

## متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعة

### في ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء

### الهيئة التعليمية بجامعة حماة

إعداد: الطالبة انعام الدرويش - طالبة دكتوراه-كلية التربية-جامعة دمشق

إشراف: أ.د.منى كشيك الأستاذة في قسم أصول التربية -جامعة دمشق

هدفت الدراسة إلى تعرّف متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعة في ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية بجامعة حماة، وكذلك معرفة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة متطلبات الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات (التخصص الأكاديمي - سنوات الخبرة)، حيث تكونت عينة الدراسة من (75) عضو هيئة تعليمية في جامعة حماة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- درجة متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعة في ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية أفراد عينة الدراسة بلغت درجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.97)، ونسبة مئوية (79.4%).
- 2- ترتيب متطلبات تحقيق الميزة التنافسية كانت كالآتي: جاءت استخدام المداخل الإدارية الحديثة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02) ونسبة مئوية بلغت (80.4%) وكفاءة الكادر التدريسي كانت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.01) ونسبة مئوية بلغت (80.2%)،

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعة في ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء  
الهيئة التعليمية بجامعة حماة

- والمرتبة الثالثة كانت لمواكبة المنهاج للمستجدات بمتوسط حسابي ( 3.96) ونسبة مئوية بلغت (79.2%)، وخدمة المجتمع جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي(3.91) ونسبة مئوية بلغت(78.2%).
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة متطلبات الميزة التنافسية تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي (كليات علمية- كليات نظرية).
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة وذلك لصالح أعضاء الهيئة التعليمية أصحاب سنوات الخدمة الأقدم.

**الكلمات المفتاحية:** متطلبات الميزة التنافسية- إدارة التغيير - أعضاء الهيئة  
التعليمية في الجامعة

## **The requirements for achieving the university's competitive advantage in light of managing change from the viewpoint of the faculty members at the University of Hama**

The study aimed to define the requirements for achieving the university's competitive advantage in light of change management from the viewpoint of the members of the educational staff at the University of Hama, as well as to know the differences between the averages of the study sample's responses to the questionnaire of the requirements for the competitive advantage due to the variables (academic specialization - years of experience), where the study sample was formed. Of (75) faculty members at the University of Hama, the researcher used the descriptive survey approach, and the questionnaire as a study tool. Among the most prominent results of the study were:

1- The degree of requirements for achieving the university's competitive advantage in light of change management from the viewpoint of the members of the educational body. Individuals of the study sample reached a large degree with an arithmetic mean (3.97) and a percentage (79.4%).

2- The order of the requirements for achieving the competitive advantage was as follows: The use of modern administrative approaches came first with an arithmetic average (4.02) and a percentage of (80.4%) and the efficiency of the teaching staff was in second place with an arithmetic average (4.01) and a percentage of (80.2%), and the third rank To keep up with the curriculum for new developments, it had an average of (3.96) and a percentage of (79.2%), and Community service ranked fourth, with an arithmetic average (3.91) and a percentage of (78.2%).

3- There are no statistically significant differences between the averages of the study sample's responses to the competitive advantage questionnaire due to the variable of academic specialization (scientific colleges - theoretical colleges).

4-There are statistically significant differences between the averages of the respondents of the study sample on the Competitive Advantage Questionnaire due to the years of experience variable in favor of the teaching staff members with the oldest years of service.

**Key words:** Competitive Advantage Requirements - Change Management - Faculty Members at the University

## المقدمة

إن ما يعيشه العالم اليوم من تغييرات في ظل العولمة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية والنمو السريع والمتواتر للمعلومات أدى إلى تزايد الطلب على أصحاب الكفاءات والاختصاصات في مختلف مجالات الحياة، إذ أن كان لهذه التغييرات آثاراً كبيرة على مختلف "المؤسسات وضرورة تحولها من مؤسسات المنتجات والأعمال الروتينية إلى مؤسسات المعرفة والعقول وأصبح البحث عن تطوير المنتجات والخدمات المقدمة وتحقيق الميزة التنافسية من أولى المهمات في سياسات وأنشطة تلك المؤسسات" (القاضي، 2012، 45)

لقد برز مفهوم الميزة التنافسية بشكل واضح في مطلع الثمانينيات حين قدم بورتر (Port) الاستراتيجيات التنافسية بين منظمات الأعمال وأشار إلى أن العامل الأهم والمحدد لنجاح منظمات العمل هو الموقف التنافسي لها وعرفها بأنها الطرق الجديدة التي تكتشفها المؤسسة وتكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين" (porter, 1995, 48).

"ذلك تعد الميزة التنافسية هدفاً رئيساً لجميع المؤسسات الصناعية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية تسعى إلى تحقيقها بهدف الاستمرار في سوق يتسم بالتغيير المتسارع" (شليبي، 2012، 32).

ونجد أنه خلال السنوات الأخيرة بدء يظهر مفهوم التنافسية في المؤسسات التعليمية وخصوصاً مؤسسات التعليم العالي وذلك بعد حصول العديد من الجامعات والكليات على الاعتراف والاعتماد الأكاديمي سواءً من مؤسسات محلية أو عالمية (العتيبي، 2014، 20) فمؤسسات التعليم العالي مصدر مهم للتنافسية بسبب دورها في التحسُّن الصناعي وتوليد القيمة المضافة فلكي يكون الاقتصاد إنتاجياً تنافسياً لابد من وجود نظام تعليم عال قوي وفعال يتميز بالجودة بهدف بناء قاعدة رأس مال بشري متميز يسعى إلى الازدهار الوطني وبالتالي أصبحت مؤسسات التعليم العالي ملزمة بإجراء تغييرات جذرية في أدوارها التعليمية والبحثية والمجتمعية لتصبح قادرة على مواجهة تحديات عصر

العولمة والمنافسة والوصول إلى أفضل المخرجات التي تتناسب مع معايير  
الجودة العالمية واحتياجات سوق العمل  
1-مشكلة الدراسة

يعد تحقيق الميزة التنافسية من الموضوعات التي تشغل القادة التربويين في الجامعات الحكومية والخاصة خصوصاً مع ظهور التصنيفات العالمية للجامعة والتي أصبحت من أهم وسائل قياس أداء الجامعة وإحدى أهم مؤشرات التنافسية التي تؤكد على تميز الجامعة وتفردتها في تقديم وظائفها بأفضل شكل ليقدم الحركة العلمية ويسهم في تطوير المجتمع، فأصبحت التنافسية بين الجامعات أمراً لا يمكن غض الطرف عنه ولا بد من المطالبة به خصوصاً في ظل تحديات المنافسة العالمية (شليبي، 4، 2018)، لذلك نجد أن وزارة التعليم العالي السورية قامت في عام (2011) بمجموعة من الإجراءات من أجل رفع الترتيب العالمي للجامعات السورية تمثلت بإعادة النظر في المحتوى الذي تملكه الجامعات السورية على الإنترنت بما يتناسب مع مكانتها العلمية، وعرض الخطط الاستراتيجية والمناهج التدريسية في المواقع الالكترونية على مستوى الجامعات والكليات باللغتين العربية والانكليزية وتنظيم ورشات عمل تدريبية للكوادر التدريسية والفنية حول التوثيق الالكتروني وطرائق تحسين الظهور العالمي (وزارة التعليم العالي ، 2014 ، 11).

