

## متطلبات الميزة التنافسية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات وأعضاء هيئة التدريس

د. عبد الله بن محمد علي المنتشري

حاصل على الدكتوراه من قسم سياسات واقتصاديات التعليم

كلية التربية جامعة طيبة بالمدينة المنورة

### • المسنخلص:

هدف البحث إلى الكشف عن درجة توافر متطلبات الميزة التنافسية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس. حيث استخدم البحث المنهج الوصفي، وجمعت البيانات باستعمال (الاستبانة). بلغ عدد أفراد عينة البحث في الجزء الكمي (٣٨٨) قائد أكاديمي وعضو هيئة تدريس. وتوصلت البحث إلى نتائج عدة، أبرزها أن متوسط توافر متطلبات الميزة التنافسية بالجامعات السعودية بلغ (٣.٣٨) بدرجة متوسطة، وأوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين أفراد العينة تعزى لمتغيرات (الجنس، الجامعة، طبيعة العمل الحالي، الدرجة العلمية، الخبرة الدولية)، في حين عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بالنسبة لمتغير (التخصص). وقدم البحث عدة توصيات ومقترحات مهمة مرتبطة بنتائج.

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية - متطلبات الميزة التنافسية - الجامعات السعودية.

*Requirements for competitive advantage in Saudi universities from the perspective of leaders and faculty members*

*D. Abdullah bin Muhammad Ali Al-Munashari*

### Abstract:

The research aimed to reveal the degree of availability of requirements for competitive advantage in Saudi universities from the point of view of academic leaders and faculty members. The research used the descriptive approach, and data was collected using a questionnaire. The number of members of the study sample in the quantitative part was (388) academic leaders and faculty members. The study reached several results, most notably that the average availability of competitive advantage requirements in Saudi universities reached (3.38) to a moderate degree, and the results showed that there were statistically significant differences at the level of (0.05) among the sample members due to the variables (gender, university, nature of current work, academic degree), international experience), while there were no statistically significant differences at the level (0.05) regarding the variable (specialization). The study presented several important recommendations and proposals related to its results.

**Keywords:** competitive advantage - requirements for competitive advantage - Saudi universities.

### • مشكلة البحث:

مع التطور السريع للتعليم العالي الدولي، الذي يشهد تنافسية عالية بين مؤسسات التعليم العالي المهتمة بالمواهب العالمية من خلال إنشاء أشكال جديدة من البرامج الأكاديمية، وطرق البحث العلمي المتطورة، مما يغير من تنقل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس واستقطاب المواهب؛ حيث أكد مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠ أنه يجب التركيز على تدويل التعليم عبر طرق متنوعة تسرع من عمليات التدويل مثل التعليم عبر الحدود بفتح فروع

للجامعات خارج حدود الوطن، واستحداث برامج التعليم عن بعد، وتفعيل برامج الشراكة مع الجامعات الدولية، وتطوير نهج أكثر شمولية يتلاءم مع اقتصاد المعرفة العالمي، من خلال ميزة تنافسية تسهم في تدويل الجامعات (العامري، ٢٠١٧).

وهناك ارتباط وثيق بين التدويل وتحقيق الميزة التنافسية للجامعات، حيث يسهم التدويل في أن تكون للجامعات مكانة علمية مرموقة وقدرة تنافسية مع الجامعات العالمية، الأمر الذي يترتب عليه جعل استخدام استراتيجيات التدويل بكفاءة عالية أحد العوامل التي تساهم في تعجيل تحويل الجامعات إلى جامعات عالمية المستوى. فالتدويل هو عملية لدمج البعد الدولي في وظائف الجامعة التدريسية، والبحث العلمي وخدمة مجتمع، وصبغها بطابع دولي من خلال الشراكات مع جامعات دولية (أحمد، ٢٠١٨). أما الميزة التنافسية فتعني تميز وتفرد الجامعة عن غيرها من الجامعات المنافسة لها في أحد مجالات التنافسية كالجودة التعليمية أو جودة البحث العلمي أو غيرها من مجالات التنافسية (سليم، ٢٠٢٠). كما تدفع إلى تنمية واستثمار القدرات والمهارات التنافسية للجامعة.

وجاء هذا البحث للكشف عن درجة توافر متطلبات الميزة التنافسية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.

وسعى البحث للإجابة عن السؤال الرئيس التالي :

ما درجة توافر متطلبات الميزة التنافسية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس؟

### • هدف البحث:

◀ الوقوف على درجة توافر متطلبات الميزة التنافسية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.

### • أهمية البحث

تحددت أهمية البحث في:

### • الأهمية النظرية:

◀ الوقوف على الخطط والاستراتيجيات التي تضعها الجامعات نحو الريادة العالمية من خلال متطلبات الميزة التنافسية.

◀ الوصول إلى رؤية واضحة في مجال متطلبات الميزة التنافسية بالجامعات السعودية.

### • الأهمية التطبيقية:

◀ توجيه المعنيين في الجامعات السعودية بمتطلبات الميزة التنافسية التي تجعل تلك الجامعات قادرة على التنافس بين الجامعات الإقليمية والدولية.

◀ من المتوقع تقديم مقترحات تنطوي على صيغ ونماذج جامعية مستحدثة من حيث متطلبات الميزة التنافسية، تتواءم مع حركة التطور العالمي في مجال التعليم الجامعي.

## • حدود البحث

- ◀ الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على التعرف على تدويل الجامعات السعودية في ضوء متطلبات الميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في ثلاثة أبعاد هي: بعد التوجهات الاستراتيجية لدى الجامعات السعودية، وبعد الموارد البشرية والكفايات المميزة لدى لجامعات السعودية، وبعد الإبداع والابتكار لدى الجامعات السعودية.
- ◀ الحدود الزمانية: طبقت هذا البحث في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٤٣/١٤٤٤هـ.
- ◀ الحدود المكانية: طبقت هذا البحث على بعض جامعات المملكة العربية السعودية (جامعة طيبة - جامعة الملك خالد - جامعة الملك عبدالعزيز).
- ◀ الحدود البشرية: اقتصر البحث في الحدود البشرية على القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس الذكور والإناث في بعض جامعات المملكة العربية السعودية (جامعة طيبة - جامعة الملك خالد - جامعة الملك عبدالعزيز) على النحو التالي: (عميد، وكيل عميد، رئيس قسم، نائب رئيس قسم، مدير إدارة او مركز، عضو هيئة تدريس).

## • مصطلح البحث:

### • الميزة التنافسية:

تعرف على أنها "مقدرة المنظمة في التفوق على منافسيها بما يؤدي إلى إشباع رغبات عاملها وعملائها ويحقق لها المنفعة والتميز والتقدم على مدى طويل الأجل" (عبدالغفور، ٢٠١٥، ص. ٣٠).

ويعرفها الباحث إجرائياً على أنها: مجموعة الإجراءات والمتطلبات التي تستطيع الجامعة تنسيقها وتوفيرها واستثمارها بهدف إنتاج تميز دولي يسهم في تدويل خدماتها عالمياً في ضوء متطلبات التوجهات الاستراتيجية، والموارد البشرية والكفايات المميزة، والإبداع والابتكار.

## • الإطار النظري للبحث :

### • مفهوم الميزة التنافسية في الجامعات ونطورها

يعرف التقرير السنوي للتنافسية العالمية التنافسية بأنها قدرة الأمة على إيجاد بيئة تحافظ على المزيد من القيمة لمشاريعها، وتزيد من الرخاء لشعبها من خلال مجموعة المؤسسات والسياسات والعوامل التي تحدد مستوى إنتاجية الدولة، ومستوى الإنتاجية يحدد بدوره مستوى الرخاء الذي يمكن أن يحققه الاقتصاد (Schwab, 2014)

ويعرف جمال الدين (٢٠١٢، ص. ١٧٩) التنافسية بأنها "تمتع المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها من خلال استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، إضافة إلى الاستغلال الجيد لمواردها المالية والبشرية، والتنافسية تتعلق أساساً بالجودة والتكنولوجيا، وأيضاً بالقدرة على خفض التكاليف، وكذلك بالابتكار والتطوير، إضافة إلى وفرة الموارد المالية، وعلاوة على ذلك التميز في الفكر الإداري، وأخيراً امتلاك الموارد البشرية المؤهلة".

وكما تعني الميزة التنافسية "السمات والخصائص التي تميز جامعة ما عن غيرها من الجامعات المنافسة، وتحقق لهذه الجامعة قدرة على تقديم الخدمات بالجودة العالية وفي الزمان والمكان الملائمين وبأقل التكاليف مع قناعتها بأن البقاء للأجدر" (عبد العال، ٢٠١٧، ص. ١٩٢).

وإلى جانب ذلك يشير مركز IMD للتنافسية العالمية إلى أن القدرة التنافسية تشمل الطريقة التي تدير بها دولة ما أو جهة ما مجمل مواردها وكفاءاتها لزيادة رخاء أصحاب المصلحة بها كما أنها تعني بها قدرة المنظمة على تصميم وإنتاج وتسويق منتجات متفوقة مقارنة بما يقدمه منافسوها. (Schwab, 2017)

والميزة التنافسية هي "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز، الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز" (مزريق وقويدري، ٢٠١٤، ص. ١٦). والميزة التنافسية تعني "أن المؤسسة قادرة على إنتاج خدمات أو منتجات يعطيها المستفيدون قيمة أكبر من تلك التي يعطوا للجامعات المناظرة، كما أنها تنتج خدماتها ومنتجاتها بتكلفة أقل من المؤسسات الأخرى المنافسة لها" (Hoffman et. al., 2014, p. 407)

وتُعرّف الميزة التنافسية على أنها "عنصر تفوق الجامعة على مستويات الأبعاد التنافسية الأكاديمية، ويتم تحقيقها في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس تُعنى بأصولها وموجوداتها الملموسة واللاملموسة في إطار مجالها العلمي والمعرفي والإنساني" (الدوسري، ٢٠٢١، ص. ٢٤٦).

