



متطلبات تطبيق إدارة التميز ودورها في تبني الإستراتيجيات التنافسية
دراسة تحليلية لأراء أعضاء مجالس الكليات في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة اربيل

احلام ابراهيم ولي¹، سليم حسن علي²

¹كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، اربيل، العراق

Email: ahlam.wali@su.edu.krd¹, saleem.ali@su.edu.krd²

الملخص:

الهدف: هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة التميز في الجامعات في قيد البحث بالإضافة إلى تحليل علاقة وتأثير متطلبات تطبيق إدارة التميز والمتمثلة بأبعادها (القيادة، الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، العلاقات و الموارد، إدارة العمليات، رضا الطلاب) في أبعد الإستراتيجيات التنافسية والمتمثلة بـ (إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز).

الإطار العام: يمثل الإطار العام للدراسة بمشكلة الدراسة والتي حددت بأثره تساولات عدة حول طبيعة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (إدارة التميز) والمتغير المعتمد (الإستراتيجيات التنافسية) ولأجل ذلك تم تصميم مخطط فرضي للدراسة عبر عن ثلاثة فرضيات رئيسية، ولأجل التأكيد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة وقد استخدمت الدراسة استمارية الاستبابة كوسيلة للحصول على البيانات.

منهج الدراسة: انتهت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، اذ تم وصف المتغيرات الرئيسية والفرعية، لتحليل العلاقات والتأثير بين المتغيرات، تمثل مجتمع الدراسة الجامعات الخاصة في مدينة اربيل والبالغ عددها (9) جامعات. تم اختيار (5) منها لتمثيل عينة الدراسة بعد اعتذار جامعات الاخرى من المشاركة، أما الأفراد المستجيبين فبلغ عددهم (105) عضواً من أعضاء مجالس الكليات عينة الدراسة. تم اختبار الفرضيات من خلال مجموعة من التحاليل والاختبارات الاحصائية بواسطة البرنامج الحاسوبي (SPSS) (V.22).

الاستنتاجات والمقررات: توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية منها وجود علاقات معنوية طردية وبمستوى عالي بين إدارة التميز والإستراتيجيات التنافسية على المستوى الكلي والجزئي، وهذا يؤكد استفادة الجامعات المبحوثة من توظيف متطلبات تطبيق إدارة التميز في تبني الإستراتيجيات التنافسية. فضلاً عن وجود تأثير إيجابي وبمستويات معنوية لمتغير متطلبات تطبيق إدارة التميز في متغير تبني الإستراتيجيات التنافسية، وبحسب ما أفرزته مؤشرات التحليل على المستوى الكلي، وكذلك أشارت نتائج الأنحدار على وجود تأثير لكل بعد من أبعاد متطلبات تطبيق إدارة التميز (القيادة، الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، العلاقات و الموارد، إدارة العمليات، رضا الطلاب) على التوالي في تبني الإستراتيجيات التنافسية. واقترن الدراسة مجموعة من المقررات أهمها ضرورة استثمار العلاقة القوية بين متطلبات تطبيق إدارة التميز في تبني الإستراتيجيات التنافسية وتوجيه هذه العلاقة نحو خدمة الجامعات قيد البحث.

الكلمات المفتاحية: متطلبات تطبيق إدارة التميز، الإستراتيجيات التنافسية، الجامعات الخاصة، مدينة اربيل.

پوخته:

نامانچ: ئەم توپىزىنەمەي ئىستا ئامانچى دىيارىكىرىدى بەردىستۇونى مەرچەكەنەي جىيەجىكىرىدى بەرپۇردى باشى بۇو لەو زانكۆيانەي كە لەزىز لىيکۆلەنەمەدان، جىگە لە شىكىرىنەمەي پەيپەندى و كارىگەرلىي پەداويسىتىيەكەنەي جىيەجىكىرىدى بەرپۇردى باشى، كە بە رەھەندەكەنەي (سەرکەردايىتى، ستراتىئىزى، بەرپۇردى، سەرچاوهە مەرۆييەكەن، پەيپەندى و سەرچاومەكان، بەرپۇردى ئۆپەرسىيۇنەكەن، و رەزامەندى خۇيىنداكەر) نۇينەردايىتى دەكىرىت، لەسەر رەھەندەكەنەي ستراتىئىيەكەنەي كېتىرىكى، كە نۇينەردايىتى دەكىرىت لەلەيەن (سەرکەردايىتى ستراتىئىزى تىچۇن، ستراتىئىزى باشى، و ستراتىئىزى فۆكەس).

چوارچیوهی گشتی: چوارچیوهی گشتی تویزینهوهکه نوینهایه کیشی تویزینهوهکه دهکات، که به وروزاندنی چهند پرسیاریک سهباره ده سروشته پیوهندی و کاریگهمری نیوان گواراوه سهربهخوکه (بهریوبهندی باشی) و گواراوه وابهسته (ستراتیزیه کانی کیبرکی) پیناسه کراوه. بوقئم مهستهش پلانتیکی گریمانیی بوقئزینهوهکه داریزرا، که سی گریمانی سهربهندی دهبری. بوقئزینهوهکه یه کیهیه کانی گریمانه کان، همه مویان چهندین تا قیکردنمهیان بوقئراوه. تویزینهوهکه پرسیارنامه کی و مک نامه ازیک بوقئه مهسته کانی زانیاری به کارهیناوه.

شیوازی تویزینهوهکه: تویزینهوهکه ریزاییکی شیکاری و سفکمری گرتهمه، که باس له گواراوه سهربهندیه کان و گواراوه لامکیه کان دهکات بوقئشیکردنمهی پیوهندی و کاریگهمریه کانی نیوان گواراوه کان. دانیشتوانی تویزینهوهکه نوینهایه کی (9) زانکوی ئه هلى له همولینر دهکات. (5) لمانه هملیزیردان بوقئنمه تویزینهوهکه دواي ئمهه زانکوکانی تر رهتیانکردهوه به شداری بکمن. ژماره و لامدهره کان گمیشته (105) ئهندامی ئهنجومانی کولیزه کان له نوینه تویزینهوهکه ده. گریمانه کان له ریگه کوهملیک شیکاری ئاماری و تا قیکردنمه کانه و به کارهینانی بمنامه کوهمپیوتیر (SPSS V.22) تا قیکر انمه.

دەرنجام و پیشیاره کان: تویزینهوهکه گمیشته کوهملیک دەرنجامه سهربهندیه کی بەرچاو و ئەرینی له ئاستیکی بەر زداله نیوان بەریوبهندی باشی و ستراتیزیه کانی کیبرکی له ئاستی ماکرو و مایکرو. ئەمەش ئەو سووده پشتر است دهکاته و کە ئەو زانکویانه لیکولینهوهیان لە سهربهندامەندن له بەکارهینانی پىداویستییه کانی داواکاری بەریوبهندی باشی له ورگرتنی ستراتیزیه کانی کیبرکیتا. سهربهندامە ئەرینی و بەرچاوه گواراوه پىداویستییه کانی بەکارهینانی بەریوبهندی باشی لە سهربهندامە ئەرینی ستراتیزی کیبرکی هەببۇ، وەک لەلایەن پىوەرمەکانی شیکارییەوە له ئاستی ماکرودا دەركەوت. هەروەها ئەرنجامە کانی پاشەکشە ئامازەیان بە کاریگهمرییەک کرد بوقئه رەھەندىکی پىداویستییه کانی بەکارهینانی بەریوبهندی باشی (سەرکەردايەتی، ستراتیزی، بەریوبهندی سەرچاوه مەۋپىيەکان، پیوهندىيەکان و سەرچاوه کان، بەریوبهندی کارەکان، و رەزامەندى خوبىدەکار)، بە ریکەمەت، لە سهربهندامە ئەرینی ستراتیزیه کانی کیبرکی. تویزینهوهکه کوهملیک پیشیاری کەردووه، گرنگەریینیان پیوېستى سوودوەرگرتە له پیوهندىيە بەھىز مەکە نیوان پىداویستییه کانی جىيەجىكىرنى بەریوبهندى باشی و پەسەندىردنی ستراتیزیه کانی کیبرکی، و ئاراستەکەن دەن ئەم پیوهندىيە بەرمو خزمەنگەن دەن ئەو زانکویانه کە لە زىر لیکولینهوهدا.

کلیله و شە: مەرجەھە کانی جىيەجىكىرنى بەریوبهندى نايابى، ستراتیزیه کانی کیبرکی، زانکو ئەھلەکان، شارى ھەولىر.

Abstract:

Objective: The current study aimed to determine the availability of the requirements for implementing excellence management at the universities under study, in addition to analyzing the relationship and impact of the requirements for implementing excellence management, represented by its dimensions (leadership, strategy, human resource management, relationships and resources, operations management, and student satisfaction), on the dimensions of competitive strategies, represented by (cost leadership strategy, excellence strategy, and focus strategy).

General Framework: The general framework of the study represents the study problem, which was defined by raising several questions about the nature of the relationship and influence between the independent variable (excellence management) and the dependent variable (competitive strategies). To this end, a hypothetical plan was designed for the study, expressing three main hypotheses. To verify the validity of the hypotheses, all were subjected to multiple tests. The study used a questionnaire as a means of obtaining data.

Study Methodology: The study adopted a descriptive analytical approach, describing the main and sub-variables to analyze the relationships and influence between the variables. The study population represents (9) private universities in Erbil. (5) of these were selected to represent the study sample after other universities declined to participate. The number of respondents reached (105) members of

the college councils in the study sample. The hypotheses were tested through a set of statistical analyses and tests using the computer program (SPSS V.22).

Conclusions and Suggestions: The study reached a set of main conclusions, including the existence of a significant, positive relationship at a high level between excellence management and competitive strategies at the macro and micro levels. This confirms the benefit the universities studied benefit from employing excellence management application requirements in adopting competitive strategies. Furthermore, there was a positive, significant effect of the excellence management application requirements variable on the competitive strategy adoption variable, as revealed by the analysis indicators at the macro level. The regression results also indicated an effect for each dimension of excellence management application requirements (leadership, strategy, human resource management, relations and resources, operations management, and student satisfaction), respectively, on the adoption of competitive strategies. The study proposed a set of proposals, the most important of which is the need to capitalize on the strong relationship between the requirements for implementing excellence management and the adoption of competitive strategies, and to direct this relationship toward serving the universities under study.

Keywords: Excellence Management Implementation Requirements, Competitive Strategies, Private Universities, Erbil City.

المقدمة

يعد مفهوم "إدارة التميز" من المفاهيم التي وجدت للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع كل عناصر ومقومات المؤسسة على أساس التفوق والتميز والتي تحقق لها قدرات عالية لمواجهة المتغيرات والأوضاع في بيئتها الخارجية، وبما يكفل لها العمل على ترابط وتنسيق كافة عناصرها ومكوناتها الداخلية. إن امتلاك متطلبات إدارة التميز في المنظمات وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطوير المستمر، وظهر على قمة التطورات التي بعثتها ثورة المعرفة مفهوم جامع يبلور الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسة المعاصرة من ناحية، ويبيرز السمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، ذلك هو مفهوم التميز. ويستند مفهوم إدارة التميز إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير المنظومي الذي يرى المؤسسة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتشابك آليتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقراراتها المجتمعية. ففي ظل هذه التطورات أصبح من الضروري بالنسبة للجامعات البحث عن الإستراتيجية المناسبة لمواجهة التناقض الشديد من أجل تحقيق العديد من الأهداف وأهمها تحسين أدائها والحفاظ على مكانتها، وذلك يتطلب معرفة دقيقة بالتغييرات الخارجية وكذا توقيع التغيرات المستقبلية، لذلك يستدعي البحث عن هذه الإستراتيجية الاستناد إلى منهج التحليل الاقتصادي-المتبعة في الاقتصاد الصناعي- الذي يقوم على تحليل العلاقات بين هيكل الصناعة والتي هي بمثابة المحيط الخارجي للمؤسسة والسلوك الاستراتيجي للمؤسسات وأثرها على مستوى أدائها، أي البحث عن الاستراتيجيات بناء على خصائص هيكل الصناعة، والتي تمكنها من احتلال موقع تنافسي قوي يؤهلها إلى ترقية أدائها وأن تتفوق على منافسيها ضمن الصناعة التي تنشط فيها. وأمام المؤسسات الصناعية حجم واسع من البدائل الإستراتيجية التي يمكن أن تتبناها لتحقيق التميز.

ونظراً لأهمية متطلبات تطبيق إدارة التميز ودورها في تبني الإستراتيجيات التنافسية جاءت الدراسة الحالية لتناول إحدى القضايا والمشكلات التي تواجه القطاع الجامعي، ولتحقيق أهداف الدراسة وإحتواء مشكلتها جرى وضع مخطط فرضي للدراسة يضم المتغيرين الرئيسيين (متطلبات تطبيق إدارة التميز، الإستراتيجيات التنافسية) وعلى أساس ذلك جرى صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية والتي تحدد علاقات الإرتباط والتأثير بين هذه المتغيرات. وقد تضمن الدراسة أربعة محاور، تناول المحور الاول الإطار العام ومنهجية الدراسة، واحتوى المحور الثاني على الاطار النظري للدراسة. بينما اشتمل الفصل الثالث على الجانب الميداني للدراسة، وأختتمت الدراسة بمحورها الرابع الذي تناول أهم ما توصلت اليها الدراسة من استنتاجات ومقررات.

