

العلاقة بين إعادة التمرکز التنافسى وتطوير القدرة التنافسية المستدامة

دراسة تطبيقية على البرامج المتميزة بكليات جامعة المنصورة

د/عبد الحميد عبد الله الهنداوى

مدرس ادارة الأعمال

معهد مصر العالى للتجارة والحاسبات

العلاقة بين إعادة التمركز التنافسي وتطوير القدرة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية على البرامج المتميزة بكليات جامعة المنصورة

ملخص باللغة العربية :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير محددات إعادة التمركز التنافسي على تطوير القدرة التنافسية المستدامة لكليات جامعة المنصورة . كما تستهدف أيضاً الوصول إلى مجموعة من المحددات المؤثرة على قدرة الكليات في تنفيذ أهدافها . وتمثل مجتمع الدراسة في جميع القادة بكليات جامعة المنصورة والممثلين في رؤساء الأقسام ، والوكلاء والعمداء بالكليات النظرية والعملية بالجامعة والبالغ عددهم (٢٥١). واستخدم الباحث أسلوب الارتباط ، والانحدار لإثبات تأثير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع .

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لأبعاد إعادة التمركز التنافسي وهي: (الإستراتيجية التنافسية ، والذكاء التنافسي، وقدرة المنظمة ، وخبرة المنظمة في التعامل السوقي) في تطوير القدرة التنافسية المستدامة. وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات للكليات محل الدراسة ، كما قدمت أيضاً أفكاراً مقترحة لإجراء مزيد من البحوث المستقبلية.

Abstract :

This study aims to investigate the impact of Competitive re-positioning on the development the sustainable competitive ability by conducting an applied study on special programs offered by the some faculties at Mansura University , using study population including 251 participates (head departs – vice deans and college deans)

The study confirmed the impact of Competitive re-positioning in the development of the competitive ability of the colleges under research. And also presented suggested recommendations, and further future research.

Keywords ; Repositioning : Competitive strategy, competitive intelligence, the capacity of the organization, and the organization's experience in dealing with the market, Sustainable competitiveness

مقدمة البحث :

يقتضي تفعيل مفهوم التنافسية ضرورة سعي المنظمات إلى تفعيل مواردها الداخلية والخارجية وتحسين كفاءاتها الاستراتيجية بما يضمن للمنظمة تحقيق التنافس إذ تجمع أغلب الدراسات الحديثة على الأهمية الاستراتيجية لنقل القيمة وذلك من خلال إعادة التمركز التنافسي في محاولة لتحقيق الميزة التنافسية (Sheehan et al., 2016).

ويرتبط مفهوم إعادة التمركز التنافسي بمفهوم التحديث كفكر استراتيجي يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل (Chowdhury, 2016) كما يرتبط أيضاً بمفهوم التطوير الاستراتيجي المتكامل والممنهج للتوجه الداخلي والخارجي للمنظمة للتوافق مع البيئة التنافسية مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمة (Kristina et al., 2016).

من ناحية أخرى فإن سرعة التطور الاقتصادي والتكنولوجي وتطور خطط المنافسين فرضت على العديد من المنظمات ضرورة إعادة التمركز التنافسي، وجعلت منه ضرورة حتمية ، وذلك للبحث، عن تحقيق الميزة التنافسية ، وكذلك فتح أسواق جديدة ، ويحدث ذلك من خلال إحداث عدد من التغييرات الاستراتيجية في الخطط ، وأول من وضع عملية التغيير الاستراتيجي المتكامل كان (ورلي، وهينشين وروس) رداً على شكاوى المديرين من أن الاستراتيجيات الجديدة نادراً ما تنفذ (Cheng et al., 2016) كذلك ومن صفات إعادة التمركز التنافسي التركيز على التنبؤ الاقتصادي، تحليل المنافس، ودراسة السوق (Elorza et al., 2016). إلى جانب ذلك فإن حصول المؤسسة على ميزة تنافسية يجعل المنافسين يعملون من أجل الحصول عليها أو محاكاتها وبالتالي فالمنظمة مطالبة بالعمل على تميزها ، من خلال العمل على تنمية دور الإبداع والتركيز على الأنشطة (Rusliza, 2016).

وفي ضوء ما سبق فإن هذا البحث يمثل محاولة لدراسة تأثير إعادة التمركز التنافسي في تطوير القدرة التنافسية المستدامة من خلال تسليط الضوء على مفهوم إعادة التمركز، وأهميته، والعوامل المؤثرة عليه ، والعلاقة بينه وبين العديد من الأبعاد الأخرى ، كما أن بعض الدراسات لم تتعرض بالشكل الكافي كما سنرى فيما بعد لأبعاد مفهوم إعادة التمركز التنافسي ، وهذا ما توضحه هذه الدراسة.

وفي ضوء ما سبق يمكن للباحث تناول ذلك الموضوع من خلال تجزئته إلى قسمين: القسم الأول يتكون من الإطار النظري للبحث ويتضمن جزليين ، في الجزء الأول نتناول إعادة التمركز التنافسي ، وفي الجزء الثاني نتناول القدرة التنافسية المستدامة ، وفي القسم الثاني نتناول الدراسة التطبيقية ، ويمكن بيان ذلك من خلال ما يلي:

القسم الأول : الإطار النظري للبحث :

أولاً : إعادة التمرکز التنافسي :

١ مفهوم إعادة التمرکز :

عرف (Paul ,2015) إعادة تمرکز المنظمات بأنه الأسلوب التنافسي الأكثر تأثيراً لإعادة تنافسية المنظمات من خلال صياغة الرؤية الاستراتيجية المتعلقة بشأن أنشطة المنظمة، وإعادة مصادر الموارد ، والمزايا التي تحصل عليها المنظمة ، من أجل أن تتوافق مع بيئتها التنافسية الجديدة . كما إعتبر البعض أن إعادة التمرکز التنافسي يعد بمثابة إعادة تطوير وتنظيم الموارد، وتنفيذ الاستراتيجيات الفعالة نتيجة للتغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية (Belyaeva et al.,2016). كما عرف كل من (Richard &Shaver,2014) إعادة التمرکز بأنها إعادة صياغة الاستراتيجيات التنافسية المرتبطة بالفرص والمنافع المؤكدة التي تتطلع إليها المنظمة من وراء إعادة تمرکزها . وعرفه آخرون أيضاً بأنه الأسلوب الذي تقوم بها المنظمات لكي تتكيف مع البيئة التنافسية المتغيرة (Ryan, et al. ,2007) .

مما سبق يمكن القول إن إعادة التمرکز التنافسي هو مجموعة من الأنشطة الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة من خلال تغيير الأسلوب التخطيطي والتنفيذي الذي يتعلق بالمتغيرات الخارجية والقدرة الداخلية لكي تتوافق مع بيئتها التنافسية الجديدة أو من أجل فرض سيطرتها على سوقها التنافسي .

٢ أسباب إعادة التمرکز :

- الفرص والمنافع المؤكدة التي تتطلع إليها المنظمة (Paul , 2015) .
- تحركات الشركات المنافسة في نفس مكان الشركة (Rusliza , 2016) .
- تجد المنظمة المنفعة المحتملة في المكان المقصود أكبر من المنفعة في المكان الحالي (Wang ,2013; Khoshsola et al.,2012 ;Diana et al. ,2011)
- وفرة العملاء المحتملين في الموقع الجديد تزيد من جاذبية خيار الانتقال .
- الهيمنة على السوق التنافسي (Abukutsa-Onyango ,2016) .

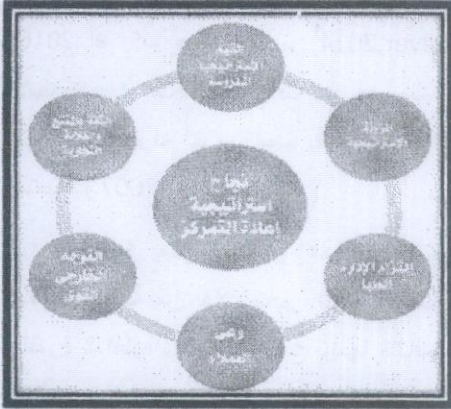
٣ العوامل المؤثرة في إعادة تمرکز المنظمات :

- وضع المنظمة المالي (Kristina et al. ,2016) .
- الخطة الاستراتيجية للمنظمة (Örjan ,2015) .
- خبرة المنظمة في التعامل السوقي (Ryan et al. ,2007) .
- تحركات المنافسين (Abukutsa-Onyango ,2016) .
- اللوائح والقوانين الحكومية (Wang ,2013) .
- عدد العملاء وتفضيلاتهم (Paul , 2015) .
- درجة تفضيلات العميل للمنظمة (Ryan et al. ,2007) .

٤) أبعاد إعادة التمركز التنافسي :

يرى (Khoshsola,et al.,2012) أن هناك أبعاداً لإعادة التمركز هي :

- استعراض الوضع الراهن للعملاء .
- استعراض القدرات الحالية (الداخلية والخارجية) .
- دراسة الموقع التنافسي الجديد .
- إعادة الهيكلة وإعادة تصميم الخطط للتوافق مع القدرات الجديدة .
- صنع القرار وتحليله في ضوء الموقف الجديد .



كما يرى (Ryan et al.,2007) أن هناك

أبعاداً لإعادة التمركز التنافسي يمكن أن نجملها فيما يلي :

- دراسة الاستراتيجية الجديدة .
- المرونة الاستراتيجية .
- التزام الإدارة العليا .
- وعي العملاء للتغيرات .
- التوجه الداخلي الخارجي القوي .
- الثقة بالمنتج والعلامة التجارية .

ويركز نظام إعادة التمركز على عدة محددات المصدر: من إعداد الباحث بتصريف من (Ryan et al.,2007)

أهمها التغيرات في الاستراتيجية ، ثم إعادة الهيكلة للنظام بأكمله بالإضافة إلى إعادة التمركز الوظيفي (Diana et al., 2011) .

كما يحدد (Paul , 2015) أن هناك عدة محددات لإعادة التمركز تتمثل في القدرة التنظيمية، درجة الاستجابة للتغيير، وتوافق الأوضاع لتنفيذ استراتيجية إعادة التمركز .

من خلال ما سبق يمكن التركيز على عدة محددات لإعادة التمركز التنافسي وهي:

١. الاستراتيجية التنافسية .
٢. الذكاء التنافسي .
٣. قدرة التنظيم .
٤. خبرة المنظمة .

وفيما يلي شرح لكل عنصر من العناصر السابقة :

١- الإستراتيجية التنافسية .

يعرفها (Porter,1996) بأنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين من خلال بناء وإقامة أساليب دفاعية ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع أفضل في الصناعة من خلال إستراتيجية تنافسية شاملة ، والتي تمثل مجموعة من الأهداف والوسائل لتحقيق هذه الأهداف .

كما يظهر أشكال الإستراتيجية التنافسية بشكل أوضح من خلال صياغة الرؤية الإستراتيجية المتعلقة بعمليات المنظمة (Koen et al. , 2007) . وتتعلق بكل من الخدمات، والعملاء، المنافسين ، والمزايا الشاملة ، والمهارات ، ومصادر الموارد ، وأساليب التنظيم (Paul , 2015) . كما تستند هذه الإستراتيجية إلى اختيار مجال تنافسي داخل قطاع الأعمال يركز على جزء معين من السوق وتكثيف النشاط التنافسي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في الحصة السوقية للمنظمة (Richard & Shaver , 2014) بالإضافة لما سبق يكمن جوهر الإستراتيجية التنافسية في خلق المزايا التنافسية للمستقبل بشكل أسرع (Diana et al.,2011)، (Koen et al. , 2007).

من ناحية أخرى يتحقق وضع الاستراتيجيات التنافسية من خلال تحديد الأهداف والإستراتيجيات الدقيقة ، والعمل على فهم المرؤوسين للدور المطلوب منهم القيام به ومن ثم الوصول إلى ما يراد تحقيقه (Rusliza, 2016) . كما تتعدد صور وأشكال الاستراتيجية وتتمثل في الطريقة التي ستستخدم بها المنظمة مواردها للحصول على ميزة تنافسية (Koen et al. , 2007) . فقد تركز على استحداث منتجات وخدمات جديدة لزيادة التأثير كما يمكن أن تتحكم في التكاليف من خلال تخفيض الأسعار. أو من خلال تحديد المعايير لزيادة القدرات التنظيمية اللازمة لتنفيذ أكثر الاستراتيجيات تأثيراً (Diana et al.,2011).

