

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

احلام إبراهيم ولي¹، سليم حسن علي²

^{1,2}كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، 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 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 أبعاد الإستراتيجيات التنافسية والمتمثلة بـ(إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز).

الإطار العام: يمثل الإطار العام للدراسة بمشكلة الدراسة والتي حددت بأثارة تساؤلات 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 رئيسة، ولأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة وقد استخدمت الدراسة استمارة الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات.

منهج الدراسة: انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم وصف المتغيرات الرئيسة والفرعية، لتحليل العلاقات والتأثير بين المتغيرات، تمثل مجتمع الدراسة الجامعات الخاصة في مدينة اربيل والبالغ عددها (9) جامعات. تم إختيار (5) منها لتمثل 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 والمقترحات: توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية منها وجود علاقات معنوية طردية وبمستوى عالي بين إدارة التميز و الإستراتيجيات التنافسية على المستوى الكلي والجزئي، وهذا يؤكد استفادة الجامعات المبحوثة من توظيف متطلبات تطبيق إدارة التميز في تبني الاستراتيجيات 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 الانحدار 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. واقرحت الدراسة مجموعة من المقترحات أهمها ضرورة استثمار العلاقة القوية بين متطلبات تطبيق إدارة التميز في تبني الاستراتيجيات التنافسية وتوجيه هذه العلاقة نحو خدمة الجامعات قيد البحث.

الكلمات المفتاحية: متطلبات تطبيق إدارة التميز، الاستراتيجيات التنافسية، الجامعات الخاصة، مدينة إربيل.

یوخته:

نامانج: ئەم توێژینەویەکی نێستنا ئامانجی دیاریکردنی بەردەستبوونی مەرجەکانی جێبەجێکردنی بەرپۆمەردنی باشی بوو لەو زانکۆیانەی کە لەم ژێر لێکۆڵینەوەدان، جگە لە شیکردنەوەی پەيوەندی و کاریگەری پێداویستییەکانی جێبەجێکردنی بەرپۆمەردنی باشی، کە بە ڕەهەندەکانی (سەرکردایەتی، ستراتیژی، بەرپۆمەردنی سەرچاوە مەزبەییەکان، پەيوەندی و سەرچاوەکان، بەرپۆمەردنی تۆپەراسپۆنەکان، و ڕەزامەندی خوێندکار) نوێنەرایەتی دەکەیت، لەسەر ڕەهەندەکانی ستراتیژییەکانی کۆپەکی، کە نوێنەرایەتی دەکەیت لەلایەن (ستراتیژی سەرکردایەتی تێجوون، ستراتیژی باشی، و ستراتیژی فۆکەس).

چوار چيوه‌ی گشتی: چوار چيوه‌ی گشتی توږ ټرينه‌و مکه نوښه‌ایه‌نی کښه‌ی توږ ټينه‌و مکه دهکات، که به وروژاندنی چهند پرسيارنیک سه‌بارت به سروشتی په‌يوه‌ندی و کار يگه‌ری نيوان گوراهه سر به‌خوکه (به‌ريوهر دنی باشی) و گوراهه وابه‌سته (ستر انټر ټيپه‌کانی کټبرکي) پښاسه کراوه. بو ټهم مبه‌سته‌ش پلاننکی گريمانه‌ی بو توږ ټرينه‌و مکه دار ټررا، که سټ گريمانه‌ی سره‌کی دهر بری. بو پشتر استکر دنه‌وی ره‌وايه‌تی گريمانه‌کان، هه‌مويان چهندين تاقيرک دنه‌ويان بو کراوه. توږ ټينه‌و مکه پرسيار نامه‌يه‌کی وهک ټامر ازیک بو به‌ده‌سته‌پښانی زانباری به‌کار هڼاوه.

شنواری توئیزینه و دهکە: توئیزینه و دهکە رېيازیکي شیکاري و مسفکري گرتەبەر، که باس له گۆراوه سەر مکییهکان و گۆراوه لاو مکییهکان دهکات بۆ شیکردنهوهی پهیومندی و کاریگه ریهیهکانی نێوان گۆراوهکان. دانیشتوانی توئیزینه و دهکە نوینه رایستی (9) زانکوی ئه هلی له ههولیر دهکات. (5) له وانه ههلیژ یردران بۆ نوینه رایهتیکردنی نمونهی توئیزینه و دهکە دواي ئه وهی زانکوانی تر رهنیانکردوه به شداری بکهن. ژماره ی وه لامدەر و مهکان گهیشته (105) ئه ندایه ئه نجومه نی کۆلیژ مهکان له نمونهی توئیزینه و دهکە دا. گریمانهکان له ریه گی ه ی کۆمه لیک شیکاری ناماری و تاقیکردنه و مهکانه وه به به کاره بنانی به رنامه ی کۆمپیوتەر (SPSS V.22) تاقیکردنه وه.

دەرەنجام و پېشنننارەکان: توږيزينهومکه گمېشته کومالک دمرنجامه سرمکيبهکان، لهوانه بوونی پيومانديپهکی بهرچاو و نئرننی له ناستيکی بهر زدا له نيوان بهريومبردنی باشی و ستراتيژييهکانی کيپرکی له ناستی ماکرو و مايکرو. نهمش نئو سووده پشتراست دهکاتمه که نئو زانکوبانهی ليکولينهوميان لهسر کراوه سوودمندن له بهکارهينانی پنداويستتپهکانی داواکاری بهريومبردنی باشی له و مرگرتنی ستراتيژييهکانی کيپرکندا. سمرمراي نئوه، کاربگريپهکی نئرننی و بهرچاوی گوراهي پنداويستتپهکانی بهکارهينانی بهريومبردنی باشی لهسر گوراهي پهسندکردنی ستراتيژي کيپرکی ههبوو، وهک لهلايپن پيومانهکانی شيکاربيپهوه له ناستی ماکرودا دمرکومت. ههروهان نهمجامهکانی پاشهکشه ئاماژميان به کاربگريپهک کرد بو ههر رهههنديکی پنداويستتپهکانی بهکارهينانی بهريومبردنی باشی (سمرکردايهتی، ستراتيژي، بهريومبردنی سمرچاوه مروپيهکان، پيومانديپهکان و سمرچاوهکان، بهريومبردنی کارهکان، و رهامندي خوښندکار)، بهريککومت، لهسر و مرگرتنی ستراتيژييهکانی کيپرکی. توږيزينهومکه کومالک پيشنناري پيشننار کردوه، گرنگرينيان پيوستنی سوودومرگرتنه له پيومانديپه بههيزمهکی نيوان پنداويستتپهکانی جتيهجيکردنی بهريومبردنی باشی و پهسندکردنی ستراتيژييهکانی کيپرکی، و ناراستهکردنی نهم پيومانديپه بهر موخزمهتکردنی نئو زانکوبانهی که له ژيبر ليکولينهومدان.

کلیلہ وشہ: مہر جہاڻی جیٺہ ڇکر دنی بہر پو مہر دنی ناپایی، ستر اٺیڑ بیہ کانی کٺیر کئی، زانگو ئہ ہلیہ کان، شاری ہہ لوئیر.

