتنمية الابتكار والإبداع والارتقاء بالأداء ليكون أكثر كفاءة وفعالية فى ظل شدة المنافسة ( الصالح ، ٢٠١٢ ، ٨٣ ) .
- ظهور المعايير والتصنيفات الدولية : والتي تحدد السمعة الأكاديمية للجامعة ومكانتها بين الجامعات الأخرى فى ضوء معايير دولية فرضتها ثقافة عولمة التعليم الجامعى .

- تعدد الخيارات فى سوق العمل وذلك لاستقطاب الخريجين محليا وعالميا : ومن ثم يظهر أمام الجامعة تحديات أخرى مرتبطة بتنافس خريجها مما يتطلب تطوير برامجها ومقرراتها لتحقيق ميزة تنافسية مع نظيراتها محليا ودوليا ( قشقىش، ٤٧، ٢٠١٤ )
- ظهور توجهات استراتيجية فى الفكر الإدارى : هذه التوجهات تدعم التميز الجامعى والتفوق وبناء السمعة الأكاديمية للجامعات مما يضمن استمرار المنافسة .
- زيادة الاهتمام برأس المال الفكرى وتزايد أهمية تكوين المعرفة والاهتمام بالتعليم والاستثمار فى العنصر البشرى .
- امتلاك الجامعة لعديد من الموارد والكفاءات : ولاشك أن ذلك يدعم قيام الجامعة بكافة الأدوار المنوطة بها فى التعليم والبحث العلمى ودعم تنمية المجتمع فى شتى المجالات ، واستثمار كل هذه الموارد لدعم تميز الجامعة ( ويح ، ٢٠١٣ ، ٢٤ ) .
- وجود تغيرات فى القيود الحكومية : والتي ترتبط بمواصفات المنتج أو مواصفات الخدمة ، فالتغيرات السريعة تفرض ضوابط عمل جديدة تتسم بالمرونة والاستقلالية وتنوع البرامج ، وإتاحة فرص كثيرة للاختيار أمام الطلاب ، مما يؤدى إلى ضرورة تبنى الجامعة للميزة التنافسية فى سياساتها التعليمية لتلبية تلك المتغيرات .
- تغير حاجات المستفيدين من الخدمات : فقد تتغير حاجات متلقى الخدمة أو تظهر حاجات ورغبات جديدة للمستهلكين وذلك نتيجة لارتفاع مستوى المعيشة أو زيادة مستوى الوعى الاستهلاكى وبالتالي يحدث تجديد فى الميزة التنافسية الحالية وتظهر ميزة تنافسية جديدة ( السوسى ، ٣٦ ، ٢٠١٥ ) .

#### سابعاً : مجالات الميزة التنافسية للجامعات

إن مجالات تحقيق الميزة التنافسية للجامعات تشتق من الوظائف الثلاثة للجامعة وهى التعليم والبحث العلمى وخدمة المجتمع ، وبالتالي يعد تطوير هذه المجالات الثلاثة مدخلا مهما لتحقيق الميزة التنافسية ، وسوف توضح الدراسة ذلك فيما يلى :

#### ١ - التميز فى مجال التعليم

إن التعليم الجامعى منظومة متكاملة مكونة من الأساذ الجامعى والطالب والمناهج الدراسية وأساليب التدريس والتقويم والبيئة التعليمية ، ولاشك أن تحقيق التميز فى مجال التعليم يتطلب تطوير كل عنصر من عناصر المنظومة التعليمية من خلال ما يلى :



- تميز الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي : حيث إن تمكن الأستاذ الجامعي من كافة المهام التدريسية كالخطيط والتنفيذ والتقييم ومستواه العلمى وتمكنه من المادة العلمية، واستخدامه للطرق الحديثة فى التدريس والتقييم ، بالإضافة إلى مؤهلاته العلمية المتميزة ، وإتقانه للنظريات والممارسات التربوية والمهارة فى استخدام التقنيات العلمية الحديثة وتصميم المقررات الالكترونية يسهم فى إكساب الجامعة سمعة جيدة فى الأوساط الأكاديمية محليا وعالميا ( آل درع ، ٢٠١٤ ، ٧٣ ) ، ومن أهم الاتجاهات الجامعية الحديثة تحقيق التمكين لعضو هيئة التدريس والذى يتضمن أربعة أبعاد أساسية هى التنمية المهنية، والمشاركة فى اتخاذ القرارات، المكانة الأدبية والمادية ، والاستقلالية والحرية فى الأداء والرضا الوظيفى ( الأسمر ، ٢٠١٤ ، ٣٢٣).
- تميز البرامج التعليمية المقدمة للطلاب : والتي تؤكد على مشاركة الطالب بحيث يكون متفاعلا ومنتجا وليس مجرد مستقبلا للمعلومات ، وتشجيعه على التعلم الذاتى والتعلم التعاونى وحل المشكلات وتفعيل التعليم الإلكتروني والتقييم المستمر لأدائه وإكسابه مهارات متعددة من أجل تحقيق مواصفات خريج متميز ( آل كاسى ، ٢٠١٥ ، ١٢٥).

## ٢ - التميز فى مجال البحث العلمى

يعد التميز فى البحث العلمى من أهم مداخل ومجالات التميز الجامعى على المستوى المحلى والدولى، ولا شك أن ريادة وتميز مؤسسات التعليم العالى كان ناتجا عن النشاط البحثى المتواصل والذى جعل الجامعات بمثابة بيوت خبرة قادرة على دعم البحوث العلمية وتمويلها، وفى ظل التطور المعرفى والتكنولوجى السريع يجب على الجامعات وضع خطط شاملة للبحث العلمى تكون مرتبطة بتلبية احتياجات المجتمع وحل مشكلات قطاعات المجتمع المختلفة ( أحمد ، ٢٠١٦ ، ١٤٢)، ومن الجدير بالذكر أن التفوق فى البحث العلمى أحد معايير التصنيفات العالمية للجامعات وأحد مؤشرات الميزة التنافسية ، كما يسهم فى تحقيق التنمية للمجتمع ككل.

## ٣ - التميز فى مجال خدمة المجتمع

تعد خدمة المجتمع هى الوظيفة الثالثة للجامعة التى تسهم فى تحديد حاجات المجتمع ومشكلاته ، وتقوم بتوفير برامج تلبى هذه الحاجات وتقدم حلول للمشكلات ، ومن أهم مجالات خدمة المجتمع ( طه ، ٢٠١٤ ، ٢٥ ) :

- إعداد البحوث التطبيقية التي تسهم فى توثيق العلاقة بين الجامعة والمجتمع من خلال التعاون مع مؤسسات الإنتاج وحل مشكلات المجتمع .
- تقديم الخدمات الاستشارات لكافة قطاعات المجتمع الاقتصادية والاجتماعية .
- خدمات الإرشاد والتوجيه المجتمعى من خلال تنظيم ندوات ومحاضرات إرشادية .
- تشجيع برامج التعليم المستمر وتزويد أفراد المجتمع بالمهارات المتطورة والمعارف المستحدثة التى تواكب المتغيرات العالمية وتحقق الاستمرارية فى التعلم .
- المشاركة فى الاحتفالات العامة والمناسبات الاجتماعية والرسمية ، والتنمية الثقافية للمجتمع .
- القيادة الفكرية والنقد الاجتماعى للمجتمع بهدف إصلاح أوضاعه ومعالجة قضاياها .

#### ثامنا : متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعات

- توجد مجموعة من المتطلبات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات أهمها ما يلى :
- ١- تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة : حيث إن اتباع الجامعة لأساليب الإدارة الحديثة يساعد فى الارتقاء بمخرجات التعليم الجامعى ومن هذه الأساليب الإدارية الحديثة :
    - إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الاعتماد الأكاديمى: تعد إدارة الجودة الشاملة أحد الاتجاهات الحديثة التى تؤدى إلى تميز الجامعة واستمرارها ، كما تحقق رؤية ورسالة الجامعة وتدعم باستمرار تحسين المخرجات التعليمية(رضوان محمد، ٢٠١٥، ٦١٢)
    - كما أن الاعتماد الأكاديمى يسهم فى زيادة القدرة التنافسية للجامعة، وتطبيق المعايير المحلية والدولية وإجراء مقارنات مرجعية للأدعمع الجامعات المناظرة .
  - الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجى : وهى عملية تقوم الجامعات من خلالها بتحليل البيئة الداخلية والخارجية ووضع خطط استراتيجية لتحقيق أهداف الجامعة وتلبية حاجات المستفيدين ( محمد ، ٢٠١٥ ، ١٠٢) وهى أحد الاتجاهات الإدارية التى تعزز القدرة التنافسية للجامعة وتمكنها من مواجهة التحديات المعاصرة.
  - الإدارة الإلكترونية: وتعتمد على استخدام التقنيات الحديثة وشبكات الإنترنت وتوظيفها فى العمل الإدارى لزيادة فاعلية الأداء .
  - إدارة الأزمات : من أهم الاتجاهات الحديثة فى الإدارة وتشمل تشكيل فريق متميز لإدارة الأزمات يواجه الأزمة بطرق إبداعية ، مع وضع سيناريوهات بديلة للمواجهة ، مع

توفير قاعدة بيانات ونظم اتصالات متطورة ، مع تنمية الوعي بأهمية إدارة الأزمات (المهدى ، ٢٠١٣ ، ٨) ، وتكمن أهمية إدارة الأزمات فى أنها تحافظ على الجامعة من المخاطر المتوقعة أو تقلل من الآثار السلبية الناتجة عن حدوث الأزمة، والإفادة من التجربة ومحاولة تفادى حدوث الأزمة أو الاستعداد الجيد لمواجهةها فى حال تكرارها مستقبلا .