والميزة التنافسية تعرف بأنها "التوظيف الأمثل لإمكانات الجامعة وخبراتها ومواردها المختلفة في إنجاز أنشطتها ببراعة وبأفضل فاعلية وأقل تكلفة، وبشكل يحقق منافع متنوعة وقيمة مضافة لمخرجاتها نسبة إلى منافسيها، بما يعكس ثقة المجتمع فيها ويؤدي لتفرداها بصورة كفؤة ومتجددة ومستدامة" (خليل، ٢٠١٩، ص. ١٢٩).

ومن خلال ما سبق يتضح أن الميزة التنافسية للجامعة تعبر عن قيمة أو خدمة أو نشاط تتميز به الجامعة عن غيرها من الجامعات، حيث يستهدف ذلك تحقيق قيمة مضافة للمستفيدين من خدمات الجامعة، والميزة التنافسية تحتاج من الجامعة اتباع استراتيجية مناسبة لتحقيقها، كما أن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب من الجامعة الاستفادة من كافة مواردها المادية وغير المادية.

ولذلك تسعى الجامعات إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تبوء خدماتها مكانة متميزة، وكذلك قدرتها على جذب الطاقات البشرية من الكوادر القيادية والتدريسية والطلابية على المستوى العالمي، وتعمل الدول حالياً على تمكين مؤسساتها، عن طريق بناء اقتصاديات قادرة على المنافسة عالمياً من خلال تطوير قوة عاملة ماهرة ومنتجة ومرنة، وخلق الأفكار، والتكنولوجيا الجديدة، وتطبيقها، ونشرها (الخياط، ٢٠١٩).

### • فلسفة الميزة التنافسية

نشأ مفهوم الميزة التنافسية للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء الجامعات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات الخارجية المحيطة، وتكفل لها تحقيق الترابط والتناسق بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية وتحقيق الفوائد للمجتمع بأسره. (خليل، ٢٠١٩، ص. ١٢٨)

كما أن التزايد المستمر في دور الجامعات في القرن الحادي والعشرين وسعيها الدؤوب للتقدم ومواكبة التطور والنمو زاد من مسؤولياتها واهتماماتها، مما أفرز نظرة شاملة شكلت أولويات جديدة للمرحلة الحالية، خاصة فيما يمر به العالم من تحولات كبيرة تؤثر بشكل مباشر على الجامعات ومسار عملها الاستراتيجي مثل العولمة والتطورات والتقنيات التكنولوجية والثورة المعرفية المعلوماتية، فكل ذلك وأكثر ساهم في وجود تحديات كبيرة أمام الجامعات، والزمها بمواكبة التطور وإحداث التغيير الفعال في عملها المؤسسي على كافة مستوياته وتحقيق الاستثمار النوعي في تنمية المورد البشري الذي يعد حجر الزاوية في عملية تطور المؤسسة برمتها لأجل تحقيق الكفاءة والفاعلية والسرعة في الأداء والانجاز والوصول إلى الجودة تحقيقاً للميزة التنافسية في إطار السياق العالمي المتغير (درغام، والفرا، ٢٠١٨).

وتقوم فلسفة الميزة التنافسية في التعليم الجامعي على مجموعة من المنطلقات، يأتي في مقدمتها أن التعليم الجامعي المتميز هو الدعامة الأساسية في منظومة التقدم الاجتماعي والأداء القوي في ضبط التزايد السكاني، وأن الوصول إلى المؤسسة المتميزة مرهون بتوافر نوعية تربوية وتعليمية متميزة يستوجبها مجتمع المعرفة، وأن الوظائف الأساسية للتعليم في البنية المعرفية في شتى المجالات المعرفية، ثم البحث العلمي ثم خدمة المجتمع وكل ما يتعلق بالتنشئة الاجتماعية، وأن التعليم المتميز ينبغي أن يواكب التغيرات المعرفية المعاصرة بتقنياتها الفائقة والمساهمة في تطويرها، وتنطلق هذه الفلسفة من أن التعليم المستقبلي يجب أن يكون تعليماً متميزاً، وهذا التميز ينطلق من الربط بين النظرية والتطبيق، واستيعاب التطبيقات التكنولوجية المتجددة (المليجي، ٢٠١١).

وهناك عدة ركائز مهمة، تستند إليها فلسفة الميزة التنافسية في التعليم الجامعي، لعل من أبرزها ما يأتي (مسيل، ٢٠١٧، ص ص ٢١٤-٢١٥):

◀ شمولية التطوير لتحقيق الميزة التنافسية

◀ واقعية التطوير

◀ جوهرية التطوير

◀ تكاملية التطوير

◀ استشراف المستقبل في التطوير لتحقيق الميزة التنافسية

◀ التطوير الجامعي لتحقيق الميزة التنافسية

وعلى ذلك شغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً ومكانة مهمة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، إذ تمثل الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الهام الذي يساعد في استثمار الفرص، ويقدم فرصة جوهرية وحقيقية لكي تحقق الجامعة تقدماً متواصلاً بالمقارنة مع منافسيها، والتنافسية هي المصدر الذي يعزز وضع الجامعة بما يحققه من عوائد ربحية، ومن خلال امتيازها على منافسيها في مجالات نوعية المخرج، وكلفة الخدمات المقدمة محلياً وإقليمياً وعالمياً (Harada & Osman, 2014, p. 7). فالميزة التنافسية خاصية أو مجموعة خصائص أو عنصر تفوق للجامعات تنفرد به، وتمكنها من الاحتفاظ بها

لفترة زمنية طويلة نسبية نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من مخرجات متميزة، وتستمد الميزة التنافسية أهميتها من كونها أهم المتطلبات اللازم توفيرها في كافة الأعمال خلال المرحلة القادمة استعداداً للمرحلة اللاحقة، وتحقق الميزة التنافسية إذا كان المنتجات مختلفة عن الآخرين مع استخدام استراتيجيات التمايز (AI Sukkar et. al., 2013, p. 81)

وفي الواقع فإن فلسفة الميزة التنافسية في الجامعات تعتمد على السبق لتحقيق أهداف أخرى، فالجامعات في الوقت الحالي تواجه تحديات كبيرة في عدة مستويات أهمها توافر الموارد المالية وكذلك توظيف الموارد البشرية المتميزة، علاوة على عقد الشراكات مع الجهات الداعمة والحصول على دعم المجتمع المحلي والقطاع الخاص، ولذلك يجب ان تظهر الجامعة بصورة متميزة حتى تحقق كل هذه الجوانب، ولذلك تسعى إلى ان يكون لها جانب تميز يلفت انظار هذه الجهات بما يحقق أهدافها.

### • أهمية الميزة التنافسية

تبرز أهمية الميزة التنافسية للجامعات في أنها تؤدي إلى دعم الموارد البشرية من أجل خلق معارف جديدة مما يسهم في تطوير التنمية المستدامة للوطن، وتحت على الانتقال من الخبرات الماضية المكتسبة والسعي نحو خبرات حديثة، كما أنها تدفع إلى تنمية واستثمار القدرات والمهارات التنافسية للجامعات، وتشجذ الهمم نحو تطوير الأساليب المتبعة والمنتجات والخدمات والبرامج والبحوث لكسب ثقة المستفيدين وتقود إلى ارتفاع مستويات الجودة والنوعية لتلبية رغبات وحاجيات المستفيدين سواء كانوا في التعليم أو التدريب أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع (العكدي، ٢٠١٩، ص. ٤٦)

وذكر خليل (٢٠١٩) أن أهمية الميزة التنافسية للجامعات تتلخص في الآتي:

- ◀ تمثل الميزة التنافسية مؤشراً إيجابياً نحو توجه الجامعة لاحتلال موقع قوي بين منافسيها.
- ◀ تعد الميزة التنافسية عاملاً جوهرياً لعمل المؤسسات والجامعات على اختلاف أنواعها وإنتاجها.
- ◀ تكون الميزة التنافسية مهمة أساسية من خلال اعتبارها سلاحاً تنافسياً لمواجهة تحديات الجامعات المنافسة.
- ◀ تمثل الميزة التنافسية معياراً هاماً لتحديد الجامعات الناجحة عن غيرها.
- ◀ ولقد ذكر عدد من الباحثين أهمية الميزة التنافسية (صورية وهجيرة، ٢٠١٠، ص. ٣؛ قشقش، ٢٠١٤، ص. ٤٧) على النحو التالي :
- ◀ إيجاد قيمة للعملاء تلبى احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
- ◀ تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات في ظل بيئة شديدة المنافسة.
- ◀ تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذلك ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.

- ◀ دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من الخدمات.
- ◀ تكوين فكرة مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها لكونها مستندة على موارد المنظمة وقدراتها.
- ◀ تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة .
- ◀ متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد. ويتضح أن الميزة التنافسية في الجامعة تسهم في إيجاد قيمة للطلبة تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة الجامعة في أذهانهم، كما أنها تحقق التميز الاستراتيجي عن الجامعات المنافسة التي تتمتع بنفس القدرات والامكانيات، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهية في ظل بيئة شديدة المنافسة، كما تسهم في تحقيق مكانة عالية للجامعة وكذلك الاستمرار في البقاء في السوق، كما ان اكتساب ميزة تنافسية تساعد الجامعة في دخول مجال تنافسي جديد، كالتعامل مع نوعية جديدة من الطلبة.

