

## القيادة الإستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية

بحث ضمن متطلبات رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية  
قسم أصول التربية تخصص "الإدارة التعليمية"

مقدم من الباحث  
ياسر محمد خليل

أ.د / سوزان محمد المهدي

أستاذ الإدارة التعليمية

قسم أصول التربية كلية البنات جامعة عين شمس

د / رجب أحمد عطا

أ.م.د / أشرف محمود أحمد

مدرس التربية المقارنة

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

والإدارة التعليمية

المساعد

قسم أصول التربية

كلية التربية بالگردقة جامعة جنوب الوادي

١٤٣٨ هـ - ٢٠١٧ م

## مقدمة

يعيش العالم اليوم تداخلات عديدة من القوى والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، ساهمت في إعادة تشكيل طبيعة التعليم الذي هو القاطرة التي تقود المجتمع نحو الأخذ بعوامل التقدم والتنمية الشاملة والمستدامة.

وتشكل الجامعات في مصر أهمية خاصة، فهي أحد الأصول الوطنية التي تسهم بدور فعال في نهضة الوطن وزيادة الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية له، لذلك لا بد وأن تحدث لها نقلة نوعية بحيث تصبح منبراً للعلم والمعرفة والفكر والثقافة، وكل هذا يتطلب قيادة جامعية تتسم ببراء وعمق الثقافة ورحابة الفكر، لمواجهة تحديات التنافسية الجامعة (وليم عبيد، ٢٠٠٨، ص ٢٠٧) (٢). ولكي تؤدي القيادة الجامعية دورها المحوري في نهضة الجامعة وفعاليتها فإن عليها أن تكون ذات رؤية إستراتيجية توجه الجامعة لرسم مستقبلها بطريقة متكاملة.

وتُعد القيادة الإستراتيجية المسئول الأول عن تحديد التوجه الاستراتيجي للجامعة الرامية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. لذلك فإن القيادات الجامعية عليها أن تكون قيادات إستراتيجية، حيث أن هناك اتفاق على أن القيادة الإستراتيجية هي عملية تتصل بتحقيق الميزة التنافسية (Hughes & Beatty, 2005, p. 9). ويتوقف نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها ووظائفها لاكتساب ميزة تنافسية على القيادة الجامعية، نظراً للدور الحيوي والمهم الذي يؤديه في تحقيق الأهداف التربوية (رضا المليجي، ٢٠١١، ص ٩٩).

وتستطيع الجامعات المصرية مواكبة التطورات العالمية إذا توافر لديها قيادة إستراتيجية تمتاز بالقدرة على التفكير والتخطيط الاستراتيجي الفعال والمرونة الكافية وتمكين الآخرين وإحداث التغيير، بما يساعد على إيجاد وتطبيق رؤية إبداعية، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الميزة التنافسية.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعاني إدارة الجامعات المصرية من مشكلات عديدة تقلل من فعاليتها، لذا فهي في حاجة ماسة إلى تبني سياسة تمكين للقيادات الجامعية (أميرة عبدالهادي، وأم السعد حناتة، ٢٠١٢، ص ٢٦٠). ووضع معايير محددة وعادلة لاختيار القيادات الجامعية من خلال توصيف واضح ومحدد، والاهتمام بتنمية مهاراتهم الإدارية من خلال وضع مصفوفة برامج تدريبية لكل مستوى وظيفي (عبدالباسط دياب، ٢٠١٠، ص ١٣٧٠).

وإن استمرار الجامعات المصرية في بيئة تخضع لضغوط تنافسية كبيرة، أصبح مرهوناً بمدى قدرتها على تصميم وإدارة استراتيجيات تتوافق مع ما تقتضيه الأوضاع المعاصرة والمستقبلية، وتتماشى مع الانفتاح المعرفي والاقتصادي، لذلك أوضحت الجامعات اليوم مطالبة بتحقيق النمو وليس البقاء، مما يستوجب منها البحث عن سلوك التفوق والتميز فكانت الميزة التنافسية السبيل إلى ذلك. وهذا ما أشارت إليه نتائج وتوصيات العديد من الدراسات، ومنها دراسة محمد ويح (٢٠١٣) والتي أوضحت نتائجها بأن امتلاك جامعة بنها لرأس المال الفكري يساهم في تحقيق الميزة التنافسية لها بدرجة متوسطة، حيث يوجد تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة بنها. كما أوصت دراسة مروة جابر (٢٠١٣) بناءً على نتائجها بأهمية اهتمام وزارة التعليم العالي بإدارة واستثمار رأس المال

(٢) اتبع في التوثيق الإصدار السادس لنظام الجمعية الأمريكية لعلم النفس (APA 6<sup>th</sup> ed.) American Psychological Association

الفكري والحفاظ عليه وتطويره باعتباره مكوناً موجوداً استراتيجياً يمنح الكليات الميزة التنافسية.

ولتحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية، فإنه من المهم أن تتزود الجامعات بالقيادة الإستراتيجية التي تمتلك رؤية إستشرافية ومهارات تؤهلها لتقدير التغيرات المستقبلية. وهو ما أكدته نتائج وتوصيات العديد من الدراسات السابقة، فقد أوصت دراسة أشرف السعيد (٢٠١١) بأهمية تقديم برامج تدريبية في مجال القيادة الإستراتيجية بأبعادها ومهاراتها المختلفة. يتضح من خلال ما سبق، أن الميزة التنافسية تُعد هدفاً استراتيجياً مشروعاً تسعى إليه كل الجامعات الراغبة في البقاء، ويتحقق هذا الهدف من خلال قيادة جامعية إستراتيجية تمتلك المهارات والقدرات التي تمكنها من تحقيقه وتعزيزه، ومن هنا تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة التالية:

١ - ما الأطر النظرية والفكرية للقيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية في الجامعات؟

٢ - ما واقع القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية بالجامعات المصرية؟

٣ - ما متطلبات تطبيق القيادات الإستراتيجية لتحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية؟

### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى ما يلي:

١- إلقاء الضوء على الأطر النظرية والفكرية للقيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية بالأدبيات الإدارية المعاصرة.

٢- رصد واقع القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية بالجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٣ - تقديم مقترحات تطبيق القيادة الإستراتيجية لتحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية؟

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

١- قد تسهم الدراسة في تقديم تأصيل نظري للقيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسات التربوية والتعليمية واعتبارهما مجالاً بحثياً خصباً للباحثين.

٢- قد تساعد نتائج الدراسة الحالية المسؤولين عن إدارة الجامعات المصرية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعاتهم، وزيادة فاعلية الإدارة لتصبح أكثر مرونة وانسجاماً مع المتغيرات المستمرة.

٣- من المأمول أن تسهم الدراسة في تبصير متخذي القرار في وزارة التعليم العالي، بضرورة امتلاك الجامعات لأبعاد الميزة التنافسية، وآليات التطوير المقترحة لأدائها وفقاً لهذه الأبعاد، ومن ثم تساعد في اختيار قيادات الوزارة القادرة على الارتقاء وتحقيق الميزة التنافسية.

### حدود الدراسة

تخضع الدراسة الحالية للحدود التالية:

١- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة الحالية على ما يلي:

أ - أبعاد القيادة الإستراتيجية التالية: (التحويلي، الإداري، السياسي، الأخلاقي، والثقافي). وتكمن مبررات الاقتصار على هذه الأبعاد الخمس للقيادة الإستراتيجية على ما يلي:

- تتوافق مع ما توصلت إليه الأدبيات والدراسات السابقة.

- تتكامل مع النماذج المختلفة للقيادة الإستراتيجية، ومعالجتها في المزاجية بين الإدارة والقيادة، والسياسة والأخلاق.

- يقدم البُعد التحويلي للقيادة الإستراتيجية رؤية لمستقبل واعد، من أجل دفع العاملين بالجامعة أن يفكروا بطرق جديدة حول أهداف الجامعة وكيفية تحقيقها، فيما تمثل القدرة على الإدارة مظهر الاستقرار للقيادة، فالمديرون يركزون بشكل طبيعي على المحافظة

علي حسن سير الجامعة لكي تنجز أهدافها، كما أن النظام التعليمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالنظام السياسي للدولة وتنعكس هذه العلاقة على إدارة الجامعة، لذلك فإن بُعد السياسي للقيادة الجامعية مهما لممارسة التأثير في الأفراد لاسيما ممن يتعاملون مع الجامعة من الخارج، كما يبرز دور بُعد الأخلاقي في أن القيادة علم وفن وأخلاق، كما أن العلم يتطلب ثقافة تدعمه وتطوره وهو ما يعززه بُعد الثقافي للقيادة الجامعية لتدعم التحديث والتغيير، وصياغة التوجيهات والإرشادات الإستراتيجية.

- تمثل الأبعاد الخمس سالفة الذكر للقيادة الإستراتيجية المرحلة الراهنة في مسيرة تطور الفكر التخطيطي، وهي بُعد منهجية مهمة لمساعدة الجامعات في التعامل مع الظروف المتغيرة والبقاء والنماء في ظل البيئة الدينامية سريعة التغيير.

ب - أبعاد الميزة التنافسية التالية: (الجودة، التكلفة، المرونة، التسليم، والإبداع). وتكمن مبررات الاقتصار على هذه الأبعاد الخمسة للميزة التنافسية على ما يلي:

- تتوافق مع ما توصلت إليه الأدبيات والدراسات السابقة.
  - تتكامل مع نماذج ومصادر الميزة التنافسية.
  - يُعد بُعد الجودة وما يشكله من مراجعة الأعمال إجراء التحسينات المستمرة عاملاً رئيساً لتمييز أي جامعة، كما أن خفض التكاليف يجذب المستفيدين من خدمات الجامعة وبخاصة الطلاب الوافدون، فضلاً على أن المرونة داخل أي جامعة تمثل العمود الفقري لها نحو مواكبة التطوير والتغيير، أما بُعد التسليم والذي يكمن في الاستجابة السريعة لاحتياجات أصحاب المصلحة يوفر ثقة في مخرجات الجامعة، وأن بُعد الإبداع تسعى له أي جامعة راغبة في الريادة والتفوق.
  - يمكن لأي جامعة أن تحقق لنفسها ميزة تنافسية من خلال تحقيق بُعد أو أكثر من هذه الأبعاد الخمسة سالفة الذكر، فهناك جامعة تتميز التكلفة المنخفضة للدراسة بها، وغيرها تتميز بالمرونة العالية في أنظمة الإدارة والقبول ونظم الدراسة، وغير ذلك.
- ٢- الحد البشري: ركزت أداة الدراسة على أعضاء هيئات التدريس ومعاونيهم.
- ٣- الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على ست جامعات مصرية حكومية وهي: (عين شمس، جنوب الوادي، كفر الشيخ، دمنهور، السويس، ومدينة السادات).
- ٤- الحد الزمني: طبقت أداة الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ٢٠١٦ / ٢٠١٧م.