٢- تنمية الموارد المادية والبشرية : إن تنمية الموارد المالية للجامعة يسهم فى التوسع فى الأنشطة الاستثمارية للجامعة ، كما أن الاهتمام بتنمية الموارد والكفاءات البشرية فى الجامعة واستقطاب العناصر الجيدة لإنتاج المعرفة يسهم فى الانتقال إلى اقتصاد المعرفة ، وقد اتجهت معظم الجامعات إلى الاستثمار فى مواردها البشرية لتحقيق الميزة التنافسية ( إبراهيم ، ٢٠١٥ ، ٢) .

٣- الإبداع : يعد من أهم العوامل المؤثرة فى امتلاك الجامعة للميزة التنافسية ، وهو مجموعة من الإجراءات تعتمد على أساليب إدارية ابتكارية من أجل جودة الخدمة وتطوير الأداء ( عساف ، ٢٠١٤ ، ١١٤) ، ويوجد شكلان أساسيان للإبداع فى الجامعات هما : الإبداع التكنولوجى والإبداع الإدارى ، فالإبداع التكنولوجى يعتمد على اقتناء التكنولوجيا المتطورة واستخدامها فى تطوير الخدمات ، فالتطور التكنولوجى شرط أساسى لتفوق الجامعة على الجامعات المناظرة ، أما الإبداع الإدارى فيعتمد على استخدام عمليات وأساليب إدارية أكثر كفاءة ، وخلق بيئة إيجابية تعزز التعاون ، (رابح ولويزة ، ٢٠١٦ ، ١٦٧) وقد أصبح الإبداع مطلباً أساسياً للأداء الجامعى حتى يحقق الاستمرارية للخدمات الجامعية ويحقق ميزة تنافسية للجامعة التى تشجع الأنشطة الإبداعية .

**المبحث الثالث : مؤشرات قياس الميزة التنافسية ومدى توفرها فى جامعة الأزهر**

تناول هذا المبحث دراسة مؤشرات قياس الميزة التنافسية ومدى توفرها فى جامعة الأزهر .

**أولاً : مؤشرات قياس الميزة التنافسية Measurement Indicator of**

**Competitive Advantage**

إن مؤشرات قياس الميزة التنافسية للجامعات مرتبطة بجميع عناصر المنظومة الجامعية

بشكل متكامل ، ويمكن تحديد أهم مؤشرات الميزة التنافسية للجامعات فيما يلى :

١- **التصنيفات العالمية للجامعات** : تعد من أهم مؤشرات قياس الميزة التنافسية للجامعة ، وهى تدل على التزام الجامعة بتطبيق المعايير العالمية فى التعليم الجامعى ، وقد ظهرت التصنيفات العالمية للجامعات فى عام ٢٠٠٣ عندما اهتمت الجامعات الصينية بقياس جودة أداء الجامعات وذلك وفقا لتصنيف شنغهاى ، وبعدها صار هناك توجهها عالميا نتج عنه عدد من التصنيفات الصادرة عن عدد من المنظمات والهيئات البحثية العالمية والإقليمية والمحلية ، حيث تعلن هذه المنظمات نتائج التصنيف مرة أو مرتين سنويا ، وفقا لمعايير ومؤشرات محددة تتضمن السمعة الأكاديمية العالمية ، والنشاط البحثى وجودة التعليم ، والأنشطة الإلكترونية ( جويلى ، ٢٠١٦ ، ٢٥٢ ) ، ومن أشهر التصنيفات العالمية تصنيف (QS) والذى يصدر عن مؤسسة كواكوارلي سيموندس " **Quacquarelli Symonds** " ويعتمد هذا التصنيف على تقييم أربعة مجالات أساسية هى التدريس و البحث والتوظيف والسمعة العالمية ، ويهتم بترتيب " ٥٠٠ " جامعة من بين " ٣٠ " ألف جامعة على مستوى العالم ، كما يعتمد على ستة مؤشرات أساسية مرتبطة بنسبة الطلاب الدوليين وأعضاء هيئة التدريس الدوليين ، ونسبة الطلاب على أعضاء هيئة التدريس ، ونسبة الاستشهادات البحثية لأعضاء هيئة التدريس ، والسمعة والتوظيف ، كما يوجد تصنيف التايمز الصادر عن مجلة بريطانية " **Times Higher Education** " وهو من أكثر التصنيفات تميزا ، ويعتمد منهج على الشفافية فى التقييم من خلال إضافة مؤشرات واقعية واستخدام طرق تحليل متطورة ويتضمن ثلاثة معايير أساسية يندرج تحت كل معيار عدد من المؤشرات بيانها كالتالى : ( Pavel , 2015,58 )

- معيار التدريس : ويضم مؤشرات فرعية هى : نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس ، ونسبة الحاصلين على دكتوراه ، ودعم الأكاديميين الجدد ودخل الجامعة مقارنة بأعداد أعضاء هيئة التدريس .
- معيار البحث العلمى : ويهتم بالتعرف على دور الجامعة فى زيادة المعارف الإنسانية ، ويضم عدد من المؤشرات الفرعية هى : نسبة عدد البحوث بالنسبة لعدد الباحثين ، الاقتباس أو الاستشهاد العلمى ، والعائد المادى الناتج عن التعاون مع المؤسسات الصناعية .

- معيار عالمية الجامعة : ويضم ثلاثة مؤشرات هي نسبة الطلاب الدوليين إلى الطلاب المحليين ، ونسبة أعضاء هيئة التدريس الدوليين إلى الأعضاء المحليين ، نسبة الأبحاث العلمية التي شارك فيها باحثين دوليين ، وقد دفعت هذه التصنيفات كافة الجامعات على مستوى العالم لبذل جهود متواصلة من أجل الحصول على ترتيب متقدم في التصنيفات العالمية بحيث تستطيع تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرارية .

٢- جوائز التميز الأكاديمية : تسعى معظم الجامعات على مستوى العالم إلى الحصول على جوائز التميز العالمية ، ولا شك أن هذه الجوائز تعزز من التنافسية ، وتشجع الابتكار وتدفع الجامعات لاستيفاء كل شروط ومعايير جودة التعليم العالي ، ومن الجدير بالذكر أن أول جائزة تميز عالمية في التعليم العالي هي جائزة أكاديمية التعليم العالي " Higher Education Academy" وهي منظمة تعليمية بالمملكة المتحدة تهدف إلى دعم التعليم العالي ، وتطوير معايير الأداء ، وتحسين الخبرة الأكاديمية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس ، وأطلقت جائزة التميز في التعليم العالي والتي تهتم بتقييم ثلاثة مجالات أساسية هي : ( HEA , 2020 )

- التميز في قيادة التعليم والتعلم : وتتخلص في وجود قيادة استراتيجية فعالة تحقق التميز في التعليم والتعلم وتدمج الرؤية والأهداف في كل سياسات الجامعة وممارساتها

- التميز في دعم الطلاب : وذلك من خلال التنوع في البرامج المقدمة للطلاب والتي تلبي احتياجاتهم ، وتدعم تميزهم وتطوير مهاراتهم ، بالإضافة إلى تقديم الخدمات الإرشادية والدعم الأكاديمي والمالي والرقمي لدعم الطلاب .

- التميز في التدريس : ولاشك أن التميز في التدريس هو الجانب الملهم الذي يشجع الطلاب على التفاعل في عملية التعلم ، ويدعم التفكير المستقل ، ويعزز التعلم الذاتي والتفكير النقدي ، وترتكز معايير التميز في التدريس على جودة التدريس والابتكار في أساليب التدريس وتطوير المحتوى المعرفي .

- التميز البحثي : إن جوائز التميز البحثي تعتمد على ثلاثة مؤشرات أساسية هي الإنتاجية ويقصد بها عدد البحوث المنشورة للباحث بشكل منفرد ، الإنتاجية الجزئية وتشمل مساهمة الباحث في البحوث المشتركة مع الآخرين ، ومتوسط الجودة وهو

مرتبطة بجودة البحوث المنشورة ، والاستشهاد بها ، وقد تم إطلاق معظم الجوائز العالمية بهدف مكافأة الجهود الإيجابية المبذولة في خدمة الإنسانية ، وقد كتب ألفريد نوبل أنه ينبغي منح الجوائز لمن منحوا أكبر فائدة للبشرية " وتقدم هذه الجوائز للبحوث السلمية سواء في العلوم أو الآداب أو السلام ( Nobel Prize, 2020 )

ولا شك أن معظم الجامعات تسعى لحصد أكبر عدد من جوائز التميز الأكاديمية العالمية حتى تحقق ميزة تنافسية سواء في القيادة الجامعية أو التدريس أو البحث العلمي .

٣- السمعة الأكاديمية للجامعة : إن السمعة الأكاديمية للجامعة تحقق الاعتراف بالجامعة في جميع أنحاء العالم ، وتشجعها على مواصلة الإنجازات ، وكلما استطاعت الجامعة أن تقوم بعمل تغطية إعلامية متكاملة لكافة الأنشطة التي تقوم بها عن طريق إصدار نشرات وتقارير دورية كلما استطاعت تحسين مستوى السمعة الأكاديمية ، واستطاعت أيضا استقطاب الأصول البشرية والمادية الهامة من طلاب وأعضاء هيئة تدريس وكذلك جذب جهات التمويل المقدمة للمنح والتبرعات ، كما أن سمعة الجامعة مرتبطة بالحصول على براءات اختراع والتسويق للإنتاجية البحثية من خلال التواصل مع المؤسسات الصناعية والتجارية ، كما ترتبط السمعة الأكاديمية للجامعة بامتلاكها لعلامات تجارية والتي توسع نطاق الجامعة وتحقق الإقبال المتزايد على خدماتها ، ( Lee & Wanta , 2015, 198 ) وبالتالي تحقق السمعة الأكاديمية للجامعة عدة فوائد مثل الحصول على مستويات عالية من الثقة من جانب الجمهور وجذب الأساتذة والطلاب وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية على الجامعات المناظرة .