### • خصائص الميزة التنافسية :

- تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء الجامعة، حيث إنها تمتلك عدة خصائص تمكنها من التميز، تمتلك الميزة التنافسية لأي مؤسسة خصائص معينة تنبع من داخل المؤسسة، وتضمن بها تميزها وإيجاد قيمة إضافية لها عن باقي منافسيها في نفس المجال، بما يؤدي إلى تفوقها وتفرداها في الحاضر والمستقبل وعلى المدى الطويل، ومن أهم الخصائص التي تتمتع بها الميزة التنافسية للمؤسسات ما ذكره (خليل، ٢٠١٩، ص. ١٣٠) فيما يلي:
- ◀ أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المستوى الطويل.
- ◀ إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة.
- ◀ أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
- ◀ أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر.
- ◀ أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها. ووفق ذلك فإن الميزة التنافسية قد تكون نسبية وتتحقق بالمقارنة مع الجامعات الأخرى، كما أنها تنبع من داخل الجامعة وتحقق قيمة لها وتؤدي إلى تفرداها عن الآخرين، ويجب ان تستمر لفترة طويلة نسبيا مع الجامعة.
- والميزة التنافسية عملية ديناميكية لا يُنظر إليها فقط على أنها نتيجة نهائية، وذلك لأن الميزة التنافسية هي نتيجة لمجموعة متنوعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة في تصميم منتجاتها وخدماتها وتسويقها وتقديمها، وهذا يعني أن الميزة التنافسية متجذرة في قدرة المؤسسة على الاستمرار في النمو والتطور باستخدام الموارد الداخلية، بما في ذلك الدعم من قادة المؤسسة والقوة المالية والدافع الداخلي لتطوير نقاط القوة والابتكارات التي يتم إنشاؤها باستمرار وتقديم ميزة تنافسية (Widodo & Hayu, 2021)

### • مجالات الميزة التنافسية في الجامعات:

تتمثل مجالات الميزة التنافسية في قدرة التميز على الجامعات المنافسة في مجالات حيوية مثل البرامج الدراسية وخصائص أعضاء هيئة التدريس وتقنيات المعلومات والتجهيزات المادية والبحثية ونمط الإدارة ونظم الجودة وابتكار نظم وبرامج تأهيل وتدريب جديدة تتواءم مع المستجدات البيئية (الصالح، ٢٠١٢، ص. ٨٢)

ويشير السكارنة (٢٠١١، ص. ١١٧) بأن المؤسسات الجامعية التي تتميز على غيرها، سواء أكان ذلك بطبيعة المخرجات، أم الخدمات، أم الموارد التي تمتلكها، تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية والاستمرارية وتقديم الأفضل، ويمكن استمرار تحقيق الميزة على المدى الطويل من خلال الموارد النادرة المتميزة.

وتشير دراسة الملحمة والسبب أن الميزة التنافسية للمؤسسات لها خمسة أبعاد هي: التكلفة، النوع أو الجودة، المرونة، الوقت، والإبداع والابتكار. ويمكن للجامعة تحقيق الميزة التنافسية من خلال المزايا أو القدرات الأساسية التي تمتلكها، وإنجاز أنشطتها بطريقة متفردة، وكذلك قدرتها على تقديم خدمات ومنتجات تلبي احتياجات وتوقعات المستفيدين بطريقة تفوق المنافسين لها في نفس النشاط عندما تنفرد بجانب أو أكثر، من أبعاد الميزة التنافسية، وعلى الجامعة أن تختار الخاصية، أو البعد المناسب الذي يحقق لها الميزة التنافسية، ويمكن عرض أهم أبعاد الميزة التنافسية بالنسبة للجامعات فيما يلي (خليل، ٢٠١٩، ص. ١٣٣).

الجودة: حيث يرتبط مفهوم الجودة بالتميز ارتباطاً وثيقاً، فالجودة في التعليم تعني بالجهود المبذولة من قبل العاملين لرفع مستوى المنتج التعليمي وصولاً إلى التميز بما يتناسب مع متطلبات المجتمع، وذلك بتطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية، بدرجة تلائم خصائص الخدمات والمخرجات. ولذلك من الضروري إدارة الجودة الشاملة في الجامعات وهذا يحتاج إلى "منهجية تتمثل في تحديد مسؤوليات العملية الإدارية وتحديد احتياجات المستفيدين ومحاولة تطبيق مواصفات العملية التعليمية الجامعية وإيجاد، وتطوير معايير تجويد النظام التعليمي الجامعي، وإيجاد فرص تجويد وتطوير التعليم الجامعي ومواكبة التحسين المستمر في العملية التعليمية الجامعية". (سليم وعلى، ٢٠١٠، ص. ١٥) ويرتبط بتحقيق الجودة الحصول على الاعتماد حيث أكدت العديد من الأدبيات إلى اتجاه المؤسسات التعليمية إلى الاعتماد الأكاديمي باعتباره أحد ركائز إصلاح التعليم القائمة على نشر ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية وتحسين جودة عملياتها وبرامجها ومخرجاتها على النحو الذي يؤدي إلى زيادة قدرتها التنافسية محلياً ودولياً من خلال التشجيع المستمر لها للمنافسة المحلية والإقليمية والعالمية في ضوء مقارنة أدائها بالمعايير المحلية والعالمية. (الدوسري، ٢٠١٣، ص. ٤٨٦)

التكلفة: تعد التكلفة المنخفضة العامل الحاسم في مدى استمرار وبقاء ونجاح الجامعة، إذا أنه لا بد من سعي الجامعة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض التكلفة مقارنة بكلفة الجامعات الأخرى المنافسة.

المرونة: تتعلق المرونة بمدى تكيف الجامعة مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، وقدرة الجامعة على تنويع خدماتها ومنتجاتها في الوقت المناسب بما يتلاءم مع التغير في احتياجات المستفيدين.

التسليم: يعد التسليم بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الجامعات، من خلال التركيز على خفض المدة الزمنية، والسرعة في تقديم الخدمات بأقصر وقت ممكن

الإبداع: يعد الإبداع من أهم ركائز بناء المزايا التنافسية على اعتبار أنه يمثل عملية فكرية منفردة، تجمع بين المعرفة المتألمة والعمل الخلاق، في شتى مجالات الحياة، تتعامل مع الواقع وتوسى نحو الأفضل.

### • متطلبات تحقيق الميزة التنافسية:

يذكر خليل (٢٠١٩، ص. ١٣١) أن من أهم متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الجامعية ما يلي:

المصادر الداخلية: وهي المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة، وغير الملموسة ولها علاقة ببيئتها الداخلية، مثل: العوامل الأساسية لإنتاج الطاقة والموارد الأولية، والنظم الإدارية المستخدمة، والمعرفة وغيرها.

المصادر الخارجية: وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية، مثل: ظروف العرض والطلب على المواد الأولية، والمالية، والموارد البشرية المؤهلة، والعلاقة مع الآخرين، وغيرها.

ويرى الشريف (٢٠١٥، ص. ١٨٦) أن هناك مجموعة من العناصر اللازم توافرها من أجل تحقيق التميز في التعليم الجامعي ومنها ما يلي:

القيادة بالإبداع.

السياسات والاستراتيجيات.

الموارد البشرية.

التدريس والبرامج والخدمات.

البحث العلمي والإنتاج المعرفي.

إدارة العمليات والمعلومات.

العلاقات والموارد.

المخرجات ونتائج الأعمال.

وفي الواقع تحتاج الجامعات للعديد من المتطلبات التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية ويمكن تناول أبرز هذه المتطلبات كما يلي:

### • أولاً: النوجه الاستراتيجي لبناء الميزة التنافسية:

عند التفكير في الاستراتيجية يجب أن تتطلع المنظمة إلى أن تكون قادرة على تحديد الغايات (ما هي الأهداف التي ترغب في تحقيقها، والطرق (المهارات والأساليب التي يتعين عليهم استخدامها داخل المنظمة)، والوسائل (الموارد والقدرات التي يمكنهم استخدامها) من أجل وضع

تصور أفضل لاستراتيجيتهم الشاملة. وإذا تعذر تحديد واحد أو أكثر من المصطلحات الثلاثة، فلا توجد استراتيجية يمكن تنفيذها. وتحديد الاستراتيجية هناك خمس سمات رئيسية تتمثل فيما يلي (Direction, 2020):

- ◀ استراتيجية طموحة: لا ينبغي أن تكون الاستراتيجية سهلة أو مباشرة، ويجب أن تكون علامة على النجاح الكبير ويجب أن تكون الاستراتيجية كاملة.
  - ◀ الاستراتيجية تعني خلق القوة: يجب أن يؤدي تنفيذ الاستراتيجية إلى تحول في القوة داخل وخارج المنظمة. فداخلياً، يجب أن يتسبب ذلك في تحويل التركيز وإنفاق الموارد إلى المجالات المتعلقة بالتنفيذ الناجح للاستراتيجية. وخارجياً، يجب أن تكتسب المنظمة ميزة تنافسية على منافسيها، مما يمنحهم قوة أكبر.
  - ◀ الاستراتيجية اتجاهية: حيث يجب أن يكون المفهوم الشامل لاستراتيجية المنظمة موجهاً من حيث المبدأ، مما يساعد على فهم مستقبل المنظمة وموقعها المستقبل وفق القرارات التي يتم اتخاذها.
  - ◀ الاستراتيجية منهجية: فلا ينبغي اعتبار الاستراتيجية أجزاء أو ربطها بجزء من نشاط المنظمة فقط.
  - ◀ الاستراتيجية مقصودة: تأتي الاستراتيجيات من خلال التفكير والجهود والتخطيط المتضافرين.
- ويعتقد أن هناك ارتباط وثيق بين المزايا التنافسية والاستراتيجيات التنافسية التي تتبناها المنظمة، حيث يتطلب التشغيل والتطوير الناجح للمؤسسة أن تتمتع بمزايا تنافسية على سوقها التنافسي، فالمزايا التنافسية هي الأساس لتشكيل وتحقيق الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة، كما أن الاستراتيجية الناجحة هي التي تؤدي إلى اكتساب المزايا التنافسية والحفاظ عليها. ومن أجل أن تكون المؤسسة قادرة على المنافسة تحتاج إلى بناء استراتيجياتها على أساس قوي وبناءً على التقنيات الجديدة، وتفرد العمليات والخدمات، وإرضاء جميع متطلبات المستفيدين، والهدف النهائي لعملية الإدارة الاستراتيجية هو قيادة المؤسسة لاختيار وتنفيذ استراتيجية من شأنها أن تزود المؤسسة بميزة تنافسية (Yuleva, 2019).
- ويمكن للجامعة أن تعتمد على إحدى الاستراتيجيات العامة للتنافس (التكلفة - التميز - التركيز) مع التأكيد على الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي الذي يشير إلى التفكير الإيجابي للمؤسسة الذي يضمن لها الاستمرارية والتفوق لجذب الفرص ومواجهة التحديات والتهديدات التي تواجهها (الزهيري، ٢٠١٢).

