

ISSN: 2708-3659



# مجلة الريان

للعلوم الإنسانية والتطبيقية

علمية محكمة - نصف سنوية

المجلد السادس  
العدد الثاني  
الرقم التسلسلي 11

ديسمبر 2023

## تمكين القيادات الأكاديمية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية (جامعة عدن أنموذجاً)

د. ندوى عبدالله محمد الصوي  
أستاذ أصول التربية  
جامعة عدن

د. فهمي أحمد علي قشاش  
أستاذ الإدارة التربوية المساعد  
جامعة عدن

### الملخص:

يستهدف البحث التعرف إلى دور تمكين القيادات الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية (جامعة عدن أنموذجاً)، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي الذي يقوم بدراسة ظاهرة ما، وتضمن البحث خطوات متعددة اشتملت على الإطار النظري والمفاهيمي للتمكين، والأسس النظرية للميزة التنافسية في الجامعات، ومؤشرات قياسه، ومدى توافر مؤشرات جامعة عدن، وتوصلت نتائج البحث: إلى ضعف الميزة التنافسية لجامعة عدن على المستوى المحلي والعالمي، وتراجع ترتيبها في التصنيفات العالمية للجامعات.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين، القيادات الأكاديمية، الميزة التنافسية، الجامعات اليمنية، جامعة عدن.

### مقدمة:

يعيش العالم اليوم عصر التحديات نتيجة للانفجار المعرفي، والتغير الثقافي المتسارع في جميع ميادين المعرفة، مما عكس ذلك على الجامعات، ومن ثم أصبحت عملية تطويرها سمة من سمات هذا العصر، وأصبح استحداث آليات لقيادة كل الجامعات ضرورة لتحقيق تميزها، وتمكينها من مواكبة التغيرات المعاصرة والمستقبلية من خلال الاهتمام بالموارد البشرية التي يتوقف عليها نجاح الجامعة وتطورها، بما يخدم أهدافها، ويسهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.

وتُعد الجامعات من أهم المؤسسات التي تؤثر في إعداد النشء القادر على النهوض بأمتة ووطنه، ويقع على كاهل القائمين على إدارة هذه الجامعات مسؤولية كبيرة، تتمثل في حسن استغلال الموارد المادية والبشرية من أجل تحقيق أهدافها، والقيام بوظائفها على أكمل وجه، فلا تقتصر وظيفة الجامعة على تقديم خدمة التعليم لأبناء الوطن، بل لا بد من الانفتاح على المجتمع والتفاعل معه، وتحقيق الشراكة الإيجابية بينهما، وبنغي أيضاً للقائمين على إدارة هذه الجامعات الاهتمام بالبحث العلمي، وتشجيعه، واستثماره عليه الأمثل للموارد البشرية والمادية في الجامعة، وإيجاد قيادات داعمة لتحقيق الميزة التنافسية؛ وحتى يتحقق ذلك لا بد من توفير الموارد المالية اللازمة لتمكين الجامعات من مواجهة التحديات التي تقف عائقاً في وجه إدارتها. (الخشب والعناد، 2001، 676).

وهذا ما أكدته الرؤية الاستراتيجية اليمنية 2025م التي تطمح من خلالها إلى إحداث نقلة نوعية في المجتمع

اليمني لمتطلبات التنمية، من خلال رفع استجابات التعليم الجامعي لمتطلبات المجتمع والتنمية، وزيادة عدد مراكز البحث العلمي والتطوير ومؤسساتها، والإنفاق عليها ودعمها وتفعيل دورها، وتشجيع إجراء الدراسات والبحوث العلمية في الجامعات، ومواكبة التطور في مجالات العلوم التطبيقية والإنسانية، وتغيرات العصر وتحدياته (إستراتيجية رؤية اليمن، 2025، 4).

وتعد القيادة الأكاديمية حجر الأساس في عملية التطوير والتغيير والإصلاح، ويقوم قادة مؤسسات التعليم العالي بأدوار قيادية، يتوقف عليها نجاح المؤسسات في أداء رسالتها، وتحقيق أهدافها؛ فالقيادات الأكاديمية تتمثل في "رئيس الجامعة، والعمداء والنواب، ورؤساء الأقسام الأكاديمية" بالجامعات ممن يمتلكون التأثير في بيئة العمل الأكاديمي؛ إذ تؤدي القيادات الأكاديمية دورًا فاعلاً في تنفيذ رؤية الجامعات ورسالتها، وهو ما أكدته دراسة (العلفي، 2014، 92) إلى أن نجاح قيادات الجامعات يتوقف على تحقيق رؤية الجامعات ورسالتها، بما يتوافق مع المتغيرات العالمية المتسارعة، ويتطلب ذلك أن تكون هذه القيادات على درجة عالية من التأهيل والكفاءة.

ولقد كان من أبرز السياسات التي تمت مناقشتها في اجتماع خبراء استشراف آفاق الإدارة التربوية في البلاد العربية الذي عقد في الإمارات العربية المتحدة عام 2000م للبحث عن أبرز التجارب والتجديدات في الإدارة العالمية، والتي تمتاز بالصفة الشمولية والتكاملية وبإحداث التطوير المطلوب، بحيث خلص المؤتمر إلى توصيات، من أبرزها تمكين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات (عماد الدين، 2001، 101).

ولقد ظهر مصطلح التمكين كفلسفة إدارية جديدة منذ بداية الثمانينيات، وازدهر في تسعينيات القرن العشرين، كنتيجة لزيادة الاهتمام بالعنصر البشري، باعتباره من أهم عناصر بيئة العمل الإداري، وهو ما أكدته (موي وهنكن) (Henken & Moye، 2006) أن التمكين طريقة لإشراك الموظفين في المستويات التنفيذية في صنع القرار، واستغلال خبراتهم ومهاراتهم وترسيخ الشعور بأهميتهم في بيئة العمل.

ويعد التمكين من المفاهيم المهمة والأساسية لكل قائد مسؤول عن تنظيم العمل، وتفعيل مفهوم التمكين عن طريق إعطائهم الحرية في إبداء الرأي وتمكينهم من المعرفة اللازمة، وإعطائهم المزيد من المسؤولية للقيام بأعمالهم على أكمل وجه (القاضي، 2008، 6)، وهو ما أكدته الدراسات والأبحاث العلمية أن التمكين ليس خيارًا واهيًا، فالرؤساء الذين مهدوا الطريق لتمكين رؤوسهم فعلوا ذلك لإدراكهم بأن هناك أهدافًا مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون مشاركة العاملين فيها، فالمؤسسة بحاجة ماسة إلى كل معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهدهم المشترك من أجل تحقيق أهدافها لتصبح قادرة على التنافس (أندراوس ومعايه، 2008، 2).

وفي ظل المتغيرات المتسارعة، والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تهتم مؤسسات التعليم العالي ببناء المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي ليست مفاجأة أن تولي عدد من الجامعات اهتمامًا ملحوظًا بمواردها البشرية (القيادات الأكاديمية)، عن طريق تفعيل مفهوم تمكين القيادات الأكاديمية، بما له من أثر فعال

في تحسين الأداء (ناصر، 2003، 62).

وقد انتشرت ظاهرة المنافسة بين الجامعات بشكل ظاهر بخلاف ما كانت عليه في السابق، وأصبحت ترتبط فاعلية الجامعة إلى حد كبير بقدرتها التنافسية، وهذه القدرة مرهونة بقدررة الجامعة على تهيئة القيادات، وكافة العاملين بها ليكونوا مؤهلين لجعلها على طريق التميز والتنافس بين الجامعات الأخرى (قشاش، 2014، 3). وتتحدد الميزة التنافسية للجامعات بمدى قدرتها على مواجهة التهديدات، ونقاط الضعف والتحديات البيئية، فهي تجعل الجامعة في مركز تنافسي أفضل، وتعطيها القدرة على البقاء والاستمرارية والنمو، كما تظهر تنافسية الجامعات من خلال الاستثمار الأمثل، والتميز لقدراتها وإمكاناتها في تدعيم مركزها التنافسي، ومواجهة تحديات المنافسة. فتعرف الجامعات ذات القدرة التنافسية، بأنها الجامعات التي تستطيع الحفاظ على استمرارية تحسين جودتها التعليمية عبر الزمن أو زيادة الطلب عليها، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع قيم التنافسية ومؤشراتها لهذه الجامعات، ومن ثم حصولها على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات، والتي تمثل أداة لتقييم متميز للجامعات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية (الشري، 2016، 78).

وهو ما أكدته دراسة (زايد 2008) أن التنافس في مجال التعليم أصبح حقيقة واقعة، إذ زاد عدد الجامعات، والمعاهد الأكاديمية والعلمية والبحثية، محلياً، وإقليمياً ودولياً، جامعات وجدت للتنافس في سوق التعليم، مما أوجد منافسة شرسة بين تلك المؤسسات العلمية.

وتناولت دراسة (Jamil, Salmi 2009) كيفية وصول بعض الجامعات إلى القمة، وتوصلت إلى أنه لا يوجد قالب واحد يصلح لكل الجامعات لتحسين مكانتها التنافسية.

