

## دور السمعة المؤسسية في تعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية الرياضية

### بالجامعات المصرية على ضوء مبادئ التميز المؤسسي.

د/ محمود صديق عبد الواحد سعد

استاذ الإدارة الرياضية والترويج المساعد بقسم تطوير الذات بجامعة الملك سعود

#### ملخص الدراسة:-

هدفت الدراسة إلى: التعريف بدور السمعة المؤسسية في تعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية على ضوء مبادئ التميز المؤسسي، واستخدمت الدراسة: المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (٦١) من نواب الجامعة وأمناء عام الجامعة وعمداء الكليات، وبلغت عينة الدراسة الأساسية (٧٥) من نواب الجامعة وأمناء عام الجامعة وعمداء الكليات واستخدمت الدراسة: الاستبيان كأداة لجمع البيانات بعد تطبيقه.

#### نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، ومنها ما يلي:

١. المحور الأول: السمعة المؤسسية: تحرص الجامعة على تنوع مصادر إيراداتها المالية، تخصص الجامعة موازنة كافية للإنفاق على البحث العلمي، تتبنى الجامعة نفسها لتصبح قوية مالياً، تُسهم الجامعة في تحديد حاجات المجتمع والتخطيط لتلبيتها، تقدم الجامعة الرعاية بسخاء لعملائها، لبناء سمعة قوية.
٢. المحور الثاني: (القدرة التنافسية): تُنشئ الجامعة إدارة خاصة بالتدويل تهتم برعاية الطلبة الوافدين والمبتعثين، تعقد الجامعة اتفاقيات التبادل الأكاديمي للبرامج والتدريبات مع هيئات عالمية، تنشر الجامعة فعاليتها وأنشطتها في وسائل الإعلام العالمية المختلفة، تنظم الجامعة ملتقيات سنوية لتسويق خريجها للعمل.

استاذ الإدارة الرياضية والترويج المساعد بقسم تطوير الذات بجامعة الملك سعود

٣. **المحور الثالث: (التميز المؤسسي):** تقوم الكليات بتدريب وتطوير كفاءتها العاملة بهدف تحقيق الإبداع والتميز، تأخذ الكليات بعين الاعتبار تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس أثناء الترقيات، تمنح الكليات المرونة المناسبة في اتخاذ القرارات المتعلقة بممارسة مهام عملي، تحفيز أعضاء هيئة التدريس يمكنهم من إنجاز الأعمال بما يحقق التميز المؤسسي.
٤. عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطي استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (نائب رئيس جامعة، أمين عام جامعة، عميد كلية) على المحور الأول (السمعة المؤسسية) والمحور الثاني (القدرة التنافسية)، بينما توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) لمحور التميز المؤسسي وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (نائب رئيس جامعة، أمين عام جامعة، عميد كلية).
٥. وجود فروق دالة إحصائياً في التميز المؤسسي عند مستوى (٠,٠١) بين كل من منسوبي وظيفية: (أمين عام الجامعة) ووظيفة: (العميد) لصالح منسوبي وظيفية: (عميد)، كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائياً في التميز المؤسسي عند مستوى (٠,٠١) بين كل من منسوبي وظيفية: (أمين عام جامعة) ووظيفة: (نائب رئيس جامعة) لصالح منسوبي وظيفية: (نائب رئيس جامعة)، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور التميز المؤسسي بين كل من منسوبي وظيفية: (عميد) ومنسوبي وظيفية: (نائب رئيس جامعة).
٦. عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطي استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير لمتغير: الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات) على المحور الأول: (السمعة المؤسسية) والمحور الثاني: (القدرة التنافسية)، بينما توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) لمحور التميز المؤسسي وفقاً لمتغير لمتغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

٧. وجود فروق دالة إحصائياً في التمييز المؤسسي عند مستوى (٠,١) بين كل من ذوي الخبرة الأقل من ٥ سنوات وذوي الخبرة: (من أكثر ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات) لصالح ذوي الخبرة: (من أكثر ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات).

٨. كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائياً في التمييز المؤسسي عند مستوى (٠,١) بين كل من ذوي الخبرة: (الأقل من ٥ سنوات وذوي الخبرة الأكثر من ١٠ سنوات) لصالح ذوي الخبرة: (الأكثر من ١٠ سنوات) بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور التمييز المؤسسي بين كل من ذوي الخبرة: (من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات وذوي الخبرة الأكثر من ١٠ سنوات).

وأوصت الدراسة بما يلي: أهمية تبني الإدارة الجامعية لموضوع السمعة المؤسسية، وذلك لزيادة قيمتها السوقية والأكاديمية وتكوين الميزة التنافسية، والتزام الإدارة الجامعية بالمعايير الأخلاقية تجاه الطلاب وأعضاء هيئة التدريس لخلق بيئة عمل عادلة، وتصبح الأصول غير الملموسة مثل السمعة أكثر أهمية، إذ تشكل القيمة غير الملموسة نحو ٨١ في المئة من القيمة السوقية، وضرورة تطوير وتحسين الصورة الذهنية عن الجامعة، والتي تتكون من المعلومات التي يحصل عليها الطالب من المصادر الخارجية وتجاربه وتصورات، ومعارفه، وقيمه.

تفترح الدراسة ما يلي: دراسة أهم معوقات السمعة المؤسسية، وكيفية التغلب عليها، ودراسة أهمية وجود إستراتيجيات لإدارة الأزمات التي قد تواجه سمعة المنظمة، ودراسة قدرة المنظمات للوصول إلى الصورة الذهنية الإيجابية التي تحقق لها الميزة التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** (السمعة المؤسسية، القدرة التنافسية، كليات التربية الرياضية، التمييز المؤسسي).

### Study summary.

## The Role of the Institutional Reputation on Enhancing Competitional Ability of Colleges of Physical Education in the

## **Egyptian Universities in the Light of Institutional Excellence Principles**

**The study aimed to:** Identify the role of institutional reputation in enhancing the competitiveness of physical education faculties in Egyptian universities in the light of the principles of institutional excellence. (٧٥) of the university's deputies, university general secretaries and deans of faculties. The study used: the questionnaire as a tool for data collection after its application.

**Results of the study: The study reached many results, including the following:**

١. The first axis: Institutional reputation: the university is keen to diversify its sources of financial revenue, the university allocates a sufficient budget to spend on scientific research, the university adopts itself to become financially strong, the university contributes to identifying the needs of society and planning to meet them, the university provides generous care to its clients, to build a strong reputation.

٢. The second axis: (Competitiveness): The University establishes a special department for internationalization that takes care of sponsoring international and scholarship students. The university concludes academic exchange agreements for programs and training with international bodies. The university publishes its effectiveness and activities in the various international media. The university organizes annual forums to market its graduates to work.

٣. There is no statistically significant difference between the average responses of the study sample according to the job title variable (Vice President, University Secretary, College Dean) on the first axis (institutional reputation) and the second axis (competitiveness), while there are statistically significant differences at the level of (٠.٠١) for the axis of institutional excellence according to the job title variable (Vice President, University Secretary, College Dean).

٥. There are statistically significant differences in institutional excellence at the level (٠.١.٠) between the employees of the job: (University Secretary-General) and the job: (Dean) in favor of the employees of the job: (Dean), as it is clear from the previous table that there are statistically significant differences in Institutional excellence at the level (٠.١.٠) between each of the employees of the job: (University Secretary-General) and the job: (Vice-President of the University) in favor of the employees of the job: (Vice-President), while there were no statistically significant differences in the institutional excellence axis between each Among the employees of the job: (Dean) and employees of the job: (Vice President of the University).

٦. There is no statistically significant difference between the average responses of the study sample according to one variable: experience (less than ٥ years, from ٥ years to less than ١٠ years, more than ١٠ years) on the first axis: (institutional reputation) and the second axis: (ability Competitiveness), while there are statistically significant differences at the level (٠.٠١) of the axis of institutional excellence according to the variable of experience (less than ٥ years, from ٥ years to less than ١٠ years, more than ١٠ years).

٧. There are statistically significant differences in institutional excellence at the level (٠.١,٠) between those with less than ٥ years of experience and those with experience (from ٥ years to less than ١٠ years) in favor of those with experience: (from ٥ years to less than ١٠ years).

٨. As it is clear from the previous table that there are statistically significant differences in institutional excellence at the level (٠.١.٠) between those with experience: (less than ٥ years and those with more than ١٠ years of experience) in favor of those with experience: (more than ١٠ years), while There were no statistically significant differences

in the axis of institutional excellence between each of the experienced: (from ٥ years to less than ١٠ years and those with more than ١٠ years of experience).

**The study recommended the following:** the importance of the university administration adopting the issue of institutional reputation, in order to increase its value and create a competitive advantage, and the university administration's commitment to ethical standards towards students and faculty members to create a fair work environment, and intangible assets such as reputation become more important, as the intangible value towards ٨١ percent of the market value, and the need to develop and improve the mental image of the university, which consists of information obtained by the student from external sources, his experiences, perceptions, knowledge, and values.

**The study suggests the following:** Studying the most important institutional reputation obstacles, and how to overcome them, studying the importance of strategies to manage crises that may face the reputation of the organization, and studying the organizations' ability to reach a positive mental image that achieves a competitive advantage for them.

**Keywords:** (institutional reputation, competitiveness, faculties of physical education, institutional excellence).

#### مقدمة:

في عالم تتسارع به خطوات العمل والسعي نحو التميز والتفوق بين مختلف الجامعات، فقد دأبت العديد من الجامعات على تطوير أهدافها وتغيير إستراتيجياتها وتحسين برامجها لرفع مستوى جودة الأداء بها، وتحسين قدرتها التنافسية لتكون أكثر قدرة على تلبية احتياجات المستفيدين ونيل رضاهم، لتتمكن من الاستمرار والنمو في هذه البيئة المتحركة وشديدة التنافس.

ويتوقف نجاح الخدمات التي تقدمها الجامعة من التدريس، البحث العلمي، وخدمة المجتمع على جودة الخدمات الإدارية، حيث يقع على عاتق رؤساء الأقسام والعمداء والوكلاء المسئولية الإدارية، فميكانيكية العمل الجامعي وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات تمر من خلالهم، ومن ثم عليهم تسهيل الإجراءات وتقديم الخدمات وتذليل العقبات وتوفير الجو الأمن ليتفرغ أعضاء هيئة التدريس للعمل المنتج تدريساً وبحثاً وخدمة للمجتمع (بوزيان، ٢٠١٥، ص١٢).

وتضع المؤسسات والمنظمات أهداف أساسية لبناء المؤسسة من خلال الأداء الجيد لها، وتحقيقها لمتطلبات واحتياجات الجمهور، ولعل من أهم أهدافها لتصبح متميزة هو الوصول إلى السمعة الحسنة، وهذا يشير إلى أن هناك علاقة وثيقة بين السمعة للمؤسسة وتميزها، فالسمعة ما هي إلا انعكاس يظهر الانطباع السائد في ذهن الجمهور حول المؤسسة، فكلما ارتفعت سمعة المؤسسة دل ذلك على تميزه، لذا فإن المؤسسات تسعى إلى تحسين سمعتها من خلال رفع مستوى جودة خدماتها، وتلبية متطلبات جمهورها والتي أصبحت من المعطيات المهمة للنجاح والتنافسية.

وتُعد السمعة رأس مال المؤسسة، فمن غير السمعة الحسنة لن تصل المؤسسة إلى النجاح والتنافسية، إذ أصبحت سمعة معظم المؤسسات في أرجاء العالم كافة قائمة على محك القياس، وذلك جاء نتيجة للنمو الاقتصادي والتكنولوجي والتعليمي الهائل في الآونة الأخيرة (Weber, ٢٠١٣).

وتأتي أهمية السمعة للمؤسسة في كونها تؤدي دوراً أساسياً ومحورياً يتمثل في تشكيل سلوك الأفراد والتأثير على تصرفاتهم تجاه المؤسسة، ويرى الربيعي (Al-Rubaie, ٢٠١٠) أنّ السمعة للمؤسسة تُعد من مقوماتها وهيكلها الرئيسي، فالصورة المُشرقة للمؤسسة هي التي تبني المناخ الملائم لتواجد الجمهور وإقبالهم للتعامل معها، واستقطاب أُمهر العاملين وجذبهم لتحقيق الانتماء لها، مما يسهم في نمو المؤسسة، ورفع مستوى نجاحها، ومقدرتها على مواجهة المنافسين من المؤسسات الأخرى.

**مشكلة الدراسة:**

في ظل تداعيات العولمة وتدويل التعليم واقتصاد المعرفة، وتوفير المعلومات أصبحت المنافسة بين الجامعات في العالم على أشدها لاستقطاب الطلبة، والكوادر التعليمية ذات السُمعة العالية، وأخذ التنافس يبرز وبوضوح تام من خلال دخول شركات، وهيئات خاصة بتصنيف الجامعات حسب أدائها، وسُمعتها الأكاديمية، ونسب التوظيف، والنشر العلمي فيها وغيرها.

فأصبحت الجامعات المصرية تعاني من ضعف قدرتها التنافسية على المستويين المحلي والعالمي؛ حيث أظهرت التقارير الدولية لتقييم الجامعات، على مستوى العالم، غياب الجامعات المصرية من قوائم التصنيف العالمية والإقليمية باستثناء بعض الجامعات التي ظهرت في مراكز متأخرة على مستوى القارة الأفريقية، في حين تفوقت جامعات جنوب أفريقيا، وتزانيا، وزيمبابوي، وناميبيا، والسنغال، وأوغندا؛ ويرجع ذلك إلى ضعف قدرتها على التكيف مع الاتجاهات العالمية في المجالات البحثية والعلمية (عبد الرحمن وحجازي، ٢٠١٠).

وقد أشارت دراسة كلاً من دراسة العبادي (٢٠١٧)، الصالحي (٢٠١٩م)، عبدالحفيظ (٢٠١٧م)، زاهية توم (٢٠٢٠م)، الخياط (٢٠١٨م) إلى وجود جوانب قصور في أداء الجامعات في الدول النامية فيما يخص تطوير ادائها لتواكب التوجهات العالمية؛ وأدى ذلك إلى ضعف قدرتها التنافسية، إذ أصبحت جامعات العالم وبخاصة المصرية أمام تحد جديد يطالبها بالكفاح من أجل تحسين نوعية أنشطتها الأكاديمية بالمقارنة مع أقرانها على مستوى العالمي في حلبة التنافس بين الجامعات.

وأكدت الدراسات والبحوث في مصر على أن تحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية يرتبط "بتوافر مجموعة من الموارد المادية والبشرية والمهارات التكنولوجية، وأن متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للجامعات تتعدد وتتنوع تبعاً لتعدد مكونات تلك المنظومة الجامعية، وأن المنافسة القائمة بين الجامعات لا تعتمد علي وظيفة واحدة من وظائف الجامعة، بل تقوم على أساس مجموعة من الوظائف مجتمعة، وأن تحقيق القدرة التنافسية لأية جامعة أصبح



أمراً لا غنى عنه وعنصراً أساسياً من أجل نجاح تلك الجامعة علي المستويين المحلي والعالمى(علام، ٢٠١٤، ص١٩٧).

ومن خلال عمل الباحث في التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك سعود كونه عضو ضمن الفريق الاستشاري والتنفيذي للخطة الاستراتيجية بعمادة السنة الأولى المشتركة بالمملكة العربية السعودية بالإضافة الى كوني عضو بالفريق الاستشاري لشركة (سيرتي جلوبال بالمملكة المتحدة بلندن) ،وشركة (منارات الاتقان للاستشارات والتخطيط الاستراتيجي ) والتي قامت بوضع الخطة الاستراتيجية بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية حيث كان من أهم أولويات عمل الفريق الاستشاري مواكبة الاتجاهات الحديثة فيما يتعلق السمعة بالمؤسسية للجامعات والعمل على أن تكون جامعة الملك خالد ضمن الترتيب الأفضل لخمسين جامعة على مستوى العالم كما عمد الفريق الاستشاري للخطة الاستراتيجية على ابتكار اساليب حديثة لزيادة القدرة التنافسية والتميز المؤسسي لكافة الجوانب الاكاديمية والبحثية والخدمية ، واستقطاب الكفاءات العلمية على مستوى العالم بالإضافة الى تنوع الكراسي البحثية وأستقطاب أفضل الطلاب الوافدين من مختلف الدول للمنح الدراسية .

