

واقع الميزة التنافسية بجامعة الأزهر من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية "دراسة ميدانية"

إعداد

رضا جمال محمد عبده

المدرس المساعد بقسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

كلية التربية بنين بالقاهرة – جامعة الأزهر

أ.د / محمد فتحي عبد الفتاح حسين

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

كلية التربية بنين بالقاهرة – جامعة

الأزهر

أ.د / حشمت عبد الحكم محمددين فراج

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

وعميد كلية التربية بنين بالقاهرة الأسبق –

جامعة الأزهر

واقع الميزة التنافسية بجامعة الأزهر من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية "دراسة ميدانية"

رضا جمال محمد عبده، حشمت عبد الحكم محمددين فراج، محمد فتحي عبد الفتاح حسين.
قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
البريد الإلكتروني: RedaAbdo.208@gamil.com

المستخلص:

هدف البحث الحالي إلى رصد واقع الميزة التنافسية بجامعة الأزهر من خلال الكشف عن مدى توافر أبعادها المختلفة، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة المشكلة وأهداف الدراسة، كما اعتمد على الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (١٤٦) فرداً من القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة، وأظهرت النتائج أن مستوى توافر أبعاد الميزة التنافسية بجامعة الأزهر جاء في مجمله بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (٣,٠٨)، حيث جاء بُعد الجودة في المرتبة الأولى بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (٣,٢٤)، يليه بُعد التميز في المرتبة الثانية بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (٣,١٢)، يليه بُعد التكلفة في المرتبة الثالثة بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (٣,٠٦)، يليه بُعد الإبداع والابتكار في المرتبة الرابعة وبُعد المرونة في المرتبة الخامسة بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (٣,٠٤)، يليه بُعد الكفاءة في المرتبة السادسة بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (٣,٠٣)، بينما يأتي بُعد الاستمرارية في المرتبة الأخيرة بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (٣,٠٢)، وقد أوصى البحث بمجموعة من الآليات لتطوير الميزة التنافسية بجامعة الأزهر منها: تعزيز ثقافة الجودة وتفعيل آليات المتابعة والتقييم المستمر، وتشجيع الإبداع والابتكار عبر دعم الممارسات البحثية والتطبيقية وربطها باحتياجات المجتمع وسوق العمل، وزيادة مرونة اللوائح والنظم بما يتيح تطوير البرامج الدراسية وتحديثها بصورة دورية، وتأهيل القيادات الأكاديمية والإدارية وتطوير مهاراتهم بما يواكب متطلبات التميز المؤسسي، والاستثمار الأمثل في الموارد المادية والبشرية بما يضمن كفاءة الأداء وتحقيق الاستمرارية، وبذلك يساهم البحث في وضع رؤية عملية لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر ودعم قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية، جامعة الأزهر.

The Status Quo of Competitive Advantage at Al-Azhar University from the Perspective of Academic and Administrative Leadership "A field study"

Reda Gamal Mohamed Abdo, Heshmat Abdel-Hakam
Mohamedin Farag Mohamed Fathi Abdel-Fattah Hussein
Management, Planning and Comparative Studies Department,
Faculty of Education for Boys, Al-Azhar University
Email: RedaAbdo.208@gamil.com

Abstract

The present study aimed to analyze the status quo of competitive advantage of Al-Azhar University by examining the extent to which its dimensions are available. The descriptive method was employed for its suitability to the problem and objectives of the study. A questionnaire was used as the main instrument for data collection, administered to 146 academic and administrative leaders at the university. The results revealed that the overall level of competitive advantage dimensions at Al-Azhar University was "moderate," with a mean score of (3.08). The dimension of quality ranked first with a "moderate" degree (3.24), followed by excellence in second place (3.12), cost in third (3.06), creativity and innovation in fourth, and flexibility in fifth (3.04). Efficiency came sixth (3.03), while sustainability ranked last with a "moderate" degree (3.02). In light of these results, the study recommended several methods to enhance the competitive advantage of Al-Azhar University, including strengthening the culture of quality and activating continuous monitoring and assessment systems, promoting creativity and innovation by supporting research and practical practices linked to societal and labor market needs, increasing the flexibility of regulations and policies to allow periodic development and updating of academic programs, qualifying and developing the skills of academic and administrative leaders to meet the requirements of institutional excellence, and optimizing investment in human and material resources to ensure efficiency and sustainability. Accordingly, the study contributes to presenting a practical vision for developing institutional performance at Al-Azhar University and strengthening its capability to achieve a sustainable competitive advantage.

Key words: Competitive Advantage, Al-Azhar University.

مقدمة:

يشهد العالم اليوم تحديات عصر العولمة، والانفجار المعرفي، والتغير السريع في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتقنية، والتي أثرت بدورها على أداء وأدوار الجامعات، وزادت من حجم العبء الملقى عليها، الأمر الذي يفرض عليها إعادة البحث في الاستراتيجيات، والسياسات، ونظم التحفيز، والتنمية المهنية المستدامة، والاهتمام بالموارد البشرية، وتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس، والاهتمام بالجودة النوعية ومواءمة ذلك محلياً وإقليمياً وعالمياً.

وانطلاقاً من كون الجامعات قاطرة التقدم والرقى، فقد أضحت مطلوبة بالبحث عن أساليب تكفل لها مرونة عالية في مواكبة التغيرات، وتلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل، ومتطلبات البيئة المحيطة، وتحقيقاً لمسئوليتها المجتمعية بصورة أكثر ديناميكية، لاسيما مع ارتفاع حدة التنافس بينها.

وتعد جامعة الأزهر إحدى مؤسسات التعليم العالي بجمهورية مصر العربية، والتي تختص بكل ما يتعلق بالتعليم العالي في الأزهر وبالبحوث التي تتصل بهذا التعليم، وتقوم بحفظ التراث الإسلامي ودراسته ونشره، كما تعنى بتوثيق الروابط الثقافية والعلمية مع الجامعات والهيئات العلمية الإسلامية والعربية والأجنبية، ليس هذا فحسب؛ بل تعتبر رسالة جامعة الأزهر رسالة عالمية تستمد عالميتها من عالمية الإسلام، لذا تسعى جامعة الأزهر للاستجابة للموجهات العالمية والوطنية من خلال الاهتمام بتطوير الموارد البشرية، والعمل على الارتقاء بتصنيفها الدولي وفق التصنيفات العالمية، والاهتمام بتحقيق الميزة التنافسية، وتعظيم الاستفادة من الموارد المالية المتاحة (جامعة الأزهر، ٢٠١٨ م، ٦٤)، وهذا ما أكدته رؤية الجامعة في خطتها الاستراتيجية (٢٠١٨ - ٢٠٢٢) م على تطلع جامعة الأزهر باعتبارها من أقدم جامعات العالم إلى تعزيز دورها الرائد عالمياً في تقديم الفكر الإسلامي القائم على الوسطية، والتميز في ميدان التعليم الجامعي والبحث العلمي وبناء الشخصية الإسلامية المعتدلة والبناء بما يسهم في تطوير الحضارات الإنسانية (جامعة الأزهر، ٢٠١٨ م، ٦٢).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أشارت بعض الدراسات التي تناولت إدارة جامعة الأزهر إلى وجود بعض المشكلات التي قد تؤدي إلى تدني مستوى الأداء الإداري، والأكاديمي بالجامعة مما يؤثر بالسلب على كفاءتها وفعاليتها وتحقيق الميزة التنافسية ومنها على سبيل المثال ما يلي:

- ضعف مستوى التعاون بين إدارات وقيادات جامعة الأزهر، وضعف تشجيعهم على تطوير أدائهم وقلّة وجود فرق عمل فاعلة قادرة على تنفيذ

الخطط الموضوعية بكفاءة عالية، ونقص الاهتمام بعملية الرقابة للوقوف على الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المستهدف (متولي، ١٨، ٢٠١٨م، ٣٢٥).

- ضعف تركيز جامعة الأزهر على توفير البعثات للباحثين وأعضاء هيئة التدريس الأمر الذي قد يؤثر سلباً على اتصال الجامعة بالتطورات العلمية والمعرفية المعاصرة في جامعات بلدان العالم المتقدم (رسلان، ٢٠٢١م، ١٤٠).

- قلة التعاون والترابط بين الأقسام داخل الكلية الواحدة أو فيما بين الكليات المختلفة بالجامعة وبين إدارة الجامعة وكلياتها، وتأثير العمل الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر باتجاهات العلاقات الشخصية بما يلحق الضرر لطبيعة هذا العمل وانضباطه (عبد المتجلي، ١٧، ٢٠١٧م، ١٩١).

- قلة استخدام التكنولوجيا الحديثة في البرامج التعليمية والإدارية بكليات جامعة الأزهر، إضافة إلى المركزية الشديدة في الإدارة والتمويل وغلبة الروتين والأسلوب التقليدي على العمل الإداري والتعليمي بالجامعة (عبد الحميد، ٢٠٢١م، ٩٣٧).

- ضعف التخطيط لتنمية قدرات القيادات الإدارية الحالية والمحتملة، وقلة الدورات التدريبية التي تقدمها الجامعة لتطويع أداء القيادات الإدارية، وسيطرة الثقافة التنظيمية التقليدية التي لا تشجع على التطوير والتجديد، وافتقار القيادات الإدارية في المستويات الإدارية العليا إلى الثقافة التنظيمية القائمة على التجديد والتطوير والمشاركة الفعالة لجميع العاملين مما يساعد على الإبداع والابتكار (أبو النصر، ٢٠٢٢م، ٢٠٣).

- قصور استخدام الموارد المالية وقلة التوظيف الجيد لها وتجديدها، وضعف ترشيد الانفاق بسبب ضعف الرقابة والمحاسبة على الموارد المتاحة وضعف الاستفادة المثلى منها داخل كليات الجامعة، وضعف نظم تحديث المعامل والمعدات بكليات الجامعة بشكل دوري مما يؤدي إلى حدوث العديد من عمليات الإسراف والتبذير والهدر (نوفل، ٢٠٢٢م، ٢٤٣).

- تعاني الجامعة من عدة تحديات تؤثر على قدرتها المالية والتنظيمية، حيث يقتصر تمويلها بشكل رئيسي على الدعم الحكومي، مما يحد من تنمية مصادر التمويل وتنويعها، كما يشهد بعض الوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة ضعفاً في المردود المادي مما يؤثر سلباً على فاعليتها المالية، علاوة على ذلك تفتقر الجامعة إلى بيانات ومعلومات كافية تساعد في تحسين مركزها التنافسي، مما يعيق جهودها في تعزيز مكانتها الأكاديمية والإدارية (غالب، ٢٠٢٣م، ٢١٨).

ومن خلال العرض السابق لبعض المشكلات التي تعاني منها جامعة الأزهر تتضح مشكلة الدراسة في أن هناك مجموعة تحديات وتهديدات خارجية، ومشكلات ومعوقات داخلية، تؤثر على تحقيق الميزة التنافسية بها.

ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما واقع الميزة التنافسية بجامعة الأزهر من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:



- ١- ما الأسس النظرية للميزة التنافسية في المؤسسات الجامعية؟
- ٢- ما درجة تحقق أبعاد الميزة التنافسية (الجودة - المرونة - التميز - الإبداع والابتكار - الاستمرارية - الكفاءة - التكلفة) بجامعة الأزهر من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟
- ٣- ما أهم النتائج والتوصيات التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الأزهر؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية للميزة التنافسية بالمؤسسات الجامعية، والتعرف على واقع الميزة التنافسية بجامعة الأزهر من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، وتقديم أهم النتائج والتوصيات التي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الأزهر.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة في تناولها موضوعاً حيوياً له تأثير كبير في نجاح وفعالية المؤسسات بصفة عامة، والتعليمية بصفة خاصة ومنها (جامعة الأزهر) والمتمثل في الميزة التنافسية بجامعة الأزهر، والذي يُعد أمراً بالغ الأهمية يتم من خلاله تبني ونشر التجديد على جميع المستويات الإدارية بالجامعة، وتبرز الأهمية في النقاط التالية:

- مساهمة الاتجاهات العالمية التي تؤكد على أهمية تحقيق الميزة التنافسية للجامعات في ظل التنافسية الكبيرة بين الجامعات على المستويات العالمية والمحلية.
- مساهمة التوجهات الوطنية حيث يتم التركيز على تطوير القدرة التنافسية للجامعات من خلال رؤية مصر ٢٠٣٠م، وكذلك التوجهات الحكومية التي تتعلق بضرورة تطوير قدرة الجامعات المصرية لتحسين موقعها في التصنيفات العالمية، وتحسين جودة المخرجات الجامعية..

منهج الدراسة وأداتها:

بناءً على أهداف الدراسة وإجابة على أسئلتها استخدمت الدراسة المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم لمثل هذه النوعية من الدراسات، واستخدمت الدراسة الاستبانة للتعرف على آراء القيادات الأكاديمية والإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر حول درجة التوافر لواقع الميزة التنافسية بجامعة الأزهر.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية: الحدود الموضوعية: اقتصرت على واقع أبعاد الميزة التنافسية (الجودة - المرونة - التميز - الإبداع والابتكار - الاستمرارية - الكفاءة - التكلفة) بجامعة الأزهر، والحدود البشرية: اقتصرت على القيادات الأكاديمية (عمداء ووكلاء الكليات، رؤساء الأقسام) و القيادات الإدارية (مدراء الكليات، مدراء الإدارات) ببعض كليات جامعة الأزهر، والحدود المكانية: اقتصرت على عدد (١٢) كلية من كليات جامعة الأزهر، حيث شملت كليات البنين والبنات، والكليات النظرية، والعملية والشرعية والعربية بمناطق القاهرة والوجه البحري والقبلي، والحدود الزمنية: أجريت الدراسة في الفصل الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٤م/٢٠٢٥م.

مصطلحات الدراسة:

الميزة التنافسية: Competitive advantage ويقصد بها "مجموعة السمات والخصائص

التي تمتلكها المنظمة بناء على خبرتها الواسعة، والتي تبحث في تفوقها عن غيرها من المنافسين في الموارد والأسعار والخدمات وكذلك امتلاك المورد البشري ذو الكفاءات والمهارات والمعارف التي تساعدها

على تحقيق التميز والتفرد عن غيرها من المنافسين" (28, Abdullah. Edwin H, 2024)، أو هي عنصر تفوق ذو قيمة يعكس قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية أو بحثية ذات قيمة عالية ومتميزة تنعكس إيجاباً على مستوى مخرجاتها العلمية (2024,524) n, M. I. I., óLim, Bazua, X. R. كما تعرف الميزة التنافسية في البيئة الجامعية على أنها تجويد وتطوير الأداء الجامعي بما يخدم أهداف الجامعة وتحققها بشكل يدعم تقدمها وتفرداها عن منافسها من الجامعات (2013,96) Bisaria, G

أو هي قدرة المؤسسة على استغلال فرص البيئة الخارجية ومواكبة كافة التحديات التنافسية، ويتضمن ذلك قدرة المؤسسة في سعيها نحو تحقيق ميزة تنافسية على مواجهة كافة التهديدات الخارجية للمنافسين، فضلاً عن امتلاكها لمجموعة من القدرات والموارد التي تضمن لها وضعاً تنافسياً أعلى نسبياً من منافسها (2013,335) Sigalas, C., Economou, V. P., & Georgopoulos, N. B. وتعرف الدراسة الميزة التنافسية بأنها قدرة الجامعة على تقديم خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية على مستوى عال من الجودة مما يكسب خريجها وأعضاء التدريس بها مزايا تنافسية في سوق العمل مما يعكس تقدمها في التحاق الطلب بها والوصول إلى مستوى عالي في التصنيفات العالمية.

الدراسات السابقة:

في ضوء ما تم القيام به من مسح للدراسات السابقة حول موضوع الدراسة الحالية، وُجد أن هناك العديد من الدراسات تناولت موضوع الميزة التنافسية في التعليم الجامعي، وفيما يلي عرضٌ لهذه الدراسات السابقة وفقاً للترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

تناولت العديد من الدراسات موضوع الميزة التنافسية في التعليم الجامعي، فقد هدفت دراسة (Booyesen Sabehe Tubulingane, 2020) إلى التعرف على فوائد تطبيق النظريات والمفاهيم التسويقية التي كانت فعالة في عالم الأعمال من قبل الباحثين في مجال تسويق التعليم العالي، وكيفية دمج استراتيجيات القيادة في التكلفة، واستراتيجية التميز، واستراتيجية استقطاب الطلاب، من خلال فحص العلاقات بين القيادة في التكلفة، واستراتيجيات التميز، وعمليات استقطاب الطلاب في جامعة ناميبيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كما استخدمت الاستبانة كأداة لها وتم تطبيقها على عينة الدراسة والتي تكونت من (١٤١) فرداً عبارة عن (١٣٥) طالباً، و(٦) موظفين وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن الجامعة أقل من المتوسط في توفير الرسوم الدراسية المعقولة للطلاب، كما أن الجامعة تتمتع بسمعة جيدة في تقديم تعليم عالي الجودة للطلاب، وتنوع جيد في البرامج، وتقدم تدريساً وبحثاً وخدمات ممتازة (فوق المتوسط)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها: يجب على الجامعات العمل على تقليل الرسوم الدراسية لتصبح أكثر قدرة على المنافسة في استقطاب الطلاب، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة، يجب على الجامعات تعزيز التنوع البرامي بتوسيع نطاق البرامج الأكاديمية والمهنية لتلبية احتياجات مختلف فئات الطلاب.