ولكي تستطيع الجامعات تحقيق التنافسية، فإن الأمر يتطلب قيادات تعمل على استقطاب أفضل الكوادر البشرية واختيارها وتعيينها، وتدريبها وتحفيزها، وتوفير فرص المشاركة، وتعمل بشكل متكامل ومنسق معها؛ إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بدور مهم في تلبية احتياجاتها من العنصر البشري بما يحقق أهدافها الإستراتيجية، كما أن نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها يتحدد من خلال نوعية القيادات الأكاديمية، لما لها من دور أكبر ومسؤولية معقدة ومتعددة الجوانب في قيادة العملية التعليمية، فهم يشكلون حلقة الوصل بين القيادات الأكاديمية العليا، وأعضاء هيئة التدريس والطلاب، ومن ثم يعدون من أهم الدعامات التي تركز عليها الجامعات في أداء رسالتها والقيام بوظائفها خير قيام (الحمامي، 2013، 127).

ومما سبق يتضح أن التنافسية بين الجامعات أصبحت أمراً لا يمكن غض الطرف عنه، ولا بد من المطالبة به، خاصة في وجود التصنيفات العالمية للجامعات، مما يعني ضرورة تمكين القيادات الأكاديمية في الجامعات اليمنية - ولاسيما - جامعة عدن من تحقيق وظائفها الثلاث (التدريس - البحث العلمي - خدمة المجتمع)، والتي تؤدي دوراً مهماً في تحقيق مزايا تنافسية إذا ما أرادت تحقيق تفوقها وتفردتها في ظل تحديات المنافسة الدولية في مجال التعليم الجامعي، مثل: التكنولوجيا الفائقة، وثورة الاتصالات الكبيرة، ومتغيرات سوق

العمل المستمرة.

### مشكلة البحث:

تعد جامعة عدن من أوائل الجامعات التي تم تأسيسها في شبه الجزيرة العربية عام (1970)، ذات أداء متميز، يوازي أداء أفضل الجامعات العربية العريقة، حيث شهدت تطورًا كمياً ونوعياً واضحاً، وبدأت تخطو خطوات متقدمة لمواكبة التحديات الداخلية والإقليمية؛ غير أن هذا المستوى المتميز بدأ بالتراجع منذ عام (2015) باطراد ليصل إلى ما وصل إليه اليوم، وذلك نتيجة الظروف الاقتصادية المتدهورة، والحرب المدمرة التي لم نر لها انفراجة حتى الآن، واتضح ذلك بصورة واضحة عند تصنيف الجامعات عالمياً، إذ أعلنت نتائج تقارير التنافسية العالمية تراجع أداء مؤسسات التعليم العالي، وهذا يتفق مع ما رصدته تقارير التصنيف الدولي للجامعات تصنيف (SCImago SIR) العالمي، لعام (2022)، وهو تصنيف للمؤسسات الأكاديمية والبحثية الذي أشار إلى انخفاض القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي اليمني لاسيما جامعة عدن، حيث أشار تقرير التنافسية إلى تراجع أداء جامعة عدن من المؤشر العلمي لجودة التعليم بحسب التقارير الدولية على انخفاض القدرة التنافسية، ويعزو الباحثان تراجع تصنيف جامعة عدن من المؤشر العالمي لأسباب عدة، منها: قصور في الدور المنوط بالتعليم الجامعي - ضعف في البنية التحتية - ضعف قيادات وإدارات الجامعة المتعاقبة، وضعف أو قلة الإنتاجية البحثية لأعضاء هيئة التدريس، واللوائح والسياسات، والإجراءات الروتينية - خاصة المتعمقة بدعم النشاط الأكاديمي البحثي والتدريسي، وضعف ميزانية الأبحاث العلمية.

وهو ما أكدته الدراسات المحلية، وتقارير الأداء السنوي للجامعات (2020)، الذي لخص أن واقع الجامعات اليمنية يعاني من قصور واضح في مدخلاته - مخرجاته، وميزانيات تمويل الأبحاث العلمية، وكذا ما أشارت إليه دراسات (العروسي، 2012)، و دراسة (عسكر، 2016)، ودراسة (ناشر، 2017)، عن انخفاض القدرة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية، والجامعات الأهلية، وقد أوصى تقرير اليونيسكو (2021) بضرورة إعادة النظر في أنظمة التعليم لتكون عادلة وفعالة ومرنة، وتدعم البيئة التمكينية لها.

وعليه فإن تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة عدن أصبح ضرورة لا خيار، فلن تستطيع الجامعة مواجهة هذه المنافسة، إلا بتمكين قياداتها الأكاديمية ومنحهم السلطات والصلاحيات اللازمة، ودعمهم مالياً ومهنياً، بما يوفر بيئة العمل الملائمة لرفع قدرتهم التنافسية، وتحسين أدائها وتجويد مخرجاتها للحصول على مراكز متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية. كما لاحظ الباحثان أن هناك نذرة في الأبحاث العلمية والدراسات المحلية، التي ربطت بين التمكين والميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية عامة، ومؤسسات التعليم الجامعي على وجه الخصوص، الأمر الذي يستدعي إجراء مثل هذا البحث، والذي يهدف إلى التعرف على دور تمكين القيادات الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية - "جامعة

عدن أُمُودجًا".

ومن خلال ما تقدم، فإن مشكلة البحث تبلور في الأسئلة الآتية:

- 1- ما الإطار المفاهيمي لتمكين القيادات الأكاديمية للجامعة - مفهومه - أهميته - فوائده؟
- 2- ما الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية من حيث المفهوم - الأهمية - الخصائص - الأبعاد؟
- 3- ما دور القيادات الأكاديمية في تحقيق الميزة التنافسية؟
- 4- ما متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعة في ضوء وظائف الجامعة؟
- 5- ما مؤشرات قياس الميزة التنافسية؟ وما مدى توفرها في القيادات الأكاديمية في الجامعة؟

#### أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

- 1- الوقوف على الإطار المفاهيمي لتمكين القيادات الأكاديمية للجامعة - مفهومه - أهميته - فوائده.
- 2- الوقوف على الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية من حيث المفهوم - الأهمية - الخصائص - الأبعاد.
- 3- معرفة دور القيادات الأكاديمية في تحقيق الميزة التنافسية.
- 4- التعرف على متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للجامعة في ضوء وظائف الجامعة.
- 5- معرفة مؤشرات قياس الميزة التنافسية، ومدى توفرها في القيادات الأكاديمية في الجامعة.

#### أهمية البحث:

- 1- يكتسب البحث أهميته العلمية من طبيعة موضوعه الذي يتناول دور تمكين القيادات الأكاديمية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعة.
- 2- أهمية تحقيق القيادات الأكاديمية للميزة التنافسية في مساعدة الجامعة في القضاء على الصعوبات التي تحول دون تحسين الكفاءة والإنتاجية.
- 3- ترتبط الميزة التنافسية للجامعات بعمليات التدريس والتدريب، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.
- 4- من المتوقع أن يفيد البحث القيادات الجامعية، والمهتمون بالتمكين والميزة التنافسية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الجامعات اليمنية.
- 5- من المتوقع أن تسهم نتائج البحث الحالي في تزويد الجامعات بالآليات والمتطلبات اللازمة لتمكين القيادات الأكاديمية بها، ومن ثم زيادة قدرتها التنافسية.

#### منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي الذي يقوم بدراسة ظاهرة ما، وتحليلها للوصول إلى نتائج تحقق لأهداف البحث.

#### حدود البحث:

تقتصر حدود البحث في دراسة المصادر ذات الصلة بالدراسات التي تناولت موضوعات تمكين القيادات

الأكاديمية والميزة التنافسية في الجامعات.

### مصطلحات البحث:

#### التمكين:

عرف ( الوادي، 2011، 32) التمكين: أنه كل ما يقوم به المديرون والموظفون بحل مشاكل كانت تقليدياً، مقصورة على المستويات العليا في المنظمة.

#### التعريف الإجرائي للتمكين:

منح القيادات الجامعية حق التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطهم في الجامعة عن طريق تفويضهم للصلاحيات.

#### القيادات الأكاديمية:

عرفها ( كنعان، 2007، 7 ) أنها شخص أو مجموعة أشخاص يقومون بتوجيه المؤسسة التعليمية في المستويات العليا وراقبتها.

#### التعريف الإجرائي للقيادات الأكاديمية:

الأفراد الذين يشغلون المناصب الإدارية ذات الطابع الأكاديمي بالجامعة: ممثلة: برئاسة الجامعة، وعمادة الكليات، العمداء والنواب، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، وهم المسؤولون مسؤولية مباشرة عن تسيير العملية الإدارية داخل الجامعة حسب المهام والاختصاصات المخولون بها للسعي في تحقيق وظائف الجامعة والوصول إلى أهدافها".

**الميزة التنافسية للجامعة:** أنها تجويد الأداء الجامعي وتطويره، بما يخدم أهداف الجامعة وتحقيقها بشكل يدعم تقدمها وتفرداها عن منافسيها من الجامعات (gaurav bisaria، 2013، 91)

التعريف الإجرائي للميزة التنافسية للجامعة: مدى قدرة الجامعة على تقديم خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية على مستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية، من خلال توظيف وظائفها الثلاث: (التدريس - البحث العلمي - خدمة المجتمع ) لتحقيق الميزة التنافسية، والوصول بها إلى المستويات العالمية.

