SHIHAB JOURNAL OF HUMANITIES
Volume (2), Issue (3) (Sept, 2026)
ISSN: 3136-2958

مجلة الشهاب للعلوم الإنسانية
المجلد (2) العدد 3 سبتمبر 2026
ردمد: 3136-2958

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية

د. حسن عياد على أرجيعة، فتحي عمر محمد أرزيق ، فرج ميلود مؤمن
قسم التخطيط والإدارة التربوية– كلية الآداب/جامعة عمر المختار

Requirements for Achieving Competitive Advantage in Educational Institutions

Hassan. Argia [1], Fathi. Mohammed, [2] Farag. Momen [3]
Department of Educational Planning and Administration, Faculty of art, University of Omar AL-Mukhtar, Libya
Corresponding Author's Email: Hasan.Argia@omu.edu.ly

تاريخ الاستلام: 2026/9/12 تاريخ المراجعة 2026 /9/15 تاريخ القبول:2026/10/11- تاريخ النشر: 2026 /11/15

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، باعتبارها أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على التميز والاستمرار ومواكبة المتغيرات والتحديات المتسارعة في البيئة التعليمية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف وتحليل الأدبيات والدراسات النظرية ذات الصلة بموضوع الميزة التنافسية، والاستفادة من الكتابات العلمية والتربوية والإدارية لتحديد المتطلبات التي يمكن أن تسهم في تحقيقها داخل المؤسسات التعليمية، وخلصت الدراسة إلى أن تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية يتطلب توافر مجموعة متكاملة ومترابطة من المتطلبات (الإدارية والتنظيمية، والموارد البشرية والتقنية والمعلوماتية، والمالية، والبحث والتطوير، والابتكار، والاتصال الفعال)، والعمل على توظيف الموارد والإمكانات المتاحة بكفاءة وفاعلية، بما يسهم في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسات التعليمية، وزيادة قدرتها على استقطاب المستفيدين والمحافظة عليهم، وتحقيق التميز في الحصة السوقية والنوعية، والاستجابة لمتطلبات البيئة التعليمية المتغيرة.

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية، المؤسسات التعليمية، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية.

Abstract:

This study aimed to identify the requirements for achieving competitive advantage in educational institutions, considering it a modern administrative approach that contributes to developing institutional performance and enhancing the ability of educational institutions to excel, sustain themselves, and keep pace with the rapid changes and challenges in the educational environment. The study adopted a descriptive-analytical approach by describing and analyzing literature and theoretical studies related to the topic of competitive advantage, and utilizing scientific, educational, and administrative writings to identify the requirements that can contribute to achieving it within educational institutions. The study concluded that achieving competitive advantage in educational institutions requires the availability of an integrated and interconnected set of administrative and organizational requirements, human,

technical, informational, and financial resources, research and development, innovation, effective communication, and working to employ available resources and capabilities efficiently and effectively. This contributes to enhancing the competitive position of educational institutions, increasing their ability to attract and retain beneficiaries, achieving excellence in market share and quality, and responding to the requirements of the changing educational environment .

Keywords: Competitive Advantage, Educational Institutions, Requirements for Achieving Competitive Advantage.

المقدمة:

في ظل ما يشهده العالم المعاصر من تغيرات وتحولات تمتاز بالسرعة في مختلف المجالات وما تعكسه على قطاع التعليم، باعتباره الركيزة الأهم التي تبني عليها المجتمعات تقدمها، وفي ظل هذا العالم المتغير أصبحت المؤسسات التعليمية تواجه ضغوطاً متزايدة لتحقيق التميز والتفوق، ليس فقط في تقديم الخدمات التعليمية، بل أيضاً في بناء مكانة تتميز بها وسط البيئة التنافسية.

أوضح محمد 2020 إن الميزة التنافسية أصبحت محل اهتمام عالمي لحاجة الدول إلى مواكبة التطور السريع والانتشار في عالم التكنولوجيا والاتصالات، وحاجتها إلى مواجهة التحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، مما حتم عليها الاهتمام بالتعليم، باعتباره المؤشر الذي يعبر عن مستوى التنافس بين الدول في تقاريرها الدولية مثل "تقرير التنافسية العالمية" و"تقرير التنمية البشرية". (محمد 2020، ص 150).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تواجه المؤسسات التعليمية في ظل تطورات المعرفة والتقنية، وزيادة التوقعات لدى الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع مشكلات وتحديات متنامية تتعلق بجودة التعليم، كفاءة الخدمة التعليمية المقدمة، وقدرة المؤسسات التعليمية على مواكبة متطلبات سوق العمل، مما أدى إلى زيادة التنافس بين المؤسسات التعليمية على تقديم خدمات متميزة، إلا أنها قد تواجه صعوبات في توظيف إمكانيتها بدرجة تحقق فيها التميز على المؤسسات الأخرى، ويعد تحقيق الميزة التنافسية من التوجهات الحديثة في ظل ما تشهده البيئة التعليمية من تغيرات فرضت ضرورة تطوير أداء المؤسسات والارتقاء بمستوى خدماتها التعليمية والإدارية المقدمة الذي اصبح مرتبط بمدى امتلاكها لمقومات التميز والإبداع والابتكار.