ومن هنا تبلورت مشكلة الدراسة وكان التساؤل الرئيس: الدور المؤسسي في تعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية على ضوء مبادئ التميز المؤسسي؟ ثم يتفرع منه الاسئلة الفرعية التالية: -

١. ما دور السمعة المؤسسية في تعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية على ضوء مبادئ التميز المؤسسي من وجهة نظر عينة الدراسة؟
٢. ما القدرة التنافسية لكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
٣. ما واقع تطبيق مبادئ التميز المؤسسي بكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور السمعة المؤسسية في تعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية على ضوء مبادئ التميز المؤسسي لدى

عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (نائب رئيس جامعة- أمين عام جامعة- عميد كلية)؟

٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور السمعة المؤسسية في تعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية على ضوء مبادئ التميز المؤسسي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات- من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات- أكثر من ١٠ سنوات)؟

**أهداف الدراسة:** وتمثلت أهداف الدراسة، فيما يلي: -

١. التعرف على السمعة المؤسسية وخصائصها وأسس بنائها.
٢. تحديد القدرة التنافسية وأبعادها وشروطها.
٣. التعرف على التميز المؤسسي وأهميته وخصائصه.
٤. معرفة أثر السمعة المؤسسية على تحقيق القدرة التنافسية.
٥. رصد واقع التميز المؤسسي في كليات التربية الرياضية.

**أهمية الدراسة:** وتمثلت أهمية الدراسة، فيما يلي: -

١. تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناوله والمتمثل في دور السمعة المؤسسية في تعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية في ضوء التميز المؤسسي.

٢. معرفة مستوى مساهمة السمعة المؤسسية للكليات في تحقيق التميز المؤسسي.

٣. قد تسهم الدراسة في إعادة النظر في وضع السمعة المؤسسية للكليات بالجامعات المصرية.

٤. يمكن الاعتماد على نتائج الدراسة في وضع خطة لتفعيل الدور الحالي للقدرة التنافسية للكليات.

٥. تقدم الدراسة الحالية لقيادات التعليم العالي المسؤولين عن تطوير القدرات التنافسية للجامعات المصرية نتائج لتعزيز القدرة التنافسية في مجتمع المنافسة العالمية.

## حدود الدراسة: وتمثلت حدود الدراسة فيما يلي: \_

١. **حدود موضوعية:** اقتصرَت الدراسة علي دور السمعة المؤسسية في تعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية على ضوء مبادئ التميز المؤسسي.
٢. **حدود زمانية:** طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠٢١م-٢٠٢٢م.
٣. **حدود بشرية:** طبقت الدراسة على (نواب الجامعة وأمناء عام الجامعة وعمداء الكليات) بالجامعات المصرية.
٤. **حدود مكانية:** طبقت الدراسة بكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية.
٥. **حدود منهجية:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، وكانت الاستبانة أدواتها.

## مصطلحات الدراسة: وتم عرضها، كما يلي: -

١. **السمعة المؤسسية:** عرّفها (إيكرت، ٢٠١٦، ص ٨) بأنها: تقييم المستفيدين والعملاء لمدى مقدرة المؤسسة على تلبية متطلباتهم، وانطباعاتهم حول أعمالها وسياساتها، فكما كان رأيهم إيجابياً دعموا المؤسسة واستمروا في علاقتهم معها.
- التعريف الإجرائي:** هي الوسائل والطرق التي يمكن من خلالها حصر انطباعات الأفراد وآرائهم عن مؤسستهم، وتتمثل بالآراء الإيجابية وإظهارها ومعرفتها.
٢. **القدرة التنافسية:** تعرفها (آمال محمد، ٢٠١٣، ص ٢٧٣) بأنها: تعبير عن ميزة، أو عنصر تتفوق به المؤسسة على المنافسين لها من خلال إستراتيجية واضحة تقدم العديد من المزايا والفوائد والتي تعد المنطلق الأساسي للتفكير الاستراتيجي والاهتمام بكافة أصول المؤسسة والتي تخلق الابتكارات والإبداعات، والتي يمكن تحويلها إلى أرباح والحفاظ عليها من خلال التركيز على العملاء.
- التعريف الإجرائي:** هي مؤشر لتحديد مدى نجاح المؤسسة أو فشلها؛ إذ أنها تعبر عن جوانب التميز والتفوق التي تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية، وتستند لمجموعة من المعايير.

٣. التميز المؤسسي: يعرفها (النسور، ٢٠١٠) بأنه: سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعّال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية المصادر، والحرص على الأداء.

التعريف الإجرائي: هو الأسلوب الإداري الذي يمثل حالة تفوق المنظمة، في أداءها بشكل أفضل من المنظمات التي تنافسها في كافة المجالات مثل: جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين أو تقديم سلعة بجودة أعلى من المنافسين، أو التميز بخدمة ما بعد البيع، أو كفاءة المنظمة في إدارة مواردها، أو تحقيقها لمستويات عالية في المبيعات أو الأرباح.

الدراسات السابقة: قامت الدراسة الحالية بالإطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة الوثيقة بموضوع الدراسة الحالية، وتم عرضها، كما يلي: -

دراسات المحور الأول: السمعة المؤسسية: وتم عرضها، كما يلي:

١. دراسة (Merchant, ٢٠١٥, Rose, Moody & Math): هدفت الدراسة إلى التعرف على: أثر التراث وسمعة الجامعات غير الربحية على اتجاهات الطلاب، واستخدمت الدراسة: المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن سمعة وتراث الجامعة تأثيراً إيجابياً على الجامعة، ومواقف الطلاب والنوايا لدفع قسط التعليم، وهناك علاقة بين تراث الجامعة وسمعتها والمواقف، كما أن هناك علاقة كبيرة بين سمعة وتراث الجامعة ومواقف الطلاب الأجانب من دول البلاد الآسيوية.

٢. دراسة (Gözükara & Yildirim, ٢٠١٥): هدفت الدراسة إلى التعرف على: المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على التزام الطلاب الجامعيين لجامعتهم وتوجههم العاطفي لها والتعرف إلى فاعلية الالتزام العاطفي وسمعة الجامعة بناءً على الموقف تجاه الإعلان والثقة بين الطلاب الجامعيين في الجامعة، واستخدمت الدراسة: المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام العاطفي، وسمعة الجامعة، والموقف تجاه الإعلان والثقة، وأن الالتزام العاطفي وسمعة

الجامعة كان له علاقة إيجابية مع الموقف تجاه الإعلان والثقة بين الطلاب الجامعيين في الجامعة.

٣. دراسة (Amin, ٢٠١٤): هدفت الدراسة إلى التعرف على: تأثير القدرة المؤسسية وسمعة الشركة على أداء الشركات والمسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات المختلفة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الشمالية من تايلاند، واستخدمت الدراسة: المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن سمعة الشركة لها تأثير مباشر على المسؤولية الاجتماعية والأداء للشركات والمنظمات والمؤسسات، في حين أن مقدرة الشركات لها تأثير مباشر على المسؤولية الاجتماعية للشركات، ولكن كان التأثير غير المباشر على أداء المنظمات من خلال سمعة الشركة.

دراسات المحور الثاني: القدرة التنافسية: وتم عرضها، كما يلي:

١. دراسة (العبادي، ٢٠١٧): هدفت الدراسة إلى التعرف على: نموذج لرفع القدرة التنافسية للجامعات اعتماداً على بعض المعايير الدولية، واستخدمت الدراسة: المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ضرورة الارتقاء بمستوي الكفاءة والقدرة التنافسية لمخرجات التعليم الجامعي، التي يتحقق معها التواجد على خريطة الجامعات المتميزة على المستوى القومي والعربي والعالمي.

٢. دراسة (اللوغان، ٢٠١٦): هدفت الدراسة إلى التعرف على: درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة لبناء القدرة التنافسية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين وجهات نظرهم، واستخدمت الدراسة: المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء القدرة التنافسية في جامعة حائل جاءت بدرجة كبيرة جداً، كما جاء ترتيب أبعاد المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء القدرة التنافسية في جامعة حائل وفق المتوسطات الحسابية كالتالي: (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المادية)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة.

٣. دراسة (الشثري، ٢٠١٦): هدفت الدراسة إلى التعرف على: واقع التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية، والكشف عن متطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية، والتوصل إلى التحديات التي تواجهها، واستخدمت الدراسة: المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي ٠,٠٥ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين سنوات خدمتهم أكثر من ١٠ سنوات وأفراد الدراسة الذين سنوات خدمتهم أقل من ٥ سنوات حول (متطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية، والكشف عن متطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية) لصاح الخبرات أكثر من ١٠ سنوات .  
دراسات المحور الثالث: التميز المؤسسي: وتم عرضها، كما يلي:

١. دراسة (العصيمي، ٢٠١٨): هدفت الدراسة إلى التعرف على: واقع أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية، في ضوء معايير التميز المؤسسي، واستخدمت الدراسة: المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: واقع أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية، بدرجة موافقة متوسطة، من وجهة نظر قيادات المعاهد والمستشارين من أعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير التميز المؤسسي: (القيادة، الإستراتيجيات، والموارد البشرية، والعمليات والخدمات، والشراكات والموارد، النتائج) وبمتوسط حسابي (٣,١١ من ٥)؛ حيث حصل معيار الإستراتيجيات على المرتبة الأولى، بينما حصل معيار الموارد البشرية على المرتبة الأخيرة.

٢. دراسة (أبو حميدان، ٢٠١٨): هدفت الدراسة إلى التعرف على: واقع إدارة التميز في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وفق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) واستخدمت الدراسة: المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: التقدير الكلي لواقع إدارة التميز في الجامعات الأردنية جاء بدرجة متوسطة على جميع المجالات، و ضرورة زيادة الوعي بتطبيق إدارة التميز في الجامعات الأردنية.

٣. دراسة (Al hilaa et al., ٢٠١٧): هدفت الدراسة إلى التعرف على: التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر الإدارات العليا الإشرافية في الجامعات، واستخدمت الدراسة: المنهج الوصفي.  
وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن إدارات الجامعات تجمع على وجود تميز قيادي، وتميز في القطاعات الخدمية، بالإضافة إلى وجود نقطة ضعف تتمثل بعدم متابعة إدارات الجامعات لخريجها من حيث مستقبلهم الوظيفي.

٤. دراسة (الضبعان، ٢٠١٦): هدفت الدراسة إلى التعرف على: درجة توافر معايير التميز المؤسسي العالمية لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، واستخدمت الدراسة: المنهج الوصفي.  
وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: درجة توافر معايير التميز المؤسسي لتطوير الأداء في الجامعات السعودية الناشئة، من وجهة نظر القيادات الأكاديمية لجميع الأبعاد: (القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والموارد البشرية، والعمليات، والشراكات وإدارة الموارد، ونتائج الأداء)؛ متوسطة، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة.

٥. دراسة (البحيصي، ٢٠١٤): هدفت الدراسة إلى التعرف على: دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الكليات التقنية في قطاع محافظات غزة، واستخدمت الدراسة: المنهج الوصفي.  
وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن العاملين يوافقون على توافر التمكين الإداري في كلياتهم، واحتل عنصر فرق العمل على المرتبة الأولى في التأثير، وأن العاملين - أيضاً - يوافقون على توافر التميز المؤسسي بدرجة كبيرة.

**التعليق على الدراسات السابقة:** استخلصت الدراسة العديد من المؤشرات والدلائل من الدراسات السابقة، وتم عرضها كالتالي: -

**أولاً: أوجه الشبه والاختلاف** بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، ثم تناول أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسات الخالية، كالتالي:

١. **من حيث الموقع الجغرافي:** تباينت الدراسات السابقة في مكان إجرائها، فمعظمها دراسات أجريت بدول مختلفة، فمنها دراسات عربية: اجري بعضها بالسعودية مثل: دراسة (الضبعان، ٢٠١٦) ودراسة (العصيمي، ٢٠١٨) ودراسة (الشثري، ٢٠١٦) ودراسة (اللوكان، ٢٠١٦) وبغزة مثل: دراسة (البجصي، ٢٠١٦) ودراسة (AL hilaa، ٢٠١٧) ومنها دراسات أجنبية، مثل: دراسة (Amin، ٢٠١٤) تايلاند ودراسة (Gözükara & Yildirim، ٢٠١٥).

٢. **من حيث اختيار الموضوع:** وهو دور السمعة المؤسسية في تعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية بالجامعات المصرية على ضوء مبادئ التميز المؤسسي، لا توجد دراسة واحدة صريحة- على حد علم الباحث- بهذا العنوان، أو المضمون، بل تشابهت بعض الدراسات، مثل: دراسة (البجصي، ٢٠١٤).

٣. **من حيث منهج الدراسة:** اجتمع معظمها علي المنهج الوصفي، واتفقت الدراسة الحالية معها في استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة من أدوات البحث العلمي، مثل: دراسة (Amin، ٢٠١٤) ودراسة (الشثري، ٢٠١٦) ودراسة (العبادي، ٢٠١٧) ودراسة (أبو حميدان، ٢٠١٨).

٤. **من حيث عينة الدراسة:** تباينت العينة التي تم اختيارها في الدراسات السابقة من حيث عدد المستببين، ونوعيتهم، حيث تم تطبيق معظمها علي القادة الأكاديمين والجامعات والشركات.

**ثانياً: أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة:** توصلت الدراسات إلى وجود أهمية للسمعة المؤسسية للكليات وتعزيز قدرتها التنافسية والتميز المؤسسي.



ثالثاً: مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة: استفادت الدراسة الحالية، ما يلي: وهو تحديد مشكلة البحث الحالية وأهدافه، ومنهجه، والاستعانة بها في بناء الأدوات الخاصة بدور السمعة المؤسسية في تعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية بالجامعات المصرية. الإطار النظري.

### المحور الأول: السمعة المؤسسية:

أدى التطور الهائل الذي شهده العالم على كافة الأصعدة والمستويات، وما نجم عن الثورة المعرفية والمعلوماتية والانفتاح الذي شهده العالم في ظل التقنيات الحديثة إلى أن تعيد المؤسسات النظر في مكانتها وفق ما تقتضيه متطلبات العصر، فأصبح التنافس بين المؤسسات على أشدها لتقديم الأفضل للجمهور.

وتؤدي السمعة المؤسسية دوراً أساسياً ومحورياً يتمثل في تشكيل سلوك الفرد والتأثير على تصرفاته، فتعكس السمعة الواقع وتحمل المعارف للإنسان الذي لا يواجه الواقع بشكل مباشر، بل يواجهه بأسلوب غير مباشر والمعتمد على الوصف، ومن أجل ذلك أدركت المؤسسات مدى أهميتها لامتلاك السمعة من أجل دعم أعمالها وأنشطتها.

ويشير باليت (Bailet, Diotallevi & marchini, ٢٠١٠) إلى أن السمعة مهمة للمؤسسات جميعها الكبيرة والصغيرة وليس فقط- للمؤسسات التي تعمل على جذب عملاء جدد فحتى المؤسسات ذات السمعة الراسخة، فإنها هي الأخرى تسعى للمحافظة على سمعتها الجيدة، وجذب عملاء جدد فليس من المنطقي أن تحافظ هذه المؤسسات على السمعة والصورة الذهنية الجيدة التي حققتها لأنه قد يحدث أمر طارئ يؤثر على هذه السمعة فالصورة الذهنية بطبيعتها صورة متحركة قابلة للتغيير باستمرار.

إن دور السمعة محور أساسي في تكوين سلوك الأفراد والتأثير في تصرفاتهم، فهي تعكس الواقع، وتحمل المعلومات للعقل البشري الذي لا يواجه الواقع مباشرة، وإنما يواجهه بشكل غير مباشر من خلال الوصف وعمليات التركيز، ولهذا فقد أدركت المنظمات أهمية دراسة سمعتها لتوظيف ذلك في دعم أنشطتها (Stefano, ٢٠٠٩).