٤- بناء مجتمع المعرفة : المعرفة مزيج من المعلومات والخبرات والتجارب والقيم ، ولكي يتحول كل هذه المزيج إلى معرفة يتطلب مجموعة من الإجراءات والأنشطة المنظمة التي تتم تحت مظلة الجامعات ، ويعد تفوق الجامعة في بناء مجتمع المعرفة من أهم مؤشرات الميزة التنافسية للجامعات ، فقد أصبح إنتاج المعرفة وتوزيعها وتصميم شبكة إلكترونية لخدمات المعلومات من أهم أولويات الجامعات ، فالمجتمع القائم على المعرفة يساهم في تحويل المعرفة إلى مورد استراتيجي يحقق نموا في الناتج القومي خصوصا وأنها مورد ينمو مع مزيد من الاستهلاك بخلاف الموارد المالية التي تقل مع مزيد من الاستهلاك ( Kornienko , 2015,361 )

- ٥- **تفعيل الشراكة المجتمعية للجامعات** : إن الشراكة بين الجامعات والمجتمع تسهم فى تحقيق فوائد مباشرة لأفراد المجتمع عن طريق إنشاء برامج تعليمية متطورة ، وتحسين الخدمات المقدمة ، ومدخلا مهما لإنتاج البحوث المرتبطة بقضايا المجتمع كما تسهم فى تحقيق عدد من الأهداف أهمها : ( Shabram,2016, 40 )
- تلبية حاجات المجتمع وحل المشكلات والقضايا المجتمعية .
  - المساهمة فى تحقيق التنمية المستدامة .
  - تحقيق التعاون والتكامل والمساهمة فى نجاح البرامج التعليمية والاجتماعية .
  - التحقق من جودة التعليم الجامعى وتحقيق الأهداف التعليمية .
  - توفير شعور قوى بالانتماء ، وتشجيع الأفراد على المشاركة فى العمل التطوعى .
  - تقديم الدعم المادى لمؤسسات التعليم العالى فى أشكال مختلفة .
  - تطوير المنظومة التعليمية لمواكبة التطورات العالمية .

ومن أهم صور الشراكة بين الجامعة والمجتمع ، الكراسى البحثية ، والحاضنات العلمية ، والاستشارات والتدريب ، والمشروعات المشتركة والمنح السنوية والدعم المالى الذى تقدمه المؤسسات ( المعمورى وآخرون ، ٢٠١١ ، ١٢٨ ) ومن ثم فإن تحقيق الشراكات الفاعلة بين الجامعة والمجتمع تعد من أهم مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية .

#### ثانيا : مدى توفر مؤشرات الميزة التنافسية بجامعة الأزهر

قبل تحديد مدى توفر مؤشرات الميزة التنافسية بجامعة الأزهر سيتم عرض نبذة عن جامعة الأزهر ومكانتها فى العالم الإسلامى ورسالتها واختصاصاتها ، وواقعها المعاصر فى مجال تحقيق الميزة التنافسية، ثم مناقشة مدى توفر مؤشرات الميزة التنافسية بجامعة الأزهر :

#### ١ -نبذة تاريخية عن نشأة جامعة الأزهر ومكانتها فى العالم الإسلامى

تعد جامعة الأزهر من أقدم الجامعات الإسلامية التى عرفها العالم منذ القرن الرابع الهجرى ، فهى ثانى جامعة أنشئت فى العالم بعد جامعة القرويين بالمغرب ، حيث حملت لواء الدعوة الإسلامية ، وقامت بنشر العقيدة الصحيحة ، كما فتحت أبوابها لاستقبال الطلاب الوافدين من أبناء الأمة الإسلامية فى جميع أنحاء العالم ، ليتزودوا من العلوم الدينية والدنيوية ، ويحملوا مشاعل العلم والمعرفة إلى بلادهم ، وقد سارت جامعة الأزهر فى طريقها

بخطى ثابتة ، تؤدي رسالتها وتنتشر دعوتها بين مختلف دول العالم ، كما قدمت أساسا للنظم والتقاليد الجامعية التي عرفت بعد ذلك في الشرق والغرب .

وقد صدرت عدة قوانين لتنظيم الدراسة بجامعة الأزهر، ففي عام ١٨٧٢م صدر أول قانون للأزهر ، وقد رسم كيفية الحصول على الشهادة العالمية وحدد موادها ، وقد كان هذا القانون خطوة عملية في تنظيم الحياة الدراسية بالأزهر ، وفي عام ١٩٣٠م صدر القانون رقم ٤٩ الذى نظم الدراسة فى الأزهر وكلياته ، وقد نص على أن التعليم الجامعى بالأزهر يشتمل على كلية الشريعة ، وأصول الدين واللغة العربية ، وفى ٥ مايو ١٩٦١م صدر القانون رقم ١٠٣/١٩٦١م الخاص بتنظيم الأزهر والهيئات التى يشملها ، ويمقتضى هذا القانون قامت فى رحاب الأزهر جامعته العلمية التى تضم عددا من الكليات العلمية لأول مرة مثل كليات : الطب والعلوم والتجارة والهندسة والزراعة والتربية ، كما فتحت أبواب الدراسة بالجامعة للطالبات بإنشاء كلية للبنات ضمت عند قيامها شعبا لدراسة التجارة والطب ، والدراسات الاسلامية ، والإنسانية ، وتتميز الكليات الحديثة والعلمية بجامعة الأزهر عن غيرها من الكليات الجامعية الأخرى أنها تهتم بالدراسات الإسلامية الى جانب الدراسات العلمية التخصصية ( خفاجى ، ٢٠٠٢ ، ٦٥ ) .

#### رؤية ورسالة جامعة الأزهر واختصاصاتها

إن جامعة الأزهر جامعة عريقة ذات طبيعة خاصة تميزها عن غيرها من الجامعات ، كما تحمل رسالة مزدوجة ، فهي مطالبة بأداء أدوارها ووظائفها الأساسية تجاه التعليم ، والبحث العلمى ، وخدمة المجتمع ، بالإضافة إلى دورها فى حفظ التراث الإسلامى عبر الأجيال ، وما زالت جامعة الأزهر تؤدي رسالتها ، وتحفظ للحضارة الإسلامية أمجادها ، وتجدد ما حققه المسلمون الأوائل من تقدم فى شتى العلوم سواء فى علوم الدين أو علوم الدنيا ، وتدور رؤية جامعة الأزهر حول الانفتاح على جميع المؤسسات العلمية والبحثية العالمية ، بهدف التعاون وخدمة البشرية فى مجالات العلم المختلفة ، وفيما يلي عرض رسالتها واختصاصاتها



## أ - رسالة جامعة الأزهر

تنص رسالة جامعة الأزهر على " أن تكون الجامعة الرائدة عالميا في تقديم الفكر الإسلامي الصحيح، القائم على الوسطية، وتحقيق الجدارة والتميز في ميدان التعليم الجامعي، والبحث العلمي ، وإعداد الكوادر على المستويات المحلية ، والإقليمية ، والعالمية في ظل مناخ يتسم بالاستقلالية ، والحرية والديمقراطية ، والمساواة ، وبما يسهم في خدمة المجتمع وصولا إلى التنمية المستدامة" ( الموقع الرسمي لجامعة الأزهر ، ٢٠٢٠ ) .

## ب - اختصاصات جامعة الأزهر

تنص المادة الثانية من قانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١م علي أن اختصاصات جامعة الأزهر هي:

- تهتم بالمحافظة على التراث الإسلامي ودراسته ونشره ، وتحمل أمانة الرسالة الإسلامية الي كل دول العالم.
- تختص جامعة الأزهر بكل ما يتعلق بالتعليم العالي والبحوث المتصلة به .
- تعمل علي إظهار حقيقة الإسلام ودوره في رقى الحضارة وتقدم البشرية .
- تزويد العالم الإسلامي بالعلماء المختصين فى العلوم الدينية والطبيعية ، وتخريج علماء يجمعون الي الإيمان بالله والثقة بالنفس ، كفاية علمية ومهنية لتأكيد الصلة بين الدين والحياة ، والربط بين العقيدة والسلوك ، فهي تؤهل علماء الدين للمشاركة في كل مناشط الحياة ، والإنتاج والقدوة الطيبة ، وعلماء الدنيا للمشاركة في الدعوة الي سبيل الله بالحكمة والموعظة الحسنة .
- تهتم ببعث الحضارة العربية والتراث العلمي والفكري للأمة العربية ، وإظهار دور العلماء المسلمين والعرب في تطور الإنسانية وتقدمها .
- تعمل علي تطوير العلوم والفنون ورفى الآداب ، وخدمة المجتمع وتحقيق الأهداف القومية والإنسانية وتنمية القيم الروحية .
- تهتم بتوثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات الإسلامية والعربية والأجنبية ، والاتصال بالعالم الخارجى ، والاشتراك فى المؤتمرات الدولية لمتابعة التطورات الحديثة فى مختلف المجالات ( قانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ ) .