وذكر الخباني 2025 أنه بالرغم من الجهود التي تبذلها المؤسسات التعليمية إلا إنها لا زالت تواجه الكثير من التحديات التي تعيقها على تحقيق الميزة التنافسية، مما ينبغي عليها إعادة النظر في الاساليب الإدارية والتعليمية التي تتبعها حتى تستفيد من التطورات الحاصلة في التكنولوجيا خاصة في مجال الإدارة الإلكترونية للارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية (الخباني 2025، ص 351).

ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الحالية الإجابة على التساؤلات التالية:

1 ـ ما الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية؟

2 ـ ما متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية؟

ـ أهمية البحث:

يمكن أن يستمد البحث أهميته من:

1 ـ إنه يهدف إلى التعرف على ماهية الميزة التنافسية وخصائصها، والكشف عن فوائدها في المؤسسات التعليمية.

2 ـ يُعد البحث الحالي من المحاولات الرامية إلى تدعيم الأساليب العلمية للميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية.

3 ـــ محاولة لفت نظر المسؤولين في النظم التربوية إلى أهمية الإلمام بمهارات تحقق الميزة التنافسية التي من الممكن أن تسهم في تحسين مستوى العملية التعليمية.

4 ـــــــــ إنه يسعى لتوضيح الاتجاهات الحديثة في أساليب تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية وتلمس أهم الاحتياجات الإدارية اللازمة التي تمكن المؤسسات التعليمية من تحقيق الميزة التنافسية بمستويات مرغوبة من الكفاءة في الأداء وجودة في المخرجات.

5 ـ من المتوقع أن يسهم البحث الحالي في نشر ثقافة التميز وتعزيز ممارساتها في مجال التربية والتعليم.

أهداف البحث

1 ـ معرفة ماهية الميزة التنافسية وأهميتها وأهدافها وخصائصها وأبعادها في المؤسسات التعليمية.

2 ـ معرفة معايير الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية والاستراتيجيات التي تمكنها المؤسسات من مواجهة المنافسين.

3 ـ معرفة متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يتلاءم مع موضوع الدراسة من خلال العرض والتحليل المفاهيمي للميزة التنافسية بالاستناد إلى الدراسات والمراجع العلمية المتوفرة بهدف الوصول إلى استنتاجات يمكن للمؤسسات التعليمية من خلالها تحقيق الميزة التنافسية.

متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع
الميزة التنافسية	المؤسسات التعليمية

حدود الدراسة: وتمثلت في ما يلي:

الحدود الزمنية: اجريت الدراسة خلال العام 2025/ 2026م.

الحدود الموضوعية: الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية.

الحدود العلمية: ركزت الدراسة على إبراز أهمية الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية ومتطلبات تحقيقها.

مصطلحات الدراسة

الميزة التنافسية:

يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة التعليمية استثمار مواردها وإمكانياتها البشرية والمادية والتنظيمية، وتوظيف خبراتها وأساليب عملها بكفاءة وفاعلية، بما يمكنها من تحقيق التميز والتفوق مقارنة بالمؤسسات التعليمية الأخرى، من خلال تقديم خدمات تعليمية ذات نوعية متميزة وتعزيز مكانتها السوقية بما يسهم في تلبية احتياجات المستفيدين وتحقيق أهدافها التعليمية والتنظيمية.

المؤسسات التعليمية:

بأنها المؤسسات التعليمية التي تتولى مسؤولية تقديم الخدمات التعليمية للمتعلمين من خلال تنظيم العمليات التعليمية والإدارية، وتوفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق أهداف التعليم، وتتمثل في مؤسسات التعليم العام والعالي التي تخضع لإشراف وزارتي التربية والتعليم، والتعليم العالي والبحث العلمي.

الدراسات السابقة

دراسة الخباني 2025 التي هدفت إلى معرفة واقع دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم الأهلي في أب، واستخدمت الدارسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات وتحدد مجتمع البحث في جميع الوكلاء والمشرفين التربويين بمدارس التعليم الأهلي بمدينة أب، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن واقع دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة أب، كان بدرجة متوسطة، وتوجد فروق دالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05%) لإجابات أفراد العينة نحو واقع دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة أب تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات، بينما لا توجد فروق دالة احصائياً تبعاً لمتغير الجنس وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي، في جميع المجالات.

دراسة **بشير وشريحة 2025** هدفت الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة اليقظة الاستراتيجية في جامعة الزنتان ودورها في تعزيز الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيأة التدريس بها، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق الهدف من الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيأة التدريس في جامعة الزنتان، وبلغت العينة التي اختيرت بطريقة عشوائية (64) عضو هيأة تدريس، واستخدمت الاستبانة الإلكترونية لجمع بيانات الدراسة الميدانية، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، أُستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط، من خلال البرنامج الإحصائي(SPSS) توصلت الدراسةإلى أن اليقظة الاستراتيجية بجميع أبعادها تؤثر بشكل إيجابي في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة الزنتان، بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين كل بُعد من أبعاد اليقظة الاستراتيجية وبين الميزة التنافسية، كما أوضحت النتائج أيضاً أن تقديرات أفراد العينة لواقع ممارسة اليقظة الاستراتيجية بجميع أبعادها جاءت بدرجة متوسطة، حيث حصل بُعد اليقظة التعليمية على المرتبة الأولى، بينما تحصل بُعد اليقظة التكنولوجية على المرتبة الثانية، وحصل بُعد اليقظة البيئية على المرتبة الثالثة، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد اليقظة التنافسية.