كما هدفت دراسة مريم نادي صبيعي عوض، وآخرون (٢٠٢٢م) إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بجامعة الفيوم، وذلك من خلال التعرف على واقع الميزة التنافسية بجامعة الفيوم ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في

الاستبانة وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس من مختلف كليات الجامعة العملية والنظرية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: حرص القيادات الجامعية بجامعة الفيوم على الابداع الاستراتيجي، وذلك من خلال تبني الأفكار المبتكرة والسعي لكشف الفرص المتاحة واستثمارها قبل المنافسين، وذلك لتعزيز مكانة الجامعة ومركزها التنافسي، وتبني سياسة التجديد والابتكار وذلك من خلال اعتماد الوسائل التكنولوجية الحديثة في التعليم ، وكذلك تنفيذ الاستراتيجيات من خلال فرق عمل متخصصة مع حرص القيادات الجامعية بجامعة الفيوم على تحقيق الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بجامعة الفيوم منها: ضرورة توفير بنية تحتية تقنية متكاملة تضمن الشبكات وقواعد البيانات والحسابات والبرامج اللازمة لحفظ المعرفة ومشاركتها، تصنيف المعلومات والبيانات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على المعرفة. وتوفير الدعم المالي والوقت والطاقة اللازمين للتعلم المستمر، وتدعيم ثقافة الحوار والمناقشات البناء وتوفير مناخ للعمل يتسم بالتعاون والاحترام والتعامل في إطار من الشفافية..

كما هدفت دراسة (Kunyuan Qiao,2023) إلى التعرف على العلاقة بين الروح التأسيسية للجامعات الأمريكية وميزتها التنافسية على المدى الطويل، ويشير مفهوم الروح التأسيسية (Founding Zeitgeist) إلى القيم والمبادئ والاتجاهات الفكرية السائدة وقت تأسيس الجامعة، والتي قد تؤثر بشكل مستدام على سياساتها الأكاديمية، وهويتها المؤسسية، وقدرتها التنافسية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج التاريخي الذي يجمع بين التحليل التاريخي والاقتصاد المؤسسي، حيث يتم فحص تأثير العوامل التأسيسية، مثل الأيديولوجيات السائدة، والموارد الأولية، والرؤية المؤسسية، على أداء الجامعات وتصنيفها عبر العقود، باستخدام بيانات أرشيفية وتحليل إحصائي كأداة لها، يتم قياس مدى استمرار تأثير الروح التأسيسية في تشكيل هوية الجامعات واستراتيجياتها في مواجهة التغيرات البيئية والتنافسية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن الجامعات التي تأسست ضمن سياقات فكرية تقدمية أو بدعم قوي من المجتمع الأكاديمي والسياسي حافظت على ميزة تنافسية طويلة الأمد، مقارنة بتلك التي نشأت في بيئات أقل استقراراً أو ذات موارد محدودة، كما تؤكد الدراسة على أن استدامة الميزة التنافسية ترتبط بقدرة الجامعة على التكيف مع التحولات الزمنية دون فقدان جوهرها التأسيسي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها: ضرورة تبني استراتيجيات مبتكرة ومستدامة، كما تسلط الدراسة الضوء على أهمية التخطيط الاستراتيجي للاستثمار في التكنولوجيا لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات الخاصة، وتقديم رؤى عملية للمديرين حول كيفية توظيف التكنولوجيا للتعامل مع التحديات التنافسية وتحقيق النمو المستدام.

كما هدفت دراسة رجب خليل غالب (٢٠٢٣) لتقديم استراتيجية مقترحة لتعزيز الميزة التنافسية بجامعة الأزهر في ضوء معايير تصنيف الجامعات، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي مع الاستعانة بأسلوب التحليل البيئي الرباعي، وقد استخدمت الدراسة استمارة تقييم عناصر التحليل البيئي كأداة لها، والتي طبقت على عينة بلغت عددها (٣٦٧) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن درجة تأثير عناصر البيئة الداخلية على جامعة الأزهر جاء في مستوى متوسط حيث بلغ المستوى الحسابي لإجمالي نقاط القوة (٢,٠٢)، بينما بلغ متوسط الحسابي لإجمالي نقاط الضعف (٢,٢٣)،

وأن درجة تأثير عناصر البيئة الخارجية على جامعة الأزهر جاء في مستوى متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي الفرص المتاحة (٢,٢٠)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي التهديدات المحتملة (٢,١٨) وبناءً عليه قدمت الدراسة استراتيجية مقترحة قائمة على معالجة مواطن الضعف بالجامعة للاستفادة من الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية لتعزيز الميزة التنافسية بجامعة الأزهر، وقد تضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات منها: ضرورة تبني أسلوب فرق العمل وإسناد المهام التخطيطية والتنظيمية والتقويمية لمتخصصين من الجامعة، وضرورة إنشاء نظام معلوماتي وقاعدة بيانات تسهل الحصول على المعلومات والبيانات بالكم والدقة اللازمة وفي الوقت المناسب لتسهيل عملية التنفيذ، نشر أهمية الوعي بأهمية الميزة التنافسية في التعليم عموماً والجامعات خصوصاً لدى مجتمع الجامعة، والمجتمع المحلي وتوضيح أهمية امتلاك الجامعات بميزة تنافسية، وذلك عبر وسائل الاعلام والنشرات الدورية والندوات والمؤتمرات وغيرها.

كما هدفت دراسة (Nurul Hidayah, et al, 2024) إلى تحليل تأثير الاستراتيجية، والرؤية والرسالة، وتصنيف الجامعات، وتكنولوجيا المعلومات على القدرة التنافسية المستدامة لهذه للجامعات الخاصة في إندونيسيا، كما تبحث في الدور المعتدل لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز هذه العلاقات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي كما استخدمت الاستبانة كأداة لها وتم تطبيقها على عينة الدراسة والتي تكونت من (٢٠٤) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن الاستراتيجية، والرؤية والرسالة، وتصنيف الجامعات، وتكنولوجيا المعلومات تؤثر بشكل كبير على الميزة التنافسية المستدامة، كما تبين أن تكنولوجيا المعلومات تعزز تأثير الاستراتيجية والرؤية والرسالة، لكنها لا تؤثر على العلاقة بين تصنيف الجامعات والميزة التنافسية، كما تشير النتائج إلى أن تكنولوجيا المعلومات تؤدي دوراً مهماً في دعم التنفيذ الاستراتيجي وتحقيق الأهداف المؤسسية، إلا أن تأثيرها المباشر على تصنيف الجامعات يظل محدوداً، وقد تضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات منها: ضرورة تبني استراتيجيات ابتكارية ومستدامة والاستثمار في التكنولوجيا بفعالية لتعزيز القدرة التنافسية، كما تسلط الضوء على أهمية تخطيط الموارد بشكل استراتيجي لتحقيق الأهداف المؤسسية .

كما هدفت دراسة فيصل هزاع (٢٠٢٤م) إلى قياس أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة البالغة (٢٩١) فرداً، وهي عبارة عن عينة عشوائية من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات التي مضى على تأسيسها (أكثر من ١٠ سنوات)، ولا يقل أعضاء هيئة التدريس فيها عن (٤٤) عضواً وتوصلت الدراسة إلى أن أعلى ممارسة للمرونة الاستراتيجية في الجامعات محل الدراسة كان في بعد مرونة الموارد، وأقلها ممارسة بعد المرونة التنافسية، كما يوجد لدى الجامعات المدروسة اهتمام بشبكات الاتصالات الداخلية لتسهيل تبادل المعلومات بين الوحدات الإدارية، كما أن هناك قصوراً لديها في توليد خيارات إستراتيجية مواجهة التهديدات ودعم المبدعين فيها، وقد تضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات منها: ضرورة العمل على زيادة الاهتمام بتطوير واستخدام التكنولوجيا في تقديم الخدمات في الجامعات الأهلية اليمنية، وضرورة تعزيز ممارسة المرونة الاستراتيجية في الجامعات الأهلية اليمنية، وضرورة التقييم المستمر لعمل الجامعات موضوع الدراسة وفق معايير واضحة وتشجيع المتميزة منها، وتعليقاً على الدراسات السابقة فقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في عدد من الجوانب والتي منها: أن معظم هذه الدراسات استخدمت المنهج الوصفي، وهو

المنهج الذي استخدمته الدراسة الحالية، كما استخدمت هذه الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات مثل معظم الدراسات. وقد اختلفت الدراسة الحالية عن تلك الدراسات في أنها قد تفردت عنها من خلال التعرف على واقع الميزة التنافسية بكلية جامعة الأزهر، وهو ما لم تتطرق إليه أي من الدراسات السابقة.

أولاً: الأسس النظرية للميزة التنافسية بالمؤسسات الجامعية

تُعرف الميزة التنافسية في قطاع الأعمال: بأنها صفة تقوم المؤسسة بتطويرها أو اكتسابها من خلال مجموعة من السمات أو إجراءات التنفيذ التي تسمح لها بالتفوق على منافسيها، ويكشف عنها عندما تكون أنشطة المؤسسة هي الأكثر ربحية من منافسيها في السوق (Cegliński, P, 2016,58)، وعُرفت أيضاً على أنها استراتيجية مهمة للمنظمات في مواجهة التحديات المتغيرة في بيئة الأعمال، فهي تمنح المنظمة القدرة على التكيف والتغيير لتلبية احتياجات السوق والعملاء، وتعزز قدرتها على الابتكار والتطوير المستمر للمنظمة لجذب المواهب العالية والمهارات اللازمة لتحقيق التطور (Hamadat, M. H., 2021,17).

وتُعرف الميزة التنافسية بأنها "عبارة عن توفير مزايا إضافية للمستفيدين، والتي تعوضهم عن ارتفاع تكلفة الخدمات التعليمية الأخرى، وذلك من خلال تقديم خدمات تعليمية عالية الجودة للمستفيدين باستخدام استراتيجية منخفضة السعر، وتقديم مزايا إضافية تعوض عن ارتفاع تكلفة الخدمات التعليمية عملية يتم من خلالها تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد (Gryshchenko, I, 2021,338)، من خلال استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، قد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية، أو الابتكار والتطوير، أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة (Druhova, O. A, 2024,559).

وتظهر أهمية الميزة التنافسية فيما تحققه للمؤسسات التعليمية ومنها الجامعات، حيث تضمن لها البقاء والاستمرار وتحسين الأداء وتتمثل أهمية الميزة التنافسية فيما يلي: تسهم في توثيق العلاقات بين القطاع الصناعي والجامعات من خلال الأبحاث والمشاريع المشتركة ورعاية الباحثين والمبدعين بما يحقق الفائدة المادية والعلمية للجامعات والتقدم للقطاع الصناعي، كما تحقق للجامعة مستوى عالٍ من التنافسية يجعلها تستطيع اجتذاب أكبر عدد من المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الجامعة مما يحقق لها عائد مادي. (محمد، ٢٠٢٣، م٣٠).

كما تساعد على الاهتمام بالتقنيات الداخلية والخارجية داخل المؤسسة والاعتماد عليها في جذب الطلاب الجدد والتعرف على قدرات الطلاب الموهوبين وتحديد أي من القدرات التي يمكن أن تؤدي إلى مزايا تنافسية للمؤسسة ومن ثم تطويرها. (Obeidat, A. M, 2021,199).

كما تعمل على تلبية احتياجات المستفيدين في المستقبل مع القدرة على التكيف لمواجهة التغيرات المتسارعة، وبذلك تعد معياراً للحكم على تحقيق الاستدامة للجامعات، وتلزم الميزة التنافسية الجامعات بتطوير قواعد البيانات ومن ثم الوقوف على نواحي القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحسين وضعها والوصول إلى المجتمع الخارجي وتحقيق التدويل (عبد العزيز، ٢٠٢٢، م٦٩٥).

وتهدف الميزة التنافسية إلى تشجيع الابتكار والبحث العلمي: من خلال تطوير برامج دراسية وبحثية تشجع على الابتكار والتفكير النقدي، مما يساهم في تطوير المعرفة والمساهمة في

المجتمع. (Rosdi, S. A. M., 2017,77)، وتعزيز السمعة والمكانة الأكاديمية: من خلال بناء سمعة قوية في المجتمع التعليمي والأكاديمي، مما يساهم في زيادة الثقة في البرامج التعليمية والخدمات المقدمة (Mensah, J, 2020,13)، وتحقيق الاستدامة المالية: من خلال زيادة الإيرادات عبر الرسوم الدراسية والخدمات المقدمة، وكذلك عبر جذب التمويل والاستثمارات الخارجية (Hopkins, D. 2015,6)، وتوفير فرص التعلم المستمر: عن طريق تقديم برامج تعليمية تتيح للخريجين والمهنيين تحديث مهاراتهم ومعارفهم باستمرار، مواكبة للتغيرات في سوق العمل (Okolie, U. C., Igwe, P. A., Mong, 2022,1186).

وتتميز الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص منها: (مستمرة ومستدامة - المرونة والتجديد - نسبية وليست مطلقة - المستقبلية - الديناميكية) حيث تعتبر الميزة التنافسية أساساً لتحقيق تحسينات مستقبلية في الجامعات، تتمثل في رسم توجهات استراتيجية تعبر عن تطلعاتها نحو الريادة والتفاعل الوثيق مع المجتمع، بالإضافة إلى تطوير الأداء الإداري داخل الجامعة بهدف تحقيق الأهداف المنشودة، ويتمثل تحقيق هذه الأهداف في تطوير رؤية استراتيجية وتكتيكية للجامعة بمشاركة جميع العاملين فيه، وابتكار نماذج إدارية تعزز الثقة والتعاون بين مختلف القطاعات داخل الجامعة، وتكثيف الجهود نحو تطوير أنظمة إدارية تشجع على التفاعل الإيجابي وتعزز التواصل الفعال والبناء بين جميع فئات المجتمع الجامعي، مما يساهم في تعزيز قدراتهم وصنع قرارات تتناسب مع فلسفة وأهداف الجامعة (Nawab, T., & Shafiq, A, 2024,27).

وتتكون الميزة التنافسية من مجموعة من الأبعاد الأساسية المترابطة التي بدونها لا يمكن أن تتم بالشكل الفعال، وهي (الجودة - المرونة - التميز - الإبداع والابتكار - الاستمرارية - الكفاءة - التكلفة) وفيما يلي تفصيل لأبعاد الميزة التنافسية كما يلي:

١- الجودة: تعد الجودة مطلباً أساسياً لنجاح الجامعات في تحقيق أهدافها، وتلبية احتياجات طالبيها من خلال تقديم برامج وخدمات متميزة، وتلبية احتياجات سوق العمل من جهة أخرى، وتدعم عمليات البحث العلمي والإبداع والابتكار، واحتياجات أعضاء هيئة التدريس والمجتمع (أبابطين وسمور ٢٠١٩م، ٦٧).

٢- التميز: يتضمن هذا البعد القدرة على التميز والتنافسية للجامعات في مجالات حيوية مثل البرامج الدراسية، وكفاءة أعضاء هيئة التدريس وتكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية والبحث العلمي وأساليب الإدارة ونظم الجودة، كما يشمل أيضاً تطوير نظم وبرامج تأهيل وتدريب جديدة تتواءم مع التطورات المحيطة، وقدرة الجامعة على جذب الطلاب واستقطاب الدعم المالي من السوق المحلية والعالمية، وبالتالي فإن الجامعات بحاجة مستمرة إلى تطوير برامجها الدراسية والبنية التحتية والبحثية وأساليب القيادة، وذلك لزيادة قدرتها على جذب الطلاب والشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني والاستفادة من خدماتها المتنوعة. (سمحان ومحمد ٢٠٢٣م، ١٤١).

٣- المرونة: ترتبط المرونة بقدرة الجامعة على التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وتوفير خدمات ومنتجات متنوعة في الوقت المناسب لتلبية احتياجات المستفيدين، تمنح المرونة الجامعة حرية الاختيار والقدرة على القيام بأفكار ومبادرات مبتكرة تميزها عن

منافسها، وتتميز المرونة بأنها تتغير وتنحني وفقاً للظروف المتغيرة، وهذا يساعد الجامعة في تحقيق أهدافها التنافسية (أحمد، ٢٠٢٣م، ٣٧٢).

٤- الاستمرارية: هي الوسيلة التي تُمكن المنظمات من تحقيق الاستدامة والاحتفاظ بموقعها التنافسي، وتعني القدرة على الحفاظ على المزايا التنافسية على المدى الطويل وتطويرها بمرور الوقت، حيث تشمل القدرة على اكتساب مزايا جديدة تمكن المنظمة من الاستمرار في التفوق على المنافسين، وتعزيز قدرتها على التعلم المستمر والتكيف مع التغيرات (Ployhart, R. E. 2012,67).