### • ثانياً: الموارد الملموسة وغير الملموسة:

إن تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية للجامعة يتطلب مجموعة من الموارد الضرورية سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة، وبشكل عام تحاول المنظمات تحقيق ميزة تنافسية من أجل تحقيق أهدافها والتفوق على منافسيها، ويجب أن تحاول المنظمة فهم أي من أصولها الملموسة والأصول غير الملموسة التي تؤثر على ميزتها التنافسية أكثر من غيرها. ومن أجل تحقيق

ميزة تنافسية تحتاج المؤسسات إلى البحث عن موارد قيمة ونادرة وفريدة من نوعها وغير قابلة للاستبدال وتعد الموارد "قيّمة" إذا كان بإمكانها استغلال الفرص أو تحييد التهديدات، وقد أدت التطورات في وجهة النظر المتعلقة بالموارد إلى قيام بعض العلماء بإعطاء أهمية للموارد والقدرات المتعلقة بالمعرفة، ويوجد العديد من التصنيفات التي تقيم موارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة (Greco et. al., 2013).

وتنقسم الموارد إلى نوعين كما ذكرها (اللوكان، ٢٠١١) وهي:

### • الموارد الكمية: ونشمل

- ◀ المدخلات الأولية: وهي تلك المدخلات التي لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على الجامعة أن تحسن اختيار مواردها والتفاوض على أسعارها وجودتها.
- ◀ معدات الإنتاج: تعد من أهم أصول الجامعة التي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المدخلات الأولية إلى مخرجات، لذا يجب على الجامعة ضمان سلامتها، وتشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.
- ◀ ج- الموارد المالية: تسمح بإيجاد منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على الجامعة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

### • الموارد الكيفية:

وتضم وفق ما أورده (خاطر، ٢٠١٥، ص. ٢٤٧):

- ◀ الجودة: حيث يمكن للجامعة أن تحقق ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق الجودة استناداً إلى تقصي حاجات وتوقعات المستفيدين كأساس لتصميم البرامج وتطوير الوظائف والتوجهات المستقبلية، وجعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا، واختيار وتدريب وحفز قوى عاملة تشجع في الأداء المتميز القائم على الابتكار، وتطوير علاقات استراتيجية مع المؤسسات الجامعية والمراكز ذات العلاقة.
- ◀ المعلومات والمعرفة: حيث تشكل المعلومات مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين، وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق، كما تضمن المعلومات التقنية والمعارف الجديدة مما يعمل على إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر، وهذا يحقق استمراراً للميزة التنافسية.
- ◀ التكنولوجيا: حيث يؤثر اختيار نوعية التكنولوجيا داخل الجامعة على موضع تفوق الجامعة على منافسيها.

### • ثالثاً: توفر الموارد البشرية والكفاءات:

الموارد البشرية هي مصطلح يستخدم لوصف الأفراد الذين يشكلون القوة العاملة في المنظمة، ويمكن للمؤسسات استخدام الموارد البشرية لتطوير الميزة التنافسية من خلال خلق قيمة بطريقة يصعب على المنافسين تقليدها. وعلى الرغم من أن المصادر التقليدية للميزة التنافسية مثل الموارد المالية والطبيعية والتكنولوجية تخلق القيمة إلا أن هذه المصادر يمكن الوصول إليها بشكل متزايد ويسهل تقليدها من المنافسين وبالتالي فهي أقل أهمية بالنسبة للميزة التنافسية خاصة بالمقارنة مع الموارد البشرية (Wang et. al., 2011, p. 100).

هناك العديد من الأدلة التي تؤكد على أن الموارد البشرية المتميزة تعد متطلب أساسي لتحقيق الميزة التنافسية، فأنظمة إدارة الموارد البشرية الجيدة تؤدي غالباً إلى ميزة تنافسية، فتصميم أنظمة إدارة الموارد البشرية التي تدعم وتطور مهارات العاملين وتحفزهم سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية والإبداع والجهد الذي سيؤدي بدوره إلى تحسين الأداء والنمو. كما أن إدارة الموارد البشرية والتدريب والتقييم والمكافأة وتصميم الوظائف وممارسات مشاركة العاملين تؤدي إلى تحسين أداء العاملين وتحقيق التعاون والمشاركة الذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء الفردي والتنظيمي (Albrecht et. al., 2015).

وتعد سياسات وممارسات الموارد البشرية مصدراً مهماً للميزة التنافسية ومن أبرز هذه الممارسات الاعتماد على نظام جيد للترقية والتوظيف من داخل المنظمة، كما تشير أنظمة التدريب إلى ما إذا كانت المنظمات توفر فرصاً تدريبية جيدة لموظفيها أو ما إذا كانت تعتمد على عمليات الاختيار والتدريب للحصول على المهارات المطلوبة. كما أن التقييم من الممارسات الفاعلة حيث تصنيف الأداء وفق النتائج، كما يعكس الأمن الوظيفي الدرجة التي يشعر بها الموظفون بالأمان حيال استمرار العمل في وظائفهم وهذه ممارسة مهمة في دعم الموارد البشرية بجانب مشاركة الموظفين. (Wang et. al., 2011, p. 101)

تحتاج الجامعات إلى تنمية قاعدة من رأس المال البشري التي تساعد على مواجهة متغيرات البيئة المعقدة والمتلاحقة، والاهتمام بمفهوم التعلم التنظيمي الذي يسعى إلى بناء قاعدة قدرات الموارد البشرية والاحتفاظ بالمنظمة في حالة تعلم مستمر من خلال نشر وتبادل المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتعد الكفاءات أصل من أصول الجامعة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة وضعية التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى، وهذا لأنها تمس العنصر البشري (فلاق، ٢٠١٤، ص. ٢٠٩).

#### • رابعاً: الإبداع والابتكار:

"هو تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد لصناعة المؤسسة أو سوقها أو بيئتها العامة وتتصف بأنها مؤسسة مبدعة" (الطائي والسبعراوي، ٢٠١٢، ص. ٢٦٢)، "وقد أصبح الإبداع مطلباً للجامعات لكي تواكب المستجدات والتحديات المعاصرة والحفاظ على مركز تميز لها، وبذلك استجابت الجامعات للحاجة إلى الإبداع بمستويات مختلفة من الاهتمام، فبعضها تبني سياسات شاملة للإبداع على مستوى المنظمة ككل وبعضها أنشأ وحدات تنظيمية خاصة لتطوير الإبداع وتنميته" (كمال، ٢٠١٣، ص. ١٦٨).

والعلاقة بين الإبداع والابتكار والميزة التنافسية منطقية ومثبتة بالكثير من الأدلة، ويأتي الابتكار والأفكار الجديدة من عوامل داخل وخارج المنظمة فمن حيث العوامل الداخلية تأتي الأفكار والأفكار الجديدة والابتكار من نقل المعرفة بين الموظفين، بغض النظر عما إذا كانوا يعملون في نفس القسم، كما أن الابتكار والأفكار الجديدة التي تأتي من خارج المنظمة مهمة أيضاً فالمعرفة ووجهات النظر والأفكار الجديدة من خارج المؤسسة تؤدي إلى ابتكارات أكثر، والعوامل الخارجية التي تؤثر على ابتكار المؤسسات يمكن تصنيفها إلى مجموعتين: العوامل

الخارجية على المستوى الجزئي ، التي هي موجهة نحو السوق (العملاء ، طبيعة العمل او الصناعة) ، وعوامل خارجية على المستوى الكلي وهذه يكون لها سياق دولي مثل مستوى تطور المعرفة ذات العلاقة على المستوى الدولي (Distanont & Khongmalai, 2018, p. 16).

### • خامساً: نبنى المداخل الادارية الحديثة:

ولكي تتمكن الجامعة من تحقيق ميزة تنافسية من الضروري أن تعتمد على المداخل الإدارية الحديثة في تسيير أمور الجامعة ومن أبرز هذه المداخل ما يلي:

### • إدارة الجودة الشاملة:

يعد أسلوب إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي تؤدي إلى بقاء المؤسسة وتميزها في الفكر أو الفلسفة الإدارية التي تبقى على تحقيق رغبات العميل من خلال مخرجات مقننة تقدمها المؤسسة وهي مسئولية جميع العاملين في المؤسسة بقيادة دعم تحسين المخرجات وتحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها (محمد، ٢٠١٥).

والجودة ظاهرة عالمية وفلسفة تنتهجها المؤسسة لامتلاك ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات لضمان البقاء والاستمرار في ظل تزايد طلب العملاء على الجودة لأنها قائمة على رضا المستهلك ومشاركة العاملين في المؤسسة (شليبي، ٢٠١٨).