### خصائص سمعة المؤسسة:

تمتلك المؤسسة عدد من الخصائص التي تتسم بها والتي تحقق السمعة الحسنة لها وهي (Sadeq, ٢٠١٦):

١. السمعة؛ هي الانطباعات الذهنية المتكونة في عقول الأفراد وتشكل اتجاهاتهم نحو المؤسسة.
٢. تتسم السمعة بالديناميكية، وذلك في مقدرتها على التفاعل الدائم مع المتغيرات الذاتية الخاصة بالفرد أو المؤسسة أو بالمؤسسات المنافسة، بالإضافة إلى تفاعلها مع العديد من التغيرات المجتمعية المتنوعة.
٣. تمثل السمعة تقدماً عقلياً لكل ما يرتبط بالمؤسسة كصورة افراده، أو صورة العلامة التجارية أو المنتجات، أو تقديم لكافة مكوناتها وعناصرها وأبعادها.
٤. تكون السمعة للمؤسسة مخطط لها من قبل، وذلك لاعتمادها على برامج إعلامية موثوق بها ومدروسة.
٥. تكون السمعة للمؤسسة قابلة للقياس والتقييم، وذلك باتباع أساليب حديثة في البحث العلمي، حيث يمكن التعرف إليها من خلال الصورة المتكونة عند الجمهور والمستفيدين، وتعيين أية تغيرات تحدث سواء تغيرات سلبية، أم إيجابية.

#### بناء سمعة المؤسسة:

إن بناء سمعة المؤسسة يستند إلى مجموعة من العوامل والمصادر المباشرة التي تعتمد بالدرجة الأولى على أصحاب المصالح، وكذلك على مجموعة من المصادر والعوامل غير مباشرة التي تشكل تصورات أصحاب المصالح حول سمعة المؤسسة. وعليه فإن المصادر الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في بناء سمعة المؤسسة هي: سلوك العاملين وخبراتهم وعمليات الاتصال والتواصل، ووسائل الإعلام المتعلقة بالمؤسسة، والمنافسون، والدعاية، والإعلان، لذلك تبذل المؤسسات أقصى جهودها للعمل على بناء سمعتها داخلياً وخارجياً.

ويتوجب ذلك أن تتبع تلك المؤسسات مجموعة من الخطوات التي من شأنها تطوير أنشطة وعمليات الاتصال والتواصل المختلفة في المؤسسات، فضلاً عن الجهود المبذولة

لتعزيز العلاقات مع جميع الأطراف المؤثرة، كما أن الوصول إلى سمعة جيدة لدى المجتمع من أهم عوامل نجاح المؤسسة.

كما يتوقف عليها تقدير باقي المؤسسات لها، بما ينعكس على علاقاتها وتعاملاتها واعتبارها فرداً صالحاً ذا قيمة في المجتمع (Shamma, ٢٠١٢) وذكر الباحثان جيمس جرونبيج، ولاريسا جرونبيج بعض القواعد التي يندرج تحت كل منها عدد من المؤشرات، ويتم في ضوءها بناء سمعة المؤسسة وهذه القواعد هي (زين الدين، ٢٠١٧):

١. **الثقة:** وهي ليست غاية تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ولكنها انعكاس لواقع يترسخ ويتضح في حياة المنظمة وتصرفاتها مع موظفيها ومع الجمهور الذي يتعامل معها.

٢. **الالتزام:** ويعني إقامة علاقات طيبة واستمرارها بين المؤسسة وبين موظفيها من جهة، وبين المنظمة وسائر المتعاملين والمنتهجين من خدماتها من جهة أخرى.

٣. **المصداقية:** على العاملين في المؤسسات أن يتصفوا بالمصداقية في المجالات كافة، بغية تحقيق التفاهم مع الأفراد والجماعات وكسب تأييدهم وتكوين انطباع وسمعة طيبة وصورة ذهنية جيدة لدى الجمهور، ومناقشة الأمور بموضوعية وعرض الأمور كما هي وعدم المبالغة والتهويل، أي القدرة على النظر إلى الأمور بعقلانية وتجرد عن الذات والميول الشخصية، وعدم التحيز لجهة دون أخرى من الميول والاتجاهات.

٤. **الرضا:** وهي حالة من الشعور بالفرح والسرور بين المنظمة والجمهور والمؤسسات الأخرى في مستوى الأعمال والخدمات المشتركة.

٥. **المصالح المتبادلة بين الطرفين:** ويعتمد على نجاح المنظمة في إقناع الجمهور والمؤسسات الأخرى ببذل جهود مشتركة وتقديم المنفعة للطرفين، وترسيخ فكرة أن الاستفادة المتبادلة تضمن للمؤسسة الحصول على مقابل لما تقدمه من سلع وخدمات.

٦. **العلاقات المجتمعية:** وتتعرز عن طريق تبني المؤسسة لبرامج المسؤولية الاجتماعية واهتمامها في مواجهة المشاكل والمساهمة في تطوير المجتمع، بما يحسن نوعية حياة القوي العاملة وأسره ورفاهيتها فضلاً عن السكان بمجتمعها.

**عناصر سمعة المؤسسة:**

حدد (Schwairger) مجموعة من عناصر للسمعة المؤسسية وهذه العناصر هي

(Iwu-Egwuonwu, ٢٠١١: p٤) هي كما يلي:-

١. جودة أداء العاملين: يكمن أساس السمعة في نوعية العاملين وجودة سلوكيات العمل لديهم مما تؤثر في السمعة.
  ٢. الأداء المالي: عندما تتبنى المؤسسة نفسها لتصبح قوية مالياً، ويكون لديها سجل من الربحية على المدى الطويل وآفاق نمو واضحة، فإن سمعتها تزداد.
  ٣. جودة المنتجات والخدمات: تضيف المؤسسات قيمة لسمعتها من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية جداً قابلة للتحقق.
  ٤. التوجه بالعملاء: المؤسسة التي تقدم الرعاية بسخاء لعملائها، فإن هذه الرعاية تترجم إلى قيم تضاق لبناء قلعة من السمعة لنفسها، ولذلك فإن المؤسسات الأفضل حالاً هي التي تقدم الالتزام قوي لعملائها.
  ٥. المسؤولية الاجتماعية: هو مكافأة للمؤسسات للاعتراف بالمسؤوليات الاجتماعية ودعم الصالح العام في المجتمع، لا تذهب هذه الأمور دون مردود.
  ٦. السلوك الأخلاقي: عندما تتصرف المؤسسات أخلاقياً، فإنها تكون محل إعجاب واحترام وتكون مقبولة كنموذج للنقطة، هذا يضيف الكثير من السمعة الجيدة لصورتها.
- السمعة المؤسسية للجامعات:

تواجه الجامعات في القرن الحالي الكثير من التحديات العالمية، والتي ترجع إلى الطفرة في ميادين البحث العلمي والتقدم التكنولوجي الكبير في مجال تكنولوجيا الاتصالات، لذا باتت الأنظمة التعليمية في كافة الدول تواجه تحديات كبيرة تتلاءم ومستوى حدتها في التقدم الهائل. ومن أهم تلك التحديات التي تواجهها الجامعات في كيفية تحقيق السمعة الحسنة لها، وإتاحة الخدمات التي تناسب متطلبات الجمهور والمستفيدين منها.

كما ينبغي أن تحقق تلك الخدمات التزامات مؤسسات التعليم العالي اتجاه العديد من الوظائف الموكلة إليها والتي تتلاءم وحجم الأعمال الموكلة إليها (Vught, ٢٠٠٨) واعتماداً على الأدب النظري، تم تعريف مفهوم سمعة الجامعات (Alessandri, et al., ٢٠٠٦: p٢٦١) كما يلي:-

١. تقييم الطلاب لقدرة الجامعة للوفاء بتوقعاتهم.
٢. اكتساب الأفضلية من قبل وسائل الإعلام.
٣. المعتقدات الجماعية التي تتمحور في الناحية التنظيمية حول هوية الجامعة وأهميتها.
٤. الانطباع الجماعي المشترك في الأذهان حول الجامعة.

#### أهمية السمعة للجامعات:

باتت السمعة من أبرز المعايير، بل وأهمها التي تستند عليها الجامعة في تقييم مؤسسات التعليم العالي، فهي تمتلك الدور الإيجابي في حسم رؤية الجامعات من قبل أصحاب المصالح والجمهور واهتمامهم الكبير في تحقيق مستوى عالي وإيجابي في مؤسسات التعليم العالي في العصر الحديث، وللجامعات التي تمتلك السمعة الحسنة القدرة الهائلة على استقطاب الطلبة والمستثمرين وجذبهم للجامعة (Rauhvargers, ٢٠١٣).

إن أبرز أهداف الجامعة ومؤسسات التعليم العالي بشكل عام من أجل الوصول بالسمعة الطيبة بين الجامعات المنافسة قيامها باجتذاب الطلبة والاحتفاظ بالعاملين في الجامعة من أصحاب السمعة الحسنة والمكانة العالية، والعمل على تحسين النظام الإداري والتنظيمي والمحاسبي واتباع إستراتيجية تخطيطية مناسبة لضمان تحقيق السمعة الجيدة ورضا الجمهور، فمن أبرز عوامل قوة الجامعة؛ هي تحقيقها للسمعة الحسنة لها ولخريجها (OECD, ٢٠٠٧).

٢٠٠٧

#### المحور الثاني: القدرة التنافسية:

بتزايد التوجه نحو إيجاد سوق عالمية موحدة بصورة متسارعة في الواقع العملي، وتلاشي الحدود والحواجز بين السوق المحلية والأسواق الدولية، وتسارع التغيرات التكنولوجية خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبح العالم قرية عالمية التوجه.

وأصبحت التنافسية في وقتنا المعاصر أمراً لا مفر منه؛ فأصبح لها هيئات وإدارات تمتلك سياسات وإستراتيجيات ومؤشرات، وأصبح تأثيرها واضح على المؤسسات التي تحتاج إلى النمو، ويواجه التعليم العالي تحدياً دائماً يتمثل في التغيير المستمر، كالذي يواجه المجتمع، وهذا راجع إلى التطورات المتسارعة في مجال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات،

والنمو في عدد الطلاب وزيادة تنوعهم، والتحرك نحو المجتمع المعرفي (D.,Raftery, ٢٠٠٦, P١٢).

وكي تستطيع الجامعات أن تتنافس بكفاءة في أسواقها فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء، والجامعات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحويلات وشدة المنافسة عليها أن تمتلك قدرات معينة تؤهلها لتحسين دافعية العاملين، وخلق الولاء لديهم، والوصول للأداء المرتفع.

وتحقيق الإبداع؛ لتحقيق ميزة تنافسية مؤسسية على المستويين المحلي والعالمي، وفيما يلي عرض لماهية القدرة التنافسية، وأسس بناء القدرة التنافسية للجامعات، ومكونات القدرة التنافسية، ومعايير القدرة التنافسية المحلية، ومعايير القدرة التنافسية العالمية بالجامعات.

**ماهية القدرة التنافسية:**

تعد التنافسية سمة أساسية تسعى كافة المؤسسات إلى تجاوزها من خلال ما تمتلكه من مزايا وقدرات تؤهلها للمنافسة في أسواق العمل المحلية والعالمية، تجعلها في مقدمة نظائرها من المؤسسات، فهي تعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تقديم المنتجات والخدمات التي يحتاجها العملاء بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين على كافة المستويات المحلية والدولية والعالمية، مما يعني نجاحًا مستمرًا للمؤسسة (Wang, Yanrong, ٢٠١١, P٦٨٨).

والمؤسسة الجامعية تخضع لكافة عوامل التنافسية ومتغيراتها على المستويين المحلي والعالمي، فقدرة الجامعة على استيفاء متطلبات ضمان الجودة، والتأهل للحصول على شهادات الاعتماد من جهات الاعتماد المحلية، يكفل لها أن تقدم للمجتمع معايير حاکمة يمكن في ضوءها القيام بالحكم على أدائها، كما أن ذلك يساعدها بالتأكيد على تحقيق مكانة متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات على مختلف أنواعها.

والقدرة التنافسية في التعليم الجامعي تعني "قدرة الجامعة علي تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما ينعكس إيجابيا على مستوى خريجها، وأعضاء هيئة التدريس بها؛ الأمر

الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي الوقت نفسه يعكس ثقة المجتمع فيها.

ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها، كما يمكن تعريف القدرة التنافسية في التعليم الجامعي بأنها: تسابق الجامعات من أجل تحقيق الأفضل في وظائفها الثلاث (التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع) والوصول إلى المستويات العالمية (محمد إبراهيم، ٢٠٠٩، ص ٨٦).

وتظهر القدرة التنافسية للجامعة في تميزها علي الجامعات الأخرى في واحدة، أو أكثر من المجالات؛ مثل: البرامج الدراسية، أو مؤهلات أعضاء الهيئة التدريسية وقدراتهم، أو المكتبات، أو القاعات التدريسية، أو التجهيزات الدراسية والبحثية، أو التدريب العلمي، أو نمط الإدارة؛ مما يحقق للجامعة قدرة على جذب الطلاب من البيئة المحلية والعالمية (حسن محمد، ٢٠٠٨، ص ١٩٢).

والجامعات التي تتمتع بقدرة تنافسية عالية تكون قادرة على استغلال جوانب القوة والفرص المتاحة فيها للحد من جوانب الضعف وتقليل أثر التهديدات، وذلك من خلال قدرتها على استغلال جميع الموارد البشرية والطبيعية والفيزيقية والمعلوماتية... إلخ في تحقيق ميزة تنافسية تحقق الجودة عن طريق الابتكار والإبداع (أحمد محمد، ٢٠١٦، ص ٣١٢).

**مما سبق يتضح أن:** أداء الجامعة لم يعد مرتبطاً بمجرد تقديمها خدمة التعليم لأبناء المجتمع، بل أصبح لها دور قوي في تأهيل أبناء المجتمع للعمل في مجتمعات عمل محلية وعالمية مفتوحة، مما يتطلب منها توفير برامج تعليمية متطورة ومتميزة، بالإضافة إلى توافر أعضاء هيئة تدريس ذوي مستوى مرتفع من الكفاءة العقلية والعلمية، مع امتلاكهم لمهارات البحث العلمي المؤثر في خدمة المجتمع ومساعدته على التقدم والرقي واللاحق بركب الدول المتقدمة.

**خصائص القدرة التنافسية للجامعات:**

تدفع فكرة التنافسية الجامعات إلى تطوير وتدريب العاممين لمواكبة التطورات التكنولوجية، وتطوير نظم التعليم وبرامج، وأساليب لتلبية احتياجات المستفيدين وأصحاب المصالح من الجامعة، وتشجع التنافسية الجامعات على توجيه البحوث من أجل تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، وتسهم التنافسية في إلزام الجامعات بتطوير، وبناء نظم المعلومات عن الجامعة كمنظومة، ومعلومات عن الجامعات المنافسة لها؛ إذ أن امتلاك المعلومة يعد قوة فاعلة في التنافس (درويش، ٢٠٠٦: ص ٦٤١).

