

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلية التربية

المجلة التربوية

\*\*\*

استراتيجية مقترحة لتفعيل دور التعلم التنظيمي في تحقيق

الميزة التنافسية لجامعة أسوان

إعداد

د. حنان البدري كمال سليمان

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة أسوان

المجلة التربوية - العدد التاسع والخمسون - مارس ٢٠١٩م

Print:(ISSN 1687-2649) Online:(ISSN 2536-9091)

## ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة التعلم التنظيمي في جامعة أسوان من وجهة نظر القيادات الأكاديمية ، وكذلك مستوى تحقيق إدارة جامعة أسوان للميزة التنافسية والوصول إلى استراتيجية مقترحة لتفعيل دور التعلم التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية بها، ولكي تحقق الدراسة الحالية أهدافها استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستبانة تم تطبيقها على عينة ممثلة من القيادات الأكاديمية (عمداء الكليات والوكلاء ) بجامعة أسوان بلغت ٥٨ عميدا ووكيلا من إجمالي (٧٠) فردا يشغلون مناصب قيادية في جامعة أسوان .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها : أن هناك قصور في استراتيجيات تحقيق أهداف البحث والتطوير في مجال التعلم التنظيمي ، أن هناك قصور في إجراء الجامعة للمسح الدوري للبيئة التنافسية والخدمات التي يقدمها المنافسون ، وأنها لا توفر برامج لتدريب رؤساء الاقسام على أصول تقييم الأداء الجامعة ، كما أن إدارة الجامعة لا تتيح للأعضاء والعاملين الوسائل والامكانيات التي تدعم الابداع والتميز، وأنها لا تحرص على تدريب أعضاء هيئة التدريس على أساليب العمل المتغيرة .

وقد قدمت الدراسة استراتيجية مقترحة لتفعيل التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في جامعة أسوان تركز على مجموعة من المرتكزات ، وتهدف إلى بناء نظام متكامل لتحقيق وتطبيق وإدارة التعلم التنظيمي في جامعة أسوان ، مما يوفر كفاءة عالية للخدمات المقدمة ويدعم فاعلية الاستخدام الكمي والنوعي للموارد والموجودات المتاحة في البيئة الجامعية ، بما يحقق للجامعة امتلاك الميزة التنافسية .

الكلمات المفتاحية : التعلم التنظيمي-الميزة التنافسية - الاستراتيجية

*A proposed strategy to activate the role of organizational learning as an approach to achieve competitive advantage at Aswan University*

**Hanan el - Badry Kamal**

**Lecturer at the Faculty of Education - Department of Educational administration and Comparative Education - Aswan University**

**This study aims to identify the level of the practice of organizational learning in Aswan University from the point of view of academic leaders, , As well as the level of achievement of the management of Aswan University of competitive advantage and access to a proposed strategy to activate the role of organizational learning to achieve competitive advantage, In order to achieve its objectives, the study used the descriptive approach and a questionnaire applied to a representative sample of the academic leadership (58) of the total (70) individuals in the leadership positions at Aswan University.**

**The study found a number of results, including: that there is a lack of strategies to achieve the objectives of research and development in the field of organizational learning, There is a lack of a university's periodic survey of the competitive environment and the services provided by competitors, And they do not provide programs to train department heads on university performance appraisal assets, The university administration does not provide the members and staff with the means and capabilities that support creativity and excellence, and does not care to train faculty members on changing work methods.**

**The study presented a proposed strategy to activate organizational learning as an entry point for achieving competitive advantage at Aswan University based on a set of based, It aims to build an integrated system to achieve, implement and manage organizational learning at Aswan University, which provides high efficiency of services provided and supports the effectiveness of quantitative and qualitative use of resources and assets available in the university environment, Thus achieving a competitive advantage for the university.**

## مقدمة

بالرغم مما يتسم به العصر من تطورات أفرزتها تحديات العولمة والثورات المتلاحقة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي جعلت مؤسسات التعليم العالي والجامعي تسعى جاهدة لإحداث التغييرات اللازمة للتكيف معها ، إلا أن هناك تباطؤاً في استجابة هذه المؤسسات في تغيير ممارساتها واتجاهاتها وإعادة التفكير بكل أنشطتها؛ مما يتطلب ضرورة التطوير والتحديث الإداري الشامل ، وتعميق استخدامات تقنية المعلومات ، وإدماج متطلبات الجودة الشاملة، والتطوير المستمر في هياكلها وآلياتها ، وتأكيد الترابط والتفاعل المؤسسي بين عناصرها، وضمان التطوير الذاتي المستمر للهياكل التنظيمية.

ولقد أدى ذلك إلى قيام مؤسسات التعليم العالي والجامعي بالبحث عن أساليب ومزايا تنافسية جديدة ، تمكنها من البقاء والتكيف مع هذه التغييرات السريعة بأساليب مبنية على قناعة تامة بأن التعلم هو المفتاح الأساسي لديمومة فاعليتها وكفاءة العمل الإداري بها ؛ فالتعلم المتواصل هو المصدر الوحيد للميزة التنافسية المستدامة في بيئة سريعة التغيير .

لذا سعت معظم مؤسسات التعليم الجامعي إلى إحداث التطوير من خلال تبني مداخل حديثة قائمة على التعلم، يأتي في مقدمتها التعلم التنظيمي الذي يهدف إلى جعل الجامعة منظمة تتعلم كوحدة واحدة ؛ من خلال ما تمارسه من جهد متواصل في بناء المعرفة وتنظيمها وتحسينها بهدف الوصول إلى معان مشتركة ؛ يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها ، وميزة هذا الجهد المتواصل أنه مشتق أساساً من خبرات أعضاء المنظمة وتجاربهم (السالم ، ٢٠٠٥ : ١)

كما أن أسلوب التعلم التنظيمي سيسهم في تنوع معارف الأفراد ومهاراتهم وزيادة معلوماتهم ومعرفتهم ، وإملاكهم مزيداً من الحرية والاستقلالية واتخاذ القرارات الصحيحة في أداء أعمالهم بما يؤدي إلى تنمية الجانب الإنساني في الجامعة، وذلك بالتركيز مع العاملين في المقام الأول واكتساب ولائهم ورضاهم الذي أصبح مطلباً صعباً تسعى إليه جميع المؤسسات إضافة إلى أهمية المعرفة و التعلم في بناء القدرات الجوهرية للأفراد، وذلك في ظل عدم التأكد واللايقين. (بلقاسم جوادي ، ٢٠١٥ : ٢) .

هذا بالإضافة إلى ما يحققه هذا المدخل من فوائد عديدة أهمها دعم عملية التنمية المهنية والمستمرة والذاتية للأفراد العاملين على اختلاف المستويات التعليمية والوظيفية ، مما

يساعد الجامعة على زيادة قدرتها الانتاجية والابداعية في مجال عملها وقدرتها التنافسية، كما يجعل الجامعة تستجيب بطريقة أسرع وأكثر فاعلية للبيئة الديناميكية الداخلية والخارجية التي تنطوي على قدر كبير من التعقيدات وييسر عملية تناقل المعلومات وإدارتها حتى يمكن الاستفادة منها بطريقة مثلى ويساعد أيضا على تسويقات مخرجات الجامعة إلى سوق العمل (لاشين وقرني، ٢٠١٢: ٢١٦-٢١٧)

كما يشكل التعلم التنظيمي الموجه الأساسية لعمليات التعلم التي تتم داخل المؤسسة وفي كافة المستويات ، حيث يتم من خلال التعلم التنظيمي إحداث التغير المخطط بالمؤسسة لتكون قابلة للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالسرعة المناسبة على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المؤسسة مما يساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. (السنان ، ٢٠١٨ : ١)

وفي سبيل ذلك اتجهت أنظار المؤسسات الجامعية في بعض الدول الأجنبية والعربية نحو ترسيخ ثقافة التعلم التنظيمي بداخلها لتتحول إلى منظمة تعلم ، مثل جامعة Sisaket Ra Jabhat في تايلاند ، وجامعتي Tarbait Modares وTahran في إيران وجامعة الملك فيصل بالسعودية ، و جامعة Griffith استراليا وجنوب كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية. (ميخائيل ، ٢٠١٥ : ٣٦٨)

وتهدف الجامعات إلى تحقيق التميز كي تحتل مكان الريادة الذي يضمن لها البقاء والاستمرار ، وهذا يتوقف على مدى امتلاكها لمصادر القوة القادرة على التفكير والإبداع والإنجاز المتمثلة في الكفاءات باعتبارها مصدراً للميزة التنافسية، وفي إطار الحديث عن الأهمية البالغة التي يحتلها هذا المصدر، تجدر الإشارة إلى العلاقة التي تربط بينه وبين الجامعات والدور الذي يمكن أن يؤديه ويقدمه لها، وكذلك علاقتها براس المال البشري خاصة، والطاقة الفكرية التي يحملها، ولتكون الكفاءات في المستوى المطلوب فإن الجامعات تعمل على بناء وتنمية القدرات المعرفية والمهارات لديها عن طريق الإعداد المتميز للعقول بهدف تفعيل طاقتها، وذلك من خلال توفير المناخ المناسب للعمل بتسهيل الاتصالات وتوفير المعلومات بالإضافة إلى التحفيز على الإنجاز والمبادرة والتدريب على فهم كل ما هو جديد في ظروف العمل واستيعابه (كحيل ، ٢٠١٦ : ٣).

وبناء على ما تقدم، تحاول هذه الدراسة تقديم استراتيجية مقترحة لتفعيل دور التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة أسوان من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بها .

### مشكلة الدراسة :

من المؤكد أن العصر الراهن يشهد وسيشهد تراجع دور نظم التعليم العالي التقليدية ووظائفها ، فلم يعد قطاع التعليم منعزلاً عن الانتشار العالمي لتكنولوجيا المعلومات؛ فالتعليم العالي يتأثر بعدد من العوامل والقوى التي يبرز دورها في إعادة تشكيل الجامعات في ظل التغير الدائم والمتسارع في التكنولوجيا والتحولت الديمغرافية، وعولمة المؤسسات وغيرها من التحديات المستقبلية التي لا يمكن الوقوف حيالها مكتوفي الأيدي.

وقد جاء في تقرير التنافسية العالمية (Schwab, The Global Competitiveness Report, 2009: 5) أن جودة التعليم العالي والتدريب تعتبر واحدة من أثنى عشرة ركيزة تقاس بها تنافسية الدول ، ويشير في هذا الصدد إلى أن جودة التعليم العالي والتدريب أمر حاسم بالنسبة للاقتصادات التي ترغب في التقدم في سلسلة القيمة إلى ما هو أكبر من عمليات الإنتاج البسيطة على وجه الخصوص ، والاقتصاد اليوم في حضرة العولمة ومجتمع المعرفة واقتصادها يتطلب - لتعزيز الاقتصادات وتنميتها - الرهان على العمالة المتعلمة القادرة على التكيف بسرعة مع البيئة المتغيرة .

وقد كشفت عديد من الدراسات منذ ما يزيد عن العشرين عاماً عن تدهور الترتيب الدولي للجامعات المصرية حيث أشارت دراسة (عباس ، ٢٠٠٦م) ودراسة (حسن، ٢٠٠٦) عن غياب الجامعات المصرية عن قائمة التصنيفات الدولية ، حيث عمدت تلك الدراسات إلى التعرف على أهم المعوقات التي تعوق تحسين وضع الجامعات المصرية، والتي تمثلت في مجموعة من المشكلات ، منها ما يتعلق بإدارة العملية التعليمية، ومنها ما يتعلق بالبحوث والتطور ، ومنها ما يرتبط بجودة التعليم ، ومنها ما يتعلق بانخفاض جودة مخرجات العملية التعليمية.

كما أكدت عديد من الدراسات منها دراسة (نجم ، ٢٠١٣ : ٧٦ ) ودراسة ( رمضان، ٢٠١٣ : ٣٥٠ ) أن الجامعات في المجتمع المصري تعاني من وجود كثير من أوجه القصور والمشكلات والمعوقات ، منها : إهمال معايير التمييز والاقتدار في اختيار القادة الإداريين ، والتغير السريع في احتياجات سوق العمل في البيئة المحلية بالجامعة ، فضلاً عن اعتقاد

بعض الإداريين أن رسالة الجامعة ورؤيتها مجرد شعارات فقط ، كما أشارت دراسة ( عبد الهادي ، ٢٠١٥ ، ٣٩٤ ) أن الجامعات المصرية تواجه عديد من التحديات والتغيرات التي تحد من قدرتها التنافسية ، بعضها خارجي يفرضها الواقع الدولي والتحولت العالمية التي تتمثل في : الانفجار المعرفي والثورة العلمية والتكنولوجية والتغيرات الاقتصادية، والتحول من اقتصاد الصناعة إلى اقتصاد المعرفة ، وزيادة حدة المنافسة مع الجامعات العالمية والاقليمية، والبعض الآخر داخلي يتمثل في : انخفاض كفاءة مخرجاتها وعدم ملائمتها لسوق العمل وغير ذلك من أوجه القصور والسلبيات . ودراسة (خليل ، ٢٠١٦ : ١٣٩-١٤٠) التي توصلت إلى أن الجامعات تعاني من غياب المساءلة والمحاسبية والذي انعكس بدوره على هجرة الكفاءات إلى الجامعات الخاصة والدولية ، بالإضافة إلى قلة اطلاع معظم القيادات الجامعية على القضايا المعاصرة والتوجهات المستقبلية التي تؤثر على المجتمع الجامعي بصفة مستمرة ، ومحاولة استشراق المستقبل والتنبؤ بالأوضاع والأحداث والاستعداد لها بالتخطيط الجيد .

كما أن دراسة (أمين ، ٢٠١٧) أوضحت وجود مؤشرات تدل على انخفاض القدرة التنافسية للجامعات المصرية ، مما يبعد الجامعات المصرية عن الترتيب الدولي للجامعات العالمية ؛ الأمر الذي يتطلب من الجامعات إعادة النظر في كثير من ممارساتها التقليدية، وجاءت دراسة ( شلبي ، ٢٠١٨) للكشف عن أهم المعوقات التي تحد من تحقيق الميزة التنافسية ، منها : افتقار الجامعة لاستحداث استراتيجيات واضحة وموحدة لتنمية أعضاء هيئة التدريس تركز على صقل معارفهم وتنميتهم ذاتيا واكسابهم المهارات المهنية والبحثية اللازمة لتميز ادائهم الجامعي ، وضعف الاستثمار التكنولوجي والبنية التحتية التكنولوجية المتطورة بالجامعة ، وغياب اللوائح والتشريعات التي ترتبط بالتنافسية في الجامعة .

وبالتالي فإنه إذا أرادت الجامعات التغلب على كل هذه المشكلات والتحديات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تضمن لها مركزاً أكاديمياً قومياً وعالمياً يليق بها ؛ فإنه يجب عليها أن تولي اهتماماً خاصاً بالتعلم التنظيمي لما له من دور مهم في زيادة قدرة الجامعة على إدارة مواردها وتحسين أدائها وزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات السريعة المتلاحقة ، حيث يرى ( Vera&CROSSA,2004,222 ) أن التعلم التنظيمي بوصفه عملية تحسين وتطوير مستمرة يؤدي إلى التكيف مع البيئة من خلال الاستجابة للظروف المتغيرة ويعزز من

فرص استغلال الفرص المتاحة ، التي هي أساس العملية الاستراتيجية والطريق للحفاظ على الميزة التنافسية في المستقبل .

كما توصلت دراسة (Ngesu Lewis, et al ,2008) إلى أنه لكي تصبح الجامعات منظمات تعلم فإنها ينبغي أن تستخدم التعلم التنظيمي، وتطبق الآليات التي وضعها سينج Senge لتصبح منظمة تعلم وهي (وجود رؤية مشتركة، فرق التعلم، النماذج العقلية، التفكير التنظيمي، الإتقان الشخصي).

كما أوضحت دراسة (ميخائيل ، ٢٠١٥) أن معظم مؤسسات التعليم الجامعي سعت إلى التطوير من خلال تبني مداخل حديثة قائمة على التعلم يأتي في مقدمتها التعلم التنظيمي الذي يهدف إلى جعل الجامعة منظمة تعلم تتعلم كوحدة واحدة من خلال ما تمارسه من جهد متواصل في بناء المعرفة وتنظيمها وتحسينها بهدف الوصول إلى معان مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها .

كما أوصت دراسة (الزهراني ٢٠١٨) ، & ( الظالمي والخفاجي ، ٢٠١٠ ) & (ابن لخضر، مسعودة، ٢٠١٧)

بضرورة تبني إدارة الجامعة لمفهوم التعلم التنظيمي وتوسيع قدرات الجامعة على استثمار الفرص المتاحة من خلال العمل على تطوير قدرات التعلم التنظيمي والاستفادة من التجارب السابقة في حل المشكلات وتحسين أساليب العمل وتطوير مخرجات الأداء ورسم مستقبل الجامعة في البيئة التنافسية بما يساعد على استثمار التطور في البيئة الخارجية وإنجاز الأهداف بكفاءة وفاعلية وتحقيقها.

وعلى صعيد جامعة أسوان أظهرت نتائج الدراسة التي قامت بها ( جاد ، ٢٠١٣ : ٣٤٢-٣٥٠) أن جامعة أسوان تعاني من مجموعة مشكلات منها القصور في وضع خطط للتحسين والتطوير ، وفي استخدام وسائل وأدوات تكنولوجية حديثة في التخطيط ، ووضع خطط للاحتياجات المستقبلية لتلبية حاجات الأفراد بالإضافة إلى ضعف مراعاة إدارة الجامعة الكفاءة والخبرة في توزيع المهام والمسئوليات ، وضعف توجيه الأفراد وفقا لخبرتهم وقدرتهم على العمل ، فضلا عن قلة اهتمام إدارة الجامعة بتقديم الحوافز والمكافأة لذوي الأداء المتميز، والقصور في إعداد برامج تدريبية لتدريب الأفراد على فهم وظائفهم ومسئولياتهم



وتتمية مهاراتهم لمزيد من الجودة، وغياب حرص إدارة الجامعة على اكتشاف المتميزين والكفاءات من خلال عملية الرقابة ، وغياب سياسة واضحة في آليات مراقبة الأداء ، وتقييم الجودة للعاملين بإدارة الجامعة .

كما كشفت نتائج دراسة ( حسن ، ٢٠١٥ : ٢٠٨-٢٠٩ ) عن الاستثمار في جامعة أسوان أن هناك قصوراً في توفير المناخ المناسب لأعضاء هيئة التدريس لتشجيعهم على إجراء الأبحاث العلمية في الجامعة ، و قلة اهتمام مراكز البحث العلمي في جامعة أسوان بإجراء البحوث التطبيقية ، كما أن هناك قصوراً في قواعد بيانات المراكز البحثية والأنشطة العلمية بالجامعة مما يعوق الترابط بين الجامعة والمؤسسات المختلفة ، فضلاً عن غياب اهتمام مراكز البحث العلمي في الجامعة بعقد التعاقدات البحثية مع المؤسسات الانتاجية . الأمر الذي يتطلب من جامعة أسوان أن تدرك أن تفعيل دور التعلم التنظيمي مرهون بنجاح القيادات الأكاديمية بها على فهم عملية التعلم وكيفية حدوثه في الجامعة ، والعمل على تفعيل دور التعلم التنظيمي على جميع المستويات ؛ بما يضمن تحسين الخدمات والمخرجات وتحقيق الميزة التنافسية للجامعة .

وفي ضوء ما سبق تبلورت مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي : ما الاستراتيجية المقترحة لتفعيل دور التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في جامعة أسوان من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بها ؟ وللإجابة عن هذا السؤال الرئيس تم تجزئته إلى أسئلة فرعية يتناول كل منها مبحثاً فرعياً تعمل في تكاملها فيما بينها على تغطية كل جوانب المشكلة وتعطى في النهاية تصوراً قد يسهم في حل مشكلة الدراسة ، وتتحدد هذه الأسئلة الفرعية فيما يأتي:

- ١- ما الإطار الفكري للتعلم التنظيمي بالجامعات في الأدبيات التربوية ؟
- ٢- ما الأسس الفكرية والنظرية للميزة التنافسية ومتطلبات تحقيقها بالجامعات في الأدبيات التربوية ؟
- ٣- ما واقع التعلم التنظيمي في جامعة أسوان من وجهة نظر القيادات الأكاديمية ؟
- ٤- ما واقع تحقيق إدارة جامعة أسوان للميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية ؟
- ٥- ما الاستراتيجية المقترحة لتفعيل دور التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة أسوان ؟

## أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الي:

- عرض الإطار الفكري للتعلم التنظيمي والميزة التنافسية ومتطلبات تحقيقها بالجامعات في الأدبيات التربوية.
- التعرف على درجة ممارسة التعلم التنظيمي بجامعة أسوان من وجهة نظر القيادات الأكاديمية .
- التعرف على درجة تحقيق جامعة أسوان للميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية
- اقتراح استراتيجية لتفعيل دور التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة أسوان .

## أهمية الدراسة : (تعديل بعد المراجعة اللغوية )

تشقت الدراسة الحالية أهميتها مما يأتي :

- إن الميزة التنافسية أصبحت مطلباً حتماً حتى تستطيع المؤسسة الجامعية تحقيق النمو والبقاء في البيئة التنافسية تلقي الدراسة الحالية الضوء على التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ، مما قد يشجع الباحثين في المستقبل على تناول هذه المتغيرات بالدراسة والبحث سواء في مجتمع الدراسة أو في مجتمعات أخرى .
- الحراك الدائر بين مؤسسات التعليم الجامعي المحلية والإقليمية والعالمية نحو امتلاك مسببات التفوق والتميز والرغبة الواضحة لتلك المؤسسات لرسم مكان لها بين مؤسسات التعليم الجامعي ذات الأداء المتميز ، وهو ما يتطلب منها العمل وفقاً لمتطلبات التنافسية وآلياتها .
- لم يعد تعامل مؤسسات التعليم العالي مع تحقيق المزايا التنافسية ترفاً ولا خياراً مرفوضاً ، بل كان ومازال وسيبقى ملزماً ، وقبول مؤسسات التعليم العالي به كخيار استراتيجي ستكون بداية المسار الصحيح جودة وإبداعاً وتجديداً وتغيراً.
- يعد موضوع التعلم التنظيمي وآثاره المحتملة في متغيرات كثيرة ومنها التميز التنافسي من المسائل التي تشغل تفكير إدارات المنظمات المعاصرة والباحثين المهتمين في كثير من دول العالم ؛ لأن النقاش الفكري حول هذا الموضوع مازال حديثاً إلى الآن ويحتاج إلى المزيد من البحث والدراسة.

- تعمل على تطوير الاعتقاد لدى وترسيخه القيادات في جامعة أسوان بضرورة امتلاكها وأبعاد التعلم التنظيمي وأبعاد الميزة التنافسية .

## مصطلحات الدراسة :

### التعلم التنظيمي

١-التعلم لغة: التعلم لغة: Learning في اللغة العربية يأتي من المصدر علم بمعنى عرف، و استعلم و أعلم . أما في اللغة الإنجليزية فالتعلم يعني الحصول على المعرفة أو المهارة بواسطة الدراسة و الخبرة و التفكير أو الحفظ أو التذكر أو الإحاطة بالعلم أو معرفة ذلك و معرفة كيف ( عبد الحكيم و آخرون ، ٢٠٠٩ : ٩٨ )

٢-التعلم التنظيمي اصطلاحا : يعد التعلم التنظيمي مصطلحا حديثا في الفكر الإداري حيث ظهرت أولى محاولات تحديد مفهومه في عام ١٩٧٤ من قبل ( Schon , Argyris ) في كتابهما " Learning Organizational " إذ قدما سوالات مفاده هل يجب على المنظمات أن تتعلم ؟ ومنذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت كثير من الجهود لتعريف التعلم وتحديده في المنظمات و استكشاف أبعاده المختلفة .

٣-وقدم ( Kirkland,2011: 187 ) تعريفاً للتعلم التنظيمي على أنه " عملية ديناميكية مستمرة تستهدف زيادة مقدرة المنظمة على التكيف والنجاح في البيئة المتغيرة ، وتحقيق التميز في الأداء والتعلم في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على أولوية مشتركة لأعضاء المنظمة وداعمة للتعلم الجماعي والتطوير والتدريب المستمرين ومشجعة لهما .

٤-كما يمكن تعريف "التعلم التنظيمي " : "هو جميع آليات العمليات المستخدمة لتحسين امكانيات الفرد بشكل مستمر و ذلك لتحقيق أهداف محددة تتعلق بالأفراد أو المؤسسة وأيضا نتاج مشاركة اعضاء المؤسسة في التفاعل و تبادل المعرفة (wageeh

A.nafei,2015:192-193)

٥- ويعرفه ( النفار ، ٢٠١٥ : ٦٠ ) بأنه : "عملية تجميع المعلومات والخبرات لدى الموظفين لتصبح معارف ، وتخزينها من أجل استثمارها والاستفادة منها في الوقت المناسب ، مع إعادة النظر والتحديث لتلك المعارف من فترة لأخرى . وذلك لتواكب التغيرات المحيطة " .

٦- ويعرف بأنه " تلك العملية التي تركز على توليد معرفة جديدة ، ونقل المعرفة الموجودة ، وتضمين المعرفة لمنتجاتها وخدماتها وعملياتها ، وتعزيز القدرة على اكتساب المعرفة من

مصادرها المتنوعة من خلال تسهيل الوصول إلى هذه المصادر ودعمها " ( العلي ، ٢٠١٠ : ٣٣٣ ) .

٧- كما يعرف بأنه العملية أو مجموع العمليات والنشاطات التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف معها سواء الخارجية أو الداخلية ، وتعبئة العاملين ليكونوا وكلاء لمتابعة المعرفة وتوظيفها في المنظمة لإحداث التطور المستمر وتحقيق الكفاءة والفاعلية ( المكاوي ، ٢٠٠٧ : ١٤٦ ) .

ويقصد به في هذه الدراسة بأنه : " مجموعة عمليات ونشاطات تسعى جامعة أسوان من خلالها على توليد معرفة جديدة وتوظيفها في الجامعة بهدف تطوير قدراتها وإمكانياتها بما يحقق ديمومة تميزها وتحقيق التقدم المستمر لتحسين أدائها والارتقاء بها لتحقيق التميز والمنافسة مع الجامعات الأخرى .

### الميزة التنافسية :

تعرف الميزة كما ورد في معجم المعاني الجامع من الفعل ميز ومصدرها "ماز" والميز بين الناس : التفضيل ، التفرقة بينهم ، محاباة أو معاملة خاصة ، كما يعرف قاموس المعجم الوسيط الميزة التنافسية بأنها ، القيمة التي تحدثها الشركة لعملائها تجعلها في وضع بالنسبة لمنافسيها أسعار أرخص أو منتج أفضل ( available at : <https://www.almaany.com> )

وأورد الكتاب والباحثون تعاريف متعددة لمفهوم الميزة التنافسية :

١- فيعرفها (المعاضدي ، ٢٠٠٧ : ٢١٣ ) أنها خاصية أو مجموعة من الخصائص تمتلكها المؤسسة وتحفظ بها لفترة زمنية وتحقق من خلالها منافع متنوعة ومنها تحقيق التفوق على المنافسين .

٢- كما عرفها (مزهري ، ٣١:009 ) بأنها : قدرة المنظمة على إنجاز أنشطتها بكفاءة وفاعلية عالية أفضل من المنافسين، من خلال استخدام مواردها، أو أن تستخدم براعتها وخبراتها في إنجاز أنشطتها بشكل يحقق قيمة أكبر للزبون نسبة إلى المنافسين .

٣- وعرفها (كحيل ، ٢٠١٦ : ١١) بانها عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه عند اتباع استراتيجيات معينة للتنافس وتجعل المنظمة في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، ومن خلاله تتمتع المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في

استغلال الفرص الخارجية أو الحد من تأثير التهديدات الخارجية بشكل يصعب على منافسيها تقليده.

٤- بينما عرفها التقرير السنوي للتنافسية العالمية بأنها "قدرة الأمة على إيجاد بيئة تحافظ على المزيد من القيمة لمشاريعها، وتزيد من الرخاء لشعبها من خلال مجموعة المؤسسات والسياسات والعوامل التي تحدد مستوى إنتاجية الدولة ، ومستوى الإنتاجية يحدد بدوره مستوى الرخاء الذي يمكن أن يحققه الاقتصاد ( Klaus .S, Xavier ) , (2014,

٥- كما أشار مركز ايمد للتنافسية العالمية إلى أن القدرة التنافسية تشمل الطريقة التي تدير بها دولة ما مجمل مواردها وكفاءاتها لزيادة رخاء مواطنيها كما أنها تعني بها قدرة المنظمة على تصميم وإنتاج وتسويق منتجات متفوقة مقارنة بما يقدمه منافسوها IMD ( World Competitiveness Center ,2017)

٦- وعرفتها (ميخائيل ، ٢٠١٥ : ٣٧٩) أنها : عملية مستمرة لاستثمار خبرات وتجارب جميع العاملين في المؤسسة الجامعية من قيادات وأعضاء هيئة تدريس . وإداريين وعاملين من أجل تحسين الأداء الفردي والمؤسسي ، وتغيير طريقة أداء المهام من مجرد رد فعل للمستجدات والمستحدثات إلى التخطيط الاستراتيجي لتلك المستحدثات لتحويل الجامعات إلى منظمة تعلم ذات مزايا تنافسية قادرة على المنافسة العالمية ، ويتم ذلك من خلال اكتساب المعرفة وتخزينها ، واكتشاف المشكلات والمشاركة في صنع القرارات المستخدمة لمعالجة تلك المشكلات ، في إطار من الدعم والمساندة من القيادات بوجه خاص والثقافة التنظيمية بوجه عام .

ويقصد بالميزة التنافسية في هذه الدراسة بأنها : " قدرة جامعة أسوان على الاستغلال الأفضل لإمكانياتها ومواردها البشرية والمادية والمالية والتنظيمية وغيرها من الإمكانيات التي تمتلكها الجامعة والتي تمكنها من العمل بشكل أكثر كفاءة من الجامعات الأخرى ، ومن ثم تحقيق التميز والتفوق على منافسيها .

### الدراسات السابقة

يتم عرض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة وفقاً للمحاور الآتية ، وسوف يتم ترتيبها داخل كل محور وفقاً للتسلسل التاريخي لإجرائها وذلك على النحو الآتية :

### أولاً: المحور الأول: الدراسات التي تناولت التعلم التنظيمي بين مؤسسات التعليم العالي

-دراسة ( الزهراني ، ٢٠١٨) القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي ، واستهدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة: الإداري ، والتحويلي ، السياسي ، والاخلاقي في جامعة أم القرى وتحديد درجة توافر قدرات التعلم التنظيمي بنوعيتها التكيفي والتوليدي في الجامعة ، بالإضافة إلي تحليل واختبار تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية في تطوير قدرات التعلم التنظيمي ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستعان بأداة الاستبانة التي طبقت على عينة بلغ عددها ٣٨٤ من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية ، وأظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية تمارس بدرجة عالية وأن قدرات التعلم التنظيمي التكيفي متوفرة بدرجة متوسطة وبنسبة أعلى من درجة توفر التعلم التنظيمي التوليدي وأن هناك علاقة موجبة طردية ، وتأثيراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تطوير كل من قدرات التعلم التنظيمي التكيفي وقدرات التعلم التنظيمي التوليدي ، وقد كان البعد التحويلي للقيادة الاستراتيجية هو الأكثر تأثيراً

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان من أبرزها ضرورة تبني النموذج المقترح الذي قدمته الدراسة وتفعيل أبعاد القيادة الاستراتيجية ، والتركيز على البعد التحويلي للقيادة الاستراتيجية باعتباره أكثر أبعاد القيادة الاستراتيجية تأثيراً في تطوير قدرات التعلم التنظيمي بنوعيه التكيفي والتوليدي وتطوير مهارات القيادة الاستراتيجية لدي قيادات الجامعة بشكل عام والقيادات الأكاديمية بشكل خاص من خلال برامج تدريبية نوعية تسهم في الارتقاء بقدرات التعلم التنظيمية ومخرجاته على كافة مستويات منظومة العمل الأكاديمي في أقسام الجامعة وكلياتها.

-دراسة (ويحي ، ٢٠١٧) دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة "دراسة حالة"، وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يؤديه التعلم التنظيمي في بقاء المؤسسات ونموها ومحاولة الرفع من فعاليتها وأدائها، في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها، حيث تبرز أهمية التعلم التنظيمي من خلال إضافة قيمة للمؤسسة وخلق ميزة تنافسية وجعل المؤسسة أكثر مرونة من خلال اعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية.

-أظهرت الدراسة أن للتعلم على المستوى الفردي أو الجماعي أو المنظمي دور في تحسين الأداء في المؤسسة ومحاوره المختلفة(العمليات الداخلية, رضا الزبائن ،التعلم و النمو) حيث تباينت في نسب الارتباط فيما بينها ، وأن مؤسسة الجبس و مشتقاته تطبق التعلم التنظيمي بنسبة متوسطة حيث احتل التعلم الجماعي المرتبة الأولى يليها التعلم المنظمي ثم التعلم الفردي .

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها تشجيع الموظفين على تبادل المعلومات، والخبرات بصراحة وشفافية، وذلك من خلال المكافآت والتقدير، والعمل على توفير الوسائل الضرورية لذلك، وتشجيع الموظفين على الاستفسار، وجمع المعلومات حول المشكلات التي تواجههم، وإقناعهم بأهمية ذلك بالنسبة لهم، وللمؤسسة كذلك، تشجيع الموظفين على تحمل مسؤولية أعمالهم، وعدم معاقبتهم، حتى لا تقتل فيهم روح المبادرة، وتشجيعهم على إنتاج أفكار واكتساب ومعارف، تجعلهم يؤدون أعمالهم بشكل أكثر فعالية.

- **دراسة (بن دومة ، ٢٠١٧)**تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة لعينة من المؤسسات الخدمائية في ولاية ورقلة ، وهدف هذا البحث إلى إبراز تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمية، من خلال العلاقة بين أبعاد التعلم التنظيمي (البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الثقافي) وتأثيره على مستوى الأداء الوظيفي، و من أجل جمع المعلومات في الجانب النظري تم اعتماد المنهج الوصفي، اما بالنسبة للجانب الميداني فتم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، فيما يخص أدوات الدراسة والاستبيان كأداة رئيسية إضافة إلى الأدوات الإحصائية من أجل عملية التحليل وتم توزيع 941 استمارة، وحللت البيانات المتحصل عليها بواسطة spss وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :أن هناك تأثيراً لأبعاد التعلم التنظيمي( البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي) على مستوى الأداء في المؤسسات عينة الدراسة، كما أوصت أن على المؤسسات الخدمية أن تؤمن أكثر بأهمية التعلم المتواصل والعمل على نشره بين العاملين مع الحرص في الوقت نفسه على تكوين ذاكرة تنظيمية متطورة، من جهة أخرى لابد أن تترك القيادات الإدارية العليا أن عدم التعلم يقود إلى تدهور المعرفة و ضمورها ، الأمر الذي يتطلب الحرص المتواصل على إيجاد آليات تحفيز الفرد على التعلم.

**دراسة ( الكرعاوي ، ٢٠١٦ )** تناولت الدراسة مدى إمكانية تأثير أبعاد القيادة الذكية التي شملت ( الذكاء الشعوري والعقلاني والروحي ) في المنظمة الذكية بأبعادها ( الرؤية الاستراتيجية ،المصير المشترك ،الرغبة بالتغيير ،القلب ،الانسجام والتوافق ، تطوير المعرفة وضغط الأداء) ومن خلال التعلم التنظيمي الذي يشمل ( اكتساب المعرفة ،توزيع المعلومات وتفسيرها والذاكرة) في عينة من جامعات الفرات الأوسط . فتضمنت جانباً تطبيقياً استندت على فرضيات رئيسة وفرعية اختص قسم منها بتحليل علاقة الارتباط بين القيادة الذكية وأبعاد المنظمة الذكية وتشخيصها من خلال أبعاد التعلم التنظيمي ، في حين اختص القسم الآخر بتحليل علاقة الأثر وتشخيصها ، وتبنت الباحثة أسلوب العينة القصدية (العمدية ) والتي ضمت مجموعة من رؤساء الأقسام في مختلف الكليات، وتوصلت هذه الدراسة إلى استنتاجات أهمها : يسهم امتلاك القيادات الجامعية لمستوى عال من الذكاء في زيادة قدرتهم على تحويل كلياتهم إلى منظمات ذكية من خلال اهتمام تلك الكليات بأبعاد التعلم التنظيمي ، وأوصت بمجموعة من التوصيات أهمها دعوة الجامعات المبحوثة إلى نشر مفهوم القيادة الذكية بين أعضاء الكليات من رؤساء الأقسام ، وذلك عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وعمل البرامج التدريبية الهادفة إلى التوعية بدور التعلم التنظيمي في تعزيز القدرات التنافسية للجامعات وصولاً إلى المنظمات الذكية .