كما بينت نتائج دراسة استطلاعية قامت بها الباحثة على عدد من أعضاء الهيئة التعليمية بلغت (15) عضواً من كليات نظرية وتطبيقية بجامعة حماة طبقت عليهم بطاقة مقابلة تألفت من أربعة أسئلة تدور حول قدرة الجامعة على التنافس، بينت النتائج أن هناك تقدم نسبي لجامعة حماة حسب تصنيف ويبوميتركس (webometrics) فقد تقدمت 252 مرتبة عن التصنيف السابق

كما أكد غالبية أعضاء الهيئة التعليمية على الرغم من اهتمام الذي حظيت به الجامعة السورية لرفع الترتيب العالمي لها إلا أنه مازال هناك الكثير مما يتوجب القيام به لتطوير أدائها لتصل إلى مستوى تتنافس فيه الجامعات الأخرى، حيث هناك فجوة بين التطلعات المأمولة للجامعة وواقعها الحالي والتي تحول دون تحقيق مزايا تنافسية.

لذا لتكون الجامعة قادرة على المنافسة لا بد لها من إعادة النظر في سياساتها وخططها وبرامجها من أجل مواكبة التغيرات المطروحة، والانتقال بالمجتمع من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة يستجيب لمتطلبات سوق العمل، حيث لا قيمة لهذه المعلومات ما لم يتم الاستفادة منها والتحول بها إلى مجتمع معرفي حقيقي باعتبار أن الجامعة تقع عليها مسؤولية تنمية الموارد البشرية وتطويرها، للوصول للتطور والتقدم فهي المحدد الأساسي لتحقيق التنمية الوطنية المستدامة، إذ لم يعد ممكناً تصور نجاح أية عملية تنمية وطنية دون المساهمة الفعلية الحقيقية لعنصر التعليم، من هذه الأهمية التي تقدمها الجامعة للمجتمع عليها أن تفكر في ما يجب أن تكون عليه في عصر يتسم بسرعة التغيرات خصوصاً مع ظهور أساليب إدارية جديدة أثبتت جدارتها في إدارة هذه المؤسسة في ضوء ما سبق يتضح وجود تغيرات في معطيات العصر الحالي الذي يتسم بحدة التنافسية هذا الوضع فرض على الجامعة تقديم مخرجات ذات قدرة معرفية ومهارية وسلوكية تستطيع التنافس مع الجامعات الأخرى لذا جاءت هذه الدراسة لتحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق هذا الهدف وبذلك تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعة في ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية بجامعة حماة؟

2- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

1-2- تناولها موضوع الميزة التنافسية التي لها تأثير كبير في نجاح المؤسسات التربوية خصوصاً مع التطور الهائل في استخدام التكنولوجيا الحديثة والتي أصبحت معها معظم المؤسسات التربوية تواجه منافسة شديدة سواءً على المستوى المحلي أو العالمي.

2-2- احتلال مؤسسات التعليم العالي داخل أي نظام تعليمي ومنها جامعة حماة أهمية قصوى في إعداد القوى البشرية ذات المهارات العلمية المؤهلة لتسخير المعرفة وإحداث التقدم العلمي والاجتماعي.

2-3- قد تفيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين عن التخطيط لمؤسسات التعليم العالي في سورية مما يسهم في تحسين عمل المؤسسة الجامعية مستقبلاً.

2-4- قد تسهم نتائج الدراسة الحالية في توجيه أنظار الباحثين لإجراء دراسات حول الميزة التنافسية وعلاقتها بمتغيرات لم يتم دراستها في هذه الدراسة

3- أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى التعرف على الآتي:

1-3- متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

2-3- الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات (التخصص الأكاديمي- سنوات الخبرة).

4- أسئلة الدراسة: تهدف الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة الآتية:

4-1- ما متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟

4-2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات (التخصص - سنوات الخبرة)؟.

5-متغيرات الدراسة وتشمل المتغيرات الآتية:

5-1-المتغيرات المستقلة وتشمل:

-التخصص الأكاديمي وله مستويان هما (كليات علمية - كليات نظرية).

-سنوات الخبرة ولها مستويان هما ( 5 سنوات فأقل - أكثر من 5 سنوات).

5-2-المتغيرات التابعة وتشمل متطلبات الميزة التنافسية التي تم دراستها في هذه الدراسة وهي ( استخدام المداخل الإدارية الحديثة، كفاءة الكادر التدريسي، خدمة المجتمع، مواكبة المنهاج للتطور).

6-فرضيات الدراسة: يسعى البحث إلى اختبار الفرضيات الآتية عند مستوى دلالة (0,05) وفقاً للآتي:

6-1-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة متطلبات الميزة التنافسية تعزى للتخصص الأكاديمي.

6-2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة متطلبات الميزة التنافسية تعزى لسنوات الخبرة

7-حدود الدراسة

7-1- الحدود البشرية: تم تطبيق أداة الدراسة الحالية على عينة من أعضاء  
الهيئة التعليمية في جامعة حماة والبالغ عددهم (75) عضواً

7-2- الحدود المكانية: تم تطبيق أداة الدراسة الحالية في كليات ( الطب  
البيطري، وطب الأسنان، التربية، الآداب قسم اللغة العربية) بجامعة حماة

7-3- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام  
الدراسي(2019-2020).

7-4- الحدود العلمية: وتتجلى بدارسة متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في  
ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في جامعة حماة من  
خلال الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة .

## 8-المصطلحات والتعريفات الإجرائية للدراسة

8-1-الميزة التنافسية: قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية  
الجودة مما ينعكس إيجابياً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس الأمر  
الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة" (عبد  
الغفور، 2015، 49).

8-2-الميزة التنافسية (إجرائياً) : قدرة الجامعة على تحقيق التفوق والتميز عن  
الجامعات الأخرى المنافسة لها من خلال مجموعة من الاستراتيجيات  
والإجراءات التي تتخذها إدارة الجامعة لتحقيق التميز في أدائها .

8-3- متطلبات الميزة التنافسية في ضوء إدارة التغيير: وتتجلى في استخدام  
المداخل الإدارية الحديثة ومدى كفاءة الكادر التدريسي ومواكبة المنهاج الجامعي  
للتطور الحاصل ومدى قدرة الجامعة على خدمة المجتمع المحلي وتقاس  
بالدرجة التي تعكس تقديرات أعضاء الهيئة التعليمية أفراد عينة الدراسة على  
استبانة متطلبات الميزة التنافسية

## 9-الدراسات السابقة

### 9-1-الدراسات العربية

دراسة قشقش (2014) بعنوان: إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

هدفت الدراسة إلى تعرّف مدى تأثير كل مكون من مكونات رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية، وكذلك معرفة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (176) موظفاً وموظفة في الجامعات الفلسطينية، وأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الآتي:

1-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية، وهناك تفاوت في علاقة كل مكون من مكونات رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلاقات) في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات.