### منهج الدراسة وأدائها

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة للدراسة الحالية، حيث يعتمد على وصف الظاهرة وتقدير حالتها في الواقع، وأيضاً في تعرف القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية.

أ - مجتمع الدراسة: اقتصر مجتمع الدراسة الحالية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات الست سالفة الذكر.

ب - عينة الدراسة: بلغت (٣٧٨) عضو هيئة تدريس ومعاوناً، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة.

ج - أداة الدراسة: بناء استبانة لتعرف واقع كل من القيادات الإستراتيجية والميزة التنافسية.

### الدراسات السابقة والتعليق عليها

تم عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية وفقاً للترتيب الزمني من الأقدم إلي الأحدث، وفقاً لمحورين متناولين هدف الدراسة ومنهجها وأدواتها وعينتها وابرز نتائجها، وذلك فيما يلي:

### المحور الأول: الدراسات التي تناولت القيادة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية

ومن هذه الدراسات ما يلي:

### ١- دراسة أشرف السعيد (٢٠١١): بعنوان: "تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الإستراتيجية"

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم القيادة الإستراتيجية وأهميتها، والتعرف على واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية لأبعاد القيادة الإستراتيجية، واستخدمت المنهج الوصفي بواسطة أسلوب تحليل النظم، وكانت الاستبانة أداة للدراسة موزعة على أربعة أبعاد (الإداري، التحويلي، السياسي، والأخلاقي)، وتكونت عينتها من (١٩٤) معلماً اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة.

وبينت نتائج الدراسة أن بعض مديري المدارس الثانوية يمارسون القيادة الإستراتيجية أحياناً وليس توجه دائماً لهم، وأن أبعاد القيادة الإستراتيجية الأربعة جاءت من حيث ممارساتها على الترتيب التالي: الأخلاقي، السياسي، الإداري، وأخيراً التحويلي، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد القيادة الإستراتيجية تعزى لمتغيرات (الدورات التدريبية، المؤهل العلمي، والخبرة) لحساب (الذين لم يحضروا دورات تدريبية، حملة البكالوريوس أو الليسانس، من ١٥ سنة فأكثر).

### ٢- دراسة جمال العمري (٢٠١١): بعنوان: "القيادة الإستراتيجية ودورها في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة المدرسية"

هدفت الدراسة تحديد دور القيادة الإستراتيجية في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الأساسية بمحافظة البلقاء بالأردن، واستخدمت المنهج الوصفي وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينتها من (٩٠) مديراً ومشرف حاسب آلي اختيروا بطريقة عشوائية عنقودية.

وأوضحت نتائج الدراسة أن درجة توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة المدرسية في مدارس محافظة البلقاء جاءت متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة المدرسية تعزى لمتغير الجنس لحساب الذكور.

### ٣- دراسة يساهوا وانتشاكى Ussahawanitchakit (2011): بعنوان: "أثر اعتدال القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي والابتكار التنظيمي على الأداء"

هدفت الدراسة تعرف أثر القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي والابتكار التنظيمي على أداء الأعمال الإلكترونية بتايلاند وعلاقتها من خلال البيئة التنافسية، واستخدمت المنهج الوصفي وكانت الاستبانة الإلكترونية أداة للدراسة، وتكونت عينتها من (١٢١) مديراً اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة.

وأوضحت نتائج الدراسة أن القيادة الإستراتيجية لها علاقة إيجابية كبيرة بالأداء والابتكار التنظيمي، وأن الابتكار التنظيمي له علاقة إيجابية مع التعلم التنظيمي ومع الأداء، وأن التعلم التنظيمي ليس له أي تأثير على الأداء، وكذلك البيئة التنافسية ليس لها أي تأثير على التعلم التنظيمي والابتكار التنظيمي والأداء.

### ٤- دراسة شينوي Chenwi (2012): بعنوان: "أثر القيادة الإستراتيجية على أساليب النجاح التنظيمي في القطاعين العام والخاص والمنظمات غير الربحية"

هدفت الدراسة إلى دراسة ومقارنة تأثير القيادة الإستراتيجية في المنظمات العامة والخاصة والمنظمات غير الربحية على جميع مستوياتها على أساليب النجاح التنظيمي وتوفير الخدمات الإدارية الفعالة، واستخدمت المنهج الوصفي واتبعت أسلوب دراسة الحالة وكانت المقابلات الشخصية أداة للدراسة، وتكونت عينتها من (٩٢) قائداً ومديراً.

وأوضحت نتائج الدراسة ضعف الاهتمام بالقيادة الإدارية، وقلة الممارسات التدريبية خاصة في تطبيق القيادة الإستراتيجية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة أساليب القيادة الإستراتيجية تعزى لمتغيرات (الجنسية، عدد سنوات العمل، العمر، والنوع).

**المحور الثاني: الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية**  
ومن هذه الدراسات ما يلي:

١- دراسة إساري Essary (2011): بعنوان: "استكشاف تطوير نموذج ميزة تنافسية للتعليم عبر الإنترنت في جامعة بولاية صغيرة"

هدفت الدراسة وضع نموذج ميزة تنافسية للتعليم عبر الإنترنت في جامعة أثينا بولاية ألاباما الأمريكية، واستخدمت المنهج الوصفي وكانت الاستبانة والمقابلة الشخصية أدوات الدراسة الميدانية، وتكونت عينتها من (١٦) مديراً بالجامعة اختيروا بالطريقة العمدية. وأوضحت نتائج الدراسة قلة وجود أدوات للتخطيط التعليمي وصنع القرار، وأن النموذج المعتمد على الميزة التنافسية يُساعد في التخطيط المستقبلي للجامعات، ومن ثم توصلت الدراسة إلى وضع نموذج للميزة التنافسية من خلال تحليل نقاط القوة ومواطن الضعف، والفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة للجامعة.

٢- دراسة جين وهشام الدين Jeen & Hishamuddin (2012): بعنوان: "الميزة التنافسية والأداء القوي للإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"

هدفت الدراسة معرفة العلاقة بين الميزة التنافسية والأداء القوي للإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واستخدمت المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١١٥) موظفاً.

وأوضحت نتائج الدراسة أن النظريات السائدة في الإدارة لها تأثير في تحقيق الميزة التنافسية، وأن تغير العلاقات بين الإدارة والعاملين، أو بين الإدارة والعملاء، يؤثر على الأداء والميزة التنافسية، وأشارت النتائج أن التكلفة القليلة على الرغم من أنها ميزة إلا أنها أحياناً قد تؤثر سلباً في الاحتفاظ بالعميل.

٣- دراسة مروة جابر (٢٠١٣): بعنوان: "استثمار الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بكلية التربية الرياضية بنات جامعة الإسكندرية"

هدفت الدراسة التعرف على استثمار الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بكلية التربية الرياضية بنات جامعة الإسكندرية، والتعرف على مدى اهتمام إدارة الكلية باستثمار الموارد البشرية وتوافر متطلبات رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية، واستخدمت المنهج الوصفي متبعة أسلوب دراسة الحالة وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينتها من (٤٥) مديراً وإدارياً.

وأوصت الدراسة ببناءً على نتائجها بأهمية إنشاء صندوق لتنمية الموارد البشرية تابع لكل جامعة مصرية، واهتمام وزارة التعليم العالي بإدارة واستثمار رأس المال الفكري والحفاظ عليه وتطويره على اعتبار أنه مكون موجود استراتيجي يمنح الكليات الميزة التنافسية.

٤- دراسة محمد ويح (٢٠١٣): بعنوان: "متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات - دراسة ميدانية على جامعة بنها"

هدفت الدراسة تقديم مقترحات لتفعيل دوره لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة بنها، من خلال توضيح الأسس الفكرية لرأس المال الفكري والميزة التنافسية ومعرفة العلاقة بينهما، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينتها من (١٠٩) أعضاء هيئة تدريس، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة من كليات (العلوم، الهندسة، التمريض، التربية، الآداب).

وأوضحت نتائج الدراسة أن امتلاك جامعة بنها لرأس مال فكري يسهم في تحقيق الميزة التنافسية لها بدرجة متوسطة، ويوجد تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة بنها، وأن رأس المال التنظيمي هو المجال الأقل تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة بنها، في حين جاء رأس المال المعلوماتي المجال الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة بنها.

### التعليق العام علي الدراسات السابقة

ومن خلال ما سبق من دراسات يتضح ما يلي:

١- هدفت العديد من الدراسات السابقة إلي توضيح أهمية واقع القيادة الإستراتيجية، وما لها من دور كبير وفعال في تحسين وتطوير الأداء الإداري، مثل: دراسة أشرف السعيد (٢٠١١)، ودراسة يساهوا وانتشاكوي Ussahawanitchakit (2011)، بينما هدفت بعضها إلي تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات، مثل: دراسة إساري Essary (2011)، ودراسة مروة جابر (٢٠١٣).

٢- تنوعت الدراسات السابقة في استخدامها لمنهجية الدراسة وأدواتها، حيث استخدمت معظمها المنهج الوصفي وذلك بالاعتماد علي بعض أدوات الدراسة كالأستبانة لتلك الدراسات مثل: دراسة إساري Essary (2011)، وعقدت دراسة شينوي Chenwi (2012) مقابلات شخصية. واتبعت دراسة أشرف السعيد (٢٠١١) أسلوب تحليل النظم، ودراسة مروة جابر (٢٠١٣) أسلوب دراسة الحالة.