ومن هنا تعد إدارة الجودة الشاملة مدخل تكاملي للعمليات الإدارية للمنظمات الحديثة بهدف التحسين المستمر في أدائها لاكتساب الميزة التنافسية لها محليا وعالميا

### • النوجه نحو الاعتماد الاكاديمي :

إن أنظمة الاعتماد سواء أكانت قومية أو دولية هي بمثابة استجابة لتدويل التعليم وتلبية الحاجة إلى إيجاد القوانين المنظمة لأنشطة مؤسسات التعليم العالي سواء على المستوى الإقليمي والدولي والتأكيد على الالتزام بتلك القوانين لتعزيز مكانتها التنافسية في السوق العالمي. (علوي، ٢٠١٣)

### • النوجه نحو الادارة الاستراتيجية:

تواجه الجامعات العديد من التحديات ولذلك لابد من امتلاكها إدارة استراتيجية تمكنها من تحقيق التميز في ظل ازدياد سرعة التغيرات، فالتسارع في التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية التي تصنع الفرص والتهديدات للمؤسسة، مع ازدياد حدة المنافسة التي تتمثل في تعدد أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة، كما أن تنافسية المؤسسات العصرية تتوقف على توافر الخبراء ذوي المعرفة المتخصصة في الإنتاج والتسويق والتمويل الذين يمتلكون المعرفة والكفاءة في وضع استراتيجيات ذات كفاءة وفاعلية، والاستراتيجيات المبتكرة هي أساس نجاح تنافسية المؤسسات العصرية (جمال، ٢٠١٦، ص. ٣٩).

### • إدارة الأزمات :

وتعني "المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة والقدرة على تحقيق الإيرادات والمحافظة على العاملين بها ضد المخاطر المختلفة وتشمل مهمة الإدارة بها البحث عن أي أخطار محتملة

وتجنبها وتخفيف أثرها في حالة حدوثها ووجود جهة متخصصة في ذلك " (الشربيني وآخرون، ٢٠١٠، ص. ١٠١)، وتحرص المؤسسات التعليمية على تميزها في مواجهة الأزمات والمشكلات التي قد تعترض لها من خلال الأساليب الإبداعية وتجنب العشوائية في حل الأزمات ورفع الوعي لعاملي المؤسسات التعليمية بإدارة الأزمات من خلال الدورات والندوات والمؤتمرات وتوفير أدوات التقدم التكنولوجي لدى فريق إدارة الأزمة لجمع وتخزين وتحليل المعلومات وكذلك دراسة أسباب حدوث الأزمة لاتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها وابتكار طرق جديدة ومرنة للتعامل مع الأزمات (المهدى، ٢٠١٣، ص. ٨٠).

### • الإدارة الإلكترونية:

الإدارة الإلكترونية هي "استخدام التقنيات الحديثة التي تتمثل في الحاسب الآلي وشبكة المعلومات الدولية لتحقيق فعالية وجودة العمل الإداري" (عبدالحافظ، ٢٠١٦، ص. ٢٥)، وبالتالي فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة يؤدي إلى التغيير في الهياكل التنظيمية والمسئوليات إلى جانب سرعة انسياب البيانات، وإنجاز المعاملات، وجودة الخدمات، وتحقيق المرونة في طلب الخدمة في الوقت والمكان الملائم، وتخفيض تكلفة إنجاز الأعمال للجامعة، ويحقق أمن المعلومات السرية، والمزيد من التفاعل بين مختلف الأطراف، وبالتالي فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية ينعكس إيجابيا على الأداء العام للجامعة، مما يحقق المزايا التنافسية للجامعة رغبة منها في الظهور في مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات وتحقيق توجه التحول إلى جامعة إلكترونية (العبتاني، ٢٠١٢، ص. ٥).

### • طرق تحقيق الميزة التنافسية:

تعتمد المؤسسة من أجل تحقيق التميز على طرق مختلفة لتحقيقه، وسنتطرق فيما يلي إلى أهم الطرق التي لها تأثير كبير على بناء وتعزيز القدرة التنافسية.

◀ زيادة الفعالية التنظيمية: تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها من خلال توفير العمل الجماعي، تحقيق الاتصالات الفعالة، وإشراك العمال في حل المشاكل، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعمال وتوفير التدريب والتكوين لهم من أجل تحسين قدراتهم وتطويرها.

◀ إدارة الجودة الشاملة: عرفها كل من جوتش وديفيز (GOETSCH & DAVIS, 2014, p. 18) بأنها "مدخل لأداء الأعمال من خلال تضافر الجهود جميعها للأفراد العاملين، والعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات من أجل تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة". كما عرفها أكلاند (OAKLAND, 2004, p. 25) بأنها "منهج شامل يحسن التنافسية والفعالية والمرونة في المؤسسة من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط، واشتراك كل فرد في المستوى التنظيمي" إذا يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل لإدارة المؤسسة، تركز على الجودة وتقوم على مشاركة جميع أعضائها، وتستهدف النجاح على المدى الطويل من خلال تحقيق رضا العميل وتحقيق منافع تعود عليها، وتقوم هذه الإدارة بتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة لتوفرها على المبادئ التالية: التركيز على العميل أيضا تركيز على إدارة القوى البشرية وذلك بالاهتمام بالكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير، تقوم على

التحسين المستمر، تشجع على التعاون وروح الفريق لتأدية المهام ، تركز على فعالية نظام الاتصالات وممارسة النمط القيادي المناسب، كل هذه المبادئ تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

◀ إعادة الهندسة: ظهر نظام إعادة الهندسة خلال سنوات السبعينات في المؤسسات، فكان من أهم التطورات التي شهدتها العالم وله إمكانية كبيرة في تطبيقه والاستفادة من المزايا التي يحققها. وتعرف إعادة الهندسة بأنها "تغيير جذري في طريقة تفكير التنظيم، وبالتالي في أداء الأشياء فهو يشمل تغيير عمليات وهياكل تنظيمية، بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها، نظام التعويضات والمكافآت إلى جانب العلاقات الشركاء الخارجيين". كما تعرف بأنها "إعادة التفكير بشكل أساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات المنظمة لتحقيق تحسينات هائلة في مقاييس الأداء الهامة والمعاصرة مثل التكلفة، والجودة، الخدمة والسرعة" (حرايرية، وسيفون، ٢٠١٥، ص ١١١-١١٢). ويؤدي تطبيق إعادة الهندسة إلى تحقيق النتائج التالية: دمج مجموعة من الوظائف في وظيفة واحدة، وإعادة ترتيب العمليات حسب التابع المنطقي. وإعطاء العمال حق اتخاذ القرار، وإعادة توظيفهم في الأماكن الأنسب لهم، وتخفيض أعمال المراقبة. والتخلص من التنميط من خلال اتباع أنماط مختلفة للعملية الواحدة، والدمج بين المركزية واللامركزية. ويمكن القول أن نظام إعادة الهندسة يركز على العمليات التي تضمن خلق قيمة للعميل، من أجل تحقيق الرضا على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

ومن خلال ما سبق اعتمدت هذه الدراسة مناقشة تدويل الجامعات السعودية من خلال توافر متطلبات الميزة التنافسية التي كانت على ثلاث أبعاد وهي: التوجهات الاستراتيجية، والموارد البشرية والكفاءات المتميزة، والإبداع والابتكار. كما تم قياس درجة إسهام طرق تحقيق الميزة التنافسية على تدويل الجامعات السعودية من خلال: الفعالية التنظيمية، وإدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة.

### • دراستك سابقة نناولك متطلبات الميزة التنافسية بالجامعات:

تسعى الجامعات إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تبوء خدماتها مكانة متميزة، وكذلك قدرتها على جذب الطاقات البشرية من الكوادر القيادية والتدريسية والطلابية على المستوى العالمي، وتعمل الدول حالياً على تمكين مؤسساتها، عن طريق بناء اقتصاديات قادرة على المنافسة عالمياً من خلال تطوير قوة عاملة ماهرة ومنتجة ومرنة، وخلق الأفكار، والتكنولوجيا الجديدة، وتطبيقها، ونشرها. لذلك جاءت دراسة هاشم (٢٠١٧) وشلبي (٢٠١٧) لتوضيح مفهوم الميزة التنافسية، وتحديد أفضل وأنسب الاستراتيجيات التي تمكن الجامعة من التميز والمنافسة، وتحديد مجالات التنافس ومتطلباتها من وجهة نظر القيادات العليا، وأن قدرة الجامعة على استثمار كافة الإمكانيات البشرية والمادية لدى الجامعة لتقديم خدمة متميزة عن الجامعات الأخرى المنافسة، هو المفهوم الذي يجب ان تتبناه الجامعة لتحقيق الميزة التنافسية.

وهناك ارتباط وثيق بين المزايا التنافسية والاستراتيجيات التنافسية التي تتبناها المنظمة، حيث يتطلب التشغيل والتطوير الناجح للمؤسسة أن تتمتع بمزايا تنافسية على سوقها

التنافسي، فالمزايا التنافسية هي الأساس لتشكيل وتحقيق الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة، كما أن الاستراتيجية الناجحة هي التي تؤدي إلى اكتساب المزايا التنافسية والحفاظ عليها، لذا فسر أبوحمرة (٢٠١٧) استجابة القيادة الأكاديمية بالجامعات محل الدراسة بأنه يجب الاهتمام بتطبيق التسويق الداخلي في إدارة الجامعات لما له من أهمية كبيرة في زيادة رضا الموظفين، وتضمنين استراتيجية الجامعة أهداف تعنى بتخصيص نسبة من موازنتها المالية لتمويل البحوث التسويقية، والاهتمام بتطوير البنية التحتية والعمليات الداخلية وتمكين فرق العمل من تبادل الخبرات والعرفة فيما بينهم. كما أنه هناك أثر لجودة نظام تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس على الاستراتيجيات التي تبنتها الجامعة لتحقيق الميزة التنافسية (الخليوي، ٢٠١٨).

