

آليات تحقيق استدامة الميزة التنافسية للجامعات
في ضوء رأس المال الاجتماعي
"دراسة ميدانية بجامعة بني سويف"

إعداد

د/ نجلاء عبد التواب عيسى عبد العال
مدرس أصول التربية
كلية التربية - جامعة بني سويف

ملخص البحث

استهدف البحث التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس حول دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق استدامة الميزة التنافسية في الجامعات، ووضع آليات مقترحة لتحقيق استدامة المزايا التنافسية في جامعة بني سويف في ضوء رأس المال الاجتماعي. واعتمد البحث على المنهج الوصفي، مستعينا باستبانة لجمع البيانات، وتمثلت عينة البحث من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية والتجارة والآداب والعلوم والطب البيطري والصيدلة من جامعة بني سويف بلغت نحو (٢٢٣) عضو هيئة تدريس. وتوصل البحث إلي تحقق دور رأس المال الاجتماعي لاستدامة الميزة التنافسية بالجامعة بمتوسط حسابي بلغ نحو (٢,٠٤٥) وبدرجة تحقق (متوسطة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلي الدرجة العلمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلي نوع الكلية لصالح الكليات العلمية، وفي ضوء النتائج تم وضع عدد من الآليات المقترحة لتدعيم دور رأس المال الاجتماعي في استدامة الميزة التنافسية بالجامعات من خلال أبعاده الثلاثة: الهيكلي والعلائقي والإدراكي.

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية - استدامة الميزة التنافسية - رأس المال الاجتماعي.

Abstract

This research aims to identify the opinions of faculty members about the role of social capital to achieving the sustainability of competitive advantage in universities and put proposals to activate sustainability of competitive advantages at Beni Suf University in the light of social capital.

The research was based on the descriptive approach, Using a data collection questionnaire, The research sample consisted of (223) teaching staff members from the Faculty of Education, Commerce, Arts, Science, Veterinary Medicine and Pharmacy from Beni Suf University.

The research reached that social capital role for the sustainability of the competitive advantage of the university achieved with an average of about (2,045) and a Medium degree of achievement, and the absence of differences of statistical significance due to the degree of scientific and the existence of differences of statistical significance due to the type of college for the scientific colleges, A number of proposals were made to strengthen the role of social capital in sustaining the competitive advantage of universities through its three dimensions: structural, relational and cognitive.

Key Words: Competitive advantage - Sustainability of competitive advantage - Social capital.

مقدمة:

إن امتلاك المؤسسة الجامعية لموارد لها الأفضلية في التنافسية يعد ضرورة لتحقيق البقاء والاستمرار في ظل التحولات العميقة والتقلبات الجذرية في الاحتياجات التنموية للمجتمعات، كما بات من الضروري إضافة بعد زمني للميزة التنافسية مما يسمح للمؤسسة بوضعية الريادة إلى أجل غير مسمى، ويعد توافر رأس المال الاجتماعي في المؤسسة بمثابة ميزة تنافسية مستدامة لها.

حيث يأتي رأس المال الاجتماعي كشرط مسبق لازم لنجاح التنمية لما له من دور في تحسين القدرة التنافسية للمشروعات وتنمية رأس المال البشري وخفض تكلفة المعاملات، فهو عامل مهم في الاقتصاديات الحديثة وانتشار الديمقراطية والحرية والعدالة (المصيلحي، ٢٠١٢، ١٢٠)، وقد وصفت بعض الدراسات التي قام بها البنك الدولي رأس المال الاجتماعي بأنه "الحلقة المفقودة في التنمية" (نصر وهلال، ٢٠٠٧، ١).

ويعد رأس المال الاجتماعي أحد أبرز مكونات رأس المال للمنظمات، وامتد نطاقه كمفهوم سلوكي يشمل شبكة الارتباطات الاجتماعية المبنية على الثقة المتبادلة والتفاعل الاجتماعي، بالإضافة إلى الارتكاز على قاعدة القيم والمعايير الصحيحة الحاكمة لعمل الجماعة بما يؤمن تحقيق الالتزام الأخلاقي الذي يجعل أفراد المؤسسة متآلفين ومتآزرين فيما بينهم، وبيئة المؤسسة هي بيئة تعاونية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية (طبيبي، ٢٠١٧، ٣٢٩).

ولقد اعتمدت المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق ميزات تنافسية على القدرات المادية والمالية التي تسمح لها بإنتاج متميز، ولكن في عصر المعلوماتية أصبح الاتجاه إلى بناء القدرة التنافسية على الأساس البشري لا المادي والمالي (أحمد وعيسى، ٢٠١٠، ١).

ويوفر رأس المال الاجتماعي في المؤسسات التعليمية التي تسعى إلى إنتاج وإبداع المعرفة العديد من المزايا للتنظيمات البشرية والمؤسسة الجامعية، حيث يعمل على توفير المناخ الداعم للتعلم والبحث الذي يفضي بدوره إلى زيادة قدرتها على الإبداع ونشر المعرفة وتنمية

رأس مالها المعرفي (محمد، ٢٠١٢، ٢١٥)، كما يشير (Clopton, 2011, 176) إلى أن رأس المال الاجتماعي يؤدي إلى العديد من النتائج الأكاديمية والاجتماعية في التعليم العالي.

وبالتالي فإن المورد الرئيسي لتوطين وديمومة الميزة التنافسية للمؤسسة الجامعية يكمن في الاعتماد على الكفاءات البشرية وتعظيم الاستفادة من شبكة علاقاتهم الاجتماعية لإيجاد قيمة مضافة للمؤسسة، وبالتالي هناك ضرورة للتعامل مع رأس المال الاجتماعي على أنه مورد استراتيجي تمتلكه المؤسسة الجامعية يعمل على تعزيز مكانتها التنافسية، كما يمكن استغلاله لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة والعمل على الحفاظ عليها وتنميتها لتحقيق التفوق والاستمرار في البقاء والتطور.

مشكلة البحث :

تعرض الجامعات منذ عقود لضغوط ومتطلبات خارجية واسعة لتحسين خدماتها في ضوء التنافس الناتج عن تزايد الاتجاه نحو الجودة في الخدمات التعليمية والتميز في الخدمات البحثية، بالإضافة إلي ارتفاع مستوى التوقعات من المجتمع في دورها الاجتماعي، وتتطلب هذه الضغوط والتحديات من الجامعات تحسين أدائها الاكاديمي للوصول إلي مستوى ريادي عالي يتوافق مع كيانها التنظيمي ومكانتها في المجتمع.

وتتحدد قدرة الجامعات علي النجاح بقدرتها علي التعامل مع المتغيرات الحديثة بإيجابية وفعالية، ولقد أصبح التخطيط للوصول للتنافسية ومتطلبات تحقيقها عملاً أصيلاً وليس تكاملياً أو اختيارياً أمام الجامعات في ضوء ظهور مفاهيم حديثة، مثل مفاهيم السوق والعملاء والتنافسية، وأصبحت قضايا ذات أهمية وضرورة للجامعات (الصالح، ٢٠١٢، ٢٩٧).

كما تحولت مفاهيم التنافسية، من مفهوم الميزة النسبية التي تعتمد علي القدرات المتوفرة من الموارد الطبيعية واليد العاملة الرخيصة والمناخ والموقع الجغرافي التي تسمح بإنتاج رخيص وتنافسي، إلي مفهوم الميزة التنافسية التي تتمثل علي الاعتماد علي التكنولوجيا والعنصر الفكري في الإنتاج ونوعيته وفهم احتياجات ورغبات المستهلك مما جعل العناصر المكونة للميزة النسبية غير فاعلة وغير مهمة في تحديد التنافسية (غنايم، ٢٠١٥، ٣٢٩)، والتنافسية في سياق مؤسسات التعليم العالي ليست منافسة سوقية خالصة بل هي مزيج من المنافسة الأكاديمية التقليدية والمنافسة الجديدة في السوق، فعلي الرغم من أن نشأة الميزة التنافسية في قطاعات الإنتاج والأعمال إلا أنها قابلة للتطبيق في قطاع الخدمات التعليمية (Haan, 2015, 47).

إلا أن الموارد الفريدة وحدها قد لا تسفر عن ميزة تنافسية ولكنها تكون مصدراً للميزة التنافسية عندما تتشكل في قدرة، والقدرة هي مقدرة مجموعة من الموارد علي أداء مهمة أو نشاط بطريقة تكاملية علي أن تدار بطريقة ديناميكية سعياً لتحقيق عوائد أعلى من المتوسط، أي أن المؤسسة تكتسب الميزة التنافسية من خلال تطوير قدرات فريدة تقوم علي كيفية الجمع بين الموارد واستخدامها، ومع الاستخدام المستمر تصبح القدرات أقوى وأكثر صعوبة علي المنافسين للفهم والنقل (Hitt, et al, 2007, 17)، ويمكن أن يتم ذلك بالاعتماد علي رأس المال الاجتماعي.

حيث يمثل رأس المال الاجتماعي مورداً قيماً ونادراً وغير قابل للتقليد، وبالتالي تتوفر فيه أساسيات الميزة التنافسية، وتمتد مساهمة رأس المال الاجتماعي في العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة؛ حيث يمكن لرأس المال الاجتماعي أن يقلل من تكاليف المعاملات ويسهل تدفق المعلومات وإنشاء المعارف وتراكمها وتحسين مستوى الإبداع، كما يساهم رأس المال الاجتماعي خارج المؤسسة حيث يزيد من نجاح التحالفات مع الجهات المستفيدة بما يساعد علي دعم العلاقات الوظيفية ورأس المال الاجتماعي لمؤسسة (Arregle, et.al., 2007, 73).

74، والمؤسسة التي تمتلك رصيماً عالياً من رأس المال الاجتماعي فهي تمتلك ضوابط ومعايير

قوية من التعاون؛ بحيث يتأزر العاملون بها عند مواجهة أي مشكلة، الأمر الذي يشكل ميزة تنافسية لها يصعب تقليدها (فرحات، ٢٠١١، ١٤).

وفي ظل محدودية الموارد المادية المتاحة للجامعات، واعتماد الجامعات بشكل كبير علي مواردها الداخلية ، استلزم الأمر توجيه الانتباه إلي رأس المال الاجتماعي كمورد استراتيجي يُكون ويدعم المزايا التنافسية في الجامعات بما يحقق طموحاتها الاستراتيجية في تحقيق الريادة، واستدامة ميزاتها التنافسية بما يجعل لها وضع تنافسي أفضل ومستمر .

ولقد سعت جامعة بني سويف للوصول إلي مركز متميز يسمح لها بالتنافس ضمن الجامعات المحلية والدولية، ولقد حققت جامعة بني سويف تقدم ملحوظ في التصنيفات العالمية، حيث تصدرت الجامعات المصرية في تصنيف التايمز التجريبي للجامعات الإقليمية مارس ٢٠١٨، وكانت في المركز العاشر عربياً <https://www.timeshighereducation.com> مما يدفع إلي المحافظة علي هذا الوضع الريادي بين الجامعات المصرية والعربية والسعي نحو تحسين الوضع الحالي إلي الأفضل، وبإنشاء كليات جديدة ومعاهد متخصصة سعياً لتحقيق المزيد من التميز أدي هذا التوسع إلي زيادة العبء والمسئولية الملقاة علي عاتق الجامعة في المحافظة علي ما توصلت إليه من التميز، مما يتطلب البحث عن طرق وأساليب لضمان الحفاظ علي الميزات التنافسية التي تمتلكها الجامعة، لذا كان هذا البحث محاولة لتصميم إطار استراتيجي يسمح بتقييم توفر متطلبات امتلاك واستدامة المزايا التنافسية لجامعة بني سويف علي المستوي المحلي والإقليمي والعالمي بالاستعانة برأس المال الاجتماعي.

لذا امكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي: كيف يمكن تعبئة رأس المال الاجتماعي بالجامعات ليساهم في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بها؟ ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة التالية:

١. ما الأسس الفكرية لرأس المال الاجتماعي وما سبل تميته بالجامعات؟
٢. ماهية استدامة الميزة التنافسية للجامعات علي ضوء رأس المال الاجتماعي؟
٣. ما واقع دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق استدامة الميزة التنافسية في جامعة بني سويف؟
٤. هل تختلف آراء أعضاء هيئة التدريس حول واقع دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بالجامعة تبعاً لمتغيري نوع الكلية والدرجة العلمية؟
٥. ما الآليات المقترحة لتفعيل دور رأس المال الاجتماعي في استدامة الميزة التنافسية لجامعة بني سويف؟

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلي التعرف علي رأس المال الاجتماعي وأهميته للجامعات وأهم أبعاده وطرق قياسه، وتحليل الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية للجامعات وأبعاده وأهم مصادرها

وسبل بناءها واستدامتها، والتعرف علي مدي تحقيق أبعاد رأس المال الاجتماعي لعناصر استدامة المزايا التنافسية لجامعة بني سويف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وهل يختلف ذلك تبعًا لنوع الكلية والدرجة العلمية، ثم وضع مقترحات للاستفادة من رأس المال الاجتماعي في الجامعات لتتحقق معه استدامة المزايا التنافسية بها.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الحالي في الآتي :

- السعي نحو تحسين أوضاع الجامعات بشكل عام من خلال معرفة متطلبات استدامة الميزات التنافسية، مما يوجد بيئة من التميز والنفوق التنافسي؛ لتحسين جودة المخرجات والخدمات الجامعية المقدمة للمجتمع وسوق العمل.
- التعرف علي دور رأس المال الاجتماعي في الجامعات من خلال تحديد مستوي أبعاده الثلاثة (البعد الهيكلي والبعد العلائقي والبعد الإدراكي) وعلاقته بأبعاد استدامة المزايا التنافسية في الجامعات.
- قد تسهم نتائج البحث في تحقيق التميز الاستراتيجي من خلال تكوين فكرة استراتيجية عن الفرص المتاحة أمام الجامعة لتحقيق مزايا تنافسية وضمان استمراريتها في الوضع الريادي.
- تقديم مجموعة من الآليات لتدعيم ديمومة الميزة التنافسية لجامعة بني سويف بشكل خاص ومؤسسات التعليم الجامعي بشكل عام بالاعتماد علي تعبئة رأس المال الاجتماعي بها.

منهج البحث وأداته:

وفقًا لأهداف البحث فإنه يعتمد علي المنهج الوصفي الذي يهتم بوصف الظاهرة وتفسيرها وتحليلها، لتحليل الأطر المفاهيمية لمنغيري البحث، وهما: الميزة التنافسية ورأس المال الاجتماعي، وتحليل أبعاد رأس المال الاجتماعي في جامعة بني سويف، وتحديد أهم المزايا التنافسية التي يمكن لجامعة بني سويف الاعتماد عليها للوصول إلي النفوق التنافسي الاستراتيجي، وتم الاعتماد علي الاستبانة للتعرف علي واقع دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لجامعة بني سويف.

حدود البحث :

اقتصر البحث على دراسة الدور الذي يمكن أن تؤديه أبعاد رأس المال الاجتماعي في تحقيق استدامة الميزة التنافسية للجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم والطب البيطري والصيدلة والأدب والتربية والتجارة في جامعة بني سويف، وتم تطبيق البحث في جامعة بني سويف بوصفها حالة دراسية تمثل احدي الجامعات الإقليمية المستقلة عن جامعات رئيسية، وتسعي إلي إثبات تميزها بين الجامعات الأخرى، كما تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠١٧ / ٢٠١٨.

مصطلحات البحث :

تتحدد مصطلحات البحث فيما يلي :

١. رأس المال الاجتماعي Social Capital

يعرف رأس المال الاجتماعي بأنه:

▪ العلاقات والمواقف والقيم التي تحكم التفاعلات بين الأفراد، وتساهم في التنمية الاقتصادية

والاجتماعية (Grootaert, Bastelaer, 2002, 2).

▪ النظم التي تؤدي إلي أو تنتج عن التنظيم الاجتماعي والاقتصادي، مثل وجهات النظر العالمية والثقة والمعاملة بالمثل والتبادل المعلوماتي والاقتصادي والمجموعات

والجمعيات الرسمية وغير الرسمية (Colletta, Cullen, 2000, 6).

▪ الروابط التي يندمج في عضويتها الأفراد علي أساس من الثقة والتعاون والتضامن والاحترام المتبادل (فوزي، ٢٠١٧، ١٠٢).

▪ شبكات العلاقات الاجتماعية التي قد توفر للأفراد والجماعات إمكانية الحصول علي

الموارد والدعم (PRI, 2005, 6).

▪ مقومات التنظيم الاجتماعي مثل الثقة والمعايير والشبكات والتي يمكن أن تحسن من فعالية المجتمع عن طريق تسهيل الأعمال المنسقة (بوتنام وعفت، ٢٠٠٦، ٢١٠).

ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: مورد استراتيجي تملكه المنظمة ناتج عن شبكات العلاقات الاجتماعية الداخلية والخارجية، وترتكز هذه العلاقات علي قاعدة من القيم والمعايير الحاكمة لعمل الجماعة، بما ينشئ حالة من الالتزام الأخلاقي والثقة والاحترام المتبادل بين أفراد المؤسسة ومع المؤسسات الأخرى، بما يساهم في تحسين وضعها الريادي داخل المجتمع.

٢. استدامة الميزة التنافسية Sustainability of Competitive Advantage

الميزة التنافسية المستدامة للجامعة هي المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها الجامعة لأبعد مدي ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل الجامعات الأخرى (البكري وحمدان، ٢٠١٣، ٧).

ويمكن تعريف استدامة الميزة التنافسية للجامعات إجرائياً بأنها: عملية ديناميكية تنطلق من توجه استراتيجي لتكوين موارد قيمة وفريدة ونادرة وغير قابلة للاستبدال وتحسين الأداء الإبداعي للجامعة، لتحقيق استمرارية البقاء في وضعية التفوق والتميز التنافسي للجامعة علي المنافسين الحاليين والمحتملين.

الدراسات السابقة :

أولاً : الدراسات السابقة في مجال الميزة التنافسية للجامعات

أجريت العديد من الدراسات التي استهدفت تحقيق الميزة التنافسية للجامعات، نذكر منها: دراسة (أبو غبن، ٢٠١٢) هدفت إلى التعرف على دور التعليم الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية، والتعرف على مستوى الميزة التنافسية التي تحظى بها الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حول تطبيق التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية، دراسة (Huang, 2012) هدفت إلي تطوير نموذج للميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في تابوان وذلك من خلال تحليل أنواع الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلي دمج النظرية القائمة على الموارد الداخلية ونظرية التنظيم الصناعي (مراعاة حالة البيئة المحيطة)، وتم وضع مجموعة من الآليات لتحقيق استدامة الميزة التنافسية منها الدعوة إلي إقامة تحالفات وشراكات استراتيجية بين المؤسسات، وتصميم المناهج الدراسية وفق متطلبات الصناعة، دراسة (علي، ٢٠١٣) هدفت إلي التعرف على متطلبات استدامة الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم من خلال الاستراتيجية القائمة على أساس الموارد وذلك بالتطبيق على الجامعة الإسلامية بغزة، وتوصلت الدراسة إلي عدد من المتطلبات، منها: تقييم موارد وقدرات الجامعة والتعلم المنظمي والتحسين المستمر والتركيز على الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية، دراسة (المقادمة، ٢٠١٣) هدفت إلي تحديد مدى مساهمة الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية بغزة، وأوضحت الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية بين توفر الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

دراسة (الصائغ وبادخن، ٢٠١٣) هدفت إلي تقصي العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر مشرفات الأقسام الأكاديمية، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي ودرجة تحقيق الميزة التنافسية، دراسة (نصر، ٢٠١٣) هدفت إلي التعرف على دور الإدارة الإلكترونية بمؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وعرض لتجارب بعض الدول الأوروبية التي طبقت الإدارة، وتوصلت الدراسة إلي نقاط أساسية تركز عليها القدرة التنافسية، ومنها: الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة، والتطور التكنولوجي، وتكيف نظام التعليم مع احتياجات السوق، والاهتمام بالبحث والتطوير، ودراسة الأسواق الخارجية، وتطوير تقنية المعلومات، دراسة (ويج، ٢٠١٣) هدفت إلي معرفة درجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة بنها وتقديم مقترحات للتطوير، وتوصلت الدراسة إلي امتلاك الجامعة لرأس مال فكري يسهم في تحقيق الميزة التنافسية لها بدرجة متوسطة، وأن رأس المال المعلوماتي هو المجال الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، ورأس المال التنظيمي هو المجال الأقل تأثيراً بها.

دراسة (Bisaria, 2013) هدفت إلي معرفة الأسباب التي تدعو مؤسسات التعليم إلى تحقيق ميزة تنافسية، وتوضيح مدى أهمية تحقيق ميزة تنافسية وتأثيرها على مستوى الجامعة أو الكلية

والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع ككل، والكشف عن دور إدارة المعرفة في الميزة التنافسية، وأوضحت النتائج أن تحقيق الميزة التنافسية هو أمر يجب أن يكون قانوني وأخلاقي تلتزم به مؤسسات التعليم في منهج حياتها الأكاديمية والإدارية، وأن إدارة المعرفة تلعب دور حيوي في إيجاد الميزة التنافسية للجامعات، دراسة (Greco and others, 2013) هدفت إلي تحليل

العناصر التي تمتلكها جامعة Spin-Offs التي تستطيع من خلالها تحقيق ميزة تنافسية مع نظرائها من الجامعات من خلال تحليل رأس المال الفكري بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلي تحديد إطار يساهم في إيجاد ميزة تنافسية في الجامعة من خلال الاستفادة القصوى من مميزات رأس المال الفكري التي تمتلكها الجامعة لتحسين آلية التعامل مع المستفيدين من الجامعة الخارجيين والداخليين وكيفية إدارة العلاقات مع العملاء، دراسة (Yusuf, 2013) هدفت إلي تحليل العوامل التي تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي الخاصة في إندونيسيا، وتحليل السيناريوهات المستقبلية بشأن ديناميكية البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسات التعليم العالي الخاصة، وتوصلت الدراسة إلي أن استدامة مؤسسات التعليم العالي الخاصة تتأثر بأربعة عوامل داخلية، وهي: فعالية القيادة، وتوافر الأموال والتمويل، وفعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية، والمناهج ذات الصلة، وخمسة عوامل خارجية، وهي: سياسة الحكومة، والنمو الاقتصادي المحلي، والسمعة العامة للمؤسسة، وتوافر المحاضرين المؤهلين.

دراسة (Aydın, 2013) هدفت إلي الكشف عما إذا كان موقع الجامعة يمثل ميزة تنافسية مستدامة لجذب الطلاب أم لا، وتوصلت الدراسة إلي أن الموقع القريب يعد نوعاً من الموارد الداخلية للجامعة فهو نقطة جذب للموظفين البارزين والمزيد من الطلاب، دراسة (السمر، ٢٠١٤) هدفت إلي التعرف إلى جودة خدمات المواقع الإلكترونية وتأثيرها على الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر الطلبة، وتوصلت إلي وجود علاقة ارتباطية قوية بين توفر جودة الخدمات الإلكترونية بأبعادها الأربعة والميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية، دراسة (قشقش، ٢٠١٤) هدفت إلي دراسة العلاقة بين الإجراءات الإدارية التي تتبعها الجامعات في إدارة رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية، ومعرفة تأثير كل مكون من مكونات رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات الفلسطينية، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية.

دراسة (عبد الغفور، ٢٠١٥) هدفت إلي التعرف علي دور متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية لإيجاد ميزة تنافسية لها في قطاع غزة من وجهة نظر طلبة السنوات الجامعية الأخيرة، وكذلك التعرف علي العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة، وتوصلت إلي وجود علاقة قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية، دراسة (عبد الهادي، ٢٠١٥) هدفت إلي توضيح الأسس الفكرية لإدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، وتوصلت إلي

عدة متطلبات تسهم في تطوير إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات، تمثلت في: متطلبات مرتبطة بالبنية التشريعية ومتطلبات مرتبطة بالبنية التحتية ومتطلبات إدارية وتنظيمية ومتطلبات مرتبطة بالثقافة التنظيمية ومتطلبات مرتبطة بالثقافة المجتمعية، دراسة (عساف، ٢٠١٥) هدفت إلى التعرف علي واقع إدارة الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين، ووضع استراتيجية لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، وأوضحت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل

العلمي والنوع وسنوات الخدمة، دراسة (Rabah, 2015) هدفت إلى معرفة كيف يمكن تطوير استراتيجيات تنافسية وتنفيذها بنجاح في مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة جامعة كابارك)، وتأثير الموارد والقدرات التنظيمية ومشاركة أصحاب المصلحة كمصادر للميزة التنافسية المستدامة علي الفعالية التنظيمية للمؤسسة، واسترشدت الدراسة بأربعة مقاربات نظرية، وهي نظرية بورتر للتنافسية ونظرية الموارد والقدرات ونموذج دلنا ونظرية أصحاب المصلحة.

دراسة (قشطة، ٢٠١٦) هدفت إلى التعرف علي توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية لتحقيق الميزة التنافسية بها، وتوصلت إلي اقتراح استراتيجية لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية، تمثلت غاياتها في ضمان التميز في رأس المال الفكري بالجامعة، ودعم البحث العلمي كمدخل للميزة التنافسية، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، واعتماد أنماط متميزة لبناء الهياكل التنظيمية، وتعزيز العلاقات مع الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية.

دراسة (الكردي، ٢٠١٦) هدفت إلى بيان العلاقة بين تطبيق الذكاء العقلاي والعاطفي معاً وتعزيز الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية لدى الكليات التقنية في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، دراسة

(Nderitu, 2016) هدفت إلي التعرف علي الاستراتيجيات التي تعتمدها الجامعات بكينيا للحصول علي ميزة تنافسية مستدامة، وتحديد اثر استخدام استراتيجيات مختلفة للحصول علي ميزة تنافسية مستدامة، وتوصلت الدراسة إلي أن نسبة ٦٧,٩% من العينة علي دراية بالاستراتيجيات التي تتبعها الجامعات للحصول علي الميزة التنافسية ومنها: الإعلان والتسويق وتقديم برامج فريدة من نوعها، وتوظيف الكفاءات ذوي الخبرة لضمان جودة الخدمات المقدمة، وأن جميع الاستراتيجيات لها أثر إيجابي في استدامة الميزة التنافسية، مثل الاستراتيجية القائمة

علي المعرفة واستراتيجية جودة التدريس، دراسة (Sriwidadi, et al. 2016) هدفت إلي التعرف علي تأثير القيادة والقدرات الديناميكية (هي القدرة علي تجديد الكفاءات وإعادة تشكيل الموارد) علي الميزة التنافسية المستدامة التي تتحقق بواسطة إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي الخاصة، وأوضحت الدراسة أن القيادة والقدرات الديناميكية تؤثر بشكل كبير علي الميزة التنافسية المستدامة بواسطة إدارة المعرفة.