المحور الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

تعد متطلبات تطبيق إدارة التميز والإستراتيجيات التنافسية من الموضوعات الحيوية نسبياً وذات أهمية بالغة في المرحلة الراهنة نتيجة شدة المنافسة بين المنظمات والانفتاح على العالم المتسنم بسرعة التغيرات والمستجدات لذا على المنظمات المعاصرة وعلى وجه الخصوص منظمات الأقاليم من مواكبة هذه التغيرات والمستجدات والتكيف معها هادفاً إلى تقديم خدمات ومنتجات أفضل وأحسن وبالمستوى والمتطلبات التي يحددها المستفيد ومن أولى هذه المنظمات هي منظمات التعليم العالي. تسعى الجامعات الخاصة والحكوميةاليوم إلى الارتفاع بأعمالها وجودة خدماتها من أجل التفوق على منافسيها، أو الحفاظ على موقعها في البيئة التي تتنافس فيها، ولعل العامل الحرج في هذا التنافس هو أداة الذي تعد المحور الرئيس لإعمالها كلّه والعامل الأهم في بقائهما وديمومنتها خصوصاً هناك الية تصنيف الجامعات المنفذة من قبل الوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتي تتطلب من الجامعات تبني إستراتيجيات من أجل الارتفاع وحجز مراكز المتقدمة في هذا التصنيف، كما أن تبني ممارسات إدارة التميز من قبل أصحاب القرار في تلك الجامعات يلعب دوراً مهماً في توجيه الجامعة نحو اسقفيات تنافسية في مجال نشاطها، ويعود الإستراتيجية التنافسية أحد الموضوعات المهمة والجوهرية في الفكر الإداري المعاصر، إذ تبني عليها العديد من القرارات المهمة وتسهم في تحسين الأداء والتفوق في الجامعات عامةً، ونظراً لسعى الجامعات إلى تحقيق المراتب الأولى ضمن تسلسلها في قائمة ترتيب جودة الجامعات فإن التميز وتحقيق التنافسية أصبحت من أولويات إهتمام إدارات تلك الجامعات فإن مشكلة الدراسة تتطرق من التعرف على علاقة وتأثير متطلبات تطبيق إدارة التميز ودورها في تبني الإستراتيجيات التنافسية لعينة من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل ويرى الباحثان أن مشكلة الدراسة تتمركز في التساؤلات الآتية :

- 1- ما مدى توافر متغيري الدراسة المتمثلة بإدارة التميز والإستراتيجيات التنافسية في الجامعات المبحوثة؟ وما هي مستوياتها؟
- 2- هل هناك تصور واضح لدى صانعي القرار في الجامعات المبحوثة حول متطلبات تطبيق إدارة التميز؟
- 3- هل تهتم الجامعات المبحوثة في مدينة أربيل بتبني الإستراتيجيات التنافسية لأعمالها والتمسك بأنواعها المتمثلة في (قيادة التكفلة الشاملة، التميز، التركيز)؟
- 4- ماهي طبيعة العلاقة بين متطلبات تطبيق إدارة التميز والإستراتيجيات التنافسية في الجامعات المبحوثة؟
- 5- ماهي طبيعة التأثير بين إدارة التميز والإستراتيجيات التنافسية في الجامعات المبحوثة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات المدروسة فقد أصبح موضوع تطبيق إدارة التميز و تبني الإستراتيجيات التنافسية من المواضيع المهمة في الفكر الإداري المعاصر والذي بدوره يثير إهتمام الباحثين والدارسين في حقل الادارة الاستراتيجية وعرضت أفكاراً متعددة حول إدارة التميز ودورها في تطوير وتحسين الاداء وتعزيز الميزة التنافسية ومن هنا تتجسد أهمية الدراسة في جانبين يمكن استعراضهما في الآتي:

1. الأهمية الأكاديمية

- أ. تتبّع الاهمية العلمية للدراسة الحالية من الأهمية الحيوية لمتغيراتها بوصفها موضوعات معاصرة ومؤثرة شغلت الفكر الإداري والإستراتيجي.
- ب. تعد هذه الدراسة محاولة متواضعة لإغناء المكتبة المعرفية بالشكل الذي يمكن من خلاله تأكيد العلاقات بين متغيرات الدراسة.
- ت. تحديد الأفكار الجوهرية ذات العلاقة بموضوعات الدراسة الحالية لإيجاد الترابط بين متغيراتها.

2. الأهمية الميدانية

- أ. تزويد الجامعات المبحوثة بمعلومات واقعية عن مستوى توفر المتغيرين.
- ب. تعريف الجامعات المبحوثة على مدى تحقيقها التميز ومدى أهميتها لبقائهما في عالم المنافسة.
- ج. الإلادة من طبيعة العلاقات والتاثير القائمة بين المتغيرات بالشكل الذي ينعكس على صورة الجامعات إيجابياً.
- د. تظهر الأهمية الميدانية للدراسة من أهمية القطاع المبحوث حيث أن الجامعات يمثل القطاع الحيوي في دعم المؤسسات التعليمية في إقليم كورستان العراق.

و. تتبّع أهمية الدراسة عبر الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وأملاً في أن تكون هذه الدراسة إسهاماً فاعلاً في تقديم معطيات علمية وواقعية للجامعات المبحوثة عبر تساوٍ لاتها وفرضياتها.

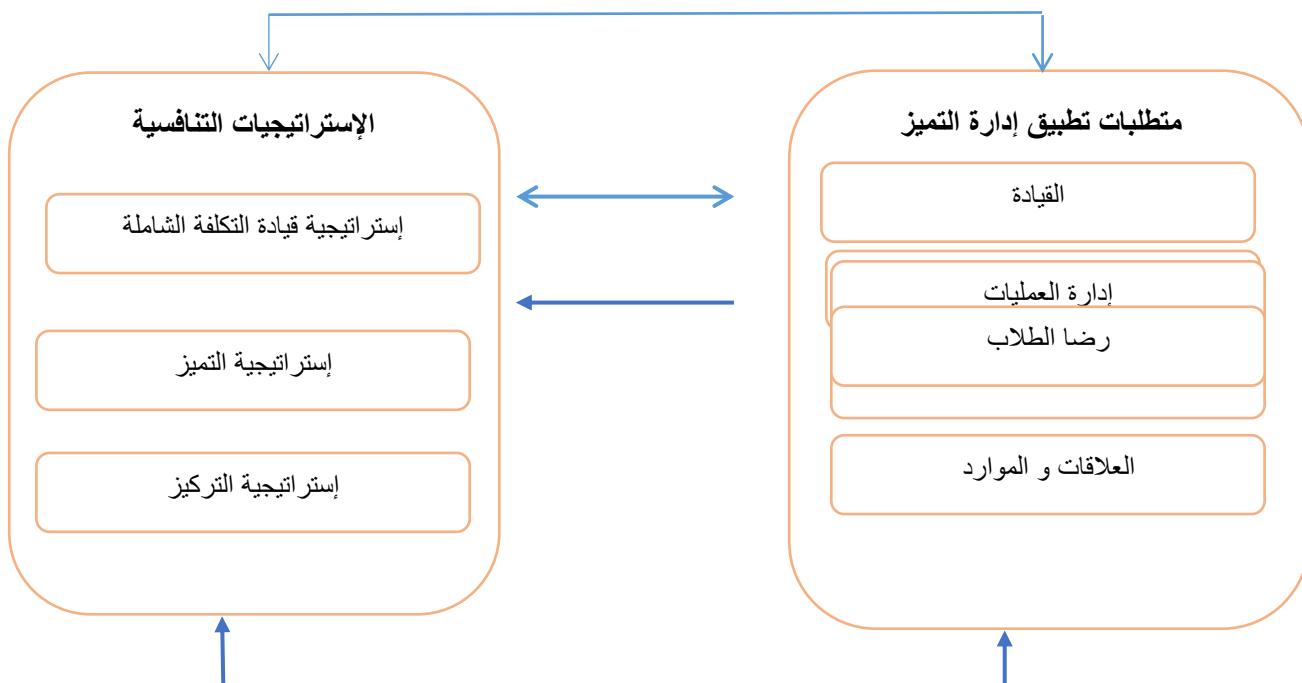
ثالثاً: أهداف الدراسة

في ضوء تساولات المطروحة فإن الدراسة تهدف إلى إيجاد دور إدارة التميز في الإستراتيجيات التنافسية من خلال التركيز على (القيادة، الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، العلاقات و الموارد، إدارة العمليات، رضا الطالب) لإدارة التميز والتركيز أيضاً على (قيادة التكلفة الشاملة، التميز، التركيز) كأبعاد للإستراتيجيات التنافسية في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل، وكذلك تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. الكشف عن مستويات الاتفاق بين آراء أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة.
2. التعرف على مدى الاهتمام ببني الإستراتيجية التنافسية، من وجهة نظر صانعي القرار في الجامعات (ضمن عينة الدراسة).
3. محاولة إثارة اهتمام إدارة الجامعات المبحوثة لتناول هذه الموضوعات الحيوية والاهتمام بها تحليلياً وتطبيقياً.
4. دراسة وتحليل العلاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات والإفادة من نتائجها لبناء الاستنتاجات وتقديم المقررات.
5. السعي لإختبار المخطط الفرضي للدراسة و إثبات صحة الفرضيات.

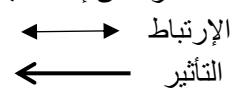
رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

تأسّيساً على التأثير الفكري للمتغيرات ذات العلاقة بالدراسة الحالية، إذ جرى تفصيلها ضمن الإطار النظري العام، وكما جرى بناء (المخطط الفرضي للدراسة) الذي يوضح متطلبات تطبيق إدارة التميز ودورها في تبني الإستراتيجيات التنافسية بأبعاده، وتقصد الدراسة من تقديم هذا المخطط الفرضي أن يكون شاملاً لمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية في صورته الإجمالية ومن ثم امكانية قياسه للعلاقات الارتباطية والتأثيرية فيما بينها بشكل منفرد او بصورة اجمالية لكي يكون متجمساً لمشكلة الدراسة والاهداف المتوقع تحقيقها كما موضح في الشكل (1).



الشكل(1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر : من إعداد الباحثان



خامساً: فرضيات الدراسة

قام الباحثان بصياغة عدد من الفرضيات وصولاً لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، وكما يأتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: يختلف اراء المستجيبين في الجامعات المبحوثة تجاه وصف متغيرات البحث

الفرضية الرئيسية الثانية : لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد إدارة التميز منفردة و مجتمعة وبين الإستراتيجيات التنافسية منفردة و مجتمعة.

الفرضية الرئيسية الثالثة : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين إدارة التميز والإستراتيجيات التنافسية منفردة و مجتمعة.

سادساً: حدود الدراسة

حددت الدراسة بعدد من المحددات المكانية والزمانية والبشرية والعلمية وهي كالتالي

1. **الحدود المكانية:** تناولت الدراسة عدد من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل حصراً باللغ عددها (خمسة جامعات).

2. **الحدود الزمانية:** تتمثل في مدة إعداد الدراسة التطبيقية في الجامعات المبحوثة، التي بدأت بتوزيع إستماره الاستبانة، واسترجاعها وتحليلها التي امتدت من 15/11/2021 إلى 28/12/2021.

3. **الحدود البشرية:** تختبر الدراسة الحالية فرضياتها على أعضاء مجالس الكليات في عينة من الجامعات في مدينة أربيل حيث بلغ عددهم (105) مستجيباً.

4. **الحدود العلمية :** اقتصرت الدراسة على معرفة متطلبات تطبيق إدارة التميز ودورها في تبني الإستراتيجيات التنافسية في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل.

المحور الثاني: الجانب النظري

اولاًً : إدارة التميز

1. مفهوم إدارة التميز

ظهر في الاونة الاخيرة اهتمام المنظمات بما يعرف بإدارة التميز، سعياً للتكييف مع بيئة الأعمال الجديدة و افرازات العولمة و حدة التنافسية، وقد بات لزاماً على كل منظمة السعي إلى البقاء والاستمرار و إمتلاكها لنظام إداري قوي و فعال لمواكبة النجاح والتقدير.

نشأ مفهوم "إدارة التميز" للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أساس منفعة تحقق لها قدرات متعلالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية والتلقي بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكين المنظمة وعاملين بها ومتعاوين معها والمجتمع بأسره، وبما أن الماضي يشير إلى أنه لا مكان للمنظمات الضعيفة على ساحة السوق العالمي، فإنه من المحتمل كثيراً أن يشهد المستقبل تغيراً جوهرياً في هذه الفلسفة من حيث أن المستقبل يشير إلى أنه لن يكون هناك مكان في السوق سوى للمنظمات المتميزة(الرشيد،2004: 23).

و قبل توضيح مفهوم إدارة التميز من الأجر التعرف على مفهومي الأدارة و التميز بشكل مفصل للوصول الى مفهوم متكملاً و شامل لأدارة التميز. حيث أن الإدارة في مفهومها العام هي " عملية استغلال الموارد التنظيمية لتحقيق الأهداف المخططة " (زيد،2005: 5)، كما يمكن تعريفها بأنها "عملية إنسانية هادفة إلى تحقيق نتائج مرغوبة تتحقق نفعاً لأصحاب المصلحة، يقوم عليها عدد من المختصين، يبذلون الموارد والإمكانيات الازمة، ويحددون الأعمال الواجبة، ويضعون الخطط والبرامج، ويقودون القائمين بالتنفيذ، ويراقبون سير الأداء للتأكد من تحقق النتائج المرجوة، وهم بذلك يأخذون في الاعتبار الظروف المحيطة بهم، يلتمسون الفرص ويتجنّبون المخاطر ويستعدون لاحتمالات المستقبل" (السلمي،2002 : 2). فالإدارة تعتبر المسؤولة عن النجاح أو الفشل الذي تصادفه المنظمة، وكل تطور أو ازدهار أو عمل خلاق يعني جهوداً إدارية تبذل(الطيب،البشتى،2004: 78).

أما مفهوم التميز أو ما يسمى ب "Excellence" في اللغة الانجليزية ليس حديث الاكتشاف، حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم "Aristeia" والذي تعني ترجمته إلى الانجليزية "Best,Braver,Mightier" أي أفضل



الأحوال، شجاعة، وأكثر هولاً، أما عند الإغريق فقد كان أصلاً لكلمة يتكون من مقطعين الأول (AR)، ويعني تدفق الضوء أو الخير، والثاني (iston) والتي تعني الاستقرار والتوافق (الجعبري, 2009 : 95).