**دراسة (ميخائيل ، ٢٠١٥ )** التي استهدفت التعرف على مفهوم التعلم التنظيمي بالجامعة وخصائصه ونماذجه، وآليات تطبيقه، وتحديد المتطلبات اللازمة لتطبيقه في الجامعة لتتحول إلى منظمة تعلم، والاستفادة من اتجاهات جامعات بعض الدول التي طبقت آليات التعلم التنظيمي من أجل الوصول إلى منظمة تعلم، واستخدمت الدراسة في سبيل ذلك المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وضع تصور مقترح يسهم في تحويل الجامعة المصرية إلى منظمة تعلم في ضوء مدخل التعلم التنظيمي واتجاهات جامعات بعض الدول.

**دراسة ( الظالي ، ٢٠١٠ )** التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية- دراسة مقارنة لآراء عينة من الهيئة التدريسية في جامعات الفرات الأوسط للمنظمة، و سعت هذه الدراسة إلى تناول التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة ( دراسة مقارنة لآراء عينة من الهيئة التدريسية في جامعات الفرات الأوسط ) كما سعت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تبني الجامعات المبحوثة للتعلم التنظيمي بأبعاده في تعزيز قدراتها التنافسية وتحديد



علاقات الارتباط بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية بأبعادها ، وتحديد علاقات التأثير بين التعلم التنظيمي والقدرات التنافسية للجامعات واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان أداة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني وبلغ حجم العينة (٢٣٠) من أعضاء الهيئة التدريسية ، وقد تضمنت هذه الدراسة توصيات عدة منها :

١- ضرورة تبني الجامعات المبحوثة بناء شاملاً للتعلم التنظيمي بأبعاده كافة والعمل على نشر ثقافة التعلم في الجامعات ، وتوفير بيئة أكثر ملاءمة تدرك أهمية التعلم التنظيمي والعمل على نشر ثقافة التعلم في الجامعات .

٢- الاهتمام برسم الاستراتيجيات اللازمة لتطوير معارف أعضاء الهيئة التدريسية وقدراتهم الإبداعية والكشف عنها بوصفها استثماراً مستقبلياً من خلال إقامة دورات تطويرية ودورات التعليم المستمر .

٣- دعوة الجامعات المبحوثة إلى نشر مفهوم التعلم التنظيمي بين أعضاء الهيئة التدريسية ؛ وذلك عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وعمل البرامج التدريبية الهادفة إلى التوعية بدور التعلم التنظيمي في تعزيز القدرات التنافسية للجامعات .

-دراسة ( الحكيم وآخرون، ٢٠٠٩ ) هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على إمكانية استخدام أدوات التعلم التنظيمي في بيئة التعلم الجامعي ودورها في تحقيق الأداء المتميز ، وهل لدى الجامعة برامج للاستفادة من عمليات التعلم التنظيمي في تعزيز إمكانية نجاح الأداء لعينة البحث ، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢) موظفاً من جميع القيادات الإدارية في جامعة الكوفة ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إمكانية تبني التعلم التنظيمي من قبل الجامعة ؛ لأنها في الأساس تعد منظمات معرفية ، وأن استخدام أدوات التعلم التنظيمي يمكن الجامعات من تحقيق الأداء المتميز في عملها ، وأن تبني أدوات التعلم التنظيمي وتكييفها بما يلزم التعليم الجامعي يخلق ثقافة تنظيمية تدعم الأداء المتميز في الجامعة ، كما توصلت إلى أن أفراد الدراسة متفقون تماماً وبشكل واضح حول أدوات التعلم التنظيمي ، وحول خصائص منظمات الاعمال ذات الأداء المتميز .

-دراسة ( الوذيانى ، ١٤٢٨ ) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة عمليتي التعلم التنظيمي والتغيير الاستراتيجي في جامعة أم القرى ، ومن ثم التعرف على تأثير ممارسة التعلم التنظيمي في تعزيز قدرة الجامعة على النجاح في تقديم التغيير الاستراتيجي ، واعتمدت

الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك بهدف تحديد درجة ممارسة التعلم التنظيمي والتغيير الاستراتيجي في جامعة أم القرى ودور التعلم التنظيمي في عملية التغيير الاستراتيجي ، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية (العمداء ووكلائهم ، ورؤساء الأقسام ، ومديري المراكز العلمية بجامعة أم القرى) والبالغ عددهم ( ١٦٠ ) أكاديميًا واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت لمجموعة من النتائج منها : أن الممارسات المتعلقة بمجال التعلم التنظيمي بجامعة أم القرى في محاوره الثلاثة : استراتيجية التعلم التنظيمي، والبنية التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وفي جميع أبعاد كل محور منها تتم بدرجة متوسطة ، وأن الممارسات المتعلقة بمجال التغيير الاستراتيجي بجامعة أم القرى في جميع أبعاده : الاستعداد الدائم لإحداث التغيير و التخطيط المستمر للتغيير، وتطبيق خطة التغيير، تتم بدرجة متوسطة ، وأن جميع المحاور كان لها تأثير كبير في استعداد الجامعة الدائم لإحداث التغيير .

وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد برنامج تعريفي لتدربي للعاملين بالجامعة على المفاهيم النظرية والتطبيقية للتعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة ، وتدعيم وتعزيز عمليتي التعلم التنظيمي والتغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية باعتبار العلاقة الارتباطية بينهما ، مع وضع سياسة متكاملة لعملية التعلم التنظيمي في الجامعة تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاستراتيجية والتنظيمي والثقافي لهذه العملية تمكن من تطبيق أفضل الممارسات للتعلم لكي تصبح منظمة متعلمة.

-دراسة (Guinot, Mallen, ٢٠١٦) وهدفت الدراسة إلى التعرف علي العلاقة بين الإيثار والقدرة على التعلم التنظيمي للحصول على ميزة تنافسية مستدامة من خلال خطوتين أساسيتين ، وهما : العلاقة بين الصراع والثقة التنظيمية والعلاقة بين الصراع والإيثار ، وبالتالي سعت الدراسة للتحقق من فرضياتها باستخدام المعادلات الهيكلية لتحليل البيانات والتي تم جمعها من خلال أداة الدراسة الاستبانة للشركات الإسبانية فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية ، وتشير نتائج الدراسة إلي أن الثقة التنظيمية تتوسط في العلاقة بين الإيثار والقدرة على التعلم في المنظمات ، غير أن هذا لا يتوسطه تنازع في العلاقات ، وتوصي الدراسة الى أنه ينبغي تشجيع الإيثار والثقة في المنظمات من أجل تعزيز القدرة التعليمية في المنظمات .

-دراسة ( 2013,Nszem,Sadegh ) وحاولت تحديد طبيعة العلاقات بين التعلم التنظيمي وأساليب القيادة الجامعية عبر التركيز على دراسة حالة لعينة مختارة من العاملين بإحدى الجامعات الإيرانية ، واستخدمت الدراسة منهج البحوث الارتباطية ، والاستبانة لجمع البيانات والمعلومات ، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من ( ٥٥٩ ) من منسوبي جامعة آزاد الإسلامية بإيران وكشفت النتائج النهائية للدراسة عن وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية مرتفعة بين التعلم التنظيمي وأساليب القيادة بالجامعة المختارة فضلا عن تأكيدها كذلك على إمكانية اعتبار أسلوب القيادة التحويلية بمثابة العامل أو المتغير البحثي الأكثر تأثيرا على نحو مباشر في التعلم التنظيمي بهذه الجامعة من منظور منسوبيها العاملين بنسبة (٩٢%) وأوصت الدراسة بضرورة استفادة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي مستقبلا من تعميم تطبيق النموذج المقترح للعلاقة الارتباطية بين التعلم التنظيمي وأساليب القيادة بالجامعات مع التركيز على الاستفادة من توظيف تطبيقات أسلوب القيادة التحويلية في الارتقاء بمستويات التعلم التنظيمي لذوي العاملين بالجامعات المختلفة .

-دراسة (Shoabib, et al.,2011) وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التعلم التنظيمي على الأداء التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي الباكستانية واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة ، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تعمل كوسيط في العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي، وللتعلم التنظيمي أهمية كبيرة في زيادة الموارد المالية لمؤسسات التعليم العالي الباكستانية.

-دراسة (Abdullah M,2011) هدفت الدراسة إلى تقييم مستويات التعلم التنظيمي بجامعة قطر، وكذلك مستوى المرونة الوظيفية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر، واكتشاف العلاقة بين مستويات التعلم والمرونة الوظيفية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة قطر يمارسون ثلاثة أنواع من التعلم وهي التعلم الفردي التعلم على مستوى القسم، التعلم على مستوى الجامعة، وأوضحت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يرون أن لديهم مستوى مقبولا من المرونة الوظيفية ومستويات التعلم الثلاثة مجتمعة.

-دراسة ( Beal ,2010 ) وهدفت إلى إبراز الأدوار المنوطة بقيادة مؤسسات التعليم العالي في بناء قدرات التعلم التنظيمية واعتمدت منهجية الدراسة على استخدام أسلوب دراسة الحالة

واستعان الباحث في إجراء دراسته بعينة عمدية مؤلفة من (3) من قادة المؤسسات الجامعية العامة الواقعة بإقليم أونتاريو (بكندا) وتم جمع البيانات اللازمة للدراسة عبر إجراء سلسلة من المقابلات الشخصية شبه الموجهة مع أفراد العينة المشاركين وكان من أبرز نتائج الدراسة أن قادة مؤسسات التعليم العالي يؤدون أدواراً بارزة في بناء القدرات الفردية والقدرات الجماعية في إطار فريق والقدرات التنظيمية كما كشفت النتائج عن مساهمة هؤلاء القادة في بناء قدرات التعلم التنظيمي من خلال إدارة العمليات المؤسسية ودعم تطبيق الرؤية المستقبلية المنشودة ، وبناء العلاقات الفعالة ونمذجة الأدوار .

### ثانياً -المحور الثاني : الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية بين مؤسسات التعليم العالي

-دراسة (شليبي، ٢٠١٨) هدفت الدراسة للتعرف على أهم متطلبات تحقيق الميزة التنافسية

لجامعة المنصورة في ضوء وظائف الجامعة وبعض الخبرات العالمية والتوصل إلى التصور المقترح لتحقيق ميزة تنافسية بجامعة المنصورة .

وقد سارت الدراسة في محاولاتها للإجابة عن تساؤلاتها وفق خطوات المنهج الوصفي وتمثلت أداة الدراسة في استبانة موجهة لعينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة والبالغ عددها ( 276) بهدف التوصل إلى نتائج تمثل الواقع الحقيقي لمدى توافر متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة ، وأيضاً التعرف على المتطلبات الواجب توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بها، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات التي تحد من تحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة.

وقد أسفرت نتائج الدراسة بجامعة المنصورة عن وجود بعض من جوانب القصور في واقع متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة فيما يخص عملية التدريس أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع .

كما أسفرت النتائج عن أهم المعوقات التي تحد من تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة ومنها : افتقار الجامعة لاستحداث استراتيجيات واضحة وموحدة لتنمية أعضاء هيئة التدريس ترتكز على صقل معارفهم وتنميتهم ذاتياً واكسابهم المهارات المهنية والبحثية اللازمة لتميز ادائهم الجامعي ،ضعف الاستثمار التكنولوجي والبنية التحتية التكنولوجية المتطورة بالجامعة ،غياب اللوائح والتشريعات التي ترتبط بالتنافسية في الجامعة ،هذا وتم وضع تصور لرؤية تريبوية معاصرة لتحقيق ميزة تنافسية بجامعة المنصورة في ضوء وظائفها وبعض الخبرات

العالمية وتحددت عناصره في: أهداف التصور المقترح، منطلقات التصور لمقترح، اليات التصور المقترح.

-دراسة ( خليل ، ٢٠١٧ ) هدفت الدراسة للتعرف على واقع القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية بالجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وتقديم مقترحات لتطبيق القيادة الاستراتيجية لتحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من جامعات جنوب الوادي ،وكفر الشيخ ،ودمنهور ،والسويس ، وعين شمس ، ومدينة السادات والتي بلغت (٣٧٨) عضوا ، وكانت أبرز نتائج الدراسة أن الجامعات محل الدراسة لا تبدي تفاعلا إيجابيا نحو تفعيل مدخل القيادة الاستراتيجية وتؤكد هذه النتيجة أهمية تدريب قياداتهم عن ممارسة القيادة الاستراتيجية فقد ترجع إلى قصور المعرفة به نظرا لحدثة المدخل ومحدودية شيوع مفاهيمه ، أو ضعف الموارد والامكانات أو الرغبة في الاعتماد على الأساليب التقليدية في الأداء، كما اتضح ضعف رضا العينة على مخرجات الجامعة المصرية ، وأنها تحتاج إلى التحسين والتطوير ومواكبة المعايير العالمية ، وأن مفهوم الميزة التنافسية حديث نسبيا ويحتاج تضافر جميع أعضاء المجتمع الجامعي ليتحقق بجدارة في الجامعات المصرية ، كما توصلت الدراسة الى أن الجامعات تعاني من غياب المساءلة والمحاسبية الذي انعكس بدوره على هجرة الكفاءات إلى الجامعات الخاصة والدولية واقترحت الدراسة ضرورة اعتماد نظام معلوماتي فعال ، وتوفير مجموعة من التدريبات الطموحة والمستمرة وتطوير قدرات القيادات الجامعية مع تحديد واضح لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم.

-دراسة ( الجاز ٢٠١٧ ) هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لرفع مستوى الميزة التنافسية في البحث العلمي لمؤسسات التعليم العالي في مملكة البحرين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة الميدانية ؛ بهدف تحديد آليات تحقيق الميزة التنافسية في البحث العلمي لدى مؤسسات التعليم العالي بمملكة البحرين ، تم تطبيقها على عينة قوامها (١٣٧) عضو هيئة تدريس في بعض مؤسسات التعليم العالي (الحكومية والخاصة ) بمملكة البحرين ، وتوصلت إلى: موافقة عينة الدراسة على جميع الآليات المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية في البحث

العلمي وفقا للترتيب الآتي : الدعم الأكاديمي للبحث العلمي والدعم المادي للبحث العلمي والدعم المجتمعي للبحث العلمي والدعم التكنولوجي والمعلوماتي للبحث العلمي ، كما اتضح عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين استجابات عينة الدراسة حول الآليات المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية في البحث العلمي تعزي لمتغيري الدرجة العلمية وجهة العمل .

-دراسة (المطلق، ٢٠١٧) هدفت الدراسة للتعرف على درجة أهمية الآليات المقترحة للاستثمار المعرفي ودرجة أهميتها في بناء الميزة التنافسية في الجامعات الناشئة من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، والتعرف على العلاقة بين درجة أهمية الآليات المقترحة للاستثمار المعرفي ودرجة أهميتها في بناء الميزة التنافسية في الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الناشئة في كل من جازان وحائل والجبوف، وكانت أبرز نتائج الدراسة ما يأتي : موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على أهمية آليات الاستثمار المعرفي في مجالي التعليم والتدريب بالجامعات الناشئة، وموافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية جدا على أهمية آليات الاستثمار المعرفي في مجالات البحث العلمي والاستشارات والإنتاج العلمي بالجامعات الناشئة، وكذلك موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على أهمية آليات الاستثمار المعرفي في بناء الميزة التنافسية بالجامعات الناشئة في مجالات التعليم والتدريب والبحث العلمي والاستشارات والإنتاج العلمي ، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ( موجبة ) بين درجة أهمية الآليات المقترحة للاستثمار المعرفي وبين درجة أهميتها في بناء الميزة التنافسية في مجالات التعليم والتدريب والبحث العلمي والاستشارات والإنتاج العلمي بالجامعات الناشئة، وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات ومقترحات.

-دراسة كهيل (٢٠١٦) هدفت إلى تعرف واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين كأحدى مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية وعلاقة ذلك بمستوى تحقيق الجامعة للميزة التنافسية، من خلال استقصاء آراء العاملين في كافة المستويات الإدارية فيها.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين الأكاديميين والإداريين بالجامعة والبالغ عددهم (٢٣٠) موظفاً، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين كل محور من محاور

إدارة الجودة الشاملة) التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على الزبون، التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة، مشاركة العاملين، وتدريب العاملين وتأهيلهم ) على حدة وبين إدارة الجودة الشاملة ككل مع الميزة التنافسية للجامعة ،وإن هناك درجة تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الجامعة للميزة التنافسية.

كما قدمت الدراسة للجامعة مجموعة من التوصيات للعمل بها، أهمها ما يلي:التحقق من تطبيق جميع الوحدات الإدارية فيها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة توفير الكفاءات والحوافز المادية والمعنوية اللازمة لتشجيع العاملين على تطبيق هذه الأبعاد إعداد خطط واستراتيجيات طويلة الأجل للتعرف على احتياجات الطلبة والموظفين من أجل تطوير الخدمات المقدمة لهم إعداد خطة تدريب سنوية لتنمية قدرات العاملين فيها وتطويرها.

-دراسة (اللوغان ، ٢٠١٦) هدفت الدراسة إلى معرفة درجة أهمية المتطلبات اللازمة لبناء المعرفة لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، ومعرفة الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين وجهات نظرهم ودرجة أهمية تلك المتطلبات التي تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وتكونت العينة من (١٣٥) واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وجاءت أبرز النتائج بأن درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل جاءت بدرجة كبيرة جدا كما جاء ترتيب أبعاد المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل وفق المتوسطات الحسابية كالتالي :

المتطلبات التنظيمية -المتطلبات البشرية - المتطلبات المادية .) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول مدى أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة لبناء الميزة التنافسية في تلك المحاور تعود لمتغيرات الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعة للمتطلبات التي وردت في الدراسة وتذليل كافة السبل لتحقيقها وبناء نظام داخلي في الجامعة يعمل على الدعم والمساندة لتوفير كافة المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة لبناء الميزة التنافسية .

-دراسة (عبد الهادي، ٢٠١٥) هدفت الدراسة إلى توضيح الأسس الفكرية لإدارة المعرفة والميزة التنافسية وخبرات وتجارب الجامعات الاجنبية في إدارة المعرفة وأهم جهود الجامعات المصرية

في مجال إدارة المعرفة والتوصل إلى متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية باستخدام مدخل إدارة المعرفة .

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة متطلبات تسهم في تطوير إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية وتمثل في متطلبات ترتبط بالبنية التشريعية ومتطلبات ترتبط بالبنية التحتية ومتطلبات بشرية ، ومتطلبات إدارية وتنظيمية ومتطلبات ترتبط بالثقافة التنظيمية ومتطلبات ترتبط بالثقافة المجتمعية .

**-دراسة (فشقش، ٢٠١٤)** هدفت إلى تقصي العلاقة بين الإجراءات الإدارية التي تتبعها الجامعات في إدارة رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية لديها من عدة محاور ، وهي : جودة الخدمة ، والمرونة ، والتطور ، والنوعية ، والابداع وتعرض مدى تأثير كل مكون من مكونات رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية ، وإن كان هناك اختلاف بين الجامعات نفسها في كيفية إدارة رأس المال الفكري الذي تمتلكه ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و تصميم استبانة تم تطبيقها على مجتمع الدراسة، و تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، وشملت عينة الدراسة الهيئة الإدارية العليا في الجامعات، وقد أظهر البحث عدة نتائج أهمها : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية ، وأن هناك تفاوتاً في علاقة كل مكون من مكونات رأس المال الفكري ( رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس مال العلاقات) في تعزيز الميزة التنافسية ، وأن هناك علاقة لمكان العمل والمسمى الوظيفي على الإجراءات الإدارية المتبعة في تحقيق الميزة التنافسية، مع عدم وجود فروق لكل من ( الجنس - العمر - المؤهل العلمي -سنوات الخبرة ) في الإجراءات الإدارية التي تعزز الميزة التنافسية، وفي نهاية البحث قدم الباحث مجموعة من التوصيات الإدارية التي من شأنها أن تساعد الجامعات في الاستفادة مما تمتلكه من مكونات رأس المال الفكري في تعزيز ميزاتها التنافسية.

**-دراسة (المقادمة، ٢٠١٣)** هدفت الدراسة إلى معرفة دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية، وكذلك التعرف على مستوى الميزة التنافسية للجامعة الإسلامية، وقد اعتمدت الدراسة أسلوب الحصر الشامل للعاملين بالإدارة العليا وصولاً إلى رؤساء الأقسام بالجامعة والبالغ عددهم(١٧٢) فرداً ، وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة



ارتباطية بين توفر الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الاسلامية، وأن نسبة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الاسلامية متوفر وعال، وأن هناك علاقة ارتباطية بين مدى توفر المعرفة والقدرات والمهارات الموجودة في الكادر البشري ومدى قدرة الجامعة على تحقيق ميزة تنافسية .

-دراسة (علي، ٢٠١٣) التي هدفت إلى التعرف على متطلبات استدامة الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي وهي كدراسة حالة على الجامعة الإسلامية، وقد تكونت عينة الدراسة من (١١١) من مدرء الوحدات والدوائر، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأثبتت النتائج أن متطلبات استدامة الخبرة التنافسية للجامعة تتأثر بصورة جوهرية بكل من المتغيرات (تقييم موارد وقدرات الجامعة - التعليم المنظمي - التحسين المستمر - التكيف المنظمي) حيث كان الأقوى هو التكيف المنظمي بوزن نسبي ٧٧.٣٧% والأضعف هو معرفة قدرات المنافسين بنسبة ٦٤.٨٥%.

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الجامعة بإجراء التحسين المستمر لبرامجها الأكاديمية وسياستها المعتمدة في تقديم خدماتها، وأن تتبنى الابتكارات والإبداعات لأنها تعتبر من أهم متطلبات استدامة الميزة التنافسية.

-دراسة (الفهاء، ٢٠١٢) هدفت الدراسة إلى البحث في دور تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي ، واعتبرت الدراسة أن الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية تنبع من الأثر الذي تحدثه على مستوى الطالب، والموظف، والمؤسسة ، واستندت الدراسة على فرضية أن تطوير استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ، وتنفيذها يعتبر مطلباً سابقاً مهماً حيويًا لتحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة ، واتبعت الدراسة المنهجية الاستطلاعية والوصفية من خلال مراجعة الأدب النظري، واعتماد تجربة جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية لكونها صاحبة تجربة فريدة في مجال التميز في التعليم والتعلم، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ، منها : أن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة، ودعم أعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة، وتوفير البيئة الدراسية الداعمة للتنوع والإبداع و

تصميم الأنشطة التعليمية التي تعزز الإبداع والتفكير الناقد لدى جميع أطراف العملية التعليمية .

-دراسة (أبوغين، ٢٠١٢) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التعليم الالكتروني في تعزيز الميزة التنافسية المتمثلة في المجالات التالية : الكفاءة المتميزة ، الإبداع والابتكار، جودة الخدمة التعليمية والاستجابة لرغبات الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر الأكاديميين ، وتحديد أثر الخصائص الشخصية للمحاضرين في الجامعات الفلسطينية في تطبيق التعليم الالكتروني، وقد شملت الدراسة الجامعات الفلسطينية التالية : الجامعة الاسلامية، جامعة الازهر ، جامعة الأقصى ، جامعة القدس المفتوحة ، وباستخدام العينة الطبقية العشوائية، وبلغ حجم العينة (٣٠) فرد، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية حول دور تطبيق التعليم الالكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، و أن التعليم الالكتروني يساهم في ابتكار طرق جديدة في العملية التعليمية، وأنه يساهم كثيرا في تحقيق جودة الخدمة التعليمية، ولا يوجد هناك علاقة ذات دلالة احصائية حول دور التعليم الالكتروني في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات تعزى للخصائص الشخصية للموظفين الأكاديميين التي شملت : الجنس ، المؤهل العلمي ، الرتبة الاكاديمية ،الخبرة.

-دراسة (Al Shobaki, Naser , 2017) هدفت الدراسة إلى النظر في دور ممارسة استراتيجيات التميز في التعليم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالي بكلية الهندسة وتقنية المعلومات بجامعة الأزهر بغزة كنموذج لتجربتها الفريدة في مجال التميز في التعليم، واستندت الدراسة إلى فرضية مفادها: أن وضع استراتيجيات للتميز في التعليم وتنفيذها شرط أساسي وهام لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي وأتبعت الدراسة منهجية وصفية استكشافية من خلال مراجعة الأدبيات النظرية.وتوصلت الدراسة إلى عديد من النتائج التي من أهمها: هناك علاقة قوية بين مستوى ممارسة استراتيجيات التميز في التعليم وتحقيق مؤسسات التعليم العالي للميزة التنافسية المستدامة ب . التركيز الأكاديمي لعملية تطوير مهارات العاملين وخاصة الأكاديميين في الجامعة يساعد على تميز الطلاب وزيادة معدل التوظيف لهم بعد التخرج ، وجود الاتساق

في جهود التنمية وتحسين الجودة على جميع المستويات الثلاثة (الطالب والموظف والجامعة) يساهم في تفوق كليات الجامعة وتفرداها.

-دراسة ( Christopher، ٢٠١٦ )هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تبني منهجية إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها كأحد المداخل الإدارية الحديثة لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات التعليمية العالية.وتوصلت الدراسة إلى عديد من النتائج التي من أهمها: تساعد إدارة الجودة الشاملة في توقع الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي من خلال السعي لتحسين الجودة بشكل مستمر وتمكنها من النجاح والمنافسة الشديدة في هذا المجال، تقلل إدارة الجودة الشاملة من الاضطراب الناجم عن تطبيق التكنولوجيا الجديدة بمؤسسات التعليم العالي، توفر إدارة الجودة الشاملة الدافع الفعال الذي تحتاجه مؤسسات التعليم العالي والذي من شأنه أن يؤدي إلى الإحباط المنتشر والاستفادة من الطاقة الإيجابية لقوة العمل لديها، توفر إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي بيئة عمل تعزز أخلاقيات العمل الجيدة والسماح للعاملين بها بالاستغلال الأمثل لكامل إمكاناتهم وطاقاتهم ككوادر بشرية متميزة .

-دراسة ( Bisaria، 2013 ) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأسباب التي تدعو مؤسسات التعليم بالهند الى تحقيق ميزة تنافسية بينها، وتعريف الأنواع المختلفة للميزة التنافسية التي من الممكن أن تتحقق في مجالات التعليم، وقدمت الدراسة أهمية أن يكون هناك تنافس في مجال التعليم، وإظهار مدى أهمية تحقيق ميزة تنافسية في الكليات والجامعات وتأثيرها على مستوى الجامعة أو الكلية والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع ككل، حيث قدمت الدراسة دراسة وصفية للميزة التنافسية وكيفية تحقيقها في الجامعات والكليات وكيفية الاستفادة من الإدارات الموجودة بها في دعم خصائصها التنافسية والمتمثلة في كافة المحاور مثلت الطلبة والهيئة التدريسية والبيئة التعليمية، وطبقت الدراسة على عينة بلغت ( ٥٠ ) فردا موزعين على مدراء الجامعات وعمداء الكليات في محافظة برينديش في الهند، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تحقيق الميزة التنافسية هو أمر يجب أن يكون قانونياً وأخلاقياً تلتزم به مؤسسات التعليم في منهج حياتها الأكاديمية و الإدارية

-دراسة ( Greco and others ، 2013 ) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العناصر التي تمتلكها جامعة Cassino والتي تستطيع من خلالها تحقيق ميزة تنافسية مع نظرائها من الجامعات، وذلك من خلال تحليل بعض عناصر رأس المال الفكري التي تمتلكها الجامعة، وقد

استخدمت الدراسة تحليل البيانات من خلال إجراء مجموعة من المقابلات مع ممثلين للجامعة والهيكلية الإدارية لها، مثل : الرئيس التنفيذي ،أعضاء الهيئة التدريسية، والمستفيدين من التعامل مع الجامعة، وقد خلصت الدراسة إلى تحديد إطار يساهم في خلق ميزة تنافسية في الجامعة من خلال الاستفادة القصوى من ميزات عناصر رأس المال الفكري التي تمتلكها الجامعة، وأن هذا الإطار ساهم بشكل فاعل في تطوير العمل داخل الجامعة وتحسين آلية التعامل مع المستفيدين من الجامعة الخارجيين والداخليين، وقدمت الدراسة مقترحاً للاستفادة من آلية التعامل والاستفادة من إمكانات الموارد البشرية و كيفية إدارة العلاقات مع العملاء .

**دراسة (2012, Huang, Lee)** هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تحدد الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم التقني والمهني العالي، وتحديد العلاقات بينها بغية وضع إطار استراتيجي وإرشادات إدارية لمواصلة تطوير قطاع التعليم التقني والمهني العالي في تايوان، وتطوير نموذج متعدد العوامل لتحقيق الميزة التنافسية لمساعدة مؤسسات التعليم العالي وتوجيهها عموماً، ومؤسسات قطاع التعليم التقني والمهني العالي على وجه الخصوص لتحقيق ميزة التنافسية له في تايوان وتوصلت الدراسة إلى عديد من النتائج التي من أهمها: أن الموارد الداخلية التي تتمتع بها مؤسسات التعليم التقني والمهني العالي ، وهي : الموارد البشرية ، القدرات التسويقية ، المناهج، الموارد المالية، وقدرات البحث والتطوير" ذات علاقة إيجابية بينها وبالتالي ينبغي إدارتها بطريقة متكاملة من أجل تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسات التعليم العالي ، وأن أداء المهام الأساسية لمؤسسات التعليم العالي في التعلم والتدريس والبحوث وخدمات مجتمعهم بفعالية وكفاءة لا يتم إلا عندما يتم التعاقد مع الموظفين الإداريين وغير الأكاديميين ذوي الجودة العالية والاحتفاظ بهم.

ولكي تظل المؤسسات قادرة على المنافسة في المستقبل، ينبغي عليها توفير مراكز التدريب والتعليم المتقدم اللازم للقوة العاملة ، وأن تعزز من جودة التعليم وتحافظ عليه من خلال التزام الأكاديميين بجودة التعليم ، كما ينبغي أن تتعاون مؤسسات التعليم التقني والمهني العالي مع بعضها البعض في بيئة تنافسية شديدة في إقامة التحالفات والشراكات الاستراتيجية للوصول إلى الموارد الشحيحة أو للوصول إلى أسواق جديدة ، وأوصت بضرورة أن تتعاون مؤسسات التعليم الفني والمهني العالي مع الجامعات الأجنبية في مجالات محددة لغرض الحراك الدولي لأعضاء هيئة التدريس، والحراك الدولي للطلاب والإداريين .ويمكن أن يكون

الشركاء المحتملين جامعات في بلدان آسيوية أخرى مثل الصين وهونغ كونغ وسنغافورة ، أو الجامعات في الدول الغربية، مثل: الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة ، وأستراليا .

### التعليق علي الدراسات السابقة :

-من خلال الاستعراض السابق للدراسات السابقة يتضح أن هناك عديداً من الملاحظات التي تجمع بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وتبين أوجه الشبه ونواحي التلاقي والتعاون والتكامل بينها جميعا حول موضوع التعلم التنظيمي وعلاقته بالتميز التنافسي يمكن إجمالها علي النحو الآتي:

تنوعت زوايا نظر الدراسات السابقة من حيث موضوع الدراسة ، واختلاف نطاق معالجتها ، وتباين أدواتها وأساليبها وتعدد مسارات التحليل ؛ فقد تنوعت الدراسات التي تناولتها الباحثة في المحور الخاص بالتعلم التنظيمي ، حيث تناولت الباحثة علاقة التعلم التنظيمي بأنواع مختلفة من القيادة مثل : القيادة الاستراتيجية كما في دراسة ( الزهراني ، ٢٠١٨ ) ، والقيادة الذكية كما في دراسة ( الكرعوي ، ٢٠١٦ )، وأساليب القيادة الجامعية كما في دراسة (Nszem,Sadeg, 2013) وقادة مؤسسات التعليم العالي كما في دراسة ( Beal.G ) كما توضح الدراسات العلاقة بين التعلم التنظيمي وأنواع مختلفة من الأداء مثل الأداء التنظيمي مثل دراسة ( Shoabib, et al.,2011) والأداء المؤسسي كما في دراسة (ريحي ، ٢٠١٧) والأداء الوظيفي للعاملين مثل دراسة ( بن دومة ، ٢٠١٧) والأداء المتميز كما في دراسة ( الحكيم وآخرين ، ٢٠٠٩) ، كما تناولت الدراسات السابقة علاقة التعلم التنظيمي بالتغير الاستراتيجي كما في دراسة ( الهذيان ، ١٤٢٨ ) ، وعلاقته بالقدرات التنافسية كما في دراسة ( الظالمي ، ٢٠١٠) وعلاقته بمستوى المرونة الوظيفية كما في دراسة (Abdullah M,2011) ، كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة ( Guinot, Mallen ، ٢٠١٦) من حيث متغيرات الدراسة واختلفت في الهدف من الدراسة .

-وفي المحور الثاني وهو الميزة التنافسية ؛ فقد تنوعت الدراسات التي تناولتها الباحثة في هذا المحور حيث تناولت علاقة دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في دراسة ( المقادمة ، ٢٠١٣) ، والميزة التنافسية ومتطلبات الخبرة التنافسية كما في دراسة ( على ، ٢٠١٣) ، واستراتيجيات التميز في التعليم والتعلم في تحقيق الميزة التنافسية كما في دراسة (الفقهاء ، ٢٠١٢) ، ودور التعليم الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية (أبوغين، ٢٠١٢)

(، وكذلك متطلبات تحقيق الميزة التنافسية كما في دراسة ( شلبي، ٢٠١٨ ) ، وإدارة راس المال الفكري كما في دراسة (قشقش، ٢٠١٤) و دراسة ( 2013 Greco and others ) ، وإدارة الجودة الشاملة دراسة كما في ( كحيل، ٢٠١٦ ) ، و دراسة ( Christopher، ٢٠١٦ ) ، وعلاقة الميزة التنافسية بإدارة المعرفة والاستثمار المعرفي وبناء المعرفة والبحث العلمي كما في دراسة ( الباز، ٢٠١٧ ) ، و دراسة ( اللوقان ، ٢٠١٦ ) و دراسة (المطلق، ٢٠١٧ ) ، بالإضافة إلي الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية بالدراسة والتحليل مثل دراسة (2012, Huang, Lee) ، دراسة ( Al Shobaki Naser , 2017 ) و دراسة (عبد الهادي، ٢٠١٥) ، و دراسة ( خليل ، ٢٠١٧ ) .

-واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التعرف علي المفاهيم الخاصة بالتعلم التنظيمي والميزة التنافسية واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأهداف وحدود الدراسة المكانية والموضوعية وعينة الدراسة ، وتناول بالتعلم التنظيمي والميزة التنافسية لدي القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان ، واستخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة ، إلا أنها جميعا توصلت إلي نتائج تصب في غاية واحدة ،وهي ضرورة الاهتمام بالتعلم التنظيمي في التعليم الجامعي لتحقيق الميزة التنافسية ، وهو ما قصدته الدراسة الحالية وتوصلت إليه.

-اقتصرت الدراسة الحالية في تناولها للدراسات السابقة على الجامعات فقط رغم كثرة الدراسات التي تناولت محوري الدراسة في المنظمات الأخرى وتناولت الدراسات السابقة جامعات مختلفة ، مثل :الجامعات المصرية ، والجامعات العراقية والسعودية ، والفلسطينية ، وجامعة البحرين ، والجامعة الاسلامية بالإضافة إلى بعض الجامعات الأجنبية.

-استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في توسيع خلفية الباحثة الفكرية والتطبيقية لتحديد موضوع الدراسة وبلورة شكلها وتعيين مسارها ، ونطاق معالجتها ويمكن إجمال جوانب الإفادة من الدراسات السابقة في النقاط التالية:

-تحديد الإطار العام للخلفية النظرية والفكرية للدراسة الحالية.

-الإفادة من التوصيات والنتائج ،

-بناء أداة الدراسة ( الاستبانة ) التي طبقت في الدراسات السابقة.

-توجيه الباحثة نحو عديد من مصادر المعلومات المفيدة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة.

-مقارنة نتائج الدراسة الحالية بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات ذات العلاقة عند مناقشة النتائج وتحليلها.

