



## تطوير دور إدارة جامعة السويس لتحقيق قدرتها التنافسية "دراسة تحليلية"

أ. فوزية على محمد الصاوي \* - أ.د. منال رشاد عبد الفتاح \*\*

د. السيد على السيد \*\*\*

### أولاً: الإطار العام للبحث:

#### مقدمة البحث:

تمثل التنافسية تحديًا متزايد الخطورة يتطلب من المؤسسات المعاصرة بشكل عام والمؤسسة الجامعية بشكل خاص مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية وقدراتها الإنتاجية أو الخدمية، ولإعادة هيكلة تلك الأوضاع، وتنمية قدراتها التنافسية بما يواكب الضغوط المتزايدة من المنافسين من مختلف أنحاء العالم، فالتنافس هو أساس نجاح وإخفاق أي مؤسسة، ولكي تستطيع مؤسسات التعليم العالي أن تنافس بكفاءة في أسواقها فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا المستفيدين من الخدمة الداخليين والخارجيين على حد سواء.

ومن ثم فإن الثقافة الداخلية القوية لعملاء المؤسسة يمكن أن تساعد في تحسين دافعية العاملين، وتنمية الولاء لديهم، والوصول للأداء المرتفع وتحقيق الإبداع، لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة (Khan and Matlay, 2009, 769-780)، فاستمرار وبقاء المؤسسة في السوق التعليمية يتطلب منها العمل على التحسين والتطوير لقدرتها التنافسية باستمرار، لأن المؤسسة من الناحية العلمية لا تستطيع أن تحتفظ بقدرتها التنافسية بصفة دائمة، نظرًا لأن المؤسسات المنافسة تعمل على التغلب على تلك القدرة،

\* باحثة ماجستير - كلية التربية - قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية.

\*\* أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة السويس.

\*\*\* مدرس أصول التربية - كلية التربية - جامعة السويس.

من خلال الابتكارات المذهلة التي تحدث تغييرات جذرية على الخدمات المقدمة، لذلك فمن الضروري أن تبحث المؤسسة عن آليات تسمح لها بتنمية وتطوير قدراتها التنافسية (خليفة، ٢٠١٠، ٧١)، وبالتالي ظهرت نوعية من المؤسسات ذات المستوى العالمى استجابة لتحديات العولمة؛ للوصول إلى الامتياز الأكاديمى على المستوى العالمى.

### مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث فى السؤال الرئيس التالى:

- كيف يمكن تطوير دور إدارة جامعة السويس لتحقيق قدرتها التنافسية؟  
ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية :

- ما ملامح إدارة جامعة السويس فى الوقت الحاضر؟
- ما الأسس النظرية للقدرة التنافسية؟
- ما الإجراءات المقترحة لتطوير دور إدارة جامعة السويس لتحقيق قدرتها التنافسية؟

### أهداف البحث:

- استهدف البحث الحالى التعرف على أهمية تطوير دور إدارة جامعة السويس من أجل تحقيق قدرتها التنافسية، وذلك من خلال:
- الوقوف على ملامح إدارة جامعة السويس فى الوقت الحاضر.
  - التعرف على الأسس النظرية للقدرة التنافسية.
  - تحديد أهم الإجراءات المقترحة لتطوير دور إدارة جامعة السويس لتحقيق قدرتها التنافسية.

### مصطلحات البحث:

ارتكز البحث الحالى على المصطلحات التالية:

## ١- تطوير Development:

ويعنى تغيير تدريجى يحدث فى تركيبة المجتمع والعلاقات، أو النظم، أو القيم السائدة فيه، وفى اللغة الإنجليزية، نجد كلمة تطوير تعنى بعض الكلمات مثل: Development, Progress, Improvement وجميعها يقصد بها تحسين الشئ المراد تطويره، أو التقدم بالشئ من حالة متدنية إلى حالة عالية جدًا. (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٤، ٣٩٦)

كما يعرف بأنه نمط من أنماط التغيير التى يمر بها الفرد أو النظم الاجتماعية، نتيجة لتفاعل العديد من القوى مثل: الأفراد والمؤسسات الاجتماعية، والعادات الاجتماعية، التى تمثل تغييراً يتصف بالنمو لبنية أو لوظيفة أو مهارة معينة، ويعتمد على مراحل متعددة من خلال بعض التعديلات والقوانين والتغييرات التى تحدث فى النظم الفردية أو المجتمعية. (شحاته والنجار، ٢٠٠٣، ١٠٧-١٠٨)

ويعنى بالتطوير جهد مخطط على مستوى الجامعة تدعمه الجهود المختلفة العاملة بها لتحسين مستوى أدائها وقدرتها على حل المشكلات، وتفعيل العمليات الموجودة فيها من خلال معالجة فعالة متعاونة لأوجه القصور بالجامعة من أجل مخرجات أفضل، كما أنه يركز على التحسين المقصود والمخطط له فى سياسات وإجراءات العمل الجماعى بالجامعة، وذلك بما يحقق مبادئ العدالة والمساواة وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين كافة العاملين بالجامعة من أجل تقديم خدمة متميزة تسهم فى تحسين المخرج النهائى للجامعة.

## ٢- الدور Role:

ويعنى به مجموعة المهام أو الوظائف التى تقوم بها إدارة الجامعة من منطلق حرصها على تحقيق أهدافها وإثبات ذاتها والمحافظة على سمعتها ومكانتها مع الأخذ فى الاعتبار أن الدور يندرج تحته:

- **الدور ائئال:** ويتمثل فى التزام إدارة الجامعة بتطبيق اللوائح والقوانين فى كل مجالات العمل بها.
- **الدور اامارس:** ويتمثل فى مجموعة الأفعال أو التصرفات أو السلوكيات التى تبدو من قبل قيادات الجامعة وكافة العاملين بها أثناء إنجاز العمل بمختلف مجالاتها.
- **الدور اامثوقع:** ويتمثل فى ما ينتظره المجتمع المحلى من الجامعة نحو المشاركة فى حل قضاياها وتقديم خدمات متنوعة لشرائح المجتمع المختلفة على ضوء الإمكانيات المتاحة لها.

### ٣- إدارة الجامعة University Administration:

ونعى بها مجموعة العمليات التى تقوم بها قيادات الجامعة وكافة العناصر البشرية التى تعمل معها سواء على مستوى الجهاز الأكاديمى أو مستوى الجهاز الإدارى بكل كلياتها، أو بالإدارة العامة للجامعة ذاتها من أجل تحقيق أهدافها المنشودة، وتضم هذه العمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة والتقويم بالإضافة إلى التوظيف وصناعة القرار.