دراسة (أبو حمرة، ٢٠١٧) هدفت إلي التعرف إلي مستوي التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها، وأوضحت الدراسة وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين ممارسة التسويق الداخلي بالجامعات عينة البحث ومستوي تحقيق الميزة التنافسية.

دراسة (الباز، ٢٠١٧) قدمت تصور مقترح لرفع مستوى الميزة التنافسية في البحث العلمي بمؤسسات التعليم العالي في مملكة البحرين من وجهة نظر الهيئة التدريسية، وكان ترتيب أهم الآليات المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية في البحث العلمي على النحو التالي: الدعم الأكاديمي للبحث العلمي، الدعم المادي للبحث العلمي، الدعم المجتمعي للبحث العلمي، الدعم التكنولوجي والمعلوماتي للبحث العلمي، دراسة (الديحاني، ٢٠١٧) هدفت إلي تحديد دور النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت من وجهة نظر الخبراء من القياديين، وبناء رؤية مستقبلية حول هذا الدور، وتوصلت الدراسة إلي تحديد دور التنمية المهنية من خلال توكيد مفهوم الميزة التنافسية وتطوير الأداء التدريسي والبحوث العلمية، بالإضافة إلي تطوير الموارد البشرية وإنتاج المعرفة، دراسة (عمار وعباس، ٢٠١٧) هدفت إلي التعرف علي استراتيجية المحيط الأزرق، وتقديم مقترحات لكيفية الاستفادة من تطبيقها لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي المصرية ومنها: العمل على نشر قيم المبادرة والإبداع والابتكار والتميز داخل الجامعة، وتشكيل فرق عمل لممارسة الأنشطة الإبداعية، وعقد تدريبات وورش عمل لتطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي بهدف ابتكار القيمة، ووضع آليات للتعرف على حاجات ورغبات المستفيدين والعمل على تلبيتها، دراسة (هاشم، ٢٠١٧) هدفت إلي البحث عن متطلبات تحقيق ميزة تنافسية لجامعة الدمام، وتحديد أنسب الاستراتيجيات التي تمكن الجامعة من التميز والمنافسة، وتوصلت الدراسة إلي أن مجال التعلم والتعليم في الترتيب الأول لمجالات تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، وأن استراتيجية التمايز والاختلاف لها الأهمية والأولوية في تحقيق ميزة تنافسية للجامعة يليها استراتيجيات التحالفات الاستراتيجية، دراسة (توفيق ومرسي، ٢٠١٧) هدفت إلي وضع تصور مقترح لدور الجامعة الريادية في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة، وتوصلت الدراسة إلي أهمية أن تعيد الجامعة النظر في تحويل دورها من التركيز علي التوظيف إلي التركيز علي مبدأ إيجاد فرص العمل والاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها من أفضل موجودات المؤسسة الجامعية التي تعمل علي تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

التعقيب علي دراسات المحور الأول :

جاءت العديد من الدراسات السابقة لتوضيح فعالية العديد من الاستراتيجيات أو المداخل في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات، ومن هذه العوامل: دور التعليم الإلكتروني في (دراسة أبو غبن، ٢٠١٢)، وتوفر الكفاءات البشرية والقيادات الأكاديمية في دراسة (المقادمة، ٢٠١٣) ودراسة (Sriwidadi, et al. 2016)، ودرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في دراسة (الصائغ وبادخن، ٢٠١٣)، وإدارة الإبداع في دراسة (عساف، ٢٠١٥)، ودور الإدارة الإلكترونية في (نصر، ٢٠١٣)، ورأس المال الفكري في دراسة (ويج، ٢٠١٣) ودراسة (Greco and others, 2013) ودراسة (فششش، ٢٠١٤) ودراسة (فششة، ٢٠١٦)، ودور إدارة المعرفة في دراسة (Bisaria, 2013) ودراسة (عبد الغفور، ٢٠١٥) ودراسة (عبد

الهادي، ٢٠١٥)، وموقع الجامعة في دراسة (Aydin, 2013)، جودة خدمات المواقع الإلكترونية في دراسة (السر، ٢٠١٤)، وتطبيق الذكاء العقلاني والعاطفي في دراسة (الكردي، ٢٠١٦)، ومستوي التسويق الداخلي في الجامعات في دراسة (أبو حمرة، ٢٠١٧)، واستراتيجية المحيط الأزرق في دراسة (عمار وعباس، ٢٠١٧)، ودور النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس في دراسة (الديحاني، ٢٠١٧)، كما ركزت عدد من الدراسات علي دراسة الميزة التنافسية في المؤسسة الجامعية وتوضيح العوامل أو المتطلبات التي تؤدي إلي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فتناولت هذه الدراسات: دراسة (علي، ٢٠١٣) للتعرف علي متطلبات استدامة الميزة التنافسية من خلال نظرية الاستراتيجية القائمة علي أساس الموارد، ودراسة (Yusuf,)

2013 لتحليل العوامل التي تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ودراسة (Nderitu,)

2016 للتعرف علي الاستراتيجيات التي تعتمد عليها الجامعات بكينيا للحصول علي ميزة تنافسية مستدامة، دراسة (هاشم، ٢٠١٧) لتحديد متطلبات تحقيق ميزة تنافسية، بينما اقتصرت دراسات أخرى علي وضع تصور أو نموذج لرفع مستوى الميزة التنافسية في الجامعات مثل دراسة (Huang, 2012)، ودراسة (Rabah, 2015)، ودراسة (الباز، ٢٠١٧)، ودراسة (توفيق ومرسي، ٢٠١٧)، ومن الملاحظ أن الدراسات عالجت أدوار العديد من المداخل في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات، ولكنها أغفلت عن معالجة دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق المزايا التنافسية للجامعة وأيضاً كيفية الحفاظ علي استمرارية هذه المزايا بصورة تسمح بالتنافسية.

ثانياً: الدراسات السابقة في مجال رأس المال الاجتماعي في الجامعات

دراسة (Salaran, 2010) هدفت إلي التعرف علي دور رأس المال الاجتماعي في رفع مستوى الإنتاجية البحثية للمؤسسات الأكاديمية باعتباره مورداً استراتيجياً نحو خفض الضغوط الناتجة عن الظروف البيئية الخارجية، وذلك في خمس جامعات فيكتوريا، وأوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين رأس المال الاجتماعي وإنتاجية البحوث، دراسة (الجرواني، ٢٠١١) هدفت إلي تحديد واقع قيم رأس المال الاجتماعي لدي الشباب الجامعي قبل وبعد المشاركة في أنشطة رعاية الطلاب، ووضع مقترحات لتفعيل قدرة أنشطة رعاية الطلاب علي تنمية قيم رأس المال الاجتماعي لدي الشباب الجامعي، وتوصلت النتائج إلي ارتفاع مستوى قيم رأس المال الاجتماعي بعد المشاركة في أنشطة رعاية الشباب الجامعي، وجاءت قيمة التسامح في الترتيب الأول بينما جاءت قيمة المشاركة الاجتماعية والعمل التطوعي في الترتيب الأخير.

دراسة (Chang, 2011) هدفت إلي معرفة تأثير هيكل رأس المال الاجتماعي علي التعلم التنظيمي، وأثر التفاعل بين بنية رأس المال الاجتماعي والثقافات التنظيمية علي التعلم التنظيمي، وأوضحت النتائج وجود آثار إيجابية كبيرة لرأس المال الاجتماعي علي التعلم التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية عند تفاعله مع الثقافة التنظيمية، دراسة (كاظم ومتعب، ٢٠١٢) هدفت الدراسة إلي الكشف عن دور أبعاد رأس المال الاجتماعي في نقل المعرفة وفقاً لأراء أعضاء

هيئة التدريس في جامعة القادسية، وتوصلت الدراسة إلى أهمية رأس المال الاجتماعي بالجامعة ودوره الملموس في نقل المعرفة، وللبعد الإدراكي الدور الأكبر في نقل المعرفة، دراسة (محمد، ٢٠١٢) هدفت إلى تحديد الإطار الفكري لمفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي، والتعرف على مدي توافره بالأقسام الأكاديمية التربوية ببعض الجامعات السعودية، ووضع آليات لتنميته، وتوصلت الدراسة إلى توافر رأس المال الاجتماعي بدرجة متوسطة في الأبعاد الثلاثة.

دراسة (العبادي، ٢٠١٤) لتحديد العلاقة بين مكونات رأس المال البشري ومكونات رأس المال الاجتماعي في جامعة الكوفة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين، وأن رأس المال البشري له دور كبير في تعزيز وتنشيط رأس المال الاجتماعي في بيئة الجامعة، دراسة (الأحمدي، ٢٠١٦) هدفت إلى معرفة أثر رأس المال الاجتماعي في مستوى التحصيل الدراسي لخريجات المرحلة الثانوية بمنطقة المدينة المنورة مقارنة برأس المال المادي ورأس المال البشري، وتوصلت الدراسة إلى أن متغيرات رأس المال الاجتماعي والبشري والمادي مجتمعة فسرت ٣١% من الاختلافات في التحصيل الدراسي لخريجات الثانوية العامة، بينما فسرت متغيرات رأس المال المادي ما نسبته ٩% وفسر رأس المال البشري ما نسبته ٤%، ونسبة ما فسرت متغيرات رأس المال الاجتماعي ٢٢% من الاختلافات في التحصيل الدراسي لخريجات الثانوية العامة.

دراسة (بشير، ٢٠١٦) هدفت إلى معرفة أثر العمل التطوعي في تعزيز قيم رأس المال الاجتماعي في فروع جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بمحافظة غزة وتم التركيز على بعض القيم التي لها علاقة وثيقة ومباشرة بالعمل التطوعي وهي التعاون والمشاركة الاجتماعية والسياسية والتعاون والتسامح والثقة، وتوصلت الدراسة أن للعمل التطوعي دوراً في تعزيز قيم رأس المال الاجتماعي وترسيخ معاني التعاون وزيادة الشعور بالانتماء الوطني، دراسة (طبيبي، ٢٠١٧) هدفت إلى معرفة أثر رأس المال الاجتماعي على تفعيل التشارك المعرفي من الناحية النظرية والتطبيقية، وتوصلت الدراسة إلى علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد رأس المال الاجتماعي والتشارك المعرفي، وتسفر هذه العلاقة الإيجابية إلى مدلولات منطقية تشير إلى دور رأس المال الاجتماعي في تفعيل وتعزيز التشارك المعرفي.

التعقيب على دراسات المحور الثاني:

يتضح مما سبق أن الدراسات المرتبطة برأس المال الاجتماعي في التعليم ليست كثيرة، ومع قلة هذه الدراسات إلا أنها أوضحت أهمية رأس المال الاجتماعي وضرورة الاستفادة منه كمورد داخل المؤسسة، وجاءت دراسة (Salaran, 2010) لتوضيح دوره في رفع مستوي الإنتاجية البحثية للمؤسسات الأكاديمية، ودراسة (Chang, 2011) لمناقشة تأثير هيكل رأس المال الاجتماعي على التعلم التنظيمي، ودراسة (كاظم ومتعب، ٢٠١٢) ودراسة (طبيبي، ٢٠١٧) للكشف عن دوره في نقل المعرفة وتشاركتها، ودراسة (العبادي، ٢٠١٤) لتحديد العلاقة بين

مكونات رأس المال البشري ومكونات رأس المال الاجتماعي، ودراسة (الأحمدي، ٢٠١٦) لمعرفة أثر رأس المال الاجتماعي في مستوى التحصيل الدراسي، ودراسة (محمد، ٢٠١٢) لتحديد العوامل المؤثرة في تكوينه بالأقسام الأكاديمية، ودراسة (الجرواني، ٢٠١١) ودراسة (بشير، ٢٠١٦) للكشف عن قيم رأس المال الاجتماعي، ومما سبق يتضح أهمية رأس المال الاجتماعي في تحسين وضع المؤسسة الجامعية في مجال البحث العلمي (Salaran, 2010)، وفي مجال التعليم والتعلم (Chang, 2011) (كاظم ومتعب، ٢٠١٢) (الأحمدي، ٢٠١٦) (طبيبي، ٢٠١٧)، مما يؤكد على ضرورة الاستعانة به في إيجاد مزايا تنافسية داخل الجامعة والعمل على استدامة هذه الميزات وغيرها من المزايا التنافسية التي تمتلكها الجامعة.

محاوَر البحث

يسير البحث وفقاً للمحاوَر التالية :

المحور الأول: الاطار الفكري لرأس المال الاجتماعي بالجامعات، ويشمل :

١. مفهوم رأس المال الاجتماعي وأهميته بالجامعات.

٢. أبعاد رأس المال الاجتماعي.

٣. تنمية رأس المال الاجتماعي بالجامعات.

المحور الثاني: بناء الميزة التنافسية للجامعات وسبل استدامتها، ويشمل:

١. ماهية الميزة التنافسية المستدامة واستراتيجيات تحقيقها بالجامعات.

٢. أبعاد الميزة التنافسية المستدامة ومؤشراتها بالجامعات.

٣. متطلبات استدامة الميزة التنافسية للجامعات.

٤. تحقيق استدامة الميزة التنافسية للجامعات في ضوء رأس المال الاجتماعي.

المحور الثالث: تفعيل دور رأس المال الاجتماعي لتحقيق استدامة الميزة التنافسية لجامعة بني سويف، ويشمل:

١. الوضعية التنافسية لجامعة بني سويف.

٢. واقع دور رأس المال الاجتماعي في استدامة الميزة التنافسية بالجامعة (الدراسة الميدانية).

٣. آليات تفعيل دور رأس المال الاجتماعي لتحقيق استدامة المزايا التنافسية لجامعة بني سويف.

المحور الأول: الاطار الفكري لرأس المال الاجتماعي بالجامعات

على الرغم من الشهرة التي بات يتمتع بها مصطلح رأس المال الاجتماعي، إلا أن مضمونه الأساسي يستند إلى تاريخ طويل من المفاهيم الأساسية في العلوم الاجتماعية مثل موضوع العلاقات والروابط الاجتماعية وأشكال المشاركة في الحياة العامة والانتماء في

المجتمعات المختلفة، كما نجده ضمنياً في مفهوم ابن خلدون "للجاه" وما يجلبه لصاحبه من منافع ومكانة اجتماعية وذلك في القرن الرابع عشر الميلادي (نصر وهلال، ٢٠٠٧، ٧-٨).
ويعد رأس المال الاجتماعي مختلفاً عن الأنواع الأخرى من رأس المال (المالي- البشري- الإنساني- الثقافي)؛ حيث يتعامل مع العلاقات الاجتماعية في المجتمع ومدى تباينها، ويختلف عن غيره من رؤوس الأموال في طريقة التكوين (حيث يتطلب وجود جماعة اجتماعية)، والنتائج المتحققة (حيث تتحقق الفائدة علي مستوى المجتمع وليس علي مستوى الفرد أو الجماعة فقط)، وطريقة القياس (فهو يقيس العمليات وليس النتائج) (السروجي، ٢٠٠٤، ٣٦٠٢).
وأوضح (العبادي، ٢٠١٤، ١٨٧) وجود علاقة تأثير لأبعاد رأس المال البشري (المعرفة والقدرة والمهارة) علي رأس المال الاجتماعي، وأن ٦١,٧% من التغيرات الحاصلة في رأس المال الاجتماعي يمكن أن يفسرها رأس المال البشري في الجامعة، وأشارت (حوالة والشوربجي، ٢٠١٤، ٥١٨) أن رأس المال الاجتماعي يساهم في زيادة مستوى الثقة بين الأفراد ووجود القيم والأهداف المشتركة، كما يساهم في تبادل الخبرات وتكوين علاقات إيجابية وتطوير رأس المال الفكري.

وبالتالي هناك علاقة تأثير وتأثر بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، تساهم في رفع إنتاجية الفرد ومرونة العمل نحو تحقيق الأهداف الخاصة للفرد والعاملة للمؤسسة التي ينتمي لها، فالعلاقة بينهم هي علاقة تكاملية هدفها تجويد الأداء، ويتناول هذا المحور:

١- مفهوم رأس المال الاجتماعي وأهميته بالجامعات:

ينطوي مفهوم رأس المال الاجتماعي على شقين رئيسيين: جانب رأس المال والجانب الاجتماعي، فرأس المال يشير إلى أن رأس المال الاجتماعي يتكون من خلال التراكم عبر فترات طويلة من الزمن، فمن الصعب تصور أن يتكون رأس المال الاجتماعي بصورة وقتية أو سريعة لخدمة موقف مفاجئ أو حالة عارضة، ويشير الجانب الاجتماعي إلى حقيقةً بديهية مؤداها أن رأس المال الاجتماعي لا يكونه فرد بذاته - كما هو الحال في رأس المال المادي أو البشري- وإنما يتكون في إطار جماعة اجتماعية يرتضي الأفراد الانضمام لها من أجل استغلال ما توفره العضوية في هذه الجماعة من مزايا ورصيد اجتماعي (عبد الحميد، ٢٠١٠، ١٩).

ولقد أكد المفكرون في مجال رأس المال الاجتماعي أمثال: **Putnam - Veblen**

Marshall - أنه يعد من المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فهو مورد معنوي واعتباري وأخلاقي يهتم بالتنظيم الاجتماعي وتحقيق الألفة والتعاون والتنسيق الفعال بين الموارد المطلوب الاستثمار فيها علي أحسن وجه، وتحقيق الثقة بين الأفراد داخل المؤسسة (فرحات، ٢٠١١، ٢-١)، وعلي تنوع تعريفات رأس المال الاجتماعي إلا أن الفرضية الأساسية لرأس المال الاجتماعي هي أن الشبكات الاجتماعية تمتلك قيمة، وأن هذه العلاقات الاجتماعية تؤثر علي النتائج النهائية للمؤسسة وخاصة الاقتصادية منها، من خلال فوائد مثل تقاسم المعرفة، وزيادة التماسك في العمل، الأمر الذي يؤدي إلي الاستقرار التنظيمي والنفاهم المشترك وارتفاع ولاء

الموظفين والاحتفاظ بهم (Jones, Taylor, 2012, 61)، ويتكون رأس المال الاجتماعي من ثلاثة عناصر أساسية، وهي: البناء الاجتماعي بما فيه من الأشخاص والعلاقات الاجتماعية بينهم والتي تجمعهم في شبكات وما يحكم هذه العلاقات من معايير وقيم، والموارد وتتمثل في رأس المال الثقافي ورأس المال البشري، والفعل الاجتماعي وهو الطريقة التي تستخدم بها الموارد سواء بالسلب أو الإيجاب، وما يحكم هذا الفعل من معايير وقيم (حوالة والشوربجي، ٢٠١٤، ٥١٧)، ولقد قدم البنك الدولي تصنيفًا لصور رأس المال الاجتماعي استنادًا إلى الرابطة الاجتماعية التي تسهم في تكوينه، وذلك على النحو التالي (عبد الحميد، ٢٠١٠، ٢٨-٢٩):

- رأس مال اجتماعي رسمي **Formal Social Capital**: ويشمل الروابط والعلاقات التي تتكون في إطار أبنية رسمية كالمؤسسات الحكومية، ومؤسسات المجتمع المدني.
- رأس مال اجتماعي غير رسمي **Informal Social Capital**: ويشمل الروابط والعلاقات التي تتكون في إطار الأبنية الاجتماعية التقليدية غير الرسمية كتجمعات الجيرة والأصدقاء، ويكون هذا النوع نمط من الثقة لا يحفز على المشاركة في شؤون المجتمع ولا يتجاوز حدود العلاقات الأسرية أو التجمعات.
- في حين تم تصنيفه حسب طبيعة شبكة العلاقات الاجتماعية إلى (PRI, 2005, 11-12):
- رأس المال الرابط **Bonding social capital**: تكون فيه الشبكات الاجتماعية متجانسة مع روابط قوية بين أعضائها، وتكون الأسرة في العادة هي المصدر المحوري للدعم الاجتماعي.
- رأس المال العابر **Bridging social capital**: يشير إلى أفراد بينهم علاقات مهمة، ولكنها أقل قوة من الروابط، وقد تكون مصدرًا رئيسيًا للنفوذ الاجتماعي لأنها يمكن أن توفر إمكانية الوصول إلى الموارد، وزملاء العمل أو الدراسة، ويشير إلى أشخاص متشابهين كالعامل والمهنيين وغيرهم.
- رأس المال الاجتماعي الارتباطي **linking social capital**: ويتضمن علاقات رأسية أو هرمية بين أفراد في مستويات سلطوية مختلفة، وتتميز بالتشعب، والتعقيد، والقوة في التأثير، وقد يصل اتساعها إلى نطاقات عالمية.

مما سبق يمكن القول بأن رأس المال الاجتماعي يشير إلى الروابط والعلاقات بين الأفراد وطبيعة هذه الروابط وقواعد السلوك التي تحكمها، وفي ضوء قوة هذه الروابط والعلاقات تتحدد قدرة المؤسسة على التمتع بكل مواردها في أفضل صورة ممكنة، كما يؤثر توافره على وجود بيئة تتمتع بالثقة وتيسير الاتصالات والترابط والتواصل والتماسك الاجتماعي، وتعد هذه البيئة داعمة لتحقيق الكفاءة والفعالية وبالتالي التميز والانفراد في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية، وعلى الرغم من حداثة مفهوم رأس المال الاجتماعي إلا أنه يتصدر أجندة أولويات الباحثين في البحوث الاجتماعية والسياسية لما تتعد عليه الآمال من أن يكون جزء من السيناريو

الإصلاحي داخل المؤسسات التي لم تحقق غاياتها بالاعتماد علي رؤوس المال الأخرى فقط، ويوضح (فرحات، ٢٠١١، ١١) أن أهم العوامل التي أدت إلي اهتمام المؤسسات برأس المال الاجتماعي:

- تعقد العلاقات الاجتماعية في أغلب المؤسسات، ووجود العديد من المكونات التي يتضمنها مما يصعب بناءه وخاصة في ظل العولمة، ووجود عاملين يصعب التعامل معهم ولديهم ولاءات ضعيفة مما يؤثر سلبيًا علي المؤسسة.
- أهمية التعرف علي كيفية تعامل القادة مع الأنماط المختلفة والعلاقات المختلفة الموجودة بالمؤسسة، والتعرف علي مدى توفر علاقات اجتماعية سليمة داخل المؤسسة وكيفية تشجيع الارتباطات الفعالة بين العاملين، وزيادة الثقة بينهم ليكون التنظيم الاجتماعي مزدهرًا دوماً.

ولقد أوضحت العديد من الدراسات آثار رأس المال الاجتماعي علي اكتساب الموارد المالية والوصول إلي الموارد التكنولوجية وأيضًا الموارد البشرية (الشركاء الجدد والخبراء) وبالتالي تخفيف نقص الموارد المتاحة، كما أن رأس المال الاجتماعي يسهم في بعض أنماط السلوك مثل الثقة والاستعداد والقدرة علي التعاون والتنسيق مع الأطراف الأخرى (Arenius, 2002, 68)، وبشكل عام هناك مجموعة من الفوائد أو الموارد المحتملة التي قد تتدفق من

شبكة شخص أو مجموعة من الروابط الاجتماعية وتشمل ما يلي (PRI, 2005, 10):

- السلع المادية والخدمات: تشكل الشبكات الاجتماعية مصدرًا أساسيًا للخدمات غير الرسمية، مثل رعاية الأطفال والرعاية الصحية والتدريب اللغوي والمساعدات المادية في حالة الأزمات.
- المعلومات: حيث يمكن الاعتماد علي الاتصالات غير الرسمية في الحصول علي معلومات، كما يساعد التعاون بين المجموعات المجتمعية في توفير معلومات منسقة وحديثة.
- خفض تكاليف المعاملات: تعمل الروابط الاجتماعية كوسطاء، فتحتاج المؤسسات أو المجموعات وقتًا أقل في العثور علي الموظف المناسب أو الاتصالات التجارية الجديدة.
- الدعم العاطفي: في حالات التوتر قد تساعد شبكات الدعم الاجتماعي علي إيجاد حل للمشكلة وتقليل أضرار المشكلة، أو توفير حالة من تشتيت الانتباه عن المشكلة، فامتلاك الفرد شبكة دعم تزيد من الذاتية والسيطرة.
- تعزيز السلوكيات الإيجابية: حيث يؤثر الرفاق علي تكوين العادات والسلوكيات الجيدة وتعزيزها.
- خدمات الوساطة: قد تساعد الاتصالات الشبكية في الوساطة للوصول الفعال إلي الخدمات الصحية أو التوظيف أو التدريب لأفراد الشبكة والغير قادرين علي الوصول إلي هذه الخدمات بأنفسهم.

ولكن مع أهمية رأس المال الاجتماعي إلا أن ذلك لا ينفي وجود نتائج سلبية لرأس المال الاجتماعي قد تتمثل في حصول أعضاء الجماعة علي امتيازات علي حساب أصحاب المصلحة أو استنزاف موارد الفرد أو المؤسسة في صورة صكوك امتيازات و ضمانات، كما قد تفرض الجماعات علي أعضائها قواعد تؤدي بهم إلي العزلة أو الاتجاهات المضادة للمجتمع، أو تقييد حريتهم وتطلعاتهم، أو قد تستغل شبكة الروابط الاجتماعية في أعمال إجرامية كما هو الحال في المافيا، وهذه الجوانب السلبية لرأس المال الاجتماعي لا تقلل من أهمية رأس المال الاجتماعي الإيجابي لكثرة فوائده.

