



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

الصحة التنظيمية كمدخل لتحسين الميزة التنافسية لجامعة الفيوم (دراسة حالة)

إعداد

د/ إيمان حمدى رجب زهران

أستاذ الإدارة التربوية و سياسات التعليم المساعد
كلية التربية - جامعة الفيوم

– تاريخ قبول النشر: ١٩ يونيو ٢٠٢٣ م

تاريخ استلام البحث: ٢٧ أبريل ٢٠٢٣ م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2023.

ملخص البحث

تعد الميزة التنافسية أداة داعمة لآليات التنافس الدولي والوطني حيث تشير إلى القدرة على الابتكارية والإبداعية والأسبقية الرائدة في تجويد الإنتاجيات المؤسسية ولاياتى ذلك إلا من خلال استغلال الجامعة لمصادر القوة بالإضافة لابتكارها آليات وإستراتيجيات إدارية ذات علاقة بتحسين الأداء المهني بما يحقق لها التميز والأسبقية القيادية عن نظيرتها الوطنية والدولية والإقليمية، وتشكل الصحة التنظيمية أحد الإتجاهات الإدارية الحديثة التى تركز على المناخ السائد فى المؤسسة، وعلى البيئة والفرد معاً ولكى تكون المؤسسة صحية فلابد من تحقيق وظائفها متكاملة، فالمنظمة المتمتعة بالصحة يقاس نجاحها باستمراريتها وقدرتها على تحقيق الأهداف وتفاعلها مع البيئة الخارجية وإنجاز المهام الموكلة إليها لذلك يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما آليات تحسين القدرة التنافسية لجامعة الفيوم على ضوء مدخل الصحة التنظيمية؟، ويمكن تحديد أهداف البحث فى أنه يسعى إلى التعرف على الإطار النظري للصحة التنظيمية فى الجامعات فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، التعرف على الإطار النظري للميزة التنافسية فى الجامعات فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، الكشف عن واقع ممارسة أبعاد الصحة التنظيمية فى جامعة الفيوم من وجهة نظر عينة البحث، الوقوف على الجهود الراهنة لجامعة الفيوم فى تحسين الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة البحث، كذلك التعرف على دور الصحة التنظيمية فى تحسين الميزة التنافسية لجامعة الفيوم من وجهة نظر عينة البحث، واعتمد البحث على منهج دراسة الحالة والذى يقوم على دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو المؤسسة وعلى جمع البيانات المتعلقة بها (وقد تم إختيار جامعة الفيوم لتطبيق الدراسة الميدانية عليها) وذلك بغرض فهم الواقع والوصول إلى تعميميات علمية بغرض وضع آليات مقترحة لتحسين الميزة التنافسية لجامعة الفيوم على ضوء ممارسة أبعاد الصحة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية :

الصحة التنظيمية ، الميزة التنافسية ،جامعة الفيوم.

*Organizational health as an input to improve the competitive advantage
of Fayoum University
(Case Study)*

Dr. Eman Hamdy Ragab Zahran

Faculty of Education - Fayoum University

Research Summary

The competitive advantage is a supportive tool for the mechanisms of international and national competition, as it refers to the ability to be innovative, creative, and the leading precedence in improving institutional productions. Organizational health is one of the modern administrative trends that are based on the prevailing climate in the institution, and on the environment and the individual together. In order for the institution to be healthy, it must achieve its integrated functions. Therefore, the current research attempts to answer the following main question: **What are the mechanisms for improving the competitiveness of Fayoum University in the light of the organizational health approach?** And the objectives of the research can be identified in that it seeks to identify the theoretical framework of organizational health in universities in the contemporary administrative and educational literature, to identify the theoretical framework for competitive advantage in universities in the contemporary administrative and educational literature, to reveal the reality of the practice of the dimensions of organizational health in Fayoum University from the point of view of The research sample, standing on the current efforts of Fayoum University in improving the competitive advantage from the point of view of the research sample, as well as identifying the role of organizational health in improving the competitive advantage of Fayoum University from the point of view of the research sample, and the research relied on the case study approach, which is based on studying a specific stage of The history of the unit or institution and the collection of data related to it (Fayoum University was chosen to apply the field study to it) in order to understand the reality and reach scientific generalizations for the purpose of developing proposed mechanisms to improve the competitive advantage of Fayoum University in the light of the practice of the dimensions of organizational health..

key words

Organizational health, competitive advantage, Fayoum University.

مقدمة

يشهد العالم اليوم العديد من التغيرات والتحويلات فى كافة المجالات التى دفعت العديد من دول العالم المتقدمة والنامية على حد سواء إلى إعادة النظر فى برامجها التعليمية وسياستها وطرق تدريسها وأساليبها على اختلاف الإمكانيات والقدرات مستهدفة بذلك تطوير التعليم وتحسين جودته حيث يمثل تطوير التعليم وتحسينه الركيزة الأساسية لأى إصلاح يستهدف النهوض بالمجتمع وتقدمه.

وتعد الجامعات ركيزة الأساسية لتطوير وتنمية المجتمع فى كافة المجالات من خلال ما تقوم به من أدوار تساهم فى مواجهه المشكلات التى يتعرض لها المجتمع فضلاً عن دورها فى إعداد الموارد البشرية القادرة على التعامل مع التحديات المجتمعية لذا يشهد هذا النوع من التعليم تطوراً مستمراً نظراً لما تقتضيه الحاجة لمواجهه حاجات ومتطلبات المجتمع ولذلك أهتمت معظم دول العالم بتطوير أداء الجامعات لما لها من تأثير فى تحديد مكانة المجتمع الاقتصادية وموقعها من التنافس الاقتصادى العالمى (عبد العزيز أحمد محمد، ٢٠١٧، ص ٢٠).

وتشهد الجامعات فى القرن الحادى والعشرين تحديات كبيرة تؤثر فى سياساتها وإستراتيجياتها وبرامجها وفى ظل تلك التحديات أصبح على الجامعات المصرية أن تسعى إلى تنمية وتحسين قدراتها التنافسية على المستويين المحلى والعالمى .

وإزاء تلك التحديات اتجهت غالبية الدول نحو إصلاح التعليم بشكل عام وإصلاح التعليم الجامعى بصفة خاصة حيث تمثل الجامعة محور الاتصال المعرفى والتقدم الثقافى والوعى العلمى والتى يقع على عاتقها مسئولية تهيئة الكفايات المهنية وترقية المناخ الأكاديمى ودفح الكفاءات العلمية إلى الابداع والاتقان والابتكار بما يعود على المجتمعات بالنفع مما يستلزم التقييم المستمر والموضوعى السليم لكل من يعمل بها (سماح محمد سيد أحمد، ٢٠١٨، ص ١٥).

ويكون التعليم الجامعى أقدر على المنافسة عندما يتمكن من تجويد العملية التعليمية والبحثية بفكر مستمر وبالتالي يودى إلى ارتفاع فى مؤشرات التنافسية وحصوله على مراكز متقدمة فى التصنيفات العالمية للتعليم، حيث تقوم الميزة التنافسية للجامعات على أمرين هما : قدرة التميز على الجامعات المنافسة فى المجالات الحيوية مثل البرامج الدراسية والخدمات

والأنشطة التي تقدم للمستفيدين، وقدرة الجامعة على جذب واستقطاب الطلاب الدوليين والتفوق في الأسواق المحلية والعالمية (مصطفى محمود أبو بكر، ٢٠١١، ص ١٢٨-١٢٩). ولكي تتمكن الجامعات من تحسين قدرتها التنافسية في ظل التغيرات المفروضة عليها عالمياً ومحلياً فإن الأمر يتطلب رفع وتحسين فعاليتها التنظيمية والتحسين المستمر لمؤشرات الأداء الفعال لهذه الجامعات للتغلب على نقاط الضعف والقصور بداخلها مقارنة بالمعايير العالمية ومن أجل ذلك ظهر ما يعرف بالتصنيفات العالمية للجامعات ومعاييرها والتي تعتبر أحد آليات قياس الجودة المؤسسية والفاعلية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي من خلال التعرف على مستوى جودة أداء المؤسسة التعليمية وجوانب القصور التي في حاجة إلى مزيد من التطوير والإصلاح (Jung Cheol Shin, 2011, p5).

وتعد الميزة التنافسية أداة داعمة لآليات التنافس الدولي والوطني حيث تشير إلى القدرة على الابتكارية والإبداعية والأسبقية الرائدة في تجويد الإنتاجات المؤسسية ولاياتى ذلك إلا من خلال استغلال الجامعة لمصادر القوة بالإضافة لابتكارها آليات وإستراتيجيات إدارية ذات علاقة بتحسين الأداء المهني بما يحقق لها التميز والأسبقية القيادية عن نظيرتها الوطنية والدولية والإقليمية (هناى حسين محمد، ٢٠٢٢، ص ٣).

وقد أصبح موضوع الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي ويعود الفضل في ذلك إلى مواكبة المتطلبات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في ظاهرة الإدماج في الاقتصاد العالمي والعولمة وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق بالإضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتمثل الميزة التنافسية قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق استراتيجيات تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى المثيلة لها ويكون التميز في عدة مجالات أما ميزة الجودة أو ميزة التكلفة الأقل في تلبية الاحتياجات مع ضمان جودتها أو ميزة الوقت أو الميزة الأعلى التي تعتمد على أقل تكلفة وأعلى جودة وأقل وقت. (Oya Tamtekin Aydin, 2013, 206).

وتشكل الصحة التنظيمية Organizational Health أحد الإتجاهات الإدارية الحديثة والتي تركز على المناخ السائد في المؤسسة، وعلى البيئة والفرد معاً ولكي تكون المؤسسة صحية فلا بد من تحقيق وظائفها متكاملة ومن ثم فإما أن تكون المؤسسة جيدة ومحفزة وصحية حينئذ تعتبر متمتعة بصحة تنظيمية و إما أن تكون المؤسسة غير جيدة وغير

صحية ومحبطة فتكون مدعاه للقلق وللتوتر الأمر الذى يؤدي إلى اختلاف فى أدائها الوظيفي وحينئذ تكون مؤسسة غير صحية (أحمد إبراهيم، ٢٠١٨، ص ١١١).

ويعد مفهوم الصحة التنظيمية أحد مداخل السلوك التنظيمي التي تميز المؤسسة وتظهرها بشكل إيجابي وتبين مدى قدرتها على استخدام الموارد بشكل مثالي، وعلى تنسيق جهود العاملين فيها وتوفير بيئة عمل صحية متفاعلة مع البيئات الخارجية لتحقيق الأهداف، فالمنظمة المتمتعة بالصحة يقاس نجاحها باستمراريتها وقدرتها على تحقيق الأهداف وتفاعلها مع البيئة الخارجية وإنجاز المهام الموكلة إليها.

(Linda L. Barrett,2007,p259) .

فالصحة التنظيمية فى المؤسسة تعمل على تهيئة بيئة عمل أفضل للعاملين تجعلهم قادرين على مواجهه التحديات الخارجية، والوصول إلى مستوى الأداء الذى يحقق التوقعات ويظهر ذلك جلياً فى انخفاض معدل دوران العمل، وانخفاض معدل الغياب وقلة الشكاوى

(Alqarni ,2016,p330) .

إن التعليم الجامعي ليس بمعزل عن المنافسة والسعي للتميز باستثمار الموارد البشرية وما تملكه من مواهب وقدرات الإبداع والابتكار والتطوير على مستوى الفرد والمجتمع والمؤسسة، لاكتشاف مصادر القوة المتاحة لتحقيق تميز وتفوق على الآخرين وصولاً إلى وضع متقدم بين المؤسسات التعليمية الجامعية(عدنان بدري الابراهيم، ٢٠٠٩، ص ٢٠٩).

وحيث أن الجامعات تمثل عرين العقول ومعاقل العلم والمعرفة، فإن التنافسية في التعليم الجامعي تعنى قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما ينعكس إيجاباً على مخرجات العملية التعليمية و ينعكس على ثقة المجتمع والإقبال عليه حيث تحولت معايير الجودة في التعليم الجامعي إلى معايير عالمية (ISO) الأيزو تضعها منظمات دولية متخصصة وتشكل منطلقاً وهدفاً تسعى إليه مختلف الجامعات (إيمان على سليم، ٢٠١١، ص ٨١).

لذلك أصبحت التنافسية بين الجامعات أمراً ضرورياً، خاصة في وجود التصنيفات العالمية للجامعات، مما يحتم ضرورة تحقيق الجامعة لعدد من المتطلبات لتحقيق مزايا تنافسية للانفراد والتفوق في ظل تحديات المنافسة الدولية في مجال التعليم الجامعي لتحقيق تميز حقيقي وسط الأزمات والتحديات والمعوقات، لذلك أصبحت الجامعات تسعى لتفعيل النظم

الإدارية والأكاديمية التي تتبع التحولات التكنولوجية لتعزيز التنافس المستدام (T. E. Nenzhelele, 2014, p92-100).

وتسعى مصر جاهدة لتحسين قدرة الجامعات التنافسية ويظهر ذلك في أهداف إستراتيجية مصر للتنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠) حيث أن الأهداف الاستراتيجية للتعليم الجامعي تتمثل في تحسين جودة النظام التعليمي بما يتوافق مع النظم التعليمية و إتاحة التعليم للجميع دون تمييز وتحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم (جمهورية مصر العربية، رئاسة مجلس الوزراء، استراتيجية التنمية المستدامة، مصر ٢٠٣٠، محور التدريب والتعليم، ص ٢٧٣ متاح على <https://egypt2030.gov.eg/>).

وباستقراء واقع مؤسسات التعليم الجامعي في مصر نجد أن هناك ثمة جهوداً تبذل لتطويره وتحسين البيئة التعليمية بهدف توفير أبعاد الصحة التنظيمية وإيجاد مناخ إيجابي داخل مؤسسات التعليم الجامعي والذي ينعكس بالتالي على زيادة دافعية العاملين نحو العمل الأمر الذي يساعد في بناء مؤسسات تتمتع بالصحة التنظيمية سعياً لتحقيق الأهداف المرجوة لذلك حرصت وزارة التعليم العالي على إصلاح أحوال الجامعات حتى تستطيع مواكبة التطورات التكنولوجية والعلمية وتتمثل هذه الجهود في .:

- تعديل قانون تنظيم الجامعات .
 - تأسيس مراكز وهيئات قومية لمتابعة جودة النظم التعليمية .
 - إصدار الاستراتيجيات المختلفة لتكون أساساً لرسم السياسات.
 - المشروعات والاستثمارات التعليمية .
- بالإضافة إلى تعدد جهود الدولة المصرية حيال تطوير منظومة التعليم الجامعي المصري من منظور توظيف تقنيات الاتصالات والمعلومات والتي تتمثل فيما يلي .:
- إنشاء صندوق للعلوم والتكنولوجيا لتقديم تمويل مدفوع بالطلب على أساس تنافسي من أجل مبادرات التنمية والبحث والتطوير.
 - إقامة شبكة مراكز نقل التكنولوجيا.

إنشاء المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا واعتماد القرارين الجمهوريين ٢١٧، ٢١٨ يوليو ٢٠٠٧ لتطوير المنظومة التقنية بالجامعات المصرية (منظمة التعاون الاقتصادي

والتنمية بالاشتراك مع البنك الدولي، مراجعات لسياسات التعليم العالى فى مصر، إصدارات البنك الدولي، ٢٠١٠، ص ٢٣٤).

وتسعى إدارات الجامعات المصرية والحكومة المصرية إلى زيادة قدرتها التنافسية لكافة مؤسسات التعليم العالى وذلك فى ظل تسارع المستحدثات التقنية عالمياً فتعددت مشاريع التطوير منها مشروع تطوير كليات التربية (FQEP)، مشروع صندوق التعليم العالى (HEEPF)، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس (FLDP)، وبرامج التطوير المستمر والتأهيل للإعتماد (PCIQP)، مشروع تأكيد ضمان الجودة والإعتماد (QAAP)، مشروع تطوير نظم تكنولوجيا المعلومات (TCTP) (محمد عبد الرازق، ٢٠١٣، ص ٣)، بالإضافة إلى حركة التعاقدات بين هيئات أجنبية وبعض الجامعات المصرية لإجراء مشروعات بحثية بتمويل أجنبى ويأتى فى مقدمة هذه الهيئات هيئة المعرفة الأمريكية والبنك الدولي حيث ساعدت هذه البحوث والمشروعات على تنشيط حركة البحث العلمى فى مصر. (أميرة رمضان، ٢٠١٥، ص ٣٩٤).

وقد أصبح من الصعب على الجامعات باختلاف مستوياتها تجاهل التصنيفات العالمية فالجامعات عالية الترتيب يجب عليها الحفاظ على ترتيبها أو تحسين وضعها فى بيئة عالمية عالية التنافسية والجامعات ذات الترتيب المنخفض تعمل على تطوير استراتيجياتها وسياساتها من أجل المنافسة على الترتيب العالمى (Andrejs Rauhvargers, 2013, p24).

كما لم يعد الاهتمام بهذه التصنيفات حكراً على جامعات الدول المتقدمة دون غيرها إنما امتد ليشمل العديد من الجامعات فى الدول النامية ومنها مصر حيث أصبحت نتائج التصنيفات العالمية للجامعات دليلاً على مدى تحقيق جودة العملية التعليمية والبحثية لهذه الجامعات إذ يتحدد مستوى التقدم العلمى للدول التى تنتمى إليها هذه الجامعة فى ضوء الترتيب الذى تحصل عليه الجامعة فى أى من التصنيفات العالمية (محمد ماهر محمود حنفى، ٢٠١٩، ص ٤).

ونظراً لأهمية الميزة التنافسية والتصنيفات العالمية للجامعات فقد بذلت الحكومة المصرية جهوداً كثيرة لتحسين مكانة المؤسسات الجامعية فى التصنيفات العالمية والتى تمثل مؤشراً من مؤشرات الجودة ومن أهم هذه الجهود وضع خطة تنفيذية من قبل وزارة التعليم العالى تهدف إلى زيادة النشر الدولى فى جميع فروع العلوم فى كبرى المجلات الدولية حيث وصل عدد الأبحاث المنشورة دولياً نحو (١٨٧٧٧) عام ٢٠١٨، وزيادة عدد براءات الاختراع

التي تم منحها للمصريين إلى ١٠٠ براءة عام ٢٠١٧، وزيادة البرامج المشتركة نحو ٥١% (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، إنجازات وزارة البحث العلمي والرؤية المستقبلية، البحث العلمي فى أرقام حصاد ٢٠١٨، ص ١ متاح على <http://portal.moheer.gov.eg>)، وإنشاء عدد ١٢ حاضنة تكنولوجية بالجامعات المصرية وذلك بالتعاون مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى زيادة أعداد الطلاب الوافدين المقيدون بمؤسسات التعليم العالي (المرحلة الأولى - الدراسات العليا) خاصة بعد أن أصبح التدويل إحدى أدوات تصنيف الجامعات على المستوى العالمى، بالإضافة إلى زيادة موازنة التعليم والبحث العلمى إلى نحو ٣٨.٥ مليار جنيه عام ٢٠١٨ وتنظيم مسابقة أفضل جامعة مصرية وفقاً لعدد من المعايير التى تكفل وصول الجامعات إلى المستوى التعليمى والبحثى المنشود، وزيادة عدد الكليات المعتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد حيث وصل عددهم نحو ٩٨ كلية عام ٢٠١٨ (وزارة التعليم العالي والبحث العلمى، إنجازات وزارة التعليم العالي فى الفترة من ١-١-٢٠١٨ إلى ١٣-١٢-٢٠١٨ والخطة المستقبلية للوزارة ٢٠١٩، ص ٧، ١٠، متاح على <http://portal.moheer.gov.eg>).

هذا بالإضافة إلى اعتبار الارتقاء بموقع الجامعات المصرية فى التصنيف الدولى للجامعات هدفاً من الأهداف الاستراتيجية للتعليم العالى ضمن خطة الدولة المصرية للتنمية المستدامة فى رؤية مصر ٢٠٣٠، التى نصت على تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم من خلال زيادة عدد الجامعات المصرية المدرجة فى ترتيب أفضل ٥٠٠ جامعة فى العالم (الأمم المتحدة تحويل عالما، خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠، المحور السابع التعليم والتدريب، ٢٠١٥، ص ١٦١، متاح على <http://sdsegvpt2030.com>).

ومن ضمن الجهود التى سعت وزارة التعليم العالى بمصر لتحسين قدرتها التنافسية هو تشكيل لجنة تعرف بلجنة "مساعدة الجامعات المصرية على تحسين التصنيف الدولى" والتى نظمت أكثر من ٢٠ ورشة عمل وذلك بمشاركة خبراء من مختلف دول العالم وممثلى الجامعات والمراكز البحثية التى تهدف إلى تنامى دور أساتذة الجامعات فى النشر الدولى للبحوث فى كبرى المجلات العلمية (٤ جامعات مصرية ضمن أفضل ٨٠٠ جامعة فى العالم متاح على www.almasryalyoum.com).

وفى الوقت الراهن أصبح مفهوم الصحة التنظيمية من أهم المفاهيم التى تستحوذ على اهتمام الباحثين فى مجال إدارة الموارد البشرية وذلك لزيادة الاهتمام بالمؤسسات والعنصر البشرى ،وبتحليل الجوانب التنظيمية والبيئية والجوانب السلوكية لأفراد المؤسسة وما هو تأثير كل منهما على الآخر لإضفاء صفة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها بهدف إحداث التغير فى السلوك (Korkmaz Mehmet,2007,p33) ،لذلك زاد الأهتمام بالأبعاد التى تقاس من خلالها الصحة التنظيمية لما لها من تأثير على العديد من المتغيرات المرتبطة بالسلوك التنظيمى لأفراد التنظيم الأمر الذى يحتم على المؤسسات أن تعمل وبشكل مستمر على تشخيص واقع الصحة التنظيمية (نجوى عبد الحميد ،٢٠١٩، ص ٥٠١).

وتعد جامعة الفيوم من الجامعات التى تسعى للمنافسة، وتحقيق الريادة على المستوى العالمى وقد أكدت رؤية جامعة الفيوم على الابتكار والريادة فى التعليم والبحث العلمى وتنمية المجتمع محلياً وإقليمياً ودولياً " ، وقد نصت رسالة الجامعة على "تعد جامعة الفيوم خريجاً متميزاً قادراً على المنافسة فى سوق العمل من خلال برامج تعليمية وبحوث علمية تنمى الفكر والإبداع وتسهم فى إنتاج المعرفة وتطبيقها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة فى إطار من القيم الأخلاقية ومعايير الجودة والتحول الرقمى " (جامعة الفيوم ،الخطة الاستراتيجية ،الابتكار والريادة ٢٠٢٢-٢٠٢٧، ص ١٤٦

(<http://www.fayoum.edu.eg/strategicplan.aspx>).

وفى ضوء ما تقدم يعتبر تحقيق الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى له جامعة الفيوم لأن بقائها أصبح مرهوناً بضرورة توافر أبعاد الصحة التنظيمية فى المؤسسات الجامعية والتى تتمثل أهمها فى توفير بيئة عمل مناسبة وجيدة وثقافة عمل ايجابية ومحفزة وقيادة فعالة وسياسات وموارد بشرية فعالة (عبدالناصر محمد رشاد ،٢٠١٧، ص ١٩) ،الأمر الذى يؤدى بضرورة إلى امتلاك مزايا تنافسية لتلبية احتياجات المستفيدين واحتياجات المجتمع مع التوفيق بين موارد الجامعة والفرص الموجودة فى البيئة للوصول إلى مراكز متقدمة للتصنيفات العالمية للجامعات وهذا لا يأتى إلا إذا أدركت جامعة الفيوم أن تحقيق الميزة التنافسية تتمثل فى قدرة التميز على الجامعات المنافسة فى العديد من المجالات مثل خصائص ومواصفات الهيئة التدريسية والمكتبات والقاعات والتجهيزات الدراسية والبحثية ونظم

الجودة ونمط الإدارة وبرامج تأهيل جديدة تواكب مختلف المتغيرات فى البيئة المحيطة (محمد ماهر محمود حنفى، ٢٠١٩، ص ٤).

وتحسين الميزة التنافسية لجامعة الفيوم يتطلب توفير بيئة عمل صحية تسهم فى تحقيق مستويات عالية من الأداء المؤسسى والرضا الوظيفى للعاملين، كذلك توفير المهارات والقدرات الأكاديمية والشخصية والإدارية للعاملين بها إلى أقصى حد ممكن بما ينعكس إيجابياً على دافعيتهم للعمل لتقديم خدمات تعليمية عالية الجودة لطلابهم مما يؤكد على أهمية السعى الدائم نحو استخدام المداخل والأساليب الإدارية الحديثة كالصحة التنظيمية فى تطويرها .

مشكلة البحث

أصبح تحقيق الميزة التنافسية لأى جامعة أمراً لا غنى عنه وعنصراً أساسياً من أجل نجاح الجامعة على المستويين المحلى والعالمى، وتعتبر الميزة التنافسية عملية تتابعية تبدأ من نقد الواقع بقيوده لإيجاد واقع أفضل من حيث قدرات وإمكانيات الجامعات وتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية يرتبط بتوفير مجموعة من الموارد المالية والمادية والبشرية والمهارات التكنولوجية، حيث تتعدد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعات وتتنوع تبعاً لتعدد وتنوع مكونات تلك المؤسسات الجامعية (السيد عبد المنعم على متولى، ٢٠١٨، ص ٦٣٧).

وقد أدى تنامى إنشاء الجامعات المصرية إلى زيادة العبء على الجامعات فى كيفية المحافظة على مستويات التميز إدارياً وتعليمياً وبحثياً الأمر الذى يتطلب من كل جامعة البحث عن إستراتيجيات وأنظمة تعليمية وابتكارية يمكن تطبيقها فى جميع كلياتها بما يضمن لها ميزة تنافسية عن نظيراتها إقليمياً ودولياً (أحمد نجم الدين، ٢٠١٥، ص ١٤١).

إلا أن واقع التعليم الجامعى فى مصر يعانى تحدياً حقيقياً يتمثل فى انخفاض جودة عملياته مما أدى إلى خروج غالبية الجامعات المصرية من التصنيفات العالمية للجامعات أو الظهور فى مراكز متأخرة جداً عن غيرها من الجامعات العربية و الأفريقية (محمد ماهر محمود حنفى، ٢٠١٩، ص ٤).

وعلى الرغم من الجهود التى تبذلها الجامعات المصرية لتحسين مراكزها التنافسية ضمن التصنيفات العالمية إلا أنها لازالت تتم بصورة فردية على مستوى كل جامعة إذ لم تؤد

إلى تحسين المرجو في ترتيب الجامعات المصرية لأن ذلك يتطلب تخطيطاً سواء على مستوى التعليم المصرى الجامعى ككل أو على مستوى كل جامعة وتقليل نقاط الضعف وتعظيم عناصر القوة وفق ترتيب الأولويات ومدة زمنية محددة للإنجاز على أن يرتبط التخطيط بالتنفيذ مع الرقابة ووضع آليات تنافسية تساعد الجامعات على تحسين ترتيبها فى التصنيفات العالمية (خالد صلاح حنفى، ٢٠١٤، ص ٢٩٦).

ويشير الواقع الحالى إلى وجود العديد من الصعوبات التى تحد من التنافسية فى صورتها المرتقبة حيث قلة توافر المباني الجامعية مع الزيادة فى أعداد الطلاب وضعف الإمكانيات التعليمية على مستوى كافة المؤسسات الجامعية، وضعف البنية التحتية الرقمية، وصعوبة كبيرة فى تنفيذ مهام الأنشطة التعليمية المرتبطة بالمقررات الجامعية وهذا ما يحدث الفجوة الواسعة بين النظرية والتطبيق وصعوبة أملاك الخريج لمهارات سوق العمل (مها محمد أحمد عبد القادر، ٢٠١٩، ص ١٣٠٢).

وقد أكدت دراسة (هالة أحمد إبراهيم، ٢٠١٨، ص ٤٧٧) أن بيئة العمل فى الجامعات المصرية فى مصر تفتقد العديد من المقومات التى تشكل أساساً للصحة التنظيمية فهى لم تتمكن من توثيق علاقتها بمؤسسات المجتمع بالصورة المطلوبة فهى تواجه العديد من التحديات التى تعوق دعم ميزتها التنافسية من أهمها .:

- هجرة العقول الفكرية من أصحاب المواهب والكفاءات بحثاً عن الحرية الأكاديمية ولمزيد من العلم والمعرفة والمال.
 - ضعف الروابط بين الكليات والأقسام داخل الجامعة وقصور التنظيمات الإدارية بالجامعات .
 - ضعف البنية التحتية للإتصالات ونقص الكوادر المتخصصة فى التعامل مع شبكة الإنترنت .
 - وجود فجوة بين البحث العلمى بالجامعات وتطبيق نتائجه داخل المجتمع المصرى مما يؤدي ذلك إلى ضعف قدرة الجامعات المصرية على تسويق خدماتها ومنتجاتها.
- وقد أشارت دراسة (أميرة رمضان، ٢٠١٥، ص ٣٩٤) بوجود العديد من أوجه القصور والسلبيات فى التعليم الجامعى المصرى والتى تحول دون توافر الصحة التنظيمية لعل من أهمها تقادم تقنيات التعليم الجامعى، وتضاؤل المشاركة الفعالة فى التطوير، وضعف التعاون

فى مجال الدراسات العليا والبحوث على المستوى المحلى بين الكليات بل والأقسام الأكاديمية المصرية، كذلك ضعف قدرة الجامعات المصرية الحكومية على مواجهه المنافسة القادمة من الجامعات الخاصة والأجنبية ذات الحركة الأسرع والمرونة الأقدر على التكيف مع متطلبات سوق العمل وبالتالي فهى تؤدى إلى ضعف الدافعية نحو العمل .

وقد أكدت دراسة (مروة ممدوح عبد الله نقيب، ٢٠١٨، ص ٨٤٢) إلى تدنى مكانة الجامعات المصرية فى التصنيفات العالمية للجامعات ووقوعها فى مكانة متأخرة والتي تعطى مؤشراً على إنخفاض جودة التعليم العالى المصرى وضعف العائد منه ووجود عديد من مظاهر الخلل والقصور به منها غياب الجامعات المصرية عن قائمة أفضل ٧٠٠ جامعة على مستوى العالم وظهورها فى مكانة متأخرة وذلك فى تصنيف ويبومتر كس ٢٠١٨ كما ان الجامعات المصرية مازالت بعيدة عن أفضل ٥٠٠ جامعة على مستوى العالم .

وقد أكدت العديد من الدراسات مثل دراسة (ماهر أحمد حسن، ٢٠١٤) أن الميزة التنافسية للجامعات المصرية متوسطة مقارنة بالجامعات العالمية وذلك بسبب غياب تواجدها على مستوى التميز البحثى الدولى وقلة إمكانياتها ومحدودية دورها فى إنتاج المعرفة وتبادلها وكذلك إتساع الفجوة بين قدرات خريجيتها ومتطلبات الأسواق المحلية والعالمية، كذلك أكدت دراسة (ناجى عبد الوهاب هلال، ٢٠١٩، ص ٥٣) أن هناك ضعف فى أملاك الجامعات المصرية لمقومات الميزة التنافسية ويرجع ذلك إلى العديد من الأسباب التى منها قلة الأبحاث العلمية المنشورة للجامعة، قلة توظيف الوحدات ذات الطابع الخاص بالشكل الأمثل، ضعف مستوى جودة الخريجين، ضعف المقررات والبرامج التى تقدمها الجامعات بالإضافة إلى قلة المخصصات المالية، وضعف مستوى البحث العلمى، وارتفاع الكثافة الطلابية نتيجة ارتفاع نسبة الطالب إلى أعضاء هيئة التدريس .

وقد أشارت دراسة (منال رفعت مصطفى، ٢٠١٥، ص ٣١٩) أن التعليم الجامعى يعانى من بعض المشكلات التى تحول دون تحقيق رسالته مثل تكس الطلاب الذين يوزعون على الكليات المختلفة بناء على مجموع درجاتهم فى الثانوية العامة بالإضافة إلى المشكلات المتعلقة بأعضاء الهيئة التدريسية وهجرة بعضهم إلى الجامعات الأوربية أو الأمريكية وانخفاض المستوى العلمى لبعضهم وقلة توافر الإمكانيات والتجهيزات اللازمة خاصة بالنسبة

إلى التخصصات العلمية من أجهزة ومعامل ، بالإضافة إلى المركزية الشديدة والتخبط والعشوائية فى إتخاذ القرارات والقصور فى التشريعات المنظمة لها وغياب الحرية الأكاديمية . كما أكدت دراسة (عبد العزيز أحمد محمد داود ، ٢٠١٧، ص ١٢٤) على وجود مشكلات عديدة فى الجامعات المصرية تحد من فاعليتها التنظيمية وقدرتها على تحقيق أهدافها ومن أهم هذه المشكلات افتقار الجامعات لثقافة التطبيق العملى سواء على مستوى العلوم الطبيعية أو العلوم الإنسانية وضعف ملائمة خريجى التعليم الجامعى المصرى لمتطلبات سوق العمل وضعف استفادة الجامعات من المخرجات البحثية التى تنتجها ،بالإضافة إلى ضعف الاستخدام الأمثل للبرامج الإلكترونية فى تحسين قدرتها التنظيمية وقصور فى توفير أنظمة إدارية متطورة لمراقبة الأداء .

كذلك أشارت دراسة (محمد حمدى محمد ، ٢٠١٨، ص ١٣٨) إلى وجود قصور فى أدوار الهيكل التنظيمية بالجامعات المصرية من حيث المركزية المفرطة فى إدارة التعليم العالى وعدم استقلالية المستويات الإدارية والاكاديمية بالجامعات والكليات وضعف الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالبحث العلمى وخدمة المجتمع ووجود قصور فى تطبيق معايير الجودة والاعتماد .

كذلك أكدت دراسة (رمضان محمد محمد ، ٢٠١٨، ص ٧٨١) قلة الاهتمام بتطوير الهيكل التنظيمى للجامعات مما أدى إلى الروتين والجمود ، وضعف الاتصال والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمى للجامعات حيث أن الهياكل التنظيمية للجامعات متشابهة مما جعل الجامعات نمطية وغير قادرة على منافسة الجامعات الأخرى بالإضافة إلى قلة استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة فى تطوير الهياكل التنظيمية للجامعات .

كما توصلت دراسة (عائشة عبد الفتاح مغاورى ، ٢٠١٦، ص ٥٣٨) إلى وجود ضعف فى البنية التحتية فى الجامعات المصرية ، وغياب وجود رؤية استراتيجية واضحة لتطوير القدرة المؤسسية للتعليم العالى بما يتلائم مع المعايير العالمية لتصنيف الجامعات وعدم تخصيص موازنات خاصة بالبحوث العلمية إذ أن الإنفاق على البحوث العلمية يتمثل فى مرتبات أعضاء هيئة التدريس ،بالإضافة إلى ضعف النشر الإلكتروني للإنتاج العلمى لأعضاء هيئة التدريس ،ونقص تبادل البحوث على المستوى العالمى وقلة مواكبة الأبحاث العلمية المصرية للحركة البحثية المتطورة فى الجامعات المتقدمة .

وقد أكدت دراسة (مروة ممدوح عبد الله نقيب، ٢٠١٨، ص ٨٤٢-٨٤٤) أن هناك مجموعة من العوامل التي تقف وراء تراجع الجامعات المصرية فى التصنيفات العالمية للجامعات والتي يمكن تقسيمها إلى عوامل خاصة بالتصنيفات العالمية منها اعتماد التصنيفات على التحليل الكمي للمخرجات العلمية، وتجاهل التصنيفات للجامعات ذات الطبيعة التعليمية، وتحيز التصنيفات للغة الإنجليزية، وغياب الاقتناع بمدى أهمية التصنيفات للجامعات، وعوامل متعلقة بالجامعات المصرية منها انخفاض عدد الأبحاث المنشورة للجامعة وانخفاض مستوى جودة الخريجين، وضعف الاهتمام بتطوير مناهج التعليم الجامعى والتركيز على الكم دون الكيف وإهمال الجودة التعليمية .

ومما يدعم نتائج هذه البحوث والدراسات السابقة نتائج تصنيف شنجهاى لأفضل ٥٠٠ جامعة لعام ٢٠١٩-٢٠٢٠ حيث لم تكن هناك جامعة عربية واحدة فى قائمة أفضل ١٠٠ جامعة، حيث جاءت جامعة الملك عبد العزيز على رأس أفضل الجامعات فى المنطقة العربية فى الفئة (١٠١-١٥٠)، تليها جامعة الملك سعود فى الفئة (١٥١-٢٠٠)، ثم تليها جامعة الملك عبد الله للعلوم والتكنولوجيا فى الفئة (٢٠١-٣٠٠)، ثم تليها جامعة القاهرة فى الفئة (٣٠١-٤٠٠)، ثم تليها جامعة فهد للبترول والمعادن فى الفئة (٤٠١-٥٠٠) بينما احتلت جامعة عين شمس وجامعة الاسكندرية فى المرتبة الثانية فى الفئة (٧٠١-٨٠٠)، واحتلت جامعة المنصورة المرتبة الرابعة فى الفئة (٨٠١-٩٠٠)، واحتلت جامعة الزقازيق المرتبة الخامسة فى الفئة (٩٠١-١٠٠٠) (Academic Ranking of world

2019,Retrived

،universities

(<http://www.shanghairanking.com/ARWU2019.html>)

مما يوضح أن الجامعات المصرية لديها طريق طويل للحاق بتصنيف شنجهاى ومعاييره، كذلك أوضح التقرير الصادر من منظمة التعاون والتنمية (٢٠١٠) أن التعليم الجامعى المصرى يعانى من العديد من المعوقات التى تحول دون الوصول إلى التنافسية حيث شغلت مصر المركز ٦٥ من بين ١٢٨ بلداً للميزة التنافسية فى العالم واعتبر كل من التدريب والتعليم العالى والإبتكار والإستعداد التكنولوجى عوائق تنافسية فى مصر (منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية بالاشتراك مع البنك الدولى، مراجعات لسياسات التعليم العالى فى مصر، إصدارات البنك الدولى، ٢٠١٠، ص ٥٣)

ومن خلال ما سبق يتضح أن مفهوم الميزة التنافسية بالتعليم الجامعى المصرى لايزال غائبا إلى حد كبير عن التعليم الجامعى المصرى الأمر الذى يتضح مدى أهمية تهيئة الجامعات المصرية لتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تحسين الصحة التنظيمية للجامعات عن طريق إعادة هيكلة المؤسسات الجامعية لتحسين أدائها لخوض المنافسة لزيادة قدرتها على تحسين أدائها فى التصنيف العالمى الأمر الذى يتطلب ضرورة دفع مؤسسات التعليم العالى إلى تحسين نظام المعلومات الخاص بها مما يؤدى إلى تحقيق فاعلية أكبر ومن هنا جاءت الحاجة إلى دعم الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليم الجامعى لملاحقة التطورات الإنسانية المتسارعة واستيعابها بما يساعد المجتمع المصرى على الاسهام الحقيقى فى عمليات المنافسة العالمية .

وعلى الرغم من كل الجهود والمبادرات المبذولة لتحقيق مزايا تنافسية بجامعة الفيوم، إلا ان الواقع يشير إلى وجود بعض أوجه القصور والسلبيات التي تحد من تحسين الميزة التنافسية داخل الجامعة والتي قد أشارت إليها الخطة الاستراتيجية لجامعة الفيوم منها(جامعة الفيوم ،الخطة الاستراتيجية ،الابتكار والريادة ٢٠٢٢-٢٠٢٧، ص ١٢٤ ،
.:<http://www.fayoum.edu.eg/strategicplan.aspx>)

- عدم وجود سياسة واضحة معلنة لتنمية قدرات قياداتها الحالية والمستقبلية.
- عدم وجود نظام معلوماتى للتوثيق والحفظ والاستدعاء والمراجعة.
- قلة إعداد الكوادر المؤهلة بالجامعة لتولى مناصب قيادية أكاديمية او إدارية .
- ضعف كفاءة الجهاز الإدارى بالجامعة.
- عدم توافر برامج تدريبية لرفع كفاءة الجهاز الإدارى بالجامعة .
- عدم قياس رضا أعضاء الجهاز الإدارى بشكل دورى .
- عدم كفاية الموارد المالية للجامعة لتحقيق أنشطتها التعليمية والبحثية والمجتمعية.
- ضعف العلاقات الدولية للجامعة مع نظرائها فى الداخل والخارج.

وفى ضوء ما سبق يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما آليات تحسين القدرة التنافسية لجامعة الفيوم على ضوء مدخل الصحة التنظيمية؟ ويتطلب ذلك الإجابة على أسئلة فرعية التالية: .:

- ١- ما الإطار النظري للصحة التنظيمية في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ٢- ما الإطار النظري للميزة التنافسية في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ٣- ما الجهود الراهنة لجامعة الفيوم في تحسين الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة البحث؟
- ٤- ما واقع ممارسة أبعاد الصحة التنظيمية في جامعة الفيوم من وجهة نظر عينة البحث؟
- ٥- ما دور الصحة التنظيمية في تحسين الميزة التنافسية لجامعة الفيوم من وجهة نظر عينة البحث؟
- ٦- ما الآليات المقترحة لتحسين الميزة التنافسية لجامعة الفيوم على ضوء ممارسة أبعاد الصحة التنظيمية؟.

أهمية البحث ، تبرز أهمية البحث فيما يلي:

- تكمن أهمية البحث في الإثراء العلمي الذي يضيفه من خلال تناوله موضوع الصحة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها ، كما تعد الدراسة تأصيلا نظريا لعلاقة أبعاد الصحة التنظيمية (وضوح الأهداف ،بيئة العمل وظروفه ،الروح المعنوية ،التكيف ،والإبداعية ،الاستقلالية ،الثقة التنظيمية ،التماسك المؤسسي ،فاعلية الاتصالات ، تسخير الموارد ، حل المشكلات) بتحقيق الأداء المتميز ،مع تركيز على أهميتها بالجامعات المصرية من أجل الوصول إلى اهدافها المنشودة في ظل تعدد التحديات التي تواجهها ،خاصة لندرته النسبية في أدبيات الدراسات، حيث يتسم هذا الموضوع بالحدثة والتميز العلمي والعملية على حد سواء .
- التأكيد على مستويات الصحة التنظيمية والتي من شأنها أن تساعد القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات في التعرف على طبيعة المناخ السائد في الجامعات، ومن ثم العمل على تطويره لإيجاد مناخ إيجابي لكافة العاملين بها، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس بصورة إيجابية على فاعلية وكفاءة العملية التربوية والتعليمية وما يمكن أن يساهم في بناء برامج تدريبية تهدف إلى تطوير بيئة العمل الجامعي ومساهمتها في رفع مستوى الأداء الذي يساهم في تطوير العملية التعليمية .