أن المعنى اللغوي للتميز يشير إلى التمييز بين الأشياء، يقال مُرثٌ بعضه من بعض فأنا أَمِيْرٌ مَيْرًا ويقال امتياز القوم إذ تميز بعضهم من بعض. وجاء في "المعجم الوسيط" امتياز الشيء بمعنى بدا فضله على مثله، والمميّز هو "الرفعة" وبهذا المعنى يتبيّن أن المفهوم اللغوي لـ "التمييز" و "التفريق" بين شيئين مختلفين (داغستانى، 2014: 2). والتمييز الأسم، والمصدر من الفعل "تمييز" وتعني امتياز بمعنى "تفوق"، "اتقان" و "ابداع" شيء يبدع به الشخص، ويتميز به عن الآخرين.

وترى الدراسة الحالية أن "التفريق" و "الفرز" يكون بمعيار "النقد" و "الابداع" و "التفوق" و "الاختلاف" أما مفهوم "التمييز" هو أشمل من "الابداع" و "الاتقان" و "التفوق" حيث أن كل هذه المفاهيم تؤدي إلى "التميز".

وإلى جانب ذلك فإن مصطلح "التمييز" يشير إلى "الرفعة" لأنه ترجمة للفظ المستخدم دولياً بعدها أنشئت مؤسسات علمية تحمل عبارة "Centers Of Excellence" ، فبادر العلماء على أن يترجموها بالعربية إلى "المراكيز المتميزة" ، (الخنفرى، 2005: 146). وهناك كلمات في التراث اللغوي العربي تفيد معنى "التمييز" مثل "العلياء" و "العلا" و "المعالي" وكلها لها دلالة أخلاقية (مزروع، 2010: 13). وتنتفق الدراسة الحالية مع رأي الذي يرى أن "التمييز" درجة عالية من الخير أو الكمال، بمعنى أنه سياق للجدارة والإمتياز.

ومن الناحية الاصطلاحية فإن أصل التمييز يشير إلى الإتيان بما هو جديد، والبدء بشكل متقدم ومتميز عما انتهى إليه الآخرون (الهلالات، 2014: 54). فهو الهدف الأساسي الذي تسعى منظمات الأعمال لتحقيقه من خلال الارتفاع بجودة خدماتها ومنتجاتها إلى مستوى يفوق توقعات العملاء، وتحقيق قيمة مضافة لكافة أطراف العلاقة بالمنظمة، والترفع عن التقليد التقليدي في أساليب ادارة المنظمات، والنظرية الضيقية التي بنيت على أساس تحقيق الربحية ضمن المدى المنظور إلى الارتفاع بمستوى الأداء و الأنشطة و العمليات، والعمل على التماشي مع الوسائل العملية و التكنولوجية المتغيرة، والقدرة على المنافسة والحصول على الحصة المناسبة في السوق، والتي فرض استخدامها على كافة منظمات الأعمال (الهلالات، 2014: 26).

ويرى كينج (Kinji, 2001) أن التمييز هو عمل الأشياء بطريقة صحيحة ودرجة عالية من الدقة و التفوق و الاحتراف، وهو الطريقة العلمية لقياس الإنجازات من خلال معرفة رضا الزبائن و أصحاب المصلحة بالمنظمة. (Kinji, 2001: 701).

وبعد الاطلاع على مفهوم كل من الإدارة و التمييز يمكن الإشارة إلى إدارة التمييز على أنها القدرة على توفيق و تنسيق كافة مكونات و عناصر المنظمة، وتشغيلها في تكامل وترتبط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول إلى مستوى مخرجات متميزة، يرضي كل الأطراف في المنظمة. (Oakland, 2001: 3).

وفي نفس السياق يشار إليها على أنها القدرة على توفيق و تنسيق عناصر المنظمة و تشغيلها في تكامل و ترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات و منافع و توقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة (السلمي، 2002: 4).

كما تم تعريفها بأنها " تلك الممارسات المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج، التي ترتكز على مجموعة من المعايير الجوهرية" (Egan, 2003: 8).

ذلك عرف السوسي إدارة التمييز بأنها مجموعة الخطوات و الإجراءات المنظمة المتكاملة، التي تتبعها المنظمة لتحقيق التمييز في مجالات متعددة أهمها (القيادة بالمشاركة، إدارة العمليات، التركيز على أصحاب المصلحة) لجعل من المنظمة أكثر تنافسية و ربحية بين المنظمات الأخرى في سوق العمل (السوسي، 2015: 102).

وتعُرف (يونس، 2016: 21) إدارة التمييز على أنه أسلوب إداري حديث يسعى لجعل المنظمة التعليمية متميزة و فاعلة لخلق بيئة مبدعة وتنافسية توّاكب الجديد و المتغّرّب من خلال الاستغلال الأفضل لمواردها المتاحة وأفرادها ذوي الكفاءة للوصول إلى مستويات أداء عالية ونتائج تجعلها متفردة وينعكس على مخرجاتها و مكاسبها من رضا و رفاهية لفرد و المجتمع.

وفي نفس السياق أكد (العيashi, 2021: 359) على أن إدارة التمييز هي محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المنظمة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقة تزيد من الحصة السوقية وتساهم في زيادة الربحية.

تأسيساً على ما سبق نورد مفهوماً إجرائياً لإدارة التميز على أنها محصلة الجهود التنظيمية المبذولة من قبل الإدارة العليا مبنية على قيم ومقننات و مبادئ ثابتة تنتج عنها خطط و إستراتيجيات قابلة للتحويل إلى ممارسات تقود إلى اختيار أفضل الاستراتيجيات التنافسية المتمثلة بقيادة التكلفة الشاملة والتميز والتركيز.

2. أهمية إدارة التميز

يعتبر إدارة التميز الأختيار المهم الذي لابد منه لمواجهة تحديات البيئة الراهنة، و من أجل توضيح هذه الأهمية كان لزاماً توضيح مظاهر هذه البيئة وهي كالتالي (الجعبري، 2009: 101)

- 1- **التغيرات الثابتة و السريعة:** لا يمكن لأية منظمة أن تتمكن من الاستمرار في تحقيق نجاحات وفق نفس النهج دونما البحث عن طرق جديدة، وذلك كون البيئة التي تعمل فيها ذات طابع يتسم بالتغيير و التطوير السريع، وبالتالي لابد للمنظمة التخطيط للمستقبل من أجل الاستمرارية و المنافسة من خلال إدارة التميز.
- 2- **المنافسة المستمرة :** حيث فرضت العولمة و ثورة التكنولوجيا المعلومات و الاتصال أن يكون السوق مفتوح و بدون حدود وهذا يعني منافسة مفتوحة و بلا حدود أيضاً، وبالتالي لا تستطيع المنظمة الاستمرار و المنافسة إلا من خلال إدارة التميز.
- 3- **المحافظة على المكان و المكانة الذهنية للمؤسسة:** حيث أن الأداء غير المتميز يفقد المنظمة قدرتها على السيطرة على المكان الذي تعمل فيه و نفوذها و مكانتها في سوق العمل.
- 4- **لا بديل عن الجودة :** أصبحت الجودة هي الأساس الذي يبني عليه المستهلكين خياراتهم في ظل تنوع البديل و المنافسة العالمية بالنسبة لهم.
- 5- **ثورة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال :** لا تستطيع المنظمة أن توافق التقدم الحاصل في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال الحاصل و الذي يؤثر بشكل كبير على بيئة الأعمال، حيث أصبحت المنظمات تسعى لتطوير قدراتها التنافسية من خلال تطوير قدراتها التكنولوجية و الاتصالية و هذا بدوره لا يتثنى إلا من خلال إدارة التميز.

ويمكن الإشارة إلى أهمية إدارة التميز باعتبارها تحقق الآتي (Clavi M, 2006: 96):

1. علاقات تعاونية متعددة مع شراكات استراتيجية تؤدي إلى تطوير منتجات و خدمات و مقترحات قيمة مضافة مختلفة و تقليل التكاليف.
2. المرونة الرّمنية و النوعية و أداء العاملين في إنجاز المهام و المسؤوليات بناءً على إدارة واثقة تعاونية تعمل على تبادل المستمر للتوقعات، و مراقبة أداء وثيق قائم على التحسين المستمر لنيل رضا المستفيدين.
3. تعريف و تحليل لرؤية و رسالة و استراتيجية المنظمة، من أجل تحديد أكثر الموارد أهمية و ذات الصلة لتحقيق الأهداف.
4. تعزيز قيمة مضافة و تحسينها على المدى البعيد.

أما (نورة، 2017: 38) فتشير إلى أهمية إدارة التميز على نحو الآتي:

- أ. توجيه الجهود للعمل على تحقيق الكفاءة و الفاعلية و تحقيق الأهداف المميزة و تطوير آليات عمل المنظمات، مما ينعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي و الاجتماعي، وذلك لتحقيق استمرارية المنظمات و نجاحها
- ب. تسهيل عمليات الاتصال بين العاملين في المنظمة في كافة المستويات الإدارية و الوظيفية و في كل الاتجاهات، وكذلك بين المنظمة و المجتمع و المحيط الخارجي.
- ت. القدرة على إدارة العمليات، و استخدام الموارد بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين، من أجل الوصول إلى نتائج إيجابية، و جذب العملاء، وتحقيق ولائهم/ وذلك من خلال تميز مستوى أداء المنظمة.
- ث. تحقيق ولاء الموظفين ورضائهم الوظيفي، ما يدفعهم إلى بذل كافة طاقاتهم و جهودهم و يسهل الاحتفاظ بهم، مما يسهم في نجاح المنظمة و تقدمها.
- ج. تحقيق معدلات التغيير السريعة، و تحقيق المنافسة غير المحدودة، و حفظ المكانة التنظيمية لمواجهة المتغيرات المحيطة المتسرعة، و ارتفاع مستوى المنافسة بين المنظمات.
- ح. توفير القيادة الكفاءة و العاملين الأكفاء، و الثقافة التنظيمية المتميزة، مما ينعكس على البيئة التنظيمية و يحقق مستويات عالية من الأداء و يحقق الإبداع و التميز و الابتكار.
- خ. قدرة المنظمات على مواجهة التحديات و الصعوبات، و التعامل مع الأزمات، و قبول الأعمال الصعبة، وذلك من خلال التعلم السريع و استثمار فرص النمو، وتحسين العمليات.

د. توسيع نطاق الخبرات البعيدة عن العمل، حيث يتتوفر لدى المنظمات الخبرات خارج نطاق العمل كخدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.

ذ. توفير فرص التعليم المستمر لأفراد المنظمة، وذلك من خلال برامج التدريب والتطوير، التي تتتوفر باستمرار لتحسين الأداء وتنمية المهارات والقدرات.

ر. الدقة في كافة أعمال المنظمة واختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام، والتحسين والتطوير المستمر في العمليات.

ز. تبني فلسفة إعادة هندسة العمليات، لأجل التحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات متميزة، عبر إعادة تصميم كافة النشاطات، ابتداءً بالمدخلات و حتى الوصول إلى المخرجات، من أجل تغيير أساليب الأداء الحالية إلى أساليب أكثر تميزاً.

3. أبعاد ادارة التميز

بعد مراجعة الأدبيات التي تناولت موضوع إدارة التميز في التعليم من خلال تتبع أهم النماذج و مقارنتها لتحديد أهم المتطلبات المطلوبة لتحقيق إدارة التميز وجدنا كل من (القيادة والإستراتيجيات و إدارة الموارد البشرية و إدارة العمليات و العلاقات و الموارد و رضا الفئة المستهدفة و تعني التركيز على الطلبة) من أهم المتطلبات الواجب توفرها في المنظمات التعليمية لعرض تحقيق إدارة التميز، وهذه المتطلبات جاءت متطابقة مع ما ورد في النموذج الوريدي للتميز ويمكن توضيحها على النحو الآتي :

- القيادة: ويقصد بها كيفية تبني القيادة رؤية و رسالة المؤسسة و قيمها و كيفية تحديد الاهداف حيث انها تمثل القدوة الحسنة لثقافة التميز من خلال المشاركة الشخصية للقادة في تطوير و تطبيق و تبني ثقافة التميز لدى الموارد البشرية.
- الإستراتيجيات: ويقصد بها مدى كون سياسة وإستراتيجية الدائرة مبنية على الاحتياجات والتوقعات الحالية و المستقبلية لجميع المعنيين. ومدى اعتماد سياسة وإستراتيجية الدائرة على معلومات دقيقة تم الحصول عليها من مقاييس الأداء المؤسسي و من البحوث والدراسات و من نتائج التعلم المؤسسي.
- إدارة الموارد البشرية : يعني كيفية قيام الجامعة بتنظيم و إدارة الموارد البشرية. و كيفية تحديد و تطوير مهارات و قدرات الموارد البشرية و تمكينهم و مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- إدارة العمليات : ويقصد بها تحسين العمليات بطرق إبداعية تضمن إرضاء المتعاملين و المعنيين من خلال تصميم و تطوير و تقديم الخدمات بناءً على احتياجات المتعاملين و توقعاتهم.
- العلاقات والموارد : وتعني كيفية التعامل مع الأطراف ذوي العلاقة وكسب راضاهم فضلاً عن ادارة الممتلكات مثل المباني و الأجهزة وادارة المعلومات والمعرفة.
- رضا الطلاب: وتعد من اهم متطلبات تحقيق ادارة التميز في الجامعات من خلال متابعة آرائهم ونتائجهم المرتدة حول الاداء الجامعي والتي من خلالها يتم قياس مؤشرات رضاهم.