٥- الإبداع والابتكار: يرتبط تحقيق الميزة التنافسية بشكل وثيق بمستوى الابتكار والإبداع في المؤسسة أو المنظمة، إذا كانت المؤسسة قادرة على ابتكار وتطوير أفكار جديدة وتكوينها وتطبيقها بنجاح في الواقع، فإنها قد تحقق ميزة تنافسية تميزها عن المنافسين، من خلال تحسين العمليات الداخلية، وابتكار نماذج أعمال جديدة، واستخدام تكنولوجيا جديدة، أو تطبيق أفكار جديدة لحل المشكلات المعقدة، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون الابتكار متوافقاً مع إمكانيات المؤسسة ومواردها المتاحة، ويمكن أن تستفيد من هذه الموارد في تحقيق الميزة التنافسية بشكل عام، ويمكن القول أن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب إبداعاً مستمراً وتطبيقاً فعالاً للأفكار الجديدة (Hana, U. 2013,83).

٦- الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة داخل الجامعة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، فكلما زاد معدل كفاءة الجامعة، قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات محددة، وبالتالي تتميز الجامعة بتكاليف منخفضة إذا نجحت في تحقيق كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسها، وهذا يمنحها ميزة تنافسية قوية إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاماً واسع النطاق على الجامعات، والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة (Rosdi, S. A. M. 2017,80).

٧- التكلفة: تعتبر التكلفة المنخفضة عاملاً حاسماً في استمرارية ونجاح أي جامعة، وبالتالي تسعى الجامعات إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض تكاليف منتجاتها وخدماتها وجميع جوانب عملها، ويهدف ذلك إلى أن تكون تكاليف الجامعة أقل من تلك المتاحة في الجامعات المنافسة في السوق، مع الحفاظ في الوقت نفسه على مستوى عالٍ من الجودة (محمد، ٢٠٢٣م، ٣٧٢).

ومما سبق يمكن القول أن هذه الأبعاد تحديداً يمكن أن تساعد الجامعة في اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها لأطول فترة ممكنة، وتربط الكفاءة التنظيمية في التخطيط والرقابة بالقدرة على تحقيق مزايا تنافسية سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، من خلال تدريب وتطوير الكوادر الأكاديمية والإدارية وتوفير بيئة عمل محفزة ومشجعة على الابتكار والتجديد في

العملية التعليمية والبحثية، بما في ذلك ابتكار طرق تدريس جديدة واستخدام تقنيات حديثة في البحث العلمي، وتعتمد استمرارية الجامعة في بيئة تنافسية قادرة على التكيف والتفاعل مع التغيرات وتنمية الموارد المتاحة بطريقة تسمح بالاستفادة من الفرص وتقليل المخاطر في بناء مزايا تنافسية تفوق المنظمات الأخرى.

كما تعددت معوقات الميزة التنافسية: بتعدد وجهات نظر الباحثين واختلاف مدارسهم الفكرية، إن تحقيق أي جامعة للميزة التنافسية في بيئتها ليس أمراً سهلاً، حيث قد تواجه العديد من العقبات التي تعيق حركتها نحو التطوير والتجديد والتحسين المستمر، مما يحد من إمكانياتها في تحقيق موقع تنافسي بارز بين أقرانها، ويمكن تقسيم هذه المعوقات إلى قسمين:

١ - معوقات داخلية: وتشمل كافة العقبات التي توجد داخل المؤسسة الجامعية وتحد من عملية تطويرها كالتالي:

- غموض مفهوم الميزة التنافسية لدى القيادات؛ ويعزى ذلك إلى عجز الأكاديميين عن تحديد مفهوم أو مفهوم أو تعريف واضح الدلالة ومتفق عليه للميزة التنافسية.

- ضعف قواعد البيانات مما يعوق اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب (Huang, H. I., & Lee, C. F. 2012, 613)

- قلة الربط بين احتياجات المجتمع المتغيرة المستمرة والإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس.

- ضعف مستوى البنية التحتية المخصصة للبحث العلمي.

- قصور رؤية الجامعة وفلسفتها واقتصارها على المجتمع المحلي فقط (زهران، ٢٠٢٣، م٦٦٣).

- تقادم اللوائح والتشريعات التي ترتبط بتنافسية الجامعة.

- افتقار الجامعات إلى أدوات وأساليب تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس.

- ضعف توافق الخطط والمناهج والبرامج الجامعية مع احتياجات سوق العمل (Benrachou, N., & Palei, T. 2023, 11)

- عزوف بعض أعضاء هيئة التدريس عن التدريب والتطوير المهني قد تعيق من تفعيل برامج التعليم المستمر على نحو صحيح.

- صعوبة توفير البيئة التعليمية المناسبة للبرامج الأكاديمية.

- انفصال البحث العلمي عن واقع المجتمع ومشكلاته وبالتالي يصبح قليل الجدول للدولة والمجتمع. (الشهري، ٢٠٢٣، م١١٦-١١٩).

٢ - معوقات خارجية: وتشمل كافة العقبات التي توجد خارج المؤسسة الجامعية وتحد من عملية تطويرها كالتالي:

- محدودية مصادر التمويل الحكومي المخصص للبحث العلمي بالجامعات.

- تدني مستوى المكتبات وعدم قدرتها على مسايرة الاحتياجات البحثية للباحثين.

- التباعد أو الانفصال بين الجامعة والمؤسسات المجتمعية، مما ترتب عليه عدم الاستفادة من دورها في تعزيز البحث العلمي، وغياب الاحتكاك المباشر للباحثين بهذه المؤسسات (Filho, W. L., Wu, Y. J., 2017, 96).
- قلة التعاون المنظم بين مؤسسات المجتمع والجامعات أدى إلى عدم استفادة هذه المؤسسات من دور الجامعة في تطويرها.
- قلة وجود شراكة في تمويل التعليم الجامعي، والمصدر الرئيسي للتمويل هو الحكومة.
- انخفاض نسبة تمويل البحث العلمي في مصر إلى ما يقارب ٢,٢% من الدخل القومي.
- انخفاض نسبة المقيدون بالتخصصات العلمية في العلوم والرياضيات بالجامعات المصرية (عبدالعال، ٢٠١٧ م، ٢٣٠-٢٣٢).
- ضعف وجود استراتيجية قومية جيدة في مجال البحث والتنمية والابتكار.
- إهمال تطور معايير الجودة وضعف استجابة المؤسسات للتغيرات السريعة، ومطابقة مخرجاتها لمواصفات عملائها المتغيرة قبل غيرها من المؤسسات.
- ضعف قدرة المؤسسات الجامعية على استغلال التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها في تعزيز قدرتها التنافسية (عبد الغالي، ٢٠١٩ م، ١٨٥).
- ومما تقدم يظهر أن الجامعات المصرية تصادف عدة تحديات تعرقل سعيها نحو تحقيق تنافسية متميزة تتضمن هذه التحديات ضعف التمويل، وفقدان الحرية الأكاديمية والاستقلال الذاتي، وخضوعها لسلطات خارجية، مما يؤثر سلباً على تشجيع الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى ذلك تواجه مسألة تركيز السلطة إما في يد الجامعة نفسها أو الدولة، مما يعوق التجديد ويحافظ على الوضع القائم، ويبرز أيضاً ضعف الاهتمام بالبرامج التدريبية، والمحدودية في مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات الهامة، إضافة إلى جمود التشريعات الخاصة بالعمل الجامعي، وكثرة التعقيدات الإدارية، وتتمحور المشكلة أيضاً حول التركيز على تقييم الأداء دون الاهتمام بالتوجيه والإرشاد، بالإضافة إلى وجود عدة أوجه قصور في نظام التقييم نفسه.
- ثانياً: الدراسة الميدانية لواقع الميزة التنافسية بجامعة الأزهر
- بعد أن استعرضت الدراسة الإطار النظري بما تضمنه من إطار عام للدراسة ودراسات سابقة وإطار نظري، تقدم الدراسة فيما يلي عرضاً منهجياً للدراسة الميدانية وأجراءاتها، وذلك من خلال عرض أهدافها، وبناء أداة الدراسة وتقنياتها، ومجتمع وعينة الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية، ثم يتبع ذلك عرض وتفسير ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، كما يلي:
- أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية
- يمكن عرض إجراءات الدراسة الميدانية على النحو الآتي:

أ-أهداف الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على درجة تحقق أبعاد الميزة التنافسية (الجودة، التميز، الإبداع والابتكار، المرونة، الاستمرارية، الكفاءة، التكلفة) بجامعة الأزهر.

ب-أداة الدراسة الميدانية

استخدمت الدراسة الميدانية الاستبانة بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم إعداد هذه الأداة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري من عرض وتحليل للدراسات السابقة، والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال الدراسة، ومن ثم قام الباحث بتحكيم تلك الأداة، والتأكد من صلاحيتها بحساب معاملات الثبات والاتساق الداخلي لها، على النحو الآتي:

١- صدق أداة الدراسة:

يمكن الحكم على الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين وتقدير مدى التوافق في تقديراتهم للفقرات وتقييمهم لمدى ارتباط الفقرات بالخصائص المستهدف قياسها (مجيد، ٢٠١٤م، ١٠٤)، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الدراسة؛ وذلك للقيام بتحكيمها بعد الاطلاع على عنوان الدراسة، وتساؤلاتها، وأهدافها، وقد طُلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة من حيث مدى ملاءمة العبارات لموضوع الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للدراسة، وكذلك من حيث ارتباط كل عبارة بالبُعد الذي تنتمي له، ومدى وضوح العبارات، وسلامة صياغتها، واقتراح طرق تحسينها بالإشارة بالحذف أو الإبقاء، أو التعديل للعبارات، والنظر في تدرج المقياس، ومدى ملاءمته، وغير ذلك مما يرويه مناسباً.

وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم تم التعديل لبعض العبارات، وكذلك تم إضافة وحذف بعض العبارات بحيث أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق، وتتكون الاستبانة في صورتها النهائية من سبعة أبعاد للميزة التنافسية (الجودة، التميز، الإبداع والابتكار، المرونة، الاستمرارية، الكفاءة، التكلفة)، وضمت (٧٠) عبارة، ويوضح الجدول (١) وصف تصميم أداة الدراسة والتدرج Rating scale المستخدم للتعرف على استجابات عينة الدراسة على عباراتها.

٢- الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

يقصد بالاتساق الداخلي مدى تمثيل عبارات المقياس تمثيلاً جيداً للمراد قياسه (2012,618 Creswell, J)، فبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً، وتم التعرف على مدى اتساق أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتمي له، وكذلك حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للمقياس باستخدام معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation)، ويوضح الجدول (١)

نتائج حساب الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

جدول (١) معامل الارتباط لأداة الدراسة (ن=١٤٦)

رقم العبارة	الجودة	التميز	الإبداع والابتكار	المرونة	الاستمرارية	الكفاءة	التكلفة
١	معامل الارتباط الدلالة الإحصائي	٠,٩٣	٠,٩١	٠,٩٠	٠,٩٠	٠,٨٨	٠,٨٩
٢	معامل الارتباط الدلالة الإحصائي	٠,٩٠	٠,٩٠	٠,٩٢	٠,٩٠	٠,٩١	٠,٨٥
٣	معامل الارتباط الدلالة الإحصائي	٠,٨٩	٠,٨٩	٠,٩٣	٠,٩١	٠,٩٣	٠,٩٠
٤	معامل الارتباط الدلالة الإحصائي	٠,٩٠	٠,٩١	٠,٩١	٠,٩٣	٠,٨٩	٠,٩٢
٥	معامل الارتباط الدلالة الإحصائي	٠,٨٩	٠,٩١	٠,٨٩	٠,٨٩	٠,٩٢	٠,٩١
٦	معامل الارتباط الدلالة الإحصائي	٠,٨٩	٠,٩٠	٠,٨٩	٠,٨٦	٠,٩٢	٠,٩١
٧	معامل الارتباط الدلالة الإحصائي	٠,٨٢	٠,٩١	٠,٩٠	٠,٩١	٠,٩٤	٠,٩٠
٨	معامل الارتباط الدلالة الإحصائي	٠,٩٠	٠,٨٨	٠,٨٨	٠,٩٣	٠,٩٣	٠,٩٢
٩	معامل الارتباط الدلالة الإحصائي	٠,٨٩	٠,٩٣	٠,٨٩	٠,٩٢	٠,٩١	٠,٨٩
١٠	معامل الارتباط الدلالة الإحصائي	٠,٨٧	٠,٩١	٠,٨٩	٠,٨٨	٠,٩٢	٠,٩١
ارتباط	معامل الارتباط	٠,٩٦	٠,٩٧	٠,٩٧	٠,٩٧	٠,٩٨	٠,٩٥

رقم العبارة	الجودة	التميز	الإبداع والابتكار	المرونة	الاستمرارية	الكفاءة	التكلفة
البُعد بالدرجة الكلية	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠

يتضح من الجدول (١) أن جميع عبارات أداة الدراسة ترتبط بالبُعد الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط من (٠,٨٢) إلى (٠,٩٨)، أي أن الارتباط يتراوح بين متوسط وقوي، كما أن جميع الأبعاد الفرعية ترتبط بالدرجة الكلية للاستبانة بمعامل ارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط من (٠,٩٥) إلى (٠,٩٨)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

٣- ثبات أداة الدراسة:

، حيث يُعتبر معامل ألفا Cronbach's alpha بطريقة ألفا كرونباخ Reliability تم حساب الثبات كرونباخ أنسب الطرق لحساب ثبات الاستبانات/ مقاييس الاتجاه. (أبوعلام، ٢٠١١م، ٤٩٢) ويوضح الجدول (٢) معاملات الثبات للاستبانة.

جدول (٢) معاملات الثبات لأداة الدراسة (ن=١٤٦)

البُعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
الجودة	١٠	٠,٩٧	مرتفع
التميز	١٠	٠,٩٨	مرتفع
الإبداع والابتكار	١٠	٠,٩٧	مرتفع
المرونة	١٠	٠,٩٨	مرتفع
الاستمرارية	١٠	٠,٩٨	مرتفع
الكفاءة	١٠	٠,٩٨	مرتفع
التكلفة	١٠	٠,٩٧	مرتفع
إجمالي الاستبانة	٧٠	٠,٩٩	مرتفع

يتضح من الجدول (٢) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة قد بلغت (٠,٩٩)، كما أن معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة وأبعادها الفرعية جاءت جميعها مرتفعة؛ حيث تراوحت من (٠,٩٧) إلى (٠,٩٨)، وجميعها قيم أعلى من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات وهو (٠,٧٠). (Field, A. 2009,675). ويشير تحليل الثبات إلى ارتفاع مستوى الثبات لإجمالي الأداة وكافة أبعادها الفرعية، وبالتالي الثقة في نتائج تطبيق الاستبانة وسلامة البناء عليها.

ج- مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

في ضوء الهدف الرئيس للدراسة الميدانية والمتمثل في التعرف على واقع الميزة التنافسية بجامعة الأزهر من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة، وفي إطار حدود الدراسة التي اقتصر على (١٢) كلية من كليات الجامعة فإن مجتمع الدراسة يتمثل في القيادات الأكاديمية (عمداء ووكلاء الكليات، رؤساء الأقسام) و القيادات الإدارية (مدراء الكليات، مدراء الإدارات) بتلك الكليات، ولتحديد حجم مجتمع الدراسة تم مراجعة النشرة الإحصائية الصادرة عن إدارة الجامعة للعام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥ م، وتبين أن إجمالي حجم مجتمع الدراسة يبلغ (٢٣٢) قياديا، وقد تم حساب العينة الممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة Simple random sample والتي تقوم على اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية تضمن التكافؤ بين جميع أفراد مجتمع الدراسة (Dattalo, P. 2008,4). ويمكن حساب الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة معلوم الحجم باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون Steven K. Thompson، والتي تكتب على الصورة التالية ((Steven K. Thompson. 2012,59):

$$n = \frac{Np(1 - p)}{(N - 1)(d^2/z^2) + p(1 - p)}$$

حيث n حجم العينة، و N حجم المجتمع، و p تمثل نسبة توافر الخاصية المحايدة بالمجتمع وتساوي (٠,٥)، و d هي درجة الدقة وتساوي (٠,٠٥) و Z قيمة الدرجة المعيارية عند مستوى ثقة (٠,٠٥) وتساوي (١,٩٦).