#### دراسات سابقة:

#### دراسات محلية وعربية:

هدفت دراسة العروسي (2012) إلى معرفة مدى توافر عمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها، ودورها في تحقيق المنافسة في الجامعات اليمنية الحكومية، استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد الاستبانة أداة رئيسة، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن انخفاض مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية اليمنية، إذ حصلت على مستوى ضعيف. وهدفت دراسة (عسكر، 2016)، إلى معرفة ممارسة القيادة الريادية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية في اليمن، استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد الاستبانة أداة رئيسة، وخلصت نتائج الدراسة: أن ممارسة القيادة الريادية في الجامعات الأهلية في اليمن كانت متوسطة، عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاركين تبعًا لخصائصهم الشخصية. وذهبت دراسة (ناشر، 2017) إلى التعرف على دور القيادات الأكاديمية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة ذمار، استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى انخفاض القدرة التنافسية في جامعة ذمار، وقد أوصى الباحث بتفعيل دور القيادات الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة ذمار. وفي السياق نفسه هدفت دراسة (محمود، 2014) إلى التحقق من واقع سياسة التعليم الجامعي بمصر، في ضوء متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للجامعات، استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد الاستبانة، وأبرز ما خلصت إليه الدراسة: أن تحقيق القدرة التنافسية للجامعات يرتبط بتوافر مجموعة من الموارد المادية والبشرية والمهارات التكنولوجية. وهدفت دراسة (إبراهيم، 2015) إلى التعرف على منجزات تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات، وتوصلت الدراسة إلى أن المزايا والحوافز التي تقدمها الجامعات لاستقطاب الطلاب تزيد من الميزة التنافسية لها. ودراسة (توفيق، 2017)، التي هدفت إلى تقديم إطار مفاهيمي عن ريادة الجامعات وأسسها ومبادئها وخصائصها وطرق التحول إلى الجامعة الريادية قادرة على دعم المزايا التنافسية واستدامتها وتحقيقها للجامعة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن على الجامعات أن تعيد النظر في تحويل دورها من التركيز على التوظيف كجامعات تقليدية إلى التركيز على مبدأ إيجاد فرص العمل. في حين هدفت دراسة زاهر (2012) إلى التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي في تمكين العاملين؛ وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لأبعاد المناخ التنظيمي في تمكين العاملين. وهدفت دراسة عبد الهادي (2012) الوقوف على واقع تمكين القيادات الأكاديمية في جامعة كفر الشيخ في مصر، والتوصل إلى آليات مقترحة لتدعيم تمكين القيادات الأكاديمية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وأسلوب دراسة الحالة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين متوسطة، ومن الآليات التي توصلت إليها الدراسة لتدعيم تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ التطبيق الفعال لمبدأ لا مركزية السلطة، وتبني التفويض ونقل السلطة، والتحفيز، والمشاركة، وفرق العمل ذاتية الإدارة، أما دراسة سالم (2019) فقد هدفت إلى معرفة دور تمكين العاملين في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال، وتوصلت نتائج الدراسة إلى إمكانية تحقيق المزايا التنافسية لمنظمة الأعمال من خلال تطبيق مدخل التمكين. وهدفت دراسة الخياط (2019)، إلى التعرف على التمكين المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة، توصلت الدراسة إلى عدد من المتطلبات اللازمة والضرورية للتمكين المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، وأبرز المتطلبات كانت: أهمية التمكين الإداري؛ ويشمل: أهمية (تمكين القيادات الجامعية - تمكين الموظفين والعاملين - التمكين التنظيمي وإدارته).

#### الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة بيساريا (Bisaria, G. (2013) إلى التعرف على الأسباب التي تدعو التعليم إلى تحقيق



ميزة تنافسية، ومعرفة الأنواع المختلفة للميزة التنافسية للمؤسسات التي من الممكن أن تتحقق في مجالات التعليم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، أظهرت نتائج الدراسة أن تحقيق الميزة التنافسية هو أمر يجب أن يكون قانونيًا وأخلاقيًا تلتزم به مؤسسات التعليم في منهج حياتها الأكاديمية والإدارية الحالية والمستقبلية. وهدفت دراسة جرسوا وآخرون (Greco, M2013) تحليل العناصر التي تمتلكها الجامعة (جامعة university of casino بإيطاليا) والتي تستطيع خلالها تحقيق ميزة تنافسية على نظيرتها من الجامعات، وذلك من خلال تحليل بعض عناصر رأس المال الفكري التي تمتلكها الجامعة، استخدمت الدراسة المقابلة، وأسفرت الدراسة عن تحديد إطار يسهم في إيجاد ميزة تنافسية في الجامعة من خلال الاستفادة القصوى من ميزات رأس المال الفكري التي تمتلكها الجامعة.

وفي السياق نفسه هدفت دراسة (فاندرفورد وويس - (Vanderford, Nathan L ، 2013)، إلى التعرف على معوقات تسويق البحوث العلمية في جامعة كنتاكي بالولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود عدد من المعوقات التي تعيق عملية تسويق البحوث كالمخصصات المالية، والبنية التحتية، وضعف الشراكة الصناعية، ومراجعة سياسات الجامعة وإجراءاتها والدعم المادي، وتطوير البنية التحتية.

مما سبق، يستخلص الباحثان أن البحث الحالي اتفق مع عدد من البحوث السابقة في هدف مشترك وهو تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات عامة، والمنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، والأداة وهي الاستبانة: ماعدا (دراسة Greco, M 2013)، التي استخدمت أسلوب المقابلة. ودراسة عبد الهادي (2012) التي استخدمت أسلوب دراسة الحالة، غير أنه يختلف عن الدراسات السابقة من حيث الأهداف، والبيئة المكانية، وتوقيتها الزمني، كما ربط البحث الحالي التمكين بمتغير مهم يمكن من خلاله الوصول إلى النجاح الإستراتيجي وهو الميزة التنافسية، وهو ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة.

### الخلفية النظرية:

ترتكز الخلفية النظرية للبحث على عدد من المحاور يمكن عرضها على النحو الآتي:

- الإطار المفاهيمي لتمكين القيادات الأكاديمية بالجامعة مفهومه - أهميته - فوائده.
  - الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية من حيث المفهوم - الأهمية - الخصائص - الأبعاد.
  - دور القيادات الأكاديمية في تحقيق الميزة التنافسية.
  - متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعة في ضوء وظائف الجامعة.
  - مؤشرات قياس الميزة التنافسية، ومدى توفرها في القيادات الأكاديمية في الجامعة.
- أولاً: الإطار المفاهيمي لتمكين القيادات الأكاديمية للجامعة مفهومه - أهميته - فوائده:

### مفهوم التمكين:

- عرضت الأدبيات العربية والأجنبية مفاهيم متنوعة لمفهوم التمكين وهي كالآتي:
- عرف (Gregory moon،1995 453) التمكين أنه: عملية السماح للعاملين بوضع

- الأهداف، صنع القرار، وحل مشاكلهم ضمن حدود مسؤولياتهم وسلطاتهم.
- وعرف (خطاب وآخرون ، 2006، 257) التمكين أنه: "علاقة شخصية تشجع الثقة المتبادلة بين المديرين والرؤوسيين وهذه العلاقة تدفع كافة العاملين للكفاح من أجل أو في اتجاه التحسين المستمر للجودة والإنتاجية، وتقديم الخدمات المتميزة للعملاء وخفض التكاليف".
- ويرى (السامرائي ، 2007، 404) التمكين أنه: عملية إدارية معاصرة تؤكد على منح العاملين حق التصرف ، واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة نشاطاتهم داخل المؤسسة عن طريق تفويض الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد، ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة.
- في حين عرف ( السكارنة، 2009، 179) التمكين بأنه: شعور والتزام وظيفي لصيق، ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات، وحمل المسؤولية، وأن أداءه يقاس بالنتائج، وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر، ويسهم في الأداء وتطويره.

#### ونستخلص من التعريفات السابقة للتمكين الآتي:

- أن التمكين وسيلة ضرورية لتحقيق الابتكار التنظيمي والفعالية التنظيمية.
- أن التمكين يركز على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار للعاملين من خلال التدريب والدعم العاطفي.
- أن التمكين يؤكد على حرية التصرف في القضايا التي تواجه العاملين خلال ممارستهم لمهامهم.

#### أهمية التمكين:

- يرى كل من (زكريا وأحمد، 2008، 29) أن أهمية التمكين تتمثل في أنه:
- يؤدي إلى تهذيب كادر المؤسسة، الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المديرين.
- عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة.
- يعمل على توفير فرصة تطوير العاملين.
- طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة، وأكثر تعقيداً من أي وقت مضى؛ فضلاً عن أنه يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بهدف اللحاق بالمنافسة، وتلبية طلبات الزبائن، والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها.
- يسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة، كونه يسهم في تطوير قابليات العاملين، وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة.