- التأكيد على الميزة التنافسية للجامعات المصرية حيث تساعد على رفع كفاءتها وتعزز تواجدها فى الأسواق الإقليمية والمحلية والعالمية للتعليم الجامعى .
- حداثة المجال الذى يتناوله البحث وارتفاع مستوى الاهتمام بقدرة الجامعات التنافسية على المستويين العربى والدولى .
- ترجع أهمية هذا البحث فى تناوله لقضية الميزة التنافسية بالجامعات المصرية على إعتبار إنها من القضايا الهامة التى تحتاج إليها الجامعات المصرية خصوصاً فى هذا الوقت الذى تشتد فيه المنافسة العالمية بين المؤسسات، فدعم الميزة التنافسية للجامعات المصرية يودى إلى تحسين أوضاع الجامعات المصرية والمقارنة مع الغير مما قد ينعكس إيجابياً على العملية التعليمية وعلى أداء الطلاب ومن ثم على المجتمع المصرى ككل لتحقيق التميز والتفوق فى الأداء وتحسين جودة المخرجات من خلال تقديم خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة والتسويق الفعال لها .
- يتزامن البحث الحالى مع مرحلة الإصلاح التى تمر بها الجامعات المصرية من خلال تعددية المبادرات الحكومية والأبحاث الأكاديمية حيال إيجاد آليات إستراتيجية مبتكرة لتجويد الأداءات الجامعية وتعزيز الميزات الجامعية التنافسية وطنياً ودولياً وهذا لا يأتى إلا من خلال تبنى مداخل وفلسفات إدارية حديثة لذا يأتى تناول الصحة التنظيمية بالجامعات كداعم لهذا الإصلاح .
- إلقاء الضوء على العوامل المؤثرة فى تراجع الميزة التنافسية للجامعات المصرية عامة وخروجها من التصنيف العالمى للجامعات.
- أهمية مرحلة التعليم الجامعى التى تسهم فى تكوين الشباب وإعدادهم فكرياً وعقلياً وروحياً ليكونوا قادرين على إحداث تنمية اجتماعية واقتصادية للمجتمع .
- يتزامن هذا البحث مع رؤية مصر ٢٠٣٠ والتى من أهم أهدافها أن تصبح سبع جامعات مصرية على الأقل ضمن أفضل ٥٠٠ جامعة فى العالم بحلول عام ٢٠٣٠، كما يتزامن هذا البحث مع رؤية مصر للتعليم الجامعى والتى تنص على توفير تعليم يتصف بالجودة العالمية على مستوى المناهج وأعضاء هيئة التدريس ومسايرة نظم التعليم للمعايير العالمية مما يزيد من تنافسية التعليم .

- يتزامن هذا البحث مع جهود الدولة لإصلاح وتطوير منظومة التعليم الجامعي وإن من أهم مداخل هذا الإصلاح والتطوير الأخذ بفكرة الميزة التنافسية خاصة في ظل العولمة والتغيرات التكنولوجية وانفتاح الدول .
- تفيد هذه الدراسة صناع القرار في الجامعات المصرية في إتخاذ القرارات والإجراءات التي من شأنها ان تسهم في تحسين مستوى الصحة التنظيمية في الجامعات ،و تحديد المجالات التي يمكن للجامعة التركيز عليها بما يتناسب وإمكانياتها لتحقيق ميزة تنافسية واختيار الاستراتيجية التنافسية المناسبة لأى من هذه المجالات .
- قد تسهم الدراسة في تقديم تأصيل نظري للصحة التنظيمية والميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية والتربوية باعتبارهما مجالى بحث خصب للباحثين.
- من المأمول أن تسهم الدراسة في تبصير متخذى القرار في مؤسسات التعليم الجامعي بضرورة امتلاك الجامعات لأبعاد الميزة التنافسية وآليات التطوير المقترحة لأدائهم وفقاً لهذه الأبعاد ومن ثم تساعد في اختيار قيادات الوزارة القادرة على تحقيق الميزة التنافسية ومن ثم زيادة فاعلية الإدارات الجامعية لتصبح أكثر مرونة وإنسجاماً مع المتغيرات المستمرة.
- يتناول البحث موضوعاً وثيق الصلة بمستقبل الوطن وهو وصول الجامعات المصرية إلى الميزة التنافسية مما ينعكس على إرتقاء المجتمع وتقدمه.
- تقديم مجموعة من الآليات التي تشجع الجامعة على تحسين إنتاجياتها وتزيد من التنافسية على مستوى الجامعات الأخرى.

أهداف البحث، يمكن إبراز أهداف البحث فى النقاط التالية :

- ١- التعرف على الإطار النظري للصحة التنظيمية في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة من حيث (المفهوم - الأهمية - الأبعاد - المستويات - المصادر والمجالات - خصائص المؤسسات الصحية وغير الصحية - قوائم تقييم الصحة التنظيمية - متطلبات تحسين الصحة التنظيمية داخل المؤسسات الجامعية).
- ٢- التعرف على الإطار النظري للميزة التنافسية في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة من حيث الأطار المفاهيمي للقدرة التنافسية للجامعات (المفهوم ،الأهمية ، الخصائص)، الأسس النظرية والفكرية للميزة التنافسية في الجامعات فى

- الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة من حيث (المفهوم - الأهمية - الخصائص - المصادر - مبررات الإهتمام - الأبعاد - مداخل تحقيقها - معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية - عوامل تدعيمها - خطوات بنائها - استراتيجيات تحقيقها - دور الصحة التنظيمية في تحسين الميزة التنافسية للجامعات).
- ٣- التعرف على واقع الميزة التنافسية لجامعة الفيوم وعلاقتها بالصحة التنظيمية وذلك من خلال التعرف على مبررات استخدام الصحة التنظيمية بالجامعات ، مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات ، عوامل ضعف المزايا التنافسية في جامعة الفيوم .
- ٤- التعرف على الجهود الراهنة لجامعة الفيوم في تحسين الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة البحث.
- ٥- التعرف على واقع ممارسة أبعاد الصحة التنظيمية في جامعة الفيوم من وجهة نظر عينة البحث.
- ٦- التعرف على دور الصحة التنظيمية في تحسين الميزة التنافسية لجامعة الفيوم من وجهة نظر عينة البحث.
- ٧- التوصل إلى بعض الآليات المقترحة لتحسين الميزة التنافسية لجامعة الفيوم على ضوء ممارسة أبعاد الصحة التنظيمية.

حدود البحث ، يتحدد البحث الحالي بالحدود التالية .:

- أ- الحدود الموضوعية يقتصر البحث الحالي على دراسة الصحة التنظيمية كمدخل لتحسين الميزة التنافسية لجامعة الفيوم ، لذا فإن البحث يقتصر على متغيرين أولهما التعرف على الإطار النظري للصحة التنظيمية في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة من حيث (المفهوم - الأهمية - الأبعاد - المستويات - المصادر والمجالات - خصائص المؤسسات الصحية وغير الصحية - قوائم تقييم الصحة التنظيمية - متطلبات تحسين الصحة التنظيمية داخل المؤسسات الجامعية)، وثانيهما التعرف على الإطار النظري للميزة التنافسية في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة من حيث الأطار المفاهيمي للقدرة التنافسية للجامعات (المفهوم ، الأهمية ، الخصائص)، الأسس النظرية والفكرية للميزة التنافسية في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة

من حيث (المفهوم - الأهمية - الخصائص - المصادر - مبررات الإهتمام - الأبعاد - مداخل تحقيقها - معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية - عوامل تدعيمها - خطوات بنائها - استراتيجيات تحقيقها- دور الصحة التنظيمية فى تحسين الميزة التنافسية للجامعات).

ب- الحدود الجغرافية :. اقتصر البحث على ووصف وتحليل جامعة الفيوم وذلك من خلال التعرف على آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس ، و القيادات الإدارية بكليات جامعة الفيوم حول الجهود الراهنة لجامعة الفيوم فى تحسين الميزة التنافسية ،كذلك التعرف على واقع ممارسة أبعاد الصحة التنظيمية فى جامعة الفيوم من حيث (وضوح الأهداف ،التماسك المؤسسى ، الروح المعنوية ، بيئة العمل الجامعى وظروفه ،الإبداعية ، الاستقلالية ،فاعلية الاتصالات)،كذلك التعرف على دور الصحة التنظيمية فى تحسين الميزة التنافسية لجامعة الفيوم من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس ، و القيادات الإدارية

ج- الحدود الزمنية :. تم إجراء الدراسة الميدانية فى الفترة من ٢٠٢٣/٥/١٥ إلى ٢٠٢٣/٦/١٥ .

د- الحد البشرى : اقتصر البحث على عينة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية بكليات جامعة الفيوم وذلك للإدلاء بآرائهم حول الجهود الراهنة لجامعة الفيوم فى تحسين الميزة التنافسية ، واقع ممارسة أبعاد الصحة التنظيمية فى جامعة الفيوم من حيث (وضوح الأهداف ،التماسك المؤسسى ، الروح المعنوية ، بيئة العمل الجامعى وظروفه ،الإبداعية ، الاستقلالية ،فاعلية الاتصالات)، دور الصحة التنظيمية فى تحسين الميزة التنافسية لجامعة الفيوم من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس ، و القيادات الإدارية.

مصطلحات البحث

أ- تحسين improvement ، يشير المعنى اللغوى لتحسين إلى الفعل أحسن - يحسن إحساناً فهو محسن وأحسن الشئ أى أجاد صنعه وتحسن الأمر أى تغير نحو الأفضل (معجم المعانى متاح على <https://www.almaany.com/ar/dict/ar>)، كما يشير مصطلح تحسين إلى حدوث تغيير فى شئ يجعله أفضل مما كان عليه من قبل)

<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/improvement?q=+improvement>

،وتشتق كلمة تحسين لغوياً من الفعل " حسن ، ويقال حسن الشيء أي جعله حسناً ، رقاہ وأحسن حالته ، (وزارة التربية والتعليم . مجمع اللغة العربية : المعجم الوسيط ، ص١٧٦) ، كما يعرف مصطلح تحسين أيضاً على أنه الإرتقاء بجودة أو حالة الشيء إلى وضع أكثر استحساناً أو حالة ممتازة أو هو زيادة الإنتاجية أو القيمة لشيء ما أو حدوث إضافات مفيدة أو تغييرات لكي يصبح الشيء أفضل (<https://www.thefreedictionary.com>) ،ويمكن تعريف كلمة تحسين فى البحث الحالى على أنها الإرتقاء بالميزة التنافسية بالجامعات المصرية وزيادة إنتاجياتها بما يؤهلها لتحقيق مراكز متقدمة ومتميزة فى التصنيفات العالمية للجامعات .

ب- الميزة التنافسية ، تعرف الميزة التنافسية فى المعجم على إنها مدى قدرة المنظمة على التفوق فى الأداء على المنظمات المنافسة نتيجة إنتاج سلع ، أو تقديم خدمات بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية ،والقدرة على أداء الأعمال فى المنظمة بشكل متميز ،وأفضل من المنافسين ،ويمكن تحقيق هذه الميزة من خلال التمايز ،أو خفض التكاليف ، أو قيادة السوق (على السيد الشخبي ،٢٠١٢، ص٥٢) ، كذلك تعرف الميزة التنافسية على إنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التى تجعلها فى مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العامة فى نفس النشاط (معالي فهمى حيدر ،٢٠٠٢، ص٧) ،كذلك تعرف الميزة التنافسية على إنها قدرة المنظمة على اكتساب نصيب فى السوق الذى تعمل فيه والحفاظ عليها من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة وتلعب ممارسات الموارد البشرية دوراً هاماً فى دعم استراتيجية المنظمة فى تقديم خدمات يقدرها المستفيدين وتتوقف قيمة المنتج أو الخدمة على جودتها ومدى قربها من الوفاء بحاجات الأطراف المعنية(Raymon& Others ,2006,p59)،وتعرف الميزة التنافسية للجامعة على إنها " الجامعة التى تستطيع الحفاظ على استمرارية تحسين جودتها التعليمية عبر الزمن أو زيادة الطلب عليها الأمر الذى يؤدى إلى ارتفاع مؤشرات وقيم التنافسية لهذه الجامعات وبالتالي حصولها على مراكز متقدمة فى الترتيب العالمى للجامعات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية (أسامة محمود قرنى ،٢٠١٢، ص٢٣٣).

كذلك تعرف الميزة التنافسية للجامعة على إنها " إستطاعة الجامعة فى أن تحتل مراكز متميزة فى التصنيفات الدولية للجامعات نتيجة استيفائها لمعظم المؤشرات والمعايير التى تستند إليها هذه التصنيفات وقيامها بإجراء الدراسات والخطط اللازمة لتحسين وضعها التنافسى مستقبلاً (ناجى عبد الوهاب هلال، ٢٠١٩، ص ٥)، كذلك تعرف على إنها قدرة الجامعة على تحقيق الجودة التعليمية بها وزيادة كفاءتها الداخلية وزيادة الطلب عليها وتحسين أدائها ومخرجاتها بما يحقق أهدافها المحلية والعالمية والخدمات التى تقدمها الأمر الذى يساعد فى حصولها على مراكز متقدمة فى الترتيب العالمى للجامعات والمؤسسات البحثية والأكاديمية (عبد الباسط محمد دياب، ٢٠١٠، ص ١٢٨٢)، كذلك تعرف على إنها "القدرة على تلبية الحاجات الحالية للسوق مع الأخذ فى الاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة(وائل العكيدي فاضل حسان، ٢٠١٩، ص ٤٤)، كذلك ينظر إلى الميزة التنافسية على إنها "القدرة على تحديد استراتيجيات المنتج التفاضلي وبناء وتشكيل الكفاءات الاساسية للحصول على تقنيات فريدة وتراكم الملكية الفكرية لجعل الجامعة ناجحة بشكل تنافسى كبير بل وتحقق ميزة تنافسية مستدامة

(A. Franklin·M. Srivastava,2013,p48)

مما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية للجامعة إجرائياً على إنها .:

استطاعة الجامعة ان تحتل مكانة متميزة بين الجامعات المحلية والعالمية فى المجالات الإدارية والأكاديمية والخدمية وفقاً للتصنيفات العالمية من خلال تميزها عن الجامعات الأخرى فى تقديم منتجات وخدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية ترضى المستفيدين منها، مما يدعم ويرفع من مستوى طلابها وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع وسوق العمل بمؤسساته المختلفة، وبالتالي يكسبهم مزايا تنافسية مستدامة فى سوق العمل بمستوياته المختلفة، وبالتالي يسهم زيادة ثقة المجتمع بمختلف فئاته فيها، ومن ثم زيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها دون غيرها على المدى الطويل.

ج- الصحة التنظيمية Organizational Health، تعرف الصحة التنظيمية على إنها " قدرة المنظمة على العمل بكفاءة وأن تتكيف وتتطور وتنمو بشكل ملائم من خلال نظام وظيفى متكامل وفعال لتحقيق أهدافها المرغوبة وحسب ما بنيت (Ehsan ,2012,p668، Rajabian ،)، كما تعرف الصحة التنظيمية على إنها " الحالة النشطة والايجابية التى

تتميز وتنفرد بها منظمة الأعمال عن غيرها وتظهر مدى قدرتها على استجابتها للتغيرات والتطورات الحادثة في البيئة الخارجية وتوفيرها لبيئة عمل داخلية مناسبة، وعلى تحقيق حالة من التنسيق والتكامل بين أقسامها الداخلية واستخدامها الأمثل لمواردها المتاحة في إطار من الفاعلية و الكفاءة (Browne,2012,p210)، كذلك تعرف الصحة التنظيمية على إنها " حالة ديناميكية من الرضا تسهم فيها الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية إيجابياً في تحسين حياة العمل للأفراد في المنظمة وزيادة الفاعلية (عباس عيد مهدي، ٢٠١٣، ص ١٥٥)، كذلك تعرف الصحة التنظيمية على إنها "أداة تقييم رئيسية للعلاقات والظروف داخل المؤسسة فهي لها دور كبير في تزويد المسؤولين بالمؤسسات بالمعلومات الضرورية التي تسهم في دعم أهداف المؤسسة الأمر الذي يؤدي بدوره من معالجة القضايا المتفاقمة في المؤسسة بدل من تركها تتفاقم(إيهاب صبيح محمد، ٢٠٠٩، ص ١١٥)

ويمكن تعريف الصحة التنظيمية إجرائياً على إنها :.

الحالة التنظيمية الإيجابية التي تميز الجامعة والتي تظهر بقدرتها على التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية وعلى العمل بفاعلية وعلى النمو والتطور والاستمرارية دون أغفال للحقوق والأهداف الخاصة للعاملين والمحافظة على كيانها الداخلي وتتناغم فيها أهداف الجامعة مع الأهداف الشخصية للعاملين مما يمكنهم من أداء عملهم بكل فاعلية وكفاءة بشكل يحقق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة.

الدراسات والبحوث السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية، والصحة التنظيمية وسوف يتم عرض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية طبقاً للترتيب الزمني بدءاً من الأقدم إلى الأحدث.

أ - الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية

أولاً: الدراسات العربية:

١-دراسة (أحمد نجم الدين عيداروس) بعنوان: "إدارة فرق العمل الافتراضية كألية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية" (٢٠١٥) هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الميزة التنافسية في الجامعات من حيث المفهوم، الأبعاد، الخصائص في ضوء الفكر الإداري المعاصر وعرض أهم جهود بعض الجامعات بشأن تشكيل فرق عمل افتراضية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداته الاستبانة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن إدارة فرق العمل الافتراضية تمثل آلية استراتيجية ابداعية، فهي من أهم المقومات التقنية التنظيمية الداعمة لتمكين الجامعات من التنافسية على المستوى الإقليمي والدولي، ومن أهم توصيات الدراسة إرساء ثقافة فرق العمل الافتراضية، الاستعانة بالخبراء لتوطين الثقافة التنظيمية.

٢-دراسة منال رفعت مصطفى بعنوان " تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي المصري على ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة" (٢٠١٥) هدفت الدراسة إلى تحديد واقع مؤسسات التعليم الجامعي المصري على ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة عدم وجود نظام لتعليم ورعاية الموهبين في مؤسسات التعليم الجامعي، وعدم وجود نظام لتقويم الأداء في مؤسسات التعليم الجامعي في مصر سواء على مستوى الجامعة أو الكلية أو القسم، وغياب المساءلة والشفافية بهذه المؤسسات، وقد أوصت الدراسة بضرورة توظيف الحوار والمناقشة لخدمة العملية التعليمية بالجامعة، والاستناد إلى الدورات التدريبية المتنوعة والمتكاملة بشكل دوري لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس بشكل مميز في العمليات التعليمية.

٣-دراسة عنتر محمد أحمد بعنوان "تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي" (٢٠١٧)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المزايا التنافسية للجامعات المصرية وعلاقتها بالذكاء الاستراتيجي وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى أن الذكاء الاستراتيجي أصبح من الدعائم الأساسية لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات المختلفة في مواجهه التحديات التي أفرزتها التغيرات التكنولوجية وثورة المعلومات، وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين الخدمات الأكاديمية والبحثية وتوفير تلك الخدمات للطلاب وأعضاء هيئة التدريس وأفراد المجتمع في الوقت والمكان والكمية والنوعية المناسبة.

٤-دراسة عبد العزيز أحمد محمد داود بعنوان "تحسين الفاعلية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل رأس المال الفكري" (٢٠١٧) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية لرأس المال الفكري، كذلك الأسس النظرية للفاعلية التنظيمية بالجامعات، كذلك تحديد مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري بالجامعات المصرية، والوقوف على مستوى الفعالية التنظيمية بالجامعات المصرية ووضع تصور مقترح لتحسين الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية في ضوء مدخل رأس المال الفكري واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى ضعف استخدام البرامج الإلكترونية في تحسين الفعالية التنظيمية وقصور في توفير أنظمة إدارية متطورة لمراقبة الأداء بهدف تحسين فاعلية العمل كما أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين رأس المال الفكري والفاعلية التنظيمية.

٥-دراسة محمود فوزى أحمد بدوى بعنوان "تعزيز تنافسية التعليم العالى مدخلاً لتطوير واقع مؤسساته في تصنيفات نخبة الجامعات العالمية (٢٠١٨) هدفت هذه الدراسة إلى تطوير مدخل تعزيز تنافسية التعليم العالى المصرى بغية تطوير واقع مؤسساته في التصنيفات العالمية للجامعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى ضعف إمكانيات وقدرات التعليم العالى المصرى على الوفاء بمعايير التنافسية العالمية للوصول بمؤسساته إلى مكانة مناسبة في التصنيفات العالمية للجامعات.

٦-دراسة ياسر محمد خليل بعنوان "الإسهام النسبي لأبعاد القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية" (٢٠١٨) هدفت هذه الدراسة إلى وضع مقترحات لتفعيل القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، وقد استخدم البحث

المنهج الوصفي التحليلي و توصل البحث إلى العديد من النتائج أهمها أن كلا من القيادة الإستراتيجية و الميزة التنافسية يكملان بعضهما ومن الخطأ الفصل بينهما، وأن تحقيق الميزة التنافسية أصبح مطلب أساسياً، وقد اوصت الدراسة بضرورة إضفاء البعد الدولي على أنشطة وتدرّيات كليات الجامعات المصرية، والعمل على تهيئة المناخ المناسب لاستقبال أصحاب الكفاءات والحد من هجرتهم .

٧-دراسة مروة ممدوح عبد الله نقيب بعنوان " تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية للجامعات المصرية فى ضوء معايير بعض التصنيفات العالمية"(٢٠١٨)هدفت هذه الدراسة إلى دعم الميزة التنافسية للجامعات المصرية فى ضوء معايير بعض التصنيفات العالمية من خلال تحديد واقع المركز التنافسى للجامعات المصرية فى ضوء بعض معايير التصنيفات العالمية، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها غياب الاقتناع بأهمية التصنيفات العالمية بالجامعات، وانخفاض عدد الأبحاث العلمية المنشورة للجامعة، وقد اوصت الدراسة بضرورة اهتمام الجامعات بآراء المستفيدين ومقترحاتهم فى تقديم خدمات جديدة واستطلاع آراء جهات التوظيف عن مستوى خريجي الجامعات المصرية .

٨-دراسة هنية جاد عبد الغنى عيد بعنوان " تصور مقترح لتحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية : دراسة ميدانية بجامعة أسوان (٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القدرة التنافسية بجامعة أسوان، وقد أعتمد البحث على المنهج الوصفي للوقوف على واقع القدرة التنافسية بجامعة أسوان وقد توصلت البحث إلى أن هناك قصور فى متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بجامعة أسوان فيما يتعلق بالإدارة الجامعية وتنمية أعضاء هيئة التدريس، والبرامج والمقررات، والبنية التحتية، و ضعف التواصل الجامعة مع الخريجين للتعرف على نقاط القوة والضعف، ضعف البرامج التدريبية المناسبة لاحتياجات أعضاء هيئة التدريس، قلة تشجيع أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم على النشر العلمى وتوظيف التكنولوجيا الحديثة، قلة توافر مركز لتسويق البحوث العلمية فى الجامعة، القصور فى نشر ثقافة التنافسية فى الجامعة، قلة الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة فيما يتعلق بمؤشرات القدرة التنافسية، ضعف اهتمام الجامعة بمقارنة وضعها التنافسى مع الجامعات الأخرى .

٩-دراسة هالة أمين مغاوري بعنوان " آليات استخدام الذكاء التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية " (٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الميزة التنافسية وأهم خصائصها في مؤسسات التعليم الجامعي ،كذلك وضع آليات مقترحة لاستخدام الذكاء التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية ، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي ،ومن أهم النتائج التي توصلت إليها قصور الأداء في النظام المستخدم لجمع المعلومات الإدارية والتربوية واسترجاعها إلكترونياً مع وجود فجوة شاسعة بين الواقع والمأمول ،وقد أوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدة للذكاء التنافسي داخل كل مؤسسة تعليمية لإمدادها بالبيانات والمعلومات التي تهتم صناعات القرار لتحقيق الأهداف على أسس علمية ومعلوماتية سليمة بهدف تعزيز القدرة التنافسية .

١٠-دراسة أسماء عبدالفتاح نصر بعنوان " تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية " (٢٠٢١) هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية ، وتضمنت الدراسة عدة خطوات حيث اشتملت على الإطار النظري والمفاهيمي لليقظة الاستراتيجية والأسس النظرية للميزة التنافسية في الجامعات ومؤشرات قياسها ، ومدى توافر مؤشرات جامعة الأزهر ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى قلة توفر ومؤشرات الميزة التنافسية بجامعة الأزهر ، ضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة في البرامج التعميمية والإدارية بجامعة الأزهر بالإضافة إلى المركزية الشديدة في الإدارة والتمويل ، وتم تقديم تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر وفقاً لعدد من المحاور الأساسية منها تطوير أساليب الإعلام والترويج للخدمات الجامعية ، وقياس مؤشرات الميزة التنافسية .

١١-دراسة رشا عبدالقادر محمد الهندي بعنوان " رؤية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة القاهرة في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات " (٢٠٢٢) هدفت هذا البحث إلى تقديم رؤية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة القاهرة في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات وذلك من خلال التعرف على الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية ، والتصنيفات العالمية للجامعات واستعراض واقع ترتيب جامعة القاهرة وفق بعض التصنيفات العالمية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كذلك أسلوب التحليل الرابعي (سوات) ،وقد أوصت

الدراسة بضرورة توفير تعليم يتسم بالجودة العالمية على مستوى أعضاء هيئة التدريس والمناهج ومسايرة نظم التعليم والتعلم للمعايير العالمية مما يزيد من تنافسية التعليم.

١٢-دراسة عماد عبداللطيف محمود "بعنوان"تصوير مقترح لتطوير نظم القبول في الجامعات المصرية لتحقيق القدرة التنافسية في ضوء بعض الخبرات العالمية "(٢٠٢٢) هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تصوير مقترح لتطوير نظم القبول في الجامعات المصرية لتحقيق القدرة التنافسية في ضوء بعض الخبرات العالمية ،وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وقد قدم البحث تصور مقترح لتطوير نظام القبول بالجامعات المصرية منها تقنين إجراءات القبول والتأكد من شفافيتها ،تطبيق سياسات الأجور الموحدة فى كافة قطاعات الدولة ،أن تتضمن نظم القبول اختبارات القدرات والمهارات التى تقيس الميول والقدرات الحقيقية للطلاب ،العمل على تطبيق اختبارات معيارية نوعية خاصة بكل تخصص ووضع معايير لاختيار الطلاب المتقدمين للالتحاق بالجامعات .

١٣-دراسة هناء حسين محمد بعنوان " مسارات تطوير حاضنات الأعمال بالجامعات المصرية لتعزيز ميزتها التنافسية: دراسة استشرافية"(٢٠٢٢) هدفت هذه الدراسة إلى استشراف مسارات تطوير حاضنات الأعمال وتدعيات ذلك على تعزيز الميزة التنافسية للجامعات فى ضوء ما تتمتع به حاضنات الأعمال الجامعية من أهمية كبيرة فى تشجيع الابتكار ونشر الثقافة الريادية ،وقد تم استخدام المنهج الوصفي فى توضيح أبعاد الدراسة ،كما اعتمدت الدراسة على أسلوب الدراسات الارتباطية فى بيان العلاقة بين حاضنات الأعمال الجامعية وتعزيز الميزة التنافسية للجامعات ،كذلك أستخدمت الدراسة أسلوب التحليل الرباعى فى الكشف عن واقع حاضنات الأعمال الجامعية فى مصر ،كذلك استخدمت الدراسة أسلوب السيناريوهات حيث قدمت ثلاث سيناريوهات مستقبلية لمسارات تطوير حاضنات الأعمال الجامعية وهى السيناريو (المرجعى ،الإصلاحى ،الابتكارى)،وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع البحث العلمى فى مصر به العديد من مواطن الضعف منها ضعف تمويل البحث العلمى ،كذلك وجود قصور كبير فى تطبيق نتائج البحث العلمى والتى تجرى فى الجامعات فى المجالات المختلفة ،ضعف مشاركة المؤسسات الاقتصادية والشركات فى تمويل البحث العلمى وقد أوصت الدراسة بضرورة عقد دراسات متعددة

الأقطاب لاحتياجات سوق العمل وتحديدها مما يدعم قدرة الجامعة على تلبية تلك الاحتياجات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١-دراسة Vladimir Satsyk بعنوان "القدرة التنافسية العالمية للجامعات: المحددات والاستراتيجيات الرئيسية (الحالات الدولية والأوكرانية) (٢٠١٤) هدفت الدراسة إلى إلى التعرف على العوامل الرئيسية للقدرة التنافسية العالمية للجامعات التي تحدد مزاياها دولياً فيما يتعلق بإجراء البحث العلمي وتوفير الخدمات التعليمية و إنجاز المهام الاجتماعية المهمة، كذلك هدف البحث إلى تقييم الوضع الحالي واتجاهات التنمية للتعليم العالي في أوكرانيا، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي وقد توصل البحث إلى العديد من النتائج أهمها وجود علاقة متبادلة إيجابية وثيقة بين مستوى النفقات الإجمالية للتعليم العالي لكل طالب وبين الجودة النسبية للتعليم العالي الوطني، كذلك توصل البحث إلى وجود العديد من المعوقات الأساسية التي تعترض طريق إنشاء جامعات وطنية عالمية المستوى منها نقص الموارد المالية لمؤسسات التعليم العالي وقلة وجود نموذج إداري جامعي غير فعال .

٢-دراسة H. H. H. De بعنوان بعنوان: " الميزة التنافسية، ما الذي تعنيه في سياق مؤسسات التعليم العالي " (٢٠١٥) هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري للميزة التنافسية، والتعرف على المزايا التنافسية التي تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيقها ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود عدد من العناصر الأساسية في بناء المزايا التنافسية التي تطلبها مؤسسات التعليم العالي مثل جودة التعليم والابحاث العلمية ، زيادة اعداد الطلاب الملتحقين بالمؤسسة، السمعة والعلامة التجارية وصورة وجاذبية المؤسسة التعليمية، جودة البنية التحتية من مرافق وخدمات، ترتيب المؤسسة في التصنيفات العالمية، إقامة الشراكات والتعاون الدولي، كفاءة وتميز مخرجات العملية التعليمية للمؤسسة، توظيف الاساتذة ذو الكفاءات والمهارات ونشر الابحاث في المجالات والدوريات الرائدة عالمياً، الحصول على شهادة الجودة والاعتماد،ومن أهم توصيات الدراسة هي السعي لتحقيق ميزة تنافسية عن طريق المنافسة الاكاديمية.

٣-دراسة Roland K. Yeoa بعنوان: " بعنوان " وفق لجودة الخدمة: القوى التنافسية للتعليم العالي في سنغافورة " (٢٠١٥) هدفت الدراسة إلى التعرف على إثر جودة الخدمة في التعليم الجامعي وكيفية مساهمة الجودة في مواجهة التحديات، كذلك التعرف على آليات التعامل مع القوى التنافسية في السوق المحلية والعالمية، وأيضاً التعرف على الجوانب الرئيسية لمعايير خدمة الجودة لمواجهة القوى التنافسية وهي تتمثل في توجه اصحاب المصلحة، وتصميم الدورات التدريبية، وخدمات الدعم لتحسين أوضاع التعليم الجامعي،ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ضرورة السعي لتحقيق جودة الخدمة على اساس المبادئ التوجيهية للأيزو (٩٠٠٠) لتحقيق التميز الإداري، وأيضاً توصلت الدراسة إلى أن الموارد البشرية هم قوى التغيير التنافسية التي تساعد على موازنة السباق الفوري لمؤسسات التعليم العالي ، كذلك ضرورة توفير الدعم الإداري والمالي لتوفير سهولة وصول الطلاب إلى المرافق الجامعية في الوقت المناسب والمكان المناسب والتخطيط السليم لتعزيز التعلم الذاتي لتنمية المهارات ومواجهة القوى التنافسية في السوق المحلية والعالمية.

٤-دراسة S. E. Christopher بعنوان " إدارة الجودة الشاملة كميزة تنافسية في مؤسسات التعليم العالي " (٢٠١٦)هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة، والتعرف على أثر تبني منهجية وفلسفة إدارة الجودة الشاملة كأحد المداخل الإدارية الحديثة لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات التعليم العالي ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ،وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها تساعد إدارة الجودة الشاملة في توقع الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي من خلال السعي لتحسين الجودة بشكل مستمر ، تقلل إدارة الجودة الشاملة من التوتر والاضطراب الناجم عن تطبيق التكنولوجيا الجديدة بمؤسسات التعليم العالي اللازمة لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها بكفاءة عالية للحصول على مزايا تنافسية وتتفوق على مؤسسات التعليم العالي الأخرى،كما توفر إدارة الجودة الشاملة الدافع الفعال الذي تحتاجه مؤسسات التعليم العالي من طاقة ايجابية لقوة العمل لديها لتحقيق ميزة تنافسية.

٥-دراسة Gergana Dimitrova بعنوان" تنافسية الجامعات : قدرات القياس "(٢٠١٧) هدفت هذه الدراسة إلى توضيح جوهر القدرة التنافسية لمؤسسة التعليم العالي وعملية

تشكيلها واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة ان مؤسسات التعليم العالى فى بلغاريا تواجه تحدياً فى السعى إلى مزايا تنافسية خاصة بها لذلك فإن تقييم الوضع التنافسى فيما يتعلق بالمنافسين الآخرين فى القطاع يلعب دور عنصر إلزامى و أداة تكميلية فى عملية إعادة الهيكلة والتكيف مع الظروف الجديدة .

٦-دراسة Liana Supe بعنوان " العوامل التى تؤثر على تنافسية مؤسسات التعليم العالى :نظرة عامة على الأدب النظامى (٢٠١٨)هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التى تؤثر على القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالى فى ظروف العولمة حيث تتأثر القدرة التنافسية بالعوامل الداخلية التى تتشكل من البيئة الداخلية لمؤسسة التعليم العالى والعوامل الخارجية التى تتكون من البيئة الخارجية والمتأثرة بسياسة الدولة ،وقد أتمدت الدراسة على منهج تحليل الأدب المنهجي حيث تم النظر فى أكثر من ٦٠٠٠ مقال علمى لاختيار ٢٠ مقالة نصية كاملة للتعقق وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أهمية تحليل العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة من أجل خلق قدرة تنافسية لمؤسسة التعليم العالى ،وإمكانية استخدام نموذج بورتر الخماسى القوة الذى يحلل قوة المشترين والموردين وتهديد المنافسين ،والمنافسين المحتملين والبدائل لتحليل البيئة الكلية الخارجية وبالتالي تحديد المواقف الحالية وخلق قدرة تنافسية .

٧-دراسة Natali KIREEVA بعنوان القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالى وريادة الأعمال الأكاديمية (٢٠١٨) هدف هذا البحث إلى تحديد مكونات مؤسسات التعليم العالى التنافسية وريادة الأعمال الأكاديمية وإيجاد الصلة المفاهيمية بين المكونات وقد استخدم البحث المنهج الوصفى التحليلى لتحديد مفهوم تنافسية مؤسسات التعليم العالى وتحديد أهداف أنظمة التعليم الوطنية واستخدام البحث تحليلاً متخصصاً لمؤشرات التنافسية كونها جزءاً من التصنيفات الدولية وأنظمة الاعتماد وبرامج التطوير لمؤسسات التعليم العالى الروسية ومن أهم النتائج التى توصل إليها البحث أن معهد ريادة الأعمال الأكاديمية يسمح بتحقيق والحفاظ على مستوى عال من التنافسية بعد وضع استراتيجية التطوير ،وتطوير بنية تحتية تجذب أفضل الداخلين ذوى الإمكانيات العالية للتعليم والخريجين حسب الطلب ، وتطوير أنشطتها الأساسية المتأثرة بريادة الأعمال الأكاديمية الأمر الذى يؤدي إلى تحقيق مراكز عالية فى التصنيف التعليمى العالمى .

٨-دراسة Zoljargal Dembereldorj بعنوان استعراض تأثير تصنيفات التعليم العالى العالمية "الكفاءة التنافسية المؤسسية والكفاءة المؤسسية" (٢٠١٨) هدفت هذه الدراسة إلى تناول الأدبيات ذات صلة بترتيب التعليم العالى وتأثيرها على مؤسسات التعليم العالى فى جميع أنحاء العالم واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى وتوصلت الدراسة إلى أن التصنيف العالمى للجامعات يؤثر على مؤسسات التعليم العالى فى الدول المتقدمة والبلدان النامية على حد سواء لبناء القدرة على الاستدامة والوجود كما أن الجامعات فى الدول النامية تقوم ببناء الكفاءة المؤسسية من خلال السعى لبناء جامعات بحثية مكثفة فى حين تقوم الجامعات فى الدول المتقدمة ببناء الكفاءة التنافسية المؤسسية للسباق فى التصنيف العالمى للجامعات تحت مسمى "جامعات عالمية المستوى".

ب - الدراسات المتعلقة بالصحة التنظيمية

أ - الدراسات العربية

١-دراسة أحمد إبراهيم أحمد بعنوان "محددات الصحة التنظيمية بالمؤسسة التعليمية : دراسة تحليلية" (٢٠١٨) هدفت الدراسة التعرف على ماهية وأهمية الصحة التنظيمية بالمؤسسة التعليمية، والتعرف على دور الصحة التنظيمية فى دعم العمل بالمؤسسة التعليمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن المؤسسة التى تتمتع بالصحة التنظيمية تكون قادرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحقيق أهداف المؤسسة، ولها القدرة فى الحفاظ على تماسك المؤسسة .

٢-دراسة كريمة محمد أحمد بعنوان "الصحة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا" (٢٠٢٠) هدفت هذه الدراسة إلى وضع مجموعة من الآليات المقترحة لتحسين الأداء الوظيفي (البحثي، والتدريسي، والمجمعي) لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا وذلك بإستخدام أبعاد الصحة التنظيمية (كفاءة الاتصالات، ووضوح الأهداف، والتوازن بين السلطة والمسئولية وإتاحة الموارد والتماسك والإنسجام والروح المعنوية والإبداع والاستقلالية والتكيف وكفاءة حل المشكلات) ، وقد استخدم البحث المنهج الوصفى، ومن أهم النتائج التى توصلت إليها أن درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية بكليات جامعة طنطا والتى أجريت عليهم الدراسة الميدانية متوسطة، ومن حيث

درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية جاء بعد وضوح الأهداف في الترتيب الأول، يليه بعد التماسك والانسجام بين أعضاء الكلية، بينما جاء بعد الاستقلالية في الترتيب الثالث، يليه بعد كفاءة الاتصالات، ثم بعد التكيف في الترتيب الخامس، وبعد التوازن بين السلطة والمسئولية في الترتيب السادس، وبعد إتاحة الموارد في الترتيب السابع، يليه بعد كفاءة حل المشكلات ثم بعد الإبداع في الترتيب التاسع بينما جاء في الترتيب العاشر والأخير بعد الروح المعنوية، وقد أوصت الدراسة بضرورة تدريب أعضاء هيئة التدريس على الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البحث العلمي والمشاركة في مجال التعاون العلمي والدولي .

ب - الدراسات الأجنبية

١-دراسة Hong & Toner بعنوان " الكشف عن الصحة التنظيمية الموجودة في مؤسسات التعليم العالي الماليزية" (٢٠١٤) هدفت الدراسة في التعرف على مستوى الصحة التنظيمية الموجودة في مؤسسات التعليم العالي الماليزية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقد توصلت إلى ان الصحة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بشكل عام كانت معتدلة، وأن الهيكل البدائي وسلامة المؤسسة كان اعلى من المتوسط بقليل، وان الروح المعنوية وتأثير الادارة ودعم الموارد والتركيز الأكاديمي كانت بشكل متوسط، كذلك توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مفهوم الصحة التنظيمية وفقا لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة والحالة الاجتماعية.

٢-دراسة M.Talaeي بعنوان "العلاقة بين الصحة التنظيمية والنضج التنظيمي في المنظمات التعليمية" (٢٠١٤) هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين الصحة التنظيمية والنضج التنظيمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها أن هناك علاقة بين الصحة التنظيمية والنضج التنظيمي، كذلك هناك علاقة كبيرة بين أبعاد الصحة التنظيمية (دعم الموارد، الحوكمة، التركيز العلمي، الروح المعنوية، سلطة المدير)، والنضج التنظيمي (المرونة التنظيمية، التميز، الكفاءة التنافسية، زيادة الاتساق).

٣- دراسة L. Johnson-Perry بعنوان " العلاقة بين الصحة التنظيمية، وإنجاز الطلاب في التحصيل العلمي الأكاديمي" (٢٠١٤) هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي من شأنها

أن تساعد على زيادة التحصيل العلمي للطلاب من خلال تحديد العلاقة بين الصحة التنظيمية، وإنجاز الطلاب في التحصيل العلمي الأكاديمي خاصة في المدارس الابتدائية بالمناطق الحضرية في ولاية ألاباما في المملكة المتحدة، وقد استخدمت الدراسة مقياساً لقياس التحصيل العلمي، وكذلك مقياس (OHI-E) لقياس الصحة التنظيمية في المدارس الابتدائية، وأظهرت الدراسة أنه يوجد ارتباط قوي بين الصحة التنظيمية والتحصيل العلمي للطلاب، ويعتبر المعلم أهم عامل في تحسين إنجاز الطلاب.

٤-دراسة senyang، بعنوان " الصحة التنظيمية في جنوب تايلاند" (٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج معادلة هيكلية للسببية والعلاقات بين الالتزام التنظيمي، والعدالة التنظيمية و القيادة التحويلية والصحة التنظيمية في الإدارة المحلية للمنظمات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية والقيادة التحويلية له آثار مباشرة على الصحة التنظيمية.

٥-دراسة Vandana بعنوان " دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والصحة التنظيمية والاحتفاظ بالموظفين" (٢٠١٧) هدفت الدراسة في التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والصحة التنظيمية والاحتفاظ بالموظفين في مختلف المؤسسات والقطاعات في الهند من مدراء او مسئولى موارد بشرية ، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، و توصلت هذه الدراسة أيضا إلى وجود علاقة قوية بين الصحة التنظيمية والرضا الوظيفي وفالصحة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على الاحتفاظ بالموظفين مما سيساعد لاحقا في وضع استراتيجيات ومحددات للاحتفاظ بالموظفين.

٦-دراسة M. Vamdar، بعنوان "العلاقة بين أبعاد المسار الوظيفي والصحة التنظيمية مع الأداء المالى للعاملين فى العلوم الطبية فى جامعة شيراز" (٢٠١٧) هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير عناصر المسار الوظيفي والصحة التنظيمية مع الأداء المالى للعاملين فى العلوم الطبية فى جامعة شيراز ، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط ذو دلالة إيجابية بين عناصر المسار الوظيفي والصحة التنظيمية وبين الأداء المالى للعاملين.

تعليق على الدراسات السابقة

بعد الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية ذات صلة بآليات تحسين كل من الميزة التنافسية والصحة التنظيمية في المؤسسات التعليمية يمكن توضيح أهم أوجه التشابه ووجه الاختلاف وأوجه الاستفادة بين تلك الدراسات والبحث الحالي وذلك من خلال ما يلي .:

أ - أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والبحث الحالي .:

- من خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن ملاحظة إنها شملت على دراسات تطبيقية و أخرى نظرية عالجت بعض الجوانب محل البحث الحالي من زوايا مختلفة حيث أكد البعض منها على أهمية تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية لتمكين الجامعات من التنافسية على المستوى الإقليمي والدولي مثل دراسة أحمد نجم الدين (٢٠١٥) ، عنتر محمد أحمد (٢٠١٧).
- اهتمت بعض الدراسات مثل دراسة مروة ممدوح عبد الله (٢٠١٨) بتحديد واقع المركز التنافسي للجامعات المصرية في ضوء بعض معايير التصنيفات العالمية.
- اهتمت بعض الدراسات في تحديد العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية العالمية للجامعات مثل دراسة Vladimir Satsyk (٢٠١٤)، بينما حاولت بعض الدراسات مثل دراسة Roland K. Yea (٢٠١٥) التعرف على إثر جودة الخدمة في التعليم الجامعي وكيفية مساهمة الجودة في مواجهة التحديات، وآليات التعامل مع القوى التنافسية في السوق المحلية والعالمية.
- أكدت بعض الدراسات إلى أهمية الصحة التنظيمية و دورها في دعم العمل بالمؤسسة التعليمية وعلاقتها بدافعية العاملين نحو العمل والرضا الوظيفي ، وإنجاز الطلاب في التحصيل العلمي الأكاديمي ،فهي تؤثر بشكل ما على الاحتفاظ بالموظفين مثل دراسة أحمد إبراهيم " (٢٠١٨) ، دراسة Johnson-Perry ، L (٢٠١٤) ، دراسة Vandana (٢٠١٧) وهو ما يحاول البحث الحالي تناوله.
- أوضحت بعض الدراسات مثل دراسة أحمد إبراهيم أحمد (٢٠١٨) ، دراسة M،Talaee (٢٠١٤) ، دراسة Johnson-Perry ،L. (٢٠١٤) ، ودراسة senyang (٢٠١٧) أهمية مدخل الصحة التنظيمية للمؤسسة التعليمية ،حيث أن

المؤسسة التي تتمتع بالصحة التنظيمية تكون قادرة على التكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحقيق أهدافها، وتزيد من قدرتها في الحفاظ على تماسكها ومن ثم يتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناولها موضوع الصحة التنظيمية.