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 أسس 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، ويبرز 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 وتتشابك أليتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة. ففي ظل هذه التطورات أصبح من الضروري بالنسبة للجامعات البحث عن الإستراتيجية المناسبة لمواجهة التنافس الشديد من أجل تحقيق العديد من الأهداف وأهمها تحسين أدائها والحفاظ على مكانتها، وذلك يتطلب معرفة دقيقة بالتغيرات الخارجية وكذا توقع التغيرات المستقبلية، لذلك يستدعي البحث عن هذه الإستراتيجية الاستناد إلى منهج التحليل الاقتصادي- المتبع 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.

ونظرا لأهمية متطلبات تطبيق إدارة التميز ودورها في تبني الإستراتيجيات التنافسية جاءت الدراسة الحالية لتتناول إحدى القضايا والمشاكل 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 الرئيسة والفرعية والتي تحدد علاقات الارتباط والتأثير بين هذه المتغيرات. وقد تضمنت الدراسة أربعة محاور، تناول المحور الأول الإطار العام ومنهجية الدراسة، واشتمل المحور الثاني على الإطار النظري للدراسة. بينما اشتمل الفصل الثالث على الجانب الميداني للدراسة، وأختتمت الدراسة بمحورها الرابع الذي تناول أهم ما توصلت إليها الدراسة من استنتاجات ومقترحات.

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 المتسم بسرعة التغيرات والمستجدات لذا على المنظمات المعاصرة وعلى وجه الخصوص منظمات الاعمال الاقليم من مواكبة هذه التغيرات والمستجدات والتكيف معها هادفا الى تقديم خدمات ومنتجات افضل واحسن وبالمستوى والمتطلبات التي يحددها المستفيد ومن أولى هذه المنظمات هي منظمات التعليم العالي. تسعى الجامعات الخاصة و الحكومية اليوم إلى الارتقاء بأعمالها وجودة خدماتها من أجل التفوق على منافسيها، أو الحفاظ على موقعها في البيئة التي تتنافس فيها، ولعل العامل الحرج في هذا التنافس هو أدائها الذي تعد المحور الرئيس لأعمالها ككل والعامل الأهم في بقائها وديمومتها خصوصاً هناك الية تصنيف الجامعات المنفذة من قبل الوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتي تتطلب من الجامعات تبني استراتيجيات من اجل الارتقاء 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 اسبقيات تنافسية في مجال نشاطها، ويعد الإستراتيجية التنافسية أحد الموضوعات المهمة والجوهرية في الفكر الإداري المعاصر، إذ تبنى عليها العديد من القرارات المهمة و تسهم في تحسين الأداء والتفوق في الجامعات عامة، و نظراً لسعي 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 تنطلق من التعرف على علاقة وتأثير متطلبات تطبيق إدارة التميز و دورها 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 التكلفة 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 اصبح موضوع تطبيق إدارة التميز و تبني الإستراتيجيات التنافسية من المواضيع المهمة في الفكر الاداري المعاصر والذي بدء يثير إهتمام الباحثين والدارسين في حقل الادارة الاستراتيجية وعرضت أفكاراً متعددة حول إدارة التميز و دورها في تطوير وتحسين الاداء وتعزيز الميزة التنافسية ومن هنا تتجسد أهمية الدراسة في جانبين يمكن استعراضهما في الآتي:

1. الأهمية الأكاديمية

أ. تنبثق الأهمية 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 لبقائهم في عالم المنافسة.

ج. الإفادة من طبيعة العلاقات والتأثير 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 كردستان العراق.

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

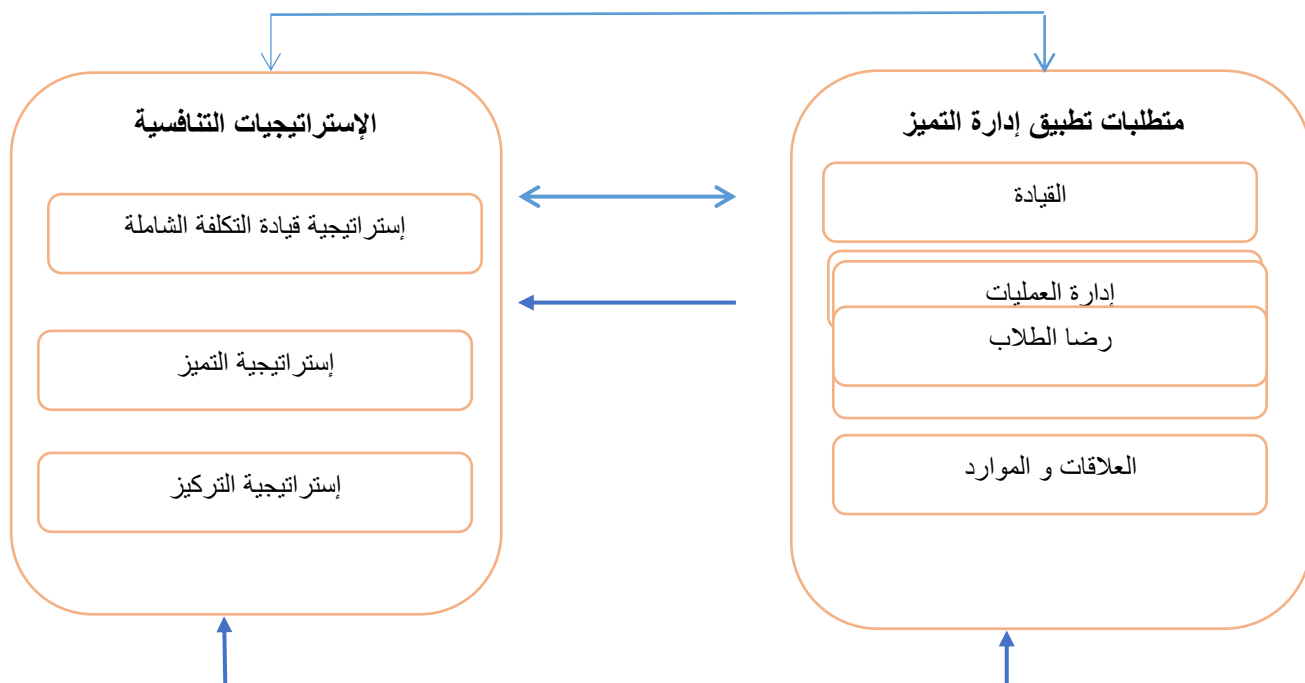
ثالثاً: أهداف الدراسة

في ضوء تساؤلات 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 الطلاب) 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 بتبني الإستراتيجية التنافسية، من وجهة نظر صانعي القرار في الجامعات (ضمن عينة الدراسة).
3. محاولة إثارة اهتمام ادارة الجامعات المبحوثة لتناول هذه الموضوعات الحيوية والاهتمام بها تحليلاً وتطبيقاً.
4. دراسة وتحليل العلاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات والإفادة من نتائجها لبناء الاستنتاجات وتقديم المقترحات.
5. السعي لإختبار المخطط الفرضي للدراسة و إثبات صحة الفرضيات.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

تأسيساً على التأطير 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 الاجمالية ومن ثم امكانية قياسه للعلاقات الارتباطية والتأثيرية فيما بينها بشكل منفرد او بصورة اجمالية لكي يكون متجسداً لمشكلة الدراسة والاهداف المتوقع تحقيقها كما موضح في الشكل (1).