#### فوائد التمكين:

- يذكر ( ملحم، 2006-126-21) أن من أهم فوائد التمكين:
- 1- نتائج خاصة بالموظف: تحقيق الانتماء ورفع مستوى المشاركة الفعالة، وتطوير مستوى أداء الموظفين، واكتسابهم المعرفة والمهارة والمحافظة على استقرار الموظف، وشعور الموظف بقيمة الوظيفة، بالإضافة إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

2- نتائج خاصة بالمنظمة: زيادة ولاء العاملين وتحسين مستوى إنتاجية العمل، وزيادة فرص الإبداع والابتكار، ومساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد، وجودة الأداء، وتحسين العلاقة بين الموظفين.

3- نتائج خاصة بالعملاء: أهمها سرعة الإنجاز، وجودة الخدمات المقدمة.

ثانيًا: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية من حيث: المفهوم - الأهمية - الخصائص - الأبعاد.

أصبح تحقيق الميزة التنافسية هدفًا أساسيًا تسعى الجامعات كلها لتحقيقه في ظل مجتمع سريع التغير، مما يتطلب تطوير مستوى الأداء، ورفع كفاءة الأفراد، والارتقاء بمستوى المخرجات الجامعية لضمان البقاء والاستمرارية، وسوف نستعرض في هذا الإطار مفهوم الميزة التنافسية الأهمية - الخصائص والأبعاد:

### مفهوم الميزة التنافسية:

هناك عدد من الأدبيات العربية والأجنبية التي قدمت تعريفات عدة لمفهوم الميزة التنافسية؛ فمنهم من عرفها لغويًا: بأنها الصفة التي تميز الشيء عن غيره، كما تعبر لغويًا عن: القدرة على إنتاج السلعة بتكلفة أقل من تكلفة إنتاجها في بلد آخر أو في نفس البلد (الذياني، 2015، 129).

• مدى مساهمة الخدمات الجامعية في تنمية المستوى التنافسي للاقتصاد القومي للدولة، كما أن زيادة الطلب الأجنبي على الخدمات التعليمية يعد مؤشرًا لزيادة تنافسية الخدمات التعليمية. (2013، 149، Bisaria ,Boeva)

• قدرة الجامعة على تحقيق التفوق السوقي في الجامعات المنافسة لها كافة (الوادي والزعي، 2011، 64)

• أما (عبد السميع، 2010، 193) فعرفها أنها: قدرة الجامعة على إيجاد قيمة لربائتها، من خلال إستراتيجية تنافسية ذكية وفعالة، أو نسخها من قبل المنافسين في المدى القصير، تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها، ويمكنها من مواجعتهم، وزيادة حصتها السوقية، وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار.

• وعرفها (خضر، 2013) أنها أداء الجامعة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية بشكل يجعلها منفردة ومتميزة في إيجاد قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم.

• في حين وصف (ويح، 2013، 21) الميزة التنافسية بأنها الكيفية التي تميز بها الجامعة نفسها عن أقرانها ومنافسيها من الجامعات، وتحقق لنفسها التميز عنهم، من خلال المهارات والتكنولوجيا والموارد التي تستطيع الجامعة استثمارها لخلق قيم ومنافع للمستفيدين بشكل أكبر مما يحققه المنافسون، وسرعتها إلى التجديد بحيث يصعب تقليدها.

• وعرفها (عيد، 89، 2015)، أنها الأطر التنافسية للجامعات، والتي تستطيع تجويد الفاعليات المؤسسية، عن طريق تبني إستراتيجيات ابتكارية، تساعد على استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإداريين وطنيًا ودوليًا، بما يحقق التميز الجامعي عن نظائرها من الجامعات.

### ونستخلص من التعريفات السابقة للميزة التنافسية أنها:

- تحقق للجامعة عنصر التفرد والتميز في تقديم خدماتها ومنتجاتها بشكل يحفظ لها بقاءها في مواجهة،

المنظمات المماثلة لها ومنافستها.

- مرتبطة بزيادة الطلب الأجنبي على الخدمات التعليمية المقدمة.
- مرتبطة باستقطاب الكفاءات العملية في مختلف التخصصات.
- قدرة الجامعة على تصميم منتجات متفوقة وإنتاجها وتسويقها مقارنة بما يقدمه غيرها من المنافسين.

#### أهمية الميزة التنافسية:

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يأتي: (السلمي، 2001، 104).

- خلق قيمة للعملاء، تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم، وتدعم وتحسن سمعة المنظمة وصورتها في أذهانهم.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافس في السلع، والخدمات المقدمة للعملاء مع إمكانية التميز في الموارد، والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافس.
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة؛ وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

#### خصائص الميزة التنافسية:

تتسم الميزة التنافسية بخصائص عدة أهمها: (عيد، 2015، 130)- (الزعي، 2011، 64).

- 1- النسبية: فالميزة التنافسية ليست مطلقة، وإنما نسبية تتحقق بمقارنة أداء المؤسسات في أوقات زمنية مختلفة.
- 2- القيمة: فهي تحقق للمؤسسة قيمة مضافة تميزها عن المؤسسات المنافسة.
- 3- الاستمرارية: فالميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية، ولا بد من تجديدها وتطويرها لضمان استمراريتها وعدم توقفها.
- 4- الإدراك: فالميزة التنافسية يستطيع المستفيدين والعملاء إدراكها، وتميز المؤسسة التي تقدم خدمات متميزة عن غيرها.
- 5- يصعب تقليدها: أي يصعب على المنافسين تقليد الخدمات المقدمة، وذلك يرجع إلى مدى امتلاكها لموارد وكفاءات بشرية مبدعة.
- 6- التفرد الجامعي بما يضمن التنافس على المستوى المحلي والدولي.
- 7- التميز في الأصول الإستراتيجية، وتشمل الموارد المادية والبشرية، وكذلك التميز في الأطر التنظيمية والبحثية والتعليمية.

#### أبعاد الميزة التنافسية:

توجد أبعاد عدة للميزة التنافسية حددتها الأديبات التربوية فيما يأتي:

- **الجودة:** وهي أن تتمكن الجامعة من تقديم خدمات متنوعة، عالية الجودة، تحوز على رضا المستفيدين، وهذا يتطلب من الجامعة استثمار الكفاءات واستخدام التقنيات الحديثة، والترويج للخدمات

التميزة التي تلي حاجات المستفيدين كافة وخلق قيمة مضافة للجامعة (الحواجر، 2013، 774).

- **التكلفة:** تعد التكلفة من أهم الأدوات التنافسية للمؤسسات، وترتبط بقدرة الجامعة على خفض تكلفة الخدمة المقدمة مع الحفاظ على جودتها، وتقديم خدمات متنوعة بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين (الزهراني، 2012، 143).

- **الإبداع والتفرد:** إن تحقيق الميزة التنافسية للجامعات لا يتم إلا من خلال وجود الإبداع الفكري، الذي يميزها عن الآخرين، مع ضرورة التوافق مع الإمكانيات المتاحة، وبغير الإبداع لا تستطيع الجامعة التميز؛ لأن الأفكار المنسوخة أو المقلدة تقضي على تحقيق الميزة التنافسية، كما أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال التفرد في تقديم الجامعة الخدمة التي لا يستطيع المنافسون تقليدها ( هلال، 2014، 143).

- **الاستمرارية:** فالميزة التنافسية تنسم بالاستمرارية لأطول فترة ممكنة، وترتبط بالمزايا الجديدة، التي تحققها الجامعة للاستمرارية في المنافسة؛ ولذا ظهر مفهوم الميزة التنافسية المستدامة " Sustainable Competitive Advantage"، والتي تعد نموذجًا متطورًا من الميزة التنافسية (Ployhart، 2012، 67).

- **المرونة:** وتعني سرعة الاستجابة للمتغيرات، التي تحدث في الخدمات، بما يلائم الحاجات المتجددة للمستفيدين، وتتضمن المرونة في تقديم منتجات جديدة أو مزيج متنوع من المنتجات أو مرونة في مستوى الخدمة أو مرونة في وقت تنفيذ الخدمة (عساف، 2015، 31).

### ثالثًا: دور القيادات الأكاديمية في تحقيق الميزة التنافسية:

تعد القيادة الأكاديمية الجامعية نوعًا خاصًا من القيادات؛ فهي ليست إدارية خالصة، ولا علمية أكاديمية بصفة دائمة فحسب، بل هي مزيج بين الاثنين، لأنها تستخدم كلا من الأسلوب الإداري، والأسلوب العلمي الأكاديمي في القيادة (الحسيني، 2014، 32).

والقائد الأكاديمي هو الواجهة بين كبار مسؤولي الإدارة، مثل: الرئيس، ونواب الرئيس، ورئيس المجلس، ونائب رئيس المجلس، والعمداء والأساتذة، وتعتبر هذه المجموعة هي المسؤولة عن البرامج الأكاديمية، ودعم القيادة والإدارة في الأقسام الأكاديمية، وتشمل الإدارة الأكاديمية: الرؤساء والعملاء المشاركين ورؤساء الأقسام، وفي بعض الدراسات يتم الإشارة للمديرين بأهم العملاء داخل المنظمة الأكاديمية، وينبغي أن تشارك عملية صنع القرار بين الإدارة والأساتذة والجامعة، وهو ما يميز مؤسسات التعليم العالي عن أنماط المؤسسات الأخرى (Melanie Spence, 2014, 19).