ب - أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

- يختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة العربية والتي تختص بالصحة التنظيمية من حيث الهدف حيث تناولت هذه الدراسات الصحة التنظيمية من حيث محددات الصحة التنظيمية بالمؤسسة التعليمية، "الصحة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا، بينما أهتمت الدراسات السابقة الأجنبية بدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والصحة التنظيمية والاحتفاظ بالموظفين، العلاقة بين الصحة التنظيمية، وإنجاز الطلاب في التحصيل العلمي الأكاديمي، العلاقة بين الصحة التنظيمية والنضج التنظيمي في المنظمات التعليمية، الكشف عن الصحة التنظيمية الموجودة في مؤسسات التعليم العالي الماليزية لذلك نجد أن الدراسات السابقة العربية والأجنبية لم تتطرق إلى الصحة التنظيمية كمدخل لتحسين الميزة التنافسية لجامعة الفيوم.
- أولى البحث الحالي جل عنايته بالبناء الأمثل للصحة التنظيمية تدعياً لهدف وغاية استراتيجية ألا وهي تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية بما يوفر لها أطر التنافسية الوطنية والإقليمية والدولية .
- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية في تفرد البحث الحالي بالتناول المنهجي للصحة التنظيمية وهو متغير بحثي يتميز بالحدثة في مجال علم الإدارة التربوية وتوظيفه كآلية إستراتيجية تستطع تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الفيوم .

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة فى ما يلى:

- بلورة مشكلة البحث وتدعيمها .
- صياغة أسئلة البحث.
- بناء أداة الدراسة.
- اختيار الأسلوب المنهجى الملائم لطبيعة البحث.
- صياغة التعريف الإجرائى بالبحث.
- تحديد محاور البحث.

منهج البحث ،

أستخدمت الدراسة الحالية منهج دراسة الحالة الذى يعتمد على جمع البيانات المتعلقة بأى وحدة سواء كانت مؤسسة أو نظام إجتماعى (وقد تم إختيار جامعة الفيوم لتطبيق الدراسة الميدانية عليها) ،فهذا المنهج يقوم بدراسة جميع المراحل التى مرت بها أو دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو المؤسسة بغرض فهم الواقع والوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة و غيرها من الوحدات المتشابهه ،فهو يتطلب الفحص التفصيلى و التعمق فى دراسة عدد من الحالات و عدم الإكتفاء بالوصف الخارجى فقط بل يتعدى ذلك فى وصف وتحديد الظروف والعلاقات السائدة فى الواقع بغرض التعرف على الأسباب الرئيسية للأوضاع الحالية من خلال التحليل الدقيق الأمر الذى يتطلب الرجوع إلى المصادر الرئيسية مثل الوثائق الرسمية و يسير هذا المنهج على مجموعة من الخطوات تبدأ من تحديد المشكلات الأولية بدرجة عالية من الدقة ثم جمع البيانات و إستنباط التفسيرات معتمدة فى ذلك على ما هو متاح من الأدلة بشرط ان تكون متفقة مع بعض الشواهد و غير معارضة مع الشواهد الأخرى وذلك بغرض التوصل إلى بعض الآليات المقترحة لتحسين الميزة التنافسية لجامعة الفيوم على ضوء ممارسة أبعاد الصحة التنظيمية.

خطوات السير في البحث، يسير البحث وفقاً للخطوات التالية :

- الخطوة الأولى : تناولت الإطار العام للبحث وتشمل (مقدمة ،مشكلة البحث ، أهمية البحث ، أهداف البحث ،حدود البحث ،مصطلحات البحث ،الدراسات والبحوث السابقة ،منهج البحث ،خطوات السير في البحث).
- الخطوة الثانية : للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة البحث ما الإطار النظري للصحة التنظيمية في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ؟ ،قامت الباحثة عرض الإطار النظري للصحة التنظيمية في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة من حيث (المفهوم - الأهمية - الأبعاد - المستويات - المصادر والمجالات - خصائص المؤسسات الصحية وغير الصحية - قوائم تقييم الصحة التنظيمية - متطلبات تحسين الصحة التنظيمية داخل المؤسسات الجامعية).
- الخطوة الثالثة : للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة البحث : ما الإطار النظري للميزة التنافسية في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟ ،قامت الباحثة بعرض الإطار النظري للميزة التنافسية في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة من حيث الأطار المفاهيمي لقدرة التنافسية للجامعات (المفهوم ،الأهمية ، الخصائص)، الأسس النظرية والفكرية للميزة التنافسية في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة من حيث (المفهوم - الأهمية - الخصائص - المصادر - مبررات الإهتمام - الأبعاد - مداخل تحقيقها - معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية - عوامل تدعيمها - خطوات بنائها - استراتيجيات تحقيقها- دور الصحة التنظيمية في تحسين الميزة التنافسية للجامعات)،كذلك قامت الباحثة بعرض واقع الميزة التنافسية لجامعة الفيوم وعلاقتها بالصحة التنظيمية وذلك من خلال التعرف على مبررات استخدام الصحة التنظيمية بالجامعات ، مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات ،عوامل ضعف المزايا التنافسية في جامعة الفيوم .
- الخطوة الرابعة :لإجابة عن السؤال الثالث و الرابع والخامس من أسئلة البحث : ما الجهود الراهنة لجامعة الفيوم في تحسين الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة البحث؟،ما واقع ممارسة أبعاد الصحة التنظيمية في جامعة الفيوم من وجهة نظر عينة البحث؟،ما دور الصحة التنظيمية في تحسين الميزة التنافسية لجامعة الفيوم

من وجهة نظر عينة البحث؟، قامت الباحثة بإعداد إستبانة موجهة إلى عينة من أعضاء هيئة التدريس ،و القيادات الإدارية (مدير عام ، مدير إدارة ،رئيس قسم) فى كليات جامعة الفيوم للتعرف على الجهود الراهنة لجامعة الفيوم فى تحسين الميزة التنافسية وذلك فى مجال (التدريس ،والبحث العلمى وخدمة المجتمع)، التعرف على واقع ممارسة أبعاد الصحة التنظيمية فى جامعة الفيوم من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس ،و القيادات الإدارية بالكليات وذلك من حيث (وضوح الأهداف ،التماسك المؤسسى ، الروح المعنوية ، بيئة العمل الجامعى وظروفه ،الإبداعية ، الاستقلالية ،فاعلية الاتصالات) ،كذلك التعرف على دور الصحة التنظيمية فى تحسين الميزة التنافسية لجامعة الفيوم من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس ،و القيادات الإدارية.

- الخطوة الخامسة :للإجابة عن السؤال السادس من أسئلة البحث : ما الآليات المقترحة لتحسين الميزة التنافسية لجامعة الفيوم على ضوء ممارسة أبعاد الصحة التنظيمية؟، فى ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج توصى الباحثة بمجموعة من الآليات التى تختص بتطوير عناصر منظومة العمل فى جامعة الفيوم وهى (تطوير منظومة البحث العلمى - التدريس واستقطاب الطلبة المتميزين فى جامعة الفيوم وفقاً لمعايير الجودة العالمية- الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس فى جامعة الفيوم- آليات تفعيل دور جامعة الفيوم فى تنمية المجتمع-آليات تفعيل دور الإدارات الجامعية بجامعة الفيوم فى تحسين الميزة التنافسية ،وأهم آليات اللازمة لتحسين الميزة التنافسية لجامعة الفيوم على ضوء ممارسة أبعاد الصحة التنظيمية . وسيتم تناول خطوات البحث فيما يلى:

أولاً: الإطار النظري للصحة التنظيمية في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة

أ - مفهوم الصحة التنظيمية

يحظى مفهوم الصحة التنظيمية باهتمام كبير من قبل الباحثين في السلوك التنظيمي ويأتى هذا الاهتمام فى الوقت الذى تعاني فيه بعض المؤسسات من غياب الإبداع والاستقلال فى العمل ،وقلة وضوح الأهداف وضعف الثقة على مستويات التنظيمية كافة وانخفاض المعنويات وانخفاض القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الأمر الذى يؤثر بالسلب إلى حد كبير على الأداء فى الوقت الذى تسعى فيه المنظمات نحو إدخال النظم المتطورة فى عملها والتكيف مع الأفكار الإدارية المعاصرة والتي تكسبها صفة الحداثة والتميز (عبدالناصر محمد رشاد ،٢٠١٧، ص ٣٩)، ويعد M. B،Miles من أوائل من عرف مفهوم الصحة التنظيمية اصطلاحاً حيث عرفها إنها مقدره المنظمة على العمل ليس بفاعلية فقط بل قدرتها على التطور والنمو التكيف لتصبح نظاماً فعالاً لأقصى درجة ممكنة (M. B ،Miles ,1965,p11) ، كذلك ينظر إليها على أنها حالة من الدينامية والنمو الداخلى والخارجى المتوازن ويمكن تشخيصها عن طريق قياس الأبعاد التالية فى المؤسسة : التماسك المؤسسى ،والقيادة المتكاملة ،توفير الموارد المساندة(Bahmaee. ,2016,p716)،ويمكن تعريف الصحة التنظيمية على إنها "قدرة المنظمة على التكيف بنجاح مع بيئتها وإيجاد حالة من التناغم بين أعضائها وتحقيق أهدافها وفاعلية المنظمة تأتى من التعامل مع الظروف المتغيرة للأعمال بما يودى إلى النمو والتحسين (أحمد بطاح ،٢٠٠٦، ص ١٠٧)، كذلك تتعرف الصحة التنظيمية على إنها مقدره المنظمة على التكيف مع بيئتها المحيطة وإيجادها للتوازن والانسجام بين أعضاء المنظمة وذلك لتحقيق أهداف المنظمة

(Sivapragasam,2013,p55) ،كذلك تعرف على إنها " المكان الذي يدفع الأفراد على البقاء والعمل والشعور بالفخر، وأنها مفهوماً جديداً من أجل تطوير وتحسين الهيكل التنظيمي وخلق نظام فعال من أجل تحقيق الأهداف

(Hasani, 2015,p229) ،كذلك ينظر إلى الصحة التنظيمية على إنها " حالة من

حالات التشغيل الكامل الخالى من العوائق لجميع العمليات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية

الرئيسية منها والثانوية (أيوب محمد، ٢٠١١، ص ٩٦)، كذلك تعرف على إنها قدرة المنظمة على تقديم أداء مالى وتشغيلى متفوق على المدى الطويل (أمين عبد العزيز حسن، ٢٠٠٨، ص ٨٦)، كذلك ينظر إلى الصحة التنظيمية على إنها مجموعة من المهارات والمواهب التي يتمتع بها أفرادها واستخدام تلك المواهب من أجل تحقيق أهدافها (أحمد ماهر، ٢٠١٠، ص ١٢٢).

وبناء على ما سبق يمكن القول أن الصحة التنظيمية تعكس قدرة المنظمة على توقع العوامل التنظيمية والتي تتسبب فى زيادة الضغوط النفسية والمهنية الواقعة على الأفراد والتي قد تؤدي إلى انخفاض روحهم المعنوية أو اعتلال صحتهم أو شعورهم بعدم الراحة فى بيئة العمل والسعى الجاد للحد من تلك العوامل والسيطرة عليها، فالصحة التنظيمية هى مدخل إدارى يتضمن مجموعة من المضامين الرئيسية أهمها التكيف وهو قدرة المنظمة على مواجهه التحديات والتغيرات فى بيئتها الداخلية والخارجية بنجاح بما يضمن لها النمو والفاعلية من خلال استغلال وتسخير طاقات الأفراد وتوجيهها بنجاح نحو تحقيق الأهداف المنشودة والتناغم بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية للأفراد العاملين فى جو يسوده الثقة المتبادلة من أجل تحقيق رفاهية العاملين ورضاهم وسعادتهم من خلال توفير بيئة عمل صحية ومناخ عمل محفز وذلك لتحقيق الأهداف والوصول إلى مستويات الإنجاز المتوقعة .

ب- أهمية الصحة التنظيمية، لمفهوم الصحة التنظيمية أهمية بالغة فهى تعتمد على المديرين وكيف يستطيعون تهيئة مكان مريح وصحى للعاملين لكى يستطيعون الاعتماد على انفسهم وحل المشكلات، ويعملوا بكل حماس وثقة والمساهمة فى تحقيق أهداف المنظمة من دون تكاليف إضافية أو صراعات

(Cemalogu N ،2007,,P25)، كما تتحدد أهمية الصحة التنظيمية فى قدرته المنظمة على تلبية احتياجات العاملين من الإنتاجية والتجارب الذاتية ويمكن التمييز بين المؤسسات الصحية وغير الصحية بالاعتماد على الصحة التنظيمية حيث يسهم هذا المفهوم فى كيفية تفاعل العوامل التنظيمية والفردية والنتائج المترتبة عليها والتي من شأنها أن تزيد من كفاءة أداء العاملين من خلال زيادة الروح المعنوية وزيادة الدافعية وروح التنافسية والتقليل من الغياب ومن المشكلات بين العاملين (U-senyang,2017,p79)،ويمكن القول أن أهمية الصحة التنظيمية فى المؤسسات التعليمية تتلخص فيما يلى .:

- توفر للعاملين الإدراك المشترك و الوعي نحو العوامل المؤثرة فى البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
 - يسهم هذا الإدراك الجيد فى زيادة فاعلية الجوانب المتفق عليها من أعضاء المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة الفاعلية والتماسك بين أرجاء المؤسسة.
 - يؤدي هذا الإدراك إلى زيادة التطابق بين الأهداف الموضوعة والعمل على تنفيذها من قبل العاملين وتوسيع خيارات العمل .
 - زيادة التفاعل بين الأنظمة الفرعية والاستجابة للتغيرات فى نظام المؤسسة ككل وفقا لجودة هذه التفاعلات بما يؤدي إلى توفير استعدادات ملائمة لإحداث التغيرات المطلوبة لمسايرة الأحداث المتعددة .
 - تعد الصحة التنظيمية الأداة لتقييم العلاقات والظروف داخل المنظمة (هاني محمد أحمد ،٢٠١٩، ص ١٢٣).
 - الاستمتاع بما يقوم به الفرد من مهام وأنشطة خاصة بالعمل .
 - الشعور بالتماسك والدعم.
 - زيادة الرغبة فى البقاء فى العمل والتقليل معدل دورانه.
 - شعور العاملين بالأمان النفسى نتيجة تشجيع الحوارات والمناقشات ، و الترحيب بالآراء المختلفة مما يحفزهم على تبادل خبراتهم(عبدالناصر محمد رشاد ،٢٠١٧، ص ٤٥).
 - الصحة التنظيمية لها قدرة عالية فى تلبية احتياجات العاملين من الإنتاجية والتجارب الذاتية و الرفاهية(Panneerselvam. ,2013,p55).
- فالمنظمة التى تتمتع بالصحة التنظيمية تستجيب لما يجرى حولها لتتناغم مع المطالب الخارجية فهى تسعى لإجراءات متطورة لاستشعار المشكلات وتحديدها وإيجاد الحلول الممكنة لها وتتغلب على المشكلات التى تواجهها بدلاً من الانسحاب السلبي ،فالمنظمة المتمتعة بالصحة التنظيمية تمتلك المقدرة على محافظة على بقائها على عكس المنظمة التى لا تتمتع بصحة تنظيمية تعيش حالة من عدم الكفاية والفاعلية (نجوى عبدالحميد ،٢٠١٩، ص ٥٠٢).

وفى ضوء ما سبق يمكن القول أن تطبيق مفهوم الصحة التنظيمية فى الجامعة ينعكس بشكل إيجابى على الجامعة من حيث قدرتها على التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية وخلق مناخ صحى يسهم فى رفع الروح المعنوية لكل العاملين بالجامعة واعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة بحيث يصبح كل منهم داعماً للآخر الأمر الذى يمكنهم بالعمل بكفاءة وفاعلية عالية لتحقيق التميز الأكاديمى ومن ثم الميزة التنافسية للجامعة ككل .

ج- أبعاد الصحة التنظيمية ،إن المؤسسة التى تتمتع بالصحة التنظيمية هى مؤسسة وظيفية ولكن المؤسسة المعتلة فهى المؤسسة المختلة وظيفياً ،وفى ضوء مراجعة الأدبيات ذات علاقة ومقاييس الصحة التنظيمية التى تعكس بيئة العمل فإن هناك العديد من الأبعاد التى تدل على مدى توافر صحة المنظمة والتى منها ما يلى .:

- وضوح الأهداف .: ويرتبط هذا البعد بوضوح التوجه الاستراتيجى من خلال وضوح رؤية الجامعة ورسالتها وسياساتها والأهداف التى تسعى إلى تحقيقها والتى تميزها عن غيرها من الجامعات الأخرى وفهم العاملين لها ،كما يرتبط هذا البعد بوضوح أدوار العاملين الوظيفية ومسئولياتهم وأهداف الأداء المتوقعة منهم وإدراكهم فى كيفية إسهام هذه الأدوار فى تحقيق الأهداف الجامعية (Hoy & Miskel, 2008, p449).

- بيئة العمل الجامعى وظروفه .: ويرتبط هذا البعد بمدى توفير الموارد اللازمة للعمل وإتاحتها ومرونة نظم العمل وسياساته ومدى مناسبة أعباء العمل (عبدالناصر محمد رشاد ،٢٠١٧، ص٥٦)

- الروح المعنوية .: وهى نوع من الإحساس الجماعى بالصدائة والحماس والثقة بين أفراد مجتمع العمل وتبرز المعنويات من خلال ما يمنحه القائد من ثقة فى العاملين وفى إحساس العاملين فى إنجاز أعمالهم.

- التكيف .: فالمنظمة المتمتعة بالصحة التنظيمية لديها قدرة على التغيير وعلى تصحيح مسارها والتكيف الأسرع مع بيئتها (فاطمة عبدالله ،٢٠١٩، ص١٣٢).

- التماسك المؤسسى .: ويشير إلى قوة ترابط العلاقة بين العاملين وإدارة المنظمات وترابط أنشطة المنظمة فيما بينها كوحدة واحدة متكاملة .

- الإبداعية :. وتشير إلى قدرة المنظمة على توفير بيئة عمل للعاملين لإظهار إبداعاتهم ومدى دعم المنظمة للأفكار الجيدة والاستفادة منها علمياً وعملياً .
- الاستقلالية :. وتشير إلى مدى تمتع المنظمة والعاملين بالاستقلال الذاتي المهني دون تدخل الآخرين في عملهم (McDonald Robert E.,2007,p258).
- الثقة التنظيمية :. وتشير إلى مدى ثقة العاملين في إدارة منظماتهم والمعلومات التي تقدمها من حيث الصدق والموثوقية ومن حيث كفاءة الإدارة في مجال عملها (Page A,2001,p135,Smith).
- التماسك الوظيفي ويشتمل هذا البعد على عدد من الخصائص تتمثل في (كفاية الاتصال- التركيز على الهدف- التوحيد الأمثل للطاقة - استخدام الموارد بشكل فعال- الابتكار - التحكم الذاتي).
- فاعلية الاتصالات :. فنجاح أى مؤسسة يتوقف على نظام الاتصالات بها وهذا يعنى أن الاتصالات التنظيمية ليست عملية مستقلة قائمة بذاتها وإنما يعتمد عليها في كافة العمليات الإدارية في المؤسسة.
- تسخير الموارد :. وهذا البعد يهتم بتوفير كافة الوسائل أو الموارد سواء الاقتصادية أو التدريبية للعنصر البشري من أجل إحداث التطوير والنجاح (Sethi ,2015,P8 ، M).
- حل المشكلات :. حيث تعتبر عملية تحسين صحة المنظمة عملية مستمرة من خلال استراتيجية تشخيص ومعالجة المشكلات المتمثلة في تحديد الأعراض الدالة على وجود مشكلة ،وتقييم اتساع وعمق المشكلة ليتم التركيز في البحث عن المسببات ثم اختيار المعالجات المناسبة لإزالة المشكلة(إيهاب ابراهيم منجي ،٢٠١٢، ص ٥٢٢).
- ومن خلال ما سبق يمكن القول أن ممارسة العاملين بالمؤسسة لتلك الأبعاد سوف يدعم تميز المؤسسة ومن ثم يدعم الأداء الفعال لها على اعتبار أن تلك الأبعاد أساسية يهدف الفرد من ممارستها إلى تحقيق مصلحة المنظمة ككل وليس مصلحة جانب واحد فقط مما يعظم من قدرة المنظمة على مواجهه التحديات والتغيرات المتجددة وقدرتها على التنافسية.

د- مستويات الصحة التنظيمية ،يوجد لأي مؤسسة ثلاثة مستويات متميزة لتحقيق احتياجاتها وتشمل المستويات الإدارية والفنية والمؤسسية وتمثل هذه المستويات الأسس النظرية لتحديد وتفعيل الصحة التنظيمية ويمكن تناول هذه الأسس على النحو التالي .:

المستوى الفني .:والذي ينصب نشاطه الأساسي على عمليات التعليم والتعلم فى الجامعة وتكون الوظيفة الأساسية للجامعة هى إعداد طلاب مؤهلين للعمل وتتمثل المسئولية الأولية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة فى حل المشكلات المرتبطة بعملية التعليم والتعلم كما يهتم المستوى الفنى بالكفاءة الإنتاجية ويستعين بالأساليب الفنية والطريقة العلمية لتحقيق الأهداف المرغوبة.

المستوى الإدارى .:يركز هذا المستوى على الوظائف الإدارية الداخلية للمؤسسة (الجامعة) ويختص بخدمة ومراقبة المستوى الفنى وينسق بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة حتى يتمكن المستوى الفنى من أداء عمله بكفاءة ،وفى هذا المستوى يتم ترجمة أهداف المؤسسة إلى مجموعة من السياسات والإجراءات لكى تساعد المستوى الفنى من أداء وظيفته حيث ينسق بين جهود العاملين ،وتخصيص الموارد المطلوبة ،وإيجاد الأساليب المناسبة لتحفيز العاملين وإكسابهم بعض الصفات الشخصية كالثقة والتحفيز ،والولاء ،الالتزام (أحمد إبراهيم أحمد ،٢٠١٨، ص ١١٥).

المستوى المؤسسى .:وهو المستوى التنظيمى الذى يصل المؤسسة ببيئتها الخارجية ليضيف لها الدعم من قبل المجتمع حتى تتمكن من قيامها بوظائفها بصورة توافقية دون لتعرض لأي ضغوط خارجية من قبل أولياء المور أو جماعات أخرى (فهد بن الحميدى مفلح، ٢٠١٦، ص ٣٤٢).

ويتضح من خلال ما سبق أن هناك ثمة اختلافات جوهرية بين المستويات الثلاثة وهذه الاختلافات تودى حالة من التكامل والانسجام بين هذه المستويات مما يحقق الصحة التنظيمية للمؤسسة ،و يساعدها على مواجهه القوى الخارجية المهددة من تدخلات المجتمع وتوجه كافة طاقتها نحو تحقيق أهدافها ورسالتها .

ه-مصادر ومجالات الصحة التنظيمية ،الصحة التنظيمية حالة المنظمة التي يتوافر فيها البيئة والمكان الذي يسهم بأداء العمل بنجاح والوصول إلى مستويات أداء تحقق الأهداف والتوقعات على المدى البعيد، والذي يمكن أن يكون له انعكاس على تقليل دوران العمل،

والشكاوى"، وانخفاض معدلات الغياب عن العمل ومن أهم مصادر الصحة التنظيمية والتي يجب تفعيلها ما يلي:

١- نمط القيادة والسلوك الفردي: وذلك من خلال توجيه الرؤية وتوسيعها، وحل الصراعات بعدالة وتمكين العاملين من العمل بحرية وإبداع، وتشجيع التعلم والتطور، وأن تكون القيادة داعمة للعاملين وقادرة على تلبية حاجاتهم وجديرة بثقتهم.

٢- الممارسات التنظيمية: وهذه الممارسات تتمثل في توضيح أهداف المؤسسة وتشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ومنح المكافآت بعدالة وتوفير التجهيزات المناسبة لإنجاز العمل، وتشجيع تبادل المعرفة والاتصالات (محمد منصور يوسف، ٢٠١٨، ص ٥٦).

٣- الموارد التنظيمية: . وهي تلك الموارد التي تحددها المنظمة لتحقيق أهدافها والتي تختص بوظائف كل من الإدارة والتوجيه والتخطيط الاستراتيجي، والهيكل الإداري، والعاملين والتوجيه الإداري.

٤- الموارد البشرية: . فالمنظمة ذات صحة تنظيمية يكون لديها أفراد موهوبين ومبدعين وتتضمن إدارة الموارد البشرية: التعيين وإدارة الأداء والتطوير والتدريب، والعلاقات الإنسانية.

٥- الموارد المالية والمادية: . وتشمل التخطيط للموازنة والمحاسبة والمراجعة الداخلية والخارجية والمباني والتسهيلات المتاحة للمنظمة والأجهزة والمعدات Canada council (for the arts ,2005,P14) .

وتتعدد مجالات الصحة التنظيمية التي تهدف في الغالب على خلق بيئة عمل منتجة وصحية لتشمل ما يلي (James Laub, 2004,p10): .:

- احترام قيم الأفراد: . وهي أن تؤمن المنظمة وقيادتها بأن الأفراد يركزون على كيفية قبول واحترام قيمهم وتوفير احتياجاتهم والاستماع لهم بصدق.
- تطوير الأفراد: . فالمنظمة التي تتمتع بصحة تنظيمية تبحث عن خلق بيئة تعليمية ديناميكية تعتبر أخطاء الآخرين هي فرص للتعلم فهي منظمة تشجع على النمو والتطور.

- بناء العمل الجماعي : فالمنظمة ذات صحة تنظيمية تأخذ بعين الاعتبار العلاقات بين الأفراد لتحقيق رؤيتها لإنجاز مهمتها ليتواجدوا معاً كفريق واحد.
- دعم وبناء الثقة : فالمنظمة التي تتمتع بصحة تنظيمية هي التي تتمتع بقنوات اتصال مفتوحة بين قياداتها وأفرادها ويكون هناك مستوى عال من الثقة بين العاملين لكي يتطابق القول مع الفعل

و- خصائص المؤسسات الصحية وغير الصحية، تتميز المؤسسات المتمتعة بالصحة بوضوح رؤيتها ورسالتها وأهدافها والتي تركز في جوهرها على تحقيق التميز في الأداء، كما تتسم تلك المؤسسات باستجابتها لبيئتها، و الاعتماد المتبادل بين المستويات المختلفة داخلها (مستوى المؤسسة ككل، مستوى الفرق، مستوى الأفراد)، وجودة العلاقات بين أعضائها بالإضافة إلى القدرة على فتح خطوط الاتصال، وإتاحة الفرص للنمو المهني للأعضاء، وإتباع نظم التحفيز ومكافأة الإنجاز (عبدالناصر محمد رشاد، ٢٠١٧، ص٤٧)، ويوضح الجدول رقم (١) المقارنة بين خصائص المؤسسات الصحية والمؤسسات غير صحية (yuceler,2013,P781):

المؤسسات غير صحية	المؤسسات الصحية
ليست مفتوحة نحو التحسين والتجديد	الإنسان نحو التحسين والتجديد
فاعليتها على المدى الطويل متدنية	فاعليتها على المدى الطويل عالية
المؤسسة ليست على فاعلية وكفاءة	توفر الكفاءة والفاعلية لدى المؤسسة
ظهور المشكلات دون تحديد لأسبابها	وضع المشكلات ضمن أساليبها
الانغلاق واهمال ثقافة المؤسسة	توفر الثقة والتشجيع على وجود ثقافة للمؤسسة
تفتقد القدرة في تطبيق الاستراتيجية	لديها القدرة في تطبيق الاستراتيجية
تدقق المعلومات غير متوفر في التوقيت والانتظام	التوقيت والانتظام لتدقيق المعلومات متوفر
يفتقدون الشعور بالأمان في المؤسسة	شعور العاملين بالأمان في المؤسسة
روح الفريق غير متوفر والعمل وفق المصالح الشخصية	روح الفريق متوفر والعمل وفق للمصلحة العامة
الظروف البنينة الداخلية والخارجية غير المحببة تؤدي إلى حدوث ضرر في المؤسسة	الظروف البنينة الداخلية والخارجية غير المحببة لا تحدث ضرراً في المؤسسة
انخفاض الدافعية للعاملين والأداء	لدى العاملين دافعية عالية لعرض أدانهم
تكرار حوادث العمل	ندرة حوادث العمل
ضعف الاتصال بين العاملين والإدارة العليا	متانة الاتصال بين العاملين والإدارة العليا للمؤسسة
الغياب والتوقف عن العمل كبير	قلة الغياب والتوقف على العمل
إعطاء أهمية للعاملين غير متوفر	إعطاء أهمية للعاملين
ضغوط العمل عالية	ضغوط العمل منخفضة
ليست مسنولة عن البيئة والعاملين	مسنولة عن البيئة والعاملين
استرجاعي للأخذ في تصحيح الأخطاء	توافقي استباقي في أخذ مقاييس الوقاية
لا ينمي الالتزام التنظيمي	تطوير الالتزام التنظيمي
العاملون ينفذون القرارات المصنوعة من الإدارة العليا	العاملون مشاركون في صنع القرارات

ومن هذا المنطلق فإن المؤسسة غير الصحية يؤدي بعض العاملين بها أنماطاً من السلوكيات غير الصحية مثل الغياب والتوقف عن العمل كبير ، و ضعف الاتصال بين العاملين والإدارة العليا ، وانخفاض الدافعية للعاملين والأداء ولكي تستطيع المؤسسة التصدي لتلك السلوكيات وتقليلها إلى أدنى حد ممكن فإن يقع على مسؤوليتها تبني فلسفة و ثقافة الصحة التنظيمية وتهيئة وتغيير وتطوير وتدريب مستمر بين الأفراد كخطوة أولوية لنشر ثقافة الصحة التنظيمية والتي تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .

ز-قوائم تقييم الصحة التنظيمية ، يتم تقييم الصحة التنظيمية للمؤسسات وفقاً لمجموعة من القوائم المرجعية والتي اهتم بتطويرها عدد من الباحثين باعتبارها أدوات لتشخيص وتقييم صحة المؤسسات والتي يستخدمها الإداريون والعاملون معاً لتحليل مدى جودة العمل وهي تقيس أيضاً المتغيرات المتصلة بأدائهم وتتيح الفرصة للتعبير عن الرأي بصراحة وفيما يلي بعض قوائم الصحة التنظيمية .:

- قائمة ميلز (Mils)، حيث يعتبر ميلز أول من صور المؤسسة ذات المستوى الصحي المرتفع بأن لديها عشر خصائص هامة تعكس احتياجات الصيانة (درجة التماسك والثقة التنظيمية ، استخدام الموارد ، واحتياجات النمو والتطوير ، درجة الاستقلالية ، درجة الابتكار ، المواءمة ، القدرة على حل المشكلات)، احتياجات المهمة (وضوح الأهداف ، ملائمة الاتصال ، و توازن السلطة)للنظام الاجتماعي (مرفت صالح صالح، ٢٠٠٧، ص ١٧).
- قائمة سادجل Sadegul .: حيث تصور هذه القائمة المؤسسة ذات المستوى المرتفع بأنها التي توفر أبعاد (التكامل البيئي ، القيادة ، الأمان الوظيفي ، الهوية التنظيمي ، المنتج التنظيمي الفعال).
- قائمة هوى وفيلدمان Feldman & Hoy .: حيث تصور هذه القائمة المؤسسات ذات المستوى المرتفع بأنها التي تنسجم بها المستويات الفنية والإدارية والمؤسسية ، حيث ينظر إلى مؤسسة الأعمال على إنها نظام اجتماعي كغيرها من النظم الاجتماعية يجب أن تحل مشكلاته بأربع خطوات أساسية هي (وضع وتنفيذ الأهداف، التكيف مع بيئتها ، الحفاظ على التماسك داخل المؤسسة ،خلق ثقافة موحدة والحفاظ عليها) (محمد منصور يوسف ، ٢٠١٨، ص ٥٨).

وفيما سبق يتضح أن قائمة الصحة التنظيمية لميلز المظلة الأساسية لكثير من قوائم الصحة التنظيمية والتي تم تصحيحها فيما بعد وإن كانت تتشابه تلك القوائم مع قائمة ميلز فى كثير من محتواها ولكن تحت مسميات مختلفة لأبعاد الصحة التنظيمية وهناك من حاول دمج أكثر من بعد فى بعد واحد أو إضافة أبعاد أخرى لقائمة الصحة التنظيمية وفقاً للمستويات التنظيمية المعروفة (الفنى، المؤسسى، والإدارى).

د-متطلبات تحسين الصحة التنظيمية داخل المؤسسات الجامعية، وحيث أن الصحة التنظيمية تمثل الانتقال من حالة إلى أخرى أفضل فهي خطوة من خطوات التغيير تهدف إلى إشباع الحاجات المختلفة للعاملين بالمنظمة، وإنجاز المهام عبر استراتيجية الانتقال من الجزء إلى الكل والانتقال بأهداف المؤسسة بمنهجية وفاعلية أفضل لذلك يقع على المسؤولين داخل المؤسسات الجامعية عائق تحقيق وتحسين الصحة التنظيمية من خلال توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة لتحسين الصحة التنظيمية منها ما يلى .:

- تحليل المؤسسة كنظام صحى حقيقى وذلك بوضع تصور لما يجب أن تكون عليه صحة المنظمة كما يدركه العاملون على وجه التحديد وفى ذلك الإطار يحدد العاملون أهدافهم قبل تحديد أى استراتيجيات تطويرية .
- إجراء فحص تنظيمى للمؤسسة وذلك لتحديد المستوى الحالى من الصحة التنظيمية من خلال إجراء مسح بسيطاً للعاملين يوجه من خلاله أسئلة لهم عن نفس المجالات التى نوقشت فى الصورة التخيلية للصحة التنظيمية، وبعد ذلك تجمع الاستجابات وتصنف فى ضوء مجالات الصورة التخيلية للصحة التنظيمية .
- تطوير وتنفيذ استراتيجيات لعلاج الاضطرابات التنظيمية والتى تعتبر بمثابة حل أفضل للمشكلات وفى الوقت نفسه تمثل تحركاً نحو الصورة الأفضل للصحة التنظيمية .
- وضع برامج للحفاظ على كفاءة المؤسسة وصحتها التنظيمية(مرفت صالح صالح، ٢٠٠٧، ص ٢٣).
- إدخال سياسات التحسين المستمر على المستويات الإدارية والفنية بما يحقق المستويات الأعلى من الصحة التنظيمية فالمؤسسة ذات صحة تنظيمية عالية تشير إلى وجود مهارات تعاونية من قبل القيادات والعاملين حيال السياسات الاستراتيجية والتنفيذية .

- التخلص من العوائق التنظيمية تجاه أداء المهام والمسئوليات من خلال وجود قيادات إدارية مدركة للكيفيات التنظيمية .
 - تحويل المؤسسة الجامعية إلى بيئة تنافسية من خلال استخدام استراتيجيات محلية للتنمية المهنية للعاملين وتلبية احتياجاتهم وفق للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وذلك باستخدام أفضل الممارسات لعمليتي التعليم والتعلم والتدريب الفعال للعاملين وتطوير الثقافة التنظيمية .
 - التخلص من الشعارات والرموز والمعبرة عن الطموحات الإدارية فى تحقيق الأداءات المهنية العالية (Xenidis ,Yiannis,2014,p22).
- وفى ضوء ما سبق يمكن القول أن مراحل التغيير إلى الصحة التنظيمية فى المؤسسات الجامعية تتطلب أن يبدأ التغيير من خلال مثيرات تؤثر فى قوة البناء التنظيمى من خلال عدة مراحل تتمثل فيما يلى (إيهاب ابراهيم منجى ،٢٠١٦، ص ٥٢٤):
- ❖ الإثارة والضغط وذلك من خلال وجود ضغوط كبيرة من جانب الإدارة الأمر الذى يؤدي المسؤولين إلى قبول التغيير فى التنظيم وفى أنفسهم .
 - ❖ التدخل وإعادة التوجيه ،فعندما يبدأ الضغط فإن الإدارة تسعى لإيجاد حلول مناسبة لمشكلاتها من خلال إعادة التوجيه وفحص التطبيقات الماضية والمشكلات الحالية .
 - ❖ التشخيص والتعرف والتمييز وتأتى هذه المرحلة كبدائية لإدراك الإدارة العليا بضرورة الحركة نحو الأسفل عبر التنظيم الهرمى وذلك للقضاء على أسباب المشكلة تدريجياً وذلك عبر إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة فى صنع القرار لتقبل التغيير .
 - ❖ الاختراع والالتزام عبر تطوير الحلول الفعالة والالتزام بتطبيقها .
 - ❖ البحث والتجريب وذلك من خلال إثبات صدق القرارات وجعلها جزء من قوة التنظيم نفسه وذلك بداية لتعميمها وهو ما يتطلب البحث عن وسائل لدعم القرارات .
 - ❖ التعزيز والقبول وذلك من خلال تعزيز القرارات المؤدية إلى نتائج ايجابية والتشجيع المستمر على التغييرات الفعالة .

ثانياً : الإطار النظري للميزة التنافسية في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ، يمكن تناول الإطار النظري للميزة التنافسية في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة من حيث الأطار المفاهيمي للقدرة التنافسية للجامعات (المفهوم ، الأهمية ، الخصائص)، الأسس النظرية والفكرية للميزة التنافسية في الجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة

الأطار المفاهيمي للقدرة التنافسية للجامعات (المفهوم ، الأهمية ، الخصائص)

١- مفهوم القدرة التنافسية، على الرغم من كثرة تداول مصطلح القدرة التنافسية على جميع المستويات العلمية إلا أنه مازال يكتفه الغموض، ولكن هناك الكثير من المحاولات لتعريفه وتوضيح المقصود به على أنه واقع ينبغي التعامل معه وتطويره والاستفادة منه، وقد ظهر مصطلح التنافسية في بداية الأمر في مجالى الاقتصاد وإدارة الأعمال ثم بعد ذلك إنتقل إلى المجال التعليمي وأصبح متداولاً في المؤسسات التعليمية الجامعية وقبل الجامعية، ويمكن تعريف القدرة التنافسية لأي مؤسسة أو منظمة على إنها المجال الذى يحقق للمنظمة قدرة تنافسية أعلى من منافسيها من خلال استغلال جوانب القوة والفرص المتاحة والحد من جوانب الضعف وتقليل أثر التهديدات والدخول في منافسة مع المؤسسات الأخرى حيث تنبع القدرة التنافسية للمنظمات من خلال قدرتها على استغلال مواردها البشرية والطبيعية في تحقيق ميزة تنافسية تتعلق بالجودة أو استخدام التكنولوجيا أو الابتكار والتطوير (ناجى عبد الوهاب، ٢٠١٩، ص ٦٩)، في حين يرى البعض أن القدرة التنافسية تتكون من شقين الأول التميز على الجامعات المنافسة في المجالات الحيوية مثل خصائص أعضاء هيئة التدريس والمكتبات والقاعات والتجهيزات الدراسية والبحثية وتسهيلات التدريب العملى للطلاب ونمط الإدارة ونظم الجودة وابتكار نظم وبرامج تأهيل جديدة تتواءم مع المستجدات البيئية، أما الشق الثانى فهو القدرة على جذب واستقطاب الطلاب إلى السوق المحلية والخارجية والنجاح فى الشق الثانى متوقف على النجاح فى الشق الأول (هنية جاد عبدالغالى، ٢٠١٩، ص ١٧٩) كذلك ينظر إلى القدرة التنافسية على إنها قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة مما ينعكس إيجابياً على مستوى أعضاء هيئة التدريس و خريجها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة وفى نفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها وزيادة إقبال الطلبة على الإلتحاق بها (مديحة فخري

محمود، ٢٠١٩، ص٥٨٩)، كذلك ينظر إلى القدرة التنافسية بأنها القدرة على توفير منتجات وخدمات بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بما يتم تقديمه من جانب المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس المجال (Dachyar & Dewi, 2015,p2).

كذلك ينظر إلى القدرة التنافسية على إنها قدرة المؤسسة على تحقيق نجاح مستمر في المجال الذي تعمل فيه وتحقيق أرباح مادية ومعنوية سهل قياسها والتعرف عليها فهي تشجع على الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى تعزيز وتحسين الانتاجية والارتقاء بمستوى أداء المؤسسة (ضياء الدين زاهر، ٢٠١٨، ص٨٠٦)، ويرى البعض أن القدرة التنافسية تحقق الميزة التنافسية فالقدرة التنافسية هي قدرة الجامعة على التنافس والتميز على الجامعات الأخرى في واحدة أو أكثر من وظائفها الأساسية (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع) مما يجعل الجامعة قادرة على أن تحقق لنفسها البيئة المناسبة للإبتكار والجودة والتميز محلياً وعالمياً بشكل أكثر كفاءة وفاعلية (مها عبد الله السيد، ٢٠١٥، ص٣٠٥)، بينما تشير الميزة التنافسية إلى التفرد في مجال معين من مجالات القدرة التنافسية في حين تركز القدرة التنافسية على مجالات ومعايير متعددة يتم على ضوءها ترتيب وتصنيف الجامعات (ناجي عبد الوهاب، ٢٠١٩، ص٦٩).

مما سبق يمكن القول أن القدرة التنافسية هي استطاعة الجامعة أن تحتل مراكز متميزة بين الجامعات المحلية والعالمية، كذلك قدرتها على تحقيق الجودة التعليمية والحفاظ عليها وزيادة كفاءتها الداخلية وزيادة الطلب عليها وتحسين أدائها ومخرجاتها بما يحقق أهدافها المحلية والعالمية الأمر الذي يساعد في حصولها على مراكز متقدمة في الترتيب العالمي للجامعات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية فتحقيق أهداف الجامعة يعتمد على الاستغلال الأمثل لمجموعة العوامل المتمثلة في الموارد المالية والبشرية والمادية والتكنولوجية والمهارات الإدارية وغيرها وهذه العوامل تمثل القدرة التنافسية للجامعة وتسمى العملية التي يتم فيها هذا الإستعداد والإستغلال والوصول إلى الهدف بالتنافسية.

٢- أهمية القدرة التنافسية للجامعات، توجد عدة مبررات دفعت الجامعات إلى الاهتمام برفع القدرة التنافسية لها من أهمها التغيرات العالمية التي صاحبت العولمة وثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات مما تطلب معه إعداد خريجين بمواصفات عالمية يمتلكون رأس المال البشري اللازم لتنمية احتياجات سوق العمل الدولية بالإضافة إلى الإهتمام بجودة

المؤسسات التعليمية والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة الخريج (ناجى عبد الوهاب، ٢٠١٩، ص ٧٣) ويمكن توضيح أهمية القدرة التنافسية للجامعات فيما يلى .:

- تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية نسبية دائمة ومستمرة فى خفض تكاليف الانتاج وتحسين جودة الخدمات والمنتج.
- إنها تعتمد على أكثر من إستراتيجية كإستراتيجية التميز أو التركيز أو قيادة التكلفة الشاملة.
- تحقق القدرة التنافسية قيمة مضافة من خلال إعتماها على سلسلة القيمة للأنشطة الرئيسية والمساندة ضمن القطاع الذى تعمل فيه.
- أنها تحقق نوع من الجودة فى كل الأنشطة بل يتعدى ذلك إلى إعتما إدارة الجودة الشاملة بما يجعل منتجاتها ذات جودة عالية وخاصة فى المؤسسات التعليمية(هنية جاد عبدالغالى، ٢٠١٩، ص ١٨١).
- إتاحة مميزات جديدة للعملاء تلبى احتياجاتهم وفى ذات الوقت تعمل على تحسين سمعة وصورة المؤسسة الجامعية فى أذهانهم وبالتالي تصبح الجامعات أكثر قدرة على تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة لجذب المزيد من المستفيدين .
- تحقيق التميز الإستراتيجى على الجامعات المنافسة فى الخدمات التعليمية والبحثية المقدمة إلى المستفيدين لضمان تحقيق تميز وتفوق على المنافسين .
- العمل على التطوير والتحسين المستمر لأداء الجامعات من خلال التركيز على زيادة الاختراعات والابتكارات التكنولوجية لضمان استمرار التميز التنافسى (ناجى عبد الوهاب، ٢٠١٩، ص ٧٤).