**وبالتالي تستند القدرة التنافسية على مجموعة من الخصائص الهامة منها (وضيئة وآخرون، ٢٠١٤: ص ٨٤):**

١. أنها ذات نظرة مستقبلية: فالمنافسة الحقيقية تكون على السوق في المستقبل، وليس على السوق الحالية، وهدف التنافسية هو تعظيم حصة المنظمة في تمك السوق المنتظرة.
٢. أنها متغيرة: فالمستقبل ليس امتداداً لما مضى، بمعنى أن الخبرات والقدرات السابقة للمنظمة ليس من الضروري أن تتكرر في المستقبل، أي أن القدرة التنافسية للمنظمة تتغير باستمرار، وبالتالي فهي تتطلب محاولات مستمرة للحفاظ على المكانة التنافسية.
٣. أنها تعتمد على المواجهة الشاملة بين المنظمات: بمعنى أن المنافسة لا تنحصر في مواجهة سمعة بأخرى، أو منتج بآخر، ولكنها تمتد لتشمل كل إمكانيات وقدرات المنظمة المنتجة للسلعة لتواجه بها كل إمكانيات وقدرات المنظمة المنتجة للسلعة المنافسة.
٤. التنسيق والترابط: تعتمد القدرة التنافسية على التنسيق والترابط بين أجزاء المنظمة لتكوين كتلة متكاملة من الموارد والإمكانيات والقدرات التي يتم توظيفها جميعاً لتحقيق قدره تنافسية أعلى في مواجهة الموارد والإمكانيات والقدرات التي يحشدها المنافسين لها.
٥. المثابرة: حيث تفرض التنافسية مبدأ النفس الطويل والمثابرة من أجل إحداث تأثير عميق لتعظيم قدرة المنظمة في الفرص المستقبلية، فرص لا تحتاج فقط لعامل السرعة والقدرة على الضغط في الوقت لضمان الوصول إلى العميل قبل المنافسين، ولكنها تحتاج- أيضاً- إلى استثمار الوقت الطويل لتكوين القدرات الجديدة.
٦. التراكمية: حيث تمر القدرة التنافسية لمنظمة بمراحل متعددة، وتمثل عملية إضافة وتراكم في القيمة التنافسية للمنظمة وتستغرق وقتاً وتتطلب تخصيصاً ومتابعة.



## أسس بناء القدرة التنافسية للجامعة:

تستند القدرة التنافسية للجامعة على مجموعة من الأسس التي تتمثل فيما يلي (فوزية

محمد، ٢٠١٤، ص ٢٠) (Kolasinski, Maciej ,٢٠٠٣ ,P٤٤٠) :

١. التميز على المنافسين الآخرين: يجب أن تمتلك الجامعة مميزات متميزة تجعلها تنفرد عن مثيلاتها من الجامعات الأخرى على المستوى المحلي، أو العالمي، مع الاستمرار في ذلك.

٢. توافر هياكل تنظيمية مرنة: ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتتصف هياكل التميز الإداري بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين أفراد المجتمع الجامعي كل في مجاله.

٣. التمرکز حول العملاء: العملاء هنا ينقسمون إلى العملاء الداخليين، وهم الجهاز الإداري والهيئة الأكاديمية من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والعملاء الخارجيين من الطلاب الذين يجب أن يقدم لهم خدمة تعليمية متميزة، والخريجين الذين يجب أن تُقدّم لهم برامج للنمو المهني، والمؤسسات المجتمعية التي تؤكد على دور الجامعة في خدمة المجتمع، مما يتطلب توفير بيئة عمل تعتمد على الأساليب المختلفة التي تحسن من أداء الأفراد على المستوى التنافسي.

٤. التطوير والتجديد المستمر لقدرات الجامعة وإمكاناتها: اهتمام الجامعة بتجديد بنيتها التحتية للتناسب مع الخدمات التي تقدمها للطلاب، يسمح لها بامتلاك القدرة على المنافسة المحلية والعالمية، مع الاهتمام بتوظيف أحدث الأساليب التكنولوجية واستغلالها، وكذلك الوسائط التعليمية التي ترفع مستوى الخريج وتؤهله للعمل في بيئة تنافسية عالمية، أو محلية.

٥. توفر مجموعة القيم والمبادئ للعمل داخل الجامعة: ينبغي للجامعة الاستناد على عدد من المبادئ مثل الإتقان في العمل من قبل كل المنتمين للمؤسسة، وكذلك الانتماء للجامعة والسعي للنهوض بها، والالتزام بقوانين العمل وقواعده على كافة المستويات.

٦. الارتباط الوثيق بالمجتمع وتلبية احتياجاته: اهتمام الجامعة بدراسة المجتمع الذي تتواجد فيه يرتبط ارتباطاً وثيقاً ويقاس بمدى تلبية الجامعة لحاجات المجتمع ومتطلباته، فالقدرة التنافسية للجامعة تزداد وتنمو بمدى قوة العلاقة التبادلية بين المجتمع والجامعة.
٧. تقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية عالية الجودة: الجامعة يجب أن تهتم بتحقيق أعلى درجات الجودة في كل مكونات بيئة الجامعة، وفيما تقدمه من برامج دراسية وهيئة تدريسية ومعامل ومكتبات وإدارة وتسويق وغيرها.
٨. تقديم خريج عالمي: ينبغي أن تراعي الجامعة مجموعة من المعايير العالمية التي يتم في ضوءها بناء خريجي الجامعة، فسمات خريج الجامعة يجب أن تتناسب مع بيئات العمل المختلفة والمتنوعة على كافة المستويات المحلية والعالمية، مع تمكنه من مهارات القرن الحادي والعشرين.
٩. توافر قدرة تسويقية عالية: ينبغي على الجامعة أن تهتم بعملية التسويق، فالتسويق هو مدى قدرة الجامعة في عرض ما تقدمه من خدمات لاستقطاب أكبر عدد من العملاء الداخليين والخارجيين، فحينما تستطيع استقطاب أفراد ماهرين ومبدعين للعمل بها؛ تستطيع توفير خدمة مرتفعة الجودة، وبالتالي تزداد قدرتها على استقطاب أعداد كبيرة من الطلاب على المستوى المحلي والعالمي.
١٠. توافر نظام لإدارة الأداء: يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات الجامعة وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء، وتقويم النتائج والإنجازات.
١١. وجود قيادة فعالة وواعدة: تتولي وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، وتؤكد فرص الجامعة في تميز الأداء وتحقيق التميز التنافسي.
- الشروط الواجب توافرها لتحقيق الميزة التنافسية:
- وقد حدد تقرير التنافسية الدولية (World Competitive Report, ٢٠١٨) مجموعة من الشروط الواجب مراعاتها لتحقيق الميزة التنافسية للدولة، أو الاقتصاد سميت بالقوانين الذهبية العشرة، وهي:
١. خلق بيئة تشريعية مستقرة.

٢. العمل على إيجاد هيكل اقتصادى مرن ومستقر وقليل التكاليف.
٣. الاستثمار في بنية تحتية تكنولوجية.
٤. تشجيع المدخرات الخاصة بالاستثمارات المحلية.
٥. العمل على تطوير الاتجاه نحو الأسواق الدولية.
٦. تحفيز الصادرات، والتركيز على النوعية.
٧. السرعة في سلوك الإدارة.
٨. الحفاظ على استقرار العلاقة بين مستويات الأجور والانتاجية والضرائب.
٩. الحفاظ على النسيج الاجتماعى في المجتمع من خلال تقليل التفاوت في الأجور وتدعى الطبقة الوسطى والاستثمار المكثف في التعليم والتدريب وتطوير القوى العاملة.
١٠. الموازنة بين ملامح الاقتصاد العالمى والمحلى لخلق الثروة وتحقيق التوافق الاجتماعى.

#### أبعاد الميزة التنافسية للجامعات:

تسعى الجامعات للاهتمام بحاجات ورغبات عملائها، وهي في سعيها هذا تأمل تحقيق العديد من الأبعاد التي تهدف لتحقيق الميزة التنافسية ليا، وقد تختلف الجامعات فيما تركز عليه في سبيل ذلك ومن هنا تختلف تلك الأبعاد؛ فالبعض يركز على بعد الجودة، والآخر يؤكد على السرعة وعامل الوقت، وبعض الجامعات تحاول التركيز على ما يرتبط بالإبداع في العمل، ومنها ما يجمع بالطبع بين أكثر من بعد، لذا يوجد أكثر من منظور لأبعاد الميزة التنافسية، وفيما يلي عرض لبعض هذه الأبعاد: -

المنظور الأول ويرى أن أبعاد الميزة التنافسية تتمثل في (إبراهيم، وسام عبد الخالق و محمد، إبراهيم طه، ٢٠١٨، ص ١١٢٤):

١. ميزة الكلفة: والتي تعد العامل الحاسم في مدى استمرار وبقاء ونجا أي مؤسسة للتعليم العالى، ولا بد من سعي الجامعة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض التكلفة.
٢. ميزة الجودة: تعد الجودة مطلباً لجميع الجامعات سواء الحكومية، أو الخاصة، فهي تشكل عاملاً أساسياً لما لها من دور فى استغلال الموارد وتحقيق التنافس فى السوق، وتشير

الجودة إلى مجموعة من الخصائص والمواصفات التي يمتلكها المنتج والتي تعطيه جاذبية تنافسية.

٣. **ميزة المرونة:** وتعني قدرة العمليات على التغيير من منتج لآخر، أو من عميل لآخر بأقل تكلفة، أو تأثير؛ حيث أصبحت المرونة، هي السلاح الفعّال في المنافسة وتتضمن القدرة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات الجديدة بصورة مستمرة، وتعد المرونة بعداً قوياً يضيف إلى الإستراتيجية التنافسية للمنظمة فضلاً عن مدى التكلفة والجودة، والمرونة، هي القابلية للتنفيذ والاستجابة بأقل وقت وجهد وكلفة.

٤. **ميزة السرعة:** وتعني مدى قدرة الجامعة على مقابلة طلبات العملاء للمنتجات بانتظام وتسليمها في الوقت المحدد وحسب الجدولة الزمنية المعينة، أو قدرة الجامعة على تقديم المنتجات في الوقت الذي يرغبه العملاء وبالدقة والسرعة المطلوبين.

٥. **ميزة الإبداع:** ويمثل الإبداع والابتكار إحدى الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والجامعة؛ فلم يعد مرضياً إدارة الجامعة بالطرق الروتينية، لأنه يعنى التراجع عن الركب المتسارع، ويشمل الإبداع أفكاراً جديدة ومفيدة ومتصلة بحل المشكلات، أو تطوير الأساليب وتعميق الرؤية.

المنظور الثاني يرى أن الميزة التنافسية للجامعات لها بعدان، هنا (الجبالي، ٢٠١٨، ص١٢٢٨):

**البعد الأول:** وهو قدرة التميز على الجامعات المنافسة في مجالات حيوية مثل البرامج الدراسية، وخصائص أعضاء الهيئة التدريسية، والمكتبات، والقاعات، والتجهيزات الدراسية والبحثية، وتسهيلات التدريب العلمي للطلاب ونمط الإدارة ونظم الجودة، وكذلك ابتكار نظم وبرامج تأهيل جديدة تتواكب مع المستجدات البيئية.

**أما البعد الثاني:** فيشمل القدرة على جذب واستقطاب الطلاب والطالبات من السوق المحلية والخارجية.

**متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للجامعات:**

لكي تتوافر لدى الجامعات قدرات تنافسية تمكنها من التميز التنافسي، ومن ثم الحصول على مركز تنافسي بين الجامعات المماثلة لآبد من توافر عدة متطلبات في نواحي ومجالات متعددة وهناك رؤى متعددة حول هذه المتطلبات، ومنها ما يلي:

١. **منظور الموارد والسمعة:** والذي يركز على أهمية الرتبة المؤسسية والبرامج الأكاديمية، وانجازات أعضاء هيئة التدريس، والاعتمادات الأكاديمية، وتوافر الموارد المالية والمادية الأخرى، وتقويم الطلبة ونتائج الاختبارات، ومستويات البحث العلمي، واعانات المانحين.

٢. **المنظور الذي يركز علي الزبون:** أي الطالب وعلى جودة الممارسات التعليمية، وتوافر البيئة التدريسية والبرامج الأكاديمية، ومستويات الرسوم التدريسية، وتوافر المعلومات، وتقويمات الخريجين وأرباب العمل، والهدف الرئيس هنا هو رضا الطالب عن البرامج الأكاديمية، والخدمات والتسهيلات الأخرى.

٣. **منظور الاستثمار الاستراتيجي:** والذي يركز على العائد من الاستثمار، وتحليل التكلفة والعائد، وضبط النفقات، والأنظمة ومدى الالتزام بها، ومقاييس الإنتاجية المشتملة على عوائد قبول الطلبة، والاحتفاظ بالطلبة، والمدة الزمنية لحصول الطالب على الدرجات العلمية، ونفقات كل طالب.

وتعد القدرة التنافسية للمؤسسة نظاماً متكاملًا يضم مجموعة متكاملة ومتناغمة من القدرات التي تعبر عن جوانب مختلفة من منظومة العمل الإداري والتي تتبلور في قدرات بشرية، ومعلوماتية، وتنظيمية، وإنتاجية، وتسويقية، أو تمويلية.

ولكن تبقى الميزة التنافسية التي تتمثل في الطاقات والقدرات البشرية المتميزة التي تنجح الإدارة في تكوينها وتوظيفها لأغراض التفوق التنافسي، وبناء القدرة التنافسية للمؤسسة يتجاوز النظر إلى المظاهر المنفردة أو المنعزلة لبعض ما قد تتميز به المؤسسة من قدرة، فالأهم هو النظر إلى مجموع ما تتمتع به المؤسسة من قدرات، أي "القدرات الكلية ( Total Competencies) والتي تتشكل منها " القدرة التنافسية" (السلمي، ٢٠٠١:ص ٢٠١) والقدرة التنافسية لأية مؤسسة، ومنها الجامعات كمؤسسة تعليمية، تتكون من مجموعة من القدرات المتكاملة التي تشكل في مجموعها القدرة التنافسية، وهي كالاتي:

١. قدرة معلوماتية وتكنولوجية: الناتجة عن توافر نظم المعلومات والاتصالات الفعّالة، ورصيد المعرفة المتاح من عناصر نظام الأعمال ومتغيرات سوق العمل.
٢. قدرة تنظيمية: الناتجة عن توافر تنظيم شبكي مرن مبني على أساس معلوماتي ومنفتح على البيئة المحيطة.
٣. قدرة إنتاجية: الناتجة عن الطاقات الإنتاجية والنظم والإمكانات البحثية والتطويرية القادرة على إنتاج خدمات ذات جودة عالية ومنتج تعليمي متميز.
٤. قدرة تمويلية: الناتجة عن توافر الموارد المالية والمادية المناسبة بحيث تتمتع المؤسسة بالاستقرار المالي الذي يمكّنها من تحقيق القدرة التنافسية.
٥. قدرة تسويقية: الناتجة عن أساليب وإمكانات الاتصال بالسوق والوصول إلي المستفيدين لتوفير وتقديم الخدمات التي تلبّي احتياجاتهم ومتطلباتهم ووفقاً لتوقعاتهم، وتكون ناتجة عن إقامة علاقات هيكلية طويلة الأجل مع العملاء.
٦. قدرة بشرية: الموارد البشرية المدربة والمتحمسة والطاقات الذهنية المبدعة والرغبة في المشاركة.
٧. قدرة قيادية: الناتجة عن القيادات المتفوقة ذات الرؤية والالتزام بالابتكار والتطوير والمرونة.
٨. قدرة مادية: البنية التحتية من معامل ومختبرات وما إلى ذلك، مما يمكن المورد البشري من العمل.

#### المحور الثالث: التميز المؤسسي:

إن التميز المؤسسي ليس له حدود محدودة، فهو أسلوب فكري إداري يمكن تطبيقه في أي منظمة مهما كان حجمها، أو قطاعها، أو نوع المنتج الذي تقدمه؛ فالتميز المؤسسي يمكن تطبيقه في المنظمات الكبيرة والصغيرة، وفي القطاع العام والخاص، سواء كانت تقدم خدمة أو سلعة مادية؛ فمعيار نجاح المنظمة لم يعد يقتصر علي أداءها فقط، وإنما تعداه إلي الإبداع والتميز .

## أهمية التميز المؤسسي:

تسعى جميع منظمات الأعمال إلى تحقيق التميز المؤسسي، وتتجلى أهمية التميز المؤسسي بمجموعة من النقاط، وهي كالاتي (الشهراني، ٢٠١٧):

١. تسهيل عملية انسياب المعلومات وتدققها بين المستويات الإدارية المختلفة مما يسهم في تحقيق الاتصال الفعّال في كافة الاتجاهات بين العاملين والمنظمة من دهاء، وبين المنظمة والمجتمع والبيئة الخارجية من جهة أخرى.