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر : من إعداد الباحثان

↔ الارتباط

→ التأثير

خامساً: فرضيات الدراسة

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

- الفرضية الرئيسية الأولى:** يختلف آراء المستجيبين في الجامعات المبحوثة تجاه وصف متغيرات البحث
- الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة التميز منفردة ومجموعة وبين الإستراتيجيات التنافسية منفردة ومجموعة.
- الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين إدارة التميز والإستراتيجيات التنافسية منفردة ومجموعة.

سادساً: حدود الدراسة

حددت الدراسة بعدد من المحددات المكانية والزمانية والبشرية والعلمية وهي كالآتي

1. **الحدود المكانية:** تناولت الدراسة عدد من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل حصراً البالغ عددها (خمس جامعات).
2. **الحدود الزمانية:** تمثلت في مدة إعداد الدراسة التطبيقية في الجامعات المبحوثة، التي بدأت بتوزيع إستمارة الاستبانة، واسترجاعها وتحليلها التي امتدت من 2021/11/15 إلى 2021/12/28.
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

أولاً : إدارة التميز

1. مفهوم إدارة التميز

ظهر في الآونة الأخيرة إهتمام المنظمات بما يعرف بإدارة التميز، سعياً للتكيف مع بيئة الأعمال الجديدة و افرازات العولمة و حدة التنافسية، وقد بات لزاماً على كل منظمة السعى إلى البقاء والاستمرار و إمتلاكها لنظام إداري قوي و فعال لمواكبة النجاح و التقدم.

نشأ مفهوم "إدارة التميز" للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات متعالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكي المنظمة وعاملين بها ومتعاملين 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).

وقبل توضيح مفهوم إدارة التميز من الأجر التعريف على مفهومي الإدارة و التميز بشكل مفصل للوصول الى مفهوم متكامل و شامل لإدارة التميز. حيث أن الإدارة في مفهومها العام هي " عملية إستغلال الموارد التنظيمية لتحقيق الأهداف المخططة" (ز.ايد، 2005: 5)، كما يمكن تعريفها بأنها "عملية إنسانية هادفة إلى تحقيق نتائج مرغوبة تحقق نفعاً لأصحاب المصلحة، يقوم عليها عدد من المختصين، يدبرون الموارد و الإمكانيات اللازمة، ويحددون الأعمال الواجبة، ويضعون الخطط والبرامج، ويقودون القائمين بالتنفيذ، ويراقبون سير الأداء للتأكد من تحقق النتائج المرجوة، وهم بذلك يأخذون في الإعتبار الظروف المحيطة بهم، يلتصقون الفرص ويتجنبون المخاطر ويستعدون لإحتمالات المستقبل" (السلي، 2002: 2). فالإدارة تعتبر المسؤولة عن النجاح أو الفشل الذي تصادفه المنظمة، وكل تطور أو ازدهار أو عمل خلاق يعني جهوداً إدارية تبذل (الطيب، البشتي، 2004: 78).

أما مفهوم التميز أو ما يسمى بـ "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, Migtter" 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 (الجبري، 2009: 95).

أن المعنى اللغوي للتمييز يشير إلى التمييز بين الأشياء، يقال مرُتُ بعضه من بعض فأنا أُميزُهُ مَيزاً ويقال امتاز القوم إذ تميز بعضهم من بعض. وجاء في "المعجم الوسيط" امتاز الشيء بمعنى بدا فضله على مثله، والمُيز هو "الرفعة" وبهذا المعنى يتبين أن المفهوم اللغوي لـ "التمييز" و "التفريق" بين شيئين مختلفين (داغستاني، 2014: 2). والتمييز الأسم، والمصدر من الفعل "تمييز" وتعني امتياز بمعنى "تفوق"، "اتقان" و "إبداع" شيء يبدع به الشخص، ويتميز به عن الآخرين.

وترى الدراسة الحالية أن "التفريق" و "الفرز" يكون بمعيار "التفرد" و "الإبداع" و "التفوق" و "الاختلاف" أما مفهوم "التمييز" هو أشمل من "الأبداع"، و "الاتقان"، و "التفوق" حيث أن كل هذه المفاهيم تؤدي إلى "التمييز".

وإلى جانب ذلك فإن مصطلح "التمييز" يشير إلى "الرفعة" لأنه ترجمة للفظ المستخدم دولياً بعدما أنشئت مؤسسات علمية تحمل عبارة "Centers Of Excellence"، فبادر العلماء على أن يترجموها بالعربية إلى "المراكز المتميزة"، (الخنفر، 2005: 146). وهناك كلمات في التراث اللغوي العربي تفيد معنى "التمييز" مثل "العلواء" و "العلاء" و "المعالي" وكلها لها دلالة أخلاقية (مزرع، 2010: 13). وتتفق 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، والبدا بشكل متقدم و متميز عما انتهى إليه الآخرون (الهلال، 2014: 54). فهو الهدف الأسمى الذي تسعى منظمات الأعمال لتحقيقه من خلال الارتقاء بجودة خدماتها و منتجاتها إلى مستوى يفوق توقعات العملاء، وتحقيق قيمة مضافة لكافة أطراف العلاقة بالمنظمة، والترفع عن التفكير التقليدي في أساليب إدارة المنظمات، والنظرة الضيقة التي بنيت على أساس تحقيق الربحية ضمن المدى المنظور إلى الارتقاء بمستوى الأداء و الأنشطة و العمليات، والعمل على التماشي مع الوسائل العملية و التكنولوجية المتطورة، والقدرة على المنافسة والحصول على الحصة المناسبة في السوق، والتي فرض استخدامها على كافة منظمات الأعمال (الهلال، 2014: 26).

ويرى كينج (Kinji, 2001) أن التمييز هو عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة 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 توفير و تنسيق كافة مكونات و عناصر المنظمة، وتشغيلها في تكامل و ترابط 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 توفير و تنسيق عناصر المنظمة و تشغيلها في تكامل و ترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات و منافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة (السلي، 2002: 4).

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

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

وتُعرف (يونس، 2016: 21) إدارة التمييز على أنه أسلوب إداري حديث يسعى لجعل المنظمة التعليمية متميزة و فاعلة لخلق بيئة مبدعة و تنافسية تواكب الجديد و المتطور من خلال الاستغلال الأفضل لمواردها المتاحة وأفرادها ذوي الكفاءة للوصول إلى مستويات أداء عالية ونتائج تجعلها متفردة و ينعكس على مخرجاتها ومكاسبها من رضا ورفاهية للفرد والمجتمع.

وفي نفس السياق أكد (العايشي، 2021: 359) على أن إدارة التمييز هي محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المنظمة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه 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 ومعتقدات ومبادئ ثابتة تنتج عنها خطط وإستراتيجيات قابلة للتحويل إلى ممارسات تقود إلى إختيار أفضل الاستراتيجيات التنافسية المتمثلة بقيادة التكلفة الشاملة والتميز والتركيز.