دراسة **محمود 2024** سعت الدراسة إلي عرض تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحقيق التنافسية في التعليم وتحديد العوامل التي يمكن أن تساهم في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، وبينت الدراسة أنه ما يزال عدد كبير من المؤسسات التعليمية خاصة مؤسسات التعليم الأساسي الحكومي غير قادرة على تحقيق ميزة تنافسية تحفظ بقاءها وتضمن استمراريتها، وعلى الرغم من سعي هذه المؤسسات إلى ضمان تعليم جيد وشامل ومنصف، إلا أن هذا الهدف مازال بعيد المنال بسبب مجموعة من المعوقات التي تحرم المؤسسات التعليمية من تحقيق الميزة التنافسية وتقديم خدمة تعليمية جيدة

والاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في ظل الثورة الصناعية الرابعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لتوضيح مصادر الميزة التنافسية المختلفة وعوامل بنائها في مؤسسات التعليم الأساسي وعرض مميزات استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي ، وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم الأساسي يمكنها بناء ميزة تنافسية عندما تكون قادرة على استغلال كافة مواردها البشرية والمالية والتكنولوجية والمعرفية من أجل رفع مستوى كفاءتها في تقديم الخدمة التعليمية بجودة عالية والوصول إلى مخرج تعليمي جيد، كما يساعد الإبداع والتحديث المستمر باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تقديم الخدمة التعليمية على امتلاك عنصـــر تميز لا تمتلكه المدارس الأخرى .وانتهت الدراســـة باقتراح مجموعة من الإجراءات التي يمكن أن تساعد في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسات التعليم الأساسي تضمن بقاءها واستمرارها.

دراسة محمد 2020م والتي هدفت إلى تحديد العوامل التي تساهم في بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، واستخدمت الدراسة لتحقيق هدفها المنهج الوصفي لتحليل مؤشرات التنافسية في التعليم، وإيضاح مصادرها والعوامل التي تساعد في بناء الميزة التنافسية في المدارس الابتدائية، وتوصلت إلى أن المدرس الابتدائية تستطيع بناء الميزة التنافسية إذا كانت قادرة على استغلال مواردها البشرية والمالية والتكنولوجية والمعرفية حتى تستطيع أن ترفع من كفاءتها في تقديم خدمة تعليمية بجودة عالية لكي تصل إلى مخرج تعليمي جيد، وإن الإبداع والتحسين المستمر يساعدها على امتلاك التميز الذي لا تمتلكه المؤسسات الأخرى.

دراسة **الخوالدة 2020** التي هدفت إلى التعرف واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وتم توزيعها على العينة المكونة من (153) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حصلت على متوسط حسابي كلي (2.73 من 5) أي بدرجة على مستوى المجالات، حصل مجال القيادة على أعلى متوسط (2.90 من 5) يليه مجال إدارة الموارد البشرية بمتوسط (2.73)وحل ثالثا مجال الجودة بمتوسط (2.65) وأخيراً مجال التكنولوجيا بمتوسط (2.62)، وجميعها بتقدير لفظي (متوسطة).

كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدارسة لواقع الميزة التنافسية في المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس على المستوى الكلي للأداة وعلى جميع المجالات واستنادا لنتائج الدراسة قدم الباحث جملة من التوصيات والمقترحات، بضرورة مواكبة كل ما هو جديد لتطوير الأداء المدرس ي في ضوء الميزة التنافسية.

دراسة **المناصير 2020** هدفت الدراسة إلى التعرف درجة ممارسة الجدارة التنظيمية وعلاقتها بمستوى الميزة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، و تكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة تم اختيارها بأسلوب الطبقية العشوائية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم تطوير أداتان، أحداهما لقياس درجة توافر الجدارة التنظيمية، والثانية لمعرفة مستو الميزة التنافسية .أظهر النتائج أن درجة توافر الجدارة التنظيمية مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة متوسطة. وأن مستوى الميزة التنافسية كان بدرجة متوسطة، كذلك تبين وجود علاقة ارتباطية ذا دلالة إحصائية بلغت(0.88) في متوسطات استجابة المعلمين بين درجة ممارسة الجدارة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان وبين مستوى الميزة التنافسية وكان العلاقة موجب، وأوصت الدراسة بقيام مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان بالعمل على توفير مناخات للعلاقات الايجابية في المدرسة يسهم في تمييزها بتقديم خدماتها التعليمية عن الآخرين، واستفادة المدير من

علاقاته مع المستفيدين من الخدمة التعليمية للإسهام في تميزها وتقديم المنافع المتميزة فيها مقارنة بالمنافسين وأجراء دراسات أخرى.