2-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

دراسة بزادوغ والناظر (2015) بعنوان: مستوى تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية وجامعة البترا للميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

هدفت الدراسة إلى تعرّف مستوى تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية وجامعة البترا للميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكذلك معرفة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات (الرتبة الأكاديمية، ونوع الجامعة، ونوع الكلية)، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- بلغ مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الأردنية وجامعة البترا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس درجة متوسطة.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الميزة التنافسية تعزى لمتغيري (الرتبة الأكاديمية، ونوع الجامعة) وذلك لصالح رتبة أستاذ، ولصالح الجامعة الخاصة.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الميزة التنافسية تعزى لمتغير نوع الكلية.

- دراسة العياصرة (2017) بعنوان: واقع الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة

هدفت الدراسة إلى تعرّف واقع الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وتعرّف الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الميزة التنافسية تعزى لطبيعة العمل (أكاديمي- إداري)، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واعتمد الاستبانة أداة

للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (304) منهم (81) إدارياً، و (223) أكاديمياً من أعضاء الهيئة التدريسية، وأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الآتي:

1- بلغ تقدير واقع الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة درجة متوسطة،، لذا لابد من إدارة الجامعات الأردنية من تبني مفاهيم إدارية معاصرة مثل: إدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة، والهندرة ، وغيرها من الاتجاهات الإدارية التي تؤدي إلى رفع سوية وظائف الجامعة والأخذ بها نحو التنافسية والعالمية.

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الميزة التنافسية تعزى لطبيعة العمل (أكاديمي - إداري).

#### 9-2- الدراسات الأجنبية

دراسة كافيين (Kufaine,2014) بعنوان: الاستراتيجيات التنافسية في مؤسسات التعليم العالي- دراسة حالة الجامعات في ملاوي

### Competitive Strategies in Higher Education- Case of Universities In Malawi

هدفت الدراسة إلى تعرّف استراتيجيات التنافسية في التعليم العالي، وماهي التطورات التي طرأت على مؤسسات التعليم العالي في مدينة ملاوي، استخدم الباحث المنهج النوعي، والمقابلة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (9) أفراد وهم نائبي رؤساء الجامعات أو ممثليهم الأكاديميين ، أظهرت النتائج أن استراتيجيات التنافسية في قطاع التعليم العالي في ملاوي تحتاج إلى تطوير

برامجها واستراتيجياتها من خلال الاستمرارية في متابعة التنافسية في سوق  
أعمال التعليم.

**9-3-التعقيب على الدراسات السابقة:** بعد الاطلاع على الدراسات السابقة  
العربية والأجنبية التي تناولت الهندرة والميزة التنافسية يمكن إبراز أوجه التشابه  
والاختلاف من خلال الآتي:

#### -أوجه التشابه والاختلاف

تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي  
المسحي مثل ودراسة (قشقش،2014)، ودراسة(العياصرة،2017)، بينما اختلفت  
مع دراسة كافيين (Kufaine,2014) التي استخدمت المنهج النوعي، كما  
تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في العينة مثل دراسة  
(يزادوغ والناظر 2015)، بينما اختلفت مع بعض الدراسات مثل دراسة  
(العياصرة،2017) حيث كانت عينة الدراسة هم الإداريون في الجامعة، كما  
تشابهت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة مثل  
ودراسة (قشقش،2014)، ودراسة(العياصرة،2017)، واختلفت مع بعض  
الدراسات مثل دراسة كافيين (Kufaine,2014) حيث استخدمت المقابلة.

#### -أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- 1-تكوين إطار عام وشامل عن موضوع الدراسة
  - 2-الاستفادة من منهجية الدراسات السابقة في صوغ مشكلة الدراسة وفرضياتها  
واختيار منهجها وتعريف مصطلحاتها.
- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: إن هذه الدراسة تناولت متطلبات  
تحقيق الميزة التنافسية للجامعة في ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء  
الهيئة التعليمية بينما الدراسات السابقة تناولت الميزة التنافسية من جوانب متعددة

مثل ودراسة (قشقش، 2014) التي تناولت العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، ودراسة كافيين (Kufaine, 2014) التي تناولت الاستراتيجيات التنافسية في مؤسسات التعليم العالي.

## 10- الإطار النظري

### 10-1- مفهوم الميزة التنافسية

عرفتها (سيد، 2016، 32): بأنها " تلك السمات التي تمتلكها المؤسسة بناءً على خبرتها الواسعة والتي تبحث في تفوقها عن غيرها من المنافسين في الموارد والأسعار والخدمات وكذلك امتلاك المورد البشري ذو الكفايات والمهارات والمعارف التي تساعدها على تحقيق التميز والتفرد عن غيرها من المنافسين".

أما الميزة التنافسية في التعليم الجامعي فتعرّف: "بأنها مجموعة المزايا التي تنتهجها الجامعة كالتوجه الاستراتيجي والاهتمام بالعنصر البشري والتحسين المستمر والكفاءة المتميزة والتغيير التكنولوجي والتي تُكسب الجامعة المقدرة على مواجهة حدة المنافسة في المجتمع" (الغامدي، 2014، 12).

ومما سبق يمكن الاستنتاج بأن الميزة التنافسية : هي مجموعة المهارات والموارد التي تستطيع الجامعة تنسيقها واستثمارها بهدف تحقيق الأفضلية على الجامعات الأخرى واستقطاب الطلبة وذويهم للخدمات التي توفرها هذه الجامعة من التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، لتضمن لها الوفاء بالرسالة التي أنشئت من أجلها.

### 10-2- مبررات الميزة التنافسية للجامعة: أهم المبررات التي دفعت الجامعة

إلى الاهتمام بالميزة التنافسية الآتي:

10-2-1- سرعة التغييرات الحاصلة في الاقتصاد العالمي أصبح من الضروري انتهاز سبيل التنافسية من أجل تحقيق هدف البقاء والاستمرارية.

10-2-2- انتشار ظاهرة العولمة أدى إلى إيجاد بيئة تنافسية عالمية (زيتون، 2008، 101)

10-2-3- كون الجامعات إحدى أهم منظمات الأعمال التي لا بد لها من التحول إلى الميزة التنافسية كأساس للنجاح من خلال تطوير أساليبها الإدارية وتوفير مناخ تنظيمي ملائم يدفع العاملين للابتكار والتميز.

10-2-4- ظهور مفهوم اقتصاد المعرفة المرتكز على الموارد المعرفية أكثر من الموارد المالية، وبالتالي أصبح نجاح الجامعة يتوقف على توافر الخبراء الذين يمتلكون المعرفة والخبرة والذين هم نتاج الجامعة (الصالح، 2012، 83).