٢. الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة، وإدارة عملياتها بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين، بهدف تحقيق نتائج إيجابية، واستقطاب مستفيدين جدد، وتحقيق ولاءهم، وذلك من خلال تحقيق التميز في الأداء المؤسسي.

٣. تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتحقيق ولاءهم، مما يحفزهم علي تقديم أقصى ما لديهم من جهود، وزيادة رغبتهم بالبقاء والاستمرار بالمنظمة؛ وبالتالي نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

٤. حشد جهود وطاقات المنظمة؛ لتحقيق الكفاءة والفاعلية، والوصول إلى الأهداف المميزة، وتطوير آليات العمل؛ مما يؤدي إلى تحقيق النمو علي الصعيد الاقتصادي والاجتماعي، وبالتالي بقاء المنظمة واستمرارها.

٥. توفير قيادة وعاملين أكفاء، وثقافة تنظيمية متميزة؛ مما ينعكس إيجابياً علي المناخ التنظيمي، وتحسين مستويات الأداء، وتحقيق الإبداع والتميز.

٦. رفع قدرة المنظمة علي مواجهة التحديات والأزمات، وقبول الأعمال الصعبة وذلك من خلال سرعة التعلم، واستثمار فرص النمو، وتحسين العمليات.

٧. إنجاز أنشطة المنظمة بدقة، واختيار أفضل الطرق لإنجاز المهام، والتحسين والتطوير المستمرين للعمليات والمنتجات.

دوافع التميز المؤسسي:

هناك العديد من الأسباب الدافعة لتبني المنظمة للتميز المؤسسي، ويمكن تلخيص هذه الأسباب بالآتي (المدهون، ٢٠١٤):

١. **التغير في الحاجات والرغبات:** إن تفضيلات العملاء لسلمة أو خدمة معينة تتغير مع مرور الزمن، وكذلك ظروف البيئة المحيطة، وأنماط الاستهلاك تتغير مع الزمن.
٢. **إزدياد حدة المنافسة:** إن من أهم دوافع منظمات الأعمال لتحقيق التميز المؤسسي هو زيادة حدة المنافسة؛ لذلك تسعى المنظمات إلي تحقيق مكانة تنافسية عالية في شتي المجالات التي تعمل فيها.
٣. **تنامي الشعور بالجودة:** إن فلسفة عمل منظمات الأعمال تحولت نحو تحقيق الجودة في كافة مجالات العمل؛ وأن معيار الجودة بالنسبة للمنظمات أصبح معيار يميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة.
٤. **التكنولوجيا والثورة المعلوماتية:** المنظمات الناجحة هي التي تستطيع أن توظف التكنولوجيا الحديثة، والثورة المعلوماتية داخل أنشطتها المنظمة؛ بحيث تستفيد منها في إنجاز مهام العمل، وتحقيق الأهداف، وحل المشكلات التي تواجهها.

#### أنواع التميز المؤسسي:

١. **التميز القيادي:** القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعالقة العمل الفعّالة والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، كذلك باهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة.
- كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على المنافسة والوصول الى اقتراحات وابتكار حلول جديد لمشاكلها وهناك مجموعة من النشاطات التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة ، فنظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيرو قراطية، كذلك القدرة على الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة



الديموقراطية أن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعطي الأخطاء ونواحي النقص والقصور (Borghini, ٢٠١٣, P٢٢٦).

٢. **التميز بتقديم الخدمة:** أن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبى حاجات فئات المتعاملين، أو تزيد من توقعاتهم، فإن هؤلاء المتعاملين يلجئون إلى المنافسين للتعامل معهم وفي ظل إدارة التميز اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشر على أن شيئاً ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت إلى إنتاج هذه الخدمة وهذه الأعراض تقضي إلى خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء، أو نواحي القصور والشك أن استخدام المدخل الهيكلية لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر (النعمي، وآخرون، ٢٠٠٨:ص٤٣).

٣. **التميز البشري:** وترجع أهمية العنصر البشري إلى عدة أسباب منها أن الإنسان هو متخذ القرار وهو المسئول عن التجديد والابتكار وهو الوسيط المتعلم في المنظمة فما من شك أنه برغم الاساليب الكمية الحديثة في مجال عملية اتخاذ القرارات التنظيمية إلا أن العنصر البشري هو بكل المقاييس العنصر الحاكم في عملية اتخاذ القرار (غازي، ٢٠١٤:ص٨).

### خصائص التميز المؤسسي:

تتمتع المنظمات التي تحقق تميزاً بمجموع من الخصائص المهمة وهي (P٥٥، Grote:٢٠٠٢):

١. **قبول الأعمال الصعبة:** إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات و بدء العمل من الصغر.

٢. **توفر القيادة الكفؤة:** إذ ان القيادة تعمل كقدوة لها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

٣. **تحمل المصاعب:** فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات إذ أن ارتكاب الخطاء وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.

٤. **الخبرات البعيدة عن العمل:** إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، الكتساب التميز في الأداء.

٥. **برامج التدريب:** إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.

٦. **الدقة:** ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها من خلال اختبار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.

### إجراءات الدراسة والنتائج.

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وعينتها، ووصفا للدراسة وكيفية إيجاد صدق وثبات الأداة والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في الدراسة، ونتائجها.

**أولاً: منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج الملائم للدراسة الحالية، ويعرف **المنهج الوصفي التحليلي بأنه:** " المنهج الذي من خلاله يمكن وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقات بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها (أبو حطب، وصادق: ٢٠١٠).

وقد تم استخدام مصدرين رئيسيين من مصادر المعلومات:

١. **المصادر الثانوية:** تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية لمعالجة الإطار النظري للبحث، والتي تتمثل في الكتب، والمراجع العربية، والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات، والتقارير والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث، والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

٢. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة: يشتمل مجتمع الدراسة على نواب الجامعة وأمناء الجامعة وعمداء الكليات، الفصل الدراسي الثاني، للعام الدراسي ٢٠٢١م-٢٠٢٢م.

١. عينة الدراسة: وتشمل عينة الدراسة الاستطلاعية، وعينة الدراسة الأساسية، وبيانها على النحو الآتي:

٢. عينة الدراسة الاستطلاعية: تكونت من (٦١) من نواب الجامعة وأمناء عام الجامعة وعمداء الكليات.

٣. عينة الدراسة الأساسية: تكونت من (٧٥) من نواب الجامعة وأمناء عام الجامعة وعمداء الكليات، والجدول الآتي يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية وفقاً للمتغيرات الديمغرافية للدراسة (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

جدول، رقم: (١) توزيع العينة الأساسية تبعاً للمتغيرات الديموجرافية.

المتغيرات.	المسمى الوظيفي.			سنوات الخبرة.		
	أمين عام جامعة.	نائب رئيس جامعة.	عميد.	أقل من ٥ سنوات.	من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات.	أكثر من ١٠ سنوات.
العدد.	٢٩	٢٦	٢٠	٢٨	٢٤	٢٣
المجموع.	٧٥			٧٥		

يتضح من الجدول السابق: أن عينة الدراسة بلغت (٧٥ مستبينة) وكانت عينة الدراسة في متغير (المسمى الوظيفي) كما يلي: بلغت عينة أمين عام: (٢٩ مستبينة) بينما بلغت عينة نائب رئيس جامعة (٢٦ مستبينة) بينما بلغت عينة عميد: (٢٠ مستبينة). وكانت عينة الدراسة في متغير (الخبرة) (٧٥ مستبينة) كما يلي: بلغت نسبة أقل من ٥ سنوات: (٢٨ مستبينة) بينما بلغت عينة من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات (٢٤ مستبينة) وبلغت عينة ١٠ سنوات فأكثر (٢٣ مستبينة).

ثالثاً: أداة الدراسة: استخدمت الاستبانة أداة رئيسة لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، وتم تطوير الاستبانة من خلال مراجعة أدبيات الدراسات السابقة ذات العلاقة بدور السمعة المؤسسية في تعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية.

تم إعداد استبانة مكونة من (٦٦) عبارة، فأصبح العدد بعد التحكيم (٥١) عبارة، تدور حول دور السمعة المؤسسية في تعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية علي ضوء مبادئ التميز المؤسسي، وتكونت الاستبانة من ثلاثة محاور وهي: السمعة المؤسسية، القدرة التنافسية، التميز المؤسسي؛ وتم وضع ثلاثة بدائل للاستجابة على الاستبانة وهي (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) وطريقة تصحيحها (٣، ٢، ١) على الترتيب، وتم التحقق من الخصائص السيكومترية للاستبانة على النحو التالي:

تكونت الاستبانة بصيغتها الأولية من (٦٦) فقرة وبعد عرضها على مجموعة من المحكمين لأخذ آرائهم حول دقة صياغة الفقرات وسالمتها اللغوية وملائمتها لتحقيق أغراض الدراسة إذ طلب منهم إجراء ما يرونه مناسباً من تعديل أو حذف أو إضافة للفقرات واعتمدت نسبة موافقة لا تقل عن (٨٠%) من المحكمين لقبول أو رفض الفقرة، وقد أصبحت الاستبانة بصيغتها النهائية مكونة من (٥١) فقرة مقسمة إلى ثلاثة محاور: (المحور الأول: السمعة المؤسسية، المحور الثاني: القدرة التنافسية، المحور الثالث: التميز المؤسسي).

رابعاً: صدق الاستبانة : وتم التحقق منها بطريقتين على النحو التالي:-

١. الصدق الظاهري: (صدق المحكمين: إذ تم عرض الأداة على (٩) من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في تخصص (المناهج وطرائق التدريس، وأصول التربية، والإدارة) وذلك للحكم على مدى صدق الفقرات وانتمائها للمجالات التي تم تحديدها، إذ تم اختيار الفقرات التي حصلت على موافقة (٨٠%) فأكثر من المحكمين وحصلت جميع فقرات الأداة على نسبة موافقة (٩٠%) من المحكمين وبهذا عدت الاستبانة بصيغتها النهائية مقبولة لتحقيق أهداف الدراسة.

تم عرض أداة البحث في صورتها الأولية على مجموعة من السادة المحكمين، للتحقق من صدق المحتوى الظاهري، وقد حاول الباحث الأخذ بآراء المحكمين- قدر المستطاع وبما يتوافق وأهداف الدراسة- من حيث الحذف والإضافة والتعديل لمحاور الاستبانة وفقراتها، وفي ضوء ذلك أصبح المقياس يتكون من (٥١) عبارة، موزعة على المحاور الثلاثة (المحور

الأول: السمعة المؤسسية، المحور الثاني: القدرة التنافسية، المحور الثالث: التميز المؤسسي) ، وأصبح جاهزاً للتطبيق على العينة الاستطلاعية.

٢. صدق الاتساق الداخلي: تم تطبيق الاستبانة على عدد (٦١) من عينة الدراسة، وهي عينة الدراسة الاستطلاعية، وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، ويوضح ذلك الجدول التالي.

جدول، رقم: (٢) مؤشرات الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة الثلاثة، ن = (٦١).

المحور الأول: (السمعة المؤسسية).		المحور الثاني: (القدرة التنافسية).		المحور الثالث: (التميز المؤسسي).	
العبارة.	معاملات الارتباط.	العبارة.	معاملات الارتباط.	العبارة.	معاملات الارتباط.
١	**٠.٧٦٧	١	**٠.٥٠٥	١	**٠.٧٢٨
٢	**٠.٦٣٩	٢	**٠.٤٣٤	٢	*٠.٢٥٧
٣	**٠.٦٨٢	٣	**٠.٤٢٥	٣	**٠.٧٣٦
٤	**٠.٨٦٥	٤	**٠.٣٦٦	٤	**٠.٧٠٣
٥	**٠.٤٤٨	٥	**٠.٤٥٩	٥	**٠.٥٩٢
٦	**٠.٧٥٤	٦	**٠.٥٣٨	٦	*٠.٢٨١
٧	**٠.٥٦	٧	*٠.٢٧٧	٧	**٠.٤٧٤
٨	**٠.٨٤	٨	**٠.٣٥٦	٨	**٠.٧٧٧
٩	**٠.٨١٤	٩	*٠.٢٩٢	٩	**٠.٥٥٣
١٠	**٠.٨١٦	١٠	**٠.٤٣٨	١٠	**٠.٥٣٠
١١	**٠.٦٠٢	١١	**٠.٢٦٩	١١	**٠.٥٧٤
١٢	**٠.٨٥٤	١٢	*٠.٢٥١	١٢	**٠.٥٥٤
١٣	**٠.٨٥٢	١٣	**٠.٣	١٣	**٠.٧٠٦
١٤	**٠.٨٢٧	١٤	**٠.٣٦٤	١٤	**٠.٦٣٩
١٥	**٠.٨٥١	١٥	*٠.٢٩٧	١٥	**٠.٦٠٣
١٦	**٠.٦١١	١٦	**٠.٣٤٧		
		١٧	*٠.٢٨٤		
		١٨	*٠.٢٦٦		
		١٩	*٠.٤٤٨		
		٢٠	**٠.٥٩١		

\*\* دالة عند مستوى (٠.٠١) ، \* دالة عند مستوى (٠.٠٥).

يتضح من جدول السابق أن: جميع معاملات الارتباط لعبارات المحاور الثلاث لاستبانة دور السمعة المؤسسية في تعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية الرياضية بالجامعات

المصرية علي ضوء مباءيء التميز المؤسسي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) ومستوى (٠,٠٥).

وأيضاً بحساب درجة ارتباط كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة من خلال الجدول التالي.

جدول، رقم: (٣) ارتباط درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة.

ارتباط درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة.	
المحور.	معاملات الارتباط.
المحور الأول: (السمعة المؤسسية).	**٠,٨٢٥
المحور الثاني: (القدرة التنافسية).	**٠,٨٨٣
المحور الثالث: (التميز المؤسسي).	**٠,٧٧٨

ويتضح من الجدول السابق أن: جميع قيم ارتباط المحاور الثلاثة بالاستبانة ككل دالة عند مستوى (٠,٠١)، مما يؤكد صدق مفردات الاستبانة.

خامساً: ثبات الاستبانة: تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ ( Cronbach Alpha) فكانت كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول، رقم: (٤) معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة الثلاثة.

محاور الاستبانة.	عدد العبارات.	معامل ثبات ألفا كرونباخ.
المحور الأول: (السمعة المؤسسية).	١٦	٠,٩٠٩
المحور الثاني: (القدرة التنافسية).	٢٠	٠,٨٤٨
المحور الثالث: (التميز المؤسسي).	١٥	٠,٨٥٨

يتضح من الجدول السابق أن: جميع معاملات الثبات مرتفعة؛ مما يؤكد تمتع استبانة دور السمعة المؤسسية في تعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية على ضوء مباءيء التميز المؤسسي، بدرجة مرتفعة من الثبات، ويدل على صلاحيتها للتطبيق.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

**أولاً- الإجابة عن السؤال الأول:** ما دور السمعة المؤسسية في تعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية علي ضوء مبادئ التميز المؤسسي من وجهة نظر عينة الدراسة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات عينة الدراسة على محور السمعة المؤسسية، كما تم حساب المتوسط العام، وقد تم ترتيبهم تنازلياً بناءً على المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة، والجدول الآتي يوضح هذه النتائج.

جدول، رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات عينة الدراسة على محور السمعة المؤسسية.