٣- اختارت جميع الدراسات السابقة عينتها بالطريقة العشوائية البسيطة، فيما اختارت دراسة جمال العمري (٢٠١١) عينة بطريقة عشوائية عنقودية، ودراسة إساري Essary (2011) بالطريقة العمدية. وتباينت حجم العينة المختارة لجميع الدراسات السابقة.

وانتقدت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث الآتي:

١- **متغير (القيادة الإستراتيجية)** كدراسة أشرف السعيد (٢٠١١)، وغيرها.

٢- **متغير (الميزة التنافسية):** كدراسة محمد ويح (٢٠١٣)، وغيرها.

٣- **المنهج المستخدم والأداة:** استخدامها المنهج الوصفي مثل: دراسة أشرف السعيد (٢٠١١)، وتكوينها للأستبانة كأداة للدراسة مثل: دراسة محمد ويح (٢٠١٣).

٤- **العينة المختارة:** والمتمثلة في عمداء ووكلاء ورؤساء أقسام الكليات الجامعية وأعضاء هيئات التدريس مثل: دراسة محمد ويح (٢٠١٣).

فيما تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

١- تقدم الدراسة الحالية مدخل القيادة الإستراتيجية كأحد الأساليب الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، ومن ثم تطوير وتميز الأداء الإداري والمؤسسي.

٢- معظم الدراسات السابقة قد تناولت موضوع (الميزة التنافسية) في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، إلا أن الدراسة الحالية تهدف إلى التخصيص من خلال التركيز على اختيار القيادة الإستراتيجية.

٣- أهمية الفئة التي تناولتها الدراسة، إذ تركز الدراسة الحالية على عمداء ووكلاء ورؤساء أقسام الكليات وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية والذين يمثلون عوامل التغيير.

### الإطار النظري

وتعرضه الدراسة الحالية كما يلي:

#### أولاً: الإطار المفاهيمي للقيادة الإستراتيجية

تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي الجامعات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعدد أهدافها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير إلى قيادة فاعلة وقادرة على التعامل مع التطورات والتحديات والمشكلات التي تشهدها المنظمات بصفة مستمرة يضمن لها الاستمرارية والتميز.

وتوضح الدراسة الإطار المفاهيمي للقيادة الإستراتيجية كما يلي:

#### ١ - التطور التاريخي لفكر القيادة الإستراتيجية

يُعد مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم المتقدمة في مجال الإدارة وأحد المداخل الإدارية المعاصرة اللازمة لفهم عمل المؤسسات، وقد شهد المفهوم في السنوات الأخيرة تطوراً

سريعاً في المؤسسات المختلفة، وذلك لأنها تؤكد على تكاملية عمل المؤسسة، وسبل الارتقاء بأدائها.

ظهر المفهوم الأول للقيادة الإستراتيجية على يد كوتر Kotter عام ١٩٨٢م، ثم مينتزبيرج Mintzberg عام ١٩٨٤م إشارة إلى المدير التنفيذي أو رئيس الشركة، فبروز مفهوم القيادة الإستراتيجية تلا ظهور مفهوم الإدارة الإستراتيجية بعدة سنوات (سلمى رحيمة، ٢٠١٢، ص ٢٥١).

ويُعرف بيسابيا Pisapia (2009) القيادة الإستراتيجية (Strategic Leadership) بأنها: "القدرة على صناعة قرارات منطقية حول الغايات والأفعال والتكتيكات في بيئات الغموض أو عدم التأكد" (p. 7). كما عرفها صالح المربع (٢٠١٢) بأنها: "المديرون والرؤساء في المستويات الإدارية العليا الذين يتمتعون بوضوح الرؤية ويعملون على توفير ثقافة تنظيمية مرنة ومساندة تشجع على الابتكار والإبداع لتطوير أساليب وطرق العمل لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية" (ص ١٥).

وتُعرف الدراسة الحالية القيادة الإستراتيجية بأنها: القيادة التي لها القدرة على التوقع والتخيل والتغيير وتوضيح التوجه الإستراتيجي للجامعة، وتحفيز الآخرين ودفعهم إلى تقديم أفضل ما لديهم؛ مما يؤهل الجامعة لامتلاك قدرة تنافسية تعزز حصولها على مكانة علمية ومركز أكاديمي متقدم بين الجامعات العالمية الرائدة، وتشمل القيادات الجامعية من رؤساء الوحدات والمراكز الجامعية، ورؤساء أقسام ووكلاء وعمداء الكليات، ورئيس الجامعة ونوابه. وتم قياسها في الدراسة الحالية بالدرجة التي قدرها أفراد العينة لأداة الدراسة (الاستبانة) بأبعادها المكونة لها، وهي (التحويلي، الإداري، السياسي، الأخلاقي، والثقافي).

## ٢ - خصائص القيادة الإستراتيجية

تدعم القيادة الإستراتيجية قوة أية مؤسسة وصولاً للميزة التنافسية، بعدما أصبحت الإدارة التقليدية غير قادرة على تحقيق الميزة التنافسية، والتي تستلزم توافر قيادة مبدعة توفر البيئة الملائمة للتجديد والتطوير الذاتي، وتتمكن من مشاركة وتحفيز الجميع على تبنى استراتيجيات وأساليب مبتكرة تمكنهم من الوصول إلى الأهداف المنشودة.

وتتميز القيادة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص، والتي يمكن إيجازها فيما يلي (ريتشارد هيزو، وكاترين بيتي، ٢٠٠٧، ص ص ٣٦-٤٧؛ راشد الكريم، ٢٠١٠، ص ١٧):

أ - القيادة الإستراتيجية واسعة المدى، أي أنها تؤثر في مجالات تقع خارج إطار المجال الوظيفي والقسم الخاص بالقائد.

ب - تأثير القيادة الإستراتيجية ملموس علي فترات زمنية طويلة.

ج - القيادة الإستراتيجية تشمل غالباً تغييراً مؤسسياً جوهرياً.

د - تعزز القيادة الإستراتيجية عملية التعلم التنظيمي علي نحو مستمر.

يستخلص مما سبق، أن من خصائص القيادة الإستراتيجية، رؤية حاملة للمستقبل، والتأثير في الآخرين، والتفكير الإستراتيجي، واتخاذ القرارات في بيئات تتصف بالغموض، وابتكار وتنفيذ الخطط، والتغيير الإستراتيجي، وتعزيز التعلم التنظيمي.

## ٣ - أهمية القيادة الإستراتيجية في الجامعات

تنبع أهمية القيادة الإستراتيجية من كونها مصدر التعليمات، ورسم السياسات، والموجه الرئيس لجوانب العمليات الإدارية داخل المؤسسة، كما أنها تمثل مركز السيطرة والربط بين الأفراد ومصادر المؤسسة، مما يتيح للمؤسسات العمل في بيئة واضحة المعالم والرؤية، محددة الأهداف.

ويمكن تحديد بعض ملامح أهمية القيادة الإستراتيجية فيما يلي (Bass, 2007, p. 3, Hirschi & Jones, 2008, pp. 141-146, Hamidi, 2009, p. 2563).

أ - بناء إستراتيجية مؤسسية تحقق النجاح والازدهار علي المدى الطويل، وتعزز الميزة التنافسية المتواصلة.



- ب - القدرة علي التعامل مع نوعيات مختلفة من الأفراد داخل وخارج المؤسسة.
- ج - الرصد والفهم الواعي والمستنير للبيئة المؤسسية الداخلية والخارجية لاتخاذ قرارات رشيدة حول جدوى الأنشطة المؤسسية.
- د - صناعة عملية التعلم، والتي تشمل الأفراد والفرق والمجموعات والمؤسسة ككل، لإعداد صف ثان من القيادات.
- هـ - المساهمة في بناء رؤية ورسالة المؤسسة وإيجاد وعي إستراتيجيّ وعمليات متجددة وحيوية من أجل ضمان الاتساق الإستراتيجي في أعمال المؤسسة.
- و - التركيز على الموارد الحيوية للمؤسسة لضمان النجاح المستقبلي المستمر.
- ز - تنمية رأس المال البشري والمعرفي والاجتماعي داخل المؤسسة، من خلال تطوير الكفايات الجوهرية للعاملين وتفعيل الشراكات الفردية والجماعية والمؤسسية كمحددات للميزة التنافسية المستدامة.
- ح - تنفيذ الخطط والاستراتيجيات المؤسسية الموضوعية ووفقا للمعايير المتفق عليها.
- ط - بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة علي مواجهة التغيير وإدارته لتحقيق أهداف المؤسسة.

ي - تحقيق واستدامة الجودة الشاملة في المؤسسات.

ويرى سيد جاد الرب (٢٠١٢) أن القيادة الإستراتيجية تساهم في بناء وتشيد فرق العمل خاصة فرق العمل المدارة ذاتياً، وتمكين العاملين، وبناء السلوك الأخلاقي ووضع الرؤية والثقافة التنظيمية للمنظمة، مما يحقق الكفاءة التنظيمية وزيادة القدرات التنظيمية (ص ٤٩٣).

- يتضح مما سبق، أن أهمية القيادة الإستراتيجية بالجامعات المصرية تكمن فيما يلي:
- بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيير وإدارته.
  - تحقيق واستدامة الجودة الشاملة في المؤسسة.
  - تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
  - السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
  - مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

#### ٤ - أبعاد القيادة الإستراتيجية بالجامعات المصرية

تشمل القيادة الإستراتيجية أبعاداً إذا ما طبقت من قبل القيادات الجامعية من خلال دراسة القوى الثقافية السائدة والمؤثرة وتحليل نظام التعليم الجامعي، لتحديد نقاط القوة ودعمها ومواطن الضعف التي تعترضه لمواجهتها، وكذلك وضع صياغة للإستراتيجية، ثم تنفيذها ومتابعتها، فإنها تستطيع أن تضمن تحقيق التفوق والجودة العالية والميزة التنافسية للجامعات المصرية.