ثانياً: الإستراتيجيات التنافسية

1. مفهوم الإستراتيجيات التنافسية

أصبحت الإستراتيجيات التنافسية حقلًّا أكاديمياً قائماً بحد ذاته ويز هذا الحقل الغني بفكرة المتنافسة في أوساط الباحثين في الشؤون الإدارية كما أصبح مجال استقصاء مزدهر بين العلماء الإدارية و السبب يعود إلى أن منظمات الأعمال تعمل في بيئات تتصرف بالتغيير السريع، و التعقيد، و تتصرف بظواهر متعلقة بالعلوم، و الأسواق غير المنتظمة، و طلبات الزبائن المتغيرة، و المنافسة المتزايدة على المنتج/السوق، فضلاً عن ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما جعل المنظمات تسعى إلى وضع إستراتيجيات عمل ناجحة تحقق فيها ميزة تنافسية قابلة للاستمرار من أجل حماية نفسها من القوى التنافسية الأخرى.

قدم العديد من الباحثين والأكاديميين توضيحات وتعريفات متباعدة للإستراتيجيات التنافسية، قد تداخلت و تشابكت هذه التعريفات في الكثير من الجوانب، ولذلك وجدنا بأنه من الضروري قبل الولوج ل מהية الإستراتيجيات التنافسية توضيح المصطلحات ذات الصلة بها و على نحو الآتي:

في ضوء ما ذكر آنفًا من توضيحات المصطلحي الإستراتيجية و التنافسية نقسم التعريف الخاص بالإستراتيجيات التنافسية حيث عرفها (Michel, 1997) على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متميزة و مستمرة عن المنافسين و تحدد من خلال ثلاثة مكونات أساسية :

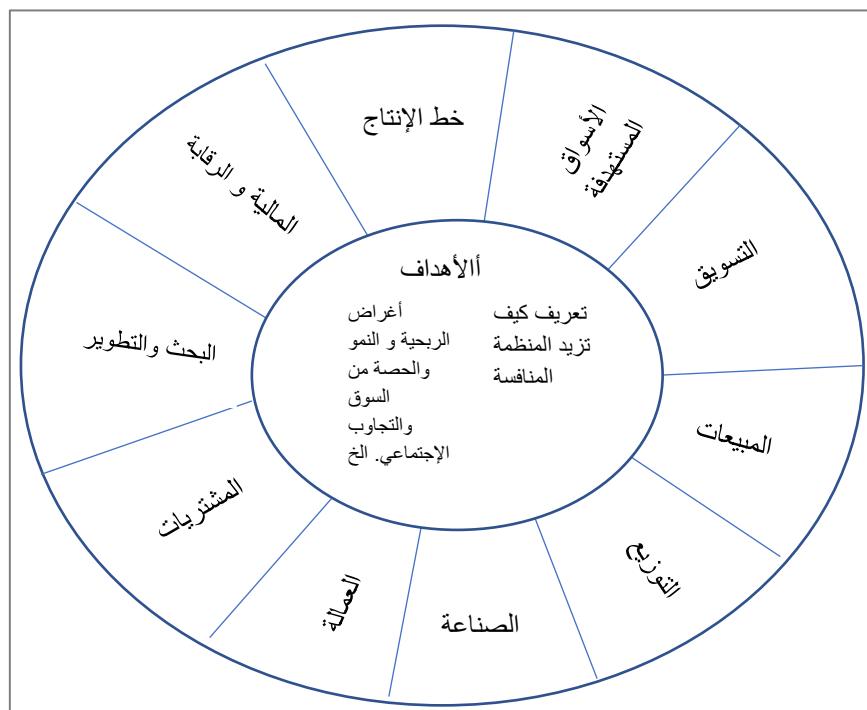
- حلبة التنافس : وتنص على "ميدان التنافس، الأسواق و المنافسين".
- طريقة التنافس : وتنص على "استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، استراتيجية التسويق و إستراتيجية التوزيع".
- أساس التنافس : ويشمل المهارات المتوفرة لدى المنظمة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المستمرة والأداء في الأجل الطويل.

وعلقها (Wright, atal, 1998 : 135) على أنها تلك الإستراتيجيات التي تركز على كيفية التنافس لكل من الأعمال (منتج / خدمة أو مجموعة منتجات / خدمات) في سوق معين أو قطاع من السوق الذي تخدمه المنظمة في الصناعة وهي بذلك مرتبطة بوحدة الأعمال الإستراتيجية التي هي جزء من المنظمة التي لديها صلاحية وضع إستراتيجيتها الخاصة لها وتطويرها في ضوء الإستراتيجية الكلية للمنظمة وأهدافها وبينما أن تشمل النشاطات الوظيفية لأجل تحقيق أهدافها في بناء و زيادة قدراتها على المنافسة و تحقيق أداء منظمي أعلى.

ومن ناحية أخرى يرى (Steweart, 2002 : 100) أن كل المزايا التنافسية عابرة عن ما تسعى إليه المنظمة وهو تطوير إستراتيجية تنافسية لمدة زمنية مستدامة تصبح بعد ذلك بحاجة للتغيير فتطوير كل إستراتيجية تنافسية إذاً هي عملية مستمرة وأن الإشراك في هذا عملية يعني أن تكون المنظمة بوضع تنافسي مستمر لتقدير وتحليل الحالة دائمًا، ومادامت الإستراتيجيات التنافسية تصبح بعد برهة عتيقة الطراز غير مستدامة فهذا يعني أن الإستدامة لها تشير إلى قابلية تلك الإستراتيجية على التغيير.

واعتبرها (الصميدعي، 2010 : 214) بأنها الإطار التحليلي لكيفية تعامل المنظمة مع المنافسين في نفس الصناعة أو السوق.

ويحدد (Porter) الجوانب الرئيسية للإستراتيجية التنافسية فيما يسميه دولاب الإستراتيجية التنافسية المبين في شكل (2) :



الشكل رقم(2) دولاب الإستراتيجية التنافسية Porter

المصدر: مايكل بورتر(2010)، الإستراتيجية التنافسية أساليب تحليل الصناعات و المنافسين، دار الكتاب العربي: 27.

أما (Grant, 2021:160) فعرف الإستراتيجيات التنافسية على أنها مجموعة أفكار و حلول تساعد على المواءمة و التدابير بين خبرات المنظمة و إمكانياتها و بين الفرص و التهديدات ضمن البيئة التنافسية للمنظمة بغرض تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

تأسيساً على مسبق نورد تعريفاً إجرائياً للإستراتيجيات التنافسية على أنها العملية التي تبدأ أولاً بالتشخيص و دراسة البيئة الخارجية للتعرف على جاذبية الصناعة و هيكل المنافسة لاستخلاص الفرص و التهديدات المحتملة في السوق و التكيف معها بأفضل الطرق الممكنة مع دراسة البيئة الداخلية للتعرف على قدراتها و إمكانياتها أي نقاط القوة و الضعف التي تسمح لها بتحديد القدرات التنافسية و العمل على تطويرها و تحسينها عند الضرورة إستجابةً لمتغيرات بيئية عمل المنظمة بعد التوفيق ما بين البيئة الداخلية و الخارجية تتبع الإستراتيجية الملائمة التي تسمح باستغلال نقاط قوتها في إقتناص الفرص البيئية و تجنب التهديدات.

2. أهمية الإستراتيجيات التنافسية

حدد كل من (هجيرة، 2005 : 76) و (زرزور، 2013 : 43) و (Asli, 2011 : 205) أهمية الإستراتيجيات التنافسية بالآتي:

أ. تقوم جاذبية إستراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة على العلاقة القوية التي تبدو قائمة بين حصة السوق المرتفعة و الربحية المرتفعة حيث وجدت دراسات متعددة أن المنظمات ذات الحصة التسويقية المرتفعة تستطيع أن تسيطر على ربحية صناعية أعلى من المتوسط على مدى فترات زمنية ممتدة

ب. تساعد على تفادي المخاطر بواسطة الزبائن، إن المشترين الذين على أفة بالمنتجات القائمة للتكاليف المنخفضة من غير المحتمل أن يتحولوا إلى علامة تجارية منافسة من نفس المنتج، مالم تكن لتلك العلامة التجارية شئ ما مختلف أو متفرد تقدمه. المنظمات المنتجة للتكاليف المنخفضة و التي حققت مركزاً ذي حصة تسويقية مسيطرة قد تحدث نفوراً من المخاطر لدى المشترين الصناعيين بحيث يفضل الزبائن الشراء من منظمات مشهورة لأنهم يشعرون أن هذه المنظمات ستستمر قائمة لفترة زمنية طويلة بعد شرائهم، أي شعورهم بإلتزام المنظمة ناحية دوائر أعمالها و توفر المكونات و خدمة مابعد البيع.

ث. يدعم الوجود القوي في السوق حيث أن المنظمات ذات الإنتاج منخفض التكاليف تكون أحياناً قادرة على إقناع منافسيها ببداية حروب أسعار داخل الصناعة يعني هذا أن منظمات الإنتاج المنخفض التكاليف يمكنها أن تعدل المسرح لضبط التسعير داخل الصناعة.

ج. غالباً ما تستطيع المنظمات منخفضة التكاليف أن تبقى المنافسين المحتملين خارج دائرة الصناعة.

ح. لدى المنظمات ذات التكاليف المنخفضة القدرة على تحمل زيادة الأسعار التي يمررها إليها موردوها. بحيث تستطيع هذه المنظمات عندما تستغل طاقاتها الإنتاجية بمستويات تكاليف أكثر كفاءة أن تمتلك بسهولة أكبر الزيادات في أسعار المكونات أو الأجزاء المستخدمة في منتجاتها.

خ. عندما تتفز إستراتيجيات التميز بنجاح، فإنها تخفض من حساسية السعر لدى المشتري و تزيد من ولائه، و تخفض المدى الذي يمكن أن يذهب إليه بحثاً عن منتجات بديلة.

د. أما الميزة الكبيرة فتتمثل في أنها تسمح للمنظمات بعزل نفسها جزئياً من الخصومة التنافسية في الصناعة فعندما تبدع المنظمات منتجات عالية التميز و مطلوبة بـاللحاج من طرف الزبائن فإنها تجد نفسها غير منخرطة في حروب أسعار مدمرة مع منافسيها.

ذ. عملياً فإن تبني الناجح لمستوى مرتفع من التميز مع بعض خصائص المنتج أو حاجة المشتري قد تسمح للمنظمة بترك بصمة واضحة لمجموعتها الإستراتيجية في الصناعة كما هو الحال في صناعة إعداد وجبات الغذاء حيث يحاول المنتجون الكبار تفادي المنافسة المباشرة القائمة على الأسعار كل منهم مع الآخر من خلال تميز و تقديم منتجات جديدة.

ر. إن علماً منتجات متميزة هم أقل حساسية للأسعار مما يعني أن المنظمات قد تكون قادرة على تمرير زيادة السعر لعملائها.

ز. كسب ولاء الزبون حيث يلاحظ زيادة في تكرار حالات شراء منتجات المنظمة.

س. يؤدي الجمع بين كل من الإبداع و حصة السوق المرتفعة إلى ربحية مرتفعة.

ش. المنتجات المبدعة عالية التميز أو الفريدة تجعل من الصعب على الداخلين الجدد أن يتتفاوضوا مع السرعة و المهارة التي تمتلكها المنظمات القائمة.

ص. من أهم مزايا إستراتيجية التركيز أن المنظمة تكون قادرة على إنشاء حصن أمان في السوق يتمثل في خدمة فئة معينة ضد المنظمات ذات خطوط الإنتاج الأكبر و الأوسع.

ض. تمكن إستراتيجية التركيز من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة على أن تساهم في تحسين وضع التكاليف أو التميز.

ط. إكتشاف وخدمة فئة صغيرة في السوق يجعل المنظمات التي تمارس إستراتيجيات التركيز عادةً قادرة على أن تبقى مرتفعة الأرباح حتى عندما لا تكون الصناعة جذابة على نطاق واسع.

ظ. المنظمات التي تمارس إستراتيجيات التركيز تبحث عن فئة متميزة في السوق و تتفادى الإنحراف عنها، تركيز الموارد والجهود للدفاع ومواجهة المنافسة يجعل المنظمة أقل تعرضاً للتغيرات الكبيرة في البيئة التنافسية الصناعية.

3. أنواع الإستراتيجيات التنافسية

لقد أورد بورتر (porter, 1980) ثلاث إستراتيجيات تنافسية هي : إستراتيجية قيادة الكلفة الشاملة، و إستراتيجية التميز، و إستراتيجية التركيز، وقد أشار بورتر إلى أن تبني المنظمة لإستراتيجية تنافسية محددة من شأنه تحقيق النجاح و الديمومة في أعمالها، و تتفق الدراسة الحالية مع هذه الانماط كونها أكثر اتفاقاً و أكثر شمولية وهي كالتالي : (مكاوي، 2018 : 35).

أولاً/ إستراتيجية قيادة الكلفة : وهي إستراتيجية تحقيق الكلفة الأدنى و بالتالي السعر الأدنى الموجهة لخدمة كامل السوق، وهي عبارة عن قيام المنظمة بجميع أنشطتها بفعالية و كفاءة أكبر من أي منافس آخر في السوق و بالتالي تحقيق أدنى تكاليف ممكنة (إستراتيجية السيطرة الشاملة على أساس التكاليف) إستراتيجية الكلفة هي إستراتيجية توجه بصفة أولية كل مجهودات المنظمة نحو هدف يعتبر جوهرى تنبأة تكاليفها الكلية، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد و الانتاج بمعايير نموذجية، و تخفيض كل ما يمكن تخفيضه من العناصر المكونة للتكلفة (porter, 1980).