10-2-5- ظهور توجهات استراتيجية في الفكر الإداري والتي تبحث عن التميز والتفوق وبناء سمعة ومكانة أكاديمية للجامعة والتي يوفر تطبيقها داخل الجامعة إلى تحقيق مقومات الميزة التنافسية مما يضمن لها استمرار المنافسة مع المؤسسات الأكاديمية الأخرى (ويح، 2013، 24).

10-2-6- ظهور المعايير الدولية والتصنيفات العالمية التي فرضتها ثقافة عولمة التعليم العالي (قشقش، 2014، 47).

يتضح مما سبق أن هذه المبررات شكلت تحديات كبيرة أمام الجامعة وألزمته مواكبة التطور وإحداث التغيير الفعال في عملها من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية والسرعة في الأداء والانجاز للوصول للجودة المطلوبة تحقيقاً للميزة التنافسية في إطار التغييرات العالمية الحاصلة لذا انطلقاً من أهمية الميزة

التنافسية جاءت هذه الدراسة لتحديد أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

11-منهج الدراسة: اقتضت طبيعة الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي لأنه المنهج المناسب لتحديد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعة في ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، ويُعرف بالمنهج الذي يدرس المتغيرات كما هي موجودة في حالاتها الطبيعية، لتحديد العلاقات التي يمكن أن تحدث بين هذه المتغيرات (Wiersma, 2004, 15)، حيث قامت الباحثة بإعداد استبانة متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بهذا الجانب ومن ثم جمعت البيانات من أفراد عينة الدراسة وتم وصفها وتحليلها من خلال العمليات الإحصائية المناسبة وبعد ذلك نُوقشت وفسرت في ضوء الأدب النظري السابق والواقع الميداني المُلاحظ.

## 12-مجتمع الدراسة وعينتها:

12-1-مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التعليمية في كليات ( الطب البيطري، وطب الاسنان، التربية، الآداب قسم اللغة العربية) في جامعة حماة والبالغ عددهم (182) عضواً حسب إحصائيات مديرية شؤون العاملين في جامعة حماة للعام الدراسي (2019-2020)، وهو العام الذي طُبقت فيه الدراسة.

12-2-عينة الدراسة : يمثل اختيار عينة الدراسة إحدى أهم خطوات البحث الميداني، لأن نتائجها التي سينتهي إليها ترتكز ارتكازاً كلياً على خصائص العينة ومدى تمثيلها له، حتى يتوافر إمكان تعميم نتائجها على أفراد المجتمع الأصلي الذي سُحبت منه، لتحقيق أهداف الدراسة سُحبت عينة عشوائية بسيطة بلغت

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعة في ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء  
الهيئة التعليمية بجامعة حماة

(75)، بنسبة (41%) من أفراد المجتمع الأصلي، والجدول التالي يبين خصائص مجتمع الدراسة وعينتها.

جدول (1) خصائص أفراد مجتمع الدراسة وعينتها

عدد العينة	نسبة السحب	المجتمع الأصلي	المتغير
عدد العينة	نسبة السحب	المجتمع الأصلي	التخصص
40	%33	121	كليات علمية
35	%57	61	كليات نظرية
75	-	182	المجموع
عدد العينة	نسبة السحب	المجتمع الأصلي	سنوات الخبرة
28	%38.8	72	5 سنوات فأقل
47	%42.7	110	أكثر من 5 سنوات
75	-	182	المجموع

13- أدوات الدراسة وخصائصها السيكمترية:

13-1- استبانة متطلبات تحقيق الميزة التنافسية: لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة الميزة التنافسية بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع كدراسة (العياصرة، 2017) ودراسة (بزاوغ والناظر، 2015)، وفي ضوء ذلك تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية مكونة من (31) عبارة، مع بدائل إجابة خماسية (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

13-1-1- صدق استبانة الميزة التنافسية: اعتمدت الباحثة في دراستها لصدق استبانة الميزة التنافسية على الطرائق الآتية وهي:  
- صدق المحتوى: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين ذوي الخبرة في كلية التربية بجامعة حماة وجامعة دمشق، لبيان رأيهم في صحة

صياغة كل عبارة، وبناءً على الآراء والملاحظات تم تعديل بعض العبارات من حيث الصياغة اللغوية ، وبلغ المجموع النهائي لعبارات الاستبانة (31) عبارة. جدول(2) يبين العبارات التي تم تعديلها في استبانة الميزة التنافسية في ضوء آراء السادة

#### المحكمين

العبارات قبل التعديل	العبارات بعد التعديل
تستخدم الجامعة أساليب حديثة	البحث المستمر عن أفضل الأساليب الادارية لتحقيق الميزة التنافسية
يتم إعداد بحوث متميزة	يشجع الكادر التدريسي على إجراء البحوث العلمية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية
لا بد من وجود مراكز محلية	تجهيز الجامعة مراكز مختصة لخدمة المجتمع والقيام بتدريب أفرادها
يوجد مكافأة تحفيزية للعاملين	وضع الجامعة لاستراتيجيات تحفيزية لتشجيع العاملين على التغيير
يتم ربط المنهاج بمتطلبات سوق العمل	التركز من خلال البرامج التدريسية المقدمة لتلبية احتياجات سوق العمل

-صدق الاتساق الداخلي : للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة قامت الباحثة بتطبيقها على عينة استطلاعية بلغت (15) عضو هيئة تعليمية في جامعة حماة، من خارج أفراد عينة الدراسة، وقامت بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية له كما هو موضح في جدول(3).

جدول (3) معاملات ارتباط درجة كل عبارة من عبارات استبانة الميزة التنافسية مع الدرجة

#### الكلية له

رقم العبارة	الارتباط	مستوى الدلالة	القرار	رقم العبارة	الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
1	**0.604	0.01	دال	17	**0.545	0.01	دال
2	**0.737	0.01	دال	18	**0.512	0.01	دال
3	**0.436	0.01	دال	19	**0.794	0.01	دال
4	**0.640	0.01	دال	20	**0.570	0.01	دال

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعة في ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء  
الهيئة التعليمية بجامعة حماة

دال	0.01	**0.663	21	دال	0.01	**0.710	5
دال	0.01	**0.604	22	دال	0.01	**0.573	6
دال	0.01	**0.603	23	دال	0.01	*0.677	7
دال	0.01	**0.704	24	دال	0.01	**0.644	8
دال	0.01	**0.605	25	دال	0.01	**0.478	9
دال	0.01	**0.812	26	دال	0.01	**0.486	10
دال	0.01	**0.714	27	دال	0.01	**0.723	11
دال	0.01	**0.655	28	دال	0.01	**0.606	12
دال	0.01	**0.801	29	دال	0.01	**0.523	13
دال	0.01	**0.815	30	دال	0.01	**0.669	14
دال	0.01	**0.658	31	دال	0.01	**0.803	15
				دال	0.01	**0.612	16

يتبين من الجدول السابق وجود ارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة مع درجتها الكلية وهذه الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى أن عبارات الاستبانة تقيس ما وضعت لقياسه.