وباستخدام معادلة ستيفن ثامبسون تبين أن الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة يبلغ (١٤٦) فردا، وقد حصل الباحث على الموافقات اللازمة لعلمية التطبيق الميداني على عينة الدراسة المستهدفة كما هو موضح بالملحق (٣)، ومن ثم قام الباحث بنشر وتوزيع الاستبانة إلكترونيا على عينة الدراسة المستهدفة في شهر يوليو من عام ٢٠٢٥ م، مع مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأصلي، وحصل الباحث على (١٤٦) ردا مكتملاً، بما يمثل نسبة معاينة مقدارها (٦٢,٩٣٪) من إجمالي المجتمع الأصلي للدراسة ويمكن وصف عينة الدراسة بحسب الخصائص الأولية (نوع الكلية، الفرع، الدرجة العلمية، النوع، الوظيفة) على النحو الموضح بالجدول (٣).

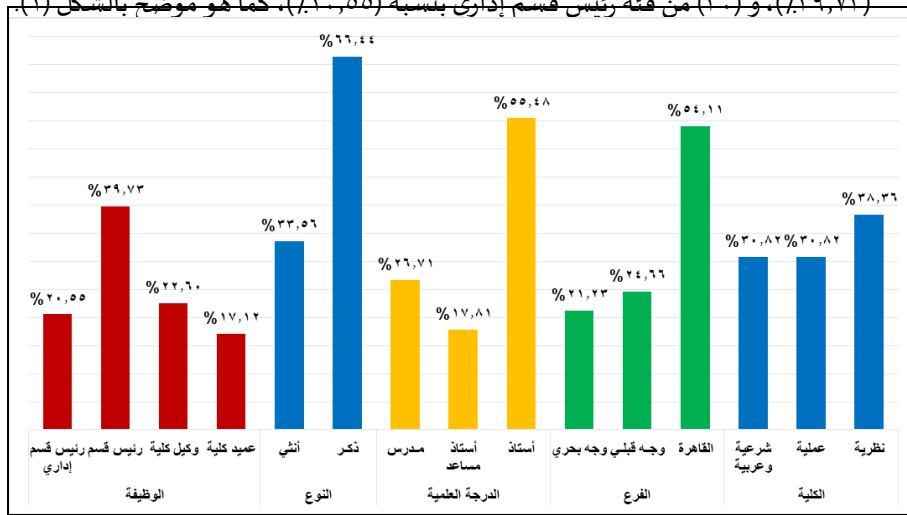
جدول (٣) وصف عينة الدراسة بحسب البيانات الأولية

المتغير	العدد	النسبة المئوية
نوع الكلية:		
نظرية	٥٦	٪٣٨,٣٦
عملية	٤٥	٪٣٠,٨٢
شرعية وعربية	٤٥	٪٣٠,٨٢
الفرع:		
القاهرة	٧٩	٪٥٤,١١
وجه قبلي	٣٦	٪٢٤,٦٦
وجه بحري	٣١	٪٢١,٢٣
الدرجة العلمية:		
أستاذ	٨١	٪٥٥,٤٨
أستاذ مساعد	٢٦	٪١٧,٨١
مدرس	٣٩	٪٢٦,٧١
النوع:		
ذكر	٩٧	٪٦٦,٤٤
أنثى	٤٩	٪٣٣,٥٦
الوظيفة:		
عميد كلية	٢٥	٪١٧,١٢
وكيل كلية	٣٣	٪٢٢,٦٠
رئيس قسم	٥٨	٪٣٩,٧٣
رئيس قسم إداري	٣٠	٪٢٠,٥٥
إجمالي عينة الدراسة	١٤٦	٪١٠٠,٠٠

يتضح من الجدول (٣) ما يلي:

- أن عينة الدراسة بحسب متغير نوع الكلية قد تضمنت (٥٦) من فئة نظرية بنسبة

- (٣٨,٣٦٪)، و (٤٥) من فئة عملية بنسبة (٣٠,٨٢٪)، و (٤٥) من فئة شرعية وعربية بنسبة (٣٠,٨٢٪).
- أن عينة الدراسة بحسب متغير الفرع قد تضمنت (٧٩) من فئة القاهرة بنسبة (٥٤,١١٪)، و (٣٦) من فئة وجه قبلي بنسبة (٢٤,٦٦٪)، و (٣١) من فئة وجه بحري بنسبة (٢١,٢٣٪).
- أن عينة الدراسة بحسب متغير الدرجة العلمية قد تضمنت (٨١) من فئة أستاذ بنسبة (٥٥,٤٨٪)، و (٢٦) من فئة أستاذ مساعد بنسبة (١٧,٨١٪)، و (٣٩) من فئة مدرس بنسبة (٢٦,٧١٪).
- أن عينة الدراسة بحسب متغير النوع قد تضمنت (٩٧) من فئة ذكر بنسبة (٦٦,٤٤٪)، و (٤٩) من فئة أنثى بنسبة (٣٣,٥٦٪).
- أن عينة الدراسة بحسب متغير الوظيفة قد تضمنت (٢٥) من فئة عميد كلية بنسبة (١٧,١٢٪)، و (٣٣) من فئة وكيل كلية بنسبة (٢٢,٦٠٪)، و (٥٨) من فئة رئيس قسم بنسبة (٣٩,٧٣٪)، و (٣٠) من فئة رئيس قسم إداري بنسبة (٢٠,٥٥٪)، كما هو موضح بالشكل (١).



شكل (١) وصف عينة الدراسة بحسب البيانات الأولية

د-الأساليب والمعالجات الإحصائية:

جدول (٤) الحكم على درجة التحقق في ضوء المتوسط الحسابي

م	الاستجابة	الدرجة	المدى	درجة التحقق
١	موافق بشدة	٥	من ٤,٢١ إلى ٥	كبيرة جداً
٢	موافق	٤	من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠	كبيرة
٣	محايد	٣	من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠	متوسطة
٤	غير موافق	٢	من ١,٨١ إلى ٢,٦٠	ضعيفة

م	الاستجابة	الدرجة	المدى	درجة التحقق
٥	غير موافق بشدة	١	من ١ إلى ١,٨٠	ضعيفة جداً

تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل استجابات عينة الدراسة، والتي تضمنت ما يلي:

١- المتوسط الحسابي Mean: للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة، ومن خلال قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة أو محور يمكن معرفة درجة التحقق المناظرة (كبيرة جداً /كبيرة /متوسطة /ضعيفة / ضعيفة جداً)، كما يوضح الجدول (٤).

كما تم ترتيب عبارات كل بُعد تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التحقق، وذلك لمعرفة العبارات ذات الأولوية علماً أنه عند تساوي المتوسطات الحسابية، يتم الترتيب وفق الانحراف المعياري من القيم الأقل للقيم الأكبر.

٢- الانحراف المعياري Standard deviation ومعامل الاختلاف Coefficient of variance: لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي.

٣- اختبار T لعينة واحدة One-Sample T-Test: هو اختبار إحصائي يُستخدم لمقارنة متوسط عينة واحدة مع قيمة عددية ثابتة، وتم استخدامه للتعرف على مدى وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسط استجابات عينة الدراسة والقيمة (٣) التي تمثل المتوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي Five-Point Likert Scale المستخدم في أداه الدراسة.

٤- البرامج المستخدمة في المعالجات الإحصائية: تم تحليل البيانات الخاصة بالدراسة باستخدام الإصدار السابع والعشرون لعام ٢٠٢٠ م من البرنامج الإحصائي IBM SPSS Statistics، كما تم استخدام برنامج الإكسيل Microsoft Excel في تنسيق الجداول والرسوم البيانية.

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية

يتم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بواقع الميزة التنافسية بجامعة الأزهر وأبعادها الفرعية، ومن ثم عرض وتحليل النتائج بدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المتغيرات الأولية (نوع الكلية، الفرع، الدرجة العلمية، النوع، الوظيفة)، كما يلي:

أ- النتائج الإجمالية لأبعاد الميزة التنافسية بجامعة الأزهر

يوضح الجدول (٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة التحقق المناظرة لاستجابات عينة الدراسة حول واقع الميزة التنافسية بجامعة الأزهر

جدول (٥) النتائج الخاصة بواقع أبعاد الميزة التنافسية بجامعة الأزهر (ن=١٤٦)

البُعد	المتوسط الحسابي	فترة الثقة		الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التحقق	الترتيب	القيمة	الدلالة الإحصائية
		للأذن	عند مستوى						
الجودة	٣,٢٤	٣,٠٧	٣,٤٠	١,٠١	٣١,٠٧ %	متوسط	١	٢,٨٦	٠,٠٠

البُعد	المتوسط الحسابي	فترة الثقة للمتوسط عند مستوى الاحتمال	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التحقق	الترتيب	قيم التباين	الدلالة الإحصائية
التميز	٣,١٢	٢,٩ ٣,٢	١,٠٣	٣٣,١٢ %	متوسط	٢	١,٤ ٢	٠,١٦
الإبداع والابتكار	٣,٠٤	٢,٨ ٣,٢	١,٠١	٣٣,٣٨ %	متوسط	٤	٠,٤ ٧	٠,٦٤
المرونة	٣,٠٤	٢,٨ ٣,٢	١,٠٣	٣٣,٩٩ %	متوسط	٥	٠,٤ ٢	٠,٦٨
الاستمرارية	٣,٠٢	٢,٨ ٣,١	١,٠١	٣٣,٣١ %	متوسط	٧	٠,٢ ٤	٠,٨١
الكفاءة	٣,٠٣	٢,٨ ٣,٢	١,٠١	٣٣,٤٤ %	متوسط	٦	٠,٣ ٦	٠,٧٢
التكلفة	٣,٠٦	٢,٨ ٣,٢	١,٠١	٣٢,٨٩ %	متوسط	٣	٠,٧ ١	٠,٤٨
إجمالي أبعاد الميزة التنافسية	٣,٠٨	٢,٩ ٣,٢	٠,٩٨	٣١,٩٥ %	متوسط	-	٠,٩ ٥	٠,٣٤

يتضح من النتائج بالجدول (٥) ما يلي:

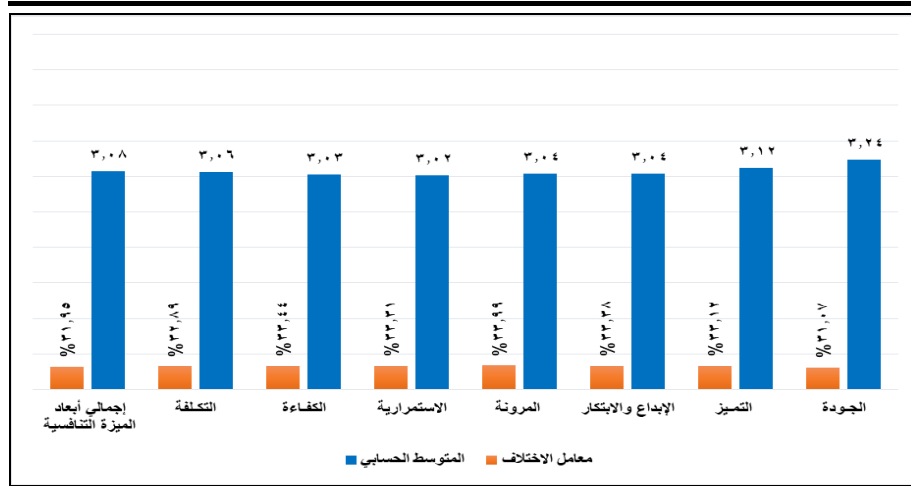
- جاءت درجة التحقق لإجمالي أبعاد الميزة التنافسية في مستوى "متوسطة" بمتوسط حسابي (٣,٠٨)، وأوضح حساب فترة الثقة للمتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة عند مستوى ثقة ٩٥٪ أنه يتراوح بين (٢,٩٢) و(٣,٢٤)، كما أوضح اختبار t لعينة واحدة One-sample t-test أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسط استجابات عينة الدراسة حول إجمالي أبعاد الميزة التنافسية والقيمة (٣) التي تمثل المتوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي Five-Point Likert Scale وهو ما يؤكد أن أبعاد الميزة التنافسية تقع في مستوى "متوسطة"، وقد يرجع ذلك إلى "أن جامعة الأزهر تمتلك بالفعل أبعاد الميزة التنافسية، إلا أن أبعاد الميزة التنافسية لم تُفعّل أو تُستثمر بالشكل الأمثل الذي يتيح لها التحول إلى ميزة تنافسية راسخة وقادرة على الاستدامة، ويُعزى هذا الوضع إلى مجموعة من العوامل التنظيمية والبيئية، مثل محدودية الموارد، وضعف الاستثمار في الابتكار والتطوير المستمر، إلى جانب شدة المنافسة في البيئة الخارجية، وهو ما يفسر تركز الميزة التنافسية عند المستوى المتوسط دون أن ترتقي إلى مستوى أعلى". وهو ما يتفق مع دراسة رجب خليل غالب (٢٠٢٣ م) والتي أشارت إلى أن الميزة

التنافسية بجامعة الأزهر تتسم بالاعتدال، وذلك نتيجة التوازن بين نقاط القوة ونقاط الضعف التنظيمية، فضلاً عن محدودية قدرة الجامعة على الاستغلال الأمثل للموارد والقدرات المتاحة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

- جاء بُعد الجودة في المرتبة الأولى بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (٣,٢٤)، يليه بُعد التميز في المرتبة الثانية بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (٣,١٢)، يليه بُعد التكلفة في المرتبة الثالثة بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (٣,٠٦)، يليه بُعد الإبداع والابتكار في المرتبة الرابعة وبُعد المرونة في المرتبة الخامسة بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (٣,٠٤)، يليه بُعد الكفاءة في المرتبة السادسة بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (٣,٠٣)، بينما يأتي بُعد الاستمرارية في المرتبة الأخيرة بدرجة "متوسطة" بمتوسط حسابي (٣,٠٢)، وتشير هذه النتائج إلى أن جميع أبعاد الميزة التنافسية جاءت عند مستوى "متوسط"، مع وجود تباينات نسبية بين هذه الأبعاد، حيث يحظى بُعد الجودة بأولوية نسبية تفوق غيره من الأبعاد، في حين يُنظر إلى بُعد الاستمرارية باعتباره الأضعف نسبياً، وهو ما يمكن تفسيره بأن جامعة الأزهر – بحكم طبيعتها كمؤسسة تعليمية عريقة ذات رسالة دينية وعلمية – قد أولت اهتماماً أكبر بالجوانب المرتبطة بجودة العملية التعليمية والمحافظة على سمعتها الأكاديمية، بينما جاءت الأبعاد المرتبطة (بالابتكار والمرونة والكفاءة والاستمرارية) في مستويات أدنى نسبياً، ويرجع ذلك إلى مجموعة من التحديات؛ منها محدودية الموارد المالية والبشرية، وضعف الاستثمار في البحث العلمي والتطوير، بالإضافة إلى القيود الإدارية والتنظيمية التي قد تحد من سرعة الاستجابة لمتغيرات البيئة التنافسية المحلية والدولية.

- تشير قيم معاملات الاختلاف إلى وجود تقارب في استجابات عينة الدراسة حول بُعد الجودة حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (٣١,٠٧٪)، بينما يتزايد الاختلاف في استجابات عينة الدراسة حول بُعد المرونة حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (٣٣,٩٩٪)، وهو ما قد يرجع إلى تباين إدراك أفراد عينة الدراسة لمستوى قدرة الجامعة على التكيف مع المتغيرات والتحديات البيئية؛ فبينما يرى بعض المشاركين أن الجامعة تبذل جهوداً في هذا الجانب، ويرى آخرون أن تلك الجهود لا تزال محدودة أو غير كافية لمواجهة التطورات السريعة في بيئة التعليم العالي، كما قد يُعزى هذا التباين إلى اختلاف مواقع المشاركين الوظيفية وخبراتهم العملية، مما يؤثر على تصورهم لمدى توافر المرونة المؤسسية.

ويوضح الشكل (٢) النتائج الخاصة بواقع أبعاد الميزة التنافسية بجامعة الأزهر.



شكل (٢) النتائج الخاصة بواقع أبعاد الميزة التنافسية بجامعة الأزهر

ب- النتائج التفصيلية لأبعاد الميزة التنافسية بجامعة الأزهر.

يمكن عرض نتائج كل بُعد من أبعاد الميزة التنافسية بجامعة الأزهر على النحو الآتي:

البُعد الأول: الجودة

يوضح الجدول (٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد الجودة.