وعلي مستوي المؤسسة الجامعية حدد (محمد، ٢٠١٢، ٢٣٥-٢٤١) العديد من الفوائد التي يمكن الحصول عليها من توطين رأس المال الاجتماعي بأبعاده وأنماطه المختلفة بالجامعات، ومنها:

- تطوير وتنمية رأس المال الفكري: حيث يساهم في إنتاج وتشاطر المعرفة داخل الجامعات لتجاري التطور الحادث في المعرفة العلمية والتكنولوجية والمتغيرات المجتمعية؛ بما يسهم في إنتاج أصول فريدة للمؤسسة تدعم الميزة التنافسية طويلة المدى.
- توفير بيئة تنظيمية فعالة: حيث يسهم رأس المال الاجتماعي في رفع الروح المعنوية للعاملين بما يحتويه من علاقات التعاون والثقة والتضامن، كما يمكن من تفاعلات وتبادلات اجتماعية تسمح بتأدية المهام التنظيمية بسلاسة.
- تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية المؤسسية: يعزز رأس المال الاجتماعي من تماسك ووحدة المؤسسة مما يؤدي إلي تحسين واضح في الأداء ويزيد من الإنتاجية، بالإضافة إلي جودة الخدمة المؤسسية التي تقدمها المؤسسة لعملائها.
- تحسين الإنجاز الأكاديمي للطلاب والبقاء بالتعليم: تسهم شبكة العلاقات الاجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب إلي زيادة احتمالية ارتفاع مستويات التحصيل لدي الطلاب واستمراريتهم في التعليم.
- إدارة التغيير والإبداع التنظيمي بفعالية: يوفر رأس المال الاجتماعي عناصر الثقة والتعاون والفهم المشترك، مما يتيح مرونة في مواجهة التغيير وكذلك تقبله بما يترتب عليها نشر الإبداعات داخل المؤسسة التعليمية.
- فعالية العمل الجماعي داخل المنظمات: يوفر رأس المال الاجتماعي للمؤسسة الثقة بين أعضائها ويعزز المشاركة والألفة الاجتماعية، مما يجعل العمل الجماعي ممكناً ناجحاً وقادراً علي تحقيق أهدافه.
- تحقيق تنمية مهنية مستدامة للعاملين بالمؤسسة: يعزز رأس المال الاجتماعي من المعارف والمهارات المهنية والوظيفية للعاملين بالمؤسسة التعليمية، حيث تتسبب المعرفة العلمية والخبرة العملية وتنتقل بتلقائية بين أعضاء المنظمة مما يحقق تطوير كفاياتهم والنمو المهني.

▪ تقديم تغذية راجعة فورية: يقوم رأس المال الاجتماعي بدور تقويمي لتصحيح مسار العمل قبل تفاقم المشكلات من خلال شبكة العلاقات الاجتماعية والتي تعد منبع معلومات المؤسسة وتتخذ شكلا غير رسمي لتبادل التعاون، الأمر الذي يقلل من أخطاء العمل ويزيد من جودته. وبالتالي يعد رأس المال الاجتماعي مورداً من موارد الجامعة غير الملموسة، ولكنه له أثر في جميع الموارد الملموسة وكذلك نتائج العمليات، حيث يعمل علي تعظيم الاستفادة من الموارد الأخرى الموجودة داخل المؤسسة، ويترتب علي الاهتمام به رفع مستوي الثقة في التفاعل والعلاقات بين أفراد المؤسسة التعليمية، وكذلك درجة الالتزام السلوكي الجماعي لصالح المؤسسة بما يساهم في الارتقاء بجودة مخرجات المؤسسة، والجامعة بوصفها مؤسسة اجتماعية لا بد لها من التركيز علي الجانب الاجتماعي لتحسين موقفها التنافسي واستدامة المزايا الأخرى للمؤسسة الجامعية.

وعلي الرغم من أن رأس المال الاجتماعي يتولد في المؤسسات الرسمية وغير الرسمية، إلا أن نجاح أي بناء اجتماعي في تكوين رصيد من رأس المال الاجتماعي يتوقف علي قدرته علي الاستفادة من شبكات الروابط والعلاقات الاجتماعية والقيم المتوفرة بين أعضائه، وتوسيع هذه الروابط والعلاقات بما يمكن البناء الاجتماعي من تحقيق أهدافه (عبد الحميد، ٢٠١٠، ٢٥).

ويمكن القول بأن رأس المال الاجتماعي أحد المكونات الأساسية في دالة التنافسية بين الجامعات، حيث يمثل مورداً واقعياً داخل المؤسسة يرتبط بحيازة شبكة من العلاقات والروابط الاجتماعية داخل وخارج المؤسسة تساهم في إيجاد قيمة مضافة، لذا يمكن أن يكون أحد الاستراتيجيات المهمة لتقوية الوضع الراهن للمؤسسة الجامعية لتصل إلي درجة عالية من الكفاءة المتواصلة في الأداء والإنتاجية العالية التي تسمح لها بالبقاء في الوضع الريادي المتميز.

٢- أبعاد رأس المال الاجتماعي :

يتكون رأس المال الاجتماعي من ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي: الهيكلية (أي اتصالات شبكة العلاقات بين الجهات الفاعلة)، والعلائقية (أي طبيعة ونوعية الاتصالات)، والمعرفية (أي التمثيل المشترك والتفسيرات والنظم بين الجهات الفاعلة المنتجة) (Arregle, et.al, 2007, 75)، وقد يطلق عليها أبعاد رأس المال الاجتماعي أو أشكال رأس المال الاجتماعي أو مكونات رأس المال الاجتماعي، والجدول التالي رقم (١) يوضح هذه الأبعاد أو مكونات رأس المال الاجتماعي.

جدول رقم (١)

أبعاد رأس المال الاجتماعي

البعد الهيكلي	البعد المعرفي	البعد العلائقي	التعريف المفاهيمي
النمط العام للروابط بين أعضاء الشبكة وعدد الروابط	مدي مشاركة أعضاء الشبكة في المعتقدات والمصالح والقيم وقواعد السلوك	قوة العلاقات التي طورها أعضاء الشبكة علي مدي تاريخ من التفاعلات	
هيكل	مجتمعي أو اجتماعي	علائقي أو نفسي	أساس التداخل
نظرية الشبكة الاجتماعية	نظرية التماثل الاجتماعي	نظريات الالتزام أو الارتباط	النظرية ذات الصلة
<ul style="list-style-type: none"> عدد الروابط (معدلات العضوية) كثرة تواتر التفاعل (كثافة المجموعات) مدة العلاقة 	<ul style="list-style-type: none"> حب التشابه وميل الأفراد للارتباط مع أمثالهم المعتقدات المشتركة التشابه 	<ul style="list-style-type: none"> قوة العلاقة والتقارب الالتزام الثقة 	<ul style="list-style-type: none"> التعريفات التشغيلية (المؤشرات)

source : Jones, Taylor, (2012), 61-62

ويشير (Arenius, 2002, 65) إلي أن أبعاد رأس المال الاجتماعي تؤثر علي بعضها البعض، والصلة بين البعد الهيكلي والبعد العلائقي هي علاقة ثنائية الاتجاه، حيث يؤثر البعد الهيكلي علي البعد العلائقي، في حين أن البعد العلائقي يولد البعد الهيكلي فكلما تفاعلت الأطراف الفاعلة تصبح علاقتها الموثوقة أكثر واقعية مع مرور الوقت والأطراف في علاقة ثقة أكثر استعداداً لتقاسم الموارد، كما يسمح التفاعل الاجتماعي المتكرر والوثيق للجهات الفاعلة بتبادل المعلومات الهامة وإيجاد وجهة نظر مشتركة، كما تساهم القيم المشتركة والرؤية المشتركة في تطوير علاقة ثقة مما يؤكد الصلة بين البعد المعرفي والبعد الهيكلي، ويتبين ذلك في الشكل التالي رقم (١) الذي يوضح ترابط أبعاد رأس المال الاجتماعي.



شكل رقم (١)

الترابط بين أبعاد رأس المال الاجتماعي

Source: Arenius, 2002, 66

ويوضح الشكل رقم (١) العلاقة المترابطة بين أبعاد رأس المال الاجتماعي، فالبعد المعرفي لرأس المال الاجتماعي يساهم في إيجاد قيمة ناشئة عن السمة العامة التي تسود المؤسسة بتميزها بتشابه أفرادها في القيم والمعتقدات والرؤية المشتركة، وهو ما يمثل قوة تفرد وتميز تدفع إلى أداء المهام بكفاءة متميزة عن أي مجموعة عمل أخرى، الأمر الذي يؤدي إلى توفر الالتزام بالمبادي والقوانين التي تسمح بتنافسية المؤسسة، وتحقق البعد المعرفي يسمح بتحقيق البعد العلائقي والتي تعمق فيه علاقات الثقة والتفاهم المشترك بين الأفراد والشبكات داخل المؤسسة، مما يعطي للمؤسسة استقراراً يحقق لها الاستمرار في عملية التعلم وبيّتح فرص أكبر للإبداع والتجديد في الأدوار والعمليات داخل المؤسسة الجامعية، ومحصلة لهذين البعدين يتم تكوين شبكة من العلاقات القوية والكثيفة بما يمثل البعد الهيكلي، والذي ينعكس بدوره على التأكيد على البعد العلائقي وهكذا، وفيما يلي توضيح هذه الأبعاد :

أ. البعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي

يهتم البعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي بتشكيل الروابط بين الأفراد والوحدات، وهذه الروابط قد تكون قوية أو ضعيفة، مباشرة أو غير مباشرة، ويصف رأس المال الاجتماعي الهيكلي تكوين هذه الروابط بأنه تكوين غير شخصي، فقد تكون الشبكة تم إنشاؤها لههدف محدد ولكنها مفيدة لأغراض أخرى فتوفر مزايا أخرى للأفراد داخل الشبكة (Silkset, 2013, 176).

وهناك نوعان من شبكات العمل داخل المنظمة: شبكات العمل الداخلية والتي تشير إلى الروابط الداخلية بين العاملين وبين الأقسام والوحدات داخل المنظمة، وشبكة العمل الخارجية وتشير إلى الروابط بين المنظمة والمنظمات الأخرى، وللسمعة التي تمتاز بها شبكة العمل تأثير كبير في صنع التمييز في مختلف الوظائف الخدمية لشبكة العمل (كاظم ومتعب، ٢٠١٢، ١٧٧).

وحدد (Lai et al., 2003: 8-9) ثلاثة مؤشرات تدل على البعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي وتمثل خصائص شبكة العمل وهي (في: العطوى، ٢٠٠٩، ٤٥): -

١. قوة شبكة العمل (Network Strength): تُشير إلى عمق العلاقة بين أعضاء شبكة العمل، فالعاملون الذين يلتفون اجتماعياً مع زملائهم خارج العمل والذين يعرفون زملائهم من خلال علاقات شخصية خارج السياق الرسمي للعمل ويشعرون بالراحة معهم فإن لديهم شبكة عمل قوية، ومثل هذه الشبكات تتألف من التبادل وقوة العاطفة والألفة.

٢. نطاق شبكة العمل (Network Range): يُشير إلى المدى الذي تختلف فيه المستويات الإدارية للعاملين، مثل الأقران والمرؤوسين والمشرفين ضمن شبكة عمل محددة، إذ تعزز العلاقات المتباينة بشكل كبير من الاتفاق والإجماع في الرأي، وتحقيق العدالة والاهتمام بالعمل، كما تتحقق الثقة والمعايير من خلال توسيع نطاق شبكة العمل التي تساعد العاملين في إيجاد علاقات قوية مع زملائهم.

٣. تكرار الاتصال (Connect Frequency): يُشير إلى الكيفية التي يتواصل بها العاملون مع بعضهم البعض عن طريق الهاتف أو الإيميل أو المقابلة الشخصية وجهاً لوجه، إذ تقود

كثرة تكرار التفاعلات لفرص أكثر للوصول والاتصال مع الآخرين، كما تزيد من تفاهم الأفراد مع بعضهم البعض وتعزز من المساعدة المتبادلة. وبالتالي فإن البعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي يصف هيكل شبكة العلاقات للمؤسسة وطبيعة الروابط داخل هذه الشبكة وكثافة هذه الروابط، ووجود البعد الهيكلي يسمح للأفراد بالتواصل مع الآخرين داخل المؤسسة للبحث عن موارد هم في حاجة إليها وليست تحت تصرفهم الخاص، ومع توافر الموارد والمعلومات والدعم الفني والمساعدة يستطيع الأفراد استكمال الأدوار المطلوبة منهم بكفاءة أعلى وفي وقت أقل من الوقت المحدد، مما يعطي الفرصة لانتشار الإبداع والتميز في الإنتاج بما يساهم في ارتفاع قيمة الإنتاج المؤسسي، الأمر الذي يولد مزايا تنافسية للمؤسسة بشكل عام، كما يساعد في الحفاظ على الوضع المتميز الذي توصلت إليه المؤسسة، وبالتالي علي الجامعة أن تعمل علي زيادة هذه الروابط والعلاقات من خلال زيادة عدد الشبكات الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية بحيث تضم أكبر عدد من الأفراد داخل الشبكات المتنوعة، والحرص علي تكرار وتنوع أساليب الاتصالات لتعزيز العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة.

ب. البعد العلائقي لرأس المال الاجتماعي

قد تكون هناك شبكة من العلاقات داخل المؤسسة ولكن طبيعة هذه العلاقات تتسم بالعدائية أو الصراع مما يجعل هناك فقدان للشعور بالأمان، مما يؤثر علي تحقيق الأهداف والغايات داخل المؤسسة وبالتالي كان لابد من أن يكون هناك بعد آخر لرأس المال الاجتماعي وهو البعد العلائقي الذي يركز علي دينامية هذه العلاقات.

حيث يعبر رأس المال الاجتماعي العلائقي عن العلاقات الشخصية التي طورها الأفراد عبر تاريخ طويل من التفاعلات مثل الاحترام والصدقة، ويحقق الأفراد من هذه العلاقات المستمرة الاندماج الاجتماعي والمؤانسة (المخالطة الاجتماعية) والقبول والهيبية (المكانة والنفوذ)، لذا يرتبط هذا البعد بالثقة والتي هي سمة من سمات العلاقة بين المشاركين في العلاقة، **Silkoset**،

(2013, 176)، ويتضمن البعد العلائقي لرأس المال الاجتماعي الطبيعة الشخصية للعلاقات أو الطابع الشخصي للعلاقات، ومن المرجح أن تسفر العلاقات التي تتسم بالآلفة والجودة الشخصية والسمة غير الرسمية عن دعم واسع النطاق للجهات الفاعلة، وبالتالي تيسير العمل داخل المنظمة (Kianto, Waajakoski, 2010, 8).

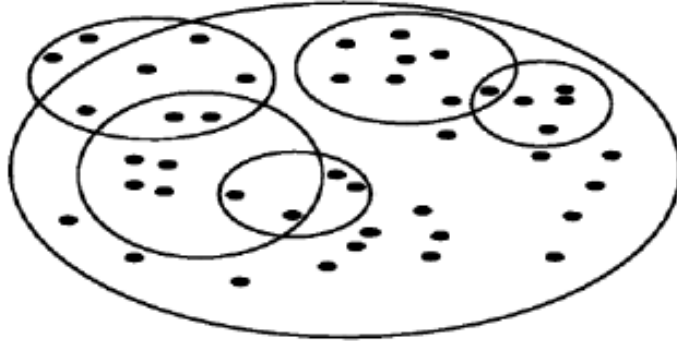
ويوضح (Andriani, 2013, 8-9) أن الثقة والتعاون عنصران مترابطان، وهما مؤثران أساسيان لرأس المال الاجتماعي ويمكن التعبير عنهما كما يلي:

الثقة ← سهولة التعاون الإرادي → د

حيث د هي خطأ صغير، وتشير سهولة التعاون الإرادي إلي قدرة الأفراد للعمل معاً. وتعتبر الثقة عن درجة عالية من مصداقية توقعات الأفراد بعضهم أو توقعات الأفراد من المؤسسات في المحيط الاجتماعي لهم، وتكون هذه التوقعات مرتبطة بالقوانين الاجتماعي والأخلاقية للمجتمع، وتظهر الثقة في ثلاثة مستويات- علي الأقل- سواء الأفراد أو الجماعات:

بين طرفين أو بين مجموعة أطراف أو بين الطرف الواحد ومجموعة من الأطراف (شحاته، ٢٠١٣، ٣٧)،

ويحدد (Fukuyama, 2001, 9) الآلية التي تسهل التعاون بين الأفراد في مفهوم "نصف قطر الثقة"، فجميع المجموعات التي تجسد رأس المال الاجتماعي لديها دائرة ثقة معينة أي دائرة الأفراد الذين تنشط فيهم القواعد التعاونية، حيث يمثل المجتمع الحديث مجموعة من دائرة متحدة المركز ومتداخلة من مجموعات الثقة التي تتراوح بين الأسر والأصدقاء والجماعات الدينية والمنظمات غير الحكومية وهكذا، وهناك نوعين من النتائج المحتملة، الأول نصف قطر الثقة أكبر من المجموعة نفسها في هذه الحالة العوامل الخارجية إيجابية، الثاني نصف قطر الثقة أصغر من المجموعة نفسها مما يعني أن ليس كل الأعضاء المنتمين لتلك المجموعة يستفيدون من هذا المورد الاجتماعي كما في المنظمات الكبيرة التي تعزز المعايير التعاونية بين القيادات فقط، ويتضح ذلك من الشكل رقم (٢)



شكل رقم (٢)
دائرة الثقة

Source: Fukuyama, 2001, 9

ويتوقع أن يؤثر رأس المال الاجتماعي العلائقي على المنظمة بطريقة فعالة، حيث أوضحت الدراسات التجريبية العلاقة الإيجابية بين رأس المال الاجتماعي العلائقي وأداء المؤسسة، فالمؤسسة التي تتمتع بالثقة تحصل على دعم الطرف الأخر لتحقيق أهداف قد لا تتحقق في عدم وجود الثقة، ومع كون المؤسسة تتمتع بالثقة يزيد من فرص تبادل الموارد معها بما يؤثر على إيجاد القيمة للمؤسسة بشكل إيجابي (Silkose, 2013, 177)، ويشمل هذا البعد مؤشرات الثقة والجدارة بالثقة والمعايير والالتزامات والتوقعات (Ahn, Kim, 2017, 3)، لذا

حدد (عطوى، ٢٠٠٩، ٤٢) إمكانية قياس البعد العلائقي من خلال مؤشرين هما الثقة العاطفية الشخصية، والثقة العاطفية للإدارة.

تأسيساً على ما سبق يمكن القول بأن البعد العلائقي يؤدي إلى إيجاد قيمة للعلاقات داخل الشبكة، حيث تؤدي العلاقات التعاونية والثقة العالية بين الأفراد داخل المنظمة أو مع الجهات الفاعلة إلى التأثير على أنشطة وأداء الأفراد داخل المؤسسة الجامعية بما يجعلها أكثر مرونة وإنتاجية دون تكرار للجهود أو تبديد للموارد المادية، كما تشجع الثقة بين الأفراد على التعاون والانفتاح وتبادل الموارد والمعلومات مما يسهل العمل، بالإضافة إلى الاستجابة السريعة في تحقيق الأهداف لثقة العاملين في بعضهم وفي مصداقية العمل داخل المؤسسة، وهو ما يساهم في بناء سمعة أكاديمية للأفراد داخل المؤسسة وبالتالي بناء سمعة أكاديمية للجامعة بصفة عامة، الأمر الذي يؤدي إلى سهولة تحقيق عناصر إدامة الميزة التنافسية.

ج. رأس المال الاجتماعي المعرفي (الإدراكي):

يشير رأس المال المعرفي الإدراكي إلى الموارد التي توفر التمثيلات المشتركة والتفسيرات وأنظمة المعنى (مثل الكلمات أو السلوكيات المتفق عليها) بين الأطراف أو الجهات الفاعلة (Silkose, 2013, 176)، فيكون التفاعل أسهل بقدر ما يفهم الطرفان بعضهما البعض ويشاركان في سياق ولغة مشتركين، وفي حين أن محتوى القيم والمعايير تنتمي إلى البعد العلائقي لرأس المال الاجتماعي إلا أن المدي الذي يتم فيه تقاسمها عبر أعضاء المنظمة هو سمة من سمات البعد المعرفي، فينبغي أن تشكل التمثيلات والتفسيرات المشتركة على نحو مثالي في جميع أنحاء المنظمة مما يمكن الأعضاء من توجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف الجماعية (Kianto, Waajakoski, 2010, 8).

ويأخذ البعد الإدراكي أحد شكلين أو كلاهما (عطوى، ٢٠٠٩، ٤٧): (١) الرؤية المشتركة: وتعني امتلاك أهداف وأغراض مشتركة، (٢) اللغة المشتركة: وتعني مصطلحات مهنة معينة.

فعند وضوح رؤية المؤسسة وأهدافها وإشراك جميع الأفراد في معرفة التفسيرات المنطقية للمجهودات المقدمة والقرارات المتخذة يسهل التحرك داخل شبكة العلاقات في خط استراتيجي يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة دون تضارب أو صراع أو تكرار للجهود، كما أن امتلاك أفراد المؤسسة نفس المستوى من المعرفة والإدراك يسهل من التشارك والتعاون وتبادل الخبرات بما يساهم في تحقيق أعلى كفاءة في إنجاز المهام مع توفير الوقت، كما يمكن المؤسسة الجامعية من تحقيق اليقظة الاستراتيجية والاستمرار في عمليتي التعلم والتحسين، وكذلك بناء المعرفة الجديدة الملائمة لمتطلبات تحقيق الريادة بين الجامعات المحلية والعالمية.

٣- تنمية رأس المال الاجتماعي بالجامعات

يمثل رأس المال الاجتماعي تراكم العلاقات الإنسانية القائمة على الثقة والتعاون وتوحيد الأهداف لتحقيق الصالح العام للمؤسسة، وبوجود القيم والقواعد المنظمة التي تعمل على تقوية العلاقات الجيدة وتقييد العلاقات السلبية ينمو ويزدهر رأس المال الاجتماعي داخل المؤسسة.

حيث يعتمد رأس المال الاجتماعي علي القدرات الإنسانية، وبناءه يرتبط ببناء هذه القدرات، والذي يتم عن طريق غرس وترويض قيم المشاركة والتعاون والمبادأة والاعتماد علي الذات والعمل الجماعي، وبالتالي هناك عدد من العناصر التي تساهم في تكوين وتقوية رأس المال الاجتماعي، ومنها: الالتزام، وتوافر ثقافة التطوع، والقيم المدنية، وقيم التسامح، والمشاركة والتعاون، إلي جانب الثقة والتبادلية (حواله والشوربجي، ٢٠١٤، ٥٣٣)، كما يتطلب بناء مخزون رأس المال الاجتماعي في أي مؤسسة متابعة الروابط الضعيفة والثقة الهشة، والتعاون من أجل الوصول إلي ترسيخ العلاقات الطيبة بين الأفراد لسد الثغرات في هيكل التنظيم الاجتماعي (طبيبي، ٢٠١٧، ٣٤٤).

وتتأثر عملية تنمية رأس المال الاجتماعي بعدد من العوامل، وهي: الاستقرار والتفاعل والترابط والإغلاق، حيث أن زيادة الاستقرار يسمح لمستوي من الاستمرارية في الهياكل الاجتماعية والتي تؤدي إلي مزيد من وضوح الالتزامات المتبادلة وتنمية الثقة ومعايير التعاون، كما يتطلب تطوير وحماية رأس المال الاجتماعي الترابط بين أعضاء الشبكة، حيث يضعف رأس المال الاجتماعي عندما يصبح الأفراد داخل المؤسسة أقل ترابطاً، بالإضافة إلي ذلك فإن زيادة التفاعلات بين الجهات الفاعلة تساعد علي تنمية إدامة الالتزامات المتبادلة في شبكة اجتماعية، والإغلاق يشير إلي وجود شبكة اجتماعية كثيفة الحدود التي تميز الأعضاء "تحن" من غير الأعضاء "هم" مما يسهل تطوير الثقة والقواعد والهوية التي تكون فريدة من نوعها، وتؤثر هذه العوامل الأربعة معاً علي تدفق رأس المال الاجتماعي الذي يؤثر علي مخزون رأس المال الاجتماعي مع مرور الوقت (Arregle, et al., 2007, 75-76).

وبناء علي الدراسات التي قصدت تحليل رأس المال الاجتماعي أمكن تحديد متطلبات تكوين وتنمية رأس المال الاجتماعي في الآتي (شحاته، ٢٠١٣، ٤١-٤٢) (بشير، ٢٠١٦، ٦٩):

- الالتزام بالمبادي والمعايير الأخلاقية للمجتمع وتوافر قدر من الانتماء والولاء والأمانة والجدارة بالثقة والحرية المسؤولة والملزمة من الأفراد، فرأس المال الاجتماعي يعتمد علي صفة الجماعية أكثر من الفردية.
 - ضرورة وجود هيكل مكون من شبكة من الأهداف المشتركة تربط الأفراد بعضهم ببعض في المحيط الاجتماعي الذي يعيشون فيه، بالإضافة إلي وجود نوع من الروابط بين الأفراد تتميز بالثقة وتبادل المنفعة وتتضمن عواطف إيجابية.
 - وجود علاقات اجتماعية يمكن الوثوق بها، وفنوات معلوماتية متاحة للجميع.
- ويمكن للمنظمة دعم تطوير رأس المال الاجتماعي عن طريق (الربيعاوي وعباس، ٢٠١٥، ١٢٩):
- تشجيع العاملين للانضمام إلي المنظمات المدنية، إذ أن المشاركة في الأنشطة الاجتماعية تزيد من عدد وتنوع علاقات الفرد.