## ج - الواقع المعاصر لجامعة الأزهر في مجال الميزة التنافسية

- توسعت جامعة الأزهر في إنشاء الكليات حتى أصبحت أكبر جامعة في مصر ، ويوجد لها فروع في ثلاث مناطق جغرافية هي القاهرة والوجه البحرى والوجه القبلى ، وقد وصل عدد كلياتها إلى " ٨٦ كلية " ، بالإضافة إلى الفصول الملحقة على مستوى الجمهورية وفقا لتقرير الإدارة العامة للإحصاء لعام ٢٠٢٠ ، فهي تقدم برامج تعليمية متنوعة على مستوى البكالوريوس والدراسات العليا ، ويبلغ عدد طلابها حوالى ٥٠٠٠٠٠ ألف طالب وطالبة ، ويبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس حوالى ١٥١٥٥ عضو فى مختلف التخصصات ( جامعة الأزهر ، ٢٠٢٠ ) .
- كما أن لجامعة الأزهر دورا مهما فى مجال البحث العلمى ، باعتبارها ذات طابع دينى وعلمى ، حيث تتواصل الخطط البحثية فى سائر كلياتها الأصيلة والمستحدثة لخدمة المجتمع الإسلامى ، كما تضم جامعة الأزهر عديد من المراكز العلمية المتخصصة ، والوحدات ذات الطابع الخاص التى أنشئت من أجل إعداد الدراسات المتخصصة فى مختلف المجالات الطبية والتطبيقية والعلوم الاجتماعية والشرعية ، لتحقيق رفاهية المجتمع ، وتستفيد هذه المراكز فى أداء وظيفتها من إمكانيات الجامعة المتاحة، كما يشارك أعضاء هيئة التدريس بالجامعة فى التدريس والتوجيه بهذه المراكز .
- بالإضافة إلى قيام جامعة الأزهر بعدة أدوار لخدمة المجتمع منها :
  - إجراء عديد من البحوث التى تستهدف إيجاد الحلول للمشكلات المجتمعية سواء عن طريق الوحدات الجامعية أو أعضاء هيئة التدريس.
  - تخصيص بعض المنح الدراسية للوافدين حتى يعودوا إلى بلادهم وهم على دراية بكيفية الدعوة إلى الله وذلك يمثل استثماراً طويلاً للأجل .
  - تزويد دول العالم الإسلامى بكثير من المؤلفات الإسلامية ومشاركة الجامعة فى عديد من المؤتمرات العلمية ( المجالس القومية المتخصصة ، ٢٠١٨ ، ١٨٩ ) .
  - الاهتمام بإعداد وتدريب الدعاة وعلماء الدين وتزويدهم بكافة المعارف والمعلومات .
- إيفاد العلماء وإرسالهم لنشر الثقافة الإسلامية والعربية فى مختلف أقطار العالم فكان لذلك أثر فى نشر الإسلام إلى هذه الأقطار سواء كانت عربية أو إسلامية أو غير إسلامية ( الموقع الرسمى لجامعة الأزهر ، ٢٠٢٠ ) .

## د - مدى توفر مؤشرات الميزة التنافسية في جامعة الأزهر

سبق تحديد خمس مؤشرات أساسية للميزة التنافسية وهي التصنيفات العالمية للجامعات، جوائز التميز الأكاديمية، والسمعة الأكاديمية للجامعة، وبناء مجتمع المعرفة ، والشراكة بين الجامعة والمجتمع، وفيما يلي عرض لمدى توفر هذه المؤشرات في جامعة الأزهر :

## أولاً : ترتيب جامعة الأزهر في التصنيفات العالمية للجامعات

جاء ترتيب جامعة الأزهر على المستوى العالمي وفقاً لتصنيف التايمز لعام ٢٠٢٠ رقم " + ١٠٠١ " أى خارج التصنيف ( Times Higher Education , 2020 ) ، كما جاء ترتيب جامعة الأزهر وفقاً لتصنيف "QS" رقم " ٧٠١ " وذلك من أصل ٨٠٠ جامعة على مستوى العالم ( Qs Top university , 2020 ) ، ولاشك أن ترتيب جامعة الأزهر وفقاً للتصنيفات العالمية ، يتطلب من جامعة الأزهر بذل مزيد من الجهد لارتقاء بترتيبها على المستوى العالمي ، ومن الجدير بالذكر أن جامعة الأزهر قد بادرت بإنشاء مكتب للتميز الدولي يتبع رئيس الجامعة مباشرة تتلخص مهمته في تأهيل الجامعة للوصول إلى المكانة اللائقة بها عالمياً وفقاً للمعايير والتصنيفات الدولية ، وتعزيز قدراتها التنافسية من خلال الآتى :

- توفير متطلبات التصنيفات العالمية من خلال إنشاء قواعد بيانات وتطوير مواقع الجامعة وكلياتها على شبكة الإنترنت ، واستخدام نظم إدارية حديثة ، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على النشر الدولي .
- تعزيز التعاون الدولي في مجال المنح والمشروعات ، وجذب الطلاب الوافدين .
- تقديم خدمات مجتمعية محلية وعالمية ونشر قيم التسامح والسلام .
- التوسع في التعليم الإلكتروني وإنشاء منظومة تعليمية متطورة .
- إنشاء مركز للمعلومات والإعلام لمتابعة ترتيب الجامعة في التصنيفات العالمية والترويج الإعلامي للجامعة وتدور رؤية المكتب حول أن تكون جامعة الأزهر منارة للعلم والمعرفة وتحقق التميز والريادة في التصنيف الدولي للجامعات كما تدور رسالته تقديم الدعم الفني اللازم لتمكين الجامعة من تأكيد ريادتها في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع . ( مكتب التميز الدولي بجامعة الأزهر ، ٢٠٢٠ ) .

ولكن تراجع ترتيب جامعة الأزهر وخروجها من التصنيفات الدولية يشير إلى أن هذا المركز بحاجة إلى تطوير أدائه ، وتفعيل برامجه من أجل الوصول بجامعة الأزهر إلى مكانتها اللائقة فى التصنيفات المحلية والعالمية.

### ثانيا : مدى حصول جامعة الأزهر على جوائز تميز أكاديمية

حصل مجموعة من طلاب كلية الهندسة جامعة الأزهر بقسم هندسة البترول على جائزة التميز العالمية الأولى على مستوى جمعيات البترول العالمية لعام ٢٠١٩ للمرة الثانية على التوالي ( جريدة أخبار اليوم ، ٢٠١٩ ) ، ولكن جوائز التميز الطلابى وحدها لا تكفى لمؤسسة تعليمية عريقة مثل جامعة الأزهر فلا بد من الحصول على جوائز تميز على مستوى أعضاء هيئة التدريس وعلى مستوى المؤسسة ككل ، وتشير نتائج إحدى الدراسات إلى وجود مشكلات متعلقة بضعف حصول أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر على جوائز تميز للأسباب التالية

- ضعف مشاركات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر فى حضور الندوات والمؤتمرات الدولية ونقص الإمكانيات المادية لجامعة الأزهر مما يؤدي إلى قلة النشر الدولى والإنتاج العلمى لأعضاء هيئة التدريس .
- ضعف تواصل أعضاء هيئة التدريس مع المراكز البحثية والجامعات الأجنبية .
- قلة المخصصات المالية لجامعة الأزهر مقارنة بغيرها من الجامعات المصرية ، بالإضافة إلى قلة الموارد الذاتية للجامعة وضعف تنوع مصادر التمويل مما يجعلها لا تفى بمسئوليتها الأساسية وبالتالي لا تهتم بالحصول على جوائز تميز .
- قلة الاهتمام بالكفاءات العلمية الموجودة بجامعة الأزهر مما أدى إلى هجرتها للعمل ببعض الجامعات العربية برواتب وحوافز أعلى . ( البحيرى ، ٢٠١٥ ، ١١٠٦ )

### ثالثا : السمعة الأكاديمية لجامعة الأزهر

تتمتع جامعة الأزهر بسمعة أكاديمية متميزة على مستوى العالم الإسلامى مما يجعلها من الجامعات الجاذبة للطلاب الدوليين لدراسة العلوم الدينية والطبيعية ، فهى تضم طلابًا وافدين من ١٠٧ دولة ، ولا توجد مؤسسة تعليمية فى العالم تضم هذه الجنسيات على حد علم الباحثة ، كما أنها تستضيف هؤلاء الوافدين على نفقة الأزهر منذ أكثر من خمسمائة عام، حيث يبلغ عدد الطلاب الوافدين بجامعة الأزهر بالمرحلة الجامعية الأولى

(الليسانس/البكالوريوس) حوالى (١٥٧٧١) خمسة عشر ألفا وسبعمائة وواحد وسبعون، كما يبلغ عدد الطلاب الوافدين بالدراسات العليا ( دبلوم / ماجستير / دكتوراه ) حوالى (١٠١٨) ألف وثمان عشر طالبا دوليا ، وهذا يحقق لجامعة الأزهر انتشارا عالميا من خلال خريجها الدوليين فى معظم دول العالم ( الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر ٢٠١٨ - ٢٠٢٢ ، ٢٠١٨ ، ٣٢ ) .

ومن الجدير بالذكر أن الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر تؤكد على تطوير بيئة التعليم والتعلم وتعزيز الانتشار العالمى لجامعة الأزهر، بالإضافة إلى ربط برامجها الأكاديمية باحتياجات سوق العمل ، والتركيز على بناء الطالب المبدع والمتمكن علمياً وفنياً وتكنولوجياً، الأمر الذى ينعكس على دور خريجي جامعة الأزهر فى صناعة مستقبل الوطن، حتى يمتلك من الإمكانيات والمهارات ما يؤهله للمنافسة فى سوق العمل محلياً وإقليمياً وعالمياً.

#### رابعا : مدى اهتمام جامعة الأزهر ببناء مجتمع المعرفة

إن تقدم الجامعات وتطورها أصبح يقاس بمدى قدرتها على إنتاج المعرفة ، وقد أصبحت المعرفة مؤشرا مهما لقياس التنافسية بين الجامعات ، ولذا اهتمت الجامعات برصد ميزانيات ضخمة لإنشاء قواعد معلومات وتحسين البنية التكنولوجية والمعرفية ، ولكن واقع جامعة الأزهر يشير إلى وجود قصور فى هذا المؤشر، حيث أشارت نتائج بعض الدراسات إلى ما يلى

- ضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة فى البرامج التعليمية والإدارية بجامعة الأزهر .
- بالإضافة إلى المركزية الشديدة فى الإدارة والتمويل وغلبة الروتين والأسلوب التقليدى على العمل الإدارى والتعليمى فى الجامعة ( البحيرى ، ٢٠١٥ ، ١١٠٠ ) .
- قلة الاستفادة من نتائج البحوث التطبيقية نتيجة قلة الإمكانيات مما أدى إلى زيادة الفجوة الأكاديمية بين جامعة الأزهر والجامعات الأجنبية فى تطبيق المعرفة .
- ضعف التعاون المشترك بين جامعة الأزهر والجامعات الأجنبية الرائدة فى مجال تطوير البحث العلمى وإنتاج المعرفة وتطبيقها وتطوير البرامج الأكاديمية (عبد القادر، ٢٠١٦ ، ٩٠ ) .