### 13-1-2- ثبات استبانة متطلبات تحقيق الميزة التنافسية: اعتمدت الباحثة

في دراستها لثبات استبانة الميزة التنافسية على الطرائق الآتية وهي:  
-طريقة ألفا كرونباخ: تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لدرجات العينة الاستطلاعية على استبانة الميزة التنافسية، والجدول (4) يوضح نتائج معاملات الثبات بهذه الطريقة.

-الثبات بالإعادة: قامت الباحثة باستخراج معامل الثبات بطريقة الإعادة لاستبانة متطلبات الميزة التنافسية على العينة الاستطلاعية نفسها من خلال إعادة تطبيق الاستبانة للمرة الثانية عليها بعد مضي أسبوعين من التطبيق الأول، وجرى استخراج معامل الثبات بطريقة الإعادة عن طريق حساب معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني كما في الجدول (4).

جدول (4) معاملات ثبات ألفا كرونباخ والإعادة لاستبانة الميزة التنافسية

ثبات الإعادة	ألفا كرونباخ	استبانة الميزة التنافسية
0.796	0.728	الدرجة الكلية

**13-1-3- تصحيح استبانة الميزة التنافسية:** تكوّنت الاستبانة في صيغتها النهائية من (31) وبدائل إجابة خماسية (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة ، قليلة جداً) إذ تُعطى كبيرة جداً (خمسة درجات)، وكبيرة (أربعة درجات)، ومتوسطة (ثلاثة درجات)، وقليلة (درجتان)، وقليلة جداً (درجة واحدة)، و انطلاقاً مما سبق تكون أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها أفراد عينة الدراسة بالنسبة لكامل الاستبانة هي  $(155=5 \times 31)$  درجة و أقلّ درجة يمكن أن يحصل عليها أفراد عينة الدراسة هي:  $(31=1 \times 31)$  درجة.

**14- المعالجات الإحصائية:** تم استخدام برنامج (spss) الإحصائي لتحليل البيانات باستخدام الحاسب، النسخة (21)، إذ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم استخدام الاختبارات المعلمية والمتمثلة بمعامل ارتباط بيرسون، واختبار (T) للعينات المستقلة .

**15- المعيار المعتمد في الدراسة :** لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول درجات الاستبانة  $(5 - 1 = 4)$  و من ثم تقسيمه على أكبر قيمة في الاستبانة للحصول على طول الخلية أي  $(0.80=5/4)$  ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الاستبانة ( بداية الاستبانة وهي العدد 1) ، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ، وهكذا أصبح طول الخلايا على النحو الذي يوضح الجدول الآتي :الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب

المدى بين

جدول (5) المحك المعتمد في الدراسة

درجة التطبيق	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
فئات المتوسط الحسابي الرتبي	أكبر من 4.20	إلى 3.40	إلى 2.60	إلى 1.80	أقل من 1.80
		4.19	3.39	2.59	

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعة في ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية بجامعة حماة

النسبة المئوية	أكثر من	68% إلى	52% إلى	36% إلى	أقل من 36%
84%	83.9%	67.9%	51.9%		

16- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعة في ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بالاعتماد على برنامج spss لاستخراج المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على استبانة متطلبات الميزة التنافسية، لتحديد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

جدول (6) يبين المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري و النسبة المئوية لاستبانة متطلبات

الميزة التنافسية

درجة المطالب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استبانة الميزة التنافسية
2	80.2%	0.340	4.01	كفاءة الكادر التدريسي
1	80.4%	0.401	4.02	استخدام المداخل الحديثة في الإدارة
4	78.2%	0.449	3.91	خدمة المجتمع
3	79.2%	0.381	3.96	مواكبة المنهاج للمستجدات
	79.4%	0.343	3.97	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول السابق أن متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعة في ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية أفراد عينة الدراسة بلغت درجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.97)، ونسبة مئوية (79.4%)، أما ترتيب متطلبات تحقيق الميزة التنافسية فكانت متقاربة جداً حيث جاءت استخدام المداخل الإدارية الحديثة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02) ونسبة مئوية

بلغت (80.4%) أما كفاءة الكادر التدريسي كانت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.01) ونسبة مئوية بلغت (80.2%)، أما المرتبة الثالثة كانت لمواكبة المنهاج للمستجدات بمتوسط حسابي (3.96) ونسبة مئوية بلغت (79.2%)، وخدمة المجتمع جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.91) ونسبة مئوية بلغت (78.2%).

يمكن تفسير ذلك إلى أن استخدام المداخل الإدارية الحديثة في الجامعة يمكن أن يسهم في تعزيز الميزة التنافسية لما له من آثار إيجابية في الارتقاء بعمل الجامعة وزيادة كفاءتها من خلال إدخال تحسينات فائقة في مقاييس الأداء، كالسرعة، والخدمة، والجودة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العياصرة، 2017) التي أوصت أنه لا بد من إدارة الجامعات من تبني مفاهيم إدارية معاصرة مثل: إدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة، والهندرة، وغيرها من الاتجاهات الإدارية التي تؤدي إلى رفع سوية وظائف الجامعة والأخذ بها نحو التنافسية والعالمية.

ولتفسير النتائج المتعلقة بمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعة في ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة قامت الباحثة بإعداد الجداول الآتية لمجالات متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالشكل الآتي:

#### المجال الأول: كفاءة الكادر التدريسي

جدول (7) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لعبارات المجال

##### الأول

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
7	79.6%	0.453	3.98	1- يمنح عضو هيئة التدريس الحرية

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعة في ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء  
الهيئة التعليمية بجامعة حماة

				الأكاديمية لاختيار أسلوب التدريس
4	%79.8	0.433	3.99	2-يتوفر مناخ تعليمي يسمح بحرية الرأي والتعبير
3	%80.8	0.515	4.04	3-يشجع الكادر التدريسي لاستخدام التقنية المطورة في التدريس
8	%79.2	0.405	3.96	4-يستخدم الكادر التدريسي أجهزة الحاسوب في التدريس
5	%79.8	0.438	3.99	5-يتم تقييم أداء الكادر التدريسي باستمرار
1	%81.8	0.595	4.09	6-يتوفر فرص التدريب والتطوير المستمر للكادر التدريسي
6	%79.6	0.545	3.98	7-يشجع الكادر التدريسي على إجراء البحوث العلمية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية
2	%81	0.519	4.05	8-يتم استقطاب أعضاء هيئة تعليمية متميزين في أبحاثهم
	%80.2	0.340	4.01	المجال ككل