2. أهمية إدارة التميز

يعتبر إدارة التميز الاختيار المهم الذي لابد منه لمواجهة تحديات البيئة الراهنة، و من أجل توضيح هذه الأهمية كان لزاماً توضيح مظاهر هذه البيئة و هي 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 بالتغير و التطوير السريع، بالتالي 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، بالتالي 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 يبنى عليه المستهلكين خياراتهم في ظل تنوع البدائل و المنافسة العالمية بالنسبة لهم.
- 5- **ثورة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال:** لا تستطيع المنظمة أن تواكب 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 يتأتى 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 الزمنية و النوعية و أداء العاملين في إنجاز المهام و المسؤوليات بناءً على إدارة واثقة تعاونية تعمل على تبادل المستمر للتوقعات، و مراقبة أداء واثق 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 وفي 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 ايجابية، وجذب العملاء، وتحقيق ولاءهم/ 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 المتسارعة، و ارتفاع مستوى المنافسة بين المنظمات.
- ح. توفير القيادة الكفاء 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، و تحسين العمليات.

- د. توسيع نطاق الخبرات البعيدة عن العمل، حيث يتوفر 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 تتوفر باستمرار لتحسين الأداء وتنمية المهارات والقدرات.
- ر. الدقة في كافة أعمال المنظمة واختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، والتحسين والتطوير المستمرين والعمليات.
- ز. تبني فلسفة إعادة هندسة العمليات، لأجل التحويل للمنظمات التقليدية الى منظمات متميزة، عبر إعادة تصميم كافة النشاطات، ابتداءً بالمدخلات وحتى الوصول إلى المخرجات، من أجل تغيير أساليب الأداء الحالية إلى أساليب أكثر تميزاً.

3. ابعاد ادارة التميز

بعد مراجعة الأدبيات التي تناولت موضوع إدارة التميز في التعليم من خلال تتبع أهم النماذج ومقارنتها لتحديد أهم المتطلبات المطلوبة لتحقيق إدارة التميز وجدنا كل من (القيادة والإستراتيجيات وإدارة الموارد البشرية وإدارة العمليات والعلاقات والموارد ورضا الفئة المستهدفة وتعني التركيز على الطلبة) من أهم المتطلبات الواجب توفرها في المنظمات التعليمية لغرض تحقيق إدارة التميز، وهذه المتطلبات جاءت متطابقة مع ماورد في النموذج الاوربي للتميز ويمكن توضيحها على النحو الاتي ؛

1. 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 للقيادة في تطوير و تطبيق و تبني ثقافة التميز لدى الموارد البشرية.
2. 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 و الدراسات و من نتائج التعلم المؤسسي.
3. إدارة الموارد البشرية : يعني كيفية قيام الجامعة بتخطيط و إدارة الموارد البشرية.و كيفية تحديد و تطوير مهارات و قدرات الموارد البشرية و تمكينهم و مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
4. إدارة العمليات : و يقصد بها تحسين العمليات بطرق إبداعية تضمن إرضاء المتعاملين و المعنيين من خلال تصميم و تطوير و تقديم الخدمات بناءً على احتياجات المتعاملين و توقعاتهم.
5. العلاقات والموارد : وتعني كيفية التعامل مع الاطراف ذوي العلاقة وكسب رضاهم فضلاً عن ادارة الممتلكات مثل المباني و الاجهزة وادارة المعلومات والمعرفة.
6. رضا الطلاب: وتعد من اهم متطلبات تحقيق ادارة التميز في الجامعات من خلال متابعة آرائهم ونتاجهم المرتدة حول الاداء الجامعي والتي من خلالها يتم قياس مؤشرات رضاهم.

ثانياً: الإستراتيجيات التنافسية

1. مفهوم الإستراتيجيات التنافسية

أصبحت الإستراتيجيات التنافسية حقلاً أكاديمياً قائماً بحد ذاته وبرز هذا الحقل الغني بأفكاره التنافسية في أوساط الباحثين في الشؤون الإدارية كما أصبح مجال استقصاء مزدهر بين العلماء الإدارة و السبب يعود إلى أن منظمات الأعمال تعمل في بيئات تتصف بالتغير السريع، والتعقيد، وتتصف بظواهر متعلقة بالعولمة، و الأسواق غير المنتظمة، وطلبات 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 متباينة للإستراتيجيات التنافسية، قد تداخلت و تشابكت هذه التعاريف في الكثير من الجوانب، ولذلك وجدنا بأنه من الضروري قبلولوج لماهية الإستراتيجيات التنافسية توضيح المصطلحات ذات الصلة بها و على نحو الآتي:

في ضوء ما ذكر آنفاً من توضيحات المصطلحي الإستراتيجية و التنافسية نقدم التعاريف الخاصة بالإستراتيجيات التنافسية حيث عرفها (Michel, 1997 : 4) على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين و تحدد من خلال ثلاثة مكونات أساسية :

- **حلبة التنافس** : وتتضمن إختيار "ميدان التنافس، الأسواق و المنافسين".
- **طريقة التنافس** : وتتضمن إختيار " إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير و إستراتيجية التوزيع".
- **أساس التنافس** : ويشمل المهارات المتوفرة لدى المنظمة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المستمرة والأداء في الأجل الطويل.

وعرفها (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 و أهدافها وينبغي أن تشمل النشاطات الوظيفية لأجل تحقيق أهدافها في بناء و زيادة قدراتها على المنافسة و تحقيق أداء منظمي أعلى.

ومن ناحية أخرى يرى (Stewewart, 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 الإشتراك في هكذا عملية يعني أن تكون المنظمة بوضع تنافسي مستمر لتقييم و تحليل الحالة دائماً، ومادامت الإستراتيجيات التنافسية تصبح بعد برهة عتيقة الطراز غير مستدامة فهذا يعني أن الإستدامة لها تشير إلى قابلية تلك الإستراتيجية على التغيير. و اعتبرها (الصميدعي، 2010 : 214) بأنها الإطار التحليلي لكيفية تعامل المنظمة مع المنافسين في نفس الصناعة أو السوق. ويحدد (Porter) الجوانب الرئيسية للإستراتيجية التنافسية فيما يسميه دولا ب الإستراتيجية التنافسية المبين في شكل(2) :



الشكل رقم(2) دولا ب 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 الموائمة و التوائب بين خبرات المنظمة و إمكانياتها و بين الفرص و التهديدات ضمن البيئة التنافسية للمنظمة بغرض تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