**خامسا : مدى اهتمام جامعة الأزهر بخلق شراكات مع المجتمع**

إن خلق شراكات مع المجتمع المحلى والدولى من أهم مؤشرات تحقيق ميزة تنافسية للجامعة ، ويشير الواقع إلى أن جامعة الأزهر تعاني من بعض التحديات على المستوى المحلى والدولى فى مجال الشراكة المجتمعية حيث أشارت نتائج الدراسات إلى ما يلى :

- ضعف دور جامعة الأزهر فى ممارسة ريادة الأعمال وضعف النهوض بدورها المجتمعى وضعف الشراكات مع المجتمع ( الأشقر ، ٢٠١٧ ، ٥٦٢ ) .
- ضعف الطلب الاجتماعى على التعليم الأزهرى وعزوف أولياء الأمور عن إلحاق أبنائهم بالتعليم الأزهرى على المستوى المحلى لضعف مواكبته للتطورات الحديثة .
- ضعف التعاون بين جامعة الأزهر والمراكز البحثية والجامعات الرائدة .
- انعزال جامعة الأزهر عن المشاركة فى الأنشطة الدولية ، وغياب المعايير الدولية عن الأنشطة والبرامج التى تقدمها . ( عبد القادر ، ٢٠١٦ ، ٩٣ )

مما سبق يتضح وجود عدد من أوجه القصور فى جامعة الأزهر بناء على نتائج الدراسات السابقة ، وأن معظم مؤشرات الميزة التنافسية غير متوفرة فى جامعة الأزهر، وهذا يتطلب يقظة استراتيجية من جامعة الأزهر كى تحدد موقعها بالنسبة للجامعات العالمية ، وتبذل مزيدا من الجهد لمواجهة كافة التحديات ، لتطوير أدائها وتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار فى تقديم خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية على مستوى العالم ، وفقا لإطار نظام مؤسسى يتسم بالكفاءة والاستدامة مع تحقيق التوازن بين المحافظة والتجديد

**خلاصة الإطار النظرى للدراسة**

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج فى ضوء الإطار النظرى وتحليل واقع جامعة الأزهر فى مجال الميزة التنافسية ، وكان من أهم هذه النتائج ما يلى :

- أن مفهوم اليقظة الاستراتيجية مفهوم واسع متعدد الأبعاد يتضمن اليقظة التنافسية والتكنولوجية والثقافية والاجتماعية والقانونية والتسويقية والبيئية .
- أن اليقظة الاستراتيجية بكافة أبعادها من أهم مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات
- أن اليقظة الاستراتيجية عملية استراتيجية مستمرة تتسم بإنتاج أفكار إبداعية ، وتشجع الجامعات على اتخاذ قرارات ترتقى بمستوى الأداء .

- أن تحقيق الميزة التنافسية للجامعات لا بد أن يتم فى إطار قيمي وأخلاقى وقانونى يحقق التميز للجامعة دون إلحاق الضرر بالجامعات المنافسة .
- أن الميزة التنافسية تتسم بالتفرد وتقديم خدمات يصعب تقليدها من قبل الجامعات المنافسة ، كما تتسم بالاستمرارية ومواكبة التغيرات .
- توجد ثلاثة استراتيجيات أساسية لتحقيق الميزة التنافسية هى استراتيجية التميز واستراتيجية التركيز واستراتيجية إدارة التكلفة .
- من متطلبات تحقيق الميزة التنافسية تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة ، وتنمية الموارد البشرية ، وتشجيع الإبداع .
- توجد مؤشرات أساسية لقياس الميزة التنافسية أهمها ترتيب الجامعة فى التصنيفات الدولية وحصولها على جوائز التميز الأكاديمي ، وسمعتها الأكاديمية الجيدة ، وقدرتها فى بناء مجتمع المعرفة ، وتطوير الشراكة مع المجتمع المحلى والدولى .
- تتمتع جامعة الأزهر بسمعة أكاديمية متميزة فى العالم الإسلامى لاهتمامها بالجمع بين دراسة العلوم الدينية والدنيوية ، وجذب الطلاب الوافدين من كل أنحاء العالم .
- ضعف القدرة التنافسية لجامعة الأزهر على المستوى المحلى والعالمى وتراجع ترتيبها حيث إنها خارج التصنيفات العالمية للجامعات ، بالإضافة إلى قلة توفر معظم مؤشرات الميزة التنافسية فى جامعة الأزهر ، مما يشير إلى وجود قصور فى دور مكتب التميز الدولى وأنه بحاجة لبعض الإجراءات المقترحة لتفعيل دوره وتحقيق أهدافه عن طريق تشكيل لجان جديدة من أجل تحقيق ميزة تنافسية لجامعة الأزهر .

**المبحث الرابع : تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر فى ضوء مفهوم اليقظة**

#### **الاستراتيجية .**

بناء على ما سبق عرضه فى المباحث السابقة من ضعف القدرة التنافسية لجامعة الأزهر وخروجها من التصنيفات العالمية ، وأهمية مفهوم اليقظة الاستراتيجية فى تحقيق الميزة التنافسية ، وقد تناول المبحث الحالى وضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الأزهر فى ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية وفقا للخطوات الآتية :

أولا : مصادر التصور المقترح .

ثانيا : فلسفة التصور المقترح .

ثالثا : أهداف التصور المقترح .

رابعا : محاور التصور المقترح .

خامسا : متطلبات تنفيذ التصور المقترح . وفيما يلي عرض للتصور المقترح بالتفصيل :

#### أولا : مصادر التصور المقترح

اعتمدت الدراسة الحالية فى التصور المقترح على ما يأتي :

- ما أسفرت عنه الدراسات السابقة من نتائج بحثية .
- الأدبيات التربوية فى مجال اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية .

#### ثانيا : فلسفة التصور المقترح

تلخصت فلسفة التصور المقترح فيما يأتي :

- أصبح التفرد وتحقيق ميزة تنافسية للجامعة هدفا أساسيا تسعى الجامعات لتحقيقه لأنه الضمان لاستمرارها فى أنشطتها الجامعية ، ويقائها فى عالم سريع التغير .
- الاعتماد على اليقظة الاستراتيجية للجامعة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية يزيد من وعيها بالعالم المحيط ، وما يشمله من متغيرات يستلزم على الجامعات مواكبتها .
- ضرورة الحفاظ على السمعة العالمية لجامعة الأزهر ، ومكانتها فى العالم الإسلامى والارتقاء بمستوى أدائها فى كل القطاعات وتحقيق مزايا تنافسية تميزها عن غيرها .

#### ثالثا : أهداف التصور المقترح

هدف التصور المقترح إلى تحقيق ما يأتي :

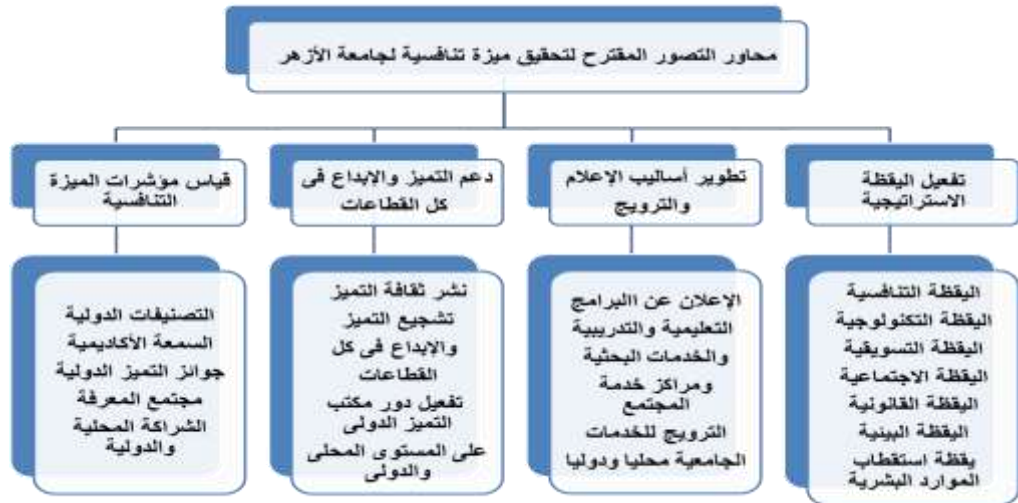
- تفعيل مفهوم اليقظة الاستراتيجية لجامعة الأزهر بكل أبعادها التنافسية والتكنولوجية والقانونية والتسويقية والاجتماعية والبيئية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية .
- تفعيل دور مكتب التميز الدولى بجامعة الأزهر من أجل مساعدة الجامعة على تطوير قدراتها التنافسية وتحسين ترتيبها فى التصنيفات العالمية .
- تقديم نموذج عملى قد يسهم فى تطوير منظومة التعليم الجامعى الأزهرى فى ضوء المعايير الدولية ومؤشرات الميزة التنافسية .