لقد أكدت الأبحاث العالمية الحديثة على أهمية التوجه نحو إدارة التغيير، باعتبارها النمط الإداري الذي سيساعد المؤسسة للانتقال نحو مجتمع المعرفة، والتعايش مع المستجدات العالمية والتفاعل معها، والاستجابة لمواجهة التحديات العالمية الحديثة وتقنياتها؛ حيث إن قيادة التغيير تخلق جوًا من الحماس والدافعية في نفوس العاملين في الجامعات تحت القيادة الرشيدة (شمس الدين، 2012، 15).

نستخلص مما سبق أن القيادة الأكاديمية الجامعية هي مجموعة من الأفراد، يتسمون بصفات متميزة تميزهم

عن الآخرين، وهذه الصفات تمكنهم من التحكم في تشجيع مرؤوسيههم وتحفيز كلا بحسب قدراته ومهاراته، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية التي تجعلها في مقدمة السباق والتنافس العالمي، من حيث فعالية أداء أفرادها وكفاءتهم.

### متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعة في ضوء وظائف الجامعة:

تعد وظائف الجامعة الثلاث الأساسية: التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع) مدخلاً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية، ومن متطلبات تحقيق الميزة للجامعة في ضوء وظائف الجامعة ما يأتي:

**أولاً: أ- وظيفة التدريس:** يعد التدريس المهنة المهمة الأولى، التي يتم من خلالها تحويل المدخلات البشرية من الأشخاص العاديين إلى كوادر مهنية وعلمية مدربة ومؤهلة تأهيلاً يمكنها من ممارسة دورها في خدمة المجتمع وتنميته، وحيث إن مهنة التدريس الجامعي هي مهنة منظمة ومخططة ومحددة الأهداف مسبقاً تتم بخطوات علمية مدروسة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة؛ فهي مهنة شاقة، ويترتب عليها مسؤولية نخبه المجتمع وتطوره، ويمكن تفعيل هذه المهمة من خلال: (السعود، 2014، 56).

- مراعاة متطلبات المهمة التدريسية: تعرف كيف وأين تجد المعلومات وحسن توظيفها.
- مراعاة تحسين المهمة التدريسية: يتم تحسين المهمة التدريسية لعضو هيئة التدريس من خلال تبصيره بالأساليب والطرائق التدريسية الجديدة، ومدى اعتمادها في التكنولوجيا المتطورة.
- التقويم المستمر للأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس الجامعي: فهناك مدخلان أساسيان للتقويم، الأول يستمد من خلال عمليات التعليمية، والثاني وهي النواتج عن العمليات السابقة، والذي يستند في تقييمه لفعالية المهمة التدريسية إلى نتائج تحصيل الطلبة وإنجازاتهم، فتحصيل الطلبة هو المحك للحكم على هذا الأداء التدريسي.
- الاطلاع على المستجدات والمعايير العالمية: في مجال تخصصه، وتحديد الرؤية والأهداف التعليمية في ضوءها.
- إعداد برامج تعليمية جامعية ودراسات عليا ذات جودة أكاديمية عالية تتوافق مخرجاتها مع متطلبات تلك المستجدات وسوق العمل.

- تنفيذ مراجعة دورية منتظمة للبرامج التعليمية بكليات الجامعة للتأكد من استمرار جودة التدريس وطرقه من أجل المحافظة على جودة المخرجات، والتقويم المستمر للأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس.

إن وظيفة التدريس الجامعي من أهم وظائف الجامعات التي يقوم بها الأستاذ الجامعي لإعداد الطلاب وتأهيلهم التأهيل العلمي والعملية؛ لكي يصبحوا أعضاء فاعلين متميزين داخل مجتمعاتهم، ولهذا أصبح من الضروري تحديث طرق التدريس الاعتيادية إلى طرق تتلاءم مع عقل الطلاب ووجدانهم للوصول بهم لأعلى الدرجات من الكفاءة والفاعلية والتميز في أدائهم التعليمي. - لاسيما في ضوء تطورات العصر الحالي ومستجداته، وتلبية لمتطلباته المتغيرة في نظام الجودة، ومن خلال هذه المتطلبات تكون مخرجات الجامعة متميزة بجودة وتنافسية عالية، تعمل على رفع مستوى الأداء والإنتاج والتطوير، ويكون له أثر إيجابي في المجتمع وتلبية

احتياجاته لتحقيق التنمية.

ب: عضو هيئة التدريس: يأتي عضو هيئة التدريس في المكانة الأولى في تحقيق الأداء الجامعي الأمثل والتميز. فتعتمد الجامعة على أعضاء هيئة التدريس لضمان جودة التعليم العالي، ومن هنا أتى التركيز على التنمية المهنية باعتباره ضرورة تربوية لتحقيق التميز في الجامعة.

إن نجاح الأستاذ الجامعي يعتمد في أدائه على أمرين أساسيين، وهما: (إبراهيم، 18، 2021)

1- مؤهلاته العلمية المتميزة، وتمكُّنه من تخصصه العلمي.

2- معرفته بالنظريات التربوية والممارسات المرتبطة بعمليات التعلم والتعليم مع المهارة في استخدام التقنيات التعليمية.

كما أن التعليم الجامعي في حاجة ماسة إلى تكوين أستاذ من طراز خاص يطلق على بعضهم (الأساتذة الباحثين) حيث إن تحسين أداء المتعلم مرهون بتحسين كفاءة الأستاذ الجامعي أولاً، ولذلك اعتبر التقويم عنصراً أساسياً لقياس مستوى كفاءة الأستاذ الجامعي، والتأكد من جودة أدائه التدريسي من خلال تمكنه من تنفيذ مهام الجامعة ويتطلب ذلك: (خيرى وآخرون، 6، 2014).

- تنوع وسائل تقويم عضو الهيئة التدريسية وأساليبه.

- ضرورة ربط عملية التقويم لأعضاء هيئة التدريس مع منح الرتبة العلمية بناء على واجبات عضو هيئة التدريس (من) تدريس، بحث علمي، خدمة مجتمع).

- ضرورة ربط عملية التقويم لأعضاء هيئة التدريس بمخرجات العملية التدريسية بالحوافز السنوية لهم.

- ضرورة الاهتمام بالثقافة الرقمية والمتمثلة في النشر الإلكتروني للبحوث العلمية، والتي دعت إلى تطوير الأستاذ الجامعي، وفرضت عليه مسؤوليات جديدة.

وفي هذا السياق تسترشد جامعة عدن بالمعايير التي تعتمدها الجامعات في قياس أداء أعضاء هيئة التدريس فيها، وقد أصدرت الجامعة لائحة تقويم أداء عضو هيئة التدريس عام 2010 بالاستناد إلى قانون الجامعات اليمنية رقم (18) لعام 1995م وتعديلاته، وحددت اللائحة المشار إليها في المادة (4) يقصد بتقويم أداء عضو هيئة التدريس، الأنشطة المخططة والمنظمة لجمع المعلومات من الطلبة، والأطر الأكاديمية والإدارية في الجامعة الموضحة في هذه اللائحة من أجل إصدار الحكم على نوعية أدائه التدريسي والبحثي. في حين نصت المادة (7) على أن: يتم تقويم أداء عضو هيئة التدريس وفقاً للتوصيف الوظيفي والواجبات التدريسية والبحثية وخدمة المجتمع الآتية: (لائحة تقويم أداء عضو هيئة التدريس 2010، ص 13-15) نذكر بعضاً منها، هي كالآتي:

1. التفاني والإخلاص في تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها، والالتزام بنظمها ولوائحها وتمثلها في نشاطه التعليمي والبحثي.

2. تجسيد دوره التعليمي والتربوي في علاقته بالطلبة، باعتباره قائداً، معلماً، مربيًا ومرشدًا ومحفزًا لتعلمهم

ونموهم المتكامل.

3. المشاركة في إعداد المناهج وتطويرها، والأنشطة المختلفة المتعلقة بتطوير العملية التعليمية في الجامعة كلما اقتضت الحاجة.

4. العمل بصورة دورية على تحديث الخطة التفصيلية للمساق الدراسي الذي يقوم بتدريسه، وجعلها في متناول كل طالب في بداية الفصل الدراسي، متضمنة أهداف المساق ومخرجاته، مبيِّناً بالعناصر التفصيلية محتوى المساق وإستراتيجية تدريسه وتقييمه والمراجع، فضلاً عن الواجبات التي يجب على الطالب إنجازها وفقاً لمتطلبات المساق.

5. إعداد المواد التعليمية للمساق الدراسي واستخدام طرائق وإستراتيجيات تدريس مناسبة ومتنوعة في تدريسه بما فيها المحاضرات، السيمينارات، إجراء التجارب، وغيرها من الأنشطة التعليمية ذات الصلة بتحقيق متطلبات المساق الدراسي.