- تطبيق إجراءات النقل والتحويل إذ يسهم ذلك في توسيع شبكة علاقات الفرد، ودعم وتطوير وتسهيل لقاءات المجاميع المتشابهة أو المتألّفة التي تشترك بخبرات واهتمامات مشتركة.
- إتاحة الفرص التدريبية خارج الاختصاصات.
- مشاركة العاملون في الحياة الاجتماعية للمنظمة حيث يلتقون بزملاء لهم يعملون في أقسام أخرى، مما يولد شعوراً المتبادل والثقة بينهم.
- إشراك العاملون في أمور المنظمة فإنهم يتعلمون التحدث بلغة المنظمة والاتصال بفاعلية أكثر مع بعضهم البعض ويحصلون علي تقييم أفضل لقيم المنظمة ورسالتها.
- بناء عليه فإن عملية بناء وتكوين رأس المال الاجتماعي في الجامعة هي نتاج تفاعلات إيجابية علي مدي زمني طويل، ولتنمية رأس المال الاجتماعي لابد من إحداه توازن وتسلسل في تنمية أبعاده الثلاثة، فتنمية البعد الإدراكي يؤدي إلي تنمية البعد العلائقي ومن ثم تنمية البعد الهيكلي الذي ينعكس بدوره علي البعد العلائقي والإدراكي مرة أخرى، وذلك علي النحو التالي:
 - تنمية رأس المال الاجتماعي الإدراكي:
 - من خلال تنمية لغة حوار فعالة ورؤية مشتركة حول تحقيق الوضع الأفضل للمؤسسة من خلال:
 - إتاحة المعلومات حول الوضع الحالي للمؤسسة وأهدافها وطموحاتها ومشكلاتها وتبادل هذه المعلومات في جميع المستويات: القيادات، والهيئة التدريسية، والهيئة الإدارية، والطلاب، بما يعمل علي تقوية الروابط بين جميع الأفراد داخل المؤسسة.
 - الحث علي المشاركة في صنع القرارات الجامعية -كُل في مدي اختصاصه- بما ينمي لدي العاملين الانتماء للمؤسسة الجامعية والحرص علي تنفيذ القرارات ويسهل التكامل والتشارك بالموارد وتكوين الروابط الإيجابية.
 - الالتزام بالمبادي والقيم الجامعية، والتي تعمل علي توحيد الهدف العام للأفراد داخل المؤسسة في تأمين المنفعة العامة للمؤسسة بما يحقق لها رؤيتها في التحسين والتطوير، ويساهم في تحقيق استقرار المؤسسة.
 - تشجيع تبادل الأفكار والمعلومات والمهارات بين العاملين من نفس المستوي حتي تتقارب وجهات النظر وتتوحد لغة الحوار بما يحسن الأداء ويولد الإبداع والابتكار.
 - تنمية رأس المال الاجتماعي العلائقي:
 - من خلال بناء منظومة قيمية من قيم الثقة والشفافية والعقلانية وقبول الآخر والانتماء، يمكن من خلالها:
 - تحقيق الشفافية في الأداء لدي جميع العاملين لما لها من أثر في زيادة الدافعية للعمل.
 - الحث علي المشاركة والتعاون بين العاملين في نفس المستوي ومع المستويات الأخرى الأعلى والأدنى.
 - تدعيم صفات المصادقية والعدالة، والالتزام بالمبادي والأخلاقيات التي توحد آليات العمل داخل المنظمة بما يحقق الصالح العام.

- تعزيز العمل الجماعي من خلال أسلوب فرق العمل لقدرته علي تعميق العلاقات بين أفراد الفريق وزيادة إنتاجية الأفراد مع تحقق الكفاءة.
- بناء أنواع مختلفة من العلاقات تشمل العلاقات بين الأفراد من نفس المستوي الوظيفي والأفراد من مستويين وظيفيين مختلفين (قد يكون أحدهما أعلي أو أقل من المستوي الوظيفي للفرد الأول)، والعلاقات علي مستوي المؤسسات المختلفة.
- **تنمية رأس المال الاجتماعي الهيكلي :**
من خلال التركيز علي نشر شبكة علاقات الأفراد، بحيث يتم تعميق العلاقات وتوسيع نطاق شبكة العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة ومع المؤسسات الأخرى، من خلال:
- تشجيع التواصل والاتصال بين جميع أفراد المنظومة الجامعية لتكوين علاقات إيجابية كثيرة بين كافة المستويات.
- إنشاء المزيد من الشبكات متنوعة الأهداف داخل المؤسسة، حيث تساهم في تكوين علاقات بين أفراد مختلفة التخصصات مما يعمق من علاقات التعاون والتفاعل المثمر.
- تعزيز وسائل الاتصال الحديثة بين أعضاء شبكات العمل المختلفة لما لها من دور في تحسين العلاقات.
- تقوية العلاقة بين أعضاء المؤسسة الجامعية والقيادات وإدارة الجامعة لتعميق التعاون، بما يحقق أهداف المؤسسة وطموحاتها.
- إكثار الشراكات والتفاعلات خارج المنظومة الجامعية، وما يصاحبها من تسهيلات وعلاقات وتبادلات تسهم في إيجاد قيمة مضافة للمؤسسة تدعم جميع عملياتها الداخلية والخارجية.

المحور الثاني: بناء الميزة التنافسية المستدامة للجامعات وسبل استدامتها

تعد نشأة مفهوم الميزة التنافسية هي نشأة اقتصادية وإدارية، ولقد أدت نتائجها في تحويل المؤسسات إلي هيئات متميزة إلي انتقال ذلك تدريجياً إلي المؤسسات التعليمية، وفي ضوء التحديات المعاصرة ومتغيرات السوق التنافسية ومعايير الجودة أصبح لزاماً علي الجامعات التعامل مع بيئة تنافسية تصاعديّة علي المستوي المحلي والإقليمي والعالمي وعليها أن تجد مكاناً ريادياً وتحافظ عليه.

وتعتبر الميزة التنافسية عن المجالات التي تساعد المنظمة علي تحقيق التفوق والأفضلية علي منافسيها، فتمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة في أحد أنشطتها الإنتاجية أو الخدماتية أو التسويقية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية، حيث تركز المؤسسة علي إحداث قيمة وفوائد للعميل تفوق ما قد يحصل عليه من المؤسسات الأخرى في نفس المجال، الأمر الذي يعطي للمؤسسة تميز وتفرد في مجال عملها، وهذا التميز والتفرد يدفع المؤسسة للتطوير والتجديد المستمر لتدعيم مركزها التنافسي، ويتناول هذا المحور العناصر التالية:

١- ماهية الميزة التنافسية المستدامة واستراتيجيات تحققها في الجامعات

ساهمت الثورات المتعاقبة في تغيير خريطة توجهات التعليم بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة من التركيز على أداء الجامعة لأدوارها الثلاثة التقليدية إلى الأداء المستند إلى التخطيط لتحقيق الجودة في المدخلات والعمليات والمخرجات؛ بما يحقق لها المكانة المتميزة بين الجامعات المحلية والعالمية، معتمدة في ذلك على استراتيجيات تنافسية تتناسب مع إمكانياتها الملموسة وغير ملموسة.

ولم يعد مفهوم الميزة التنافسية في ضوء المستجدات الدولية مقتصرًا على المفهوم الكلاسيكي المرتبط بالتنافسية السعرية أو الكمية، بل اتجه إلى تقديم منتج أو خدمة بجودة أكبر وسعر أقل وبأسرع وقت (السعيد ورقايقة، ٢٠٠٨، ٢)، وبالتالي تم توسيع نطاق تطبيق الميزة التنافسية من المنتج إلى الخدمة ومن توليد الأرباح إلى إيجاد القيمة ومن جودة المنتج أو الخدمة إلى الأداء العام للمنظمة، وتعميم المفهوم في مؤسسات التعليم العالي نابع من عوامل داخلية حيث تسعى الجامعات باستمرار للوصول إلى المعايير الأكاديمية العالية وتحقيق التفوق الأكاديمي والحصول على السمعة والمكانة الدولية المعتمدة على أدوات جديدة مثل التدويل والتسويق

والترويج لتعزيز المزايا التنافسية ضمن استراتيجيات النمو التي تتبعها (Haan, 2015, 46).

وتتمثل الميزة التنافسية في قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعامله في النشاط نفسه، والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية، المادية، التنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعارف وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة وتمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية (بريش، ٢٠١٣، ٦)، وتتمثل الميزة التنافسية للجامعات في الموارد والكفاءات والقدرات التي تديرها الجامعة استراتيجيًا لتقديم خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية بجودة عالية، وبما يحقق الاستجابة لمتطلبات المستفيدين ويمنحهم قيمة مضافة، ويحقق تفوقًا وتميزًا للجامعة على غيرها من الجامعات محليًا وإقليميًا ودوليًا (ويح، ٢٠١٣، ٨).

وبالتالي تتحدد الميزة التنافسية للجامعة في وجود موارد وكفاءات وقدرات تمتلكها الجامعة بالإضافة إلى الفكر الاستراتيجي لإدارة هذه الموارد لتحقيق التميز والريادة في أداء جميع الأدوار وهو ما يوجد الكفاءة والفاعلية والسمعة الأكاديمية للجامعة.

وتعد الميزة التنافسية المستدامة هي النموذج المتطور للميزة التنافسية، ولا تقتصر الاستدامة في الاحتفاظ بالميزة أكبر وقت ممكن، ولكن تعني التطور والتحسين المستمر للميزة في محاولة لضمان الحفاظ على استمرار التفوق التنافسي للمنظمة ضمن مجال عملها، فاستدامة الميزة التنافسية هي البقاء في الوضع التنافسي الريادي، ويرى (توفيق ومرسي، ٢٠١٧، ٧) أنه لم تعد الاستدامة اجتهادًا شخصيًا أو استجابة لتأثير الضغوط الخارجية فحسب بل أصبحت منهجًا استراتيجيًا يتوجب التقيد به داخل المؤسسة، والربط بين الاستدامة والميزة التنافسية لا يعني الدمج بين فكرتين فحسب، بل أنه يعني استشراف لمسار استراتيجي جديد لعمل المؤسسة، ويشير

(Hitt et al, 2007, 86) أنه ليس كل الموارد لديها الإمكانيات لأن تكون مصدرًا للميزة التنافسية، ولا تتحقق الميزة التنافسية المستدامة إلا عندما تستوفي الموارد المعايير الأربعة التالية:

- قدرات قيمة: وهي موارد تسمح للمنظمة باستغلال الفرص وتحييد التهديدات في بيئتها الخارجية.
- قدرات نادرة: وهي موارد قليلة لا يمتلكها العديد من المنافسين، مثل السمعة والتاريخ.
- قدرات فريدة صعبة التقليد: وهي موارد ناتجة عن ثقافة تنظيمية فريدة أو وجود علاقات اجتماعية قوية تتمثل في العلاقات الشخصية والثقة والصدقة بين أصحاب العمل والموردين والعملاء، وتصبح الموارد مكلفة عند محاولة التقليد ولا تستطيع المؤسسات الأخرى تطويرها بسهولة.
- قدرات غير قابلة للاستبدال: أي الموارد التي لا يوجد لها مكافئ استراتيجي، وهي موارد غير الملموسة ويصعب على المنافسين العثور على بدائل لها، وذلك مثل علاقات العمل القائمة على الثقة بين المديرين والموظفين.

وتتمثل الميزة التنافسية المستدامة في مقدرة المنظمة على تقديم سلع أو خدمات متميزة على المنافسين بصفة دائمة ومستمرة وهو ما يجعلها في موقع تفرد مقارنة بمنافسيها في القطاع (محمد، ٢٠١٥، ١٠٢)، وقد تُعرف بأنها وصف سمات الأداء المتفوق والموارد التي لا يمكن تكرارها أو تقليدها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتملين **Sriwidadi, et al. 2016**,

(38)، وبالتالي فإن عملية استدامة الميزة التنافسية في عملية تكوين قيمة نادرة وفذة وأداء متفوق للمنظمة لا يمكن تنفيذها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتملين، وتدوم لفترة زمنية (دسة، ٢٠١٣، ١٥).

ويمكن القول بأن الميزة التنافسية المستدامة للجامعات تعتمد على شقين: الشق الأول: تحديد موارد المؤسسة التي تصلح لأن تكون مصدرًا للتميز المستدام بها، وهي الموارد التي تنصف بالندرة وصعوبة التقليد والاستبدال بالإضافة إلى أنها تضيف قيمة لعمل المؤسسة الجامعية، والشق الثاني: تحديد الاستراتيجيات التنافسية التي تسمح بالمحافظة على الميزات وتحسينها والعمل على ضمان استدامتها، بالإضافة إلى تدعيم العناصر الأخرى داخل المؤسسة لتصبح ميزات أخرى في مراحل مستقبلية.

وبالنسبة للاستراتيجيات التنافسية فيمكن للمؤسسة أن تتفوق على منافسيها بإحدى طريقتين: أما أن توفر منتجًا أو خدمة مماثلة بتكلفة أقل، أو يمكن أن توفر منتجًا أو خدمة متميزة (فريدة) فيكون العميل على استعداد لدفع سعر أكبر مقابل التكلفة الإضافية للتمايز، في الحالة الأولى تمتلك المؤسسة ميزة التكلفة وفي الأخيرة ميزة التمايز، كما يمكن أن تتولد ميزة تنافسية من التركيز على قطاع ضيق في السوق، وقد حدد بورتر ثلاث استراتيجيات عامة لإيجاد ميزة تنافسية للمؤسسة هي: قيادة التكلفة، والتمايز، والتركيز، ولا تعني استراتيجية قيادة التكلفة أن

المنتج أو الخدمة غير متميزة ، ولكن يمكن التبادل بين الاستراتيجيات الأولى والثانية في حالة النطاق العريض من السوق وفي حالة القطاع الواحد تستخدم استراتيجية التركيز مع إمكانية دمجها مع الاستراتيجيات الأخرى (Grant, 2010, 222-224). والجدول التالي رقم (٢) يوضح ملامح استراتيجيات قيادة التكلفة والتمايز.

جدول رقم (٢)

ملامح استراتيجيات قيادة التكلفة والتمايز

الاستراتيجية	عناصر الاستراتيجية	الموارد والمتطلبات التنظيمية
قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> السيطرة علي النفقات العامة عملية الابتكار الاستعانة بمصادر خارجية تصميم المنتجات بشكل يودي إلي سهولة التصنيع تجنب حسابات العملاء الهامشية 	<ul style="list-style-type: none"> توفير رأس المال مهارات هندسية في مجال العمليات رقابة محكمة علي التكاليف إعداد تقارير رقابية متكررة تنظيم واضح للوظائف والمسئوليات حوافز مرتبطة بالأهداف الكمية
التمايز	<ul style="list-style-type: none"> التركيز علي الإعلان عن العلامات التجارية التصميم الخدمة الجودة تطوير منتج جديد 	<ul style="list-style-type: none"> مهارات هندسية في مجال المنتجات الاتجاه نحو الإبداع القدرة البحثية الحوافز مرتبطة بأهداف الأداء النوعي

Source :Grant, 2010 ,222-224

وتعد استراتيجيتي التمايز والتكلفة هما الأساس الذي انطلقت منه جميع الاستراتيجيات فيما بعد، وبالنسبة للتعليم الجامعي نجد أن استراتيجية التكلفة تتساوي مع مصطلح الكفاءة والفعالية في الأداء، ولأن مؤسسات التعليم الجامعي لا تتجه نحو الربحية فإن الاستراتيجية التي تتناسب مع أهدافها وغاياتها هي استراتيجية التمايز، فنجد العديد من الدراسات السابقة والتي انطلقت من التمايز نحو استراتيجيات أخرى، ومنها دراسة (نصر، ٢٠١٣، ١٠١) التي حددت الاستراتيجيات التنافسية في:

- استراتيجية الابتكار: والهدف منها تقديم منتجات أو خدمات جديدة تماما، ويتجسد أهم مصدر للمعرفة والابتكار في البحث والتطوير، بالإضافة إلي تطوير رأس المال البشري وقوة عاملة ماهرة إلي جانب وجود قوي للعلماء والمهندسين.
- استراتيجية الفعالية التشغيلية: والهدف منها عمل الأشياء نفسها التي يقوم بها المنافسون ولكن بطريقة أفضل وهو ما يعرف بتبني "السلوك الحشدي" أي اتباع الآخرين، ويمكن الاعتماد علي عدد من الآليات لتحقيق الفعالية التشغيلية منها: استخدام أفضل التكنولوجيا واقتناء أفضل المدخلات والتدريب الأفضل للأفراد والهيكل الإداري الأكثر فعالية.
- وبما أن رأس المال الاجتماعي هو أحد موارد المؤسسة الجامعية الداخلية والذي يمكن الاعتماد عليه في بناء مزايا تنافسية مستدامة للجامعة، وبالتالي يمكن الاستفادة منه في تدعيم جميع عناصر الميزة التنافسية في الجامعات، وبالتالي في إنجاح أي استراتيجية تنافسية، أو في العمل علي استدامة المزايا التنافسية التي تصل إليها المؤسسة لتستديم في الوضع الريادي.

٢- أبعاد الميزة التنافسية المستدامة ومؤشراتها بالجامعات

أن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الجامعية يتم من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمالية والتنظيمية والكفاءات والقدرات المعرفية وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها الجامعة، ولقد حددت (البدوي، ٢٠١٧، ١٣٠ - ١٣٣) أبعاد الميزة التنافسية في الجامعات باعتبارها مداخل لبناء الميزة التنافسية بها، فجاءت هذه الأبعاد علي النحو التالي: جودة البرامج التعليمية، جودة البحوث العلمية، إدارة الموارد البشرية، إدارة المعرفة واقتصادها، تطبيق التقنية بالجامعة.

ويمكن أن تكون هذه الأبعاد بمثابة مجالات تتميز بها الجامعات، وعلي اختلاف المسميات فهي عناصر تمكن الجامعة من تحقيق التفوق والريادة بين الجامعات الأخرى، لذا يمكن الاعتماد عليها في عملية تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة، ووجد (أحمد، ٢٠١٥، ١٤١-١٤٢) أنه تم الاتفاق علي الأبعاد التالية للميزة التنافسية في المؤسسة الجامعية:

- الكلفة: وتعلق بتقديم الخدمات والمنتجات بنكلفة مناسبة مع الاحتفاظ بالجودة العالية.
- الجودة: تتحقق الجودة عندما تنجح المؤسسة في تصميم وتنفيذ وتقديم منتجات وخدمات ذات مواصفات عالية وتفي بمتطلبات واحتياجات العملاء، مما يساهم في تحسين سمعة المنظمة وزيادة ثقة العملاء بها.
- المرونة: وتعني قدرة المؤسسة علي التعامل بسرعة وفعالية مع المتغيرات المحيطة وتقديم الخدمات والمنتجات للعملاء في الوقت المناسب، وإجراء التحسينات المستمرة بناء علي متطلبات العملاء.
- التسليم: ويعني التركيز علي تقليل المدة الزمنية، والسرعة في تقديم الخدمات بأقصر وقت ممكن.

- الإبداع: ويعني قيام المنشأة بتقديم خدمات ومنتجات بطرق جديدة مبتكرة وغير مألوفة لم يسبق للمنافسين استخدامها.
- أما عن أبعاد الميزة التنافسية المستدامة فقد حددها (دسة، ٢٠١٣، ١٥-١٦) بعد تحليل أدبيات الميزة التنافسية المستدامة في الآتي:
 - التمايز: وهو تقديم المؤسسة لمنتج أو خدمة ذات فوائد لها قيمة مرتفعة لدى الزبون تفوق ما يقدمه المنافسون الحاليون، أو الأفراد بخصائص استثنائية تعطيها جاذبية تنافسية.
 - التكلفة الأقل: وتعلق بتقديم منتج أو خدمة ماثلة لما يحصله المستفيد من المنافسين ولكن بسعر أقل.
 - الابتكار: وهو تقديم منتج أو خدمة تلبي احتياجات المستهلك ولكن بطريقة جديدة.
 - التسعير: وهو النهج الذي يعتمد للحصول على الميزة التنافسية المستدامة من خلال التقليل من خطر أن لايري المستهلك قيمة للمنتج أو الخدمة.
 - الكفاءات الأساسية: تستخدم لتعزيز الموارد وتحويل المهارات إلى كفاءات، وتشمل الأنشطة الفريدة التي يتعذر على المنافسين الحصول عليها أو تقليدها، وتُمكن المنظمة من التكيف بسرعة مع الفرص المتاحة.
 - التوقيت: ويعتمد على ضغط الوقت اللازم لطرح وتطوير وتصنيع وتسويق وتقديم المنتج إلى المستهلك، وذلك لإيجاد قيمة مضافة في الوقت المناسب.
- أي أنه أضاف بُعد الكفاءات الأساسية **Core Competencies** في الميزة التنافسية المستدامة للتأكيد على أهميتها في إيجاد القيمة واستمرارية المحافظة علي تجديدها وتطويرها مع مرور الزمن، وعدم الاكتفاء بوجود الميزة الحالية للمؤسسة.
- وقد قامت بعض الدراسات بترجمة هذه الأبعاد إلى عناصر أو مؤشرات يمكن الاعتماد عليها لتحقيق التميز والريادة بين الجامعات المحلية والعالمية ولتسهيل عملية القياس، فقد حددت دراسة (Sullivan, 2006, 3-4) أهم مؤشرات قياس الميزة التنافسية للجامعات بعدة مجالات رئيسية، وهي:
 ١. البحث والاكتشاف: ويتضمن مؤشرات مثل: النشر في المجالات العلمية، جوائز هيئة التدريس، حجم الإنفاق البحثي، رضا أعضاء هيئة التدريس، عدد درجات الدكتوراه الممنوحة سنوياً.
 ٢. التعليم والتعلم: ويتضمن مؤشرات مثل: جودة الطلاب، والتنوع بين الطلاب، تمكن الطلاب من القدرات المختلفة، مخرجات الطلاب (التخرج في الوقت المناسب- الدرجات الممنوحة)،

- المشاركة الدولية (عدد المنح- الطلبة الدوليين- الأساتذة الدوليين)، رضا الطلاب، مشاركة الطلاب في البحوث التي تقوم بها الجامعة.
٣. المشاركات أو الالتزامات العامة: وتتضمن مؤشرات مثل رضا المواطن، الملكية الفكرية للجامعة، ومشاركة الطلاب في الأنشطة العامة.
٤. الموارد والبنية التحتية : وتتضمن مؤشرات منها: إجمالي الموارد المالية، نسبة الموارد الحرة بالنسبة للعمليات، إجمالي المساعدات الممنوحة للجامعة والوقف أو التبرع السنوي للجامعة، جودة المكتبة، المساعدات والتسهيلات، رضا الموظفين، مرتبات ومكافآت أعضاء هيئة التدريس.
٥. وأخيراً التحسين المستمر من خلال تطبيق الممارسات الأفضل في المجالات السابقة وتعزيز ثقافة تنظيمية فعالة ملتزمة بالتميز والاستجابة للتغيير.

كما قامت دراسة هان (Haan, 2015) بتحديد وترتيب العناصر أو المؤشرات التي تعتمد عليها مؤسسات التعليم العالي بهولندا في بناء مزاياها التنافسية من خلال مقابلة مع ٧٣ من القائمين علي التعليم العالي في القطاعات المختلفة، وذلك في ١٦ مؤسسة جامعية في الفترة من ٢٠٠٩ إلى ٢٠١١ ولقد تم ترتيب أهم المزايا التي تسعى إليها علي النحو التالي: جودة التعليم و/ أو البحث العلمي (٨٢%)، السمعة/ العلامة التجارية/ الصورة/ الجاذبية (٧٥%)، درجة فريدة في الرقي (كونها مختلفة) ٦٠%، نمو أعداد الطلاب (٥٢%)، جودة المرافق والخدمات (٤٩%)، المكانة في الترتيب بين الجامعات (٣٧%)، الشراكات/ التعاون الدولي (٣٦%)، الموقع الجغرافي/ البيئة المحيطة (٢٩%)، الأداء علي نحو أفضل- كونها الأفضل (٢٦%)، المعرفة التجريبية (القائمة علي الخبرة والتجريب) (٢٣%)، الوضع التنافسي للدولة (٢٢%)، التواصل مع الخريجين (١٠%)، شهادة الاعتماد الاكاديمي (٤%).

كما قامت دراسة (Ross,2014) بالكشف عن توقعات الطلبة حول مستوى التعليم العالي من المؤسسات والاستراتيجيات التي يجب أن تتبعها المؤسسات التعليمية لجذب نوعية جيدة من الطلاب، وتوصلت إلى أن أهم الأسباب التي تجعل المؤسسة الأكاديمية جاذبة للطلاب تتمثل في: أن تقدم النصائح الفعالة فيما يتعلق بقضايا الطلاب الأكاديمية، وأن توفر الشعور بالراحة داخل الحرم الجامعي، وأن تكون مؤهلة لكي تعطي تعليماً جيداً، وأن توفر للطلاب خدمات مميزة، وأن تكون ذات موقع جغرافي مناسب، وأن توفر عوامل السلامة والأمن داخل المؤسسة. بناء علي ما سبق يتضح أن هناك عدد من العناصر الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في بناء واستدامة المزايا التنافسية داخل الجامعة، ومن أهم هذه العناصر:

- جودة العملية التعليمية: ويتمثل في الاهتمام بالطالب الجامعي وتنمية المهارات التي تمكنه من التعامل مع متطلبات مجتمع المعرفة من خلال تحقيق: جودة البرامج التعليمية الجديدة وتفرداها من حيث النوع والجودة- جودة التقنيات المستخدمة- التنوع بين الطلاب- قدرات

- الطلاب- امتلاك الجامعة لأعضاء هيئة تدريس متميزين ولهم ابتكاراتهم العلمية وإنجازاتهم المحلية والعالمية- مهنية الخريجين- كفاءة الطلاب- رضا الطلاب.
- جودة البحث العلمي: ويعد البحث العلمي سلعة معرفية وإنتاجية يمكن تسويقها واستثمارها لتحقيق مكانة ريادية بين الجامعات، من خلال توافر: النشر في المجالات العلمية- حجم الإنفاق - جوائز أعضاء هيئة التدريس- عدد درجات الدكتوراه الممنوحة- رضا أعضاء هيئة التدريس.
- الإدارة المرنة للموارد والبنية التحتية: ويتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لموارد المؤسسة بغرض الإسهام في تحقيق أهدافها في تحقيق التميز والريادة، ويتم ذلك من خلال تحقيق: جودة الأنظمة المالية والإدارية- جودة البنية التحتية- ثقافة تنظيمية متميزة- إجمالي الموارد المالية للجامعة- التحسين المستمر- الممارسات الأفضل- رضا العاملين.
- الشراكات والتحالفات : وتتمثل في مشاركة الطلاب في المجتمع- الأوقاف- كراسي البحث- الشراكات مع مؤسسات مختلفة- الملكية الفكرية للجامعات- رضا المجتمع.