## رابعا : محاور التصور المقترح

اعتمد التصور المقترح على أربعة محاور أساسية يمكن أن تسهم في تحقيق ميزة تنافسية لجامعة الأزهر، ويوضح الشكل التالي محاور التصور المقترح:  
شكل (١) محاور التصور المقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر



## المحور الأول : تفعيل أبعاد اليقظة الاستراتيجية

تقترح الباحثة تشكيل لجنة تابعة لمكتب التميز الدولي بجامعة الأزهر تتكون من فريق عمل متنوع التخصصات من أعضاء هيئة التدريس والخبراء المتخصصين في القانون والإدارة والتخطيط وتكنولوجيا المعلومات ، وتكون مهمة اللجنة تفعيل كل أبعاد اليقظة الاستراتيجية لجامعة الأزهر من خلال الإجراءات التالية :

١. اليقظة التنافسية: يرتبط هذا البعد بوعي الجامعة بواقعها المعاصر وما لديها من إمكانيات وما تقدمه من برامج وخدمات، بالإضافة إلى وعيها بأنشطة الجامعات المنافسة والبرامج التي تقدمها، وتفعيل اليقظة التنافسية لجامعة الأزهر يتطلب ما يلي - توفير قاعدة بيانات تضم كل البرامج والخدمات التي تقدمها جامعة الأزهر سواء للطلاب المحليين أو الوافدين وكذلك البحوث الخاصة بالطلاب وأعضاء هيئة التدريس والخدمات المجتمعية التي تقدمها المراكز ذات الطابع الخاص التابعة للجامعة .

- تقييم الوضع الحالي لجامعة الأزهر مقارنة بأداء الجامعات المنافسة على المستوى المحلى والدولى فيما يخص البرامج التعليمية والخدمات البحثية ، والشراكة المجتمعية
- البحث عن مزايا تنافسية وتطوير البرامج والخدمات التى تميز جامعة الأزهر عن غيرها

٢. اليقظة التكنولوجية : يرتبط هذا البعد بوعى الجامعة بالتطورات التكنولوجية المحيطة بها وتفعيل اليقظة التكنولوجية يتطلب ما يلى :

- متابعة أحدث التطورات التكنولوجية فى البرامج والأجهزة وجمع معلومات عنها .
- تحديث البنية التكنولوجية للجامعة وتوفير أحدث الأجهزة والبرامج التكنولوجية المستخدمة فى التدريس أو البحوث أو الاتصالات بين إدارات الجامعة المختلفة .
- تطبيق المعايير الدولية المعمول بها فى المجال التكنولوجى .
- عقد اتفاقيات شراكة مع المؤسسات المتطورة تكنولوجيا لتبادل الخبرات .

٣. اليقظة التسويقية : يرتبط هذا البعد بأهمية تسويق الخدمات الجامعية والإعلان عنها من خلال وسائل وقنوات رسمية ، وهذا يتطلب ما يلى :

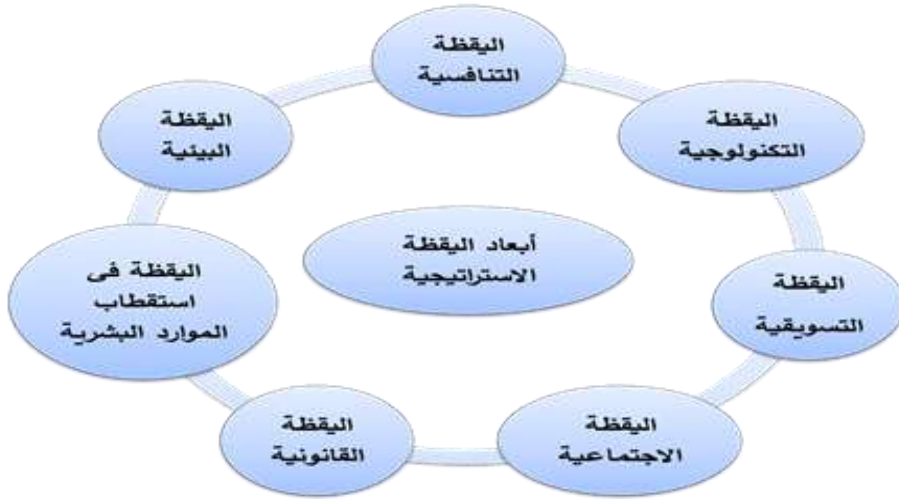
- إبرام عقود تسويقية مع شركات الدعايا والإعلان المتخصصة من أجل جذب العملاء سواء أفراد أو مؤسسات على المستوى المحلى والدولى .
- تطوير الموقع الإلكتروني الرسمى للجامعة ، وحساباتها الرسمية على مواقع التواصل الاجتماعى من أجل تسويق الخدمات التى تقدمها الجامعة بأسعار تنافسية .
- تقديم الدعم الفنى للباحثين ومساعدتهم على تسويق أبحاثهم وتحويلها لمشروعات .
- تسويق خريجي جامعة الأزهر لدى الهيئات والمؤسسات ورجال الأعمال .

٤. اليقظة الاجتماعية : يرتبط هذا البعد بالوعى بالتغيرات الاجتماعية ومواكبة هذه التغيرات وهذا يتطلب ما يلى :

- دراسة الواقع الاجتماعى وتحديد الحاجات التعليمية والتدريبية والاستشارية للأفراد والمؤسسات والشركات من خلال تنظيم لقاءات مباشرة أو استبيانات لدراسة الواقع .
- تلبية حاجات المستفيدين من خلال تنظيم برامج جديدة تلبى تلك الاحتياجات .
- متابعة البرامج والخدمات الاجتماعية التى تقدمها الجامعات المنافسة .

٥. اليقظة القانونية : يرتبط هذا البعد بمدى وعى قيادات الجامعة بالتشريعات والقوانين الجديدة ومدى تأثيرها على مصلحة الجامعة ، وهذا يتطلب تشكيل فريق عمل متخصص فى الجانب القانونى يقوم بما يلى :
- متابعة كافة التشريعات والقوانين الجديدة على المستوى المحلى والدولى والتي تؤثر بشكل أو بآخر على مصلحة جامعة الأزهر .
  - مراجعة التشريعات الجامعية الحالية وتطويرها وإزالة أى عقبات تشريعية تعوق مسيرة التطوير ، وتبنى التشريعات التى تسهم فى تحقيق مزايا تنافسية لجامعة الأزهر .
٦. اليقظة فى استقطاب الموارد البشرية : يرتبط هذا البعد بحسن اختيار الموارد البشرية المتميزة فى كل القطاعات الأكاديمية والإدارية ، بالإضافة إلى تدريبهم بشكل جيد واستثمارهم كرأس مال فكرى تمتلكه الجامعة ، مما يسهم فى تحقيق ميزة تنافسية لجامعة الأزهر ، وهذا يتطلب ما يلى :
- ضرورة تخطيط الموارد البشرية بما يتماشى مع الخطة الاستراتيجية للجامعة بحيث يتم تحديد قاعدة بيانات بالموارد البشرية الحالية ، وتحديد الموارد البشرية التى تحتاجها الجامعة من حيث العدد والتخصص والمهارات المطلوبة .
  - تحديد سياسات الاستقطاب والاختيار والتدريب والمكافآت وتقييم الأداء .
  - توعية منتسبى الجامعة بأهمية التطوير الذاتى ، وتحقيق التميز من خلال تقديم فرص للتنمية المهنية وورش عمل ودورات تدريبية متخصصة .
٧. اليقظة البيئية: تعد من أهم أبعاد اليقظة الاستراتيجية لأنها تتضمن الوعى الكامل بالتغيرات الثقافية والسياسية والمالية ، وكافة التغيرات البيئية المحيطة بالجامعة وجمع معلومات عنها ووضع خطط مرنة لمواكبة تلك التغيرات وهذا يتطلب ما يلى :
- رصد كافة التغيرات الثقافية والسياسية على الصعيد المحلى والدولى وما ينتج عنها من تغير فى الاتجاه نحو برامج تعليمية وتدريبية معينة تتوافق مع متطلبات العصر ومدى تأثيرها على الجامعة ، وتطوير أداء الجامعة وفقا لتلك التغيرات .
  - توفير مصادر تمويل متنوعة لتحقيق أهداف الجامعة فى تحقيق المزايا التنافسية ، والوعى بأهمية الموارد المالية ودورها فى عملية التطوير

## شكل رقم (٢) أبعاد اليقظة الاستراتيجية لجامعة الأزهر



## المحور الثاني : تطوير أساليب الإعلام والترويج للخدمات الجامعية

إن جامعة الأزهر تقدم برامج أكاديمية متميزة ، كما تقدم خدمات متنوعة في كل المجالات الشرعية واللغوية والطبية والهندسية ، وتمتلك مراكز ذات طابع خاص ومستشفيات وغيرها من الموارد المادية والبشرية كأكبر جامعة مصرية ، إلا أنها بحاجة للإعلان عن هذه الخدمات والترويج لها عبر وسائل الإعلام أو وسائل التواصل الاجتماعي ، ولابد أن يتم تشكيل هذه اللجنة من مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال الإعلام والترويج وهذا يتطلب الآتي:

- تصميم موقع إلكتروني لمكتب التميز الدولي بالجامعة ، وتفعيله لسهولة التواصل مع منسوبي الجامعة والمستفيدين على المستوى المحلي والدولي .
- تنظيم برامج عبر الإذاعة والتلفزيون للإعلان عن الخدمات التي تقدمها الجامعة .
- تنظيم ندوات تثقيفية لتنمية الوعي بأهمية تحقيق مزايا تنافسية لجامعة الأزهر وترسيخ القيم والمبادئ الجامعية لدى منسوبي الجامعة من قيادات أكاديمية وإدارية وأعضاء هيئة تدريس وطلاب المرتبطة بضرورة التفوق في المنافسة المحلية والعالمية
- إعداد كتيبات ونشرات توضح البرامج والخدمات المتميزة التي تقدمها الجامعة .
- عمل عقود تسويقية وإعلانية مع شركات الدعايا والإعلان المتخصصة للإعلان عن تلك البرامج والخدمات محليا ودوليا .

- تصميم علامة تجارية للجامعة تجذب الأساتذة والطلاب، وكذلك الشركات والمؤسسات المانحة والتي توفر مصادر تمويل لمشروعات الجامعة.