### **منهج الدراسة :**

لكي تحقق الدراسة الحالية أهدافها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يعتمد عليه الباحثون في الحصول على معلومات وافية ودقيقة تصور الواقع الاجتماعي ، ويمكن تحليلها وتفسيرها ، ومن ثم الخروج باستنتاجات منها ، بغية تحسين الأداء والأوضاع ( عدس ، ٢٠١٦ : ٢٣٥ ) ، وقد قامت الباحثة بتوظيف هذا المنهج من خلال دراسة نظرية يتم من خلالها استعراض التعلم التنظيمي وواقع استخدامه لدي القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان وكيف يمكن من خلاله تحقيق التميز التنافسي لهذه الجامعة الناشئة ، وذلك من خلال تقديم استراتيجية مقترحة لتفعيل التعلم التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة أسوان .

### **أدوات الدراسة**

استخدمت الباحثة استبانة تم تطبيقها على عينة ممثلة من القيادات العلمية (عمداء الكليات والكلاء ) بجامعة أسوان للتعرف على واقع التعلم التنظيمي والدرجة التي تحقق الميزة التنافسية بجامعة أسوان .

### **حدود الدراسة**

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية :

١-الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على تناول دور التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية .

٢ -الحدود المكانية : حيث تم تطبيق أداة الدراسة علي كليات جامعة أسوان وعددها ٢٠ كلية .

٣-الحدود البشرية ، وتتمثل في عينة ممثلة للقيادات الأكاديمية من السادة عمداء الكليات ووكلائهم بلغت ٥٨ عميدا ووكيلا من إجمالي (٧٠) فردا يشغلون مناصب قيادية في جامعة أسوان .

٤-الحدود الزمانية : تم تطبيق البحث في الفترة من منتصف شهر إبريل إلى منتصف شهر مايو في العام الجامعي ٢٠١٧-٢٠١٨ .

## خطة السير في الدراسة

سارت الدراسة الحالية وفق المنهج المستخدم على النحو الآتي:

### المحور الأول : الإطار النظري للدراسة

- التعلم التنظيمي بالجامعات في الأدبيات التربوية
- الميزة التنافسية بالجامعات في الأدبيات التربوية.
- دور التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات.

### المحور الثاني : الإطار الميداني ويتناول فيما يلي :

- إعداد استبانة تتكون من محورين : الأول تتناول أبعاد التعلم التنظيمي والثاني يتناول مجالات تحقيق الميزة التنافسية ، وتم تطبيقها على عينة مكونة من القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان .

### المحور الثالث : وتناول خلاصة النتائج والاستراتيجية المقترحة .

## الإطار النظري

### أولا : التعلم التنظيمي

يعبر التعلم التنظيمي عن ظاهرة قديمة حديثة طالت الممارسات الإدارية بمختلف جوانبها، و تتعلق عملية التعلم بآليات وأساليب و طرق الحصول على المعرفة بمختلف أشكالها من خلال التجربة و الخبرة ، لذا قامت الباحثة بعرض بعض الأدبيات الخاصة بالتعلم التنظيمي .

### أولا - أهمية التعلم التنظيمي

يشير (Rezaie & Bagheri, 2014:149) إلى أن التعلم التنظيمي يعد ميزة تنافسية للمنظمة ويدعم الابتكار والفاعلية مما يؤدي إلى توليد المعارف والأفكار الجديدة ، ويزيد من قدرة المنظمة على الفهم والتطبيق لهذه المعرفة واستخدامها لمواجهة بيئة الأعمال ذات التغيير السريع في ظل زيادة العولمة وتكنولوجيا المعلومات مما يتطلب من المنظمة تنمية مواردها البشرية وزيادة مقدار المعلومات والمعارف المتاحة من خلال عمال المعرفة الذين يعتبرون أثنى مواردها ، وأوجز (Lopez, et al, 2005:228) أن المدراء من خلال التعلم التنظيمي يزيدون من قدرات العاملين من أجل إدارة وفهم المنظمة وبيئتها وفهمها ، وذلك يؤدي إلى قرارات مقبولة وأداء تنظيمي مستمر، وتهتم المنظمات بالتعلم التنظيمي لأنه



يسمح لها بتطوير القدرات التي تعزز الإبداع ، وهذا يؤثر إيجابا على الأداء، وكذلك يساعد على الابتكار، ويعزز التطوير، ويحسن الاتصالات ، ويجعل المنظمة أكثر تكيفا من أجل استيعاب التغيرات في إجراءات العمل والهيكل .

و لم يجذب التعلم التنظيمي اهتمام العلماء والإداريين، والمدراء في عالم الاعمال فقط بل امتد تأثيره ليعمل على تحسين قدرات الأفراد الفكرية في مواجهة الضغوط التنافسية ، وهو شرط أساسي من أجل التغيير التنظيمي والأداء المتميز، وتحقيق الرضا الوظيفي، وجعل المنظمة قادرة على الاستجابة للتغيرات البيئية من خلال إنشاء المعلومات والمعرفة والتنوؤ بها، وتفسيرها ، و يشير (Brandt R.,2003:32) إلى أهمية التعلم التنظيمي من خلال الفوائد التي يحققها للأفراد ، وهي كما يأتي :

١- يمكن الفرد من إنجاز العمل دون الاعتماد على الآخرين بشكل يمنحه الثقة بالنفس

٢- اكساب الفرد خبرات جديدة بالإضافة إلى تطوير قدراته الحالية.

٣- يمكن الفرد من تنفيذ التغيرات الضرورية في حياته العملية.

٤- تطوير المهارات السلوكية للفرد التي تؤهله لشغل المناصب القيادية، والتي تفتح

أمامه أبواب المستقبل.

كما يوضح (المليجي ، ٢٠١٠ : ٢١٢-٢١٤) أهمية التعلم التنظيمي في الجامعة بوجه خاص فيما يلي :

١- رغبة المؤسسة الجامعية في تحقيق الأداء العالي والميزة التنافسية على حد سواء .

٢- التحسين المستمر للجودة التعليمية .

٣- دعم الإبداع التنظيمي.

٤- زيادة قدرة المؤسسة على إدارة التغيير وقيادته.

٥- توسيع حدود المؤسسة الجامعية .

٦- تدعيم الالتزام التنظيمي والمهني للأفراد العاملين في المؤسسة الجامعية .

٧- زيادة المساهمة والمشاركة في خدمة المجتمع .

أي أن نجاح أي منظمة يتم من خلال التعلم التنظيمي ، وأن قدرة أي منظمة على التعلم بشكل أسرع من المنافسين هي من السمات الوحيدة للمحافظة على الميزة التنافسية في المستقبل، وهذا ما يحققه التعلم التنظيمي ، ووفقا لذلك يضطر المديرون إلى تحسين القدرة

التنافسية من خلال مواجهة متطلبات الزبائن ، وابتكار منتجات جديدة وتبني تكنولوجيا جديدة ، ومن أجل البقاء في طليعة المنافسة تحتاج المنظمات إلى تطوير القدرات الحالية والمستقبلية وبهذا فإن التعلم بشكل أسرع هو السبيل الوحيد للبقاء وتحقيق الميزة التنافسية.

### ثانياً - خصائص التعلم التنظيمي

يري ( أبو النصر ، ٢٠٠٨ : ١٥٠ ) أن التعلم التنظيمي يتضمن مجموعة من الخصائص يمكن تحديدها فيما يأتي :

- **الاستمرارية** : من خصائص التعلم التنظيمي أنه عملية مستمرة تحدث تلقائياً كجزء من نشاط المنظمة وثقافتها ، ولا يعتبرها الأفراد شيئاً مضافاً إلى أعمالهم اليومية.
  - **وجود رؤية مشتركة** : وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف المنظمة ومستقبلها يعتبر عنصراً أساسياً في عملية التعلم التنظيمي .
  - **الشمول** : التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتفتيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية ، وذلك في إطار ثقافة المنظمة .
  - **هوننتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة** ، والخبرة وحدها هي التي تساهم في عملية التعلم التنظيمي ، وتمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارستها .
  - **الدعم والمساندة** : إن عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة ، التي يجب أن تكون قدوة للأخرين في السلوك والتصرف .
- أي أن التعلم التنظيمي عملية متشابكة تحتاج إلى التخطيط والتنظيم حتى يمكن أن يحقق أهدافه ، كما أنه يتطلب ثقافة تنظيمية معينة حتى تتحقق كل عملياته الرئيسية والفرعية ولا يمكن أن يحقق نتائجه بدون دعم القيادة الإدارية ومساندتها.

### ثالثاً - مبررات التعلم التنظيمي

أوجز كل من ( الساعدي ٢٠١٣ : ٩٠-٩١ ) و ( الرشودي ، ٢٠٠٧ : ٥٨-٥٩ ) المبررات الرئيسية للتعلم التنظيمي بما يأتي:

1-الضغط المتزايد للتغيير على المنظمات ، إذ تجد تلك المنظمات التي تنقصها القدرة على مواجهة البيئة المعقدة نفسها بين الخاسرين مستقبلاً ، إذ إن التعلم التنظيمي

- فقط سيكون ذا ميزة تنافسية مستدامة إذ تمسكت به المنظمة، وبذلك فإن حاجتها لان تكون تنافسية يمنحها القدرة على التكيف السريع والمرونة اللازمة لمواكبة المتغيرات البيئية ومواكبتها.
- 2- حاجة المنظمة لزيادة عملية التغيير الإبداعي الضروري للتعامل مع المواقف والممارسات غير الملائمة، ولبناء كفاءات أكثر ملاءمة.
- 3- قدرة المنظمات المنافسة على تقليد المزايا التنافسية ؛ مما يستوجب امتلاك قدرات غير تقليدية ، تتمثل بالقدرة على التعلم أسرع من المنافسين.
- 4- حاجة العاملين لتحقيق بواعث الافتخار والاعتزاز بوظائفهم والاحترام والرغبة في السيطرة والإنجاز الذاتي.
- 5- تهيئة المنظمة لمواجهة المستقبل والاستعداد لمتغيراته إذ يعد التعلم التنظيمي فرصة للتطور.
- 6- رغبة المنظمة في إيجاد شراكة ناجحة ومبدعة مع الزبائن ، من خلال ذهابها إلى ما وراء اقتناعها بمنتجاتها وخدماتها وجعلهم زبائن دائمين ، وهذا يجري من خلال تغيير المنظمة لنفسها وزبائنها ، بطريقة تبادلية نافعة ، يشكل زبائنها أحد مصادر التعلم.
- 7- الانسجام مع القواعد والقوانين لاسيما أن هناك منظمات عالمية كثيرة أخذت تطالب بتطبيق معايير نظم الأيزو ( ISO ) وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ( TQM ) .
- 8- تفادي انعكاسات دوران العمل ونقص الخبرة جراء انتقال العاملين وتغيرات الموارد البشرية.
- 9- الرغبة في تحسين قدرات المنظمة الداخلية ، لحل مشاكل الإنتاج المتعلقة بالجودة والكلفة والكمية والتسليم.
- 10- تمكين العاملين من الإنجاز في إطار ظروف معقدة وصعبة.
- 11- الدور المتميز للتعلم التنظيمي ، حيث يعد المبرر الأخير لزيادة الميزة التنافسية وتحسين والإبداع .

١٢- الضغط المتزايد على المنظمات نتيجة عدم القدرة على مواجهة البيئة المعقدة ؛ وبالتالي فهي بحاجة إلى التكيف والمرونة لمواكبة التغيرات البيئية.

ومن الملاحظ أن كل المبررات السابقة مرتبطة بالمنظمة وتأثير التعلم التنظيمي في نجاح تميز المنظمة ، فقد حقق التعلم التنظيمي شهرة كبيرة في الفكر الإداري لاسيما في العقدين الأخيرين من القرن الماضي ، نظرا لارتباط ذلك بمجموعة من التغيرات الكبيرة التي شهدتها بيئة الأعمال من اقتصاد وشركات قائمة على المعرفة وتوجه المنظمات نحو العالمية ، وهكذا فإن التغيير التنظيمي يقف على رأس المبررات الموجبة للاهتمام بالتعلم التنظيمي .

#### رابعا - أنواع التعلم التنظيمي :

تشير الأدبيات إلى تعدد أنواع التعلم التنظيمي التي يمكن أن تتبناها المنظمات لتتحول لمنظمات متعلمة، إلا أن الغالبية من الباحثين يتفقون على أن هناك خمسة أنواع للتعلم التنظيمي ، هي (Marquardt,2002: 37-45) :

#### ١ -التعلم التكيفي Adaptive Learning :

يعني بمفهومه كيف أن المنظمة تصحح ذاتها بما يتفق مع المتغيرات البيئية للتكيف معها، والمنظمة هنا تسفيد من تجاربها وخبرتها السابقة ، وتحليل الإجراءات والسلوكيات والنتائج ، والمقارنة بين الأهداف المرسومة والنتائج الفعلية المتحققة في الواقع ، وإعادة توجيه السلوك والإجراءات بما يحقق الأهداف المرغوبة لذلك فالتعلم التكيفي يقوم على التغذية العكسية وتقويم النتائج وإجراء التعديلات بما يحقق ويتلاءم مع الأهداف .

ويتضمن الأنواع الآتية :

١-أ-التعلم مفرد الحلقة: هو تعلم يتعلق بالتعديلات البسيطة والقصيرة الأجل التي تحدث في ظل القواعد الموجودة، إذن هو تعلم من أجل التحسين الذي ليس له تأثير على نماذج التفكير، كما يعرف على أنه أداة التعلم الذي يهدف إلى تعديلات طفيفة في طرق العمل، وهو عملية تعديل للإجراءات من أجل تصحيح الأخطاء بالاعتماد على الإجراء دون تعديل مصاحب في القيم والمتغيرات الحاكمة لسلوك الفرد؛ لذا فهو يعلم العاملين حل المشاكل الناتجة عن تصرفاتهم، وهذا قد يجعل ذلك جل اهتمامهم وحمل أولوياتهم، وعدم الاهتمام بما يجري من مستجدات، وبالتالي الوقوع في التعلم الوهمي الذي يمثل التعلم الانعكاسي،

والذي قد يكون مغايراً لما يجري حول المنظمة وبالتالي تأخرها عن المنظمات الأخرى (بن دومة، ٢٠١٧ : ٦-٧).

#### ١-ب- التعلم مزودج الحلقة:

يعد هذا النوع من التعلم أكثر تأثيراً في المنظمة من التعلم أحادي الحلقة، حيث يتجه العاملون إلى إثارة تساؤلات عميقة حول الأوضاع الخاطئة التي تمس النظام وصلاحيه القيم والبناء التنظيمي لتحقيق الأهداف المنشودة وبعبارة أخرى التعلم الثنائي الحلقة يستلزم البحث عن السياسات المانعة أو الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات والأزمات فهو تعلم مستقبلي أكثر منه انعكاسي وانفعالي، ويقصد به أيضاً تغيير في نماذج التفكير وأطر التفسير ويعتبر تعلماً أكثر استراتيجية لأنه لا يعتمد على المعارف الموجودة سابقاً في المنظمة، وإنما يوجد خلق للمعارف مصدراً للميزة التنافسية للمنظمة المتعلمة، فهو لا يوجه اهتمام الأفراد على تعديل الإجراءات لتحقيق الأهداف الحالية فقط، بل باكتشاف إجراءات واقتراح أهداف جديدة، هذا النوع من التعلم هو أعلى مستوى من حيث تمكين المنظمة من التغيير والتكيف، ولكنه يبقى محدود التأثير، وهو يعد تعلماً استراتيجياً ومستقبلياً (سطوح و رباحية، ٢٠١٦، ص٢٧)، ويؤدي هذا النمط من التعلم إلى تنمية الإبداع في حل المشكلات وتطوير الثقافة التنظيمية والسياسات والأهداف والاستراتيجيات، ويناسب هذا النمط المنظمات التي تعمل في بيئة عمل عالية الديناميكية.

١-ج- التعلم ثلاثي الحلقة: يركز تركيزاً أساسياً على الحوار، ويظهر عندما تجد المنظمة أن هناك فرصة مازالت غير قادرة على استغلالها أو مشكلة معينة لم تتمكن من التخلص منها بعد، ويرى (ديوب، ٢٠١٣) أن التعلم ثلاثي الحلقة يركز على تحدي الافتراضات المتأصلة والمعايير التي ثبتت عدم القدرة على تحقيقها؛ ومن ثم فإن هذا النمط من التعلم يهتم بتغيير الافتراضات حول أسلوب إنجاز الأمور، وجوهر التعلم ثلاثي الحلقة هو التركيز على عملية التعلم في المنظمة إذ إنه يمثل قدرة المنظمة على تنمية قدرتها على التعلم وتطويرها، وهو النمط الأكثر فعالية في التعلم ويتطلب التغذية العكسية باستمرار، ويجري التركيز فيه على الأمد الطويل، وهو يتناول الجانب الاستراتيجي في المنظمة، ويعد فعالاً وقائماً على المبادرة وجوهره عملية التعلم في المنظمة والعمل على تحسينها، فهي مبادرة تهدف إلى استغلال الفرص.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن التعلم المفرد هو تعلم انعكاسي يقف فقط عند مرحلة تصحيح الأخطاء دون الاعتماد على حدوث تغيير مصاحب في القيم والمبادئ والمعايير ، وهو يركز في الإجابة عن السؤال هل ما تقوم به الجامعة - وهي في طريقها لتحقيق الجودة والتميز يتم بشكل صحيح وطريقة صحيحة أم لا ؟ ، أما التعلم مزدوج الحلقة فهو تعلم يبحث دائما عن حلول لتصحيح الأخطاء أو تجنب الوقوع فيها ، وهو تعلم يستلزم وجود معارف سابقة للمنظمة ، أي أنه لا بد أن يأتي في مرحلة تالية مع التعليم أحادي الحلقة حتى يتسنى للجامعة أن تتغلب على مشكلاتها وتتجنب الوقوع فيها وتحاول تطوير ثقافتها التنظيمية وأهدافها واستراتيجيتها ، أي أنه يركز على السؤال : هل ما تقوم به الجامعة هو الطريقة المثلى والصحيحة لتحقيق التميز والقدرة على المنافسة ؟ أما التعلم ثلاثي الحلقة فهو الذي تحاول فيه الجامعة البحث عن صناعة خيارات مبنية على المعلومات وتغيير الافتراضات حول جوهر العمل .

أي أن الجامعة كمنظمة وهي تسير في طريقها إلى تحقيق أهدافها ، فإنها تحتاج إلى الأنواع الثلاثة من التعلم التنظيمي وإن كان التعلم ثلاثي الحلقة هو أكثرها أهمية ؛ حيث يمكن المنظمة من التكيف المستمر مع بيئتها أو الانتقال إلى بيئة أخرى يمكن من خلالها تطوير قدرتها والتفكير بجدية وإبداع حول السياسات والبرامج التي تنتهجها.

## ٢ - التعلم الجمعي Collective Learning .

النمط الآخر من التعلم التنظيمي هو التعلم الجمعي الذي يتطلب عددا من القدرات مثل حل المشكلات، والتجريب بمداخل جديدة، والتعلم من خلال الممارسة الجيدة، وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة، وهذا يؤدي لزيادة اكتشاف التعلم واستغلاله

وبذلك فهو ينطلق من فكرة أن كل فرد عبارة عن صانع للمعرفة من خلال عملية التعلم المستمرة بحيث يعمل على نقلها إلى الآخرين في المنظمة، لذلك فإن فريق العمل ضروري لتحسين صنع القرار الفردي وتحويل المعرفة من فرد إلى آخر، لذلك فإن صانع المعرفة له أهمية خاصة في المنظمة التي تعمل على تحقيق التوازن بين التعلم وتوظيفه وبين بناء خبرة جديدة، وتحسين خبرات موجودة. (الياسري وحسين ، ٢٠١٣ : ٢٤٧)

فاستخدام التعلم في فريق يساعد المنظمات الحديثة التي تعتمد على الأفراد في المقام الأول في توفير مهارات واختصاصات وخبرات مختلفة تتطلبها طبيعة الأعمال لديها والتي لا تتوفر في التعلم الفردي ، كما أن فرق العمل تساعد في زيادة الاعتمادية بين وحدات المنظمة والأفراد لإنجاز الأعمال الخاصة بكل واحد منهم ، وتساعد في الربط بين الفعاليات التي تستهدف تطوير المنظمة وتحسين كفاءتها وفعاليتها والفعاليات التي تهدف إلى تطوير قدرات ومهارات العاملين فيها وتنميتها ، وهذا من شأنه يحقق مبدأ التعاون في استخدام أكثر فاعلية للموارد والقوى والذي يقوم به الأعضاء بحرية تامة بمشاركة أعضاء آخرين بالفريق .

### ٣ - التعلم التنبؤي Anticipatory Learning

قصد بالتعلم التنبؤي التعلم المبني على اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له عبر تغييرات تنظيمية مخططة ، حيث يذهب هذا النوع من التعلم إلى أبعد من مجرد الاستجابة للتغيرات البيئية؛ ولذلك يعتبر الغالبية من المنظرين أن التعلم التنبؤي أكثر فائدة وتقدماً من التعلم التكيفي، حيث يبرز التعلم التنبؤي عندما تتعلم المنظمة من توقعاتها حول المستقبل، إذ ينطوي على محاولة تجنب النتائج والخبرات السلبية ، من خلال التعرف على أفضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرق والأساليب للاستفادة منها، فهو ينطلق من رؤية المنظمة المستقبلية والنتائج التي قد تترتب عليها؛ ومن ثم اتخاذ الإجراءات التي تعمل على تحقيقها (Marqwardt,2002:23) إن هذا النوع من التعلم التنظيمي يعمل على تنمية مهارات التفكير والإبداع والابتكار، والغوص في أعماق المستقبل التنظيمي واستنباط ملامحه ومؤشرات وصياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، و اختيار أفضل الاستراتيجيات المحققة لهذه الرؤية الجديدة وعلى أثر نتائج تنمية هذه المهارات الفكرية، وتطبيقاً للاستراتيجيات ونتائجها يحدث التعلم التنبؤي، لذا يعتبر هذا التعلم تعلماً استباقياً واستراتيجياً ومستقبلياً ، فهو يزيد من الطاقات التنظيمية الحالية والمستقبلية للمنظمة، وينعكس إيجاباً على حاضر المنظمة ومستقبلها (أبو خضير، ٢٠٠٧: ٤٣) .

والملاحظ عند تحليل هذا النوع من التعلم أنه يميل إلى النوع الذي يسمى التعلم ثلاثي الحلقة فكلاهما يبحث في كيفية نظر الجامعة كمنظمة لمرحلة تصور المستقبل واستنباط ملامحه ومؤشرات وصياغة رؤية أو استراتيجية مناسبة تعمل على تنمية الأفكار والإبداع والابتكار .

#### ٤ - التعلم التفاعلي: Action Learning

التعلم التفاعلي يعني التعلم من خلال العمل حيث يقوم على فكرة أنه لا تعلم بلا عمل، وأن كل عمل يحدث درجة من التعلم سواء أكان ذلك مستهدفاً أم غير مستهدفاً ؛ لذلك فإن المنظرين للتعلم التفاعلي يرون أن الواجبات والمهام الوظيفية وسيلة فاعلة للتعلم ، وأن الفرد يتعلم من كل المواقف الاجتماعية وتعامله وتفاعله مع الآخرين ، وأن فرق العمل والاجتماعات الدورية المبرمجة وغير المبرمجة ، والمناقشة الجماعية للقضايا التنظيمية من قبل القادة والعاملين تدعم عملية التعلم التفاعلي ، وهي بذاتها تعتبر من أساليب التعلم التفاعلي (بن دومة، ٢٠١٧ : ٧).

أي أن التعلم التفاعلي يقوم على فرضية أن الأفراد يتعلمون بصورة أفضل عندما يجتمعون معا ويناقشون قضايا عامة؛ وبالتالي هو عبارة عن طريقة لتطوير العاملين بالمنظمة من خلال ما يقومون به من مهام وواجبات تعد بمثابة وسيلة للتعلم.

#### ٥ - التعلم التوليدي Generative Learning

يشير ( الكيسي، ٢٠٠٤ : ٢٤-٢٢ ) إلى أن هذا النوع من التعلم يسمح للعاملين برسم الصورة المستقبلية للمنظمة ومن خلالها يسعون إلى تحدي الواقع القائم وتطويره ، وهذا يستلزم التفكير خارج الأطر النمطية المعتادة والروتينية ، وتحول القيادات، وتطوير العمليات، وإعادة بناء الهياكل ، وتمكين العاملين من المشاركة في رسم السياسات بعد إثرانهم بالمعلومات ، وعندها تتحول المراكز القيادية العليا إلى مراكز تعليمية ومعرفية ، وتصبح الإدارات الوسطى قنوات لتوصيل المعرفة إلى من هم أدنى منها في المستوى التنظيمي، وهذا يتحقق عندما تتغير المعتقدات والمفاهيم التقليدية ، ومثلما يحرص أعضاء هيئة التدريس على مواصلة تعلمهم وزيادة معارفهم لإيصالها لطلبتهم ، فإن القيادات ينبغي أن تحرص على مواصلة اكتساب المعرفة وإثراء المعلومات، وهكذا يتحول التعلم الجمعي إلى تعلم تكيفي أو تحويلي عند التطبيق وبعدها يأتي دور التعلم التوليدي و التأهيلي الذي يعتمد أساليب إبداعية في اكتساب المعرفة الجديدة.

ويتضح مما سبق أن التعلم التنظيمي وإن تعددت أنماطه فإنه يقوم على فاعلية التواصل بين العاملين، وتكامل المعارف الظاهرة و الكامنة، والرؤية المشتركة ، والخبرة والبناء التنظيمي الملائم لعملية التعلم واستراتيجياته ، وتوظيف النظريات وأفضل



الممارسات والمقارنات المرجعية وإدارة المعرفة ، واستخدام الوسائل والأساليب الإدارية والتقنية والتكنولوجية الحديثة ، لتنمية المهارات والقدرات، وابتكار وصناعة المعرفة المنافسة، وتحقيق التميز التنظيمي.

#### خامساً - أبعاد التعلم التنظيمي

تشير الأدبيات الحديثة للتعلم التنظيمي أن لكل منظمة استراتيجيتها ونموذجها الخاص للتعلم التنظيمي ، بما يتفق مع طبيعة أنشطتها وأهدافها ،وما تمتلكه من مهارات وقدرات، وتجارب وخبرات، والمستوى التعليمي لمواردها البشرية ،والإمكانيات المادية والمعنوية لممارسة عملية التعلم التنظيمي، ورغم ذلك فإن هناك ثلاثة أبعاد أساسية تشكل عملية التعلم التنظيمي يتفرع من كل بعد أبعاد فرعية تتكامل وتتفاعل من خلالها الأبعاد الثلاثة للتعلم التنظيمي وفقا لدراسة جوه ( : Goh, 2003) ودراسة (بن دومة ، ٢٠١٧ : ) ، وهذه الأبعاد هي:

##### أ - البعد الاستراتيجي: ويتضمن العناصر التالية:

- الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم : يؤدي ترابط علاقات أعضاء التنظيم لمستقبل المنظمة وأهدافها إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد العاملين بالطاقة اللازمة للتعلم بما يتفق مع أهداف التنظيم وتوجهاته المستقبلية .

- متابعة التغيرات البيئية : وتعني توقع التغيرات البيئية والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها، ويتم ذلك من خلال وضع بدائل السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة ، وجعلها بقدر الإمكان تعمل لمصلحة التنظيم مما يدعم قدرة المنظمة على التعلم.

- استراتيجية التعلم : وتعني أن يكون لدى التنظيم خطة تساند التدريب والتعلم والابتكار بصورة واضحة وواعية، وتعتبر هذه الاستراتيجية أحد أنشطة التنظيم الرئيسية وأهم مصادر بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها.

##### ب - البعد التنظيمي: ويشمل العناصر التالية :

- العمل من خلال الفريق : إن العمل من خلال الفريق يشجع على الحوار بين أعضاء التنظيم وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات، كما يثير القدرة الجماعية المشتركة على توليد أفكار

جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات؛ مما يؤدي إلى تعلم الفريق و اكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي.

-الهيكل التنظيمي المرن :يعد الهيكل المرن من أكثر الهياكل التنظيمية ملائمة للتعلم التنظيمي، فهو مثل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجريب والابتكار ،بالإضافة إلى الهيكل الأفقي الذي يحتوى على عدد أقل من المستويات الإدارية ، واعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات، والبعد عن الروتين والإجراءات الرسمية والرقابة المشددة في بيئة العمل، على أن تكون فرق العمل قريبة من مراكز اتخاذ القرار وعلى اتصال دائم معها .

-إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم : يتضمن هذا العنصر اكتساب الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة ، وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم، بالإضافة إلى الاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة والمنافسة، وإيصالها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، في المجال التطبيقي العملي.

#### ج - البعد الثقافي؛ ويشتمل على العناصر الآتية :

-التعلم من الأخطاء السابقة : فتجنب التركيز على الفشل وذلك من خلال إيجاد بيئة عمل تشجع التعلم، وتعتبر أن الأخطاء التي يقع فيها الأفراد معاً أثناء عملية التنفيذ لا تشكل نقطة ضعف في أداؤهم، وإنما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير والتعلم من تلك الأخطاء .

-البيئة المساندة للتعلم : تشير البيئة المساندة للتعلم إلى القدرة على اكتساب المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها ، ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجه التنظيم ومراجعة الوضع القائم للمنظمة والممارسات المستخدمة فيها، وتشجيع القادة والعاملين على إيجاد طرق إدخال أفكار جديدة ، وتحسينات في أساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات ومكافأة المبدعين .

-الجودة الكلية للتعلم : إن الاهتمام بالجودة الكلية للتدريب والتعلم يعتبر الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي بسبب تشابه كل من المفهومين في خاصية المعرفة التراكمية، وتتطلب إدارة الجودة الشاملة أن يعمل كل فرد على التعلم بصورة مستمرة لأداء العمل بكفاءة وفعالية وهذا ما يتطابق مع المفاهيم الأساسية للتعلم التنظيمي.

## سادساً - مستويات التعلم التنظيمي :

هناك مجموعة من المستويات التي من الممكن أن يحدث عندها التعلم التنظيمي ، و

يمكن تحديدها بالآتي : (الدليمي ، ٢٠٠٩ : ٦٦-٦٨)

أ - **التعلم على المستوى الفردي** : التعلم الفردي هو عملية محددة بحاجات الفرد ، والنوايا

والخبرات ، والتغذية الراجعة المدركة من قبل الفرد ، وأنه لا بد من وجود النماذج العقلية

من أجل وصف المعتقدات الأساسية والعادات عند تفسير الأشياء . لذلك فإن محاولة

تعلم الأشياء الجديدة بصورة مستمرة يتطلب وجود نماذج عقلية .

ب - **التعلم على مستوى الفريق** : في هذا المستوى من التعلم يحاول الأفراد التعلم وحل المشاكل

من خلال قوة الأفراد الآخرين بهدف استبدال الأدوار الحالية والهياكل والأنظمة داخل

المنظمة ؛ من أجل إعادة هيكليتها قاعدتها المعرفية عن طريق إدراك جديد للبيئة وفهمها

، وهذا النوع من الحلول والأنشطة الخاصة بالتعلم

التي تخص الفريق هي عادة غير روتينية وتكون أكثر تعقيدا من المستوى الفردي .

ج - **التعلم على مستوى المنظمة** : إن التعلم على مستوى المنظمة هو عملية ترجمة للفهم

المشترك بين أعضاء المنظمة إلى منتجات جديدة وعمليات وإجراءات وهياكل

واستراتيجية جديدة ، والمنظمة ككيان يمكن أن تتعلم ويطرق مختلفة ، من خلال

التجارب السابقة أو عن طريق المنظمات من خلال المعرفة المشتركة ، ونقل التقنية

والحصول على المعلومات عن بيئة الأعمال .

وفي ضوء ذلك فإنه لكي يحدث تعلم شامل في المؤسسة الجامعية يجب الربط بين هذه

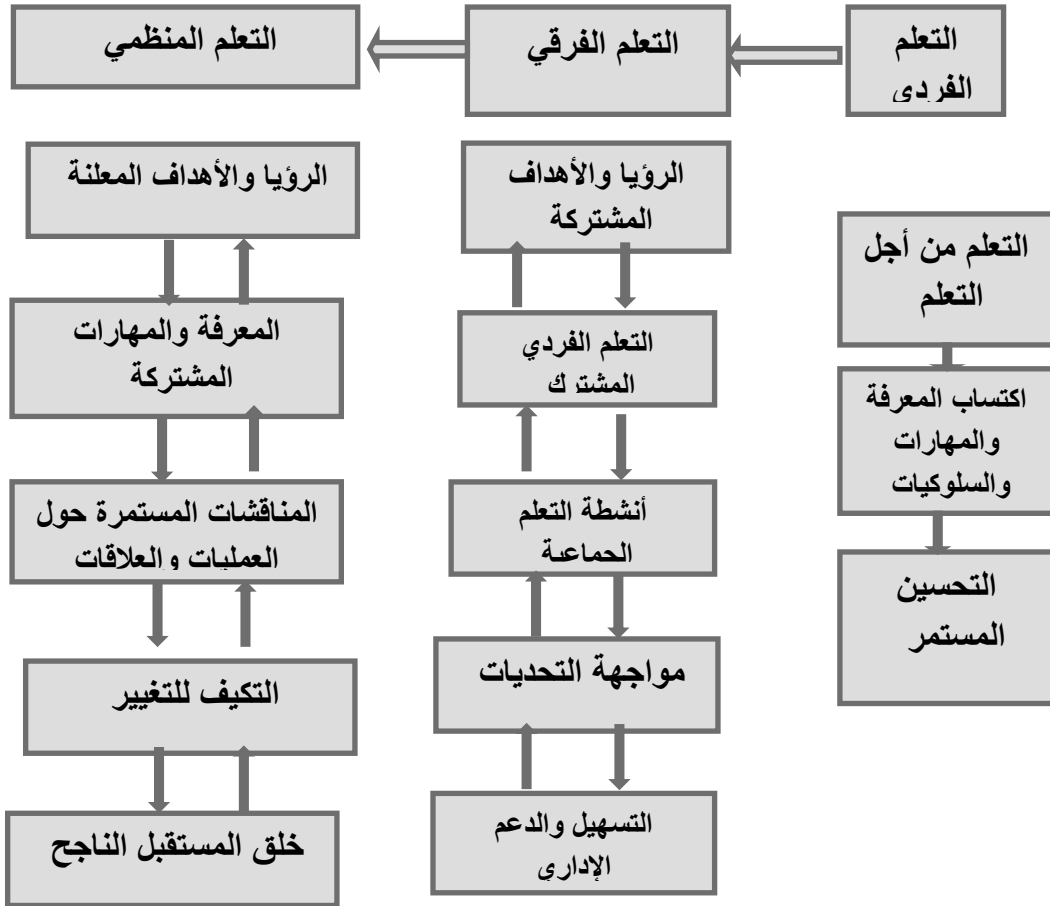
المستويات الثلاثة ، وهذا يتطلب حتمية توافر نظام للاتصال الفعال بين جميع المستويات

داخل كل جامعة ، بحيث تكون المعلومات متاحة للجميع على حسب اختصاصه ، وذلك

للاستفادة منها في تطوير جميع الأفراد والعاملين على كافة المستويات في الجامعة (السالم

، ٢٠٠٥ : ٥١-٥٢) ويمكن توضيح هذه المستويات بشكل أكثر دقة من خلال الشكل الآتي

:



مستويات التعلم التنظيمي المصدر : الدليمي ، عماد على محمود (٢٠٠٩) أثر التوجه السوقي والتعلم المنظمي في أداء الأعمال ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ص ٧٠.

#### سابعاً - مراحل تنفيذ التعلم التنظيمي :

يشار إلى مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة بأنه انتقال لفكر إداري جديد تستثمره مؤسسة التعليم العالي كمنهج للبقاء، ويظهر مفهوم المنظمة المتعلمة توجه انتباه القيادات إلى أهمية إدارة أصولها المعرفية وإلقاء الضوء على مصدر إضافي للمعرفة، وهو ما أطلق عليه المعرفة الكامنة لدى العاملين ، لذا تسعى المنظمة المتعلمة إلى تنمية رأس

المال الفكري والمعرفي واستثماره وإمداد العاملين بسمات تجعلهم قادرين على معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة والتقدم التقني الهائل، وبحيث لا ينحصر دورهم فقط في نقل المعرفة ولكن في التفاعل مع المعلومات والتوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة منها بالقدر الذي يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسينه ابتغاء التميز، وبذلك انتقلت وتحولت قوة مؤسسة التعليم العالي إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة (العربي والفشلان، ٢٠٠٩: ٩٧)، ولقد قام هوبر Huber بتوضيح أربعة مراحل لحدوث التعلم داخل المنظمة وهذه المراحل، هي (غانم وقرني، ٢٠٠٣: ١٠٩-١١٠):

-**المرحلة الأولى** : إكساب المعرفة ، وهي تعني تنمية وعي القيادات وإدراكها أهمية الحاجة لتبني مفهوم التعلم التنظيمي؛ لتتحول المنظمة إلى مؤسسة متعلمة ذكية.