ولتحقيق ميزة تنافسية للجامعات يجب الكشف عن متطلباتها حيث أوصت دراسة الخنيزان والخضيري (٢٠١٩) بتحويل دور الجامعة من التركيز على التوظيف؛ إلى التركيز على مبدأ تهيئة فرص العمل، والشراكة الحقيقية مع أصحاب المصلحة من القطاعات العامة والخاصة والخريجين. ومن مقترحات تحقيق الريادة العالمية في الجامعات السعودية، إعداد استراتيجية وطنية لريادة الجامعات، والحرص على زيادة الوعي بمتطلبات الريادة العالمية لدى منسوبي الجامعة وأهميتها للجامعة، ومنح الحوافز للجامعات التي تسعى لتطبيق الريادة العالمية، وزيادة البحث العلمي والدراسات في هذا المجال.

وحلل حويحي والسهمي (٢٠١٩) الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد من خلال دراسة مسحية على أعضاء هيئة التدريس، ووجدوا أن تحقيق الميز التنافسية يقتضي توافر عدة متطلبات من أهمها كفاءة القيادة الجامعية، والتوجه الاستراتيجي، والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وتمكين أعضاء هيئة التدريس والعاملين. كما يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال؛ استراتيجية التمايز والاختلاف، أو استراتيجية التركيز أو التخصص في أحد المجالات كجامعات بحثية وغيرها، أو استراتيجية الإبداع من خلال القيام بفتح تخصصات جديدة. وهو ما أيده الوديان (٢٠١٩) بضرورة زيادة تمكين القيادات الحالية وإكساب الصف الثاني من القيادات مهارات إدارة المعرفة، والبحث العلمي، والتدريس.

ولتطوير الميزة التنافسية بالجامعة أوصى حويحي والسهمي (٢٠١٩) بالعمل على ضمان استقلال الجامعة إدارياً ومالياً وأكاديمياً، وزيادة اتفاقيات التعاون الدولية في مجال البحث العلمي وبخاصة مع الجامعات المتقدمة في التصنيفات العالمية، وإنشاء مركز للنشر الدولي داخل الجامعة، وتحديث البرامج الدراسية بالجامعة لمواكبة المعايير العالمية في مجال التعليم العالي، وإتاحة إمكانية التفرغ للأساتذة المشاركين في مشروعات بحثية مرموقة على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية، وتبني سياسات جاذبة للطلاب الدوليين بالجامعة من خلال تخفيف القيود وتخفيض المصروفات.

وهو ما أيده الخوالدة (٢٠١٨) أنه يجب تطوير قواعد إدارية مقترحة لتفعيل مؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي من خلال إدراج القواعد الإدارية في مؤسسات التعليم العالي وتشجيع القيادات التربوية والقائمين على البرامج التعليمية على الالتزام بها، وتبني وزارة التعليم العالي للقواعد الإدارية في تفعيل مؤشرات الميزة التنافسية.

وفي دراسة أخرى مسحية على جامعة تبوك قام المحمدي (٢٠٢٠) بالكشف عن متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وقد تمثلت المتطلبات في بحثها من خلال مجالات الميزة التنافسية التالية: مجال التعليم والتعلم، ومجال البحث العلمي، ومجال خدمة المجتمع، ومجال الموارد البشرية، ومجال تدويل التعليم الجامعي. ولتحقيق توافر متطلبات الميزة التنافسية يجب على المسؤولين في جامعة تبوك بالعمل على التنسيق بين وكالات الجامعة المختلفة، وعمادة البحث العلمي وعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر وعمادة التطوير والجودة وعمادة الموارد البشرية، عن طريق لجان تكون مهمتها العمل على تلبية متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعة، بمختلف المجالات.

وتمثل الميزة التنافسية مؤشراً إيجابياً نحو توجه الجامعة لاحتلال موقع قوي بين منافسيها، حيث أن الميزة التنافسية عملية ديناميكية لا يُنظر إليها فقط على أنها نتيجة نهائية، وذلك لأن الميزة التنافسية هي نتيجة لمجموعة متنوعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة في تصميم منتجاتها وخدماتها وتسويقها وتقديمها، وهذا يعني أن الميزة التنافسية متجذرة في قدرة المؤسسة على الاستمرار في النمو والتطور باستخدام الموارد الداخلية، بما في ذلك الدعم من قادة المؤسسة والقوة المالية والدافع الداخلي لتطوير نقاط القوة والابتكارات التي يتم إنشاؤها باستمرار وتقديم ميزة تنافسية.

ومن أهم المزايا التنافسية المتوافرة، مزايا التكلفة حيث توصل الشلاش (٢٠٢٠) إلى أن التحسين من خلال مدخلي التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة يسهم في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات، ومن خلال تحليل واقع الجامعات السعودية أتضح أن أهم نقاط القوة لتحقيق ميزة تنافسية توافر الموارد المادية والبنية التحتية والتقنية، ونظام مرن يسمح بعقد كثير من الشراكات، ووجود وحدات فاعلة للتخطيط والجودة، وهياكل تنظيمية وأدلة إجرائية وتخصصات علمية جديدة.

وبحث الصائغ وبادخن (٢٠١٣) درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية العالمية من وجهة نظر مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك عبدالعزيز، ووجدوا أنه يجب الحرص على مرحلة التحليل الاستراتيجي لمتغيرات البيئة بشكل مستمر والتركيز على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، ونشر ثقافة التنافسية العالمية، وتعزيزها في جميع المراحل التعليمية من خلال استحداث مادة تسمى "التنافسية"، تدرس في هذه المراحل لتحقيق الميزة التنافسية لكل من الفرد والمؤسسة والدولة. وهو ما أكد عليه خليل (٢٠١٩) باستثمار الفرص المتاحة للجامعات لتحقيق ميزة تنافسية.

ولكي تتمكن الجامعات من تحقيق ميزة تنافسية من الضروري أن تعتمد على المداخل الإدارية الحديثة في تسيير أمور الجامعة ومن أبرز هذه المداخل الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها حيث أكد الفقيه (٢٠٢٠) أن لها دور في إشعال جذوة التغيير في قلب مؤسسات التعليم العالي، بما يحسن من سرعة استجابتها وتكيفها مع مستجدات العصر، لتحقيق ميزتها التنافسية. أما على مستوى مدخل إعادة هندسة العمليات فقد اعتمد الخوالدة (٢٠٢١) على المسح الشامل في

تحليل آراء القيادات الأكاديمية حول هذا المدخل ضرورة تعزيز اهتمام ودعم الإدارة العليا في الجامعات لإعادة هندسة العمليات وذلك لما لهذه الإدارة من الأهمية البالغة في الدعم والتوجيه الملائمين لمسانده تطبيق وضمان نجاح الميزة التنافسية.

وتعد إدارة الابتكار من أهم المداخل الإدارية الحديثة لإدارة الميزة التنافسية بالجامعات، حيث قام الزامل (٢٠٢٢) بدراسة مسحية لأهم المتطلبات التنظيمية لإدارة الابتكار في الجامعات السعودية من خلال عينة من القيادات الأكاديمية، ووجد أن لاهتمام برصانة البحوث، وتطوير رأس المال البشري، ورفع مستوى الالتحاق بالجامعة نوعياً وكمياً، واستقطاب رأس المال البشري، وزيادة عدد الكراسي البحثية في الجامعة، ورفع نسبة الطلاب الأجانب في الجامعة يسهم في ميزة تنافسية للجامعات السعودية.

وفي نفس السياق حلل النشمي والدعيس (٢٠١٧) علاقة الإبداع الإداري بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة، وأن تبني الجامعات للإبداع الإداري بمفهومه الواسع يصل بها للحصول على ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن للمنافسين تخطيها.

وأبرز المقطري ومقبل (٢٠٢٢) الدور الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية بمكوناتها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الوصف التحليلي لاستجابات ٣٢١ عامل وعاملة بالجامعة محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى هناك أثر إيجابي عالي مباشر لتدريب الموارد البشرية في الجامعات كأحد ابعاد تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

وعطفاً على ما سبق يمكن القول بأن تدويل الجامعات هو الوسيلة التي تكتسب بها الجامعات ميزة تنافسية وتعزز أدائها العام في المنافسة المحلية والعالمية. كذلك يعد توظيف مدخل تعزيز تنافسية التعليم العالي أحد طرق تطوير واقع مؤسسات التعليم العالي في التصنيفات العالمية للجامعات الذي يخدم عمليات التدويل.

### • إجراءات البحث:

#### • منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي.

#### • متغيرات البحث:

#### • المتغيرات التابعة:

درجة توافر متطلبات الميزة التنافسية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة طيبة بالمدينة المنورة وجامعة الملك عبدالعزيز بجدة وجامعة الملك خالد بأبها.

#### • المتغيرات المستقلة:

◀ الجنس (ذكر، أنثى).

◀ التخصص (العلوم الإنسانية والاجتماعية، العلوم الطبيعية والتطبيقية).

◀ طبيعة العمل الحالي (عميد، وكيل عميد، رئيس قسم، نائب رئيس قسم، مدير إدارة أو مركز، عضو هيئة تدريسي).

- ◀ الدرجة العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).
- ◀ الخبرة الدولية (لا يوجد، أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة، من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة، أكثر من ٢٠ سنة).

### • أداة البحث: الاستبانة

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من قسمين:

- ◀ القسم الأول: وتشمل بيانات أفراد العينة الديموغرافية وذلك من حيث متغيرات (الجنس - الجامعة - التخصص - طبيعة العمل الحالي - الدرجة العلمية - الخبرة الدولية).
- ◀ القسم الثاني: وتضمن متطلبات توافر الميزة التنافسية بالجامعات السعودية واشتمل على ثلاثة أبعاد:

- ✓ بعد التوجهات الاستراتيجية للجامعة واشتمل على ٧ عبارات.
- ✓ بعد الموارد البشرية والكفايات المميزة واشتمل على ٩ عبارات.
- ✓ بعد الإبداع والابتكار واشتمل على ٦ عبارات، واشتمل المحور ككل على ٢٢ عبارة.