دراسة **السامرائي والزاملي 2018م** هدفت إلى بحث أثر تقنيات الكلفوية والإدارية المعاصرة، وتحديداً (تقنية تحليل الكلفة) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها الأربعة، وتتجسد هذه الأبعاد في خفض التكاليف، تحسين الجودة، تقليل وقت التصميم والتصنيع والتجميع، بالإضافة إلى توفير المرونة الكافية للاستجابة للتغيرات الطارئة في احتياجات الزبائن ورغباتهم المتجددة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان على منهج استطلاعي لآراء عينة من العاملين في شركة الصناعات الخفيفة، شملت الإداريين والمحاسبين والمهندسين والفنيين، ولغرض اختبار فرضيات الدراسة فقد صممت استبانة تضمنت (20) سؤالاً وجهت إلى عينة شملت (50) فرداً من منتسبي الشركة، واستخدمت مجموعة من الأدوات لتحليل البيانات منها: الوسط الحسابي النسبة المئوية، الانحراف المعياري، اختبار التائي، واعتمد معيار قبول الدراسة إذا تجاوز الوسط الحسابي عن (3) درجات من مقياس ليكرت الخماسي، أو أذا زاد الوزن النسبي عن % 60 وكذلك إذا كانت القيمة المحسوبة ل T أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة(0.05)، وخلصت الدراسة بعد تحليل نتائج الاستبانة، إلى نتيجة مفادها إن تقنية تحليل القيمة قادرة على مساعدة يمكن الوحدات الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال قدرتها على خفض التكاليف وتحسين الجودة.

مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية

تعد الميزة التنافسية من المفاهيم الحديثة في الإدارة التي انتقلت من عالم الأعمال والاقتصاد إلى مجال التعليم، وهي تعني قدرة المؤسسات التعليمية على تقديم خدمة متميزة وفريدة للطلاب وأولياء الأمور والمجتمع، بما يميزها عن ما تقدمه المؤسسات الأخرى المنافسة لها، من خلال جودة البرامج التعليمية، وكفاءة الكوادر التدريسية، وخلق البيئة التعليمية المحفزة على التعلم، والسمعة الأكاديمية، والقدرة على أن تتكيف مع متطلبات سوق العمل المتغيرة.

لقد عرف الاقتصادي بوتر "Portar" الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. (هرون وسليمان 2024، ص10)

كما عرفت الميزة التنافسية بأنها :هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين(.البكري 2008 ص(194)

عرفها المناصير 2020 بأنها طريق العمل، والمهارات، والتقنيات، والوسائل، والموارد المتميزة التي تستخدمها المدارس الحكومية في العاصمة عمان للتفوق على غيرها. (المناصير 2020، ص 9)

وتعرف الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية بأنها القدرة التي تمتلكها المؤسسة على تقديم خدمات تعليمية متميزة على درجة عالية من الجودة ينعكس إيجابياً على مستوى خرجيها ومعلميها، مما يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي الوقت ذاته يعكس ثقة المجتمع فيها، ويدفعه على التعاون معها، وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها.(أبراهيم 2009، ص 15)

يمكن تعريف **الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية** بأنها" عنصر تفوق للمؤسسة التعليمية يتحقق من خلال تقديم قيمة مضافة للتلاميذ تتمثل في جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها المؤسسات التعليمية بالشكل الذي يكسبها ثقة أولياء الأمور،

وهو ما يمكنها من المنافسة ويضمن بقائها استمراريتها، ويحقق لها عوائد مادية مناسبة إذا كانت مؤسسة تعليمية خاصة هادفة إلى الربح.(محمود 2024،ص16)

أهمية الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية:

أصبحت الميزة التنافسية مفهوماً محورياً في إدارة المؤسسات التعليمية الحديثة، إذ لم تعد مجرد مراكز تلقين المعرفة، بل أصبحت فاعلاً رئيسياً في بناء المجتمعات المعرفية وتأهيل الكوادر البشرية القادرة على مواجهة التحديات المعاصرة.

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما تحققه للمؤسسات التعليمية، من ضمان لبقائها واستمرارها وتحسين أداءها، وتتمثل أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

1 ـــــ تعمل على إيجاد القيم الجديدة للعاملين والمعلمين والطلاب في المؤسسات التعليمية تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتحسن سمعة وصورة المؤسسات في أذهانهم، والعمل على التحسين المستمر لأداء المؤسسة التعليمية من خلال الابتكارات التكنولوجية لتحقيق التميز على المنافسين.

2 ـــــ تحقيق التميز في الاستراتيجيات والخدمات والموارد والكفاءات على المنافسين وتحصيل مكانة متميزة في السوق في ظل المنافسة الشديدة.

3 ـــــ التجديد في الموارد التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية وتوزيعها أو دمجها لتعزيز النمو حتى تستطيع المؤسسة الاحتفاظ بمكانتها بين منافسيها على المدى الطويل.

4 ـ الاهتمام بالتقنيات سواء كانت داخلية أو خارجية داخل المؤسسة والاعتماد عليها في جذب العاملين المتميزين ومعرفة قدرات العاملين داخل المؤسســـــات التعليمية الموهوبين وتحديد أي من القدرات التي يمكن أن تؤدى إلى مزايا تنافســـية للمؤسسة ومن ثم تطويرها .

5 ـــــ تحقيق الفعالية التنظيمية التي تضمن الجودة والابتكار والإدارة المتميزة في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسات من أجل تحسين قدرة المؤسسات التعليمية التنافسية. (صالح ورضوان 2023، ص 343)

وفى ضوء ما سبق فإن أهمية الميزة التنافسية تضمن الأخذ بالتحسين والتطوير المستمر سواء كان للموارد المادية والبشرية بما يؤدى إلى تطوير الأداء ككل داخل المؤسسات التعليمية وتحقيق الجودة والتميز العالي للمؤسسات.