جدول (٦) نتائج استجابات عينة الدراسة حول الجودة (ن=١٤٦)

م	العبارات	كبير قوة	كبير قوة	متوسط قوة	ضعيف قوة	ضعيف قوة	المتوسط الحسابي	الانحراف معياري	الترتيب
١	تشجيع الجامعة التفكير	٢٤	٣٧	٣٤	٤٣	٨	٣,١٨	١,١٨	٦
	الاستشرافي لدى منسوبيها	١٦,٤٤	٢٥,٣٤	٪٢٣,٢٩	٢٩,٤٥	٪٥,٤٨			
	للتعامل مع المتغيرات	%	%	%	%	%			
٢	تتخذ العديد من البرامج	٣١	٥٤	٢٢	٣٣	٦	٣,٤٩	١,١٨	١
	الأكاديمية بالجامعة	٢١,٢٣	٣٦,٩٩	٪١٥,٠٧	٢٢,٦٠	٪٤,١١			
	الإجراءات اللازمة لتحقيق	%	%	%	%	%			
٣	تشجع القيادة الجامعية	٣٤	٤٧	٢٨	٣١	٦	٣,٤٩	١,١٨	١
	على نشر ثقافة الجودة	٢٣,٢٩	٣٢,١٩	٪١٩,١٨	٢١,٢٣	٪٤,١١			
	بين أعضاء هيئة التدريس	%	%	%	%	%			
٤	تُعزز القيادة الجامعية	٢٣	٤٠	٤٣	٣٤	٦	٣,٢٧	١,١١	٣
	قيم التعاون والعمل	١٥,٧٥	٢٧,٤٠	٪٢٩,٤٥	٢٣,٢٩	٪٤,١١			
	الجماعي بين الإدارات	%	%	%	%	%			

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط	الانحراف	الترتيب
		كبير	كبير	متوسط	ضعيف	ضعيف			
		كبير	كبير	متوسط	ضعيف	ضعيف			
٥	توفر القيادة الجامعية الدعم الكافي لتنفيذ المبادرات الريادية.	٢٠	٣٤	٥٤	٣٢	٦	٣,٢١	١,٠٦	٥
٦	تحرص القيادة الجامعية على تحديث البرامج الأكاديمية بشكل دوري	١٩	٤٦	٤٠	٣٧	٤	٣,٢٧	١,٠٧	٢
٧	يتم تخصيص الموارد المادية والمالية بشكل فعال لتحقيق الجودة بكليات	٢٠	٢٨	٤٣	٤٤	١١	٣,٠١	١,١٦	٩
٨	توفر الجامعة بيئة تعليمية تشجع على تحقيق الجودة بكليات	١٩	٣٧	٤٤	٤١	٥	٣,١٦	١,٠٨	٧
٩	يتم استخدام تطبيقات تقنية حديثة لدعم جودة التعليم والتعلم بالجامعة.	١٧	٣٥	٣٧	٤٨	٩	٣,٠٢	١,١٤	٨
١٠	توجد مؤشرات حقيقية لتطبيق كليات الجامعة معايير الاعتماد البرامجي	٢١	٥٠	٣٥	٢٨	١٢	٣,٢٧	١,١٧	٤
إجمالي بُعد الجودة		١٤,٣٨	٣٤,٢٥	٢٣,٩٧	١٩,١٨	٨,٢٢	٣,٢٤	١,٠١	-

يتضح من الجدول (٦) أن درجة تحقق إجمالي بُعد الجودة تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٣,٢٤)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التحقق على مستوى العبارات من (٣,٠١) إلى (٣,٤٩)، أي أن العبارات جاءت درجة تحققها جميعا في مستوى كبيرة ومتوسطة، وبترتيب العبارات تنازليا بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التحقق يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- العبارة "تشجع القيادة الجامعية على نشر ثقافة الجودة بين أعضاء هيئة التدريس." والعبارة "تتخذ العديد من البرامج الأكاديمية بالجامعة الإجراءات اللازمة لتحقيق ضمان جودة التعليم والاعتماد." في المرتبة (١)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٤٩)، وانحراف معياري (١,١٨).
- العبارة "تحرص القيادة الجامعية على تحديث البرامج الأكاديمية بشكل دوري لضمان جودتها." في المرتبة (٢)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٢٧)، وانحراف معياري (١,٠٧).

- العبارة "تُعزز القيادة الجامعية قيم التعاون والعمل الجماعي بين الإدارات والطلاب." في المرتبة (٣)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٢٧)، وانحراف معياري (١,١١).
 - العبارة "توجد مؤشرات حقيقية لتطبيق كليات الجامعة معايير الاعتماد البرامجي بشكل فعال." في المرتبة (٤)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٢٧)، وانحراف معياري (١,١٧).
 - العبارة "توفر القيادة الجامعية الدعم الكافي لتنفيذ المبادرات الريادية." في المرتبة (٥)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٢١)، وانحراف معياري (١,٠٦).
 - العبارة "تشجع الجامعة التفكير الاستشرافي لدى منسوبيها للتعامل مع المتغيرات المستقبلية." في المرتبة (٦)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,١٨)، وانحراف معياري (١,١٨).
 - العبارة "توفر الجامعة بيئة تعليمية تشجع على تحقيق الجودة بكليات الجامعة." في المرتبة (٧)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,١٦)، وانحراف معياري (١,٠٨).
 - العبارة "يتم استخدام تطبيقات تقنية حديثة لدعم جودة التعليم والتعلم بالجامعة." في المرتبة (٨)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٠٢)، وانحراف معياري (١,١٤).
 - العبارة "يتم تخصيص الموارد المادية والمالية بشكل فعال لتحقيق الجودة بكليات الجامعة." في المرتبة (٩)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٠١)، وانحراف معياري (١,١٦).
- وتشير هذه النتائج إلى أن جامعة الأزهر تبذل جهوداً معتبرة في نشر ثقافة الجودة، وتفعيل سياسات الاعتماد الأكاديمي، وتحديث البرامج التعليمية، غير أن هناك قصوراً نسبياً في بعض الجوانب التطبيقية مثل توفير البيئة التعليمية الداعمة، واستخدام التطبيقات التقنية الحديثة، وتخصيص الموارد المادية بالشكل الكافي لضمان استدامة الجودة، وهو ما يمكن تفسيره بأن الجامعة – رغم إدراكها لأهمية الجودة وحرصها على دمجها في الجوانب التعليمية والإدارية والأكاديمية – ما تزال تواجه تحديات تنظيمية ومالية وتقنية تحد من تحقيق التوازن بين التخطيط الاستراتيجي للجودة ومتطلبات التنفيذ العملي، وهذا ما قد يؤدي إلى تفاوت في مستويات تحقق عناصر الجودة بين الكليات والبرامج المختلفة، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة التهامي محمد إبراهيم (٢٠١٨ م)، والتي أوضحت "أن الممارسات المرتبطة بتطبيقات الجودة في جامعة الأزهر غالباً ما تُقيّم عند المستوى المتوسط؛ إذ يتركز الاهتمام بدرجة أكبر على الجوانب الشكلية والإجرائية المرتبطة بمتطلبات الاعتماد الأكاديمي، في حين تظل الجوانب الأكثر عمقاً، مثل الاستثمار في البنية التحتية والموارد التقنية والبشرية، دون المستوى المأمول لتحقيق جودة شاملة ومستدامة".

البُعد الثاني: التميز

يوضح الجدول (٧) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد التميز.

جدول (٧) نتائج استجابات عينة الدراسة حول التميز (ن=١٤٦)

م	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
١	تتبنى الجامعة أساليب تعليمية تركز على بناء عقلية رياضية.	٢٤	٣٣	٤٢	٣٩	٨	٣,١٨	١,١٦	٢
	%	١٦,٤٤	٢٢,٦٠	٢٨,٧٧	٢٦,٧١	٥,٤٨			
	%	%	%	%	%	%			
٢	تتبع الجامعة سياسات واضحة لتعزيز التميز المؤسسي على " " تشجع الجامعة أعضاء هيئة	١٨	٤٢	٤٢	٣٤	١٠	٣,١٦	١,١٣	٣
	%	١٢,٣٣	٢٨,٧٧	٢٨,٧٧	٢٣,٢٩	٦,٨٥			
	%	%	%	%	%	%			
٣	التدريس على التميز في الأداء البحثي. تسعى الجامعة إلى تحقيق التميز في البحث العلمي من خلال تطبيق أفضل	٢٠	٤١	٤١	٣٦	٨	٣,٢٠	١,١٢	١
	%	١٣,٧٠	٢٨,٠٨	٢٨,٠٨	٢٤,٦٦	٥,٤٨			
	%	%	%	%	%	%			
٤	تتبنى القيادة الجامعية رؤية استراتيجية واضحة لتعزيز التميز.	٢١	٣٥	٤٣	٣٧	١٠	٣,١٤	١,١٥	٥
	%	١٤,٣٨	٢٣,٩٧	٢٩,٤٥	٢٥,٣٤	٦,٨٥			
	%	%	%	%	%	%			
٦	تعمل القيادة الجامعية على بناء كوادر أكاديمية وإدارية قادرة على قيادة	١٥	٤٣	٤٢	٣٧	٩	٣,١٢	١,٠٩	٦
	%	١٠,٢٧	٢٩,٤٥	٢٨,٧٧	٢٥,٣٤	٦,١٦			
	%	%	%	%	%	%			
٧	توفر الجامعة بيئة تعليمية وبحثية داعمة لتحقيق التميز الأكاديمي.	١٩	٣٦	٤٠	٤٣	٨	٣,١٠	١,١٣	٧
	%	١٣,٠١	٢٤,٦٦	٢٧,٤٠	٢٩,٤٥	٥,٤٨			
	%	%	%	%	%	%			
٨	تحرص الجامعة على استقطاب الكفاءات المتميزة للعمل في وظائفها.	١٨	٣٦	٤٠	٤٥	٧	٣,٠٩	١,١١	٨
	%	١٢,٣٣	٢٤,٦٦	٢٧,٤٠	٣٠,٨٢	٤,٧٩			
	%	%	%	%	%	%			
٩	تتبنى الجامعة تطوير مهارات التفكير النقدي لدى أعضاء هيئة التدريس.	١٨	٣٦	٣٤	٤٤	١٤	٣,٠٠	١,٢٠	١٠
	%	١٢,٣٣	٢٤,٦٦	٢٣,٢٩	٣٠,١٤	٩,٥٩			
	%	%	%	%	%	%			
١٠	تشجع الجامعة المبادرات البحثية والابتكارية التي تلبي احتياجات المجتمع.	٢٠	٣٨	٣٤	٤٢	١٢	٣,٠٨	١,١٩	٩
	%	١٣,٧٠	٢٦,٠٣	٢٣,٢٩	٢٨,٧٧	٨,٢٢			
	%	%	%	%	%	%			

م	العبارة	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا		
—	إجمالي بُعد التميز						٣,١٢	١,٠٣
يتضح من الجدول (٧) أن درجة تحقق إجمالي بُعد التميز تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٣,١٢)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التحقق على مستوى العبارات من (٣,٠٠) إلى (٣,٢٠)، أي أن العبارات جاءت درجة تحققها جميعا في مستوى متوسطة، وبترتيب العبارات تنازليا بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التحقق يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي: - العبارة "تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس على التميز في الأداء البحثي." في المرتبة (١)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٢٠)، وانحراف معياري (١,١٢). - العبارة "تتبنى الجامعة أساليب تعليمية تركز على بناء عقلية ريادية." في المرتبة (٢)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,١٨)، وانحراف معياري (١,١٦). - العبارة "تتبع الجامعة سياسات واضحة لتعزيز التميز المؤسسي على المستوى المحلي والدولي." في المرتبة (٣)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,١٦)، وانحراف معياري (١,١٣). - العبارة "تسعى الجامعة إلى تحقيق التميز في البحث العلمي من خلال تطبيق أفضل الممارسات الأكاديمية." في المرتبة (٤)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,١٤)، وانحراف معياري (١,١٣). - العبارة "تتبنى القيادة الجامعية رؤية استراتيجية واضحة لتعزيز التميز." في المرتبة (٥)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,١٤)، وانحراف معياري (١,١٥). - العبارة "تعمل القيادة الجامعية على بناء كوادر أكاديمية وإدارية قادرة على قيادة التميز." في المرتبة (٦)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,١٢)، وانحراف معياري (١,٠٩). - العبارة "توفر الجامعة بيئة تعليمية وبحثية داعمة لتحقيق التميز الأكاديمي." في المرتبة (٧)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,١٠)، وانحراف معياري (١,١٣). - العبارة "تحرص الجامعة على استقطاب الكفاءات المتميزة للعمل في وظائفها." في المرتبة (٨)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٠٩)، وانحراف معياري (١,١١). - العبارة "تشجع الجامعة المبادرات البحثية والابتكارية التي تلبي احتياجات المجتمع." في المرتبة (٩)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٠٨)، وانحراف معياري (١,١٩).								

- العبارة "تبنى الجامعة تطوير مهارات التفكير النقدي لدى أعضاء هيئة التدريس." في المرتبة (١٠)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٠٠)، وانحراف معياري (١,٢٠).

وتشير هذه النتائج إلى أن إدراك أفراد العينة لجهود الجامعة في مجال التميز يظل في حدود المستوى المتوسط، وهو ما يمكن تفسيره بتركيز الجامعة على بعض المبادرات البحثية والتعليمية التي تعزز جوانب التميز الأكاديمي، مقابل ضعف الاهتمام بالجوانب التطبيقية الأكثر عمقاً، مثل تنمية التفكير النقدي، أو استقطاب الكفاءات المتميزة، ويتفق ذلك مع ما توصلت له دراسة مريم نادي صبحي عوض وآخرون (٢٠٢٢م)، والتي أكدت أن تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات المصرية يواجه تحديات تتعلق بضعف التكامل بين السياسات والاستراتيجيات من جهة، وتفعيلها على أرض الواقع من جهة أخرى، الأمر الذي يؤدي إلى بقاء مستوى التميز في حدود متوسطة دون الوصول إلى مستويات عالية قادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

البُعد الثالث: الإبداع والابتكار

يوضح الجدول (٨) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد الإبداع والابتكار.

م	العبارة	درجة الموافقة				المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً		
١	تقدم الجامعة برامج تدريبية لتنمية مهارات التفكير الإبداعي	٢٦	٢٦	٤٦	٣٩	٩	٣,١٤	٢
		١٧,٨١ %	١٧,٨١ %	٣١,٥١ %	٢٦,٧١ %	٦,١٦ %		
٢	لأعضاء هيئة التدريس.. تبني الجامعة الأفكار والمبادرات الجديدة في مجالات (التدريس	٢٧	٢٩	٤٧	٣٥	٨	٣,٢٢	١
	البحث وخدمة تشجع الجامعة على إجراء أبحاث تطبيقية مبتكرة لخدمة التنمية المستدامة.	١٨,٤٩ %	١٩,٨٦ %	٣٢,١٩ %	٢٣,٩٧ %	٥,٤٨ %		
٣	تشجع الجامعة على إجراء أبحاث تطبيقية مبتكرة لخدمة التنمية المستدامة.	٢٢	٣٥	٣٤	٤٧	٨	٣,١١	٣
		١٥,٠٧ %	٢٣,٩٧ %	٢٣,٢٩ %	٢٣,١٩ %	٥,٤٨ %		
٤	تشجع الجامعة المشاركة البينية بين التخصصات المختلفة لتنفيذ مشاريع ابتكارية. تعزز الجامعة قدرات قياداتها الأكاديمية على التكيف مع المتغيرات السنية.	١٧	٣١	٥٠	٤١	٧	٣,٠٧	٤
		١١,٦٤ %	٢١,٢٣ %	٣٤,٢٥ %	٢٨,٠٨ %	٤,٧٩ %		
٥	تحرص القيادة الجامعية على عمل شراكات واتفاقيات لدعم مشروعاتها	١٨	٣٥	٤٥	٣٥	١٣	٣,٠٧	٥
		١٢,٣٣ %	٢٣,٩٧ %	٣٠,٨٢ %	٢٣,٩٧ %	٨,٩٠ %		
٦	تحرص القيادة الجامعية على عمل شراكات واتفاقيات لدعم مشروعاتها	١٣	٣٥	٥٠	٤٠	٨	٣,٠٣	٦
		٨,٩٠ %	٢٣,٩٧ %	٣٤,٢٥ %	٢٧,٤٠ %	٥,٤٨ %		

م	العبارة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا		
٧	توجه الجامعة الموارد نحو الاستثمارات الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء الأكاديمي والمالي... تُخصص الجامعة موارد مالية كافية لدعم الأفكار الإبداعية	١٥	٣٢	٤٣	٤٧	٩	٢,٩٨	٨
٨	المشروعات المبادئة تعمل الجامعة على إنشاء مراكز ابتكار وحاضنات أعمال مستكة لاحتضان وتوفير الجامعة حلول إبداعية لاستيعاب المستجندات في سوق العمل	١٢	٢٨	٤٤	٤٧	١٥	٢,٨٣	١٠
٩	إنشاء مراكز ابتكار وحاضنات أعمال مستكة لاحتضان وتوفير الجامعة حلول إبداعية لاستيعاب المستجندات في سوق العمل	١٧	٣٣	٤٣	٤٤	٩	٣,٠٣	٧
١٠	إنشاء مراكز ابتكار وحاضنات أعمال مستكة لاحتضان وتوفير الجامعة حلول إبداعية لاستيعاب المستجندات في سوق العمل	١٤	٣١	٤٢	٤٦	١٣	٢,٩١	٩
إجمالي بُعد الإبداع والابتكار								
-							٣,٠٤	١,٠١

جدول (٨) نتائج استجابات عينة الدراسة حول الإبداع والابتكار (ن=١٤٦)

يتضح من الجدول (٨) أن درجة تحقق إجمالي بُعد الإبداع والابتكار تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٣,٠٤)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التحقق على مستوى العبارات من (٢,٨٣) إلى (٣,٢٢)، أي أن العبارات جاءت درجة تحققها جميعاً في مستوى متوسطة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التحقق يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- العبارة "تتبنى الجامعة الأفكار والمبادرات الجديدة في مجالات (التدريس والبحث وخدمة المجتمع)". في المرتبة (١)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٢٢)، وانحراف معياري (١,١٧).
- العبارة "تقدم الجامعة برامج تدريبية لتنمية مهارات التفكير الإبداعي لأعضاء هيئة التدريس". في المرتبة (٢)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,١٤)، وانحراف معياري (١,١٨).
- العبارة "تشجع الجامعة على إجراء أبحاث تطبيقية مبتكرة لخدمة التنمية المستدامة". في المرتبة (٣)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,١١)، وانحراف معياري (١,١٨).