ثانياً/ إستراتيجية التميز : أوضح بورتر (Porter, 1980) "تميز المنظمة عن غيرها، من خلال التصميم، و صورة العالمة التجارية، و التكنولوجيا، و خدمة العملاء و التعامل"، وهذه الإستراتيجية تؤدي إلى التميز و الإنفراد بخصائص إستثنائية في قطاع نشاطها، من خلال تقديمها لمنتجات و خدمات مختلفة عما يقدمه المنافسون و ذلك من أجل أن تتناسب رغبات و إحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز و الجودة أكثر من اهتمامه بالسعر، و تحقيق مستوى عالٍ من التميز في معايير الجودة و الوصول إلى جودة غير عادية، بالخدمة الممتازة، الوقت المناسب (دقة مواعيد التسليم و سرعة تلبية الطلبات)، المثانة و الموثوقية، المرونة، و التصميم الهندسي و الأداء، و بالتالي فإن نجاح هذه الإستراتيجية يزداد في حالة تمنع المنظمة بمهارات و جوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة حيث أن تطبيق هذا النمط من الإستراتيجية يتطلب قدرة كبيرة و قوية على الإبداع، و بالتالي فإن المنظمة يتحتم عليها أن تكون على الدوام هي السباقة في تقديم الجديد و على فترات قصيرة و البقاء دائماً في مقدمة المنظمات المتتنافسة و يصعب على الآخرين تقليدها، فضلاً عن أن هذه الإستراتيجية المعتمدة على الإبداع، تتطلب تخصيص جزء من الأرباح لإعادة إستثماره في مجال البحث و التطوير من أجل إطلاق المنتجات الجديدة و التميز بالاستمرار.

ثالثاً/ إستراتيجية التركيز : يوضح (Porter, 1980) إستراتيجية التركيز على أنها تعنى تقديم سلعة أو خدمة تشعج حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة، فالمنظمة تتخصص في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي بأكثر فاعلية و كفاءة من خدمة السوق ككل، من خلال الاعتماد على ميزة تنافسية معينة، فالمنظمة بذلك تركز مجهوداتها على بعض الأقسام السوقية المختارة بطريقة صائبة، وهو ما يتم من خلال التعرف على الحاجيات الخصوصية لهذا القطاع و وضع إستراتيجية السيطرة بالتكاليف أو بالتميز، فالميزة التنافسية المبحوث عنها، و التي من الممكن تحقيق و تمكين كلا من التميز و الكلفة الأقل في آن واحد، تتطلب تركيز الموارد التي تسمح بتعظيم الكفاءة.

المحور الثالث : الجانب الميداني

أولاً: وصف مجتمع البحث ومسوغات اختيارها

يعد تحديد مجتمع الدراسة من المحاور المهمة التي تسهم أسهاماً مباشراً في نجاح أو فشل الدراسة، بأعتباره المصدر الأساسي للحصول على البيانات الخاصة بالدراسة، و يتمثل مجتمع الدراسة الحالية بالجامعات الخاصة في مدينة أربيل. وأختبرت الدراسة فرضياتها على أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل وبلغ عددهم (105) عضواً في (5) جامعات الخاصة. وتعود أسباب اختيار هذا الميدان مجالاً للدراسة للمسوغات الآتية:

1. توصف الجامعات الخاصة بالمنظمات التعليمية في الإقليم من حيث عدد الكفاءات العلمية، ويشهد نمواً متزايداً في قبول إعداد الطلبة في السنوات الأخيرة، وتحتضن هذه الجامعات كليات ب مختلف الاختصاصات.
2. الدور الذي تلعبه هذه الجامعات في تقديم الخدمات للمجتمع على الرغم من وجود منافسة شديدة من قبل الجامعات المحوسبة.
3. امكانية اختبار فرضيات الدراسة في الجامعات الخاصة بشكل جيد.
4. الحاجة الملحة إلى معرفة مدى تبني مبادئ ادارة التميز، حيث انها اصبحت صلحاً تنافسياً للجامعات الخاصة نتيجة شدة المنافسة فيما بينهما من جهة وبينها وبين الجامعات الحكومية من جهة ثانية.
5. الدور الذي تؤديه الجامعة في بناء الأفراد ذو القدرة والمعرفة.

6. زيادة شدة المنافسة بين الجامعات في نفس القطاع نتيجة لزيادتها من الجانب الكمي والتوعي مما يتطلب تحديد استراتي哲تها التنافسية كمرشد لها لتجديد نشاطاتها وتحركاتها.

7. ملائمة متغيرات الدراسة مع طبيعة عمل أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة من حيث تعاملها مع متغيرات الدراسة.

8. تنامي أهمية قطاع التعليم العالي في إقليم كوردستان نتيجة لكثره اعداد جيل الشباب وزيادة الطلب على ذوي الشهادات الجامعية.

ثانياً: وصف عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة بـ(5) جامعات خاصة والتي تمثل نسبة (71.4%) من مجتمع الدراسة، وتمثل المستجيبين بعدد من أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة اربيل، حيث قام الباحثان بتوزيع (111) استمارة استبيان على أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة اربيل. وتمت اعادة (105) استمارة وكانت صالحة للتحليل أي ان نسبة الاستجابة بلغت (%) 94.95.

ثالثاً: وصف خصائص الأفراد المستجيبين

نستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، المنصب الوظيفي، عدد سنوات الخدمة الإجمالية، عدد سنوات الخدمة في القطاع التعليمي، وعلى النحو الآتي:

1. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس

يشير الجدول (1) إلى أن نسبة الذكور في الجامعات المبحوثة هي (72.4%)، أما نسبة الإناث هي (27.6%)، مما يشير إلى أن معظم أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة هم من الذكور. مما يدل على ضعف تكليف الإناث في شغل المناصب الإدارية بسبب التزاماتهم العائلية و طول فترة الدوام الرسمي في هذه الجامعات.

الجدول(1) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس

الفئة	العدد	النسبة%
ذكور	76	72.4
إناث	29	27.6
المجموع	105	100

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

2. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر

يوضح الجدول (2) توزيع المستجيبين على وفق سمة العمر، اذ تبين ان اعلى نسبة من الأفراد كانت من بين الفئة العمرية (31 – 40 سنة) والتي بلغت نسبتهم (40%)، وتلتها نسبة (25.7%) للفئة العمرية (41 – 50 سنة)، ثم جاءت الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) بالمرتبة الثالثة بالنسبة (24.8%)، وجاءت بالمرتبة الاخيرة الفئة العمرية (21 – 30 سنة) وبنسبة بلغت (9.5%). مما يدل على أن غالبية المستجيبين في الجامعات المبحوثة هم من الفئة العمرية الشبابية والتي لا زالت تمتلك القدرات الذهنية والجسمانية المؤهلة للعمل وبمستويات عالية.

الجدول(2) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر

الفئة	العدد	النسبة%
21 – 30 سنة	10	9.5
31 – 40 سنة	42	40
41 – 50 سنة	27	25.7
51 سنة – فأكثر	26	24.8
المجموع	105	100

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

3. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التحصيل الدراسي

يتبيّن من المعلومات في الجدول (3) ان توزيع المستجيبين حسب سمة التحصيل الدراسي بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون مؤهلات اكاديمية ومن حملة شهادة دكتوراه والتي بلغت (47.6%) في حين كان نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير (45.7%). وجاءت حاملي الشهادات بكالوريوس بالمرتبة الاخرة وبنسبة بلغت (6.7%)، مما يدل على التطبيقات الصحيحة للتعليمات الجامعية على ان يحمل اعضاء مجالس الكليات الشهادات العالية من الدكتوراه والماجستير.

الجدول (3) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التحصيل الدراسي

الفئة	العدد	النسبة%
دكتوراه	50	47.6
ماجستير	48	45.7
بكالوريوس	7	6.7
المجموع	105	100

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

4. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المنصب الوظيفي

يتبيّن من المعلومات في الجدول (4) ان توزيع الأفراد المستجيبين حسب سمة المنصب الوظيفي بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين في المنصب الوظيفي (رئيس قسم) والتي بلغت (62.9%)، تلتها بالنسبة (17.1%) هم من الذين في المنصب (عميد)، في حين كان نسبة الحاملين على المنصب (معاون عميد) قد بلغت (11.4%) وفي المرتبة الاخرة جاء الذين في مناصب اخرى بنسبة (8.6%)، مما يشير الى ملائمة اختيار المستجيبين للاجابة على فقرات الاستبانة.

الجدول (4) توزيع الأفراد المستجيبين حسب المنصب الوظيفي

الفئة	العدد	النسبة%
عميد	18	17.1
معاون عميد	12	11.4
رئيس قسم	66	62.9
اخرى	9	8.6
المجموع	105	100

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

5. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق مدة الخدمة الإجمالية

يوضح الجدول (5) أن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين لديهم خدمة إجمالية في العمل الوظيفي تقع بين (21 سنة فاكثر) والتي شكلت نسبتهم (29.5%)، ثم تلتها فئة (6 – 10 سنة)، حيث بلغت نسبة (27.6%)، ثم جاءت الأفراد الذين لهم خدمة (5 سنة فأقل) إذ بلغت (22.9%)، وبالمرتبة قبل الاخرة جاءت الأفراد الذين لديهم خدمة ما بين (11 – 15 سنة) بنسبة (12.4%)، ومن ثم الأفراد الذين لهم خدمة (16 – 20 سنة) تأتي بالمرتبة الاخرة، حيث بلغت (7.6%). مما يدل على تراكم الخبرات الوظيفية لدى اكثريّة اعضاء مجالس الكليات.



الجدول (5) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق مدة الخدمة الإجمالية

الفئة	العدد	النسبة %
5 سنة فأقل	24	22.9
6 - 10 سنة	29	27.6
11 - 15 سنة	13	12.4
16 - 20 سنة	8	7.6
فأكثر من 21 سنة	31	29.5
المجموع	105	100

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي.

6. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق سنوات الخدمة في القطاع التعليمي

يوضح الجدول (6) أن النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين لديهم سنوات خدمة في القطاع التعليمي تقع بين (6 سنة فأكثر) والتي شكلت نسبتهم 70.5%， ثم تلتها فئة (3 - 5 سنة)، حيث بلغت نسبتهم 20%， ثم جاءت الأفراد الذين لهم خدمة (2 سنة فأقل) حيث بلغت نسبتها 9.5% بالمرتبة الأخيرة، مما يدل على توفر التراكم المعرفي لدى المستجيبين.

الجدول توزيع (6) الأفراد المستجيبين على وفق سنوات الخدمة في القطاع التعليمي

الفئة	العدد	النسبة %
فأقل من 2 سنة	10	9.5
3 - 5 سنة	21	20
فأكثر من 6 سنوات	74	70.5
المجموع	105	100

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي.

رابعاً: وصف متغيرات الدراسة

أولاً: وصف متغير ادارة التميز

1. وصف بعد القيادة

تشير معطيات الجدول (7) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X1-X5) - وخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بُعد القيادة، والتي تمثل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (82.86%) من الأفراد المستجيبين متتفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (43.38%) غير متتفقين مع ذلك، وبلغت نسبة الاتفاق (83.39%)، وجاء هذا بوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.824). مما يعطي دلالة أولية على توافر القيادة لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي لعبارة (X1) والتي بلغت نسبته (85.52%)، وبوسط حسابي بلغ (4.28)، وبانحراف معياري (4.28)، والتي تنص على ترجمة ادارة الكلية رسالة الجامعة لتعريف العاملين بالنتائج. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد القيادة كان للعبارة (X3) والتي بلغت (81.14%)، وبوسط حسابي بلغ (4.06)، والتي تنص على توفر ادارة الكلية مناخاً ملائماً للإبداع في جوانب التميز.

الجدول (7) وصف بعد القيادة

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		تفق		اتفق بشدة		البعارات أبعاد متغير	
			1		2		3		4		5			
			%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.		
85.52	0.791	4.28	0.00	0	3.81	4	9.52	10	41.90	44	44.76	47	X1	
84.57	0.763	4.23	0.95	1	1.90	2	8.57	9	50.48	53	38.10	40	X2	
81.14	0.842	4.06	0.00	0	5.71	6	15.24	16	46.67	49	32.38	34	X3	
83.81	0.810	4.19	0.00	0	3.81	4	13.33	14	42.86	45	40.00	42	X4	
81.90	0.915	4.10	0.95	1	4.76	5	17.14	18	38.10	40	39.05	41	X5	
83.39	0.824	4.17	0.38		4.00		12.76		44.00		38.86		المعدل	
			4.38								82.86			

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي N=105

2. وصف بعد الاستراتيجية

تشير معطيات الجدول (8) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X10-X6) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد الاستراتيجية والتي تمثل إلى الاتفاق بمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (73.71%) من المستجيبين متتفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (6.67%) غير متتفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (79.50%), وجاء ذلك بوسط حسابي (3.98)، وانحراف معياري (0.892). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات بعد الاستراتيجية لدى الجامعات المحوسبة وبمستويات جيدة.

وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X6) والتي بلغت (82.67%)، وبوسط حسابي بلغ (4.13)، والتي تشير إلى تبني الكلية خطة إستراتيجية واضحة على ضوء احتياجات سوق العمل..في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات بعد الاستراتيجية هي للعبارة (X9) والتي بلغت (76.38%)، وبوسط حسابي بلغ (3.82)، والتي تنص على وضع ادارة الكلية بداول وسيناريوهات بديلة لمواجهة المخاطر المحتملة.