-**المرحلة الثانية** : بث المعلومات ، وتعني التهينة الثقافية والتنظيمية ، وخلق اتجاهات ايجابية نحو الوظيفة؛ مما يؤدي إلى تنمية ولاء العاملين لتطبيق المفهوم في مؤسسات التعليم العالي؛ ومن ثم إعادة صياغة رؤية المؤسسة لإبراز اهتمامها بأن تصبح المؤسسة المتعلمة مؤسسة ذكية.

-**المرحلة الثالثة** : تفسير المعلومات ، ويتم من خلالها تطوير إمكانيات مؤسسة التعليم العالي ذات الصلة بالتعلم التنظيمي وتحسينها ، ورفع مستويات التدريب الإداري المستمر.

-**المرحلة الرابعة** : الذاكرة التنظيمية ، وتعني : تحسين الانطباع الذهني وسمعة المؤسسة لدى الرأي العام، وزيادة قدرتها على الإبداع والتعلم، ويقاس التعلم دوريا من خلال أساليب المسح والاستبيان والمقابلات، لإمكان إجراء المقارنات، والتركيز على معالجة الأنشطة الأقل إنجازًا.

وقد ذكرت (ميخائيل، ٢٠١٥ : ٣٨٩-٣٩٠) أن التعلم التنظيمي يتم في المؤسسة الجامعية وفق المراحل الآتية :

**اكتساب المعرفة** من خلال خبرات جميع الأعضاء العاملين في الجامعة وتجاربهم وكذلك الطلاب أو من خلال خبرات جامعات أخرى أو من خلال استقدام بعض الخبراء للاستفادة من معرفتهم وخبراتهم .

**بث المعلومات** ، وذلك من خلال نشر المعلومات وتقاسمها بين جميع الأقسام داخل الكلية الواحدة وبين جميع الكليات داخل الجامعة الواحدة ؛ وهذا يساعد على وضوح الرؤية والأهداف التي تسعى كل جامعة لتحقيقها وتحتاج هذه المرحلة إلى نظم اتصال مرنة وفعالة ، بالإضافة إلى الشفافية في عرض كافة المعلومات ونشرها .

**تفسير المعلومات** ، وذلك في ضوء الأطر المعرفية في ذهن كل فرد في الجامعة ، وكلما تنوعت الأطر المعرفية ساهم ذلك في حدوث تعلم تنظيمي ، ويسهم ذلك في تنوع المعلومات والأفكار التي يمكن الاستفادة منها في معالجة المشكلات التي تواجه المؤسسة الجامعية .

**الذاكرة التنظيمية** وتتضمن الثقافة التنظيمية والمستندات والوثائق والهياكل ، ويجب تحديث هذه الذاكرة بصورة مستمرة وفق المستجدات والتغيرات التي تحدث ، فبدون ذاكرة تنظيمية جيدة قادرة على استرجاع المعلومات وتخزينها بصورة فعالة لا يمكن أن يحدث تعلم تنظيمي .

#### **ثامناً - متطلبات تطبيق التعلم التنظيمي بالجامعة :**

ذكرت (ميخائيل ، ٢٠١٥ : ٤٠٢-٤١٠) أن الباحثين اختلفوا فيما بينهم حول المتطلبات الواجب توافرها لتطبيق التعلم التنظيمي الذي يسهم في تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات تعلم ، ولكنها ركزت في دراستها على العمليات الواجب توافرها وتعتبر بمثابة متطلبات مهمة لتطبيق تعلم تنظيمي يسهم في تحويل الجامعة إلى منظمة تعلم وقد أوردتها في الآتي :

#### **١- إدارة المعرفة :**

إن إدارة المعرفة منطلبة مهم لإحداث تعلم تنظيمي في المؤسسة الجامعية ؛ فهي تهتم بإدارة رأس المال الفكري ، ونشر المعرفة والاستفادة من خلال تطبيقها ، وتهتم بتطبيق التكنولوجيا ، وهذه الأمور حتماً ستؤدي إلى تطوير التعليم الجامعي ، وعلى الرغم من أهمية إدارة المعرفة كمتطلب أساسي لإحداث تعلم تنظيمي إلا أنه ليس المتطلب الوحيد فهناك متطلبات أخرى كالتمكن الذي يعتبر جزءاً أساسياً من إدارة المعرفة .

## ٢- التمكين :

هناك علاقة واضحة ومباشرة بين التمكين والتعلم التنظيمي لأنهما يهتمان معاً بالموارد البشرية ، ويعملان على توفير فرصة اكتساب المعرفة والمعلومات ، ويهتمان برعاية رأس المال الفكري الذي من خلاله يتحقق التميز والإبداع . ويسهم التعلم التنظيمي في زيادة مستويات التمكين ، كما يسهم التمكين في تقوية دوافع الإنجاز وتوظيف المعرفة لرفع الكفاءة وتحسين الجودة وتحقيق الأهداف ؛ ومن ثم فإن تطبيق التمكين في المؤسسات الجامعية من شأنه أن يوفر بيئة خصبة لتطبيق التعلم التنظيمي .

## ٣- فرق التعلم :

تعتبر فرق التعلم من أهم الوسائل في ترسيخ الأفكار ، والأنشطة الواردة في موضوع التعلم التنظيمي ، فهي تضم عدداً من الموضوعات الرئيسية ، مثل :الأهداف ، والمسئوليات المشتركة ، والمحادثات والمشاركة في صنع القرار، وحل المشكلات وجمع الأفكار الإبداعية ، وعلى هذا الأساس يعتبر العمل الجماعي ضمن الفريق مصدراً من مصادر التعلم للأفراد .

## ٤- القيادة :

يعتبر أسلوب القيادة الفعال من أهم الوسائل التي تساعد على خلق ثقافة التعلم التنظيمي ، فالقيادة هي نقطة الارتكاز التي تستند عليها عملية التعلم التنظيمي ، فهي تعمل على إيجاد ثقافة الثقة والانفتاح والمشاركة في صنع القرار والتجريب والإبداع وبناء فرق التعلم ، أي أنها تساعد في خلق مناخ ملائم لنشر ثقافة التعلم التنظيمي ، كما تؤثر القيادة على إحداث تعلم تنظيمي في أي منظمة من خلال الدور الذي يقوم به القائد من تأكيد وتشجيع على روح العمل الجماعي ، والعمل على بناء الثقة وتسهيل التعلم التجريبي بين الأفراد العاملين ، والمساهمة في تحسين الأداء والتحول إلى منظمة تعلم .

## تاسعاً - معوقات التعلم التنظيمي :

إن تطبيق التعلم التنظيمي يلاقي كثيراً من المعوقات سواء على مستوى المنظمة أو مستوى الأفراد أو على المستوى المجتمعي ، ويمكن إيضاح هذه المعوقات في (المكاوي ، ٢٠٠٧ :

( ١٥٧ ) الآتي :

## ١ - علي مستوى المنظمة :

١- أ - الهيكل التنظيمي : حيث إن اتباع الهرمية والتسلسل الوظيفي يأخذ كثيراً من الوقت ، ويحول دون تدفق المعلومات بانسيابية عبر الوحدات والأقسام الإدارية ويعمل على عدم إتاحتها للجميع ، ويؤكد اتباع الرسمية والتمسك الحرفي بالإجراءات وكذلك كثرة الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق الموظف ؛ مما لا له يتيح الوقت الكافي للتفرغ للتعلم والاطلاع ، فكل هذه تعمل على إعاقة عملية التعلم والحصول على المعرفة .

١- ب - القيادة التقليدية : وهي القيادة التي تتمسك بالإجراءات القديمة وترفض التغيير ، ولم تتعود على الانفتاح والشفافية والفكر الإداري الحديث ، وتؤكد دائماً اتباع الإجراءات التنظيمية التقليدية ، وتبتعد عن تشكيل فرق العمل وعدم الثقة بالغير واحتكار جميع المعلومات لديها ، إضافة إلى ذلك فإن عديداً من القيادات التقليدية لا تقبل علي التعلم وتنغلق علي نفسها بما تعرفه ، فعدد من القيادات التقليدية القديمة لازالت لا تستطيع التعامل مع التقنيات الحديثة ، مثل الحاسب الآلي ، والشبكة العالمية ، بالإضافة الي أن غياب القيادة الواعية والمؤمنة بأهمية التعلم التنظيمي يؤدي إلى مجموعة من الصعوبات والمعوقات للتعلم ، منها: ضعف التحمس للتعلم ، وانخفاض تشجيع العاملين وتحفيزهم على التعلم ومحدودية إتاحة فرص التعلم امام العاملين.

١- ج - ضعف الإمكانيات المادية : تؤدي الامكانيات المادية دوراً بالغ الأثر في التعلم التنظيمي ، فالمنظمات التي لديها وفرة مالية تقوم بعمل جميع ما يلزم خدمة للتعلم التنظيمي ، حيث تقوم بجلب التقنيات اللازمة لذلك ، وتقديم التسهيلات كلفة وتوظيف أفراد للتعلم ( وكلاء التعلم ) لنقل التعلم إلى جميع أفراد المنظمة ، والعمل على بناء منظمة التعلم ، فتعمل على تشجيع التعلم بشكل عام من خلال توفير فرص التعلم المجان لأفرادها ومنح الوقت اللازم لذلك ، ومكافأة الإنجاز والإبداع ... إلخ وعكس ذلك المنظمة ذات الامكانيات المادية المحدودة .

١- د - عدم توفر البنية التحتية اللازمة لبناء منظمة التعلم : والتي تساعد على التعلم التنظيمي ، وقد يعود السبب في ذلك لعدم توفر الإمكانيات المادية والتقنية أو إحداهما

١- هـ - عدم رغبة المنظمة في التعلم التنظيمي : حيث لا تريد المنظمة تبني التعلم التنظيمي ، ولا تريد أن تصبح منظمة متعلمة ، فهي راضية وقانعة بما لديها ، وفي بعض الأحيان يظهر



التعلم الوهمي عندما تلجأ المؤسسات عن قصد أو جهل إلى تفسير النتائج التي تم التوصل إليها بطريقة خاطئة على أنها نجاح ، أو تتوهم النجاح وتحاول الحفاظ على أوضاعها الراهنة ، أو عندما تصر على جعل النتائج خبرة ناجحة وقابلة للتكرار والمحاكاة خلافاً للواقع الفعلي.

١- و - **الثقافة التنظيمية السائدة** : وتنتج بسبب طبيعة الهيكل التنظيمي ، وما يفرضه من علاقات بين أعضاء المنظمة إضافة إلى طبيعة العلاقات السائدة بين أعضاء المنظمة ونمط القيادة السائد ، وطبيعة المجتمع الذي تعيش فيه المنظمة، فقد تعمل هذه الثقافة بما تحتويه من مفردات وقيم وعادات سلبية على منع أو إعاقة عملية التعلم، مثل: قيمة عدم مكافأة الإنجاز والإبداع والمتعلم وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.... الخ .

٢ - **علي مستوى الأفراد** :

٢- ١ - **عدم توافر الأفراد المؤهلين القادرين على القيام بجميع الأعمال ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي** ؛ قد يعود السبب في ذلك إلى سوء الوضع المالي بالمنظمة وعدم رصدها الميزانية الكافية للتعلم والتدريب لتأهيل الأفراد التأهيل اللازم فيما يخص التعلم والمعرفة .

٢- ٢ - **عدم رغبة الأفراد في التعلم وضعف إقبالهم عليه** ، حيث إنهم غير مبادرين ولا يريدون تطوير أنفسهم .

٣ - **علي مستوى المجتمع** :

٣- ١ - **العادات والتقاليد** .

٣- ٢ - **الجهل والفقر والتخلف والامية** .

٣- ٣ - **قلة الموارد ومحدوديتها وعدم استغلالها بكفاءة وفاعلية** ، وبعض الأحيان السيطرة عليها من قبل قلة من السكان

٣- ٤ - **عدم إتاحة فرص مواصلة التعلم للجميع حيث كانت محصورة على الفئات الميسورة اقتصادياً نظراً لبعيد المدارس عن بعض المناطق** .

تناول المحور الأول من الإطار النظري المتغير الأول للدراسة وهو التعلم التنظيمي ، بدءاً من أهمية التعلم التنظيمي حيث أوضحت الدراسة أنه يساعد في تحقيق الأداء العالي والميزة التنافسية على حد سواء ويعمل على التحسين المستمر للجودة التعليمية ودعم الإبداع

التنظيمي ، كما تناولت الدراسة خصائص التعلم التنظيمي و منها : الشمول ، والاستمرارية وأوضحت الدراسة مبررات التعلم التنظيمي وأنواعه وأبعاده ، وهي : البعد الاستراتيجي والبعد التنظيمي والبعد الثقافي ، وأيضا مستويات التعلم التنظيمي ومراحل تنفيذه و متطلبات تطبيقه بالجامعة ومعوقات التعلم التنظيمي سواء علي مستوى المنظمة أو على مستوى الفرد أو على مستوى المجتمع ، ومن مجمل الجانب النظري كما أشير آنفا في هذا المحور تؤكد الدراسة أن لدى جامعة أسوان أساس جيد للتعلم لكنها لا تزال بحاجة إلى إدراك أكثر لأهمية التعلم التنظيمي بكل أبعاده في تعزيز فرص نجاحها، ولا تزال تفصلها مسافة طويلة عن الطريق المؤدية نحو المنظمة المتعلمة التي توصف بمستوى عال من النجاح المستمر، ويأتي الجزء الثاني من الإطار النظري ليتناول المتغير الثاني وهو الميزة التنافسية .

### **ثانيا الميزة التنافسية بالجامعات**

تعد الميزة التنافسية هدفاً رئيسياً لجميع المنظمات على اختلافها تسعى إلى تحقيقه بهدف الديمومة والاستمرار في سوق يتسم بالتغيير والتطوير المتسارع والمستمر ، وفي ظل التغيرات الناتجة عن انفتاح السوق العالمي لجميع المنتجات من كافة الدول؛ الأمر الذي جعل المنظمات تتسابق فيما بينها لإيجاد ميزة تنافسية بها تميزها عن نظيراتها من المنظمات المشابهة سواء أكان ذلك على المستوى المحلي أم الدولي (حميدات ٢٠١٤ : ٢٦٤) ، ولقد ارتبط ظهور مفهوم التنافس الدولي بين الجامعات في بدايات القرن الحادي والعشرين ارتباطاً وثيقاً بظهور التصنيفات الدولية لمؤسسات التعليم العالي والجامعات ، حيث تحتل الجامعات المتميزة المراتب العليا في تلك التصنيفات السنوية من بين أفضل مائة أو خمسمائة جامعة على مستوى العالم من حيث امتلاكها مجموعة خصائص ذات مستوى متميز عالمياً . ومن هنا أصبحت مؤسسات التعليم العالي والجامعي ملزمة بممارسة مزايا تنافسية كالبحث عن التفرد والتفوق عن المؤسسات الأخرى ، وهذا يحتاج إلى التغيير في فلسفة التعليم العالي ورؤيته التي لم تعد بعيدة عن الصعوبات والتغيرات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية ، ففي الوقت الذي تري فيه المؤسسات الأكاديمية أنها ذات طبيعة مختلفة يمكنها أن تبعدها عن طبيعة مؤسسات العمال وتأثيرات السوق والمنافسة ، وأنها المكان الذي يوفر العلم والمعرفة اللازمين لمواجهة مثل تلك الصعوبات والتغيرات يتحتم عليها البحث عن سبل جديدة لتلبية تطلعات سوق العمل المستقبلي ومواجهة المشاكل التي قد تنشأ عن التغيرات

المفاجئة ، كما ان الميزة التنافسية تشير إلى كل مؤسسة تعليم عال كوحدة منفصلة ، ويمكن النظر إليها من خلال التيار المهني في التعليم العالي وقوى العولمة اللذين جعلوا الجامعة متجهة نحو السوق وفق النظرية الاقتصادية (يوسف ، ٢٠١٥ : ٣١)

#### ١- أ- مفهوم الميزة التنافسية :

حتى الآن لا يوجد اتفاق على تعريف دقيق ومحدد للتنافسية ووجود اختلاف في المفاهيم من حيث نقطة تركيزها سواء أكانت عالمية أم دولية أم على مستوى المؤسسات ، وعلى الرغم من ذلك سوف نقدم بعض تلك التعاريف :

حيث عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) المزايا التنافسية على أنها : " القدرة التنافسية هي الدرجة التي تستطيع بها الدولة ، في ظل التجارة العالمية الحرة وظروف السوق ، إنتاج سلع وخدمات تلبي اختيارات واحتياجات الأسواق الدولية، مع الحفاظ في نفس الوقت على الدخل الحقيقي لأفرادها وزيادته على المدى الطويل ". ويبرز هذا الفهم وجهة نظر مفادها : أن القدرة التنافسية متضمنة في نوع النظام الاقتصادي الذي تنتهجه الدولة (مدياني ، طلحاوي، ٢٠١٦ م : ٤).

وبالطريقة نفسها يعرف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية ( Council on Competitiveness, 2017) حيث حدد القدرة التنافسية على أنها : "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تلبي احتياجات الأسواق الدولية في حين يتحصل أفراد تلك الدولة على مستوى دخل مستمراً ومستدام على المدى الطويل ، حيث تستطيع الدولة خلال تلك الفترة أو المدى -في ظل شروط السوق الحرة - إنتاج منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل لأفرادها في الأجل الطويل"

كما يعرفها ( الحوت وآخرون ، ٢٠١٥ م : ٣) بأنها تعني : استعمال الملكات والمواهب وقدرات الإبداع والابتكار والتطوير سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة أو المجتمع ككل لاغتنام الفرص المتاحة ومصادر القوة لاكتشاف مجالات تحقيق تميز وتفوق على الآخرين بما يحقق تعميق الإحساس والإدراك الذاتي بالثقة بالنفس والقدرة على تحقيق مستقبل أفضل والتقدم إلى قمم النجاح ليمثل نموذجاً مثالياً يحتذى به من خلال القبول العام للنتائج والإقبال على منتجات هذه المؤسسة من خلال بناء كيان من الثقة يتراكم ويزداد وينمو، وهو كيان قائم على الأثر والتأثير والانطباع والصورة الذهنية، وهذا المستقبل يمثل حلم الأفراد وآمالهم

وظموحاتهم وكذلك المؤسسات والأمة، وهذا يتولد بصناعة للمزايا التنافسية من خلال علاقة تفاعلية ذكية لامتزاج عبقرية المكان بعبقرية الزمان وبعبقرية الإنسان وصولاً إلى وضع متقدم بين باقي المنافسين سواء أفراد أو مؤسسات أو دول.

#### ١ - ب - الميزة التنافسية بالجامعات :

تشهد المؤسسات التعليمية وخصوصاً الجامعات تحديات جديدة ، مثل : ضرورة تحقيق معايير الجودة ، والحصول على الاعتماد ، وحصولها على ترتيب متقدم في قوائم أفضل الجامعات على المستويات العالمية وغير ذلك من التحديات ، وهذا يضع الجامعات المصرية في منافسة شديدة على المستوى المحلى والدولي ، حيث أشار ( شلبي ، ٢٠١٨ : ٤٣ ) إلى أن الميزة التنافسية للجامعات تعني قدرة الجامعة على تقديم خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية على مستوى عال من الجودة مما يكسب خريجها وأعضاء التدريس بها مزايا تنافسية في سوق العمل ؛ مما يعكس تقدمها في التحاق الطلاب بها والوصول إلى مستوى يمكنها لأن تكون جامعة من الطراز العالمي . ، كما أشار (عيداروس ، ٢٠١٥ : ٨٩) إلى أن الميزة التنافسية الجامعية على أنها الأظر التنافسية بالجامعات المصرية التي تستطيع التخليق الأمثل لتجويد الفعاليات المؤسسية ، بما يحقق تجسيد التميز الجامعي عن نظرائها من خلال تبني استراتيجيات وسياسات ابتكارية تحقق لها استقطاب الكفاءات من الهيئات التدريسية والطلابية والإدارية ووطنيا ودوليا .

كذلك أشار الإبراهيم في تعريفه الميزة التنافسية في الجامعات إلى أنها " قدرة النظام الجامعي على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة مما ينعكس إيجابياً على مستوى خريجيه وأعضاء هيئة التدريس به ، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي نفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيه ؛ ومن ثم التعاون معه، وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق به (الإبراهيم، ٢٠٠٩ : ٤١٢)

#### ٢ - أهمية الميزة التنافسية للجامعات :

تحدد القدرة التنافسية للجامعات بمدى قدرتها على مواجهة التهديدات ونقاط الضعف والتحديات البيئية، فهي تجعل الجامعة في مركز تنافسي أفضل، وتعطيها القدرة على البقاء

والاستمرارية والنمو، كما تظهر تنافسية الجامعات من خلال الاستثمار الأمثل والتميز لقدراتها وإمكاناتها في تدعيم مركزها التنافسي ومواجهة تحديات المنافسة. وأشارت دراسة ( الجرجري والغزاوي، ٢٠٠٩ : ١٢ ) إلى ان الميزة التنافسية تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الخريج الكفاء، وبطريقة مستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين .

ولقد أجمل عدد من الباحثين أهمية الميزة التنافسية (الغالبى وإدريس ، ٢٠٠٧ : ٥٥ ) و(قشقش، ٢٠١٤ : ٤٧) و( الصالح ،، ٢٠١٢ : ٩٣ ، أ ) وهي تكمن في الآتي:  
-خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم، وتدعم سمعة المؤسسة وصورتها في أذهانهم.

-تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.

-تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذلك ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.  
- متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد.

- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة ، أو التعامل من نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.

- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

### ٣ - مبررات الميزة التنافسية للجامعات المصرية :

لقد أصبح التوجه نحو تحقيق الجودة والتميز في الجامعات المصرية وخاصة الجامعات الناشئة أمراً لا بد منه كونها تواجه حالة تنافس شديدة ، خاصة في عالم متغير ومتقلب على كافة الأصعدة المحلية والقومية والعالمية؛ مما دفعها إلى التفكير في استراتيجيات تعزز من قدرتها التنافسية وتضمن لها استمرارية التميز .

ومن أهم المبررات التي دفعت الجامعات إلى الاهتمام بالميزة التنافسية ما يلي :

- انتشار ظاهرة العولمة أدى إلى إيجاد بيئة تنافسية عالمية ، أدى بدوره إلى نمو نموذج جديد من التعليم الجامعي يتخذ من اقتصاد السوق وثقافته ، ومن مبادئ العولمة وقيمتها مرتكزا رئيسيا له ، ومن أهم معالم هذا النموذج الاستمرار والتنوع في تقديم البرامج والأساليب وإقامة برامج للتعليم المفتوح وفتح المجال أمام الجامعات الأجنبية وخدمات التعليم العالي العابر للقارات (زيتون ، ٢٠٠٨ : ١٠١) .
- اعتبار الجامعات اليوم إحدى أهم منظمات الأعمال ، وهذا يتطلب منها اتخاذ الميزة التنافسية كأساس للنجاح؛ وبالتالي لا بد لها أن توفر مناخ تنظيم ملائم وبيئة تفاعلية تساهم في ربط المعارف ونقلها بشكل يساهم في تنمية الإبداع وتطوير الجامعة ككيان تفاعلي (الصالح ، ٢٠١٢ : ٨٣)
- امتلاك الجامعة باعتبارها منظمات معرفية علمية لعدد من الموارد والكفاءات والمهارات والخبرات وتزايد الاهتمام بالعنصر البشري كرأس مال فكري إلا أن هذه الكفاءات تكون معرضة للتسرب خارج الجامعة متي كانت الجامعة غير قادرة على القيام بتفعيل دورها بفاعلية وكفاءة واستغلالها هذه الموارد كلبنة أساسية في دعم تفوق الجامعة وتميزها . (ويج ، ٢٠١٣ : ٢٤)
- ظهور المعايير الدولية والتصنيفات العالمية التي فرضتها ثقافة عولمة التعليم العالي والتي تحدد مكانة الجامعة وسمعتها في ضوء معايير تميز الجامعات وتفوقها على سلم التصنيفات المختلفة ، مما يتطلب من الجامعة تحقيق مستوى معين في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها لكي تستطيع مقابلة تلك المعايير (قشقش ، ٢٠١٤ : ٤٧) .
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع مختلف عمليات الإبداع والابتكار مع زيادة الطاقات الإنتاجية ، وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، وتحول السوق إلى سوق تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وأيسر الشروط ، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب القدرات وتنميتها (خنطيط ، ٢٠١٤ : ٢٥١)

- ظهور حاجات جديدة لمتلقي الخدمة أو تغييرها ويقابلها حدوث تغييرات في القيود الحكومية مما أدى إلى حدوث تغيير في الميزة التنافسية وهذا ينطبق على مؤسسات التعليم الجامعي ؛ حيث تعددت أمام العملاء، وهم الطلاب ما بين الحكومية وغير الحكومية وداخل كل منها من حيث البرامج والدورات والبرامج الدراسية أصبح أمام الطلاب فرص كثيرة للاختيار والمفاضلة بينها ، ومن هنا أصبح لزاما على مؤسسات التعليم تبني التنافسية كشيء أساسي في سياستها التعليمية (السوسي ، ٢٠١٥ : ٣٦)

#### ٤ - خصائص الميزة التنافسية للجامعات

إن الميزة التنافسية للجامعة تعنى أنها الكيفية التي تستطيع بها الجامعة أن تميز نفسها عن أقرانها ومنافسيها من الجامعات الأخرى وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم من خلال مجموعة من المهارات والموارد والقدرات؛ وبالتالي يصعب تقليدها وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين الجامعة ومنافسيها ، الا أن هناك مجموعة من الخصائص التي تميز الميزة التنافسية في الجامعات عن الميزة التنافسية في أي مجال آخر ، وفي ذلك أورد مجموعة من الباحثين (خليل محمد ، ٢٠٠٩ : ٣٦) & ( نصر الدين بن نذير ، ٢٠١٠ : ٥) & محمود الوادي ، على الزعبي ، ٢٠١١ : ٦٤) & (صلاح الديم السيسي ، ٢٠١٤ : ٢٢٥) & (أحمد نجم الدين ، ٢٠١٥ : ١٣٠-١٣١) خصائص الميزة التنافسية للجامعات فيما يأتي :

- النسبية : بمعنى أنها تحقق بالمقارنة سواء مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وليست مطلقة.
- تصنيف الميزة التنافسية ويكون من خلال المنتفع وفقا لطبيعة المنفعة المتحققة له .
- الحسم في إعطاء الأسبقية والتفوق على المنافس .
- تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين لأنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها .
- الاستمرار والاستدامة على المدى الطويل وليس على المدى القصير .

- التفرد الجامعي بالأصول الاستراتيجية ( الطلابية - التدريسية - الإدارية ) والموارد ( المادية - المالية - التقنية ) .
- التميز الجامعي بإنتاجيتها المؤسسية بالأفضلية مهنيًا وتقنيًا مقارنة بالمنافسين .
- التفرد الجامعي في الحراك التنظيمي ذي الاتساق والمتغيرات المهنية والتقنية بما يحقق لها الأطر التنافسية وطنيا ودولياً .
- التجدد وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية ومواردها من جهة أخرى .
- القيادة خارجيا بفعل رغبات عملاء الجامعة وحاجاتهم.

#### ٥ - مصادر الميزة التنافسية

قدم عدد من الباحثين (هباش ، ٢٠١٤ : ١٣ ) ( هباش ، كواشي، ٢٠١٦ : ٤١٢ ) مجموعة من الخصائص التي تمثل مصادر لبناء المزايا التنافسية يمكن إيجاز أهمها فيما يأتي:

- أ - **الابتكار:** إن الابتكار عبارة عن نشاط غير مسبوق يقوم به الإنسان تحت وطأة الدافعية الموجودة لديه ؛ ويتطلب ذلك خلق بيئة عمل تنمي الدافعية نحو التغيير، وتحفيز العاملين على المبادرة والتأمل والإنجاز الجديد.
- ب - **الجودة:** وتعني التوافق المناسب بين العمليات والمخرجات، وتهدف إلى تقديم الخدمة أو المنتج المناسب للعملاء، وتخفيض الخسائر، والجودة لا تقوم على التوجهات الذاتية للمديرين والعاملين بل تقوم على تحليل رغبات العملاء ومتابعة آرائهم وانطباعاتهم للوصول إلى رضا المساهمين والعملاء، إن أفضل التقنيات الإدارية لتحسين الجودة هي إدارة الجودة الشاملة التي يتطلب نجاحها توجيه الأنشطة والعمليات كلها في المنظمة نحو الجودة، وإن تبني الجودة الشاملة تعد مصدرا للميزة التنافسية.
- ج - **الكفاءة:** إن الكفاءة موضوع رئيسي في البيئة التنافسية، تركز على تخفيض كلفة المصادر لإنتاج منتجات محددة أو الإبقاء على المصادر ذاتها مع زيادة إنتاج المخرجات. هذا ويمكن اكتساب الكفاءة للمؤسسة من خلال استخدام التكنولوجيا وتطبيق طرق جديدة في إدارة المنظمات.



د -التوجه نحو العملاء: ويتضمن الاستجابة للعملاء بتوفير ما يحتاجونه وتطوير الاستراتيجيات التنظيمية التي توجه المصادر والأنشطة كلها لتحقيق هذه الاستجابة، والهدف الأسمى أن يحصل لعملاء على قيمة عالية لأموالهم، أي منتجات ذات جودة عالية وتكاليف منخفضة.

في حين أشارت دراسات أخرى (ياسين ، خلوفي، ٢٠٠٩: ٤٨) (نوير ، ٢٠٠٢: ١٧) إلى أن مصادر المزايا التنافسية تتمثل في مصدرين أساسيين كالآتي :

٥-أ-المصادر الخارجية للميزة التنافسية: ترتبط بالبيئة الخارجية العامة و المناخ الصناعي الذي تعمل فيه المنظمة والذي يحتوي على مجموع العوامل السياسية ، الاقتصادية، الجغرافية و التكنولوجية التي تؤثر على المنظمات بالاتجاه السلبي أو الإيجابي ، و العامل الآخر في بناء الميزة التنافسية هو حجم المنافسة و مقدارها في الصناعات والإمكانات المتوفرة لدى المنافسين ، إذ إن الزيادة في حجم المنافسة تجعل المنظمة تهتم بالجوانب الاستراتيجية كالنخيط الاستراتيجي لعملياتها ، و التميز على منافسيها من خلال امتلاك خصائص غير موجودة لديهم ؛ و بالتالي يمكن للمنظمة أن تقدم منتجاً يحقق الرضا للزبائن ؛ مما يمنح المنظمة صورة جيدة و يوسع من حصتها السوقية ، و هذا على حساب المنافسين الآخرين .

٥-ب-المصادر الداخلية للميزة التنافسية: تتضمن الموارد التي تمتلكها المنظمة و الأنشطة و المهارات التي تقوم بها والتي تتحدد في الموارد الموجودة بالمؤسسة و الأنشطة و المهارات .

ويذكر (عثمان، ٢٠٠٣: ٤٥) إن مصادر الميزة التنافسية تتكون من:

- الملكية : وتتضمن قدرة المنظمة علي شراء الموجودات التي تساهم في خدمة مستهلكين بطريقة أفضل من المنافسين؛ ويترتب علي ذلك تمتع المنظمة بمركز قوي في السوق و حصولها علي موارد فريدة من نوعها وتمتعها بسمعة جيدة عن أدائها.
- الوصول للموارد : ويتضمن هذا المصدر تمتع المنظمة بميزة تنافسية ؛ لأن لها القدرة على الوصول إلي سوق الموارد والسلع بطريقة أكفأ من المنافسين، ويتطلب هذا تمتع المنظمة بالمهارة، والمعرفة، والخبرة، والسلطة في البيئة الموجودة فيها،

ويتطلب ذلك أيضا وجود علاقات خارجية للمنظمة مع كل الموردين، و قنوات التوزيع، و الشركاء، والسلطات الحكومية.

• **الكفاءة** : وتنسب الكفاءة إلى المعرفة والقدرات التي تتمتع بها منظمة الأعمال والتي تساعدها على القيام بأنشطتها بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين.

ولغرض استغلال المصادر آنفة الذكر لابد من الإشارة إلى وجود طريقتين للقيام بذلك وتتضمن الطريقة الأولى تعزيز قدرة الجامعة في استغلال تلك المصادر، وذلك لخلق قيمة أو منفعة بطريقة أفضل للعملية التعليمية وتدعى هذه الطريقة بالتوجه نحو الإبداع، أما الطريقة الثانية فتتضمن محاولة التضييق في استغلال مصادر الميزة التنافسية، وذلك لمنعهم من تحقيق أي منفعة أو قيمة تذكر للمستفيدين بالمقارنة مع القيمة المتحققة لهم من المنظمة، وتدعى هذه الطريقة بالتوجه نحو الاستغلال قبل الآخرين.

#### ٦ - أبعاد الميزة التنافسية للجامعات :

هناك مجموعة من الأبعاد للميزة التنافسية ، التي يمكن الاستناد عليها عند عملية قياس مدى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات ، والتي تعني قدرة الجامعة على التفوق على غيرها من المنافسين من خلال فعالية المخرجات والخدمات التي تقدمها وكفاءتها وجودتها ، وتشمل هذه الأبعاد: الكفاءة ، والجودة ، والمرونة ، والإبداع، وذلك لوجود شبه اتفاق بينها حول هذه الأبعاد ، ولقد تطرق عديد من الباحثين إلى هذه الأبعاد ومنهم ( النايف ، ٢٠١٣ : ١٠٨-١١٣ ) & (مزهري ، ٢٠٠٩ : ٣٣ ) & (الموسوي ، ٢٠٠٨ : ٧٨ ) & ( الجرجري والعزاوي ، ٢٠٠٩ : ١٣-١٥ ) واتفق أغلب الباحثين على أن هذه الأبعاد تتضمن:

٦-١- **الكلفة** : تعد الكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه من أجل تسويق منتجاتها بسعر أقل من المنافسين والحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح، فالمنظمة التي تتمكن من السيطرة على كلفتها وتجعلها في أدنى نسبة مقارنة بباقي المنافسين ولتحقيق التخفيض في الكلفة لا بد من الاستثمار في الموارد البشرية والاستفادة من معلومات تقويم الأداء بما يسهم في التقليل من الهدر والدقة في استخدام الموارد وتحديد الطريق الأمثل لأداء العمل ، حيث يشير (النايف ، ٢٠١٣ : ١٠٩) إلى أن الكلفة لا تعني أن تقدم المؤسسة خدمات بكلفة أقل فحسب بل أن تكون الكلفة ذات علاقة بالجودة، وهذا يتطلب من

الجامعة أن تسعى إلى العمل بتكاليف منخفضة ، مع القدرة على تقديم الخدمات عالية المستوى ، ذات القدرة التنافسية.

٦-٢- الجودة : تعد الجودة مطلباً أساسياً لنجاح مؤسسات التعليم العالي والجامعي في تحقيق أهدافها بجودة وفاعلية كبيرة و الجودة تعني ( مدى ملائمة خصائص تصميم المنتج لوظيفة الاستخدام)، وقد قسم ( الموسوي، ٢٠٠٨ : ٣٩ ) الجودة إلى ثلاثة أبعاد هي:

أ .جودة التصميم :مدى ملائمة المواصفات الخاصة بالمنتج مع رغبات الزبون ، ويعتمد ذلك على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات الزبون المستهدف.

ب .جودة المطابقة :تعني درجة مطابقة المنتج بعد الصنع لمواصفات التصميم فكلما كانت جودة المطابقة مرتفعة كانت متفقة مع حاجات الزبون.

ج .جودة الخدمة :جودة الخدمة المتوافقة مع رغبات الزبائن وحاجاتهم للمنفعة التي سيحصلون عليها من المنتج أو الخدمة وأن جودة الخدمة ساعدت المنظمات على تحسين قدرتها التنافسية في السوق من خلال تقليل التكاليف وإمكانية فرض أسعار أعلى للجودة الأعلى ويقود ذلك إلى تحقيق هامش ربح مرتفع.

وعلى الجامعات أن تبحث عن أفضل الطرق والوسائل لتقديم الخدمات والمخرجات التي تتميز بالجودة والتي تطابق المواصفات العالمية، أي تقديم الخدمات المتميزة بسهولة ويسر، وتحقيق متطلبات المجتمع في مخرجاتها

٦-٣- المرونة : أصبحت المرونة من أهم الأبعاد التنافسية في أسواق الحاضر والمستقبل بعد أن ازدادت رغبات الزبائن في التغيير والتنوع وكذلك حاجاتهم لوسائل الإشباع، وتعني المرونة للمزايا التنافسية قدرة العمليات على التغيير من منتج إلى آخر أو من زبون إلى آخر بأقل تكلفة أو تأثير ، حيث أصبحت المرونة السلاح الفعال في المنافسة إذ تتضمن القدرة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات الجديدة بصورة مستمرة ( الجرجري والعزاوي، ٢٠٠٩ : ١٤ ) وهذا يتطلب من الجامعات أن تكون

لديها القابلية على التغيير والاستجابة بأقل جهد ووقت وكلفة ، وأن تسعى إلى تعديل خططها واستراتيجياتها وتغييرها وفقاً لمتطلبات المجتمع المحلي والعالمي وتبعا للظروف البيئية الداخلية والخارجية. وتتجلى المرونة في:

أ- مرونة المنتجات :وهي قدرة المنظمة على مسايرة التغيير في التصميم والناجئة عن تفضيلات الزبائن والتطورات التكنولوجية.