٣- متطلبات استدامة الميزة التنافسية للجامعات

تواجه الجامعات العديد من التحديات التي فرضتها التحولات العالمية والمحلية والتي تتطلب منها التغيير السريع لمواكبتها والتكيف معها ، فأصبح امتلاكها لعدد من المزايا التنافسية مطلباً حيويًا تسعى إلى تحقيقه من خلال اكتشاف طرائق جديدة تؤكد بها اختلافها وتميزها علي منافسيها وتضمن لها البقاء والاستمرار في ظل بيئة تنافسية متغيرة ، وعلي المؤسسة الجامعية أن تحدد جيدًا المصادر التي تمكنها من بناء مزايا تنافسية لديها وتحديد المتطلبات التي تسمح باستدامة هذه المزايا وغيرها من المزايا الابتكارية للبقاء في وضعية التنافس والريادة.

وقد حدد (هل وجونز، ٢٠٠٨، ١٩٦ - ٢٠٢) أربعة عوامل بمثابة أسس عامة لبناء المزايا التنافسية لأي مؤسسة تسعى لتميز منتجاتها وإيجاد قيمة مدركة للعميل، وتتمثل هذه العوامل في:

- الجودة المتفوقة: إن المنتجات أو الخدمات ذات الجودة هي السلع التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، ولقد أصبحت الجودة أمرًا حتميًا من أجل البقاء والاستمرار ولا يقتصر النظر إليها علي أنها مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية.
- الكفاءة المتفوقة (المتميزة): أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وذلك يعني أن: الكفاءة = المخرجات / المدخلات، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، كما أن أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من المؤسسات يتجسد في إنتاجية الموظف، فإذا ما حققت المؤسسة مستوى عال

من إنتاجية الموظف في مجال معين فسوف تحقق المستوى الأدنى من تكاليف الإنتاج، أي ستمتلك المؤسسة ميزة تنافسية مرتكزة على التكلفة.

- التجديد: أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية على المدى الطويل، حيث يتم النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة التجديد، ويشمل التجديد كل تقدم يحدث في أنواع الخدمات أو المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهيكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة، كما أن علميات التجديد التي تحرز نجاحاً تشكل مصدراً رئيسياً للمزايا التنافسية لأنها تمنح المؤسسة شيئاً متفرداً يفتر إليه منافسوها، مما يسمح باختلافها وبالتالي تميزها.
- الاستجابة لحاجات العميل: على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات عملائها، وعندئذ سيولي العملاء قيمة أكبر لخدماتها أو منتجاتها، مما يؤدي إلى إيجاد التميز القائم على المزايا التنافسية، فيجب أن تتلاءم عملية تحسين جودة الخدمة أو المنتج مع تحقيق الاستجابة لحاجات العميل، مع مراعاة وقت الاستجابة.

وهذه العناصر تربطهم علاقة متشابكة، حيث لكل منهم تأثيره على البعد الآخر في تكامل يحدث معه تكوين المزايا التنافسية، كما أن هذه الأركان الأربعة لبناء المزايا التنافسية للمؤسسة ترتبط بالكفاءات البشرية المتميزة القادرة على إيجاد هذه الأعمدة والعمل على تحديثها والإبداع فيها، وبناء على هذه الأسس يمكن تحديد أسس بناء ميزة تنافسية في الجامعات تتمثل في النقاط التالية :

- توفر الكفاءة المتفوقة : وتتمثل في تحويل المدخلات إلى مخرجات بأحسن استغلال للموارد الداخلية وفي ضوء الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة ، ولا يقتصر الأمر على تحقيق الكفاءة من حيث نسبة المخرجات على المدخلات، ولكن لا بد من أن تكون هذه الكفاءة فائقة بحيث تحقق الجامعات مستوي مرتفعاً من الإنتاجية في المخرجات، والتي تتمثل في خريج على مستوي عال من الإعداد والإبداع في البحث العلمي وغيرها من الأدوار المتجددة للجامعة كمنظمة متعلمة.
- تحقيق الجودة المتفوقة: بمعنى الإتقان في العمليات التي تحدث داخل الجامعة، بما يحقق الجودة في المخرجات التي تعكس على تحسين أداء الموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والإداريين والطلاب)، وزيادة رضا العميل (الطلاب وأفراد وهيئات المجتمع).
- التجديد المستمر: ويتعلق بالثقافة التجديدية والإبداعية داخل الجامعة، والتي تجعلها تسعى إلى انتشار الأفكار الابتكارية في السياسات والإجراءات والعمليات والمكافآت وكل ما من شأنه تقديم خدمة جديدة تختلف بها عن الوضع الحالي، والوصول إلي وضع جديد ومختلف بالاستعانة بالأساليب العلمية الحديثة فيصبح مجال تميز للجامعة.
- الاستجابة لحاجات العميل: تقليل فجوة بين المخرجات وتوقعات العميل، مما يرفع من مركز الجامعة بين الجامعات الأخرى، ويزيد من الثقة في منتجاتها وارتباطها بالمجتمع.

- ولكن لا يكفي أن تحقق المؤسسة مزايا تنافسية ولكن يجب أن تحافظ عليها وتضمن استمراريتها من خلال المعرفة المناسبة واستخدامها بكفاءة عالية، ولتجنب الإخفاق في الحفاظ على المزايا التنافسية للمؤسسة وتكوين مزايا تنافسية راسخة، يكون ذلك من خلال الأساليب التالية (جربي، ٢٠١٣، ٩٥-٩٧) (هل وجوز، ٢٠٠٨، ٢٢٩-٢٣٠) :
- * التركيز علي أركان بناء الميزة التنافسية الأربعة العامة -الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل-، ويتطلب ذلك تطوير كفاءات متميزة تساهم في إنجاز أداء متفوق علي مستوي وحدات العمل.
 - * استخدام المقارنة المرجعية: والتي تتيح معرفة الوضعية التنافسية للمؤسسة ومقارنته بمنتجات وممارسات وخدمات أكثر منافسيها كفاءة، ثم العمل علي تعزيز الأداء المتميز وبناء الموارد والقدرات التي تدعم التميز في الأركان الأربعة لضمان تحسين أنشطة المؤسسة.
 - * اليقظة الاستراتيجية: وهي عملية منظمة من بحث وتحليل وانتقاء ملائم للمعلومات التي تقدم مزايا تنافسية للمؤسسة، وتتطلب اليقظة توافر خمسة شروط، وهي: إرادة ثابتة من قبل الإدارة، واتصال داخلي جيد، والتحكم في الوقت، والحد الأدنى من الهياكل، وروح جماعية قوية بين مختلف أفراد المؤسسة.
 - * الذكاء الاقتصادي: وهو امتداد لليقظة الاستراتيجية من أجل استعمال هجومي للمعلومة بهدف تعزيز واستمرارية الميزة التنافسية، وذلك من خلال بناء معرفة جيدة لظروف ومتطلبات المنافسة والمعلومات الاستراتيجية ذات القيمة العالية والتي تساهم علي تعزيز تنافسية المؤسسة.
 - * الاستمرار المنظم لعمليتي التحسين والتعلم: في ظل التغير الديناميكي في البيئة أصبح من السهولة تلاشي الميزة التنافسية أما عن طريق التقليد أو التفوق عليها بسبب ابتكارات وعمليات حديثة يلجا لها المنافس، لذا لابد من التحسين المستمر للكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل، بالإضافة إلي إدراك أهمية التعلم المستمر داخل المنظمة لإيجاد طرق لتحسين عملياتها.
 - * التغلب علي القصور الذاتي: القصور الذاتي هو عدم القدرة علي التكيف مع الظروف المتغيرة بسبب صعوبة تغيير استراتيجيتها وهياكلها، وبالتالي أهم خطوة للتغلب علي القصور الذاتي هو تحديد العوائق الخاصة بالتغيير داخل المنظمة والتي تقف حائلا أمام التغيير من أجل إحداث تغييرات مناسبة في الهيكل التنظيمي ونظم التحكم والرقابة.
 - والاهتمام بهذه العناصر ينبع من الاهتمام بالعنصر البشري وتعزيز قدراته ومهاراته الإبداعية في امتلاك المعرفة والعمل علي الجودة المبدعة داخل المؤسسة، وعلي المؤسسة الجامعية متابعة مدي جدوي قدرتها ومواردها التي تمتلكها لضمان استمرارية الريادة والسبق التنافسي والاختلاف عن الجامعات الأخرى، وتجديد سياساتها التنافسية وتوجهاتها الاستراتيجية لاستدامة المزايا التنافسية بها.

ويمكن لرأس المال الاجتماعي كمورد غير ملموس أن يكون له دور في تحقيق عناصر الميزة التنافسية واستدامتها من خلال التركيز علي عناصر أو متطلبات الاستدامة، وهي: بناء أركان الميزة الأربعة، والمقارنة المرجعية، واليقظة الاستراتيجية، والذكاء الاقتصادي، والتغلب علي القصور الذاتي، والاستمرار المنظم لعمليتي التحسين والتعلم.

٤- تحقيق استدامة الميزة التنافسية للجامعات في ضوء رأس المال الاجتماعي

يعد رأس المال الاجتماعي مورداً معنوياً تتحقق معه فوائد متعددة فردية ومؤسسية، لذا يمكن اعتباره من الموارد الحيوية والاستراتيجية في المؤسسة والذي يساهم في تحقيق كفاءة أكبر في العمليات التنافسية للمؤسسة الجامعية، ويشير (Faccin, et.al, 2017, 52) أن رأس المال الاجتماعي قد أصبح مورداً تنافسياً؛ لقدرته علي تعزيز القدرة الفردية والجماعية القائمة علي الممارسات التعاونية مما يساهم في تحسين والحفاظ علي القدرة التنافسية في المنظمات.

كما أوضح (Ahn, Kim, 2017, 3) أن تنمية رأس المال الاجتماعي داخل المنظمة مصدرراً للميزة التنافسية المستدامة فمن خلال التفاعل الاجتماعي وتحسين العلاقات المتبادلة بين الموظفين تسهل علميات إنشاء المعرفة وتقاسمها ونقلها في سياق المنظمة مما يساهم في الإبداع داخل المؤسسة من خلال عملية تبادل المعارف والجمع بينها، وأشارت دراسة (Chuang, et.al, 2016, 1447) أن هناك علاقة ارتباطية بين رأس المال الاجتماعي والميزة التنافسية، حيث يمثل رأس المال الاجتماعي عاملاً أساسياً في دور الوساطة في التعلم الجماعي والقدرة الاستيعابية، وأوصي(العبادي، ٢٠١٤، ١٨٩) بضرورة أن تبذل الجامعة جهوداً استثنائية نحو بناء رأس مال اجتماعي فعال وشامل وعملي وبالشكل الذي يضمن اندماج العاملين بها، فضلاً عن الاحتفاظ بالمهارات الأساسية التي ترفع من إنتاجيتها وأداءها.

ويمكن تحديد سمات رأس المال الاجتماعي كمورد تنافسي في أنه:

- مورد تراكمي: حيث يمكن بناءه واستثماره، كما أنه يزداد مع مرور الوقت والخبرة.
- مورد غير مكلف: فهو لا يتطلب موارد مادية أو مالية علي الرغم من أنه لا يعمل في فراغ، ولكنه يتأثر بأنواع رأس المال الأخرى.
- مورد تكميلي: يعمل علي تعزيز وتكميل دور رؤوس المال الأخرى والموارد الأخرى من أجل إيجاد قيمة أفضل للمؤسسة.
- مورد غير قابل للتكرار أو التقليد: فهو يعتمد علي محصلة علاقات الأفراد والنقطة المتبادلة بينهم وبالتالي لا يمكن تكرار شبكة علاقات جميع أفراد المؤسسة في مؤسسة أخرى مشابه لها، حيث يتعذر نقل شبكة العلاقات من مؤسسة إلي مؤسسة أخرى نتيجة تعقد السلوك الإنساني واختلاف الثقافة التنظيمية للمؤسسة.
- مورد قابل للتوزيع: حيث تم الفائدة والربح من الاستثمار في هذا المورد علي المؤسسة ككل.

ومع تمتع رأس المال الاجتماعي بهذه السمات يمكن أن يمثل موردًا تنافسيًا مستدامًا تتحقق معه زيادة المؤسسة، كما أن يمثل أحد العوامل الأساسية التي تساهم في استدامة المزايا التنافسية في الجامعة، ويمكن توضيح كيفية تحقيق ودعم المزايا التنافسية للجامعات واستدامتها من خلال أبعاد رأس المال الاجتماعي والتي تركز علي هيكل العلاقات، وديناميات العلاقات، والسياق واللغة المشتركة، وذلك علي النحو التالي:

- البعد الإدراكي (المعرفي): يساهم تشارك العاملين داخل الجامعة في وجهات النظر والأهداف والتصورات حول الطرائق الصحيحة للوصول إلي التميز في استدامة الميزة التنافسية للجامعة، حيث تتكون بينهم علاقات قائمة علي تحقيق الصالح العام للمؤسسة ويكون لدي الأفراد رغبة وقابلية للتعاون من أجل إنجاز الأهداف المشتركة، ومن خلال العمل الجماعي المتناسك يتم تحقيق الجودة المتفوقة والكفاءة المتميزة والتجديد والاستجابة لتوقعات وحاجات العملاء مما يساهم في إيجاد مزايا تنافسية داخل الجامعة ، كما يساعد توفر هذه البيئة التعاونية التي تتسم بقوة الانتماء لدي الأفراد في استخدام: المقارنة المرجعية، واليقظة الاستراتيجية، والذكاء الاقتصادي، والاستمرار المنظم لعمليتي التحسين والتعلم، والتغلب علي القصور الذاتي، بما يدعم استدامة المزايا التنافسية للجامعة.
- البعد العلائقي: يساعد وجود التعاون الإرادي بين الأفراد علي تعزيز الجهود الجماعية والابتكار في إنجاز الأعمال، كما يؤدي ارتفاع مستوي الثقة إلي زيادة كمية ونوعية العلاقات الشخصية بين الأفراد وبين الأفراد والمؤسسة الجامعية، حيث تزداد كم الاتصالات بين الأفراد لتحقيق المصالح العامة للجامعة، كما تتسم هذه الاتصالات -في ظل وجود الموثوقية في الأداء والإنصاف في التعامل- بالإيجابية التي توفر دعم كبير للنفوق في إنجاز المهام بكفاءة وجودة وتجديد لتحقيق متطلبات واحتياجات العملاء، كما يساهم سهولة التعاون الطوعي إلي تطوير القدرات عند استخدام المقارنة المرجعية واليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي والاستمرار المنظم لعمليتي التحسين والتعلم والتغلب علي القصور الذاتي لدعم استدامة المزايا التنافسية للجامعة.
- البعد الهيكلي: يفيد تكوين روابط وعلاقات قوية بين أفراد المؤسسة الجامعية في الحصول علي جودة أكبر في الإنتاجية وكفاءة متميزة في أداء الأدوار المطلوبة من الأفراد ، كما تساهم الروابط الودية في تسهيل الحصول علي المعلومات والسرعة في أداء المهام مما يساعد في الاستجابة الأفضل لحاجات العملاء ومتطلباتهم، ومع وجود روابط قوية بين الأفراد والإدارة الجامعية تزداد قوة الشبكات داخل وخارج الجامعة لتحقيق النفوق والريادة، حيث يسهل من عمليات المقارنة المرجعية واليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي والتغلب علي القصور الذاتي، والتي هي عناصر استدامة المزايا التنافسية للمؤسسة الجامعية.

المحور الثالث: تفعيل دور رأس المال الاجتماعي في استدامة الميزة التنافسية لجامعة بني سويف
ويتضمن هذا المحور :

١. الوضعية التنافسية لجامعة بني سويف

تعد جامعة بني سويف من الجامعات الإقليمية الواعدة ، وتتكون الجامعة من واحد وثلاثين كلية مختلفة و متميزة مثل: كلية علوم ذوي الاحتياجات الخاصة وكلية علوم الملاحظة ومعهد أبحاث وتطبيقات الليزر وكلية علوم الأرض والمعهد القومي لعلوم المسنين (جامعة بني سويف، ٢٠١٨، <http://www.bsu.edu.eg/Content.aspx>) والتي تعد ميزة لجذب الطلاب من مختلف الأنحاء لندرة التخصص، وتوافق هذه الكليات مع متطلبات سوق العمل ومجتمع المعرفة.

وتقع الجامعة على ثلاثة صروح علمية مختلفة المكان مما يمنحها ميزة التميز المكاني والمساحي، حيث تبلغ مساحتها الإجمالية ٦٣٦ فداناً تقريباً، كما تضم الجامعة عدداً من الباحثين (أعضاء هيئة تدريس والهيئة المعاونة)، حيث يبلغ عددهم ٢١٥١ عضواً، ويشكل إجمالي أعضاء هيئة التدريس منهم ١٠٩٨ عضواً، وأعضاء الهيئة المعاونة ٩٦٢ عضواً موزعين علي الكليات المختلفة بالجامعة (الخطة الاستراتيجية لجامعة بني سويف ٢٠٢٠، ٢٠١٥).

كما تتوفر بالجامعة العديد من البرامج الدراسية في مرحلتي البكالوريوس والليسانس بالكليات، حيث بلغت عدد البرامج العادية ٥٥ برنامج، وعدد البرامج المميزة ٧ برنامج، كما زاد الإقبال في الفترة الأخيرة من الطلاب الوافدين على الالتحاق بكليات الجامعة وبخاصة كليات التجارة، والحقوق، والآداب، والتربية، والهندسة، والتعليم الصناعي، والصيدلة، والعلوم، والطب بلغ عددهم في ٢٠١٤ نحو ١٦٢ طالب وطالبة، كما تقدم الجامعة العديد من البرامج الدراسية المتنوعة في مرحلة الدراسات العليا بالكليات (الخطة الاستراتيجية لجامعة بني سويف ٢٠٢٠، ٢٠١٥).

كما تقدم الجامعة بمواردها البشرية والمادية خدمات متنوعة للمجتمع ، من خلال المراكز الخدمية والبحثية بالجامعة والوحدات ذات الطابع الخاص والتي بلغت نحو ٢٣ مركز ووحدة ذات طابع خاص، كما تم إنشاء صندوق للوقف البحثي بالجامعة (الخطة الاستراتيجية لجامعة بني سويف ٢٠٢٠، ٢٠١٥).

تميزت الجامعة في المجال البحث العلمي، حيث كان شعار الخطة الاستراتيجية ٢٠١٥-٢٠٢٠ "تحو جامعة بحثية"، وعملت علي توفير نظام يدعم البحث العلمي في الجامعة للوصول بها إلي مكانة متميزة وتتمثل التوجهات التطورية البحثية بالجامعة في: إعداد الخطة البحثية للجامعة، توفير الموازنة البحثية، إنشاء صندوق للوقف البحثي، إنشاء مركز تطوير البحوث العلمية، وذلك لتشجيع العمل البحثي الجماعي والتوسع في المشروعات التي تتفق مع أولويات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتفعيل دور البحث العلمي بالجامعة في خدمة الصناعة وقطاعات الإنتاج والخدمات بالدولة (الخطة البحثية لجامعة بني سويف ٢٠٢٠، ٢٠١٥).

وتمثلت رؤية جامعة بني سويف في "جامعة بحثية تقدم تعليمًا متميزًا يلبي بكفاءة احتياجات المجتمع"، وتمثلت رسالة الجامعة في "تسعى جامعة بني سويف إلى الاستثمار والتنمية لمواردها من خلال ما تقدمه من برامجها التعليمية والبحثية والإدارية وقيمها الحاكمة لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية وذلك لتحقيق خدمة متميزة للمجتمع"، وتسعى الجامعة إلى تحقيق رسالتها من خلال الغايات الاستراتيجية التالية (الخطة الاستراتيجية لجامعة بني سويف ٢٠٢٠، ٢٠١٥):

١. تحقيق التميز في التعليم والتعلم.
 ٢. تهيئة الجامعة وكلياتها لتحقيق شعارها نحو جامعة بحثية.
 ٣. تفعيل الدور الخدمي للجامعة لتلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل.
 ٤. رفع كفاءة الأداء المؤسسي.
 ٥. تفعيل دور الجامعة في تعزيز الانضمام لمجتمعات المعرفة .
 ٦. الارتقاء بمكانة وتصنيف الجامعة محليًا وإقليميًا وعالميًا.
- وهناك بعض المؤشرات التي تدل على مزايا جامعة بني سويف التنافسية، وتتمثل في :
- تمتع جامعة بني سويف بموقع جغرافي متميز حيث تتوسط جامعات جمهورية مصر العربية
 - تمتلك الجامعة عددًا من الكليات المتميزة والفريدة بين الجامعات المصرية والعربية مثل كلية علوم ذوي الاحتياجات الخاصة والتي هي الأولى من نوعها في مصر والعالم العربي، وكلية الدراسات العليا للعلوم المتقدمة وهي الكلية الأولى من نوعها أيضًا والمتخصصة في الدراسات العليا في العلوم المتقدمة.
 - حصول كلية العلوم على الاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد بتاريخ ١٩-١-٢٠١٥م.
 - حصول الإدارة العامة للجامعة على شهادة الأيزو ٩٠٠١ لسنة ٢٠١٥ لجودة القدرة المؤسسية للجهاز الإداري، وهي ثالث جامعة في مصر تحصل على هذه الشهادة (جامعة بني سويف، ٢٠١٨، http://www.bsu.edu.eg/Gallery.aspx?ID=262&cat_id=1).
 - اختيار جامعة بني سويف كأحد الأعضاء الممثلين للبرنامج الأمريكي ضمن شبكة الجامعات المصرية الراحية لنقل للتكنولوجيا والتراخيص ضمن ثمان جامعات مصرية في ٢٠١١، وذلك تحت رعاية منظمة اليوسيدUSAID الأمريكية ضمن برنامج CLDP التابع لوزارة التجارة الأمريكية (الخطة الاستراتيجية لجامعة بني سويف ٢٠٢٠، ٢٠١٥).
 - عمدت الجامعة إلى تنويع البرامج التعليمية المقدمة في مرحلة الدراسات العليا مما ساهم في زيادة الأقبال على هذه المرحلة حيث جاءت الجامعة في المرتبة الأولى بين الجامعات

- المصرية في إعداد الحاصلين علي الدراسات العليا (دبلوم -ماجستير - دكتوراه) في العام الجامعي ٢٠١١/٢٠١٢م (الخطة الاستراتيجية لجامعة بني سويف ٢٠٢٠، ٢٠١٥).
- تم الاتفاق علي عدد من البروتوكولات الرسمية مع عدد من المؤسسات المجتمعية منها: مؤسسة مصر الخير- دار المعارف- شركة مياه الشرب والصرف الصحي- وزارة البيئة لإنشاء مركز للاتصال البيئي- مؤسسة صناعات الحياة، وذلك في إطار تفعيل الشراكة بين الجامعة والمجتمع (الخطة الاستراتيجية لجامعة بني سويف ٢٠٢٠، ٢٠١٥).
 - حرصت الجامعة علي إقامة شبكة من العلاقات مع مجموعة من الجامعات والمعاهد المتميزة بهدف تحقيق التبادل المعرفي والبحثي ومنها: جامعة الملك سعود - الجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني - الجامعة الروسية- جامعة عين شمس- جامعة تشونان ناشونال بكوريا الجنوبية- المعهد السويسري بالإسكندرية (الخطة الاستراتيجية لجامعة بني سويف ٢٠٢٠، ٢٠١٥).
 - تضم الجامعة عدد من أعضاء هيئة التدريس ذوي السمعة الأكاديمية العالمية، منهم علي سبيل المثال لا الحصر: د/نهى علي رضوان المدرس بقسم طباعة المنسوجات بكلية الفنون التطبيقية والتي اختيرت ضمن أفضل مائة عمل علي مستوى العالم في بينالي طوكيو الدولي للفنون التشكيلية، و د/أحمد رجب الأستاذ المساعد بكلية العلوم لاختياره من أفضل المحكمين في البحث العلمي علي مستوى العالم- تحكيم أبحاث THOMSON & SCOPUS- من موقع publons (جامعة بني سويف، ٢٠١٨،
- http://www.bsu.edu.eg/News.aspx?NID=48704&cat_id=1.
- تميزت الجامعة من خلال بوابتها الإلكترونية، حيث حققت إنجازاً في التصنيف العالمي للجامعات ويومتركس الإسباني في تصنيف يونيو ٢٠١٧ بترتيب ٢٨٢٠ علي مستوي العالم وترتيب ٢١ علي المستوي المحلي، ثم حققت الجامعة تقدماً آخر في تصنيف يناير ٢٠١٨ بترتيب ٢٧٠١ علي مستوي العالم حيث قفزت الجامعة ١١٩ مركزاً مقارنة بالتصنيف السابق، وجاءت في الترتيب ١٩ علي مستوي الجامعات المصرية (تصنيف ويومتركس، ٢٠١٨،
- <http://www.webometrics.info/en>.
- جاءت الجامعة كأول جامعة متميزة علي مستوي الجامعات المصرية في مجال العلوم الطبيعية في تصنيف التايمز ٢٠١٨، حيث جاءت ضمن المستوي من ٣٠١ إلي ٤٠٠ علي المستوي العالمي في هذا المجال، وكان ترتيب الجامعة في التصنيف بصورة عامة في الفئة من ٦٠١- ٨٠٠ (تصنيف التايمز، ٢٠١٨،
- <https://www.timeshighereducation.com>.

• جاءت جامعة بني سويف في الترتيب الثامن بين الجامعات المصرية الحكومية والخاصة طبقاً لعدد الاستشهادات المرجعية لجوجل سكولار النسخة الخامسة في ديسمبر ٢٠١٧ (تصنيف ويبمتركس، ٢٠١٧، <http://www.webometrics.info/en/node/169>).

وتدل هذه المؤشرات علي جهود التحسين المستمرة والتفكير الاستراتيجي في منظومة العمل الجامعي لتحقيق الجامعة لمزايا تنافسية تمنح الجامعة مكانة متقدمة بين الجامعات المحلية والعالمية، كما يتضح أن الجامعة تمتلك مزايا تنافسية في مجالات التعليم والتعلم والبحث العلمي والموارد والبنية التحتية والشراكات والتحالفات، لذا يجب العمل علي استدامة المزايا التنافسية للجامعة.