### المحور الثالث : دعم التميز والإبداع فى كل القطاعات

إن نشر ثقافة التميز والإبداع لدى منسوبي جامعة الأزهر سواء فى المجال الأكاديمى أو البحثى أو المجتمعى أو الإدارى من أهم المحاور التى تسهم فى تحقيق ميزة تنافسية لجامعة الأزهر والارتقاء بما تقدمه من برامج وخدمات ، وذلك من خلال ما يلى :

- تنظيم ندوات ثقافية وورش عمل للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين من أجل نشر ثقافة التميز، وأهمية تحقيق مزايا تنافسية للجامعة تضمن لها البقاء والاستمرار .
- تشجيع المتميزين من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين ورعايتهم ودعمهم من خلال التكريم فى المحافل الجامعية وعبر وسائل الإعلام ، ومنحهم جوائز مادية وشهادات تقدير تدفع زملاءهم إلى تحقيق التميز والمنافسة .
- تمويل البحث العلمى وتشجيع الأفكار البحثية المتميزة ودعمها وتحويلها إلى مشروعات صغيرة بالتنسيق مع المؤسسات والشركات ذات الصلة .
- تشجيع التميز الإدارى وتطبيق الاتجاهات الحديثة فى الإدارة مثل الإدارة الإلكترونية والإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة وإدارة الأزمات ، وتقديم جوائز للتميز الإدارى .
- توفير بيئة تنظيمية تشجع الأعمال الإبداعية وتدعم التميز سواء الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس أو منسوبي الجامعة فى كل القطاعات الأكاديمية والإدارية .

### المحور الرابع : قياس مؤشرات الميزة التنافسية

من الضرورى تشكيل لجنة تتبع مكتب التميز الدولى لجامعة الأزهر تقوم بقياس مؤشرات الميزة التنافسية لدى جامعة الأزهر بشكل دورى ، وتحديد مدى توفر هذه المؤشرات ، وتحديد أوجه القصور الموجودة بها ، وتقديم التوصيات المناسبة لمتخذى القرار بالجامعة لاستيفاء مؤشرات الميزة التنافسية ، وذلك من خلال الإجراءات التالية :

- متابعة ترتيب تصنيف جامعة الأزهر فى التصنيفات المحلية والدولية ، ومحاولة توفير كل متطلبات ومعايير التصنيفات الدولية وتقديم التوصيات اللازمة لمتخذى القرار .
- تحسين السمعة الأكاديمية للجامعة من خلال الإعلان عن الأنشطة المتميزة التى تقدمها الجامعة خصوصا للطلاب الوافدين ، والمزايا التى تتميز بها جامعة الأزهر عن غيرها من

- الجامعات المنافسة محليا ودوليا ، وتصميم علامة تجارية للجامعة تسهم فى جذب الأساتذة والطلاب والمؤسسات المانحة والممولة للأنشطة الجامعية .
- توفير بنية تكنولوجية متميزة تدعم بناء مجتمع المعرفة، وتواكب التطورات العالمية فى المجال التعليمى والبحثى والإدارى ، وتتوافر فيها كافة المعايير التكنولوجية الدولية .
- تشجيع عقد شراكات محلية ودولية مع الجامعات والمؤسسات الرائدة لتبادل الخبرات .

#### خامسا : متطلبات تنفيذ التصور المقترح

- تضمين الرؤية العالمية للجامعة فى كافة الأنشطة الجامعية ، والتأكيد على أهمية تحقيق ميزة تنافسية فى رؤية ورسالة الجامعة ونشرها عبر القنوات الرسمية ومواقع الجامعة الرسمية على مواقع التواصل الاجتماعى .
- تعزيز البنية الإعلامية لجامعة الأزهر وتفعيل دور المركز الإعلامى للجامعة وتشجيع التوجه التسويقى للخدمات الجامعية محليا وعالميا .
- نشر قيم ومبادئ التميز والإبداع المرتبطة بالاهتمام بالمنافسة المحلية والعالمية وترسيخها لدى القيادات والعاملين، ونشر أهمية اليقظة الاستراتيجية فى الأوساط الجامعية من خلال الندوات وورش العمل والنشرات والمطويات التى تؤكد على أهمية تحقيق المزايا التنافسية لجامعة الأزهر محليا وعالميا .
- تفعيل دور مكتب التميز الدولى من خلال إنشاء عدد من اللجان التابعة له والتى تسهم فى تحقيق ميزة تنافسية للجامعة مثل لجنة اليقظة الاستراتيجية ، ولجنة الإعلام ولجنة التميز والإبداع ولجنة قياس مؤشرات الميزة التنافسية .
- تطوير القدرات التكنولوجية للجامعة بما يتلاءم مع قدرات المنافسين وحاجات العملاء من خلال تحديث البنية التكنولوجية للجامعة وبناء مجتمع المعرفة .
- توفير ميزانية مالية موجهة لتحقيق التميز الدولى لجامعة الأزهر ، وتخصيص مكافآت للمتميزين من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين .
- تطوير دور المراكز البحثية والمراكز ذات الطابع الخاص التابعة لجامعة الأزهر ، وتفعيل دورها فى خدمة المجتمع ، وتشجيع البحث العلمى التطبيقى وإنشاء الكراسى العلمية لدعم التميز وتفعيل دور مركز ضمان الجودة بالجامعة لأن تحقيق الجودة والتميز فى الخدمات شرط أساسى لتحقيق الميزة التنافسية .

- تحديد متطلبات وشروط الحصول على الجوائز الدولية والإعلان عنها .
- الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتنمية رأس المال الفكرى من خلال توفير برامج تعليمية وتدريبية متطورة تواكب المستجدات المعاصرة .
- الاستفادة من التجارب الدولية ومواكبة التطورات السريعة فى البيئة الجامعية .
- تشجيع التوجه التسويقى لكافة الخدمات الجامعية والاهتمام بترويج تلك الخدمات .
- دعم صيغ التعاون الدولى وعقد شراكات مع المراكز البحثية والجامعات العالمية الرائدة وتوفير دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والإداريين فى جامعات عالمية .

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

١. ابن منظور، محمد (١٩٩٤) : لسان العرب ، ط٣، دار صادر ، بيروت .
٢. إبراهيم ، محمد الصديق (٢٠١٥) : تنمية الموارد البشرية وأثرها في خلق الميزة التنافسية في الجامعات السودانية ، رسالة دكتوراه ، جامعة أم درمان .
٣. إبراهيم ، محمد (٢٠٠٩) : المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول ، المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي بعنوان " اتجاهات معاصرة في تطوير الأداء الجامعي " ، جامعة المنصورة ، ١-٢ نوفمبر .
٤. أحمد ، أسامة وآخرون (٢٠١٥) : تصور مقترح لتفعيل الميزة التنافسية لكلية التربية بالوادي الجديد ، مجلة كلية التربية ، جامعة أسيوط ، مجلد ٣١ ، عدد ٣ .
٥. أحمد ، سماح (٢٠١٦) : المتطلبات التربوية للارتقاء بترتيب الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة المنصورة .
٦. الأسمر، منى والهدلى، سهى (٢٠١٤) : مدى تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم ، المجلة التربوية ، الكويت ، مجلد ٢٨ ، عدد ١١ .
٧. الأشقر، أحمد محمد (٢٠١٧) : تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، عدد ١٧٥ ، الجزء الثالث .
٨. البحيري، السيد السيد (٢٠١٥) : استراتيجية مقترحة للتوسع في التعليم الأزهرى فى ضوء صيغ التعلم الجامعى الحديثة وبعض المتغيرات العالمية ، مجلة دراسات فى العلوم التربوية ، الجامعة الأردنية ، مجلد ٤٢ ، عدد ٣ .
٩. الحواجرة، كامل (٢٠١٣) : ممارسات سلسلة التوريد ودورها فى الميزة التنافسية وتحسين أداء الأعمال فى شركات الباطون بالأردن ، مجلة إدارة الأعمال ، الأردن ، مجلد ٩ ، عدد ٤ .
١٠. الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر ( ٢٠١٨ ) : جلسة مجلس جامعة الأزهر رقم (٦٢٦) .  
<http://www.azhar.edu.eg/University-Council>
١١. الدهدار، مروان (٢٠٠٦) : العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا فى الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية ، دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية بغزة .
١٢. الزهرانى، عبد الله (٢٠١٢) : واقع نظم إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية ، دراسة



- على الشركات المساهمة بالسعودية ، مجلة كلية التجارة ، جامعة أسيوط عدد "٥٢" .
١٣. الزهيري، إبراهيم عباس (٢٠١٨) : اليقظة الاستراتيجية مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية ، مجلة كلية التربية ، جامعة سوهاج ، مجلد ٥٢ ، ١-٣٩
١٤. الزهيري، إبراهيم عباس (٢٠١٢) : رأس المال الفكري ، الخيار الاستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي ، المؤتمر العلمي الرابع لكلية التربية النوعية بعنوان " إدارة المعرفة ورأس المال الفكري ، جامعة المنصورة ، ١١-١٢ إبريل .
١٥. السوسى ، يوسف (٢٠١٥) : جودة ممارسة الكليات التقنية فى محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية .
١٦. الصالح ، عثمان (٢٠١٢) : بناء الميزة التنافسية فى الجامعات الحكومية السعودية ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .
١٧. المعمورى، أحمد وآخرون (٢٠١١) : الشراكة البحثية بين الجامعة العراقية والشركات ، حولية المنتدى ، العراق ، مجلد ٤ ، عدد ٧ .
١٨. المهدي، سوزان (٢٠٠٩) : نحو أساليب إبداعية فى مواجهة الأزمات التعليمية ، مجلة التربية ، مصر ، مجلد ١٦ ، عدد ٤١ .
١٩. الموقع الرسمي لجامعة الأزهر (٢٠٢٠) : دور الجامعة فى خدمة المجتمع Available at : <http://www.azhar.edu.eg> . Sign in 15 -6-2020
٢٠. الوادى ، محمود والزعبي ، على (٢٠١١) : مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتطبيق الميزة التنافسية فى الجامعات الأردنية ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعى ، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، صنعاء ، مجلد ٤ ، عدد ٨ .
٢١. آل درع ، مشعل (٢٠١٤) : الأساليب التدريسية التى يمارسها أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا ، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، مجلد ٢٥ ، عدد ٩٩ .
٢٢. آل كاسى، عبد الله (٢٠١٥): تصور مقترح لتنمية مهارات استخدام استراتيجيات التعليم المتمركز حول الطالب لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد ، مجلة الزرقاء ، الأردن ، مجلد ١٥ ، عدد ٢ .
٢٣. أميرة ، محاط (٢٠١٤) : أثر اليقظة الاستراتيجية فى تحسين الأداء التسويقي ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، الجزائر .
٢٤. بقا ، الشريف و محلب ، فايزة(٢٠١٥): تأثير التحليل البيئى كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية فى بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، عدد ٢