### ٤- القدرة التنافسية Competitiveness:

تعد تنافسية الجامعة جزءًا لا يتجزأ من تنافسية الدولة، وتعنى الاستغلال الأفضل لقدرات الجامعة البحثية وإنتاج المعرفة التى تسهم فى تنمية المجتمع، وإعداد الموارد البشرية على مستوى عال بشكل متميز عن الجامعات الأخرى (Koh, 2012, 4)، وهناك من ينظر إلى القدرة التنافسية على أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذى يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للمستفيدين منها تزيد عن ما يقدمه المتنافسون (أحمد، ٢٠١٧، ١٠٣-١٠٤)، ويمكن النظر أيضًا إلى القدرة التنافسية على أنها قدرة الجامعة على تزويد المستفيدين بمجموعة من الخدمات المتميزة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين

الآخرين، وعلى هذا فإن القدرة التنافسية تستطيع الجامعة أن تحققها من خلال التركيز على كفاءة أنشطتها الداخلية وقوة علاقاتها مع مؤسسات المجتمع الذى تنتمى إليه بالإضافة إلى السياسات التى تتبعها من أجل تشكيل المناخ الصحى لكل العاملين بمختلف وحداتها الإدارية أو الأكاديمية (الرحمان، ٢٠٠٩، ٣٣-٣٤)، وفى إطار هذا البحث القدرة التنافسية ينظر إليها على أنها تعنى امتلاك الجامعة مجموعة من الموارد المختلفة مادياً وبشرياً ومعنوياً وتقنياً ومعلوماتياً وغيرها تساعدها على تقديم خدمات متميزة لكل المستفيدين منها ومن ثم تتفوق على المؤسسات المناظرة أو المنافسة لها (خيارى وشاوى، ٢٠١٠، ٢١٧-٢١٨).

### منهج البحث:

تقتضى طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفى باعتباره المنهج المناسب لتحقيق هدفه، حيث يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره، وهو يهتم بتحديد الظروف والعقبات التى توجد بين الوقائع، كما يهتم بتحديد المسارات الشائعة أو السائدة والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند العاملين والجماعات وطرائقها فى النمط والتطور.

### ثانياً: ملامح إدارة جامعة السويس:

وسوف نوجزها على النحو التالى:

#### أ- نشأة الجامعة وأهميتها:

الجامعة هى المؤسسة المنوط بها إكساب المهارات الذهنية والأخلاقية والشخصية للأفراد الذين يلتحقون بها، وهى كذلك المؤسسات التى تقوم بتخريج المتخصصين فى مختلف المجالات، وهى أيضاً المؤسسات التى تعمل على توفير التعلم المستمر الذى بات ضرورياً فى ظل واقع متلاحق للتطورات الجديدة فى العلوم المختلفة (السحاتى، ٢٠١٨، ١١).

وجامعة السويس هي إحدى الجامعات المصرية نشأت لخدمة مجتمع السويس وسيناء والبحر الأحمر ومحور قناة السويس بوجه خاص وجمهورية مصر العربية بوجه عام، تأسست بالانفصال عن جامعة قناة السويس طبقاً للقرار الجمهوري رقم (١٩٣) بتاريخ ٢٢ أغسطس ٢٠١٢، وبدأت بست كليات وتضم الجامعة اعتباراً من العام الجامعي ٢٠١٦/٢٠١٧ (١٢) كلية وبإجمالي عدد الطلاب (١٢٧٢٧)، عدد الطلاب الوافدين (٢٢٠) طالباً، وعدد طلاب الدراسات العليا (٢٣٩٥) طالباً، وعدد الموظفين (٩١٤) موظفاً، وعدد أعضاء هيئة التدريس (٦٢٩) عضواً، وكلية هندسة البترول والتعدين: أنشئت كمعهد عال للبترول والتعدين سنة ١٩٦١م، وكلية التربية: أنشئت سنة ١٩٨١م، وكلية التعليم الصناعي: أنشئت سنة ١٩٩٦م، وكلية التجارة: أنشئت سنة ٢٠٠٦م، وكلية العلوم: أنشئت سنة ٢٠٠٧م، وكلية الثروة السمكية: أنشئت سنة ٢٠٠٩م، وكلية الآداب و العلوم الإنسانية: أنشئت سنة ٢٠١٤م، وكلية الاقتصاد والعلوم السياسية: أنشئت سنة ٢٠١٥م، وكلية الحاسبات والمعلومات: أنشئت سنة ٢٠١٦م، وكلية الإعلام وتكنولوجيا الاتصال: أنشئت سنة ٢٠١٧م، وكلية الطب البشري: أنشئت سنة ٢٠١٨م، وكلية الهندسة: أنشئت سنة ٢٠١٨م، ويجري حالياً إنشاء المعهد الفني للتمريض.

وتخطط الجامعة لإنشاء كليات جديدة، ومنها استكمال انتشار المجمع الطبي ويضم، (كلية الطب البشري - كلية الصيدلة - كلية طب الأسنان - كلية العلاج الطبيعي - كلية التمريض) وكذلك المستشفى الجامعي. ومن منطلق المسؤولية القومية بشأن تعمير سيناء قامت الجامعة بافتتاح فصول لكلية التربية وفصول لكلية الآداب بطور سيناء كنواة لإنشاء فرع الجامعة بمحافظة جنوب سيناء (Suezuniv.edu.eg).

## ب- أهداف جامعة السويس وخطتها الإستراتيجية:

### ١- رؤية الجامعة:

تعتبر الرؤية عن المأمول تحقيقه فى المستقبل بالجامعة فى ظل الأهداف المجتمعية التى تسعى إلى المشاركة فى تحقيقها (عبد الفتاح وأبو الوفا، ٢٠١٦، ١٥٠). تعرف رؤية المؤسسة بأنها: "التصور العقلى للحالة المستقبلية للمؤسسة فتحدد الموقع الذى تتوخى أن تتبوأه فى العملية التعليمية سواء فى المجتمع المحلى أو العالمى أو بالنسبة لغيرها من مؤسسات منازرة، وكذلك خططها المستقبلية (الحاج وآخرون، ٢٠٠٨، ٣٧)، ويتمثل مضمون رؤية جامعة السويس فى: تتطلع جامعة السويس إلى أن تتبوأ مكانة مرموقة بين مؤسسات التعليم العالى استنادًا إلى مساهمتها فى تطوير التعليم الجامعى وتفاعلها مع مجتمعها من خلال أبحاث رائدة مرتبطة بمجتمعها لمواجهة التحديات والتغيرات الكونية ومواكبة التكنولوجيا، هذا بالإضافة إلى تلبية احتياجات المجتمع، ودفع قاطرة التنمية والتطلع لأن تكون منارة للعلم والبحث العلمى والمشاركة المجتمعية فى مصر والعالم (Suezuniv.edu.eg).

### ٢- رسالة الجامعة:

تعرف الرسالة على أنها "الإطار الرئيسى المميز للمؤسسة دون غيرها من المؤسسات، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها، وبيان السبب الجوهرى لوجودها وهويتها وممارساتها"، وتتسم الرسالة الفعالة بعدة سمات منها: أن تصاغ بكلمات واضحة المعانى، وكذلك تبين كيفية تحقيق النتائج المرجوة من خلال الأنشطة والعمليات التى تمارسها (مطوع ومرسى، ٢٠١٤، ٢٤٦). ولا شك أن الرسالة تكمن أهميتها من خلال:

- تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية.
- تسيير عملية ترجمة الأهداف إلى أعمال ومهام وأنشطة.