ومن خلال الأدبيات يمكن إيجاز أبعاد القيادة الإستراتيجية بالجامعات المصرية فيما يلي:

**البُعد التحويلي:** وهو يقدم رؤية لمستقبلٍ واعدٍ ذي تحدٍّ، من أجل دفع العاملين بالجامعة أن يذهبوا أبعد من الوضع الراهن، ويفكروا بطريقة جديدة حول أهداف الجامعة وكيفية تحقيقها، فالقيادة التحويلية تستمد هويتها من الرؤية والقيم المشتركة لهم، بالإضافة إلى الثقة المتبادلة والاحترام.

**البُعد الإداري:** حيث يمثل القائد الإداري الجيد خبير معترف به في العمل الداخلي للمنظمة، حيث يعرف كيفية إنجاز العمل بمهارة وقدرة كبيرة، من خلال التحسين التدريجي والمستمر، واستخدام العمليات والممارسات الإدارية المختلفة في السعي لتحقيق النتائج المتوقعة والتي تنسجم مع الأهداف الموضوعية للمنظمة.

**البُعد السياسي:** وهو مهم لممارسة التأثير في الأفراد لاسيما خارج الجامعة، ولأن حالة الغموض وقلة اليقين والموارد المقيدة تحدد التفاعل بين الجامعة وبيئتها المحيطة، وتفاعل العلاقات مع الكيانات الخارجية المؤثرة.

**البُعد الأخلاقي:** وهو متطلب حاسم للنجاح الجوهري في انجاز الأهداف التعليمية والتربوية الإستراتيجية للجامعة، ففي أكثر الجامعات المتقدمة تدرس مادة في أخلاقيات العمل والإدارة في أربعة مستويات أحدهما القيادة الأخلاقية، كما توجد لجنة للقيم والأخلاقيات تعمل على ترسيخ قيم المصداقية والأخلاقيات داخل الحرم الجامعي.

**البُعد الثقافي:** حيث إن للثقافة التي يعتنقها القائد الاستراتيجي في المؤسسات تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم وعلاقاتهم، وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة على جميع المستويات، وتتنوع هذه الثقافة حسب درجة تمسك والتزام العاملين بها، فكلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من الجميع، كان ذلك دليلاً على قوة الثقافة، وهي ميزة للتنظيمات المستقرة والقوية.

##### ٥ - القائد الاستراتيجي صفاته ومهاراته وأدواره

القائد الإستراتيجي هو الذي يقوم بعمليات الإدارة الإستراتيجية داخل المؤسسة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لها، ويضع ويطبق القرارات الإستراتيجية، ومن ثم يقوم ويراقب النتائج، فهو بذلك المسئول بالدرجة الأولى عن إدارة المؤسسة ونجاحها أو فشلها.

لذلك حدد محمد الصيرفي (٢٠٠٨) مجموعة من الصفات والسمات الأساسية التي يمتلكها القائد الاستراتيجي، ومنها، القدرة على التفكير الابتكاري الخلاق، أو التحليل المنطقي، ومواجهة وحل المشاكل، وسرعة البديهة، والذكاء الفطري، وسعة العلم والمعرفة بما يدور حوله، وسعة الأفق والنظرة الكلية للأمور، والتحرر من القيود، والبصيرة النافذة والإلهام الموفق، وحسن الظن بقدراته والثقة في نفسه، وفي مروسيه، والتفائل ودوام التوكل على الله والإيمان به، وامتلاك فن التعامل مع الآخرين، والقدرة على التأثير فيهم، والقدرة على حسن الاستفادة من وقته وإدارته بفاعلية، والإلمام الفني العام بطبيعة ما يؤديه من عمل، وقوة الإدارة وشدة العزيمة التي لا تفتر (ص ص ٥٢٢ - ٥٣٢).

كما يتوقف نجاح إدارة أي مؤسسة على وجود قيادة قوية تمتلك مهارات وسمات وقدرة توجيه الآخرين نحو تحقيق غايات وأهداف المؤسسة. حيث يشير ريتشارد هيوز، وكاترين بيتي (٢٠٠٧) بأن القيادة الإستراتيجية تتضمن ثلاث مهارات أساسية متداخلة، يمكن إيجازها فيما يلي (ص ص ٢٦ - ٢٧):

**أ - التفكير الإستراتيجي:** وهو ما يمثل البُعد المعرفي الإدراكي للقيادة الإستراتيجية والمتعلق بالعمليات المعرفية المطلوبة لجمع المعلومات والأفكار وتفسيرها وتوليدها وتقويمها.

**ب - التصرف الإستراتيجي:** وهو ما يمثل البُعد السلوكي للقيادة الإستراتيجية والمتعلق بتنسيق الجهود اللازمة لتنفيذ الرؤى والفهم المستند من التفكير الإستراتيجي.

**ج - التأثير الإستراتيجي:** وهو يتعلق بالطرائق التي يؤثر عبرها القادة في الآخرين لتوليد الالتزام بالوجهة الإستراتيجية للمؤسسة.

أما عن مهام ومسئوليات القائد الإستراتيجي فقد حددت فيما يلي (سالم القحطاني، ٢٠٠٨، ص ص ١٩ - ٢١):

**أ - مهام ومسئوليات القائد الإستراتيجي (في المدى القصير):** تتمثل فيما يلي:

- إدراك الحاجة إلى التغيير والمبادرة بالعمل من أجل ذلك.

- اختيار نموذج التغيير ومسارته.

- صياغة الرؤية والرسالة في ضوء القيم.

- تكوين الإستراتيجية الجديدة.

- تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة.

- إدارة الفترة الانتقالية بفعالية.
- ب - مهام ومسئوليات القائد الإستراتيجي (على المدى البعيد): تتمثل فيما يلي:
  - تبنى ثقافة الإدارة العالمية المتفاعلة.
  - التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.
  - تبنى إدارة الجودة الشاملة، والهندرة، وغيرها من الأساليب الإدارية الحديثة.
  - الاستفادة من تحرير السواق العالمية.
  - توظيف الاستثمارات الخاصة/الأجنبية بفاعلية.
  - التعامل الإيجابي مع العمالة متعددة الجنسيات.
  - توظيف التكنولوجيا العالمية على كل المستويات.
  - الالتزام بشروط المقاييس العالمية في المنتج والخدمة المقدمة.
  - التغلب على القيود والمحددات العالمية.
  - سرعة تعديل السياسات بحسب الإستراتيجيات العالمية.
- يتضح مما سبق، أن القائد الإستراتيجي لديه القدرة علي التعلم، وعلي تبادل المعلومات والمعرفة والمسئولية بين العاملين، ويجب أن يتحلى بمجموعة من الصفات والسمات، فهذا النوع المستهدف من القادة قليل، فهم نخب عزيزة، ويجب البحث عنها ورعايتها وصلها من بدايات أمرها، ومن ثم يمكن إيجاز أهم مقومات القائد الاستراتيجي فيما يلي:
  - القدرة على ربط الأهداف بالوسائل والأساليب.
  - المواءمة مع الموارد المتاحة.
  - التكيف مع المتغيرات المعاصرة.
  - المرونة في التنفيذ.
  - القدرة على العمل بروح الفريق.
  - التميز في العلاقات الإنسانية والقدرة على التفاوض وانجاز الأعمال من خلال الآخرين.

- الاستثمار الجيد للموارد المادية والبشرية.

### ثانياً: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

تواجه المنظمات التعليمية في الوقت الراهن العديد من التحديات التي أفرزتها التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئاتها من انتشار للعولمة، واحتدام المنافسة، وسرعة التغيرات التكنولوجية، مما دعا ذلك كله الدول المختلفة إلى إصلاح أداء هذه المنظمات ومن بينها الجامعات، وتعظيم قدرتها على المنافسة بالسعي المستمر لتطوير جودة أدائها، وتحقيق التميز فيما تقدمه من خدمة تعليمية بما يمكنها من التعامل مع هذه الأوضاع الجديدة بكفاءة، نظراً للدور البارز للجامعات في تحقيق التنمية الشاملة، وتحسين الموقف التنافسي للدول. وتوضح الدراسة الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية كما يلي:

#### ١ - التطور التاريخي لفكر الميزة التنافسية

نشأ مفهوم الميزة التنافسية للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات الخارجية المحيطة، وتكفل لها تحقيق الترابط والتناسق بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية وتحقيق الفوائد للمجتمع بأسره.

وفيما يتعلق بالتطور التاريخي للميزة التنافسية فقد مر بثلاث مراحل أساسية، تتمثل فيما يلي (أحمد عيادروس، ٢٠١٥، ص ١٢٩):

- أ - الميزة المطلقة: وهي المرتبطة بتوافر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين منها: امتلاك موارد ومواد خام نادرة وتكنولوجيا فائقة، وموقع استراتيجي خاص، وقيادات وعاملين ذوي قدرات إبداعية.
- ب - الميزة النسبية: وهي التي تتوفر عند الآخرين، ولكن بدرجات متفاوتة ومختلفة.

**ج - الميزة التنافسية:** وترتبط بالدرجة الأولى بكل من المنافسة الإدارية والمنافسة البشرية، وهذا النوع من المزايا هو ما تسعى إليه المؤسسات المعاصرة لمواجهة التحديات، ضمانا للتفوق التنافسي

ويعرف حسن الزعبي (٢٠٠٥) الميزة التنافسية (Competitive Advantage) بأنها: "خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المؤسسة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات أو سلع" (ص ١٣٨). كما تعرف بأنها: "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط" (مصطفى أبوبكر، ٢٠٠٦، ص ١٣).

وتُعرف الدراسة الحالية الميزة التنافسية بأنها: التوظيف الأمثل لإمكانات الجامعة وخبراتها ومواردها المختلفة في إنجاز أنشطتها ببراعة وبأفضل فاعلية وأقل تكلفة، وبشكل يحقق منافع متنوعة وقيمة مضافة لمخرجاتها نسبةً إلى منافسيها، بما يعكس ثقة المجتمع فيها ويؤدي لتفردا بصورة كفوءة ومتجددة ومستدامة.