- العبارة "تشجع الجامعة المشاركات البينية بين التخصصات المختلفة لتنفيذ مشاريع ابتكارية." في المرتبة (٤)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٠٧)، وانحراف معياري (١,٠٧).
 - العبارة "تعزز الجامعة قدرات قياداتها الأكاديمية على التكيف مع المتغيرات البيئية." في المرتبة (٥)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٠٧)، وانحراف معياري (١,١٥).
 - العبارة "تحرص القيادة الجامعية على عمل شراكات واتفاقيات لدعم مشروعاتها البحثية." في المرتبة (٦)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٠٣)، وانحراف معياري (١,٠٥).
 - العبارة "تعمل الجامعة على إنشاء مراكز ابتكار وحاضنات أعمال مبتكرة لاحتضان المشاريع الريادية." في المرتبة (٧)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٠٣)، وانحراف معياري (١,١٢).
 - العبارة "توجه الجامعة الموارد نحو الاستثمارات الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء الأكاديمي والمالي." في المرتبة (٨)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢,٩٨)، وانحراف معياري (١,١٠).
 - العبارة "توفر الجامعة حلول إبداعية لاستيعاب المستجدات في سوق العمل." في المرتبة (٩)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢,٩١)، وانحراف معياري (١,١٣).
 - العبارة "تُخصص الجامعة موارد مالية كافية لدعم الأفكار الإبداعية والمشاريع الريادية." في المرتبة (١٠)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢,٨٣)، وانحراف معياري (١,١١).
- وتشير هذه النتائج إلى أن مستوى تحقق بُعد الإبداع والابتكار في جامعة الأزهر ما يزال في حدود الدرجة المتوسطة، الأمر الذي يعكس تبني الجامعة لبعض المبادرات والأفكار الجديدة في مجالات التدريس والبحث وخدمة المجتمع، غير أن هذا التوجه لا يزال يغلب عليه الطابع الجزئي أو المحدود، خصوصاً فيما يتعلق بتوفير الموارد المالية الكافية أو إنشاء مراكز ابتكار وحاضنات أعمال تدعم المشاريع الريادية بصورة مؤسسية. وهو ما يمكن تفسيره بتركيز الجهود في الجوانب الإجرائية والتقليدية المرتبطة بالعملية التعليمية والبحثية، مقابل ضعف الاستثمار في البنية التحتية المخصصة لدعم بيئة الإبداع، وعدم توافر سياسات ممنهجة لتشجيع المشاريع الابتكارية على نحو مستدام، ويتفق ذلك مع ما توصلت له دراسة أسماء عبد الفتاح نصر عبد الحميد (٢٠٢١م) التي بينت أن تطبيقات الجودة والابتكار بجامعة الأزهر يغلب عليها الطابع الإجرائي، كما تؤكد ما توصلت إليه دراسة فاطمة السيد وسمر مصطفى (٢٠٢٢م) من أن الجامعات المصرية لا تزال تواجه صعوبات في تحويل الابتكار إلى ميزة تنافسية مستدامة نتيجة قصور السياسات المؤسسية، في حين أظهرت دراسة شاذلي يونس علي (٢٠٢٢م) أن تفعيل بُعد الابتكار يتطلب تخصيص موارد مالية وبشرية كافية، وتبني استراتيجيات واضحة تدعم تحويل المبادرات الفردية إلى قدرات تنظيمية قادرة على تحقيق ميزة تنافسية حقيقية.

البُعد الرابع: المرونة

يوضح الجدول (٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد المرونة.

جدول (٩) نتائج استجابات عينة الدراسة حول المرونة (ن=١٤٦)

م	العبرة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا			
١	تبنى الجامعة حلولاً مرنة لتلبية احتياجات سوق العمل.	٢٠	٣١	٤٣	٤٣	٩	٣,٠٧	١,١٤	٥
٢	يتم تصميم المناهج والبرامج بطريقة مرنة تتناسب مع احتياجات الطلاب.	٢١	٢٩	٣٧	٤٨	١١	٣,٠١	١,١٩	٨
٣	تشجع القيادة الجامعية أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في صنع القرار.	٢٢	٣٥	٣٩	٣٧	١٣	٣,١١	١,٢٠	١
٤	تشجع قيادة الجامعة القيادات الأكاديمية على اتخاذ قرارات تتسم بالمدونة.	١٨	٣٤	٤٠	٤٤	١٠	٣,٠٤	١,١٤	٦
٥	تحرص القيادات الأكاديمية بالجامعة على التعامل مع التغيرات السنية.	١٨	٣٧	٤٠	٤١	١٠	٣,٠٨	١,١٤	٣
٦	تعقد القيادة الجامعية شراكات استراتيجية مع مؤسسات المجتمع الخارجي لتشارك	١٧	٣٥	٤٣	٤٣	٨	٣,٠٧	١,١١	٤
٧	تنسق الجامعة بين وحداتها المختلفة لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.	١٦	٣٨	٣٥	٤٥	١٢	٣,٠١	١,١٦	٧
٨	تنتهج الجامعة سياسات واضحة لإعادة توزيع الموارد حسب الأولويات	١٣	٣٦	٣٨	٤٧	١٢	٢,٩٤	١,١٢	١٠
٩	توجد آليات واضحة	١١	٣٩	٤١	٤٣	١٢	٢,٩٦	١,٠٩	٩

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا			
١	لتحديث السياسات والإجراءات الجامعية تحفز الجامعة القيادات الأكاديمية	١٥	٤١	٣٨	٤٤	٨	٣,٠٨	١,١٠	٢
٢	على تقديم المبادرة والمقترحات الجديدة.	١٠,٢٧ %	٢٨,٠٨ %	٢٦,٠٣ %	٣٠,١٤ %	٥,٤٨ %	٣,٠٤	١,٠٣	-
إجمالي بُعد المرونة									

يتضح من الجدول (٩) أن درجة تحقق إجمالي بُعد المرونة تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٣,٠٤)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التحقق على مستوى العبارات من (٢,٩٤) إلى (٣,١١)، أي أن العبارات جاءت درجة تحققها جميعا في مستوى متوسطة، وبترتيب العبارات تنازليا بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التحقق يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

- العبارة "تشجع القيادة الجامعية أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في صنع القرار." في المرتبة (١)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,١١)، وانحراف معياري (١,٢٠).
- العبارة "تحفز الجامعة القيادات الأكاديمية على تقديم المبادرة والمقترحات الجديدة." في المرتبة (٢)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٠٨)، وانحراف معياري (١,١٠).
- العبارة "تحرص القيادات الأكاديمية بالجامعة على التعامل مع التغيرات البيئية." في المرتبة (٣)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٠٨)، وانحراف معياري (١,١٤).
- العبارة "تعقد القيادة الجامعية شراكات استراتيجية مع مؤسسات المجتمع الخارجي لتشارك بمرونة في التكيف المؤسسي." في المرتبة (٤)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٠٧)، وانحراف معياري (١,١١).
- العبارة "تبنى الجامعة حلولاً مرنة لتلبية احتياجات سوق العمل." في المرتبة (٥)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٠٧)، وانحراف معياري (١,١٤).
- العبارة "تشجع قيادة الجامعة القيادات الأكاديمية على اتخاذ قرارات تتسم بالمرونة والسرعة." في المرتبة (٦)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٠٤)، وانحراف معياري (١,١٤).
- العبارة "تنسق الجامعة بين وحداتها المختلفة لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة." في المرتبة (٧)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٠١)، وانحراف معياري (١,١٦).

- العبارة "يتم تصميم المناهج والبرامج بطريقة مرنة تتناسب مع احتياجات الطلاب." في المرتبة (٨)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٠١)، وانحراف معياري (١,١٩).
 - العبارة "توجد آليات واضحة لتحديث السياسات والإجراءات الجامعية استجابة للتغيرات." في المرتبة (٩)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢,٩٦)، وانحراف معياري (١,٠٩).
 - العبارة "تنتج الجامعة سياسات واضحة لإعادة توزيع الموارد حسب الأولويات المؤسسية." في المرتبة (١٠)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢,٩٤)، وانحراف معياري (١,١٢).
- وتشير هذه النتائج إلى أن بُعد المرونة في جامعة الأزهر – من وجهة نظر عينة الدراسة – تحقق بدرجة متوسطة، وهو ما يعكس أن الجامعة تبذل جهودًا ملموسة لتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية، إلا أن تلك الجهود لا تزال محكومة بإطار إجرائي تقليدي أكثر من كونها نابعة من توجه استراتيجي متكامل. ويُعزى ذلك إلى أن بعض الممارسات المرنة مثل تشجيع القيادة الجامعية على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار أو تحفيز القيادات الأكاديمية على تقديم المبادرات قد حظيت بتركيز نسبي أكبر، بينما ظلت الجوانب الأكثر ارتباطًا بالحدثة والتكيف المؤسسي، مثل إعادة توزيع الموارد أو تحديث السياسات والإجراءات بشكل دوري، أقل حضورًا في التطبيق العملي، ويمكن تفسير هذا التفاوت بأن الجامعة تميل إلى الاهتمام بالممارسات ذات الأثر المباشر على البيئة الداخلية، بينما تواجه تحديات في تفعيل الممارسات ذات الطابع الاستراتيجي طويل المدى، خصوصًا تلك المرتبطة بإعادة هندسة الموارد أو تحديث النظم بما يتناسب مع ديناميكيات سوق العمل، ويتفق ذلك مع ما توصلت له دراسة فيصل هزاع (٢٠٢٤م) والتي بينت أن تبني الجامعات لممارسات مرنة في سياساتها وإجراءاتها يُعد عاملاً حاسماً في تعزيز قدرتها التنافسية واستدامتها، إذ أظهرت الدراسة أن ارتفاع مستوى المرونة الاستراتيجية يرتبط إيجاباً بزيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى، وهذا ما يتفق مع نتائج الدراسة الحالية التي أوضحت أن ضعف بعض جوانب المرونة في جامعة الأزهر – مثل تحديث السياسات أو إعادة توزيع الموارد – قد يشكل عائقاً أمام بلوغ مستويات أعلى من التكيف المؤسسي والتميز التنافسي

البُعد الخامس: الاستمرارية

يوضح الجدول (١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد الاستمرارية.

جدول (١٠) نتائج استجابات عينة الدراسة حول الاستمرارية (ن=١٤٦)

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط	الانحراف	الترتيب
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	الحساب	المعيار	
١	تحرص قيادة الجامعة على بناء عقلية تعتمد على التطوير الذاتي والتعلم المستمر.	٢٢	٣٣	٣٣	٥٢	٦	٣,٠٩	١,١٦	٣
		١٥,٠٧ %	٢٢,٦٠ %	٢٢,٦٠ %	٣٥,٦٢ %	٤,١١ %			
٢	تسعى قيادة الجامعة إلى	١٨	٣٧	٤١	٤٤	٦	٣,١٢	١,١٠	١

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط	الانحراف	الترتيب
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسط	ضعيفة	ضعيفة جدا			
		١٢,٣٣	٢٥,٣٤	٢٨,٠٨	٣٠,١٤	٤,١١			
	بناء شركات فاعلة مع جهات محلية ودولية	%	%	%	%	%			
	تعمل قيادة الجامعة على تعزيز ثقافة التعلم المستمر	ك	١٨	٣٦	٤١	٤٤	٧	٣,١٠	٢
٣	والتطوير الذاتي بين الطلاب وأعضاء هيئة	%	١٢,٣٣	٢٤,٦٦	٢٨,٠٨	٣٠,١٤	٤,٧٩	١,١١	
	تعمل القيادة الجامعية على تعزيز القيم الأكاديمية التي تضمن الاستدامة المعرفية.	ك	١٤	٤٠	٣٩	٤٦	٧	٣,٠٥	٤
٤	تعمل القيادة الجامعية على تنويع مصادر التمويل	%	١٢,٣٣	٢٤,٦٦	٢٨,٠٨	٣٠,١٤	٤,٧٩	١,٠٨	
	لضمان الاستمرارية المالية بالجامعة.	ك	١٣	٣٤	٤١	٤٨	١٠	٢,٩٥	١٠
٥	توفر القيادة الجامعية بيئة محفزة على التفكير الإبداعي وحل المشكلات.	%	١٢,٣٣	٢٤,٦٦	٢٨,٠٨	٣٠,١٤	٤,٧٩	١,٠٩	
٦	تلتزم الجامعة بإدارة واضحة وتتميز بالشفافية للموارد المالية والمادية بما يحقق الاستدامة المالية.	ك	١٦	٣٣	٤٢	٤٧	٨	٣,٠١	٥
٧	تعمل الجامعة على تحسين إدارة الطاقة والمرافق لتحقيق الاستدامة البيئية.	%	١٠,٩٦	٢٢,٦٠	٢٨,٧٧	٣٢,١٩	٥,٤٨	١,١٠	
٨	تتبنى الجامعة المشاريع الأكاديمية والبحثية ذات الطابع المستدام والموجهة لخدمة المجتمع لضمان استمرارية الابتكار.	ك	١٤	٣١	٤٩	٤٤	٨	٢,٩٩	٦
٩	يتم دمج مبادئ التنمية المستدامة في السياسات والبرامج التعليمية بالجامعة	%	١٢,٣٣	٢٤,٦٦	٢٨,٠٨	٣٠,١٤	٤,٧٩	١,١١	
١٠	إجمالي بُعد الاستمرارية	ك	١٦	٣٥	٣٥	٤٧	١٣	٣,٠٢	-

يتضح من الجدول (١٠) أن درجة تحقق إجمالي بُعد الاستمرارية تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٣,٠٢)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التحقق على مستوى العبارات من (٢,٩٥) إلى (٣,١٢)، أي أن العبارات جاءت درجة تحققها جميعا في مستوى متوسطة، وبترتيب العبارات تنازليا بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التحقق يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:

العبارة "تسعى قيادة الجامعة إلى بناء شراكات فاعلة مع جهات محلية ودولية لتحقيق أهداف الاستدامة." في المرتبة (١)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,١٢)، وانحراف معياري (١,١٠).

العبارة "تعمل قيادة الجامعة على تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتطوير الذاتي بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس." في المرتبة (٢)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,١٠)، وانحراف معياري (١,١١).

العبارة "تحرص قيادة الجامعة على بناء عقلية تعتمد على التطوير الذاتي والتعلم المستمر." في المرتبة (٣)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٠٩)، وانحراف معياري (١,١٦).

العبارة "تعمل القيادة الجامعية على تعزيز القيم الأكاديمية التي تضمن الاستدامة المعرفية." في المرتبة (٤)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٠٥)، وانحراف معياري (١,٠٨).

العبارة "توفر القيادة الجامعية بيئة محفزة على التفكير الإبداعي وحل المشكلات." في المرتبة (٥)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٠١)، وانحراف معياري (١,١٠).

العبارة "تلتزم الجامعة بإدارة واضحة وتتميز بالشفافية للموارد المالية والمادية بما يحقق الاستدامة المالية." في المرتبة (٦)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢,٩٩)، وانحراف معياري (١,٠٦).

العبارة "تعمل الجامعة على تحسين إدارة الطاقة والمرافق لتحقيق الاستدامة البيئية." في المرتبة (٧)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢,٩٧)، وانحراف معياري (١,١١).

العبارة "يتم دمج مبادئ التنمية المستدامة في السياسات والبرامج التعليمية بالجامعة." في المرتبة (٨)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢,٩٦)، وانحراف معياري (١,١٠).

العبارة "تتبنى الجامعة المشاريع الأكاديمية والبحثية ذات الطابع المستدام والموجهة لخدمة المجتمع لضمان استمرارية الابتكار." في المرتبة (٩)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢,٩٦)، وانحراف معياري (١,١٧).

العبارة "تعمل القيادة الجامعية على تنويع مصادر التمويل لضمان الاستمرارية المالية بالجامعة." في المرتبة (١٠)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢,٩٥)، وانحراف معياري (١,٠٩).