من خلال ما سبق يمكن القول إنه عندما تدرك المنشأة فرصة جديدة، يُمكن أن ترفع من ميزتها التنافسية تعيد مركزها لموقع أفضل يمكنها من تحقيق أهدافها ، وزيادة قيادتها السوقية من خلال الموقع الجديد .

٢- الذكاء التنافسي :

يعرف الذكاء التنافسي بأنه القدرة على اكتشاف وترجمة الفرص التسويقية المرتبطة بتحركات المنافسين وتقييم قدرتهم التنافسية ، والعمل على تحديد الميزة التنافسية للشركة (Kruger, 2011) René & (. كما يعرف الذكاء التنافسي بأنه "عملية جمع المعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف التنافسية (Sharma & Djiaw.,2011).

والهدف من ممارسة الذكاء التنافسي هو زيادة فاعلية القرار الاستراتيجي، وتقييم ومواجهة أنشطة المنافسين، وإمداد المديرين بمعلومات حديثة لاقتناص الفرص ومواجهة التهديدات البيئية (Kotler et al., 2012: 66). فمن خلال الذكاء التنافسي تستطيع المنظمة أن تحقق القدرة على استخراج معلومات حيوية وبالغة السرية عن المنافسين باستخدام بعض المعلومات ، وذلك بهدف صياغة إستراتيجية تنافسية . وتحقيق القدرة التنظيمية على مراقبة نفسها والاتصال بفاعلية مع أجزائها الوظيفية المتنوعة (Belyaeva et al. , 2016). فالذكاء التنافسي يمكن للمنظمة من إقتناص الفرص ومواجهة التهديدات بشكل استباقي بدلاً من مجرد رد الفعل كما يمكن من خلال الذكاء التنافسي تحويل البيانات إلى معلومات ثم إلى معرفة لإضافة قيمة جوهرية إلى عملية صنع القرارات التسويقية (Daria ,2014; Singh & Samalia, 2014)

من ناحية أخرى يسعى القادة لإعادة التمرکز من خلال السعي لأساليب جديدة تهدف إلى خدمة العملاء بشكل أفضل كما ينتج عنه إعادة تنظيم الموارد، وتنمية مهارات الموظفين مما يحقق وضع أفضل للمنظمة (paul,2015)، (Belyaeva et al. , 2016). كما يعكس الذكاء التنافسي جودة القيادة Leadership كعملية إبداع لجوهر القائد المبدع وقدراته المتميزة من خلال خصائص شخصيته التي تتميز بمجموعة من المحددات الناجحة مما يؤدي إلى سرعة تمرکز المنظمة بمجرد تأكد القائد من فعالية التمرکز كما يؤدي إلى زيادة الإقبال على التعامل مع المنظمة، وزيادة أداء الأنشطة التنظيمية (Majauskaite, 2016; Neha et al., 2015). ولهذا يرى كل من (& Kruger, 2011) René أن الذكاء التنافسي يعبر عن مهمة المعلومات الاستراتيجية التي يتم من خلالها إعطاء المعلومات إلى المدير لفحصها وتحليلها ودراستها. وتظهر مدى جودة القيادة Leadership Quality من خلال القيام بدور فعال في خلق وتفعيل محددات الذكاء التنافسي (Daria, 2014). ووضع النظم والطرق التي تحقق التميز، ومدى القدرة على دعم ثقافة الجودة من خلال وسائل اتصال فعالة (Zhidong et al. , 2016) .

كما أن سعي القادة لإعادة التمرکز ينتج من إدراك التحول الذي يتطلب نوعية جيدة من القادة (Majauskaite, 2016). وهذه النوعية من القادة تقوم على خلق ثقافة تنظيمية تعمل على التوفيق بين تفضيل المصلحة العامة على الخاصة ، وتشجيع العمل الجماعي ، وزيادة الابتكار، وتحليل الفرص (Majauskaite, 2016; Rusliza, 2016).

فوائد الذكاء التنافسي :

- للذكاء التنافسي مجموعة من الفوائد تشمل :
- يعكس جوهر القائد المبدع وقدراته المتميزة حيث يساعد على تقييم أداء المنافسين.
- يساهم في وضع النظم والطرق التي تحقق التميز (Zhidong et al. , 2016)
- يسمح للمدراء التنفيذيين أن يتنبؤوا بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية .
- يحدد الفرص السوقية؛ ويسهم في خلق عملية إبداع (Sharma & Djaw., 2011)

- يحمي ضد التهديدات المحتملة للمنافسين (René & Kruger, 2011)
- يتبنى باستراتيجية المنافسين. (Sewlal , 2004)
- يساعد على تعقب قدرات المنافسين وفهم الأساليب والإستراتيجيات التي تساعد في تحقيق التنافس الفعال (Daria , 2014) .
- كما أنه من خلال المعرفة تملك القيمة ، والذكاء يملك القوة ، فالقوة أساسها المعرفة .

وتتمثل الأهمية التي يقدمها الذكاء التنافسي من خلال القدرة على تحقيق الرؤية الشمولية للمنظمة ككل بالإضافة إلى تحقيق القدرة على ربط الأفكار والترابط بين أجزاء المنظمة والتحليل السليم لمختلف المشاكل التي تمر بها المنظمة والإصرار على تحقيق النجاح .

٣- قدرة المنظمة :

تعرف قدرة المنظمة بأنها مجموعة من العمليات التنظيمية التي تقوم بالجمع بين إدارة المعرفة وموارد المنظمة لتوليد قيمة مضافة للعملاء (Vijande et al., 2012: 26) كما تعرف أيضاً بأنها مجموعة من الإمكانيات المرتبطة بالأنشطة التنظيمية ويتم تفعيلها من خلال الاستجابة للتغيرات البيئية المتغيرة وإعادة تنظيم الموارد الحالية ، وتطبيق الإستراتيجيات الفاعلة (Ryan, et al., 2007).

بالإضافة لما سبق فإن قدرة المنظمة تتبلور من خلال كيفية تطوير التنظيم لأن التركيز هنا يكون على كيفية بناء قدرة المنظمة ككل كي تحقق أهدافها بالإضافة إلى تقييم أدائها الحالي وتحسين الأداء الكلي ، وزيادة التفاعل مع البيئة الخارجية (Murray, 2011) . وتظهر قدرة التنظيم من خلال سرعة خروجه من الأزمات وطريقة تنفيذه للأشياء (Stefan et al., 2016) . وتعزيز قدرة المنظمة ينتج عنه تحقيق رسالتها بفعالية بكفاءة وفاعلي (Diana et al., 2011). وتطوير مواردها وتطوير أداء موظفيها للاستعداد بشكل أفضل للتغيرات القادمة من خلال غرس ثقافة وقيم أكثر فعالية ، وزيادة الاتصالات ، وتفعيل روح الفريق ، ودعم آليات التعلم الجماعي (Paul , 2015 ؛) Zhongming , 2005 .

فالقدررة التنظيمية تتحقق من خلال دعم ثقافة الجودة الشاملة (Wang, 2013)، والتركيز على إمكانياتها المادية والبشرية المتاحة وتحقيق مخرجات عالية الجودة في ضوء رؤية المنظمة ورسالتها التي تصل في النهاية إلى التفوق على المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية Richard & Shaver (2014). وتطوير التنظيم من خلال تحقيق جهد طويل المدى لتحسين قدرته على التعامل مع التغيرات في بيئته الخارجية (Ryan, et al., 2007) . وزيادة قدرته على التعامل مع التغيرات (Diana et al. , 2013 ; Wang, 2011).

٤- خبرة المنظمة :

تنشأ خبرة المنظمة نتيجة طول مدة بقاء المنظمة داخل حلبة الصراع التنافسي والذي ينشأ نتيجة ازدياد شدة المنافسة بين المنظمات من أجل السيطرة على الأسواق والموارد، وتظهر عملية إعادة التمرکز كخيار استراتيجي من أجل اقتسام الأسواق أو الموارد أو الاستفادة من أخطاء الآخرين (Wang, 2013). كما تتعلق خبرة المنظمة وتظهر من خلال التوجه الاستراتيجي Strategic intent بالتركيز على بناء قدرات المنظمة في المجالات الأساسية لما تقوم به من أنشطة (السلمي، ٢٠١٥).

فخبرة المنظمة نحو فرض السيطرة على الأسواق تتمثل في فهم تنفيذ إعادة التمرکز الاستراتيجي ، وهل يعد تحولاً جوهرياً في قيمة الأنشطة الأساسية للمنظمة في إطار سعيها لتغيير فنتها المستهدفة في السوق مما يحقق ميزة تنافسية تفاضلية . فعندما تترك المنشأة فرصة جديدة، يُمكن لها أن ترفع من ميزتها التنافسية فتعيد التمرکز التنافسي حيث يسمح للمنظمة باستغلال الفرصة الجديدة وتحقيق مكانة تنافسية (Örjan, 2015).

فمن خلال خبرة المنظمة تنتج المرونة التنافسية التي يمكن من خلالها أن تحول التهديدات إلى فرص ، فإعادة التمرکز التنافسي عملية معقدة ويُمكن أن تكون مُجهداً بشكل كبير ومكلفة ، وبالتالي تعد الثقافة الداعمة لها هي الاتصال الفعال ، وروح التعاون كآليات ناجحة يُمكن من خلال إتمام مثل هذا التمرکز .

ثانياً : القدرة التنافسية :

١. مفهوم القدرة التنافسية :

القدرة التنافسية هي المهارة التي تتيح للمنظمة تحقيق منفعة ذات قيمة للعملاء تختلف عما يقدمه المنافسون وتحقق المنظمة من خلالها التفوق التنافسي (Örjan, 2015) كذلك فالقدرة التنافسية تعبر عن المهارة أو التقنية أو الموارد المتميزة التي تتيح للمنظمة بإنتاج منافع ذات قيمة للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (السلمي ، ٢٠١٥) . كما أن القدرة التنافسية هي في النهاية محصلة الاستثمار الكفء للموارد المتاحة والأنشطة الإدارية والفنية للمؤسسة من خلال تحسين الموارد كماً ونوعاً، وتعظيم العائد منها إلى جانب تطوير النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والتطوير التنظيم (خربوطلي ، ٢٠٠٠). بينما يؤكد (Seleim et al., 2007) أنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. كذلك تعرف الميزة التنافسية

بأنها عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لإستراتيجية تنافسية تختلف عما يقدمه الآخرون مما يحقق التفوق عليهم (Bataneh & Al Zoabi, 2011).

وعلى ذلك يمكن القول إن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً .

٢. مقومات نجاح القدرة التنافسية :

الإبداع Innovation :

تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع (Innovation) فمثلاً رأى البعض أن الإبداع يعني القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة وتطبيقها بشكل صحيح (Bolatana et al. , 2016). كما يمكن تعريف الإبداع بأنه الفرص التي تخلقها المنظمة لمنتجاتها أو خدماتها من خلال عمليات جديدة لم تكن موجودة من قبل (Suliman, 2013). لذلك لا بد من توفر العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، والتخطيط والبرمجة، والتنسيق والتنظيم، والإعداد والتهيئة، والتطوير، والتحديث، والتفويض، والإنجاز، وغيرها من العمليات (السلمي، ٢٠١٥). كما إن الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقنية العمليات، إذ يُعد ذلك أساساً مهماً لخفض التكلفة فضلاً عن مساعدة المديرين في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائدة في مجال الكلفة، كما يعتبر العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شيء جديد. ويعني الإبداع التحسين المستمر بإدخال الأفكار الجديدة دائماً على المنتج أو الخدمة المقدمة، مما يضمن استمرارية الشركة في التنافس (عبود، ٢٠١٥).

من ناحية أخرى ترتبط القدرة التنافسية بالمهارة والتقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومناافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون (السلمي، ٢٠١٥).