تأسيساً على ماسبق نورد تعريفاً إجرائياً للإستراتيجيات التنافسية على أنها العملية التي تبدأ أولاً بالتشخيص و دراسة البيئة الخارجية للتعرف على جاذبية الصناعة و هيكل المنافسة لإستخلاص الفرص و التهديدات المحتملة في السوق و التكيف معها بأفضل الطرق الممكنة مع دراسة البيئة الداخلية للتعرف على قدراتها وإمكانياتها أي نقاط القوة والضعف التي تسمح لها بتحديد القدرات التنافسية و العمل على تطويرها و تحسينها عند الضرورة إستجابةً لمتغيرات بيئة 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 (زررور، 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 المشتريين الذين على ألفة بالمنتجات القائمة للتكاليف المنخفضة من غير المحتمل أن يتحولوا إلى علامة تجارية منافسة من نفس المنتج، مالم تكن لتلك العلامة التجارية شئاً ما مختلف أو متفردة تقدمه.
- ت. المنظمات المنتجة للتكاليف المنخفضة و التي حققت مركزاً ذي حصة تسويقية مهيمنة قد تحدث نفوراً من المخاطر لدى المشتريين الصناعيين بحيث يفضل الزبائن الشراء من منظمات مشهورة لأنهم يشعرون أن هذه المنظمات ستستمر قائمة لفترة زمنية طويلة بعد شرائهم، أي شعورهم بالتزام المنظمة ناحية دوائر أعمالها و توفر المكونات و خدمة ما بعد البيع.
- ث. يدعم الوجود القوي في السوق حيث أن المنظمات ذات الإنتاج منخفض التكاليف تكون أحياناً قادرة على إقناع منافسيها بعدم بداية حروب أسعار داخل الصناعة يعني هذا أن منظمات الإنتاج المنخفض التكاليف يمكنها أن تعد 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 موردها. بحيث تستطيع هذه المنظمات عندما تستغل طاقاتها الإنتاجية بمستويات تكاليف أكثر كفاءة أن تمتص بسهولة أكبر الزيادات في أسعار المكونات أو الأجزاء المستخدمة في منتجاتها.
- خ. عندما تنفذ 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 بالحاح 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 عملاء 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 يتنافسوا 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 التكلفة الشاملة، و إستراتيجية التميز، و إستراتيجية التركيز، و قد 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 التكلفة هي إستراتيجية توجه بصفة أولية كل مجهودات المنظمة نحو هدف يعتبر جوهرى تدنية 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 العلامة التجارية، و التكنولوجيا، و خدمة العملاء و التعامل"، و هذه الإستراتيجية تؤدي إلى التميز و الأفراد بخصائص إستثنائية في قطاع نشاطها، من خلال تقديمها لمنتجات و خدمات مختلفة عما يقدمه المنافسون و ذلك من أجل أن تناسب 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)، المتانة و الموثوقية، المرونة، و التصميم الهندسي و الأداء، و بالتالي فإن نجاح هذه الإستراتيجية يزداد في حالة تمتع 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 المتنافسة 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 تعني تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة، فالمنظمة تخصص في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي بأكثر فاعلية و كفاءة من خدمة السوق ككل، من خلال الإعتماد على ميزة تنافسية معينة، فالمنظمة بذلك تركز مجهوداتها على بعض الأقسام السوقية المختارة بطريقة صائبة، و هو 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 التكلفة 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، بأعتبره المصدر الأساسي للحصول على البيانات الخاصة بالدراسة، و يتمثل مجتمع الدراسة الحالية بالجامعات الخاصة في مدينة أربيل. و أختبرت الدراسة فرضياتها على أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة في مدينة أربيل وبلغ عددهم (105) عضواً في (5) جامعات الخاصة. و تعود أسباب اختيار هذا الميدان مجالاً للدراسة للمسوغات الآتية:

1. توصف الجامعات الخاصة بالمنظمات التعليمية في الاقليم من حيث عدد الكفاءات العلمية، ويشهد نمواً متزايداً في قبول إعداد الطلبة في السنوات الأخيرة، و تحتضن هذه الجامعات كليات بمختلف الاختصاصات.
2. الدور الذي تلعبه هذه الجامعات في تقديم الخدمات للمجتمع على الرغم من وجود منافسة شديدة من قبل الجامعات المبحوثة.
3. امكانية اختبار فرضيات الدراسة في الجامعات الخاصة بشكل جيد.
4. الحاجة الملحة الى معرفة مدى تبني مبادئ ادارة التميز، حيث انها اصبحت صلاحاً تنافسياً للجامعات الخاصة نتيجة شدة المنافسة فيهما 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 والنوعي مما يتطلب تحديد استراتيجيتها 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 اقليم كردستان نتيجة لكثرة 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 الى ان معظم أعضاء مجالس الكليات في الجامعات الخاصة هم من الذكور. مما يدل على ضعف تكليف الاناث في شغل المناصب الادارية 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
اناث	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

يتبين من المعلومات في الجدول(3) ان توزيع المستجيبين حسب سمة التحصيل الدراسي بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون مؤهلات أكاديمية ومن حملة شهادة دكتوراه والتي بلغت (47.6%) في حين كان نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير (45.7%). وجاءت حاملي الشهادات بكالوريوس بالمرتبة الأخيرة ونسبة 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

يتبين 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 اللذين في المنصب (عميد)، في حين كان نسبة الحاملين على المنصب (معاون عميد) قد بلغت (11.4%) وفي المرتبة الأخيرة جاء اللذين 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 فأكثر) 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 الأخيرة جاءت الافراد الذين لديهم خدمة ما بين (11 – 15 سنة) بنسبة (12.4%)، ومن ثم الأفراد الذين لهم خدمة (16 – 20 سنة) تأتي بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغت (7.6%). مما يدل على تراكم الخبرات الوظيفية لدى اكثرية 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
21 سنة فأكثر	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 %
2 سنة فأقل	10	9.5
3 – 5 سنة	21	20
6 سنة فأكثر	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 والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X5 – X1) والخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بُعد القيادة، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (82.86%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (4.38%) غير متفقين مع ذلك، وبلغ 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)، وانحراف معياري (791.0)، 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 توفر ادارة الكلية مناخاً ملائماً للإبداع في جوانب التميز.

الجدول (7) وصف بعد القيادة

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

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

2. وصف بعد الاستراتيجية

تشير معطيات الجدول (8) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X10–X6) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد الاستراتيجية والتي تميل إلى الاتفاق بمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (73.71%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (6.67%) غير متفقين 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 المبحوثة 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 إحتياجات 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 إدارة الكلية بدائل و سيناريوهات بديلة لمواجهة المخاطر المحتملة.

الجدول (8) وصف بعد الاستراتيجية

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

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 والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X15 – X11) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد ادارة الموارد البشرية والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (79.24%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (5.14%) غير متفقين 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 عاملها من خلال مشاركتهم في برامج تدريبية 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

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

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

4. وصف بعد العلاقات والموارد

تشير معطيات الجدول (10) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X20 – X16) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد العلاقات والموارد والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (76.76%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (5.14%) غير متفقين 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 احتياجاتها المالية للمشاريع المستقبلية.

الجدول (10) وصف بعد العلاقات والموارد

نسبة الاتفاق (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفاق بشدة		لا اتفاق		محايد		اتفاق		اتفاق بشدة		العبارة	أبعاد متغير
			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 والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X25 – X21) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد ادارة العمليات والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (81.33%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (4%) غير متفقين 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 المبحوثة 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 توجه ادارة الكلية أعضاء هيئتها التدريسية نحو إستراتيجيات التعليم المتميز. 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 تحفز ادارة الكلية على تبني أساليب إبداعية جديدة في التدريس وتقديم الخدمة التعليمية

الجدول (11) وصف بعد ادارة العمليات

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

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

6. وصف بعد رضا الطلاب

تشير معطيات الجدول (12) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X30 – X25) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه بعد رضا الطلاب والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (76.57%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (4.95%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (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 شكاوي و تدمرات 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 الإعتماد على آرائهم ومقترحاتهم.