وتم قياسها في الدراسة الحالية بالدرجة التي قدرها أفراد العينة لأداة الدراسة (الاستبانة). بأبعادها المكونة لها، وهي (الجودة، التكلفة، المرونة، التسليم، والإبداع).

## ٢- خصائص الميزة التنافسية

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء الجامعة، حيث إنها تمتلك عدة خصائص التي تمكنها من التميز، تمتلك الميزة التنافسية لأي مؤسسة خصائص معينة تتبع من داخل المؤسسة، وتضمن بها تميزها وإيجاد قيمة إضافية لها عن باقي منافسيها في نفس المجال، بما يؤدي إلى تفوقها وتفردا في الحاضر والمستقبل وعلى المدى الطويل. ومن أهم الخصائص التي تتمتع بها الميزة التنافسية للمؤسسات ما يلي (طاهر الغالبي، ووائل إدريس، ٢٠١١، ص ٣١٠):

- أ - أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المستوى الطويل.
- ب - إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة.
- ج - أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
- د - أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر.
- هـ - أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها.

ويتضح مما سبق، أن خصائص الميزة التنافسية للجامعات المصرية يمكن تلخيصها

فيما يلي:

- أ - نسبية وتتحقق بالمقارنة مع الجامعات الأخرى.
  - ب - تتبع من داخل الجامعة وتحقق قيمة لها.
  - ج - تؤدي إلى تحقيق التفرد والتفوق والأفضلية للجامعة على منافسيها.
  - د - تتحقق بالجامعة لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.
  - هـ - تساعد على بناء قاعدة من التحسينات المستقبلية وتؤدي إلى تحقيق قيمة الجامعة.
- أما عن مصادر الميزة التنافسية فيشير بلال السكارنه (٢٠١١) بأن المنظمات التي تتميز على غيرها، سواء أكان ذلك بطبيعة المخرجات أم الخدمات أم الموارد التي تمتلكها، تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية والاستمرارية وتقديم الأفضل، ويمكن استمرار تحقيق الميزة على المدى الطويل من خلال الموارد النادرة (المتميزة) (ص ١١٧). فيما يؤكد عالم الإستراتيجية مايكل بورتير (Michael Porter) في نموذج الشهير حول مصادر الميزة التنافسية الخمسة وهي تلخص في قدرة المؤسسة على كبح جماح المنافسين والحصول على عائدات أعلى من معدل

المنافسين من خلال التصدي للقوى التنافسية الخمسة الآتية (محمد الماضي، ٢٠١١، ص ١٦٧):

- أ - دخول منافسين جدد.
  - ب - مواجهة خطر طرح بديل للمنتج.
  - ج - مواجهة القوة التفاوضية للمشتريين.
  - د - مواجهة القوة التفاوضية للبائعين.
  - هـ - مواجهة المنافسة بين المنافسين القائمين.
- كما أن المؤسسات تحتاج دوماً إلى تحديد منافسيها، وكذلك درجة تأثيرهم المباشر والحقيقي عليها، وأن تحاول تطوير قائمة أولية تتضمن عدداً من الاحتمالات التي تمكنها من تطوير إستراتيجية لوضع نفسها في مكانة أكثر جذبا من منافسيها (Marios, 2006, pp. 279-280).

من خلال ما سبق يمكن إيجاز أهم مصادر الميزات التنافسية للمنظمات فيما يلي:

- أ - **المصادر الداخلية:** وهي المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة ولها علاقة ببيئتها الداخلية، مثل: العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، والنظم الإدارية المستخدمة، والمعرفة وغيرها.
- ب - **المصادر الخارجية:** وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية، مثل: ظروف العرض والطلب على المواد الأولية، والمالية، والموارد البشرية المؤهلة، والعلاقة مع الآخرين، وغيرها.

### ٣- أهمية الميزة التنافسية

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمات، ولا تخلو الدراسات والأبحاث خلال السنوات القليلة الماضية من القرن الحادي والعشرين من مفهوم الميزة التنافسية، فبروز هذا المفهوم وهيمنته على مختلف التوجهات جعله مهماً بالنسبة للمنظمات، بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمة للتكيف والتلاؤم مع متطلبات المنافسة والتغيير.

ويؤكد ستيفينسون Stevenson (2007) بأن الميزة التنافسية تهدف عملياً على مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالمستفيدين (p.4). ويمكن إيجاز أهمية الميزة التنافسية للجامعات المصرية فيما يلي:

- أ - تمثل الميزة التنافسية مؤشراً إيجابياً نحو توجه الجامعة لاحتلال موقع قوي بين منافسيها.
- ب - تعد الميزة التنافسية عاملاً جوهرياً لعمل المؤسسات والجامعات على اختلاف أنواعها وإنتاجها.
- ج - تكون الميزة التنافسية مهمة من خلال اعتبارها سلاحاً تنافسياً أساسياً لمواجهة تحديات الجامعات المنافسة.
- د - تمثل الميزة التنافسية معياراً مهماً لتحديد الجامعات الناجحة عن غيرها.
- هـ - أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة القيادة الإستراتيجية، إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الإستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية وهو ما دعا إلى دفع العديد من الباحثين إلى القول بأنه يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها الميزة التنافسية.

### ٤- أبعاد الميزة التنافسية بالجامعات المصرية

يمكن للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية من خلال المزايا أو القدرات الأساسية التي تمتلكها، وإنجاز أنشطتها بطريقة متفردة، وكذلك قدرتها على تقديم خدمات ومنتجات تلبى احتياجات وتوقعات المستفيدين بطريقة تفوق المنافسين لها في نفس النشاط عندما تنفرد ببعد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة أن تختار البعد أو الأبعاد المناسبة التي تحقق لها الميزة التنافسية.

تناولت العديد من الأدبيات السابقة أبعاد الميزة التنافسية، فمنها من أطلق عليها الأسبقيات التنافسية، ومنها من أطلق عليها مصادر تحقيق الميزة التنافسية، ويمكن عرض أبعاد الميزة التنافسية في ضوء الأدبيات السابقة للجامعات فيما يلي:

**البعد الأول: الجودة:** حيث يرتبط مفهوم الجودة بالتميز ارتباطاً وثيقاً، فالجودة في التعليم تعني بالجهود المبذولة من قبل العاملين لرفع مستوى المنتج التعليمي وصولاً إلى التميز بما يتناسب مع متطلبات المجتمع، وذلك بتطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية، بدرجة تلائم خصائص الخدمات والمخرجات.

**البعد الثاني: التكلفة:** تُعد التكلفة المنخفضة العامل الحاسم في مدى استمرار وبقاء ونجاح الجامعة، إذا أنه لا بد من سعى الجامعة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض الكلفة مقارنة بكلفة الجامعات الأخرى المنافسة،

**البعد الثالث: المرونة:** تتعلق المرونة بمدى تكيف الجامعة مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، وقدرة الجامعة على تنويع خدماتها ومنتجاتها في الوقت المناسب بما يتلاءم مع التغير في احتياجات المستفيدين.

**البعد الرابع: التسليم:** يعد التسليم بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات، من خلال التركيز على خفض المدة الزمنية، والسرعة في تقديم الخدمات بأقصر وقت ممكن.

**البعد الخامس الإبداع:** يُعد الإبداع من أهم ركائز بناء المزايا التنافسية على اعتبار أنه يمثل عملية فكرية منفردة، تجمع بين المعرفة المتأقفة والعمل الخلاق، في شتى مجالات الحياة، تتعامل مع الواقع وتوسع نحو الأفضل.

#### ٥- مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية

في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، تلخص الدراسة الحالية دور القيادة الإستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية من خلال إبراز دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية، وذلك فيما يلي:

١ - **دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق بُعد الجودة:** تجسد العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والجودة، في كون الجودة تتحقق عندما تنجح المؤسسة في تصميم وتنفيذ وتقديم خدمات تشبع حاجات وتوقعات المستفيدين وهذا ما يجعلهم أكثر رضا، ومن هذا المنطلق تعتبر الجودة أداة تنافسية فعالة، وهذا ما جعلها تنصدر أولويات القيادة الإستراتيجية، هذه الأخيرة التي تعمل على تكوين فرق لديها من الولاء والانتماء ما يمكن المؤسسة من تطبيق نظام الجودة بكفاءة. لذلك يمكن القول بأن التوجه نحو تطبيق نظام الجودة كدعامة رئيسية للميزة التنافسية، يتطلب دعائم وسياقات عمل تستمد جوهرها من القيادة الإستراتيجية.

٢ - **دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق بُعد التكلفة:** تتجلى مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق بُعد التكلفة المنخفضة، من خلال التزام المؤسسة برؤية واضحة تجسد هذا المبدأ، كما يجب خفض معظم عناصر الكلفة داخل المؤسسة والمتمثلة في رأس المال العمل، الموارد، الطاقة والعمليات الأخرى، مقارنة بالمنافسين، وذلك على اعتبار أن التكلفة المنخفضة تعتبر آلية تنافسية قوية لا يمكن تحقيقها إلا من خلال ضبط مستمر للتكاليف، وحتى تكون المؤسسة رائدة في خفض التكلفة، فلا بد أن تتوافر بها قيادة إستراتيجية قادرة على تهيئة مستلزمات خفض مجمل التكاليف من خلال استثمار الموارد المتاحة.

٣ - **دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق بُعد المرونة:** يتضح أهمية المرونة من خلال قدرة القائد على توفير الطرق والآليات التي تسمح للمؤسسة بالتأقلم مع ظروف التغيير، فالأوضاع التي تعيشها المؤسسة تتطلب عقلاً مرناً وموهبة عميقة وتوافر موارد جيدة، تسمح بمعرفة قدرة المؤسسة على التكيف والابتكار في تطوير الإستراتيجيات التي توفر المرونة المطلوبة، لذلك يمكن القول بأن القائد الجيد هو القائد الموقفي الذي يؤمن بأن القيادة الحديثة هي قيادة موقف، فالمرونة تقتضى عدم الإيمان بالثبات، وهذا يتطلب من القائد الإستراتيجي تغيير مساراته باستمرار حسب متطلبات المواقف التي تواجهه، لذلك يمكن القول بأن تحقيق المؤسسة لميزة

المرونة تتطلب من القيادة الإستراتيجية القدرة على السرعة في الاستجابة لتغيرات المحيط والسعي للتكيف معها والقدرة على مواجهة التحديات.