- تحديد أسس ومعايير تخصيص الموارد.
- تحديد الممارسات والتصرفات التي تقوم بها المؤسسة حتى تحقق النجاح المنشود (عبد الفتاح، ٢٠١٥، ٢٢٥).

وتتمثل رسالة جامعة السويس فى: جامعة السويس مؤسسة تعليمية علمية رائدة ضمن كوكبة الجامعات المصرية الحكومية والخاصة، تهدف إلى توفير بيئة تعليمية لديها قدرة على التعليم والتعلم ومواكبة التطورات التكنولوجية وتحديات المجتمع للخريج والبحث العلمى فى سبيل التنمية بالمجتمع المصرى ومشاركة جامعات العالم فى تلبية حاجات الإنسان وإشباعها والمشاركة فى بناء حضارة راقية كلبنة من لبنات التطور الإنسانى، وتعتبر جامعة السويس مؤسسة أكاديمية لها هدف محورى لتنمية الفكر والارتقاء بالفرد والمجتمع وضبط العادات والسلوك ضبطاً فكرياً ومعرفياً. وتلعب الجامعة دوراً ريادياً فى إتاحة فرص التعليم لأبناء منطقة خليج السويس والقناة وجنوب سيناء وظهير البحر الأحمر. كما تتحمل الجامعة مسئولية مجتمعية وعلمية وثقافية لكى تقود الحركة العلمية الثقافية والتنموية فى مجالات التعليم والتكنولوجيا والاكتشافات العلمية، كما أن للجامعة دوراً فى توفير مناخ فكرى وثقافى ومعرفى ملائم فى كافة المجالات وإحياء الفكر العلمى فى العقل ومن أجل ذلك تحشد الجامعة كامل طاقتها البشرية والمادية بغية تحقيق هذه الرؤية لكى تتميز وتتفوق، هذا بالإضافة إلى أن الجامعة تعمل على إعداد خريج متميز وذى مهارات مهنية ومعرفية ورغبة فى الإبداع وقدرة على نقل المعرفة وتطبيقاتها من خلال الأعمال الإبداعية والبحث العلمى، كما تهدف جامعة السويس إلى تقديم الفرص لطلابها للتعلم والتعليم القادر على المنافسة والذى يتيح لهم فرص العمل فى مجالها الواسع فى عهد العولمة ملبية احتياج مجتمعها والحريصة على تنمية القيم داخله دون التفريط بالتخلى عن هويتها.



وعلى هذا يمكن عرض أهداف جامعة السويس على النحو التالي:

- ١- الارتقاء بجودة مخرجات الجامعة وأنشطتها وعملياتها.
  - ٢- استحداث برامج عملية جديدة لمرحلة البكالوريوس والدراسات العليا.
  - ٣- تنشيط دور الجامعة على المستوى القومى والإقليمى والدولى.
  - ٤- تحويل الجامعة إلى الإدارة الإلكترونية وزيادة مجالات التميز.
  - ٥- تعظيم الاستفادة من مصادر المعلومات.
  - ٦- زيادة التعامل مع جامعات التميز بالخارج وتعميق الاستفادة منها.
  - ٧- استنباط أنماط جديدة من التعليم والتعلم.
  - ٨- زيادة القدرة الاستيعابية مع ضمان الجودة.
  - ٩- إعداد الكوادر البشرية المتخصصة فى مجال العلوم والمعرفة الحديثة مع الاهتمام بالمجالات التطبيقية خاصة فى مجالات العلوم المختلفة بما فيها علوم الطاقة الجديدة والمتجددة بمنطقة البحر الأبيض المتوسط والبحر الأحمر الممتد إلى الخليج العربى عبر باب المنذب.
  - ١٠- التأهيل العلمى والتطبيقى للطلاب للعمل فى المجالات المختلفة ومنحهم الدرجات العلمية المؤهلة مثل (البكالوريوس والليسانس فى هذه المجالات).
  - ١١- القيام بالبحوث الأساسية والتطبيقية المتعلقة بالمجالات السابقة ومنح الدرجات العليا فيها.
  - ١٢- خدمة البيئة والمجتمع وفتح مجالات تدريبية لإعداد مستويات علمية مختلفة للعمل على تنمية منطقة قناة السويس.
  - ١٣- التعاون مع المؤسسات العلمية والهيئات الوطنية والجامعات العربية والدولية المماثلة وتبادل البرامج والطلاب والأساتذة وبخاصة فى حوض البحر المتوسط.
- (Suezuniv.edu.eg).

وتواجه الجامعات الإقليمية ومنها جامعة السويس تحديات كبيرة وغير مسبوقه نتيجة العديد من المتغيرات التي حدثت علمياً ومجتمعياً وسياسياً خلال الآونة الأخيرة على الصعيد المحلى والدولى مما يتطلب حتمية وضع الخطط الإستراتيجية لمواجهة هذه التحديات وطبقاً للخطة الإستراتيجية القومية للتعليم العالى فى مصر ٢٠١٥ - ٢٠٣٠ والتي شاركت الجامعة فى وضع سياستها ويمكن تلخيص التحديات التي تواجه جامعة السويس فى النقاط التالية:

- زيادة حدة المنافسة على المستوى القومى والإقليمى فى مجال التعليم.
- التقدم المتسارع فى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- تغير حجم سوق العمل وتركيبته مما يترتب عليه تغيير مواصفات الخريجين من حيث المهارات والتعليم التطبيقى والقدرات الإبداعية.
- الحاجة إلى أبحاث تطبيقية تخدم أهداف المجتمع العلمية والبيئية خاصة احتياجات شركات القطاع العام والخاص فى تطوير المنتجات المصرية (وزارة التعليم العالى والبحث العلمى، ٢٠١٥/٢٠٣٠، ١٠-١١).

### ج- الهيكل التنظيمى للجامعة وإدارته:

يعرف الهيكل التنظيمى للمؤسسة بأنه نظام رسمى لعلاقات السلطة والعمل التي تسيطر على كيفية تنسيق فعاليات الأفراد، واستخدام الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويمثل حصيلة تفاعل عدد من المتغيرات المتمثلة فى تقسيم العمل، وتوزيع الأدوار والسلطة، بنشاطات التنسيق بين المهام من خلال إيجاد المزيج المناسب من التخصصات والتوافق الدائم بين الأدوار، والمهام المدعمة بالسلطة المناسبة لإدارة المسئوليات فى إطار آليات محددة للتنسيق والتكامل (يوسف، ٢٠١٢، ٢٠٣). وينقسم التنظيم الإدارى فى الجامعة إلى قسمين هما: جهاز أكاديمى ويتولاه أكاديميون، حيث يقومون بالأعمال العلمية

إلى جانب بعض الأعمال الإدارية، وجهاز إدارى ويقوم به الإداريون والأكاديميون، ويمارسون فيه الأعمال الإدارية والفنية فقط، ويتم التنسيق بينهم عن طريق مجالس الكليات ومجلس الجامعة وغيرها، وهذه المجالس جميعها يرأسها الأكاديميون، فالجهاز الأكاديمى فى الجامعة له الغلبة والسيادة، لأنه موضوعها الرئيس أما الجهاز الإدارى فهو يهيئ المناخ المناسب للعمل الأكاديمى (جاسم، ٢٠١٣، ٨٤).