الكفاءة Efficiency:

يقصد بالكفاءة التنظيمية أن المنظمة تستطيع أن تنتج السلع والخدمات بتكلفة أقل من تكلفة إنتاج المنافسين مع الإحتفاظ بجودة المنتج أيضاً مما يعد عنصر قوة للمنظمة كما يؤدي إلى تحقيق التفوق لها (Manurung, 2005; Zhongming, 2015) et al. .

كما تعبر الكفاءة عن الاستخدام الأمثل للموارد، وهي اصطلاح متعلق بالمصادر المتوفرة لدى المنظمة، أو الطاقة التي يمتلكها الفرد، ومدى ترشيد استخدامها لتحقيق الأهداف. وتتحقق الكفاءة عندما نستخدم أقل كم ممكن من الموارد والمداخلات لإنتاج أكبر قدر من النتائج المرغوبة. وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة (Najme et al., 2016). كما

تتجسد الكفاءة التنافسية في الاستغلال الامثل للموارد المتاحة، وتقاس من خلال كفاءة العمليات التشغيلية، ومعدل الأرباح، وكذلك الحصة السوقية ، فكلما ارتفع معدل كفاءة المنظمة، زادت جودتها الانتاجية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية وتفوقها السوقى (Belyaeva et al., 2016).

الجودة :

تعد الجودة من أهم المزايا التنافسية التي تتفوق بها المنظمات كما تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة من خلال تقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات ورغبات العملاء (Zeng et al., 2016). فتحسين القدرة التنافسية يتم من خلال تطوير وتفعيل العمليات باستخدام تقنيات إعادة الهندسة، وإعادة الهيكلة ، وإدارة الجودة الشاملة، والتطوير المستمر. كما أن تحسين القدرة التنافسية ينتج من التعامل المباشر مع المنافسين في البيئة التنافسية مثل محاولات بعض المنظمات إضعاف المنافسين والالتحام بالموردين ، أو تغيير طبيعة المنافسة (كردي، ٢٠١٠). بالإضافة لما سبق تعد إدارة الجودة الشاملة أسلوباً من الأساليب التي تستخدم لإدارة أية منشأة حيث تشتمل على وصف العمليات الإنتاجية التي تساعد على تحسين الجودة بشكل مستمر (Rachel et al., 2016). كما أن العملاء دائماً يرغبون بالمنتجات ذات الجودة العالية وتتماشى مع الخصائص التي يتوقعونها ، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبى حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة (Bolatana et al., 2016).

المعرفة :

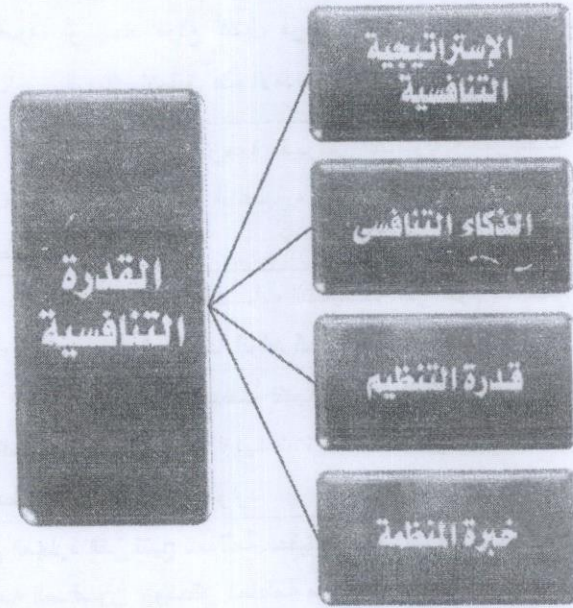
المعرفة هي أساس أي تطور وتظهر أهميتها في تحقيق الأهداف وتطوير التنمية الشاملة للمنظمة والمجتمع (Lopesa et al., 2017). والمعرفة يقصد بها الخبرة والتجارب المتراكمة لدى الأفراد . بالإضافة إلى أن التعلم هو السبيل الوحيد لنشر المعرفة والذي يمكن اعتباره الوجه الآخر المكمل للابتكار بحيث لا يمكن الحديث عن الابتكار بدون نشره في أرجاء الشركة عن طريق التعلم الذي يعرف بأنه "ظاهرة جماعية لاكتساب وإعداد الكفاءات التي تنتج تغيير طريقة ممارسة الأعمال" أي أن التعلم لا بد وأن ينعكس إيجابياً على نتائج الأعمال بما يجعله أداة فعالة في تحقيق ودعم الميزة التنافسية (عبود، ٢٠١٥). كما تعني إدارة المعرفة العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام الموارد وتحقيق المشاركة الجماعية والعمل بروح الفريق والتفكير المنظم (Lopesa et al., 2017). كما تعد المعرفة أكثر الأصول الغير ملموسة وأكثرها حيوية ، وتعتبر أيضاً العامل المكمل لعوامل الإنتاج ، وتلعب أدواراً حاسمة في تحقيق الميزة التنافسية للشركة ، فمن خلال إدارة المعرفة يمكن للمنظمة من إقتناص الفرص ومواجهة التهديدات بشكل استباقي بدلاً من مجرد رد الفعل ، كما يمكن أيضاً تحول البيانات إلى معلومات ثم إلى معرفة لإضافة قيمة جوهرية إلى عملية صنع القرارات التسويقية (Singh & Samalia, 2014).

وتتمثل صور المعرفة من خلال العمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية ، وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج المزايا التنافسية (Braga et al., 2017) . ويتمثل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها وتوجيهها بصورة عملية فعلية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية (Manurung et al., 2015) .

من خلال ما سبق يمكن أن نجمل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال الشكل رقم (٢) التالي

الشكل رقم (٢)

العلاقة المفترضة بين المتغير المستقل والمتغير التابع



المصدر : من إعداد الباحث إستناداً إلى الدراسات السابقة

وفيما يلي جدول يوضح المفاهيم المختلفة لمصطلحات الدراسة :

جدول رقم (١)

المفاهيم الإجرائية لمصطلحات الدراسة

التعريف	البعد
هو مجموعة من الأنشطة الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة من خلال تغيير الأسلوب التخطيطي والتنفيذي الذي يتعلق بالمتغيرات الخارجية والقدرة الداخلية لكي تتوافق مع بيئتها التنافسية الجديدة أو من أجل فرض سيطرتها على سوقها التنافسي .	إعادة التمرکز
مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين من خلال بناء وإقامة أساليب دفاعية ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع أفضل في الصناعة بالاعتماد على مجموعة من الأساليب والوسائل لتحقيق هذه الأهداف	الإستراتيجية التنافسية
هو القدرة على اكتشاف وترجمة الفرص التسويقية المرتبطة بتحركات المنافسين ، وتقييم قدرتهم التنافسية ، والعمل على تحديد الميزة التنافسية للمنظمة .	الذكاء التنافسي
هي مجموعة من العمليات التنظيمية التي تقوم بالجمع بين إدارة المعرفة وموارد المنظمة لتوليد قيمة مضافة للعملاء .	قدرة المنظمة
هي الفترة التي تقضيها المنظمة نتيجة طول مدة بقاءها داخل حلبة الصراع التنافسي والذي ينشأ نتيجة ازدياد شدة المناقسة بين المنظمات من أجل السيطرة على الأسواق والموارد .	خبرة المنظمة
هي المهارة التي تتيح للمنظمة تحقيق منفعة ذات قيمة للعملاء تختلف عما يقدمه المنافسون ، وتحقق المنظمة من خلالها التفوق التنافسي .	القدرة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات السابقة.

Wang ، (René & Kruger, 2011)،(René & Kruger, 2011) ،(Vijande et al., 2012)

.(2013)

وفيما يلي جدول يوضح مقاييس أبعاد الدراسة :

جدول رقم (٢) مقاييس أبعاد متغيرات الدراسة

المؤلف	أبعاد المقياس	المشغير
- Webster(1991)	الاستراتيجية التنافسية	إعادة التمرکز التنافسي
- Turner, (2003)	الذكاء التنافسي	
- Diana et al. , (2011)	قدرة التنظيم	
- (Koen et al. , (2007)	خبرة المنظمة	
- Ryan, et al. , (2007)		
- Porter, 1996	المعرفة	القدرة التنافسية
- Wang, 2013	الجودة	
- Singh & Samalia, 2014	الكفاءة	
	الإبداع	

المصدر: من اعداد الباحث استناداً على الدراسات السابقة

القسم الثاني : الإطار التطبيقي للبحث :

أولاً: مشكلة البحث:

يمكن تلخيص مشكلة البحث في الاتي :

مدى إدراك المسؤولين بكليات جامعة المنصورة لأهمية محددات إعادة التمرکز التنافسي (الإستراتيجية التنافسية ، والذكاء التنافسي ، وقدرة المنظمة ، وخبرة المنظمة) ومدى تأثيرها على تطوير القدرة المستدامة للكليات .

لذا إتجه البحث إلى معالجة مشكلة أساسية معبر عنها بالتساؤلات التالية:

- ١) هل توجد علاقة فعلية بين إعادة التمرکز التنافسي والكليات وتطوير القدرة التنافسية .
- ٢) هل تعي ادارة الكليات المعنية فلسفة إعادة التمرکز التنافسي ، ودورها في إكسابها هوية مميزة للكلية ، وما فائدة ذلك؟
- ٣) وهل تتسارى محددات إعادة التمرکز التنافسي في تأثيرها على القدرة التنافسية المستدامة أم أن هناك تفاوتاً في تأثيرها ؟
- ٤) هل تؤثر إعادة التمرکز التنافسي على عملية جذب الطلاب أكثر ؟
- ٥) هل خبرة الكليات في إعادة التمرکز التنافسي تؤثر في تطوير قدراتها التنافسية ؟

ثانياً: أهداف البحث:

- ١) دراسة تأثير محددات إعادة التمرکز التنافسي على تطوير القدرة التنافسية المستدامة للكليات محل الدراسة .
- ٢) الوصول إلى مجموعة من المحددات المؤثرة على قدرة هذه الكليات في تنفيذ اهدافها .
- ٣) ترتيب محددات إعادة التمرکز التنافسي من حيث الاهمية النسبية لها حسب قوة تأثيرها على تطوير القدرة التنافسية المستدامة .

٤) تقديم إطار نظري لنموذج يجمع بين محددات إعادة التمرکز التنافسي والقدرة التنافسية المستدامة

٥) الخروج بنتائج وتوصيات تقنع إدارة الكليات بأهمية الدور الذي تلعبه إعادة التمرکز التنافسي في تقدم الكليات .

ثالثاً: أهمية البحث:

يمكن تقسيم أهمية البحث إلى أهمية علمية ، وأهمية تطبيقية من خلال ما يلي :

أولاً : الأهمية العلمية :

- يستمد البحث أهميته العلمية من الدور الذي يمكن أن يساهم به في إثراء الكتابات في مجال القدرة التنافسية ويرجع ذلك من خلال التركيز على الدراسات العربية والأجنبية المحدودة التي تناولت موضوع البحث على حد علم الباحث . ولذلك تتمثل أهمية هذا البحث من خلال :
- تحديد عدد من الأبعاد وتحديد دورها في التأثير على تطوير القدرة التنافسية المستدامة .
 - تتبع أهمية هذا البحث في كون موضوع إعادة التمرکز التنافسي من الموضوعات الحديثة نسبياً، ولذلك التركيز هنا على دور إعادة التمرکز التنافسي في تطوير القدرة التنافسية .
 - يقدم البحث إطاراً نظرياً يمكن من خلاله التعرف على المفاهيم المتعلقة بإعادة التمرکز التنافسي وتأثيرها في تطوير القدرة التنافسية .

ثانياً : الأهمية التطبيقية :

تتمثل الأهمية التطبيقية من خلال ما يلي :

- يقدم البحث مجموعة من النتائج التي يمكن من خلالها على التركيز تحويل نقاط الضعف إلى مركز قوة للمنظمة .
- امداد المسؤولين بمجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تطوير القدرة التنافسية ، مما يكون له اثار إيجابية في تنفيذ العمل التنظيمي .