يتضح من الجدول السابق أن أعلى عبارة في المجال الأول (كفاءة الكادر التدريسي) كانت العبارة رقم(6) والتي تنص " يتوفر فرص التدريب والتطوير المستمر للكادر التدريسي" بمتوسط حسابي وقدره(4.09) وبنسبة مئوية بلغت(81.8%) ويمكن تفسير ذلك إلى أن من أهم دعائم التعليم الجامعي هم أعضاء الكادر التعليمي لذا لا بد من الاهتمام بالتنوير الأكاديمي والمهني لهم من خلال المؤتمرات العلمية والندوات والعمل على توفير المعلومات اللازمة لهم في المجالات العلمية و الإدارية وإمدادهم بالجديد بأساليب التعليم مما يضمن جودة التعليم، أما العبارة التي حصلت على أدنى ترتيب في المجال الأول هي العبارة رقم(8) التي تنص " يستخدم الكادر التدريسي أجهزة الحاسوب في التدريس " حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.96) والنسبة المئوية بلغت(79.2%) ويمكن تفسير ذلك إلى قلة الأجهزة التقنية الموجودة في بعض الكليات فقد يتوفر جهاز

إسقاط (بروجكتر) واحد فقط وهذا الأمر قد يشكل عائق في استخدام الحاسوب في التدريس

### المجال الثاني: استخدام المداخل الحديثة في الإدارة

جدول (8) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لعبارات المجال

الثاني

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
7	%79.8	0.503	3.99	9-تبنى الجامعة رؤية مستقبلية تركز على التغيير والتطوير
4	%81	0.486	4.05	10-تشجيع الجامعة العاملين للاطلاع على المفاهيم الحديثة في الإدارة
2	%81.4	0.561	4.07	11-تشجيع الجامعة عمل الفريق الواحد داخل أقسامها وكلياتها لتحقيق الميزة التنافسية
1	%82	0.605	4.10	12-اهتمام الجامعة بأساليب الإدارية الحديثة باعتبارها السبيل للتقدم والتطوير في الجامعة
6	%80.2	0.490	4.01	13-البحث المستمر عن أفضل الأساليب الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية
8	%79.2	0.465	3.96	14-وضع الجامعة لاستراتيجيات تحفيزية لتشجيع العاملين على التغيير
5	%81	0.488	4.05	15-تأكيد إدارة الجامعة على مبدأ الشراكة في صنع قرار التغيير على جميع المستويات
9	%78.8	0.515	3.94	16-تشجيع العاملين على تبادل الخبرات الإدارية في مجال إدارة التغيير
3	%81.2	0.565	4.06	17-تمكن العاملين للتصرف عند وجود مشكلة دون الحاجة للرجوع لإدارة الجامعة
	%80.4	0.401	4.02	المجال ككل

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعة في ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء  
الهيئة التعليمية بجامعة حماة

يتضح من الجدول السابق أن أعلى عبارة في المجال الثاني (استخدام المداخل الحديثة في الإدارة) كانت العبارة رقم (12) والتي تنص "اهتمام الجامعة بأساليب الإدارية الحديثة باعتبارها السبيل للتقدم والتطوير في الجامعة " حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.10) والنسبة المئوية (82%) ويمكن تفسير ذلك إلى أن حتى تكون الجامعة قادرة على تحقيق الميزة التنافسية ومواجهة التحديات التي أفرزتها التطورات العالمية لابد لها من الارتقاء بإدارتها على أسس سليمة متخصصة من خلال تحديث الأساليب الإدارية والأخذ بكل ما هو جديد في هذا المجال، أما أدنى عبارة في هذا المجال كانت العبارة رقم (16) والتي تنص " تشجيع العاملين على تبادل الخبرات الإدارية في مجال إدارة التغيير "بنسبة مئوية بلغت (78.8%) ويمكن تفسير ذلك إلى بعض العاملين قد يظهرون مقاومة للتغيير الحاصل في الجامعة لاعتقادهم أن الأخذ بالمداخل الإدارية الحديثة قد يزيد من المهام الموكلة لهم لذا لا يتبادلون المعلومات مع زملائهم .

### المجال الثالث: خدمة المجتمع

جدول (9) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لعبارات المجال

#### الثالث

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	80.2%	0.564	4.01	18-التواصل بين إدارة الجامعة والسوق للحصول على معلومات لمعرفة احتياجات المطلوبة
2	79%	0.469	3.95	19- توجيه الجامعة الباحثين إلى البحوث التي تساهم في حل مشكلات المجتمع التي يواجهها
6	78%	0.455	3.90	20-توفير الجامعة للخدمات الاستشارية

				المجتمع
7	%77.8	0.616	3.89	21-تقديم الجامعة خطة استراتيجية لخدمة المجتمع
5	%78.4	0.488	3.92	22-تخطيط الجامعة للمشاريع التي تخدم المجتمع بالتعاون مع قطاعات المجتمع المحلي
8	%76	0.450	3.80	23-تجهيز الجامعة مراكز مختصة لخدمة المجتمع والقيام بتدريب أفراد
4	%78.6	0.495	3.93	24-مشاركة الجامعة في الأنشطة العلمية والمهنية التي تخدم المجتمع
3	%78.8	0.498	3.94	25-محاولة الجامعة تطوير الخدمات الأكاديمية بما يتناسب مع حاجات المجتمع
	%78.2	0.449	3.91	المجال ككل

يتضح من الجدول السابق أن أعلى عبارة في المجال الثالث (خدمة المجتمع) كانت العبارة رقم (18) والتي تنص "التواصل بين إدارة الجامعة والسوق للحصول على معلومات لمعرفة احتياجات المطلوبة" حيث بلغت النسبة المئوية (80.2%) ويمكن تفسير ذلك إلى ضرورة تواصل الجامعة مع السوق للعمل على تخطيط وتوفير برامج تعليمية متوافقة مع متغيرات سوق العمل والمهن الجديدة المطلوبة فخدمة المجتمع من أهم مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعة باعتبارها أهم المؤسسات الاجتماعية المسؤولة عن تخريج الكوادر البشرية المدربة على العمل في كافة المجالات والتخصصات، أما العبارة التي حصلت على أدنى ترتيب هي العبارة رقم (23) والتي تنص "تجهيز الجامعة مراكز مختصة لخدمة المجتمع والقيام بتدريب أفراد" حيث بلغت النسبة المئوية (76%) ويمكن تفسير ذلك إلى صعوبة توفير المساحات اللازمة لهذه المراكز خاصة وأن جامعة حماة تعد جامعة وليدة العهد ولا تتوافر فيها هذه المساحات مقارنة مع الجامعات السورية الأخرى.