ومن خلال مما سبق يتضح أن هناك مجموعة من المبررات التي تدعو إلى الاهتمام بالقدرة التنافسية للجامعات منها تزايد الاهتمام برأس المال البشرى من خلال الموارد المادية والبشرية والمهارات التقنية ،والعولمة وماواكبها من ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بحيث يمكن لهذه الجامعات استثمارها في تكوين كوادر علمية وبحثية مؤهلة، ومن ثم تلبية احتياجات الأسواق المحلية والعالمية، وتحقيق فوائد أكثر مقارنة بغيرها من الجامعات المنافسة، مما يؤدي إلى تحقيق التنمية الشاملة للفرد والمجتمع .

- ٣- خصائص القدرة التنافسية، تتسم القدرة التنافسية بالعديد من الخصائص تتمثل فيما يلي:.
- المستقبلية، حيث أن التنافسية تكون على السوق في المستقبل وليس على السوق الحالية وهدف التنافسية هو تعظيم حصة الجامعة في تلك السوق أى الفرص المستقبلية وذلك من خلال استثمار الكفاءات والقدرات التنافسية للجامعة .
 - التغيير، تتسم التنافسية بالتغيير لأنها هي محاولة لصنع وتشكيل المستقبل وليس مجرد الانتظار للبحث عن مكان فيه.
 - الشمول حيث أن التنافسية لا تعتمد على معيار واحد للجامعة بل تقوم على مجموعة من المعايير كل معيار يعبر عن جانب من جوانب العمل الجامعي .
 - التكامل فالقدرة التنافسية للجامعة تعتمد على الترابط والتنسيق بين أجزائها لتكون كتلة واحدة متكاملة القدرات والامكانيات والموارد(هنية جاد عبدالغالي، ٢٠١٩، ص١٨١).
 - الكفاءة والتي تتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة كما تقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج المخرجات محددة فكلما كانت الكفاءة الانتاجية عالية مقارنة بمنافسيها كلما سمح ذلك ببناء ميزة تنافسية .
 - الجودة وهذا يتم من خلال تلبية رغبات المستفيدين والحرص على رضائهم وذلك من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية .
 - الابتكار ويقصد به التحسين المستمر بإدخال أفكار جديدة دائماً على المنتج أو الخدمة المقدمة بما يضمن الاستمرارية في التنافس .
 - الوقت وهذا يتحقق من خلال تخفيض زمن دورة التصنيع المنتج وتخفيض زمن الانتظار الذي يقضيه العميل من وقت طلب المنتج أو الخدمة إلى وقت تلبيةها) أحمد محمد محمد، ٢٠١٦، ص٣٤٣).
 - المنافسة بمعناها الجديد تمر بعدة مراحل بدءاً بدراسة الظروف الجديدة لنظام الأعمال والتخطيط الإستراتيجي اللازم لتحديد الفرص المستقبلية ثم بناء القدرات الأساسية للمنظمات ومن ثم بناء القدرة التنافسية لتلك المنظمات وفي النهاية توظيف تلك القدرة واستثمار الفرص(أسماء أحمد خلف، ٢٠١٨، ص٧٥) .

ب- الأسس النظرية والفكرية للميزة التنافسية فى الجامعات فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة

١- مفهوم الميزة التنافسية Competitive Advantage

تعد الميزة التنافسية بمثابة القاعدة الأساسية التى يركز عليها تحقيق النجاح فى أى مؤسسة فهى تعبر عن الكيفية التى تستطيع بها المؤسسة أن تحقق التميز على الآخرين وحتى الآن لا يوجد اتفاق محدد ودقيق لتعريف الميزة التنافسية لاختلاف وجهات النظر حول المفهوم ومحتوياته .

ويرجع الاهتمام بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات من القرن التاسع عشر لظهور النظام الاقتصادى العالمى الجديد وبروز ظاهرة العولمة ،كذلك التوجه العام لتطبيق اقتصادية السوق ، وتمثل الميزة التنافسية تحدياً متزايد الخطورة لا يقتصر أثره على المؤسسات فى قطاعات الأعمال وإنما يمتد تأثيره ليهدد المؤسسات المعرفية والخدمية وخاصة الجامعات وقد مر تطور الميزة التنافسية بثلاث مراحل أساسية هى (أحمد نجم الدين أحمد عيدراوس ،٢٠١٥، ص١٢٩) .:

- الميزة المطلقة وهى التى ترتبط بتوافر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين منها مواد خام نادرة ،امتلاك تكنولوجيا فائقة ،موقع استراتيجى خاص،العمالة المتخصصة الماهرة.
- الميزة النسبية وهى التى تتوفر عند الآخرين ولكن بدرجات مختلفة ومتفاوتة.
- الميزة التنافسية وترتبط بالدرجة الأولى بكل من المنافسة البشرية والمنافسة الإدارية وهذا النوع من المزايا هو ما تسعى إليه المؤسسات المعاصرة لضمان البقاء والتفوق فى الساحة التنافسية .

وتعرف الميزة التنافسية على إنها عملية جمع المعلومات وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة لاتخاذ القرارات وهى الممارسة القانونية والاخلاقية للتغلب على المنافسين أى استخدام الإجراءات المختلفة للتفوق على المنافسين (رضا محمد حسن، ٢٠١٧، ص٤١٧)، كذلك تعرف الميزة التنافسية على إنها الجودة النسبية التى تسعى المؤسسة إلى إمتلاكها والتى تمكن المؤسسة من التفوق على المؤسسات الأخرى المنافسة وتحقيق لها منافع طويلة الأمد كما يراها العملاء والمستفيدين (Kahreh ,2011,P29).

كذلك يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق إستراتيجيات تجعلها في مركز أفضل بالنسبة إلى المنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات المادية والموارد الفنية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها مما تتمتع به المنظمة (Lo, Man Fung ,2020,p428);، كذلك تعرف الميزة التنافسية على إنها استغلال المؤسسة لنقاط القوة الداخلية في أدائها لأنشطتها وهذا ما يكسبها صفة تميزها عن غيرها من المنافسين والتي تحقق لها منتجات تفوق منتجات المنافسين ولا يستطيعون تقليدها (Qassas, Khulah,2021,p94)

ويعد امتلاك الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى إليه جميع الجامعات باختلاف أنواعها في ظل التحديات المحيطة والتنافسية الشديدة بين المؤسسات التعليمية ذلك لأن بقاء هذه الجامعات أصبح مرهوناً بقدرتها على امتلاك مزايا تنافسية تمكنها من تلبية احتياجات المستفيدين وفق لمعايير معينة كالسعر والجودة والوقت وتحقيق تفوق سوقى على الجامعات المنافسة لها وتقديم خدمات بحثية وتعليمية تلبي احتياجات المستفيدين من جهة واحتياجات الأسواق العالمية والمحلية من جهة أخرى فى ظل التحولات والتغيرات المتسارعة فى البيئة المحيطة (هويدا محمود محمد ،٢٠١٩، ص ٦٩٤).

ويمكن تعريف الميزة التنافسية للجامعة على إنها التوظيف الأمثل لإمكانيات الجامعة ومواردها وخبراتها المختلفة فى إنجاز الأنشطة ببراعة وبأفضل فاعلية وأقل تكلفة وبشكل يحقق منافع متنوعة وقيمة مضافة لمخرجاتها نسبة إلى منافسيها بما يعكس ثقة المجتمع فيها ويؤدى لتفردا بصورة مستدامة ومتجددة (ياسر محمد خليل ،٢٠١٨، ص ٤٤١)؛ كذلك ينظر الميزة التنافسية للجامعة على إنها المجال الذى تتمتع فيه الجامعة بقدرة أعلى من غيرها من الجامعات المناظرة فى الحد من أثر التحديات أو استغلال الفرص الخارجية وفى تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وتنبع الميزة التنافسية من استغلال مواردها البشرية والمادية والفكرية فهى البحث عن الشئ الفريد ومختلف عن المنافسين (هالة أحمد إبراهيم، ٢٠١٨، ص ٤٨١).

وما يلاحظ من التعريفات السابقة أن كلا منها ركز على جانب معين فى تحديد مفهوم الميزة التنافسية فمنها ما يركز على التعلم والعمليات الإبداعية ومنها ما يؤكد على القيمة المضافة للمعلم وآخر يركز على تبنى إستراتيجيات تنافسية للتغلب على الآخرين بينما

يعتبرها البعض بمثابة ممارسات وإجراءات أخلاقية وقانونية للتفوق على المنافسين وتعريفات أخرى أشمل ترى أن الميزة التنافسية قد تكون ناتجاً لواحدة منها على الأقل كإستخدام الأمثل للفرص المتاحة والموارد أو وفرة الموارد المالية وكفاءة الموارد البشرية أو امتلاك مهارات تسويقية .

٢- أهمية الميزة التنافسية للجامعات ،يمكن توضيح أهمية الميزة التنافسية للجامعات فيما يلي:.

- تسهم فى توثيق العلاقات بين القطاع الصناعى والجامعات من خلال الأبحاث والمشاريع المشتركة ورعاية الباحثين والمبدعين بما يحقق الفائدة المادية والعلمية للجامعات والتقدم للقطاع الصناعى.
- تحقيق الجامعة لمستوى عال من التنافسية يجعلها تستطيع اجتذاب أكبر عدد من المستفيدين من الخدمات التى تقدمها الجامعة مما يحقق لها عائد مادى (هناك حسين محمد، ٢٠٢٢، ص ٣٠).
- الارتقاء بجودة المخرج التعليمى ونوعية الخدمات المختلفة التى تقدمها الجامعة ومن ثم تحقيق رضا المستفيدين وجذب مستفيدين جدد.
- تحقيق تميز على المنافسين وضمان حصة سوقية من خلال تحقيق التميز الاستراتيجى فى الخدمات البحثية والتعليمية المقدمة للعملاء .
- تلبية احتياجات المستفيدين فى المستقبل مع القدرة على التكيف لمواجهة التغيرات المتسارعة وبذلك تعد معياراً للحكم على مدى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات.
- إلزام الجامعات بتطوير قواعد البيانات ومن ثم الوقوف على نواحي الضعف والقوة والتهديدات والفرص وتحسين وضعها وتحقيق التدويل والوصول إلى المجتمع الخارجى (هويدا محمود محمد، ٢٠١٩، ص ٦٩٦).
- تمثل الميزة التنافسية مؤشراً إيجابياً نحو توجه الجامعة لاحتلال موقع قوى بين منافسيها .
- تمثل الميزة التنافسية معياراً مهماً لتحديد الجامعات الناجحة عن غيرها (ياسر محمد خليل، ٢٠١٨، ص ٤٤٣).

وبذلك فإن أهمية الميزة التنافسية تنبع من الفوائد التي تعود بها على الجامعة فهي تساعد الجامعة على تحقيق الجودة لمدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها وعلى التميز عن باقي الجامعات وتمكنها من مواكبة التطورات المحلية والعالمية مما يساعدها على جذب أكبر عدد من المستفيدين من الخدمات البحثية والتعليمية مما يوفر لها العائد المادي الذي يساعدها على البقاء والاستمرار .

٣- خصائص الميزة التنافسية، تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء الجامعة حيث إنها تمتك عدة خصائص تنبع من داخل المؤسسة تمكنها من التميز، وتضمن بها إيجاد قيمة إضافية لها عن باقي منافسيها في نفس المجال بما يؤدي إلى تفوقها في الحاضر والمستقبل وعلى المدى الطويل (Dahan Gres Sanje, 2012, p96)، ومن أهم الخصائص التي تتمتع بها الميزة التنافسية للمؤسسات ما يلي .:

- عندما تتحقق حينها تكون المؤسسة قادرة على إنجاز أنشطتها بفاعلية أفضل من الجامعات المنافسة الأخرى أو بتكلفة أقل .
- أنها تبني على الاختلاف وليس التشابه.
- أنها مستدامة ومستمرة وتركز على المدى الطويل في المستقبل .
- أنها متجددة وفق مواردها الداخلية ومعطيات البيئة الخارجية للجامعة .
- خلق قيمة مضافة للمستفيدين عن طريق تلبية احتياجاتهم (مصطفى أحمد، ٢٠١٧، ص ٣٧).
- تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو عند مقارنتها في فترات زمنية مختلفة .
- مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى ببسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور قدرات وموارد وجدارات المؤسسة من جهة أخرى .
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تجديدها أو تطويرها .
- تعمل على التأثير في المستفيدين وإدراكهم لأفضلية ما تقدمه المؤسسة وتحفزهم للتعاون معها .
- تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها (أميرة رمضان عبد الهادي، ٢٠١٥، ص ٤٣٦).

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن المزايا التنافسية للجامعات المصرية يمكن أن تكون مستمرة ونسبية وتتحقق بالمقارنة، كما إنها مرنة ومتجددة وتتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة ومن خلالها يمكن الحكم على أداء وكفاءة الجامعة في تبنى في الأصل على الاختلاف في التخصصات وليس على التشابه بين الجامعات .

٤-مصادر الميزة التنافسية، تتعدد مصادر الميزة التنافسية إلى أربعة مصادر يمكن للجامعة تكثيف جهودها فيها أو في واحدة منها للحصول على ميزة تنافسية وهي :.

- موارد الجامعة وتتضمن الموارد المالية والأولية التي تؤثر على جودة الخدمات وتعتمد عليها في خلق قيمة مضافة للمستفيدين بجانب استخدام التكنولوجيا المتطورة لإحداث تغيير في نوعية الخدمة وقواعد البيانات والمعلومات تساعدها على تحديد الفرص التي يجب استغلالها قبل الآخرين أو المخاطر التي قد تتعرض لها .
- الإدارة الإستراتيجية فالميزة التنافسية جزء أساسي من الإدارة الإستراتيجية فهي تعتمد على تطبيق أساليب تحليل البدائل الإستراتيجية أو إستراتيجيات التنافس (رضا محمد حسن، ٢٠١٧، ص٤١٩).
- العمليات فالميزة التنافسية تتحقق عندما تكون المؤسسة قادرة على إنجاز أنشطتها بكلفة أقل من خلال الإرتقاء بمستوى الأداء (رياض عبد القادر، ٢٠١٧، ص٦٦٥).
- المصروفات (أسعار الخدمات البحثية والتعليمية) :.فيمكن تقديم تنافسية الجامعة على أساس مصروفات البرامج والقدرة على تقديم تسهيلات وتخفيضات للطلاب، فكلما كانت المصروفات والخدمات والبرامج متناسبة مع ما تقدمه الجامعة من جودة كلما زاد إقبال الطلبة على الالتحاق بالجامعة وزادت تنافسيتها.
- الوسائل التكنولوجية :.قد تتمتع الجامعة بالتنافسية بسبب استخدامها لوسائل تكنولوجية تساعد على تحقيق جودة عالية وتوفير في التكلفة .
- البرامج الدراسية التي تقدمها الجامعة :.فكلما كانت البرامج التي تقدمها الجامعة تتسم بالجودة زادت تنافسية الجامعة عن غيرها من الجامعات (مروة ممدوح عبد الله نقيب، ٢٠١٨، ص٨٣٣).
- الزمن حيث يعتبر الوقت ميزة تنافسية كبيرة في الآونة الأخيرة ويتحقق ذلك من خلال تخفيض زمن الانتظار (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم)، وتخفيض زمن

دورة تصنيع المنتج وتخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.

- المعرفة ويقصد بها التجارب المتراكمة والخبرة لدى الأفراد العاملين في المنظمة .
- الابتكار والذي يعنى التحسين المستمر بإدخال الأفكار الجديدة دائماً على الخدمة المقدمة بما يضمن استمرارية المنظمة على التنافس (أميرة رمضان، ٢٠١٥، ص٤٣٩)

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن هذه المصادر يمكن أن تساعد الجامعة فى اكتساب ميزة تنافسية لكن الأهم هو الحفاظ عليها واستمراريتها لأطول فترة ممكنة ،وبالتالى فإن كفاءة المنظمة فى بناء مزايا تنافسية ترتبط بقدرتها على التخطيط والرقابة للعوامل التى تسهم فى تحقيقها سواء الداخلية أو الخارجية بطريقة أفضل من منافسيها أى بقدرتها على إدارة العوامل التى تسهم فى تحقيق ميزتها التنافسية فبقاء المنظمة واستمرارها فى ظل بيئة تنافسية يتوقف على قدرتها على التكيف والتفاعل مع التغيرات التى تحدث فيها من خلال تنمية مواردها وإمكانياتها المتاحة بطريقة تمكنها من مواجهه التهديدات التى تفرضها البيئة واستغلال الفرص التى تتيحها والحد من مخاطرها فى بناء مزايا تنافسية تتفوق بها على المنظمات الأخرى.

٥- مبررات الإهتمام بالميزة التنافسية ،هناك العديد من الأسباب التى دفعت إلى الإهتمام بالميزة التنافسية منها ما يلى .:

- زيادة حدة المنافسة بين الجامعات سواء على الصعيد الإقليمى أو المحلى أو العالمى مما يظهر شدة التنافس بين الجامعات الخاصة والحكومية وبين الجامعات الإقليمية والمحلية وبين الجامعات العالمية والمحلية.
- ظهور بعض المفاهيم الإدارية مثل الجودة والاعتماد والتخطيط الاستراتيجى أدى ذلك إلى الإهتمام سواء من حيث جودة المخرجات ،وجوده أعضاء هيئة التدريس من أجل الوصول لأفضل مستوى للتعليم مما يحقق ميزة تنافسية للجامعة.
- تطور وسائل الاتصال بين المجتمعات خاصة بعد ثورة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا المتطورة مما ظهر حركة تدويل التعليم وسهولة الاتصال وتبادل

المعلومات بين مؤسسات التعليم الجامعي المختلفة وفيما بين وحداتها وفروعها المختلفة بفضل شبكة الإنترنت.

- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري ك رأس مال فكري للإستفادة من قدراته ومهاراته الأمر الذى أدى إلى الإهتمام بالتعليم والاستثمار فيه (هالة أحمد إبراهيم، ٢٠١٨، ص ٥٠٣).
- التحديات المعرفية وتزايد المعارف والعلوم بشكل غير مسبوق حيث أطلق البعض على هذا العصر ب" عصر الانفجار المعرفى " .
- تزايد الطلب الاجتماعى على التعليم العالى الأمر الذى أدى إلى الزيادة الكبيرة فى أعداد الطلاب الملتحقين بمؤسسات التعليم العالى .
- زيادة حدة التنافس بين مؤسسات التعليم الجامعى على استقطاب الطلاب والحصول على الدعم المالى من الوكالات الدولية المانحة أو الحكومات .
- تدنى البحوث العلمية حيث تقتصر إنتاجية أعضاء هيئة التدريس على بحوث تقليدية يستخدمها الباحث للترقية كما ان البحوث الإبداعية محدودة (عنتر محمد أحمد، ٢٠١٧، ص ٢٣٦).
- ضعف الترابط بين مؤسسات التعليم العالى ومؤسسات المجتمع وقلة الموائمة بين مخرجات التعليم العالى واحتياجات التنمية البشرية بالدولة .
- تدنى الكفاءة الداخلية فى التعليم الجامعى من حيث سعة القاعات وحجم المبنى والمدرجات والمعامل والتقنيات العلمية الحديثة والتي تفيد عضو هيئة التدريس أثناء التدريس.
- غياب استراتيجية التدويل الجامعى لأعضاء هيئة التدريس وآليات النشر فى المجالات العلمية الأجنبية .
- غياب الأسس الموضوعية التى يقوم عليها اختيار المناصب القيادية المتمثلة فى رؤساء الأقسام والعمداء ونواب رئيس الجامعة ورؤساء الجامعات.
- عدم توفير قائمة معتمدة للجهات الممولة للبحث العلمى بالإضافة إلى ضعف المخصصات المالية للبحث العلمى وعدم تخصيص ميزانية مستقلة للبحوث العلمية وقلة المنح البحثية وتركيز جامعات على عملية التدريس أكثر من البحوث العلمية .

- الافتقار إلى سياسات واضحة للبحث العلمى ووجود بعض الإجراءات البيروقراطية وعدم وجود هيئة للتنسيق بين مراكز ومؤسسات البحث العلمى .
 - عدم وجود نظام لتقويم الأداء فى الجامعات سواء على مستوى الجامعة أو الكلية أو القسم لتقويم أداء عضو هيئة التدريس.
 - ضعف مشاركة المجتمع المدنى والقطاع الخاص فى استثمارات التعليم العالى وبالتالي فإن تمويل التعليم العالى مازال معتمداً على مصدر أساساً للتمويل غالباً ما يكون الموازنة العامة للدولة دون الاستعانة بالموارد الخاصة الأخرى .
 - ضعف ومحدودية التمويل الخارجى الممنوح لمؤسسات التعليم العالى سواء فى شكل منح او قروض .
 - ضعف تسويق البحوث العلمية والبرامج التعليمية بالجامعات المصرية .
 - تراجع الموقع النسبى للجامعات فى مصر مقارنة بدول كانت أقل منها فى الإمكانيات وفى المكانة ومن ثم أصبحت الجامعات فى مصر فى موقف تنافسى ضعيف الأمر الذى أصبح مطلوب منها تكثيف التعاون والتنسيق على المستويات التعليمية والعلمية والثقافية مع معايير التميز للمؤسسة الجامعية وذلك بسبب متطلبات الجودة والحصول على الإعتماد وتحقيق مكانة تنافسية متنوعة مقارنة بالجامعات فى الدول الأخرى(نوال أحمد إبراهيم، ٢٠٢٢، ص٣).
 - ٦- أبعاد الميزة التنافسية للجامعات المصرية ،يمكن للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال القدرات والمزايا الأساسية التى تمتلكها وانجاز أنشطتها بطريقة منفردة كذلك قدرتها على تقديم خدمات ومنتجات تلبى احتياجات وتوقعات المستفيدين بطريقة تفوق المنافسين لها فى نفس النشاط وذلك عندما تنفرد ببعد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية ويمكن عرض أبعاد الميزة التنافسية فى ضوء الأدبيات السابقة للجامعات فيما يلى :.
 - ♦ النوعية والجودة التنافسية :.حيث تمتاز الجامعة التى تتخذ من الجودة أسبقية تنافسية بإصرارها على تقديم مستوى متميز من الجودة بشكل أفضل من المستوى الذى يقدمه المنافسون وأعلى مما يتوقعه المستفيدين
- (Gresí Sanje-Dahan,2012,p95).

- ♦ المرونة التنافسية : والتي تعنى بالقدرة على الاستجابة للتغيرات المتعلقة بسوق العمل دولياً ووطنياً من خلال تطوير قدرات الهيئات التدريسية والإدارية وخرجي الجامعة مدعوماً بتقييم الخطط الاستراتيجية لكليات الجامعة وفقاً للمقتضيات التقنية والمهنية.
- ♦ السرعة التنافسية والتي تركز على الوقت لتحقيق الميزة التنافسية وهي وقت التخرج للطلاب المتوائم بين وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي أو بين خطط الجامعة واتفاقياتها مع إدارات التربية والتعليم .
- ♦ الإبداع والابتكار التنافسي من خلال خلق الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أنشطة المستفيدين وسرعة الاستجابة.
- ♦ التميز التنافسي : ويشتمل على عاملين الأول : القدرة على جذب واستقطاب الطلاب المتميزين ، والثاني قدرة التميز على الجامعات المنافسة في مجالات حيوية مثل خصائص أعضاء هيئة التدريس والبرامج الدراسية والقاعات التدريسية ونمط الإدارة وابتكار برامج تأهيل جديدة تواكب مختلف التغيرات في البيئة المحيطة (أحمد نجم الدين ، ٢٠١٥، ص ١٣٠).
- ٧- مداخل تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات، يمكن للجامعة تحقيق ميزة تنافسية من خلال تبني مدخل او أكثر من عدة مداخل منها :.
 - ♦ التخطيط الاستراتيجي : يقوم التخطيط الاستراتيجي على الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وتنمية نقاط القوة والحد من تأثير نقاط الضعف داخل الجامعة وتجنب التهديدات الموجودة بها ومن ثم ضمان الاستمرارية والحفاظ على الميزة التنافسية للجامعة .
 - ♦ إدارة رأس المال الفكري : بتوجيهه لإنتاج المعرفة وتطبيقها واستثمارها وتسويقها على أفضل نحو ممكن وتحقيق الاختراعات والابتكارات التي تلعب دوراً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية .
 - ♦ الجودة : والتي تعد شرطاً ضرورياً لتحقيق التنافسية عن طريق رفع مستوى الأداء وإشباع حاجات المستفيدين وتلبية متطلبات السوق العالمي والمحلي وجودة المخرج التعليمي .

- ♦ الإدارة التكنولوجية .: حيث تساعد التكنولوجيا فى دعم الابتكار وتطوير الخدمات المقدمة وجعل الجامعة أكثر تميزاً من منافسيها بما يدعم الاقتصاد المعرفى وتطبيق المستحدثات التكنولوجية.
- ♦ إدارة الوقت .: والتي تعد من أهم مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعة ذلك باستثمار الوقت أفضل استثمار ممكن بالاستجابة السريعة للمتغيرات العالمية وملائمة مخرجاتها مع متطلبات سوق العمل بصورة أسرع من غيرها من الجامعات المنافسة (هويدا محمود محمد، ٢٠١٩، ص٦٩٦).
- ♦ التعلم كآلية لدعم الميزة التنافسية فهو السبيل الوحيد لنشر المعرفة والذي يمكن اعتباره الوجه الآخر المكمل للابتكار، فلا بد وأن ينعكس التعلم إيجابياً على نتائج الأعمال بما يجعله أداة فعالة فى تحقيق ودعم الميزة التنافسية ولكى يكون التعلم مصدراً للميزة التنافسية فلا بد وأن يتسم بالاستمرارية وأن يكون مسئولية الجميع وأن تتعدد مصادره وأن يكون هو نمط الثقافة السائد فى المنظمة (محمد حسنين السيد، ٢٠١٦، ص٢٥٦).
- ♦ المرونة والتي تتمثل فى قدرة المنظمة فى تنويع منتجاتها فى الوقت المناسب الذى يكون العميل فى حاجة إليه كذلك فى التعامل مع المتغيرات التسويقية والتي تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى المستهلك وتعزز من ولائه .
- ♦ الإنتاجية حيث يودى الإستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية إلى رفع الإنتاجية وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة مما يؤثر إيجابياً فى الميزة التنافسية .
- ♦ مدخل تلبية حاجة العملاء من خلال سرعة الاستجابة فى تلبية الحاجات من خلال العمل على تقديم الخدمات ذات جودة فى الوقت المناسب بأسعار ملائمة وجاذبة لإمكانيات كافة المستهلكين (محمد عبدالعزيز سيد، ٢٠١١، ص١٦٨).

٨- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية، تتحدد جودة الميزة التنافسية بثلاث معايير كالتالى .: (منال رفعت مصطفى، ٢٠١٥، ص ٣٣٣): .:

- المعيار الأول مصدر الميزة .: حيث نميز بين نوعين من المزايا التنافسية وفقاً لهذا المعيار .:
- مزايا تنافسية مرتفعة .: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة أو السمعة الطلابية والعلاقات الوطيدة بالعملاء وتتطلب هذه المزايا توفر قدرات ومهارات عالية المستوى.
- مزايا تنافسية منخفضة .: تعتمد على التكلفة الأقل لمواد الخام ولقوة العمل وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين .

المعيار الثانى درجة التطوير والتحسين والتجديد المستمر .: حيث تقوم المنظمات بابتكار مزايا جديدة بشكل أسرع لتفادى قيام المؤسسات بمحاكاة ميزتها التنافسية الحالية لذلك تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة وتقوم المؤسسة بالتقييم الشامل المستمر لأداء ميزتها التنافسية بالاستناد على المعايير السائدة بهدف التقييم الصائب لها وبالتالي اتخاذ القرار فى الاحتفاظ بها أو التخلّى عنها فى حالة عدم التفوق على المنافس .

المعيار الثالث عدد مصادر الميزة التى تمتلكها المنظمة .: حيث أن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين لذلك يفضل تعدد مصادر الميزة التنافسية لى يصعب على المنافسين تقليدها .

و لى تكون الميزة التنافسية لدى الجامعة فعالة ومحقة لأهداف التنافس ينبغى أن تتوفر فيها جملة من الشروط تتمثل فى:

- تبنى الميزة التنافسية على أساس الإختلاف وليس على أساس التشابه .
- تؤسس على المدى الطويل بإعتبارها تختص بإغتنام الفرص فى المستقبل .
- تكون غالباً مركزة جغرافياً (أمال سيد مسعود ، ٢٠١٥ ، ص ٢٧-٢٩).
- حاسمة .: بمعنى أنها تتيح للمدرسة عامل السبق والتفوق على المنافس .
- الديمومة .: أى أنها تحقق الإستمرارية عبر الزمن .
- تعزيز قيم ثقافية تركز على التفوق فى الاداء (نوال نصر ، ٢٠١٣، ص ١٧١).
- إتباع سياسة لإستقطاب الكفاءات والقدرات المتميزة.
- توفر مناخ تنظيمى معزز ومحفز لبقاء العاملين بالمدرسة .
- التوجيه نحو الإثراء الوظيفى عبر تطبيق التمكين الإدارى للعاملين .

- دعم بيئة المبادرة والإبتكار والإبداع .
- توافر معايير عادلة وواضحة للترقيات والمكافآت .
- توفر التدريب والتطوير المستمر للمعلمين والعاملين بالمدرسة(عثمان عبد الله صالح ، ٢٠١٢، ص ٣٠١).
- الحسم بمعنى أن تتيح للمؤسسة عامل السبق والتفوق على المنافسين (Klaus Schwab,2010,p7).
- إمكانية الدفاع عنها بمعنى صعوبة تقليدها ،أو محاكاتها ،أو إلغائها من قبل المنافسين .
- ولتأكيد فعالية الميزة التنافسية لا يتم النظر الى الشروط الواجب توافرها فيها كل على حدة ،بل يتم تفعيلها مجتمعة لان كل شرط مرتبط بالآخر بمعنى انه لا امكانية الاستمرارية دون حسم ،ولا امكانية للدفاع دون وجود استمرارية .
- ٩-عوامل تدعيم الميزة التنافسية للجامعات ،توجد عدة عوامل تساعد على تدعيم الميزة التنافسية للجامعات منها ما يلي .:
- محاولة التكيف مع البيئة الدولية والمتغيرات الخارجية .
- البحث المستمر عن المعايير القياسية الأفضل عالمياً لإجراء مقارنات لأداء الجامعات المصرية .
- تفعيل وتطوير العمليات من خلال استعمال الأساليب الإدارية الحديثة كإدارة بالأهداف وأسلوب ستة سيجما ، وإدارة الجودة الشاملة.
- توظيف القدرات البشرية المتميزة القادرة على تطوير وابتكار وتفعيل التقنيات وتجديدها وتنفيذ الخطط الاستراتيجية لتعزيز وبناء الميزات التنافسية عالية الكفاءة على كافة المستويات .
- تفعيل التعاون المعرفى والعلمى بين الجامعات وبعضها وبينها وبين المنظمات الأخرى التى تنتمى لمجالات مختلفة (هالة أحمد إبراهيم، ٢٠١٨، ص ٥٠٢).
- توافر بنية أساسية حديثة للتكنولوجيا والمعلومات يمكن الاعتماد عليها .
- توافر مناخ علمى وتكنولوجى يسمح بوجود بيئة جامعية تدعم الابتكار .
- وجود إطار تنظيمى يحكم إدارة التغيير الذى تتعرض له مؤسسات التعليم الجامعى .

- تأهيل وتدريب كوادر العنصر البشري الجيدة مع توافر نظم معلوماتية تحقق التواصل بين مؤسسات التعليم الجامعي بالكامل (زينب شوقى يونس، ٢٠١٣، ص٦١) .
- تبني رؤية وإستراتيجية ورسالة واضحة والعمل على تعديلها عند الحاجة .
- الثقافة التنظيمية المبنية على قيم التميز والإبداع والإبتكار والمبادرة والتمكين الإدارى (أمال سيد مسعود، ٢٠١٥، ص٣٧) .

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الاهتمام بتوفير عوامل تدعيم الميزة التنافسية للجامعات ترجع إلى أن الميزة التنافسية قوة داعمة لمؤسسات التعليم الجامعي تسهم فى تحقيق أهدافها ودفعها إلى الأمام وتقدمها عن غيرها من المؤسسات المنافسة لتصبح لها الصدارة فى السوق وتنفرد بمجموعة من الخصائص منها التميز والإبداع والكلفة واستثمار الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية لتلبية احتياجات المتعلمين ،فالميزة التنافسية تعد مطلباً حضارياً تفرضه طبيعة التسارع التكنولوجى والمعلوماتى والصراع الحضارى والعمل على تحقيق الأداء المتميز والمحافظة على الطلاب الحاليين وجذب طلاب جدد بشكل أكبر من منافسيها وتحقيق معايير الجودة والحصول على الاعتماد.

١٠- خطوات بناء ميزة تنافسية فى الجامعات ، تتمثل صناعة الميزة التنافسية للجامعات عدة خطوات هى (هالة أحمد إبراهيم، ٢٠١٨، ص٥٠١): .:

- التخطيط الاستراتيجى للجامعة والذى يعبر عن خطتها لسنوات طويلة وتحدد فيها أهدافها ورسالتها وكيفية تنفيذ هذه الأهداف.
- التخطيط لبناء مجتمع المعرفة من خلال عدة مقومات هى: .:
- ١. مقومات اجتماعية تتمثل فى الممارسات السلوكية للأفراد والقيم والعادات والأعراف.
- ٢. مقومات فكرية تتمثل فى التشجيع على الإبداع والبحث العلمى والاستثمار فى رأس المال الفكرى.
- ٣. مقومات تنظيمية تتمثل فى نظم للجودة الشاملة ،قيادة فعالة وهيكـل تنظيمى سليم .
- تفعيل فكر البحث العلمى ليكون العلم دعامة للصناعات التكنولوجيا المتطورة والوطنية وبالتالي يصبح هناك ميزة تنافسية.
- دعم مؤسسات المجتمع المدنى والدولة من خلال إتاحة الفرصة للمتميزين وأصحاب الكفاءات والسعى لبناء منظومة متكاملة للجودة بالتعليم الجامعى

وفى ضوء ذلك يمكن القول أن الميزة التنافسية فى الجامعات تمر بعدة خطوات هى على النحو التالى (مروه ممدوح عبدالله، ٢٠١٨، ص ٨٣١):

- الخطوة الأولى وهى التقدم .: وهى الخطوة التى تحتاج إلى كثير من التفكير والاستعداد البشرى والمالى والمادى والعمل وفق لمعايير التقييم والأداء للتحسين والتطوير مع تطبيق الأبحاث العلمية لتلك الجامعة فى تنمية المجتمع وحل مشكلاته ومع تحقيق رضا المجتمع عن خدمات الجامعة تتسع وتنتشر تلك الميزة أكثر فأكثر.
- الخطوة الثانية وهى التبنى .: وفى هذه الخطوة تكون الجامعة فى حال استقرار نسبي للميزة المحققة مع مراعاة رصد أى تغيرات أو تحديات تمثل تهديداً لهذا الاستقرار باعتبار أن الجامعات المنافسة بدأت فى التركيز عليها.
- الخطوة الثالثة وهى التقليد .: وهذه الخطوة تتسم بتراجع مستوى وحجم الميزة التى تم تحقيقها وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود لكون مؤسسات أخرى بدأت فى تقليد هذه الميزة التنافسية بأقل فى التكلفة وبمستوى أعلى من الجودة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثم ضعف فى مستوى الخريج فيها وضعف مستوى رضا أصحاب العمل وبصفة عامة تراجع فرصها أمام الجامعات الأخرى.
- الخطوة الرابعة وهى الضرورة .: وفى هذه الخطوة يصبح حتماً وضرورياً تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل أسرع أو خلق مزايا تنافسية جديدة تختلف تماماً عن الميزة الحالية لأنه تم تقليدها من قبل جامعات منافسة وإلا فقدت أسبقيتها وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد .

١١- استراتيجيات تحقيق الميزة تنافسية فى الجامعات ،يعتمد تحقيق الميزة التنافسية على قدرة الإدارة الجامعية على اختيار الاستراتيجية المناسبة ومن أهم استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية ما يلى .:

١١-١- إستراتيجية السيطرة على الكلفة ،وتعتمد هذه الاستراتيجية بالاستخدام الأمثل للموارد وخفض التكاليف والحصول على الموارد بأقل تكلفة وتحقيق هذه الاستراتيجية عدة مزايا تنافسية منها التوسع فى سوق العمل ،المرونة ،مواجهه المنافسين وتقوية المركز التنافسى للمؤسسة فى مقابل ذلك نجد أن تلك الاستراتيجية سهلة التقليد من

المنافسين الآخرين، كما إنها قد تتطلب مستوى عالياً من التقنيات (عنتر محمد أحمد، ٢٠١٧، ص٢٢٢).

١١-٢- إستراتيجية الاختلاف والتميز، وتعتمد هذه الاستراتيجية على مبدأ أن الميزة التنافسية المستدامة يجب أن تقوم على التمايز والذي يعنى تزويد المستفيدين بشئ منفرد أو مختلف عن تلك الخاصة بالمنافسين ولا يستطيع الآخرون تقليده بسهولة ويمكن الجامعات أن تستفيد من هذه الاستراتيجية من خلال تقديم خدمات ذات قيمة تنفرد بها عن المنافسين لها .

وهناك ثلاث خيارات أساسية للإختلاف والتميز يمكن للجامعات الاختيار من بينها هي على النحو التالي (رضا محمد حسن، ٢٠١٧، ص ٤٣٠):.

- التركيز على المستفيدين (الطلاب) ودرجه رضاهم عن البرامج الأكاديمية والخدمات بجانب جودة الممارسات التعليمية .
- الاستثمار الاستراتيجى والذي يركز على العائد من الاستثمار وضبط النفقات وتحليل التكلفة والعائد .
- التركيز على السمعة والموارد والبرامج الاكاديمية والاعتمادات الاكاديمية وإنجازات أعضاء هيئة التدريس والبحث العلمى كميته وجودته.

١١-٣- إستراتيجية التركيز، وتهتم هذه الاستراتيجية بقيام المنظمة بتقسيم السوق إلى عدد من القطاعات بحيث تضمن قدرأً من التماثل فى كل قطاع من تلك القطاعات مع عمل المنظمة بتوجيه الجهود التسويقية لخدمة قطاع محدد وعلى المؤسسة أن تراعى توافر الخدمات والمهارات اللازمة للقطاع وكذلك مراقبة مستمرة لتغيرات البيئة التقنية والنمو فى القطاع المستهدف وبالتالي فإن فى ضوء هذه الاستراتيجية تهتم الجامعة بالتركيز على شريحة معينة وتحاول تلبية طلباتهم وبالتالي فإنها فى هذه المرحلة تحقيق التميز فى الخدمة أو الكلفة أو كلاهما معاً (رياض عبد القادر، ٢٠١٧، ص٦٦٦).

١١-٤- إستراتيجية الانكماش، بخفض نقاط الضعف التى تعانى منها الجامعات داخلياً وخفض تأثير التحديات الخارجية .

١١-٥- إستراتيجية الابتكارية، بتقديم منتجات جديدة غير موجودة من المنافسين .

١١-٦- استراتيجية التحسين والتطوير ، وذلك بالاستفادة من الفرص المتاحة من المجتمع الخارجى .

١١-٧- استراتيجية التوسع والنمو ، وذلك بالتأكيد على نقاط القوة التى تتميز بها الجامعات داخليا (هويدا محمود محمد ، ٢٠١٩، ص٦٩٧)

١١-٨- التحالفات الاستراتيجية ، تهتم العديد من مؤسسات التعليم العالى بالشركات أو التحالفات الاستراتيجية أو عقد اتفاقيات شراكة أو توأمة مع جامعات عالمية بما يحقق نقل المعرفة والتقنية وتعزيز التعليم والبحوث والدعم المؤسسى ومن ثم تعزيز قدرتها التنافسية (رضا محمد حسن، ٢٠١٧، ص٤٣٣).

وبناء على ما سبق فإن نجاح الجامعة فى تطبيق أى استراتيجية من الإستراتيجيات السابقة يتوقف على قدرتها فى تحسين مواردها كىفاً وكماً وتعظيم العائد منها وذلك بإتباع آليات التركيز وتفعيل العمليات بإستخدام إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهيكلة والتطوير المستمر بالإضافة إلى التعامل المباشر مع المنافسين فى البيئة التنافسية ، كما أن كل جامعة يمكن ان تختار ما يناسبها من إستراتيجيات تمكنها من بناء ميزة تنافسية وهذا يعتمد على تحليل حالات قوتها وضعفها والقيمة التى يمكن أن تقدمها والبيئة التنافسية ومدى الحاجة إلى المستفيدين.

١٢- دور الصحة التنظيمية فى تحسين الميزة التنافسية للجامعات

تكمن أهمية الصحة التنظيمية فى قدرتها العالية على تلبية احتياجات العاملين من الانتاجية والرفاهية والتجارب الذاتية الإيجابية ، كما تسهم الصحة التنظيمية فى فهم كيفية تفاعل العوامل التنظيمية والفردية التى تتفاعل وتؤثر فى العاملين ونتائج المؤسسة والتى من شأنها أن تزيد من أداء العاملين من خلال زيادة الدافعية والتقليل من الغياب والتقليل من مشكلات العاملين وزيادة روح التنافسية بين العاملين ، فالمؤسسة التى تتمتع بالصحة التنظيمية تكون قادرة فى المحافظة على بقائها وقادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بها سواء كانت متغيرات داخلية أو خارجية على العكس المؤسسات التى لا تتمتع بصحة تنظيمية تكون غير قادرة على العمل بفاعلية ويمكن اختراقها بسهولة (أحمد إبراهيم ، ٢٠١٨، ص١١٤).

وتتمثل أهمية الصحة التنظيمية في توفيرها للعاملين إدراكاً ووعياً مشتركاً نحو العوامل المؤثرة في المنظمة وإن استخدام هذا الإدراك نحو متابعة فاعلية وتحسين الجوانب المنفق عليها من الأعضاء ،قد يؤدي إلى زيادة الفاعلية والتماسك بين أرجاء المؤسسة وزيادة التوافق بين الأهداف الموضوعية والعمل على تحقيقها وتزيد من تفاعل الأنظمة الفرعية ،وتوسيع خيارات العمل بما يؤدي إلى توافر إستعدادات ملائمة لإحداث التغييرات المطلوبة ،ومستجدات متعددة (Edwards,2008,p15).

وتتعدد مظاهر الصحة التنظيمية في الجامعات وتختلف باختلاف الاحتياجات في كل جامعة واختلاف البيئات التي تتعامل معها ومن أهم مظاهر الصحة التنظيمية في الجامعات ما يلي (مرفت صالح ناصف ،٢٠٠٧، ص ١٥):

- قيام العاملين ببذل جهد إضافي في العمل بدون مقابل .
- المشاركة في الأنشطة التطوعية التطويرية .
- قلة ظاهرة تغيير العاملين .
- الانجاز الأكاديمي العالي للطلاب .