رابعاً فروض البحث :

تتمثل فروض البحث في الآتي :

الفرض الأول:

يوجد ارتباط معنوي بين إعادة التمرکز التنافسي وتطوير القدرة التنافسية المستدامة .

الفرض الثاني:

يوجد تأثير معنوي لإعادة التمرکز التنافسي على تطوير القدرة التنافسية المستدامة ، وينقسم هذا الفرض الرئيسي إلى عدة فروض فرعية تتمثل في:

(١) يوجد تأثير معنوي للاستراتيجية التنافسية على تطوير القدرة التنافسية المستدامة للكليات

(٢) يوجد تأثير معنوي للذكاء التنافسي في تطوير القدرة التنافسية المستدامة .

(٣) يوجد تأثير معنوي لقدرته المنظمة في تطوير القدرة التنافسية المستدامة.

٤) يوجد تأثير معنوي لخبرة المنظمة في تطوير القدرة التنافسية المستدامة.

الفرض الثالث :

تختلف الأهمية النسبية لأبعاد إعادة التركز التنافسي في درجة تأثيرها على تطوير القدرة التنافسية المستدامة لتلك الكليات .

الفرض الرابع :

يوجد اختلاف معنوي بين إدراك المسؤولين بالكليات المختلفة بالجامعة لأبعاد إعادة التركز التنافسي وقال (مجال العمل ، والخبرة الوظيفية)

خامساً أسلوب القياس :

١- أسلوب القياس :

اعتمد الباحث على أسلوب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات من (موافق تماماً) ويمثل (٥ درجات) إلى (غير موافق تماماً) ويمثل (درجة واحدة).

٢- صدق وثبات أداة الدراسة:

الهدف من اختبار الصدق هو أن تؤدي الأداة إلى الكشف عن الظاهرة أو السمة التي تجرى الدراسة من أجلها ، بينما يقصد بثبات أداة الدراسة اختبار أداة جمع البيانات والمعلومات للتأكد من درجة الاتساق بما تقيسه من متغيرات بدرجة عالية من الدقة والحصول على نتائج متطابقة أو متشابهة إذا تكرر استخدامها أكثر من مرة في جمع نفس المعلومات أو قياس نفس المتغيرات سواء من باحث واحد أو عدة باحثين في أوقات وظروف مختلفة، وباستخدام معامل كرونباخ ألفا *Cronbach's Alpha* وبالتطبيق على البيانات التي تم الحصول عليها وجد أن معامل الاتساق الداخلي لبند الاستمارة كانت علي الترتيب (٠,٩٦٠) بالنسبة لإعادة التركز التنافسي ، (٠,٨٤٠) بالنسبة لتطوير القدرة التنافسية المستدامة ، وهي تدل على ثبات الأداة والاعتماد على نتائجها ، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (٣)

معاملات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
إعادة التركز التنافسي	٢٤	٠,٩٦٠	٠,٩٨٠
تطوير القدرة التنافسية	١٤	٠,٩٥٧	٠,٩٧٨

من الجدول السابق يتضح أن معاملات الثبات والصدق مقبولة ، حيث بلغت أقل قيمة لمعامل الثبات (٠,٩٥٧) بمعامل صدق قدره (٠,٩٧٨) ، الأمر الذي يدل علي صلاحية أداة الدراسة للقياس ، والجدول التالي يوضح معاملات الثبات والصدق للمتغيرات الفرعية :

جدول رقم (٤)

معاملات الصدق والثبات لأبعاد إعادة التمرکز التنافسي

أبعاد إعادة التمرکز التنافسي	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
الاستراتيجية التنافسية	٨	٠,٩٧٥	٠,٩٨٧
الذكاء التنافسي	٦	٠,٩٥٦	٠,٩٧٧
قدرة التنظيم	٦	٠,٩٢٠	٠,٩٥٩
خبرة المنظمة	٤	٠,٧٠٦	٠,٨٤٠

من الجدول السابق يتضح أن معاملات الثبات والصدق لأبعاد إعادة التمرکز التنافسي مقبولة ، حيث بلغت أقل قيمة ثبات (٠,٧٠٦) بمعامل صدق قدره (٠,٨٤٠) ، الأمر الذي يدل علي أن جميع الأبعاد صالحة للقياس .

جدول رقم (٥)

معاملات الصدق والثبات لأبعاد تطوير القدرة التنافسية المستدامة

أبعاد تطوير القدرة التنافسية	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
الإبداع	٤	٠,٩٥٦	٠,٩٧٧
الكفاءة	٣	٠,٩١١	٠,٩٥٤
الجودة	٣	٠,٨٩٥	٠,٩٤٦
المعرفة	٤	٠,٨٧٩	٠,٩٣٧

من الجدول السابق يتضح أن معاملات الثبات والصدق لأبعاد تطوير القدرة التنافسية مقبولة ، حيث بلغت أقل قيمة ثبات (٠,٨٧٩) بمعامل صدق قدره (٠,٩٧٤) الأمر الذي يدل علي أن جميع الأبعاد صالحة للقياس .

٣-مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع القادة بكلليات جامعة المنصورة والمتمثلون في رؤساء الأقسام والوكلاء والعمداء بكلليات النظرية والعملية بالجامعة ، والبالغ عددهم من واقع سجلات جامعة المنصورة (٢٥١) ، ونظرا لانخفاض حجم العينة فقد اعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل في توزيع قائمة الاستبيان ، وقد تم استرداد (٢٤٠) قائمة من السادة الموزع عليهم الاستبيان وبالتالي تكون نسبة الاستجابة من جانب مجتمع الدراسة ٩٥,٦% . وفيما يلي جدول يبين البرامج المتميزة لجامعة المنصورة :

جدول رقم (٦)

البرامج المتميزة بكليات جامعة المنصورة

م	الكلية	عدد البرامج	إسم البرنامج
١	الطب	١	• بكالوريوس الطب والجراحة برنامج المنصورة • مانشستر الطبي
٢	الصيدلة	١	• برنامج الصيدلة الإكلينيكية
٣	الهندسة	٤	• التشييد والبناء • الهندسة الطبية • الميكاترونكس • هندسة الاتصالات والمعلومات
٤	العلوم	٣	• بيوتكنولوجي • البتركيماويات • جيولوجيا البترول والتعدين
٥	الحاسبات	٦	• برامج الدراسات العليا المميزة • هندسة البرمجيات (Software Engineering) • المعلوماتية الطبية (Bioinformatics) • تكنولوجيا معلومات الأعمال (Business Informatics) • نظم المعلومات الجغرافية (Geographic Information Systems) • أمن المعلومات (Information Security)
٦	التربية	٢	• برنامج إعداد معلم العلوم • الرياضيات باللغة الإنجليزية
٧	الأداب	١	• برنامج اللغة الفرنسية التخصصية
٨	رياض أطفال	١	• برنامج إعداد معلمات التأهيل المهني للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة
٩	الطب البيطري	١	• برنامج صحة وسلامة الغذاء.
١٠	الحقوق	٢	• شعبة الدراسة باللغة الإنجليزية • شعبة الدراسة باللغة الفرنسية
١١	التجارة	١	• شعبة الدراسة باللغة الإنجليزية

المصدر : الموقع الإلكتروني لجامعة المنصورة

٤- أساليب تحليل البيانات :

يعتمد الباحث علي مجموعة من أساليب التحليل الوصفية التي تتناسب مع بيانات الدراسة ، بالإضافة إلي مجموعة من الأساليب الاستدلالية التي تتناسب مع طبيعة كل من بيانات الدراسة والفروض ، حيث تتمثل الأساليب الإحصائية المستخدمة في الآتي :

أ- أسلوب معامل الارتباط ألفا (*Alpha Correlation Coefficient*) : وقد تم استخدامه بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوى، وذلك لقدرته على التركيز على التماسق الداخلي *Internal Consistency* بين البنود أو المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار .

ب- أسلوب معاملات الارتباط للتأكد من مدى وجود علاقة بين متغيرات الدراسة .

ج- أسلوب معاملات الانحدار للتأكد من مدى وجود تأثير بين متغيرات الدراسة ، وذلك بطريقة الانحدار البسيط التي من خلالها يمكن الوقوف على مدى وجود تأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام طريقة الانحدار المتعدد المتدرج (*Stepwise*) من أجل تحديد أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع .

ح- أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه *One- Way Anova* وذلك لاختبار مدى وجود اختلاف بين آراء عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية .

هـ- اختبار فروض البحث :

يمكن للباحث اختبار فروض الدراسة في ضوء الأساليب الإحصائية المناسبة وذلك كما يلي :

الفرض الأول : يوجد ارتباط معنوي بين إعادة التمرکز التنافسي وتطوير القدرة التنافسية المستدامة "

لاختبار هذا الفرض فقد استخدم الباحث أسلوب معاملات الارتباط وذلك لتحديد مدى وجود علاقة بين المتغير المستقل بأبعاده المختلفة ، وبين المتغير التابع ، وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن مصفوفة العلاقات التالية :

جدول رقم (٧)

مصفوفة العلاقات بين متغيرات البحث

القرارات التنافسية	التمركز التنافسي	المعرفة	الجودة	الكفاءة	الإبداع	خبرة المنظمة	قدرة التنظيم	اللقاء التنافسي	الاستراتيجية التنافسية	الأبعاد
**،٧٥٣	**،٨٤٥	**،٦٢١	**،٤١٥	**،٦٦٥	**،٩١٩	**،٥١٢	**،٣٦٨	**،٨٨٩	١	الاستراتيجية التنافسية
**،٧٨٧	**،٩٠٤	**،٦١٩	**،٥١٩	**،٧١٧	**،٨٩٧	**،٦٣٧	**،٤٤٨	١	**،٨٨٩	اللقاء التنافسي
**،٤٣٤	**،٧٤٥	**،٤٢٤	**،٢٢٧	**،٧٨٥	**،٣٧٨	**،٦٥٩	١	**،٤٤٨	**،٣٦٨	قدرة التنظيم
**،٥٣٩	**،٨٣١	**،٤٣٥	**،٤٢٦	**،٤٨٨	**،٥٤٩	١	**،٦٥٩	**،٦٣٧	**،٥١٢	خبرة المنظمة
**،٨٥٦	**،٨٧٥	**،٦٥٧	**،٥٦٤	**،٧٦٨	١	**،٥٤٩	**،٣٦٨	**،٨٩٧	**،٩١٩	الإبداع
**،٤٩٥	**،٦٥٤	**،٧٨٥	**،٨١٧	١	**،٧٦٨	**،٤٨٨	**،٧٨٥	**،٧١٧	**،٦٦٥	الكفاءة
**،٨٥٧	**،٤٧٨	**،٧٠١	١	**،٨١٧	**،٥٦٤	**،٤٢٦	**،٢٢٧	**،٥١٩	**،٤١٥	الجودة
**،٨٨٣	**،٥٨٨	١	**،٧٠١	**،٧٨٥	**،٦٥٧	**،٤٣٥	**،٢٦٤	**،٦١٩	**،٦٢١	المعرفة
**،٧٣٦	١	**،٥٨٨	**،٤٧٨	**،٦٥٤	**،٨٢٠	**،٨٣١	**،٧٤٥	**،٩١٤	**،٨٤٥	التمركز التنافسي
**،٧٢٦	**،٨٨٣	**،٨٥٧	**،٩٥٠	**،٥٢٩	**،٣١٤	**،٧٨٧	**،٧٥٣	**،٧٥٣		القرارات التنافسية

** معني ضد مستوى معنوية ١%

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- وجود علاقة معنوية بين أبعاد التمرکز التنافسي وبعضها البعض وذلك عند مستوى معنوية $\alpha = 1\%$.
- وجود علاقة معنوية بين أبعاد تطوير القدرة التنافسية المستدامة وبعضها البعض وذلك عند مستوى معنوية $\alpha = 1\%$.
- وجود علاقة معنوية بين أبعاد التمرکز التنافسي وبين أبعاد تطوير القدرة التنافسية المستدامة وذلك عند مستوى معنوية $\alpha = 1\%$.
- أنجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل المتمثل في التمرکز التنافسي وبين تطوير القدرة التنافسية المستدامة كمتغير تابع ، وذلك لتحديد البعد صاحب أقوى معاملات ارتباط وكذلك البعد صاحب أقل معاملات ارتباط مع المتغير التابع ، وذلك كما يلي :

جدول رقم (٨)

العلاقة بين أبعاد التمرکز التنافسي مع تطوير القدرة التنافسية المستدامة

معاملات الارتباط لأبعاد التمرکز التنافسي	معامل الارتباط	Sig.	المعنوية
الاستراتيجية التنافسية	**٠,٧٥٣	٠,٠٠٠	معنوي
الذكاء التنافسي	**٠,٧٨٧	٠,٠٠٠	معنوي
قدرة التنظيم	**٠,٣١٤	٠,٠٠٠	معنوي
خبرة المنظمة	**٠,٥٣٩	٠,٠٠٠	معنوي
أبعاد التمرکز التنافسي ككل	**٠,٧٢٦	٠,٠٠٠	معنوي

** معنوي عند مستوى معنوية ١%

يتضح مما سبق وجود علاقة ارتباط بين أبعاد التمرکز التنافسي وبين تطوير القدرة التنافسية المستدامة وذلك عند مستوى معنوية قدره $\alpha = 1\%$ ، كما يتضح أن أكبر معامل ارتباط كان بين بُعد الذكاء التنافسي وبين تطوير القدرات التنافسية بمعامل ارتباط قدره (٠,٧٨٧=ر) ، بينما كان أقل معامل ارتباط بين بُعد قدرة التنظيم وتطوير القدرات التنافسية حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٣١٤=ر) ، كما بلغ معامل الارتباط العام لأبعاد التمرکز التنافسي ككل في علاقتها بتطوير القدرات التنافسية المستدامة (٠,٧٢٦=ر) .