م	الفقرة	ضعيف	متوسطة	كبيرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تُبني الجامعة أفقاً قوية للنمو المستقبلي.	٢٦	٧	٤٢	٢.٢١	٠.٩٣	٩
		%	٣٤.٧	٩.٣			
٢	تقدم الجامعة الرعاية بسخاء لعمالها، لبناء سمعة قوية.	١١	٦	٥٨	٢.٦٢	٠.٧٣	٦
		%	١٤.٧	٨			
٣	تتبنى الجامعة نفسها لتصبح قوية مالياً.	١٠	٠	٦٥	٢.٧٣	٠.٦٨	٣
		%	١٣.٣	٠			
٤	يتصف العاملون في الجامعة بالمصادقية في المجالات كافة.	٣٠	١٣	٣٢	٢.٠٢	٠.٩١	١٠
		%	٤٠	١٧.٣			
٥	تحرص الجامعة على تنويع مصادر إيراداتها المالية.	٠	٢	٧٣	٢.٩٧	٠.١٦	١
		%	٠	٢.٧			
٦	تتشارك الجامعة مع القطاع الخاص بما يدعم اقتصادها.	١١	٤	٦٠	٢.٦٥	٠.٧٢	٥
		%	١٤.٧	٥.٣			
٧	تقدم الجامعة خدماتها بأجور ملائمة تتناسب مع مستوى الخدمة.	٣٦	٥	٣٤	١.٩٧	٠.٩٧	١٢
		%	٤٨	٦.٧			
٨	تخصص الجامعة موازنة كافية للإنفاق على البحث العلمي.	١٠	٠	٦٥	٢.٧٣	٠.٦٨	٢
		%	١٣.٣	٠			
٩	تُسهّم الجامعة في تحديد حاجات المجتمع والتخطيط لتلبيتها.	١١	٤	٦٠	٢.٦٥	٠.٧٢	٤
		%	١٤.٧	٥.٣			
١٠	توجه أنشطة الجامعة (الأكاديمية والمهنية) في خدمة المجتمع.	٢٤	٤	٤٧	٢.٣	٠.٩٣	٨
		%	٣٢	٥.٣			
١١	تُشارك الجامعة في الأعمال الخيرية في المجتمع.	٣٧	٩	٢٩	١.٨٩	٠.٩٤	١٥
		%	٤٩.٣	١٢			
١٢	توفر الجامعة بيئة أكاديمية مناسبة	٣٥	١١	٢٩	١.٩٢	٠.٩٢	١٤

			٣٨.٧	١٤.٧	٤٦.٧	%	لجذب الطلبة لها.	
١١	٠.٩٧	١.٩٧	٣٤	٥	٣٦	ت	تحرص الجامعة على اختيار الكفاءات التدريسية المناسبة.	١٣
			٤٥.٣	٦.٧	٤٨	%		
٧	٠.٩٢	٢.٣٤	٤٩	٣	٢٣	ت	تهتم الجامعة بحل المشكلات التي تواجه موظفيها.	١٤
			٦٥.٣	٤	٣٠.٧	%		
١٣	٠.٩٥	١.٩٦	٣٢	٨	٣٥	ت	تقدم الجامعة برامج للتثقيف الاجتماعي في المجتمع.	١٥
			٤٢.٧	١٠.٧	٤٦.٧	%		
١٦	٠.٧١	١.٤٢	١٠	١٢	٥٣	ت	تحرص الجامعة على توفير التجهيزات الحديثة الماكبة للعصر.	١٦
			١٣.٣	١٦	٧٠.٧	%		

من خلال الجدول السابق: وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لمفردات المحور (الأول) للاستبانة، وهو (السمعة المؤسسية) الذي بلغت مفرداته (١٦) مفردات، وبمتوسط عام (٣٦.٤١) للمحور، وتراوح متوسطات مفرداته بين (١.٤٢ - ٢.٩٧)، حيث جاءت في المرتبة: (الأولى) الفقرة (٥) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٩٧)، والتي تنص على: "تحرص الجامعة على تنويع مصادر إيراداتها المالية"، وانفقت مع دراسة: (حامد، ٢٠١٨) والتي أشارت إلى (يتم التخطيط لمواقع التجارة الإلكترونية بناء على ما يتوفر من موارد وإمكانات).

جاءت في المرتبة: (الثانية) الفقرة (٨) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٧٣)، والتي تنص على: "تخصص الجامعة موازنة كافية للإنفاق على البحث العلمي"، وجاءت في المرتبة: (الثالثة) الفقرة (٣) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٧٣)، والتي تنص على: "تتبنى الجامعة نفسها لتصبح قوية مالياً"، في حين اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة: (بوترعة؛ ولعلاوي، ٢٠٢١) والتي أشارت إلى أن (السمعة عامل نجاح مفتاحي للمؤسسة تزيد من القيمة التشغيلية لها والمالية وترتيبها الميزة التنافسية إذا تمت إدارتها بشكل جيد).

جاءت في المرتبة: (الرابعة) الفقرة (٩) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٦٥)، والتي تنص على: "تسهم الجامعة في تحديد حاجات المجتمع والتخطيط لتلبيتها"، جاءت في المرتبة: (الخامسة) الفقرة (٦) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٦٥)، والتي تنص على: "



تتشارك الجامعة مع القطاع الخاص بما يدعم اقتصادها"، كما جاءت في المرتبة (الأخيرة) الفقرة رقم (١٦) حيث بلغ متوسطها الحسابي (١.٤٢) والتي تنص على: "تحرص الجامعة على توفير التجهيزات الحديثة المواكبة للعصر"، وتشير نتائج الدراسة إلى أنها تختلف مع دراسة: (بوترعة؛ ولعلوي، ٢٠٢١) ونصت على: (تتميز السمعة الإلكترونية عن التقليدية بالتفاعلية وسرعة انتشار المعلومة، فإذا لم تتوافر المؤسسة على يقظة معلوماتية للرصد والرد ونشر المعلومات فحتمًا سيؤثر هذا على مصداقيتها وبالتالي سمعتها)، وتشير النتائج للدراسة الحالية أنها اتفقت مع دراسة: (حامد، ٢٠١٨) والتي نصت على (تمتلك الشركة المصادر التكنولوجية اللازمة لتبني التجارة الإلكترونية).

**ثانياً- الإجابة عن السؤال الثاني: ما القدرة التنافسية لكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية من وجهة نظر عينة الدراسة؟**

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات عينة الدراسة على محور القدرة التنافسية في الاستبانة، كما تم حساب المتوسط العام، وقد تم ترتيبهم تنازلياً بناءً على المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة، والجدول الآتي يوضح هذه النتائج.

**جدول، رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية**

**لدرجات عينة الدراسة على محور القدرة التنافسية.**

م	الفرقة	ضعية فرقة	متوسطة	كبيرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تتبنى الجامعة تنظيم المعارض الدولية التنافسية بها.	ت	٥٧	١٨	٠	٠.٤٢	٢٠
		%	٧٦	٢٤	٠		
٢	تعقد الجامعات اتفاقيات مع الجامعات العالمية الرائدة.	ت	٣١	٠	٤٤	٠.٩٩	٧
		%	٤١.٣	٠	٥٨.٧		
٣	تقدم الجامعة برامج دولية تعاونية في مجالات البحث العلمي وخدمة المجتمع.	ت	٤٨	٢٠	٧	٠.٦٦	١٧
		%	٦٤	٢٦.٧	٩.٣		

١٣	٠.٩٤	١.٩٦	٣٣	٦	٣٦	ت	تحرص الجامعة علي تحقيق عضوية اتحاد متعدد الشراكات دولياً وإقليمياً.	٤
			٤٤	٨	٤٨	%		
١٨	٠.٥٧	١.٣٣	٤	١٧	٥٤	ت	تستفيد الجامعة من خبرات الجامعات العالمية وفقاً لقيمتها وتقاليدها.	٥
			٥.٣	٢٢.٧	٧٢	%		
١٦	٠.٧٧	١.٤٥	١٣	٨	٥٤	ت	تحرص الجامعة علي إنشاء فروع لها في الخارج.	٦
			١٧.٣	١٠.٧	٧٢	%		
١٠	٠.٩٤	٢.١٢	٣٨	٨	٢٩	ت	تتيح الجامعة الفرص أمام الجامعات الأجنبية الرائدة لافتتاح فروع لها في الداخل.	٧
			٥٠.٧	١٠.٧	٣٨.٧	%		
١٥	٠.٧٩	١.٥٤	١٤	١٣	٤٨	ت	تقدم الجامعة برامج أكاديمية متخصصة باللغتين العربية والانجليزية.	٨
			١٨.٧	١٧.٣	٦٤	%		
٩	٠.٨٩	٢.١٢	٣٥	١٤	٢٦	ت	توظف الجامعة نظم التعليم الافتراضي بطريقة منهجية دولية.	٩
			٤٦.٧	١٨.٧	٣٤.٧	%		
٢	٠.٧٧	٢.٥٤	٥٤	٨	١٣	ت	تعقد الجامعة اتفاقيات التبادل الأكاديمي للبرامج والتدريبات مع هيئات عالمية.	١٠
			٧٢	١٠.٧	١٧.٣	%		
١٩	٠.٤٦	١.٣٢	٢٤	٠	٥١	ت	تحرص الجامعة علي ابتعاث طلابها لجامعات عالمية.	١١
			٣٢	٠	٦٨	%		
١٤	٠.٩٢	١.٩	٢٨	١٢	٣٥	ت	تطبق الجامعة إستراتيجية منظمة لاستقطاب أفضل الطلاب الدوليين للدراسة بها.	١٢
			٣٧.٣	١٦	٤٦.٧	%		
١	٠.٣٨	٢.٨٢	٦٢	١٣	٠	ت	تُشسئ الجامعة إدارة خاصة بالتدويل تهتم برعاية الطلبة الوافدين والمبتعثين.	١٣
			٨٢.٧	١٧.٣	٠	%		
١٢	٠.٨٨	١.٩٧	٢٨	١٧	٣٠	ت	تعقد الجامعة اتفاقيات شراكة مع جامعات عالمية رائدة لتبادل الطلاب.	١٤
			٣٧.٣	٢٢.٧	٤٠	%		
٨	٠.٩٣	٢.١٦	٣٩	٩	٢٧	ت	تُحدد الجامعة رسوم دراسية تنافسية تساعد علي جذب الطلاب إليها من الخارج.	١٥
			٥٢	١٢	٣٦	%		
٦	٠.٩٢	٢.٣٢	٤٠	٩	٢٦	ت	تستفيد الجامعة من شبكات التواصل الاجتماعي في نشر معلوماتها وبرامجها.	١٦
			٥٣.٣	١٢	٣٤.٧	%		
٥	٠.٨٨	٢.٠٢	٤٥	٩	٢١	ت	تتواءم مخرجات الجامعة مع متطلبات سوق العمل الدولية.	١٧
			٦٠	١٢	٢٨	%		
١١	٠.٩١	٢.٤٦	٣٢	١٣	٣٠	ت	تفتتح الجامعة مكاتب دولية لجذب الطلاب الدوليين.	١٨
			٤٢.٧	١٧.٣	٤٠	%		

٣	٠.٨٦	٢.٠٤	٥٣	٤	١٨	ت	تنشر الجامعة فعاليتها وأنشطتها في وسائل الإعلام العالمية المختلفة.	١٩
			٧٠.٧	٥.٣	٢٤	%		
٤	٠.٨٣	٢.٠٤	٤٧	١١	١٧	ت	تنظم الجامعة ملتقيات سنوية لتسويق خريجها للعمل.	٢٠
			٦٢.٧	١٤.٧	٢٢.٧	%		

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لمفردات المحور (الثاني) للاستبانة، وهو (القدرة التنافسية) الذي بلغت مفرداته (٢٠) مفردة، وبمتوسط عام (٣٩.٥٣) للمحور، وتراوح متوسطات مفرداته بين (١.٢٤ - ٢.٨٢)، حيث جاءت في المرتبة (الأولى) الفقرة (١٣) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٨٢)، والتي تنص على: "تُنشئ الجامعة إدارة خاصة بالتدويل تهتم برعاية الطلبة الوافدين والمبتعثين"، واتفقت مع دراسة: (حامد، ٢٠١٨) والتي أوضحت أن (لدى الشركة برامج تدريب للموظفين في المهارات المطلوبة إلكتاب الزبائن إلكترونياً).

جاءت في المرتبة (الثانية) الفقرة (١٠) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٥٤)، والتي تنص على: "تعقد الجامعة اتفاقيات التبادل الأكاديمي للبرامج والتدريبات مع هيئات عالمية"، كما جاءت في المرتبة (الثالثة) الفقرة (١٩) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٠٤)، والتي تنص على: "تنشر الجامعة فعاليتها وأنشطتها في وسائل الإعلام العالمية المختلفة"، واختلفت مع دراسة: (بوترعة؛ ولعلاوي، ٢٠٢١) والتي أشارت إلى: (لازالت تواجه تحديات التكيف مع الواقع المفروض بسبب غياب الإستراتيجية وإدارة التغيير والابتكار التي تستند عليها السمعة الإلكترونية لخلق القيمة) وكذلك دراسة: (حامد، ٢٠١٨) والتي أوضحت على: (توفر الشركة كافة منتجاتها عبر الإنترنت).

كما جاءت في المرتبة (الرابعة) الفقرة رقم (٢٠) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٠٤) والتي تنص على: "تنظم الجامعة ملتقيات سنوية لتسويق خريجها للعمل"، كما جاءت في المرتبة (الخامسة) الفقرة (١٧) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٠٢)، والتي تنص على: "تتواءم مخرجات الجامعة مع متطلبات سوق العمل الدولية" واتفقت مع دراسة: (بوترعة؛ ولعلاوي، ٢٠٢١) ونصت على: (تفعيل التواجد الإلكتروني للمؤسسة الجزائرية

والاهتمام بالإدارة الإلكترونية أمر واجب لمواكبة التطورات فالوسائل التقليدية وحدها لا تكفي للوصول إلى الزبائن).

وجاءت في المرتبة (الأخيرة) الفقرة (١) حيث بلغ متوسطها الحسابي (١.٢٤)، والتي تنص على: "تتبنى الجامعة تنظيم المعارض الدولية التنافسية بها"، واتفقت مع دراسة: (حامد، ٢٠١٨) ونصت على: (تقوم الشركة بتدريب العاملين على استخدام تطبيقات التجارة الإلكترونية).

كما أُنْفَقَتْ نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (عودة، ٢٠١٢م) والتي أظهرت وجود أثر لجودة المواقع الإلكترونية للجامعات في سمعة تلك الجامعات.

### ثالثاً - الإجابة عن السؤال الثالث: ما واقع تطبيق مبادئ التميز المؤسسي بكليات

التربية الرياضية بالجامعات المصرية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات عينة الدراسة على محور التميز المؤسسي في الاستبانة، كما تم حساب المتوسط العام، وقد تم ترتيبهم تنازلياً بناءً على المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد العينة، والجدول الآتي يوضح هذه النتائج.