ومن أهم مؤشرات عدم توافر الصحة التنظيمية في المؤسسات الجامعية دوران العمل والغياب ،وعدم القدرة على الإنجاز ،لذلك تعد الصحة التنظيمية عامل هام في تحقيق دافعية العاملين وتعزيزها وبالتالي القضاء على كثير من المشكلات وهذا من شأنه أن يؤثر على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها (Heidarie,Alireza,2012,p11).

وعلى صعيد آخر تأتي الخصائص المضادة للصحة التنظيمية والتي تعكس الأفعال السلبية لأطراف المؤسسة في مكان العمل وهذه الأفعال تضر بالمؤسسة وتسئ إليها مما يؤثر في الأداء الكلي للمؤسسة ومن خصائص والسلوكيات السلبية في أبعاد الصحة التنظيمية ما يلي (أحمد إبراهيم ،٢٠١٨، ص١٣٣):

- تماسك مؤسسي منخفض في ظل ما تتعرض له من قوى خارجية ومطالب مجتمعية مهددة من جهة ومطالب الجماهير وضغوط المجتمع المحلي من جهة أخرى.
- مستوى منخفض من القيادة المتكاملة فالمؤسسة غير متمتعة بالصحة التنظيمية تكون بدون مديرين فعاليين في تحريكها نحو تحقيق أهدافها أو بناء شعور بالانتماء لها أو المجتمع .

• توفير منخفض للموارد :.فالمؤسسة التي يقل فيها مستوى الصحة التنظيمية نجد أن اللوازم الإدارية غير متاحة عند الطلب ، كما أن تأثير المديرين على رؤسائه قليلاً ويزود هؤلاء المديرين بتوجيهات قليلة .

لذلك نجد أن هناك علاقة بين أبعاد الصحة التنظيمية وبين أداء العاملين بالجامعات لأن عدم توافر أبعاد الصحة التنظيمية الملائمة يؤثر سلباً على أدائهم الأمر الذى أصبح من الضروري توفير أبعاد الصحة التنظيمية فى الجامعات المصرية لتساعد على تحسين أداء العاملين بها ويرفع من مستوى رضاهم على العمل ويخلق نوعاً من التحدى إليهم ويحفزهم للإبداعية ويرفع من معنوياتهم ومن مستوى أدائهم(محمد منصور يوسف ،٢٠١٨، ص٥٤).

ويتضح دور الصحة التنظيمية فى تحقيق الميزة التنافسية فى الجامعات من خلال اهميتها بالعنصر البشرى باعتباره أحد عناصر الإنتاج والذى يمكن استثماره بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والجامعة حيث تمثل الصحة التنظيمية نتائج عملية التحفيز ومصادره الأساسية والتي تعد أحد أهم الوسائل لرفع كفاءة العنصر البشرى فى المؤسسة ،حيث تعكس الصحة التنظيمية حالة الجامعة التي تتوافر فيها بيئة عمل تمكن العاملين للوصول إلى مستويات أداء يحقق التوقعات على المدى البعيد (Koscec,2008 p11).

وتعد الركائز والأبعاد الأساسية للصحة التنظيمية والتي تتركز على (وضوح الأهداف ،والالتزام الأكاديمي ،فعالية القيادة ومساندتها للعاملين ،الاهتمام بالعاملين وتلبية احتياجاتهم الشخصية والمهنية ،الاستقلالية والابتكار ،الترايط بين أعضاء المجتمع الجامعي والثقة المتبادلة) فى مجموعها العوامل الرئيسية فى تحقيق الميزة التنافسية كما ظهر من خلال مراجعة الأدبيات المرتبطة بالموضوع الأمر الذى يدل على أثر توافر أبعاد الصحة التنظيمية بالجامعات المصرية على الارتقاء بميزاتها التنافسية ومن ثم الارتقاء بأدائها (عبدالناصر محمد رشاد،٢٠١٧، ص٥٩)،وذلك بتهيئة بيئة عمل مناسبة وصحية تتسم بوضوح الأهداف الجامعية والتماسك والثقة بين العاملين والقيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات المصرية وزيادة الدافعية للعاملين والإنجاز وتقبلهم للتغيير والتجديد والابتكار وانخفاض معدل الغياب وزيادة مستوى إلتزامهم التنظيمي وإتاحة قدر كاف من الاستقلال للعاملين فى إنجاز المهام وحفزهم على الإبداع والابتكار ومن ثم يتضح أن ارتفاع مستوى الميزة التنافسية للجامعات المصرية يعد مؤشراً على توافر درجة عالية من أبعاد الصحة التنظيمية بداخلها .

وتزداد أهمية وجود مناخ تنظيمي صحي في تحسين الميزة التنافسية للجامعات في ظل سرعة التغيرات التي تعيشها الجامعات والمنافسة الشديدة والدخول إلى العولمة والتغير التكنولوجي السريع مما يفرض على المؤسسات العديد من التغيرات والتطوير المستمرين لذلك ينظر إلى الصحة التنظيمية من عدة زوايا أهمها (إيهاب ابراهيم منجي، ٢٠١٦، ص ٥٢٤): .

- تغير الهيكل التنظيمي وفقاً لتغير حجم المؤسسة أو الرغبة في تحقيق فاعليتها.
- اختلاف حجم التنظيم بمعنى الزيادة أو النقص في عدد المشاركين وذلك بفتح أو غلق أقسام نتيجة استبدال التنظيم لأهدافه والتزامه بمسؤوليات جديدة تجاه بيئته .
- تغيير الوظائف :. وذلك بإدخال تكنولوجيا وآلات جديدة للعمل الأمر الذي يستلزم إعادة تقسيم العمل .

ويمكن القول أن الصحة التنظيمية ربما تكسب الجامعة القدرة على مواجهه التحديات من جهة وتضمن لها الاستمرار في تحقيق رسالتها والتطوير في برامجها من جهة أخرى فتكون لها القدرة على التكيف ومسايرة المستجدات المتسارعة وجعل بيئة العمل داخل الجامعة محفزة وجادة، وتحقيق الاستقرار في العمل وتوفير مشاعر من الرضا والسعادة والحضور الإيجابي للعاملين والاستفادة القصوى من تقنيات التعليم، وقدرة عالية في تحمل الضغوط (Abdul Rahim,2014,p130).

لذلك فإن الجامعات المتمتعة بالصحة التنظيمية نجد إنها تمتلك مدخلاً متكاملًا يركز على الجوانب المادية لبيئة العمل والبيئة الاجتماعية والنفسية والممارسات الصحية، والعوامل الفردية والتنظيمية التي تحقق رفاية العاملين وتطوير الأداء التنظيمي، لذلك تكون متمتعة بميزة تنافسية مقارنة بغيرها من الجامعات فيسعى أولياء الأمور إلى إلحاق أبنائهم بها الأمر الذي يعد مؤشراً على رضا أولياء الأمور والمجتمع عن مخرجات تلك الجامعة ويعظم من أهمية توافر الصحة التنظيمية لكل جامعة

(Fairman ,Marvin,2015,p4)

وتعد الصحة التنظيمية منهجاً حديثاً لتحسين الأداء المؤسسي ومعالجة الإجهاد المهني وذلك من خلال (Cooper ,Cary L,2003,p122): .

- ❖ جعل حالة من الرفاهية العالية للعاملين وكذلك الأداء الخاص بهم ففي حالة وجود موظفين راضين سوف ينعكس ذلك بدون شك على أدائهم .

❖ يتميز مدخل الصحة التنظيمية برفاهية العامل والأداء التنظيمي الذي يحدده كل من الأداء الفردي والمؤسسى .

ومن ثم فإن الصحة التنظيمية تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال جعله أداءً استراتيجي ويكون متصلاً مع تحسين رفاهية العاملين على المدى الطويل وأن يكون تحسيناً شاملاً ، فالمؤسسات ذات الصحة التنظيمية تولد عوائد مالية أكبر للمساهمين أكبر بثلاث أضعاف من المؤسسات ذات الصحة السيئة ، لذلك فإن مهمة الصحة التنظيمية هي تنفيذ الخدمات الشخصية والتنموية والتي ترتبط بشكل كبير من زيادة الأداء والإنتاجية وهذا يقود إلى نجاح المؤسسة واستدامتها (De Smet et al, 2014, p3) .

ومن كل ما سبق يمكن القول أن الصحة التنظيمية أداة فعالة لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات وذلك بإعتبارها أداة تعكس بشكل جيد مناخ الجامعة ، ذلك لأن الصحة التنظيمية مدخل علمي ومنهجي يهتم بتوفير حالة من الاستقرار النفسي والعملى للعاملين ، ومن ثم زيادة الفاعلية والكفاءة فى أداء العمل ، لذلك فإن تحقيق أهداف الجامعة يعتمد بشكل كبير على ما توفره الإدارة من جو مناسب وفرص للإرتقاء مما يجعل العاملون يقبلون على عملهم ويزيد من التزامهم بعملهم وشعورهم بالإنتماء للتنظيم مما يرفع من إنتاجهم ويحقق أهداف الجامعة والمحافظة على بقائها وتحقيق ميزة تنافسية وتتكيف بشكل أفضل مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية الأمر الذى يمكن أن تتخذها الجامعات كأداة تقويم رئيسية للعلاقات والظروف داخل الجامعة والتي تعد مهمة لما لها من دور فى نجاح الجامعة وتزويد المسؤولين فيها بالمعلومات الضرورية التى تسهم فى تحسين الجامعة .

ثالثاً - واقع الميزة التنافسية لجامعة الفيوم وعلاقتها بالصحة التنظيمية

أنطلاقاً من أهتمام الدولة بالتعليم وأعتبره المشروع القومى الأول لمواجهه التحديات الألفية الثالثة وذلك فى ظل التركيز على قضية الجودة فى مؤسسات التعليم العالى كان من الطبيعى يشغل موضوع دعم الميزة التنافسية للمؤسسات التعليم الجامعى على ضوء الصحة التنظيمية موقعاً هاماً فى استراتيجيات تطوير التعليم الجامعى فى مصر ، فالتعليم الجامعى يمثل مرحلة متقدمة تتشكل فيها احتياجات الطالب وهويته الفعلية ليصبح مواطناً فعالاً داخل المجتمع له مسؤولياته عليه أدائها بالصورة التى تتفق واحتياجات الدولة (الهيئة القومية

لضمان الجودة والاعتماد، مستقبل التعليم العالى ونهضة المجتمع المصرى النشرة الدورية لمننديات جودة التعليم، العدد الخامس، ٢٠١٢).

ولقد أكدت محاور الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالى على تلبية الطلب عليه كماً وكيفاً وضمان الجودة والاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات والبحث العلمى الهادف والتنمية المستمرة لقدرات القيادات والهيئات الأكاديمية وتكامل تأهيل طلاب التعليم العالى اجتماعياً وعلمياً وثقافياً فى ظل نظم ولوائح متقدمة (وزارة التعليم العالى .: الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالى، ٢٠٠٢-٢٠٠٧).

إن تنابعية التقييم المنهجي لتطور مؤسسات التعليم الجامعى تبرز بجلاء أن كافة الجهود الميزولة ارتكزت فى معظمها على الجوانب الكمية دون الاهتمام الكافى بالجوانب الكيفية لذا اتجهت الخطط الاستراتيجية للجامعات المصرية فى الآونة الأخيرة لتحسين جودة التعليم العالى واكتشاف المؤشرات النوعية والكمية وتحديد نقاط القوة والضعف ومن ثم معالجة الجوانب السلبية فى الأداءات الجامعية وتعزيز الجوانب الايجابية بما يتوافق واحتياجات التنمية الشاملة ومتطلبات سوق العمل (أحمد نجم الدين، ٢٠١٥، ص١٣٣).

ويمكن تناول واقع الميزة التنافسية لجامعة الفيوم وعلاقتها بالصحة التنظيمية وذلك من خلال التعرف على مبررات استخدام الصحة التنظيمية بالجامعات، مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية فى الجامعات، وعوامل ضعف المزايا التنافسية فى جامعة الفيوم وذلك على النحو التالى .:

أ- مبررات استخدام الصحة التنظيمية بالجامعات

يتيح مفهوم الصحة التنظيمية هيكلاً متكامل لفحص العوامل الفردية والتنظيمية المرتبطة ببيئة العمل فهى تعكس قدرة المنظمة على توفير بيئة عمل مناسبة والصحية والخالية من الصراعات، فالصحة التنظيمية تبعث على التكيف والتكامل والتماسك بين العاملين وبالتالي يمكن تسخير طاقات العاملين واستثمارها لإنجاز الأعمال والمهام وذلك فى ظل جو من تناغم الأهداف ووضوحها والثقة المتبادلة ووضوح جوهر الأنظمة (عبدالناصر محمد رشاد، ٢٠١٧، ص٤٢).

وهناك مجموعة من المبررات التي تتطلب ضرورة تحسين مستوى الصحة التنظيمية في الجامعات والتي تتمثل فيما يلي .:

- التطور التكنولوجي وتنوعه وحاجاته إلى مهارات جديدة والذي يتطلب ضرورة التغيير لتحقيق التوافق بين المؤسسة وبيئتها .
- تطور الخدمات والسلع وسيطرة الفكر الرأسمالي والذي أدى إلى ضرورة البحث عن نموذج تنظيمي يمثل الفاعلية والكفاءة والإنتاجية .
- المشكلات الاجتماعية والتي انتشرت مؤخراً كالبطالة ،فسلوكيات الأفراد تتغير نظراً لحدوث تغيرات في اتجاهاتهم ودوافعهم وشخصياتهم كنتيجة حتمية لتغير الظروف البيئية المحيطة.
- تطورات سوق العمل كماً ونوعاً على جميع الأصعدة والذي أدى إلى تغيير النظرة إلى الكفاءات وذلك تبعاً إلى التغيير المستمر في نظم التعليم والتدريب .
- تزايد حاجة المؤسسات للصحة التنظيمية عند حدوث تغييرات جديدة في بيئة العمل الداخلية وذلك تبعاً لقدرات المؤسسة وأهدافها كما تزداد الحاجة إلى الصحة التنظيمية عندما توجد مشكلات داخلية ينتج عنها عدم قدرة التنظيم الحالي في المؤسسة في التعامل مع التطورات الجديدة الأمر الذي يتطلب ضرورة إحداث تغيير هيكلية في المنظمة (ايهاب ابراهيم منجي، ٢٠١٦، ص ٥٢٣).
- التغيرات الاجتماعية والاقتصادية السريعة في المجتمعات الحالية وفي ظل التطور التكنولوجي والإلكتروني الحالي، بات يواجه نظام التعليم تحديات كبيرة فيما يتعلق بتقديم الفرص التعليمية للغير المتعلمين أو الذين لم يكملوا تعليمهم أو الذين لا يستطيعون مواصلة دراستهم لبعد المكان أو العمل، حيث أصبحت تعمل معظم الدول بنظام التكوين عن بعد في جميع أطوارها التعليمية من الطور الابتدائي الى الطور الجامعي .
- التحديات والمعوقات العولمة التي تواجه الإدارات الجامعية، ومنها التحول من التكنولوجيا المحدودة إلى التكنولوجيا الفائقة، بالإضافة إلى زيادة النمو المعرفي والعلمي .

- التحولات التربوية التي تفرض على الجامعات الخضوع لدرجة عالية من المحاسبية مقارنة بالجامعات الأخرى، وارتكاز أهداف هذه الجامعات على إمداد جموع الطلاب بأفضل تعليم، واتجاهات الجامعات إلى بناء منظمات تعلم بداخلها (جيدة عميرة، ٢٠١٩).

ب- مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية فى الجامعات ،وبمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة يمكن توضيح أهم مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية فى الجامعات وذلك طبقاً لوظائف الجامعة الثلاث (التدريس ،البحث العلمى ،وخدمة المجتمع) كما يلى :.

١- من حيث مجال التدريس :.فمن أهم مؤشرات الميزة التنافسية فى الجامعات المصرية فى مجال التدريس ما يلى :.

- توفر الجامعات تخصصات أكاديمية جديدة وتطور التخصصات الموجودة بما يتماشى مع متطلبات سوق العمل المتغيرة باستمرار .
- يوجد بكل جامعة برامج لتنمية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم مهنيًا ويتم تطوير هذه البرامج بصفة مستمرة.
- تستخدم الجامعة البرامج التعليمية الإلكترونية والتي تسهم فى فتح آفاق جديدة لطلاب الجامعة والتي تمكنهم من الاستزادة من المعرفة من غير حدود مكانية أو زمنية.
- تستطلع الجامعات المصرية آراء أرباب العمل والطلاب فى إحتياجاتهم من البرامج التعليمية ومن ثم تطور البرامج بما يخدم ذلك.
- تهتم الجامعات بتدريس اللغات الأجنبية باعتبارها أداة للتواصل العلمى والأكاديمى .
- تهتم الجامعات المصرية بتطوير البنية التحتية بكل ما تحتويه من مرافق ومعامل ومبانى وتجهيزات والقاعات التدريسية .
- يوجد بكل جامعة مكتبة رقمية يتم تزويدها بقاعدة بيانات عن روابط المكتبات العالمية حتى يستطيع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس الإطلاع على التطورات العلمية الحديثة فى التخصصات المناظرة فى دول العالم المتقدمة.

- ٢- من حيث مجال البحث العلمي :. فمن أهم مؤشرات الميزة التنافسية فى الجامعات المصرية فى مجال البحث العلمى ما يلى :.
- تهتم الجامعات ببراءة الإختراع وعقد اتفاقيات تعاون وبروتوكولات بين الكليات والجامعات والمؤسسات الصناعية فى المجتمع فى مجال البحث العلمى.
 - تشجع الجامعات على إنتاج البحوث العلمية المشتركة ذات طابع تكاملى للتخصصات البينية .
 - تلتزم الجامعة بمعايير الجودة المتفق عليها لتطوير منظومة البحث العلمى للوصول إلى مستوى العالمية وتضع مواصفات موحدة لإعداد بحوث الماجستير والدكتوراه .
 - تعترف الجامعة بالأبحاث العلمية المنشورة إلكترونياً كإنتاج علمى مقبول فى ترقيات أعضاء هيئة التدريس أسوة بالجامعات العلمية وتلزم أعضاء هيئة التدريس بإتاحة أبحاثهم من خلال مواقع كلياتهم وأقسامهم العلمية على الإنترنت .
 - تشجع الجامعات أعضاء هيئة التدريس على المشاركة فى المؤتمرات العربية والعالمية من أجل تبادل الخبرات فى المجال العلمى وتشجيعهم على التأليف والترجمة والنشر العلمى والدولى.
 - يوجد تعاون بين الجامعات والمراكز البحثية والعالمية والإقليمية والعالمية للإستفادة من خبراتهم فى استثمار وتوظيف البحوث العلمية .
- ٣- من حيث مجال خدمة المجتمع :. فمن أهم مؤشرات الميزة التنافسية فى الجامعات المصرية فى مجال خدمة المجتمع ما يلى (أميمة حلمي، ٢٠١٩، ص ٦٢٠):.
- توفر الجامعات قنوات اتصال بين الكليات العملية والمؤسسات الإنتاجية حيث يتم تدريب الطلاب بمواقع العمل خلال فترة الصيف.
 - ربط مشاريع التخرج فى الجامعة بسوق العمل وتنفذ بالتعاون مع مؤسسات المجتمع فى بيئة العمل الحقيقية وتعتمدها الجامعة كأداة من أدوات تقويم الطلاب .
 - يوجد وحدات للخريجين على مستوى كل جامعة لمتابعة الخريجين وتقديم الخدمات التعليمية لهم، بالإضافة إلى وجود آليات التواصل بين الجامعات وجهات التوظيف للوقوف على مستوى خريجها .

- يوجد خطة لتسويق الخدمات الجامعية بما يخدم البيئة المحلية والإقليمية والعالمية وتسوق الجامعة نتائج البحوث العلمية والتطبيقية للمجتمع.

- وضع خطة واضحة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة وتخصص وحدة علمية لإدارة وتعزيز العلاقة مع مؤسسات المجتمع وتقييم المعارض .

ولقد تزايد عدد الجامعات المصرية الحاصلة على الإعتماد المحلى من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد حيث حصلت كليتين على الإعتماد عام ٢٠١٠ - ٢٠١٤ ، ووصلت عدد الكليات إلى ٦١ كلية عام ٢٠١٤ من إجمالي (٧٩٩) مؤسسة تعليمية بنسبة (٧.٥%) من إجمالي مؤسسات التعليم العالى فى مصر وهى تعد بذلك خطوة جيدة على طريق الجودة ، وفى خلال الفترة بين (٢٠١٤-٢٠١٧) تم تمويل (١٤٠) كلية للحصول على الإعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد ، كما تم زيادة عدد الكليات الحاصلة على شهادة الإعتماد والجودة من ٤٦ إلى ٨٧ كلية وبنسبة ٨٩.١% (أحمد فايز أحمد ، ٢٠١٩ ، ص ٥٦).

ويشير تقرير التنافسية العالمية إلى ترتيب مصر عالمياً فى الفترة بين ٢٠١٤ - ٢٠١٨ حيث كان ترتيبها ١١٩ فى عام ٢٠١٤ ، وتقدمت فى عام ٢٠١٥ ليصل ترتيبها ١١٦ ، ثم أصبح ترتيبها ١١٥ فى عام ٢٠١٦ ، أما فى عام ٢٠١٧ فكان ترتيبها ١٠٠ وتفوقت فى عام ٢٠١٨ ليصل ترتيبها إلى ٩٤ دولياً (World Economic Forum. ,2019.)

وطبقاً لإحصائيات وزارة التعليم العالى والبحث العلمى وباستقراء واقع مؤسسات التعليم الجامعى فى مصر نجد أن هناك ثمة جهوداً تبذل حيال تطوير منظومة التعليم الجامعى المصرى وتحسين البيئة التعليمية وزيادة الجامعات ، بالإضافة إلى تنوع البرامج والمسارات التعليمية وذلك للإرتقاء بمؤشر التنافسية فى التعليم العالى والبحث العلمى ومن بين هذه الجهود ما يلى (وزارة التعليم العالى والبحث العلمى ، إستراتيجية الوزارة ، ٢٠١٩ ، إنجازات وزارة البحث العلمى والرؤية المستقبلية ، البحث العلمى فى أرقام حصاد ٢٠١٨ ، ص ١ متاح على http://portal.mohesr.gov.eg/ar-eg/Documents/Strategy_mohesr.pdf) .:

- زيادة الكليات بالجامعات الحكومية من ٣٩٢ إلى ٤٥٠ بواقع ٥٨ كلية بزيادة ١٤.٦% وبتكلفة قدرها ٩ مليارات جنية.

- زيادة الجامعات الحكومية من ٢٣ إلى ٢٤ جامعة بإضافة جامعة العريش بتكلفة قدرها ٢٥٠ مليون جنية .
- زيادة عدد البرامج الجديدة بالجامعات الحكومية من ١١٨ إلى ١٧١ بنسبة ٤٥% .
- زيادة موازنة الوزارة من ٢٥ مليار جنية إلى ٣١.٦ مليار جنية.
- زيادة المخصصات الاستثمارية من ٣.٦ مليار جنية إلى ٦.٩ مليار جنية.
- احتلت مصر المرتبة ٣٨ عالمياً فى مجال الأبحاث العلمية المنشورة من ضمن ٢٣٠ دولة على مستوى العالم .
- وصل عدد البراءات التى تم منحها ٥٨٥ براءة فى عام ٢٠١٧ ،وبدء تحسن التدرجى فى ترتيب مصر فى مؤشر الابتكار العالمى حيث احتلت مصر فى عام ٢٠١٩ المركز ٩٥ مقارنة ب ١٠٥ فى عام ٢٠١٨ .
- زاد التعاون الدولى فى الأبحاث المشتركة مع دول العالم حيث بلغت نسبة الأبحاث المشتركة ٥١%.

وبالنسبة إلى التصنيف الدولى للجامعات المصرية فقد تم إدراج ١٩ جامعة مصرية لأول مرة فى تصنيف التايمز البريطانى ،كما تم زيادة عدد الجامعات المصرية بتصنيف جامعات شنغهاى الصينى بعد إدراج جامعتى عين شمس والإسكندرية ،وفى عام ٢٠١٨ تم إدراج جامعة المنصورة وبنى سويف لتصبح خمس جامعات (القاهرة ،عين شمس ،الإسكندرية ،بنى سويف ،المنصورة) مدرجة بهذا التصنيف ،وفى عام ٢٠١٨ بتصنيف QS البريطانى تم إدراج ست جامعات (القاهرة ،عين شمس ،الأزهر ،الإسكندرية ،أسيوط ،الجامعة الأمريكية بالقاهرة)،وفى عام ٢٠١٨ بتصنيف US News الأمريكى تم إدراج ١٢ جامعة (القاهرة ،حلوان ،عين شمس ،قناة السويس ،أسيوط ،الإسكندرية ،المنصورة ،الأزهر ،الزقازيق ،طنطا ،المنوفية ،الجامعة البريطانية فى مصر)،وفى عام ٢٠١٧ تم إدراج ٤ جامعات مصرية فى تصنيف ليدين الهولندى (القاهرة ،عين شمس ،المنصورة ،الإسكندرية) (أحمد فايز أحمد ،٢٠١٩، ص٥٦).

ومن خلال العرض السابق لموقع الجامعات المصرية فى التصنيفات العالمية للجامعات يتضح أن الجامعات المصرية مازالت بعيدة عن قائمة أفضل (٥٠٠) جامعة على مستوى العالم وأن دخول بعض الجامعات المصرية مثل جامعة القاهرة لهذه التصنيفات

العالمية على الرغم من إنها متأخرة نسبياً يدل على اهتمام بعض تلك الجامعات بالميزة التنافسية العالمية مما جعلها تنهياً لهذا السبق العالمي فى حين مازالت جامعات مصرية كثيرة خارج المنافسة .

ومن أهم عوامل تراجع الجامعات المصرية فى التصنيفات العالمية للجامعات ما يلي .:

❖ غياب الاقتناع بأهمية التصنيفات العالمية للجامعات حيث تقف الجامعات المصرية مواقف متباينة تجاه مدى أهمية التصنيفات العالمية فهناك من لا يقيم وزناً لها بل ويعدها من عوامل التشويش وتشويه الصورة الحقيقية للجامعات العربية ، وهناك من يرى إنها مؤشر مهم برغم الإنتقادات التى تطول معاييرها وأسسها المنهجية (أسامة محمود قرنى ، ٢٠١٢، ص٢٩٢).

❖ زيادة أعداد الطلاب الملتحقين بالجامعات المصرية لأن ارتفاع الكثافة الطلابية فى المدرجات يؤثر على استخدام البنية الأساسية للجامعة من جهة ، وقدرة الطلبة على استيعاب المناهج الدراسية من جهة أخرى مما يترتب على ذلك انخفاض كفاءة العملية التعليمية وهو ما ينعكس سلباً على أداء الخريجين بعد تخرجهم (أحمد حسين الصغير، ٢٠٢١، ص ٥) .

وقد حصلت جامعة الفيوم على مراكز متميزة فى ١٥ تصنيف دولى خلال عام ٢٠٢٢ حيث ظهرت فى ٣ تصنيفات دولية وهى تصنيف شنغهاى للتخصصات فى الفزياء ، وتصنيف يو إس نيوز فى الفزياء ، وتصنيف التايمز فى العلوم الفيزيائية ، كما تقدمت الجامعة فى تصنيف CWUR ٣٦ مركزاً فى الترتيب العالمى للتصنيف حيث ارتفع ترتيبها إلى ١٣١٥ بدلاً من ١٣٥١ العام الماضى ، كما تقدمت الجامعة فى تصنيف ويبوميتر كس ١٥٥ مركزاً فى الترتيب العالمى حيث ارتفع ترتيبها إلى ٢١٥٩ بدلاً من ٢٣١٤ الإصدار الماضى ، وفى تصنيف شنغهاى لعام ٢٠٢١ للتخصصات فى مجال الفيزياء وعلى المستوى المحلى فقد ظهر فى هذا التصنيف اثنان فقط من الجامعات المصرية فى تخصص الفزياء وهما الجامعة البريطانية بالقاهرة التى حصلت على ترتيب ٣٠١-٤٠٠ وتليها جامعة الفيوم، كما استطاعت جامعة الفيوم أن تظهر فى تصنيف كيو إس البريطانى لدول الوطن العربى لعام ٢٠٢٢ حيث احتلت الجامعة الترتيب ١١١ من بين أفضل ١٨١ جامعة على مستوى العالم العربى ، ووفقاً للبيانات الصادرة عن التصنيف

فقد ظهرت ٣١ جامعة مصرية واحتلت جامعة الفيوم المركز ٢٠، وفي تصنيف يو إس نيوز الأمريكي لعام ٢٠٢٢ للجامعات العالمية استطاعت جامعة الفيوم أن تحصل على الترتيب ٧ محليا، وعلى الترتيب ٢٥ على مستوى الجامعات الأفريقية، وعلى الترتيب ٨٨٦ عالمياً، وفي تصنيف التايمز البريطاني لأفضل الجامعات العالمية لعام ٢٠٢٢ استطاعت جامعة الفيوم أن تظهر في الترتيب ١٠٠١ من بين ١٥٠٠ جامعة على مستوى العالم تمثل ٩٣ دولة مختلفة (<http://www.fayoum.edu.eg/>).

ومع الظهور المتأخر لجامعة الفيوم في التصنيفات العالمية يمكن القول أن هناك ضعف عام في قدرة جامعة الفيوم على تقييم وضعها الحالي والمستقبلي ومواجهة المشكلات والتحديات الطارئة للصعود نحو التنافس العالمي حيث تؤكد هذه النسب إلى وجود فجوة بين التطلعات والواقع الفعلي لجامعة الفيوم والتي تحول دون تحقيق مزايا تنافسية للانفراد والتفوق على غيرها من الجامعات على المستوى الإقليمي والعالمي

ج- عوامل ضعف المزايا التنافسية في جامعة الفيوم، تم إنشاء جامعة الفيوم بصدور القرار الجمهوري رقم (٨٤) لسنة ٢٠٠٥ م، ويوجد بداخل الحرم الجامعي مجموعة من الكليات والمعاهد التي يبلغ عددها (١٩) كلية ومعهدين حيث تشمل مباني ومعامل كليات الزراعة، والعلوم، والآداب، والخدمة الاجتماعية، ودار العلوم، والهندسة، والسياحة والفنادق والحاسبات والمعلومات، والحقوق، ومعهد البحوث والدراسات الاستراتيجية لدول حوض النيل، بالإضافة إلى مبني إدارة الجامعة، والمستشفى الجامعي، ومبني مركز التعليم الإلكتروني المدمج، والمكتبة المركزية، والمطبعة المركزية، والإسكان الطلابي ومبني الخدمات الطلابية والإدارية، ووحدة إدارة المشروعات، ومركز بحوث واستشارات التنمية، أما كليات القطاع الطبي، وكليات أخرى فتقع خارج الحرم الجامعي (جامعة الفيوم). (٢٠١٨)، دليل جامعة الفيوم (٢٠١٨) - (٢٠٢٠)، ص ١٤، تم الاسترجاع من : (www.fayoumedueg)

ومع زيادة حدة المنافسة في الوقت الحاضر فإن العديد من مؤسسات التعليم الجامعي تسعى لإكتساب مزايا تنافسية التي تمكنها من البقاء والمنافسة، ومن أجل تحقيق ذلك الهدف كانت الحاجة إلى دعم الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم الجامعي بما يلائم قدراته وموارده والسوق الذي يتواجد فيه، فالميزة التنافسية هي قدرة التعليم الجامعي على التفوق والتميز في الأداء وتحسين جودة مخرجاته وما يقدمه من خدمات تعليمية، وقدرة على النفاذ إلى الأسواق

الخارجية بمنتجات عالية الجودة وتقنية حديثة وتكلفة أقل (منال رفعت مصطفى، ٢٠١٥، ص ٣٦٤).

وتواجه المؤسسات الجامعية فى مصر العديد من التحديات العالمية والوطنية لعل من أهمها التحولات الاجتماعية والديمقراطية وما تفرضه من تزايد الطلب الاجتماعى على التعليم العالى وضرورة توفيره للجميع، والثورة العلمية التكنولوجية وما تعكسه من ضروريات لتحديث نظم الدراسة وبرامجها وأساليبها ومجالاتها وظهور التكتلات الاقتصادية والاعتماد المتبادل بين الدول وزيادة المنافسة بينهما وما يتطلبه ذلك من تحقيق استجابة سريعة وجودة تعليمية عالية لكافة أبعاد التنمية الاجتماعية الشاملة (عادل عبد الفتاح سلامة، ٢٠١١، ص٧).

وأزاء تعدد وتنوع تلك التحديات فقد وضعت جمهورية مصر العربية الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالى إلا أن التفعيل الأمثل للإجراءات التنفيذية لهذه الإستراتيجية مازال بعيداً عن احترافية الإدارة الجامعية فى الجامعات المصرية وتمهين الأدءات المهنية مما يجعلها بمنأى عن مواكبة المستجدات التقنية والنقلات النوعية والمتطلبات المجتمعية الزائدة والرؤى الدولية المتقدمة (أحمد نجم الدين، ٢٠١٥، ص١٣٣).

وبمراجعة الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة يمكن توضيح أهم معوقات تحقيق الميزة التنافسية فى جامعة الفيوم وذلك طبقاً لوظائف الجامعة الثلاث (التدريس، البحث العلمى، وخدمة المجتمع) كما يلى .:

من حيث مجال التدريس، نجد كثير من المعوقات التى تؤثر سلباً فى تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الفيوم والتى منها .:

- قيام المناهج وطرق التدريس على الكتاب المدرسى وعلى طريقة التلقين دون الإعتماد على أساليب أخرى تنمى الفهم والإبداع.
- عدوى الدروس الخصوصية التى انتقلت من التعليم قبل الجامعى إلى التعليم الجامعى.
- اعتماد نظم الامتحانات الحالية على قياس القدرة على الاستظهار والتحصيل واعتمادها على التلقين من جانب المدرس والحفظ من الطالب (مديحة فخري محمود، ٢٠١٩، ص٦٠٢).

- زيادة أعداد الطلاب الملتحقين مما يؤثر على جودة الخدمات التعليمية المقدمة (ضياء الدين زاهر، ٢٠١٨، ص ٨٠٣).
- ضعف شئون أعضاء هيئة التدريس ويتعلق ذلك بمستوى إعدادهم وتنميتهم مهنيًا ونظم وأساليب الترقية ونظم الاختيار ونظام الإبتعاث وغيرها من الأمور المتعلقة بالهيئة التدريسية وتنميتها وتحفيزها مادياً ومعنوياً (أسامة محمود قرني، ٢٠١٢، ص ٢٩٣).

وبتحليل الخطط التنفيذية للخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم وجدت الباحثة العديد من التحديات التي تواجه جامعة الفيوم فى مجال التدريس منها (جامعة الفيوم، الخطة الاستراتيجية، الابتكار، والريادة ٢٠٢٢-٢٠٢٧، ص ١٤٦

.: (<http://www.fayoum.edu.eg/strategicplan.aspx>)

- ضعف الأدوات المستخدمة فى استقراء سوق العمل عند استحداث البرامج التعليمية.
- لوائح بعض الكليات لا زالت لا تلبى الوضع التنافسى للجامعة.
- محدودية مراجعة بعض البرامج التعليمية وتحديثها بشكل دورى .
- لا توجد إستراتيجية للتعليم والتعلم تدعم التعلم الذاتى.
- عدم قياس فاعلية البرامج التعليمية بأدوات موضوعية.

من حيث مجال البحث العلمى، نجد كثير من المعوقات والتي تؤثر سلباً فى تحقيق الميزة التنافسية للجامعات والتي منها :.

- انفصال النظرية عن التطبيق فيما يتعلق بتطبيق نتائج الأبحاث العلمية على أرض الواقع والاستفادة منها فى حل المشكلات التي تواجه المجتمع.
- ضعف توافر معايير موضوعية واضحة المعالم فيما يتعلق بالترقيات العلمية ومناقشة الرسائل الجامعية بالجامعة.
- الفردية وقلة التعاون بين الأساتذة والباحثين مما أدى إلى غياب العمل الفريقى فى الجامعة والمراكز البحثية .
- قلة تشجيع الأساتذة والباحثين على حضور المؤتمرات العلمية أو ربطها بالترقيات الأكاديمية مما أدى إلى قلة انفتاح بعض الأساتذة على التطورات الحديثة فى فروع المعرفة المختلفة (ناجي عبدالوهاب، ٢٠١٩، ص ١٠٠).

- عدم وجود خطة شاملة ومستقرة للبحث العلمي على مستوى الجامعة توجه الباحثين إلى القضايا ذات الأولوية بالدراسة والبحث (أسماء أبو بكر صديق، ٢٠١٨، ص ١٢٩).

وبتحليل الخطط التنفيذية للخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم وجدت الباحثة العديد من التحديات التي تواجه جامعة الفيوم فى مجال البحث العلمى منها (جامعة الفيوم، الخطة الاستراتيجية، الابتكار والريادة ٢٠٢٢-٢٠٢٧، ص ١٤٧ <http://www.fayoum.edu.eg/strategicplan.aspx>).

- عدم توافر الإمكانيات والموارد الكافية لتحقيق خطتها البحثية بالجامعة.
- لا يتناسب الإنتاج العلمى مع عدد منسوبي الجامعة من الباحثين من اعضاء هيئة التدريس.
- لا تقيس الجامعة فاعلية البحث العلمى باستخدام مؤشرات موضوعية.
- محدودية الشراكات الدولية مع المؤشرات العلمية ومع هيئات، شركات الصناعة.
- من حيث مجال خدمة المجتمع، نجد كثير من المعوقات والتي تؤثر سلباً فى تحقيق الميزة التنافسية للجامعات والتي منها :.
- ضعف محتوى المواقع الإلكترونية بالجامعات وقد يرجع ذلك إلى عدم الاهتمام بتطوير مواقع الجامعات من حيث توافقها مع المعايير العالمية .
- عدم مناسبة مخرجات الجامعات لسوق العمل فهم يفتقدون المهارات المطلوبة لسوق العمل وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة بين التخصصات التي يلتحق بها الطلاب وتخصصات سوق العمل (هنية جاد عبدالغالى، ٢٠١٩، ص ١٨٥) .
- بطء تعامل الجامعات مع متطلبات واحتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية .
- افتقار الجامعات المناخ التنظيمى الداعم لعمليات الإبداع والإبتكار (أمانى السيد غبور، ٢٠١٨، ص ٣٣).
- عدم توظيف الوحدات ذات الطابع الخاص بالشكل الصحيح كالمستشفيات التعليمية ومعامل التحاليل والمزارع والورش مما ينعكس على انخفاض إيرادات الجامعات منها وهدر الإمكانيات (عبد الفتاح عبد الرحمن، ٢٠١٠، ص ٦٣٤).

- قلة الفرص لإقامة علاقة شراكة فاعلة بين الجامعات وبعض المؤسسات والهيئات المجتمعية (مها عبدالله السيد، ٢٠١٨، ص ٦٩٤).

وبتحليل الخطط التنفيذية للخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم وجدت الباحثة العديد من التحديات التي تواجه جامعة الفيوم في مجال خدمة المجتمع منها (جامعة الفيوم، الخطة الاستراتيجية، الابتكار والريادة ٢٠٢٢-٢٠٢٧، ص ١٤٧
.:<http://www.fayoum.edu.eg/strategicplan.aspx>).

- لا توجد خطة معتمدة ومعلنة للجامعة لتنمية المجتمع والبيئة تحرص على تفعيلها.
 - محدودية التعامل بين الجامعة والمجتمع الخارجي المحيط مثل البيئة الزراعية والصناعية.
 - وجود عدد من الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة غير المفعلة.
 - عدم توافر برامج تنمية مهنية لخريجها لمواكبة احتياجات التطور في سوق العمل .
- وقد أوضحت دراسة (منال رفعت مصطفى، ٢٠١٥، ص ٣٦٤) أن الجامعات المصرية تفتقد الحرية الاكاديمية والاستقلالية الذاتية وتحكمها سلطات خارجية، كما أن السلطة سواء في يد الجامعة أو في يد الدولة لا تشجع روح التجديد والإبداع ولكنها تركز بقاء الوضع الراهن بالإضافة إلى قلة الاهتمام بالبرامج التدريبية، وعدم اشراك المرؤسين في اتخاذ القرارات التي تهمهم، وجمود التشريعات المنظمة للعمل الجامعي وكثرة التعقيدات الإدارية والتركيز على تقييم الأداء وليس على التوجيه والإرشاد فضلاً على وجود العديد من أوجه الخلل في هذا التقييم (عزة أحمد محمد، ٢٠١٣، ص ١٤).
- وهناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية سواء كانت معوقات داخلية أو خارجية والتي يمكن توضيحها على النحو التالي .:

١- معوقات داخلية تلك التي ترتبط بالبيئة الداخلية للجامعة منها .:

- ضعف قواعد البيانات مما يعوق اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- قلة الربط بين احتياجات المجتمع المتغيرة المستمرة والإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس.
- قصور رؤية الجامعة وفلسفتها واقتصادها على المجتمع المحلي فقط.
- قلة عدد البرامج المعتمدة أكاديمياً.

- انخفاض الكفاءة الداخلية للجامعة.
- قلة الاهتمام بتطبيق قواعد الجودة وفقاً للمواصفات العالمية.
- ٢- معوقات خارجية وهى تلك التى ترتبط بالنطاق الخارجى لبيئة الجامعة منها :.
 - وجود تشريعات تخدم الجامعات الأجنبية على حساب الجامعات المحلية.
 - تحول التنافس من النواحي الخدمية إلى نواحي معرفية وتكنولوجية متطورة.
 - انخفاض الكفاءة الخارجية للجامعة.
 - ضعف الاهتمام بالبحوث وتسويقها.
 - تحول معايير المواصفات من محلية إلى دولية (هويدا محمود محمد، ٢٠١٩، ص ٦٩٧).

وتشير دراسة (منال رفعت مصطفى، ٢٠١٥، ص ٣٦٨) أن مؤسسات التعليم الجامعى فى مصر غير قادرة بأوضاعها الحالية على مواكبة متطلبات أقتصاد المعرفة لأنها تعتمد فى استهلاكها على معرفة قديمة معظمها مستوردة ولم تحرز تقدماً كبيراً فى مجال تكنولوجيا المعلومات وتواجه صعوبات بشأن استقلاليتها كذلك أشارت الدراسة ان من اهم سلبيات مؤسسات التعليم الجامعى فى مصر ما يلى:.

- غياب التوازن فى القبول فى مختلف التخصصات مما يؤدي إلى انخفاض الخريجين فى مجال العلوم الطبيعية والتطبيقية مقابل زيادة نسبة الخريجين فى العلوم الإنسانية
- اعتماد مؤسسات التعليم الجامعى فى مصر بالدرجة الأولى على التمويل الحكومى.
- عدم وجود نظام خاص لرعاية وتعليم الموهبين فى مؤسسات التعليم الجامعى.
- اعتماد نظام الدراسة فى مؤسسات التعليم الجامعى على نظام الفصلين الدراسيين فى حين نجد أن نظام الدراسة فى الجامعات الخاصة يعتمد على نظام الساعات المعتمدة.
- استخدام أساليب تقليدية فى التدريس فى مؤسسات التعليم الجامعى فى مصر وهذا لايواكب التطورات الحديثة.

• غياب الرؤية المستقبلية لاكتساب الميزة التنافسية وضعف العمل كفريق داخل الجامعات بالإضافة إلى الاتجاهات التقليدية والنمطية القاتلة للإبداع وغياب فلسفة تكافؤ الفرص والعدالة الاجتماعية.