ب- مرونة الحجم :القدرة على تغيير حجم الإنتاج زيادةً أو نقصاً لمتابعة التغيرات في مستوى الطلب.

٦-٤ - الإبداع : يضيف بعض الكتاب الإبداع على أساس أنه أحد الأبعاد الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، ويعني الإبداع (ابتكار الشيء على غير مثل سابق) ويمثل الإبداع والابتكار إحدى الضرورات الأساسية في إدارة الجامعات ، ويمكن النظر إلى الإبداع على أنه العملية أو النشاط الذهني الذي يقوم به الفرد وينتج عنه شيء جديد وتظهر أهميته في الآتي(الموسوي، ٢٠٠٩: ٢٠) :

أ. مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج، وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات .

ب. تقليل حوادث العمل وسلامة بيئة العمل.

ج. إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل لمعالجة المشكلات.

د. تطوير طرق وأساليب الإنتاج للسلع والخدمات.

هـ. تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء

وتحقيق الأهداف.

#### ٧ - خطوات بناء الميزة التنافسية

لقد أشار (الشهابي، ٢٠٠٩: ٢٧ ) إلى أن هناك ثلاث خطوات لبناء الميزة التنافسية:

أ-التحليل البيئي Environment Analysis

وهو تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية لمعرفة

الموقف الحقيقي للمنظمة والاستراتيجية المناسبة التي يجب اتباعها .

ب-تحديد رسالة المنظمة " Determine Corporate Mission

وهي توضح أسباب وجود المنظمة والذي يجب أن تفعله ، وتمثل السباق الذي يجري بصياغة الاستراتيجية.

### ج- صياغة الاستراتيجية Form A Strategy

وهي الاستراتيجية التي سوف تدخل بها السوق والتي تمثل ميزتها التنافسية .

### ٨ - عناصر الميزة التنافسية

يعتمد تحقيق الميزة التنافسية علي مدي توافر عديد من العناصر طبيعية التفاعل والتكامل بينها .ومن أبرز عناصر الميزة التنافسية( الرابعة؛ ٢٠٠٦ : ٨) ما يأتي:

٨-أ- الموارد الطبيعية :على الرغم من أهمية توافر الموارد الطبيعية لتحقيق الميزة التنافسية للدولة أو للمنظمة، إلا أن توافرها لم يعد مصدراً أساسياً لتحقيق هذه الميزة ، وذلك نتيجة لعديد من التغيرات العالمية والمحلية التي حدثت في الآونة الأخيرة، حيث إن عدم توافر هذه الموارد لم يعد حائلاً دون تحقيقها لميزة تنافسية كما هو الحال في اليابان، في حين أن هناك دولاً أخرى امتلكت هذه الموارد ولم تستطع تحقيق ميزة ، وبالتالي فإن توفر الموارد لم يعد يترأس أولويات المعادلة التنافسية.

٨-ب- رأس المال : لقد كان رأس المال في الدولة قادراً علي تحقيق ميزة تنافسية عالية، لكن الاقتصاد العالمي الجديد العابر للحدود يتيح إمكانية نقل رؤوس الأموال من بلد لآخر وعدم ربطها بحدود جغرافية وسياسية عبر الشركات متعددة الجنسيات ، واستثمارها في الدول النامية لدى تراجع أهمية توافر رأس المال للدولة أو المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية لها.

٨-ج- التكنولوجيا: يؤدي العنصر التكنولوجي دوراً مهماً في تحسين الكفاءة الإنتاجية، وتحقيق الميزة التنافسية عبر عمليات خلق المعرفة واستيعابها، وكذلك ابتكار تكنولوجيا جديدة وتطبيقها في أداء الأعمال، ولكن الاستفادة من هذا العنصر لم تعد مقتصرة علي دولة بعينها، حيث تستطيع كثير من الدول الحصول علي التكنولوجيا.

٨-د- الموارد البشرية: تمثل الموارد البشرية ذات التعليم المتميز والمهارة العالية بعداً استراتيجياً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية، إذ تعتبر من أهم المصادر غير

الملموسة ولها دور كبير في خلق التكنولوجيا وتطبيقها ، فضلا عن كونها عنصراً غير قابل للمحاكاة أو التقليد بشكل سريع وسهل من قبل المنافسين .

#### ٩ - أنواع الميزة التنافسية :

يرى (المقادمة ، ٢٠١٣ : ٢٧) أنه يمكن أن تتميز منظمات الأعمال من خلال اتباع استراتيجيات مختلفة

للتميز لتحقيق النوعين الآتيين:

#### ٩-١ - ميزة التكلفة الأقل:

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتركمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث إن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعليم بحيث يجب ألا يتم نتيجة التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمديرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك لا بد من أن يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

#### ٩ - ب - ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها حيازة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحيازة هذه الميزة يستند إلى عوامل تسمى بعوامل التفرد التي تميز من بينها التعلم وأثار بثه بحيث تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها؛ ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلاً بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

#### ١٠ - معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية للجامعات :

تحدد جودة الميزة التنافسية بثلاثة ظروف ، وهي (كحيل، ٢٠١٦ : ٥٢-٥٣) :

١٠-أ- مصدر الميزة : يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين :

- مزايا من مرتبة منخفضة : مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام ،  
ويحيث يسهل نسبيًا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة .
- مزايا من مرتبة مرتفعة : مثل تميز المنتج ، السمعة الطيبة بشأن العلامة  
استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة أو علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة  
بنكاليف تبديل مرتفعة .

ويتطلب تحقيق المزايا من المرتبة المرتفعة ضرورة توافر مهارات من مستوى مرتفع ، وكذا  
على تاريخ طويل من الاستثمارات المتراكمة في التسهيلات المادية ، والتعلم المتخصص ،  
والبحوث والتطوير والتسويق ، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول  
الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة وعلاقات وثيقة مع الزبائن وحصيلة من  
المعرفة المتخصصة .

#### ١٠-ب- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب  
عليها من قبل المنافسين، كاعتمادها مثلا على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، في حين  
يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصادرها.

#### ١٠-ج- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

يجب أن تسعى المؤسسات إلى توفير مزايا جديدة وبشكل أسرع وذلك قبل قيام  
المنافسين بمحاكاة الميزة الحالية لها، وعليها أن توفر مزايا تنافسية جديدة من مرتبة  
مرتفعة.

#### ١٠-د - تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وتطويرها:

تقوم المؤسسات بتنمية مزايا تنافسية جديدة وتطويرها من خلال إدراك أو اكتشاف  
سبل جديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطورات مستمرة في  
التكنولوجيا، في المنتج، في أساليب التسويق، وفي أساليب العمليات الإنتاجية التي لا  
تتم إلا باستخدام البحث والتطوير وتنمية القدرات الإبداعية ومهارات الأفراد، ومن أهم  
الدوافع التي تؤدي إلى التجديد في الميزة ظهور تكنولوجيات جديدة ساهمت في توفير  
فرص جديدة في عدة مجالات وظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغيير حاجاته

الأولية، والتي تؤدي إلى حتمية تعديل الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.

#### ١١ - مميزات الميزة التنافسية في الجامعات :

إن اكتساب الجامعة للميزة التنافسية في بيئتها لن يكون بالأمر السهل طبعاً، فقد تواجه المؤسسة عدة عقبات، تحد من إمكانية اكتسابها لميزة تنافسية، وموقع تنافسي استراتيجي في السوق، ومن هذه المعوقات التي تضعف الميزة التنافسية للجامعة ما يأتي (الأسطل، ٢٠١٣: ٤٩) :

- ضعف الهياكل التنظيمية في المجتمع.
  - انخفاض مستوى الموارد البشرية وتخلف الاتصالات الإدارية.
  - غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية.
  - غياب حرية المديرين والمسيرين.
  - غياب روح الفريق وحلقات الجودة.
  - تدهور المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال.
  - غياب الأداء الأفضل للعمليات.
  - الفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات البيئية.
- تناول المحور الثاني من الإطار النظري المتغير الثاني للدراسة، وهو الميزة التنافسية بالجامعات من حيث مفهومها وأهميتها حيث تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على الجامعات الأخرى، كما تناولت الدراسة مبررات الميزة التنافسية وخصائصها بالنسبة للجامعات، ومصادرها التي منها الابتكار والجودة والكفاءة، كما أوضحت الدراسة مجموعة من الأبعاد للميزة التنافسية، التي يمكن الاستناد عليها عند عملية قياس مدى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات والتي تعني قدرة الجامعة على التفوق على غيرها من المنافسين منها الكلفة والجودة والمرونة، كما تناولت الدراسة خطوات بناء الميزة التنافسية وعناصرها وأنواعها و معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية ومعوقات تحقيقها في الجامعات، ومن مجمل الجانب النظري، و كما أشير من أدبيات في هذا المحور تؤكد الدراسة بأن الميزة التنافسية تعد خاصية تميز جامعة عن جامعات منافسة أخرى من جراء امتلاكها موارد وعوامل مساعدة بما يمنحها قوة داخلية حركية تؤسس لها موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة



من المنتفعين يتجلى فيما تقدمه من خدمات جامعية ذات قيمة متفردة لطلابها المستهدفين ، ويؤكد بان الميزة التنافسية تتمثل في تميز الجامعة على منافسيها بمركز فريد يُتيح لها تقديم خريج مُتميز بأسلوب ناجح.

### ثالثاً : دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز التنافسي

إن النظريات التقليدية تعتبر الفرد متغيراً يجب أن يتأقلم مع الاعتبارات التكنولوجية والنماذج الاقتصادية والنتائج المالية (عادة قصيرة المدى) أما في اقتصاد المعرفة فإن الفرد يعتبر الأصل الحقيقي والمصدر الأساسي لخلق القيمة داخل المنظمة، والمؤسسات القادرة على التعلم بطريقة أسرع من منافسيها، هي التي ستضمن أدوار الريادة ويمكن التعلم التنظيمي من تحقيق عدة مزايا تنافسية نوضحها فيما يأتي (Balet,2003:47):

-**مزايا تسييرية** : تحسين نوعية المحيط التنظيمي ومناخ العمل من خلال نمط القيادة السائد، مما يؤثر على تحفيز الأفراد وكذا على الأداء الفردي والجماعي .

- **مزايا تنظيمية**؛ يعتبر التعلم إجراءً جماعياً، كما تعتبر القدرة على التعلم هامة جداً في إطار تغيير نمطي التفكير والعمل التقليديين للوصول إلى تغيير جذري داخل المنظمة ؛ الأمر الذي يكسب هذه الأخيرة مهارة في التغيير الذاتي auto transformation لمواجهة تهديدات المحيط وتطوراتها.

- **مزايا خلاقة**؛ يشجع مسار التعلم على تحرير قدرات الأفراد ويحث الفرد على الابتكار والتجديد ؛ مما ينمي القدرات الإبداعية داخل المنظمة في كل المجالات ، وتتعرز هذه الميزة بالممارسات الخاصة باكتشاف مواهب الأفراد وفرق العمل وتطويرها وتممينها.

- **مزايا علائقية**؛ تسمح هذه المنظمات بتفتح أكبر على المحيط، من خلال استعمال مختلف المعارف الفردية والجماعية في إطار علاقات المؤسسة مع مختلف المتعاملين الخارجيين (الزبائن، البنوك، الموردين، الإعلام... الخ).

ومن هنا يبرز مفهوم المنظمة المتعلمة على أنها منظمة يعزز فيها الأفراد باستمرار قدراتهم ومهاراتهم من أجل تحقيق النتائج التي ينشدها، وتنمو فيها أنماط تفكيرية جديدة، وغير مقيدة ويطلق فيها العنان للطموح الجماعي ويتعلم فيها الأفراد باستمرار كيفية التعلم معا.

ومن ناحية اخرى فإن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية حسب مقارنة الموارد هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة ، ففي ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية زادت الأهمية الاستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية ، بحيث انتقل العالم من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة ، الذي يعتمد بالأساس على إجمالي المعارف والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتحسين المستمرين ( المرسي ، ٢٠٠٣ : ١٢٣ ) .

وهذا ما أكدته دراسة كل من (حسون وآخرين ، ٢٠١٢ ) & (النسور ، ٢٠١٠ ) من أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي وتحقيق التميز والميزة التنافسية للمؤسسات / مما يعكس ذلك الدور الكبير الذي يؤديه التعلم التنظيمي في تحقيق التفوق والتطور وتحقيق الميزة التنافسية .

كما أكدت أيضا دراسة ( شحاته ، ٢٠١٤ ) أن تبني الجامعات للتعلم التنظيمي من خلال منظمة متعلمة يساعدها على خلق قيمة مضافة لها تمكنها من تحسين أدائها وتساعدها على التكيف مع متغيرات العصر وتنمية قدرتها على بناء ميزات تنافسية ، ومن تلك القيم المضافة التي يمكن استخلاصها ما يأتي :

- تحسين المخرجات حيث يتم فيها التعليم والتعلم والتقويم أثناء العمل المؤسسي سواء أكان أكاديمياً أم إدارياً أم بحثياً أم مجتمعياً.
- تكوين رأس المال الاجتماعي الذي يعد صمامات الأمان التي تحكم طبيعة العمل في الشبكات الاجتماعية والعمل الجماعي بين الأفراد والمؤسسات لتحقيق الأهداف والمنفعة المجتمعية .
- زيادة شعور العاملين بالرضا الوظيفي .
- استخدام بدائل مبدعة وجديدة لحل المشكلات .
- بناء القدرة التنافسية في الجامعات وتحسين وضعها بين مثيلاتها سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي.
- تلبية متطلبات مجتمع المعرفة الاجتماعية والتعليمية والتكنولوجية والاقتصادية وغيرها من المجالات من خلال استراتيجيات التعلم التنظيمي .
- تنمية العمل والتعلم الفرقي بين الأفراد والجماعات ، بما ينعكس على جودة أدائهم .

- تنامي المسؤولية المجتمعية للعاملين وتعزيز قيمهم الأخلاقية وتغيير ثقافتهم لتصبح ثقافة داعمة للجودة والتعلم .

### رابعاً : الدراسة الميدانية

يتضمن هذا الجزء من الدراسة الخطوات والإجراءات التي تمت في الجانب الميداني من حيث المنهجية المتبعة ، ومجتمع الدراسة وعينتها وأدوات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات لاختبار صدق وثبات أداة الدراسة ، ومن ثم جمع البيانات من العينة الكلية للتوصل إلى النتائج النهائية للدراسة .

وهدفت الدراسة الميدانية إلى :

- ١- التعرف على واقع عمليات التعلم التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان .
  - ٢- معرفة واقع تحقيق الميزة التنافسية في جامعة أسوان .
- ويتضمن الإطار الميداني ما يأتي :
- أ- أدوات الدراسة .
  - ب- عينة الدراسة .
  - ج- المعالجة الإحصائية .
  - د- عرض تحليلي لنتائج الدراسة .

### أولاً - أداة الدراسة الميدانية :

استخدمت الباحثة استبانة تم إعدادها في ضوء الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة وتكونت هذه الاستبانة من (٧٠) عبارة تم توزيعها على محورين رئيسيين يحتوي كل محور على عدة أبعاد فرعية ، وهي :

**المحور الأول :** ويقاس تواجد عمليات التعلم التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة

أسوان ، وتم تقسيمه إلى أربعة أبعاد وهي :

- ١- ديناميكية المعرفة وتضم ٥ عبارات .
- ٢- إدارة المعرفة وتضم ٥ عبارات .
- ٣- الذاكرة التنظيمية وتضم ٥ عبارات .
- ٤- التكنولوجيا المعلوماتية وتضم ٥ عبارات .

**المحور الثاني :** ويقيس الميزة التنافسية في جامعة أسوان ، وتم تقسيمه إلى خمسة أبعاد وهي :

- ١- الموارد وقدرة المؤسسة وعددها ١٠ عبارات .
- ١- الجودة والابتكار والتميز وعددها ١٠ عبارات .
- ٢- التحسين المستمر وعددها ١٠ عبارات .
- ٣- تدريب العاملين وتأهيلهم وعددها ١٠ عبارات .
- ٤- التركيز على الزبون /الطالب وعددها ١٠ عبارات .

### **ثانياً - عينة الدراسة :**

تكونت عينة الدراسة من السادة عمداء الكليات التابعة لجامعة اسوان ووكلائها البالغ عددها ٢٠ كلية ومعهدا تابعاً لجامعة أسوان وهي ( التربية - التربية النوعية - العلوم - الهندسة - الآداب - التجارة - الحقوق - كلية الخدمة الاجتماعية - الطب البشري -دار العلوم - الآثار - كلية الألسن -كلية اللغات والترجمة - الزراعة - كلية التمريض - كلية التربية الرياضية - كلية تكنولوجيا المصايد والاسماك - كلية الطاقة - معهد الدراسات الأفريقية ) وقد بلغ عدد أفراد العينة ( ٥٩ ) من مجموع (٨٥) فرداً يمثلون العينة الاصلية أي ما نسبته ٦٩ % من العينة الأصلية .

### **-صدق الاستبانة :**

اعتمدت الدراسة علي صدق المحكمين حيث تم عرضها في صورتها الأولية علي مجموعة من أساتذة الادارة التربوية وأصول التربية ؛ حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم علي فقرات الاستبانة ومدى انتماء الفقرات إلى محوري الاستبانة ، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية ،وبناء على الآراء التي تقدم بها السادة المحكمون تم تعديل بعض العبارات .

### **-ثبات الاستبانة :**

تم التأكد من ثبات الاستبانة عن طريق حساب معامل ألفا لكرونباخ : حيث تم حساب معامل الثبات لجميع العبارات ،وأشار إلى أن معاملات الثبات أعلى من (٩٨.١) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تظمن الباحثة إلى تطبيقها علي عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول (١)

### جدول (١) معاملات ثبات الاستبانة

م	اسم البعد	عدد العبارات	معامل الفا
	التعلم التنظيمي	٢٠	٩٥.٥
	الميزة التنافسية	٥٠	٩٧.٧
	الاستبانة ككل	٧٠	٩٨.١

### ثالثا - المعالجات الإحصائية :

استعانت الباحثة ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء التحليلات والإحصاءات اللازمة لبيانات الاستبانة معتمدا الدرجات الوزنية ( ٣ موافق ، ٢ إلى حد ما ، ١ غير موافق ) وذلك في جميع عبارات الاستبانة .

وللتعرف على درجة الموافقة ومستواها لأفراد العينة على عبارات الاستبانة، تم تعيين حدي الثقة لمتوسط الاستجابات من العلاقة التالية :

حدي الثقة لمتوسط نسبة الاستجابة = متوسط شدة الاستجابة  $\pm$  الخطأ المعياري  $\times 1.96$   
حيث

متوسط شدة الاستجابة ( أ ) = الدرجة الوزنية لأعلى درجة موافقة - الدرجة الوزنية لأقل درجة موافقة

عدد احتمالات الموافقة

$$0.67 = 3/1 - 3 = أ$$

خ م الخطأ المعياري لمتوسط درجة الاستجابة = أ  $\times$  ب / ن

حيث ب = ١ - أ = ١ - ٠.٦٧ ، ن عدد أفراد العينة

وإذا زادت نسبة متوسط الاستجابة لأفراد العينة عن الحد الأعلى للثقة ( متوسط شدة الاستجابة + خ م  $\times 1.96$  ) يكون هناك اتجاه موجب للموافقة على العبارة ، وإذا نقصت نسبة متوسط الاستجابة لأفراد العينة عن الحد الأدنى للثقة (متوسط شدة الاستجابة - خ م  $\times 1.96$  ) يكون هناك اتجاه لعدم الموافقة على العبارة ، وإذا انحصرت بين الحدين الأعلى والأدنى تكون استجابات أفراد العينة على العبارة متوسطة ويوضح الجدول (٢) حدود الثقة لمجموعات العينة المختلفة.

جدول (٢) حدود الثقة لمجموعات العينة

عينة الدراسة	عدد أفراد العينة	الحد الأدنى للثقة	الحد الأعلى للثقة
القيادات بالجامعة الأكاديمية	٥٩	٠.٦٦	٠.٦٨

رابعاً - المحور الأول : واقع استخدام القيادات الأكاديمية للتعلم التنظيمي بجامعة أسوان :

عادة ما ينظر إلى مؤسسة التعليم الجامعي كنظام مفتوح على الوسط المحيط بها تتفاعل معه ، حيث يتمثل هذا التفاعل في التدفقات المتبادلة من موارد ومعارف ، كما لا يخلو من تحديات تحتاج إلى نوعية جديدة من التعلم قادر على تهيئة الأفراد للمشاركة العقلية في عالم يتزايد فيه تأثير المعلومات وإدارتها ، كما أن التطور المعرفي والتكنولوجي المتسارع يستدعي الاعتماد على التعلم التنظيمي ، وتوضح الجداول التالية الأوزان النسبية للتعلم التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان ، يأتي هذا الجزء من نتائج الدراسة الميدانية للإجابة عن السؤال الثالث ما واقع تفعيل التعلم التنظيمي في جامعة أسوان من وجهة نظر القيادات الأكاديمية ؟.

جدول (٣) الأوزان النسبية لاستجابات القيادات الأكاديمية في الأبعاد الخاصة بالتعلم التنظيمي

م	المحور	الوزن النسبي	الترتيب
١	ديناميكية المعرفة	٠.٦٩	٢
٢	إدارة المعرفة	٠.٥٩	٤
٣	الذاكرة التنظيمية	٠.٦٥	٣
٤	التكنولوجية المعلوماتية	٠.٧٩	١
الاستبانة ككل		٠.٦٨	

يتضح من الجدول (٣) أن الأوزان النسبية للتعلم التنظيمي ينحصر بين ٠.٥٩-٠.٧٩ بعضها أكبر من الحد الأعلى من الثقة مثل ديناميكية المعرفة (٠.٦٩) و التكنولوجية المعلوماتية (٠.٧٩) ، وبعضها أقل من الحد الأدنى للثقة مثل إدارة المعرفة (٠.٥٩) ، والذاكرة التنظيمية (٠.٦٥) مما يدل أن عمليات التعلم التنظيمي بعضها متوفر وبعضها غير متوفر ، وهذا يدل على أنه مازال هناك قصور في تواجد التعلم التنظيمي بجامعة أسوان .

- كما يتضح من الجدول أن بعد إدارة المعرفة قد احتل المركز الأخير بوزن نسبي بلغ (٠.٥٩) وهذا يدل على أن إدارة المعرفة في جامعة أسوان لا تلاقي الاهتمام المطلوب من القادة

- الاكاديميين ، وهذا يتناقض مع البحث الذي قامت به الباحثة (البديري ، ٢٠١٣) عن إدارة المعرفة والإبداع الإداري عندما كانت الجامعة من فروع جامعة جنوب الوادي .
- وبالنظر إلى الجدول نجد أن البعد الخاص بالذاكرة التنظيمية قد جاء في المرتبة الثالثة بالنسبة للتعلم التنظيمي وهو مؤشر يدل على أن هناك محاولات جيدة من قبل الجامعة للنهوض وإرساء أساسيات التعلم التنظيمي بها .
- كما يتضح من الجدول أن التكنولوجيا المعلوماتية تحتل المرتبة الأولى في التعلم التنظيمي وهذا يقود للتساؤل هل المشكلة في جامعاتنا المصرية هي عدم امتلاك التكنولوجيا أم عدم امتلاك العقول التي تقود تلك التكنولوجيا .
- اتفاق الأغلبية على أن جامعة أسوان تمتلك مستوى معتدل بشكل عام من أبعاد التعلم التنظيمي المتمثلة بالتكنولوجيا المعلوماتية ، وديناميكية المعرفة و الذاكرة التنظيمية ووجود مستوى منخفض من عملية إدارة المعرفة، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (راضى وحسين ٢٠١٦،
- جدول (4) الأوزان النسبية في العبارات الخاصة ببعد ديناميكية المعرفة

م	العبارات	درجة الموافقة		عدم الموافقة	الوزن النسبي	دلتا	مستوي الدلالة	ترتيب العبارات
		إلى حد ما	موافق					
		%	%					
1	تروج الكلية اتفاقات التعاون مع الجامعات الأخرى والكليات المختلفة .	٣٠.٥١	٤٥.٧٦	٢٣.٧٣	٠.٧٤	٣.٣٨	٠.٠٠١	٢
2	تتواصل الكلية مع المتخصصين والخبراء التقنيين في مجال اختصاصاتها.	٤٩.١٥	٤٠.٦٨	١٠.١٧	٠.٧٧	٣.٥٣	٠.٠٠١	١
3	تشجع الكلية أعضاء هيئة التدريس على الارتباط بشبكات رسمية وغير رسمية	٥٧.٦٣	١٨.٦٤	٢٣.٧٣	٠.٦٥	٢.٧٧	٠.٠١	٤
4	يحضر أعضاء هيئة التدريس المؤتمرات والندوات بانتظام.	٤٢.٣٧	٢٣.٧٣	٣٣.٩٠	٠.٦٣	٢.٦٣	٠.٠١	٥
5	يوجد استراتيجيات واضحة لتحقيق اهداف البحث والتطوير في مجال التعلم التنظيمي.	٤٩.١٥	٢٣.٧٣	٢٧.١٢	٠.٦٦	٢.٨٢	٠.٠١	٣

- جاء ترتيب العبارات المكونة لهذا البعد على حسب النسبة الوزنية كما في الجدول (٤) كما يأتي:
- جاءت العبارة الثانية في المرتبة الأولى من وجهة نظر أفراد العينة حيث أشار ٤٩.١٥ % من أفراد العينة إلى أن هناك قصور في تواصل الكلية مع المختصين والخبراء التقنيين في مجال اختصاصها، وهي عبارة دالة عند مستوى ٠,٠٠١، وقد يرجع ذلك إلى أن الجامعة تعتبر من الجامعات الناشئة والتي تفتقد الامكانيات المادية التي تمكنها من التعاقد مع الخبراء والمختصين.
- وحول ترويج الكلية اتفاقات مع الجامعات الأخرى جاءت العبارة الأولى في المرتبة الثانية فقد أكد ٤٥,٧٦ % من أفراد العينة بوزن نسبي ٠.٧٤ علي تحقيق ذلك ، وهي عبارة دالة عند مستوى ٠,٠٠١، وقد يرجع ذلك إلى حداثة الجامعة وافتقادها إلى الخبراء والعلماء والتميزين من أعضاء هيئة التدريس ، وهذا ما يتفق مع دراسة ( المطلق ، ٢٠١٧ ) عن التعلم التنظيمي في الجامعات الناشئة .
- وجاءت العبارة الخامسة في المرتبة الثالثة من وجهة نظر أفراد العينة حيث اتفق ٤٩.١٥ % من أفراد العينة على أن هناك قصوراً في استراتيجيات تحقيق أهداف البحث والتطوير في مجال التعلم التنظيمي، وهي عبارة دالة عند مستوى ٠,٠٠١ ..
- وجاءت العبارة الثالثة في المرتبة الرابعة حيث أكد ما نسبته ٥٧.٦٣ % من أفراد العينة ضرورة تشجيع الكلية أعضاء هيئة التدريس علي الارتباط بشبكات رسمية وغير رسمية من خارج الكلية وهي عبارة دالة عند مستوى ٠,٠٠١، ويمكن تفسير ذلك إلى أن الجامعة لا تشجع اعضاء هيئة التدريس على البحث عن أساليب جديدة من أجل تحسين المعرفة داخل الجامعة وهذا يتفق مع دراسة (السنان، ٢٠١٨)
- كما أكدت العينة أن هناك قصوراً في حضور أعضاء هيئة التدريس للمؤتمرات والندوات بانتظام وقد أكد ذلك ٤٢.٣٧ % من أفراد العينة بوزن نسبي ٠.٦٣ وهي عبارة دالة عند مستوى ٠,٠٠١، وترى الباحثة أن ذلك قد يرجع في المقام الأول إلى بعد الجامعة عن أماكن انعقاد المؤتمرات الذي يكون غالباً في القاهرة والمحافظات المجاورة ، كما أنه قد يرجع إلى انشغال أعضاء هيئة التدريس بالمحاضرات وغيرها من الأعباء التدريسية .



جدول (٥) الأوزان النسبية للعبارة الخاصة ببعيد إدارة المعرفة

م	العبارة	الموافقة		عدم الموافقة %	الوزن النسبي	دلتا	مستوى الدالة	ترتيب العبارة
		إلى حد ما	موافق					
		%	%					
1	تشجع إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس علي التعلم الذاتي .	٣٠.٥١	٤٥.٧٦	٢٣.٧٣	٠.٦٩	٣.٠٦	0.001	١
2	تعقد الكلية اجتماعات دورية لإبلاغ أعضاء هيئة التدريس عن أحدث الإبداعات في مجالات التخصص .	١٨.٦٤	٣٠.٥١	٥٠.٨٥	٠.٥٦	١.٨٢	غير دالة	٤
3	تقوم إدارة الكلية بتدريب أعضاء هيئة التدريس على التعلم المبني على الانتباه وتنظيم المعلومات .	١٦.٩٥	٣٨.٩٨	٤٤.٠٧	٠.٥٨	٢.٠٤	٠.٠١	٢
4	تقوم الكلية بالتشجيع على التفكير والتجريب لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها.	١٨.٦٤	٣٠.٥١	٥٠.٨٥	٠.٥٦	١.٨٢	غير دالة	٣
5	تقوم أكثر من جهة بجمع وتوزيع مقترحات أعضاء هيئة التدريس على المستوى الداخلي.	٦.٧٨	٥٠.٨٥	٤٢.٣٧	٠.٥٥	١.٦٤	غير دالة	٥

- جاء ترتيب العبارات المكونة لهذا المحور على حسب النسبة الوزنية كما في الجدول (٥) كالتالي:

- جاءت العبارة الأولى في ذلك المحور " تشجع إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس علي التعلم الذاتي " في المرتبة الأولى بأعلى نسبة وزنية (٠.٦٩) حيث أشار ٤٥.٧٦ % من أفراد العينة أن هناك اهتمام "إلى حد ما " من الكليات التابعة للجامعة بتوفير أليات التعلم الذاتي لأعضاء هيئة التدريس ، وهي عبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ .
- وجاءت العبارة الثالثة " تقوم إدارة الكلية بتدريب أعضاء هيئة التدريس على التعلم المبني على الانتباه وتنظيم المعلومات ." في المرتبة الثانية بنسبة وزنية بلغت (٠.٥٨) ، حيث أشار ٤٤.٠٧ % من أفراد العينة أن الكليات التابعة للجامعة لا تقوم بتدريب أعضاء هيئة التدريس على التعلم المبني على الانتباه وتنظيم المعلومات ، وبنسبة وزنية ٠.٥٨ % عند مستوى دلالة ٠.٠١ .

- أما بقية العبارات في هذا البعد فإنها غير دالة إحصائياً .  
جدول (٦) الأوزان النسبية للعبارات الخاصة ببعد الذاكرة التنظيمية

م	العبارات	الموافقة		عدم الموافقة موافق %	الوزن النسبي	دلنا	مستوي الدلالة	ترتيب العبارات
		إلى حد ما	موافق					
		%	%					
1	تعتمد الكلية نظم تخزين وتوفير للمعلومات مؤسس على التعلم التجريبي و أهمية ودقة المعلومة .	٣٢.٢٠	٤٩.١٥	١٨.٦٤	٠.٧١	٣.٢١	٠.٠٠١	٢
2	تمتلك الكلية القدرة على التنبؤ واستباق الأحداث والمبادرة بالتغيير في حالة حدوث عارض ما في العمل .	١٥.٢٥	٣٠.٥١	٥٤.٢٤	٠.٥٤	١.٤٥	غير دالة	٥
3	تثبت الكلية التعديلات في العمل وتحفظها وتبقيها جاهزة لاتخاذ القرارات وتفعيل عملية التعلم التنظيمي.	٢٨.٨١	٣٠.٥١	٤٠.٦٨	٠.٦٣	٢.٥٨	٠.٠١	٤
4	تنال المعلومات النوعية وكيفية الحصول عليها بأقل تكلفة اهتماماً أكبر في الكلية	٢٣.٧٣	٤٥.٧٦	٣٠.٥١	٠.٦٤	٢.٧٣	٠.٠١	٣
5	يتشارك أعضاء هيئة التدريس المعرفة والخبرة من خلال التحدث مع بعضهم البعض .	٤٥.٧٦	٢٧.١٢	٢٧.١٢	٠.٧٣	٣.٣١	٠.٠٠١	١

جاء ترتيب العبارات المكونة لهذا البعد على حسب النسبة الوزنية كما في الجدول (٦) كما يلي:

- جاءت العبارة الأخيرة في هذا المحور في المرتبة الأولى من وجهة نظر أفراد العينة وبنسبة وزنية ٠.٧٣ ، حيث أشار ٤٥.٧٦ % أن هناك تشاركاً بين أعضاء هيئة التدريس في المعرفة والخبرة من خلال التحدث مع بعضهم البعض ، وجاءت العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ .

- كما ظهر حرص كليات الجامعة على اعتماد نظم تخزين وتوفير للمعلومات مؤسس على التعلم التجريبي إلى حد ما ، حيث احتلت تلك العبارة المرتبة الثانية بنسبة وزنية ٠.٧١ ، حيث أشار إلى ذلك ٤٩.١٥ % ومستوي دلالة ٠.٠٠١ ، وهذا يدل على أن القادة

- الأكاديميين يرون ان الجامعة تبذل ما في وسعها من أجل اعتماد نظم للاحتفاظ بالمعلومات وكيفية استرجاعها.
- واحتلت العبارة الرابعة المرتبة الثالثة بنسبة وزنية ٠.٦٤ ، ومستوى دلالة ٠.٠١ ، حيث أشار ٤٥.٧٦ % أن المعلومات النوعية وكيفية الحصول عليها بأقل تكلفة تنال اهتماماً أكبر في الجامعة إلى حد ما ، وهذا يعكس اهتمام كليات جامعة أسوان بالمعلومات النوعية والتخصصية وكيفية الحصول عليها .
- وأكد حوالي ٤٠.٦٨ % انه لا يوجد حرص من قبل كليات الجامعة على حفظ التعديلات وجعلها جاهزة لاتخاذ القرارات وتفعيل التعلم التنظيمي ، حيث جاءت العبارة في المرتبة قبل الأخيرة بنسبة وزنية ٠.٦٣، ومستوى دلالة ٠.٠١ .
- وجاءت العبارة الثانية وهي امتلاك القدرة على التنبؤ واستباق الأحداث والمبادرة بالتغيير في المرتبة الأخيرة بنسبة وزنية ٠.٥٤ وهي عبارة غير دالة إحصائياً .
- جدول (٧) ترتيب العبارات الخاصة ببيد التكنولوجيا المعلوماتية

م	العبارات	الموافقة		عدم الموافقة %	الوزن النسبي	دلته	مستوي الدلالة	ترتيب العبارات
		إلى حد ما	موافق					
		%	%					
1	توجد بالكلية قواعد بيانات لتخزين خبراتها ومعارفها لكي تتمكن من استخدامها لاحقاً.	٢٢.٠٣	٥٤.٢٤	٢٣.٧٣	٠.٧٧	٣.٥٣	٠.٠٠١	٤
2	تمتلك الكلية بربداً الكترونياً ودليلاً للهواتف ليسهل التواصل مع الخبراء في القضايا المختلفة تبعل للمجالات المتخصصة	٢٠.٣٤	٧١.١٩	٨.٤٧	٠.٨٨	٤.٠١	٠.٠٠١	١
3	تسمح الكلية بالوصول إلى قاعدة بياناتها ووثائقها من خلال شبكة الانترنت وغيرها من وسائل التواصل الاجتماعي.	٣٨.٩٨	٥٥.٩٣	٥.٠٨	٠.٨٤	٣.٨٥	٠.٠٠١	٢
4	يملك جميع أعضاء هيئة التدريس وسائل تمكنهم من الوصول إلى قواعد البيانات الخاصة بالكلية.	٤٧.٤٦	٤٤.٠٧	٨.٤٧	٠.٧٩	٣.٦٢	٠.٠٠١	٣
5	يوجد بالكلية وسائل دعم إلكترونية متعددة وذلك لتسهيل عملية التعلم .	٥٠.٨٥	٢٢.٠٣	٢٧.١٢	٠.٦٥	٢.٧٧	٠.٠١	٥

- جاء ترتيب العبارات المكونة لهذا البعد على حسب النسبة الوزنية كما في الجدول (٧) كما يلي:
- احتلت العبارة الثانية المرتبة الأولى من وجهة نظر أفراد العينة ونسبة وزنية ٠.٨٨ ؛ حيث أشار ٧١.١٩ بامتلاك كليات الجامعة بربداً إلكترونياً ودليلاً للهواتف ليسهل التواصل مع الخبراء في القضايا المختلفة تبعاً للمجالات المتخصصة ، وهي عبارة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٠٠١ .
  - واحتلت العبارة الثالثة المرتبة الثانية ونسبة وزنية ٠.٨٤ ، حيث أشار ٥٥.٩٢ % إلى سماح كليات الجامعة بالوصول إلى قاعدة بياناتها ووثائقها من خلال شبكة الانترنت وغيرها من وسائل التواصل وهي عبارة دالة عند مستوى ٠.٠٠٠١ .
  - وأكدت العبارة الرابعة التي جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة وزنية (٠.٧٩) أن أعضاء هيئة التدريس لا يمتلكون جميعاً إلى حد ما الوسائل التي تمكنهم من الوصول إلى قواعد البيانات الخاصة بالكلية وأن هناك قصوراً في هذا الجانب ، حيث أشار إلى ذلك ٤٧.٤٦ % ، وهي عبارة دالة عند مستوى ٠.٠٠٠١ .
  - أما من حيث تخزين المعلومات والمعارف والخبرات فقد أشارت ٥٤.٢٤ % من العينة ونسبة وزنية (٠.٧٧) إلى وجود قواعد بيانات لتخزين الكلية خبراتها ومعارفها لكي تتمكن من استخدامها لاحقاً.، وهي عبارة دالة عند مستوى ٠.٠٠٠١ .
  - كما أشارت العينة وبشكل كبير ونسبة مئوية ٥٠.٨٥ % إلى أن الجامعة تعاني من قصور في وسائل الدعم الإلكتروني لتسهيل عملية التعليم من قاعات مجهزة ووسائل إلكترونية للطلاب وكتب وأدوات ومرجعيات حديثة... الخ

#### **خامساً - المحور الثاني: واقع تحقيق الميزة التنافسية لجامعة أسوان :**

تعرف الميزة التنافسية للجامعات على أنها " قدرة الجامعة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للجامعات الأخرى العاملة في نفس المجال ، ويوضح الجدول التالي الأوزان النسبية بالنسبة للميزة التنافسية بجامعة أسوان .