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعة في ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء  
الهيئة التعليمية بجامعة حماة

المجال الرابع: مواكبة المنهاج للمستجدات

جدول (10) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لعبارات المجال

الرابع

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
6	%77.4	0.504	3.87	26- إعداد برامج تعليمية جديدة تواكب مستجدات التقنية
4	%77.8	0.541	3.89	27- وجود استراتيجية واضحة لتطوير المنهاج الجامعية
2	%78.8	0.607	3.94	28- التأكد على جودة المنهج لكي يلبي متطلبات عصر التغيير
1	%79.4	0.643	3.97	29- التركيز من خلال البرامج التدريسية المقدمة لتلبية احتياجات سوق العمل
3	%78	0.548	3.90	30- مراجعة المنهاج التعليمية بشكل دوري
5	%77.6	0.520	3.88	31- تحديد نقاط القوة والضعف في المنهاج التعليمية
	%79.2	0.381	3.96	المجال ككل

يتضح من الجدول السابق أن أعلى عبارة في المجال الرابع (مواكبة المنهاج للمستجدات) كانت العبارة رقم (29) والتي تنص " التركيز من خلال البرامج التدريسية المقدمة لتلبية احتياجات سوق العمل " حيث بلغت النسبة المئوية (79.4%) ويمكن تفسير ذلك إلى أن من أهم معايير جودة التعليم الجامعي هي مدى كفاءة المنهاج التي يجب أن تصمم وفقاً لمتطلبات سوق العمل فالجامعة هي أداة المجتمع في صياغة وعي الطلبة وتنمية مهاراتهم المعرفية والمهنية لما يفيد ويسهم في تنمية المجتمع، أما أدنى عبارة في هذا المجال

كانت العبارة رقم (26) والتي تنص " إعداد برامج تعليمية جديدة تواكب مستجدات التقانة " حيث بلغت النسبة المئوية (77.4%) ويمكن تفسير ذلك إلى أن إحداث برامج تعليمية يتطلب العديد من التجهيزات من توفير مبنى وقاعات بالإضافة لإعداد المناهج لتكون مناسبة، ووجود الكادر التعليمية المؤهل لذلك

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات (التخصص، سنوات الخبرة).

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بصياغة الفرضيات الآتية:

**1-** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الميزة التنافسية تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي للتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الميزة التنافسية، ومن ثم استخدام اختبار (T.Test) للتحقق من دلالة الفروق بين أعضاء الهيئة التعليمية وفقاً لمتغير التخصص الأكاديمي (كليات علمية-كليات نظرية)، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

**جدول (11) يبين قيمة (T.Test) لحساب دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الميزة التنافسية وفقاً لمتغير التخصص الأكاديمي**

التخصص الأكاديمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
كليات علمية	3.08	0.570	1.694	73	0.08	غير دالة
كليات نظرية	3.01	0.411				

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.08) أكبر من (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية والتي تقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على

## استبانة الميزة التنافسية تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي (كليات علمية - كليات نظرية)،

يمكن تفسير ذلك إلى أن كافة الكليات الموجودة في الجامعة تحاول تطبيق خطة عمل تطويرية تساعدها على تحقيق القدرة التنافسية اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (بزادوغ والناصر، 2015) التي بينت عدم وجود فروق تعزى لمتغير التخصص.

## 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

للتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الميزة التنافسية، ومن ثم استخدام اختبار (T.Test) للتحقق من دلالة الفروق بين أعضاء الهيئة التعليمية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (5 سنوات فأقل - أكثر من 5 سنوات)، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (12) يبين قيمة (T.Test) لحساب دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة  
الدراسة على استبانة الميزة التنافسية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
5 سنوات فأقل	2.88	0.438	24.40	73	0.00	دالة
أكثر من 5 سنوات	3.20	0.404				

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة ( 0.00) أصغر من (0.05) ، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة والتي تقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة وذلك لصالح أعضاء الهيئة التعليمية أصحاب سنوات الخدمة الأقدم

يمكن تفسير ذلك إلى أن أعضاء الهيئة التعليمية أصحاب سنوات الخبرة الأقدم قد أمضوا في الجامعة وقتاً أطول وواكبوا تطورات الجامعة ومحاولاتها المستمرة لمواكبة متطلبات العصر سعياً لتحقيق القدرة التنافسية عن غيرها من الجامعات. اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (قشفش، 2014) التي بينت عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

#### 17-مقترحات الدراسة:

17-1-تبني المفاهيم الإدارية المعاصرة في إدارة الجامعة والتي تؤدي إلى رفع سوية الجامعة والأخذ بها نحو التنافسية والعالمية.

17-2-إجراء المزيد من الدراسات المشابهة التي تتناول الميزة التنافسية وربطها مع متغيرات أخرى.

17-3-إقامة ورشات عمل لتطوير الخبرات التدريسية والبحثية لأعضاء الهيئة التعليمية في الجامعة

17-4-تشجيع أعضاء الهيئة التعليمية لإجراء البحوث الموجهة لحل المشكلات المجتمعية

17-5-استحداث تخصصات جامعية تتوافق مع احتياجات سوق العمل المتجددة

المراجع العربية

- المجتمعية. مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية . القاهرة. مصر .
- بزادوغ، دينا، الناظر. ملك(2015). مستوى تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية وجامعة البترا للميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة لعلوم التربوية. مجلد(44)، العدد(4).ص-ص:141-154.
- زيتون، محيا.(2008). التعليم في الوطن العربي في ظل العولمة وثقافة السوق. ندوة *بدائل التنمية العربية*. الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية ومركز البحوث العربية والإفريقية. القاهرة. مصر .
- تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير. جامعة الأزهر. فلسطين.
- وزارة التعليم العالي (2014). *الترتيب العالمي للجامعات*. مديرية التخطيط و دعم القرار بوزارة التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية ،دمشق.
- ويح، محمد. (2013). متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات. مجلة كلية التربية. جامعة بنها. العدد(95). مصر .
- سيد. رحاب(2016). قياس رأس المال المعرفي للباحثين بجامعة بني سويف- دراسة تحليلية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة. مجلة علم السعودية. العدد(16).
- شليبي، أماني.(2018). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة المنصورة. القاهرة
- الصالح، عثمان.(2012). بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية . رسالة دكتوراه. كلية التربية. جامعة أم القرى.
- عبد الغفور. صالح.(2015). متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات غزة. رسالة ماجستير. جامعة الأقصى. فلسطين.
- العتيبي، بدر.(2014). تسويق الخدمات الجامعية ودوره في تحسين القدرة التنافسية للجامعات السعودي، رسالة دكتوراه. كلية التربية. جامعة أم القرى . السعودية.

- العياصرة. محمود.(2017). واقع الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. *المجلة التربوية الأردنية*، المجلد (2)، العدد(1)ص-ص:179-212.
- الغامدي، فوزية(2015). تصور مستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي. *أطروحة دكتوراه*. جامعة أم القرى. السعودية.
- القاضي، فؤاد.(2012). *التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها*. مجلة المدير الناجح، العدد (136). مصر.
- قشقش. خالد.(2014). *إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية دراسة*.