٢٥. بوخمخ ، عبد الفتاح ومصباح ، عائشة ( ٢٠١٠ ) : دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع ، كلية الاقتصاد بجامعة حسيبة بالجزائر بالتعاون مع مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا ، المنعقد في ٨-٩ نوفمبر .
٢٦. توزان ، فاطمة ( ٢٠١٧ ) : الأبعاد الاستراتيجية لتطوير أداء الجامعات لخلق ميزة تنافسية ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، الجزائر .
٢٧. توفيق ، صلاح الدين ( ٢٠١٧ ) : الجامعة الريادية ودورها في دعم المزايا التنافسية المستدامة ، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، مجلد ٢٨ ، عدد ١٠٩ .
٢٨. جامعة الازهر (٢٠٢٠): الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار ، إدارة المعلومات والإحصاء ، النشرة الإحصائية السنوية للعام الجامعي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ .
٢٩. جريدة أخبار اليوم (٢٠١٩) : حصول طلاب كلية الهندسة على جائزة التميز العالمية الأولى <https://akhbarelyom.com/news/newdetails/2890133/1> sign in16-7- .
- 2020
٣٠. جويلي ، مها عبد الباقي (٢٠١٦) : تميز الجامعات المصرية على ضوء تصنيف كيو إس "QS" وتايمز "Times" ، مجلة كلية التربية ، جامعة بورسعيد ، عدد ٢٠ .
٣١. خاطر، محمد (٢٠١٥) : تمويل التعليم أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية ، مجلة كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، عدد ٨٧ ، الجزء الأول .
٣٢. خفاجي ، محمد عبد المنعم ( ٢٠٠٢ ) : الأزهر يحكى قصته فى ألف عام ، الإسكندرية ، دار الوفاء .
٣٣. خونى ، رايح وفرحاتى ، لويزة ( ٢٠١٦ ) : استراتيجية الإبداع التكنولوجى خيار استراتيجى لدعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، المؤتمر الدولي للإبداع والابتكار ، مركز تطوير الموارد البشرية ، الأردن ، مايو .
٣٤. رضوان ، محمد (٢٠١٥) : درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية التربية الرياضية بجامعة صنعاء ، مجلة جامعة النجاح ، مجلد ٢٩ ، عدد ٤ .
٣٥. زيتون ، محيا (٢٠٠٨) : التعليم فى الوطن العربى فى ظل العولمة وثقافة السوق ، رؤية تنموية ، ندوة بدائل التنمية العربية ، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية ، القاهرة .
٣٦. شلبى ، أمانى عبد العظيم (٢٠١٨) : متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة فى ضوء بعض الخبرات العالمية ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة المنصورة
٣٧. طه ، سهام (٢٠١٤) : رؤية مستقبلية لوحدة خدمة المجتمع فى ضوء معايير الجودة ، مجلة كلية

- رياض الأطفال ، جامعة اسكندرية ، مجلد ٦ ، عدد ٢٠ .
٣٨. عاشور، مزريق (٢٠١٠) : **اليقظة الاستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها** ، الملتقى الدولي الرابع بعنوان المنافسة والاستراتيجيات التنافسية ، كلية الاقتصاد بجامعة حسيبة بالجزائر بالتعاون مع مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا ، المنعقد في ٨-٩ نوفمبر .
٣٩. عساف ، محمود (٢٠١٥) : **واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة** ، **مجلة جامعة القدس المفتوحة** ، مجلد ٣ ، عدد ٩ .
٤٠. عبد الحميد ، جابر وكاظم ، أحمد خيري (٢٠٠٢) : **مناهج البحث في التربية وعلم النفس** ، القاهرة، دار النهضة العربية.
٤١. عبد العزيز، أحمد محمد ( ٢٠١٦ ) : **دور هندسة القيمة "VE" في توظيف نماذج الأقطاب التكنولوجية بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات اليقظة الاستراتيجية** ، **مجلة كلية التربية** ، جامعة عين شمس ، عدد خاص بالمؤتمر ٣٠ سبتمبر .
٤٢. عبد القادر، مها محمد أحمد (٢٠١٦) : **تدويل التعليم الجامعي الأزهرى في ضوء الاقتصاد القائم على المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس** ، **مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية** ، السعودية ، العدد ٢٦ .
٤٣. عيد ، أحمد (٢٠١٥) : **إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية** ، **مجلة كلية التربية** ، جامعة بنها ، مجلد ٢٦، ١٠١٤ .
٤٤. فهيمة ، عباس ( ٢٠٠٩ ) : **أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية** ، رسالة ماجستير إدارة أعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة ابن يوسف ، الجزائر .
٤٥. قشقة، أمال (٢٠١٥) : **استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية** ، رسالة ماجستير، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية بغزة.
٤٦. قشقة ، خالد (٢٠١٤) : **إدارة رأس المال الفكري وعلاقته بتعزيز الميزة التنافسية** ، رسالة ماجستير بقسم إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر بغزة .
٤٧. كرومي ، سعيد وعمر، أحمد (٢٠١٠) : **أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة** ، الملتقى الدولي الرابع ، كلية الاقتصاد بجامعة حسيبة بالجزائر بالتعاون مع مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا ، المنعقد في ٨-٩ نوفمبر .
٤٨. مازن ، حسام (٢٠١٢) : **أصول مناهج البحث في التربية وعلم النفس** ، القاهرة ، دار الفجر .
٤٩. مجمع اللغة العربية (٢٠٠٤) : **المعجم الوسيط** ، ط٤ ، مكتبة الشروق الدولية ، القاهرة.
٥٠. محمد ، سحر (٢٠١٥) : **تصور مقترح لضمان جودة التعليم المصري في ضوء مدخل الإدارة**

- الاستراتيجية ، المجلة العربية لجودة التعليم العالي ، مجلد ٨ ، عدد ١٩ .
٥١. مكتب التميز الدولي بجامعة الأزهر (٢٠٢٠) : الرسالة والأهداف  
http://www.azhar.edu.eg/ExcellenceOffice . sign in 3-6-2020
٥٢. هلال ، طارق (٢٠١٤) : أثر إدارة المعرفة فى تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على القطاع المصرفى السودانى ، رسالة دكتوراه ، جامعة أم درمان ، السودان .
٥٣. ويح ، محمد (٢٠١٣) : متطلبات تطوير رأس المال الفكرى لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات ، دراسة ميدانية ، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، مجلد ٢٤ ، عدد ٩٥ .

### ثانياً: المراجع الاجنبية:

54. Bisaria , Gaurav (2013): Achieving Competitive Advantage by Private Management Colleges or Private Universities ternationa ,**International Journal of social science & Interdisciplinary** Vol 2 , No 3 , Available at www.indianresearchjournal.com .
55. Cristopher , S.E (2016) : Total Quality Management As a Competitive Advantage In Higher Education Institutions Imperial **Journal of Interdisciplinary Research** , Vol 10 , No 2 .
56. Dobson,A&Young ,W (2015) : Sustainability As a Competitive Advantage In Higher Education In the U.K , **International Journal of Environment and Sustainable Development** ,vol 9 , No 4 .
57. De,Hann (2015) : Competitive Advantage , What does it Realy Mean In The context Of public Higher Education Institutions ? **International Journal of Education Management** , Vol 29, No 1
58. Kornieko ,A (2015) : University Education in the development of Knowledge- based Socity ,Network Technologies of scientific Research and cyber science as factors of Education Professionalization , **Procedia Social and Behavior Science** , V206
59. HEA "Higher Education Academy (2020) : **Academic Excellence Awards** , Available at https://www.heacademy.ac.uk/
60. Jessica , Lib & Ronald ,Y (2014) : **Beyond Servqual , The Competitive Forces Of Higher Education in Singapore** , Total Quality Management & Business Excellence , Vol 25 , No 2 .
61. Nobel Prize (2020) : Available at https://www.nobelprize.org .
62. Pavel , Adina Petrota (2015) : **Global University Ranking ,a comparative Analysis** , 4 th World Conference of Business , Economic and Management Procedia Economic and Finance , V26
63. Ployhart ,R.E (2012) : **The Psychology Of Competitive Advantage** , Industrial and Organizational Psychology , Vol 51 .
64. Qs Top university ( 2020 ): Available at ( www.Top universities.com .

65. Lee.Y , Wanta . W (2015) : Resource – based Public Relations Efforts for University reputation from an Agenda building and setting Perspective , **Corporate reputation Review** ,Vol 18 , No 3
66. Shabram ,S (2016): **Achieving Participation Using E-Governance** , **Mansoura University** , MA , Faculty Of Computer and Information
67. Times Higher Education ( 2020 ): Available at <https://www.timeshighereducation.com/world-university->
68. Webster, Merriam (1989):**Webster Dictionary of English**, Merriam Webster . INC ,publisher Springfield .Available at <https://list-english.ru/img/newpdf/dictpdf/6.pdf> .
69. Weierbach ,K.I (2015) : **HR Consultants , Enable Small Business leaders to establish Sustainable Competitive Advantage** , PHD , Capella University .