الجدول (8) وصف بعد الاستراتيجية

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		تفق		اتفق بشدة		العبارات أبعاد متغير	
			1		2		3		4		5			
			%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.		
82.67	0.899	4.13	0.00	0	5.71	6	17.14	18	35.24	37	41.90	44	X6	
80.76	0.820	4.04	0.00	0	3.81	4	20.00	21	44.76	47	31.43	33	X7	
78.29	0.856	3.91	0.95	1	3.81	4	23.81	25	45.71	48	25.71	27	X8	
76.38	0.938	3.82	1.90	2	7.62	8	20.00	21	47.62	50	22.86	24	X9	
79.43	0.945	3.97	0.00	0	9.52	10	17.14	18	40.00	42	33.33	35	X10	
79.50	0.892	3.98	0.57		6.10		19.62		42.67		31.05		المعدل	
			6.67								73.71			

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي N=105

3. وصف بعد ادارة الموارد البشرية

تشير معطيات الجدول (9) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X15-X11) - والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد ادارة الموارد البشرية والتي تمثل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (79.24%) من المستجيبين متتفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (5.14%) غير متتفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (82.13%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.867). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات وصف بعد ادارة الموارد البشرية لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X15) والتي بلغت (83.05%)، وبوسط حسابي بلغ (4.15)، والتي تشير إلى سعي ادارة الكلية إلى تطوير عاملاتها من خلال مشاركتهم في برامج تربوية متخصصة. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات ادارة الموارد البشرية فهي للعبارة (X14) والتي بلغت (80.57%)، وبوسط حسابي بلغ (4.03)، والتي تنص تكرم ادارة الكلية ذوي الأداء المتميز على وفق أنظمة تقييم عادلة

الجدول (9) وصف بعد ادارة الموارد البشرية

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعيار	الوسط الحسابي	لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		العبارات	أبعاد متغير		
			1		2		3		4		5					
			%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.				
82.86	0.790	4.14	0.00	0	3.81	4	13.33	14	47.62	50	35.24	37	X11	المعدل		
82.29	0.913	4.11	0.00	0	6.67	7	16.19	17	36.19	38	40.95	43	X12			
81.90	0.791	4.10	0.00	0	2.86	3	18.10	19	45.71	48	33.33	35	X13			
80.57	0.955	4.03	1.90	2	4.76	5	18.10	19	39.05	41	36.19	38	X14			
83.05	0.886	4.15	0.95	1	4.76	5	12.38	13	41.90	44	40.00	42	X15			
82.13	0.867	4.11	0.57		4.57		15.62		42.10		37.14					
					5.14						79.24					

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي N=105

4. وصف بعد العلاقات والموارد

تشير معطيات الجدول (10) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X20-X16) - والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد العلاقات والموارد والتي تمثل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (76.76%) من الأفراد المستجيبين متتفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (5.14%) غير متتفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (81.45%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.862). مما يؤشر وبشكل أولي توافر إلى مؤشرات بعد العلاقات والموارد لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة.

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (X16) والتي بلغت (85.90%)، وبوسط حسابي بلغ (4.30)، والتي تشير إلى عقد ادارة الكلية إتفاقيات الشراكة مع الكليات المتناظرة في الإقليم وخارجها في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (X17) والتي بلغت (76.95%)، وبوسط حسابي بلغ (3.85)، والتي تشير إلى قيام ادارة الكلية بإعداد الموازنات لتحديد إحتياجاتها المالية للمشاريع المستقبلية.

الجدول (10) وصف بعد العلاقات والموارد

نسبة الاتفاق (%) (الانحراف المعيار ي	الوسط الحس ابي	الاتفاق لا بسخة		لا اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		العبارات	أبعاد متغيري ر		
			1		2		3		4		5					
			%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.				
85. 90	0.820	4.30	0. 00	0	2. 86	3	14. 29	15	33. 33	35	49. 52	52	X16			
76. 95	0.928	3.85	0. 95	1	8. 57	9	20. 00	21	45. 71	48	24. 76	26	X17			
82. 67	0.809	4.13	0. 00	0	2. 86	3	18. 10	19	41. 90	44	37. 14	39	X18			
80. 38	0.843	4.02	0. 00	0	4. 76	5	20. 00	21	43. 81	46	31. 43	33	X19			
81. 33	0.912	4.07	0. 95	1	4. 76	5	18. 10	19	39. 05	41	37. 14	39	X20			
81. 45	0.862	4.07	0.38		4.76		18.10		40.76		36.00		المعدل			
					5.14						76.76					

مصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي N=105

5. وصف بعد ادارة العمليات

تشير معطيات الجدول (11) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X25 – X21) – وخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد ادارة العمليات والتي تمثل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (81.33%) من المستجيبين متتفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (4%) غير متتفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (83.62%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.842). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات وصف بعد ادارة العمليات لدى الجامعات المحوّلة وبمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X21) والتي بلغت (84.57%)، وبوسط حسابي بلغ (4.23)، والتي تشير إلى توجّه ادارة الكلية أعضاء هيئتها التدريسية نحو إستراتيجيات التعليم المتميّز. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات ادارة الموارد البشرية فهي للعبارة (X23) والتي بلغت (82.48%)، وبوسط حسابي بلغ (4.12)، والتي تنص تحفّز ادارة الكلية على تبني أساليب ابداعية جديدة في التدريس وتقديم الخدمة التعليمية

الجدول (11) وصف بعد ادارة العمليات

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعيار ي	الوسط الحساني	لا اتفق بشدة	لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات	أبعاد متغير
				1	%	2	%	3	%	4	%		
			Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.		
84.5 7	0.858	4.23	0.0 0	0	4.7 6	5	13.3 3	14	36.1 9	38	45.7 1	48	X21
83.6 2	0.794	4.18	0.0 0	0	3.8 1	4	12.3 8	13	45.7 1	48	38.1 0	40	X22
82.4 8	0.863	4.12	0.9 5	1	2.8 6	3	17.1 4	18	40.9 5	43	38.1 0	40	X23
83.2 4	0.856	4.16	0.9 5	1	2.8 6	3	15.2 4	16	40.9 5	43	40.0 0	42	X24
84.1 9	0.840	4.21	0.0 0	0	3.8 1	4	15.2 4	16	37.1 4	39	43.8 1	46	X25
83.6 2	0.842	4.18	0.38		3.62		14.67		40.19		41.14		المعدل
					4.00						81.33		

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي N=105

6. وصف بعد رضا الطلاب

تشير معطيات الجدول (12) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X30-X25) - والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد رضا الطلاب والتي تمثل إلى الالتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (76.57%) من المستجيبين متتفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (4.95%) غير متتفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الالتفاق (81.14%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.854). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات وصف بعد رضا الطلاب لدى الجامعات المبحوثة وبمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (X26) والتي بلغت (85.14%)، وبوسط حسابي بلغ (4.26)، والتي تشير إلى **تأخذ ادارة الكلية بنظر الاعتبار شكاوى و تذمرات الطلاب و تدرسها بجدية و تسعى إلى معالجتها**. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات ادارة الموارد البشرية فهي للعبارة (X29) والتي بلغت (76.95%)، وبوسط حسابي بلغ (3.85)، والتي تنص تشارك ادارة الكلية الطلبة في تصميم الخدمات من خلال الاعتماد على آرائهم و مقتراحاتهم.

الجدول (12) وصف بعد رضا الطلاب

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعيار ي	الوسط الحساني	لا اتفق بشدة	لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات	أبعاد متغير غير
			1	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.		
85.14	0.832	4.26	0.00	0	2.86	3	16.19	17	33.33	35	47.62	50	X26
81.71	0.878	4.09	0.95	1	3.81	4	17.14	18	41.90	44	36.19	38	X27
82.48	0.874	4.12	0.95	1	3.81	4	15.24	16	41.90	44	38.10	40	X28
76.95	0.886	3.85	0.00	0	8.57	9	21.90	23	45.71	48	23.81	25	X29
79.43	0.802	3.97	0.00	0	3.81	4	21.90	23	47.62	50	26.67	28	X30
81.14	0.854	4.06	0.38		4.57		18.48		42.10		34.48		المعدل
					4.95						76.57		

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي N=105

ثانياً: وصف متغير الإستراتيجيات التنافسية

يمثل المحور الحالي وصفاً لآراء المستجيبين تجاه متغير الإستراتيجيات التنافسية وبحسب أبعاده المتمثلة بكل من وإستراتيجية قيادة التكفلة، وإستراتيجية التميز، وإستراتيجية التركيز، وعلى وفق الآتي:

1. وصف بعد إستراتيجية قيادة التكفلة

تشير إجابات المستجيبين في الجدول (13) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بضمون العبارات (Y10 - Y1) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد إستراتيجية قيادة التكفلة والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن 73.33% من الأفراد المستجيبين منفون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة 7.05% غير منفون مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق 79.10%， وجاء ذلك بوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.911). وهذا يشير إلى أن الجامعات المبحوثة تميل إلى التركيز على بعد إستراتيجية قيادة التكفلة وبمستويات جيدة.

الجدول (13) وصف بعد إستراتيجية قيادة التكلفة

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعيار ي	الوسط الحسابي	لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		العبارة الات	أبعاد متغير		
			1		2		3		4		5					
			%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.				
81.52	0.863	4.08	0.00	0	3.81	4	21.90	23	37.14	39	37.14	39	Y1	المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي N=105		
79.24	1.009	3.96	1.90	2	6.67	7	20.95	22	34.29	36	36.19	38	Y2			
75.43	0.943	3.77	0.95	1	9.52	10	23.81	25	42.86	45	22.86	24	Y3			
78.67	0.953	3.93	2.86	3	4.76	5	17.14	18	46.67	49	28.57	30	Y4			
77.90	0.876	3.90	0.95	1	5.71	6	20.95	22	47.62	50	24.76	26	Y5			
81.52	0.863	4.08	0.95	1	3.81	4	16.19	17	44.76	47	34.29	36	Y6			
80.19	0.915	4.01	0.95	1	5.71	6	18.10	19	41.90	44	33.33	35	Y7			
78.86	0.807	3.94	0.00	0	3.81	4	23.81	25	46.67	49	25.71	27	Y8			
78.48	0.917	3.92	0.95	1	8.57	9	14.29	15	49.52	52	26.67	28	Y9			
79.24	0.960	3.96	0.95	1	7.62	8	19.05	20	39.05	41	33.33	35	Y10			
79.10	0.911	3.96	1.05		6.00		19.62		43.05		30.29		المعدل			
					7.05						73.33					

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي N=105

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي لعبارة (Y1)، و (Y6) و (Y2) والتي بلغتا نسبتها (81.52%)، وبوسط حسابي (4.08)، وهذا يشير إلى ايمان ادارة الكلية بأنها تحقق إدارة التميز من خلال السيطرة على الأسعار التناافية، و حرص ادارة الكلية على تتبع و مراقبة مصادر الهدر و الضياع بقصد تقليل التكاليف النهائية. في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y3) والتي بلغت (75.43%)، وبوسط حسابي بلغت (3.77) وبانحراف معياري (0.943)، والتي تشير إلى تعزيز إخفاض أسعار الخدمات التعليمية إلى الحجم الكبير للخدمات المقدمة من قبل الجامعات.

2. وصف بعد إستراتيجية التميز

تشير معطيات الجدول (14) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمجموع العبارات (Y11 - Y20) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد إستراتيجية التميز والتي تمثل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (78.38%) من الأفراد المستجيبين متلقون على مجموع هذه العبارات مقابل نسبة (5.14%) غير متلقون مع مجموع عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (81.12%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.823). وهذا يدل على أن الجامعات المحوسبة تمثل إلى إستراتيجية التميز وبمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y11) والتي بلغت (85.33%)، وبوسط حسابي بلغ (4.27)، وبانحراف معياري (0.669) والتي تشير إلى ايمان الكلية بأن فرص التميز والتفرد لا تقتصر على وظيفة واحدة أو نشاط معين.

الجدول (14) وصف بعد إستراتيجية التميز

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعيار ي	الوسط الحساني	لا اتفق بشدة 1	لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة 5		العبارات أبعاد غير مت	
				%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.		
85.3 3	0.669	4.27	0.0 0	0	0.9 5	1	9.52	10	51.4 3	54	38.1 0	40	Y11
82.4 8	0.756	4.12	0.0 0	0	3.8 1	4	11.4 3	12	53.3 3	56	31.4 3	33	Y12
75.4 3	0.892	3.77	0.9 5	1	9.5 2	10	23.8 1	25	42.8 6	45	22.8 6	24	Y13
80.0 0	0.772	4.00	0.0 0	0	2.8 6	3	20.9 5	22	49.5 2	52	26.6 7	28	Y14
82.4 8	0.768	4.12	0.0 0	0	2.8 6	3	15.2 4	16	48.5 7	51	33.3 3	35	Y15
79.4 3	0.826	3.97	0.9 5	1	2.8 6	3	20.9 5	22	48.5 7	51	26.6 7	28	Y16
82.1 0	0.909	4.10	0.0 0	0	5.7 1	6	19.0 5	20	34.2 9	36	40.9 5	43	Y17
83.0 5	0.864	4.15	0.0 0	0	6.6 7	7	10.4 8	11	43.8 1	46	39.0 5	41	Y18
79.4 3	0.914	3.97	0.0 0	0	8.5 7	9	17.1 4	18	42.8 6	45	31.4 3	33	Y19
81.5 2	0.863	4.08	0.0 0	0	5.7 1	6	16.1 9	17	42.8 6	45	35.2 4	37	Y20
81.1 2	0.823	4.06		0.19		4.95		16.48		45.81		32.57	المعدل
						5.14						78.38	

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي N=105

في حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y13) والتي بلغت (75.43%)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.77)، والتي تشير إلى تبني الكلية فلسفة رضا الزبائن من خلال مطابقة جودة الخدمات لمواصفات التصميم.

3. وصف بعد إستراتيجية التركيز

تشير معطيات الجدول (15) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون عبارات (Y30-Y21) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد إستراتيجية التركيز والتي تمثل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (68.86%) من الأفراد المستجيبين متتفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (10.86%) غير متتفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وكانت نسبة الاتفاق (76.62%)، وجاء ذلك بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.966). وهذا يدل على أن الجامعات المبحوثة تمثل إلى الإلقاء من إستراتيجية التركيز وبمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y29) والتي بلغت (82.48%)، وبمتوسط حسابي بلغ (4.12)، التي يشير إلى حرص الكلية إلى ترسیخ صورتها الذهنية في أذهان الزبائن المحتللين من خلال التركيز على جودة الخدمات المقدمة. أما أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد فكانت للعبارة (Y26) والتي بلغت (70.29%)، وبمتوسط حسابي بلغ (3.51)، والتي تشير اعتبار التنوع في أنماط الخدمات التعليمية سبباً لفقدان التمايز والتفوق.