6. تقويم أداء الطلبة في المساق الدراسي الذي يدرسه، ورصد درجاتهم الفصلية والسنوية وفقاً لسياسة الكلية والجامعة بهذا الصدد، وإعداد سجلات بنتائج هذا التقييم، وتسليمها لجهة الاختصاص.

**ثانياً: البحث العلمي:** يعد البحث العلمي أحد المهام الرئيسة التي تقوم بها الجامعة بالاشتراك مع مهمة التدريس وخدمة المجتمع، وأحد مؤشرات الميزة التنافسية، كما يسهم في تحقيق التنمية للمجتمع ككل.

وتشير (قاسمية وطرابلس، 2013، 17)، إلى أن البحث العلمي أحد أهم المعايير التي تدخل في رفع ترتيب منظمات التعليم العالي لدى منظمات التقييم العالمية؛ حيث تصل نسبة التقييم للبحث العلمي لتصنيف (Webometrics) إلى 60% من إجمالي معايير التقييم.

إن تطور البحث العلمي في أي دولة ليس بمعزل عن مجمل التطور الحضاري لتلك الدولة، ويمكن إجمال المستلزمات المطلوب توافرها للنهوض بالبحث العلمي (إبراهيمي، 2013، 50) في الآتي:

- وجود سياسة علمية تسير تنظيم عمل أجهزة البحث العلمي.
- الموارد البشرية المعدة والمؤهلة والقادرة على البحث والابتكار والإبداع.
- وجود مراكز البحث العلمي العامة والمتخصصة.
- توفير التمويل المالي اللازم لمراكز البحث العلمي، وتجهيزها بأحدث التقنيات والمواد.
- التزام قيادة الجامعة بتوفير الدعم التنظيمي والقانوني والإداري للبحث العلمي.
- البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية.
- البنية التقنية واستخداماتها داخل الجامعة.
- توفير المكتبة العلمية.

ومما سبق يتضح أنه من الممكن تحقيق الجامعات للميزة التنافسية حال اهتمام القيادات الأكاديمية بجودة إنتاجها من البحث العلمي، ومواكبتها لأحدث المناهج والبرامج العلمية، ونشر الأبحاث في المجالات والدوريات العالمية - لاسيما باللغة الإنجليزية؛ كي تستطيع القيادات الأكاديمية مقارنة موقف جامعتهم من



البحث العلمي دوليًا.

**ثالثًا: خدمة المجتمع:** تمثل الوظيفة الثالثة للجامعة وتسهم في التنمية المجتمعية، وإقامة البرامج والأنشطة التي تفي باحتياجات الأفراد والمؤسسات، وتعني تفعيل موارد وإمكانات الجامعة لمعالجة مشكلات المجتمع وحلها، وتقديم الحلول والبدائل والتصورات لعلاج تلك المشكلات من خلال التعاون مع المجتمع وابتكار سبل التكامل معها.

إن تحقيق القدرة التنافسية للجامعة على المستوى المحلي يعتمد على قدرتها في بناء شراكة مجتمعية فعالة، والتي عن طريقها تستطيع تحقيق مكانة تنافسية على مستوى مؤسسات التعليم العالي الإقليمية والدولية، و من أهم مجالات الجامعة لتحقيق تميز الخدمة للمجتمع: (العمرى، 118، 2015).

- البحوث العلمية التطبيقية: وتتميز بأنها تقوم بتحديد مشكلات المجتمع وحلها لتوثيق العلاقة بين الجامعات والمجتمع المحلي.

- التعاون مع مؤسسات الإنتاج: والذي يتم من خلال فتح قنوات اتصال بينهما، وتوثيق العلاقة من خلال إنشاء جهاز فني تشترك فيه لجنة ممثلة من الجامعة ومؤسسات الإنتاج.

- التعليم المستمر: دور الجامعة في تعليم الكبار، وتحقيق استمرارية التعلم مدى الحياة.

- الخدمات الاستشارية: تتمثل في تعدد الاستشارات لحل مشكلة محددة أو نقل التقنية وتطويرها للمجتمع المحلي.

- القيادة الفكرية والنقد الاجتماعي: دور الجامعة في نقد المجتمع وإصلاح أوضاعه بما تملكه من أدوات البحث العلمي.

- الإرشاد والتوعية: من خلال ما تقدمه الجامعة من برامج وندوات ومحاضرات من خلال طاقتها البشرية والبيئية المؤهلة لذلك.

- الاحتفالات بالمناسبات العامة والتثقيف الطلابي: تقوم هذه الاحتفالات على التنمية الثقافية من خلال عقد الحلقات والندوات العلمية والمؤتمرات. وتقديم برامج تثقيفية لرفع الوعي الثقافي للطلاب، وتشجيعهم على الأنشطة المجتمعية لخدمة البيئة والمجتمع.

ومما سبق يمكن القول إن الجامعة من أهم المؤسسات في تطور المجتمع، وصنع قياداته الفكرية والمهنية والثقافية والسياسية من خلال الكوادر البشرية المؤهلة الواعية والمدركة لأهمية إحقاق الجامعة بالترتيبات العالمية، ولكي تصبح الجامعة ذات مستوى عالمي يتوجب أن يكون لها رصيد كبير من جوائز التميز، سوا في التدريس أو في البحث العلمي أو في خدمة المجتمع، وتوفير إمكانياتها المادية والبشرية كافة للوصول بها إلى التميز والريادة؛ لتحقيق مركزها التنافسي بين الجامعات المحلية والإقليمية.

**رابعًا: مؤشرات قياس الميزة التنافسية ومدى توفرها في القيادات الأكاديمية في الجامعة:**

تعد التصنيفات العالمية للجامعات هي الدليل المهم الذي يعتمد عليه الطلاب في اختيار الجامعة التي

يكملون بها دراستهم، والتي تلي احتياجاتهم الفكرية والتعليمية بجودة عالية، واختيار المنظمات للجامعات التي يعتمدون عليها لإجراء البحوث التي تساعدهم في إنتاجهم العلمي، ومن هذه التصنيفات العالمية تصنيف جامعة جياوتونج بشنغهاي بالصين- وتصنيف كيو إس Qs Top university - وتصنيف مجلة التايمز للتعليم العالمي (Times Higher) Education. ومن مؤشرات قياس الميزة التنافسية: ترتيب الجامعة في التصنيفات العالمية للجامعات، جوائز التميز الأكاديمية، والسمعة الأكاديمية للجامعة، وبناء مجتمع المعرفة، والشراكة بين الجامعة والمجتمع، ويمكن إيضاحها في الآتي:

**أولاً: ترتيب الجامعة في التصنيفات العالمية للجامعات:** جاء ترتيب جامعة عدن خلال عام (2015) في المرتبة الثانية بين الجامعات الحكومية، والمركز السابع بين الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية على المستوى العالمي والعربي وفقاً لتصنيف QS<sup>1</sup>، وذلك من أصل أفضل 100 جامعة عربية على مستوى العالم (2015، Qs Top university)، ولكن تراجع ترتيب جامعة عدن وخروجها من التصنيفات الدولية لعام 2022 في مؤشر (SCOPUS)، سكوبس العالمي، واحتلالها لمرتبة متأخرة في تصنيف التايمز لعام 2023 (Times Higher) Education، وتأخرها أو اختفائها في التصنيفات العالمية يعد بمثابة مشكلة، مما يتطلب من القيادات الأكاديمية الوقوف عليها، ورصد أهم أسباب التأخر والغياب عن هذه التصنيفات لتلافي هذه العوامل مستقبلاً.

#### ثانياً: حصول قيادة الجامعة على جوائز تميز أكاديمية:

تشير نتائج إحدى الدراسات إلى وجود مشكلات متعلقة بضعف حصول القيادات وأعضاء هيئة التدريس بجامعة عدن على جوائز تميز أكاديمي للأسباب الآتية: (الدوش، 2010، 176-، الفضلي، 2013، 6-، قشاش، 2019، 21)

- محدودية الموارد والموازنات، التي لا تساعد على إحداث تطور أكاديمي حقيقي، إلى جانب تأثيرات القرار السياسي وتجاهبه، وانعكاساته على إعداد رؤية تطويرية للجامعة تمكنها من امتلاك القدرة على صياغة رسالتها باستقلالية وحرية أكاديمية.

- ضعف مشاركات القيادات الأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس في حضور الندوات والمؤتمرات الدولية، ونقص الإمكانيات المادية، مما يؤدي إلى قلة النشر الدولي، وغياب الإنتاج البحثي عن المجالات والدوريات العالمية - لاسيما باللغة الإنجليزية.

- ضعف تنوع مصادر التمويل، مما يجعلها لا تفي بمسؤوليتها الأساسية، وبالتالي لا يتم الحصول على جوائز تميز.

**ثالثاً: السمعة الأكاديمية لقيادة الجامعة:** يشير واقع جامعة عدن إلى وجود قصور في هذا المؤشر، فقد

أشار استطلاع عن واقع مخرجات التعليم العالي في الجامعات اليمنية إلى الآتي:

- ضعف جودة البرامج والمناهج الدراسية، نتيجة ضعف التزام مؤسسات التعليم العالي في تطبيق معايير

الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة لبرامجها ومناهجها.