وفقاً للمادة (٢٢) من قانون تنظيم الجامعات فإنه يؤلف مجلس الجامعة

برئاسة رئيس الجامعة، وعضوية:

١. نواب رئيس الجامعة.
٢. عمداء الكليات والمعاهد التابعة للجامعة.
٣. أربعة أعضاء على الأكثر من ذوى الخبرة فى شئون التعليم الجامعى والشئون العامة يعينون لمدة سنتين قابلة للتجديد بقرار من رئيس الجمهورية بعد أخذ رأى مجلس الجامعة، ولا يجوز أن يجمعوا بين عضوية أكثر من مجلس فى الجامعات الخاضعة لهذا القانون، ويحضر أمين الجامعة جلسات المجلس ويشارك فى مناقشاته، ويتولى أمانة المجلس (بكرى وزغول، ٢٠٠٦، ٨).

**قطاعات جامعة السويس:**

ويشمل:

- ١- قطاع رئيس الجامعة.
- ٢- قطاع شئون التعليم والطلاب.
- ٣- قطاع الدراسات العليا والبحوث.
- ٤- قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

٥- قطاع أمين الجامعة (جامعة السويس، ٢٠٢٠).

ويندرج تحت كل قطاع مجموعة من الإدارات العامة والإدارات والأقسام الإدارية بما يخدم طبيعة العمل بالجامعة.

### ثالثاً: الأسس النظرية للقدرة التنافسية: ويندرج تحتها

#### أ- مفهوم القدرة التنافسية وأهدافها:

تعد القدرة التنافسية من الموضوعات الحديثة فى الأدب الإدارى، وهى القوة الدافعة لتحديد مسارات المؤسسات، وتشكل عاملاً أساسياً لنجاح أى مؤسسة فى نطاق المنافسة المحلية والعالمية، وقد ظهر المفهوم فى الثمانينيات من القرن العشرين (أكبر، ٢٠١٧، ٣٧٤).

وتعرف بأنها "القدرة على تزويد المستهلك بخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين" (داودى ومحبوب، ٢٠٠٧، ٣٨)، وتشير أيضاً إلى "قدرة المؤسسة على تلبية حاجات المستفيد، من حيث النوعية والجودة وبالتالي استخدام عوامل إنتاج متطورة، وبالرغم من أنها تؤدى إلى زيادة التكاليف على المدى القصير إلا أنها تؤدى إلى اقتحام الصادرات الأسواق العالمية" (Bothman & Downes, 6).

وتعرف القدرة التنافسية بأنها "قدرة المؤسسة على تقديم خدماتها من خلال ميزة تنافسية ترتبط بتكنولوجيا متقدمة" (محمد، ١٩٩٩، ١٢٤)، وتعرف أيضاً بأنها "قدرة المؤسسة على تحقيق الجودة التعليمية والحفاظ عليها. وزيادة كفاءتها الداخلية وزيادة الطلب عليها وتحسين أدائها ومخرجاتها بما يحقق أهدافها المحلية والعالمية والخدمات التى تقدمها. الأمر الذى يساعد فى حصولها على مراكز متقدمة فى الترتيب العالمى للمؤسسات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية ويرفع من سمعتها الأكاديمية" (العباد، ٢٠١٧،

(٣٠٩).

وتعرف أيضا بأنها "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو، استقرار وتوسع، ابتكار وتجديد" (الحبيب، ٣)، وتجدر الإشارة إلى أن التنافسية بين الدول تختلف عن مثيلتها بين المنشآت فهي تحقق للمنشأة الفردية ربحية أو نفقات أقل، ولنتائج أكثر كفاءة، في حين أن تنافسية الدولة ينبغي أن ينظر إليها كإضافة للرفاهية العالمية وتحقيق أدنى تكلفة ممكنة لمنتجاتها بالمقارنة بالدول الأخرى (عوض، ٢٠٠٠، ٧٧).

وتظهر تنافسية المؤسسات من خلال بعدين أساسيين هما، الأول: يتحدد من خلال الكفاءات والموارد التي تمتلكها المؤسسات، والتي تشكل لها قدرات تنافسية، والثاني: يتعلق بوضعيتها في السوق التعليمي، حيث يحدد لها هذا البعد مدى تميزها وتفرداها عن باقى المؤسسات المنافسة لها (غيور، ٢٠١٩، ٧٧).

ويتضح مما سبق أنه لا يوجد تعريف محدد وشامل للقدرة التنافسية، وخاصة إذا ما عمم على المؤسسات التجارية والصناعية والتعليمية، ولكن يمكن القول، أنه مفهوم متعدد الأبعاد (خلف، ٢٠١٨، ٥٨٥)، فالتنافسية هي الطريق للتميز والإبداع والتحقيق والكفاءة والفاعلية، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وهذا يعتمد بصفة أساسية على وجود نظام المعلومات الفعال، وعلى ذلك يعتبر تدعيم الميزة التنافسية هو أحد الركائز الأساسية لتقدم الشعوب والمؤسسات والأفراد من خلال استخدام الأساليب المستحدثة في مجال تقنية المعلومات (سليم، ٢٠١١، ٧٧)، مع الأخذ فى الاعتبار أن تحقيق التنافسية يقوم على توافر أفضليات تنافسية، ويعتبر المستفيد محور اهتمام التنافسية (داودى ومحبوب، ٢٠٠٧، ٣٩).

وتكمن أهمية القدرة التنافسية فى أنها تساعد على القضاء على العقبات التى تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية، ألا وهى عقبة ضيق السوق المحلى. كما أن توفير البيئة

التنافسية يعتبر وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو الاقتصادى وتحسين مستويات المعيشة (الأسرج، ٢٠١٥، ٩).

ويمكن تفسير الاهتمام بالتنافسية فى التعليم العالى بغلبة الاتجاه المهنى على الاتجاه العلمى فى منظومة التعليم الجامعى، كذلك اعتماد معظم الأنشطة الجامعية على العديد من المعايير المهنية، ومنها: آليات سوق العمل (أحمد، ١٣٢)، ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن شركة، قطاع أو دولة (مسعداوى، ٢٠٠٧، ٤). وبشكل عام تتجسد أهمية القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال (محمد، ٢٠١٦، ١١٢):

- تعطى المؤسسة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- تجعل من مؤسسة الأعمال متفوقة فى الأداء أو فى قيمة ما تقدمه للعملاء أو كلاهما معاً.
- تساهم فى التأثير الإيجابى فى مدركات العملاء، وباقى المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.
- تنسم بالاستمرارية مما يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- تستند على موارد المؤسسة وقدرتها لذلك فإنها تعطى حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة.