الجدول (15) وصف بعد إستراتيجية التركيز

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعيار ي	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات	أبعاد متغير		
			1		2		3		4		5					
			%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.				
81.33	0.983	4.07	0.95	1	7.62	8	16.19	17	34.29	36	40.95	43	Y21	المعدل		
79.81	0.778	3.99	0.00	0	3.81	4	19.05	20	51.43	54	25.71	27	Y22			
80.38	0.855	4.02	0.95	1	5.71	6	12.38	13	52.38	55	28.57	30	Y23			
76.19	0.952	3.81	2.86	3	3.81	4	27.62	29	40.95	43	24.76	26	Y24			
70.86	1.152	3.54	3.81	4	17.14	18	24.76	26	29.52	31	24.76	26	Y25			
70.29	1.128	3.51	4.76	5	15.24	16	24.76	26	34.29	36	20.95	22	Y26			
70.67	1.110	3.53	3.81	4	17.14	18	20.95	22	38.10	40	20.00	21	Y27			
79.62	0.866	3.98	0.00	0	5.71	6	20.95	22	42.86	45	30.48	32	Y28			
82.48	0.768	4.12	0.00	0	1.90	2	18.10	19	45.71	48	34.29	36	Y29			
76.57	1.069	3.83	2.86	3	10.48	11	18.10	19	38.10	40	30.48	32	Y30			
76.82	0.966	3.84	2.00		8.86		20.29		40.76		28.10		68.86			

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي N=105

وبناء على النتائج الواردة في الجداول الخاصة بوصف متغيرات الدراسة وبعدها، يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى ولاتي تنص على "يختلف اراء المستجيبين في الجامعات المبحوثة تجاه وصف متغيرات البحث"

خامساً: اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها

أولاً: اختبار فرضية العلاقات

نحاول في هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والمتعلقة بفرضية العلاقات والتي تنص على أنه (لاتوجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد كل من ادارة التميز منفردة ومجتمعه وبين أبعاد الإستراتيجيات التنافسية منفردة ومجتمعه). إذ تم استخدام معامل الارتباط البسيط والمتعدد باعتباره الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على الارتباط بين متغيرات الدراسة ذات البيانات الوصفية، وسيتم التتحقق من مدى صحة تلك الفرضية وذلك كما يأتي:

1. العلاقة حسب المؤشر الكلي

بينت نتائج تحليل الارتباط بين متغيري الدراسة وحسب المؤشر الكلي الموضحة في الجدول (17) وجود علاقة ارتباط معنوية ومحضية بين تلك المتغيرات وعلى مستوى المؤشر وبمستويات عالية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير ادارة التميز ومتغير الإستراتيجيات التنافسية قيمة (**0.760) وعند مستوى معنوية (0.01)، إذ تؤكد هذه النتيجة أن هنالك تلازمًاً بين المتغيرين مما يمكن معه الاستنتاج بأن زيادة اعتماد الجامعات المبحوثة على ادارة التميز يؤدي إلى تحسين تبني الإستراتيجيات التنافسية لديها. وبناءً على هذه النتيجة يمكن للباحثان الاستنتاج بأن هنالك مستويات معنوية عالية من التلازم بين متغيري الدراسة لدى الجامعات

المبحوثة، مما يشير إلى أنه كلما زاد استخدام الجامعات المبحوثة لادارة التميز أدى ذلك إلى تحسين اسلوبها في تبني الإستراتيجيات التنافسية.

2. العلاقة حسب المؤشر الجزئي

من أجل فهم أوسع لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وعلى مستوى أبعاد كل منها منفردة ومجتمعه وبحسب المؤشر الجزئي فإن النتائج في الجدول (16) تشير إلى وجود علاقات ارتباط معنوية وطردية بين أبعاد متغير ادارة التميز وأبعاد متغير الإستراتيجيات التنافسية منفردة ومجتمعه، إذ كانت أقوى علاقة ارتباط منفردة بين بعد الإستراتيجية وبعد إستراتيجية التميز والتي بلغت قيمة المعامل لهذه العلاقة (**0.729)، في حين أن أقل علاقة ارتباط معنوية منفردة فكانت بين بعد القيادة وبعد إستراتيجية التركيز وبقيمة بلغت (**0.305) وبمستوى معنوية (0.01). أما علاقات الارتباط بين كل بعد من أبعاد ادارة التميز وبين متغير الإستراتيجيات التنافسية فقد كانت أقوى هذه العلاقات بين بعد ادارة الموارد البشرية ومتغير الإستراتيجيات التنافسية والتي بلغت (**0.708) وبمستوى معنوية (0.01)، وسجل بعد الإستراتيجية قيمة معامل ارتباط بلغت (**0.692) وعند مستوى معنوية (0.01) مع متغير الإستراتيجيات التنافسية، ثم جاء بعد رضا الطلاب بقيمة معامل ارتباط بلغت (**0.667) وعند مستوى معنوية (0.01) مع متغير الإستراتيجيات التنافسية. في حين جاء بعد العلاقات والموارد بقيمة معامل ارتباط بلغت (**0.662) وعند مستوى معنوية (0.01) مع متغير الإستراتيجيات التنافسية، في حين جاء بعد القيادة بقيمة معامل ارتباط بلغت (**0.618) وعند مستوى معنوية (0.01) مع متغير الإستراتيجيات التنافسية في حين أن أقل ارتباط معنوية فكانت بين بعد العمليات ومتغير الإستراتيجيات التنافسية وبقيمة بلغت (**0.617) وبمستوى معنوية (0.01). وبذلك فإن هذه النتائج تدعم تحليل الارتباط حسب المؤشرين الكلي والعام، وأنه كلما زاد توجه الجامعات المبحوثة على استخدام أبعاد ادارة التميز أدى ذلك إلى تحسين تبني تلك الجامعات في عمليات الإستراتيجيات التنافسية.

الجدول(16) علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة منفردة ومجتمعة

المؤشر الكلي	الإستراتيجيات التنافسية (Y)					المتغير المعتمد المتغير المستقل
	إستراتيجية التركيز	إستراتيجية التميز	قيادة	إستراتيجية التكلفة		
**618.	**305.	**643.		**631.	القيادة	ادارة التميز (X)
**692.	**434.	**729.		**596.	الاستراتيجية	
**708.	**465.	**724.		**610.	ادارة الموارد	
**662.	**415.	**687.		**580.	العلاقات والموارد	
**617.	**353.	**604.		**618.	ادارة العمليات	
**667.	**433.	**618.		**647.	رضا الطلاب	
0.760 **	0.462**	0.768 **		0.705 **	المؤشر الكلي	

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية ($Sig. \leq 0.01$)

$N= 105$

* معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية ($Sig. \leq 0.05$)

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

وبذلك فإن نتائج تحليل العلاقات على المستوى الجزئي تدعم وبقوة نتائج تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة الرئيسية على المستوى الكلي والعام، وعليه يتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد كل من ادارة التميز منفردة ومجتمعه وبين الإستراتيجيات التنافسية منفردة ومجتمعه). وقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد كل من ادارة التميز منفردة ومجتمعه وبين الإستراتيجيات التنافسية منفردة ومجتمعه).

ثانياً: تحليل التأثير بين متغيري الدراسة

يستعرض هذا المحور تحليل تأثير المتغير المستقل المتمثل بادارة التميز في المتغير المعتمد المتمثل في الإستراتيجيات التنافسية على المستوى الكلى والجزئى، واختبار الفرضية الرئيسة الثالثة ومتقرعاتها تم استخدام معامل الانحدار (Regression Coefficient) البسيط والمتعدد كونها الأدوات الإحصائية المناسبة للتعرف على علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وأبعادها، إذ سيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضيات وذلك كما يأتى:

1. تحليل الانحدار البسيط

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتعرف على تأثير المتغير المستقل (ادارة التميز) في المتغير المعتمد (الإستراتيجيات التنافسية) وعلى المستوى الكلى لتلك المتغيرات حيث تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول إلى الآتى:

أ. وجود تأثير معنوى للمتغير المستقل (ادارة التميز) في المتغير المستجيب أو المعتمد (الإستراتيجيات التنافسية) وعلى مستوى المؤشر الكلى، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي اعتمدته الدراسة، ويدعى ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (141.190) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.933) وبدرجات حرية (1, 103) مما يشير إلى معنوية التأثير وعند مستوى (0.05). واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بوجود العلاقة التأثيرية لمتغير ادارة التميز في متغير الإستراتيجيات التنافسية والذي يشير إلى أن اعتماد الجامعات المبحوثة على ادارة التميز يؤثر في تبني مستويات عالية من الإستراتيجيات التنافسية لديهم. كما وتشير نتائج التحليل على المستوى الكلى إلى الآتى:

- في ضوء معادلة الانحدار تبين أن قيمة الثابت (B₀) والبالغة (1.225) أن هناك ظهوراً للبراعة الاستراتيجية من خلال أبعادها وبمقدارها (1.225) وذلك عندما تكون قيمة ادارة التميز ومن خلال أبعادها مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الإستراتيجيات التنافسية تستمد خصائصها وبمستويات عالية من ادارة التميز التي تستخدمها الجامعات المبحوثة.
- أما قيمة الميل الحدي (B₁) فقد بلغت (0.668) وهي دلالة على أن تغيراً مقداره واحد (1) في متغير ادارة التميز يؤدي إلى تغير مقداره (0.668) في الإستراتيجيات التنافسية، وهو تغير كبير يمكن الاستناد عليه في تفسير العلاقة التأثيرية لمتغير المستقل ادارة التميز في المتغير المعتمد الإستراتيجيات التنافسية.
- أما قيمة (R²) فقد بلغت (0.578) والتي تشير إلى أن ما نسبته (57.8%) من التغير الذي يحدث في الإستراتيجيات التنافسية يعود إلى ادارة التميز، أي أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب بلغت (57.8%)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتنقية والبالغة (42.2%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمونة في الأنماذج الافتراضي الذي أعتمد في الدراسة الحالية.

الجدول (17) تأثير ادارة التميز في الإستراتيجيات التنافسية على المستوى الكلى

الإستراتيجيات التنافسية					المتغير المستقل	المتغير المعتمد
R2	F	B1	B0	الثابت.		
%57.8	141.190 Sig.(0.000)**	0.668 t(11.882) Sig.(0.000)**	1.225 t(5.268) Sig.(0.000)**		ادارة التميز	

N= 105 F_(1, 103)= 3.933 (Sig. \leq 0.05)
 المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي

2. تحليل الانحدار على المستوى الجزئي

بهدف التعرف على مستويات التأثير لكافية أبعاد المتغير المستقل ادارة التميز في المتغير المعتمد والمتمثل بالإستراتيجيات التنافسية فقد تم اللجوء إلى تحليل الانحدار المتعدد، إذ أفصحت نتائج التحليل عن وجود عدة نماذج لانحدار (التأثير) الموضحة في الجدول (18) وكالآتي:

أ. النموذج الأول: تبين أن أعلى تأثير بحسب هذا الأنماذج كان بعد ادارة الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (P) المحسوبة (0.000)، ويدلل على قوة تأثير هذا البعد قيمة (R^2) والتي بلغت (0.501) حيث أن بعد ادارة الموارد البشرية يفسر لوحده ما نسبته (50.1%) من التغير الذي يحصل في متغير الإستراتيجيات التنافسية. ويؤكد هذا التحليل قيمة معامل الاختبار (t) والتي بلغت (7.879) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.660) وبدرجة حرية (104).

ب. النموذج الثاني: في المرحلة الثانية وبحسب تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) خطوة بخطوة تم دخول بعد الاستراتيجية إلى الأنماذج السابق للمشاركة مع بعد ادارة الموارد البشرية لترتفع قيمة التأثير (R^2) بحسب هذا الأنماذج إلى قيمة (0.565) حيث أن بعد ادارة الموارد البشرية والاستراتيجية معاً يفسران ما نسبته (56.5%) من التغير الذي يحصل لمتغير الإستراتيجيات التنافسية. ويؤكد هذا التحليل قيمة معامل الاختبار (t) والتي بلغت (4.490) و (3.851) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.660) وبدرجة حرية (104).

ج. النموذج الثالث: في المرحلة الثالثة تم دخول بعد رضا الطلاب إلى الأنماذج السابق للمشاركة مع بعد ادارة الموارد البشرية والاستراتيجية لترتفع قيمة التأثير (R^2) بحسب هذا الأنماذج إلى قيمة (0.602) حيث أن الأبعاد الثلاثة معاً تفسر ما نسبته (60.2%) من التغير الذي يحصل لمتغير الإستراتيجيات التنافسية. ويؤكد هذا التحليل قيمة معامل الاختبار (t) والتي بلغت (2.918) و (3.122) و (3.066) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.660) وبدرجة حرية (104).

وبحسب الإنحدار المتعدد فإنه تم استبعاد بعد العلاقات والموارد، إدارة العمليات، القيادة من نماذج التأثير الثلاثة والتي تبين أنها عدم معنوية تأثيرها في متغير الإستراتيجيات التنافسية، أي أن الإستراتيجيات التنافسية لا تستمد خصائصها من بعد العلاقات والموارد، إدارة العمليات، القيادة وذلك على وفق نتائج تحليل. مما يمكن للباحثان من الاستنتاج بأن أفضل أنماذج للعلاقة التأثيرية لأبعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد في الدراسة الحالية هو الأنماذج الثالث لانحدار كونه يضم أكبر عدد من الأبعاد فضلاً عن ارتفاع القوة التأثيرية للأبعاد.