- bizadugh. dinana , almadirat. kyngh (2015). mustawaa ruasa' al'aqşam al'ukadimiat fi aljamieat al'urduniyat wajamieat albatra mhqqaan mizat tunafusiat min wijhat nazar 'aeda' hayyat altadrisi. majalat aleulum altarbawiat. almajalid (44) aleadad (4) alsafahat 141-154
- zitun mahya. (2008). altaelim fi alwatan alearabii fi zili aleawlamat wathuqafat alsuwq. nadwat bidayil altanmiat alearabiati. albihwth alaiqtisadiat lilbihawth walbihwth alearabiati. alqahirati. misr.
- tatbiiqiat ealaa aljamieat alfilastiniat biqitaa ghazati. risalat majstayr. jamieat al'azhir. filastin.
- wizarat altaelim aleali (2014). altartib alealamia liljamieat .mdiriat altakhtit w daem alqarar biwizarat altaelim alealii fi aljumphuriat alearabiati alsawriati, dimashq.
- wayahit mahmid. (2013). mutatalabat tatwir ras almal alfikrii majalat kuliyat altarbiati. jamieat binha. aleadad (95). Misr
- sayd. rahab (2016). qias ras almal almuerifii lilbahithin bijamieat bani swyf- dirasat tahiya altaqyim alkhasi bialjamieati. majalat eilm alsaeudiat. aleadad (16).
- shalabi , 'amani. (2018). alshahadat alealamiat. risalat majstayr. kuliyat altarbiati. jamieat almansur. alqahr
- alsaalih eithaman. (2012). bina' alqudrat fi aljamieat alhukumiati. risalat dukturah. kuliyat altarbiati. jamieat 'am alquraa.
- eabd alghufur. salih. (2015). mutatalabat 'iidarat almaerifat wadawriha fi alhusul ealaa aimmtiaz aimmtiaz fi jamieat ghazata. risalat majstayr. jamieat al'aqsaa. Filastin
- aleutaybi badur. (2014). taswiq alkhadamat aljamieiat wadawrih fi tahsin alqudrat altanafusiat liljamieat alsaeudi, risalat dukturah. kuliyat altarbiati. jamieat 'am alquraa. alsaeudiat.
- aleayasirat. mahmud (2017). waqie qayd alhukm fi aljamieat al'urduniyat alhukumiati. almajalat altarbawiat al'urduniyat , almajalid (2) , aleadad (1) .s-s: 179-212.
- alghamidi.fawzi (2015). nazratan mustaqbaliatan ealaa almarhalat alttaliat 'atrawhat dukturah. jamieat 'am alquraa. alsaeudiat.
- alqadi, fuaad. (2012). majalat almdir alnaajih, aleadad (136). misr.
- qishqash. khalid (2014). 'iidarat ras almal alfikrii waealaqatih fi taeziz almaerif almushtarakat



المراجع الأجنبية

- Kufaine, N, (2014). Competitive Strategies in Higher Education: Case of Universities In Malawi, The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention Volum1, issue 7. Pp, 490-499
- Porter,M.(1995).Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. The journal of economic perspectives.p-p:97-118.
- Wiersma ,W. (2004). *Research in Education: An Introduction*. University of teledo. sixth edition

استبانة متطلبات الميزة التنافسية

فيما يلي مجموعة من العبارات حول متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعة نرجو منكم أن تقرأوا كل عبارة جيداً ثم تضع علامة (✓) مكان الإجابة التي تعبر عن درجة المستوى، وذلك إلى يسار كل عبارة، ولا تترك أية عبارة دون الإجابة عنها، علماً أن إجابتك لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

معلومات عامة:

التخصص الأكاديمي: ○ كليات علمية ○ كليات نظرية

سنوات الخبرة: ○ 5 سنوات فأقل ○ أكثر من 5 سنوات

كفاءة الكادر التدريسي	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1- يمنح عضو هيئة التدريس الحرية الأكاديمية لاختيار أسلوب التدريس					
2- يتوفر مناخ تعليمي يسمح بحرية الرأي والتعبير					
3- يشجع الكادر التدريسي لاستخدام التقنية المطورة في التدريس					
4- يستخدم الكادر التدريسي أجهزة الحاسوب في التدريس					
5- يتم تقييم أداء الكادر التدريسي باستمرار					
6- يتوفر فرص التدريب والتطوير المستمر للكادر التدريسي					
7- يشجع الكادر التدريسي على إجراء البحوث العلمية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية					
8- يتم استقطاب أعضاء هيئة تعليمية متميزين في أبحاثهم					
- استخدام المداخل الإدارية الحديثة					
9- تبني الجامعة رؤية مستقبلية تركز على التغيير والتطوير					
10- تشجيع الجامعة العاملين للاطلاع على المفاهيم حديثة في الإدارة					
11- تشجيع الجامعة عمل الفريق الواحد داخل أقسامها وكلياتها لتحقيق الميزة التنافسية					
12- اهتمام الجامعة بأساليب الإدارة الحديثة باعتبارها السبيل للتقدم والتطوير في الجامعة					

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعة في ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء  
الهيئة التعليمية بجامعة حماة

				13-البحث المستمر عن أفضل الأساليب الادارية لتحقيق الميزة التنافسية
				14-وضع الجامعة لاستراتيجيات تحفيزية لتشجيع العاملين على التغيير
				15-تأكيد إدارة الجامعة على مبدأ الشراكة في صنع قرار التغيير على جميع المستويات
				16-تشجيع العاملين على تبادل الخبرات الإدارية في مجال إدارة التغيير
				17-تمكن العاملين للتصرف عند وجود مشكلة دون الحاجة للرجوع لإدارة الجامعة
				خدمة المجتمع
				18-التواصل بين إدارة الجامعة والسوق للحصول على معلومات لمعرفة احتياجات المطلوبة
				19- توجيه الجامعة الباحثين إلى البحوث التي تساهم في حل مشكلات المجتمع التي يواجهها
				20-توفير الجامعة للخدمات الاستشارية للمجتمع
				21-تقديم الجامعة خطة استراتيجية لخدمة المجتمع
				22-تخطيط الجامعة للمشاريع التي تخدم المجتمع بالتعاون مع قطاعات المجتمع المحلي
				23-تجهيز الجامعة مراكز مختصة لخدمة المجتمع والقيام بتدريب أفراد
				24-مشاركة الجامعة في الأنشطة العلمية والمهنية التي تخدم المجتمع
				25-محاولة الجامعة تطوير الخدمات الأكاديمية بما يتناسب مع حاجات المجتمع
				مواكبة المنهج للتطور
				26-إعداد برامج تعليمية جديدة تواكب مستجدات التقنية
				27-وجود استراتيجية واضحة لتطوير المناهج الجامعية
				28-التأكد على جودة المنهج لكي يلبي متطلبات عصر التغيير

					29-التركز من خلال البرامج التدريسية المقدمة لتلبية احتياجات سوق العمل
					30-مراجعة المناهج التعليمية بشكل دوري
					31-تحديد نقاط القوة والضعف في المناهج التعليمية

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعة في ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر أعضاء  
الهيئة التعليمية بجامعة حماة

---