وفي ضوء ما سبق يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين إعادة التمرکز التنافسي وتطوير القدرات التنافسية المستدامة ، الأمر الذي يعني قبول الفرض الأول الذي ينص على أنه " يوجد ارتباط معنوي بين إعادة التمرکز التنافسي وتطوير القدرة التنافسية المستدامة " .
الفرض الثاني : يوجد تأثير معنوي بين إعادة التمرکز التنافسي وتطوير القدرة التنافسية المستدامة ، وينقسم هذا الفرض الرئيسي إلى عدة فروض فرعية تتمثل في :

- ١/٢ : يوجد تأثير معنوي للاستراتيجية التنافسية على تطوير القدرة التنافسية .
 ٢/٢ : يوجد تأثير معنوي للذكاء التنافسي على تطوير القدرة التنافسية المستدامة .
 ٣/٢ : يوجد تأثير معنوي لقدرة المنظمة على تطوير القدرة التنافسية المستدامة .
 ٤/٢ : يوجد تأثير معنوي لخبرة التعامل على تطوير القدرة التنافسية المستدامة .

لاختبار هذا الفرض فقد استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار Regression Analysis وذلك لتحديد مدى تأثير المتغير المستقل المتمثل في إعادة التمرکز التنافسي بأبعاده المختلفة على المتغير التابع المتمثل في تطوير القدرة التنافسية المستدامة بأبعاده المختلفة ، وذلك باستخدام طريقة الانحدار البسيط والانحدار المتعدد المتدرج ، ويمكن للباحث توضيح ذلك على النحو التالي :

■ استخدام الانحدار البسيط :

يمكن استخدام أسلوب الانحدار البسيط من أجل التعرف على تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ، وذلك على النحو التالي :

١- اختبار الفرض الرئيسي : يوجد تأثير معنوي بين إعادة التمرکز التنافسي وتطوير القدرة التنافسية المستدامة .

أسفرت نتائج التحليل الإحصائي لهذا الفرض عن الجدول التالي :

جدول رقم (٩)

نتائج اختبار الفرض الرئيسي الثاني

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	المعنوية	معامل الارتباط	معامل التفسير
الانحدار	١١٥,٢٩٤	١	١١٥,٢٩٤	٢٦٥,٢٩٢	٠,٠٠٠	٠,٧٢٦	٠,٥٢٧
البواقي	١٠٣,٤٣٣	٢٣٨	٠,٤٣٥				
الإجمالي	٢١٨,٧٢٦	٢٣٩					

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- ثبوت معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة (ف = ٢٦٥,٢٩٢) وذلك عند مستوي معنوية $\alpha = ٥\%$.
- بلغ معامل التفسير (R^2) ٠,٥٢٧ وهذا يعني أن إعادة التمرکز التنافسي تفسر ٥٢,٧% من التغير الذي يحدث في تطوير القدرات التنافسية والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج .
- وجود تأثير معنوي بين إعادة التمرکز التنافسي وتطوير القدرات التنافسية المستدامة ، حيث جاءت قيمة المعنوية أقل من مستوي المعنوية ٥% ، ويرجع الباحث ذلك إلي وجود علاقة ارتباط معنوية بينهما قدرها ($r = ٧٢,٦\%$) .

في ضوء ذلك يتم قبول هذا الفرض الذي ينص علي أنه " يوجد تأثير معنوي بين إعادة التمرکز التنافسي وتطوير القدرة التنافسية المستدامة ، ويمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار بين المتغيرين كما يلي :

$$Y = a + \beta X + E$$

$$Y = 0,955 + 0,804X + 0,049$$

حيث إن Y هي المتغير التابع المتمثل في تطوير القدرات التنافسية المستدامة ، X هي المتغير المستقل المتمثل في إعادة التمرکز التنافسي ، a هي ثابت المعادلة ، E هي الخطأ العشوائي لمعادلة الانحدار .

كما يفسر الباحث ذلك أنه يمكن القول أن أبعاد إعادة التمرکز التنافسي قد أثرت فعلياً على أبعاد المتغير التابع مما يعنى تحقيق مستوى جودة لهذه الأبعاد على القدرة التنافسية المستدامة ، وأن إعادة التمرکز للكليات محل الدراسة تطبق منهجية واضحة لتحقيق أهدافها .
ب- اختبار الفروض الفرعية :

يمكن للباحث اختبار الفروض الفرعية الخاصة بالفرض الفرعي الثاني باستخدام طريقة الانحدار البسيط ، وذلك على النحو التالي :

الفرض الفرعي الأول : يوجد تأثير معنوي للإستراتيجية التنافسية على تطوير القدرة التنافسية المستدامة .

أسفرت نتائج التحليل الإحصائي لهذا الفرض عن الجدول التالي :

جدول رقم (١٠)

اختبار الفرض الفرعي الأول (١/٢)

معامل التفسير	معامل الارتباط	المعنوية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
٠,٥٦٧	٠,٧٥٣	٠,٠٠٠٠	٣١٢,٠١٢	١٢٤,٠٨٠	١	١٢٤,٠٨٠	الانحدار
				٠,٣٩٨	٢٣٨	٩٤,٦٤٧	البواقي
					٢٣٩	٢١٨,٧٢٦	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- ثبوت معنوية نموذج الانحدار ، حيث بلغت قيمة (ف = ٣١٢,٠١٢) وذلك عند مستوى معنوية $\alpha = ٥\%$.

- بلغ معامل التفسير (R^2) للمتغير المستقل " الإستراتيجية التنافسية (٠,٥٦٧) وهذا يعني أن الإستراتيجية التنافسية تفسر ٥٦,٧% من التغير الذي يحدث في تطوير القدرات التنافسية المستدامة والباقي يرجع إلي عوامل لم تدخل في النموذج .

- وجود تأثير معنوي بين الإستراتيجية التنافسية وتطوير القدرات التنافسية المستدامة حيث جاءت قيمة المعنوية أقل من المستوى المستخدم في الدراسة الحالية وهو $\alpha = 5\%$ ، ويرجع الباحث ذلك إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بينهما قدرها ($r = 75,3\%$)
 - في ضوء ذلك يتضح قبول الفرض الفرعي الأول الذي ينص على " يوجد تأثير معنوي للإستراتيجية التنافسية على تطوير القدرة التنافسية المستدامة.

ويفسر الباحث ذلك أن الإستراتيجية التنافسية تؤثر على أبعاد المتغير التابع وذلك من خلال تحديد الأهداف والاستراتيجيات الدقيقة ، والعمل على فهم المرؤوسين للدور المطلوب منهم القيام به ومن ثم الوصول إلى ما يراد تحقيقه ، كما يتفق على هذه النتيجة أيضا (Rusliza, 2016) .

الفرض الفرعي الثاني (2/2) : يوجد تأثير معنوي للذكاء التنافسي على تطوير القدرة التنافسية المستدامة .

أسفرت نتائج التحليل الإحصائي لهذا الفرض عن الجدول التالي :

جدول رقم (11)

اختبار الفرض الفرعي الثاني

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	المعنوية	معامل الارتباط	معامل التفسير
الانحدار	135,077	1	135,077	388,063	0,0000	0,787	0,620
البواقي	83,150	238	0,349				
الإجمالي	218,227	239					

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- 1- ثبوت معنوية نموذج الانحدار ، حيث بلغت قيمة (ف = 388,063) وذلك عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$.
- 2- بلغ معامل التفسير (R^2) للمتغير المستقل " الذكاء التنافسي (0,620) وهذا يعني أن الذكاء التنافسي يفسر 62% من التغير الذي يحدث في تطوير القدرات التنافسية المستدامة والباقي يرجع إلى عوامل لم تدخل في النموذج .
- 3- وجود تأثير معنوي بين الذكاء التنافسي وتطوير القدرات التنافسية المستدامة حيث جاءت قيمة السنوية أقل من المستوى المستخدم في الدراسة الحالية وهو $\alpha = 5\%$ ، ويرجع الباحث ذلك إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بينهما قدرها ($r = 78,7\%$) .
- 4- في ضوء ذلك يتضح قبول الفرض الفرعي الثاني الذي ينص على " يوجد تأثير معنوي للذكاء التنافسي على تطوير القدرة التنافسية المستدامة.

ويفسر الباحث أيضاً هذه النتيجة حيث يرتبط إعادة التمرکز التنافسي بالمنافع التي يقدمها الذكاء التنافسي وذلك من خلال القدرة على تقديم وتحقيق الرؤية الشمولية للمنظمة ككل بالإضافة إلى تحقيق

القدرة على ربط الأفكار والترابط بين أجزاء المنظمة والتحليل السليم لمختلف المشاكل التي تمر بها المنظمة .

الفرض الفرعي الثالث (٣/٢) : يوجد تأثير معنوي لقدرة المنظمة على تطوير القدرة التنافسية المستدامة. أسفرت نتائج التحليل الإحصائي لهذا الفرض عن الجدول التالي :

جدول رقم (١٢) اختبار الفرض الفرعي الثالث

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	المعنوية	معامل الارتباط	معامل التفسير
الاتحاد	٢١،٦٠٤	١	٢١،٦٠٤	٢٦،٠٨٤	٠،٠٠٠	٠،٣١٤	٠،٠٩٩
البواقي	١٩٧،١٢٢	٢٣٨	٠،٨٢٨				
الإجمالي	٢١٨،٧٢٦	٢٣٩					

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

١- ثبتت معنوية نموذج الاتحاد ، حيث بلغت قيمة (ف = ٢٦،٠٨٤) وذلك عند مستوي معنوية $\alpha = ٥\%$.

٢- بلغ معامل التفسير (R2) للمتغير المستقل " قدرة المنظمة " (٠،٠٩٩) وهذا يعني أن قدرة المنظمة تفسر ١٠% من التغير الذي يحدث في تطوير القدرات التنافسية المستدامة والباقي يرجع إلى عوامل لم تدخل في النموذج

٣- وجود تأثير معنوي بين قدرة المنظمة وتطوير القدرات التنافسية المستدامة حيث جاءت قيمة المعنوية أقل من المستوى المستخدم في الدراسة الحالية وهو $\alpha = ٥\%$ ، ويرجع الباحث ذلك إلى وجود علاقة ارتباط بينهما قدرها (ر = ٣١،٤%)

٤- في ضوء ذلك يتضح قبول الفرض الفرعي الثالث (٣/٢) الذي ينص على " يوجد تأثير معنوي لقدرة المنظمة على تطوير القدرة التنافسية المستدامة.