## ب- أهداف التنافسية وشروطها:

تحدد تنافسية المؤسسة بقدرته على مواجهة التهديدات البيئية، فهى تجعل المؤسسة فى مركز تنافسى أفضل وتعطيها القدرة على البقاء والنمو، وتظهر تنافسية المؤسسة من خلال الاستثمار الأمثل لقدراتها فى تدعيم مركزها التنافسى ومواجهة

تحديات المنافسة (قرنى وإبراهيم، ٢٠١٢، ٢٣٢). تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التى تريد المؤسسة الوصول إليها والفرص الكبيرة التى ترغب فى اقتناصها.

- يتمثل أساس القدرة التنافسية فى إيجاد قيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق الجودة، تعد القيمة أكثر ما يهتم المؤسسة كونها أمر معقد لا تستطيع معرفته إلا من خلال عملائها وبالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك.

وتعرف التنافسية فى التعليم الجامعى على أنها "قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما ينعكس إيجابياً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس بها، مما يكسبهم قدرات تنافسية فى سوق العمل، وفى الوقت نفسه يعكس ثقة المجتمع فيها، ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها، وهكذا تتحقق الغاية المنشودة، بحيث تصبح المؤسسة فى خدمة المجتمع، والمجتمع فى خدمة المؤسسة، وأنها تسابق المؤسسات من أجل تحقيق الأفضل فى وظائفها الثلاث: (التعليم، والبحث العلمى، وخدمة المجتمع) والوصول إلى المستويات العالمية، وهناك مجموعة من الشروط تمثل القاعدة الأساسية لتوليد القيمة التنافسية من أهمها (سليم، ٢٠١١، ٨١):

- التعليم المستمر.
- التعليم مسئولية الجميع.
- تيسير مصادر التعلم والحصول على المعرفة والخبرات داخل الشركة وخارجها.
- ثقافة التعلم التكيفية المستجيبة للتغيرات البيئية التى تتسم بالانفتاح والشفافية.
- منهجية تحويل التعلم إلى قيمة.
- إقامة معايير لقياس ومتابعة التعلم باستمرار.
- تطوير التدريب والتعليم العالى الذى أدى إلى التنافس الكبير بين مؤسسات التعليم سواء على المستوى المحلى أو الدولى.

وتستند فعالية القدرة التنافسية إلى ثلاثة شروط أساسية (داودي ومحبوب، ٢٠٠٧، ٤٣):

- **الحسم Decisiveness:** ويعنى أن تكون حاسمة تعطى الأسبقية والتفوق على المنافس.
- **الاستمرارية Continuity:** وتعنى أن تستمر خلال الزمن.
- **الدفاع Defense:** ويعنى أنه يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

وتضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر، حيث أن شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية، وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع، وبالتالي لا يمكن أن تستمر وهى هشة يمكن إلغاؤها، وكذلك لا تكون حاسمة وهى لم تستمر طويلاً.

### ج- أسس القدرة التنافسية وخصائصها:

مما لا شك فيه أن أغلب المؤسسات تسعى جاهدة فى الحصول على قدرة تنافسية على الصعيد المحلى والعالمى، ولذلك نجد العديد من المؤسسات هدفها الوصول إلى قدرة تنافسية تجعلها تستحوذ على السوق، وهذا يعزز من مكانتها وللوصول إلى قدرة تنافسية لابد من البحث فى مصادرها التى تنحصر فى أربعة عوامل أساسية: الكفاءة، الجودة، التجديد، الاستجابة لحاجات العميل (شارلز وجاريث، ٢٠٠١، ١٩٦).

وكل من عنصر الجودة المتفوقة والتجديد والكفاءة العالية يعتبر كجانب تكاملى لتحقيق الاستجابة للمستفيد، إلى جانب ذلك هناك عنصر آخر بالغ الأهمية ألا وهو وقت الاستجابة للمستفيد، وهو الوقت المستغرق بالنسبة للخدمة حتى أدائها، وإن غياب هذا العنصر بمثابة إزعاج كبير للمستفيد، ويؤدى إلى عدم شعوره بالرضا (شارلز وجاريث، ٢٠٠١، ٢٠٢).



ويمكن استخلاص الأسس التي تقوم عليها القدرة التنافسية للمؤسسة وهى (مغاورى، ٢٠١٨، ١١٧):

- إن تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات المصرية يتوقف على توافر الإمكانيات والموارد البشرية والمادية والثقافية والتكنولوجية التي تستثمرها المؤسسة للحصول على مخرجات عالية الجودة ذات ميزة تنافسية مع مؤسسات الدول المتقدمة فى الأسواق العالمية.
- توافر ميزة تنافسية للمؤسسة تميزها عن المؤسسات الأخرى.
- تحسين جودة التعليم ليشمل جودة مدخلات العملية الإدارية أو الخدمة وجودة العمليات التي تحول المدخلات إلى مخرجات ذات جودة عالية.
- خفض الأسعار والتكاليف المتعلقة بالنشاط الإنتاجى والخدمى الذى تقدمه المؤسسة.
- الخصائص الاقتصادية والتكنولوجية والقدرات التي تتميز بها المؤسسة.
- القدرات الفكرية والإبداعية ورأس المال الفكرى بالمؤسسة.
- إصلاح البيئة المؤسسية بجميع عناصرها من بشر وأثاث وتجهيزات ومبان وأساليب التكنولوجيا.
- التحسينات فى العمليات الإدارية.
- تقديم خدمات مجتمعية عالية الجودة.
- تنمية مهارات العاملين وربطهم بالواقع العملى.
- تحسين العلاقات بين المؤسسات والقطاع الصناعى والقطاع الخاص.
- تحقيق القدرة التنافسية يعود بالنفع على جميع المستفيدين من رجال الأعمال والشركات والمؤسسات والاقتصاد القومى للدولة.
- القدرة التسويقية للمؤسسة.

- تحديث التشريعات والقوانين الحاكمة لإدارة القدرة التنافسية.