### • صدق أداة البحث:

#### أ. الصدق الظاهري

تم استخدام أسلوب الصدق الظاهري، بهدف التأكد من مدى صلاحية الاستبانة وملاءمتها لأغراض الدراسة، وذلك من خلال عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من الأساتذة المختصين لإبداء الرأي فيما يتعلق في مدى مناسبة الفقرات وانتمائها لمحاور الاستبانة، وإدخال التعديلات اللازمة سواء بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة.

#### ب. صدق الانساق الداخلي

يقصد بالانساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وعليه قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد وللحور وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة، حيث تبين أن جميع عبارات درجة توافر متطلبات الميزة التنافسية بالجامعات السعودية ارتبطت بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بمعامل ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠١، حيث ذكر كوهين (Cohen, 1988) أنه إذا كنت قيمة معامل الارتباط أكبر من  $\pm 0.5$  يوجد ارتباط قوي ويمكن الاعتماد عليه، مما يعني أن جميع عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وعليه فإن هذه النتيجة توضح صدق عبارات الاستبانة وأنها تقيس الجوانب التي أعدت لقياسها.

### • ثبات أداة البحث:

يقصد بثبات أداة البحث الحصول على نفس النتائج عند تطبيق الأداة أكثر من مرة على نفس الأفراد، ولتحقيق ذلك استخدم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، كمؤشر على ثبات محاور الاستبانة حيث تبين وجود درجة عالية من الثبات في أداة البحث، حيث يجب ألا تقل معاملات ثبات المقاييس المقننة عن ٠,٧ حسب ما ذكره (Nunnally, 1978)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لجميع أبعاد الاستبانة وفي



حجم العينة بشكل دقيق قام الباحث بتحديد حجم العينة من خلال موقع نظم البحوث الإبداعية Creative Research Systems وهو متوافق مع ما أعده كل من كريجسي ومرقان (Krejcie & Morgan, 1970).

### • وصف خصائص عينة البحث:

قام الباحث بتوزيع استبانة الدراسة الكترونياً لسرعة وسهولة الحصول على الاستجابات، وحصل الباحث على ٣٨٨ استجابة للدراسة، وللتأكد من ممثلية العينة من خلال تكافؤ الفرص لجميع أفراد مجتمع البحث نُشرت الاستبانة إلكترونياً على البريد الإلكتروني لجميع الفئات المستهدفة، وكذلك التحقق من تناسب عدد أفراد العينة مع عدد أفراد مجتمع البحث، وجاء توزيعها على النحو التالي:

- ◀ متغير الجنس: تكونت العينة من ٢٥٠ من الذكور بنسبة ٦٤٪، و ١٣٨ من الإناث بنسبة ٣٦٪
- ◀ متغير التخصص العلمي: تكونت العينة من ٢١٤ تخصص علوم إنسانية نظرية بنسبة ٥٥٪، و ١٧٤ تخصص علوم طبيعية تطبيقية بنسبة ٤٥٪
- ◀ متغير الجامعة: ١٥١ من جامعة الملك عبد العزيز بنسبة ٣٩٪، ١٣١ من جامعة الملك خالد بنسبة ٣٤٪، ١٠٦ من جامعة طيبة بنسبة ٢٧٪.
- ◀ متغير طبيعة العمل الحالي: فئة عضو هيئة تدريس بعدد ٢٧٥، ثم فئة وكيل عميد بعدد ٣٧، ثم فئة رئيس قسم بعدد ٣٠، ثم فئة عميد بعدد ١٨، ثم فئة مدير إدارة أو مركز بعدد ١٧، وأخيراً فئة نائب رئيس قسم بعدد ١١، وهذه النسب في معدلاتها الطبيعية مقارنة بحجم كل فئة في مجتمع الدراسة الأصلي.
- ◀ متغير الدرجة العلمية: فئة أستاذ مساعد بعدد ١٤٩، ثم فئة أستاذ مشارك بعدد ١٣٣، ثم فئة أستاذ بعدد ١٠٦، وهذه النسب في معدلاتها الطبيعية بسبب أن النسبة تقل كلما كانت الرتبة العلمية أعلى.
- ◀ متغير الخبرة الدولية: فئة أكثر من ٢٠ سنة خبرة بعدد ٩٦، ثم فئة أقل من ٥ سنوات بعدد ٨٩، ثم فئة من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة بعدد ٧٢، ثم فئة من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات بعدد ٥٩، ثم فئة من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة بعدد ٥٨، وأخيراً فئة بدون خبرة بعدد ١٤، وهذه النسب في معدلاتها الطبيعية مقارنة بالفرص المتاحة للتنقل والتدريس وحضور الندوات والمؤتمرات العلمية.

### • عرض نتائج البحث وتفسيرها ومناقشتها:

#### • الإجابة عن سؤال البحث :

للإجابة عن هذا سؤال البحث تم استخراج المتوسطات الحسابية لجميع عبارات كل بعد من أبعاد المحور الثاني درجة تطبيق متطلبات الميزة التنافسية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

## • البعد الأول: التوجهات الاستراتيجية للجامعة

جدول ٣: المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق متطلبات التوجهات الاستراتيجية لدى الجامعات السعودية

درجة التوفر	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة					العبارة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
متوسطة	٣,٣٧	٥٧	١٣٢	١٠٧	٨١	١١	توجد رسالة استراتيجية للجامعة تعبر عن توقعات مشتركة للعاملين نحو تحقيق التميز.
		%١٤.٧	%٣٤	%٢٧.٦	%٢٠.٩	%٢.٨	
متوسطة	٣,٢٥	٧٢	٧٧	١٦٢	٢٩	٤٨	تقوم الجامعة بتحليل البيئة الداخلية بشكل مستمر للكشف عن نقاط القوة والضعف.
		%١٨.٦	%١٩.٨	%٤١.٨	%٧.٥	%١٢.٤	
متوسطة	٣,٢٤	٧٩	٧٨	١٤٠	٣٨	٥٣	تراقب الجامعة أداءها الاستراتيجي نحو تحقيق الميزة التنافسية.
		%٢٠.٤	%٢٠.١	%٣٦.١	%٩.٨	%١٣.٧	
متوسطة	٣,٢١	٦٨	٨١	١٥٣	٣٨	٤٨	تحدد الجامعة غايات استراتيجية لتحقيق التميز على المدى البعيد.
		%١٧.٥	%٢٠.٩	%٣٩.٤	%٩.٨	%١٢.٤	
متوسطة	٣,٢٠	٧٢	٨٣	١٣٠	٥٥	٤٨	تضع الجامعة أهدافاً استراتيجية تتعلق بتحقيق الميزة التنافسية.
		%١٨.٦	%٢١.٤	%٣٣.٥	%١٤.٢	%١٢.٤	
متوسطة	٣,١٨	٧٢	٨٣	١٣٠	٤٩	٥٤	تقوم الجامعة بتحليل البيئة الخارجية بشكل مستمر للكشف عن الفرص والتهديدات.
		%١٨.٦	%٢١.٤	%٣٣.٥	%١٢.٦	%١٣.٩	
متوسطة	٣,٠٩	٤٦	٩٨	١٣٦	٦٠	٤٨	توجد بالجامعة رؤية استراتيجية لتحقيق التميز بها.
		%١١.٩	%٢٥.٣	%٣٥.١	%١٥.٥	%١٢.٤	
متوسطة	٣,٢١٨	المتوسط العام للبعد					
متوسطة	٣,٢٨٠	المحور ككل					

يتضح من جدول ٣ أن درجة تطبيق متطلبات التوجهات الاستراتيجية للجامعة كانت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد ٣,٢١٨٧ من ٥,٠٠ وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠ وهي الفئة التي تشير إلى خيار متوسطة على أداة الدراسة. وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع بعض النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات في أن التوجهات الاستراتيجية للجامعات تلعب دور هام في تحقيق الميزة التنافسية لها، وهذا ما أشارت إليه دراسة الخوالدة (٢٠١٨) التي أكدت على تطوير قواعد إدارية مقترحة لتفعيل مؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، ودراسة خليل (٢٠١٩) التي أكدت على تبني مؤسسات التعليم العالي للاستراتيجية المقترحة لاستثمار الفرص المتاحة لها لمواجهة مواطن الضعف بها في تطبيق متطلبات التوجهات الاستراتيجية للميزة التنافسية، وهذا ما أكدته دراسة العبد اللطيف (٢٠٢٠) عبر عمل القيادات الجامعية على تطوير سياسات الجامعة، وانشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي مرتبطة بمكتب تحقيق الرؤية في الجامعة لتحقيق ميزة تنافسية بالجامعات السعودية.

ويلاحظ من جدول ٣ مجيء العبارة التي تنص على "توجد رسالة استراتيجية للجامعة تعبر عن توقعات مشتركة للعاملين نحو تحقيق التميز" المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ ٣,٣٧ بدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى الرغبة الكبيرة لدى الجامعات السعودية في تحقيق ميزة تنافسية محلية وعالمية، وهو ما تتفق فيه هذه النتيجة مع دراسة العبد اللطيف (٢٠٢٠) التي أكدت على ضرورة اعتقاد المجتمع المحلي بأهمية الميزة التنافسية في التعليم الجامعي من خلال استراتيجية واضحة الرسائل، واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة التي تنص على "توجد بالجامعة رؤية استراتيجية لتحقيق التميز بها"، بمتوسط حسابي بلغ ٣,٠٩ بدرجة متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء الخطط الاستراتيجية للجامعات السعودية ونسبية وضوح الرؤية في تحقيق ميزة تنافسية عالمية، وهذا ما تؤيده دراسة الخنيزان والخصيري (٢٠١٩) التي

أوصت بإعداد استراتيجيات وطنية لريادة الجامعات والتميز المؤسسي، ودراسة الصائغ، بادخن (٢٠١٣) التي أوصت بالحرص على مرحلة التحليل الاستراتيجي لمتغيرات البيئة بشكل مستمر والتركيز على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وبشكل عام، فإن تطبيق متطلبات التوجهات الاستراتيجية للجامعات السعودية يتطلب إدارة فعالة، وتخصيص الموارد المناسبة، والتزام كامل من جميع أفراد المؤسسة بتحقيق أهداف التوجهات الاستراتيجية.