يفسر الباحث هذه النتيجة أنه تم تفعيل مجموعة من الإمكانيات المرتبطة بالأنشطة التنظيمية ونتج عنها الاستجابة للتغيرات البيئية المتغيرة وإعادة تنظيم الموارد الحالية ، وهذه النتيجة إنفق عليها أيضاً كل من (Ryan, et al.,2007).

الفرض الفرعي الرابع : يوجد تأثير معنوي لخبرة التعامل السوقى على تطوير القدرة التنافسية المستدامة. أسفرت نتائج التحليل الإحصائي لهذا الفرض عن الجدول التالي :

جدول رقم (١٣)

اختبار الفرض الفرعي الرابع

التموج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	المعنوية	معامل الارتباط	معامل التفسير
الانحدار	٦٣،٤٨٦	١	٦٣،٤٨٦	٩٧،٣٣٠	١٠،٠٠٠	٠،٥٣٩	٠،٢٩٠
البواقي	١٥٥،٢٤١	٢٣٨	٠،٦٥٢				
الإجمالي	٢١٨،٧٢٦	٢٣٩					

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- ثبوت معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة (ف = ٩٧،٣٣٠) وذلك عند مستوي معنوية $\alpha = ٥\%$.
 - بلغ معامل التفسير (R^2) للمتغير المستقل " خبرة التعامل " (٠،٢٩٠) وهذا يعني أن خبرة التعامل تفسر ٢٩% من التغير الذي يحدث في تطوير القدرات التنافسية المستدامة والباقي يرجع إلي عوامل لم تدخل في النموذج .
 - وجود تأثير معنوي بين خبرة التعامل وتطوير القدرات التنافسية المستدامة حيث جاءت قيمة المعنوية أقل من المستوى المستخدم في الدراسة الحالية وهو $\alpha = ٥\%$ ، ويرجع الباحث ذلك إلي وجود علاقة ارتباط معنوية بينهما قدرها حيث ($r = ٥٣،٩\%$) .
 - في ضوء ذلك يتضح قبول الفرض الفرعي الرابع (٤/٢) الذي ينص علي " يوجد تأثير معنوي لخبرة التعامل على تطوير القدرة التنافسية المستدامة.
- ويفسر الباحث ذلك أن خبرة المنظمة في التعامل السوقي تتمثل في فهم تنفيذ إعادة التمرکز الاستراتيجي ، وهل يعد تحولاً جوهرياً في قيمة الأنشطة الأساسية للمنظمة في إطار سعيها لتغيير فئتها المستهدفة في السوق مما يحقق ميزة تنافسية تفاضلية . فعندما تترك المنشأة فرصة جديدة، يُمكن لها أن ترفع من ميزتها التنافسية فتعيد التمرکز التنافسي حيث يسمح للمنظمة باستغلال الفرصة الجديدة وتحقيق مكانة تنافسية ، وهذا ما حدث في الكليات محل الدراسة ، ويتفق أيضاً على هذه النتيجة (Örjan, 2015) .

■ استخدام الانحدار المتعدد المتدرج :

يمكن للباحث استخدام الانحدار المتعدد المتدرج أو ما يعرف بطريقة Stepwise وذلك للوقوف على أكثر الأبعاد المستقلة تأثيراً على تطوير القدرات التنافسية المستدامة ، وقد أسفرت النتائج الاحصائية لهذه الطريقة عن الجدول التالي :

جدول رقم (١٤) استخدام الانحدار المتعدد المترج

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	المعنوية	المتغير الأكثر أهمية
الانحدار	١٣٥,٥٧٧	١	١٣٥,٥٧٧	٣٨٨,٠٦٣	٠,٠٠٠	الذكاء
البواقي	٨٣,١٥٠	٢٣٨	٠,٣٤٩			التنافسي
الإجمالي	٢١٨,٧٢٦	٢٣٩				
الانحدار	١٣٨,٥٥٠	٢	٦٩,٢٧٥	٢٠٤,٧٧٤	٠,٠٠٠	الإستراتيجية
البواقي	٨٠,١٧٧	٢٣٧	٠,٣٣٨			التنافسية
الإجمالي	٢١٨,٧٢٦	٢٣٩				

يتضح من الجدو السابق ما يلي :

- ١- معنوية نموذج الانحدار لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيرا على تطوير القدرات التنافسية المستدامة وذلك عند مستوى معنوية ٥% .
- ٢- بلغ معامل التفسير للذكاء التنافسي (R2) ٠,٦٢٠٠ ، وهذا يعني أن الذكاء التنافسي يفسر التغيرات التي تحدث في تطوير القدرات التنافسية المستدامة بنسبة قدرها ٦٢% والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج .
- ٣- بلغ معامل التفسير للإستراتيجية التنافسية (R2) ٠,٠١٣ ، وهذا يعني أن الإستراتيجية التنافسية يفسر التغيرات التي تحدث في تطوير القدرات التنافسية المستدامة بنسبة قدرها ١% والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج .
- ٤- في ضوء ذلك يمكن للباحث صياغة معادلة الانحدار المتعدد لهذه المتغيرات وذلك على النحو التالي : $Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + E$
- ٥- حيث إن Y هي المتغير التابع المتمثل في تطوير القدرات التنافسية المستدامة ، X1 ، X2 ، هي المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا والمتمثلة في (الذكاء التنافسي ، الإستراتيجية التنافسية) ، β_1 ، β_2 ، هي معاملات انحدار المتغيرات المستقلة ، وبالتعويض في المعادلة نجد ما يلي : $Y = 1,130 + 0,483 X_1 + 0,227 X_2 + 0,158$

الفرض الثالث : تختلف الأهمية النسبية لإعادة التمرکز التنافسي في درجة تأثيرها على تطوير القدرة التنافسية المستدامة للكلية .

لاختبار هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب اختبار (ت) ، وذلك للوقوف على الأهمية النسبية لأبعاد إعادة التمرکز التنافسي في ضوء الأوساط الحسابية للمتغيرات محل الدراسة ، وكانت النتيجة كما في الجدول التالي :

جدول رقم (١٥)

نتائج اختبارات لتحديد الأهمية النسبية لإعادة التمرکز التنافسي

الأبعاد	العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	قيمة ت	درجات الحرية	مستوي الدلالة
الاستراتيجية التنافسية	٢٤٠	٤،١٣	١،١١	٢	٦٢،٨٩٥	٢٣٩	٠،٠٠٠
الذكاء التنافسي	٢٤٠	٤،٣٥	١،٠٧	١	٥٧،٥٦٢	٢٣٩	٠،٠٠٠
قدرة التنظيم	٢٤٠	٣،٦١	١،٠٦	٤	٥٢،٦٥٧	٢٣٩	٠،٠٠٠
خبرة المنظمة	٢٤٠	٣،٦٢	٠،٩١٦	٣	٦١،٢٥٨	٢٣٩	٠،٠٠٠

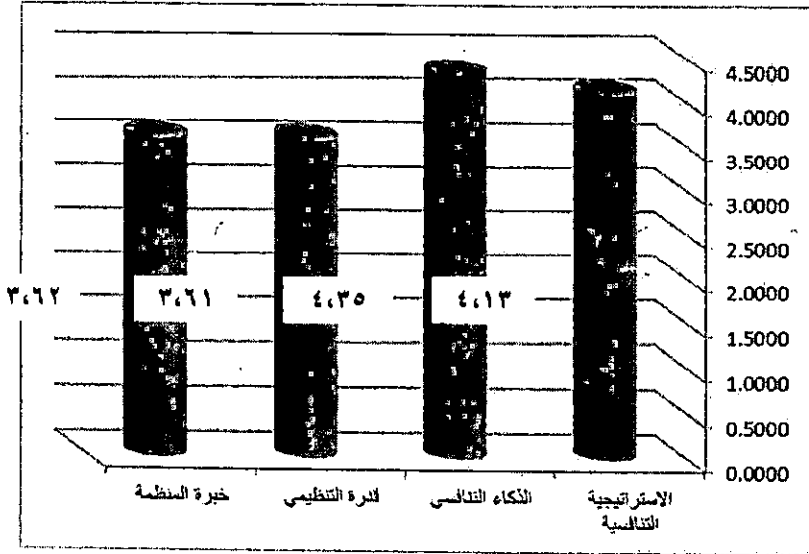
يتضح من الجدو السابق ما يلي :

-معنوية أبعاد إعادة التمرکز التنافسي ، حيث جاءت قيمة المعنوية للمتغيرات الأربعة (٠،٠٠٠) وهي قيمة أقل من مستوي المعنوية ٥% .

-جاء الذكاء التنافسي في الترتيب الأول وفقا للأهمية النسبية لدي أفراد عينة الدراسة وذلك بوسط حسابي قدره (٤،٣٥) وانحراف معياري (١،٠٧) ، ثم جاء في الترتيب الثاني للأهمية النسبية الاستراتيجية التنافسية بوسط حسابي قدره (٤،١٣) وانحراف معياري (١،١١) ، ثم في الترتيب الثالث للأهمية النسبية خبرة المنظمة في التعامل بوسط حسابي قدره (٣،٦٢) وانحراف معياري (٠،٩١٦) ، وفي الترتيب الرابع قدرة التنظيم بوسط حسابي قدره (٣،٦١) وانحراف معياري (١،٠٦) ويمكن للباحث توضيح الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة في الشكل التالي :

شكل رقم (٣)

الأهمية النسبية لأبعاد إعادة التمرکز التنافسي



في ضوء ما سبق يمكن قبول الفرض الذي ينص علي أنه * تختلف الأهمية النسبية لإعادة التمرکز التنافسي في درجة تأثيرها على تطوير القدرة التنافسية للكلية*

الفرض الرابع : يوجد اختلاف معنوي بين إدراك المسؤولين بالكليات المختلفة بالجامعة لأبعاد إعادة التمرکز التنافسي وفقاً لـ (الخبرة ، مجال الوظيفة)

لاختبار هذا الفرض قام الباحث باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه One –Way Anova وذلك لقياس مدى الاختلاف في المتغير التابع طبقاً لمدى الاختلاف في المتغير المستقل المراد قياس أثره وقد أسفرت نتائج التحليل عن الجدول التالي :

جدول رقم (١٦)

مدى الاختلاف بين إدراك المسؤولين بالكليات لأبعاد إعادة التمرکز التنافسي وفقاً لمتغير الخبرة

م	أبعاد التمرکز التنافسي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوي الدلالة
١	الإستراتيجية التنافسية	بين المجموعات	٣٩,٦٩٦	٢	١٩,٨٤٨	٢٠,٠١٦	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٢٣٥,٠١٢	٢٣٧	٠,٩٩٢		
		الإجمالي	٢٧٤,٧٠٨	٢٣٩			
٢	الثقافة	بين المجموعات	٨٨,٤٨٠	٢	٤٤,٢٤٠	٥٠,٧٥٣	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٢٠٦,٥٨٦	٢٣٧	٠,٨٧٢		
		الإجمالي	٢٩٥,٠٦٧	٢٣٩			
٣	قدرة التنظيم	بين المجموعات	٦٣,١٥٣	٢	٣١,٥٧٦	٣٦,٢٥٧	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٢٠٦,٤٠٢	٢٣٧	٠,٨٧١		
		الإجمالي	٢٦٩,٥٥٥	٢٣٩			
٤	خبرة المنظمة في التعامل	بين المجموعات	٦١,٤٩٦	٢	٣٠,٧٤٨	٥٢,٣٣٠	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	١٣٩,٢٥٤	٢٣٧	٠,٥٨٨		
		الإجمالي	٢٠٠,٧٥٠	٢٣٩			

يتضح من الجدول السابق وجود اختلافات معنوية بين إدراك المسؤولين لأبعاد إعادة التمرکز التنافسي وفقاً لمتغير الخبرة ، حيث بلغت قيمة المعنوية لأبعاد إعادة التمرکز التنافسي (٠,٠٠٠) وهي قيمة أقل من مستوي المعنوية ٥%