وتتحقق القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال قيامها بتنظيم وأداء أنشطتها، تلك الميزة التنافسية يمكن أن تكون نسبية من حيث كونها تميز المؤسسة التي تتمتع بها بشكل نسبي عن غيرها من المؤسسات، ومن خلال فترة زمنية معينة. كما أنها ممكن أن تكون قدرة مستمرة للمؤسسة، بحيث تميز المؤسسة في فترة زمنية أطول لا يستطيع خلالها أي من المنافسين محاكاة تلك الميزة، كما لا يمكنهم تكرار المنافع المترتبة عليها، والمؤسسات عادة تحقق القدرة التنافسية من خلال وجود مورد يميز المؤسسة عن غيرها. وحتى تحقق المؤسسة ميزة تنافسية مستمرة فإن مواردها التي تعتمد عليها في ممارسة أنشطتها لا بد وأن تتسم بأربع سمات أساسية وهي (محمد، ٢٠١٠، ٩٠٦):

- تكون قادرة على إضافة قيمة.
  - تكون نادرة أو فريدة من نوعها.
  - يكون من الصعب على المؤسسات المنافسة أن تحاكيها أو تقلدها.
  - تكون غير قابلة لأن يحل محلها أي بديل.
- وتستند القدرة التنافسية إلى مجموعة من الخصائص أهمها (إبراهيم، ٥٠٠):

- ١- التغيير: ويعنى محاولة لصنع وتشكيل المستقبل.
- ٢- الشمول: حيث لا تعتمد المؤسسة على وظيفة واحدة بل تقوم على أساس مجموعة من المعايير كل معيار يعبر عن جانب من جوانب العمل المؤسسى.
- ٣- التكامل: ويعنى الترابط بين أجزائها لتكون كتلة واحدة متكاملة الموارد والإمكانات والقرارات.
- ٤- الكفاءة: وتتمثل فى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة فكلما كانت الإنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها كلما سمح ذلك ببناء مزايا تنافسية.

٥- الابتكار: ويعنى التحسين المستمر بإدخال الأفكار الجديدة مما يضمن الاستمرارية فى التنافس.

٦- التخطيط: فالقدرة التنافسية تمر بمراحل متعددة وهى:

- مرحلة دراسة وتفهم الظروف المحيطة
- مرحلة التخطيط وتشمل تكوين رؤية مستقبلية وتصور الفرص التى تتوافر للمؤسسة فى المستقبل.
- مرحلة بناء القدرة الأساسية وتعنى تحريك عوامل التغيير والتطوير لاكتساب القدرات الجديدة.
- مرحلة توظيف القدرة التنافسية أى تخطيط أساليب استثمار الفرص الجديدة لتحقيق الاتصال الفعال مع العملاء والتميز على المنافسين.

٧- الموارد البشرية: تمثل أداة حاسمة فى تنمية المشاريع وتحقيق التنمية المستدامة (السيد، ٣١).

وعليه فالقدرة التنافسية تتضمن فن واستغلال تلك الميزة التى هي أكثر ديمومة ويصعب تقليدها لضمان حصة سوقية قياساً بالمنافسين.

## د- أبعاد القدرة التنافسية ودور إدارة الجامعة تجاهها:

تتمثل أبعاد القدرة التنافسية فيما يلى:

١. الكلفة: تعد الكلفة العامل الحاسم فى مدى بقاء ونجاح المؤسسة، إذ أنه لا بد من سعى المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض الكلف أى أنها تسعى إلى جعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من المؤسسات المنافسة، تستطيع العديد

من المؤسسات أن تكتسب المزايا التنافسية من خلال جعل نفسها قائد للكافة المنخفضة في الصناعة لتحقيق المزايا التنافسية من خلال الأسعار المنخفضة.

٢. **الجودة:** تعد من المزايا التنافسية المهمة الناتجة عن القدرة التنافسية، والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. فقد عرفت الجودة على أنها "مقابلة احتياجات المستفيد أولاً بأول وفى كل وقت (Davis, 2014, 1)، وقد صنفت الجودة إلى صنفين هي:

- جودة المنتج أو الخدمة: والغاية من إنشاء مستوى مناسب من جودة المنتج هو التركيز على احتياجات المستفيدين، ومن مميزات المنتجات العالية ارتفاع أسعارها في السوق.
  - جودة العملية: والغاية منها إنتاج منتجات خالية من العيوب.
- ومن خلال الجودة تستطيع المؤسسة أن تحقق حصة سوقية أكبر، وتحسين سمعتها، وتحقيق رضا المستفيد، فضلاً عن أنها تستطيع أن تفرض أسعاراً أعلى في حالة تقديم منتجات تلبى متطلبات المستفيدين (على وقاسم، ٢٠١٣، ٢٥٩).
- وتمتاز المؤسسة التي تتخذ من الجودة أسبقية تنافسية بإصرارها على تقديم مستوى متميز من الجودة أعلى مما يتوقعه المستفيدون، وبشكل أفضل مما يقدمه المنافسون وذلك من خلال ما يلي (أحمد، ١٢٩):

١. **المرونة:** تعد المرونة أحد أهم الأبعاد التنافسية التي تميز المؤسسة، وتعنى قدرة العمليات على التغيير من خدمة إلى أخرى أو من مستفيد إلى آخر بأقل تكلفة، حيث أصبحت المرونة السلاح الفعال في المنافسة إذ تتضمن القدرة على تقديم الخدمات الجديدة بصورة مستمرة، وتتضمن المرونة:
- **مرونة المنتج:** وتعنى القدرة على مواكبة التغيرات فى الأذواق والحاجات المنفردة لكل مستفيد، وذلك من خلال إجراء تغييرات فى مستوى الخدمات.

•  **مرونة الحجم:** وتعنى قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغير فى مستويات الطلب، وهذا له فوائد متعددة، وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة والتحكم بالحجم والتسليم بأوقات مختلفة.

٢-  **التسليم:** يعد التسليم أحد أبعاد المنافسة البالغة الأهمية التى تعكس قابلية المؤسسة على تلبية متطلبات زبائننا فى الوقت المحدد، فضلاً عن تحقيقها للعديد من المنافع التى تنعكس على تعزيز موقعها فى السوق مقارنة بمنافسيها، وقسم بعد التسليم إلى قسمين هما:

•  **سرعة التسليم:** وتعنى قابلية المؤسسة على تسليم المنتج إلى المستفيد بأسرع وقت ممكن.

•  **اعتمادية التسليم:** وتعنى قابلية المؤسسة على تسليم المنتج فى أو قبل الموعد المستحق للتسليم.

٣-  **الإبداع:** يمثل الإبداع إحدى الضرورات الأساسية فى إدارة المؤسسات إذ أن الوقت فى تسارع والحاجات والطموحات فى نمو وتسارع فلا يعد كافيًا أداء الأعمال فى المؤسسات على اختلاف أنواعها بالطرق الروتينية التقليدية لأن الاستمرار بها يؤدى إلى التراجع عن الركب المتسارع فى المضى إلى الأمام.

**وهذا يحتم على إدارة الجامعة ما يلى:**

تأسيس حاضنة تكنولوجية بالجامعة تعمل على تلبية احتياجات المجتمع المحلى فى إطار تطوير الأفكار العلمية واستثمارها لصالح مؤسسات المجتمع.

تنمية القيم والاتجاهات الإيجابية من أجل بناء ثقافة تنظيمية راسخة تساعدها على الارتقاء بقدرتها التنافسية.

محافظة الجامعة على مكانتها من خلال إسهاماتها العلمية والفكرية التي تقدمها داخل المحافظة وخارجها من خلال البحث العلمي المبتكر وخدمة قضايا المجتمع. ربط إدارة الجامعة إستراتيجيات العمل برؤية وقيم الجامعة.