جدول ( ٨ ) الأوزان النسبية لاستجابات القيادات الإدارية في الأبعاد الخاصة بالميزة التنافسية

م	البعد	الوزن النسبي	الترتيب
١	الموارد وقدرة المؤسسة	٠.٦٧	٤
٢	الجودة والابتكار والتميز	٠.٧٢	٢
٣	التحسين المستمر	٠.٧٣	١
٤	تدريب وتأهيل العاملين	٠.٦٤	٥
٥	التركيز على الزبون/الطالب	٠.٦٩	٣
	الاستبانة ككل	٠.٦٩	

يتبين الجدول (٨) أن متوسط الوزن النسبي للمحاور الخاصة بالميزة التنافسية هو ٠.٦٩ وهي نسبة كبيرة إلى حد ما وأكبر من الحد الأعلى للثقة ، وهذا يدل على أن تحقيق الميزة التنافسية يتقدم بخطى ثابتة نحو تحقيق التنافسية ، وهي تسير على نهج التحسين المستمر واستخدام الجودة والابتكار والتميز والتركيز على الزبون /الطالب ، في حين هناك قصوراً في الموارد وقدرة المؤسسة وتدريب العاملين وتأهيلهم ، وقد جاء ترتيب الأبعاد كالاتي :-

- الترتيب الأول هو بعد التحسين المستمر ، وقد جاء بوزن نسبي (٠.٧٣) وهو بدرجة كبيرة .
- الترتيب الثاني : وهو الجودة والابتكار والتميز وقد جاء بوزن نسبي (٠.٧٢) وهو بدرجة كبيرة .
- الترتيب الثالث : التركيز على الزبون /الطالب بوزن نسبي (٠.٦٩) وهو بدرجة كبيرة إلى حد ما .
- الترتيب الرابع : وهو الموارد وقدرة المؤسسة بوزن نسبي (٠.٦٧) .
- الترتيب الخامس وهو تدريب العاملين وتأهيلهم وقد جاء بوزن نسبي (٠.٦٤) وهو بدرجة متوسطة .

وترجع الباحثة تراجع النسبة الوزنية لبعد الموارد وقدرة المؤسسة إلى عدم اهتمام جامعة أسوان بتنظيم مواردها واستثمارها لتلك الموارد من وجهة نظر العينة ، وهذا بالطبع يتطلب تطوير القدرات التنظيمية والإدارية التي تضمن حسن استثمار الموارد بكفاءة وهذا ما يتفق مع دراسة (علي، ٢٠١٣) ، ويظهر كذلك تدني مستوى تأهيل العاملين وتدريبهم ؛ وهذا يرجع إلى عدم إقبال العاملين وأعضاء هيئة التدريس على البرامج التدريبية التي تقدمها الجامعة .

جدول (٩) يوضح الأوزان النسبية للعبارة الخاصة ببعيد الموارد وقدرة المؤسسة

م	العبارة	الموافقة		عدم الموافقة %	الوزن النسبي	دلتا	مستوي الدالة	ترتيب العبارة
		إلى حد ما	موافق					
		%	%					
1	تحرص الجامعة علي أن تكون مواردها متميزة وذات قيمة .	٤٧.٤٦	٤٧.٤٦	٥.٠٨	٠.٨١	٣.٧٣	٠.٠٠١	١
2	تسعى الجامعة باستمرار للحصول على موارد تتسم بالخصوصية .	٣٣.٩٠	٤٥.٧٦	٢٠.٣٤	٠.٧١	٣.٢١	٠.٠٠١	٢
3	تستحوذ الجامعة على موارد تتسم بالندرة	١٦.٩٥	٣٨.٩٨	٤٤.٠٧	٠.٥٨	٢.٠٤	٠.٠٥	٩
4	تهتم الجامعة بالموارد البشرية باعتبارها قدرة استراتيجية .	٢٣.٧٣	٥٢.٥٤	٢٣.٧٣	٠.٦٧	٢.٩٠	٠.٠١	٥
5	تتبنى الجامعة استراتيجية تحقق لها استثمار أفضل للموارد المتاحة .	٣٢.٢٠	٢٥.٤٢	٤٢.٣٧	٠.٦٩	٣.٠٦	٠.٠٠١	٣
٦	تتمتع الجامعة بالمرونة في استثمار مواردها بما يتماشى مع متطلبات الظروف التنافسية المحيطة .	٢٢.٠٣	٤٧.٤٦	٣٠.٥١	٠.٦٤	٢.٦٨	٠.٠١	٨
٧	تحرص إدارة الجامعة على معرفة امكانات المنافسين باستمرار .	٣٢.٢٠	٣٣.٩٠	٣٣.٩٠	٠.٦٦	٢.٨٦	٠.٠١	٦
٨	تقوم الجامعة بالمسح الدوري للبيئة التنافسية والخدمات التي يقدمها المنافسون.	١٥.٢٥	٣٨.٩٨	٤٥.٧٦	٠.٥٦	١.٩٠	غير دالة	١٠
٩	تدرك الجامعة أن تميز الأداء يتحقق بتكامل وحداتها الداخلية .	٣٥.٥٩	٤٢.٣٧	٢٧.١٢	٠.٦٩	٣.١٠	٠.٠٠١	٤
١٠	تقوم الجامعة بمراجعة أنشطتها وعملياتها بشكل دوري بهدف التحسين .	٢٢.٠٣	٢٥.٤٢	٥٢.٥٤	٠.٦٦	٢.٨٢	٠.٠١	٧

جاء ترتيب العبارات المكونة لهذا البعد على حسب النسبة الوزنية كما في الجدول (٩) كما يلي:

- العبارة "تحرص الجامعة علي أن تكون مواردها متميزة وذات قيمة" ، جاءت في المرتبة الاولى بنسبة وزنية ٠.٨١ بنسبة موافقة ٤٧.٤٦ % وهي عبارة دالة احصائيا عند مستوى ٠.٠٠١ وقد يرجع ذلك إلى الخصوصية التي تتمتع بها الجامعة من موقع جغرافي واقتصادي وسياسي متميز .

- كما أكد ما نسبته ٤٥.٧٦ % أن الجامعة تسعى باستمرار للحصول على موارد تتسم بالخصوصية " إلى حد ما بنسبة وزنية ٠.٧١ وهي عبارة دالة عند ٠.٠٠١ ، وقد يرجع ذلك إلى خصوصية جامعة أسوان وتميزها بموقع جغرافي يتيح لها تخصصات غير موجودة في جامعات كثيرة ، مثل طب المناطق الحارة أو الزراعة الاستوائية أو شبكات الجهد الفائق وتوليد الكهرباء أو اللغات الحية المتعددة أو تخصصات الإرشاد السياحي وغيرها .
- كما أكد ما نسبته ٤٣.٣٧ % أن الجامعة لا تتبنى استراتيجية تحقق لها استثمار أفضل للموارد المتاحة إلي حد ما بنسبة وزنية 0.69 وهي عبارة دالة عند ٠.٠١ ، وقد يرجع ذلك إلى حداثة الجامعة وضعف الموارد المالية بها .
- تدرك الجامعة أن تميز الأداء يتحقق بتكامل وحداتها الداخلية . ٠.٦٩ إلي حد ما بنسبة ٤٢.٣٧ % دالة عند ٠.٠٠١ .
- تهتم الجامعة بالموارد البشرية باعتبارها قدرة استراتيجية ٠.٦٧ إلي حد ما بنسبة ٥٢.٥٤ % دالة عند ٠.٠١ .
- تحرص إدارة الجامعة على معرفة إمكانات المنافسين باستمرار . ٠.٦٦ غير موافقة بنسبة ٣٣.٩٠ % وهي عبارة دالة عند ٠.٠١ ، وذلك قد يرجع إلى غياب الرؤية المستقبلية لتحقيق التميز .
- لا تقوم الجامعة بمراجعة أنشطتها وعملياتها بشكل دوري بهدف التحسين بنسبة ٥٢.٥٤ % إحصائيا عند مستوى ٠.٠١ .
- تتمتع الجامعة بالمرونة في استثمار مواردها بما يتماشى مع متطلبات الظروف التنافسية المحيطة إلي حد ما بنسبة ٤٧.٤٦ % وهي عبارة دالة إحصائيا عند مستوى ٠.٠١ .
- وأكدت العينة أن الجامعة تفتقد إلى اكتساب الموارد التي تتسم بالندرة بنسبة ٤٤.٠٧ % من إجمالي العينة وهي عبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥ ، ويرجع ذلك إلى أن المنافسة المحتملة من وجهة نظر العينة لا تستلزم امتلاك الجامعة موارد تتسم بالندرة بقدر ما تحتاج موارد تتسم بالخصوصية ، وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (علي ، ٢٠١٣) ، ودراسة (المقادمة ، ٢٠١٣) .
- كما أكدت العينة أن هناك قصوراً في إجراء الجامعة للمسح الدوري للبيئة التنافسية والخدمات التي يقدمها المنافسون. بنسبة ٤٥.٧٦ وهي عبارة غير دالة إحصائيا .

جدول (١٠) يوضح الأوزان النسبية للعبارات الخاصة ببعد الجودة والابتكار والتميز

م	العبارات	الموافقة		عدم الموافقة %	الوزن النسبي	دلنا	مستوي الدلالة	ترتيب العبارات
		إلى حد ما	موافق					
		%	%					
١١	تحرص الجامعة على نشر ثقافة الجودة المتميزة في جميع أقسامها .	٤٩.١٥	٥٠.٨٥	٠.٠٠	٠.٨٣	٣.٨٣	٠.٠٠١	١
١٢	تتميز الخدمات التي تقدمها الجامعة بكونها ذات نوعية عالية قياسا بخدمات المنافسين .	١٦.٩٥	٦١.٠٢	٢٢.٠٣	٠.٦٥	٢.٧٧	٠.٠١	٩
١٣	تسعى الجامعة بشكل جاد لتطبيق أنظمة الاعتماد والجودة على المستوى المحلي والإقليمي	٥٢.٥٤	٤٤.٠٧	٣.٣٩	٠.٨٣	٣.٨٣	٠.٠٠١	٢
١٤	تعطي الجامعة اهتماما كبيرا للأفكار الابتكارية التي يقدمها منسوبوها .	٣٣.٩٠	٤٧.٤٦	١٨.٦٤	٠.٧٢	٣.٢٥	٠.٠٠١	٥
١٥	تمتلك الجامعة توجهات حقيقية لدخول مجالات جديدة للمنافسة .	٣٨.٩٨	٤٠.٦٨	٢٠.٣٤	٠.٧٣	٣.٣١	٠.٠٠١	٤
١٦	تعمل الجامعة على استحداث وتطوير برامج نوعية وابتكارية بصفة مستمرة .	٢٠.٣٤	٦٩.٤٩	١٠.١٧	٠.٧٠	٣.١٤	٠.٠٠١	٦
١٧	تخصص الجامعة موازنات مالية خاصة بعملية الابداع والابتكار .	٢٧.١٢	٤٤.٠٧	٢٨.٨١	٠.٦٦	٢.٨٦	٠.٠١	٨
١٨	تستعين الجامعة بجهات خارجية لتوفير أوعية الابداع والموهبة .	٣٨.٩٨	٢٣.٧٣	٣٧.٢٩	٠.٦٧	٢.٩٤	٠.٠٠١	٧
١٩	توفر الجامعة نظاماً للترقيات والمكافآت بناء على الابداع والموهبة .	٢٣.٧٣	٤٤.٠٧	٣٢.٢٠	٠.٦٤	٢.٦٨	٠.٠١	١٠
٢٠	تتسابق الجامعة إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات .	٤٧.٤٦	٣٨.٩٨	١٣.٥٦	٠.٧٨	٣.٥٩	٠.٠٠١	٣

- جاء ترتيب العبارات المكونة لهذا البعد على حسب النسبة الوزنية كما في الجدول (١٠) كما يلي:



- تحرص الجامعة إلى حد ما على نشر ثقافة الجودة المتميزة في جميع أقسامها بنسبة ٥٠.٨٥ % وهي عبارة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٠١ ، ويرجع ذلك إلى اهتمام الجامعة بتحقيق الجودة وإنشائها لوحدة خاصة بالجودة في كل كلية من كلياتها .
- تسعى الجامعة بشكل جاد لتطبيق أنظمة الاعتماد والجودة على المستوى المحلي والإقليمي موافقة ٥٢.٥٤ وهي عبارة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٠١ ، وقد يرجع ذلك إلى حرص الدولة على نشر ثقافة الجودة على مستوى جامعات مصر وفقاً لرؤية ٢٠٣٠ التي تضع ضمن محاورها الاهتمام بالبحث العلمي والابتكار.
- اتفق أفراد العينة على أن الجامعة تتسابق إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات بنسبة موافقة ٤٧.٤٦ % وهي عبارة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٠١ .
- تمتلك الجامعة إلى حد ما توجهات حقيقية لدخول مجالات جديدة للمنافسة بنسبة ٤٠.٦٨ % وهي عبارة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٠١ وهي نسبة ضعيفة تعبر عن محاولات ناشئة .
- تعطي الجامعة إلى حد ما اهتماماً كبيراً للأفكار الابتكارية التي يقدمها منسوبيها بنسبة ٤٧.٤٨ % وهي عبارة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٠١ ، وهذا يدل على أن الجامعة في طريقها إلى اتخاذ خطوات ثابتة إلى التحول نحو تحقيق التميز والمنافسة .
- تعمل الجامعة إلى حد ما على استحداث برامج نوعية وابتكارية وتطويرها بصفة مستمرة بنسبة ٦٩.٤٩ % وهي عبارة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٠١ .
- كما اتفق أفراد العينة على أن الجامعة تستعين بجهات خارجية لتوفير أوعية الإبداع والموهبة بنسبة موافقة ٣٨.٩٨ % وهي عبارة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٠١ وهي نسبة ضعيفة توحى ضعف تلك المحاولات .
- تخصص الجامعة موازنات مالية خاصة بعملية الإبداع والابتكار إلى حد ما بنسبة ٤٤.٠٧ % وهي عبارة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٠١ .

- تتميز الخدمات التي تقدمها الجامعة إلى حد ما بكونها ذات نوعية عالية قياساً بخدمات المنافسين بنسبة ٦١.٠٢ % وهي عبارة دالة إحصائياً عند مستوى

٠.٠١

- توفر الجامعة إلى حد ما نظاماً للترقيات والمكافآت بناء على الإبداع والموهبة بنسبة ٣٨.٩٨ % وهي عبارة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ وقد يرجع ذلك إلى ضعف تطبيق الجامعة لعمليات إدارة الإبداع كما جاء في المحور الخاص بالتعلم التنظيمي ؛ فما زالت تعامل المبدعين ضمن باقي العاملين ولا تخصص لهم ميزات لجذبهم .

جدول (١١) يوضح الأوزان النسبية للعبارات الخاصة بعدد التحسين المستمر

م	العبارات	الموافقة		عدم الموافقة	الوزن النسبي	دلالتا	مستوي الدلالة	ترتيب العبارات
		موافق	إلى حد ما					
		%	%					
٢١	يوجد تنوع مناسب في عدد ونوع التخصصات المتاحة لدي الجامعة .	٤٧.٤٦	٥٢.٥٤	٠.٠٠	٠.٨٢	٣.٨٠	٠.٠٠١	٢
٢٢	يشارك أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في المؤتمرات العلمية بأوراق بحثية لخدمة المجتمع .	٤٩.١٥	٣٨.٩٨	١١.٨٦	٠.٧٩	٣.٦٥	٠.٠٠١	٣
٢٣	تسعى إدارة الجامعة إلى رفع مستوى الافادة من الأبحاث العلمية من أجل التحسين والتطوير	٣٣.٩٠	٤٧.٤٦	١٨.٦٤	٠.٧٢	٣.٢٥	٠.٠٠١	٧
٢٤	تنظر إدارة الجامعة إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة الشاملة .	٤٩.١٥	٥٠.٨٥	٠.٠٠	٠.٨٣	٣.٨٣	٠.٠٠١	١
٢٥	يتم التواصل بين مختلف الأقسام بكلية الجامعة عند القيام بتطوير وتحسين الخدمة الحالية أو الخدمة الجديدة .	٢٠.٣٤	٤٩.١٥	٣٠.٥١	٠.٦٣	٢.٦٣	٠.٠١	١٠
٢٦	تنظر إدارة الجامعة للمشكلات التي تواجهها	١١.٨٦	٧٧.٩٧	١٠.١٧	٠.٦٧	٢.٩٤	٠.٠١	٩

							على أنها فرص للتحسين والتطوير .	
٦	٠.٠٠١	٣.٣٥	٠.٧٣	٢٥.٤٢	٢٨.٨١	٤٥.٧٦	تهتم الجامعة بالأنشطة الداعمة لعملية التحسين المستمر (استقطاب الكفاءات - تدريب العاملين - ...)	٢٧
٤	٠.٠٠١	٣.٤٤	٠.٧٥	٥.٠٨	٦٤.٤١	٣٠.٥١	تسعى إدارة الجامعة إلى تحمل مسؤوليتها تجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة .	٢٨
٨	٠.٠١	٢.٩٤	٠.٦٧	١٥.٢٥	٦٧.٨٠	١٦.٩٥	تقوم الجامعة بمراجعة أنشطتها وعملياتها بشكل دوري بهدف التحسين	٢٩
٥	٠.٠٠١	٣.٣٥	٠.٧٣	٢٠.٣٤	٣٨.٩٨	٤٠.٦٨	تعزز إدارة الجامعة ارتباطها بالمجتمع من خلال المؤتمرات والندوات وورش العمل والبحوث التطبيقية .	٣٠

- جاء ترتيب العبارات المكونة لهذا البعد على حسب النسبة الوزنية كما في الجدول (١١) كما يلي:

- تنظر إدارة الجامعة إلى حد ما إلى التحسين والتطوير المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة الشاملة بنسبة ٥٠.٨٥% وهي عبارة دالة احصائيا عند مستوى ٠.٠٠١ ، وهذا يدل على اهتمام الجامعة بتوفير كل ما من شأنه تحقيق الجودة والتميز بالجامعة ، وذلك على حسب ما يتوفر لها من امكانيات مادية وبشرية
- يوجد تنوع مناسب إلى حد ما في عدد ونوع التخصصات المتاحة لدي الجامعة بنسبة ٥٢.٥٤% وهي عبارة دالة احصائيا عند مستوى ٠.٠٠١ ، وذلك قد يرجع إلى أن الجامعة تحتوي تقريبا على كل الكليات في جميع التخصصات باستثناء كلية الصيدلة وبعض الكليات الأخرى .
- يشارك أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في المؤتمرات العلمية بأوراق بحثية لخدمة المجتمع بنسبة موافقة ٤٩.١٥% وهي عبارة دالة احصائيا عند مستوى ٠.٠٠١ ، وهي نسبة رغم إيجابيتها إلا أنها تعتبر قليلة بالنسبة للجامعات الأخرى .

- تسعى إدارة الجامعة إلى حد ما إلى تحمل مسؤوليتها تجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة بنسبة ٦٤.٤١% وهي عبارة دالة إحصائيا عند مستوى ٠.٠٠١ ، وهذه إجابة منطقية من القيادة الأكاديمية التي تمثل الإدارة في الجامعة .
- تعزز إدارة الجامعة ارتباطها بالمجتمع من خلال المؤتمرات والندوات وورش العمل والبحوث التطبيقية بنسبة موافقة ٤٠.٦٨ % وهي عبارة دالة إحصائيا عند مستوى ٠.٠٠١ وهي نسبة ضئيلة بالنسبة للجامعات الأخرى ، وتؤكد صدق الاستجابة في العبارة (٢٢) .
- تهتم الجامعة بالأنشطة الداعمة لعملية التحسين المستمر (استقطاب الكفاءات - تدريب العاملين - ...) بنسبة إلى حد ما موافقة ٤٥.٧٦ % وهي عبارة دالة إحصائيا عند مستوى ٠.٠٠١ .
- تسعى إدارة الجامعة إلى حد ما إلى رفع مستوى الإفادة من الأبحاث العلمية من أجل التحسين والتطوير بنسبة ٤٧.٤٦ % وهي عبارة دالة إحصائيا عند مستوى ٠.٠٠١ .
- تقوم الجامعة إلى حد ما بمراجعة أنشطتها وعملياتها بشكل دوري بهدف التحسين بنسبة ٦٧.٨٠% وهي عبارة دالة إحصائيا عند مستوى ٠.٠١
- تنظر إدارة الجامعة إلى حد ما للمشكلات التي تواجهها على أنها فرص للتحسين والتطوير بنسبة ٧٧.٩٧% وهي عبارة دالة إحصائيا عند مستوى ٠.٠١
- يتم التواصل إلى حد ما بين مختلف الأقسام بكليات الجامعة عند القيام بتطوير وتحسين الخدمة الحالية أو الخدمة الجديدة بنسبة ٤٩.١٥% وهي عبارة دالة إحصائيا عند مستوى ٠.٠١ ويرجع السبب في ذلك إلى ضعف التواصل بين الأقسام المختلفة بكليات الجامعة .
- العبارات من (٢٣) إلى (٢٩) كلها عبارات توضح بوضوح رغبة الجامعات كإحدى الجامعات الناشئة في حدوث التحسين والتطوير المستمر.

جدول (١٢) يوضح الأوزان النسبية للعبارات الخاصة ببعيد تدريب وتأهيل العاملين

ترتيب العبارات	مستوي الدلالة	دلتا	الوزن النسبي	عدم الموافقة %	الموافقة		العبارات	م
					إلى حد ما	موافق		
					%	%		
٧	٠.٠٥	٢.٥٣	٠.٦٢	٣٥.٠٠	٤٦.٦٧	١٨.٣٣	تساعد الجامعة منسوبيها في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها بسرعة ويسر .	٣١
١٠	غير دالة	١.٦٤	٠.٥٥	٥٣.٣٣	٣١.٦٧	١٥.٠٠	تتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس والعاملين فيها جميع الوسائل والامكانيات التي تدعم الابداع .	٣٢
٨	٠.٠١	٢.٢٤	٠.٥٩	٥١.٦٧	٢١.٦٧	٢٦.٦٧	توفر إدارة الجامعة برامج لتدريب رؤساء الأقسام على أصول تقييم الأداء كما تناقش نتائج التقييم .	٣٣
٤	٠.٠٠١	٢.٩٠	٠.٦٧	٣٥.٠٠	٣٣.٣٣	٣١.٦٧	تسمح إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس والعاملين الذين لديهم أفكار متميزة بتقديمها بشكل رسمي لإدارة الجامعة .	٣٤
٣	٠.٠٠١	٢.٩٩	٠.٦٨	٢٥.٠٠	٥٠.٠٠	٢٥.٠٠	تقوم إدارة الجامعة بتطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس والعاملين للارتقاء بمستوى أدانهم وتميزهم .	٣٥
٦	٠.٠٥	٢.٥٨	٠.٦٣	٤٠.٠٠	٣٥.٠٠	٢٥.٠٠	توفر إدارة الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية والعاملين أدوات حديثة تساعدهم على التدريس بجودة عالية .	٣٦
٩	٠.٠٥	٢.١١	٠.٥٨	٤٦.٦٧	٣٥.٠٠	١٨.٣٣	تحرص إدارة الجامعة على تدريب أعضاء هيئة التدريس والعاملين على أساليب العمل المتغيرة من خلال البرامج التدريبية .	٣٧
٥	٠.٠١	٢.٧٣	٠.٦٤	٣٦.٦٧	٣٦.٦٧	٢٦.٦٧	توجد لدى إدارة الجامعة خطة تدريب سنوية لتنمية وتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس والعاملين .	٣٨
١	٠.٠٠١	٣.٣٥	٠.٧٣	٢٢.٠٣	٣٥.٥٩	٤٢.٣٧	تتيح إدارة الجامعة فرص ابتعاث للأكاديميين المتميزين في العمل لاستكمال دراستهم العليا .	٣٩
٢	٠.٠٠١	٣.٢١	٠.٧١	١٨.٦٤	٤٩.١٥	٣٢.٢٠	تتصف البرامج التدريبية التي تقدم لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالتميز والحدائة .	٤٠

- جاء ترتيب العبارات المكونة لهذا البعد على حسب النسبة الوزنية كما في الجدول (١٢) كما يلي:
- تتيح إدارة الجامعة فرص ابتعاث للأكاديميين المتميزين في العمل لاستكمال دراستهم العليا بنسبة موافقة ٤٢.٣٧ % وهي عبارة دالة إحصائيا عند مستوى ٠.٠٠٠١ ، وهذا يدل على اهتمام الجامعة بإتاحة فرص ابتعاث الأكاديميين المتميزين في العمل ؛ولكن هذا الاهتمام إذا ما قورن بالجامعات الأخرى يعتبر قليلاً إلى حد ما ؛ وقد يعود ذلك لحدثة الجامعة كجامعة مستقلة ، وأيضاً إلى محدودية الدعم المقدم للجامعة .
  - تتصف البرامج التدريبية التي تقدم لأعضاء هيئة التدريس والعاملين إلى حد ما بالتميز والحدثة بنسبة ٤٩.١٥% وهي عبارة دالة إحصائيا عند مستوى ٠.٠٠٠١ ، وقد يرجع ذلك إلى محاولة الجامعة إلى الارتقاء بمنسوبيها ومحاولة جذب الطلاب إليها من ناحية وجذب المتميزين من أعضاء هيئة التدريس إليها .
  - تقوم إدارة الجامعة إلى حد ما بتطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس والعاملين للارتقاء بمستوى أدائهم وتميزهم بنسبة ٥٠.٠٠% وهي عبارة دالة إحصائيا عند مستوى ٠.٠٠٠١ .
  - لا تسمح إدارة الجامعة لأعضاء هيئة التدريس والعاملين الذين لديهم أفكار متميزة على تقديمها بشكل رسمي لإدارة الجامعة بنسبة موافقة ٣٥.٠٠% وهي عبارة دالة إحصائيا عند مستوى ٠.٠٠٠١ .
  - لا توجد لدى إدارة الجامعة خطة تدريب سنوية لتنمية وتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس والعاملين بنسبة ٣٦.٦٧ % وهي عبارة دالة إحصائيا عند مستوى ٠.٠٠٠١ .
  - لا توفر إدارة الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية والعاملين أدوات حديثة تساعدهم على التدريس بجودة عالية بنسبة ٤٠.٠٠% وهي عبارة دالة إحصائيا عند مستوى ٠.٠٠٥ .
  - تساعد الجامعة إلى حد ما منسوبيها في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها بسرعة ويسر بنسبة ٤٦.٦٧% وهي عبارة دالة إحصائيا عند مستوى ٠.٠٠٥ .
  - لا توفر إدارة الجامعة برامج لتدريب رؤساء الأقسام على أصول تقييم الأداء كما تناقش نتائج التقييم بنسبة ٥١.٦٧ % وهي عبارة دالة إحصائيا عند مستوى ٠.٠٠١ .

- لا تحرص إدارة الجامعة على تدريب أعضاء هيئة التدريس والعاملين على أساليب العمل المتغيرة من خلال البرامج التدريبية بنسبة ٤٦.٦٧% وهي عبارة دالة إحصائيا عند مستوى

٠.٠٥

- لا تتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس والعاملين فيها جميع الوسائل والإمكانات التي تدعم الإبداع بنسبة ٥٣.٣٣% وهي عبارة غير دالة إحصائيا ، ويرجع ذلك إلى عدم وجود الإدارة

اللازمة للإبداع ، كما ظهر ذلك في البعد الخاص بإدارة الإبداع في التعلم التنظيمي.

جدول (١٣) يوضح الأوزان النسبية للعبارة الخاصة ببعد التركيز علي الزبون/الطالب

ترتيب العبارات	مستوي الدلالة	دلته	الوزن النسبي	عدم الموافقة %	الموافقة		العبارات	م
					إلى حد ما	موافق		
					%	%		
٤	٠.٠٠١	٣.٢١	٠.٧١	١٠.١٧	٦٦.١٠	٢٣.٧٣	تتفاعل الجامعة مع الطلبة من خلال الاستماع إلى آرائهم والخدمات الحالية والمستقبلية المقدمة لهم .	٤١
٧	٠.٠٠١	٢.٧٣	٠.٦٤	٢٢.٠٣	٦٢.٧١	١٥.٢٥	تقوم إدارة الجامعة بالاستعانة بشكاوى وتظلمات الطلبة والموظفين من أجل تطوير الخدمات المقدمة لهم .	٤٢
٨	٠.٠٠١	٢.٧٣	٠.٦٤	٣٣.٩٠	٣٨.٩٨	٢٧.١٢	تقوم إدارة الجامعة بتطوير خطط واستراتيجيات طويلة الأجل للتعرف على احتياجات الطلبة .	٤٣
٩	٠.٠٠٥	٢.٥٨	٠.٦٣	٣٨.٩٨	٣٣.٩٠	٢٧.١٢	تقوم إدارة الجامعة بتحليل البيانات المجمع في تقدير احتياجات الطلبة .	٤٤
١	٠.٠٠١	٣.٧٣	٠.٨١	١٦.٩٥	٢٣.٧٣	٥٩.٣٢	يعتبر الطالب القوة الدافعة لتحسين الجودة وزيادة الانتاجية عند أخذ آرائه وتوقعاته .	٤٥
٦	٠.٠٠١	٣.٠٣	٠.٦٨	٥٧.٦٤	١٨.٦٣	٢٣.٧٣	تتوافق البرامج والخطط والمناهج الدراسية للجامعة مع متطلبات سوق العمل.	٤٦
٣	٠.٠٠١	٣.٢٨	٠.٧٢	١٣.٥٦	٥٥.٩٣	٣٠.٥١	تستقطب إدارة الجامعة ذوي الكفاءات للعمل في تدريس التخصصات المختلفة بالجامعة .	٤٧
٥	٠.٠٠١	٣.٠٦	٠.٦٩	١٦.٩٥	٥٩.٣٢	٢٣.٧٣	تشجع إدارة الجامعة الطلبة على إعداد البحوث العلمية .	٤٨
١٠	٠.٠٠٥	٢.٤٢	٠.٦١	٢٧.١٢	٦٢.٧١	١٠.١٧	تستقطب إدارة الجامعة الطلبة المتفوقين في الثانوية العامة	٤٩
٢	٠.٠٠١	٣.٣٨	٠.٧٤	٢٢.٠٣	٣٣.٩٠	٤٤.٠٧	يعتبر الطالب شريك للجامعة وبالتالي يلزم تحقيق رضاه التام عن أداء وخدمات الجامعة.	٥٠

- جاء ترتيب العبارات المكونة لهذا البعد على حسب النسبة الوزنية كما في الجدول (١٣) كما يلي:

- يتم التواصل بين مختلف الأقسام بكليات الجامعة عند القيام بتطوير وتحسين الخدمة الحالية أو الخدمة الجديدة بنسبة موافقة ٥٩.٣٢ % وهي عبارة دالة إحصائيا عند مستوى ٠.٠٠١ ، مما يدل على اهتمام الجامعة بالبيانات والمعلومات في تقدير احتياجات الكلية ، وذلك لمعرفة الأعداد المناسبة للقبول بها كل عام حتى يتسنى لها تقديم الخدمات المقدمة لهم على أكمل وجه .

- يعتبر الطالب شريكاً للجامعة وبالتالي يلزم تحقيق رضاه التام عن أداء الجامعة وخدماتها بنسبة موافقة ٤٤.٠٧ % وهي عبارة دالة إحصائيا عند مستوى ٠.٠٠١ .

- تستقطب إدارة الجامعة إلى حد ما ذوي الكفاءات للعمل في تدريس التخصصات المختلفة بالجامعة بنسبة ٥٥.٩٣ % وهي عبارة دالة إحصائيا عند مستوى ٠.٠٠١ .

- تتفاعل الجامعة مع الطلبة إلى حد ما من خلال الاستماع إلى آرائهم والخدمات الحالية والمستقبلية المقدمة لهم بنسبة ٦٦.١٠ % وهي عبارة دالة إحصائيا عند مستوى ٠.٠٠١ .

- تشجع إدارة الجامعة الطلبة إلى حد ما على إعداد البحوث العلمية بنسبة ٥٩.٣٢ % وهي عبارة دالة إحصائيا عند مستوى ٠.٠٠١ .

- لا تتوافق البرامج والخطط والمناهج الدراسية للجامعة مع متطلبات سوق العمل بنسبة ٥٧.٦٤ % وهي عبارة دالة إحصائيا عند مستوى ٠.٠٠١ .

- تقوم إدارة الجامعة إلى حد ما بالاستعانة بشكاوى وتظلمات الطلبة والموظفين من أجل تطوير الخدمات المقدمة لهم بنسبة ٦٢.٧١ % وهي عبارة دالة إحصائيا عند مستوى ٠.٠٠١ .

- لا تقوم إدارة الجامعة إلى حد ما بتطوير خطط واستراتيجيات طويلة الأجل للتعرف على احتياجات الطلبة بنسبة ٣٨.٩٨ % وهي عبارة دالة إحصائيا عند مستوى ٠.٠٠١ . وقد يرجع ذلك إلى غياب استراتيجية واضحة للجامعة ككل .



- تقوم إدارة الجامعة إلى حد ما بتحليل البيانات المجمع في تقدير احتياجات الطلبة بنسبة ٣٨.٩٨ % وهي عبارة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ ، وقد يرجع ذلك إلى أن ذلك احد متطلبات الجودة التي تطبق في أقسام الجامعة وكلياتها .
- تستقطب إدارة الجامعة إلى حد ما الطلبة المتفوقين في الثانوية العامة بنسبة ٦٢.٧١ % وهي عبارة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ ؛ وقد يرجع ذلك إلى بعد الجامعة عن منطقة الدلتا والازدحام السكاني وحدثة عهد الجامعة وكليات القمة لديها .