يرى الباحث أن الخبرة يقصد بها التجارب المتراكمة لدى الأفراد ، والمعرفة هي أساس أي تطور وتظهر أهميتها في تحقيق الأهداف وتطوير التنمية الشاملة للمنظمة ، وهذا يعني أن المسؤولين بالكليات المختلفة يعون أهمية إعادة التمرکز وأهميته بالنسبة للكلية ، كما ينفق على هذه النتيجة (Lopesa et al. , 2017)

جدول رقم (١٧)

مدي الاختلاف بين إدراك المسؤولين لأبعاد إعادة التمرکز التنافسي وفقاً لمتغير مجال الوظيفة

م	إبعاد إعادة التمرکز التنافسي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوي الدلالة
١	الاستراتيجية التنافسية	بين المجموعات	١٣٧,٦٤٧	٢	٦٨,٨٢٣	١١٩,٠٠٧	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	١٣٧,٠٦١	٢٣٧	٠,٥٧٨		
		الإجمالي	٢٧٤,٧٠٨	٢٣٩			
٢	الذكاء التنافسي	بين المجموعات	١٣٠,٤٢٠	٢	٦٥,٢١٠	٩٣,٨٦٦	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	١٦٤,٦٤٧	٢٣٧	٠,٦٩٥		
		الإجمالي	٢٩٥,٠٦٧	٢٣٩			
٣	قدرة التنظيم	بين المجموعات	٥١,٥٢١	٢	٢٥,٧٦١	٢٨,٠٠١	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	٢١٨,٠٣٤	٢٣٧	٠,٩٢٠		
		الإجمالي	٢٦٩,٥٥٥	٢٣٩			
٤	خبرة المنظمة في التعامل	بين المجموعات	٥٩,٠٩١	٢	٢٩,٥٤٥	٤٩,٤٣٠	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	١٤١,٦٥٩	٢٣٧	٠,٥٩٨		
		الإجمالي	٢٠٠,٧٥٠	٢٣٩			

يتضح من الجدول السابق وجود اختلافات معنوية بين إدراك أبعاد إعادة التمرکز التنافسي وفقاً لمتغير مجال الوظيفة، حيث بلغت قيمة المعنوية لهذه الأبعاد (٠,٠٠٠) وهي قيمة أقل من مستوي المعنوية ٥%

في ضوء الجدولين السابقين يتضح قبول الفرض الذي ينص على وجود اختلاف معنوي بين إدراك المسؤولين بالكليات المختلفة بالجامعة وفقاً لـ (الخبرة، الوظيفة)

يرى الباحث أنه كلما كانت قيادة الكليات المعنية على علم تام بأهمية الأبعاد التنافسية كلما دل ذلك على زيادة خبرة هذه الفئة لاستيعاب ابعاد التنافس. حيث تسعى قيادة الكليات لإعادة التمرکز من خلال السعي لإكتشاف أساليب جديدة تهدف إلى خدمة العملاء (الطلاب) للبرامج الجديدة بشكل أفضل كما ينتج عنه إعادة تنظيم الموارد، وتنمية مهارات الموظفين مما يحقق وضع أفضل للمنظمة، ويتفق على هذه النتيجة أيضاً كل من (paul,2015)، (Belyaeva et al. , 2016).

سادساً : ملخص نتائج البحث

جدول رقم (١٨) خلاصة نتائج الفروض

م	الفرض	النتيجة
١	يوجد ارتباط معنوي بين إعادة التمرکز التنافسي وتطوير القدرة التنافسية المستدامة .	قبول الفرض
٢	يوجد تأثير إعادة التمرکز التنافسي وتطوير القدرة التنافسية المستدامة وينقسم هذا الفرض على الفروض الفرعية التالية : ١. يوجد تأثير للاستراتيجية التنافسية على تطوير القدرة التنافسية. ٢. يوجد تأثير للذكاء التنافسي على تطوير القدرة التنافسية . ٣. يوجد تأثير لقدرة المنظمة على تطوير القدرة التنافسية. ٤. يوجد تأثير لخبرة التعامل على تطوير القدرة التنافسية.	قبول الفرض
		قبول الفرض
		قبول الفرض
		قبول الفرض
		قبول الفرض
٣	تختلف الأهمية النسبية لإعادة التمرکز التنافسي في درجة تأثيرها على تطوير القدرة التنافسية المستدامة للكلية	قبول الفرض
٤	يوجد اختلاف معنوي بين إدراك المسؤولية بالكليات المختلفة بالجامعة وفقاً لـ (الخبرة ، ، الوظيفة)	قبول الفرض

المصدر : من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي

سابعاً . توصيات البحث :

أولاً - توصيات متعلقة بأبعاد الدراسة :

١. توصلت نتائج الدراسة كما سبق وأن أشرنا في البعد المتعلق بالاستراتيجيات التنافسية باحتلاله المركز الثاني ، ولذلك يوصى الباحث بضرورة صياغة الإستراتيجية بدقة ، من خلال التركيز على رؤية ورسالة الكلية ، وأن ترتبط ارتباط مباشر بكل من الخدمات، والعملاء (الطلاب) ، والمنافسين، وأن تركز على تفعيل البرامج المتميزة في السوق التعليمي ، والعمل على استحداث برامج وخدمات جديدة لزيادة التأثير للبرامج المستحدثة ، والعمل على خلق المزايا التنافسية للمستقبل بشكل أسرع ، كما يمكن أن تتحكم في التكاليف من خلال تخفيض الأسعار، وتحديد المعايير لزيادة القدرات التنظيمية اللازمة لتنفيذ أكثر الاستراتيجيات تأثيراً في حياة المنظمة .
٢. بالنسبة للبعد المتعلق بالذكاء التنافسي توصلت النتائج باحتلاله المركز الأول في الأبعاد الأكثر تأثيراً ، لذلك يوصى الباحث أنه لتفعيل دور الذكاء التنافسي أكثر ضرورة العمل على امتلاك المعرفة وحسن إدارتها حيث أنها تؤدي إلى تحقيق الريادة في السوق التعليمي ، وذلك من خلال برامج التدريب المتخصصة، كما يجب على قيادات الكليات المعنية زيادة الاهتمام بتقييم القدرات التنافسية للكلية بشكل دوري ومستمر، والوقوف على نواحي الضعف ومعالجتها بما يحقق تحسين وتطوير البرامج المتميزة للكلية . والعمل على إقتناص الفرص ومواجهة التهديدات بشكل استباقي بدلاً من مجرد رد الفعل ، كما يمكن تحويل البيانات إلى معلومات ثم إلى معرفة لإضافة قيمة جوهرية إلى عملية صنع القرارات المتعلقة بالبرامج المتميزة ، وتحقيق القدرة على استخراج معلومات حيوية عن برامج المنافسين ، وزيادة فاعلية القرار الاستراتيجي، ومتابعة تحركات المنافسين ، وتقييم قدرتهم التنافسية ، والعمل على تحقيق الميزة التنافسية للكلية .
٣. توصلت النتائج المتعلقة بالبعد المتعلق بقدرة المنظمة باحتلاله المركز الأخير في التأثير على المتغير التابع ، لذلك يوصى الباحث أنه يمكن زيادة القدرة المنظمة من خلال إعادة تنظيم الموارد الحالية ، ودعم ثقافة الجودة الشاملة ، والتركيز على تطوير قدرات الموارد المادية والبشرية المتاحة ، والإقتصاد في التكاليف الغير مبررة ، وتفعيل روح الفريق ، ودعم آليات العمل الجماعي ، وتحقيق مخرجات عالية الجودة للبرامج المتميزة التي تقدمها الكلية .
٤. بالنسبة لخبرة المنظمة توصلت نتائج الدراسة كما اشرنا سابقاً إلى إحتلالها المركز الثالث ، لذلك يوصى الباحث بزيادة التركيز على بأنشطة البحث والتطوير وتخصيص ميزانية كافية لذلك. فخبرة المنظمة نحو فرض السيطرة على الأسواق تتمثل في فهم تنفيذ إعادة التمركز الاستراتيجي ، وهل يعد تحولاً جوهرياً في قيمة الأنشطة الأساسية للمنظمة في إطار سعيها لتغيير فئتها المستهدفة في السوق مما يحقق ميزة تنافسية تفاضلية . فعندما تدرك المنشأة فرصة جديدة، يُمكن لها أن ترفع من ميزتها التنافسية فتعيد التمركز لموقع مرغوب فيه ، فيسمح القيام بذلك للمنظمة من استغلال الفرصة الجديدة و تحقيق قيادتها السوقية .

ثانياً - توصيات عامة :

1. يجب تبني الكليات بعملية التعلم كخيار إستراتيجي وجعله جزء من القيم الثقافية للكلية وذلك من خلال العمل بجديه على ترسيخ ثقافة التعلم لدى قيادات الكلية ، والنظر إلى كل ما ينفق فى التعلم على أنه إستثمار ، وليس مصروفات.
2. يجب على قيادات الكليات المعنية الاهتمام بالتوجه بالعميل (الطلاب) نظراً لما له من أهمية في تحسين القدرات التنافسية للكلية ، من خلال تقديم خدمات لا تقتصر فقط على تلبية إحتياجاتهم بل تفوق توقعاتهم، وتقديم لهم قيمة تفوق تلك التي يقدمها المنافسون.
3. نشر ثقافة تنظيمية بالكلية تؤتم بتدريب الطلاب عن طريق إجراء المزيد من الندوات وورش العمل ، والتي من شأنها توضيح مفهوم وأهمية تنفيذ البرامج المتميزة ، وتسهيل الضوء على الفوائد المتحققة من تطبيقها ، وأثرها المستقبلى على الفرص الوظيفية للطلاب .
4. يجب على الإدارة العليا للكليات الإهتمام بجمع وتحديث بيانات عن التغيرات في البيئة الخارجية : والبيئة الداخلية للكلية والعمل على إنشاء قاعدة بيانات لهذه البيانات تساعد على إمكانية تطبيق الأنشطة الإستراتيجية لهذه البرامج المتميزة ، والاهتمام بنشر وتبادل المعلومات الخاصة بهذه البرامج بين جميع العاملين بالكلية من أجل تكوين رؤية مشتركة وواضحة حول تفضيلات الطلاب وحاجاتهم الحالية والمستقبلية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التواصل عبر شبكة معلومات داخلية تصمم لهذا الغرض.

ثامناً : مقترحات لدراسات مستقبلية:

1. إجراء دراسة لاختبار العلاقة بين إعادة التمركز التنافسى والفعالية التنظيمية .
2. تأثير العلاقة بين الفعالية القيادية وإعادة التمركز التنافسى .
3. إجراء دراسة عن إعادة التمركز التنافسى والأداء التنافسى .
4. تأثير إعادة التمركز التنافسى على الأداء الإبتكارى .
5. تأثير العلاقة بين القدرة الاستراتيجية للمنظمة وإعادة التمركز التنافسى .

قائمة بالمراجع :

١- المراجع العربية :

١. أبو تحف، عبد السلام. (٢٠٠٥) أساسيات الإدارة الإستراتيجية. القاهرة ،
٢. ادريس ، ثابت عبد الرحمن. (٢٠٠٢) الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية - الإسكندرية .
٣. تمسون، آرثر. الإدارة الإستراتيجية (٢٠٠٧) المفاهيم والحالات العملية. مكتبة لبنان ناشرون
٤. خليل ، نبيل مرسي (١٩٩٨) لميزة التنافسية في مجال الأعمال. الإسكندرية .
٥. السالم ، مؤيد (٢٠٠٨) الإدارة الإستراتيجية. كلية التجارة : جامعة قطر.
٦. الهواري ، سيد محمود (٢٠١٤) الإدارة الأصول والأسس العلمية ، مكتبة عين شمس، القاهرة ، موقع مكتبة المدينة .
٧. السلمي ، على (٢٠١٥) إدارة الموارد البشرية ، دار غريب ، القاهرة .
٨. كردى ، أحمد السيد (٢٠١٠) ، إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال العصرية ، مصر . غير مبين دار النشر .
٩. خليل ، نبيل مرسي ، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، ص ٣٧.