الجدول (12) وصف بعد رضا الطلاب

أبعاد متغير	العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الوسط الحس ابي	الانحراف المعياري	نسبة الأتف اق (%)
		5		4		3		2		1				
		Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%			
	X26	50	47.62	35	33.33	17	16.19	3	2.86	0	0.00	4.26	0.832	85.14
	X27	38	36.19	44	41.90	18	17.14	4	3.81	1	0.95	4.09	0.878	81.71
	X28	40	38.10	44	41.90	16	15.24	4	3.81	1	0.95	4.12	0.874	82.48
	X29	25	23.81	48	45.71	23	21.90	9	8.57	0	0.00	3.85	0.886	76.95
	X30	28	26.67	50	47.62	23	21.90	4	3.81	0	0.00	3.97	0.802	79.43
المعدل		34.48		42.10		18.48		4.57		0.38		4.06	0.854	81.14
		76.57		4.95										

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 التكلفة، وإستراتيجية التميز، وإستراتيجية التركيز، وعلى وفق الآتي:

1. وصف بعد إستراتيجية قيادة التكلفة

تشير إجابات المستجيبين في الجدول (13) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y10 - Y1) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد إستراتيجية قيادة التكلفة والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (73.33%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (7.05%) غير متفقين 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 التكلفة وبمستويات جيدة.

الجدول (13) وصف بعد إستراتيجية قيادة التكلفة

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

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

وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي لعبارتي (Y1)، و (Y6) والتان بلغتا نسبتهما (81.52%)، وبوسط حسابي (4.08)، وهذان يشيران إلى إيمان إدارة الكلية بأنها تحقق إدارة التميز من خلال السيطرة على الأسعار التنافسية، وحرص إدارة الكلية على تتبع و مراقبة مصادر الهدر و الضياع بقصد تقليص 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 تعزى انخفاض أسعار الخدمات التعليمية إلى الحجم الكبير للخدمات المقدمة من قبل الجامعة.

2. وصف بعد إستراتيجية التميز

تشير معطيات الجدول (14) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y11 – Y20) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد إستراتيجية التميز والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (78.38%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (5.14%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (81.12%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.823). وهذا يدل على أن الجامعات المبحوثة تميل 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 إيمان الكلية بأن فرص التميز و التفرد لا تقتصر على وظيفة واحدة أو نشاط معين.

الجدول (14) وصف بعد إستراتيجية التميز

أبعاد متغير	العبار ات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الوسط الحس ابي	الانحر اف المعيار ي	نسبة الاتف اق (%)
		5		4		3		2		1				
		Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%			
	Y11	40	38.10	54	51.43	10	9.52	1	0.95	0	0.00	4.27	0.669	85.33
	Y12	33	31.43	56	53.33	12	11.43	4	3.81	0	0.00	4.12	0.756	82.48
	Y13	24	22.86	45	42.86	25	23.81	10	9.52	1	0.95	3.77	0.892	75.43
	Y14	28	26.67	52	49.52	22	20.95	3	2.86	0	0.00	4.00	0.772	80.00
	Y15	35	33.33	51	48.57	16	15.24	3	2.86	0	0.00	4.12	0.768	82.48
	Y16	28	26.67	51	48.57	22	20.95	3	2.86	1	0.95	3.97	0.826	79.43
	Y17	43	40.95	36	34.29	20	19.05	6	5.71	0	0.00	4.10	0.909	82.10
	Y18	41	39.05	46	43.81	11	10.48	7	6.67	0	0.00	4.15	0.864	83.05
	Y19	33	31.43	45	42.86	18	17.14	9	8.57	0	0.00	3.97	0.914	79.43
	Y20	37	35.24	45	42.86	17	16.19	6	5.71	0	0.00	4.08	0.863	81.52
المعدل		32.57		45.81		16.48		4.95		0.19		4.06	0.823	81.12
		78.38		5.14										

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%)، وبوسط حسابي بلغ (3.77)، والتي تشير إلى تتبنى 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 والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y21-Y30) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد إستراتيجية التركيز والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات جيدة، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (68.86%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (10.86%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وكانت نسبة الاتفاق (76.62%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.966). وهذا يدل على أن الجامعات المبحوثة تميل إلى الإفادة من إستراتيجية التركيز وبمستويات جيدة. وكانت أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للمؤشر (Y29) والتي بلغت (82.48%)، وبوسط حسابي بلغ (4.12)، التي يشير إلى حرص الكلية على ترسيخ صورتها الذهنية في أذهان الزبائن المحتملين من خلال التركيز على جودة الخدمات المقدمة. أما أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد فكانت للعبارة (Y26) والتي بلغت (70.29%)، وبوسط حسابي بلغ (3.51)، والتي تشير اعتبار التنوع في أنماط الخدمات التعليمية سبباً لفقدان التمايز و التفوق.

الجدول (15) وصف بعد إستراتيجية التركيز

أبعاد دمت غير	العبارة ت	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحس ابي	الانحراف المعيار ي	نسبة الأثف اق (%)
		5		4		3		2		1				
		Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%	Fre q.	%			
	Y21	43	40.95	36	34.29	17	16.19	8	7.62	1	0.95	4.07	0.983	81.33
	Y22	27	25.71	54	51.43	20	19.05	4	3.81	0	0.00	3.99	0.778	79.81
	Y23	30	28.57	55	52.38	13	12.38	6	5.71	1	0.95	4.02	0.855	80.38
	Y24	26	24.76	43	40.95	29	27.62	4	3.81	3	2.86	3.81	0.952	76.19
	Y25	26	24.76	31	29.52	26	24.76	18	17.14	4	3.81	3.54	1.152	70.86
	Y26	22	20.95	36	34.29	26	24.76	16	15.24	5	4.76	3.51	1.128	70.29
	Y27	21	20.00	40	38.10	22	20.95	18	17.14	4	3.81	3.53	1.110	70.67
	Y28	32	30.48	45	42.86	22	20.95	6	5.71	0	0.00	3.98	0.866	79.62
	Y29	36	34.29	48	45.71	19	18.10	2	1.90	0	0.00	4.12	0.768	82.48
	Y30	32	30.48	40	38.10	19	18.10	11	10.48	3	2.86	3.83	1.069	76.57
المعدل		28.10		40.76		20.29		8.86		2.00		3.84	0.966	76.82
		68.86		10.86										

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

وبناء على النتائج الواردة في الجداول الخاصة بوصف متغيرات الدراسة وإبعادها، يتم قبول الفرضية الرئيسية الولي 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 والمتصلة بفرضية العلاقات والتي تنص على أنه (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد كل من ادارة التميز منفردة ومجموعة وبين أبعاد الإستراتيجيات التنافسية منفردة ومجموعة). إذ تم استخدام معامل الارتباط البسيط والمتعدد باعتباره الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على الارتباط بين متغيرات الدراسة ذات البيانات الوصفية، وسيتم التحقق 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 وموجبة 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 تلازماً 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 لإدارة التميز أدى ذلك إلى تحسين أسلوبها في تبني الإستراتيجيات التنافسية.