### نتائج الدراسة الميدانية

من الملاحظ علي استجابات العينة أن معظم الاستجابات تدل على ضعف مستوي تطبيق التعلم التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية بالجامعة حتي وإن كانت تلك الاستجابات ادل على الموافقة إلا أنها كانت بنسب متقاربة بين الرفض والقبول وفيما يلي نتائج كل محور من محوري الدراسة :-

### أولاً النتائج الخاصة بالتحلم التنظيمي

١- تشير النتائج الموضحة في الجدول (٤) والخاص بيعد ديناميكية المعرفة ، أن الجامعة بحاجة إلى إعادة النظر في ديناميكية المعرفة التنظيمية وجعل التنظيم موجهها أساسياً لعملية التحلم أكثر مما هو موجود ، وذلك يتم من خلال تشكيل فرق عمل متكاملة ووضع أنظمة اتصال فعالة وسريعة بين أعضاء هيئة التدريس و الخبراء والعلماء والتميزين من أعضاء هيئة التدريس من الجامعات الأخرى أ و من خلال وضع أنظمة حوافز تشجع عملية التحليم و تشجع أعضاء هيئة التدريس علي الارتباط بشبكات رسمية وغير رسمية من خارج الجامعة ، وتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس أكثر مما هو متوفر الآن ، وجعلهم أكثر تواجباً مع التطورات المعرفية من خلال إشراكهم في دورات تدريبية متقدمة خارجية أو داخلية وإطلاعهم على تجارب الجامعات الأخرى .

٢- تشير النتائج الموضحة في الجدول (٥) والخاص بيعد إدارة المعرفة أن الجامعة تعاني من القصور في استراتيجيات تحقيق أهداف البحث والتطوير في مجال التحلم التنظيمي وفي تواصل الجامعة مع المختصين والخبراء التقنيين ، كما أن هناك ضعفاً في حضور أعضاء هيئة التدريس للمؤتمرات والندوات ، مما يلزم بضرورة عقد الندوات والمؤتمرات

ودعوة رجال الأعمال البارزين كوسائل لتسويق معرفة أعضاء هيئة التدريس من ناحية وتوجيه بحوثهم لها من ناحية أخرى ، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (عبد الهادي ، ٢٠١٥) ، كما أوضحت النتائج أن الجامعة لا تقوم بتدريب أعضاء هيئة التدريس على التعلم المبني على الانتباه وتنظيم المعلومات.

٣ - تشير النتائج الموضحة في الجدول (٦) والخاص ببيد الذاكرة التنظيمية أنه كي تسير الجامعة باتجاه التعلم التنظيمي وتصبح منظمة متعلمة ، عليها القيام بإنشاء ذاكرة تسجل فيها جميع عملياتها التعليمية وكيفية الاستفادة منها في الوقت الحاضر والمستقبل ، كما تسجل فيها التجارب الناجحة والفاشلة من أجل حفظها وضمان عدم فقدانها وضياعها، وهذه النتائج تؤكد تواضع الجامعة في حفظ التعديلات وجعلها جاهزة لاتخاذ القرارات ، كما وضح ضعف امتلاك الجامعة القدرة على التنبؤ واستباق الأحداث والمبادرة بالتغيير ؛ وبالتالي على الجامعة تبني استراتيجيات جديدة تعمل من خلالها على زيادة فرص الوصول إلى المعلومات وحفظها وتقديم التسهيلات اللازمة للارتقاء بها، وهذا يتفق مع ما جاءت به دراسة (جوادي، ٢٠١٥)

٤- تشير النتائج الموضحة في الجدول (٧) والخاص ببيد التكنولوجيا المعلوماتية أن هناك غياباً للأنظمة الإدارية والمعلوماتية اللازمة لحفظ التعديلات ، وجعلها جاهزة لاتخاذ القرارات وتفعيل التعلم التنظيمي ، كما أن الجامعة لا تحرص بشكل كبير على تسهيل طرق للوصول إلى قواعد البيانات الخاصة لأعضاء هيئة التدريس ؛ لذا توصي الدراسة بضرورة بناء شبكات وبنية تحتية تكنولوجية متطورة للمعلومات والاتصالات وذلك لتحقيق التعاون العلمي الواسع المحلي والدولي الذي يؤدي إلى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بشكل أفضل وتكوين أراضيات لتقاسم المعارف والبحث والابتكار، وهذا ما يتفق مع دراسة (عبد الهادي ، ٢٠١٥) ودراسة (ربحي ، ٢٠١٧).

### **ثانياً : النتائج الخاصة بالميزة التنافسية :**

١ - تشير نتائج الدراسة بالجدول (٩) والخاص ببيد الموارد وقدرة المؤسسة إلى غياب القدرة على سرعة تحقيق التمايز التنافسي بينها وبين الجامعات الموجودة حالياً ، مما يعوق التنبؤ بالاستراتيجيات المستقبلية الخاصة بها وبالمنافسين من الجامعات الأخرى ، والتعرف على

الفرص واقتناصها وتجنب التهديدات بشكل استباقي بدلا من مجرد رد الفعل؛ مما أدى إلى عدم جاهزية الجامعة لاتخاذ القرارات وهذا يتفق مع نتائج دراسة ( عبد العال ، ٢٠١٧ ) لذا وجب عليها استخدام عمليات الاستشراف والمسح البيئي للجامعات الأخرى التي لها تأثير قوي على استراتيجيات الجامعات، والعمل التنافسي، والأداء المستقبلي، ولا يمكن تحقيق تلك التوصية إلا إذا توفرت الرغبة والقدرة لانتهاج الذكاء الاستراتيجي بكافة مكوناته وأدواته لئلا تبتلع للجامعات المصرية ما يمكنها من الاستغلال الأمثل لمواردها.

٢ - تشير نتائج الدراسة بالجدول (١٠) والخاص ببعد الجودة والابتكار والتميز إلى أنه على الرغم من أن العبارات جميعها كانت إيجابية إلا أن نسبة الموافقة كانت ضعيفة باستثناء العبارتين (١٢)، (١٦) مما يدل على أن هناك محاولات بطيئة لتحقيق الجودة والابتكار والتميز بجامعة أسوان وأنها تسير في الاتجاه نحو تأسيس بنية معلوماتية على مستوى عال من الكفاءة بوصفها نواة أساسية في تحقيق التميز في الأداء الجامعي في مجتمع المعرفة ، وهذا ما أوصت به دراسة ( بن قفلة ، ٢٠١٦ )، بالعمل على تحقيق الميزة التنافسية من خلال رفع مستوى الكفاءة وتحقيق معايير الجودة الإدارية والأكاديمية ، وكذلك السعي من إدارة الجامعة للتطوير والتحديث والتجديد مع الاهتمام بالتغذية الراجعة لطلابها الحاليين أو السابقين ، ويتطلب كل ذلك رفع لمستوى إدارة المعرفة داخل تلك الجامعات بما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية لها .

٣ - تشير النتائج من خلال ما تم عرضه بالجدول (١١) والخاص ببعد التحسين المستمر أن الجامعة تعمل على تحقيق الميزة التنافسية من خلال رفع مستوى الكفاءة وتحقيق معايير الجودة الإدارية والأكاديمية وكذلك تسعى للتطوير والتحديث والتجديد مع بما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية لها ، وهذا يتماشى مع ما أوصت به دراسة (عبد الهادي، ٢٠١٥) بضرورة بناء نظام داخلي لإدارة عمليات إنتاج المعرفة يعمل على توفير الدعم والمساندة لكافة المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة لبناء ميزة تنافسية فيها ، وهذا يتماشى مع ما أوصت به دراسة (المطلق، ٢٠١٧) ودراسة (خليل، ٢٠١٧) ، كما أن الجامعة تعاني من قصور

المعرفة بها نظراً لحدائثة المدخل ومحدودية شيوخ مفاهيمه ، أو ضعف الموارد والامكانيات أو الرغبة في الاعتماد على الأساليب التقليدية في الأداء ، كما اتضح ضعف رضا العينة عن مخرجات الجامعة في التحسين والتطوير ومواكبة المعايير العالمية ، وأن مفهوم الميزة التنافسية حديث نسبياً ويحتاج تضافر جميع أعضاء المجتمع الجامعي ليتحقق بجدارة في الجامعة .

٤ - وتشير النتائج الموضحة في الجدول (١٢) والخاص ببعث تدريب العاملين وتأهيلهم في جامعة أسوان إلى أن هناك قصوراً واضحاً في تدريب العاملين و تأهيلهم ؛حيث تفقتر الجامعة إلى خطة تدريب سنوية لتنمية وتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس والعاملين ، كما أنها لا توفر برامج لتدريب رؤساء الأقسام على أصول تقييم الأداء ولا تحرص على تدريب الأعضاء من هيئة التدريس والعاملين على أساليب العمل المتغيرة من خلال البرامج التدريبية ، ولا تتيح لهم جميع الوسائل والإمكانات التي تدعم الإبداع ، وهذا يؤكد ضرورة تبني الجامعة المبحوثة بناء شاملاً للتعلم التنظيمي بأبعاده كافة ، والعمل على نشر ثقافة التعلم فيها ، وتوفير بيئة أكثر ملائمة تدرك أهمية التعلم التنظيمي ، والاهتمام برسم الاستراتيجيات اللازمة لتطوير معارف أعضاء هيئة التدريس وقدراتهم الإبداعية والكشف عنها بوصفها استثماراً مستقبلياً من خلال إقامة دورات تطويرية ودورات التعليم المستمر وتتشابه هذه النتيجة مع دراسة كل من ( خليل ، ٢٠١٧ ) ودراسة ( Greco and others ، 2013 ) ودراسة (ميخائيل ، ٢٠١٥ )

٥-تشير النتائج الموضحة في الجدول (١٣) والخاص ببعث التركيز علي الزبون/الطالب أن الجامعة تدعم صور التعاون بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والطلاب ويتمثل ذلك في عقد ندوات ومؤتمرات علمية وإقامة ورش عمل قيمة والمشاركة في مشروعات بحثية تعاونية تساعد على إحداث التعلم وتكامل المعرفة والخبرات مثل دراسة (عبد الهادي ، ٢٠١٥) ؛ مما يتطلب توفير قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة عن مؤسسات التعليم العالي وتحديث المكتبات بما يواكب التطورات العلمية الحديثة ،وأكدت الدراسة أهمية دعم الطلاب وتحفيز

جهودهم والتطور والانفتاح العقلي لما لهذه الجهود من قيمة في كسر النماذج الجامدة الحالية والموجودة داخل المنظمة التي لها الأثر الأكبر في عرقلة الإبداع .

### سادسا الاستراتيجية المقترحة

يتضمن هذا المحور استراتيجية مقترحة لتفعيل التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في جامعة أسوان، وأبرز التوصيات والمقترحات البحثية، ولدراسة متطلبات تطبيق استراتيجية التعلم التنظيمي بجامعة أسوان ، لابد من فهم البيئة الداخلية لها ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة من حيث رسالتها وغاياتها وأهدافها وأساليبها الإدارية وثقافتها التنظيمية ومتطلبات العمل فيها، وكذلك فهم البيئة الخارجية المحيطة باستراتيجية التعلم التنظيمي والإحاطة بجميع متغيراتها وقوانينها واتجاهاتها المؤثرة التي تؤثر في عملها ونشاطاتها.

وانطلاقاً مما سبق سيتم الإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة الذي ينص على ما  
الاستراتيجية المقترحة لتفعيل دور التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة أسوان .

وللإجابة عن السؤال أعلاه وبناءً على نتائج تطبيق الاستبانة التي أبرزت نقاط الضعف، وأوجه القصور تبين أن هناك جوانب تحتاج لدعم وتطوير في أبعاد الدراسة كافة التي تمثلت في محورين ، وهما محور: التعلم التنظيمي وتضمن أربعة أبعاد وهي: (ديناميكية المعرفة ، و إدارة المعرفة ، والذاكرة التنظيمية ، والتكنولوجيا المعلوماتية) والمحور الآخر يتمثل في الميزة التنافسية والتي تضمنت خمسة أبعاد وهي : ( الموارد وقدرة المؤسسة ، والجودة والابتكار والتميز ، والتحسين المستمر ، وتدريب العاملين وتأهيلهم ، والتركيز على الزبون /الطالب ) ،وبناءً عليه تم صياغة الاستراتيجية بالرجوع إلى كل من نتائج الدراسة، والدراسات السابقة والإطار النظري، ولتحقيق ذلك تم اتباع الخطوات التالية :

1- التعرف علي واقع ممارسة التعلم التنظيمي في جامعة أسوان ؛ وذلك من خلال توزيع استبانة على القيادات الأكاديمية بها ، كما جاء في الدراسة ؛ ومن ثم تحليل نتائج الدراسة في هذا المحور ..

٢- التعرف علي واقع توفر الميزة التنافسية في جامعة أسوان ، وذلك من خلال توزيع استبانة على القيادات الأكاديمية بها ، كما جاء في الدراسة، ومن ثم تحليل نتائج الدراسة في هذا المحور ..

٣- التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية كما ذكر سابقاً في الإطار النظري ، وذلك لتفادي معوقات التطبيق عند بناء الاستراتيجية. وانطلاقاً مما سبق يتضح صعوبة تطبيق الاستراتيجية على المدى القصير، وعليه تم اعتبار التطبيق هدفاً استراتيجياً يمكن تحقيقه على المدى البعيد باستخدام التخطيط الاستراتيجي الذي من خلاله سيتم إلقاء الضوء على منطلقات الاستراتيجية المقترحة وكيفية تحقيقها بالتخطيط الاستراتيجي، بوضع خطة استراتيجية متوسطة المدى (٥ سنوات)، لذلك تم بناء الاستراتيجية وفق المنهجية التالية:

أولاً - تحديد المنطلقات الاستراتيجية (الإطار المرجعي)، التي تنقسم إلى: (منطلقات فكرية، ومنطلقات متعلقة بالتوجه الحكومي نحو رؤية ٢٠٣٠، ومنطلقات متعلقة بجامعة أسوان )

ثانياً - البناء الاستراتيجي ويشمل: (التحليل البيئي (SWOT)، ومركزات الاستراتيجية، والرؤية، والرسالة، والقيم، والأهداف الاستراتيجية).

ثالثاً - تطبيق الاستراتيجية: (متطلبات التطبيق، والأهداف التفصيلية، وآليات تنفيذ)

رابعاً - التقويم والمتابعة وتقديم التغذية الراجعة.

#### أولاً: المنطلقات الاستراتيجية :

##### ١. المنطلقات الفكرية :

تعتمد الاستراتيجية المقترحة على عدد من المنطلقات الفكرية تمثلت فيما يأتي :

- تنامي المفاهيم والمداخل الإدارية والتنظيمية المرتبطة بالتعلم التنظيمي لتعزيز الميزة التنافسية والقدرة على التكيف مع مجتمع المعرفة (المقادمة، ٢٠١٣).

- الأهمية القصوى للكفاءات البشرية لأي مؤسسة، خاصة الجامعات ، فهي مصدر الأداء المتميز والجودة والتفوق بشكل مستديم (بو يحيوي وبن احمد، ٢٠١٦).

- التوجه الفكري المتنامي حول توظيف التعلم التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية ، وتسيير الكفاءات كتوجه علمي حديث فيها (سليمان، ٢٠١٠).

- العصر الحالي عصر علم وتقنية ونبوغ معرفي وتقدم مذهل يعتمد في أساسه على تخطي الحواجز وتغيير المؤلف وإبداع جديد متطور دائماً ولا يتسنى للإدارة تحقيق ذلك إلا بالتركيز على الأفراد ذوي التعلم المتميز (صيام، ٢٠١٣).

### ٢. منطلقات متعلقة بالتوجه الحكومي نحو رؤية ٢٠٣٠:

تعتبر الجامعات شريكاً أساسياً في تحقيق رؤية ٢٠٣٠، حيث ينبغي عليها أن تسعى لتحقيق التفوق التنافسي؛ لأنه السبيل الوحيد للبقاء في عالم شديد التنافس؛ وذلك من خلال تحقيق أكبر قيمة للتعليم، ويمكن اعتبار التعلم التنظيمي مصدراً من مصادر تحقيق التفوق التنافسي؛ بالتالي تحقيق التميز والاختلاف الذي يؤدي إلى تحقيق التفوق والتميز وذلك من خلال (خطة التنمية المستدامة للعام المالي ٢٠١٦/٢٠١٧، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري) :-

- تحسين الدرجة التنافسية في تقارير التعليم العالمية.
- تفعيل العلاقة الديناميكية بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل.
- رفع كفاءة إنتاج الابتكار من خلال تشجيع الإنتاج الإبداعي وزيادة الروابط بين الابتكار والاحتياجات، وتطوير التعليم الأساسي والتعليم العالي والبحث والتطوير..
- تعظيم الإنتاج المعرفي من خلال تهيئة البيئة التشريعية، والاستثمارية والتمويلية والبنية التحتية.
- تفعيل قواعد الاعتماد والجودة المسيرة للمعايير العالمية.
- تطوير البرامج الأكاديمية والارتقاء بأساليب التعليم والتعلم وأنماط التقويم مع الابتكار والتنوع في ذلك.

### ٣. منطلقات خاصة بتطبيق التعلم التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات :

تعتمد هذه المنطلقات على المنطلقات السابقة وتعتبر تمهيداً للبناء الاستراتيجي وهي كما يأتي:

- التأكيد على أهمية إعادة صياغة أهداف التعليم الجامعي في ضوء فلسفة التعلم التنظيمي من أجل تحقيق جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة .
- الأخذ بنظام للحوافز يكافئ على الابتكار ويشجع التطوير على مستوى النظام في الجامعة

- العمل على تعزيز القدرات الفردية القيادية والتنظيمية بوصفها أدوات تطوير في جميع المستويات داخل الجامعة

- التأكيد على وإدارة التنوع في الموارد البشرية واستثماره في إطار تحسين جودة التعليم.

### ثانياً - البناء الاستراتيجي :

#### ١. التحليل البيئي (تحليل SWAT) :

أنشئ فرع جامعة أسوان سنة ١٩٧٤ كفرع لجامعة أسيوط ، و بدأت الدراسة به في أكتوبر من العام الجامعي

( ١٩٧٣ - ١٩٧٤م) بكلية التربية ، و تم منح أول درجة علمية البكالوريوس عام (١٩٧٨م) ،

ثم بدأ القيد لدرجة الماجستير في كلية العلوم في العام الجامعي سنة (١٩٧٧ - ١٩٧٨م) ، ثم

بدأ التسجيل لدرجة الدكتوراه في العام الجامعي (١٩٧٧ - ١٩٧٨) ، وفي عام ١٩٩٥ صدر

قرار رئيس الجمهورية رقم (٢٣) لسنة ١٩٩٥ بإنشاء جامعة جنوب الوادي ، وعليه أصبح فرع

الجامعة تابعاً لجامعة جنوب الوادي. وتم إنشاء كليات أخرى ، وهي (الآداب - الخدمة الاجتماعية

- الهندسة ) ، وفي عام ٢٠١٢ أنشئت جامعة أسوان كجامعة حكومية بصور القرار الجمهوري

رقم (٣١١) بتاريخ (٢٠١٢) Access

<http://www.aswu.edu.eg/Arabic/Aboutus/Pages/History.aspx>

وتتضمن الجامعة ١٨ كلية ، وهي : ( كلية الآداب ، كلية التربية ، كلية العلوم ، كلية الخدمة

الاجتماعية ، كلية الهندسة ، كلية هندسة الطاقة ، كلية الطب البيطري ، كلية الزراعة ، كلية

التمريض ، كلية الطب البشري ، وكلية تكنولوجيا المصايد والأسماك ، وكلية التجارة ، كلية الألسن ،

كلية الحقوق ، كلية التربية الرياضية ، كلية التربية النوعية ، كلية دار العلوم ، كلية الآثار) ،

وتتضم أيضاً معهدين وهما (معهد التمريض ، ومعهد البحوث والدراسات الأفريقية ودول حوض

النيل).

وتعد عملية الإحاطة بظروف بيئة العمل ومواجهه القضايا التي يمكن أن تؤثر على تطبيق

التعلم التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية ، أحد أهم جوانب وضع وصياغة الخطة الاستراتيجية ،

وهذا يتطلب جمع المعلومات والبيانات ثم تحليلها للتوصل إلى النتائج وتقييمها لتحديد القوى

الدافعة وغيرها من العوامل التي سيكون لها تأثير على البيئة الداخلية للجامعة .



ويُعد تحليل سوات طريقة تحليلية تُساعد على تحديد نقاط القوة والضعف، وإدراك نوعية التهديدات وطبيعة الفرص المتاحة والمؤثرة في أداء الجامعة، و هو من النُظم المهمة لإعداد و تصميم الاستراتيجيات والخُطّط سواء قصيرة أو طويلة المدى، و تم إجراء هذا التحليل على جامعة أسوان اعتماداً على الاطلاع على بعض السجلات الرسمية للجامعة، و التقارير الجامعية الموجودة بإدارات الكليات، و التقارير الموجودة بوحدة ضمان الجودة .

وفي ضوء الملاحظات الميدانية للباحثة ونتائج الدراسة الميدانية لعينة الدراسة، بالإضافة إلى المعلومات والوثائق والتقارير والخطط الاستراتيجية لبعض الجامعات، تم تحليل بياناتها والذي أمكن التوصل من خلاله إلى عناصر تحليل البيئة الداخلية والخارجية لجامعة أسوان على النحو الآتي :

#### بعض نقاط القوة Strengths بجامعة أسوان :

١. تحظى جامعة أسوان بسمعة أكاديمية متميزة حققتها منذ إنشائها محلياً وإقليمياً ، و أدت إلى وجود كوادر من خريجي الجامعة في سوق العمل في عديد من المؤسسات ذات الصلة بتخصصات الجامعة.
٢. ارتباط الجامعة بعدد من اتفاقيات التعاون المشترك مع جهات صناعية و أكاديمية.
٣. تتميز الجامعة بتخصصاتها الفريدة محلياً وإقليمياً مع تنوع تخصصات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وتعددها بما يزيد من قدرات الجامعة التنافسية .
٤. توفر الجامعة ميزانية للبحث العلمي و للتطوير والتجريب و حضور المؤتمرات الدولية.
٥. فتح قنوات اتصال مع مراكز البحوث المحلية و الدولية ذات العلاقة بأنشطتها وتخصصاتها .
٦. دعم أعضاء هيئة التدريس في حضور المؤتمرات العلمية الداخلية والخارجية وحصولهم على جوائز علمية.
٧. توافر وحدات ذات طابع خاص بالجامعة معنية بقضايا البحث العلمي و خدمة المجتمع و قضايا التنمية التي من شأنها تعظيم قدراتها في توفير موارد متجددة للجامعة .
٨. وجود مركز لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يهدف إلى رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس والهيئات المعاونة من خلال توفير مجموعة من البرامج التدريبية بشكل منتظم .
٩. وجود قاعدة عريضة من أعضاء هيئة تدريس تمتلك قدرات ومهارات وقابلة للاستثمار بشكل أحسن .

### بعض نقاط الضعف Weaknesses بجامعة أسوان:

١. هناك بعض نقاط الضعف التي تعاني منها منظومة التعليم الجامعي بجامعة أسوان أهمها:
  ١. بطء استجابة الجامعة لمطالب التغيير و التطوير نظراً لتعقيد التنظيمات البيروقراطية ، و اتخاذ سلسلة طويلة من المستويات ذات الصلاحية في اتخاذ القرارات التعليمية .
  ٢. هناك قصور في إجراء الجامعة للمسح الدوري للبيئة التنافسية وللخدمات التي يقدمها المنافسون ، مما يعني ضعف قدرة الجامعة على مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات الأجنبية و الخاصة ذات الحركة الأسرع و المرونة الأوفر على التكيف مع متطلبات سوق العمل .
  ٣. لا توفر إدارة الجامعة برامج لتدريب رؤساء الأقسام على أصول تقييم الأداء .
  ٤. تعاني الجامعة من قصور في وسائل الدعم الإلكتروني لتسهيل عملية التعليم من قاعات مجهزة وكتب وأدوات ومرجعيات حديثة ،مما يعكس ضعف قدرة أنظمة التعليم بالجامعة على مواكبة التحولات الجذرية التي يشهدها العالم من حيث عولمة الاقتصاد والخدمات المهنية وتقنيات الاتصال وما تتيحه من إمكانات لتنويع الخدمات التربوية .
  ٥. لا يوجد حرص من قبل كليات الجامعة على حفظ التعديلات جعلها جاهزة لاتخاذ القرارات وتفعيل التعلم التنظيمي .
  ٦. لا تتيح إدارة الجامعة للأعضاء والعاملين الوسائل والإمكانات التي تدعم الإبداع والتميز .
  ٧. عدم وضوح التعلم التنظيمي لدى بعض القيادات والموظفين .
  ٨. الجامعة لا تقوم بتدريب أعضاء هيئة التدريس على التعلم المبني على الانتباه وتنظيم المعلومات .
  ٩. لا تحرص إدارة الجامعة على تدريب أعضاء هيئة التدريس على أساليب العمل المتغيرة .
  ١٠. ضعف التنسيق بين الإدارات والأقسام في إدارة الجامعة في تقديم الخدمات.

## تحليل البيئة الخارجية:

### بعض الفرص المتاحة Opportunities لجامعة أسوان:

١. إمكانية تحول التعلم والبحث عن المعرفة شعاراً و وظيفة لكل العاملين بجامعة أسوان .
٢. تعامل القيادات الجامعية بجامعة أسوان مع تباين وجهات النظر كنقاط قوة و كفرص للإبداع.
٣. انطلاق الجامعة إلى التعامل مع المصادر العالمية الخارجية في مجال استقطاب الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس أو مصادر المعرفة العلمية و التقنية أو مصادر التمويل .
٤. تفتح الجامعة أبوابها للخريجين الجدد للتفاعل مع المتميزين من كوادرات الجامعة .
٥. توظيف التقنيات و قواعد المعلومات ونظمها والتواصل عبر الشبكات والأقمار الصناعية بالجامعة.
٦. تحرر الجامعة من النمطية و تشجيع المخاطرة المحسوبة والتعامل مع الفشل كفرصة لاختبار المعرفة.
٧. إمكانية تشكيل غرف عمليات بالجامعة لصياغة الأفكار الجديدة في برامج و أساليب عمل و ورش للعصف الذهني و توليد الحلول للمشكلات المتجددة.
٨. توفير الجامعة بيئة تعاونية و تنافسية محفزة لأعضاء هيئة التدريس لتوليد الأفكار الجديدة .
٩. منح براءات اختراع لأعضاء هيئة تدريس نجحت أفكارهم في تطوير الجامعة و زيادة مواردها .
١٠. التوجه الحكومي نحو زيادة دعم التعليم في مصر بخطة استراتيجية لتطوير التعليم العالي حتى (٢٠٢٢)
١١. وعي القيادات الأكاديمية والإدارية بأهمية الحصول على ميزة تنافسية .
١٢. التعلم الذاتي عن طريق توظيف مصادر المعرفة وتفعيلها.
١٣. الأنظمة الإلكترونية المستحدثة والتي تستخدم في التدريب .
١٤. وجود مباني إدارية جديدة ومؤهلة طور التجهيز.

### بعض التهديدات Threats والمخاطر التي تواجه جامعة أسوان:

١. مقاومة التغيير ، وسوء فهم أبعاد المنظمة المتعلمة وآليات التعلم التنظيمي ، و قلة توافر الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق النموذج المقترح لجامعة أسوان كمنظمة متعلمة، و استنفاد الوقت و البطء في التنفيذ.
٢. تدني مرتبات أعضاء هيئة التدريس و الهيئة المعاونة و العاملين بالكلية ، و إحجام أصحاب الأعمال عن المشاركة في تدعيم التعليم والبحث العلمي على مستوى البحوث الأساسية والتطبيقية .
٣. استعجال النتائج و صعوبة الحصول على المعلومات و البيانات الكافية .
٤. الروتين الإداري و القوانين المالية العقيمة و عدم انتظام التدفقات المالية فى الوقت المناسب .
٥. عدم تضمين جميع أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جهود التحسين و التطوير التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها في تبنيتها لفلسفة المنظمة المتعلمة .
٦. الزيادة المستمرة والمتتالية في أعداد الطلاب الملحقين بكليات الجامعة مما يزيد من الضغط على الإمكانيات و الموارد المتاحة و يؤثر سلبياً على الخدمات المقدمة للطلاب .
٧. عدم التوازن بين أعداد الخريجين من التخصصات المختلفة والاحتياجات الفعلية لسوق العمل.
٨. تواضع الإنفاق الحكومي على التعليم الجامعي بصفة عامة مقابل زيادات مضطردة في أعداد الملحقين به مما يؤثر على جودة الخدمة التعليمية المقدمة.
٩. معارضة القوى التقليدية التي ترفض التغيير أو التي اعتادت نظم التعليم والإدارة القديمة ؛ لذا فان مواجهة هذا التهديد تتطلب نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي والجودة والاعتماد الأكاديمي .
١٠. عدم توفر الخبرات البشرية الكافية من أعضاء هيئة تدريس وإداريين لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة، حيث إن عملية بناء القدرات تُعد ركناً أساسياً في عملية التنفيذ.
١١. التقاعد المبكر لبعض الكفاءات أو التسرب لحاملي الأفكار الإبداعية.
١٢. تمسك بعض القيادات والموظفين بمفاهيم الأداء القديمة ومقاومة التغيير.
١٣. ضعف آليه التقييم لموظفي الإدارات والأقسام وعدم ملاءمتها للمستجدات.

١٤. جهل بعض القيادات في استخدام الصلاحيات المستحدثة .
١٥. ضعف استخدام الصلاحيات الجديدة لدى بعض القيادات.
١٦. ضآلة المخصصات المالية الخاصة بتمويل التعليم على مستوى الدولة.
١٧. التركيز على الدرجات الوظيفية أكثر من المهارات الإدارية والشخصية.

### ثالثاً - مرتكزات الاستراتيجية:

بناء على نتائج التحليل الرباعي لبيئة النظام (SWOT)، يمكن تحديد أبرز مرتكزات الاستراتيجية ذات التأثير في بناء الاستراتيجية المقترحة لتطبيق التعلم الذاتي من أجل تحقيق الميزة التنافسية في جامعة أسوان حيث إن هذه المرتكزات تمثل تصوراً عاماً لتطبيق التعلم التنظيمي ويرتبط بتحديد الأهداف العامة وقراراتها وسياساتها

١. التعليم والتطوير والتدريب: تطوير أساليب وبرامج تدريبية تتوافق مع احتياجات كافة أعضاء هيئة التدريس والعاملين وتصل لسقف طموحاتهم، وتتوافق مع الاحتياجات التطويرية للإدارة.

٢. إدارة الأداء: العمل على تطوير مؤشرات قياس وأداء تتوافق مع تحقيق زيادة معدل المشاركة ؛ وبالتالي المساعدة في زيادة جودة الخدمة، وتحقيق الميزة التنافسية، مع التوجه إلى المرونة في وضع المعايير حسب القدرات والإمكانات المختلفة.

٣. الحاجة العملية حول تطوير بيئة العمل بحيث تتحقق فيها المواصفات القياسية التي تحقق الجودة، وتعين على أداء الخدمات من : (مباني مجهزة، وأدوات حديثة، وبرامج افتراضية، ومنصات تدريب، وقاعات منظمة ومؤهلة، وقاعدة معلومات متوفرة للجميع، وأدلة تنظيمية لكل قسم، مهام محددة لكل منصب، وتحقيق التوازن بين الاحتياجات العامة والاحتياجات الشخصية، المرونة، والشفافية في القرارات والترقيات والمكافآت لتحفيز أعضاء هيئة التدريس والعاملين، وتبني مبدأ النزاهة).

### رابعاً: الصياغة الاستراتيجية:

بعد أن تم تحديد أبرز القضايا التي تعالجها الخطة الاستراتيجية الحالية، قامت الباحثة بوضع صياغة استراتيجية واضحة تنطلق من رؤية محددة ورسالة هادفة إلى أهداف استراتيجية قائمة على تحليل الوضع الراهن ، وهي كما يأتي :

**الرؤية:** تعتمد صياغة الرؤية على استشراف المستقبل الذي تتطلع إليه جامعة أسوان للوصول إلى مستوى فاعل لتطبيق المنظمة المتعلمة من خلال سعيها لتفعيل استراتيجية التعلم التنظيمي فيها ، اعتمادا على فهم ظروف الحاضر والواقع البيئي ، فالرؤية مظلة الارتباط بين الرسالة والغايات التي تسعى لتحقيقها ، كما أنها تمثل الإدراك العاقل كمحرك أساسي لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية وممارسة البرامج والعمليات والأنشطة في مختلف المستويات ، وبناء على ما سبق يمكن وضع الصباغة التالية لرؤية جامعة أسوان :

" الارتقاء بمفهوم التعلم التنظيمي للوصول إلى منظومة إدارية ذات كفاءة عالية تقدم فيها الخدمات والإمكانات والموارد المتاحة والموجودات التقنية والمعرفية وعمليات وأنشطة التعلم المختلفة بما يحقق للجامعة امتلاك الميزة التنافسية .

### **الرسالة:**

تجيب الرسالة عن ماهية عمل المنظمة بالإجابة عن سؤال ما عملنا ؟ الذي سيكون مرادفا لسؤال ما رسالتنا ؟ الذي سيميز المنظمة عن غيرها من المنظمات ، فرسالة المنظمة تمثل سبب تفرد المنظمة عن غيرها ، وتحدد سبب تواجدها والذي يحدد نشاطها ، وماهية الأهداف الأساسية للمنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى ، والمنهجية التي تطبق بها الأنشطة والعمليات ، وتتم كتابة الرسالة في عملية انسجام مع البيئة المحيطة ، والأفراد الذين تخدمهم وطموحات أصحاب المصالح والمستفيدين ، إذ إن ذلك يساهم في ترجمة الرسالة إلى خطط وبرامج عمل قابلة للتطبيق وفق الامكانيات المتاحة ، وتتم صياغة الرسالة بعقد جلسات العصف الذهني والحوار بين ممثلين عن الإدارة العليا ، وفريق التخطيط لإدارة التعلم التنظيمي . وبناء على ما سبق يمكن وضع الصباغة التالية لرسالة جامعة أسوان :

- زيادة الفاعلية للمخرجات والخدمات المقدمة .
- مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية .
- نشر القيم والثقافة اللازمة لدعم المنظمة المتعلمة .
- تطوير قنوات الاتصال الداخلية والخارجية باستخدام أدوات تكنولوجية حديثة وفاعلة .

### **القيم:**

- العدل: تقديم الخدمات لمنسوبي الجامعة واحترامهم ، ومنحهم التقدير مع الاعتراف بالعمل الجيد دون التحيز.

- الشفافية: في توفير بيئة آمنة لمنسوبي الجامعة .
- الإبداع: إثراء نظام الحوافز بما يكفل تطوير الأداء وتحقيق الميزة التنافسية بطرق غير مسبقة.
- المشاركة: العلاقات الإيجابية بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس والعاملين ، بما يكفل تحقق الهدف المشترك.
- الجودة في الأداء: أداء العمل بطريقة صحيحة من أول مرة ، مع تحسينه بشكل مستمر ، وامتلاك المتطلبات المعرفية والمهارية لإتقان العمل. والشكل التالي يوضح الشكل العام للاستراتيجية المقترحة :



## خامسا - الأهداف الاستراتيجية والأهداف التفصيلية :

### الهدف الاستراتيجي العام :

بناء نظام متكامل لتحقيق وإدارة التعلم التنظيمي في جامعة أسوان وتطبيقها ، مما يوفر كفاءة عالية للخدمات المقدمة ويدعم فاعلية الاستخدام الكمي والنوعي للموارد والموجودات المتاحة في البيئة الجامعية ، بما يحقق للجامعة امتلاك الميزة التنافسية .

### الأهداف الاستراتيجية :

١ - تطوير النظام الإداري للموارد البشرية للتركيز على التعلم التنظيمي .

ويتفرع منه الأهداف التفصيلية التالية :

أ - دعم التوجهات الاستراتيجية في التركيز على التعلم التنظيمي .

#### • إجراءات التطبيق :

- إصدار التشريعات والسياسات التي تتيح تطبيق التعلم التنظيمي  
- وضع لوائح تنفيذية وإصدار القرارات التي تعين على تنفيذ ما جاء في الاستراتيجية الموضوعة.

- عمل لقاءات دورية تهدف لرفع وعي القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بأهمية التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية .

- إجراء تقييم دوري للوائح والقرارات لقياس فاعليتها ومناسبتها لتطبيق التعلم التنظيمي .

- تنظيم فريق متابعة وتقييم لضمان الالتزام باللوائح والقرارات ذات الصلة بالتعلم التنظيمي .

ب - العمل على تطوير خطط أكاديمية بما يواكب تطورات العصر .

#### • إجراءات التطبيق :

- تحديث المساقات الدراسية لتتواءم مع متطلبات التعلم التنظيمي .

- تنفيذ برامج التقويم المستمر للخطط .

- بناء قواعد بيانات إلكترونية للخطط الأكاديمية على أساس الاختيار

المناسب للمناهج .