#### جدول، رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لدرجات عينة الدراسة على محور التميز المؤسسي.

م	الفقرة	ضعيف	متوسطة	كبيرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تحقق الصلاحيات الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس خدمة الطلاب بطريقة متميزة	٢٩	١٤	٣٢	٢.٠٤	٠.٩	٧
		% ٣٨.٧	١٨.٧	٤٢.٧			
٢	تحفيز أعضاء هيئة التدريس يمكنهم من إنجاز الأعمال بما يحقق التميز المؤسسي.	١٥	١٩	٤١	٢.٣٤	٠.٧٩	٤
		% ٢٠	٢٥.٣	٥٤.٧			
٣	تقوم الكليات بتدريب وتطوير كفاءتها العاملة بهدف تحقيق الإبداع والتميز.	١١	١١	٥٣	٢.٥٦	٠.٧٤	١
		% ١٤.٧	١٤.٧	٧٠.٧			

٩	٠.٨٤	١.٩٨	٢٦	٢٢	٢٧	ت	٤	يشارك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار بما يمكنهم من إنجاز أعمالهم بدقة وتميز.
			٣٤.٧	٢٩.٣	٣٦	%		
١٠	٠.٩٥	١.٩٤	٣٢	٧	٣٦	ت	٥	تسهم وسائل الاتصال الفعال في الكليات في تقديم خدمات متميزة للطلاب.
			٤٢.٧	٩.٣	٤٨	%		
٨	٠.٩٦	٢.٠٢	٣٥	٧	٣٣	ت	٦	تقوم الكليات بإجراء استطلاعات للتعرف آراء الطلبة المستفيدين من الخدمة.
			٤٦.٧	٩.٣	٤٤	%		
٦	٠.٩٥	٢.٠٦	٣٦	٨	٣١	ت	٧	تخضع مهام أعضاء هيئة التدريس في الكليات إلي عمليات التخطيط والتحسين المستمر.
			٤٨	١٠.٧	٤١.٣	%		
٥	٠.٨٨	٢.١٢	٣٤	١٦	٢٥	ت	٨	يتيح التواصل الفعال إمكانية إطلاع أعضاء هيئة التدريس والطلاب على المستجدات.
			٤٥.٣	٢١.٣	٣٣.٣	%		
١١	٠.٩٥	١.٩٣	٣١	٨	٣٦	ت	٩	يشارك أعضاء هيئة التدريس الكليات في مناقشة الموضوعات بهدف اتخاذ القرارات الصائبة.
			٤١.٣	١٠.٧	٤٨	%		
١٣	٠.٧٦	١.٨٥	١٧	٣٠	٢٨	ت	١٠	يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع خطط وإستراتيجيات الكليات.
			٢٢.٧	٤٠	٣٧.٣	%		
١٢	٠.٩	١.٨٩	٢٧	١٣	٣٥	ت	١١	تهتم الكليات بتحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس فيها بشكل دقيق.
			٣٦	١٧.٣	٤٦.٧	%		
٢	٠.٧٦	٢.٥٣	٥٢	١١	١٢	ت	١٢	تأخذ الكليات بعين الاعتبار تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس أثناء الترقيات.
			٦٩.٣	١٤.٧	١٦	%		
١٤	٠.٨٨	١.٨٥	٢٤	١٦	٣٥	ت	١٣	يسعى أعضاء هيئة التدريس والعاملين لتقديم خدمات أفضل للطلاب.
			٣٢	٢١.٣	٤٦.٧	%		
٣	٠.٨٢	٢.٠٤	٤٦	١٣	١٦	ت	١٤	تمنح الكليات المرونة المناسبة لي في اتخاذ القرارات المتعلقة بممارسة مهام عملي.
			٦١.٣	١٧.٣	٢١.٣	%		
١٥	٠.٨٤	١.٧٤	١٩	١٨	٣٨	ت	١٥	أستطيع تلبية احتياجات الطلاب استناداً إلى الصلاحيات التي مُنحت لي.
			٢٥.٣	٢٤	٥٠.٧	%		

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لمفردات المحور (الثالث) للاستبانة وهو التميز المؤسسي الذي بلغت مفرداته (١٥) مفردة، وبمتوسط عام (٣١.٣٠) للمحور، وتراوحت متوسطات مفرداته بين (١.٧٤-٢.٥٦)، حيث جاءت في المرتبة (الأولى) الفقرة (٣) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٥٦)، والتي تنص على: "تقوم الكليات بتدريب وتطوير كفاءتها العاملة بهدف تحقيق الإبداع والتميز"، واتفقت مع دراسة: (حامد، ٢٠١٨) ونصت على: (يمتلك العاملون في الشركة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل).

جاءت في المرتبة (الثانية) الفقرة (١٢) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٥٣)، والتي تنص على: "تأخذ الكليات بعين الاعتبار تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس أثناء الترقيات"، كما جاءت في المرتبة (الثالثة) الفقرة (١٤) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٠٤)، والتي تنص على: "تمنح الكليات المرونة المناسبة لي في اتخاذ القرارات المتعلقة بممارسة مهام عملي"، واختلفت مع دراسة: (الساحوري، ٢٠١٦) واتفقت مع دراسة: (حامد، ٢٠١٨) ونصت على: (تستخدم الشركة الموقع الإلكتروني لتطوير العلاقات مع العملاء).

جاءت في المرتبة (الرابعة) الفقرة (٢) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٣٤)، والتي تنص على: "تحفيز أعضاء هيئة التدريس يمكنهم من إنجاز الأعمال بما يحقق التميز المؤسسي"، كما جاءت في المرتبة (الخامسة) الفقرة (٨) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.١٢)، والتي تنص على: "يتيح التواصل الفعال إمكانية إطلاع أعضاء هيئة التدريس والطلاب على المستجدات"، واتفقت مع دراسة: (حامد، ٢٠١٨)

كما جاءت في المرتبة (الأخيرة) الفقرة رقم (١٥) حيث بلغ متوسطها الحسابي (١.٧٤) والتي تنص على: "أستطيع تلبية احتياجات الطلاب استناداً إلى الصلاحيات التي مُنحت لي"، واتفقت مع دراسة: (حامد، ٢٠١٨) والتي أوضحت الى أن: (تمتلك الشركة أهداف عمل واضحة فيما يتعلق باكتساب الزبائن إلكترونياً).

#### رابعاً-الإجابة على السؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور السمعة المؤسسية في تعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية علي ضوء مبادئ التميز المؤسسي لدى

عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (نائب رئيس جامعة، أمين عام جامعة، عميد كلية)؟

وللتحقق من وجود دلالات إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة الثلاثة (السمعة المؤسسية، القدرة التنافسية، التميز المؤسسي) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (نائب رئيس جامعة، أمين عام جامعة، عميد كلية) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول، رقم (٨) نتائج تحليل التباين الأحادي لدور السمعة المؤسسية في تعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية علي ضوء مبعاءي التميز المؤسسي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المتغير.	مصدر التباين.	درجات الحرية.	مجموع المربعات.	متوسط المربعات.	قيمة ف.	مستوى الدلالة.
السمعة المؤسسية.	بين المجموعات.	٢	٣٣٥.٢٦	١٦٧.٦٣		
	داخل المجموعات.	٧٢	٦٥٧٦.٩٢	٩١.٣٢	١.٨٣	غير دالة
	المجموع الكلي.	٧٤	٦٩١٢.١٨			
القدرة التنافسية.	بين المجموعات.	٢	١٢١.٥٢	٦٠.٧٦	١.٤١	غير دالة
	داخل المجموعات.	٧٢	٣٠٨٣.١٤	٤٢.٨٢		
	المجموع الكلي.	٧٤	٣٢٠٤.٦٦			
التميز المؤسسي.	بين المجموعات.	٢	١٢٩٧.٥١	٦٤٨.٧٥	٩.٠١	دالة عند ٠.٠١
	داخل المجموعات.	٧٢	٥١٨٤.٤٣	٧٢		
	المجموع الكلي.	٧٤	٦٤٨١.٩٤			

من الجدول السابق يتضح: عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطي استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (نائب رئيس جامعة، أمين عام جامعة، عميد كلية) على المحور الأول (السمعة المؤسسية) والمحور الثاني (القدرة التنافسية)، بينما

توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) لمحور التميز المؤسسي وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (نائب رئيس جامعة، أمين عام جامعة، عميد كلية). ولمعرفة اتجاه الفروق في متغير المسمى الوظيفي (نائب رئيس جامعة، أمين عام جامعة، عميد كلية) لدى عينة الدراسة للمحور الثالث (التميز المؤسسي) من الاستبانة، تم إجراء المقارنة البعدية على المسمى الوظيفي باستخدام اختبار (Scheffe)، ويوضحها الجدول التالي.

جدول، رقم (٩) نتائج اختبار (Scheffe) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات مجموعات المسمى الوظيفي لمحور التميز المؤسسي.

المتغير.	المجموعة.	فروق المتوسطات.
التميز المؤسسي.	أمين عام جامعة.	٧.٦٦- **
	عميد.	٩.٤١- **
عميد.	أمين عام جامعة.	٧.٦٦ **
	نائب رئيس جامعة.	١.٧٤
نائب رئيس جامعة.	أمين عام جامعة.	٩.٤١ **
	عميد.	١.٧٤-

\*\* دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ ، \* دالة إحصائياً عند ٠.٠٥ .

يتضح من الجدول السابق: وجود فروق دالة إحصائياً في التميز المؤسسي عند مستوى (٠,٠١) بين كل من منسوبي وظيفية: (أمين عام الجامعة) ووظيفة: (العميد) لصالح منسوبي وظيفية: (عميد)، كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائياً في التميز المؤسسي عند مستوى (٠,٠١) بين كل من منسوبي وظيفية: (أمين عام جامعة) ووظيفة: (نائب رئيس جامعة) لصالح منسوبي وظيفية: (نائب رئيس جامعة) بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور التميز المؤسسي بين كل من منسوبي وظيفية: (عميد) ومنسوبي وظيفية: (نائب رئيس جامعة).

ويرجع الباحث ذلك لطبيعة العمل بالوظائف الأكاديمية والتي تهتم بتطوير العمل المؤسسي ليواكب التطورات في النظام العالمي لتصنيف الجامعات ورغبة من إدارة الجامعة لتكون في مصاف الجامعات التي تحتل مراكز متقدمة في جودة التعليم .



ويتفق ذلك مع دراسة كلاً (الخياط، ٢٠١٨م)، (مندور، ٢٠١٦) والتي اشارت لسعي الجامعات إلي تحقيق ميزة تنافسية من خلال تبوء خدماتها ونتاجيتها مكانة متميزة، وكذلك قدرتها علي جذب الطاقات البشرية من الهيئات القيادية والتدريسية والطلابية علي المستوي العالمي، وهذا يتطلب بدوره العديد من المتطلبات اللازمة لتلبي الجامعات المصرية أهدافها التعليمية المرجوة، وتعزز من قدراتها التنافسية، وتصل إلى ترتيب أعلى في التصنيفات الجامعية علي المستويين المحلي والعالمي .

### خامساً-الإجابة على السؤال الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور السمعة المؤسسية في تعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية علي ضوء مباءة التميز المؤسسي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)؟

وللتحقق من وجود دلالات إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة علي محاور الاستبانة الثلاثة (السمعة المؤسسية، القدرة التنافسية، التميز المؤسسي) تبعاً لمتغير لمتغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) كما يوضحه الجدول الآتي.

جدول، رقم (١٠) نتائج تحليل التباين الأحادي لدور السمعة المؤسسية في تعزيز القدرة التنافسية لكليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية علي ضوء مباءة التميز المؤسسي لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

المتغير.	مصدر التباين.	درجات الحرية.	مجموع المربعات.	متوسط المربعات.	قيمة ف.	مستوى الدلالة.
السمعة المؤسسية.	بين المجموعات.	٢	٤٧٦.١٥	٢٣٨.٠٧		
	داخل المجموعات.	٧٢	٦٤٣٦.٠٣	٨٩.٣٨		غير دالة.
	المجموع الكلي.	٧٤	٦٩١٢.١٨		٢.٦٦	
القدرة التنافسية.	بين المجموعات.	٢	٨٩.٠٥	٤٤.٥٢	١.٠٢	غير دالة.

		٤٣.٢٧	٣١١٥.٦١	٧٢	داخل المجموعات.	
			٣٢٠٤.٦٦	٧٤	المجموع الكلي.	
دالة عند ٠.٠١	٧.٣٣	٥٤٨.٥١	١٠٩٧.٠٣	٢	بين المجموعات.	التميز المؤسسي.
		٧٤.٧٩	٥٣٨٤.٩١	٧٢	داخل المجموعات.	
			٦٤٨١.٩٤	٧٤	المجموع الكلي.	

من الجدول السابق يتضح عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطي استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير لمتغير: الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات) على المحور الأول: (السمعة المؤسسية) والمحور الثاني: (القدرة التنافسية)، بينما توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) لمحور التميز المؤسسي وفقاً لمتغير لمتغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات) واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كلاً من (رضوان، ٢٠٠٦) ، (الدجني، ٢٠١٣) والتي اشارت الى عدم وجود تأثير واضح لعامل الخبرة في الوظائف الاكاديمية نظراً لطبيعة الاهتمامات الاكاديمية والسعي المطلق لأعضاء هيئة التدريس الى تحقيق الجامعات التطور سواء على مستوى القدرة التنافسة والسمعة المؤسسية والتميز المؤسسي

في حين اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة: (حامد، ٢٠١٨) والتي اشارت الى انه تعدد إدارة السمعة جزءاً لا يتجزأ من الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، ويجب أن يُوكل إليها مهمة إدارة السمعة، وأن تتضمن مهامها رصد سمعة المنظمة في وسائل الإعلام التقليدية والجديدة وهذا ما يراه أصحاب ويؤكد عليه ذوي الخبرة الأكبر في التركيز على السمعة المؤسسية للمنظمات لدى افرادها .

كما جاءت نتائج الدراسة الحالية مختلفة مع دراسة (الشثري، ٢٠١٦) والتي أوضحت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي ٠,٠٥ فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين سنوات خدمتهم أكثر من ١٠ سنوات وأفراد الدراسة الذين سنوات خدمتهم أقل من ٥ سنوات

حول (متطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية، لتحسين قدرتها التنافسية) لصاح الخبرات أكثر من ١٠ سنوات .

ولمعرفة اتجاه الفروق في متغير لمتغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات) لدى عينة الدراسة للمحور الثالث (التميز المؤسسي) من الاستبانة، تم إجراء المقارنة البعدية على المسمى الوظيفي باستخدام اختبار (Scheffe)، ويوضحها الجدول الآتي.

جدول (١١) نتائج اختبار (Scheffe) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات مجموعات المؤهل العلمي للمحور الثاني: (القدرة التنافسية).

المتغير.	المجموعة.		فروق المتوسطات.
التميز المؤسسي.	أقل من ٥ سنوات.	من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات.	**٧.٢٣-
		١٠ سنوات فأكثر.	**٨.٤٧-
	من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات.	أقل من ٥ سنوات.	**٧.٢٣
		١٠ سنوات فأكثر.	١.٢٤-
	١٠ سنوات فأكثر.	أقل من ٥ سنوات.	**٨.٤٧
		من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات.	١.٢٤

\*\* دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ ، \* دالة إحصائياً عند ٠.٠٥

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائياً في التميز المؤسسي عند مستوى (٠,٠١) بين كل من ذوي الخبرة الأقل من ٥ سنوات وذوي الخبرة: (من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات) لصالح ذوي الخبرة: (من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات) واتفقت مع دراسة: (حسن، ٢٠١٧) والتي اشارت الى أهمية عامل الخبرة في إدراك أهمية التميز المؤسسي لصالح ذوي الخبرة الأكبر .

كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائياً في التميز المؤسسي عند مستوى (٠,٠١) بين كل من ذوي الخبرة: (الأقل من ٥ سنوات وذوي الخبرة الأكثر من ١٠ سنوات) لصالح ذوي الخبرة: (الأكثر من ١٠ سنوات) بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور التميز المؤسسي بين كل من ذوي الخبرة: (من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات وذوي الخبرة الأكثر من ١٠ سنوات) واتفقت مع دراسة: دراسة (اللوغان، ٢٠١٦) والتي اشارت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التميز المؤسسي لذوي الخبرة بين استجابات عينة الدراسة.

**نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، ومنها ما يلي:**

٩. **المحور الأول: السمعة المؤسسية:** تحرص الجامعة على تنويع مصادر إيراداتها المالية، تخصص الجامعة موازنة كافية للإنفاق على البحث العلمي، تتبنى الجامعة نفسها لتصبح قوية مالياً، تُسهم الجامعة في تحديد حاجات المجتمع والتخطيط لتلبيتها، تقدم الجامعة الرعاية بسخاء لعملائها، لبناء سمعة قوية.

١٠. **المحور الثاني: (القدرة التنافسية):** تُنشئ الجامعة إدارة خاصة بالتدويل تهتم برعاية الطلبة الوافدين والمبتعثين، تعقد الجامعة اتفاقيات التبادل الأكاديمي للبرامج والتدريبات مع هيئات عالمية، تنشر الجامعة فعاليتها وأنشطتها في وسائل الإعلام العالمية المختلفة، تنظم الجامعة ملتقيات سنوية لتسويق خريجها للعمل.

١١. **المحور الثالث: (التميز المؤسسي):** تقوم الكليات بتدريب وتطوير كفاءتها العاملة بهدف تحقيق الإبداع والتميز، تأخذ الكليات بعين الاعتبار تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس أثناء الترقيات، تمنح الكليات المرونة المناسبة لي في اتخاذ القرارات المتعلقة

بممارسة مهام عملي، تحفيز أعضاء هيئة التدريس يمكنهم من إنجاز الأعمال بما يحقق التميز المؤسسي.