### **رابعاً: الإجراءات المقترحة لتطوير دور إدارة جامعة السويس لتحقيق قدرتها التنافسية: ويندرج تحتها:**

#### **أ- إجراءات تتعلق بإدارة الجامعة:**

وتشمل:

اهتمام إدارة الجامعة بعقد ندوات ومؤتمرات علمية يتم من خلالها مناقشة قضايا الجامعة ووضع الحلول المناسبة لها.

تواصل إدارة الجامعة مع شركات المواقع الإلكترونية لوضع تقنية خاصة لعصر الاستشهادات من البحوث العربية لكي لا يفتقر حق البحث العلمي بالجامعة في الاستشهادات الإلكترونية مثل مثيلاتها التي تتم باللغة العربية.

تشجيع إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس على ترجمة كافة بحوثهم ونشرها على مواقع الجامعة.

اهتمام إدارة الجامعة بإيجاد مراكز تابعة للجامعة تقوم بترجمة بحوث أعضاء هيئة التدريس ونشرها على الموقع الإلكتروني بالجامعة.

عناية إدارة الجامعة بترجمة الأبحاث العلمية إلى اللغة الإنجليزية مع تكثيف الجهود في مجال نشر الأوراق البحثية في المجالات العلمية العالمية.

تعاون إدارة الجامعة مع الهيئات المعنية بالبحث العلمي والنشر على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

تشجيع إدارة الجامعة على عقد المؤتمرات والندوات مع تحديد المجالات البحثية التى تفيد قطاعات المجتمع.  
اهتمام إدارة الجامعة بزيادة جهودها فى مجال تحفيز أعضاء هيئة التدريس على النشر الدولى.

تشجيع إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس على حضور ورش العمل التى تنظمها دور النشر العالمية والمعارض الدولية.  
دعوة إدارة الجامعة لكبار محررى الدوريات العالمية لمؤتمرات ولقاءات مع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

## ب- إجراءات تتعلق بالقدرة التنافسية:

وتشمل:

التزام إدارة الجامعة بتطبيق أعلى معايير الأداء المهنية على جميع الأنشطة بوحداتها المختلفة (الجهاز الإدارى - الجهاز الأكاديمى).  
قيام إدارة الجامعة بمراجعة دليل الحوكمة والتطوير، بحيث يخدم الجامعات ويحافظ على مكانتها.  
قيام إدارة الجامعة بتضمين تقريرها السنوى تقرير جمهور المستفيدين من خدماتها.  
اهتمام إدارة الجامعة بحضور خبراء من المجتمع المحلى من أجل المشاركة فى فعاليتها المختلفة.  
اهتمام إدارة الجامعة بالدفاع عن قضايا أعضاء هيئة التدريس بمختلف كلياتها، وكذلك قضايا الباحثين بمختلف التخصصات العلمية.  
اهتمام إدارة الجامعة بتشريع قوانين وأنظمة ترتقى بالقدرة التنافسية للجامعات.

اهتمام إدارة الجامعة بإيجاد آليات للمشاركة الفاعلة مع أرباب المؤسسات المجتمعية المختلفة.

اهتمام إدارة الجامعة بنشر مبدأ الشفافية بين كل العاملين بمختلف وحداتها وخاصة فى المجال المعلوماتى.

اهتمام إدارة الجامعة بتطوير خدماتها المتنوعة والتي تقدمها للأطراف المعنية مع مراعاة تقليل التكلفة وتطبيق مواصفات الجامعة.

حث إدارة الجامعة العاملين على الإبداع فى مجال عملهم بمختلف الوحدات والأقسام.

اهتمام إدارة الجامعة بتوفير البنية التحتية الأساسية والتكنولوجية مع تطوير السياسات المالية وتوفير نظام إدارى فعال.

اهتمام إدارة الجامعة بإحداث التطوير المستمر فى اللوائح والقوانين والتشريعات الحاكمة لكافة أنشطة العمل الجامعى بها.

استفادة إدارة الجامعة من تجارب الدول الناجحة فى مجال التنافسية.

اهتمام إدارة الجامعة بإيجاد نظام إدارى رشيد يعتمد على تبسيط الإجراءات وتحقيق جودة العمل.

اهتمام إدارة الجامعة بنشر ثقافة التنافسية بين كافة العناصر البشرية بمختلف كلياتها.



## مراجع البحث وهوامشه

Hina Khan & Harry Matlay: Implementing Service excellence in Higher Education, Education & Training, Vol. 51 , 2009, PP. 769-780.

منية خليفة: آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف في الفترة من ١٦-١٦ ديسمبر ٢٠١٠، الجزائر، ٢٠١٠، ص ٧١.

مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز: الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٣٩٦.

حسن شحاته، زينب النجار: معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ص ١٠٧-١٠٨.

Kyeongmo Koh: Enhancing University Competitiveness through Educational Facilities, OECD, paris, 2012. P.4.  
Available at: [www. Oecd.org](http://www.Oecd.org)

محمد عمير أحمد: الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ١٠٣-١٠٤.

عنتر عبد الرحمان: المقومات الأساسية لتطوير القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الاجتماعية والأساسية، ع(٢٠)، جامعة الجزائر، الجزائر، ٢٠٠٩، ص ص ٣٣-٣٤.

زاهية خيارى، شافية شاوى: القدرة التنافسية للصناعة التحويلية، الملتقى الدولي الرابع - المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية، فى الفترة من ٤-٥ إبريل ٢٠١٠، جامعة حسيبة بوعلى، الجزائر، ٢٠١٠، ص ص ٢١٧-٢١٨.

خالد خميس السحاتى: دور الجامعات فى المجتمعات العربية: أعمال الموسم الثقافى السنوى الثانى لقسم العلوم السياسية كلية الاقتصاد جامعة بنى غازى، ٢٠١٨، ص ١١.

Suezuniv.edu.eg

منال رشاد عبد الفتاح، جمال محمد أبو الوفا: دراسات فى الإدارة التعليمية، مطبعة الشروق، ٢٠١٦، ص ١٥٠.

فيصل عبد الله الحاج وآخرون: دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد، القاهرة، ٢٠٠٨، ص ٣٧.

Suezuniv.edu.eg

وسامة مصطفى مطاوع، نوال حليم مرسى: تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية على ضوء الإدارة الإستراتيجية، مجلة التربية، المجلد (١٧)، العدد (٥٠)، القاهرة، ٢٠١٤، ص ٢٤٦.

منال رشاد عبد الفتاح: الجودة بين الفكر العالمى والتطبيق المحلى، مطبعة الشروق، القاهرة، ٢٠١٥، ص ٢٢٥.

Suezuniv.edu.eg

وزارة التعليم العالى والبحث العلمى، وحدة التخطيط الإستراتيجى ودعم السياسات، الإطار العام للخطة الإستراتيجية لجامعة السويس ٢٠١٥ - ٢٠٣٠، ص ١٠-١١.