## ٢ - تطبيق معايير إدارة الأداء التي تضمن تحقيق التميز .

ويتفرع منه الأهداف التفصيلية التالية :

### أ - توفير المتطلبات التقنية اللازمة في كل كلية وقسم .

#### • إجراءات التطبيق :

- إجراء مسح ودراسة للبيئة الإدارية لتحديد احتياجاتها التقنية .
- تحديد المتطلبات التقنية اللازمة حسب نتائج المسح الميداني .
- توفير المتطلبات التقنية في كل إدارة بما يتوافق مع المخصصات المالية .
- تنظيم فريق صيانة دوري للتحقق من استمرارية عمل ما تم توفيره .

### ب - التوسع في توظيف تقنية المعلومات ودمجها في العمليات التنظيمية والإدارية .

#### • إجراءات التطبيق :

- إطلاق عدد من المبادرات التقنية التي تتماشى مع الاحتياجات الجديدة .
- تشكيل فرق عمل متخصصة لنقل الثقافة التقنية لبقية الأقسام والإدارات .
- عقد دورات تدريبية لزيادة وعي المستخدمين .
- التأكد من فاعلية التقنيات المستحدثة بشكل دوري .

### ج - تسريع معدل الإنجاز في الانتقال إلى بيئات عمل جديدة ومؤهلة

#### • إجراءات التطبيق :

- إعداد برامج للاستفادة من الخبرات العالمية والمحلية .
- نشر الثقافة التنظيمية والمهنية بين أصحاب المصالح لترسيخ متطلبات تطبيق التعلم التنظيمي .

- إعداد البرامج التدريبية المختصة بالتعلم التنظيمي .

### د - موازنة المخصصات المالية حسب المتطلبات المختلفة .

#### • إجراءات التطبيق :

- عمل خطة واضحة للإنفاق تقوم على الأولويات التي تراها إدارة كل كلية ، مع تحديد أبرز الفرص والتهديدات .
- تشكيل فريق للإشراف على سير عمل الخطة التنفيذية .

- عقد لقاءات دورية قائمة على الشفافية يحضرها الراغبون كافة يتم خلالها شرح أبرز النتائج والمعوقات وتوضيح آليات توزيع المخصصات المالية .

٣ - **تحسين الكفاءة النوعية لكادر أعضاء هيئة التدريس والموظفين بما يحقق أهداف التعلم**

### التنظيمي

ويتفرع منه الأهداف التفصيلية التالية :

أ - تطوير وتنويع أساليب التدريس وتفعيل طرق استخدام التكنولوجيا باعتبار تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس أمراً هاماً.

#### • إجراءات التطبيق :

- التركيز على أساليب حديثة ومنوعة في التدريس باعتبار تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس أمراً هاماً.

- استخدام الطرق الحديثة في التدريس التي تستند إلى فاعلية الانسجام بين مكونات العملية التعليمية (التعلم الذاتي ، التعلم المبرمج ، التعليم المفتوح ، نظم النصوص الفائقة ، التوجيه السمعي ، التوجيه المرئي ، مؤتمرات الفيديو الكتاب الإلكتروني ، المكتبة الإلكترونية ، الحوسبة السحابية ، الخرائط الذهنية الإلكترونية ، المعامل الافتراضية .....)(الحلفاوي (٢٠٠٦، ٣٩،

- الاهتمام بنشر استخدام الحاسب الآلي بين الأساتذة والطلاب .

ب - **التوسع في البرامج التدريبية المتاحة للقيادات من أعضاء هيئة التدريس والموظفين.**

#### • إجراءات التطبيق :

- عمل استطلاع رأي دوري يترك فيه المجال لأعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في تحديد أهم البرامج التدريبية التي يحتاجون إليها.

- تصنيف أبرز البرامج التي جاءت في الاستطلاع حسب النوع مثل البرامج المهنية والبرامج التطويرية.

- عمل المزيد من الشراكات مع بيوت الخبرة في المنطقة وخارجها التي تكفل توفر البرامج التي وقع عليها الاختيار بعد عملية الفرز.

- وضع خطة تفصيلية للبرامج التدريبية يوضح فيها الفئات المستهدفة والجهات المنفذة ومدة التدريب وتكون معلنة للجميع..

- عمل استفتاء دوري للتأكد من فاعلية التدريب.

ج - تطوير أساليب البحث العلمي ورفع الكفاءة البحثية ، وتنمية مهارات إعداد المحتوى البحثي لأعضاء هيئة

التدريس

• إجراءات التطبيق :

-تفعيل نشر البحوث والدراسات بجودة عالية من خلال توفير التكنولوجيا

الحديثة .

- توفير قاعدة بيانات للبحوث العلمية ..

-إعداد برامج تدريبية لمهارات البحث العلمي للطلبة عامة وطلبة الدراسات العليا

خاصة وأعضاء هيئة التدريس .

د - تطوير معرفة القيادات وكفاءتها في تطبيق التعلم التنظيمي .

• إجراءات التطبيق :

-عقد دورة تدريبية للقيادات الإدارية والتعليمية عن استراتيجيات التعلم التنظيمي

-عقد ورش عمل لتبادل الخبرات والتجارب في استراتيجيات التعلم التنظيمي .

٤ - رفع مستوى المشاركة في زيادة جودة الخدمات

ويتفرع منه الأهداف التفصيلية التالية :

أ - توفير أدلة تنظيمية لكل إدارة وقسم بكل كلية توضح الخطط البحثية لكل قسم

• إجراءات التطبيق :

- تشكيل لجنة على مستوى كل كلية الهدف منها وضع دليل تنظيمي لكل

قسم .

- تعمل هذه اللجنة على وضع دليل لكل إدارة وقسم داخل الكلية .

- تعمل هذه اللجنة على وضع مهام تفصيلية لكل منصب إداري ، وكذلك

الخطط البحثية لكل قسم .

ب - العمل على رفع كفاءة نظام تطبيق الاعتماد وضمان الجودة الأكاديمي.

• إجراءات التطبيق :

- اعتماد مقاييس الجودة الشاملة في تفعيل تطبيق المنظمة المتعلمة .

- تفعيل برامج التقييم المستمر للخدمات والتطبيقات .

## سادساً - متطلبات تنفيذ الاستراتيجية وآليات التنفيذ :

تقوم الاستراتيجية المقترحة على فكرة رئيسية مؤداها : تفعيل التعلم التنظيمي من خلال عملية استراتيجية مستمرة ومتكاملة ومرتبطة بأنشطتها الرئيسية بهدف تحقيق التحسين المستمر والدائم في الأداء وزيادة قدرتها على تطوير ذاتها وزيادة قدرتها على إنجاز الأهداف استنادا إلى قدرات أعضاء هيئة التدريس والعاملين ومعارفهم ؛ وبالتالي امتلاك الإدارة الميزة التنافسية التي تؤهل الجامعة لتحقيق الجودة المطلوبة في خدماتها، وبناءً عليه لابد أن يتوافر عدد من المتطلبات التي توضحها الخطة أعلاه وهي كما يلي:

### متطلبات تنظيمية :

- وضع/ صياغة سياسات ولوائح تدعم التعلم التنظيمي، من خلال تشكيل فريق لمناقشة وعمل السياسات واللوائح.

- ضمان الالتزام بالسياسات المحددة ، من خلال تشكيل فريق متابعة ورصد لضمان الالتزام.

- تعديل القوانين والتشريعات التي تعوق عملية تطبيق التعلم التنظيمي عن تحقيق الأدوار المطلوبة منها. من خلال تشكيل لجنة مراجعة وتدقيق لكافة القوانين والتشريعات ، ومن ثم تحليلها و تحديد أبرز الإجراءات التي يجب أن تتخذ لتعديل ما تم الوقوف عليه في عملية التحليل، و إجراء التعديلات المناسبة والرفع بها لإقرارها وتنفيذها.

- وجود خطة استراتيجية واضحة لتنمية القيادات والموظفين مهنيًا وعلمياً تستند للاحتياجات الفعلية، من خلال قيام إدارات التدريب والابتعاث بتشكيل فريق إعداد خطة، وتحليل الوضع الراهن وتحديد أبرز نقاط القوة والضعف وأبرز الفرص والتحديات ووضع أهداف استراتيجية بناءً على الواقع الحالي واحتياجاته بالإضافة إلى وضع خطة تشغيلية بموجب الأهداف العامة والعمل على تحقيقها جنباً إلى جنب مع الخطة الاستراتيجية المقترحة في هذه الدراسة.

- اعتماد قانونية الخدمات التكنولوجية ( التوقيع الإلكتروني ، البريد الإلكتروني ، بصمة العين.....الخ)

### متطلبات بشرية :

- أعضاء هيئة تدريس وعاملين ذوو أداء عالٍ متمكنون قادرين على تولي المناصب القيادية، ولديهم استراتيجية للتغيير عند الحاجة وفرص التعبير عن الرأي وحرية الفكر .

- تحقيق ألية التمكين لأعضاء هيئة التدريس والعاملين مما يجعلهم قادرين على التصرف والتحرك بفاعلية ومرونة .

#### **متطلبات مادية وتقنية :**

- مباني مجهزة وحديثة من خلال قيام إدارة المباني بالتأكد من جاهزية المباني وصيانتها بشكل دوري ترفع تقارير صيانة دورية تضمن فيها احتياجات كل مبنى.

- أدوات حديثة ومتطورة من خلال تقوم الإدارة بتوفير أدوات وأجهزة حديثة تتوافق مع المستجدات في البيئة المحلية.

- قاعات مهياة لإقامة الدورات من خلال تشكيل فريق يهتم بجاهزية القاعات التدريبية و يقوم الفريق بعمل جدول منظم للدورات وساعات عملها حسب تفرغ كل قاعة و يقوم الفريق بعمل جدول منظم للدورات وساعات عملها .

- أنظمة الكترونية تتناسب مع الاحتياجات المختلفة ، وتسهل عملية التواصل بين الإدارات والأقسام من خلال "إدارة تقنية المعلومات " تقوم بعمل دورات تعريفية لكل نظام. تقوم بعمل بروشورات تعليمية لكل نظام وتوزيعها على الفئة المستهدفة. تتأكد من فاعلية كل منصة باستمرار أعمال الصيانة. تتأكد من استخدام كافة الموظفين للمنصات تمهيداً للانتقال إلى إدارة الكترونية تسهل عملية التواصل.

#### **سابعا : تقييم الاستراتيجية وفعاليتها :**

يعتمد تقييم درجة فاعلية الاستراتيجية على قياس الأداء ونتائجه في جميع مراحل تنفيذ الاستراتيجية ، ودرجة تحقيق هذا الأداء للرؤية والرسالة والأهداف التي صيغت هذه الاستراتيجية لتحقيقها ، ولابد من مراعاة عدة اعتبارات وضوابط منها : الصدق ، والموثوقية ، والملاءمة ، والمرونة ، والتكامل .

كما أن المقاييس المستخدمة لتقييم فاعلية التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة في الجامعات لابد أن تحتوي على مقاييس للأداء ، ونتائج هذا الأداء ، ودرجة رضا كل من الموارد البشرية وأصحاب المصالح عن نتائج الأداء ، ومقارنة كل ذلك بالغايات والأهداف التي صيغت من أجلها هذه الاستراتيجية .

ويمكن استعراض بعض الأساليب والمقاييس التي تستخدم للتعرف على فاعلية الاستراتيجية المقترحة كما يلي :

- تحليل العمليات والمراجعة الدورية .
- المقارنات المعيارية .
- بطاقة الأداء التراكمي للعاملين .
- أسلوب ملف الانجاز .
- أسلوب المسوح والاستبانات .

## قائمة المراجع :

- الإبراهيم، عدنان بدري (٢٠٠٩) درجة فاعلية تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لتحقيق الميزة التنافسية بجامعاتهم، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد السابع، العدد الثاني، تموز.
- الأسطل، عيسى (2013) دور ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة، دراسة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- الزهراني ، ابراهيم بن حنش (٢٠١٨) القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي "دراسة ميدانية بجامعة ام القرى ،المجلة الدولية للأبحاث التربوية ، جامعة الامارات ، المجلد ٤٢، العدد ٢ ابريل .
- ابن لخضر ، مسعود (٢٠١٧) استراتيجيات التعلم التنظيمي وأثرها في الإبداع بالمؤسسة : دراسة ميدانية في مؤسسة فريال بغنابة ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، ع ٤١، ١٥٧-١٧٠
- أبو النصر، مدحت ( ٢٠٠٨ ) الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم ، القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو طالب ،محمد موسى (٢٠١٣) أهم معايير التميز في تحقيق الميزة التنافسية "، دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية الخاصة في الضفة الغربية ، رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة النجاح ، فلسطين.
- أبو خضير ، إيمان بنت سعود (٢٠٠٥)."المنظمة المتعلمة: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة". أطروحة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية - كلية التربية - جامعة الملك سعود.
- أبو دية، هنادي ( ٢٠١٢ ) واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة الخليل وبيت لحم من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية"، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- أبو غبن، أحمد فاروق (٢٠١٢) دور التعليم الالكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر الأكاديميين "، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين.
- أمين، مصطفى أحمد، بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية، مستقبل التربية العربية -مصر، مج ٢٤، ١٠٦ع، يناير ، ٢٠١٧

-أيوب، ناديا حبيب.(٢٠٠٤) دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية "مجلة الإدارة العامة. المجلد ٤٤. العدد ١، ١١٦-٦٣.

-الباز، أحمد نصحي انيس (٢٠١٧) تصور مقترح لرفع مستوى الميزة التنافسية في البحث العلمي لمؤسسات التعليم العالي في مملكة البحرين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، ٢٩(١٠)، ١٥٩-١٣٣

-البدري ، حنان كمال (٢٠١٣) إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدي القيادات الإدارية بجامعة أسوان" ، مجلة كلية التربية بأسوان -جامعة أسوان ، ديسمبر ٢٠١٣ .

- البغدادي ، عادل والعبادي ، هاشم (٢٠١٠) التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الادارية المعاصرة : السلوك التنظيمي والذاكرة التنظيمية وإدارة المعرفة والأداء التنظيمي ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع : عمان

-بن دومة ،ام هاني .(٢٠١٧) تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسات دراسة لعينة من المؤسسات الخدمائية في ولاية ورقلة ، رسالة ماجستير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرياح -ورقلة ، الجزائر .

-بوشعور، حريري وفلاق، صليحة (٢٠١١) "رأس المال الفكري و دوره في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، بحث مقدم للملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، الجزائر، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر.

-جاد عبد الغالي ، هنية (٢٠١٣) المتطلبات التربوية لتفعيل جودة العمليات الإدارية بالجامعات المصرية في ضوء الاتجاهات الحديثة للإصلاح التربوي ، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية ، كلية التربية ، جامعة أسوان ، ٢٠١٣ .

-الجرادات، عمر والسامري، فاطمة وجاد الله، نورا .(٢٠١٢) رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة دائرة الضراب الاردنية، المجلة الاوربية للأبحاث العلمية"، ٦٩(٣).

- الجرجري، احمد سليمان ، العزاوي محمد عبد الوهاب (٢٠٠٩) دور تقانة المعلومات والاتصالات في تحقيق المزايا التنافسية ، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة



- جوادي ، بلقاسم (٢٠١٥) التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين -دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الغواط ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة محمد خيصة بسكرة.
- حسن عبد الفتاح ، ابتسام ( ٢٠١٥ ) الاستثمار في التعليم الجامعي في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة 'دراسة ميدانية بجامعة أسوان ، رسالة ماجستير كلية التربية ، جامعة أسوان
- حسن ، محمد عشري ،(٢٠٠٦) "مناهج ومؤشرات القدرة التنافسية للجامعات العربية"، مؤتمر القدرة التنافسية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي المصرية والعربية في إطار اتفاقيات تحليل التجارة الدولية والخدمات، جامعة حلوان، في الفترة من ٧-٩ مايو ، حلوان،
- حسون ،على وسلمان ، فاضل حمد وبدعوس ، عامر(٢٠١٢) ( أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثاني والثلاثون ٢٠١٢ .
- الحلفاوى، وليد سالم محمد (٢٠٠٦) . مستحدثات تكنولوجيا التعليم في عصر المعلوماتية ،عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الحكيم ، ليث ، واخرون (٢٠٠٩) دور أدوات التعميم التنظيمي في تحقيق الاداء الجامعي المتميز دراسة استطلاعية لأداء عينة من القيادات الادارية في جامعة الكوفة " . مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد ٠٠ ، العدد ٤ .
- حميدات، شادي رسلان (٢٠١٤) رأس المال البشري في المكتبات ومراكز المعلومات وأهميته في تحقيق الميزة التنافسية لها في ظل التحولات المعرفية ، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات ، مجلد ٩٤ ، العدد ٩ .
- الحوت، محمد صبري(٢٠١٥) تمويل نظام التعليم و شرعية التساؤل لماذا المأمول في ضوء أحوال الواقع ، دراسات تربوية ونفسية : مجلة كلية التربية بالزقازيق - مصر ، ع ٨٧ ، ١-٧
- الخزامي ، عبد الحكيم .(٢٠٠٣) إدارة الموارد البشرية إلى أين ؟التحديات .التجارب .التطلعات ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- خليل، ياسر محمد(٢٠١٧) القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية ،مجلة البحث العلمي في التربية ، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ع ١٨، ج ٥ ، ١٢٣-١٤٤ .

- خنيط ، خديجة (٢٠١٤) التغيير الابداعي ودوره في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مجلة رماح للبحوث والدراسات ، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية ، رماح : الأردن ، العدد ١٣
- الدليمي ، عماد على محمود (٢٠٠٩) أثر التوجه السوقي والتعلم المنظمي في أداء الأعمال ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- ديوب ، أيمن حسن (٢٠١٣) أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي (دراسة تطبيقية في قطاع المصارف)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد (٢٩) ، ع ٢، ص ص ١٥٠ - ١٢١ .
- راضي، ميرفت محمد.(٢٠١٢) تصور مقترح لتدعيم المزايا التنافسية في الجامعات الفلسطينية ، مقدم إلى مؤتمر التنافسية الإقليمية للمؤسسات العربية، مصر، جامعة القاهرة.
- الدوري، زكريا مطلق(٢٠٠٣) الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، العراق، بغداد كلية الإدارة والاقتصاد.
- الربابعة، فاطمة علي محمد (2006 ) دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على الجامعة الأردنية رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة القاهرة، مصر .
- الرشودي ، محمد علي إبراهيم (٢٠٠٧) بناء نموذج المنظمة المتعلمة ، رسالة دكتوراه ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا ، الرياض .
- رمضان، محمد جابر محمود (٢٠١٣) بعض مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي ، المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، العدد ٣٣ يناير ، ٣٠٣- ٣٦٠ .
- الزعبي ، حسن .(٢٠٠٥) .نظام المعلومات الاستراتيجية ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان .
- زيتون ، محيا (٢٠٠٨) التعليم في الوطن العربي في ظل العولمة وثقافة السوق :رؤية تنموية ، ندوة بدائل التنمية العربية ، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية ومركز البحوث العربية والأفريقية ، مصر ، القاهرة ٥١-رمضان، محمد جابر محمود (٢٠١٣) بعض مشكلات التخطيط الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي ، المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، العدد ٣٣ يناير، ٣٤٣-٤٠٦ .

- الزهر، ربحي (٢٠١٧) دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة "دراسة حالة" مؤسسة الجبس ومشتقاته أولاد جلال بسكرة ، رسالة ماجستير جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر
- سطوطاح ، سميرة و روابحية ، مريم (٢٠١٦). التعلم الوجه الجديد للإبداع في منظمات الأعمال :مؤسسة محبوبة بعناية أنموذجا الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ج/ قسم العلوم الاجتماعية العدد ١٦ - جوان ٢٠١٦ .
- الساعدي ، مؤيد نعمة (٢٠١٣) كيف تدار منظمات الألفية الثالثة : مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي .”عمان :الأردن.الوراق للنشر والتوزيع.
- السالم ، مؤيد سعيد وصالح ، عادل حرحوش (2002) إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي، عمان :الأردن.عالم الكتاب الحديث.
- السلمي، علي (٢٠٠١) إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة.
- السنان ، خليفة وليد خليفة (٢٠١٨) أثر استراتيجيات الموارد البشرية على التعلم التنظيمي في البنوك الاسلامية في دولة الكويت : بيت التمويل الكويتي ، رسالة ماجستير . كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة آل البيت
- السوسي ، يوسف رزق لله عبد الله(٢٠١٥) درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية ، رسالة ماجستير قسم أصول التربية ، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية بغزة فلسطين .
- السيسي ، صلاح الدين حسن (٢٠١٥) منهج التفكير الاستراتيجي وتحقيق التميز الاداري والتنافسي بين المؤسسات ، القاهرة ، مصر ، دار الكتاب الحديث .
- شحاته ، صفاء أحمد محمد (٢٠١٤) التمكين المؤسسي مدخلا للتحويل إلى مؤسسات التعلم - تصور مقترح لمؤسسات التعليم الجامعي في مصر ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، العدد ٣٨ الجزء الاول.
- شريقي مسعودة ودولي سعاد(2009) تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي ، ملتقى دولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة المسيلة ،يومي ١٠ و١١ نوفمبر ٢٠٠٩ .
- شلبي ، امانى عبد العظيم مرزوق (٢٠١٨) متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تريبوية معاصرة ، رسالة دكتوراه ، جامعة المنصورة .كلية التربية جامعة المنصورة.

- الشهاب ، أسامة زهدي عبد الرازق ، أثر المزايا التنافسية للجامعات الخاصة على تسويق الخدمات التعليمية في دولة الامارات العربية المتحدة رسالة ماجستير عمان العربية .
- الصالح ، عثمان بن عبد الله بن محمد ( ٢٠١٢ ، أ ) تنافسية مؤسسات التعليم العالي : إطار مقترح ،مجلة الباحث ، الرياض عدد ١٠ ، ٣١٠-٢٧٩ .
- الصالح، عثمان بن عبد الله ( ٢٠١٢ ، ب) بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الظالمي ، محمد جبار هادي يوسف ( ٢٠١٠ ) التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية- دراسة مقارنة لآراء عينة من الهيئة التدريسية في جامعات الفرات الاوسط للمنظمة ، رسالة ماجستير كلية الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء.
- عباس ، نسرین أحمد (٢٠٠٦) معايير التقييم الدولية للجامعات المصرية"، مؤتمر القدرة التنافسية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي المصرية والعربية في إطار اتفاقيات تحليل التجارة الدولية والخدمات، جامعة حلوان، في الفترة من ٧-٩ مايو ، حلوان .
- عبد الحكيم ، ليث علي و عبد الأمير، عمار والخفاجي ، حاكم جبوري (٢٠٠٩) دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد ١١، العدد ٢ .
- عبد العال ، عنتر محمد أحمد(٢٠١٧) تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي كلية التربية - جامعة عين شمس مجلة كلية التربية في العلوم التربوية المجلد ٤١ الجزء (٤) ، ٢٠١٧م.
- عبد الهادي ، أميرة رمضان (٢٠١٥) إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية مجلة الادارة التربوية ، س ٢ ، ع ٧ ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية ، ٣٨٩-٥٠٩ .
- العتيبي ،منصور بن نايف (٢٠١١) الكفايات الاخلاقية والتقنية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليتي التربية في نجران والخرج ، مجلة كلية التربية بالمنصورة ، مصر العدد(٧٧) الجزء (٢).
- عدس ،عبد الرحمن وآخرون (٢٠١٦) البحث العلمي مفهومه وأدواته و أساليبه ، بيروت ، دار الفكر للنشر والتوزيع.

- العربي ، شريف عبد المعطي والقشلان ، أحمد حسن (٢٠٠٩) تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، ٣٤ المجلد ٨٩، ٢-١٠٤.
- العلي ، عبد الستار وآخرون (٢٠١٠) المدخل إلى إدارة المعرفة ، عمان : الاردن.
- عثمان ، مهدي صلاح الدين جميل (٢٠٠٣) أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجية المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الدوية الأردنية : دراسة ميدانية من منظور المديرين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، أريد ، الأردن .
- العصيمي ، عواطف بنت أحمد حماد (١٤٢٨) التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية ، رسالة ماجستير ،كلية التربية ،جامعة أم القرى
- عساف ، محمود عبدالمجيد (٢٠١٥) واقع الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة واستراتيجية مقترحة لتمكينه ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية /المجلد الثالث ،ع( ٩) ، بحث غير منشور، وزارة التربية والتعليم العالي
- علي، أمينة و بوزيان، العجال (٢٠٠٩) الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات"، بحث منشور في المؤتمر العلمي حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة ، الجزائر
- علي، علي محمد (٢٠١٣) متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة .
- عيداروس . أحمد نجم الدين أحمد ( ٢٠١٥ ) إدارة فرق العمل الافتراضية كألية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية ، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، مصر ، مجلد (٢٦) ، العدد (١٠١)
- غانم ، أحمد محمد و قرني ، أسامة محمود (٢٠٠٣) تحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي، دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، ع٥ ، ديسمبر.
- الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي (٢٠٠٧) الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن.
- الغنم، إبراهيم (٢٠٠٧) إدارة الأعمال الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، بيروت.

- الفقهاء، سام عبدالقادر. ( ٢٠١٢ ) تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية "، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية"، الاردن، الجامعة الهاشمية .
- الفيومي، احمد محمد .(٢٠١٠) أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة - دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الاردنية الرسمية والخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن
- القحطاني ، أبو بكر .( ٢٠١٢ ) التمكين الإداري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية "، دراسة على المعاهد المتوسطة في المملكة العربية السعودية ، دراسة ماجستير غير منشورة . جامعة الملك عبد العزيز ، السعودية.
- قشقش ، خالد أحمد عبد الحميد (٢٠١٤) إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ،{ كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الأزهر ،فلسطين .
- قنديلجي ، عامر (٢٠٠٨) البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية ، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- الكبيسي ، خيضر عامر(٢٠٠٤).إدارة المعرفة وتطوير المنظمات". الإسكندرية. :العالم الحديث.
- كحيل ، اسماعيل صبحي (٢٠١٦) إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين " : رسالة ماجستير ، جامعة الأقصى بالاشتراك مع أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا .
- الكرعوي ، سجي جواد حسين .(٢٠١٦) .تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد جامعة القادسية .
- اللوغان، محمد بن فهاد بن مطلق (٢٠١٦) اهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية ،جامعة الملك سعود - كلية التربية، ٩٥-١٢٠ .
- لاشين ، محمد عبد الحميد وفرني ، أسامة محمود (٢٠١٢) الإدارة التعليمية اتجاهات ورؤى تطبيقية معاصرة ، دار الفكر العربي : القاهرة .

- لوناس، عبد الله وأمينه، قدايفة (٢٠٠٩) . دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، المؤتمر العلمي الثالث: إدارة منظمات الأعمال : التحديات العالمية المعاصرة، الاردن، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.
- المرسي ، جمال الدين .(٢٠٠٣) الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية - مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن ٢١، الدار الجامعية ، القاهرة .
- مزهر، أسيل علي (٢٠٠٩) علاقة القيادة التحويلية في عملية التغيير الاستراتيجي وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الأول لجامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الأول، 2009 .
- المطلق ، تركي بن علي حمود (٢٠١٧) الاستثمار المعرفي وعلاقته في بناء الميزة التنافسية للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية ،مجلة العلوم التربوية والنفسية ، مج١٨، ع ٣ ، ٢٩٩-٢٦١
- المعاضدي ، معن (٢٠٠٧) إدارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية الاليات والمعالجات : دراسة نظرية تحليلية ، مؤتمر إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة ، الأردن .
- المقادمة، عبدالرحمن إبراهيم أحمد .(٢٠١٣) دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة الجامعة الاسلامية بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية بغزة - فلسطين.
- المكاوي ، إبراهيم الخلوف (٢٠٠٧) إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم ، عمان : الاردن : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع .
- المليجي ، رضا إبراهيم (٢٠١٠) إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة ، مؤسسة طيبة ، القاهرة.
- الموسوي، سنان وعلي، مؤيد(٢٠٠٨) مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية(دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة الجديد) ، مجلة آداب الكوفية، العدد ١ ، العراق .
- مدياني ، محمد ظلحاوي وفاطمة الزهراء(٢٠١٦) تحليل وقياس القدرة التنافسية الدولية دراسة مقارنة بين الدول:( الجزائر - السعودية - ماليزيا)، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس عشر للأعمال :الاستدامة والتنافسية في الأعمال ، ١٨-٢٠ ابريل.
- مقدادي، يونس عبدالعزيز والصريرة خالد أحمد والشورة، محمد سليم" . ( 2012 ) المعرفة السوقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للربح الأكاديمية في

الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان"، .المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد ٥.

- منظمة التنمية والتعاون في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي(٢٠١٠) مراجعات لسياسات التعليم الوطنية، التعليم العالي في مصر، منظمة التنمية والتعاون في الميدان الاقتصادي ووزارة التعليم العالي في مصر.

- ميخائيل ، إنجي طلعت نصيف ، (٢٠١٥) التعلم التنظيمي كمدخل لتحويل الجامعة المصرية إلى منظمة تعلم، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، مج ٢٦ ، ١٠٣ ، ٣٦٧-٤٥٦

- الناييف ، سعود بن عيسى(٢٠١٣) دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية لمؤسسات التعليم العالي دراسة استطلاعية في جامعة حائل، دراسات تربوية ونفسية ، مجلة كلية التربية بالزقازيق ، ع ٧٩ ، ٨١-١٣٨ .

- النفار ، حسام نعيم (٢٠١٥) ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة : دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة ، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة قناة السويس ، كلية التجارة

-النسور ، أسماء سالم ( ٢٠١٠ ) أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنافسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، ٢٠١٠ .

-نجم ، ماجد محمد فهمي (٢٠١٣) دور رأس المال الفكري في الابداع وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة جامعة حلوان " المؤتمر العربي الأول راس المال الفكري العربي نحو رؤية استراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير بالتعاون بين المنظمة العربية للتنمية الادارية ومعهد الادارة العامة بسلطنة عمان المنعقد في الفترة من ٢٨-٣٠ ابريل ٢٠١٣ ، المنظمة العربية الادارية ، القاهرة .

- نديم، زيد شكري (٢٠٠٦) أثر قرارات تصميم المنتج في تحقيق الميزة التنافسية، دار وائل للنشر، عمان.

- نوير، طارق(٢٠٠٢) دور الحكومة الداعم للتنافسية ، بحث كدراسة حالة، المعهد العربي للتخطيط بالكويت .

- هباش ، فارس (٢٠١٤) إدارة التغيير كمدخل استراتيجي في بناء و تعظيم المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال تحسين قدرتها على الإبداع و الابتكار التسويقي"، ، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير ٢٧-٣٠ اكتوبر - مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح - الأردن .



- هباش، فارس و كواشي، مراد (٢٠١٦) الإبداع والابتكار التسويقي ودوره في خلق و تعظيم المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المحلية بسطيف الجزائر، المؤتمر العلمي الدولي حول : الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال - مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح - الأردن. ٣٩٩-٤١٧
- هيجان، عبد الرحمن،" ( 1998 ) التعلم التنظيمي كمدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم" ، مجلة الإدارة العامة :، المجلد (٣٧)، العدد ٤ ، ٦٨١-٧٠٥ .
- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري ، رؤية مصر ٢٠٣٠ ، خطة التنمية المستدامة للعام المالي ٢٠١٦/٢٠١٧ (العام الأول من استراتيجية التنمية المستدامة " رؤية مصر ٢٠٣٠ . (
- ويح ، محمد عبد الرزاق (٢٠١٣) متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات : دراسة ميدانية على جامعة بنها ، مجلة كلية التربية بنها مصر ، مجلد ٢٤ ، العدد ٩٥ .
- الوادي، محمود حسين والزغبى على فلاح (٢٠١١) مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية دراسة تحليلية ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ،٤(٨)،٩٥-٦٠ .
- الوذيني، محمد بن معيض .(١٤٢٨).التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية، جامعة أم القرى .
- البياسري ،أكرم محسن وحسين ، ظفر ناصر (٢٠١٢) أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي- دراسة ميدانية - ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية المجلد ١٥ العدد ٣ .
- ياسين ،جبار، خلوفي وهيبة(٢٠٠٩) الذكاء الاقتصادي كاستراتيجية لاكتساب ميزة تنافسية النموذج الياباني و النموذج الأمريكي، مجلة رماح للبحوث والدراسات - مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح - الأردن ، ع٥ ، ٣٨-٦٥
- Abdullah M. Abutineh: "Exploring the Relationship Between Organizational Learning and Career Resilience Among Faculty Members at Gatar University", International Journal of Educational Management, Vol: 25.No. 6, 2011.
- Beal.G (2010) The Role of Leaders in Building Organizational Learning Capacity, A Dissertation ,Brock University ,Canada-Ontario. Retrieved from ProQuest Dissertation &Theses: Full Text(Publication NO,AAT 3532175)

- Belet ,D (2003). „Diviner unvaried enterprise appurtenant, Edition d’organisation ,praise.
- Bisaria, Gaurav (2013) “Achieving Competitive Advantage By Private Management Colleges or Private University “, International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, Vol. 2 (3)
- Brandt R. (2003) A school culture that invites deep and sustained professional learning will have powerful impact student achievement, Journal of staff development Vol. 24 No. I.
- Chen.G.(2005). An organizational learning model based on western and Chinese Management thought and practices ,Management decision ,43(4) ,pp479-500.
- Day, S.&Wensley, R.(1989)Assessing advantage: a frame work for diagnosing competitive superiority, Journal of Marketing, April, vol ٥٢.
- Goh ,Swee. (2003). Improving Organizational Learning Capability: Lessons from Two Case Studies, the Learning Organization, 10(4) 216- 227.
- Greco, M., G., Michele S, L and Schiraldi, M., M (2013) The Sources of Competitive Advantage in University Spin-Offs: a Case Study, Journals of Technology Management & Innovation, Vol 8(3).
- Guinot,J.,Chiva,R.,& Mallen,F (2016)Linking Altruism and Organizational Learning Capability :A Study from Excellent Human Resource Management Organizations in Spain, Journal of Business Ethics ,138(2),349-364
- Hadi Veisi: “Organizational Learning in the Higher Education Institutions (A Case Study of agricultural and Natural Recourses Campus of University of Tehran)”, International Online Journal of Educational Sciences, Vol. 2, No. 1, 2010.
- Kirkland ,K.(2011)The Effect of Intelligence on Emotional Competence and Transformational Leadership ,ProQuest UMI Dissertation Publishing No 3443941.
- Lopez, Susana Perez, Peon, Jose Manuel Montes & Ordas, Camilo Jose Vazquez(2005)" Organizational learning as a determining factor in business performance" Eraerald Group Publishing limited, Vol 12 N 3 , p 227-245 .
- Marquardt, J. M.(2002)”.Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning” ,Nicholas Brealey Publishing :Boston London.
- Nszem.F.,Omid,M & Sadeghi,O(2013) Structural equation Model of Organizational Learning Based on Leadership Style in University in Green (Ed.) Proceeding of the 10th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management &

**Organizational Learning ,Washington DC Washington University Press.**

- Ngesu Lewis, et al.: "Universities as Learning Organizations: Implications and Challenges" , Educational Research and Review, Vol. 3, No. 9, September 2008.
- OECD, (1997),Industrial Competitiveness Benchmarking Business Environments in the Global Economy “ , OECD , Paris.
- Peter Senge, et al. (2008)."The necessary revolution: How Individuals and Organizations are working together to create a Sustainable World" Doubleday currency, June.
- Rezaie, Alireza &Bagheri, Ghodratollah(2014)” Studying the Link between Organizational Learning and Employees’ Empowerment (Case Study: Qom Masken Bank Selected Braches)” International Journal of Management, Accounting and Economics, Vol1, No 2 .
- Senge, P.(2006).”The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization33” New York: Doubleday.
- Seleim,A.,Ashour,A.& Bontis,N.(2007).Human Capital and Organizational Performance: A Study of Egyptian Software Companies Management Decision,45(4),789-801.
- Schwab.Klaus.(2009) The Global Competitiveness Report 2009–2010, World Economic Forum, Geneva, Switzerland.
- Shoabib Akihtar, et al.: "Impact of Organizational Learning organizational Performance: Study of Higher Education Institutes", International Journal of Academic. Research, Vol. 3, No. 5, September 2011 .
- Vera. D, Crossan. M.(2003) Organizational Learning and Knowledge Management: Toward an Integrative Framework, in M.Easterby-Smith and M.A.Lyles (Eds) Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, Oxford: Blakell,122-141.
- Wageeh A.Nafei(2011), organizational learning and organizational performance: a correlation study in kingdom of Saudi Arabia, American international journal of social, USA, No 2,2015, p192-193.