وتسعى معظم الجامعات المصرية التي تهدف إلى تحسين صورتها وسمعتها وأخذ طريقها نحو الميزة التنافسية إلى الأخذ بالمعايير التي تضعها أشهر التصنيفات والتي تعكس جانب كبير من مدى جودة التعليم الجامعي وقد أشارت العديد من الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة إلى وجود العديد المشكلات التي تعاني منها الجامعات المصرية والتي كانت سبب في تدنى الميزة التنافسية في الجامعات المصرية ومن بين هذه المشكلات ما يلي (مصطفى أحمد، ٢٠١٧، ص ٣٩):

• مشكلات متعلقة بالجوانب المالية للجامعات :وهي تلك المشكلات التي تتعلق بإمكانية الجامعات في توفير مواردها المالية وكيفية إدارتها وقدرتها في البحث عن مصادر أخرى، بالإضافة إلى عدم تناسب نسب الإنفاق على التعليم الجامعي مع تزايد أعداده.

• مشكلات متعلقة بالمستفيدين (المجتمع والطلاب):.ومن هذه المشكلات ضعف مستوى الشراكة بين الجامعات وقطاع الانتاج وزيادة معدلات البطالة بين خريجي الجامعات، بالإضافة إلى عدم قدرة الجامعات على توفير ما تتطلبه قطاعات الانتاج والخدمات من نوعية جديدة من التخصصات، وضعف ارتباط البحث العلمي باحتياجات المجتمع، وغياب المعايير الواضحة في تقويم بعض جوانب أداء الطلاب في الامتحانات خاصة في الامتحانات الشفوية .

• مشكلات متعلقة بالعمليات الداخلية (الأكاديمية والإدارية) :. ومن هذه المشكلات قلة استخدام الأنظمة المعلوماتية والاتصالات الحديثة التي تمكن الإدارات الجامعية بمختلف عملياتها من أداء مهامها بسرعة والجودة المناسبة.

• مشكلات متعلقة بقدرة الجامعة على التعلم والابتكار (التميز) :.ومن هذه المشكلات تقادم النظم المالية والإدارية المطبقة في مجال الدراسات العليا، ومحدودية مستوى النشر في مجلات عالمية، وانخفاض فرص إرسال البعثات لاسيما في التخصصات الحديثة النادرة.

هذا بالإضافة إلى وجود عديد من معوقات الصحة التنظيمية في المؤسسات الجامعية والتي منها ما يلي (ايهاب ابراهيم منجي، ٢٠١٦، ص ٥٢٥):

- قلة إدراك ومعرفة أفراد العاملين بالمؤسسة لأبعاد الصحة التنظيمية .
 - لا توجد استراتيجيات شاملة بناء على الممارسات المثالية لأبعاد الصحة التنظيمية بالإضافة إلى وجود أثر لعوامل البيئة الخارجية في مستوى الصحة التنظيمية في المؤسسة .
 - قلة امتلاك الإدارة لتصورا واضحا لأهداف التغيير والقدرة على تهيئة العاملين لقبول مبدأ التغيير الجذري من أجل التغيير والتطوير.
 - تكمن الصعوبة الحقيقية في كيفية تطبيق الصحة التنظيمية وذلك في ظل المتغيرات والتي تجعل كل مؤسسة عالماً قائماً بذاته ومختلفة تماماً عن غيرها .
- وبصفة عامة يواجه التعليم الجامعي المصري العديد من التحديات التي تعوق دعم الميزة التنافسية والتي أدت إلى غياب كثير من الجامعات المصرية عن التصنيفات العالمية التي تضم الجامعات المتقدمة ويمكن تحديد اهم هذه التحديات فيما يلي (سهير سليم، ٢٠١٤):
- ❖ عدم وضوح الرؤيا وغياب سياسة واضحة تحكم العملية التربوية.
 - ❖ عدم تطبيق قوانين حماية الملكية الفكرية.
 - ❖ قلة الاهتمام بمؤسسات التعليم الجامعي مقارنة بالدول الأخرى.
 - ❖ التوسع الكمي في نشر التعليم الجامعي جاء على حساب جودته ونوعيته .
 - ❖ قلة وجود رقابة إيجابية تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المؤسسة .
 - ❖ غياب الشفافية بين الأفراد داخل المؤسسة.
 - ❖ قلة عدد الكليات والبرامج الأكاديمية الحاصلة على الإعتماد الأكاديمي.
 - ❖ ضعف أجهزة التعليم والتثقيف.

وبناء على ما سبق فإن جامعة الفيوم يتعين عليها اتسامها بالبعد عن التقليدية وعدم التكرار وسعيها لمواكبة خصائص عصر الثورة المعرفية وامتلاك قدرات ومهارات وخصائص تمنحها قوة للتفوق على المنافسين حيث يعد تحقيق ودعم الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم الجامعي أساساً لبقائها في المستقبل في ظل المنافسة العالمية والتحديات الشديدة والتي تشهد هذه المؤسسات في الوقت الراهن لذلك أصبح من الضروري عليها السعي لمواجهه

هذه التحديات بإصلاح ذاتها والعمل على تطوير أدائها والحفاظ على السمعة الطيبة في مجال جودة أدائها وتحقيق جدارتها بثقة المستفيدين منها خارجياً وداخلياً حتى تتمكن من البقاء في ظل اقتصاد تنافسي عالمي قائم على المعرفة.

رابعاً : إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها، ويشمل هذا المحور ما يلي:

أ- أهداف الدراسة الميدانية، تهدف الدراسة الميدانية الحالية إلى التعرف على آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس ،و القيادات الإدارية بكليات جامعة الفيوم حول جهود جامعة الفيوم في تحسين الميزة التنافسية ،كذلك التعرف على واقع الصحة التنظيمية بجامعة الفيوم من حيث وضوح الأهداف ،التماسك المؤسسي ، الروح المعنوية ، بيئة العمل الجامعي وظروفه ،الإبداعية ، الاستقلالية ،فاعلية الاتصالات ،كذلك التعرف على دور الصحة التنظيمية في تحسين الميزة التنافسية لجامعة الفيوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ،و القيادات الإدارية.

ب-الأداة المستخدمة في الدراسة الميدانية ،تكونت أداة الدراسة من استبانة موجهة إلى أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية بكليات جامعة الفيوم مكونة من ثلاث محاور الأول بعنوان : جهود جامعة الفيوم في تحسين الميزة التنافسية وذلك في مجال التدريس ،والبحث العلمي وخدمة المجتمع ، ويشتمل العبارات رقم (١ :٢٧) ،والثاني بعنوان واقع ممارسة أبعاد الصحة التنظيمية في جامعة الفيوم من حيث (وضوح الأهداف ،التماسك المؤسسي ، الروح المعنوية ، بيئة العمل الجامعي وظروفه ، التكيف ،الإبداعية ، الاستقلالية ،فاعلية الاتصالات،حل المشكلات،تسخير الموارد)ويشتمل العبارات رقم (٢٨ : ٦٠)،والثالث بعنوان دور الصحة التنظيمية في تحسين الميزة التنافسية لجامعة الفيوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ،و القيادات الإدارية ويشتمل العبارات رقم (٦١:٦٨)وعلى هذا فقد اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على (٦٨) عبارة موزعين على المحاور السابق ذكرها،وقد صيغت أستمارة الاستبيان في صورة يستجيب لها أفراد العينة من خلال وضع علامة (✓) أمام العبارة وفي الخانة التي تناسب آرائهم بحيث تكون درجة المقابلة لكل اختيار (٣-٢-١)على الترتيب.

ج- أختيار عينة الدراسة الميدانية ،تم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية بحيث تشكل عددا مقبولا لتمثيل مجتمع الدراسة ،وبلغت عينة الدراسة (١١٠)من اعضاء هيئة

التدريس بكليات جامعة الفيوم، و(١٣٠) من الوظائف الإدارية للعاملين ما بين (مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم) بعض كليات جامعة الفيوم والبالغ عددها (٩) من إجمالي (٢٠) كلية من كليات جامعة الفيوم وهي كلية السياحة والفنادق، كلية التربية، كلية الخدمة الاجتماعية، معهد الدراسات ودول حوض النيل، كلية دار العلوم، كلية العلوم، كلية التربية النوعية، كلية الزراعة، كلية الآداب اختيروا بطريقة عشوائية مع مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأصلي و التي تتمثل في الآتي :

١- الوظيفة :. عضو هيئة تدريس، قيادة إدارية (مدير عام، مدير إدارة ، رئيس قسم).

٣- المؤهل العلمي :. ماجستير/ دكتوراه، مؤهل عالي ، مؤهل متوسط .

وقد تم توزيع حوالي (٢٤٠) استبانة على العينة بشكل عشوائي، وبعد توزيع الاستمارات على العينة وجمعها مرة أخرى تم عمل حصر شامل لجميع الاستمارات و بعد استبعاد الاستمارات غير المكتملة ، تم إجراء الإحصاءات على (٢٠٤) وتم استبعاد (٣٦) استبانة بسبب عدم اكتمال بعض البيانات وبالتالي وصل معدل الاستجابة ٨٥ % وتبين صلاحيتها للتحليل، وتمت جدولة هذه البيانات لتوضيح إجمالي خصائص عينة الدراسة كما هو موضح بالجدول التالي :-

جدول رقم (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة طبقاً لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	العدد	النسبة
١- الوظيفة	عضو هيئة تدريس	١٠٠
	قيادة إدارية	
	مدير عام	٢٤
	مدير إدارة	٣٥
٢- المؤهل العلمي	رئيس قسم	٤٥
	الإجمالي	١٠٤
	ماجستير/دكتوراه	٣٩
٢- المؤهل العلمي	مؤهل عالي	٤٧
	مؤهل متوسط	١٨
الإجمالي	٢٠٤	١٠٠%

ويتضح من الجدول السابق ارتفاع عدد عينة المؤهل العالي بالنسبة للمؤهل العلمي حيث بلغت نسبتهم ٤٥.١٩% وانخفاض نسبة المؤهل المتوسط والتي بلغت ١٧.٣٠% مما يدل على ارتفاع المستوى الدراسي لمجتمع الدراسة، كما يلاحظ ارتفاع أعداد القيادات الإدارية بالنسبة

لمجال الوظيفة حيث بلغت نسبتهم ٥٠.٩٨% ويعد هذا أمراً طبيعياً لإرتفاع أعداد الإداريين بالجامعة عن أعداد أعضاء هيئة التدريس .

د- المعالجة الإحصائية

قامت الباحثة بتفريغ بيانات الاستبيان في جداول تكرارية ثم قامت بمعالجة البيانات باستخدام الآتي:

- أ- حساب النسب المئوية في كل عبارة من عبارات كل محور من محاور الاستبيان باستخدام برنامج (Excel) بعد ترتيبها حسب معدلاتها لتوضيح أي العبارات ثم الاتفاق عليها بنسب مئوية مرتفعة وأياً أُجيب عنها بنسب مئوية منخفضة والتعليق على ذلك في كل محور .
- ب- اختيار كا^٢ chi-square test للكشف عن الفروق باستخدام المعادلات الآتية :

$$(ت \text{ ث} - ت \text{ ع})$$

$$= \frac{\text{كا}^2}{\text{مج}}$$

ت ع

حيث ت ث :- التكرار التجريبي أو الملاحظ ت ع :- التكرار المتوقع
وتحسب درجات الحرية في هذه الحالة باستخدام المعادلة : د.ح = ٣ - ١ = ٢
٣ - الوزن النسبي ويحسب بالمعادلة الآتية :

$$\frac{٣ \times ك١ + ٢ \times ك٢ + ١ \times ك٣}{١٠٠ \times \text{ن}} = \text{النسبة المئوية للاتفاق}$$

حيث ك١ = التكرار موافق ، وك٢ = التكرار إلى حد ما ، وك٣ = تكرار غير موافق .
ن = عدد أفراد العينة التي طبقت عليها الاستبانة .

وقد تم تقسيم إستجابات أفراد العينة حول كل محور إلى ثلاث مراتب كما يلي :

- عبارات كثيرة الحدوث: وتشمل العبارات التي لها نسبة مئوية وزنية تتراوح من (٧٧.٦٧% : ١٠٠%) تكون موافقة العينة عليها موافقة عالية.
- عبارات متوسطة الحدوث: وتشمل العبارات التي لها نسبة مئوية وزنية تتراوح من (٥٥.٣٤% : ٧٧.٦٦%) تكون موافقة العينة عليها موافقة متوسطة .

١ - عبارات قليلة الحدوث :و تشمل العبارات التي لها نسبة مئوية وزنية أقل من ٥٥.٣٣ % و تكون موافقة العينة عليها موافقة متدنية.

هـ- حساب ثبات وصدق للأستبيانتين:

١ - حساب الثبات ،تم حساب ثبات الاستبيان باستخدام طريقة إعادة التطبيق على عينة استطلاعية قوامها (١٥) فرداً، وتم إدخال نتائج استجاباتهم عند التطبيق، وإعادة التطبيق على برنامج SPSS Win "برنامج الحسابات الإحصائية فى العلوم الاجتماعية" الإصدار ١٨ على جهاز الكمبيوتر لحساب معامل الارتباط والتعرف على مدى ثبات الاستبيان ، وتم اختيار(معادلة سبيرمان)

ن مج س ص - (مج س) (مج ص)	
$r = \frac{\sqrt{N \text{ مج س}^2 - (\text{مج س})^2} \cdot \sqrt{N \text{ مج ص}^2 - (\text{مج ص})^2}}{\sqrt{N \text{ مج س}^2 - (\text{مج س})^2} \cdot \sqrt{N \text{ مج ص}^2 - (\text{مج ص})^2}}$	

كأحد الاختيارات المتاحة داخل البرنامج لحساب معامل الارتباط أو معامل الثبات .

ومن خلال البرنامج وجد أن قيمة معامل الثبات الاستبانة = (٠.٧١٢)، وباستخدام طريقة جتمان بلغ معامل الثبات (٠.٨٥٤) وتمثل هذه القيم معاملات ثبات مرتفع ، مما يدل على ثبات الأداة وتحقيقها لأغراض الدراسة .

٢ - حساب الصدق ،تم حساب صدق الأستبانة باستخدام طريقتين هما الصدق الذاتى ، وصدق المحكمين.

أ- الصدق الذاتى تم حسابه من خلال حساب الجذر التربيعى لمعامل ثبات الأستبيان كما يلي :

الصدق الذاتى للإستبانة = الجذر التربيعى (لمعامل الثبات) = الجذر التربيعى (٠.٨٥٤) = ٩٢٦ %.

و يلاحظ ارتفاع الصدق الذاتى للأداة مما يؤكد ارتفاع ثبات الاستبانة كما ذكر من قبل .

ب- صدق المحكمين : تم عرض الصورة المبدئية للأستبيان على عدد من أساتذة فى كليات التربية وذلك للحكم على دقة العبارات و مدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسة ، وبناء على آراء السادة المحكمين أجريت بعض التعديلات اللازمة، حيث قامت الباحثة بتفريغ ملاحظات السادة المحكمين، واتضح منها الإجماع على محاور الأستبيان ، إلا

أنهم أشاروا إلى بعض الملاحظات الخاصة بالصياغة اللفظية واللفغوية لبعض عبارات الاستبيان ،وبإجراء التعديلات اللازمة في ضوء مقترحات السادة المحكمين أعتبر الاستبيانة صادقة في تحقيق الغرض منها .

و - نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها :

نتائج المحور الأول وهو جهود جامعة الفيوم في تحسين الميزة التنافسية: .، وبسؤال أفراد العينة عن هذا جاءت استجاباتهم كما هي موضحة بالجدول التالي :

أ- من حيث مجال التدريس:.

جدول رقم (٣)

م	العبرة	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		الترتيب
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
١	تعتمد الكلية على المقررات الإلكترونية في التدريس.	١٣٥	٦٦.١٨	٦١	٢٩.٩	٨	٣.٩٢	١
٢	توفر البرامج التعليمية المقدمة قدراً ملائماً من التطبيقات العملية.	٦٥	٣١.٨٦	٤٢	٢٠.٥	٩٧	٤٧.٥٥	٥
٣	توفر الكلية تخصصات أكاديمية جديدة تتماشى مع متطلبات سوق العمل.	٦٤	٣١.٣٧	٤٥	٢٢.٠	٩٥	٤٦.٥٧	٤
٤	تقدم الكلية برامج أكاديمية مشتركة مع جامعات أخرى محلية أو عالمية.	٣٦	١٧.٦٥	٢٩	١٤.٢	٩	٦٨.١٤	٧
٥	يتم توظيف الأساليب التكنولوجية الحديثة في العملية التدريسية.	٧٢	٣٥.٢٩	٥١	٢٥.٠	٨١	٣٩.٧١	٢
٦	تستخدم الكلية أساليب حديثة لتقويم تعلم الطلاب مثل الاختبارات الإلكترونية.	٦٢	٣٠.٣٩	٤١	٢٠.١	١٠	٤٩.٥١	٦
٧	توفر الكلية بيئة عمل جاذبة لأعضاء هيئة التدريس الوافدين المتميزين للعمل بها.	٢٩	١٤.٢٢	٣٤	١٦.٦	١	٦٩.١٢	٩
٨	توفر الكلية بيئة تعليمية جاذبة للطلبة الوافدين المتميزين للالتحاق بها.	٣٣	١٦.١٨	٣١	١٥.٢	٠	٦٨.٦٣	٨
٩	يوجد بالكلية أعضاء هيئة تدريس حاصلين على جوائز علمية مرموقة.	٧٢	٣٥.٢٩	٣١	١٥.٢	١	٤٩.٥١	٣
١٠	يتم تطوير برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء نتائج تقييم أداء هيئة التدريس لها.	٢٩	١٤.٢٢	٢٤	١١.٧	١	٧٤.٠٢	١٠

و من الجدول السابق نلاحظ أن قيم كا٢ لجميع العبارات دالة لأن قيم كا٢ المحسوبة

< كا٢ الجدولية وبالتالي يمكن الاعتماد على البيانات السابقة في تحليل وتفسير البيانات وفيما يلي تفسير لهذه النتائج:.

حصلت العبارة رقم (١) على نسبة مئوية وزنية عالية و لهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارة هي موافقة عالية حيث بلغ الوزن النسبي لها ٨٧.٤٢% ويمكن تفسير ذلك بأن جامعة الفيوم بالفعل تعتمد على المقررات الإلكترونية في التدريس من خلال توافر الخدمات التالية: .الإشتراك في المكتبة المركزية ،توفير الكتب والمراجع والتي يحتاجها كل من أعضاء هيئة التدريس والطلاب ،القاعات والمعامل مزودة بجهاز العرض الضوئي والسبورة الذكية ،توافر خدمات الاتصال بالشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت) بالكلية .

*حصلت العبارات رقم(٢)،(٣)،(٥)،(٦)،(٩)على نسب مئوية وزنية متوسطة و لهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة متوسطة حيث تراوحت الأوزان النسبية لها ما بين ٦٠.٢٩% إلى ٦٥.٢٠% مما يشير إلى اتفاق عينة الدراسة على أن جامعة الفيوم يتوافر فيها بعض مؤشرات الميزة التنافسية في مجال التدريس ولكن هذه المؤشرات محدودة ولا تؤهلها للمنافسة في الأسواق العالمية وتتفق هذه النتيجة على ما أكدته العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (منال رفعت،٢٠١٥)،(عبد العزيز أحمد،٢٠١٧) والتي أكدت على أن توفر البرامج التعليمية المقدمة قدرأ ملائماً من التطبيقات العملية،و توفر تخصصات أكاديمية جديدة تتماشى مع متطلبات سوق العمل ،وتوظيف الأساليب التكنولوجية الحديثة في العملية التدريسية،واستخدام أساليب حديثة لتقويم تعلم الطلاب مثل الإختبارات الإلكترونية ،وجود أعضاء هيئة تدريس حاصلين على جوائز علمية مرموقة من أهم المقومات اللازم توافرها في الجامعات المصرية من أجل تعزيز الميزة التنافسية لها .

*حصلت العبارات رقم(٤)،(٧)،(٨)،(١٠) على نسب مئوية وزنية متدنية و لهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة متدنية حيث تراوحت الأوزان النسبية لها ما بين ٤٦.٧٣% إلى ٤٩.٨٤% وهذا يؤكد على اتفاق عينة الدراسة على قلة تقديم جامعة الفيوم برامج أكاديمية مشتركة مع جامعات أخرى محلية أو عالمية ،قلة توفر بيئة عمل جاذبة لأعضاء هيئة التدريس الوافدين المتميزين للعمل بها ،قلة توفر بيئة تعليمية جاذبة للطلبة الوافدين المتميزين للإلتحاق بها ،قلة الاهتمام تطوير برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء نتائج تقييم أداء هيئة التدريس لها ولعل السبب في كون هذه المؤشرات حصلت على المراتب الأخيرة في درجة توافرها رغم أهميتها لصعوبة توافرها في ظل المنافسة الشديدة بين الجامعات وتتفق هذه النتيجة مع ما أكدته العديد من الدراسات السابقة

منها دراسة (محمود فوزى، ٢٠١٨)، (مروة ممدوح، ٢٠١٨) والتي توصلت إلى ضعف قدرة الجامعات المصرية على جذب الكفاءات من الهيئات التدريسية والإدارية والطلابية إقليمياً ودولياً.

ب- من حيث مجال البحث العلمي .:

جدول رقم (٤)

م	العبارة	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		الترتيب
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
١	تتبنى الكلية رؤية واضحة لمنظومة البحث العلمي.	٧٦.٩٦	٤٣	٢١.٠	٨	١.٩٦	٤	٢
٢	توجد خطة بحثية بكل قسم علمي بالكلية.	٧٦.٤٧	٤٦	٢٢.٥	٥	٠.٩٨	٢	١
٣	تحدد الكلية أولويات البحث العلمي في ضوء احتياجات المجتمع.	٣٠.٣٩	٤٥	٢٢.٠	٦	٤٧.٥	٥	٥
٤	تلتزم الكلية بمعايير الجودة في مجال البحث العلمي.	٣٠.٣٩	٧٣	٣٥.٧	٨	٣٣.٨	٢	٣
٥	يوجد بالكلية صندوق لتمويل إنتاج البحوث العلمية.	١٥.٦٩	٢٥	١٢.٢	٥	٧٢.٠	٦	٩
٦	تشجع الكلية أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في المؤتمرات العلمية المحلية والعالمية.	٣٥.٢٩	٥١	٢٥.٠	٠	٣٩.٧	١	٤
٧	تتيح الكلية إمكانية التفرغ العلمي للمشاركين في مشروعات بحثية.	٢٠.١٠	٢٤	١١.٧	٦	٦٨.١	٤	٨
٨	تيسر الكلية إجراءات تحويل النتائج المستقاة من البحوث العلمية إلى براءات اختراع.	٢١.٠٨	٢٣	١١.٢	٧	٦٧.٦	٥	٧
٩	تقدم الكلية الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس للقيام بالأبحاث العلمية.	١٨.١٤	٤١	٢٠.١	٠	٦١.٧	٦	٦

و من الجدول السابق نلاحظ أن قيم كا ٢ لجميع العبارات دالة لأن قيم كا المحسوبة

< كا ٢ الجدولية وبالتالي يمكن الاعتماد على البيانات السابقة في تحليل وتفسير البيانات وفيما يلي تفسير لهذه النتائج.:

* حصلت العبارة رقم (١)، (٢) على نسبة مئوية وزنية عالية و لهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارة هي موافقة عالية حيث بلغ الوزن النسبي لها ٩١.٦٧%، ٩١.٨٣% على الترتيب مما يؤكد على اتفاق عينة الدراسة على تتبنى كليات جامعة الفيوم رؤية واضحة لمنظومة البحث العلمي، كذلك وجود خطة بحثية بكل قسم علمي بالكلية وقد يرجع ذلك إلى أن هذه المؤشرات تحتل المراتب الأولى في مجال البحث العلمي إلى اهتمام

جامعة الفيوم بعناصر عملية التخطيط الاستراتيجي في مجال البحث العلمي والتي منها وجود رؤية واضحة لمنظومة البحث العلمي ، توفر خطة بحثية بكل قسم علمي بالكلية مما يدل على أن التخطيط الاستراتيجي هو الخطوة الأساسية لتحسين الميزة التنافسية لجامعة الفيوم في مجال البحث العلمي وهذا ما أكدته دراسة (هنية جاد عبد الغنى، ٢٠١٩).

*حصلت العبارات رقم (٣)،(٤)،(٦) على نسب مئوية وزنية متوسطة و لهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة متوسطة حيث تراوحت الأوزان النسبية لها ما بين ٦٠.٩٥% إلى ٦٥.٥٢% مما يشير إلى اتفاق عينة الدراسة على أن جامعة الفيوم يتوافر فيها بعض مؤشرات الميزة التنافسية في مجال البحث العلمي ولكن هذه المؤشرات محدودة ولا تؤهلها للمنافسة في الأسواق العالمية وتتفق هذه النتيجة على ما أكدته العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (هالة أمين مغاوري، ٢٠٢٠)، (رشا عبدالقادر محمد، ٢٠٢٢) والتي أكدت على أن تحديد أولويات البحث العلمي في ضوء احتياجات المجتمع ،إلتزام الجامعة بمعايير الجودة في مجال البحث العلمي ،تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في المؤتمرات العلمية المحلية والعالمية من أهم المقومات اللازم توافرها في الجامعات المصرية من أجل تعزيز الميزة التنافسية لها .

*حصلت العبارات رقم(٥)،(٧)،(٨)،(٩) على نسب مئوية وزنية متدنية و لهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة متدنية حيث تراوحت الأوزان النسبية لها ما بين ٤٧.٨٨% إلى ٥٢.١٢% وهذا يؤكد على اتفاق عينة الدراسة على قلة وجود صندوق لتمويل إنتاج البحوث العلمية ،ضعف إمكانية التفرغ العلمي للمشاركين في مشروعات بحثية ،ضعف تيسير كليات جامعة الفيوم إجراءات تحويل النتائج المستقاه من البحوث العلمية إلى براءات اختراع ،قلة تقديم كليات جامعة الفيوم الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس للقيام بالأبحاث العلمية مما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (منال رفعت مصطفى، ٢٠١٥) والتي أكدت على أن الجامعات المصرية قليلة الدعم المادى في مجال البحث العلمى .

ج- في مجال خدمة المجتمع .:

جدول رقم (٥)

م	العبارة	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		٢ كا	الوزن النسبي	الترتيب
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
١	تستطلع الكلية آراء جهات العمل المستفيدة لمعرفة احتياجاتها من البرامج التدريبية التي تقدم بها.	٣١.٨٦	٧٢	٣٥.٢	٩	٣٢.٨	٤	٠.٣٨	٦٦.٣٤	٤
٢	تهتم الكلية بإجراء البحوث التطبيقية التي تسهم في حل المشكلات التي يواجهها المجتمع.	٣٦.٢٧	٥٩	٢٨.٩	٢	٣٤.٨	٠	١.٨٥	٦٧.١٦	٢
٣	تقدم الكلية برامج تنمية مهنية لأعضاء هيئة التدريس في مجال خدمة المجتمع.	٣٩.٢٢	٤٥	٢٢.٠	٦	٣٨.٧	٣	١١.٦	٦٦.٨٣	٣
٤	تقدم الكلية الاستشارات العلمية للمجتمع في شتى المجالات.	١٤.٢٢	٢٣	١١.٢	٧	٧٤.٥	١	١٥٥.٩١	٤٦.٥٧	٨
٥	يتم تنفيذ الخطط التي تضعها الكلية لتلبية احتياجات المجتمع المحلي.	١٧.٦٥	٤٣	٢١.٠	٨	٦١.٢	٧	٧٢.٠	٥٢.١٢	٥
٦	تعقد الكلية شراكات مع منظمات الأعمال لنقل المعرفة العلمية إلى التطبيق العملي في قطاع الأعمال.	٢١.٠٨	٢٣	١١.٢	٧	٦٧.٦	٥	١١١.٠٣	٥١.١٤	٦
٧	يتم الإعلان عن الخدمات المجتمعية التي تتوفر بالكلية على موقع الكلية على الإنترنت.	٤٤.١٢	٤٥	٢٢.٠	٦	٣٣.٨	٢	١٤.٩	٧٠.١٠	١
٨	تنظم الكلية يوماً مفتوحاً لتعريف المجتمع بالخدمات المجتمعية المتوفرة بها.	١٤.٢٢	٢٤	١١.٧	٦	٧٤.٠	٢	٥٢.١	٤٦.٧٣	٧

و من الجدول السابق نلاحظ أن قيم كا٢ لجميع العبارات دالة لأن قيم كا٢ المحسوبة < كا٢ الجدولية وبالتالي يمكن الاعتماد على البيانات السابقة في تحليل وتفسير البيانات وفيما يلي تفسير لهذه النتائج.:

*حصلت العبارات رقم (١)، (٣)، (٢)، (٧) على نسب مئوية وزنية متوسطة و لهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة متوسطة حيث تراوحت الأوزان النسبية لها ما بين ٦٦.٣٤% إلى ٧٠.١٠% مما يشير إلى اتفاق عينة الدراسة على أن جامعة الفيوم يتوافر فيها بعض مؤشرات الميزة التنافسية في مجال خدمة المجتمع والتي منها استطلاع آراء جهات العمل المستفيدة لمعرفة احتياجاتها من البرامج التدريبية التي تقدم بالجامعة، الاهتمام بإجراء البحوث التطبيقية التي تسهم في حل المشكلات التي يواجهها المجتمع، تقديم برامج تنمية مهنية لأعضاء هيئة التدريس في مجال خدمة المجتمع، الإعلان عن الخدمات

المجتمعية التي تتوفر بكلليات جامعة الفيوم على موقع الكليات على الإنترنت مما يؤكد على أنه لا يمكن لأي جامعة ان يكون لديها ميزة تنافسية دون أن تكون ذات فائدة لمجتمعها فالجامعة ما هي إلا مؤسسة خدمية تم إنشائها من أجل المجتمع ،كما إنها تقدم مخرجاتها إلى هذا المجتمع .

*حصلت العبارات رقم (٤)، (٥)، (٦)، (٨) على نسب مئوية وزنية متدنية و لهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة متدنية حيث تراوحت الأوزان النسبية لها ما بين ٤٦.٧٣% إلى ٥٢.١٢% وهذا يؤكد على اتفاق عينة الدراسة على قلة اهتمام كليات جامعة الفيوم بتقديم الاستشارات العلمية للمجتمع فى شتى المجالات ،ضعف تنفيذ الخطط التي تضعها الكلية لتلبية احتياجات المجتمع المحلى ،قلة عقد كليات جامعة الفيوم شراكات مع منظمات الأعمال لنقل المعرفة العلمية إلى التطبيق العملى فى قطاع الأعمال،قلة الاهتمام كليات جامعة الفيوم بتنظيم يوماً مفتوحاً لتعريف المجتمع بالخدمات المجتمعية المتوفرة بها وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد العزيز أحمد محمد داود ،٢٠١٧) والتي أكدت على افتقار الجامعات لثقافة التطبيق العملى سواء على مستوى العلوم الطبيعية أو العلوم الإنسانية وضعف ملائمة خريجي التعليم الجامعى المصرى لمتطلبات سوق العمل .

المحور الثاني : واقع الصحة التنظيمية بجامعة الفيوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ،و القيادات الإدارية بالكليات وذلك من خلال الأبعاد التالية .:

١- من حيث وضوح الأهداف:.

جدول رقم (٦)

م	العبرة	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		٢ كا	الوزن النسبي	الترتيب ب
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
١	أستطيع الإطلاع على الأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها	٦٨.١٤	٦٣	٣٠.٨٨	٢	٠.٩٨	٨	١٣٨.٥٦	٨٩.٠٥	١
٢	تتسم أهداف الكلية بالوضوح وأنها قابلة للتحقيق	٦٧.٦٥	٦٠	٢٩.٤١	٦	٢.٩٤	٤	١٢٩.٥٣	٨٨.٢٤	٣
٣	هناك تطابق بين أهداف القيادات الإدارية وأهداف الجامعة	٦٨.١٤	٥٩	٢٨.٩٢	٦	٢.٩٤	٤	١٣١.٨٥	٨٨.٤٠	٢
٤	تعمل الكلية على تحديد أهدافها المستقبلية	٦٩.٦١	٤٩	٢٤.٠٢	١٣	٦.٣٧	٧	١٣٠.٣٢	٨٧.٧٥	٤

و من الجدول السابق نلاحظ أن قيم كا ٢ لجميع العبارات دالة لأن قيم كا ٢ المحسوبة < كا ٢ الجدولية وبالتالي يمكن الاعتماد على البيانات السابقة في تحليل وتفسير البيانات وفيما يلي تفسير لهذه النتائج:.

*يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة مرتفعة على جميع عبارات البعد الأول (واقع الصحة التنظيمية بجامعة الفيوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، و القيادات الإدارية بالكليات من حيث وضوح الأهداف حيث تراوح الوزن النسبي لها من ٨٧.٧٥% إلى ٨٩.٠٥% حيث جاءت العبارة رقم (١) في المرتبة الأولى بوزن نسبي ٨٩.٠٥% مما يدل على حرص جامعة الفيوم على إطلاع أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية على الأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها حيث تقوم بوضع خطة استراتيجية وتقوم بنشرها على موقعها وتعرضها على جميع العاملين بالجامعة ، مما يساعد القيادات الإدارية على الإطلاع على أهداف الجامعة والعمل على تحقيقها ،كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى حرص كليات جامعة الفيوم في وضع أهداف تتسم بالوضوح وأن تكون قابلة للتطبيق ،وأن يكون هناك تطابق بين أهداف القيادات الإدارية وأهداف الجامعة ويرجع ذلك إلى صياغتها بطريقة تمكن جميع العاملين في الجامعة من فهمها بوضوح ،كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى اهتمام كليات جامعة الفيوم على تحديد أهدافها المستقبلية وذلك في ضوء خطتها الاستراتيجية والتي تسعى إلى تحقيقها مما يدل على أن جامعة الفيوم تعمل على تفعيل ممارسات الصحة التنظيمية من حيث وضوح الأهداف حتي تستطيع أعضاء هيئة التدريس

،والقيادات الإدارية من القيام بعملها وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أحمد إبراهيم، ٢٠١٨) والتي أكدت على ضرورة وضوح الأهداف لدى العاملين لتحقيق مستويات عالية من الصحة التنظيمية وذلك من خلال وضوح رؤية الجامعة ورسالتها وسياستها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والتي تميزها عن غيرها من الجامعات الأخرى وفهم العاملين لها.

٢- من حيث بعد التماسك المؤسسي .:

جدول رقم (٧)

م	العبرة	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		٢ كا	الوزن النسبي	الترتيب
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
١	لدى العاملين ولاء للجامعة التي يعملون بها	٣١.٨٦	٧١	٣٤.٨٠	٦٨	٣٣.٣٣	٦٨	٠.٢	٦٦.١٨	٢
٢	تهتم الكلية بالعلاقات الانسانية بين العاملين	٣٨.٢٤	٥٩	٢٨.٠٠	٩٢	٣٢.٠٠	٦٧	٢.٦	٦٨.٤٦	١
٣	تستفيد الإدارة الجامعية من اقتراحات العاملين المتميزين	٣٠.٣٩	٤٥	٢٢.٠٠	٩٧	٤٧.٠٠	٥٥	٢٠.٠٠	٦٠.٩٥	٥
٤	تحاول الكلية السيطرة على الضغوطات المختلفة التي تواجه العاملين .	٣٣.٣٣	٤٩	٢٤.٠٠	٨٧	٤٢.٠٠	٦٥	١٠.٠٠	٦٣.٥٦	٤
٥	تتعامل الكلية مع الجميع على انهم متساويين في الحقوق والواجبات	٣٤.٨٠	٥٢	٢٥.٠٠	٤٩	٣٩.٠٠	٧١	٦.٣	٦٥.٠٣	٣

و من الجدول السابق نلاحظ أن قيم كا٢ لجميع العبارات دالة لأن قيم كا٢ المحسوبة < كا٢ الجدولية وبالتالي يمكن الاعتماد على البيانات السابقة في تحليل وتفسير البيانات وفيما يلي تفسير لهذه النتائج .:

*يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على جميع عبارات البعد الثاني (واقع الصحة التنظيمية بجامعة الفيوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ،و القيادات الإدارية بالكليات من حيث التماسك المؤسسي حيث تراوح الوزن النسبي لها من ٦٠.٩٥% إلى ٦٨.٤٦% حيث جاءت العبرة (٢) في المرتبة الأولى بوزن نسبي ٦٨.٤٦% مما يدل على حرص جامعة الفيوم على الاهتمام بالعلاقات الانسانية بين العاملين ،كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى الجامعة تعمل على غرس الولاء لدي العاملين عن طريق انتشار العلاقات الإنسانية بالجامعة بالإضافة إلى قيام الجامعة بمكافآت المتميزين في عيد العلم ،كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى أن جامعة الفيوم يتوافر فيها بعض مؤشرات الصحة التنظيمية وذلك فيما يتعلق بالتماسك المؤسسي وذلك من حيث معاملة الجميع علي انهم

متساويين في الحقوق والواجبات ، والسيطرة الضغوطات المختلفة التي تواجه العاملين ، الاستفادة من اقتراحات العاملين المتميزين ولكن هذه المؤشرات محدودة مما يدل على أن الجامعة تشجع مناخ العلاقات الإنسانية إلا أن هذا المناخ يحتاج إلى مجهود كبير حتى يصل إلى مناخ تنظيمي يتبنى التماسك المؤسسي كأساس له لذلك يجب على الجامعة بذل جهد أكبر في هذا الشأن واتفقت نتيجة هذا البعد مع دراسة (كريمة محمد، ٢٠٢٠).

٣- من حيث بعد الروح المعنوية:.

جدول رقم (٨)

م	العبرة	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		٢ ك	الوزن النسبي	الترتيب
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
١	يسود روح التعاون بين العاملين في الكلية	٦٤.٧١	١٣٢	٣٠.٣	٩	٤.٩٠	١٠	١١٠.٠	٨٦.٦٠	٢
٢	تعمل الكلية علي تحسين معنويات القيادات للقيام بأعمالهم بكفاءة	٤٤.١٢	٩٠	٢١.٥	٧	٣٤.٣	١	١٥.٦	٦٩.٩٣	٣
٣	تعزز الكلية الانتماء الوظيفي لدي القيادات	٣٦.٢٧	٧٤	٢٨.٩	٢	٣٤.٨	٠	١.٨٥	٦٧.١٦	٤
٤	تطبق الكلية مبدأ العدالة في توزيع الفرص والمكافآت علي جميع القيادات	٣٥.٢٩	٧٢	٢٥.٤	٩	٣٩.٢	٢	٦.١٢	٦٥.٣٦	٥
٥	يتعامل الجميع بلطف مع بعضهم البعض داخل الجامعة	٦٩.٦١	١٤٢	٢١.٠	٨	٩.٣١	١٩	١٢٥.٠	٨٦.٧٦	١

و من الجدول السابق نلاحظ أن قيم كا٢ لجميع العبارات دالة لأن قيم كا٢ المحسوبة < كا٢ الجدولية وبالتالي يمكن الاعتماد على البيانات السابقة في تحليل وتفسير البيانات وفيما يلي تفسير لهذه النتائج:.

*حصلت العبرة رقم (١) ، (٥) على نسبة مئوية وزنية عالية و لهذا تكون موافقة العينة على هذه العبرة هي موافقة عالية حيث بلغ الوزن النسبي لها ٨٦.٦٠ % ، ٨٦.٧٦ % على الترتيب مما يؤكد على اتفاق عينة الدراسة على حرص كليات جامعة الفيوم على تعاون العاملين ، وعلى معاملة الجميع بلطف مع بعضهم البعض داخل الجامعة وقد يرجع ذلك إلى إدراك القيادات الجامعية بأن البيئة النفسية من اهم عوامل نجاح المؤسسة ، لذلك تشجع الجامعة المناخ الذي يتميز بالتعامل مع الجميع بلطف داخل بيئة العمل أو قد يرجع ذلك إلى

أن هؤلاء العاملين تربطهم علاقات عمل لسنوات عديدة داخل الجامعة، بل يمتد أثرها على المستوى الاجتماعي خارج الجامعة .

*حصلت العبارات رقم (٢)، (٣)، (٤) على نسب مئوية وزنية متوسطة و لهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة متوسطة حيث تراوحت الأوزان النسبية لها ما بين ٦٥.٣٦% إلى ٦٩.٩٣% مما يدل على أن جامعة الفيوم يتوافر فيها بعض مؤشرات الصحة التنظيمية وذلك فيما يتعلق بالروح المعنوية من حيث سعى كليات جامعة الفيوم على تحسين معنويات القيادات للقيام بأعمالهم بكفاءة ،وتعزيز الانتماء الوظيفي لدي القيادات ،و تطبيق مبدأ العدالة في توزيع الفرص والمكافآت علي جميع القيادات ولكن هذه المؤشرات محدودة غير كافية ويرجع ذلك إلى أن هذه المؤشرات ترتبط بالأمور المالية وإمكانات العمل وغيرها الأمر الذي يدل على أن جامعات المصرية بصفة عامة وجامعة الفيوم بصفة خاصة في حاجة إلى تفعيل العديد من الإجراءات لرفع الروح المعنوية واتفقت نتيجة هذا البعد مع دراسة (كريمة محمد ،٢٠٢٠).

٤- من حيث بعد بيئة العمل الجامعي وظروفه:.

جدول رقم (٩)

م	العبارات	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		الترتيب
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
١	تعمل الكلية علي مواكبة المستجدات في جميع المجالات.	٨٩	٤٣.٦	٤٢	٢٠.٠	٧٣	٣٥.٠	٣
٢	توفر الكلية كل متطلبات الاستقرار الوظيفي والثقة بين العاملين .	٧٧	٣٧.٧	٥١	٢٥.٠	٧٦	٣٧.٠	٤
٣	توفر الكلية الظروف المساعدة للتكيف مع ضغوط العمل .	١٣٥	٦٦.١	٥٢	٢٥.٠	١٧	٨.٣	٢
٤	تتميز بيئة العمل بالمرونة وتشجع العمل الجماعي	١٤١	٦٩.١	٤١	٢٠.٠	٢٢	١٠.٠	١
٥	تعمل الكلية علي تنسيق أدوار العاملين في العمل .	٦٥	٣١.٨	٤٣	٢١.٠	٩٦	٤٧.٠	٥

و من الجدول السابق نلاحظ أن قيم كا ٢ لجميع العبارات دالة لأن قيم كا ٢ المحسوبة < كا ٢ الجدولية وبالتالي يمكن الاعتماد على البيانات السابقة في تحليل وتفسير البيانات وفيما يلي تفسير لهذه النتائج:.

*حصلت العبارة رقم (٤)، (٣) على نسبة مئوية وزنية عالية و لهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارة هي موافقة عالية حيث بلغ الوزن النسبي لها ٨٦.١١%، ٨٥.٩٥% على الترتيب مما يؤكد على اتفاق عينة الدراسة على حرص كليات جامعة الفيوم على تمييز بيئة العمل بالمرونة وتشجع العمل الجماعي، وتوفير الظروف المساعدة للتكيف مع ضغوط العمل وقد يرجع ذلك إلى أن الكثير من العاملين بالجامعة يفضلون العمل الجماعي أو قد يرجع ذلك إلى حرص القيادات الجامعية في السيطرة على ضغوط العمل لكن نتيجة الروتين في العمل وتناقص عدد العاملين وقصور بعض الإمكانيات المادية، قد تتفاقم هذه الضغوط واتفقت نتيجة هذا البعد مع دراسة (رشا عبدالقادر، ٢٠٢٢).