٤ - دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق بُد التسليم: حسن إدارة الوقت من قبل القيادات تعد من المعايير المهمة للحكم على تطوير المؤسسات، حيث أثبتت العديد من الدراسات أن المؤسسات القائدة تعمل على تطوير نظام الإنتاج في الوقت المحدد، وذلك على اعتبار أن المؤسسة تصبح أكثر استجابة للسوق، كلما كانت قادرة على تخفيض أوقات التهيئة وإيصال المنتج في الأوقات المحددة، لذلك تعتمد جميع المؤسسات الراغبة في ظل المنافسة على جعل جداول إنتاجها ضمن مستوى محدد كما تعمل على توفير أوقات انتظار أقصر (الاستجابة السريعة).

٥- دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق بُد الإبداع: يعد الإبداع واحداً من أهم الركائز التي تدعم الموقع التنافسي لأية مؤسسة، خاصة في ظل ظهور اقتصاديات المعرفة، لذلك فإن الاعتماد على الإبداع كركيزة للتنافس لا يقل أهمية عن باقي دعائم التنافس: الكلفة، الوقت، المرونة. ومن هذا المنطلق أصبح الإبداع ضرورياً للمؤسسات المعاصرة، بل حاجة أساسية لبعضها، فلا تستطيع المؤسسات القائدة في سوقها أن تحتفظ بموقعها، إن لم تتضمن التدفق المستمر والمنتظم للإبداع وعدم تركه للظروف.

تناولت الدراسة الحالية في جانبها النظري الأطر النظرية والفكرية للقيادة الإستراتيجية وللميزة التنافسية بالجامعات المصرية، وسوف تتناول فيما يلي وصفاً لإجراءات الدراسة الميدانية من حيث أهدافها، وبناء أداة الدراسة (الاستبانة) وتقنياتها (الصدق والثبات)، وتفريغ بياناتها، وما أسفر عنه تطبيق الاستبانة من خلال عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، وتحليلها وتفسيرها وفيما يلي عرض لذلك.

#### إجراءات الدراسة الميدانية

وفيما يلي عرض لذلك:

#### ١- أهداف الدراسة الميدانية

سعت الدراسة الميدانية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- أ - التعرف على درجة توافر القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية بالجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
- ب - معرفة العلاقة بين أبعاد القيادة الإستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية للجامعات المصرية.

#### ٢- أداة الدراسة (الاستبانة)

عرضت الدراسة الحالية أدواتها (الاستبانة) علي مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات المصرية بلغ عددهم (٢٧) محكماً كما هو موضح بملحق (١)، وذلك للتحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى أو المضمون، وبعد الأخذ بتوصيات المحكمين، حددت الدراسة (٥٠) عبارة موزعة كالتالي:

- المحور الأول: القيادة الإستراتيجية: وتضمن (٢٥) عبارة موزعة بالتساوي على أبعادها الخمسة.

- المحور الثاني: الميزة التنافسية: وتضمن (٢٥) عبارة موزعة بالتساوي على أبعادها الخمسة.

ولإيجاد ثبات الأداة، طبقت الاستبانة على عينة الاستطلاعية بلغت (٣٠) عضو هيئة تدريس ومعاوناً، وتم إعادة تطبيقها مرة أخرى على نفس العينة بعد أسبوعين، وذلك لحساب معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني باستخدام معامل ارتباط (بيرسون)، وجدول (١) يوضح ذلك.

## جدول (١)

قيم معامل ارتباط (بيرسون) لأبعاد ومحوري والدرجة الكلية لثبات إجمالي أداة الدراسة (الاستبانة)

بين التطبيقين الأول والثاني

| قيم معامل ارتباط (بيرسون) | محوري وأبعاد الاستبانة         |  |
|---------------------------|--------------------------------|--|
| ** ٠,٩٩١                  | البعد التحويلي                 | المحور الأول:<br>القيادة<br>الإستراتيجية |
| ** ٠,٩٩٣                  | البعد الإداري                  |  |
| ** ٠,٩٨٣                  | البعد السياسي                  |  |
| ** ٠,٩٨٢                  | البعد الأخلاقي                 |  |
| ** ٠,٩٨٧                  | البعد الثقافي                  |  |
| ** ٠,٩٩١                  | مجموع المحور الأول             |  |
| ** ٠,٩٨٧                  | البعد الجودة                   | المحور الثاني:<br>الميزة التنافسية       |
| ** ٠,٩٩٣                  | البعد التكلفة                  |  |
| ** ٠,٩٩٠                  | البعد المرونة                  |  |
| ** ٠,٩٩١                  | البعد التسليم                  |  |
| ** ٠,٩٩١                  | البعد الإبداع                  |  |
| ** ٠,٩٩٠                  | مجموع المحور الثاني            |  |
| ** ٠,٩٩٠                  | الثبات الكلي لإجمالي الاستبانة |  |

(ن = ٣٠)

قيمة "ر" الجدولية عند درجة حرية (٢٩) ومستوى دلالة (٠,٠١) = ٠,٦٠

\*\* توجد دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من جدول (١) السابق، أن قيم معامل ارتباط (بيرسون) لمجالات الاستبانة بين التطبيقين الأول والثاني تراوحت ما بين (٠,٩٨٧ - ٠,٩٩٣)، وكان معامل الارتباط لثبات المحور الأول القيادة الإستراتيجية (٠,٩٩١)، والمحور الثاني الميزة التنافسية (٠,٩٩٠)، وإجمالي الاستبانة (٠,٩٩٠) وهي قيم أكبر من قيمة معامل ارتباط الدرجة الجدولية والبالغ (٠,٦٠)، وتعد هذه القيم مقبولة وكافية لأغراض الدراسة وكلها مرتفعة ودالة عند مستوى (٠,٠١) مما يشير إلى قوة معامل الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني، ومن ثم ثبات أبعاد ومحوري الاستبانة، وأيضاً ثبات الاستبانة ككل ومن ثم صلاحيتها للتطبيق.

## ٣- طريقة تفرغ بيانات أداة الدراسة

عملت الدراسة على تفرغ بيانات أدواتها، وجدول (٢) يوضح ذلك.

## جدول (٢)

درجة القطع لفئات الدرجات لكل مستوى من مستويات الاستبانة

| م | فئات الدرجات (المتوسط) النسبة المئوية % | التقدير في أداة الدراسة   | التقدير العام |
|---|---|---------------------------|---------------|
| ١ | من ٢,٣٤ إلى ٣                           | من ٧٨ إلى ١٠٠             | درجة كبيرة    |
| ٢ | من ١,٦٧ إلى أقل من ٢,٣٤                 | من ٥٥,٦ إلى أقل من ٧٨     | درجة متوسطة   |
| ٣ | من ١ إلى أقل من ١,٦٧                    | من ٣٣,٣٣ إلى أقل من ٥٥,٦٦ | درجة صغيرة    |



يتضح من جدول (٢) السابق، أن درجة القطع حددت عن طريق طول خلايا (فئات) مقياس ليكرت الثلاثي المستخدم في أداة الدراسة ووفقاً لأوزان الدرجات (٣- ٢- ١) على التوالي.

### نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها)

تم استخراج بعض مقاييس النزعة المركزية من تكرارات ومتوسطات حسابية ونسب مئوية، وكذلك مقاييس التشتت من انحرافات معيارية لمجموع كل بُعد من أبعاد أداة الدراسة ولمجموع محورها وللدرجة الكلية للأداة (الاستبانة)، وذلك لدرجة توافر القيادة الإستراتيجية، والميزة التنافسية بالجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وجدول (٣) يوضح ذلك.

### جدول (٣)

مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت لدرجة توافر القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية

| لمحاور                                | الأبعاد                 | المتوسط الحسابي | النسبة المئوية | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة التوافر |
|---------------------------------------|-------------------------|-----------------|----------------|-------------------|--------|--------------|
| المحور الأول:<br>القيادة الإستراتيجية | البُعد الأول: التحويلي  | ٢,٠٣            | ٦٧,٦           | ٠,٥١              | ٨      | متوسطة       |
|                                       | البُعد الثاني: الإداري  | ٢,٠٠            | ٦٦,٦           | ٠,٥٢              | ٧      | متوسطة       |
|                                       | البُعد الثالث: السياسي  | ٢,٢٠            | ٧٣,٣           | ٠,٤١              | ١      | متوسطة       |
|                                       | البُعد الرابع: الأخلاقي | ٢,٢٠            | ٧٣,٣           | ٠,٤٨              | ٢      | متوسطة       |
|                                       | البُعد الخامس: الثقافي  | ٢,٢٠            | ٧٣,٣           | ٠,٤٩              | ٣      | متوسطة       |
|                                       | مجموع ٤                 | ٢,١٣            | ٧١,٠           | ٠,٤٤              | ١      | متوسطة       |
| المحور الثاني:<br>الميزة التنافسية    | البُعد الأول: الجودة    | ٢,٠٤            | ٦٨,٠           | ٠,٥١              | ٥      | متوسطة       |
|                                       | البُعد الثاني: التكلفة  | ٢,٠٥            | ٦٨,٣           | ٠,٥٢              | ٤      | متوسطة       |
|                                       | البُعد الثالث: المرونة  | ٢,٠٤            | ٦٨,٠           | ٠,٥٢              | ٦      | متوسطة       |
|                                       | البُعد الرابع: التسليم  | ١,٩٧            | ٦٥,٦           | ٠,٥٢              | ١٠     | متوسطة       |
|                                       | البُعد الخامس: الإبداع  | ٢,٠٠            | ٦٦,٦           | ٠,٥٣              | ٩      | متوسطة       |
|                                       | مجموع ٤                 | ٢,٠٢            | ٦٧,٣           | ٠,٤٨              | ٢      | متوسطة       |
|                                       | الدرجة الكلية           | ٢,٠٧            | ٦٩,٠           | ٠,٤٤              |        | متوسطة       |

يتضح من جدول (٣) السابق، أن الدرجة الكلية لأداة الدراسة (الاستبانة) من وجهة نظر عينة الدراسة والمتمثلة في أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,٠٧) بانحراف معياري (٠,٤٤)، ونسبة (٦٩,٠%)، ويستدل من ذلك على إجماع عينة الدراسة - باختلاف درجاتهم العلمية وتخصصاتهم - على أن الجامعات محل الدراسة لا تبدي تفاعلاً إيجابياً نحو تفعيل مدخل القيادة الإستراتيجية، وتؤكد هذه النتيجة أهمية تدريب قياداتهم على ممارسة القيادة الإستراتيجية، فقد ترجع إلى قصور المعرفة به نظراً لحدثة المدخل ومحدودية شيوخ مفاهيمه، أو ضعف الموارد والإمكانات، أو الرغبة في الاعتماد على الأساليب التقليدية في الأداء، كما أتضح ضعف رضا العينة على مخرجات الجامعات المصرية، وأنها تحتاج إلى التحسين والتطوير ومواكبة المعايير العالمية، وأن مفهوم الميزة التنافسية حديث نسبياً ويحتاج تضافر جميع أعضاء المجتمع الجامعي ليتحقق بجدارة في الجامعات المصرية.