٢. واقع دور رأس المال الاجتماعي في استدامة الميزة التنافسية بالجامعة (الدراسة الميدانية) هدف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية إلي التعرف علي آراء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة حول دور رأس المال الاجتماعي بأبعاده المختلفة في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بجامعة بني سويف، وكذلك مدي اختلاف هذه الآراء تبعاً لنوع الكلية والدرجة العلمية. مجتمع وعينة الدراسة :

تم اختيار كليات الآداب والتربية والتجارة لتمثل الكليات النظرية وكليات الطب البيطري والعلوم والصيدلة لتمثل الكليات العملية، وتم تحديد حجم العينة بحيث لا تقل عن ٢٥% من مجتمع الأصلي، وتم توزيع الاستبانات بشكل ورقي وعلي الايميلات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس بالكليات المحددة، وتم استعادة ٢٢٣ استمارة استبانة صالحة للتحليل، والجدول التالي رقم (٣) يوضح توزيع المجتمع الأصلي والعينة تبعاً للكلية والجدول رقم (٤) يوضح توزيع العينة تبعاً للدرجة الأكاديمية.

جدول رقم (٣)

حجم العينة بالنسبة للمجتمع الأصلي تبعاً لنوع الكلية

الكلية	حجم المجتمع الأصلي	حجم العينة	نسبة العينة من حجم المجتمع الأصلي	النسبة المئوية للعينة من العينة الكلية
التربية	٥٩	٢٦	%٤٤	%٢٢
الآداب	١٤٢	٤٩	%٣٤.٥	%٩.٤
التجارة	٥٣	٢١	%٣٩.٦	%١١.٧
مجموع الكليات النظرية	٢٥٤	٩٦	%٣٧.٨	%٤٣
العلوم	١٧٢	٥٤	%٣١.٤	%١٦.١
الطب البيطري	٩٧	٣٧	%٣٨.١	%١٦.٦
الصيدلة	٧٧	٣٦	%٤٦.٨	%٢٤.٢
مجموع الكليات العملية	٣٤٦	١٢٧	%٣٦.٧	%٥٧
الإجمالي	٦٠٠	٢٢٣	%٣٧.٢	%١٠٠

بيانات حجم المجتمع الأصلي من : (جامعة بني سويف: إدارة التعليم الجامعي، الكادر الخاص، إحصاء العام الجامعي ٢٠١٧/٢٠١٨)

جدول رقم (٤)

الدرجة الأكاديمية	المجتمع الأصلي	العينة	النسبة للمجتمع الأصلي	النسبة للعينة
أستاذ	١١١	٤٣	٣٠,٦	١٩,٣
أستاذ مساعد	١٦٤	٦٢	٣٧,٨	٢٧,٨
مدرس	٣٢٥	١١٨	٣٦,٣	٥٢,٩
الإجمالي	٦٠٠	٢٢٣	٣٧,٢	%١٠٠

أداة البحث :

تم إعداد استبانة حول دور كل بعد من أبعاد رأس المال الاجتماعي في تحقيق استدامة الميزة التنافسية لجامعة بني سويف، وتتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين: القسم الأول: عبارة عن البيانات العامة للمستجيب (الكلية- الدرجة العلمية)، والقسم الثاني: عبارة عن محاور الدراسة الأساسية وتتكون من ٢٧ فقرة موزعة علي ثلاثة محاور، هي أبعاد رأس المال الاجتماعي (الهيكلي والعلائقي والإداري)، وكل محور مكون من ٩ عبارات، وقد تم الاعتماد علي مقياس ليكرت الثلاثي المكون من ثلاثة اختيارات تراوحت ما بين كبيرة ومتوسطة وضعيفة، وفي المقابل تم احتساب مستوي الاستجابة علي الفقرات ضمن ثلاثة مستويات للأوزان النسبية جاءت كالتالي :

- الفقرات التي حصلت علي متوسط حسابي تراوح بين (١-١,٦٦) تكون ضمن المستوي (ضعيفة).
- الفقرات التي حصلت علي متوسط حسابي تراوح بين (١,٦٧-٢,٣٣) تكون ضمن المستوي (متوسطة).
- الفقرات التي حصلت علي متوسط حسابي تراوح بين (٢,٣٤-٣) تكون ضمن المستوي (كبيرة).

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار ٢٣ في تحليل البيانات التي تم تجميعها، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية التالية: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وكأ، وكذلك اختبار الفا كرونباخ وAlpha Cronbach's لحساب ثبات الاستبانة، واختبار التباين المتعدد لمعرفة ما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية حسب نوع الكلية أو الدرجة العلمية.

صدق وثبات أداة البحث :

تم التحقق من صدق الاستبانة بالاعتماد علي:

- صدق المحكمين: تم عرض الصورة الأولية للاستبانة علي مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية وبلغ عددهم ١٢ محكمًا للتأكد من مناسبة العبارات ووضوحها وانتمائها للمحور، وبناء علي آراء المحكمين تم إجراء بعض التعديلات علي العبارات وكانت الاستبانة في الصورة النهائية.
- معامل الصدق الذاتي : تم حساب معامل الصدق الذاتي عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وكانت نتيجته (٠,٩٦) وتدل علي درجة مرتفعة من الصدق الذاتي للاستبانة. تم التحقق من ثبات الاستبانة بالاعتماد علي :
- معامل "الفا كرونباخ": لحساب معامل ثبات الاستبانة، وبلغ معدل الثبات للاستبانة ككل بنحو ٠,٩٤، وهو ما يؤكد أن الاستبانة علي درجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق، والجدول التالي يوضح معامل الصدق الذاتي ومعامل "الفا كرونباخ" لمحاور الاستبانة:

جدول رقم (٥)**معامل الثبات والصدق لمحاور الاستبانة**

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
البعد الهيكلي	٩	٠,٨٥٣	٠,٩٢٣
البعد العلائقي	٩	٠,٨٨٥	٠,٩٤١
البعد الإدراكي	٩	٠,٨٧٣	٠,٩٣٤
إجمالي الاستبانة	٢٧	٠,٩٤	٠,٩٦٩

نتائج الدراسة الميداني وتفسيرها :

تمثلت نتائج البحث الميداني علي النحو الآتي:

أولًا: عرض النتائج الخاصة بمحاور الاستبانة.

ثانيًا : عرض النتائج الخاصة بعبارات كل محور.

ثالثًا: عرض النتائج الخاصة بتحليل دلالة الفروق تبعًا لنوع الكلية والدرجة العلمية.

أولًا : عرض النتائج الخاصة بمحاور الاستبانة

جدول رقم (٦)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التحقق لاستجابات العينة لمحاو
الدراسة

المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر	المجال
١,٩٧٣	٠,٤٥٢	٢	متوسطة	البعد الهيكلي
١,٩٤٣	٠,٥١٧	٣	متوسطة	البعد العلائقي
٢,٠٤٧	٠,٤٨٧	١	متوسطة	البعد الإدراكي
٢,٠٤٥	٠,٤٨٧		متوسطة	المتوسط الكلي

ينضح من الجدول السابق رقم (٦) أن:

- المتوسط الكلي لاستجابة أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف علي الاستبانة بلغ نحو ٢,٠٤٥ وبانحراف معياري ٠,٤٨٧، وهي قيم تدل علي تحقق دور رأس المال الاجتماعي في استدامة الميزة التنافسية للجامعة بدرجة متوسطة، أي أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعة تري أن هناك وجود لرأس المال الاجتماعي والذي يعمل علي تحقيق استدامة المزايا التنافسية بالجامعة ولكن بدرجة متوسطة.
- موافقة أفراد العينة علي عبارات البعد الأول دور البعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي في استدامة الميزة التنافسية بجامعة بني سويف بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ ١,٩٧ وانحراف معياري ٠,٤٥، وموافقة أفراد العينة علي عبارات دور البعد العلائقي لرأس المال الاجتماعي في استدامة الميزة التنافسية بجامعة بني سويف بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ ١,٩٤ وانحراف معياري ٠,٥٢، وموافقة أفراد العينة علي عبارات دور البعد الإدراكي لرأس المال الاجتماعي في استدامة الميزة التنافسية بجامعة بني سويف بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ ٢,٠٥ وانحراف معياري ٠,٤٩، ويشير ذلك إلي تحقق كل دور من الأدوار الثلاثة بدرجة متوسطة.
- لقد ترتبت أبعاد رأس المال الاجتماعي في تحقيق الاستدامة بحيث أن البعد الإدراكي جاء في الترتيب الأول ثم البعد الهيكلي ثم البعد العلائقي، وهو ما يشير إلي وجود توافق في الرؤية والأهداف بين أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلي تقاسم قيم التعاون واحترام الآخر وتشارك المعرفة مما يعمل علي توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الجماعية للمؤسسة، وبهذا جاء البعد الإدراكي في الترتيب الأول، ولعل ذلك يرجع إلي أن نمو البعد الإدراكي قائم علي توحيد الرؤي والأهداف، وتشابه التصورات ووجهات النظر حول آليات تحقيق الميزة التنافسية للجامعة وكيفية المحافظة عليها.
- وكان البعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي في الترتيب الثاني ليشير إلي وجود روابط داخلية بين أعضاء هيئة التدريس وروابط خارجية بين المنظمة والمنظمات الأخرى وهذه الروابط تؤثر في استدامة الميزة التنافسية بدرجة متوسطة، ولعل ذلك يرجع إلي أن هذه العلاقات

ليست عميقة بشكل كاف أو قد تكون قوية بين الأقران وضعيفة بين الأقران والمرؤوسين أو أن تكرر الاتصال بين المجموعات يكاد يكون ضعيف.

- جاءت الاستجابة علي محور البعد العلائقي متوسطة ولكن في الترتيب الثالث بين الأبعاد، ويرتبط هذا البعد بالتعاون الإرادي والثقة بين أعضاء هيئة التدريس والثقة بالإدارة الجامعية، ويشير تأخر هذا البعد بين الأبعاد إلي أن نصف قطر الثقة للمجموع ككل اصغر من نصف قطر الثقة لمجموع الأفراد داخل المجموعة، مما يدل علي ضعف وضوح المعايير التعاونية بين الأفراد بمعنى آخر ضعف تبادل الاستفادة من العلاقات والتي هي أساس رأس المال الاجتماعي، وضعف الطابع الشخصي للعلاقات، فالعلاقات بين أعضاء هيئة التدريس -في الغالب- أساسها العمل المشترك والتخصصات المتقاربة، وهي قائمة علي الاحترام والصدقة أكثر منها علاقات أسرية واجتماعية.

ثانيا : عرض النتائج الخاصة بعبارات كل محور :

جدول رقم (٧)

استجابات عينة البحث حول دور البعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي في استدامة المزايا التنافسية لجامعة بني سويف

م	العبرة	درجة التحقق			الانحراف المعياري	المتوسط	أ	الترتيب
		كبيرة %	متوسطة %	ضعيفة %				
١	توافر علاقات جيدة مع زملاء العمل تساعد علي التميز والإبداع في مجالات العمل الجامعي	59.2	31.4	9.4	2.50	83.2*	1	
٢	تقيم الجامعة علاقات شراكة متنوعة تنفيذ في تحسين جودة أداء أعضاء هيئة التدريس	14.3	63.2	22.4	1.91	91.8*	4	
٣	تزيد شبكة الاتصالات التي توفرها الجامعة لاطعاء هيئة التدريس من كفاءة العملية التدريسية والبحثية	26.5	48.4	26.5	2.01	22.9*	3	
٤	تعمل الاتصالات التي تتم بين الافراد داخل الجامعة علي تحسين الخدمات التي تقدم لعملاء الجامعة في ضوء احتياجاتهم	22.9	61.0	16.1	2.06	78.2*	2	

8	34.4*	متوسطة	.71	1.72	42.6	42.6	14.8	تتوفر اتصالات كثيرة ومتمكرة مع أفراد من جامعات أخرى بما يساعد في البحث عن مزايا الجامعات الأخرى ومحاولة التفوق عليها	5
4	42.4*	متوسطة	.68	1.91	27.4	53.4	19.3	تتوفر علاقات قوية داخل الجامعة ساهمت في تبادل الخبرات بما يسمح باستمرار عمليات التعلم والتحسين في الأداء	6
7	42.1*	متوسطة	.68	1.83	32.3	51.6	16.1	تتسع شبكة العلاقات داخل الجامعة بما يحقق متطلبات المنافسة والريادة بين الجامعات المتميزة	7
5	72.7*	متوسطة	.63	1.90	25.1	59.6	15.2	توجد علاقات كثيفة مع الجامعات الأخرى تشمل من تحسين الوضعية التنافسية للجامعة من خلال مقارنتها بالأفضل	8
6	35.4*	متوسطة	.69	1.87	30.9	50.7	18.4	تمتلك الجامعة شبكة من العلاقات القوية بين أفرادها تساعد في التكيف مع الظروف المتغيرة وحدثت التغيرات المناسبة للتنافسية	9
			متوسطة	.٤٥	١.٩٧				المتوسط العام للمحور
* كا دالة عند مستوي دلالة ٠.٠٠١									

ينضح من الجدول رقم (٧) : أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة علي عبارات البعد الهيكلي تراوحت ما بين (٢,٥) بمستوي تحقق (كبيرة)، و(١,٧) بمستوي تحقق (متوسطة)، وكل عبارات المحور جاءت بمستوي تحقق (متوسطة) ما عدا العبارة الأولى، وبانحراف معياري عام بلغ (٠,٤٥) مما يشير إلي انسجام استجابات عينة البحث داخل هذا المحور، كما جاءت قيمة كا^٢ دالة عند مستوي دلالة ٠,٠٠١ مما يدل علي توافق الاستجابات علي فقرات الاستبانة، وفيما يلي تحليل لتلك الاستجابات تبعاً لترتيب العبارات من حيث درجة التحقق:

- جاءت عبارة "توافر علاقات جيدة مع زملاء العمل تساعد علي التميز والإبداع في مجالات العمل المختلفة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢,٥) وبدرجة تحقق (كبيرة)، وقد يرجع ذلك إلي أن شبكة العلاقات الاجتماعية تعمل علي وجود بيئة تعاونية تسمح بمشاركة كل ما

هو جديد ومبتكر كما يسمح التفاعل بين أعضائها بظهور الأفكار الخلاقة في مجال العمل الجامعي، الأمر الذي يسمح بالتجديد المستمر في أدوار أعضاء هيئة التدريس وهو ما يمثل أحد عناصر استدامة الميزة التنافسية بالجامعة، ويتفق هذا مع ما أوضحه (محمد، ٢٠١٢، ٢٣٩) أن أبعاد رأس المال الاجتماعي الثلاثة لها تأثير إيجابي علي الإبداع؛ حيث يعد رأس المال الاجتماعي من العوامل الداعمة للابتكار.

- جاءت عبارة "تعمل الاتصالات التي تتم بين الأفراد داخل الجامعة علي تحسين الخدمات التي تقدم لعملاء الجامعة في ضوء احتياجاتهم" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٢,٠٧) وبدرجة تحقق متوسطة، وتليها عبارة "تزيد شبكة الاتصالات التي توفرها الجامعة لأعضاء هيئة التدريس من كفاءة العملية التدريسية والبحثية" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٢,٠١) وبدرجة تحقق متوسطة، وقد يرجع ذلك إلي اهتمام الجامعة بتوفير شبكة الإنترنت داخل كل كليات الجامعة، كما تهتم بنشر كل أخبار وفعاليات الجامعة عبر بوابتها الإلكترونية، والتي حققت تقدماً ملموساً حسب تصنيف ويومتركس الإسباني في يونيو ٢٠١٧، وكذلك عبر صفحتها علي الفيس بوك، الأمر الذي يشير إلي فناعة الجامعة بأهمية توفر الاتصالات في توفير الجو الملائم لتقوية العلاقات الاجتماعية وتعزيز التنسيق والتكامل بين الجهود المبذولة نحو تحقيق الخدمات التعليمية والبحثية والخدمية بكفاءة فائقة، وفي ذات الوقت تجد القبول المتوقع لدي العملاء ورضاهم عن مستوي الخدمة المقدمة مما يعمل علي جذب المزيد من العملاء مع توفير الجهود المبذولة لتقليل تكلفة الأداء، وتحقيق كفاءة متميزة تسمح باستدامة التنافسية.

- جاءت العبارات "تقيم الجامعة علاقات شراكة متنوعة تقيد في تحسين جودة أداء أعضاء هيئة التدريس" و"تتوفر علاقات قوية داخل الجامعة ساهمت في تبادل الخبرات بما يسمح باستمرار عمليات التعلم والتحسين في الأداء" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (١,٩) وبدرجة تحقق متوسطة، وقد يرجع ذلك إلي حرص الجامعة علي إقامة شبكة من علاقات الشراكة مع مجموعة من الجامعات والمعاهد المتميزة بهدف تحقيق التبادل المعرفي والبحثي (الخطة الاستراتيجية لجامعة بني سويف ٢٠٢٠، ٢٠١٥)، مما يدعم الاستمرار في عمليات تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس، وتحسين جودة الأداء الجامعي بما يعزز من بناء السمعة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس والجامعة بما يبقئها علي الساحة التنافسية المحلية والإقليمية والعالمية.

- جاءت عبارة "توجد علاقات كثيفة مع الجامعات الأخرى تسهل من تحسين الوضعية التنافسية للجامعة من خلال مقارنتها بالأفضل" في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (١,٩) وبدرجة تحقق متوسطة، وقد يرجع ذلك إلي أنه علي الرغم من قيام الجامعة بعدد من الاتفاقيات والشراكات إلا أنه لا يمكن وصفها بأنها كثيفة لدرجة تسمح بالمقارنة المرجعية مع الجامعات الأخرى ومعرفة نقاط قوتها وتميزها تمهيداً للتفوق التنافسي عليها، حيث تعد التحالفات والشراكات من العناصر الأساسية في استدامة الميزة التنافسية للجامعة، وهو ما يتفق مع

الآليات التي وضعها (Huang, 2012) لتحقيق استدامة الميزة التنافسية منها إقامة تحالفات وشراكات استراتيجية بين المؤسسات والتعاون مع المؤسسات الأجنبية للتعليم العالي.

- جاءت عبارة "تمتلك الجامعة شبكة من العلاقات القوية بين أفرادها تساعد في التكيف مع الظروف المتغيرة وإحداث التغييرات المناسبة للتنافسية" في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (١,٨٧) وبدرجة تحقق متوسطة، وقد يرجع ذلك إلي أن التغلب علي القصور الذاتي للجامعة في مواجهة المشكلات والعقبات التي تحول دون استمرارها في التميز والريادة يحتاج إلي توجيه لشبكة العلاقات وتغيير موجه في نطاق شبكة العمل لتستوعب التعديلات التي تتبعها الجامعة للوصول إلي وضع تنافسي أفضل.
- جاءت عبارة "تتسع شبكة العلاقات داخل الجامعة بما يحقق متطلبات المنافسة والريادة بين الجامعات المتميزة" في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (١,٨٣) وبدرجة تحقق متوسطة، وقد يرجع ذلك إلي أنه علي الرغم من سعي جامعة بني سويف لتحقيق التميز ووصولها لهذا التميز، إلا أنه ليس لها جهد موجه تتضح فيها متطلبات التنافسية والريادة انطلاقاً من وضعها التنافسي الحالي، بالإضافة إلي ضعف الاعتماد علي دور العلاقات الاجتماعية في الحصول علي معلومات تنافسية عن المؤسسات الجامعية الأخرى ومعالجتها (الذكاء الاقتصادي) بما يسمح بدعم استدامة الوضع التنافسي لها.
- جاءت عبارة "تتوفر اتصالات كثيرة ومتكررة مع أفراد من جامعات أخرى بما يساعد في البحث عن مزايا الجامعات الأخرى ومحاولة التفوق عليها" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (١,٧) وبدرجة تحقق متوسطة، وهو ما يوضح ضعف الدور الملموس لرأس المال الاجتماعي الخارجي للجامعة، فعلي الرغم من الشراكات والتحالفات التي تقيمها الجامعة إلا أنها غير كافية لتوفير معلومات استراتيجية عن المحيط العلمي والتقني الحاضر والمستقبلي لاكتشاف الفرص المتاحة والتحديات المحتملة والقيام بإجراء التغييرات التي تتلاءم مع المستجدات الخارجية بما يسمح لها بالاستباقية الاستراتيجية، بمعنى آخر أن اليقظة الاستراتيجية بالجامعة غير كافية لتحقيق استدامة التنافسية.
- ومما سبق يتضح أن العبارات التي تشير إلي توافر أدوار رأس المال الاجتماعي الداخلي جاءت في ترتيب متقدم بالنسبة للعبارات التي تشير إلي توافر أدوار رأس المال الاجتماعي الخارجي، كما أن العبارات التي جاءت في ترتيب متقدم أوضحت دور رأس المال الاجتماعي في توفير عدد من عناصر استدامة الميزة التنافسية وهي: التجديد المستمر والجودة المتفوقة والكفاءة المتفوقة، في حين أن العبارات التي جاءت في ترتيب الأخير أوضحت عدم التركيز علي عدد من عناصر استدامة الميزة التنافسية تمثلت في اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي والتغلب علي القصور الذاتي.

جدول رقم (٨)
استجابات عينة البحث حول دور البعد العلائقي لرأس المال الاجتماعي في استدامة المزايا التنافسية لجامعة بنى سويف

م	العبارة	درجة التحقق			الانحراف المعياري	درجة التوافر	كأ	الترتيب
		كبيرة %	متوسط %	ضعيفة %				
١٠	تنتشر علاقات الود والاحترام وتقبل الآخر داخل الجامعة بما ييسر إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة لتحقيق التميز في الأداء	30.5	47.5	22.0	2.09	22.6*	٢	
١١	تتوافر العلاقات الإيجابية داخل الجامعة بما يساعد على تقليل المسدود في الموارد واستغلالها الاستغلال الأمثل	20.2	45.3	34.5	1.86	21.2*	٧	
١٢	يسود الالتزام بالمبادئ والأخلاقيات الحسنة داخل الجامعة بما يساهم في تحسين الأداء لتحقيق جودة المخرجات	39.0	43.9	17.0	2.22	27.4*	١	
١٣	تتسم الإدارة الجامعية بحاجات ومشكلات أعضاء الهيئة التدريسية والتي تعوقهم من الاستجابة للتغيرات اللازمة لتحسين نوعية الخدمات المقدمة للأطراف المعنية	12.1	51.6	36.3	1.76	52.9*	٨	
١٤	يوجد استقرار في ولاءات أعضاء هيئة التدريس بما يدفعهم لتحسين وضع الجامعة التنافسي	17.0	60.1	22.9	1.94	72.9*	٥	
١٥	يعمل أعضاء الكلية بأسلوب فرق العمل مما يساعد في استمرار عمليتي التعلم والتحسين في أدوارهم الجامعية	26.9	39.9	33.2	1.94	5.6	٦	
١٦	تتوفر قيم العدالة والشفافية داخل الجامعة مما يساهم في تمتعها بمستوى من الثقة يحسن من وضعها التنافسي	13.0	43.5	43.5	1.70	41.4*	٩	
١٧	توجد مصداقية في التعامل من جانب الإدارة ومن جانب زملاء العمل يساهم في تعزيز أداءها التنافسي مقارنة بالجامعات الأخرى	19.3	58.3	22.4	1.97	62.8*	٤	
١٨	تتوفر الثقة بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة الجامعية مما يعمل على مواجهة معوقات التغيير والتطوير داخل الجامعة	25.1	52.5	22.4	2.03	36.9*	٣	
المتوسط العام للمحور					١,٩٤	٠,٥٢		

* كآ دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٠١

يتضح من الجدول رقم (٨) : أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة علي عبارات البعد العلائقي تراوحت ما بين (٢,٢) و(١,٦٩) وبمتوسط عام بلغ ١,٩ بمستوي تحقق "متوسطة"، وبانحراف معياري عام بلغ ٠,٥٢، مما يشير إلي انسجام استجابات عينة البحث داخل هذا المحور، كما جاءت قيمة كآ دالة عند مستوي دلالة ٠,٠٠١ مما يدل علي توافق الاستجابات علي فقرات الاستبانة فيما عدا العبارة رقم(١٥) مما يدل علي أنه لا توجد فروق بين درجة موافقتهم علي هذه العبارة، وفيما يلي تحليل لتلك الاستجابات تبعاً لترتيب العبارات من حيث درجة التحقق:

- جاءت عبارة "يسود الالتزام بالمبادي والأخلاقيات الحسنة داخل الجامعة بما يساهم في تحسين الأداء لتحقيق جودة المخرجات" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢,٢) وبدرجة تحقق (متوسطة)، وقد يرجع ذلك إلي تمتع أفراد الجامعة بقيم إنسانية تتعكس إيجابياً علي سلوكياتهم وعلي أدائهم لأدوارهم بما يحقق جودة متفوقة في جميع أنشطة الحياة الجامعية، وهو ما يتفق مع دراسة (Salaran, 2010) والتي أشارت إلي وجود علاقة ارتباط إيجابية بين رأس المال الاجتماعي والإنتاجية البحثية لأعضاء هيئة التدريس.
- جاءت عبارة "تنتشر علاقات الود والاحترام وتقبل الآخر داخل الجامعة بما يبسر إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة لتحقيق التميز في الأداء" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٢,٠٨) وبدرجة تحقق (متوسطة)، وقد يرجع ذلك إلي أن توفر العلاقات الإنسانية الإيجابية مثل الاحترام المتبادل والتعاون في بيئة العمل يسهل من عملية نقل وتبادل المعرفة بما يساهم في التجديد المستمر في أداء أعضاء هيئة التدريس وبالتالي دعم استدامة الميزة التنافسية بالجامعة، وهو ما يتفق مع دراسة (كاظم ومتعب، ٢٠١٢) والتي أوضحت الدور الكبير لرأس المال الاجتماعي في نقل المعرفة بين الهيئات التدريسية.
- جاءت عبارة "تتوفر الثقة بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة الجامعية مما يعمل علي مواجهة معوقات التغيير والتطوير داخل الجامعة" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي(٢,٠٢) وبدرجة تحقق (متوسطة)، وقد يكون ذلك كنتيجة لانتشار العلاقات الجيدة بين الأفراد فتتوفر بينهم ثقة علي المستوي المهني بما يؤدي إلي التجرد من الأنانية والإيمان بضرورة التطوير والتغيير حرصاً علي المصلحة العامة للمؤسسة الأمر الذي يساعد في التغلب علي القصور الذاتي داخل المؤسسة وبالتالي تحقيق استدامة الميزة التنافسية بالجامعة، وهو ما يتفق مع

دراسة (العطوى، ٢٠٠٩) التي أشارت إلي أن توافر أبعاد رأس المال الاجتماعي في المنظمة يزيد من فاعلية المنظمة.