*حصلت العبارات رقم (١)، (٢)، (٥) على نسب مئوية وزنية متوسطة و لهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة متوسطة حيث تراوحت الأوزان النسبية لها ما بين ٦١.٦٠% إلى ٦٩.٢٨% مما يدل على أن جامعة الفيوم يتوافر فيها بعض مؤشرات الصحة التنظيمية وذلك فيما يتعلق ببيئة العمل الجامعي وظروفه من حيث سعى كليات جامعة الفيوم على مواكبة المستجدات في جميع المجالات، وعلى توفير كل متطلبات الاستقرار الوظيفي والثقة بين العاملين، و تنسيق أدوار العاملين في العمل ولكن هذه المؤشرات محدودة غير كافية ويرجع ذلك إلى نقص الخبرات المدربة بالإضافة إلى تمسك بعض القيادات بالطرق التقليدية في أداء العمل أو قد يرجع ذلك إلى أن الجامعة تأخذ العديد من القرارات المفاجأة التي يكون العاملين غير مستعدين لها وهذا ما أكدته دراسة (هالة أمين مغاوري، ٢٠٢٠).

٥- من حيث بعد الإبداعية:.

جدول رقم (١٠)

م	العبارة	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		٢ كا	الوزن النسبي	الترتيب ب
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
١	تسمح الجامعة للقيادات بتطوير ذاتهم	٤١.٦	٥٩	٢٨.	٩٢	٢٩.	٦٠	٦.٣	٧٠.٧	١
٢	تتحمل الجامعة المجازفة في سبيل تحقيق التطوير والابتكار.	٣٥.٧	٥٣	٢٥.	٩٨	٣٨.	٧٨	٥.١	٦٥.٨	٣
٣	تعقد الجامعة مناقشات دورية لتحسين المهارات الإبداعية لدي العاملين.	٣٣.٨	٥٦	٢٧.	٤٥	٣٨.	٧٩	٣.٩	٦٥.٠	٤
٤	تدعم الكلية الأفكار الإبداعية الجديدة للاستفادة منها.	٣٤.٨	٦٩	٣٣.	٨٢	٣١.	٦٤	٠.٣	٦٧.٨	٢

و من الجدول السابق نلاحظ أن قيم كا ٢ لجميع العبارات دالة لأن قيم كا المحسوبة < كا الجدولية وبالتالي يمكن الاعتماد على البيانات السابقة في تحليل وتفسير البيانات وفيما يلي تفسير لهذه النتائج:.

* يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على جميع عبارات البعد الخامس (واقع الصحة التنظيمية بجامعة الفيوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، و القيادات الإدارية بالكليات من حيث الإبداعية حيث تراوح الوزن النسبي لها من ٦٥.٠٣% إلى ٧٠.٧٥% حيث جاءت العبارة (١) في المرتبة الأولى بوزن نسبي ٧٠.٧٥% مما يدل على حرص جامعة الفيوم على تطوير قيادتها ، كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى أن الجامعة تحرص على تدعيم الأفكار الإبداعية الجديدة للاستفادة منها ، وتتحمل المجازفة في سبيل تحقيق التطوير والابتكار، وعقد مناقشات دورية لتحسين المهارات الإبداعية لدي العاملين مما يدل على أن جامعة الفيوم يتوافر فيها بعض مؤشرات الصحة التنظيمية وذلك فيما يتعلق بالإبداعية ولكن هذه المؤشرات محدودة ويرجع ذلك إلى استمرار الروتين في العمل ، والعمل بظواهر القوانين ، والتعامل الجاف وليس المرن الذي يساعد على الابتكار والإبداع ، كما يلتزم القيادات بالأوامر وتنفيذها وهذا ما أكدته دراسة (رمضان محمد محمد ، ٢٠١٨).

٦- من حيث بعد الاستقلالية:..

جدول رقم (١١)

م	العبارة	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		٢ كا	الوزن النسبى	الترتيب
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%			
١	تدير الكلية كافة شئون منسوبيها بحرية دون تدخل من أي جهة كانت	٨٤	٤١.١	٥٣	٢٥.	٦٧	٣٢.	٧.٠	٦٩.٤	١
٢	يتمتع القيادات الادارية بالاستقلال في أداء العمل	٧٢	٣٥.٢	٦٢	٣٠.	٧٠	٣٤.	٠.٨	٦٦.٩	٣
٣	تشارك الجامعة القيادات في صنع القرارات المؤثرة علي العمل .	٦٩	٣٣.٨	٧١	٣٤.	٦٤	٣١.	٠.٣	٦٧.٤	٢
٤	يشعر القيادات بحرية في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالمهام الموكلة اليهم	٦٨	٣٣.٣	٤٣	٢١.	٩٣	٤٥.	١.٨	٦٢.٥	٥
٥	يعبر القيادات عن آرائهم بحرية حتى لو تعارضت مع أفكار الرئيس المباشر	٧٤	٣٦.٢	٥٦	٢٧.	٧٤	٣٦.	٣.١	٦٦.٦	٤

و من الجدول السابق نلاحظ أن قيم كا٢ لجميع العبارات دالة لأن قيم كا٢ المحسوبة < كا٢ الجدولية وبالتالي يمكن الاعتماد على البيانات السابقة في تحليل وتفسير البيانات وفيما يلي تفسير لهذه النتائج:..

*يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على جميع عبارات البعد السادس (واقع الصحة التنظيمية بجامعة الفيوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ،و القيادات الإدارية بالكلية من حيث الاستقلالية حيث تراوح الوزن النسبى لها من ٦٢.٥٨% إلى ٦٩.٤٤% حيث جاءت العبارة (١) فى المرتبة الأولى بوزن نسبى ٦٩.٤٤% مما يدل على حرص جامعة الفيوم على إدارة شئون منسوبيها بحرية دون تدخل من أي جهة كانت ،كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى تمتع القيادات الادارية بالاستقلال في أداء العمل ،وحرصها على مشاركة القيادات في صنع القرارات المؤثرة علي العمل ،و شعور القيادات بحرية في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالمهام الموكلة اليهم مما يدل على أن جامعة الفيوم يتوافر فيها بعض مؤشرات الصحة التنظيمية فيما يتعلق الاستقلالية ولكن هذه المؤشرات محدودة فمازال مشاركة القيادات غير كافية وتحتاج إلى زيادة وتشجيع ،او قد يرجع ذلك إلى تخوف البعض من التعبير عن رأيه خوفاً من غضب رئيسه أو تعرضه للمساءلة وهذا ما أكدته دراسة (منال رفعت مصطفى،٢٠١٥).

٧- من حيث بعد فاعلية الاتصالات:..

جدول رقم (١٢)

م	العبارة	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		٢ كا	الوزن النسبي ي	الترتيب ب
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
١	يشعر القيادات بالرضا عن مستوى التواصل والمشاركة مع الآخرين	٤٠.٢	٨٢	٢٥.	٥٣	٣٣.	٦٩	٦.٢	٦٨.٧	٢
٢	يتمتع القيادات بالإتصالات المفتوحة مع جميع الاتجاهات داخل الجامعة	٦٥.٦	١٣٤	٢٥.	٥١	٩.٣	١٩	١.٠	٨٥.٤	١
٣	يتم نقل المعلومات بين مستويات التنظيم في الجامعة بشكل فعال ومدرّس	٣٠.٨	٦٣	٣٤.	٧١	٣٤.	٧٠	٠.٥	٦٥.٥	٣
٤	يتم توفير المعلومات التي تتناسب مع المستوى الوظيفي	٣٣.٣	٦٨	٢٨.	٥٩	٣٧.	٧٧	٢.٣	٦٥.٢	٤
٥	توفر الجامعة الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تسهل الاتصال بين الموظفين	٣١.٨	٦٥	٢٤.	٤٩	٤٤.	٩٠	١٢.	٦٢.٥	٥

و من الجدول السابق نلاحظ أن قيم كا٢ لجميع العبارات دالة لأن قيم كا٢ المحسوبة < كا٢ الجدولية وبالتالي يمكن الاعتماد على البيانات السابقة في تحليل وتفسير البيانات وفيما يلي تفسير لهذه النتائج:.

* حصلت العبارة رقم (٢) على نسبة مئوية وزنية عالية و لهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارة هي موافقة عالية حيث بلغ الوزن النسبي لها ٨٥.٤٦% على الترتيب مما يؤكد على اتفاق عينة الدراسة على حرص كليات جامعة الفيوم على تمتع القيادات بالإتصالات المفتوحة مع جميع الاتجاهات داخل الجامعة يرجع ذلك لاهتمام الجامعة بالاتصال بجميع الاطراف المعنية بالعملية التعليمية كسوق العمل والمجتمع الخارجي ، كما أنها تشجع الاتصالات داخل الجامعة بمستوياتها المختلفة بشكل رأسي وافقي .

* حصلت العبارات رقم (١)، (٣)، (٤)، (٥) على نسب مئوية وزنية متوسطة و لهذا تكون موافقة العينة على هذه العبارات هي موافقة متوسطة حيث تراوحت الأوزان النسبية لها ما بين ٦٢.٥٨% إلى ٦٨.٧٩% مما يدل على أن جامعة الفيوم يتوافر فيها بعض مؤشرات الصحة التنظيمية وذلك فيما يتعلق بفاعلية الاتصالات من حيث امكانية المعلومات بين مستويات التنظيم في الجامعة بشكل فعال ومدرّس ، و توفير المعلومات التي تتناسب مع

المستوى الوظيفي، وتوفر الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تسهل الاتصال بين الموظفين، وشعور القيادات بالرضا عن مستوى التواصل والمشاركة مع الآخرين ولكن هذه المؤشرات محدودة فالجامعة تعمل على توفير المعلومات الكافية لسير العمل إلا أنها تحتاج الكثير من الجهود لجعل هذه المعلومات متاحة أو قد يرجع ذلك إلى أن بعض الإدارات تحتاج إلى توفير أجهزة كمبيوتر حديثة لتيسير العمل، وزيادة سرعة وكفاءة شبكة الانترنت داخل الجامعة، بالإضافة إلى توفير التدريب المناسب للعاملين على الوسائل التكنولوجية الحديثة وهذا ما أكدته دراسة (كريمة محمد، ٢٠٢٠).

المحور الثالث: دور الصحة التنظيمية في تحسين الميزة التنافسية لجامعة الفيوم من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس، و القيادات الإدارية، وبسؤال أفراد العينة عن هذا الدور جاءت استجاباتهم كما هي موضحة بالجدول التالي :

جدول رقم (١٣)

م	العبارة	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		الترتيب
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
١	تتبنى الجامعة علاقات ثقة متبادلة بينها وبين المجتمع المحلي.	٦٥.٢٠	١٣٣	٢٥.٤٩	٥٢	٩.٣١	١٩	٣
٢	تتثمر القيادة الجامعية قدرات العاملين بشكل مناسب.	٦٦.١٨	١٣٥	٢٦.٩٦	٥٥	٦.٨٦	١٤	٢
٣	تتيح الكلية الوصول للمواد التعليمية بإجراءات ميسرة.	٦٤.٧١	١٣٢	٢٠.٥٩	٤٢	١٤.٧١	٣٠	٦
٤	تسعى الجامعة في تلبية رغبات عملائها المتجددة بطرح برامج أكاديمية متنوعة.	٧١.٠٨	١٤٥	٢١.٠٨	٤٣	٧.٨٤	١٦	١
٥	يتم تقويم برامج الجامعة وأنشطتها بأساليب علمية متعددة.	٥٩.٨٠	١٢٢	٣٠.٨٨	٦٣	٩.٣١	١٩	٥
٦	إنتاج برامج إبداعية في الجامعة تميزها عن منافسيها.	٦٨.١٤	١٣٩	١٧.٦٥	٣٦	١٤.٢٢	٢٩	٤
٧	تمتلك الجامعة القدرة على التكيف مع التطورات والمتغيرات البيئية والمواقف الجديدة.	٦١.٢٧	١٢٥	٢٥.٤٩	٥٢	١٣.٢٤	٢٧	٧
٨	تسعى الجامعة إلى تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في برامجها بشكل مستمر.	٥٨.٣٣	١١٩	٢٤.٠٢	٤٩	١٧.٦٥	٣٦	٨

و من الجدول السابق نلاحظ أن قيم كا ٢ لجميع العبارات دالة لأن قيم كا ٢ المحسوبة < كا ٢ الجدولية وبالتالي يمكن الاعتماد على البيانات السابقة في تحليل وتفسير البيانات وفيما يلي تفسير لهذه النتائج:.

*يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة مرتفعة على جميع عبارات المحور الثالث دور الصحة التنظيمية في تحسين الميزة التنافسية لجامعة الفيوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ،و القيادات الإدارية،حيث تراوح الوزن النسبي لها من ٨٠.٢٣% إلى ٨٧.٧٥% حيث جاءت العبارة رقم (٤) في المرتبة الأولى بوزن نسبي ٨٧.٧٥% مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على أهمية دور الصحة التنظيمية في تحسين الميزة التنافسية لجامعة الفيوم فمن خلالها تسعى الجامعة في تلبية رغبات عملائها المتجددة بطرح برامج أكاديمية متنوعة ،كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية دور الصحة التنظيمية في تحسين الميزة التنافسية لجامعة الفيوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ،و القيادات الإدارية حيث إنها تساهم في تتبنى علاقات ثقة متبادلة بينها وبين المجتمع المحلي،اثتثمار قدرات العاملين بشكل مناسب،وفى إتاحة الوصول للمواد التعليمية بإجراءات ميسرة ،كذلك أشارت النتائج إلى أن تحقيق الصحة التنظيمية يرتبط بتقويم برامج الجامعة وأنشطتها بأساليب علمية متعددة ،وبإنتاج برامج إبداعية في الجامعة تميزها عن منافسيها.وفى زيادة القدرة على التكيف مع التطورات والمتغيرات البيئية والمواقف الجديدة ،وفى تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في برامجها بشكل مستمر ويرجع ذلك إلى أن الصحة التنظيمية تعتمد على تهيئة مكان مريح وصحي للعاملين لكي يستطيعون الاعتماد على انفسهم وحل المشكلات ،ويعملوا بكل حماس وثقة والمساهمة في تحقيق أهداف الجامعة دون تكاليف إضافية أو صراعات ،كما إنها تزيد من قدرة الجامعة على تلبية احتياجات العاملين من الإنتاجية والتجارب الذاتية والتي من شأنها أن تزيد من كفاءة أداء العاملين من خلال زيادة الروح المعنوية وزيادة الدافعية وروح التنافسية والتقليل من الغياب ومن المشكلات بين العاملين وهذا ما أكدته دراسة (أحمد إبراهيم، ٢٠١٨)،(Vandana ,2017).

خامساً :.الآليات المقترحة لتحسين الميزة التنافسية لجامعة الفيوم على ضوء ممارسة أبعاد الصحة التنظيمية

من واقع ما تم عرضه تجمل الباحثة عدد من النتائج التي أسفرت عنها الدراسة من أهمها ما يلي .:

أ- بعض النتائج المستقاه من الإطار النظري المتعلق بالميزة التنافسية بالجامعات من أهمها ما يلي .:

- أن الميزة التنافسية تنحصر في قدرة النظام التعليمي على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تمكنها من الحصول على مركز تنافسي أفضل مقارنة بمنافسيها الذين يعملون بنفس النشاط .
- الميزة التنافسية تعطي حركة وديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة من خلال متابعة التقدم والتطور على المدى البعيد كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجديد خاصة في ظل التحديات التي أفرزتها التغيرات التكنولوجية وثورة المعلومات والاتصالات واشتداد المنافسة وذلك بالاعتماد على حسن استغلال الموارد والابداع، بالإضافة إلى دعم المشاركة وتحفيز الموارد البشرية وذلك لتحقيق إمكانية التميز في الموارد والكفاءات للبقاء والاستمرار في السوق.
- تعد الميزة التنافسية قوة داعمة للجامعات تسهم في تحقيق أهدافها وتميزها عن غيرها من الجامعات المنافسة فهي مطلباً حضارياً تفرضه طبيعة الصراع الحضاري والتسارع التكنولوجي والمعلوماتي، واتساع دائرة تنافسية الجامعات ذات تعددية الأبعاد الإقليمية والدولية تحت مظلة التطورات التقنية وتنامي الشبكات الإلكترونية.
- تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين.
- تمثل الميزة التنافسية حجر الزاوية لتطوير كافة أبعاد منظومة التعليم الجامعي.
- تركز الميزة التنافسية على مدى تميز الجامعة وقدرتها على جذب الكفاءات الإبداعية من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإداريين وطنياً ودولياً .

ب- بعض النتائج المستقاه من الإطار النظري المتعلق بالصحة التنظيمية بالجامعات من أهمها ما يلي .:

- إن تطبيق مفهوم الصحة التنظيمية ينعكس بشكل إيجابي على الجامعة؛ من حيث قدرتها على التكيف مع بيئتها الخارجية والداخلية ، وخلق مناخ صحي يسهم في رفع

الروح المعنوية لكل من القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة والعاملين، بحيث يصبح كل منهم داعماً للآخر، الأمر الذي يمكنهم من العمل بكفاءة وفاعلية عالية؛ لتحقيق التميز الأكاديمي للجامعة والطلاب.

- ترجع أهمية الصحة التنظيمية في مقدرتها العالية على تلبية احتياجات العاملين من الإنتاجية والرفاهية والتجارب الذاتية الإيجابية، ويمكن التمييز بين المنظمات الصحية وغير الصحية بالاعتماد على الصحة التنظيمية، كما يسهم هذا المفهوم في فهم كيفية تفاعل العوامل التنظيمية والفردية والنتائج المترتبة عليها، التي من شأنها أن تزيد أداء العاملين من خلال زيادة الدافعية، الروح التنافسية بينهم والتقليل من الغياب ومن المشكلات بين العاملين.

- إن الصحة التنظيمية تعتبر أحد المحددات الرئيسة لفاعلية التنظيم، وكذلك لسلوكيات أفرادها الأمر الذي يتحتم ضرورة تشخيصها والتعرف على واقعها لمعالجة نقاط الضعف والمشكلات، وتدعيم نقاط القوة فيها.

- أن مجال تطبيق الصحة التنظيمية في الجامعات يضيف عليها أهمية خاصة باعتبارها أحد القطاعات التعليمية الأمر الذي يحتم ضرورة توفير بيئة تنظيمية صحية تؤثر إيجابياً على أدائهم الوظيفي ومن ثم على مخرجات التعليم.

ج- بعض النتائج المتعلقة بالوضع الراهن لجامعة الفيوم من أهمها ما يلي .:

- التوسع الكمي على حساب التوسع الكيفي وضعف استقلال الجامعة وندرة مواكبة التقنيات الحديثة وغموض الرؤى والسياسات التي تحكم العملية التعليمية .
- الافتقار إلى سياسات واضحة للبحث العلمي وعدم وجود هيئة للتنسيق بين مراكز ومؤسسات البحث العلمي بالإضافة إلى وجود بعض الإجراءات البيروقراطية .
- انخفاض الموارد المالية للمراكز البحثية داخل الجامعة وضعف مساهمة الجامعة في تمويل نشر الأبحاث العلمية في مجلات عالمية بالإضافة إلى اللجوء للأقتباس الأعمى وعدم الإبداع نتيجة للفقر البحثي .
- الزيادة الكبيرة في أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعة .

- ضعف مشاركة القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني فى استثمارات التعليم العالى فتمويل التعليم العالى فى مصر مازال معتمداً على الموازنة العاملة للدولة دون الاستعانة بالموارد الخاصة الأخرى.
- ضعف تسويق البحوث العلمية والبرامج التعليمية بجامعة الفيوم.
- ضعف ومحدودية التمويل الخارجى الممنوح لمؤسسات التعليم العالى فى مصر سواء فى شكل منح أو قروض.
- إهمال البنية التحتية والأساليب التكنولوجية.
- عدم استقلال جامعة الفيوم مالياً وتنظيمياً وإدارياً.
- ضعف الكفاءة الخارجية لمؤسسات التعليم الجامعى وضعف الربط بين البحث العلمى ومتطلبات المجتمع والتنمية.

د- بعض النتائج المستقاه من نتائج الدراسة الميدانية من أهمها ما يلى .:

- ١- من حيث جهود جامعة الفيوم فى تحسين الميزة التنافسية .:
 - أ- فى مجال مجال التدريس .: فهناك العديد من أوجه القصور التى تتعلق بممارسات كليات جامعة الفيوم والتى تعوق تحسين الميزة التنافسية من حيث مجال التدريس منها قلة تقديم جامعة الفيوم برامج أكاديمية مشتركة مع جامعات أخرى محلية أو عالمية ،قلة توفر بيئة عمل جاذبة لأعضاء هيئة التدريس الوافدين المتميزين للعمل بها ،قلة توفر بيئة تعليمية جاذبة للطلبة الوافدين المتميزين للإلتحاق بها ،قلة الاهتمام بتطوير برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس فى ضوء نتائج تقييم أداء هيئة التدريس لها .
 - ب- فى مجال البحث العلمى .: فهناك العديد من أوجه القصور التى تتعلق بممارسات كليات جامعة الفيوم والتى تعوق تحسين الميزة التنافسية من حيث البحث العلمى منها قلة وجود صندوق لتمويل إنتاج البحوث العلمية ،ضعف إمكانية التفرغ العلمى للمشاركين فى مشروعات بحثية ،ضعف تيسير كليات جامعة الفيوم إجراءات تحويل النتائج المستقاه من البحوث العلمية إلى براءات اختراع ،قلة تقديم كليات جامعة الفيوم الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس للقيام بالأبحاث العلمية مما يسهم فى تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.
 - ج- فى مجال خدمة المجتمع فهناك العديد من أوجه القصور التى تتعلق بممارسات كليات جامعة الفيوم والتى تعوق تحسين الميزة التنافسية من حيث خدمة المجتمع منها قلة اهتمام

كليات جامعة الفيوم بتقديم الاستشارات العلمية للمجتمع في شتى المجالات ،ضعف تنفيذ الخطط التي تضعها الكلية لتلبية احتياجات المجتمع المحلي ،قلة عقد كليات جامعة الفيوم شراكات مع منظمات الأعمال لنقل المعرفة العلمية إلى التطبيق العملي في قطاع الأعمال،قلة الاهتمام كليات جامعة الفيوم بتنظيم يوماً مفتوحاً لتعريف المجتمع بالخدمات المجتمعية المتوفرة بها.

٢- واقع الصحة التنظيمية بجامعة الفيوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ،و القيادات الإدارية بالكليات وذلك من خلال الأبعاد التالية .:

أ-من حيث بعد وضوح الأهداف، أشارت نتائج الدراسة إلى اهتمام كليات جامعة الفيوم بتحديد أهدافها المستقبلية وذلك في ضوء خطتها الاستراتيجية والتي تسعى إلى تحقيقها مما يدل على أن جامعة الفيوم تعمل على تفعيل ممارسات الصحة التنظيمية من حيث وضوح الأهداف وذلك حتى تستطيع أعضاء هيئة التدريس ،والقيادات الإدارية من القيام بعملها.

ب-من حيث بعد التماسك المؤسسي ،أشارت نتائج الدراسة إلى أن جامعة الفيوم يتوافر فيها بعض مؤشرات الصحة التنظيمية وذلك فيما يتعلق بالتماسك المؤسسي وذلك من حيث معاملة الجميع علي انهم متساويين في الحقوق والواجبات ، والسيطرة على الضغوطات المختلفة التي تواجه العاملين ، الاستفادة من اقتراحات العاملين المتميزين ولكن هذه المؤشرات محدودة.

ج-من حيث بعد الروح المعنوية.: أشارت نتائج الدراسة إلى أن جامعة الفيوم يتوافر فيها بعض مؤشرات الصحة التنظيمية وذلك فيما يتعلق بالروح المعنوية من حيث سعى كليات جامعة الفيوم على تحسين معنويات القيادات للقيام بأعمالهم بكفاءة ،وتعزيز الانتماء الوظيفي لدي القيادات ،و تطبيق مبدأ العدالة في توزيع الفرص والمكافآت علي جميع القيادات ولكن هذه المؤشرات محدودة غير كافية.

د-من حيث بعد بيئة العمل الجامعي وظروفه .: أشارت نتائج الدراسة إلى أن جامعة الفيوم يتوافر فيها بعض مؤشرات الصحة التنظيمية وذلك فيما يتعلق ببيئة العمل الجامعي وظروفه من حيث سعى كليات جامعة الفيوم على مواكبة المستجدات في جميع المجالات ،وعلى توفير كل متطلبات الاستقرار الوظيفي والثقة بين العاملين ،و تنسيق أدوار العاملين في العمل ولكن هذه المؤشرات محدودة غير كافية.

ه- من حيث بعد الإبداعية : أشارت نتائج الدراسة إلى أن جامعة الفيوم تحرص على تدعيم الأفكار الإبداعية الجديدة للاستفادة منها ،وتتحمل المجازفة في سبيل تحقيق التطوير والابتكار،وعقد مناقشات دورية لتحسين المهارات الإبداعية لدي العاملين مما يدل على أن جامعة الفيوم يتوافر فيها بعض مؤشرات الصحة التنظيمية وذلك فيما يتعلق بالإبداعية ولكن هذه المؤشرات محدودة.

و- من حيث بعد الاستقلالية أشارت نتائج الدراسة إلى تمتع القيادات الادارية بالاستقلال في أداء العمل ،وحرصها على مشاركة القيادات في صنع القرارات المؤثرة علي العمل ،و شعور القيادات بحرية في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالمهام الموكلة اليهم مما يدل على أن جامعة الفيوم يتوافر فيها بعض مؤشرات الصحة التنظيمية فيما يتعلق بالاستقلالية ولكن هذه المؤشرات محدودة فمازال مشاركة القيادات غير كافية وتحتاج إلى زيادة.

ز- من حيث بعد فاعلية الاتصالات أشارت نتائج الدراسة إلى أن جامعة الفيوم يتوافر فيها بعض مؤشرات الصحة التنظيمية وذلك فيما يتعلق بفاعلية الاتصالات من حيث امكانية نقل المعلومات بين مستويات التنظيم في الجامعة بشكل فعال ومدروس ،و توفير المعلومات التي تتناسب مع المستوي الوظيفي ،وتوفر الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تسهل الاتصال بين الموظفين ،وشعور القيادات بالرضا عن مستوي التواصل والمشاركة مع الاخرين ولكن هذه المؤشرات محدودة

٣- دور الصحة التنظيمية في تحسين الميزة التنافسية لجامعة الفيوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ،والقيادات الإدارية أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية دور الصحة التنظيمية في تحسين الميزة التنافسية لجامعة الفيوم فمن خلالها تسعى الجامعة في تلبية رغبات عملائها المتجددة بطرح برامج أكاديمية متنوعة ،كما إنها تساهم في تبنى علاقات ثقة متبادلة بينها وبين المجتمع المحلي،وفي اثثمار قدرات العاملين بشكل مناسب،وفي إتاحة الوصول للمواد التعليمية بإجراءات ميسرة ،كذلك أشارت النتائج إلى أن تحقيق الصحة التنظيمية يرتبط بتقويم برامج الجامعة وأنشطتها بأساليب علمية متعددة ،ويانتاج برامج إبداعية في الجامعة تميزها عن منافسيها.،وفي زيادة القدرة على التكيف مع التطورات والمتغيرات البيئية والمواقف الجديدة ،وفي تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في برامجها بشكل مستمر .

وفى ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج نظرية وميدانية توصى الباحثة بمجموعة من الآليات التى من شأنها تحسين الميزة التنافسية لجامعة الفيوم على ضوء ممارسة أبعاد الصحة التنظيمية وذلك من خلال تناول عدة محاور تتعلق بتطوير عناصر منظومة العمل فى جامعة الفيوم وهى (البحث العلمى - التدريس واستقطاب الطلبة المتميزين فى جامعة الفيوم وفقاً لمعايير الجودة العالمية- الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس فى جامعة الفيوم- دور الجامعة فى تنمية المجتمع- دور الإدارات الجامعية فى دعم الميزة التنافسية) ، وأهم آليات اللازمة لتحسين الميزة التنافسية لجامعة الفيوم على ضوء ممارسة أبعاد الصحة التنظيمية. وتتمثل هذه المحاور فيما يلى :

المحور الأول الخاص بالآليات تطوير منظومة البحث العلمى فى جامعة الفيوم :

- تفعيل جوائز التميز لأفضل بحث فى مجالات العلوم الطبيعية والإنسانية.
- دعم جامعة الفيوم للمشروعات البحثية المشتركة مع بعض الجامعات العالمية المتميزة.
- وضع خطط لتسويق البحث العلمى واجتذاب التمويل من مؤسسات الإنتاج.
- عقد اتفاقيات مع دور النشر العالمية ومراكز البحوث العالمية والعربية للحصول على الدوريات الحديثة والكتب.
- تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة عن طريق التدريب المستمر.
- دراسة تجارب وخبرات الجامعات العالمية فى إدارة وتمويل البحث العلمى وتخصيص جزء كبيراً من إجمالى الناتج القومى فى إجراء البحوث التطبيقية أسوة بالدول الرائدة فى مجال البحث العلمى.
- تطوير المراكز البحثية والمعامل التابعة بالجامعة وتزويدها بالإمكانات المناسبة وفقاً للمعايير العالمية والمحلية.
- إنشاء صندوق لتمويل البحث العلمى والتطوير تسهم فيه مؤسسات إنتاجية لتوفير الدعم المادى الخاص بالبحث العلمى للجامعة وتوفير الإحتياجات المادية من أجهزة وأدوات ومعامل ،فى مقابل أن تسعى الجامعة إلى توظيف الموارد البشرية المؤهلة التى تتوافر فيها المهارات والمزايا التنافسية.

- إنشاء مكتب خاص ببراءة الإختراع فى جامعة الفيوم وربط البحث العلمى بالصناعة ونشر الأبحاث العلمية.
- إنشاء ودعم المراكز البحثية المتميزة كأداة للتجديد والتطوير فى البحث العلمى .
- عقد بروتوكولات التعاون البحثى مع جامعة الفيوم ومراكز الأبحاث العالمية والمؤسسات الداعمة للبحث العلمى.
- عقد وتفعيل الإتفاقيات الثقافية مع جامعة الفيوم والأجنبية بشكل إجرائى مع تبادل الأساتذة لفترات محددة للمشاركة فى الأنشطة البحثية والعلمية.
- ضرورة وجود خطة بحثية جامعة الفيوم خاصة بها مرتبطة بمشكلات البيئة المحيطة وتكون منبثقة من الخريطة البحثية على المستوى القومى.
- إصدار تشريع موحد لتنظيم البحث العلمى يحفز مشاركة الجامعات الخاصة فى تمويل البحث العلمى ويتيح إنشاء شراكات مع المؤسسات البحثية الحكومية.

المحور الثانى الخاص بآليات التدريس و استقطاب الطلبة المتميزين فى جامعة الفيوم وفقاً

لمعايير الجودة العالمية :

- زيادة الإعتماد على المقررات الإلكترونية فى التدريس وتوفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لتصميم وتفعيل المقررات الإلكترونية وتطوير البرامج الدراسية بالجامعات لتلبى احتياجات سوق العمل المحلى والعالمى .
- توزيع الطلبة على التخصصات الأكاديمية وفقاً لقدراتهم وتوجيههم إلى التخصصات ذات الأهمية لمتطلبات التنمية وسوق العمل.
- استحداث برامج خاصة لرعاية المتفوقين والموهبين وتشجيعهم على مزيد من التفوق والإبداع والتميز.
- الموازنة بين أعداد الطلاب والإمكانيات المتاحة فى مؤسسات التعليم الجامعى.
- زيادة الإعتماد على المقررات الإلكترونية فى التدريس وتوفير البنية التحتية اللازمة لتصميم وتفعيل المقررات الإلكترونية وفقاً للمواصفات العالمية.
- الإلتزام بالمعايير العالمية فى تقويم الطلاب.
- مراجعة نسب أعداد الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس بحيث تتفق مع النسب العالمية .

- استقطاب الخبراء والأساتذة المتميزين من جامعات العالم من التخصصات المختلفة للتدريس في جامعة الفيوم وتقديم التسهيلات المعنوية و المادية المناسبة.
- تشجيع برامج التبادل الطلابي من خلال تقديم حوافز مادية مناسبة لجذب الطلاب الأجانب والدوليين .
- إنشاء أقسام تقابل احتياجات الطلاب وقطاعات سوق العمل.
- إقامة علاقات قوية ودائمة مع القطاعات الإنتاجية وقطاعات سوق العمل.
- استحداث تخصصات علمية جديدة تتواكب مع التقدم العلمي والمعرفى والتكنولوجى وتلبى احتياجات المجتمع.

المحور الثالث الخاص باليات الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس فى جامعة الفيوم :

- إيفاد أعضاء هيئة التدريس فى مهام علمية للإطلاع على خبرات الأساتذة بالجامعات العالمية المتقدمة فى تدريس تخصصاتهم .
- تدريب أعضاء هيئة التدريس على استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية.
- زيادة الإنتاج البحثى لأعضاء هيئة التدريس والنشر العلمى فى مجالات دولية.
- التوازن بين نسبة أعضاء هيئة التدريس والطلاب داخل كليات الجامعة فى التخصصات المختلفة.
- عقد برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس مرتبطة بالنشر الدولى والبحوث المدعومة وبراءات الإختراع والمنح الدولية وغيرها وعقد ندوات لعرض خبرات الحاصلين على الجوائز ونقلها لغيرهم من الباحثين بالجامعة.
- عقد برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس على كتابة البحوث العلمية وآليات النشر الدولى لبحوثهم.
- تطبيق نظم لتقويم الأداء التدريسى لأعضاء هيئة التدريس وتفعيلها.
- استقطاب الكفاءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس للإستفادة من خبراتهم وإمكاناتهم.
- عقد بروتوكولات وشراكات وتحالفات مع الجامعات العالمية المصنفة عالمياً.
- استقطاب الباحثين واعضاء هيئة تدريس ذوى الكفاءات والطلاب المتميزين وزيادة الاهتمام بالشركات العالمية.

- أن تعتمد ترقيات أعضاء هيئة التدريس فى جانب كبير منها على الابداع فى المعرفة وتطويرها.
- تدعيم صور التعاون بين أعضاء هيئة التدريس جامعة الفيوم والى تتمثل فى عقد ندوات ومؤتمرات علمية وإقامة ورش عمل قيمة بمجالات البحث فى التخصص والمشاركة فى مشروعات بحثية تعاونية تساعد على إحداث التعلم وتكامل المعرفة والخبرات.

المحور الرابع الخاص بالآليات تفعيل دور جامعة الفيوم فى تنمية المجتمع .:

- الاهتمام بأراء المستفيدين ومقترحاتهم فى إجراء التحسينات على الخدمات المقدمة واستطلاع آراء جهات التوظيف عن مستوى خريجي جامعة الفيوم.
- تفعيل دور مجالس شئون البيئة وخدمة المجتمع بجامعة الفيوم فى تحديد احتياجات المجتمع وتلبيتها .
- وضع مكافآت وجوائز فى مجال خدمة المجتمع لأعضاء هيئة التدريس الذين لهم إسهامات فى تطوير المجتمع المحلى او الدولى.
- إنشاء روابط علمية بين العلماء المصريين فى جميع الجامعات والمراكز البحثية فى العديد من دول العالم وبين الباحثين بجامعة الفيوم للإستفادة من خبراتهم .
- المتابعة المستمرة لنتائج التصنيفات العالمية للجامعات على المستوى العربى والدولى ودراسة أسباب وجود الجامعات الأمريكية والبريطانية فى المراكز المتقدمة من التصنيفات .
- عقد علاقات شراكة بين جامعة الفيوم والجامعات الخاصة والعالمية .
- دراسة متطلبات سوق العمل المحلى وملاحقة التغيرات باستخدام التقنيات المعلومات والاتصالات.
- إعداد خريطة بحثية محلية تلبى احتياجات المجتمع وتسهم فى حل مشكلاته وتكوين اتجاهات لدى الطلاب والباحثين نحو ربط البحث العلمى بقضايا المجتمع .
- عقد دورات تدريبية لتنمية مهارات الخريجين لتأهيلهم لسوق العمل وعقد ندوات ودورات توعية بأهم المشكلات التى تواجه الخريجين فى المجتمع المحلى وكيفية التغلب عليها .

المحور الخامس الخاص بآليات تفعيل دور الإدارات الجامعية بجامعة الفيوم فى دعم الميزة**التنافسية:**

- عقد جامعة الفيوم دورات تدريبية لنشر ثقافة الميزة التنافسية ومتطلباتها.
- التقييم الدورى لكل عناصر العملية التعليمية مع التطوير والتحديث المستمر وإدخال الأساليب والطرق الحديثة فى التدريس والبحث والإصلاح السريع للخلل والأخطاء حتى لا تتبدد الإمكانيات والطاقات وتؤثر على مستوى الطلاب والخريجين .
- استخدام عمليات الاستشراق والمسح البيئى لجامعة الفيوم والتي لها تأثير قوى على استراتيجيات الجامعة والعمل التنافسى والأداء المستقبلى.
- ضرورة امتلاك قيادات الجامعات رؤية شاملة تتصف بالوضوح والواقعية لبيئتها وللجامعات المنافسة .
- تحسين الخدمات البحثية والأكاديمية المقدمة وتوفير تلك الخدمات للطلبة ولأعضاء هيئة التدريس ولأفراد المجتمع فى الوقت والمكان والكمية والنوعية المناسبة.
- عقد القيادات الجامعية اللقاءات المتعددة لاستكشاف الكفاءات الإدارية والقيادية والتقنية.
- عقد ورش العمل والحلقات البحثية الداعمة لإستثمار الطاقات الفكرية فى مجال تقنية المعلومات والاتصالات .
- تدريب العاملين بالجامعة على كيفية التعامل مع عمليات التحديث والتطوير.
- زيادة وعى القيادات والمنسوبين بالتخطيط الإستراتيجى وآلياته وبالتنافسية وبناء القدرات والميزات التنافسية وبالمعايير الدولية لتصنيف الجامعات من خلال ورش عمل ودورات تدريبية .
- إجراء تحليل بيئى بصفة دورية لمعرفة الفرص المتاحة والاستفادة منها وتحديد المخاطر، والتهديدات الداخلىة وتحويلها إلى نقاط قوة .
- إنشاء بنية أو آلية مناسبة فى جامعة الفيوم لتعزيز التعاون الدولى والتوأمة والانضمام إلى التحالفات الاستراتيجية الدولية سواء من خلال مؤسسات المجتمع المدنى العالمية أو الروابط والاتحادات الدولية وذلك للإستفادة من الخبرات الدولية

- والاشتراك فى المشروعات الدولية بما يعزز ربط كل قسم وكلية بنظيراتها فى الدول المتقدمة.
- إضفاء البعد الدولى على تدريبات وأنشطة الكليات وتقديم البرامج الأكاديمية الثنائية من خلال استقطاب المتميزين دولياً من أعضاء هيئة تدريس وطلاب وباحثين والاستفادة من خبرات العلماء العرب المغتربين فى الخارج ودعوتهم لحضور المؤتمرات الإقليمية والمحلية .
 - أن تقوم اساليب اختيار المرشحين لمناصب عمداء ووكلاء ورؤساء أقسام ورؤساء جامعات على أسس الجمع بين نواحي الإعتماد على الخبرة الأكاديمية والمهنية بجانب الجدارة والكفاءة بالتركيز على الأعمار بين (٣٥-٥٠) عاماً مع التأكد من قدرة الشخص المرشح على تطبيق خبرته العلمية بطريقة جيدة ذات أثر ملموس ويتم تحقيق ذلك من خلال وسائل مختلفة مثل تمثيل الأدوار وتحليل المواقف ووضع السيناريوهات والتصورات المستقبلية .
 - تصميم جامعة الفيوم رؤيتها ورسالتها وأهدافها وخططها الاستراتيجية وفق لمتطلبات واحتياجات سوق العمل بالإضافة إلى سعيها لتوجيه البحث العلمى نحو تحقيق متطلبات الميزة التنافسية .
 - توفير قاعدة بيانات ومعلومات عن الوحدات البحثية والمراكز بالجامعة وتحديد مجالاتها وإمكانياتها وأعمالها وربطها مع المراكز البحثية الأخرى وذلك فى ضوء تحديد متطلبات واحتياجات سوق العمل من مخرجات الجامعة.
 - منح جامعة الفيوم الأهمية فى المراجعة الحقيقية لمواد ونصوص قانون تنظيم الجامعات واقتراح البدائل .
 - بناء شبكات وبنية تحتية تكنولوجية متطورة للمعلومات والاتصالات لتحقيق التعاون العلمى الواسع على المستوى المحلى والدولى بما يؤدي بممارسة عملية التنظيم بشكل أفضل وتكوين أراضيات لتقاسم المعرفة والبحث والابتكار.
 - التوسع فى إنشاء الوحدات ذات الطابع الخاص والمكاتب الاستشارية المتنوعة فى جامعة الفيوم بما يضمن تطبيق ونشر فعال لمعرفة عضو هيئة التدريس فى تطوير مؤسسات المجتمع وحل مشكلاته.

- تفعيل دور المراكز البحثية الجامعية في خدمة المجتمع وتطوير الأداء الجامعي .

المحور السادس الخاص باليات تحسين الميزة التنافسية لجامعة الفيوم على ضوء ممارسة أبعاد

الصحة التنظيمية ويمكن تناول هذه الآليات من خلال تناول أبعاد الصحة التنظيمية ودورها في تحسين الميزة التنافسية لجامعة الفيوم:.

أ- آليات تفعيل دور الصحة التنظيمية من خلال بعد وضوح الأهداف في تحسين الميزة التنافسية.

- مراجعة أهداف التعليم الجامعي بما يتلائم مع السمات المميزة والفريدة للجامعات .
- وضع خطط إستراتيجية واقعية لتحسن مستوى الصحة التنظيمية بأبعادها المختلفة بجامعة الفيوم وذلك كخطوة أولية لنشر هذه المفاهيم من حيث تهيئة وتغيير وتدريب وتطوير مستمر .

- استخدام التخطيط الاستراتيجي كأساس لدعم الميزة التنافسية.

• تحديد سبل النجاح التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية للجامعة من خلال تحديد عوامل وشروط النجاح الأساسية والتي تسمح بتحقيق الأهداف وتخدم إستراتيجية الجامعة وتساعد على تحسين الإنتاجية عن طريق عقد اللقاءات مع مستويات الإدارة العليا وجميع العاملين بالجامعة والمستفيدين من الطلاب ومؤسسات المجتمع وقطاعات سوق العمل.

- تبنى الجامعة سياسات واضحة تعكس رؤيتها ورسالتها تهدف إلى تحسين مستوى عمليات المنظومة الجامعية أكاديمياً وإدارياً بما يضمن تحقيق الريادة المحلية والإقليمية والعالمية.

ب- آليات تفعيل دور الصحة التنظيمية من خلال بعد بيئة العمل في تحسين الميزة التنافسية.

- توضيح أساليب العمل للجميع بما ينعكس إيجابياً على الأداء .
- توفير البيانات الكافية الضرورية لتعطي مؤشراً قوياً للأداء وضمان ارتباط المؤشرات المالية بجودة الأداء .
- إنشاء قاعدة معلومات بإحتياجات المؤسسات والهيئات الإنتاجية والمجتمعية المختلفة .