سناء خضر يوسف: تشخيص نمط الهيكل التنظيمى فى المؤسسات التعليمية العراقية: دراسة حالة فى جامعة صلاح الدين، مجلة تنمية الراقدين، المجلد (٣٤)، العدد (١١٠)، العراق، ٢٠١٢، ص ٢٠٣.

حسان ثابت جاسم: ترشيد الهيكل التنظيمى لجامعة الموصل: نموذج تقويمى مقترح، مجلة تنمية الراقدين، المجلد (٣٥)، العدد (١١١)، العراق، ٢٠١٣، ص ٨٤.

عادل عبد التواب بكرى، ثروت سعد زغلول: قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات، الطبعة الرابعة والعشرون المعدلة، الهيئة العامة للمطابع الأميرية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٨. متاح على الرابط

<http://Suezuniv.edu.eg/suezv4/index.php/ar>

جامعة السويس: الهيكل التنظيمى للجامعة، ٢٠٢٠.

عبير فاروق أكبر: ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوى فى محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمى فى التربية، العدد (١٨)، كلية البنات، جامعة عين شمس، ٢٠١٧، ص ٣٧٤.

الطيب داودي، مراد محبوب: تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (١٢)، جامعة محمد خيضر، الجزائر، ٢٠٠٧، ص ٣٨.

Ron Bothman & Bob Downes: "Industrial Clusters: Scotlands Route to Economic Success", P 6.

خليل سيد محمد: قياس القدرة التنافسية في المؤسسات التعليمية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد (١٣)، العدد (٢)، كلية التجارة، جامعة سوهاج، ١٩٩٩، ص ١٢٤.

عبد الله إبراهيم العباد: نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (٦)، العدد (٣)، السعودية، ٢٠١٧، ص ٣٠٩.

زواوي الحبيب: سعر الصرف ومؤشرات قياس التنافسية: حالة الجزائر، مرجع سابق، ص ٣  
هدى خيري عوض: إستراتيجيات التدخل الحكومي وآليات التنافسية الصناعية دروس مستفادة من تجربة شرق آسيا، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، المجلد (٤)، العدد (١١)، جامعة الأزهر الشريف، ٢٠٠٠، ص ٧٧.

أمانى السيد غبور: رؤية إستراتيجية مقترحة لتطوير البحث العلمي في الجامعات المصرية لتعزيز قدرتها التنافسية، مجلة بحوث التربية

النوعية، العدد (٥٤)، كلية التربية النوعية، جامعة

المنصورة، المنصورة، ٢٠١٩، ص ٧٧.

إيمان أحمد خلف: تصور مقترح لتنمية القدرة التنافسية لمديري المدارس الثانوية الفنية

التجارية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة،

مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد (٩)، العدد (١٩)،

كلية البنات، جامعة عين شمس، ٢٠١٨، ص ٥٨٥ .

إيمان على سليم: دراسة تحليلية لأثر التحول إلى مجتمع المعرفة في دعم الميزة التنافسية

لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، مجلة

دراسات المعلومات، العدد (١٢)، المملكة العربية

السعودية، ٢٠١١، ص ٧٧.

الطيب داودي، مراد محبوب: تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح

الإستراتيجي، مرجع سابق، ص ٣٩.

حسين عبد المطلب الأسرج: آليات دعم القدرة التنافسية للاقتصاد العربي في ظل اقتصاد

المعرفة، جامعة بو علي حسيبة على شلف، الجزائر، إبريل

٢٠١٥، ص ٩.

(<sup>1</sup>) أحمد نجم الدين أحمد: إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية إستراتيجية لتحقيق الميزة

التنافسية في الجامعات المصرية، مرجع سابق، ص ١٣٢.

يوسف مسعداوي: إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة، الملتقى الدولي

الثاني (المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في

تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية)، جامعة حسينية

بو على الشلف، الجزائر، ٢٠٠٧، ص ٤.

شتوح محمد: الإدارة الإستراتيجية وقيادة التغيير ودورها فى تحقيق وبناء الميزة التنافسية

فى بيئة الأعمال، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد (٧)، العدد

(١٣)، جامعة زيان عاشور، الجزائر، ٢٠١٦، ص ١١٢.

أسامة محمود قرنى، إبراهيم مرعى إبراهيم: إدارة رأس المال الفكرى بالجامعات

المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية: تصور مقترح،

مجلة التربية، المجلد (١٥)، العدد (٣٨)، القاهرة، ٢٠١٢،

ص ٢٣٢.

إيمان على سليم: دراسة تحليلية لأثر التحول إلى مجتمع المعرفة فى دعم الميزة التنافسية

لمؤسسات التعليم العالى بالمملكة العربية السعودية، مرجع

سابق، ص ٨١.

الطيب داودى، مراد محبوب: تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح

الإستراتيجى، مرجع سابق، ص ٤٣.

شارلز وجاريت: "الإدارة الإستراتيجية، تعريب رفاعى محمد رفاعى، دارالمريخ،

الرياض، ٢٠٠١، ص ١٩٦.

شارلز وجاريت: الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص ٢٠٢.

عائشة عبد الفتاح مغاورى: تعزيز التعاون بين الجامعات المصرية الحكومية والخاصة

لتحسين قدرتها التنافسية فى مجال البحث العلمى، مجلة

كلية التربية، المجلد (٢٩)، العدد (١١٤)، جامعة حلوان،  
٢٠١٨، ص ١١٧.

أسماء سعيد محمد: آليات بناء القاعدة الشعبية ودعم الميزة التنافسية للجمعيات الأهلية  
المعنية برعاية الأيتام، مجلة دراسات فى الخدمة  
الاجتماعية والعلوم الإنسانية، المجلد (٢)، العدد (٢٨)،  
جامعة حلوان، ٢٠١٠، ص ٩٠٦.

هالة أحمد إبراهيم: تفعيل دور الشراكة البحثية فى تحقيق الميزة التنافسية للجامعات  
المصرية، مرجع سابق، ص ٥٠٠.

مها عبد الله السيد: حاضنة الأعمال البحثية وتنمية القدرة التنافسية للجامعة، مرجع سابق،  
ص ٣١.

Goetsch Stanley Davis: Total Quality Management for Organizational  
Excellence: Introduction to Total Quality  
Seven Edition", England and Association  
Companies through the World, 2014, P1.

بسام منيب على، إسرائ و عد الله قاسم: الأثر التتابعى لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة  
والتغيير التنظيمى فى تحقيق الميزة التنافسية: دراسة  
استطلاعية فى كلية الحدباء الجامعية، مجلة دراسات  
إدارية، المجلد (٥)، العدد (١٠)، كلية الإدارة والاقتصاد،  
جامعة البصرة، العراق، ٢٠١٣، ص ٢٥٩.

أحمد نجم الدين أحمد: إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، مرجع سابق، ص ١٢٩.