- جاءت عبارة "توجد مصداقية في التعامل من جانب الإدارة ومن جانب زملاء العمل يساهم في تعزيز أداءها التنافسي مقارنة بالجامعات الأخرى" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (١,٩٦) وبدرجة تحقق (متوسطة)، وقد يرجع ذلك إلي أن إدارة الجامعة تتبع سياسات وإجراءات موضوعية في التعامل مع الأفراد بما يوجد المصداقية والثقة لدي الأفراد، فقد حصلت الجامعة علي شهادة الأيزو ٩٠٠١ لسنة ٢٠١٥ لجودة القدرة المؤسسية للجهاز الإداري، الأمر الذي يعزز من أداء أعضاء هيئة التدريس لتحسين وضع الجامعة التنافسي مقارنة بالجامعات الأخرى.

- جاءت عبارة "يوجد استقرار في ولاءات أعضاء هيئة التدريس بما يدفعهم لتحسين وضع الجامعة التنافسي" في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (١,٩٤) وبدرجة تحقق (متوسطة)، وقد يرجع ذلك إلي أن العلاقات الجيدة داخل العمل ينشئ لدي أعضاء هيئة التدريس الشعور بالفخر والانتماء للمؤسسة والمسئولية تجاه المحافظة علي تقدم الجامعة وريادتها ويزيد من مستوي الدافعية للعمل، وهو ما يتفق مع دراسة (الصرايرة، ٢٠٠٩) التي أوضحت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الشعور بالأمن داخل الجامعة والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، الأمر الذي يؤدي إلي إتاحة الفرصة لاستغلال المعلومات اللازمة عن نواحي التميز التي تسمح للجامعة بالريادة بين الجامعات.

- جاءت عبارة "يعمل أعضاء الكلية بأسلوب فرق العمل مما يساعد في استمرار عمليتي التعلم والتحسين في أدوارهم الجامعية" في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (١,٩٣) وبدرجة تحقق (متوسطة)، وقد يرجع ذلك إلي أهمية فرق العمل داخل المؤسسة الجامعية في حشد الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية، وأيضاً لطبيعة تنظيم هيكل أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة حيث تنقسم الكليات إلي أقسام علمية وداخل الأقسام قد يكون هناك تقسيم للأفراد حسب التخصصات الدقيقة مما يسهل تكوين وتشكيل فرق العمل الفعالة، بما يؤدي إلي الاستمرار في عمليتي التحسين والتعلم الأمر الذي يتحقق معه استدامة الميزة التنافسية داخل الجامعة، وهو ما يتفق مع دراسة (عبد، ٢٠١١) والتي أوضحت أن تكوين فرق العمل يساهم في تحسين الأداء ومواجهة القضايا والمشكلات بوضوح.

- جاءت عبارة "تتوافر العلاقات الإيجابية داخل الجامعة بما يساعد علي تقليل الهدر في الموارد واستغلالها الاستغلال الأمثل" في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (١,٨٥) وبدرجة

تحقق (متوسطة)، وقد يرجع ذلك إلي أن كليات الجامعة تقع قريبة من بعضها؛ مما يساهم في الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة بما يقلل من الهدر وبالتالي تتحقق الكفاءة المتفوقة لموارد وإمكانيات الجامعة.

- جاءت عبارة "تهتم الإدارة الجامعية بحاجات ومشكلات أعضاء الهيئة التدريسية والتي تعوقهم من الاستجابة للتغيرات اللازمة لتحسين نوعية الخدمات المقدمة للأطراف المعنية" في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي (١,٧٥) وبدرجة تحقق (متوسطة)، وقد يرجع ذلك إلي أن الجامعة استحدثت وحدة الاستشارات وربط البحوث بالصناعة وهي إحدى وحدات مركز تطوير البحوث العلمية، والتي تتمثل أهم أهدافها في تحديد احتياجات السوق والصناعة والكشف عن معوقات عملية الربط بين البحث العلمي والصناعة وتدعيم التعاون بين المناطق الصناعية في محافظة بني سويف والجامعة بما يساهم في تحقيق الاستفادة التطبيقية بالجامعة (الخطة الاستراتيجية لجامعة بني سويف ٢٠٢٠، ٢٠١٥)، ومن خلال ذلك يتم فتح قنوات التواصل بين الجامعة والصناعة وحل المشكلات التي قد تعوق دون تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي والاستجابة لمتطلباته.

- جاءت عبارة " تتوفر قيم العدالة والشفافية داخل الجامعة مما يساهم في تمتعها بمستوي من الثقة يحسن من وضعها التنافسي" في الترتيب التاسع والأخير بمتوسط حسابي (١,٦٩) وبدرجة تحقق (متوسطة)، إلا أنها جاءت في الترتيب الأخير من البعد العلائقي لرأس المال الاجتماعي، وقد يرجع ذلك إلي ضعف ادراك أعضاء هيئة التدريس لمدي توافر هذه القيم داخل كليتهم وما مدي تأثيرها في التعرف علي ظروف ومتطلبات المنافسة والمعلومات الاستراتيجية التي تساهم في تحسين الوضع التنافسي للجامعة.

- ويتضح مما سبق أن البعد العلائقي لرأس المال الاجتماعي له دور ملموس في تحقيق عناصر استدامة الميزة التنافسية مثل التجديد المستمر والجودة المتفوقة والتغلب علي القصور الذاتي دلت عليه العبارات التي جاءت في ترتيب منقدهم، ودور محدود في العناصر: الذكاء الاقتصادي والاستجابة لحاجات العملاء واليقظة الاستراتيجية.

- كما يلاحظ أن دور رأس المال الاجتماعي بشقيه الهيكلي والعلائقي جاء بدرجة تحقق متوسطة في تحقيق استدامة الميزة التنافسية للجامعة، ولكن هذا الدور غير ملموس في تحقيق عنصري: الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية، مما يحتاج إلي توجيه الجهود بصورة أكبر لهما.

جدول رقم (٩)

استجابات عينة البحث حول دور البعد الإدراكي لرأس المال الاجتماعي في استدامة المزايا التنافسية لجامعة بني سويف

م	العبارة	درجة التحقق			المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التوافر	كأ	الترتيب
		كبيرة %	متوسط %	ضعيفة %					
١٩	يوجد تقارب في وجهات النظر ولغة الحوار بين أعضاء الهيئة الجامعية يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإنتاجية المطلوبة	29.1	50.2	20.6	2.08	.70	متوسط ٥	31.1°	٢
٢٠	يوجد التزام بمبادئ الجامعة وقيمتها مما يحسن من الاستجابة لتوقعات العملاء للحفاظ على جذب الجامعة للعملاء	25.1	57.0	17.9	2.07	.65	متوسط ٥	57.6°	٣
٢١	يوجد تصورات مشتركة بين أفراد الجامعة حول وضع الجامعة التنافسي يساهم في اتقان الأدوار المطلوبة لتحقيق التميز في الأداء	22.0	58.3	19.7	2.02	.65	متوسط ٥	62.7°	٦
٢٢	تتوفر لغة مشتركة بين اقران العمل مما يسمح بإنتاج كل ما هو مستجد ومختلف باستمرار	29.1	48.0	22.9	2.06	.72	متوسط ٥	22.8°	٤
٢٣	توفر الجامعة المعلومات حول رؤيتها وأهدافها وخططها الاستراتيجية بما يسهل تحقيق متطلبات التميز والريادة للجامعة	28.7	48.0	23.3	2.05	.72	متوسط ٥	22.5°	٥
٢٤	يشارك أعضاء هيئة التدريس في عمليات صنع القرار مما يشجع على الاستمرار المنظم لعملية التعلم والتحسين	17.9	44.8	37.2	1.80	.72	متوسط ٥	25.7°	٧
٢٥	تعقد الجامعة ندوات ومؤتمرات لاستثمار الطاقات المعرفية لأعضاء هيئة التدريس بما يساهم في تحسين وضع الجامعة التنافسي مقارنة بمنافسيها	31.8	51.6	16.6	2.15	.68	متوسط ٥	41.1°	١
٢٦	يملك أعضاء هيئة التدريس نظرة مستقبلية مشتركة حول العناصر التي تحقق السبق والريادة للجامعة	26.5	55.6	17.9	2.08	.66	متوسط ٥	52.2°	٢
٢٧	توجد خبرات مشتركة بين أعضاء هيئة التدريس تساهم في حل عدد من المشكلات التي تعوق حدوث التطور المتلائم مع معايير التنافسية العالمية	29.1	48.9	22.0	2.07	.71	متوسط ٥	25.9°	٣
المتوسط العام للمحور					٢.٠٤٧	٠.٤٩	متوسط ٥		

*كأ دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٠١

يتضح من الجدول رقم (٩): أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة علي عبارات البعد الإدراكي تراوحت ما بين (٢,١٥) و(١,٨) وبمتوسط عام بلغ ٢,٠٤٧ بمستوي تحقق "متوسطة"، وبانحراف معياري عام بلغ ٠,٤٨ مما يشير إلى انسجام استجابات عينة البحث داخل هذا المحور، وفيما يلي تحليل لتلك الاستجابات تبعاً لترتيب العبارات من حيث درجة التحقق:

- جاءت عبارة "تعقد الجامعة ندوات ومؤتمرات لاستثمار الطاقات المعرفية لأعضاء هيئة التدريس بما يساهم في تحسين وضع الجامعة التنافسي مقارنة بمنافسيها" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢,١٥) وبدرجة تحقق (متوسطة)، وقد يرجع ذلك إلى حرص الجامعة علي عقد الندوات والمؤتمرات باستمرار، كما تم وضع حضور عضو هيئة التدريس عدد من هذه المؤتمرات كل عام كشرط للحصول علي درجات تقييم الجامعة لعضو هيئة التدريس للحصول علي الترقية العلمية، وهذه المؤتمرات تسمح بالوقوف علي الوضع التنافسي للجامعة مقارنة بالجامعات الأخرى في التقدم العلمي، لما لها من دور في نقل الخبرة المباشرة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، لما لها من دور في نقل الخبرة المباشرة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

- جاءت العبارتين "يمتلك أعضاء هيئة التدريس نظرة مستقبلية مشتركة حول العناصر التي تحقق سبق الريادة للجامعة"، و"يوجد تقارب في وجهات النظر ولغة الحوار بين أعضاء المؤسسة الجامعية يؤدي إلي ارتفاع مستوي الإنتاجية المطلوبة" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٢,٠٨) وبدرجة تحقق (متوسطة)، وقد يرجع ذلك إلي أن تقارب الرؤي والأفكار حول الممارسات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس يعزز من تكامل المعرفة بينهم بما يحقق كفاءة عالية في الوضع الحالي، وتكوين رؤية استراتيجية عن تحسين وضع الجامعة التنافسي في ضوء المتغيرات المحيطة بها وهو ما يعبر عن اليقظة الاستراتيجية للجامعة.

- جاءت العبارتين "يوجد التزام بمبادئ الجامعة وقيمها مما يحسن من الاستجابة لتوقعات العملاء للحفاظ علي جذب الجامعة للعملاء" و"توجد خبرات مشتركة بين أعضاء هيئة التدريس تساهم في حل عدد من المشكلات التي تعوق حدوث التطور المتلائم مع معايير التنافسية العالمية" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٢,٠٧) وبدرجة تحقق (متوسطة)، وقد يرجع ذلك إلي تبني جامعة بني سويف عددًا من القيم الهادية لتحقيق رؤيتها ورسالتها ومنها: الالتزام الاجتماعي والأخلاقي، والإبداع، والتميز، والشفافية، والحرية الأكاديمية، والجودة، والعمل الجماعي (الخطة الاستراتيجية لجامعة بني سويف ٢٠٢٠، ٢٠١٥)، وهذه القيم من شأنها الحفاظ علي الجودة المتفوقة والتغلب علي المعوقات التي تحول دون التطور المتلائم للتنافسية العالمية، وبالتالي تعمل الخبرات المشتركة لأعضاء هيئة التدريس علي التغلب علي القصور الذاتي للمؤسسة مما يعزز من استدامة المزايا التنافسية بها.

- جاءت عبارة "تتوفر لغة مشتركة بين أقران العمل مما يسمح بإنتاج كل ما هو مستجد ومختلف باستمرار" في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٢,٠٦) وبدرجة تحقق (متوسطة)،

وقد يرجع ذلك إلي أن توحيد وجهات النظر بين أعضاء هيئة التدريس يساهم في سهولة تبادل الأفكار الجديدة داخل مجال التخصص بما يحقق التجديد المستمر في الأداء، ويتحقق معه استدامة تنافسية الجامعة، ويتفق ذلك مع دراسة (طبيبي، ٢٠١٧) التي توصلت إلي وجود علاقة إيجابية لرأس المال الاجتماعي في تفعيل وتعزيز التشارك المعرفي، الأمر الذي يسمح بإنتاج كل ما هو جديد ومبتكر في مجال التخصص.

- جاءت عبارة "توفر الجامعة المعلومات حول رؤيتها وأهدافها وخططها الاستراتيجية بما يسهل تحقيق متطلبات التميز والريادة للجامعة" في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (٢,٠٥) وبدرجة تحقق (متوسطة)، وقد يرجع ذلك إلي قيام الجامعة بتحديث الخطة الاستراتيجية، بالإضافة إلي وضع خطة بحثية للجامعة حرصت خلالها الجامعة علي وضوح رؤية الأقسام في خططها البحثية والتي تدعم متطلبات التميز عن الجامعات الأخرى والتي تتلاءم مع احتياجات البيئة المحيطة، ولقد سبق توضيح مركز الجامعة الريادي بين الجامعات المصرية في تصنيف التايمز ٢٠١٨، والاستشهادات المرجعية لجوجل سكولار في ٢٠١٧.
- جاءت عبارة " يوجد تصورات مشتركة بين أفراد الجامعة حول وضع الجامعة التنافسي يساهم في إقناع الأدوار المطلوبة لتحقيق التميز في الأداء" في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (٢,٠٢) بدرجة تحقق (متوسطة)، وقد يرجع ذلك إلي حرص جامعة بني سويف علي الاهتمام بضمان جودة العمليات التعليمية والبحثية من خلال إنشاء مركز لضمان الجودة والاعتماد في الجامعة، والذي يعمل علي نشر فكر وثقافة الجودة بين كليات الجامعة، ومن جهوده حصول كلية العلوم علي الاعتماد المؤسسي، وتسعي معظم كليات الجامعة للحصول علي الاعتماد وتحقيق الجودة المتفوقة التي تساهم في استدامة المزايا التنافسية بالجامعة.
- جاءت عبارة "يشارك أعضاء هيئة التدريس في عمليات صنع القرار مما يشجع علي الاستمرار المنظم لعمليتي التعلم والتحسين" في الترتيب السابع والأخير بمتوسط حسابي (١,٨) وبدرجة تحقق (متوسطة)، وقد يرجع ذلك إلي أن أعضاء هيئة التدريس يشاركون في صنع القرارات الخاصة بهم داخل الأقسام مما يشجع علي اتخاذ القرارات التي تسمح بتنمية قدراتهم العلمية والمعرفية، وبالتالي تحسين عملية التعلم لدي أعضاء هيئة التدريس، وجاءت في الترتيب الأخير من حيث درجة التحقق ربما لأنه ليس لكل أعضاء هيئة التدريس التواجد داخل مجالس الأقسام أو مجالس الكليات أو مجلس الجامعة، وبالتالي لا يشعرون أن لهم القدرة علي صناعة القرارات الخاصة بهم أو بالجامعة، بما لا يساهم في أن تكون عملية التحسين والتطور في الأداء عملية منتظمة.

ثالثًا : عرض النتائج الخاصة بتحليل دلالة الفروق تبعًا لمتغيري نوع الكلية والدرجة العلمية

لمعرفة هل تختلف استجابات أعضاء هيئة التدريس حول دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق استدامة الميزة التنافسية لجامعة بني سويف تبعًا لمتغيري نوع الكلية والدرجة العلمية تم الاستعانة باختبار تحليل التباين المتعدد، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لعينة البحث تبعاً لمتغير نوع الكلية لتوضيح اتجاه الاختلافات، كما يوضح الجدول التالي:

جدول (١٠)

اختبار تحليل التباين المتعدد لمتوسطات استجابات العينة تبعاً لمتغيري الدرجة العلمية ونوع الكلية

المتغير	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة
الدرجة العلمية	43.75	21.88	1.329	.267*
	36.32	18.16	.921	.400*
	82.70	41.35	2.303	.102*
	397.41	198.71	1.456	.235*
نوع الكلية	46.82	46.82	2.844	.093*
	309.65	309.65	15.703	.000
	119.12	119.12	6.633	.011
	1249.87	1249.88	9.158	.003
نوع الكلية والدرجة العلمية	35.89	17.95	1.090	.338*
	14.03	7.02	.356	.701*
	17.66	8.83	.492	.612*
	26.44	13.22	.097	.908*
* غير دالة عند مستوي دلالة ٠,٠٥				

لوجود دلالة تبعاً لنوع الكلية لأدب من حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية كما في جدول (١١)

جدول (١١)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة وفقا لنوع الكلية	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البعد الهيكلي	الكليات الأدبية	17.08	.49
	الكليات العملية	18.13	.38
البعد العلائقي	الكليات الأدبية	15.98	.56
	الكليات العملية	18.67	.42
البعد الإدراكي	الكليات الأدبية	17.58	.51
	الكليات العملية	19.25	.40
الإجمالي		50.64	1.408

يتضح من الجدولين السابقين (١٠) و(١١) أن :

- قيمة (ف) المحسوبة بالنسبة لمتغير الدرجة العلمية علي إجمالي الاستبانة بلغ نحو (١,٤٥) بقيمة دلالة (٠,٢٣٥) وهو أكبر من ٠,٠٥، مما يعني أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس تبعاً للدرجة العلمية، وذلك في جميع محاور الاستبانة وإجمالي الاستبانة.
- قيمة (ف) المحسوبة بالنسبة لمتغير نوع الكلية علي إجمالي الاستبانة بلغ نحو (٩,٢) بقيمة دلالة (٠,٠٠٣) وهو أقل من ٠,٠٥، مما يعني أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس تبعاً لنوع الكلية، وذلك في إجمالي الاستبانة لصالح الكليات العملية، ولعل ذلك يرجع إلي لطبيعة التخصصات العلمية ومتطلبات الجانب العملي في المقررات والتي تزيد من العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للتفاعل بين المتغيرين الدرجة العلمية ونوع الكلية في محاور الاستبانة وفي إجمالي الاستبانة .

٣. آليات تفعيل دور رأس المال الاجتماعي لتحقيق استدامة الميزة التنافسية لجامعة بني سويف:

في ضوء نتائج البحث النظرية والميدانية يمكن التوصل إلي عدة مقترحات تسهم في تفعيل الدور المأمول لرأس المال الاجتماعي في استدامة الميزة التنافسية لجامعة بني سويف من درجة تحقق متوسطة إلي درجة تحقق كبيرة، وفيما يلي اهم نتائج الدراسة وآليات التفعيل:

أ-نتائج الدراسة:

أوضحت الأدبيات النظرية للميزة التنافسية المستدامة صعوبة تحقق استدامة الميزة التنافسية للجامعة باجتهاد شخصي من أفراد متفرقين داخل المؤسسة بل لا بد من توجه منهجي لتحديد أسس بناء المزايا التنافسية وسبل الحفاظ عليها داخل الجامعة، ويمكن أن يتم هذا التوجه الاستراتيجي في إطار رأس المال الاجتماعي الذي يساهم في تكوين شبكة علاقات داخلية وخارجية تسمح بتحقيق التنافسية واستدامة الوضع التنافسي للجامعة، حيث أن رأس المال الاجتماعي هو أحد المكونات الأساسية في دالة التنافسية بين الجامعات، ومن خلال الدراسة الميدانية لواقع دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بجامعة بني سويف اتضح أنه :

- يتوفر دور رأس المال الاجتماعي في استدامة الميزة التنافسية لجامعة بني سويف بمتوسط حسابي بلغ نحو (٢,٠٤٥) وبدرجة تحقق (متوسطة)، مما يدل على أن لرأس المال الاجتماعي دور متوسط في تحقيق استدامة الميزة التنافسية بالجامعة، وهناك جهود للاستفادة منه ولكنها بحاجة إلى المزيد من التدعيم.
- يوجد اختلاف قليل بين أعداد رأس المال الاجتماعي في تحقيق استدامة تنافسية الجامعة ، وكان رأس المال الاجتماعي الإدراكي هو الأكثر تأثيراً، يليه رأس المال الاجتماعي الهيكلي، وأخيراً دور رأس المال الاجتماعي العلائقي، وبالتالي هناك ضرورة للاهتمام بأولويات أعداد رأس المال الاجتماعي في جامعة بني سويف حيث يترتب سلم أولويات الأبعاد في رأس المال العلائقي ثم رأس المال الهيكلي وأخيراً رأس المال الإدراكي.
- توفرت أدوار رأس المال الاجتماعي الهيكلي بمتوسط (١,٩٧) ودرجة توافر متوسطة وكانت أكثر الأدوار تأثيراً في استدامة الميزة التنافسية للجامعة هي أن العلاقات الجيدة مع زملاء العمل تساعد على الإبداع والتميز والتجديد المستمر فيما تقدمه الجامعة ، يليها توافر الاتصالات داخل الجامعة تساهم في الاستجابة لحاجات العملاء وتحقيق الكفاءة المتفوقة بالجامعة، في حين أن توافر اتصالات خارج الجامعة جاءت في الترتيب الأخير في هذا البعد وكذلك عبارة اتساع شبكة العلاقات داخل الجامعة بما يحقق الذكاء الاقتصادي جاءت في ترتيب متأخر، مما يشير إلى ضرورة توجيه الجهود بصورة أكبر نحو التوسع في شبكة العلاقات داخل الجامعة وخارجها لتحقيق استدامة المزايا التنافسية للجامعة، والتركيز على عناصر استدامة الميزة التنافسية التي جاءت في ترتيب متأخر بالنسبة للعناصر الأخرى، وتمثلت في اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي.
- توفرت أدوار رأس المال الاجتماعي العلائقي بمتوسط (١,٩٤) ودرجة توافر متوسطة، وكانت أكثر الأدوار توافراً هي: الالتزام بالمبادي والأخلاقيات الحسنة داخل الجامعة بما يساهم في تحقيق الجودة المتفوقة، يليها انتشار علاقات الود والاحترام وتقبل الآخر بما يسهل التجديد المستمر في أدوار أعضاء هيئة التدريس، بينما كانت الأدوار الأقل تحققاً هي: توافر قيم العدالة والشفافية داخل الجامعة بما يحسن من وضعها التنافسي، يليها اهتمام

الإدارة الجامعية بحاجات ومشكلات أعضاء هيئة التدريس التي تعوقهم من الاستجابة لحاجات العملاء، مما يشير أنه بالرغم من توافر علاقات بين أعضاء هيئة التدريس إلا أنها بحاجة إلى تجويد وتحسين هذه العلاقات حتى تؤدي إلي الحفاظ علي مزايا الجامعة التنافسية، الأمر الذي يشير إلي ضرورة التوجيه الجهود نحو المزيد من الاجتماعات والتفاعلات الإيجابية التي تسمح بمزيد من علاقات الاحترام والود والتفاهم بين أعضاء هيئة التدريس، وأيضاً العمل علي توسيع العلاقات علي المستويات الرأسية بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس لتذليل الصعاب التي يواجهونها في الانسجام مع المتغيرات التنافسية المحلية والعالمية، وهناك أيضاً حاجة لتركيز الاهتمام بالذكاء الاقتصادي كعنصر أساسي في استدامة الميزة التنافسية للجامعات.

- توافرت أدوار رأس المال الاجتماعي الإدراكي بمتوسط (٢,٠٥) وبدرجة تحقق متوسطة، وكان أكثر الأدوار تحققاً هو: عقد الجامعة ندوات ومؤتمرات لاستثمار الطاقات المعرفية لأعضاء هيئة التدريس بما يساهم في تحسين الوضع التنافسي للجامعة مقارنة بغيرها من الجامعات، يليها امتلاك أعضاء هيئة التدريس نظرة مستقبلية مشتركة حول العناصر التي تحقق السبق والريادة للجامعة وتقارب وجهات نظرهم، في حين جاءت مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عمليات صنع القرار بما يسمح باستمرار التعليم والتحسين لأدوارهم في الترتيب الأخير، وكذلك وجود تصورات مشتركة بين أفراد الجامعة حول وضع الجامعة التنافسي بما يساهم في تحقيق الجودة المتوقعة، مما يشير إلي ضرورة الاستفادة من كفاءات أعضاء هيئة التدريس وإشراكهم في عمليات صنع القرار بصورة أكبر؛ مما يزيد من انتمائهم وولائهم ويزيد من دافعيتهم للحفاظ علي استدامة الميزة التنافسية للجامعة، وأيضاً ضرورة توحيد التصورات والجهود نحو كيفية تحقيق متطلبات استدامة التنافسية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠,٠٥) بين أعضاء هيئة التدريس تعزي لمتغير الدرجة العلمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠,٠٥) بين أعضاء هيئة التدريس تعزي لمتغير نوع الكلية لصالح الكليات العملية.

ب- آليات تفعيل دور رأس المال الاجتماعي لتحقيق استدامة الميزة التنافسية لجامعة بني سويف

تتمثل مقترحات التفعيل من خلال الأبعاد الثلاثة لرأس المال الاجتماعي علي النحو التالي:

فيما يتعلق بالبعد الهيكلي لرأس المال الاجتماعي

١. تعزيز شبكة العلاقات الاجتماعية بين أعضاء هيئة التدريس داخل الكليات وكذلك بين أعضاء هيئة التدريس بالكليات المختلفة من خلال الأنشطة الاجتماعية والترفيهية في الجامعة، كما أن وجود نادي لأعضاء هيئة التدريس من شأنه أن يزيد من العلاقات الإيجابية بين أعضاء هيئة التدريس بكل كليات الجامعة.