2. العلاقة حسب المؤشر الجزئي

من أجل فهم أوسع لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وعلى مستوى أبعاد كل منها منفردة ومجموعة وبحسب المؤشر الجزئي فإن النتائج في الجدول (16) تشير إلى وجود علاقات ارتباط معنوية وطردية بين أبعاد متغير إدارة التميز وأبعاد متغير الإستراتيجيات التنافسية منفردة ومجموعة، إذ كانت أقوى علاقة ارتباط منفردة بين بعد الإستراتيجية وبعد إستراتيجية التميز والتي بلغت قيمة المعامل لهذه العلاقة (**0.729) وبمستوى معنوية (0.01)، في حين أن أقل علاقة ارتباط معنوية منفردة فكانت بين بعد القيادة وبعد إستراتيجية التركيز وقيمة بلغت (**0.305) وبمستوى معنوية (0.01). أما علاقات الارتباط بين كل بعد من أبعاد إدارة التميز وبين متغير الإستراتيجيات التنافسية فقد كانت أقوى هذه العلاقات بين بعد إدارة 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 وقيمة 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 التميز أدى ذلك إلى تحسين تبني تلك الجامعات في عمليات الإستراتيجيات التنافسية.

الجدول(16)علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة منفردة ومجموعة

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 البشرية	
**662.	**415.	**687.		**580.	العلاقات والموارد	
**617.	**353.	**604.		**618.	إدارة العمليات	
**667.	**433.	**618.		**647.	رضا الطلاب	
0.760 **	0.462**	0.768 **		0.705 **		المؤشر الكلي

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

N= 105

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

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الاحصائي

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

ثانياً: تحليل التأثير بين متغيري الدراسة

يستعرض هذا المحور تحليل تأثير المتغير المستقل المتمثلة بإدارة التميز في المتغير المعتمد المتمثل في الإستراتيجيات التنافسية على المستوى الكلي والجزئي، ولاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة ومقرعاتها 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 يأتي:

1. تحليل الانحدار البسيط

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

أ. وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (إدارة التميز) في المتغير المستجيب أو المعتمد (الإستراتيجيات التنافسية) وعلى مستوى المؤشر الكلي، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي والذي اعتمدته الدراسة، ويدعم 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 إدارة التميز في متغير الإستراتيجيات التنافسية والذي يشير إلى أن اعتماد الجامعات المبحوثة على إدارة التميز يؤثر في تبني مستويات عالية من الإستراتيجيات التنافسية لديهم. كما وتشير نتائج التحليل على المستوى الكلي إلى الآتي:

- في ضوء معادلة الانحدار تبين أن قيمة الثابت (B_0) والبالغة (1.225) أن هناك ظهوراً للبراعة الاستراتيجية من خلال أبعادها وبمقدارها (1.225) وذلك عندما تكون قيمة إدارة التميز ومن خلال أبعادها مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الإستراتيجيات التنافسية تستمد خصائصها وبمستويات عالية من إدارة التميز التي تستخدمها الجامعات المبحوثة.
- أما قيمة الميل الحدي (B_1) فقد بلغت (0.668) وهي دلالة على أن تغيراً مقداره واحد (1) في متغير إدارة التميز يؤدي إلى تغير مقداره (0.668) في الإستراتيجيات التنافسية، وهو تغير كبير يمكن الاستناد عليه في تفسير العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل إدارة التميز في المتغير المعتمد الإستراتيجيات التنافسية.
- أما قيمة (R^2) فقد بلغت (0.578) والتي تشير إلى أن ما نسبته (57.8%) من التغير الذي يحدث في الإستراتيجيات التنافسية يعود إلى إدارة التميز، أي أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب بلغت (57.8%)، كما تشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (42.2%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمنة في النموذج الافتراضي الذي أعتمد في الدراسة الحالية.

الجدول (17) تأثير إدارة التميز في الإستراتيجيات التنافسية على المستوى الكلي

R ²	F	B ₁	B ₀ - الثابت	المتغير المعتمد
				المتغير المستقل
57.8%	141.190 Sig.(0.000)**	0.668 t(11.882) Sig.(0.000)**	1.225 t(5.268) Sig.(0.000)**	إدارة التميز

** معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05) (N= 105 F_(1, 103) = 3.933 المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي)

2. تحليل الانحدار على المستوى الجزئي

يهدف التعرف على مستويات التأثير لكافة 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 للانحدار (التأثير) الموضحة في الجدول (18) وكالاتي:

أ. **النموذج الأول:** تبين أن أعلى تأثير بحسب هذا النموذج كان لبعد ادارة الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (P-Value) المحسوبة (0.000)، ويدل 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 النموذج السابق للمشاركة مع بعد ادارة الموارد البشرية لترتفع قوة التأثير (R^2) بحسب هذا النموذج إلى قيمة (0.565) حيث أن بعدي ادارة الموارد البشرية و الاستراتيجية معاً يفسران ما نسبته (56.5%) من التغير الذي يحصل لمتغير الإستراتيجيات التنافسية. ويؤكد هذا التحليل قيم 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 النموذج السابق للمشاركة مع بعدي ادارة الموارد البشرية و الاستراتيجية لترتفع قوة التأثير (R^2) بحسب هذا النموذج إلى قيمة (0.602) حيث أن الأبعاد الثلاثة معاً تفسر ما نسبته (60.2%) من التغير الذي يحصل لمتغير الإستراتيجيات التنافسية. ويؤكد هذا التحليل قيم 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 الانحدار 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 لاتستمد خصائصها من بعد العلاقات و الموارد، إدارة العمليات، القيادة وذلك على وفق نتائج تحليل. مما يمكن للباحثان من الاستنتاج بأن أفضل أنموذج للعلاقة التأثيرية لأبعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد في الدراسة الحالية هو الأنموذج الثالث للانحدار كونه يضم أكبر عدد من الأبعاد فضلاً عن ارتفاع القوة التأثيرية للأبعاد.

الجدول (18) الانحدار المتعدد بالطريقة التدريجية

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

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج نتائج التحليل الاحصائي

وتأسيساً على نتائج تحليل الانحدار 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 والمقترحات