خصائص الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية:

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:

1 ـ تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق للمؤسسة التعليمية السبق على المدى الطويل.

2 ـ تكون مرنة بحيث يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بكل سهولة ويسر.

3 ـ تكون متجددة ومتناسبة مع متطلبات البيئة الخارجية وقدرات المؤسسة التعليمية ومواردها الداخلية.

4 ـ أن تكون الميزات التنافسية للمؤسسة التعليمية متناسبة مع الأهداف والنتائج التي تسعي إلى تحقيقها.

5 ـ أن تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة. (الغالبي وإدريس 2009، ص 309)

ويمكن القول أن الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية لا تبنى بشكل عشوائي، بل هي نتاج توفر مجموعة من الخصائص الجوهرية التي تميزها، وأن هذه الميزات يجب أن تتسم بالاستدامة لتضمن السبق على المدى الطويل، والمرونة التي تتيح إحلالها أو تعديلها بيسر عند الحاجة، كما أنها يجب أن تكون متجددة ومتناسبة مع المتطلبات الخارجية وقدرات الموارد الداخلية، أضافة إلى كونها هادفة تتوافق أهداف المؤسسة ونتائجها المرجوة، وأخيراً فأنها نسبية لا تدرك قيمتها إلا من خلال المقارنة بالمنافسين وفي فترات زمنية مختلفة.

ـ أهداف الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية:

1 . خلق الفرص التنافسية الجديدة.

2 ـ تكوين رؤى مستقبلية للأهداف المستقبلية التي تريد المؤسسة بلوغها، والفرص التي تريد استغلالها.

3 ـ تحسين ثقة العاملين في أداء عملهم.

4 ـ تحسين نوعية مخرجاتها.

5 ـ تعمل على ايجاد بيئة داعمة ومحافظة على التحسين باستمرار.

6 ـ خلق ثقافة قوية داخل المؤسسة تكون مركزة على العملاء. (كندة وإبراهيم 2021، ص 1996)

ـ معايير التنافسية في المؤسسات التعليمية:

1 ـ الدرجة التي تتبني بها المؤسسات التعليمية لمفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة، والذي يجب أن يكون أسلوب ومنهج لكل الأفراد القائمين على العمل بالمؤسسات التعليمية

2 ـ الدرجة التي تهتم بها المؤسسات التعليمية بالتدريب المستمر لعامليها من معلمين وإداريين ومستخدمين، وحجم ما تخصصه له من موارد ماليه ومادية.

3 ـ الدرجة تهتم بها المؤسسات التعليمية ببحوث التطوير التعليمي وانعكاسه على المعلمين والإداريين والمستخدمين.

4 ـ درجة التوجه التسويقي الموجود للمؤسسات التعليمية، أي الاستلهام الذي تتمتع به لمعرفة حاجات ورغبات المستفيدين من خدماتها التعليمية، كأساس لكي تقوم بتصميم أهدافها واستراتيجياتها وسياسات الأداء والخدمات التعليمية، وسعيها المستمر للاستجابة لهذه الحاجات والرغبات، وأن تتكيف مع متغيراتها.

5 ـ قدرتها على زرع وتنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات المؤسسة التعليمية بين المعلمين والإداريين والمستخدمين.

6 ـ درجة امتلاك المؤسسة التعليمية للمعلمين والإداريين والمستخدمين المؤهلين على أداء المهام المطلوبة منهم.

7 ـ درجة استخدام العاملين من معلمين واداريين ومستخدمين لأحدث المتطلبات التكنولوجية في المؤسسة التعليمية.

8 ـ نسبة ما تمتلكه المؤسسة التعليمية من حصة في السوق، من إجمالي ما تمتلكه المؤسسات التربوية الأخرى.

9 ـ قدرة المؤسسة التعليمية على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية.(المناصير 2020، ص 32، ص 33)

أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية:

تتعدد الأبعاد التي يمكن من خلالها تحديد مستوى الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية، إذ لا تقتصر على جانب واحد، وإنما تشمل مجموعة من المقومات التي تتكامل فيما بينها لتعزيز قدرة المؤسسة على التميز وتحسين أدائها وتحقيق أهدافها بكفاءة، وتختلف أهمية هذه الأبعاد باختلاف طبيعة المؤسسة وإمكاناتها والبيئة التي تعمل فيها، ويمكن تناول أبرزها على النحو الآتي: :

ـ **الجودة:** وهي تمثل أحد المرتكزات الأساسية التي تستند إليها الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، حيث ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تقديم خدمات تعليمية تحقق تطلعات المستفيدين وتستجيب لاحتياجاتهم، ولا يتحقق ذلك بمجرد توفير الخدمة التعليمية، بل يتطلب العمل على تطوير مكوناتها وتحسين اجراءاتها بصورة مستمرة، بما يضمن كفاءة المخرجات التعليمية وفعالية الأداء المؤسسي، كما تستلزم الجودة الاهتمام بقدرات العاملين، وتطوير أساليب العمل، ومراجعة العمليات التعليمية والإدارية، والاستفادة من نتائج التقويم في معالجة أوجه القصور وتعزيز جوانب القوة

ـ **الكفاءة:** تعبر الكفاءة عن قدرة المؤسسة التعليمية على توظيف ما يتوافر لديها من موارد بشرية ومادية ومالية ومعلوماتية بصورة تحقق أفضل النتائج الممكنة، مع الحد من الهدر في الوقت والجهد والتكاليف، وترتبط الكفاءة بحسن استثمار الإمكانات المتاحة، وتطوير أساليب العمل، وتحسين مستوى الأداء في مختلف الأنشطة والعمليات، ومن ثم فإن المؤسسة التعليمية الأكثر كفاءة هي التي تستطيع تحقيق أهدافها والاستجابة لمتطلبات المستفيدين من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها، بما يعزز مكانتها وقدرتها التنافسية.