٢- قائمة بالمراجع الأجنبية :

1. Abukutsa-Onyango M.O. (2016) ,Strategic Repositioning African Indigenous Vegetables and Fruits with Nutrition, Economic and Climate Change Resilience Potential , Novel Plant Bioresources: Applications in Food, Medicine and Cosmetics .
2. Belyaeva Z , Vadim Krivorotov , Alexey Kalina , Sergey Yerypalov , (2016) "Competitiveness of Russian regional oil complexes", Competitiveness Review, Vol. 26 Iss: 2, pp.147 – 165.
3. Bolatana , G Sonmezturk , Sitki Gozlu , Lutfihak Alpkanc , Selim Zaimd , (2016) The impact of technology transfer performance on total quality management and quality performance , Procedia – Social and Behavioral Sciences 235 , 746 – 755 .
4. Braga ,José de Vasconcelosa, Chris Kimbleb , , Paulo Carreteiroa , , Ilvaro Rochac, The application of knowledge management to software evolution , International Journal of Information Management ,Volume 37, Issue 1, Part A, February 2017, Pages 1499–1506 .

5. Cheng I, Timothy Bartram, Leila Karimi, Sandra Leggat, (2016) "Transformational leadership and social identity as predictors of team climate, perceived quality of care, burnout and turnover intention among nurses", Personnel Review, Vol. 45 Iss: 6, pp.1200 – 1216.
6. Chowdhury M Faisal, (2016) "Do We Need HR? Repositioning People Management for Success", Employee Relations, Vol. 38 Iss: 2, pp.304 – 306.
7. Daria S (2014), "Leadership styles to engage employees: evidence from human service organizations in Italy", Journal of Workplace Learning, Vol. 26 Iss 3/4 pp. 202 – 216.
8. Diana L.H. Chan Samson C. Soong, (2011), "Strategic repositioning in a dynamic environment", Library Management, Vol. 32 Iss 1/2 pp. 22 –36.
9. Elorza U , Christopher Harris , Aitor Aritzeta , Nekane Balluerka , (2016) "The effect of management and employee perspectives of high-performance work systems on employees' discretionary behaviour", Personnel Review, Vol. 45 Iss: 1, pp.121 – 141
10. Koen D, Geert Duysters , Ard-Pieter de Man (2007) Strategic repositioning by means of alliance networks: The case of IBM , Research Policy 36 , 1496–1511
11. Kotler Philip, Armstrong Garry "Principles Of Marketing ", Copyright (2012), th14E, Pearson, Inc., publishing as Prentice Hall.
12. Kristina Zgodavova Matus Kisela Andrea Sutoova , (2016), "Intelligent approaches for an organisation's management system change", The TQM Journal, Vol. 28 Iss 5 pp. 760 – 773.
13. Lopesa , C tia Milena , Annibal Scavardab , Luiz Fernando Hofmeisterc , Ant nio M rcio , (2017) An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation,Journal of Cleaner Production Volume 142, Part 1, 20, Pages 476–488 ..
14. Majauskaite R , (2016), "Leadership style and job satisfaction in higher education institutions", International Journal of Educational Management, Vol. 30 Iss 1 pp. 140 – 164.

15. Gan S , (2015) 'The Competitive Advantage of Nations 25 years – opening up new perspectives on competitiveness', Competitiveness Review, Vol. 25 Iss: 5, pp.471 – 481 .
16. Paul C. Nutt (2015) STRATEGICALLY REPOSITIONING AND TRANSFORMING PUBLIC ORGANIZATIONS , ' In Research in Organizational Change and Development. Published online: 09 Mar 2015; 253–288.
17. Porter, M.E. (1996) 'What Is Strategy?' Harvard Business Review, November–December, pp. 61–78.
18. Rachel A. Sibley, Vanessa Charubhumi, Lorraine H. Hutzler, Albit R. Paoli, Joseph A. Bosco,(2016) Joint Replacement Volume Positively Correlates With Improved Hospital Performance on Centers for Medicare and Medicaid Services Quality Metrics , The Journal of Arthroplasty .
19. René Pellissier J.–P. Kruger, (2011), 'A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long–term insurance industry in South Africa', European Business Review, Vol. 23 Iss 6 pp. 609 – 631
20. Rusliza Y, (2016), 'Leadership styles and organizational commitment: literature review', Journal of Management Development, Vol. 35 Iss 2 pp. 190 – 216.
21. Ryan, P., Moroney, M., Geoghegan, W., & Cunningham, J. (2007). A Framework for a Strategic Repositioning Strategy: A Case Study of Bulmers Original Cider. Irish Journal Of Management, 28(1), 81–102.
22. Sewlal, R (2004), Effectiveness of the Web as a competitive intelligence tool, South African Journal of Information Management, Vol (6), No (1).
23. Sharma ,S Ravi. & Vironica Djlaw , (2011), ' Realising the strategic impact of Business Intelligence tools' , The journal of information and knowledge management systems , Vol. 41 , No. 2 , pp. 113–131.
24. Sheehan C , Helen De Cleri , Brian Cooper , Tracey Shea , (2016) 'Strategic implications of HR role management in a dynamic environment', Personnel Review, Vol. 45 Iss: 2, pp.353 – 373.

25. Singh Hergovind, Harsh Vardhan Samalia (2014), "A Business Intelligence Perspective for Churn Management", Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol. 109 , pp.51 – 56.
26. Stefan M , Christine Mitter, and Andrea Aichmayr (2016) Corporate Crisis and Sustainable Reorganization: Evidence from Bankrupt Austrian SMEs , Journal of Small Business Management .
27. Suliman , Abubakr, (2013), "Organizational justice and innovation in the workplace: the case of the UAE", Journal of Management Development, Vol. 32 Iss 9 pp. 945 – 959 .
28. Turner, C. (2003) 'Issues and Challenges in Strategic Repositioning: The Case of Cable and Wireless', Strategic Change, Vol. 12, pp. 251–257.
29. Vijande, L., Perez, M., Gutierrez, J. and Rodriguez, N., (2012), "Marketing Capabilities Development in Small and Medium Enterprises: Implications for Performance", Journal of Centrum Cathedra, Vol. 5, No. 1, pp. 24–42.
30. Wang. RD. 2013. The influence of peers on competition driven , repositioning. Working paper, Carlson School of Management, University of Minnesota, Minneapolis, MN.
31. Webster, F.E.J. (1991) Industrial Marketing Strategy, New York:Wiley and Sons.
32. Zenga-J, Wenqing Zhangb, Yoshiki Matsuc, Xinnde Zhaod (2016) , The Impact of Organizational Context on Hard and Soft Quality Management and Innovation Performance . International Journal of Production .
33. Zhidong Li Bindu Gupta Mark Loon Gian Casimir , (2016), "Combinative aspects of leadership style and emotional intelligence", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 37 Iss 1 pp. 107 – 125 .
34. Zhongming Wang, (2005), "Organizational effectiveness through technology innovation and HRM strategies", International Journal of Manpower, Vol. 26 Iss 6 pp. 481 – 487 .

ملحق البحث :

قائمة الاستبيان

يقوم الباحث بدراسة علمية عن تأثير إعادة التمرکز التنافسي على تطوير القدرة التنافسية المستدامة لذا يرجى التكرم من سيادتكم بالإجابة عن الأسئلة الواردة بهذه القائمة والتي تتفق ورأيكم ، مع العلم أن هذه الدراسة لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط ولذلك فإن ذكر الاسم أو أي بيانات شخصية غير مطلوب.

م	الفقرات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
١	رؤية الكلية المستقبلية واضحة للجميع					
٢	تتسم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الكلية لتحقيقها بالواقعية .					
٣	تشارك جميع الأقسام في صياغة استراتيجية المنظمة .					
٤	تسعى الكلية بشكل مستمر إلى التعرف على احتياجات الطلاب الحالية والمستقبلية.					
٥	تستغل الكلية الفرص المتاحة في الأقسام قبل الكليات الأخرى المنافسة.					
٦	تقوم الكلية بإجراء تحليل للبيئة الداخلية والخارجية .					
٧	التعلم بالنسبة للكلية أمراً أساسياً ولاغنى عنه للبقاء والإستمرار .					
٨	تحرص الكلية على مناقشة نقاط القوة والضعف للمنافسين باستمرار .					
٩	تستجيب الكلية بسرعة لردود أفعال المنافسين .					
١٠	كل فرصة تسويقية تعد ميزة تنافسية لنا .					

٢	التغيرات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
١١	يعتبر رضا الطلاب هدفاً رئيساً لنا.					
١٢	تكافئ الكلية أعضاء هيئة التدريس الذين يقدمون خدمة متميزة للطلاب					
١٣	نعتبر أن قدرة الكلية على التعلم هي أهم مصدر للميزة التنافسية .					
١٤	يستند تطوير خدماتنا على المعلومات المتعلقة باحتياجات الطلاب .					
١٥	تسعى الكلية باستمرار إلى إمتلاك المعرفة التكنولوجية التي تمكننا من تحقيق الريادة في السوق التعليمي .					
١٦	يتم تفعيل الإمكانات المرتبطة بالأنشطة التنظيمية من خلال الإستجابة للتغيرات البيئية المتغيرة					
١٧	نستطيع الإستمرار في تقديم أليات البرامج المتميزة مهما واجهنا من الصعوبات في أداؤها.					
١٨	نعمل على تحقيق مخرجات للبرامج التعليمية عالية الجودة في ضوء رؤية الكلية ورسالتها التي تصل في النهاية إلى التفوق .					
١٩	نطور مواردنا دائماً ، ونستعد بشكل أفضل للتغيرات القادمة .					
٢٠	نقيم أداؤنا الحالي بشكل مستمر حتى نحقق أهدافنا بدقة .					
٢١	يعتبر التعلم من التجارب الناجحة كمفتاح رئيسي للتطوير .					
٢٢	نشجع الكلية أعضاء هيئة التدريس على الابتكار والتطوير .					
٢٣	يتم تبني التكنولوجيا الحديثة بالكلية					

٢	الفقرات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق تماما	غير موافق
	بعد التأكد من إثبات جدواها في الكليات الأخرى.					
٢٤	إذا لم نصل إلى هدفنا فإننا نبذل قصارى جهدنا للوصول إليه مجدداً.					
٢٥	نطور أدأونا الحالي من خلال التركيز على رؤية الطلاب.					
٢٦	نقوم باستمرار بتطوير برامج جديدة للتكيف مع الإحتياجات المستقبلية المتجددة للطلاب					
٢٧	نقوم بتطوير وتنفيذ سلسلة من الرسائل الموجهة للطلاب الحاليين والمرتبين لخلق مكانة متميزة للكلية في أذهانهم.					
٢٨	نحن نتميز بقدرتنا على إدارة العلاقات بالطلاب بشكل جيد.					
٢٩	تمتلك الكلية الكفاءة في تنفيذ مهارات وسياسات تمكنه من الإستجابة السريعة للتغيرات السوق في التعليمي .					
٣٠	تستطيع أن تنتج برامج وخدمات بتكلفة أدنى من تكلفة إنتاج المنافسين .					
٣١	نمتلك المهارات والإمكانات اللازمة لتطوير قدراتنا التعليمية بشكل مستمر .					
٣٢	نعتبر التحسين والتطوير المستمر من القيم الأساسية للكلية وبرامجها .					
٣٣	نقوم الكلية بتجويد كافة الأنشطة في مجال تطوير التعليم في السوق التعليمي .					

م	التغيرات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
٣٤	تتركز برامج التعليم على إستراتيجية واضحة لإدارة أنشطة الكلية والبرامج المتعلقة بها .					
٣٥	لدينا المعرفة الكافية التي تمكننا من تسعير برامجنا بكفاءة .					
٣٦	لدينا فهم جيد لسياسات التعليم التي يقدمها المنافسون .					
٣٧	لدينا المعرفة الكافية لإدارة برامج التعليمية بكفاءة .					
٣٨	نراقب بشكل مستمر التغيرات التي تطرأ على البرامج والخدمات التي يعرضها المنافسون.					

بيانات شخصية :

١. مجال العمل (الوظيفية)

- رئيس قسم
- وكيل كلية
- عميد كلية

٢. مدة الخبرة الوظيفية :

- أقل من ٣ سنوات
- من ٣ سنوات إلى أقل من ٦ سنوات
- من ٦ سنوات فأكثر

مع خالص شكرى وتقديرى

الباحث