وتشير هذه النتائج إلى أن درجة تحقق الاستمرارية في جامعة الأزهر جاءت بمستوى متوسط، وهو ما يعكس وجود توجهات إيجابية لدى القيادة الجامعية نحو بناء شراكات وتعزيز ثقافة التعلم المستمر والقيم الأكاديمية، غير أن هذه التوجهات لا تزال بحاجة إلى مزيد من تفعيل والتطوير، خصوصاً فيما يتعلق بالجوانب المالية والبيئية والبحثية، مثل تنويع مصادر التمويل أو دمج مبادئ التنمية المستدامة في البرامج التعليمية والمشروعات البحثية، ويمكن تفسير ذلك بأن الجامعة تركز بشكل أكبر على الجوانب الأكاديمية والمعرفية في مفهوم الاستمرارية، في حين أن تطبيقات الاستدامة المالية والبيئية ما زالت تعاني من بعض التحديات التي تحد من تحقيق مستويات مرتفعة في هذا البعد

البُعد السادس: الكفاءة

يوضح الجدول (١١) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد الكفاءة.

جدول (١١) نتائج استجابات عينة الدراسة حول الكفاءة (ن=١٤٦)

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا			
١	تلتزم الجامعة بتعزيز ممارسات التدريس والبحث العلمي القائمة على الكفاءة	١٩	٣٧	٣٨	٤٥	٧	٣,١١	١,١٣	١
		%	%	%	%	%			
٢	تطبيق الجامعة مؤشرات أداء واضحة لقياس فعالية الأنشطة التعليمية تسعى الجامعة إلى نشر ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين الإدارات المختلفة.	١٣	٣٨	٤٠	٤٥	١٠	٢,٩٩	١,١٠	٧
		%	%	%	%	%			
٣	تعمل الجامعة على بناء شراكات استراتيجية مع القطاع الخاص لدعم كفاءتها تُعين الجامعة قيادات أكاديمية وإدارية تركز على كفاءة استخدام الموارد واستدامتها.	١٣	٤٤	٣١	٤٨	١٠	٣,٠١	١,١٣	٦
		%	%	%	%	%			
٤	تحرص الجامعة على التدريب المستمر لرفع كفاءة الكوادر	١٤	٣٦	٤٠	٤٤	١٢	٢,٩٧	١,١٣	٩
		%	%	%	%	%			
٥	توظف الجامعة مواردها البشرية والمادية بشكل فعال لتحقيق أهدافها تعتمد الجامعة على تقنيات حديثة في التخطيط وإدارة الموارد.	١٣	٣٧	٣٩	٤٦	١١	٢,٩٧	١,١١	٨
		%	%	%	%	%			
٦	تعتمد الجامعة على نظم معلومات حديثة لتحسين كفاءة عملية صناعة القرار.	١٤	٣٨	٤٥	٤٠	٩	٣,٠٥	١,٠٨	٣
		%	%	%	%	%			
٧	تتمتع الجامعة بقدرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.	١٣	٣٨	٤١	٤٨	٦	٣,٠٣	١,٠٦	٤
		%	%	%	%	%			
٨	تتبع الجامعة أحدث التقنيات الحديثة في التخطيط وإدارة الموارد.	١٩	٣٥	٤١	٤٤	٧	٣,١٠	١,١٢	٢
		%	%	%	%	%			
٩	تعتمد الجامعة على نظم معلومات حديثة لتحسين كفاءة عملية صناعة القرار.	١٥	٣٧	٤٢	٤٢	١٠	٣,٠٣	١,١١	٥
		%	%	%	%	%			
١٠	تتمتع الجامعة بقدرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.	١٦	٣٤	٤٣	٤٤	٩	٣,٠٣	١,١١	٥
		%	%	%	%	%			
-	إجمالي بُعد الكفاءة						٣,٠٣	١,٠١	-

- يتضح من الجدول (١١) أن درجة تحقق إجمالي بُعد الكفاءة تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٣,٠٣)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التحقق على مستوى العبارات من (٢,٩٧) إلى (٣,١١)، أي أن العبارات جاءت درجة تحققها جميعاً في مستوى متوسطة، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التحقق يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:
- العبارة "تلتزم الجامعة بتعزيز ممارسات التدريس والبحث العلمي القائمة على الكفاءة والجودة" في المرتبة (١)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,١١)، وانحراف معياري (١,١٣).
 - العبارة "تعتمد الجامعة على تقنيات حديثة في التخطيط وإدارة الموارد" في المرتبة (٢)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,١٠)، وانحراف معياري (١,١٢).
 - العبارة "تحرص الجامعة على التدريب المستمر لرفع كفاءة الكوادر الأكاديمية والإدارية" في المرتبة (٣)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٠٥)، وانحراف معياري (١,٠٨).
 - العبارة "توظف الجامعة مواردها البشرية والمادية بشكل فعال لتحقيق أهدافها الأكاديمية" في المرتبة (٤)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٠٣)، وانحراف معياري (١,٠٦).
 - العبارة "تتمتع الجامعة بقدرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية" والعبارة "تعتمد الجامعة على نظم معلومات حديثة لتحسين كفاءة عملية صناعة القرار" في المرتبة (٥)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٠٣)، وانحراف معياري (١,١١).
 - العبارة "تسعى الجامعة إلى نشر ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين الإدارات المختلفة" في المرتبة (٦)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٠١)، وانحراف معياري (١,١٣).
 - العبارة "تطبق الجامعة مؤشرات أداء واضحة لقياس فعالية الأنشطة التعليمية والبحثية" في المرتبة (٧)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢,٩٩)، وانحراف معياري (١,١٠).
 - العبارة "تُعَيِّن الجامعة قيادات أكاديمية وإدارية تركز على كفاءة استخدام الموارد واستدامتها" في المرتبة (٨)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢,٩٧)، وانحراف معياري (١,١١).
 - العبارة "تعمل الجامعة على بناء شراكات استراتيجية مع القطاع الخاص لدعم كفاءتها المؤسسية" في المرتبة (٩)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢,٩٧)، وانحراف معياري (١,١٣).
- وتشير هذه النتائج إلى أن الكفاءة في جامعة الأزهر ما زالت تتسم بالطابع "الإجرائي والجزئي"، إذ تركز بشكل أكبر على الممارسات المرتبطة بالعملية التعليمية وإدارة الموارد المباشرة، بينما تظل الجوانب الأكثر استراتيجية واستدامة، مثل الحوكمة، ومؤشرات الأداء، والشراكات المؤسسية، في مستوى أقل من التحقق. ويمكن تفسير ذلك بوجود فجوة بين السياسات المعلنة والتطبيق العملي، إضافة إلى محدودية الاستثمار في القيادات المؤسسية القادرة على إحداث نقلة نوعية في الكفاءة المؤسسية، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة محمد سعد عبد الرازق (٢٠٢٢م) حول جامعة الأزهر، والتي أوضحت أن رفع كفاءة الأداء المؤسسي يتطلب تحديث النظم الإدارية والاعتماد على التقنيات الرقمية في دعم اتخاذ القرار، كما تتسق هذه النتائج مع ما أشارت إليه

دراسة بدر حامد علي مسعود (٢٠٢١م) من أن الجامعات تحتاج إلى تعزيز القدرات التنافسية من خلال تحسين كفاءة استغلال الموارد وتوظيفها بصورة أكثر فاعلية،

البُعد السابع: التكلفة

يوضح الجدول (١٢) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات بُعد التكلفة.

جدول (١٢) نتائج استجابات عينة الدراسة حول التكلفة (ن=١٤٦)

م	العبرة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا			
١	تتبنى الجامعة سياسات تشجيعية للمبادرات المؤسسية التي تسهم في تحسين الكفاءة وتقليل النفقات.	١٩	٣٢	٥١	٣٨	٦	١,٠٧	٣,١٤	١
	%	١٣,٠	٢١,٩	٣٤,٩	٢٦,٠	٤,١			
		٪١	٪٢	٪٣	٪٣	٪١			
٢	تحرص الجامعة على استثمار مواردها بما يسهم في رفع الكفاءة المالية والإدارية.	١٤	٣٣	٤٤	٤٦	٩	١,٠٩	٢,٩٨	٩
	%	٩,٥٩	٢٢,٦	٣٠,١	٣١,٥	٦,١			
	%	٩,٥٩	٢٢,٦	٣٠,١	٣١,٥	٦,١			
٣	تعزز الجامعة ثقافة الترشيد في استخدام الموارد المالية والمادية.	١٩	٣٧	٣٩	٤١	١٠	١,١٥	٣,١٠	٢
	%	١٣,٠	٢٥,٣	٢٦,٧	٢٨,٠	٦,٨			
	%	٪١	٪٤	٪١	٪٨	٪٥			
٤	تحرص الجامعة على نشر ثقافة الاستغلال الأمثل للبنية التحتية لتقليل التكاليف.	١٧	٣٧	٣٧	٤٥	١٠	١,١٤	٣,٠٤	٥
	%	١١,٦	٢٥,٣	٢٥,٣	٣٠,٨	٦,٨			
	%	٪٤	٪٤	٪٤	٪٢	٪٥			
٥	تتبنى القيادة الجامعية أنظمة رقابية متنوعة لمتابعة النفقات وتجنب الهدر المالي.	١٥	٣٦	٤٢	٤٥	٨	١,٠٩	٣,٠٣	٦
	%	١٠,٢	٢٤,٦	٢٨,٧	٣٠,٨	٥,٤			
	%	٪٧	٪٦	٪٧	٪٢	٪٨			
٦	تعمل القيادة الجامعية على ترشيد استهلاك الطاقة والمرافق ضمن مبادرات الكفاءة البيئية.	١٦	٣٩	٤٢	٣٨	١١	١,١٣	٣,٠٨	٤
	%	١٠,٩	٢٦,٧	٢٨,٧	٢٦,٠	٧,٥			
	%	٪٦	٪١	٪٧	٪٣	٪٣			
٧	تطبق الجامعة إطارًا محاسبيًا شفافًا يسهم في تعزيز الرقابة على الموارد المالية.	١٦	٣٨	٤٤	٣٨	١٠	١,١١	٣,٠٨	٣
	%	١٠,٩	٢٦,٠	٣٠,١	٢٦,٠	٦,٨			
	%	٪٦	٪٣	٪٤	٪٣	٪٥			
٨	تجري الجامعة تقييمات دورية لفعالية الإنفاق لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة.	١٥	٣٥	٤٦	٤٠	١٠	١,١٠	٣,٠٣	٧
	%	١٠,٢	٢٣,٩	٣١,٥	٢٧,٤	٦,٨			
	%	٪٧	٪٧	٪١	٪٠	٪٥			
٩	تطور الجامعة باستمرار آليات التعليم الإلكتروني	١٨	٣٤	٣٩	٤٤	١١	١,١٦	٣,٠٣	٨

م	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا			
	لتقليل تكاليف التعليم التقليدي.	١٢,٣ %	٢٣,٢ %	٢٦,٧ %	٣٠,١ %	٧,٥ %			
١	تستفيد الجامعة من تحليل البيانات لتحسين الأداء الأكاديمي والمالي.	١٧ %	٣٩ %	٣٨ %	٤٣ %	٩ %	٣,٠٨	١,١٣	٤
٢		١١,٦ %	٢٦,٧ %	٢٦,٠ %	٢٩,٤ %	٦,١ %			
	إجمالي بُعد التكلفة	٣,٠٦	١,٠١	—					

- يتضح من الجدول (١٢) أن درجة تحقق إجمالي بُعد التكلفة تقع في مستوى "متوسطة" من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٣,٠٦)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة التحقق على مستوى العبارات من (٢,٩٨) إلى (٣,١٤)، أي أن العبارات جاءت درجة تحققها جميعا في مستوى متوسطة، وبترتيب العبارات تنازليا بحسب المتوسط الحسابي لدرجة التحقق يلاحظ أنها جاءت بالترتيب التالي:
- العبارة "تبنى الجامعة سياسات تشجيعية للمبادرات المؤسسية التي تسهم في تحسين الكفاءة وتقليل النفقات." في المرتبة (١)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,١٤)، وانحراف معياري (١,٠٧).
 - العبارة "تعزز الجامعة ثقافة الترشيد في استخدام الموارد المالية والمادية." في المرتبة (٢)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,١٠)، وانحراف معياري (١,١٥).
 - العبارة "تطبق الجامعة إطاراً محاسبياً شفافاً يسهم في تعزيز الرقابة على الموارد المالية." في المرتبة (٣)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٠٨)، وانحراف معياري (١,١١).
 - العبارة "تستفيد الجامعة من تحليل البيانات لتحسين الأداء الأكاديمي والمالي." والعبارة "تعمل القيادة الجامعية على ترشيد استهلاك الطاقة والمرافق ضمن مبادرات الكفاءة البيئية." في المرتبة (٤)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٠٨)، وانحراف معياري (١,١٣).
 - العبارة "تحرص الجامعة على نشر ثقافة الاستغلال الأمثل للبنية التحتية لتقليل التكاليف." في المرتبة (٥)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٠٤)، وانحراف معياري (١,١٤).
 - العبارة "تبنى القيادة الجامعية أنظمة رقابية متنوعة لمتابعة النفقات وتجنب الهدر المالي." في المرتبة (٦)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٠٣)، وانحراف معياري (١,٠٩).

- العبارة "تُجري الجامعة تقييمات دورية لفعالية الإنفاق لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة". في المرتبة (٧)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٠٣)، وانحراف معياري (١,١٠).
 - العبارة "تطور الجامعة باستمرار آليات التعليم الإلكتروني لتقليل تكاليف التعليم التقليدي". في المرتبة (٨)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٠٣)، وانحراف معياري (١,١٦).
 - العبارة "تحرص الجامعة على استثمار مواردها بما يسهم في رفع الكفاءة المالية والإدارية". في المرتبة (٩)، بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٢,٩٨)، وانحراف معياري (١,٠٩).
- وتشير هذه النتائج إلى أن جهود الجامعة في مجال ترشيد التكاليف وتعزيز كفاءة استخدام الموارد ما زالت عند مستوى متوسط، الأمر الذي يعكس وجود توجهات وسياسات عامة نحو تحسين الكفاءة المالية والإدارية، لكنها لم تصل بعد إلى المستوى المأمول من الفاعلية، ويمكن تفسير ذلك بأن الجامعة تسعى إلى تطبيق مبادرات للترشيد والرقابة المالية وتبني التعليم الإلكتروني، إلا أن ضعف الاستغلال الأمثل للموارد وغياب أنظمة رقابية أكثر صرامة يقلل من مستوى التحقق ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة عثمان محمد علي (٢٠٢٤م)، والتي أكدت أن التحول الرقمي بجامعة الأزهر ما زال بحاجة إلى استراتيجيات أكثر فاعلية لتعزيز الكفاءة المالية والإدارية، كما يتسق مع نتائج دراسة محمد سعد عبدالرازق (٢٠٢٢م)، التي أوضحت أن تحقيق الكفاءة المالية يتطلب تعزيز نظم الحوكمة المالية وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد.
- ومن أجل تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الأزهر بجامعة الأزهر، وفي ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج؛ يمكن تقديم عدد من التوصيات كما يلي:
- تعزيز تطبيق معايير الجودة الشاملة في الكليات الشرعية والعربية بصورة خاصة، من خلال تطوير الخطط الأكاديمية، ورفع كفاءة البنية التحتية والخدمات التعليمية، بما يضمن تحقيق مستويات أعلى من الاعتماد المؤسسي والبرامجي.
 - العمل على نشر ثقافة التميز المؤسسي عبر تفعيل الأنشطة البحثية والتطبيقية، وربط المخرجات الأكاديمية باحتياجات سوق العمل، بما يعزز من قدرة الجامعة على المنافسة محليًا وإقليميًا.
 - دعم الإبداع والابتكار في التعليم الجامعي من خلال إنشاء حاضنات ومراكز بحثية للابتكار، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس والطلاب على المشاركة في المشاريع الريادية والمسابقات العلمية.

- زيادة المرونة التنظيمية والإدارية عبر تطوير السياسات الأكاديمية والإدارية، وتبني أنظمة رقمية متقدمة، بما يتيح سرعة التكيف مع المتغيرات المحلية والعالمية في مجال التعليم العالي.
- الارتقاء بكفاءة القيادات الأكاديمية والإدارية عبر توفير برامج تدريبية متخصصة في مجالات القيادة والإدارة الاستراتيجية والجودة، لضمان استثمار أفضل للموارد البشرية.
- تحسين إدارة التكلفة التعليمية من خلال ترشيد الإنفاق، وتنويع مصادر التمويل (كالشراكات المجتمعية والاستثمارات التعليمية)، بما يدعم استدامة الموارد المالية ويقلل من الأعباء على الجامعة.
- تعزيز التكامل بين الكليات العملية والشرعية عبر مشروعات مشتركة تجمع بين الدراسات الشرعية والتطبيقات العلمية والتكنولوجية، بما يسهم في رفع القدرة التنافسية لجامعة الأزهر ككل.
- رفع كفاءة الأداء الإداري عبر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية وتبسيط الإجراءات الروتينية داخل الجامعة.
- اعتماد مؤشرات أداء واضحة لقياس الميزة التنافسية في مختلف الكليات، ومتابعة التطور بشكل دوري لضمان استدامة التحسين.
- توظيف نتائج الدراسات المقارنة والتجارب العالمية في مجال التميز الجامعي، للاستفادة منها في تطوير كليات الأزهر.
- دعم النشر العلمي الدولي وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على النشر في المجالات المفهومة عالميًا.
- إعادة هيكلة بعض البرامج الأكاديمية بما يضمن مرونتها وقدرتها على الاستجابة للتغيرات السريعة في المجتمع.
- إطلاق مبادرات لتحفيز الطلاب على المشاركة في البحث العلمي والأنشطة الابتكارية.
- تعزيز الهوية المؤسسية لجامعة الأزهر من خلال إبراز الجمع بين الأصالة والمعاصرة في رسالتها الأكاديمية.
- إنشاء وحدات متابعة وتقييم الأداء في كل كلية لقياس مدى تحقق أبعاد الميزة التنافسية بشكل دوري.
- الاهتمام بتطوير القيادات الوسطى (وكلاء الكليات، رؤساء الأقسام) عبر برامج متخصصة في القيادة والإدارة.