- عقد ندوات وورش عمل لعرض وتحليل التقارير المحلية والدولية التي تتعلق بالصحة التنظيمية بالجامعة، وميزتها التنافسية .
- إشراك العاملين فى الأنشطة التي تنظمها الجامعات ومنظمات المجتمع المدنى حول موضوع التنافسية والصحة التنظيمية .
- تعزيز روح العمل الجماعى من خلال التشجيع على استخدام فرق العمل على ان يراعى فى تشكيلها التنوع فى الخبرات المهنية وفى تمثيل فئات الجامعة .
- إنشاء مراكز ثقافية بالخارج للإعلان عن البرامج الدراسية التي تقدمها الجامعة وتيسر عملية جذب واستقطاب الطلاب الدوليين .
- ج- آليات تفعيل دور الصحة التنظيمية من خلال بعد الروح المعنوية فى تحسين الميزة التنافسية.
- نشر وتعزيز مفهوم الصحة التنظيمية بين العاملين فى الجامعة وبداية تطبيقها لتحسين وإصلاح كليات الجامعة باعتبارها مفهوم إدارى حديث لتطوير الجامعات وضمان حيويتها واستمرار نموها من خلال وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعى، وتصميم دورات تدريبية لأبعاد الصحة التنظيمية لزيادة التصور عنها فى البيئة الجامعية .
- تنمية ثقافة الصحة التنظيمية الايجابية داخل جامعة الفيوم من خلال توفير أجواء مريحة للعمل، وتحسين نظام البيئة الجامعية، وإقامة علاقات طيبة مع الزملاء، وخلق مناخ تنظيمى يشجع على الإنجاز والتميز .
- تشجيع مديرى الإدارات بالجامعة من خلال منح الحوافز المادية والمعنوية للأداء المتميز فى الصحة التنظيمية الجامعية.
- العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين فى الجامعة، من خلال الحد من الضغوط المهنية التي تواجه العاملين داخل الجامعة، وتحفيز الحماس الداخلى لديهم لإنجاز الأعمال، وذلك من خلال مكافأة المتميزين منهم، والاهتمام بأدائهم .

د- آليات تفعيل دور الصحة التنظيمية من خلال بعد التكيف في تحسين الميزة التنافسية.

- تضمين التدريبات التي يتلقاها العاملين بالجامعات برنامجاً خاصة بكيفية إدارة التغيرات والتطورات الحادثة في الجامعة.
- عقد اجتماعات دورية بين العاملين والقادة للتعرف على نقاط القوة والتركيز عليها ومعالجة النقاط التي تحتاج إلى تحسين.
- إفساح المجال لمنظمات المجتمع المدني للمشاركة بشكل أكبر في توفير الموارد اللازمة .
- رصد احتياجات الجامعة من الموارد المالية والمادية وإعلام المستفيدين وقبول مساهماتهم في توفيرها قبل بدء العام الدراسي .
- إنشاء وحدات تدريب للعاملين داخل كل كلية وتفعيل برامج تدريب بها من أجل ضمان استمرارية تحديث قدرات العاملين .
- التعاون مع جهات التدريب لرفع كفاءة العاملين بالجامعة من خلال الدورات والتدريبات المستمرة
- تحديث التطبيقات والبرامج الإلكترونية باستمرار لتواكب مثيلاتها المتطورة في الجامعات العالمية والإقليمية .
- تدريب جميع العاملين في الجامعة على كيفية استخدام التكنولوجيا المعلومات والاستفادة منها في تعزيز عمليات الاتصال والتواصل بين المستويات الإدارية المختلفة بسهولة ويسر مما يوفر الوقت والجهد في الوصول إلى المعلومات.
- تعزيز لغة الحوار بين البيئة الداخلية للجامعة والبيئة الخارجية المتمثلة في مؤسسات المجتمع المحيط من خلال دعوتهم لحضور مجالس الكليات والجامعة من أجل تحقيق المنفعة المشتركة وبما يمكن الجامعة من تقليل الصراعات والضغط الخارجية بما يساعدها على تطوير الجامعة .

هـ - آليات تفعيل دور الصحة التنظيمية من خلال بعد الإبداعية فى تحسين الميزة التنافسية.

- اختيار القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين بالجامعة.
 - نشر ثقافة تنظيمية تشجع على استخدام وتبادل المعلومات الدقيقة من خلال عقد ندوات ودورات متعددة لتشجيع العاملين على آبداء أى آراء وأفكار ومقترحات إيجابية قد تفيد من رفع مكانة الجامعة .
 - البحث عن مصادر تمويل إضافية من قطاع الأعمال والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدنى .
 - إعادة النظر فى نظام الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية وتنظيمها بشكل عادل وذلك للأداء المتميز فى الصحة التنظيمية .
 - وضع السياسات الكفيلة بتحسين العوامل التى تساعد على الإنجاز العلمى للطلبة عن طريق تأهيل أعضاء هيئة التدريس وخلق بيئة تعلم جديدة قائمة على المشاركة بين عضو هيئة التدريس والطالب.
 - عقد البرامج التدريبية وأنشطة لتحسين المهارات الإبداعية لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين وذلك على مستوى الجامعة .
 - تطوير الهياكل التنظيمية بما يزيد من فرصة مشاركة العاملين وأعضاء هيئة التدريس فى اتخاذ القرارات التى تخص الجامعة.
- و- آليات تفعيل دور الصحة التنظيمية من خلال بعد الإستقلالية فى تحسين الميزة التنافسية.

- توفر المزيد من الدعم المادي للميزانية التشغيلية لكل كلية، وبخاصة بند المستلزمات التعليمية، ليتسنى للكلية توفير احتياجاتها من الوسائل التعليمية والتقنيات المختلفة، اللازمة لتحسن مستوى الأداء والعمليات التعليمية داخل الكلية.
- رفع مستوى الاعتبارية للعاملين فى الجامعة من خلال إعطائهم فرص أكبر للمشاركة فى عملية صنع القرارات، وخاصة تلك المتعلقة بهم أو التى تؤثر فى عملهم، من خلال تقبل وجهات نظرهم وتنفيذ المناسب منها ،و تبني عمداء الكليات لأسلوب فرق

العمل في إنجاز المهام، وتحقيق الأهداف، مما يعكس الانسجام والتناغم بين الهيئة الإدارية والتعليمية، ويرفع من الروح المعنوية للعاملين .

• إنشاء مركز للصحة التنظيمية داخل جامعة الفيوم يختص بقياس مستوى الصحة التنظيمية على مستوى كل كلية على أن يتفرع هذا المركز إلى وحدات ويكون لكل كلية بها وحدة للصحة التنظيمية ، بحيث يكون هذا المركز مسئول عن تحسين مستوى الصحة التنظيمية بالجامعة من خلال إتباع مجموعة من الخطوات هي على النحو التالي .:

- التعريف والنوعية من خلال البدء بجلسات ولقاءات العصف الذهنى يحضرها جميع العاملين بالجامعة لدراسة خصائص الجامعة الصحية دراسة واقعية من خلال الاطلاع عن ما كتب حول الصحة التنظيمية.

- بناء فرق عمل للصحة التنظيمية من مختلف إدارات الجامعة يتولى دراسة المستوى الصحى للجامعة من خلال عمل استبيانات عن أبعاد الصحة التنظيمية التى تم الاتفاق عليها توزع على العاملين ،وتفريغ هذه الاستبيانات لتحديد مستوى إدراكات العاملين لمستوى الصحة التنظيمية بالجامعة.

- إعداد وتصميم خطة لتحسين مستوى الصحة التنظيمية وذلك من خلال تحديد أولويات التحسين التنظيمى للجامعة وذلك على مستوى الفنى والإدارى والمؤسسى ،على أن يتم اتباع أساليب لإثارة الدافعية لدى العاملين.

- تنفيذ خطط لتحسين الصحة التنظيمية للجامعة من خلال الاعلان عن تفاصيل خطط التحسين لجميع العاملين بالجامعة وتحديد ما يخص كل إدارة من خطط تحسين الصحة ،والمراجعة الدورية لأداء الإدارات والأقسام.

ز- آليات تفعيل دور الصحة التنظيمية من خلال بعد الثقة التنظيمية فى تحسين الميزة التنافسية.

• وجود ثقافة تنظيمية بجامعة الفيوم تضمن التنفيذ السليم لسياسة الجامعة وتشمل المعتقدات والقيم المشتركة بين جميع العاملين بالجامعة .

• التنسيق بين جميع موارد جامعة الفيوم بما فيها الموارد البشرية والمادية لضمان تنفيذ استراتيجياتها الرئيسية فى ظل تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

- توظيف الموارد البشرية المؤهلة والتي تتوفر فيها مزايا تنافسية والمهارات والأفكار والتي يمكن تدعيمها بالتدريب والتنمية لتحقيق جودة الخدمات وخلق فرص للتطوير والتجديد .
- تداول المعلومات والأفكار أفقياً وعمودياً بين العاملين وأعضاء هيئة التدريس على مستوى الجامعة من خلال النقاشات والمراسلات ولوحات الإعلانات بسهولة وبسرعة ومرونة عالية وبدون تشويش أو تشويه أو تحريف.
- إنشاء موقع خاص لجامعة الفيوم على شبكة الإنترنت متخصص فى تقديم التقويم الذاتى للكليات فيما يتعلق بمدى تمتعها بالصحة التنظيمية ويمكن أن يتبع لوحدة الصحة التنظيمية على مستوى الجامعة.
- د- آليات تفعيل دور الصحة التنظيمية من خلال بعد التماسك الوظيفى فى تحسين الميزة التنافسية.
- توعية القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم بأهمية الصحة التنظيمية وعلاقتها بالميزة التنافسية من خلال نشر كتيبات تعريفية عن كل ما يتعلق بموضوع الصحة التنظيمية وانعكاسات الصحة سلباً أو ايجابياً على الفرد والجامعة.
- دعم الهيكل الأساسي للجامعات، من خلال توزيع سلطات العمل، بما يتلائم مع المسؤوليات وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا.
- أن تشتمل ثقافة الجامعة على مجموعة من المبادئ المكتوبة تتضمن حقوق العاملين مثل :.
- أن الموظف جزء أساسي من الجامعة التي يعمل بها .
- الاحترام والمعاملة الأساسية الطيبة بين القيادات الجامعية والعاملين.
- تقدير علاقات الزمالة بين الجميع واحترام الجامعة وصورتها فى المجتمع .
- العمل على تنظيم منديات فى كل كلية يستطيع أعضاء هيئة التدريس والعاملين من خلالها التعبير عن وجهات نظرهم بحرية.
- ط- آليات تفعيل دور الصحة التنظيمية من خلال بعد فاعلية الإتصالات وتسخير الموارد فى تحسين الميزة التنافسية.

- بناء جسر من الثقة بين مديري الإدارات فى كل كلية وجميع العاملين بما يقضى على العزلة القائمة والتي تعد من أهم خصائص الصحة التنظيمية من خلال منح مديري الإدارات السلطة الكافية فى إستبدال العاملين غير المؤهلين بأخرين لديهم المهارات والكفايات اللازمة للأداء .
- رفع مستوى تأثير القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة الفيوم من خلال عقد دورات تدريبية فى تنمية مهارات الاتصال وعقد اللقاءات وورش العمل وتكوين لجان لمتابعة تنفيذ الإقتراحات .
- تسخير وتوظيف الموارد البشرية والمادية بالشكل الأمثل من خلال معرفة قدرات العاملين وما يمتلكون من مواهب ، واستثمار قدرات العاملين وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الجامعة.
- ك- آليات تفعيل دور الصحة التنظيمية من خلال بعد حل المشكلات فى تحسين الميزة التنافسية.
- إتاحة فرص التطوير والتعلم التنظيمى للعاملين وللمديرين الإدارات فى كليات جامعة الفيوم من خلال تخصيص أوقات معينة كل شهر لالتقاء المديرين ورؤساء الإدارات مع بعضهم البعض بما يضمن استفادة مديري الوحدات التقليديين مع نظرائهم المبدعين ومساعدتهم على تبنى ممارسات قيادية ناجحة .
- التغلب على صعوبات الصحة التنظيمية فى جامعة الفيوم من خلال تقديم وصف وظيفى لتحديد المهام والواجبات لكل العاملين ، وتفويض مزيد من الصلاحيات لعمداء الكليات للحد من المركزية المتبعة فى الإشراف على الكلية .
- وضع معايير خاصة لتقييم مستوى الصحة التنظيمية للجامعة تشمل على أبعاد الصحة التنظيمية (التكيف ، الروح المعنوية ، الإبداعية ، فاعلية الاتصالات ، تسخير الموارد ، التماسك المؤسسى ، حل المشكلات) وإدراجها ضمن استمارة تقييم الأداء الوظيفي للقيادات الجامعية .
- تصميم آلية للنظر فى الشكاوى والمقترحات المقدمة من الطلاب أو العاملين على ان يراعى فى هذه الآلية الشفافية والسرية.

ل- آليات تفعيل دور الصحة التنظيمية من خلال بعد التماسك المؤسسى فى تحسين الميزة التنافسية.

- أن تقوم الإدارات الجامعية فى جامعة الفيوم بإعداد خطة سنوية تتضمن الاحتياجات التدريبية للقادة وتوفير فرص هادفة للتدريب وتطوير مهارات القادة وخبراتهم كل حسب اختصاصه.
- بناء نموذج مقنن للصحة التنظيمية فى جامعة الفيوم ، يسهل على القيادات الأكاديمية والإدارية قياس مستوى الصحة التنظيمية فى كل كلية ، ويعمل من خلاله على تعديل جوانب القصور، وتعزيز مستوى الصحة التنظيمية فيها.
- التأكيد على النواحي العملية للطلاب من خلال وضع معايير عالية محددة ومعلنة للأداء لرفع المستوى التحصيلى للطلاب ، ودراسة مخرجات الجامعة بشكل مستمر .
- تعزيز التماسك المؤسسى فى جامعة الفيوم من خلال توضيح سياسات العمل المتبعة لجميع العاملين فى الجامعة ، وبناء علاقات ثقة متبادلة مع مؤسسات المجتمع المحلى.
- إنشاء موقع على شبكة الإنترنت متخصص فى تقديم التقييم الذاتى لكل كلية داخل الجامعة فيما يتعلق بتمتعها بالصحة التنظيمية من خلال تعامل عمداء الكليات مع الموقع بحيث يدخل بعض المعلومات عن كليته حول الصحة التنظيمية فيها ومن ثم تعطى الكلية التقييم والترتيب على مستوى الجامعة .

قائمة المراجع

- ١- أحمد إبراهيم أحمد .: محددات الصحة التنظيمية بالمؤسسة التعليمية : دراسة تحليلية، مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية، المجلد ٦، العدد ١٢، يوليو، ٢٠١٨.
- ٢- أحمد بطاح .: قضايا معاصرة فى الإدارة التربوية ،دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان ٢٠٠٦.
- ٣- أحمد حسين الصغير .: أسباب تدني ترتيب الجامعات المصرية الحكومية في التصنيفات العالمية: دراسة تحليلية نقدية ،مجلة كلية التربية ،جامعة سوهاج،الجزء ٩١،نوفمبر ،٢٠٢١.
- ٤- أحمد فايز أحمد .: مؤشرات الاقتصاد المعرفي في الجامعات المصرية الحكومية:دراسة وصفية لتحقيق أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ ، مجلة المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات، المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات،المجلد ٦، العدد ١٢،يونيو ، ٢٠١٩.
- ٥- أحمد ماهر .:السلوك التنظيمي (مدخل لبناء المهارات)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،الإسكندرية ،٢٠١٠.
- ٦- أحمد محمد عبد العزيز .: مقومات تطبيق الستة سيجا الرشيقة LSS كمدخل إستراتيجي لدعم القدرة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية ، دراسات تربوية ونفسية ، جامعة الزقازيق - كلية التربية، ع ٩٠، يناير ،٢٠١٦.
- ٧- أحمد نجم الدين أحمد عيداروس.: إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها - كلية التربية،المجلد ٢٦،العدد ١٠١، ٢٠١٥.
- ٨- أسامة محمود قرنى .: إدارة رأس المال الفكرى بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية تصور مقترح ،الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ،المجلد ١٥، العدد ٣٨، ٢٠١٢.
- ٩- أسماء أبو بكر صديق .: رؤية مقترحة لتدويل البحث العلمي في الجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول ، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها - كلية التربية ،المجلد ٢٩، العدد ١١٥،يوليو، ٢٠١٨.
- ١٠- أسماء أحمد خلف .: دور حاضنات الأعمال التكنولوجية فى دعم واستثمار الابتكارات العلمية لتحسين القدرة التنافسية للجامعات المصرية ، مستقبل التربية العربية ، المركز العربى للتعليم والتنمية ،مج ٢٥،١١١ع،مارس، ٢٠١٨.

- ١١- أسماء عبدالفتاح نصر :. تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية، المجلة التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية، الجزء ٨٣، مارس ٢٠٢١،.
- ١٢- أمال سيد مسعود : ملامح استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الحكومية بالتعليم العام في مصر مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس ، العدد التاسع والثلاثون ، (الجزء الثالث) ، ٢٠١٥ .
- ١٣- أماني السيد غيور :. تصور مقترح لإدارة الكراسى العلمية بالجامعات المصرية كمدخل لتعزيز قدرتها التنافسية في ضوء بعض التجارب العربية والعالمية ، مستقبل التربية العربية ، المركز العربي للتعليم والتنمية ، المجلد ٢٥، العدد ١١٢، إبريل، ٢٠١٨ .
- ١٤- الأمم المتحدة تحويل عالما ، خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ ، المحور السابع التعليم والتدريب ، ٢٠١٥، ص ١٦١ ، متاح على <http://sdsegypt2030.com> .
- ١٥- أميرة رمضان عبد الهادي :. إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد ٧، ديسمبر، ٢٠١٥ .
- ١٦- أميمة حلمي : تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة طنطا في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي ، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا - كلية التربية، المجلد ٧٣، يناير، ٢٠١٩ .
- ١٧- أمين عبد العزيز حسن :. إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين ، دار قباء للنشر والتوزيع ، القاهرة، ٢٠٠٨ .
- ١٨- إيمان على سليم: "دراسة تحليلية لأثر مجتمع المعرفة في دعم الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية". (مجلة دراسات المعلومات). معهد الأمير سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية. جامعة المجمعة (١٢)، ٨١، ٢٠١١ .
- ١٩- ايهاب ابراهيم منجي :. تفعيل تطبيق الصحة التنظيمية في المدرسة الثانوية الفنية من وجهة نظر المديرين والمعلمين بجمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا - كلية التربية، المجلد ٦٤، العدد ٤، أكتوبر، ٢٠١٦ .
- ٢٠- إيهاب صبيح محمد :. إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، القاهرة، ٢٠٠٩ .
- ٢١- أيوب محمد :. الإدارة التأسيسية (علم وفن) ، ط ٥ ، مكتبة فلاح للنشر والتوزيع ، الكويت ٢٠١١،.

- ٢٢- جامعة الفيوم ،الخطة الاستراتيجية ،الابتكار والريادة ٢٠٢٢-٢٠٢٧،
<http://www.fayoum.edu.eg/strategicplan.aspx>
- ٢٣- جمهورية مصر العربية ،رئاسة مجلس الوزراء ،استراتيجية التنمية المستدامة ،مصر
 ٢٠٣٠، محور التدريب والتعليم ،ص ٢٧٣ متاح على <https://egypt2030.gov.eg/>.
- ٢٤- جريدة عميرة: خصائص وأهداف التعليم عن بعد والتعليم الإلكتروني: دراسة مقارنة عن
 تجارب بعض الدول العربية، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية
 للتربية والعلوم والآداب، مصر، العدد(٦)، ٢٠١٩.
- ٢٥- خالد صلاح حنفي .: آليات تحسين أوضاع الجامعات المصرية فى قوائم التصنيف العالمية
 لتطوير التعليم الجامعى المصرى ،المؤتمر القومى السنوى الثامن عشر :تطوير منظومة
 الأداء فى الجامعات العربية فى ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة فى الفترة من (١٠-١١)
 ،مركز تطوير التعليم الجامعى ،جامعة عين شمس ،القاهرة ،أغسطس ،٢٠١٤.
- ٢٦- رشا عبدالقادر محمد الهندى.: رؤية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة القاهرة فى ضوء
 التصنيفات العالمية للجامعات،مجلة كلية التربية ،جامعة المنوفية،المجلد ٣٧،العدد ١،مارس
 ٢٠٢٢.
- ٢٧- رضا محمد حسن .: إستراتيجيات ومتطلبات تحقيق ميزة تنافسية بجامعة الدمام من وجهة نظر
 القيادات العليا بالجامعة، مستقبل التربية العربية، المركز العربى للتعليم والتنمية،المجلد ٢٤،
 العدد١٠٦، ٢٠١٧.
- ٢٨- رمضان محمد محمد .: تصور لإدارة ضغوط العمل التنظيمية لدى العاملين فى الجهاز الإدارى
 بالجامعات المصرية فى ضوء متطلبات القدرة المؤسسية ،المجلة التربوية ،كلية التربية
 ،جامعة سوهاج ،الجزء ٥٤، ٢٠١٨.
- ٢٩- رياض عبد القادر .: دور التسويق الإبتكاري فى تحقيق الميزة التنافسية فى المؤسسة
 الاقتصادية ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ،ديسمبر ،العدد٨، ٢٠١٧.
- ٣٠- زينب شوقى يونس .: دور الميزة التنافسية فى تطوير خدمات المرافق العامة ،دراسة حالة
 السكك الحديدية فى مصر ،مجلة النهضة ،مصر ،المجلد ١٥، ٢٠١٣.
- ٣١- سماح محمد سيد أحمد.: التصنيفات العالمية للجامعات نماذج نظرية وتطبيقية ،العربى للنشر
 والتوزيع ،القاهرة ،٢٠١٨.

- ٣٢- سهير سليم :تطوير الجامعة لتواكب متطلبات مجتمع المعرفة واقتصاد التعليم ،المؤتمر العلمى السنوى السابع عشر ،استراتيجيات تمكين المعلمين والمتعلمين العرب من جدارات مجتمع المعرفة ،كلية التربية ،جامعة حلوان ،٢٠١٤ .
- ٣٣- السيد عبد المنعم على متولى :. آليات تحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية فى مجتمع المعرفة ،مستقبل التربية العربية ،المركز العربى للتعليم والتنمية ،٢٥(١١١)،٢٠١٨ .
- ٣٤- ضياء الدين زاهر :. دور القيادات الأكاديمية الجامعية فى الارتقاء بالقدرة التنافسية للجامعات: دراسة تحليلية نقدية ، مستقبل التربية العربية ، المركز العربى للتعليم والتنمية ،المجلد ٢٥، العدد ١١١،مارس،٢٠١٨ .
- ٣٥- عادل عبد الفتاح سلامة :.نحو منهجية جديدة للجامعة المصرية لتخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية لمواجهة التحولات العالمية ،الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ،العدد٣٥،فبراير،٢٠١٢ .
- ٣٦- عائشة عبد الفتاح مغاورى :. تصور مقترح لتدويل التعليم الجامعى فى ضوء المعايير العالمية لتصنيف الجامعات ،مجلة كلية التربية ،جامعة بنها ،العدد ١٠٩ ،٢٠١٦ .
- ٣٧- عباس عيد مهدى :. مستوى الصحة التنظيمية فى مدارس التربية الخاصة فى عمان من وجهة نظر المعلمين ، المجلة التربوية، جامعة الكويت - مجلس النشر العلمى ،المجلد ٢٨، العدد ١٠٩،ديسمبر ،٢٠١٣ .
- ٣٨- عبد الباسط محمد دياب :. تطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية فى ضوء خبرات وتجارب جامعات بعض الدول المتقدمة ،المؤتمر العلمى السنوى الثامن عشر ،اتجاهات معاصرة فى تطوير التعليم فى الوطن العربى ،الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ،كلية التربية ،فبراير ،٢٠١٠ .
- ٣٩- عبد العزيز أحمد محمد داود :. تحسين الفاعلية التنظيمية للجامعات المصرية فى ضوء مدخل رأس المال الفكرى ،الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ،مجلة الإدارة التربوية ،العدد ١٥،٢٠١٧ .
- ٤٠- عبد الفتاح عبد الرحمن عبد المجيد :. ضعف القدرة التنافسية للجامعات المصرية والسبيل إلى دعمها والارتقاء بها، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة - كلية التجارة،المجلد ٢٠١٠،٣٤ .

- ٤١- عبدالناصر محمد رشاد :. الصحة التنظيمية لمدارس التربية الخاصة في مصر والرضا الوظيفي لمعلميها: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، إبريل، العدد ١٣، ٢٠١٧.
- ٤٢- عثمان عبد الله صالح : تنافس مؤسسات التعليم العالي، اطار مقترح ،مجلة الباحث، العدد ١٠، ٢٠١٢.
- ٤٣- عدنان بدري الابراهيم: درجة فاعلية تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لتحقيق الميزة التنافسية. (مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس). ٧ (٢)، ٢٠٠٩.
- ٤٤- عزة أحمد محمد :.اقتصاد المعرفة والتعلم مدى الحياة دراسة اقليمية لخبرة الاتحاد الأوربي وإمكانية الافادة منها في مصر ،مجلة كلية التربية ،جامعة حلوان ،المجلد التاسع عشر ،العدد الثاني ،إبريل، ٢٠١٣.
- ٤٥- على السيد الشخبيي واخرون : معجم المصطلحات الحكامة التربوية (الحكم الرشيد)، ٢٠١٢.
- ٤٦- عماد عبداللطيف محمود :.تصوير مقترح لتطوير نظم القبول في الجامعات المصرية لتحقيق القدرة التنافسية في ضوء بعض الخبرات العالمية ، مجلة كلية التربية ، جامعة بني سويف - كلية التربية، المجلد ١٩، العدد ١١٣، أبريل ٢٠٢٢.
- ٤٧- عنتر محمد أحمد :. تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي ، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية ، جامعة عين شمس - كلية التربية، المجلد ٤١، العدد ٤، ٢٠١٧.
- ٤٨- فاطمة عبدالله البشر :. الصحة التنظيمية في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الواقع وسبل التعزيز، مجلة جامعة جازان للعلوم الإنسانية ،مجلد ٨، العدد ٢، ديسمبر، ٢٠١٩.
- ٤٩- فهد بن الحميدى مفلح :. الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين ، مجلة التربية ، جامعة الأزهر - كلية التربية ، العدد ١٦٨، الجزء ٢، أبريل، ٢٠١٦.
- ٥٠- كريمة محمد أحمد :. لصحة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنط، مجلة كلية التربية، جامعة بنها - كلية التربية أكتوبر ، مج ٣١ ، ع ١٢٤، ٢٠٢٠.

- ٥١- ماهر أحمد حسن :. تدويل التعليم الجامعي كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للجامعات المصرية، آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات المصرية، المجلة التربوية، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، العدد ٢٩، ٢٠١٤.
- ٥٢- محمد حسنين السيد :. دور جودة الخدمات المصرفية الالكترونية في تدعيم الميزة التنافسية للبنوك التجارية المصرية: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج - كلية التجارة، المجلد ٣٠، العدد ٢، ديسمبر، ٢٠١٦.
- ٥٣- محمد حمدي محمد :. تصور مقترح لمتطلبات الهيكلية والتنظيمية بالجامعات المصرية للقيام بمسؤولياتها المجتمعية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، العدد ٢، ٢٠١٨.
- ٥٤- محمد عبد الرزاق :. متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات، دراسة ميدانية على جامعة بنها، مجلة كلية التربية بنها، العدد ٣٥، المجلد ٣، ٢٠١٣.
- ٥٥- محمد عبدالعزيز سيد :. تنمية مهارات العاملين بالفنادق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على فنادق الأربعة نجوم بالقاهرة الكبرى، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، جامعة قناة السويس - كلية السياحة والفنادق، المجلد ٨، ديسمبر، ٢٠١١.
- ٥٦- محمد ماهر محمود حنفي :. متطلبات تفعيل القدرة التنافسية لجامعة بورسعيد في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، مجلد ٢٠١٩، ٢٦.
- ٥٧- محمد منصور يوسف :. تقييم أثر أبعاد الصحة التنظيمية على أداء مندوبي المبيعات والتسويق في شركات التأمين الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي، المجلد ١٤، العدد ١، ٢٠١٨.
- ٥٨- محمود فوزي أحمد بدوي :. تعزيز تنافسية التعليم العالي مدخلاً لتطوير واقع مؤسساته في تصنيفات نخبة الجامعات العالمية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة أسيوط، العدد ٥٣، ٢٠١٨.
- ٥٩- مديحة فخري محمود :. تصور مقترح لترسيخ أخلاقيات الأعمال لرفع القدرة التنافسية للجامعات المصرية، المجلة التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية، الجزء ٦١، مايو، ٢٠١٩.
- ٦٠- مرفت صالح صالح ناصف :. الصحة التنظيمية والدافعية نحو العمل لدى معلمي مدارس محافظة القاهرة في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس - كلية التربية، العدد ٣١، الجزء ٤، ٢٠٠٧.

- ٦١- مروة ممدوح عبد الله نقيب :. تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء معايير بعض التصنيفات العالمية ،مجلة كلية التربية ،جامعة بورسعيد ،العدد ٢٤ ،٢٠١٨ .
- ٦٢- مصطفى أحمد أمين :.بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية ، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية ،المجلد ٢٤،العدد ١٠٦،يناير ،٢٠١٧ .
- ٦٣- مصطفى محمود أبو بكر :.الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،الأسكندرية ،الدار الجامعية ،٢٠١١ .
- ٦٤- معالى فهى حيدر :. نظم المعلومات : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،القاهرة ،الدار الجامعية ،٢٠٠٢ .
- ٦٥- معجم المعاني متاح على <https://www.almaany.com/ar/dict/ar>
- ٦٦- منال رفعت مصطفى :. تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي المصري على ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة، دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان - كلية التربية،المجلد ٤١، العدد ٤، ٢٠١٥ .
- ٦٧- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالاشتراك مع البنك الدولي ،مراجعات لسياسات التعليم العالى فى مصر ،إصدارات البنك الدولي ،٢٠١٠ .
- ٦٨- مها عبدالله السيد :. تعزيز الأداء المؤسسى للجامعات المصرية فى ضوء فلسفة التفكير الاستراتيجى، مجلة كلية التربية ،المجلد ٧٠، ع ٢،أبريل ،٢٠١٨ .
- ٦٩- مها عبد الله السيد :.حاضنة الأعمال البحثية وتنمية القدرة التنافسية للجامعة ،دراسات عربية فى التربية وعلم النفس ،السعودية، ع ٦٦، ٢٠١٥ .
- ٧٠- مها محمد أحمد عبد القادر :.متطلبات تفعيل القدرة التنافسية لجامعة الأزهر فى ضوء فلسفة التعليم الريادى ،مجلة التربية ،جامعة الأزهر ،العدد ٣، ٢٠١٩ .
- ٧١- ناجى عبد الوهاب هلال :. رؤية مستقبلية لرفع القدرة التنافسية للجامعات العربية على ضوء التصنيف الدولى للجامعات ،مجلة كلية التربية ،جامعة كفر الشيخ ،العدد ١٩ ،٢٠١٩ .
- ٧٢- نجوى عبد الحميد دراوشه :.الصحة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي من وجهة نظر القادة الأكاديميين، دراسات - العلوم التربوية، الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي ،المجلد ٤٦، العدد ٢، ٢٠١٩ .

- ٧٣- نوال أحمد إبراهيم: . التعليم الريادي بالجامعات المصرية: مدخل لتنمية الريادة المجتمعية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، العدد ٢٣ ، الجزء ٢٠٢٢، ١.
- ٧٤- نوال نصر : الإدارة الإلكترونية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالي (تجارب اوروبية). ورقة عمل قدمت للمؤتمر العلمي الحادى والعشرون للتربية المقارنة والإدارة التعليمية الذى عقد فى ٢٨ نوفمبر بدار الضيافة - جامعة عين شمس ، ٢٠١٣.
- ٧٥- هالة أحمد إبراهيم :. تفعيل دور الشراكة البحثية فى تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنوفية - كلية التربية، المجلد ٣٣، العدد ٤، مارس ٢٠١٨،
- ٧٦- هالة أمين مغاوى :. آليات استخدام الذكاء التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، العدد ٢٨ ، أكتوبر ٢٠٢٠.
- ٧٧- هاني محمد أحمد :. الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقتها بالإستغراق الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية، جامعة الملك فيصل ، المجلد ٢٠ ، ٢٠١٩.
- ٧٨- هناء حسين محمد :. مسارات تطوير حاضنات الأعمال بالجامعات المصرية لتعزيز ميزتها التنافسية: دراسة استشرافية، مجلة التربية، جامعة الأزهر - كلية التربية، العدد ١٩٣ ، الجزء ٣، يناير ٢٠٢٢.
- ٧٩- هنية جاد عبدالغالى :. تصور مقترح لتحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية بجامعة أسوان ، مجلة العلوم التربوية ، جامعة جنوب الوادي - كلية التربية بقنا ، العدد ٣٩، أبريل ٢٠١٩.
- ٨٠- هويدا محمود محمد :. التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، المؤتمر السنوي العربي الرابع عشر - الدولي الحادي عشر: التعليم النوعي وتطوير القدرة التنافسية والمعلوماتية للبحث العلمي فيمصر والوطن العربي - رؤى مستقبلية، جامعة المنصورة - كلية التربية النوعية، المجلد ٢، ٢٠١٩.
- ٨١- الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد ، مستقبل التعليم العالي ونهضة المجتمع المصرى النشرة الدورية لمننديات جودة التعليم، العدد الخامس ، ٢٠١٢.

- ٨٢- وائل العكيدي فاضل حسان (٢٠١٩م): "رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية". (دار أمجد للنشر والتوزيع). عمان. الأردن، ٤٤.
- ٨٣- وزارة التربية والتعليم . مجمع اللغة العربية : المعجم الوسيط ، القاهرة : مكتبة الشروق الدولية . ط ٥ .
- ٨٤- وزارة التعليم العالي .: الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي ، ٢٠٠٢-٢٠٠٧ .
- ٨٥- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، إستراتيجية الوزارة ، ٢٠١٩ ، إنجازات وزارة البحث العلمي والرؤية المستقبلية ، البحث العلمي فى أرقام حصاد (٢٠١٨) متاح على (portal.moheer.gov.eg/ar-eg/Documents/Strategy_moheer.pdf)
- ٨٦- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، إنجازات وزارة البحث العلمي والرؤية المستقبلية ، البحث العلمي فى أرقام حصاد ٢٠١٨ ، ص ١ متاح على <http://portal.moheer.gov.eg> .
- ٨٧- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، إنجازات وزارة التعليم العالي فى الفترة من ١-١-٢٠١٨ إلى ١٣-١٢-٢٠١٨ والخطة المستقبلية للوزارة ٢٠١٩ ، ص ٧ ، ١٠ ، متاح على <http://portal.moheer.gov.eg> .
- ٨٨- ياسر محمد خليل.: الإسهام النسبى لأبعاد القيادة الإستراتيجية فى تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مستقبل التربية العربية، المركز العربى للتعليم والتنمية، المجلد ٢٥، العدد ١١١، مارس، ٢٠١٨.
- 89- Abdul Rahim ،Abdul Rahman.: **A new Integration Model to Evaluate Strategic Performance of Supply Chain**,International Journal of Organizational Leadership,2014.
- 90- Academic Ranking of world universities،Retrieved . <http://www.shanghairanking.com/ARWU2019.html>
- 91- Alqarni،S.: **Linking organizational health in Jeddah secondary schools to students'academic achievement**. Academic Journals Educational Research and Reviews. 11(7),2016.
- 92- Andrejs Rauhvargers:**Global University Rankings And their Impact**.European University Association asbl,2013.
- 93- Bahmaee،L.: **The Study of Organizational Health of Islamic Azad Universities of Khuzestan Province**،International Journal of Humanities and Cultural Studies،Special Issue May,2016.
- 94- Browne،J.: **Validation of the Healthy Work Organizations Model**،Journal of American Academy of Business،Cambridge،Hollywood،USA,1،(2),2012.

- 95- Canada council for the arts.: **organizational health: evaluation and lampl emendation process. Final report 24 nov. 2004.** Production Louise pulin and elephant lector 'canada. Heidarie,Alireza;Askary,Parviz;Saedi,Sara;Garijia,2005.
- 96- Cemalogu,N.: **"The relation between organizational health and bullying that teachers experience in primary schools in Turkey"**,Educational research quarterly,31(2),2007.
- 97- Cooper ,Cary L.: **healthy and productive work** ,an international perspective,Taylor & Francis group,USA,2003.
- 98- Dachyar, M. & Dewi, F.: **Improving University Ranking to Achieve University Competitiveness by Management Information System.** Materials Science and Engineering 83 (2015)
- 99- Dahan,Gresi Sanje.: **Corporate Social Responsibility in Higher Education Institutions: Istanbul Bilgi University Case"**,American International Journal of Contemporary Research ,Vol. 2 N. 3,2012.
- 100- De Smet ,Aaron,Mark Loch.: **Anatomy of a healthy corporation**,Indian Management journal.Development Corporation,2007.
- 101- **dictionary.com** <https://www.thefree>.
- 102- Edwards,C. B.: **An Investigation of the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Health.** DAI-A,69/06,2008.
- 103- Fairman ,Marvin.: **The Organizational Health Diagnostic and**,2015.
- 104- Gergana Dimitrova.: **Competitiveness of the universities: Megerment capabiltties ,Trakia Journal of Sciences** ,15,311-316,2017.
- 105- H. H. H. De: **"Competitive Advantage,What Does it Really Mean in the Context of Public Higher Education Institutions?** (International Journal of Educational Management). 29(1),2015.
- 106- Hasani,K.: **The Survey of Cybernetic Management and its Relation to Organizational Health.** Systemic Practice and Action Research,28(3),2015.
- 107- Heidarie,Alireza.: **Relationship between Quality of Work Life,Organizational Health and Commitment with Job Satisfaction**,Life Science Journal ;9(3),2012.
- 108- Hong,K;& Toner,A.: **organizational health: A study of a malaysian private higher learning instituting** International journal of business and society,15 (2),PP ,277- 302,2014.
- 109- Hoy,W.K.,& Miskel.:**Theory research and practice in educational management**,Publications anzaly,448,451-4,2008.
- 110- <http://www.shanghairanking.com>
- 111- <http://www.shanghairanking.com>

- 112- <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/improvement?q=+improvement>.
- 113- almasryalyoum.com
- 114- Johnson-Perry ،L.: **An investigation of organizational [health and student achievement in urban title I elementary schools in Alabama** (Order No. 3668131). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. Retrieved 10/10/2015 from <http://ezproxysrv.squ.edu.om:2199/docview,2014>.
- 115- Jung Cheol Shin.: **University Rankings "Theoretical Basis ,Methodology and Impacts On Global Higher education** ,Library of congress ,Springer Dordrecht Heidelberg London New York, Springer Science Business Media B.v,2011.
- 116- Kahreh،M. S،et al .: **Achieving competitive advantage through empowering employee an empirical study**،Far East Journal of Psychology and Business،Vol.3،No. 2،January،pp. 26-37,2011.
- 117- Klaus Schwab.: **"The Global Competitiveness Report 2010-2011**،.World Economic Forum. Geneva.pt 7,2010.
- 118- Korkmaz،Mehmet.: **"The Effects of Leadership Styles on Organizational Health**,Educational Research Quarterly",vol.30.3,2007.
- 119- Koscec،M.: **Stress Related Illness at Work Can No Longer be Ignored by Organizations Striving to be Competitive: Why does Health Matter?**. Austin،exas: Entec Corporation,2008.
- 120- Laub ، James .: **Organizational Health and Organizational Levels** ،OLAG ، Indiana Wesleyan University,2004.
- 121- Liana Supe .: **Factors affecting the competitiveness of a higher education institution** :systematic literature overview ,research for rural development ,2,245-251,2018.
- 122- . Linda L. Barrett.: **Organizational leadership and its relationship to regional health authority actions to promote health**،Journal of Health Organization and Management،21 (3),2007.
- 123- Lo, Man Fung.: **Enhancing Competitive Advantage in Hong Kong Higher Education: Linking Knowledge Sharing, Absorptive Capacity and Innovation Capability**, Higher Education Quarterly, v74 n4 p426-441 Oct 2020.
- 124- M. Srivastava،A. Franklin and L. Martinette: **Building a Sustainable Competitive Advantage**. (Journal of Technology Management & Innovation) (8) 2،48,2013.
- 125- McDonald Robert E. .: **An Investigation of Innovation in Nonprofit Organizations: The Role of Organizational Mission**،Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly،Vol. 36،No. (2),2007.

- 126- Miles،M. B.: **Planned change and organizational health: Figure and ground.** In: Carlson ،R. O.،Gallaher،A.،Miles،M.B.،Pellegrin،R. J.،and Rogers،E. M. (Eds.)Change Processes in the Public Schools.McGraw-Hill،New York،1965.
- 127- Natali KIREEVA: **Competitiveness of higher education institution and academic entrepreneurship** ،Espacios،2018.
- 128- Oya Tamtekin Aydin،"location as a competitive advantage to attract students:An Empirical Study from a Turkish Foundation University"،International Review of Management and Marketing،Vol.3،No.4،2013.
- 129- Panneerselvam،S.: **Organizational health: Knowledge based sectoral employees.** SCMS Journal of Indian Management ،10(n/a)،2013.
- 130- Qassas، Khulah.: **Management Intellectual Capital and Its Role in Achieving Competitive Advantages at Jordnanian Private Universities،**International Journal of Higher Education، v10 n2 p92-107 2021.
- 131- Rajabian،Ehsan. : **"Relationship among communication skills of management and organizational health: case study middle and secondary schools of the city Chenaran"**،interdisciplinary journal of Contemporary research in business ،June ،4،No 2،2012.
- 132- Raymond. & Others: **Human Resource Management:Gaining A Competitive Advantage،**5thED،Boston،McGraw-Hill Company،2006.
- 133- Roland K. Yeoa،Jessica Lib،Beyond Servqual.: **"The Competitive Forces of Higher Education in Singapore"**. (Total Quality Management & Business Excellence). 25(1-2)،2014.
- 134- S. E. Christopher: **"Total Quality Management as A Competitive Advantage in Higher Education Institutions.** (Imperial Journal of Interdisciplinary Research). 10(2). 2016.
- 135- Sethi،M.،Iqbal،H. : **Relationship between perceived organizational justice and employee's job satisfaction.**Abasyn Journal of Social Science،7(1)،100-117،2015.
- 136- Sivapragasam،P.: **Organizational health: Knowledge based sectoral employees.** SCMS Journal of Indian Management،2013.
- 137- Smith،Page A.: **Organizational Health of High Schools and Dimensions of Faculty Trust.** Journal of School Leadership،Vol.00 No.5،2001.
- 138- T. E. Nenzhelele: **"Competitive Intelligence Implementation Challenges of Small and Medium-Sized Enterprises. Mediterranean"**. (Journal of Social Sciences). 5(16)،92-100،2014.
- 139- Talae،M.: **The Relationship between Organizational Health and Organizational Maturity among Educational Organizations.** Journal of Applied Environmental and Biological Sciences،4،191-200،2014.

- 140- U-senyang,Saranee:. **Antecedents of Organizational Health in Southern Thailand**,International Journal of Behavioral Science.Vol. 12,Issue 1,2017.
- 141- Vamdar,M:. **Survey of relationship between career path dimensions and organizational health with financial performance in staff of Shiraz Medical sciences**.International Journal of Education and Management,Indian Association of Health,Research and Welfare,ISSN-p-2231-5632-e-2321-3671,2017.
- 142- Vandana P:. **Impact of organizational health and job satisfaction on employee retention: evidence based on review of literature**,international journal of education & management studies,Indian association of health,research and welfare,7 (4) ,P 575-579,2017.
- 143- Vladimir Satsyk:.**Global Competitiveness of universities :Key Determinants and strategies (International and Ukrainian cases)**,educational Studies Moscow .The Institute Of higher education (1),134-161,2014.
- 144- World Economic Forum. :. **The Global Competitiveness Report . Retrieved 01 25,2019,from <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitivenessreport-2018.>,2019.**
- 145- Xenidis ,Yiannis:. **organizational health:Definition and assessment** .Elsevier journal .procedia engineering creative construction conference,2014.
- 146- Yuceler,A, Doganalp,B:. **The relation between organizational health and organizational commitment**. Mediterranean Journal of Social Sciences,4(10),2013.
- 147- Zoljargal Dembereldorj :.**Review on the impact of world Higher education Ranking Institutional Competitive Competence and Institutional Competitive "**,International Journal of Higher education ,vol (7),2018.