ـ **المرونة:** تعد المرونة من الخصائص المهمة التي تساعد المؤسسات التعليمية على التكيف مع المتغيرات التي تطرأ على بيئتها الداخلية والخارجية، وتمكنها من الاستجابة للظروف المستجدة دون أن تفقد قدرتها على الاستمرار في أداء وظائفها، وتظهر المرونة في قدرة المؤسسة على تعديل خططها وإجراءاتها، وإعادة توزيع مواردها، وتطوير أنماط العمل بما يتلاءم مع طبيعة المتغيرات والاحتياجات المتجددة، كما تتطلب توافر هياكل تنظيمية وأساليب إدارية تسمح بسرعة الاستجابة واتخاذ القرارات المناسبة، الأمر الذي يعزز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والمحافظة على تميزها.

ـ **الإبداع:** يمثل الإبداع أحد المداخل المهمة لتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق التميز، إذ يرتبط بقدرة المؤسسة على أنتاج أفكار وأساليب عمل جديدة، وتقديم حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها، ولا يقتصر الأبداع على ابتكار الأفكار فحسب، بل يمتد إلى تحويلها لممارسات وتطبيقات عملية تسهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية وتطوير العمليات الإدارية والتنظيمية، ويتطلب ذلك توفير بيئة عمل تشجع المبادرة والتجديد، وتنمية قدرات العاملين، وإتاحة الفرص أمامهم للمشاركة في تقديم المقترحات وتطبيق الحلول المبتكرة، كما يسهم الأبداع في تمكين المؤسسة من مواكبة التطورات والاستجابة للتحديات بصورة أكثر فاعلية

ـ **الحصة السوقية:** وهي أحد المؤشرات التي تعكس مكانة المؤسسة التنافسية، إذ ترتبط بقدرتها على جذب المستفيدين من خدماتها والمحافظة عليهم مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وفي المجال التعليمي يمكن التعبير عنها بمدى أقبال الطلاب وأولياء الأمور على المؤسسة التعليمية، وقدرتها على استقطاب أعداد مناسبة من المتعلمين، وتعزيز سمعتها ومكانتها في محيطها

التعليمي، ويتحقق ذلك من خلال تنويع الخدمات والأنشطة التعليمية، والاستجابة لاحتياجات المستفيدين، وتقديم خدمات تتسم بالتميز، الأمر الذي يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية واستمرار حضورها في البيئة التعليمية.(علي 2026، ص 291، 292)

يتضح مما سبق أن الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية لا تتحقق من خلال الاهتمام ببعد منفرد، وإنما تنشأ نتيجة التكامل بين مجموعة من الأبعاد التي تدعم بعضها، فالجودة تسهم في تحسين الخدمات التعليمية، والمرونة تمكن المؤسسة من التكيف مع المتغيرات، والكفاءة تساعد على الاستخدام الأمثل للموارد، بينما يدعم الإبداع قدرتها على التجديد والتطوير، كما تسهم الحصة السوقية في تعزيز مكانة المؤسسة وبناء صورتها الايجابية لدى المستفيدين، وبناء على ذلك فإن تحقيق التميز التنافسي يتطلب من المؤسسات التعليمية تبني توجه إداري متكامل يوازن بين هذه الأبعاد ويعمل على تطويرها بصورة مستمرة.

فقد أوضح العربي 2025م إن أبعاد الميزة التنافسية والقدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية تتمثل في الآتي:

ـ البعد الأكاديمي: تتوقف على جودة البرامج التعليمية المقدمة من المؤسسات التعليمية، الكفاءة التي تتميز بها مخرجاتها واندماجها بالسوق وقدرتهم على المنافسة.

ـ البعد الاقتصادي: وهي قدرتها على تحقيق الاستدامة المالية سواء من الدعم الحكومي أو بعقد شركات مع القطاع الخاص.

ـ البعد الإداري: وهي كفاءة نظم المؤسسات التعليمية الإدارية، ومدى مرونتها للتكيف مع المتغيرات، وأيضاً عملية اتخاذ القرارات وما تتميز به من شفافية. (العربي 2025، ص 18)

استراتيجيات الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية:

تسعى المؤسسات التعليمية الحديثة إلى بناء ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من البقاء والتفوق في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة، ولكي تحقق ذلك يجب أن تتسم الميزات مع الأهداف والنتائج المرجوة، وتكون قابلة للمقارنة بالمنافسين أو مع الأداء السابق للمؤسسة نفسها في فترات زمنية مختلفة

إن مجرد تبني هذه الاستراتيجيات لا يضمن النجاح، بل يتطلب الأمر من المؤسسات التعليمية الاعتماد على التفكير الاستراتيجي في التعامل مع أهدافها، ومعرفة نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها، وقياس الأداء وتقييم الأنشطة باستمرار، ولا يتحقق ذلك إلا بوجود كفاءات بشرية مؤهلة قادرة على تلبية المتطلبات الحالية والمستقبلية، مما يضمن استدامة الميزة التنافسية.