- تفعيل نظام الحوافز والمكافآت المرتبط بالتميز في الأداء البحثي والتعليمي والإداري.
- إيجاد آليات لخفض التكلفة التشغيلية مع الحفاظ على جودة الخدمات التعليمية والبحثية.
- تعميق ثقافة العمل بروح الفريق بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين بما يعزز التعاون لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

مقترحات البحث:

- استراتيجية مقترحة لتعزيز الميزة التنافسية بجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الدول.
- تصور مقترح لتعزيز الميزة التنافسية بجامعة الأزهر في ضوء الفكر الإداري المعاصر.
- دور التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة الأزهر مقارنة بالجامعات المصرية الأخرى (دراسة مقارنة).
- دور البحث العلمي والنشر الدولي في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الأزهر (دراسة ميدانية).
- العلاقة بين جودة القيادة الأكاديمية والقدرة التنافسية في كليات جامعة الأزهر.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم أحمد السيد، محمد إبراهيم عبده (٢٠٢٠). تصور مقترح لتطوير إدارة رأس المال البشري لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق القدرة التنافسية بجامعة الأزهر، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، ص ٣٢-٢٥
- إبراهيم عبد الغفار إبراهيم رسلان (٢٠٢١). تخطيط التوسع في التعليم الجامعي الأزهرى حتى عام ٢٠٣٠م "استراتيجية مقترحة"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- أسماء عبد الفتاح نصر عبد الحميد (٢٠٢١). تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد (٨٣)، ص ٩٣٧.
- التهامي محمد إبراهيم (٢٠١٨). تطوير أداء مركز ضمان الجودة والتدريب بجامعة الأزهر باستخدام مُدخل القياس المقارن، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، مجلد (٢)، العدد (١٨٠)، ص ٣٢٥.
- إيمان حمدي رجب زهران (٢٠٢٣). الصحة التنظيمية كمدخل لتحسين الميزة التنافسية لجامعة الفيوم "دراسة حالة"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد (١١٢)، العدد (٢)، ص ٦٦٣.
- إيمان محمد محمد نوفل (٢٠٢٢). استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة الأصول الاستراتيجية: مدخل لتمويل جامعة الأزهر في ضوء بعض الجامعات الأجنبية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- بدر حامد علي مسعود (٢٠٢١). تطوير القدرة المؤسسية لجامعة الأزهر في ضوء بعض النماذج الأجنبية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- حسن محمد حسن أبو النصر (٢٠٢٢). تطوير أداء القيادات الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر في ضوء معايير الجودة والاعتماد، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- جامعة الأزهر (٢٠١٨). مكتب رئيس الجامعة، الخطة الاستراتيجية لجامعة الأزهر، ٢٠١٨-٢٠٢٢.
- رجاء محمود أبو علام (٢٠١١). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، (ط٦)، القاهرة: دار النشر للجامعات، ص ٤٩٢.

- رجب خليل غالب عبد الجليل (٢٠٢٣). استراتيجية مقترحة لتعزيز الميزة التنافسية بجامعة الأزهر في ضوء معايير تصنيف الجامعات، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- شاذلي يونس علي جلال (٢٠٢٢). متطلبات تحسين ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين جامعة الأزهر لأبعاد الريادة الاستراتيجية: دراسة ميدانية، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد (١٩٣)، العدد (٤)، ص ص ٤٦٨-٥١٠.
- شيماء عباس عبد العزيز (٢٠٢٢). دور الترويج الإلكتروني للبحوث العلمية في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، المجلد (١٣)، العدد (٤)، ص ص ٦٩٤-٦٩٥.
- شيماء محمد أحمد محمد (٢٠٢٣). بعض معوقات دور الجامعة في التحول إلى اقتصاد المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية في مصر، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج، المجلد (١٦)، العدد (٢)، ص ٣٧٢.
- عبد الحكيم عبد المحسن أبابطين، رضا حلمي أحمد وسمور (٢٠١٩). الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي بالتعليم العالي، الرياض: دار جامعة الملك سعود للنشر والتوزيع.
- عبد الحليم بن علي الشهري (٢٠٢٢). متطلبات وتحديات القدرة التنافسية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: دراسة نوعية باستخدام أسلوب النظرية المجردة، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (٣٨)، العدد (١١)، ص ص ١١٦-١١٩.
- عثمان محمد علي أحمد (٢٠٢٤). "استراتيجية مقترحة لتطبيق التحول الرقمي بجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الدول"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- عنتر محمد أحمد عبد العال (٢٠١٧). تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، المجلد (٤)، العدد (٤١)، ص ص ٢٣٠-٢٣٢.
- فاطمة السيد صادق، سمر مصطفى محمد (٢٠٢٢). الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة بنها من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد (٣٧)، العدد (١)، ص ص ١٥٤-١٠٤.
- فيصل هزاع (٢٠٢٤). أثر المرونة لاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن، مجلة الآداب، المجلد (١٢)، العدد (٢)، ص ص ٢٦٧-٣١٤.
- محمد علي محمد عبد المتجلي (٢٠١٧): تصور مقترح لإدارة الضغوط المهنية للقيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الذكاء الوجداني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.

- مجيد، سوسن شاكر (٢٠١٤). أسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية، الأردن: مركز ديبونو لتعليم الفكر.
- مريم نادى صبحي عوض، يوسف عبد المعطى مصطفى جوهر، نبيل سعد خليل (٢٠٢٢). واقع تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بجامعة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد (٩)، ص ص ٨١١-٨٩٧.
- منال فتحي سمحان، سماح السيد محمد (٢٠٢٣). رؤية مقترحة لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، المجلد (٢)، العدد (٢)، ص ١٤١.
- نادية حسن السيد (٢٠٢٠). الريادة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة التعليمية "دراسة تحليلية"، مستقبل التربية العربية، مجلد (٢٧)، العدد (١٢٥)، المركز العربي للتعليم والتنمية، ص ٩٥.
- هناء حسين محمد (٢٠٢٢). مسارات تطوير حاضنات الأعمال بالجامعات المصرية لتعزيز ميزتها التنافسية: دراسة استشرافية، مجلة التربية، جامعة الأزهر، كلية التربية، المجلد (١٩٣)، العدد (٣)، ص ٣٠.
- هنية جاد عبد الغالي (٢٠١٩). تصور مقترح لتحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية: دراسة ميدانية بجامعة أسوان، مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، كلية التربية بقنا، العدد (٣٩)، ص ١٨٥.

ثانياً:المراجع الأجنبية:

- Benrachou, N., & Palei, T. (2023). Competitive advantage of Russian higher educational institutions. Human Progress, 9(5), p11.
- Bisaria, G. (2013). Achieving competitive advantage by private management colleges or private universities. International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, 2(3), p 96.
- Cegliński, P. (2016). The concept of competitive advantages. Logic, sources, and durability. Journal of Positive Management, 7(3), p58.
- Creswell, J. (2012). Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research, (4th ed), USA: Pearson Education, p.618

-
- Dattalo, P. (2008). Determining sample size: Balancing power, precision, and practicality. oxford university press. p.4
 - Druhova, O., Mosumova, A., Dai, B., & Qian, T. (2024). Competitiveness as a Key Factor in Successful Strategic Business Management. Business Inform, 8(559), p441.
 - Edwin H. Abdullah, "The Role of Economic Efficiency and Business Strategy to Achieve Competitive Advantage," PEOPLE: International Journal of Social Sciences 10, no. 1 (2024). p28.
 - Gryshchenko, I., Ganushchak–Efimenko, L., Shcherbak, V., Nifatova, O., Zos-Kior, M., Hnatenko, I., & Martynov, A. (2021). Making use of competitive advantages of a university education innovation cluster in the educational services market. European Journal of Sustainable Development, 10(2), p338.
 - Hana, U. (2013). Competitive advantage achievement through innovation and knowledge. Journal of competitiveness, 5(1), p83 .
 - Hidayah, N., Nugroho, L., & Utami, F. L. (2024). Strategic excellence and technological integration: Sustaining competitive advantage for private universities in Indonesia. Edelweiss Applied Science and Technology, 8(6), pp5008-5024.
 - Hopkins, D. (2015). Improving the quality of education for all: A handbook of staff development activities. Routledge.
 - Huang, H. I., & Lee, C. F. (2012). Strategic management for competitive advantage: a case study of higher technical and vocational education in Taiwan. Journal of Higher Education Policy and Management, 34(6).
 - Limón, M. I. I., Bazua, X. R., López, L. R. T., & Osuna, L. sión en las IES. Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 26A. V. (2024). Capacidad Dinámica de Innovación, Ventaja Competitiva y Tercera Mi (2).
 - Mensah, J. (2020). Improving Quality Management in Higher Education Institutions in Developing Countries through



-
- Strategic Planning. Asian Journal of Contemporary Education, 4(1), pp 9-13.
- Nawab, T., & Shafiq, A. (2024). The Impact of Green Technology Adoption and Dynamic Capabilities on Green Competitive Advantage and Sustainable Development: Moderating Role of Organizational Commitment. Irsad Journal of Energy & Environment, 5(1), pp 26-27.
- Obeidat, A. M. (2021). E-Marketing and Its Impact on The Competitive Advantage. Ilkogretim Online, 20(3)p,199.
- Okolie, U. C., Igwe, P. A., Mong, I. K., Nwosu, H. E., Kanu, C., & Ojemuyide, C. (2022). Enhancing students' critical thinking skills through engagement with innovative pedagogical practices in Global South. Higher Education Research & Development, 41(4), pp1184-1190.
- Ployhart, R. E. (2012). The psychology of competitive advantage: An adjacent possibility. Industrial and Organizational Psychology, 5(1).
- Qiao, K. (2023). Founding Zeitgeist and Competitive Advantage: A Longitudinal Study of American Universities. Proceedings - Academy of Management, (1), pp202-217.
- Rosdi, S. A. M. (2017). Resources, capabilities, strategies and competitive advantage of research university in Malaysia. Management Research Journal, 6.
- Sigalas, C., Economou, V. P., & Georgopoulos, N. B. (2013). Developing a measure of competitive advantage. Journal of Strategy and Management, 6(4).
- Steven K. Thompson (2012). Sampling (3rd Ed). John Wiley & Sons, p.59
- Tubulingane, B. S. (2020). Competitive Advantage and Student Recruitment at a Namibian University: A Case Study. International Journal of Technology-Enabled Student Support Services (IJTESSS), 10(2), pp1-19.

- Filho, W. L., Wu, Y. J., Brandli, L. L., Ávila, L. V., Azeiteiro, U. M., Caeiro, S., & Madruga, L. R. da R. G. (2017). Identifying and overcoming obstacles to the implementation of sustainable development at universities. *Journal of Integrative Environmental Sciences*, 14(1), p96.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS (3rd Ed)* . SAGE, p.675.

ثالثاً: المراجع العربية مترجمة للإنجليزية

- Ababtain, A. H. A., & Ahmed Wasmour, R. H. (2019). Total quality and academic accreditation in higher education. Riyadh: King Saud University Publishing & Distribution.
- Abdel-Fattah Nasr Abdel-Hamid, A. (2021). A proposed vision to achieve Al-Azhar University's competitive advantage in light of the concept of strategic vigilance. *The Educational Journal, Faculty of Education, Sohag University*, (83), 937.
- Abdel-Ghaly, H. G. (2019). A proposed vision to achieve competitiveness in Egyptian universities: A field study at Aswan University. *Journal of Educational Sciences, Faculty of Education, South Valley University*, (39), 185.
- Abdel-Jalil, R. K. G. (2023). A proposed strategy to enhance the competitive advantage of Al-Azhar University considering university ranking standards (Unpublished doctoral dissertation). Faculty of Education, Al-Azhar University.
- Abdel-Motagaly, M. A. M. (2017). A proposed vision for managing professional pressures of academic leaders at Al-Azhar University considering the dimensions of emotional intelligence (Unpublished master's thesis). Faculty of Education, Al-Azhar University.
- Abu Al-Am, R. M. (2011). *Research methods in psychological and educational sciences (6th ed.)*. Cairo: Dar Al-Nashr for Universities.



-
- Abu El-Nasr, H. M. H. (2022). Developing the performance of administrative leaders at some faculties of Al-Azhar University considering quality and accreditation standards (Unpublished doctoral dissertation). Faculty of Education, Al-Azhar University.
- Abdel-Aziz, S. A. (2022). The role of electronic promotion of scientific research in achieving competitive advantage. Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies, Faculty of Commerce and Business Administration, Helwan University, 13(4), 694–695.
- Abdel-Aal, A. M. A. (2017). Achieving competitive advantages at Egyptian universities considering strategic intelligence. Journal of the Faculty of Education in Educational Sciences, Ain Shams University, 4(41), 230–232.
- Ahmed, O. M. A. (2024). A proposed strategy for applying digital transformation at Al-Azhar University considering the experiences of some countries (Unpublished doctoral dissertation). Faculty of Education, Al-Azhar University.
- Al-Azhar University. (2018). The strategic plan of Al-Azhar University, 2018–2022. Office of the University President.
- Al-Shehri, A. H. A. (2022). Requirements and challenges of competitiveness at King Saud University from the perspective of academic leaders: A qualitative study using grounded theory. The Educational Journal, Faculty of Education, Assiut University, 38(11), 116–119.
- Awad, M. N. S., Gouhar, Y. A. M., & Khalil, N. S. (2022). The reality of achieving sustainable competitive advantage at Fayoum University. Journal of Fayoum University for Educational and Psychological Sciences, (9), 811–897.
- El-Sayed, N. H. (2020). Strategic entrepreneurship as an approach to achieve sustainable competitive advantage in educational institutions: An analytical study. Future of

- Arab Education, 27(125), 95. Arab Center for Education and Development.
- El-Tohami, M. I. (2018). Developing the performance of the Quality Assurance and Training Center at Al-Azhar University using the benchmarking approach. Journal of Education, Faculty of Education, Al-Azhar University, 2(180), 325.
- Galal, S. Y. A. (2022). Requirements for improving the practice of faculty members at the Faculty of Education, Al-Azhar University, for the dimensions of strategic entrepreneurship: A field study. Journal of Education, Faculty of Education, Al-Azhar University, 193(4), 468–510.
- Haza'a, F. (2024). The effect of strategic flexibility on achieving sustainable competitive advantage in private universities in Yemen. Journal of Arts, 12(2), 267–314.
- Hussein, H. M. (2022). Development paths of business incubators in Egyptian universities to enhance their competitive advantage: A foresight study. Journal of Education, Faculty of Education, Al-Azhar University, 193(3), 30.
- Majid, S. S. (2014). Principles of constructing psychological and educational tests and measures. Jordan: De Bono Center for Teaching Thinking.
- Masoud, B. H. A. (2021). Developing the institutional capacity of Al-Azhar University considering some foreign models (Unpublished doctoral dissertation). Faculty of Education, Al-Azhar University.
- Mohamed, S. M. A. (2023). Some obstacles to the role of the university in shifting towards a knowledge economy to achieve competitive advantage in Egypt. Journal of Young Researchers in Educational Sciences, Faculty of Education, Sohag University, 16(2), 372.
- Noufel, E. M. M. (2022). A proposed strategy for developing the management of strategic assets: An approach to financing Al-Azhar University considering some foreign



-
- universities (Unpublished doctoral dissertation). Faculty of Education, Al-Azhar University.
- Raslan, I. A. G. I. (2021). Planning the expansion of Al-Azhar University education until 2030: A proposed strategy (Unpublished doctoral dissertation). Faculty of Education, Al-Azhar University.
- Sadeq, F. S., & Mohamed, S. M. (2022). Administrative creativity as an approach to achieve strategic entrepreneurship at Benha University from the perspective of faculty members and their assistants. Journal of the Faculty of Education, Benha University, 37(1), 1–154.
- Samhan, M. F., & Mohamed, S. S. (2023). A proposed vision to achieve a competitive advantage for Menoufia University considering the university twinning approach. Journal of the Faculty of Education, Menoufia University, 2(2), 141.
- Zahran, I. H. R. (2023). Organizational health as an approach to improve the competitive advantage of Fayoum University: A case study. The Educational Journal, Faculty of Education, Sohag University, 112(2), 663.