٢. تعزيز وسائل الاتصال المباشرة وغير المباشرة من تقارير دورية ونشرات تعريفية واجتماعات متكررة بين أعضاء هيئة التدريس ضمن الكلية؛ لما لها من دور في تحسين العلاقات بين الأفراد.
٣. تعزيز قنوات الاتصال بين الجامعة وأصحاب المصالح من قطاعات ومؤسسات مختلفة ضمن خطط منهجية ومنظمة لتقديم ما يتلاءم مع احتياجاتهم وتطلعاتهم من مخرجات الجامعة للوصول إلي رضا الجهات المستفيدة عما تقدمه الجامعة من خدمات، الأمر الذي من شأنه تعزيز سمعة الجامعة لدي الأطراف المعنية.
٤. إنشاء موقع للتواصل أو شبكة داخلية لأعضاء هيئة التدريس فقط لتبادل الخبرة والمعرفة بهدف تطوير العمل الجامعي وتجويده لتحقيق التنافسية، وفيه يتم نشر بيانات الجامعة وخططها بشكل دوري وإنجازاتها وقصص النجاحات وفقاً لما يحقق المزايا التنافسية محلياً وعالمياً.
٥. دعم وتعزيز موقع الجامعة الإلكتروني لما له من دور في تعزيز العلاقات الاجتماعية ورفع قدرة الجامعة التنافسية، واستحداث جزء به عن المقارنات المرجعية للجامعات الأخرى والأوضاع التنافسية، واحتياجات أصحاب المصالح من القطاعات الخدمية والقطاعات الإنتاجية.
٦. دعم وتشجيع أعضاء هيئة التدريس علي بناء علاقات داخل المؤسسة وخارجها وتوسيع شبكات عملهم مثل تشجيع البحوث والمشاريع المشتركة مع أعضاء هيئة التدريس من الأقسام والكليات المختلفة وكذلك مع أعضاء هيئة التدريس بجامعات أخرى، علي أن يتم منح أوسمة فخرية لأعضاء هيئة التدريس لتشجيعهم علي التواصل مع الجامعات الأخرى.
٧. السعي نحو عقد لقاءات وزيارات متبادلة ودورية بين أعضاء هيئة التدريس والمؤسسات الخدمية والإنتاجية داخل المجتمع المحيط بالجامعة؛ لتوطيد المعرفة بإمكانياتها وتقديم خدمات استشارية وبحثية والعمل علي إيجاد بيئة مناسبة للتفاعل الإيجابي والمستمتر بين أعضاء هيئة التدريس والأطراف المعنية، وذلك لضمان استمرار التمتع بمزايا تنافسية تنطلق من تلبية احتياجات المستفيدين.
٨. العمل علي زيادة التحالفات والشراكات مع الجامعات الأخرى لتبادل واستقطاب الباحثين بصورة أوسع مع وضع آليات لتفعيل الاستفادة الكاملة من هذه الشراكات والتحالفات داخل كليات الجامعة المختلفة، مثل: وضع دليل للشراكات والتحالفات التي تقيمها الجامعة ووضع آليات للاستفادة منها علي يتم نشرها باستمرار بين أعضاء هيئة التدريس.
٩. التركيز علي بعدي الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية من أبعاد استدامة الميزة التنافسية لأنهاما كانا الأقل تركيزاً من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في البعد الهيكلي والعلائقي، الأمر الذي يتطلب تبني معايير التنافسية العالمية لتكون ضمن إطار عمل الجامعة ويتم اتخاذ

القرارات الاستراتيجية في ضوءها، وتطوير مهارات جميع العاملين بالجامعة للارتقاء بالمستوي العام للأداء، توفير المعلومات التنافسية وإتاحتها علي شبكة الجامعة وعبر رؤساء الأقسام مع توجيه باليات العمل الهجومية لتحقيق وضع أفضل في ضوء هذه المعلومات.

فيما يتعلق بالبعد العلائقي لرأس المال الاجتماعي

يحتاج التركيز علي دور هذا البعد بدرجة أكبر لأنه كان أقل الأدوار تحقيقاً لاستدامة الميزة التنافسية لجامعة بني سويف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ويمكن أن يتم ذلك من خلال:

١. تعزيز قيم التعاون والمشاركة الفعالة في المناسبات الاجتماعية التي تساهم في الشعور بالتقدير وتنمية العلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس من كليات مختلفة؛ مما يعزز من الثقة والولاء فيما بينهم علي المدى الطويل.
٢. الحرص علي بناء الثقة بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة من خلال الوضوح والشفافية في اتخاذ القرارات، وأيضاً المصداقية في التعامل، وتدعيم قيم العدالة والشفافية بما يدعم الثقة، تشجيع التعاون وتخفيف حدة الصراعات بين الأفراد، إقامة روابط بين جميع العاملين.
٣. تشجيع صيغ العمل من خلال فرق العمل؛ لما له من أثر إيجابي في إيجاد الانسجام الثقافي والمعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وتشجيع التعاون وتعزيز الروابط الاجتماعية وتكوين الثقة بين الأفراد.
٤. العمل علي الاستغلال الأمثل لموارد الجامعة المادية من معامل ومدرجات وملاعب وإتاحتها أمام أعضاء هيئة التدريس؛ لتلبية احتياجاتهم البحثية والتعليمية وتمكينهم من أداء أعمالهم المنوطين بها في الوقت المحدد وبأعلى كفاءة ممكنة.
٥. إنشاء صندوق للشكاوي وصعوبات العمل والمقترحات خاص بأعضاء هيئة التدريس داخل كل تجمع للكليات علي أن يكون هناك موقع إلكتروني أيضاً لتسهيل تواصل بين إدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بالكليات المختلفة، مما يعمل علي تقوية الروح المعنوية والشعور بالرضا.
٦. تحديد الجهود المشتركة والإجراءات التطويرية التي تقوم بها كل كلية من أجل تحقيق ميزات تنافسية للجامعة، وتوثيق هذه الجهود وتحديد المشكلات التي تعوق أعضاء هيئة التدريس بالكلية من تحقيق التنافسية مقارنة بالكليات المناظرة.

فيما يتعلق بالبعد الإدراكي لرأس المال الاجتماعي

- ١- نشر ثقافة أهمية العلاقات الاجتماعية في تحقيق الرقي والتقدم للجامعة والحفاظ علي تنافسيتها، لما يترتب عليها من قيام كل فرد داخل المؤسسة بأقصى ما تسمح به إمكانياته والتعاون لتحقيق سمعة أكاديمية للجامعة التي ينتمي إليها، وكذلك الحرص علي نشر ثقافة الريادة والتنافسية داخل الجامعة ومشاركة جميع أعضاء هيئة التدريس في رؤيتها وتوجهاتها الاستراتيجية نحو تحقيق التنافسية.

- ٢- الحرص علي ادراك القيادات الجامعية بصفة خاصة وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة بأهمية اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي والمقارنة المرجعية في استدامة الميزة التنافسية للجامعة، كأبعاد جاءت في ترتيب متأخر بالنسبة لدرجة تحققها عن طريق رأس المال الاجتماعي، ووضع هذه العناصر في أجندة أولويات الجامعة.
- ٣- إقامة برامج تدريبية وورش عمل لكافة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة عن معايير التنافسية العالمية ووضع الجامعة التنافسي وآليات استدامة المزايا التنافسية التي وصلت إليها الجامعة بهدف توحيد الرؤي والتصورات حول امتلاك الجامعة لمقومات التنافسية وكيفية الحفاظ عليها.
- ٤- إدراج خطط الجامعة الحالية والمستقبلية عن تحسين الوضع التنافسي بناء علي متغيرات البيئة المحيطة في نشرات ترسل لرؤساء الأقسام للعرض في مجالس الأقسام للعلم والمناقشة وإرسال مقترحات لآليات التنفيذ؛ لتفعيل دور أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات الخاصة بالجامعة، مما يزيد من حماسهم وإحساسهم بالمسؤولية نحو زيادة مركزها التنافسي بين الجامعات الإقليمية والعالمية.
- ٥- إنشاء قاعدة بيانات لمتطلبات التنافسية تشمل الظروف البيئية المحيطة بالجامعة والمقاييس المتبعة في التصنيفات العالمية وآليات تحقيق هذه المقاييس، وإتاحتها باستمرار لأعضاء هيئة التدريس.
- ٦- وضع خطة للاستفادة من تجارب الجامعات المرموقة وتوجيه الاهتمام نحو تعظيم الاستفادة من رأس المال الاجتماعي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة للوصول بهم نحو تقديم الممارسات الأفضل والتي تحقق للجامعة التفوق في الأداء.
- ٧- عمل وحدة للعلاقات الاجتماعية لتشجيع العمل الجماعي ودعم العمل من خلال العلاقات الإنسانية لتوفير مناخ اجتماعي داعم لتحقيق استدامة الميزات التنافسية بالجامعة.

المراجع

أولا : المراجع العربية :

- أبو حمرة، سها سمير. (٢٠١٧). التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة
- أبو غبن، أحمد فاروق. (٢٠١٢). دور التعليم الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر الاكاديميين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة

- أحمد، علاش وعيسي، براق. (٢٠١٠). دور رأس المال الفكري في الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية- مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية- جامعة سعد دحلب البليدة - الجزائر، ع١، ١٥-١
- أحمد، محمد جاد حسين. (٢٠١٥). متطلبات تطبيق ستة سيجما لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات: دراسة تطبيقية علي بعض كليات جامعة جنوب الوادي، مجلة كلية التربية- جامعة عين شمس، ج٣، ع٣٩، ٩٩-٢٣٤
- الأحمدي، عائشة بنت سيف. (٢٠١٦). أثر رأس المال الاجتماعي في التحصيل الدراسي مقارنة برأسي المال المادي والبشري لخريجات مرحلة الثانوية بمنطقة المدينة المنورة، دراسات العلوم التربوية- الأردن، مج٤٣، ع١، ١٩٣-٢١١
- الباز، أحمد نصحي أنيس الشربيني. (٢٠١٧). تصور مقترح لرفع مستوى الميزة التنافسية في البحث العلمي لمؤسسات التعليم العالي في مملكة البحرين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي- اليمن، ١٣٣-١٥٩
- البدوي، أمل محمد حسن. (٢٠١٧). رؤية مقترحة لدور القيادات الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج٦، ع١١، ١٢٤-١٥٤
- بربيش، الزهرة. (٢٠١٣). دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة- الجزائر
- بشير، أمل محمد عبد الرحمن. (٢٠١٦). دور العمل التطوعي في تعزيز قيم رأس المال الاجتماعي دراسة حالة متطوعي جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة
- البكري، ثامر وحمدان، خالد. (٢٠١٣). الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية الإنسانية- الجزائر، ع٣، ٩-١١
- بوتنام، روبرت، وعفت، ايناس (مترجم). (٢٠٠٦). كيف تتجج الديمقراطية- تقاليد المجتمع المدني في إيطاليا الحديثة، القاهرة، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية
- تصنيف التايمز <https://www.timeshighereducation.com> تاريخ الزيارة ٩-١-٢٠١٨
- تصنيف ويبومترز <http://www.webometrics.info/en> ،
- www.webometrics.info/en/node/169 ، تاريخ الزيارة ٩-١-٢٠١٨

- توفيق، صلاح الدين محمد، ومرسي، شرين عيد. (٢٠١٧). الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة: تصور مقترح، مجلة كلية التربية (جامعة بنها)، مج ٢٨، ع ١٠٩، ١-٦٩
- جامعة بني سويف: إدارة التعليم الجامعي، الكادر الخاص، إحصاء العام الجامعي ٢٠١٥/٢٠١٦ م.
- جامعة بني سويف، متاح علي الروابط:
http://www.bsu.edu.eg/Gallery.aspx?ID=262&cat_id=1
<http://www.bsu.edu.eg/Content.aspx>
http://www.bsu.edu.eg/News.aspx?NID=48704&cat_id=1 تاريخ الزيارة ٢٠١٨-١-٩
- جربي، عبد الحكيم. (٢٠١٣). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، الجزائر
- حواله، سهير محمد أحمد، والشوربجي، هند سيد أحمد (٢٠١٤). رأس المال الاجتماعي بالتعليم مقوماته ومعوقاته: دراسة تحليلية، العلوم التربوية- مصر، مج ٢٢، ع ٣، ٥٤٨-٥٠٩
- الخطة الاستراتيجية لجامعة بني سويف ٢٠٢٠. (٢٠١٥). جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي: جامعة بني سويف، مركز الجامعة للطباعة والنشر
- الخطة البحثية لجامعة بني سويف ٢٠٢٠. (٢٠١٥). جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي: جامعة بني سويف، مركز الجامعة للطباعة والنشر
- دسة، حسن محمود شريم. (٢٠١٣). أثر أبعاد استراتيجية أمن المعلومات على استدامة الميزة التنافسية في شركات الاتصالات، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال ، الأردن
- الديحاني، سلطان غالب. (٢٠١٧). تطوير دور التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت: دراسة مستقبلية، دراسات تربوية ونفسية: مجلة كلية التربية بالزقازيق، ع ٩٥، ٣١٧-٣٨٢
- الربيعاوي، سعدون حمود جثير ، وعباس، حسين وليد حسين. (٢٠١٥). رأس المال الفكري، الأردن، دار غيداء
- السر، أحمد عبد الكريم دياب. (٢٠١٤). جودة المواقع الإلكترونية وتأثيرها علي الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية في قطاع عزة من وجهة نظر الطلبة، رسالة ماجستير، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة

- السروجي، طلعت مصطفى. (٢٠٠٤). ثلاثية التخطيط ورأس المال الاجتماعي والتحديث: استراتيجية متوازنة. المؤتمر العلمي السابع عشر: طموحات الخدمة الاجتماعية وقضايا التحديث، مصر، مجلد ٧، ٣٥٩٠-٣٦٤٠
- السعيد، بومنجل ورقايقية، فاطمة الزهراء. (٢٠٠٨). مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية- مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية وجامعة سعد دحلب البليدة- الجزائر، ج ١، ١-١٨
- شحاته، صفاء أحمد. (٢٠١٣). رأس المال الاجتماعي وإسهاماته في ضمان جودة التعليم العالي واعتماده في المجتمع المصري. حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية، الكويت، ٣٣(٣٧٩)، ٧-١٦٥
- الصالح، عثمان بن عبد الله. (٢٠١٢). تنافسية مؤسسات التعليم العالي إطار مقترح، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة بالجزائر، ع ١٠، ٢٩٧-٣١٠
- الصائغ، نجا بنت محمد سعيد وبادخن، ماجدة حسن عمر. (٢٠١٣). التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية العالمية في جامعة الملك عبدالعزيز، المجلة العربية للتربية- تونس، مج ٣٣، ع ٢٤، ١٤٥-١٨٠
- الصرايرة، خالد أحمد. (٢٠٠٩). الإحساس بالأمن لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر رؤساء أقسامهم، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مجلد ٢، ع ٣، ١-٣٦
- طيبي، نادية. (٢٠١٧). أثر رأس المال الاجتماعي على تفعيل النشارك المعرفي من وجهة نظر عمال مؤسسة الإسمنت مشتقاته بسعيدة، دراسات- جامعة عمار ثلجي الأغواط الجزائر، ع ٥٧، ٣٢٩-٣٤٦
- العبادي، هاشم فوزي. (٢٠١٤). دراسة العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي: بحث استطلاعي لأراء عينة من التدريسيين في جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية-كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الكوفة- العراق، ع ٣١، ١٦٨-١٩٣
- عبد الحميد، انجي محمد. (٢٠١٠). دور المجتمع المدني في تكوين رأس المال الاجتماعي- دراسة حالة للجمعيات الأهلية في مصر- سلسلة أبحاث ودراسات، العدد الأول، القاهرة، المركز المصري للحقوق الاقتصادي
- عبد الغفور، صالح عبد الحكيم. (٢٠١٥). متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- جامعة الأقصى، غزة

- عبد الهادي، أميره رمضان. (٢٠١٥). إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، مجلة الإدارة التربوية- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية- مصر، س٢، ع٧٤، ٣٨٩-٥٠٩
- عبده، أم الخير إبراهيم. (٢٠١١) فرق العمل واثرها علي الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي- دراسة ميدانية علي قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة
- عساف، واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة واستراتيجية مقترحة لتمكينه، مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية- فلسطين، مج٣، ع٩٤، ١٠٩-١٤٥
- العطوي، عامر علي حسين. (٢٠٠٩). العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي وفاعلية المنظمة من منظور الأداء السياقية، مجلة دراسات إدارية- العراق، مج٣، ع٥٤، ٣٦-٦٩
- علي، علي محمد عليان. (٢٠١٣). متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: وجهة النظر القائمة علي أساس الموارد دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة
- عمار، إيمان حمدي وعباس، ياسر ميمون. (٢٠١٧). المحيط الأزرق كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية ، المؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي- جامعة أسبوط -مصر، ٢٠-٢٢/٢، ٦٣-٧٠
- غنايم، منال رفعت مصطفى. (٢٠١٥). تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي المصري على ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة، دراسات تربوية واجتماعية- مصر، مج٢١، ع٤٤، ٣١٣-٤٠٢
- فرحات، غول. (٢٠١١). إدارة رأس المال الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية. الملثقي الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، ١٣-١٤ ديسمبر، بجامعة الشلف، الجزائر، ١-١٩
- فوزي، سامح. (٢٠١٧). كيف يصبح رأس المال الاجتماعي رصيذاً مضافاً للمواطنة؟، مجلة الديمقراطية وكالة الأهرام- مصر، مج١٧، ع٦٧، ١٠٢-١٠٦
- قشطة، أمال نبيل خليل. (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية ، رسالة ماجستير، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية - غزة
- قشقش، خالد أحمد عبد الحميد. (٢٠١٤). إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية دراسة تطبيقية علي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة

- كاظم، أباد حسن، ومتعب، حامد كاظم. (٢٠١٢). دور رأس المال الاجتماعي في نقل المعرفة - دراسة تحليلية لأراء عينة من الهيئات التدريسية في جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية - العراق، المجلد ١٤، ع ١، ١٦٩-٢١١
- الكرد، عايشة أحمد. (٢٠١٦). الذكاء العقلائي والعاطفي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية في الكليات التقنية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة
- محمد، أشرف السعيد أحمد. (٢٠١٢). رأس المال الاجتماعي التنظيمي بالأقسام الأكاديمية التربوية- دراسة تحليلية، مستقبل التربية العربية، مصر، مج ١٩، ع ٨٠، ٢١٣-٢٩٨
- محمد، كنوش. (٢٠١٥). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا- الجزائر، ع ١٣، ٩١-١١٦
- المصليحي، نجلاء محمود رؤوف. (٢٠١٢). الفيس بوك ورأس المال الاجتماعي في مصر-دراسة سوسيولوجية ميدانية، مجلة شؤون اجتماعية (تصدر بالتعاون مع الجامعة الأمريكية بالشارقة)، الإمارات، ع ١١٥، ١١١-١٤٧
- المقادمة، عبد الرحمن إبراهيم أحمد. (٢٠١٣). دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة
- نصر، محمد وهلال، جميل. (٢٠٠٧). قياس رأس المال الاجتماعي في الأراضي الفلسطينية، فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)
- نصر، نوال أحمد. (٢٠١٣). الإدارة الإلكترونية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالي : تجارب أوروبية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بعنوان التعليم والتحديث في دول الاتحاد الأوربي- مصر، ٨٩-١١٦
- هاشم، رضا محمد حسن. (٢٠١٧). استراتيجيات ومتطلبات تحقيق ميزة تنافسية بجامعة الدمام من وجهة نظر القيادات العليا بالجامعة، مستقبل التربية العربية، مج ٢٤، ع ١٠٦٤، ٤٠٣-٤٧٤
- هل، شارلز، وجونز، جارديث. (٢٠٠٨). الإدارة الاستراتيجية- مدخل متكامل، رفاعي، محمد رفاعي وعبد المتعال، محمد سيد (ترجمة ومراجعة)، دار المريخ ، الرياض
- ويح، محمد عبدالرازق إبراهيم. (٢٠١٣). متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات- دراسة ميدانية على جامعة بنها، مجلة كلية التربية (جامعة بنها)- مصر، مج ٢٤، ع ٩٥، ٢٣٩-٢٤٤

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ahn, Se-Yeon & Kim, So-Hyung. (2017). What Makes Firms Innovative? The Role of Social Capital in Corporate Innovation, Sustainability, vol. 9, issue 9, 1-13
- Andriani, L. (2013). Social Capital: a Road Map of Theoretical Frameworks and Empirical Limitations, Working Papers in Management Department of Management, Birkbeck University of London ,Malet Street ,London , WC1E 7HX
- Arenius, Pia Maria. (2002). Creation of Firm-level Social Capital, its Exploitation, and the Process of Early Internationalization, degree of Doctor, Helsinki University of Technology Institute of Strategy and International Business
- Arregle, Jean-Luc; et.al. (2007), The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms, Journal of Management Studies, Vol.44. No.1. 73- 95
- Aydin, Oya Tamtekin . (2013). Location as a Competitive Advantage to Attract Students: An Empirical Study from a Turkish Foundation University, International Review of Management and Marketing, Vol. 3, No. 4, 204-211
- Bisaria, Gaurav (2013). "Achieving Competitive Advantage By Private Management Colleges or Private University", International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research,2 (3), 90-105
- Chang, Chun-Chih Lisa. (2011). Effects of social capital structure on organizational learning, African Journal of Business Management Vol. 5(18), 7691-7701
- Chuang, Min-Yueh, et.al. (2016). "The impact of social capital on competitive advantage: The mediating effects of collective learning and absorptive capacity", Management Decision, Vol. 54 Issue: 6, pp.1443-1463
- Clopton, Aaron Walter. (2011). Social Capital and College Sport: In Search of the Bridging Potential of Intercollegiate Athletics, Journal of Intercollegiate Sport, 2011, 4, 174-189

- Colletta, Nat J., Cullen , Michelle L. (2000). Violent Conflict and the Transformation of Social Capital Lessons from Cambodia, Rwanda, Guatemala, and Somalia, The World Bank, Washington, D.C.
- Faccin, Kadigia, et.al. (2017). Interorganisational social capital and innovation: a multiple case study in wine producers networks in Serra Gaúcha, RAI Revista de Administração e Inovação, 14(1), 52-66
- Fukuyama, Francis. (2001). Social capital, civil society and development, Third World Quarterly, Vol 22, No 1, 7–20
- Grant, Robert M.(2010). Contemporary strategy analysis, seventh edition John Wiley & Sons Ltd
- Greco, Marco Grimaldi, Michele Scarabotti, Laura and Schiraldi, Massimiliano Maria (2013). The Sources of Competitive Advantage in University Spin-Offs: a Case Study, Journals of Technology Management & Innovation, 8(3)
- Grootaert, Christiaan, Bastelaer, Thierry van. Editors. (2002). Understanding and Measuring Social Capital : A Multidisciplinary Tool for Practitioners, THE WORLD BANK, Washington, D.C.
- Haan, Haijing Helen. (2015). Competitive advantage, what does it really mean in the context of public higher education institutions? , International Journal of Educational Management, Vol. 29, Issue: 1,44-61
- Hitt, Michael A., Hoskisson, E. Robert, Ireland, R.Duane, (2007), "Management of Strategy: Concepts and Cases", *Edition7*, Thomson Learning Academic Resource Center, South-Western, New York.
- Huang, Hsun-I (2012) *An empirical analysis of the strategic management of competitive advantage : a case study of higher technical and vocational education in Taiwan. PhD thesis, Victoria University.*
- Jones, Tim & Taylor, Shirley, (2012), "Service loyalty: accounting for social capital", Journal of Services Marketing, Vol. 26 , no 1, 60-75
- Kianto, Aino & Waajakoski, Jussi. (2010). Linking social capital to organizational growth, Knowledge Management Research & Practice, Volume 8, Issue 1, 4–14
- Lai, Ch. Liu, X & Shaffer, M. (2003). International Citizenship Behaviors of Employees in Greater China: A social capital perspective,

- School of business , Business research center , Hong Kong Baptist University, BRC Papers on Cross-Culture Management
- Nderitu, Joyce W.(2016). Strategies for Sustainable Competitive Advantage in Christian Universities in Nairobi, Kenya – Awareness Gap: A Case of Pan Africa Christian University, INTERNATIONAL JOURNAL OF INNOVATIVE RESEARCH & DEVELOPMENT, 5(1), ISSN 2278 – 0211 (Online), 81-98
 - Policy Research Initiative (PRI). (2005). Social capital as a public policy tool : project report, Canada
 - Rabah, Kefa.(2015). Effects of competitive advantage on organizational effectiveness in higher education institutions: a case of Kabarak University, THE DEGREE OF MASTER, KENYATTA UNIVERSITY
 - Ross, D.S. (2014). Junior College Student's Expectations on Choosing INSTITUTIONS FOR HIGHER EDUCATION AND INSTITUTIONS MARKETING STRATEGIES FOR ADMISSIONS. Abhinav-National Monthly Refereed Journal Of Research In Commerce & Management (Online ISSN 2277-1166), 3(5), 23-27
 - Salaran, Mohammad. (2010). Research Productivity and Social Capital in Australian Higher Education, Higher Education Quarterly, Vol.64, NO.2, 133-148
 - Silkoset, Ragnhild. (2013). "Negative and positive effects of social capital on co-located firms' withholding efforts", European Journal of Marketing, Vol. 47 Issue: 1/2, pp.174-197
 - Sriwidadi, Teguh, et al. (2016). Sustainable Competitive Advantage in Private Higher Education Institutions in Indonesia, Int. Journal of Economics and Management 10(S1): 33 – 47
 - Sullivan, Alfred D.(2006) : Transforming the Universities Final Report of the Metrics and Measurements Task Force,
 - Yusuf, M Yusuf Barusman ,(2013): "The Development Strategy of Sustainable Competitive Advantage at Indonesian PHEIs". International Journal of Education, Vol.(1), No.(1), Pp44-73.