١٢. عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطي استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (نائب رئيس جامعة، أمين عام جامعة، عميد كلية) على المحور الأول (السمعة المؤسسية) والمحور الثاني (القدرة التنافسية)، بينما توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) لمحور التميز المؤسسي وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (نائب رئيس جامعة، أمين عام جامعة، عميد كلية).

١٣. وجود فروق دالة إحصائياً في التميز المؤسسي عند مستوى (٠,١) بين كل من منسوبي وظيفية: (أمين عام الجامعة) ووظيفة: (العميد) لصالح منسوبي وظيفية: (عميد)، كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائياً في التميز المؤسسي عند مستوى (٠,١) بين كل من منسوبي وظيفية: (أمين عام جامعة) ووظيفة: (نائب رئيس جامعة) لصالح منسوبي وظيفية: (نائب رئيس جامعة)، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور التميز المؤسسي بين كل من منسوبي وظيفية: (عميد) ومنسوبي وظيفية: (نائب رئيس جامعة).

١٤. عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسطي استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير لمتغير: الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات) على المحور الأول: (السمعة المؤسسية) والمحور الثاني: (القدرة التنافسية)، بينما توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) لمحور التميز المؤسسي وفقاً لمتغير لمتغير الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

١٥. وجود فروق دالة إحصائياً في التميز المؤسسي عند مستوى (٠,١) بين كل من ذوي الخبرة الأقل من ٥ سنوات وذوي الخبرة: (من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات) لصالح ذوي الخبرة: (من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات).

١٦. كما يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائياً في التميز المؤسسي عند مستوى (٠,١) بين كل من ذوي الخبرة: (الأقل من ٥ سنوات وذوي الخبرة الأكثر من

١٠ سنوات) لصالح ذوي الخبرة: (الأكثر من ١٠ سنوات) بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور التميز المؤسسي بين كل من ذوي الخبرة: (من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات وذوي الخبرة الأكثر من ١٠ سنوات).

**التوصيات:** بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج في إطارها النظري وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية، فإن الدراسة الحالية توصي بما يلي:

١. أهمية تبني الإدارة الجامعية لموضوع السمعة المؤسسية، وذلك لزيادة قيمتها وتكوين الميزة التنافسية.
  ٢. بناء السمعة المؤسسية عمل دؤوب يتخذ إجراءات شتى للتأثير في الرأي العام على المدى البعيد، ولا بد من الأخذ في الحسبان أن الجهود الاتصالية المنظمة لا تكفي، إنما هناك أمور أهم ترتبط برؤية القيادة ورسالتها، وجودة المنتجات والخدمات، وتعزيز مبادئ الشفافية والنزاهة التي تسهم مباشرة في سمعتها.
  ٣. التزام الإدارة الجامعية بالمعايير الأخلاقية تجاه الطلاب وأعضاء هيئة التدريس لخلق بيئة عمل عادلة.
  ٤. تصبح الأصول غير الملموسة مثل السمعة أكثر أهمية، إذ تشكل القيمة غير الملموسة نحو ٨١ في المئة من القيمة السوقية.
  ٥. تولي الإدارة الجامعية أهمية لإدارة السمعة، بتطوير هويتها، والحفاظ عليها، والمواعاة بين رسالتها وقيمها وهويتها البصرية، والاهتمام بالسمعة الرقمية.
  ٦. ضرورة تطوير وتحسين الصورة الذهنية عن الجامعة، والتي تتكون من المعلومات التي يحصل عليها الطالب من المصادر الخارجية وتجاربه وتصورات، ومعارفه، وقيمه.
- المقترحات:** بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج في إطارها النظري وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية، فإن الدراسة الحالية تقترح ما يلي:

١. دراسة أهم معوقات السمعة المؤسسية، وكيفية التغلب عليها.
٢. دراسة أهمية وجود إستراتيجيات لإدارة الأزمات التي قد تواجه سمعة المنظمة.

٣. دراسة قدرة المنظمات للوصول إلى الصورة الذهنية الإيجابية التي تحقق لها الميزة التنافسية.
٤. دراسة دور السمعة المؤسسية في التغلب على المتغيرات والتحديات التي تواجه المنظمة.
٥. دراسة الإبداع في إدارة وتقويم سمعة المنظمة وصورتها الذهنية.

## المراجع

١. إبراهيم، محمد (٢٠٠٩): التعليم الجامعي قضاياها واتجاهاته، القاهرة: جامعة المنوفية.
٢. إبراهيم، وسام محمد عبد الخالق خليل، ومحمد إبراهيم طه (٢٠١٨): سيناريوهات مقترحة للتغلب على محددات القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول "ورقة عمل أولية"، مؤتمر القدرة التنافسية للجامعات العربية في مجتمع المعرفة، المؤتمر الدولي العاشر للمركز العربي للتعليم والتنمية، القاهرة، المجلد (٣).
٣. أبو حطب، فؤاد؛ وصادق، أمال (٢٠١٠): مناهج البحث الطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية التربوية و الاجتماعية، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.

٤. أبو حميدان، عفت محمد وبطاح، أحمد محمد (٢٠١٨): واقع إدارة التميز في الجامعات الأردنية وفق أنموذج التميز الأوروبي EFQM من وجهة نظر القياديين الأكاديميين، مجلة العلوم التربوية، المجلد (٤٥)، العدد (٤)، ص ص ٤٠٧ - ٤٣٦.
٥. البحيصي، عبد المعطي (٢٠١٤): دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية علي المليات التقنية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، فلسطين، غزة، جامعة الأزهر.
٦. بوترة، يسري؛ ولعلوي، خالد (٢٠٢١): سمعة المؤسسة: بين حتمية مراجعة الآليات التقليدية وضرورة تبني التحولات الإلكترونية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، العدد (الثاني) المجلد (الثامن) الجزائر، ص ص: ٢٣٥ - ٢٥٥.
٧. بوزيان، راضية رابح (٢٠١٥): إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية في بعض جامعات الشرق الجزائري، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان: الأردن.
٨. الجبالي، سري محمد (٢٠١٨): هندسة إدارة الأعمال لتحسين القدرة التنافسية للجامعات، مؤتمر القدرة التنافسية لمجامعات العربية في مجتمع المعرفة، المؤتمر الدولي العاشر للمركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد (٢).
٩. حامد، مؤيد على إسماعيل (٢٠١٨): أثر محددات التجارة الإلكترونية على سمعة المنظمة من خلال إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، دراسة ميدانية في شركات السياحة و السفر في عمان الأردن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
١٠. حسن، نرمين علاء الدين (٢٠١٧): دور وسائل التواصل الاجتماعي في تحقيق سمعة المنظمات، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم الإعلام، كلية الآداب، جامعة حلوان.
١١. درويش، مروان جمعة (٢٠٠٦): دور التعميم المفتوح والتعميم عن بعد في زيادة القدرة التنافسية لمجامعات: تجربة جامعة القدس المفتوح، مؤتمر القدرة التنافسية لمجامعات ومؤسسات التعميم العالي والبحث العلمي المصرية والعربية في إطار اتفاقيات تحرير التجارة الدولية في الخدمات، جامعة حلوان.



١٢. رضوان، أحمد فاروق (٢٠٠٦): دور العلاقات العامة في بناء سمعة المنظمات"، ورقه بحث، مقدمة للمؤتمر الخامس والعشرون للجمعية الدولية لبحوث الاتصال والإعلام بعنوان "مجتمع المعرفة للجميع... إستراتيجيات الاتصال والإعلام" ٢٣-٢٨ يوليو، ملخص أوراق البحوث، ص ص: ٢٠٠-٢٠٢.
١٣. زين الدين، محمد جواد (٢٠١٧): توظيف العلاقات العامة لوسائل التواصل الاجتماعي في إدارة سمعة الشركات (شركات الهاتف النقال زين، آسيا سيل أنموذجا)، مجلة آداب الفراهيدي، ٢٨(١)، ص ص ٢٨٨-٣٢٦.
١٤. الساحوري، بشر (٢٠١٦): أثر إستراتيجيات البحث والتطوير في السمعة التنظيمية: اختبار دور الوسيط لخريطة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
١٥. السلمي، علي (٢٠٠١): إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة، القاهرة.
١٦. الشامي، ساجدة إبراهيم (٢٠١٩): العوامل المؤثرة على السمعة التنظيمية المدركة في القطاع العام الأردني، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك.
١٧. الشثري، عبد العزيز بن ناصر (٢٠١٦): واقع متطلبات التخطيط الإستراتيجي بالجامعات السعودية لتحسين قدرتها التنافسية، مجلة العلوم التربوية، العدد(٩)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ص ص ٢٢٥-٢٨٠.
١٨. الشهراني، نورة (٢٠١٧): جودة إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير، السعودية، جامعة الملك خالد.
١٩. الضبعان، شلاش بن مقبل شلاش (٢٠١٦): إستراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية الناشئة في ضوء المعايير العالمية التميز المؤسسي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
٢٠. العبادي، عبد الله بن حمد بن إبراهيم (٢٠١٧): نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التحسينات العالمية للجامعات، المجبة الدولية المتخصصة، مجلد ٦، عدد ٣.

٢١. عبد العزيز، أحمد محمد ( ٢٠١٦ ) : مقومات تطبيق الستة سيجما الرشيقية إستراتيجي لدعم القدرة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، العدد (٩٠) الجزء (الأول).
٢٢. عبد الفتاح عبد الرحمن، عبد الفتاح وحجازي، مروة سمير (٢٠١٠): ضعف القدرة التنافسية للجامعات المصرية والسبيل إلى دعمها والارتقاء بها، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد (٣٤)، العدد (٢).
٢٣. العسيري، أنور بن علي (٢٠٢١): إستراتيجيات إدارة السمعة، الإبداع التقني في العمل الخيري، البحرين.
٢٤. العصيمي، نورة بنت عبدالله بن عبدالرحمن (٢٠١٨): تطوير أداء معاهد البحوث الاستشارية بالجامعات السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي " تصور مقترح"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد التاسع عشر، الجزء (٨)، ص ص ٣٢٥-٣٨٢.
٢٥. علام، فوزية محمد محمود(٢٠١٤): تطوير سياسة التعليم الجامعي بمصر في ضوء متطلبات تحقيق القدرة التنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة بنها.
٢٦. غازي، على (٢٠١٤): الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشركات كأحد معايير الممتلكات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة المدير الناجح، سلسلة التميز، العدد رقم (٣).
٢٧. اللوقان، محمد بن فهاد (٢٠١٦): أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، مجلد(٢٨)، العدد(١) ص ص ٩٥-١٢٠.
٢٨. المجاهد، أمال محمد ( ٢٠١٣ ) : إدارة علاقات العملاء ودورها في تنمية القدرة التنافسية للبنوك اليمنية من وجهة نظر العاملين، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، المجلد (١)، العدد (١).
٢٩. المدهون، محمود (٢٠١٤): عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية علي وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، رسالة ماجستير، فلسطين، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

٣٠. النصور، أسماء سالم (٢٠١٠): أثر خصائص المنظمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير، الأردن، عمان، جامعة الشرق الأوسط.
٣١. النعيمي، محمد عبد العال، و خليل، راتب (٢٠٠٨): تحقيق الدقة في ادارة الجودة، مفاهيم وممارسات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣٢. وضيئة أبو سعده، و رضوان حنان، ومحمود فوزية(٢٠١٤): متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية: دراسة حالة على جامعة المنصورة، مجلة كلية التربية جامعة بنها، مجلد (٢٥).
٣٣. Al hilaa, Amal, Al Shobakib, Mazen, & Abu Amuna, Youssef, & Abu Naser, Samy (٢٠١٧): Organization Excellence in Palestinian Universities of Gaza strip, International Journal of Information Technology and Electrical Engineering, Vol. ٦, Iss. ٤, p ٢٠-٣٠.
٣٤. Alessandri, S.W., Yang S., Kinsey D.F., (٢٠٠٦): An Integrative Approach to University Visual Identity and Reputation, Corporate Reputation Review Vol. ٩ No. ٤, pp. ٢٥٨-٢٧٠.
٣٥. Al-Rubaie, F., (٢٠١٠): Public Relations Programs and the Strategy of Building and Strengthening the Institution's Reputation, Journal of the Media Researcher, ١ (٨): ١٦٧-١٩٣
٣٦. Amin. H. E., (٢٠١٤): The role of Entrepreneurial Quality in Enhancing Strategic Reputation An Explorative Study for the Managerial Leadership Opinions of a Sample of Faculties at Duhok University, AL-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences, ١٦(٤): ١١٧-١٣٤.
٣٧. Bailet, I., Diotallevi, F. and Marchini, A. (٢٠١٠): Determinant factors in reputation of wines: analysis of wine production in Central Italy. Published in Proceedings of Enometrics XVII
٣٨. Borghini, EC. (٢٠١٣): Framework for the study of relationships between organizational characters and organizational innovation. Journal of creative behavior viol, ٣١(١), ٢٢٦-٢٨٩.
٣٩. Eckert, CH. (٢٠١٦): corporate reputation and reputation risk: definition and measurement from a (risk) management perspective,

- Department of Insurance Economics and Risk Management  
Friedrich-Alexander University Erlangen-Nürnberg (FAU).
٤٠. Gözükar, İ. and Yildirim O. (٢٠١٥): Affective Commitment and Corporate Reputation. The Effects of Attitude toward Advertising and Trust, *Academic Journal of Economic Studies*, ١(٣), ١٢٦-١٤٧.
٤١. Grote, D. (٢٠٠٢): "The performance appraisal question and answer book survival guide for managers," United States of America.
٤٢. Iwu-Egwuonwu R.C., (٢٠١١): Corporate Reputation & Firm performance: Empirical Literature Evidence, *International Journal of Business and Management* Vol. ٦, No. ٤, pp. ١٩٧-٢٠٦.
٤٣. Merchant, A., Rose, G. Moody, G. and Mathews, L. (٢٠١٥): Effect of university heritage and reputation on attitudes of prospective students, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, ٢٠ (١), ٢٥-٣٧.
٤٤. OECD, . A (٢٠٠٧): HOW DO RANKINGS IMPACT ON HIGHER EDUCATION?, international forum designed for higher education institutions.
٤٥. Raftery, D. (٢٠٠٦): In Pursuit of Teaching Excellence: Encouraging Teaching Excellence in Higher Education. AISHE Conference, May ٣١st August-١st September., Internet Paper, available at: <http://www.aishe.org/events/٢٠٠٥-٢٠٠٦/conf٢٠٠٦/proceedings>
٤٦. Rauhvargers, A. (٢٠١٣): GLOBAL UNIVERSITY RANKINGS AND THEIR IMPACT REPORT II, the European University Association.
٤٧. Sadeq, Z., (٢٠١٦): Management of the Mental Image of the Institutions according to the Approach of Marketing by Relations - the Case Study of the Bank of Agriculture and Rural Development, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Abu Baker Belqaed, Algeria.
٤٨. Shamma, M., (٢٠١٢): Toward a Comprehensive Understanding of Corporate Reputation: concept, Measurement and Implications, *International Journal of Business Management*, ٧(١٦), pp ١٥١-١٦٩.
٤٩. Stefano, C. (٢٠٠٩): The economics of collective reputation: minimum quality standards, vertical differentiation and optimal group size, AAWE WORKING PAPER No. ٥٠.

٥٠. Vught, F. (٢٠٠٨): Mission Diversity and Reputation in Higher Education, Higher Education Policy, ٢١(٢), ١٥١-١٧٤.
٥١. Weber, sh. (٢٠١٣): The company behind the brand: in reputation we trust, Retrieved from : [http://www.webershandwick.com/uploads/news/files/InRepWeTrust\\_ExecutiveSummary.pdf](http://www.webershandwick.com/uploads/news/files/InRepWeTrust_ExecutiveSummary.pdf)
٥٢. Yanrong, Wang (٢٠١١): Evaluation on the Competitiveness of Highteach Entrepreneurial Enterprises, Energy Proscenia °.