الجدول (18) الإنحدار المتعدد بالطريقة التريجية

P- قيمة المحسوبة	درجات الحرية	t قيمة الجدولية	t قيمة المحسوبة	قيمة R^2	قيمة B	قيمة B_0	أبعاد الدراسة الداخلية إلى الأنماذج خطوة بخطوة	الآن وذج
0.000	104	1.660	7.879	0.501	0.540	1.742	ادارة الموارد البشرية	1
0.000			4.490	0.565	0.331	1.539	ادارة الموارد البشرية	2
0.000			3.851	0.267	الاستراتيجية			
0.000			2.918		0.229	1.306	ادارة الموارد البشرية	3
0.000			3.122	0.602	0.215		الاستراتيجية	
0.000			3.066		0.212		رضا الطلاب	

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

وتأسيساً على نتائج تحليل الإنحدار فإنه يمكن القول برفض فرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين ادارة التميز في الإستراتيجيات التنافسية". وقبول بالفرضية البديلة (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين عدد من ابعاد ادارة التميز في الإستراتيجيات التنافسية).

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترنات

أولاً : الاستنتاجات

1. اظهرت نتائج الوصف لخصائص المستجيبين بأن أغلبية أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة هم من الذكور ومن الفئة العمرية الشبابية وأغلبيتهم من حملة شهادة الدكتوراه ويشغلون منصب رئيس قسم ولا تزيد مدة خدمتهم الاجمالية عن احدى وعشرون سنة، وهذه المؤشرات جاءت متوافقة مع أعمار الجامعات الخاصة في أربيل اذ أنها جامعات فنية ولا زالت في مراحل النمو والتطور.
2. أشارت نتائج الوصف لمتغيرات الدراسة وأبعادها بأنها متوفرة وبنسب جيدة، اذا كان المستوى جيداً بعد القيادة من خلال ترجمة ادارة الكلية لرسالة الجامعة وتعریف العاملين بها وهذه دلالة على سعي الجامعات المبحوثة على ترسیخ ثقافة الشفافية كمؤشر رئيسي للتميز.
3. بينت معطيات الوصف توافق بعد الإستراتيجية في الجامعات المبحوثة يدعم ذلك تبني خطط استراتيجية واضحة في ضوء احتياجات سوق العمل وهذه النتائج تؤكد على حرص الكليات صياغة استراتيجيات متنوعة ملائمة لكافحة الظروف.
4. أكدت النتائج بأن الجامعات المبحوثة تدير عاليها على وفق مبادئ ادارة الموارد البشرية يدعم ذلك سعي الكليات الى تطوير عاليها من خلال مشاركتهم في دورات تدريبية متخصصة.
5. أظهرت نتائج وصف بعد العلاقات والموارد المستوى العالمي لاعتماد الجامعات المبحوثة على بناء العلاقات من خلال ابرامها لعقود واتفاقيات شراكة مع الجامعات المتاخرة داخل وخارج الاقليم. وهذه النتائج تدعم التوجه المعاصر للجامعات في مدينة أربيل ومحاكاتها للجامعات المرموقة عالمياً والتي تدعم التحالفات والشراكات الاستراتيجية
6. بينت نتائج الوصف المستوى العالمي وبعد ادارة العمليات من خلال توجيه الكليات لاعضاء الهيئة التدريسية نحو التعليم المتميز وهذه دلالة على دعوة الجامعات رضا الطلاب المستوى العالمي لها، من خلال اخذ بنظر الاعتبار لكافة الشكاوى والتدمرات ودراستها بجدية
7. اوضحت مؤشرات رضا الطلاب المستوى العالمي لها، من خلال فرض اسعار تنافسية وذلك عن طريق تتبع ومراقبة مصادر الصياغ والهدر.
8. أكدت نتائج وصف متغير الاستراتيجيات التنافسية توافق كافة أبعادها وبمستويات جيدة، اذ بينت النتائج قدرة الجامعات المبحوثة على خفض تكاليفها من خلال ايمانها بان التميز يتحقق من خلال فرض اسعار تنافسية وذلك عن طريق تتبع ومراقبة مصادر الصياغ والهدر.
9. أن تحقيق استراتيجية التميز تعد من الأمور المهمة التي تركز عليها الجامعات المبحوثة لأن النتائج أكدت المستوى العالمي لها وذلك من خلال ايمان الجامعات بان فرص التميز لا يقتصر على نشاط واحد فقط.
10. أشارت النتائج إلى توجه القيادات في الجامعات المبحوثة توجهاً تنافسياً وذلك من خلال سعيها لترسيخ صورتها الذهنية في اذهان الزبائن المحتملين، كل ذلك يؤكد ايمان أعضاء مجالس الكليات بمبادئ ومفاهيم الجودة ولا سيما جودة خدماتها المقدمة.
11. أكدت النتائج صحة الفرضية التي تنص على اختلاف اراء المستجيبين في الجامعات المبحوثة تجاه وصف متغيرات البحث. ويدعم ذلك اختلاف قيم أوساطهم الحسالية، اذ احتلت ادارة التميز المرتبة الأولى من خلال بعدها ادارة العمليات، واحتلت القيادة المرتبة الثانية، وهذه النتائج داعمة لتوفر المتغيرين وأبعادهما في الجامعات المبحوثة وبنسب متباعدة.
12. أكدت نتائج الارتباط على وجود علاقات قوية بين المتغيرين وأبعادهما وعلى المستوى الكلي والجزئي اذ كانت معاملات الارتباط عالية وهذه النتائج تؤكد التلازم القوي بين المتغيرين، وكان الارتباط بين ادارة الموارد البشرية والاستراتيجيات التنافسية عالياً مما يؤكد على أن زيادة الاهتمام بالموارد البشرية على وفق الأنشطة الحديثة يؤدي حتمياً إلى زيادة مستويات الإستراتيجيات التنافسية في الجامعات المبحوثة، ومن جانب آخر كان الارتباط عالياً بين بعد الإستراتيجية وبعد من ابعد ادارة التميز و إستراتيجية التركيز كاحدى الإستراتيجيات التنافسية
13. أكدت نتائج الانحدار البسيط والمتعدد وجود تأثير قوي لإدارة التميز في تحقيق الإستراتيجيات التنافسية وعلى المستوى العام، فيما كان أقوى تأثير بين (ادارة الموارد البشرية، الإستراتيجية، رضا الطلاب) في تحقيق الإستراتيجيات التنافسية، نستكشف من هذه المعطيات بأن التغيرات التي تحدث في الموقف التنافسي في الجامعات المبحوثة تعزى وبالدرجة الأساسية إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية.

ثانياً : المقترنات

1. ضرورة تركيز الجامعات المبحوثة على تكليف الإناث بالمهام الإدارية كأعضاء في مجالس الكليات والاستفادة من بعض خصائصهم كالتعاون والتحمل والقدرة على التفكير المتعدد وكذلك التوجّه نحو تكليف الفئة العمرية الناضجة جنباً إلى جنب مع الشباب لاستثمار خبراتهم و المعارف من خلال استشارة لهم في الجوانب الإدارية والعلمية والسعوي نحو تقاسم معارفهم مع العاملين في الجامعات المبحوثة.
2. ضرورة المحافظة على المستويات الجيدة لمتغيرات الدراسة والسعوي الجاد لزيادة هذه المستويات وكذلك التوجّه نحو توفير ادارة الكلية للمناخ الداعم للابداع تركيز وذلك لدعم بعد القيادة.
3. تؤكّد الدراسة على ضرورة وضع ادارة الكلية بذائق وسيناريوهات لمواجهة المخاطر وكذلك من خلال قياس ودراسة المخاطرة ووضع الاليات المناسبة لمواجهتها لغرض تحقيق التميّز على المنافسين في مجال صياغة الاستراتيجية.
4. ضرورة قيام الجامعات بتكريم ذوي الاداء المتميّز وعلى وفق انظمة تقييم عادلة. ومنهم المكافئات كآلية لتشجيعهم على الإستمرار ودعم الآخرين في هذا المجال.
5. ضرورة قيام الجامعات باعداد موازنات مالية لتنفيذ مشاريعها المستقبلية من خلال تحديد مصادر الاموال وقوّات التمويل الحالية والمستقبلية.
6. على الكليات المبحوثة تبني سياسات جديدة ابداعية في التدريس وتقديم الخدمة الجامعية من خلال المشاركة بدورات طرائق التدريس او دورات تطوير الذات.
7. توصي الدراسة بضرورة تحفيز الكلية لطبيتها على المشاركة بتصميم الخدمة وسبل ترويجهما وذلك من خلال تحديد المتميزين من الطلاب وتدريبهم على سبل طرح افكارهم ومقترناتهم.
8. ضرورة توجيه الكليات الى خفض تكاليفها الكلية بهدف فرض اسعار تنافسية من خلال زيادة حجم الخدمات المقدمة والاستفادة من اقتصadiات الحجم.
9. توصي الدراسة بضرورة تشجيع اعضاء مجالس الكليات على تبني فلسفة رضا الزبائن من خلال مطابقة جودة الخدمات لمواصفات التصميم.
10. ضرورة تركيز الجامعات قيد البحث على التوسيع في خدماتها، من خلال تقديم مزيج مركب من الخدمات المتنوعة من حيث السعر والنوعية والخصائص لاشياع رغبات ومتطلبات كافة الاهداف السوقية.
11. ضرورة استثمار العلاقات القوية بين المتغيرات الرئيسية والفرعية على المستوى الكلي والجزئي وتوجيهها إلى خدمة الجامعات المبحوثة مع ضرورة توثيق العلاقة بين القيادة واستراتيجية التركيز.
12. ضرورة تسخير العلاقة التأثيرية القوية لادارة التميز في الاستراتيجيات التنافسية وذلك لتعزيز التأثيرات بين كل بعد من ابعاد ادارة التميز وكل إستراتيجية من الإستراتيجيات الثلاثة للتميز والسعوي الجاد للجامعات المبحوثة في دعم العلاقات الضعيفة ولاسيما تأثير بعدي العلاقات وادارة العمليات في الإستراتيجيات التنافسية.

المصادر

المصادر العربية

آل مزروع، بدر بن سليمان، 2010، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

بن جروة، حكيم، محمد بن حورو، 2010، تسويف العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة و اكتساب الميزة التنافسية، الملتقى الدول الرابع حول التنافسية والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسية بن بو علي الشلف.

الجعيري، تغريد عيد، 2009، "دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية" رسالة ماجستير، جامعة الخليل - فلسطين.

الخنيري، فيصل بن محمد بن مطلق، 2005، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي و إدارة الجودة الشاملة، ماجستير إدارة الأعمال، تخصص إدارة الشركات، الجامعية الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال، المملكة المتحدة.

داغستانى، محمد كامل، 2014، مفهوم التميز المؤسسى و إدارة التغيير المؤسسى، منتدى الإدارة و الأعمال الخامس، جدة.

الرشيد، صالح بن سليمان، 2004، نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع و تميز الأعمال في المنظمات العربية، المؤتمر السنوي الخامس في الإدارة الإبداع و التجديد دور المدير العربي في الإبداع و التميز، شرم الشيخ_ جمهورية مصر العربية 29-27 موفمبر 2004.

زياد، محمد عادل، 2005، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.

زرزور، سهيل، 2013، دور الإستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة صناعة الكوايل، فرع جنرال كابل بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية علوم الاقتصاد و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.

السلمي، علي، 2001، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع القاهرة.

السلمي، علي، 2002، "إدارة التميز نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب، 2002.

السوسي، يوسف، 2015، درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء الإنموزج الأوروبي للتميز EFQM، و سبل تطويرها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الصميدعي، محمود جاسم، 2010، تسويف الخدمات، دار المسيرة، عمان.

الطيب، أحمد محمد، البشتي، 2004، "القيادة الإبداعية و إدارة التغيير و التطوير: الإدارة الإستراتيجية و التميز الإداري" المؤتمر العربي الخامس في الإبداع و التجديد دور المدير العربي في الإبداع و التميز شرم الشيخ- جمهورية مصر العربية.

العياشي، 2021، في منشور له في "مجلة المواقف للبحوث في المجتمع و التاريخ بعنوان (النموذج الأوروبي لإدارة التميز في التعليم العالي) جامعة 20 أكتوبر 1955 - سككدة".

الحول، سامية، 2008، التسويق و المزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية علوم الاقتصاد و علوم التسيير، جامعة الحاج خضر باتنة.

مسعداوي، يوسف، 2005، القدرة التنافسية و مؤشراتها، المعنتر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات و الحكومة، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.

نجار، فريد، 2000، المنافسة و الترويج التطبيقي، دار الشهاب الجامعية، الإسكندرية.

نورة، عبدالله عزام الشهري، 2017، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز، بجامعة الملك خالد.

هجيرة، شigar، 2005، الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة، دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للمواد السامة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر.

الهلالات، صالح علي عودة، 2014، إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

يونس، نفين عبدالصمد محمود، 2016، "رسالة استكمالية للحصول على درجة الماجستير في التربية بعنوان (درجة فعالية التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميها) في جامعة الأزهر - غزة".

المصادر الأجنبية

22. Asli, Kucukaslan, 2011, The value of environmental management and green product design within sustainable development and competitive strategies of the companies, African Journal of Agricultural research Vol. 6(1)
23. Calvi, M. (2006), Using Enablers of the EFQM Model to Manage Institution of Higher Education, Quality Assurance in Education: An International Perspective ERIC.
24. Egan, Steve, 2003, "Embracing Excellence in Education" Sheffield Hallam University.
25. Excellence management, (2012), available at: <http://www.hrdiscussion.com/hrl17506.html#xzz1p011G5h2>
26. Jan Gordon, (2002): Top 10 Qualities of an excellent manager, Available at: <http://www.qualitycoaching.com/Articles/exvelmgr.html>
27. Kinji, G (2001): Kinji Business Scorecard, Total Quality Management, vol. (12).
28. Oakland, 2001,
29. Porter, M. (1980) Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York, free press.
30. Porter, Michael. (1985). "Competitive Advantage", New York: The Free Press.