وجاء المحور الأول القيادة الإستراتيجية في المرتبة الأولى من بين ترتيب محوري الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي له (٢,١٣) بانحراف معياري (٠,٤٤) ونسبة (٧١,٠%)، وكانت الأبعاد الخمسة للمحور بدرجة توافر متوسطة، وبالنسبة لترتيب أبعاد المحور من بين أبعاد الاستبانة ككل، فقد جاء (البُعد السياسي) في المرتبة الأولى، تلاه (البُعد الأخلاقي) في المرتبة الثانية، ومن بعده جاء (بُعد الثقافي) في المرتبة الثالثة، بينما جاء (البُعد الإداري) في

المرتبة السابعة، أما (البُعد التحويلي) فقد جاء في الثامنة. وتعزى هذه الدرجة المتوسطة لأبعاد المحور الأول القيادة الإستراتيجية إلى قلة إطلاع معظم القيادات الجامعية على القضايا المعاصرة والتوجهات المستقبلية التي تؤثر على المجتمع الجامعي بصفة مستمرة، ومحاولة استشراف المستقبل والتنبؤ بالأوضاع والأحداث والاستعداد لها بالتخطيط الجيد وبالمشاركة لأعضاء المجتمع الجامعي، فضلاً عن ترسخ وثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة بالجامعات المصرية، وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين، ورغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم، وأن تقييم أعضاء هيئة التدريس يغلب عليه "الشكلية" فالقيادات الجامعية يحافظون على التمسك بالمعايير التقليدية المألوفة لديهم.

بينما جاء المحور الثاني الميزة التنافسية في المرتبة الثانية من بين ترتيب محوري الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي له (٢,٠٢) بانحراف معياري (٠,٤٨) وبنسبة (٦٧,٣%)، وكانت الأبعاد الخمسة للمحور بدرجة توافر متوسطة، وبالنسبة لترتيب أبعاد المحور من بين أبعاد الاستبانة ككل، فقد جاء (بُعد التكلفة) في المرتبة الرابعة، تلاه (بُعد الجودة) في المرتبة الخامسة، ومن بعده جاء (بُعد المرونة) في المرتبة السادسة، بينما جاء (بُعد الإبداع) في المرتبة قبل الأخيرة، أما (بُعد التسليم) فقد جاء في الرتبة الأخيرة. ويعزى ذلك التراجع في المحور الثاني الميزة التنافسية إلى عدة أسباب تتمثل في افتقار الجامعات المصرية إلى وجود وثيقة معلنة وواضحة تتفق عليها جميع المؤسسات المجتمعية (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية) لتحقيق الصدارة للجامعات المصرية على المستوى الدولي، وجمود النظم واللوائح المالية والإدارية داخل الجامعات مما حد من الإبداع والتميز بداخلها، وأعاق تطور العملية التعليمية والبحثية والمجتمعية، بسبب قلة الإمكانيات المادية وضعف التمويل واعتماد الجامعات وبخاصة الحكومية بالدرجة الأولى على التمويل الحكومي، علاوة على أنه لا يتم تقييم الأداء المؤسسي في الجامعات بمعايير موضوعية واضحة مما أدى إلى انتشار ثقافة الشللية والشخصنة والمصالح الفردية وغياب مفاهيم المساءلة والمحاسبية، والذي انعكس بدوره على هجرة الكفاءات إلى الجامعات الخاصة والدولية والعجز في الكوادر البشرية وبخاصة أعضاء هيئة التدريس في الكثير من الأقسام العلمية.

وبدراسة العلاقة بين متغيري الدراسة (القيادة الإستراتيجية - الميزة التنافسية)، اتضح وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة (طردية) بينهما، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٨٥)، عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى القيادة الإستراتيجية في الجامعات المصرية ازداد مستوى تحقيق الميزة التنافسية فيها، والعكس صحيح.

#### مقترحات تطبيق القيادة الإستراتيجية لتحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية

يمكن للجامعات المصرية أن تحقق الميزة التنافسية وتحافظ على استدامتها من خلال ما يلي:

أ - تعزيز الوعي وتطوير المناخ التنظيمي: ويقصد به تكوين اتجاه إيجابي نحو الميزة التنافسية ليصبح جميع أعضاء المجتمع الجامعي على وعي بأهميتها، وكذلك نحو القيادة الإستراتيجية وأساليب تطبيقها وممارستها الفعالة بالجامعات المصرية، والذي يتطلب تطوير الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات، وتطوير عقلية قياداتها وأعضاء هيئة التدريس لضمان مشاركتهم في التطبيق، وتوفير نظام اتصالات فعال لكل العاملين، وحثهم على المبادرة والعمل الجماعي.

ب - قوة الإرادة ودعم والتزام الإدارة الجامعية: وتعني ضرورة بعث إرادة التقدم في عقول أعضاء المجتمع الجامعي وهي مهمة قومية شاملة ترتبط بالتأكيد على الأهداف الوطنية للعملية التعليمية القومية، وتوافر قوة الإرادة لدى المسؤولين على مستوى الوزارة والإدارات العليا بالجامعات في كافة المجالات الفنية والإدارية للدخول في تطبيق القيادة

- الإستراتيجية على مستوى مسؤولياتهم ثم على مستوى الكليات، ويتطلب ذلك دعم وتأيد ومساندة القيادات الأكاديمية، وإدراكهم للتحدي الإستراتيجي الذي تواجهه جامعاتهم.
- ج - تحديد واضح لاحتياجات وتوقعات العملاء:** العميل والمستفيد هو العنصر الأساسي الذي تركز عليه الميزة التنافسية، فلا يمكن تحقيق الميزة التنافسية دون تحديد واضح لاحتياجات وتوقعات العملاء.
- د - إدارة التغيير وإعادة تصميم الوظائف والأنشطة المصاحبة:** يتطلب تطبيق القيادة الإستراتيجية في الجامعات المصرية إحداث تغييرات سريعة ومستمرة، سواء أكان ذلك التغيير متعلقاً بالثقافة أم بالأنظمة أم بالأفراد، وذلك لأن تغيير البيئة مستمر ومتواصل.
- هـ - التدريبات الطموحة والمستمرة وتطوير قدرات القيادات الجامعية:** ويمكن تحقيق ذلك من خلال توافر الإمكانيات والطاقات المختلفة المادية والبشرية والتنظيمية، فنجح تطبيق القيادة الإستراتيجية يستلزم وجود عدد مناسب من الأفراد المؤهلين والمدربين تدريباً طموحاً وكافياً ومستمرأً.
- و - بناء نظام معلومات فعال:** يتطلب تفعيل القيادة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية بناء نظام معلومات فعال يتصف بالحيوية والتجديد لتسجيل البيانات والإحصاءات الخاصة بمقاييس الأداء الجامعي.
- ز - تبادل الزيارات والخبرات العالمية:** الاستفادة من الخبرات العالمية في كافة الدول التي حققت الميزة التنافسية والريادة لجامعاتها فيما يتعلق بمؤشرات الميزة التنافسية، والتعاون بين الجامعات العربية والعالمية التي تطبق القيادة الإستراتيجية، والتي ثبت نجاحها بشكل كبير علي النمو الاقتصادي والتعليمي والاجتماعي.

## المراجع

- (١) أحمد نجم الدين أحمد عيدراوس (٢٠١٥). إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية. *مجلة كلية التربية جامعة بنها*. ٢٦ (١٠١) ١، ٧٥-١٧٦.
- (٢) أشرف السعيد أحمد محمد (٢٠١١). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الإستراتيجية. *مجلة كلية التربية جامعة المنصورة*، (٧٥) ٢، ١٧٢ - ٢٤٥.
- (٣) أميرة رمضان عبدالهادي، وأم السعد أبوالعنين حتاتة (٢٠١٢). تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ (دراسة حالة). *مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ*، (٣٥) ٢٠١ - ٢٧٩.
- (٤) بلال خلف السكارنه (٢٠١١). *الإبداع الإداري*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- (٥) جمال فواز العمري (٢٠١١). القيادة الإستراتيجية ودورها في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة المدرسية. *مجلة كلية التربية جامعة أسوان*، (٢٥) ١١٤ - ١٣٣.
- (٦) حسن علي الزعبي (٢٠٠٥). *نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجي*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- (٧) راشد بن حسين العبد الكريم (٢٠١٠). التعليم العام السعودي: المشكلات معروفة والحلول متوفرة. ولكن؟ *مجلة المعرفة*، (١٧٧).
- (٨) رضا إبراهيم المليجي (٢٠١١). *نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين رؤى إستراتيجية ومدائل إصلاحية*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- (٩) ريتشارد هبوز، وكاترين بيتي (٢٠٠٧). *كيف تصبح قائداً إستراتيجياً* (ترجمة معين الإمام). الرياض: العبيكان (الكتاب الأصلي منشور ٢٠٠٥).
- (١٠) سالم سعيد القحطاني (٢٠٠٨). *القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادة العالمي* (ط٢). الرياض: مرام للطباعة والتغليف.