1 ـ الاستراتيجيات العامة لتحقيق الميزة التنافسية

تسهم الاستراتيجيات العامة في تمكين المؤسسة من مواجهة المنافسين، وتوجد ثلاث استراتيجيات عامة للميزة التنافسية وفقاً لنموذج بورتر هي:

ـ **استراتيجية قيادة التكلفة:** وتعني قدرة المؤسسة على تقديم خدماتها بكفاءة عالية وبأقل تكلفة ممكنة، من خلال إنتاج مخرجات متميزة بتكلفة أقل.

ـ **استراتيجية الجودة:** تتحقق هذه الاستراتيجية عندما تقدم المؤسسة مخرجات وخدمات تفوق في جودتها ما يقدمه المنافسون.

ـــ **استراتيجية الابتكار**: تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج أو خدمة فريدة من نوعها في السوق التعليمي.

وأشار كل من بوزايد 2012، والسامرائي والزاملي 2018 أن هناك استراتيجيات للتنافسية تتمثل فيما يلي:

استراتيجية التميز: تتضمن اختيار معيار واحد أو أكثر يستخدمه العاملون في المؤسسات، وتحديد موقع العمل بشكل فريد للوفاء بهذه المعايير، وعادة ما ترتبط هذه الاستراتيجية بإعطاء العملاء أسباباً واضحة لتفضيل العمل في المؤسسة على غيرها.

استراتيجية التركيز على التمايز: تهدف المؤسسة إلى التمايز ضمن عدد من المؤسسات المستهدفة وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات تختلف بوضوح عن المنافسين، مما يحقق هدفاً أساسياً لأي مؤسسة تعليمية.

استراتيجية إدارة الموارد البشرية: وتعد ضرورية لنجاح الأعمال، إذ تشكل العلاقة بين المؤسسات التعليمية والعاملين حجر الزاوية للبقاء والتميز، من خلال جذب وتحفيز وتطوير العاملين والاحتفاظ بهم لضمان استمرارية الميزة التنافسية.

استراتيجية التمايز والتكلفة: وتنطلق من أن جميع الاستراتيجيات السابقة يجب أن تترجم إلى اجراءات عمل فعالة، من خلال استخدام أفضل للتقنيات وتدريب الأفراد وإعادة هيكلة الإدارة، لتلبية المتطلبات الحالية والمستقبلية بكفاءة عالية (بوازيد 2012، ص 33 ـ ص 38)

معوقات تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية

وللميزة التنافسية معوقات تحول دون تحقيقها يمكن إيجازها في التالي:

1 ـ ضعف الهيكل التنظيمي.

2 ـ غياب الإدارة الناجحة، عدم وجود رقابة.

3 ـ عدم مواكبة التطور التكنولوجي في مجال التعليم.

4 ـ عدم وجود نظام للحوافز يهتم بالعاملين في القطاع التعليم.

في ضوء ما سبق عرضه ومناقشته من أدبيات نظرية ودراسات سابقة تناولت الميزة التنافسية، ومتطلبات تحقيقها في المؤسسات التعليمية، يمكن استخلاص مجموعة من النتائج النظرية التي تعكس أبرز المقومات والعناصر اللازمة لتعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسات، وتؤكد هذه النتائج أن تحقيق الميزة التنافسية لا يرتبط بمتطلب واحد، وإنما يتطلب تكاملاً بين الجوانب الإدارية والتنظيمية والبشرية والمادية والتكنولوجية، بما يسهم في تحسين أداء المؤسسات التعليمية وتعزيز قدرتها على التميز والاستمرار في بيئة تتسم بالتغير والمنافسة، وتتمثل أبرز النتائج فيما يلي:

1 ـ امتلاك قيادة قادرة على توجيه المؤسسة، واتخاذ القرارات المناسبة، وتبني الرؤى الاستراتيجية التي تدعم التميز والتنافس.

2 ـ وضع خطط مستقبلية واضحة تستند إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الأهداف والأولويات التنافسية.

3 ـ توفير كوادر تعليمية وإدارية تمتلك الكفاءة والخبرة والمهارات اللازمة، مع الاهتمام بالتدريب والتطوير المهني المستمر.

4 ـ توفير الموارد المالية والتجهيزات والمرافق التعليمية الازمة لتحسين الأداء وتطوير الخدمات.

5 ـ توظيف التكنولوجيا التقنيات الحديثة ونظم المعلومات في تطوير العمليات التعليمية والإدارية وتحسين كفاءتها.

6 ـ تشجيع الأفكار والممارسات الجديدة وتبني الأساليب الحديثة التي تسهم في تميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى المنافسة.

7 ـ تطوير الأداء الإداري والتعليمي بصورة مستمرة، بما ينعكس على مستوى الخدمات المقدمة وقدرتها على المنافسة.

8 ـ ترسيخ قيم العمل الجماعي والتعاون والانتماء والمبادرة وتحمل المسؤولية بين العاملين.