أولاً : الاستنتاجات

1. أظهرت 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 إذ أنها جامعات فنية ولا زالت في مراحل النمو والتطور.
2. أشارت نتائج الوصف لمتغيرات الدراسة وأبعادها بأنها متوفرة وبنسب جيدة، اذا كان المستوى جيداً لبعده القيادة من ترجمة ادارة الكلية لرسالة الجامعة وتعريف العاملين بها وهذه دلالة على سعي الجامعات المبحوثة على ترسيخ ثقافة الشفافية كمؤشر رئيسي للتميز.
3. بينت معطيات الوصف توافر 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 لكافة الظروف.
4. أكدت النتائج بأن الجامعات المبحوثة تدير عاملها على وفق مبادئ ادارة الموارد البشرية يدعم ذلك سعي الكليات الى تطوير عاملها من خلال مشاركتهم في دورات تدريبية متخصصة.
5. أظهرت نتائج وصف بعد العلاقات والموارد المستوى العالي لاعتماد الجامعات المبحوثة على بناء العلاقات من خلال ابرامها لعقود واتفاقيات شراكة مع الجامعات المتناظرة داخل وخارج الاقليم. وهذه النتيجة تدعم التوجه المعاصر للجامعات في مدينة أربيل ومحاولاتها للجامعات المرموقة عالمياً والتي تدعم التحالفات والشراكات الاستراتيجية
6. بينت نتائج الوصف المستوى العالي لبعده ادارة العمليات من خلال توجيه الكليات لاعضاء الهيئة التدريسية نحو التعليم المتميز وهذه دلالة على دعوة الجامعات قيد البحث لتوظيف آليات التعلم بهدف تحقيق التميز.
7. اوضحت مؤشرات رضا الطلاب المستوى العالي لها، من خلال اخذ بنظر الاعتبار لكافة الشكاوى والتذمرات ودراساتها بجدية وهذه تدعم حرص الكليات على رفع مستويات الرضا للطلاب لكونها مؤشر مهم للتميز.
8. أكدت نتائج وصف متغير الاستراتيجيات التنافسية توافر 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 الضياع والهدر.
9. أن تحقيق استراتيجية التميز تعد من الأمور المهمة التي تركز عليها الجامعات المبحوثة لأن النتائج أكدت المستوى العالي 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 إيمان أعضاء مجالس الكليات بمبادئ ومفاهيم الجودة ولا سيما جودة خدماتها المقدمة.
11. أكدت النتائج صحة الفرضية التي تنص على إختلاف اراء المستجيبين في الجامعات المبحوثة تجاه وصف متغيرات البحث. ويدعم ذلك إختلاف قيم أوساطهم الحسابية، 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 متباينة.
12. أكدت نتائج الارتباط على وجود علاقات قوية بين المتغيرين وأبعادهما وعلى المستوى الكلي والجزئي اذا 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 حتماً إلى زيادة مستويات الإستراتيجيات التنافسية في الجامعات المبحوثة، ومن جانب آخر كان الارتباط عالياً بين بعد الإستراتيجية كبعد من ابعاد ادارة التميز و إستراتيجية التركيز كاحدى الاستراتيجيات التنافسية
13. أكدت نتائج الانحدار البسيط والمتعدد وجود تأثير قوي لادارة التميز في تحقيق الاستراتيجيات التنافسية وعلى المستوى العام، فيما كان أقوى تأثير بين (ادارة الموارد البشرية، الإستراتيجية، رضا الطلاب) في تحقيق الإستراتيجيات التنافسية، نستكشف من هذه المعطيات بأن التغييرات التي تحدث في الموقف التنافسي في الجامعات المبحوثة تعزى وبالدرجة الأساسية إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية.

ثانياً : المقترحات

1. ضرورة تركيز الجامعات المبحوثة على تكليف الأناث بالمهام الإدارية كأعضاء في مجالس الكليات والإستفادة من بعض خصائصهم كالتعاون والتحمل والقدرة على التفكير المتعدد وكذلك التوجه نحو تكليف الفئة العمرية الناضجة جنباً إلى جنب مع الشباب لإستثمار خبراتهم ومعارفهم من خلال استشارتهم في الجوانب الادارية والعلمية والسعي نحو تقاسم معارفهم مع العاملين في الجامعات المبحوثة.
2. ضرورة المحافظة على المستويات الجيدة لمتغيرات الدراسة والسعي الجاد لزيادة هذه المستويات وكذلك التوجه نحو توفير ادارة الكلية للمناخ الداعم للابداع تركيز وذلك لدعم بعد القيادة.
3. تؤكد الدراسة على ضرورة وضع ادارة الكلية بدائل وسيناريوهات لمواجهة المخاطر وذلك من خلال قياس ودراسة المخاطرة ووضع الاليات المناسبة لمواجهتها لغرض تحقيق التميز على المنافسين في مجال صياغة الاستراتيجية.
4. ضرورة قيام الجامعات بتكريم ذوي الاداء المتميز وعلى وفق انظمة تقييم عادلة. ومنحهم 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 وقنوات 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 لطلبتها على المشاركة بتصميم الخدمة وسبل ترويجها وذلك من خلال تحديد المتميزين من الطلاب وتدريبهم على سبل طرح افكارهم ومقترحاتهم.
8. تخصيص موارد مالية ومادية للبحث والتطوير وإعتماد مبدء المكافئات لدعم الأفكار المبتكرة.
9. ضرورة توجيه الكليات الى خفض تكاليفها الكلية بهدف فرض اسعار تنافسية من خلال زيادة حجم الخدمات المقدمة والاستفادة من اقتصاديات الحجم.
10. توصي الدراسة بضرورة تشجيع أعضاء مجالس الكليات على تبني فلسفة رضا الزبائن من خلال مطابقة جودة الخدمات لمواصفات التصميم.
11. ضرورة تركيز الجامعات قيد البحث على التنوع في خدماتها، من خلال تقديم مزيج مركب من الخدمات المتنوعة من حيث السعر والنوعية والخصائص لاشباع رغبات ومتطلبات كافة الاهداف السوقية.
12. 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.
13. 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 والسعي الجاد للجامعات المبحوثة في دعم العلاقات الضعيفة ولاسيما تأثير بعدي العلاقات وادارة العمليات في الإستراتيجيات التنافسية.

المصادر

المصادر العربية

1. آل مزروع، بدر بن سليمان، 2010، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، رسالة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
2. بن جروة، حكيم، محمد بن حو، 2010، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة و اكتساب الميزة التنافسية، الملتقى الدول الرابع حول التنافسية و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف.
3. الجعبري، تغريد عيد، 2009، " دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية" رسالة ماجستير، جامعة الخليل – فلسطين.
4. الخنفر، فيصل بن محمد 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، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال، المملكة المتحدة.
5. داغستاني، محمد كامل، 2014، مفهوم التميز المؤسسي و إدارة التغيير المؤسسي، منتدى الإدارة و الأعمال الخامس، جدة.
6. 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 27-29 نوفمبر 2004.
7. زايد، محمد عادل، 2005، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
8. زرزور، سهيل، 2013، دور الإستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية علوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
9. السلمي، علي، 2001، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع القاهرة.
10. السلمي، علي، 2002، " إدارة التميز نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب، 2002.
11. السوسي، يوسف، 2015، درجة ممارسة مديري المدراس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة لإدارة التميز في ضوء الإنموذج الأوروبي للتميز EFQM، و سبل تطويرها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
12. الصمدي، محمود جاسم، 2010، تسويق الخدمات، دار المسيرة، عمان.
13. الطيب، أحمد محمد، البشني، جمعة، 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.
14. العياشي، 2021، في منشور له في "مجلة المواقف للبحوث في المجتمع و التاريخ بعنوان (النموذج الأوروبي لإدارة التميز في التعليم العالي) جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة".
15. لحول، 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 الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج خضر باتنة.
16. مسعداوي، يوسف، 2005، القدرة التنافسية و مؤشرات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات و الحكومة، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
17. نجار، فريد، 2000، المنافسة و الترويج التطبيقي، دار الشهاب الجامعة، الاسكندرية.
18. نورة، عبدالله عزام الشهراني، 2017، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز، بجامعة الملك خالد.
19. هجيرة، شيفارة، 2005، الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة، دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للمواد السمة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر.
20. الهلالات، صالح علي عودة، 2014، إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
21. يونس، نفين عبدالصمد محمود، 2016، "رسالة استكمالية للحصول على درجة الماجستير في التربية بعنوان (درجة فعالية التميز في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة و علاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميها) في جامعة الأزهر – غزة".



المصادر الاجنبية

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/hr117506.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.