- (١١) سلمى حنينة رحيمة (٢٠١٢). دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل دراسة تحليلية لأراء عينة من القادة العسكريين. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، (٩)٤، ٢٤٥-٢٧٤.
- (١٢) سيد محمد جاد الرب (٢٠١٢). القيادة الإستراتيجية. الإسماعيلية: المؤلف نفسه.
- (١٣) صالح بن سعد المربع (٢٠١٢). القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية. الرياض: فهرسة الملك فهد الوطنية.
- (١٤) طاهر محسن الغالبي، ووائل صبحي إدريس (٢٠١١). الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل (ط٢). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- (١٥) عبدالباسط محمد دياب (٢٠١٠). تطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء خبرات وتجارب بعض الدول المتقدمة. بحث مقدم إلي مؤتمر الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية جامعة بني سويف "اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي"، القاهرة: كلية التربية جامعة عين شمس، ٦-٧/٢.
- (١٦) فريد النجار (٢٠١٤). الإدارة الإستشرافية وصناع المستقبل. الإسكندرية: منشأة المعارف.
- (١٧) محمد الصيرفي (٢٠٠٨). الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- (١٨) محمد المحمدي الماضي (٢٠١١). إدارة الإستراتيجية (ط٧). القاهرة: مركز السلام للتجهيز الفني.
- (١٩) محمد عبد الرازق إبراهيم ويح (٢٠١٣). متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات - دراسة ميدانية على جامعة بنها، مجلة كلية التربية بنها، ٢٤ (٩٥) ٣، ٦٩-١.
- (٢٠) مروة فرغلي جابر (٢٠١٣). استثمار الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بكلية التربية الرياضية بنات جامعة الإسكندرية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية بنات جامعة الإسكندرية.
- (٢١) مصطفى محمود أبوبكر (٢٠٠٦). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- (٢٢) وليم عبيد (٢٠٠٨). الجودة في التعليم الجامعي معايير عصرية بعقول مصرية. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر القومي الخامس عشر "نحو خطة إستراتيجية للتعليم الجامعي العربي". القاهرة: مركز تطوير التعليم بجامعة عين شمس، ٢٣ - ١١/٢٤.
- 23) Bass, B. (2007). Executive and Strategic Leadership. *International Journal of Vusiness*, January.
- 24) Chenwi, M. (2012). Impact of Strategic Leadership Styles on Organizational Success in Public, Private, and Nonprofit Organizations. *Unpublished Master Dissertation*, Faculty of the Department of Political Science Kutztown University, Pennsylvania.
- 25) Essary, M. (2011). Exploring the Development of a Competitive-Advantage model for Online Education in a Small State University. *Unpublished Doctoral Dissertation*, Northcentral University.
- 26) Hamidi, Y. (2009) Strategic Leadership for Effectiveness of Quality Managers in Medical Sciences Universities :What Skills Is Necessary, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3(3).
- 27) Hirschi, G. & Jones, M. (2008). *Strategic Leadership A Resourced Based*. Retrieved 10/03/2015, from: [www.mibes.teilar.gr/conferences/MMIBES\\_CD\\_2008/ORAL/HirshiJones](http://www.mibes.teilar.gr/conferences/MMIBES_CD_2008/ORAL/HirshiJones).
- 28) Hughes, R. & Beatty, K. (2005). *Becoming a Strategic Leader: Your Role in Your Organizations Enduring Success*. USA: John Wiley & Sons, Inc.

- 29) Jeen, W. & Hishamuddin, B. (2012). Competitive Advantage and Firm Performance, Evidence from Small and Medium Enterprises, *International Journal of Business and Globalization*, 9 (2), 195-206.
- 30) Marios, K. (2006). *Strategic Management: Global Cultural Perspectives for Profit and Nonprofit Organizations*. U.S.A: Butter worth Heinmann Publications.
- 31) Pisapia, J. (2009). *The Strategic Leader - New Tactics for a Globalizing Word*. USA: Information Age Publishing.
- 32) Stevenson, J. (2007). *Production / Operations Management* (5<sup>th</sup> ed.). Jefferson City, USA: Von Hoffmann Press.
- 33) Ussahawanitchakit, P. (2011). Moderating Effects of Environment on the Strategic Leadership, Organizational Learning, Innovation, and Performance Relationships. *Journal of International Business and Economics*, 11(2), 13- 99.

## ملحق (١)

قائمة بأسماء السادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محكمي أداتي الدراسة (الاستبانة)

| م  | اسم المُحكّم                           | المرتبة الوظيفية والعلمية  | مقر العمل                                      |
|----|--|--|--|
| ١  | أ.د/ أحمد كامل الرشيدي                 | أستاذ أصول التربية<br>وعميد كلية التربية جامعة أسوان سابقاً  | كلية التربية<br>جامعة أسوان                    |
| ٢  | أ.د/ إبراهيم عباس إسماعيل<br>الزهيري   | أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة<br>والإدارة التعليمية الأسبق                                      | كلية التربية<br>جامعة حلوان                    |
| ٣  | أ.م.د/ إيمان عبدالفتاح محمد<br>إبراهيم | أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات<br>المقارنة المساعد   | كلية الآداب<br>جامعة عين شمس                   |
| ٤  | أ.د/ أمال العرباوي مهدي عباس           | أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية<br>وعميد كلية رياض الأطفال سابقاً                        | كلية التربية<br>جامعة بورسعيد                  |
| ٥  | أ.د/ السيد سلامة الخميسي               | أستاذ ورئيس قسم أصول التربية سابقاً<br>ورئيس اللجنة العلمية لترقية الأساتذة<br>والأساتذة المساعدين | كلية التربية بدمياط<br>جامعة دمياط             |
| ٦  | أ.د/ بيومي محمد ضحاوي                  | أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية<br>ووكيل الكلية لشئون الدراسات العليا<br>والبحوث         | كلية التربية بالإسماعيلية<br>جامعة قناة السويس |
| ٧  | أ.د/ حجاج غانم أحمد علي                | أستاذ القياس النفسي  | كلية التربية بقنا<br>جامعة جنوب الوادي         |
| ٨  | أ.د/ حنان إسماعيل أحمد                 | أستاذ أصول التربية   | كلية البنات<br>جامعة عين شمس                   |
| ٩  | أ.د/ راشد صبري محمود<br>القصيبي        | أستاذ أصول التربية<br>ورئيس جامعة بورسعيد  | جامعة بورسعيد                                  |
| ١٠ | أ.م.د/ رشاد أبوالمجد مصطفى<br>خليل     | أستاذ أصول التربية المساعد   | كلية التربية بقنا<br>جامعة جنوب الوادي         |
| ١١ | أ.د/ سهير علي الجيار                   | أستاذ أصول التربية   | كلية البنات<br>جامعة عين شمس                   |

| م  | اسم المحكم                  | المرتبة الوظيفية والعلمية   | مقر العمل                                       |
|----|-----------------------------|---|---|
| ١٢ | أ.د/ شاکر محمد فتحي أحمد    | أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية ورئيس الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية | كلية التربية<br>جامعة عين شمس                   |
| ١٣ | أ.د/ عبدالمنعم أحمد الدردير | أستاذ القياس النفسي وعميد كلية التربية بقنا   | كلية التربية بقنا<br>جامعة جنوب الوادي          |
| ١٤ | أ.م.د/ عبدالناصر أحمد خليل  | أستاذ أصول التربية المساعد  | كلية التربية بقنا<br>جامعة جنوب الوادي          |
| ١٥ | أ.د/ علي السيد محمد الشخبي  | أستاذ ورئيس قسم أصول التربية سابقاً   | كلية التربية<br>جامعة عين شمس                   |
| ١٦ | أ.د/ علي صالح حامد جوهر     | أستاذ التخطيط التربوي المتفرغ وعميد كلية التربية النوعية بدمياط سابقاً                              | كلية التربية بدمياط<br>جامعة دمياط              |
| ١٧ | أ.د/ فاطمة علي السعيد       | أستاذ أصول التربية  | كلية النبات<br>جامعة عين شمس                    |
| ١٨ | أ.د/ فتحي عبدالرسول محمد    | أستاذ ورئيس قسم أصول التربية سابقاً   | كلية التربية بقنا<br>جامعة جنوب الوادي          |
| ١٩ | أ.د/ مجدي محمد صابر يونس    | أستاذ أصول التربية  | كلية التربية<br>جامعة المنوفية                  |
| ٢٠ | أ.م.د/ محمد جاد حسين        | أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب                 | كلية التربية بالغرندقة<br>جامعة جنوب الوادي     |
| ٢١ | أ.م.د/ محمد سيد محمد السيد  | أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد   | كلية التربية بقنا<br>جامعة جنوب الوادي          |
| ٢٢ | أ.د/ محمد صبري حافظ محمود   | أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي وعميد كلية التربية بالقاهرة الأسبق                                   | كلية التربية بالقاهرة<br>جامعة الأزهر           |
| ٢٣ | أ.د/ محمد نمر علي           | أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال   | كلية التجارة<br>جامعة سوهاج                     |
| ٢٤ | أ.م.د/ مروة محمد شبل بلتاجي | أستاذ الاقتصاد المساعد  | كلية الاقتصاد والعلوم السياسية<br>جامعة القاهرة |
| ٢٥ | أ.د/ نادية يوسف كمال        | أستاذ أصول التربية  | كلية النبات<br>جامعة عين شمس                    |
| ٢٦ | أ.د/ نهلة عبدالقادر هاشم طه | أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية   | كلية التربية<br>جامعة عين شمس                   |
| ٢٧ | أ.د/ نوال أحمد نصر          | أستاذ أصول التربية  | كلية النبات<br>جامعة عين شمس                    |

أسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة) مرتبة هجائياً