9 ـ قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية والاجتماعية والاستجابة لمتطلبات المستفيدين.

10 ـ توفير المعلومات الدقيقة وتبادلها بين المستويات الإدارية المختلفة، بما يدعم اتخاذ القرارات وتحقيق التنسيق المؤسسي.

11 ـ التعرف على احتياجات المتعلمين وأولياء الأمور والمجتمع والعمل على تلبيتها وتطوير الخدمات المقدمة لهم.

12 ـ متابعة الأداء المؤسسي وقياس النتائج وتحديد جوانب القوة والضعف، والعمل على معالجة أوجه القصور.

13 ـ تعزيز ثقة المجتمع بالمؤسسة التعليمية وإبراز ما تتميز به من إمكانات وخدمات وانجازات.

14 ـ العمل على استقطاب المستفيدين والمحافظة عليهم، وتقديم خدمات تعليمية تتسم بالتميز والتنوع بما يعزز المكانة التنافسية.

أن تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية من خلال ما سبق تتطلب توافر منظومة متكاملة تعمل بصورة مترابطة بين المتطلبات الإدارية والتنظيمية والبشرية والتكنولوجية والمالية والمعرفية لتعزيز قدرة المؤسسة على التميز والتفوق، وتسهم في تحسين مكانة المؤسسة التعليمية مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وزيادة قدرتها على استقطاب المستفيدين والمحافظة عليهم، وتعزيز حصتها السوقية إلى جانب الارتقاء بنوعية الخدمات والبرامج التعليمية التي تقدمها، وأن نجاح المؤسسات في تحقيق ميزتها التنافسية يرتبط بمدى قدرتها على توظيف مواردها وإمكاناتها بكفاءة، والاستجابة للمتغيرات المحيطة بها، وتبني أساليب التطوير والابتكار المستمر، بما يضمن لها الاستمرارية والتميز في بيئتها التنافسية.

قائمة المراجع

1 ـ .البكري، ثامر ياسر، **استراتيجيات التسويق**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

2 ـ بوازيد، وسيلة، (2012). مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف. **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة سطيف، الجزائر.

3 ـ بشير، صبحي المهدي حسين، شريحة، موسى رمضان، (2025). واقع ممارسة اليقظةالاستراتيجية في جامعة الزنتان ودورها في تعزيز الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيأة التدريس بها. **مجلة جامعة فزان العلمية**، المجلد (4)، العدد (1) لسنة 2025، 623 ـ 642.

4 ـ الخباني، سماح محمد درهم محمد، (2025). واقع دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم الأهلي بمدينة إب. **مجلة الباحث الجامعي للعلوم الإنسانية**، العدد (59) الإصدار (1) سبتمبر لسنة 2025، 348 ـ 386.

5 ـ الخوالدة، فايز سليمان، (2020). واقع الميزة التنافسية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق دراسة ميدانية على مديري المدارس في محافظة المفرق الأردن. **المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية،** المجلد (4)، العدد (30) لسنة 2020، 19 ـ 35.

6 ـ السامرائي، منال جبار سرور، والزاملي، علي عبد الحسين هاني، (2018). دور تحليل القيمة في تحقيق الميزة التنافسية ـ دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة الصناعات الخفيفة. **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية،** جامعة الكوفة، المجلد (15)، العدد (3)، 194 ـ 221.

7 ـ صالح، شريف محمد توفيق مختار، ورضوان، وائل وفيق ، 2022م ـ متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة دمياط ـ **مجلة كلية التربية** ـ مجلد (37) العدد (85)، 334 ـ 370.

8 ـ هرون، عمران شعبان الهادي، وبن سليمان، خالد عمر معتوق، (2024). الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة. **مجلة شروس،** جامعة نالوت، الجزء الأول، العدد (5) ديسمبر لسنة 2024م، 1 ـ 35.

9 ـ العربي، حمزة الهادي، (2025). دور الابتكار في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات ـ دراسة ميدانية على جامعة الزاوية.**المجلة الدولية للعلوم والتقنية،** المجلد (36) العدد (2)، 1 ـ 37.

10 ـ علي، داليا عبد الله فرحان محمد مثنى، (2026). اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية في مدارس التعليم الأهلي في مدينة إب. **مجلة الباحث الجامعي للعلوم الانسانية،** العدد (62) الإصدار (1) يونيو لسنة 2026، 283 ـ 313.

11 ـ الغالبي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي، (2009). **الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل.** الطبعة2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

12 ـ كندة، رضوان النيل، وإبراهيم، معتز أحمد، (2024). دور أسلوب تكلفة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة شركة سكر كنانة، **مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث،** المجلد (1)، العدد (3)، 1678 ـ 1712.

13 ـ المناصير، عهود فرحان، (2020). الجدارة التنظيمية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. **رسالة ماجستير غير منشورة،** جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

14 ـ محمود، فاتن عبد الحميد، (2024). تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم الأساسي في ضوء تطبيقات الذكاء الاصطناعي. **مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية،** المجلد (18)، العدد(9) لسنة 2024م، 1 ـ 33.

15 ـ محمد، محمود محمد السيد، (2020). عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية. **مجلة البحث العلمي في التربية** ـ العدد (21) لسنة 2020م، 149 ـ 169، جامعة عين شمس، مصر.