- عدم التوافق بين متطلبات سوق العمل ومخرجات الجامعة.
- عدم تخصيص مخصصات مالية للمشاركة الطلابية في المسابقات العلمية المحلية والخارجية.
- تدمير بعض القادة الأكاديميين في الجامعة التي تدار بها بعض البرامج، والتي لا تؤدي إلى مخرجات ذات جودة عالية.

#### رابعاً: مدى اهتمام قيادات الجامعة ببناء مجتمع المعرفة:

أصبح تقدم القيادات الجامعية في الجامعات وتطورها يقاس بمدى قدرتها على إنتاج المعرفة، وقد أصبحت المعرفة مؤشراً مهماً لقياس التنافسية بين الجامعات؛ ولذا اهتمت الجامعات برصد ميزانيات ضخمة لإنشاء قواعد معلومات وتحسين البنية التكنولوجية والمعرفية، ولكن واقع جامعة عدن يشير إلى وجود قصور في هذا المؤشر، حيث أشارت نتائج بعض الدراسات إلى: (الفضلي، 2013، 6- قشاش، 2019، 21).

- إعادة هيكلة إدارة التعليم الجامعي لتمتلك القدرات والمهارات التي تمكنها من إدارة المعرفة التربوية وفق متطلبات مجتمع المعرفة.

- غياب الأسس الأساسية لمجتمع المعرفة التي تعطي للمعرفة قيمتها وقدرتها على التطبيق والتجديد.
- المركزية في اتخاذ القرار، والتمويل المركزي للجامعات، كل ذلك ينعكس سلباً على إنتاجية الجامعات.

#### خامساً: مدى اهتمام قيادة الجامعة بخلق شراكات مع المجتمع:

إن خلق شركات مع المجتمع المحلي والدولي من أهم مؤشرات تحقيق ميزة تنافسية للجامعة، ويشير الواقع إلى أن القيادات الأكاديمية بالجامعة تعاني من بعض التحديات على المستوى المحلي والدولي في مجال الشراكة المجتمعية، حيث أشارت نتائج بعض الدراسات إلى ما يأتي: (الشتا، 2021، داغم، 2021، 511).

- ضعف الجامعة بالنهوض بدورها المجتمعي.
- المركزية الشديدة التي تحكم عمل القيادات الجامعية في الجامعة.
- افتقار بعض قيادات الجامعة للمهارات والخبرات اللازمة للشراكة بالشكل المطلوب.
- غياب المشاركة المجتمعية، فضلاً عن أنها لا تحتل أي أولوية أو تعطي أهمية ملائمة من قبل قيادات الجامعة وكلياتها في حد سواء.

يتضح مما سبق وجود عدد من أوجه القصور في جامعة عدن بناء على نتائج الدراسات السابقة؛ حيث إن معظم مؤشرات الميزة التنافسية غير متوفرة في الجامعة، ويعود ذلك إلى عدم وعي القيادات الأكاديمية بأهمية تحقيق الميزة التنافسية؛ حيث أن القيادات الأكاديمية هم متخذو القرار في الحرم الجامعي، وعدم وعيهم بأحدث المستجدات العالمية له تأثير سلبي على مستقبل الجامعة، وموقعها من التصنيفات العالمية هو نتاج ضعف مشاركتهم الأكاديمية والفكرية، الأمر الذي يتطلب من القيادات الأكاديمية الجامعية بذل مزيد من الجهد لمواجهة التحديات كافة لتطوير أداؤها، وتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في تقديم خدماتها

التعليمية والبحثية والمجتمعية على مستوى العالم.

### النتائج:

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات في ضوء معطيات الخلفية النظرية، وهي:

- أن التمكين بكافة أبعاده من أهم مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات باعتباره فلسفة إدارية يهدف من خلال متطلباته الأساسية إلى تحسين الأداء ورفع كفاءة القيادات الأكاديمية في الجامعات.
- أن الميزة التنافسية تتسم بالتفرد وتقديم خدمات يصعب تقليدها من قبل الجامعات المنافسة، كما تتسم بالاستمرارية ومواكبة التغيرات.
- إن من أسباب تأخر جامعة عدن أو غيابها عن التصنيفات العالمية كالاتي:
  - ضعف البيئة التحتية للجامعة - لاسيما التكنولوجيا.
  - قلة اهتمام المسؤولين والقيادات الأكاديمية بالجامعة بنتائج هذه التصنيفات وجهل فوائدها.
  - عدم الرغبة في حضور المؤتمرات والندوات ومواكبة المستجدات الحديثة.
  - قلة الإنفاق على البحث العلمي.
  - ضعف نشر الأبحاث باللغة الانجليزية، وغياب الإنتاج البحثي عن المحلات والدوريات العلمية.
  - غياب روح المنافسة لدى معظم الجامعات اليمنية.
  - غياب معايير الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة.
- التوصيات: توصيات لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعة:
  - رفع وعي القيادات الأكاديمية بالجامعة بأهمية نتائج التصنيفات العالمية للجامعات.
  - ضرورة الاعتماد على التمكين للجامعة باعتباره مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية.
  - تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي.
  - محاولة حث القيادات الأكاديمية على زيادة نشر الإنتاج العلمي لهم في مجلات الجامعة باللغة الإنجليزية.
  - متابعة ترتيب تصنيف جامعة عدن في التصنيفات المحلية والدولية، ومحاولة توفير كل متطلبات ومعايير التصنيفات الدولية وتقديم التوصيات اللازمة لمتخذي القرار.
  - توفير الاعتماد المالي اللازم لدعم البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، ووضع الآليات المناسبة التي تمكن الباحثين من الحصول على دعم مشاريعهم البحثية بيسر وسهولة.
  - تفعيل آلية تطبيق أسس تقييم أداء عضو هيئة التدريس في جامعة عدن التي حددتها لائحة تقييم الأداء

- الصادرة في 2010م والعمل على التحسين المستمر لجودة أدائه التدريسي والبحثي .
- تحسين السمعة الأكاديمية للجامعة من خلال الإعلان عن الأنشطة المتميزة التي تقدمها الجامعة، والمزايا التي تتميز بها قيادة الجامعة عن غيرها من الجامعات المنافسة محلياً ودولياً.
  - توفير بنية تكنولوجية متميزة تدعم بناء مجتمع المعرفة، وتواكب التطورات العالمية في المجال التعليمي والبحثي والإداري، وتتوافر فيها المعايير التكنولوجية الدولية كافة.
  - تشجيع عقد شراكات محلية ودولية مع الجامعات والمؤسسات الرائدة لتبادل الخبرات.
- المقترحات:** يقترح الباحثان إجراء دراسات وبحوث ميدانية في الجامعات اليمنية وكلياتها والاستفادة منها؛ وذلك بدراسة متغيرات أخرى لم ترد في هذا البحث.

## المراجع:

- إبراهيم، بابية، برهان (2015)، "تقويم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف في ضوء إستراتيجيات التدريس المتمركزة حول الطالب ومتطلباتها"، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 25، الجزء 1، السعودية.
- إبراهيمي، نادية (2013)، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة جامعة المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
- أندراوس، رامي جمال، ومايعة، عادل سالم (2008)، الإدارة بالثقة والتمكين مدخل، لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث، أريد، عمان.
- البلوشي، محمد بن سليمان (2020)، ممارسة القيادة التحولية للقادة، وشخصياتهم، وتأثيرها على أداء العمل والعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، عدد 4، مج 6، ماليزيا.
- التطور التعليمي في الجمهورية اليمنية، التقرير الوطني مقدم للدورة الثامنة والأربعين للمؤتمر الدولي للتربية جنييف 25-28 نوفمبر 2008م
- توفيق، صلاح الدين محمد (2017)، "الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة: تصور مقترح"، مجلة كلية التربية"، مجلد (28)، العدد (109)، جامعة بنها، مصر.
- جامعة عدن (2009) اللائحة الداخلية التنظيمية لمركز التطوير الأكاديمي .
- الحسيني، عزة أحمد (2014)، التفكير الإستراتيجي لدى قادة التعليم الجامعي المصري على ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية، مجلة التربية، العدد (47)، مصر.
- الحمالي، راشد محمد، العربي، هشام يوسف مصطفى (2013)، معوقات التخطيط الاستراتيجي وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة حائل، مجلة الثقافة والتنمية، المجلد (71)، العدد (14).
- الخواجرة، كامل (2013) ممارسات سلسلة التوريد ودورها في الميزة التنافسية وتحسين أداء الأعمال في شركات الباطون بالأردن، مجلة إدارة الأعمال، مجلد (9) ، العدد (4) الأردن.
- الخشاب، عبدالإله، والعداد، مجذابدر ( 2001 ) التمويل الذاتي للتعليم الجامعي في الدول النامية وتوجهاته مع التركيز على تجربة جامعة بغداد. ط 2. الدار لدولية للاستثمارات الثقافية. القاهرة، مصر
- خضر، فوزية بنت علي (2013)، تصور مستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- خطاب وآخرون، عابدة سيد (2006)، إدارة الموارد البشرية، دون ذكر دار النشر، دون ذكر البلد.
- خلاصة تقارير الأداء السنوي للجامعات اليمنية الحكومية والأهلية (2020)، من وثاق قطاع التخطيط والسياسات والتطوير، صنعاء، اليمن.
- الخياط، وئام محمد كامل (2019)، التمكين المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمياط، مصر.
- خيرى، ثناء عبد الجبار وجامع، حسن ومولى، لمياء حسين (2014)، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي اليمني"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، مجلد 7، العدد 18، صنعاء، اليمن.
- داغم، مشتاق محمد (2021)، معوقات المشاركة المجتمعية بجامعة عدن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، مجلة جامعة عدن للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد (2) العدد (4)، جامعة عدن، اليمن.
- الدوش، علي عبده محمد (2010)، تطوير الإدارة الجامعية في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، (دراسة حالة جامعة عدن)،

- أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عدن، اليمن.
- الذيابي، عبدالله عبيد عبود (2015)، ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية للإدارة الذاتية وعلاقتها بتنمية المهارات القيادية بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الرؤية الإستراتيجية لليمن 2025 جامعة عدن.
- زاهر، تيسير (2012)، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الثاني.
- زايد، عادل محمد (2008)، تدعيم القدرات التنافسية للجامعات وجودة العملية التعليمية، مؤتمر تدعيم القدرات التنافسية للجامعات، في الفترة 4-5 يونيو، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
- زكريا، الدوري وأحمد، علي صالح (2008)، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في المنظمات أعمال الألفية الثالثة: دار البيازوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الزهراني، عبدالله (2012)، واقع نظم إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية، دراسة على الشركات المساهمة بالسعودية، مجلة كلية التجارة، جامعة أسيوط عدد (52)، مصر.
- سالم، إلياس (2019)، تمكين العاملين ودوره في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي الرابع لكلية الأعمال حول: "رأس المال البشري في عصر المعرفة"، جامعة عمان العربية بالمشاركة مع جمعية رجال الأعمال الأردنية.
- السامرائي، برهان الدين حسين (2007)، دور القيادات في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، رأس الخيمة، الإمارات.
- السامرائي، مهدي (2007)، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جديد للنشر والتوزيع، ط 1.
- السعود هالة محمد (2014)، دور أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في الجامعات الفلسطينية في تنمية القيم التربوية لدى طلبتهم وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
- السكارنة، بلال خلف (2009)، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السلمي، علي (2001)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر.
- الشتاء، صفاء عبده أحمد (2021)، بناء برنامج مقترح لتطوير خدمة المجتمع في جامعة عدن في ضوء أهداف الجامعات اليمنية". أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة عدن، اليمن.
- الشثري، عبد العزيز بن ناصر (٢٠١٦)، التخطيط الاستراتيجي أنموذجاً كيف يتم تحسين القدرة التنافسية للجامعات بالمملكة العربية السعودية، جامعة الإمام، المملكة العربية السعودية.
- شمس الدين، عبد العزيز (2012)، تطوير أداء المديرين بوزارة التربية بالكويت في ضوء فلسفة القيادة التحولية، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.
- عبد السميع، جم عبد الحميد (2010)، أثر رأس المال الفكري في الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على بنوك القطاع العام التجارية"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، سنة (30)، العدد (2) الجزء الأول، جامعة بنها.
- عبد الهادي، أميرة رمضان وحتاتة، أم السعد أبو العنين (٢٠١٢)، تمكين القيادات الأكاديمية بجامعة كفر الشيخ (دراسة حالة، مجلة التربية- العدد 53.
- العروسي، عبدالسلام احمد قاسم (2012) إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.
- عساف، محمود (2015)، واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة، مجلد (3)، العدد (9)، غزة، فلسطين.
- عسكر، نجيب مصلح محمد (2016)، درجة ممارسة القيادة الريادية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية،

- أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.
- العمري، نورة علي مديس (2015)، تقييم برامج خدمة المجتمع بالجامعات الأهلية السعودية: دراسة حاله بجامعة الأمير سلطان، المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية و الإنسانية، العدد (1)، مؤسسة د. حنان درويش للخدمات اللوجستية والتعليم التطبيقي، مصر.
- عيد، أحمد (2015)، إدارة فرق العمل الافتراضية كألية إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مجلد (26) ، العدد(101)، مصر.
- الفضلي، عائدة (2013)، تصور مقترح لتفعيل الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عدن، اليمن.
- قاسمية، طارق و طرابلس، إيمان (2013)، دراسة حول مؤسسات تقييم الجامعات في العالم، توصيات خاصة بالجامعة الافتراضية السورية لتحسين ترتيبها عالميًا، الجامعة الافتراضية السورية.
- القاضي، نجاح (2008) أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- القاضي فؤاد (2008)، التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها"، مجلة المدير الناجح، إدارة الأعمال، العدد (136)، مصر.
- قشاش، فهمي علي احمد (2019)، معوقات البحث التربوي العلمي في الوطن العربي، مجلة النوع الاجتماعي والتنمية، مجلد (2)، العدد(9)، جامعة عدن، اليمن.
- قشاش، خالد أحمد عبد الحميد (2014)، إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية دراسة تطبيقية علي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- كنعان، أحمد علي (2007) مؤشرات الجودة في التعليم العالي بكليات التربية في الجمهورية العربية السورية. بحث مقدم إلى مؤتمر الجامعات العربية الرباط، المملكة المغربية.
- لائحة تقويم أداء عضو هيئة التدريس مركز التطوير الأكاديمي، (2010)، دار جامعة عدن للطباعة والنشر، عدن، اليمن.
- محمود، فوزية محمد (2014)، تطوير سياسة التعليم الجامعي بمصر في ضوء متطلبات تحقيق القدرة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، مصر.
- منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم (يونسكو)، (2021)، " فاقد التعليم بسبب كوفيد 19، إعادة بناء التعلم الجيد للجميع في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، متوافر على <http://www.unesco.org/open-access/terms-use-ccbysa-ar> (SCImago (SIR) العالمي هو تصنيف للمؤسسات الأكاديمية والبحثية - 2022) <https://adengad.net/posts/216504>
- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة - متاح في موقع منظمة اليونسكو على الرابط - تاريخ 2023-7-28 <http://www.unesco.org/new/ar/education/resources/in-focus-articles/rankings>
- واقع مخرجات التعليم العالي في الجامعات اليمنية: <https://adengad.net/posts/291354>
- Bisaria, G. (2013). Achieving Competitive Advantage By Private Management Colleges or Private University, International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, Vol. 2 (3).
- Salmi, Jamil: The Challenge of establishing world – class universities, the World Bank, 2009 .
- Tirronen, Jarkko & Terhi Nokkala: Structural Development of Finnish Universities:



achieving Competitiveness and

- Greco, M. G, Michele, S.L and S, M.M. (2013). The Sources of Competitive Advantage in University Spin-Offs: a Case Study, Journals of Technology Management & Innovation, Vol 8(3).

- Vanderford, Nathan L. , Weiss, Todd L. , & Weiss, Heidi L. (2013). A survey of the barriers associated with academic-based cancer research commercialization, PLOS One, 8(8).

- Jones, O., & Tilley, F. (2003). Competitive advantage in SMEs:

Organising for innovation and change. Chichester: Wiley Ployhart ,R.E (2012): The Psychology Of Competitive Advantage, Industrial and Organizational Psychology , Vol 51

**Melanie spence – Ariemma (2014) Academic leadership in higher education: using Generalizability theory and structural Equation Modeling approaches to examine Academic leadership effectiveness and behavioral complexity in a Canadian college from a faculty perspective. Niagara University. New York. P 19:23.**

-Weierbach, K. L. (2015). HR consultants: Enabling small business leaders to establish sustainable competitive advantage (Doctoral dissertation, Capella University

- Gregory moon I Ricky Griffen( 1995), Organizational behavior, 4th edition, Houghtonmifflin company, USA, p 453

**Empowering academic leaders is an entry point to achieving competitive advantage  
in Yemeni universities  
"University of Aden as a Model"**

Dr. Fahmi Ahmed Ali Khashash  
Prof.Dr. Nadwaa Abdallah Alsuwfi

**Abstract:**

The current research aims to identify the role of empowering academic leaders to achieve competitive advantage in Yemeni universities "University of Aden as a model". The two researchers used the descriptive Documentary survey approach, which studies its phenomenon, and the research included several steps that included the theoretical and conceptual framework for empowerment, the theoretical foundations of competitive advantage in universities, indicators of measurement, and the availability of indicators at the University of Aden. The results of the research found: the weakness of the competitive advantage of the University of Aden at the local and global levels, and the decline in its ranking in the international rankings of universities.

Keywords: empowerment - academic leadership - competitive advantage - Yemeni universities - (University of Aden)

ISSN: 2708-3659

# AL-Rayan Journal



of Humanities & Applied Sciences

Scientific Biannual & Refereed

Volume 6  
Issue 2  
Serial No.11

December 2023