### • البعد الثاني: الموارد البشرية والكفايات المميزة

جدول ٤: المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق متطلبات الموارد البشرية والكفايات المميزة لدى الجامعات السعودية

درجة التوفر	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة					العبارة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
عالية	٣,٦٩	١٠٢ %٢٦.٣	١٤٩ %٣٨.٤	٨٤ %٢١.٦	٢١ %٥.٤	٣٢ %٨.٢	تعد الجامعة كوادراً بحثية من طلاب الماجستير والدكتوراه ينافسون عالمياً
عالية	٣,٦٨	١٠٤ %٢٦.٨	٨٩ %٢٢.٩	١٦٢ %٤١.٨	٣٣ %٨.٣	٠	تحدد الجامعة الاحتياجات التدريبية للعاملين وأعضاء هيئة التدريس.
عالية	٣,٦٦	٨٣ %٢١.٤	١٥٥ %٣٩.٩	٩٦ %٢٤.٧	٤٣ %١١.١	١١ %٢.٨	تضع الجامعة استراتيجيات واضحة لاستقطاب الكفاءات والخبرات.
عالية	٣,٥٧	٧٢ %١٨.٦	١٥٧ %٤٠.٥	١٥٥ %٢٧.١	٢٧ %٧	٢٧ %٧	تتبنى الجامعة سياسة واضحة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.
عالية	٣,٥٥	٦٨ %١٧.٥	١٧٠ %٤٣.٨	٨٥ %٢١.٩	٣٨ %٩.٨	٢٧ %٧	تدعم الجامعة أعضاء هيئة التدريس لتحسين قدرتهم على النشر الدولي.
متوسطة	٣,٢٧	٥٧ %١٤.٧	١٠٩ %٢٨.١	١٢٥ %٣٢.٢	٧٥ %١٩.٣	٢٢ %٥.٧	تتطور الجامعة سياسة تحفيزية عادلة للاستفادة من قدرات الموارد البشرية بها.
متوسطة	٣,٢٤	٥٧ %١٤.٧	١١٧ %٣٠.٢	١٢٣ %٣١.٧	٤٣ %١١.١	٤٨ %١٢.٤	تعمل الجامعة على تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس.
متوسطة	٣,١٩	٥٧ %١٤.٧	١١٠ %٢٥.٨	١٤٠ %٣٦.١	٤٣ %١١.١	٤٨ %١٢.٤	تحرص الجامعة على تقييم أثر التدريب المقدم لأعضاء هيئة التدريس.
متوسطة	٣,١٦	٥٧ %١٤.٧	١٠٣ %٢٦.٥	١٣١ %٣٣.٨	٣٩ %١٠.١	٥٨ %١٤.٩	تتبع الجامعة سياسة واضحة لإدارة الموارد البشرية بالجامعة.
متوسطة	٣,٤٤٥	المتوسط العام للبعد					
متوسطة	٣,٣٨٠	المحور ككل					

يتضح من جدول ٤ أن درجة تطبيق متطلبات الموارد البشرية والكفايات المميزة للجامعة كانت بدرجة عالية؛ حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد ٣,٤٤٥٣ من ٥,٠٠، وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠ وهي الفئة التي تشير إلى خيار عالية على أداة الدراسة، وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع بعض النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات في أن متطلبات الموارد البشرية والكفايات المميزة للجامعات تمثل بعداً استراتيجياً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا ما أكدت عليه دراسة العبد اللطيف (٢٠٢٠) أن الموارد البشرية والكفايات المميزة تمثل بعداً استراتيجياً هاماً لتحقيق الميزة التنافسية لدى الجامعات السعودية، ودراسة المقطري ومقبل (٢٠٢٢) التي أكدت على ضرورة اهتمام رؤساء الجامعات بتنمية الموارد البشرية وتطوير أدائها لما لها من أثر على تحقيق الميزة التنافسية، وهذا ما أكدته دراسة نجوجي (Ngugi, 2014) التي أوصت بضرورة الاستثمار في الموارد البشرية كونها وسيلة لخلق ميزة تنافسية مستدامة. ويبين جدول ٤ أن العبارة التي تنص على "تعد الجامعة كوادراً بحثية من طلاب الماجستير والدكتوراه ينافسون عالمياً" احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ ٣,٦٩ بدرجة عالية، وقد يعزى ذلك إلى تطبيق المعايير الدولية في

التصنيفات العالمية والتميز البحثي لدى الجامعات، وهو ما تتفق فيه هذه النتيجة مع دراسة حويحي والسهمي (٢٠١٩) التي أكدت على ضرورة زيادة اتفاقيات التعاون الدولية في مجال البحث العلمي وبخاصة مع الجامعات المتقدمة في التصنيفات العالمية، وإنشاء مركز للنشر الدولي داخل الجامعة. واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة التي تنص على "تتبع الجامعة سياسة واضحة لإدارة الموارد البشرية بالجامعة"، بمتوسط حسابي بلغ ٣.١٦ بدرجة متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء توافر متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالجامعات السعودية، وهذا ما تؤيده دراسة حويحي والسهمي (٢٠١٩) التي أكدت على اتباع سياسة واستراتيجية واضحة في إدارة الموارد البشرية يسهم بشكل فعال في ارتقاء الجامعة في التصنيفات العالمية، بشكل عام، فإن توافر متطلبات الموارد البشرية والكفايات المميزة بالجامعات لا يكفي وحده بل يتطلب عند تطبيقه إدارة فعالة وتخصيص الموارد المناسبة والتزام كامل من جميع أفراد المؤسسة بتحقيق أهداف هذه المتطلبات وهو ما تدل عليه نتائج دراسة هاشم (٢٠١٧) من اتفاق نسبة كبيرة من عينة الدراسة على أهمية إدارة الموارد البشرية كمتطلب للميزة التنافسية.

### • البعد الثالث: الإبداع والابتكار

جدول ٥: المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق متطلبات الإبداع والابتكار لدى الجامعات السعودية

درجة التوفر	المتوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة					العبارة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
عالية	٣.٦٠	٨٩	١٧٣	٥٧	٢١	٤٨	تبتكر الجامعة آليات جديدة لتسويق خدمات ومنتجات الجامعة.
		%٢٢.٩	%٤٤.٦	%١٤.٧	%٥.٤	%١٢.٤	
عالية	٣.٥٥	٥٧	١٩٩	٥٥	٥٥	٢٢	تشجع الجامعة الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس.
		%١٤.٧	%٥١.٣	%١٤.٢	%١٤.٢	%٥.٧	
عالية	٣.٥٢	٧٢	١٤٥	١١٢	٣٢	٢٧	تخصص الجامعة جوائز إبداعية شاملة لجميع المستويات (الأفراد-الكليات-الأقسام).
		%١٨.٦	%٣٧.٤	%٢٨.٩	%٨.٢	%٧	
عالية	٣.٥١	٩٤	١١٧	١٠٧	٣٣	٣٧	تعقد الجامعة دورات مستمرة للاستماع لأراء وأفكار أعضاء هيئة التدريس والعاملين حول الارتقاء بعمل الجامعة.
		%٢٤.٢	%٣٠.٢	%٢٧.٦	%٨.٥	%٩.٥	
عالية	٣.٤٨	٨٣	١٠٦	١١٨	٧٥	٦	لدى الجامعة حاضنات تقنية لدعم الأفكار الإبداعية.
		%٢١.٤	%٢٧.٣	%٣٠.٤	%١٩.٣	%١.٥	
متوسطة	٣.١٩	٣٥	١٢٦	١٣٦	٥٥	٣٣	تركز الجامعة جهودها على المشكلات المجتمعية الملحة
		%٩	%٣٢.٥	%٣٥.٨	%١٤.٢	%٨.٥	
عالية	٣.٤٧٦	المتوسط العام للبعد					
متوسطة	٣.٣٨٠	المحور ككل					

يتضح من جدول ٥ أن درجة تطبيق متطلبات الإبداع والابتكار للجامعة كانت بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد ٣.٤٧٦٤ من ٥، وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠، وهي الفئة التي تشير إلى خيار عالية على أداة الدراسة، وتتفق هذه النتيجة بشكل عام مع بعض النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات في أن تبني متطلبات الإبداع والابتكار للجامعات يصل بها للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، وهذا ما أكدت عليه دراسة النشمي، والدعيس (٢٠١٧) أن تبني الإبداع يصل بالجامعات إلى الحصول على ميزة تنافسية مستدامة ولا يمكن للمنافسين تخطيها حيث تنشأ الميزة التنافسية من توصل المؤسسة التعليمية إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك

المستعملة من قبل المنافسين، ودراسة الزامل (٢٠٢٢) التي أكدت على ضرورة نشر ثقافة الابتكار في مجتمع الجامعة لتشجيع الإبداع للوصول للابتكار، وتحفيز المبادرة نحو الابتكار.

ويشير جدول ٥ أن العبارة التي تنص على "تبتكر الجامعة آليات جديدة لتسويق خدمات ومنتجات الجامعة" احتلت المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ ٣,٦٠ بدرجة عالية، وقد يعزى ذلك لدور الأساسي لخدمات ومنتجات الجامعة في تعزيز ميزتها التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، وهو ما تتفق فيه هذه النتيجة مع دراسة صالح وزاهر (٢٠٢١) التي أكدت على ضرورة التركيز على جميع عناصر المزيج التسويقي التعليمي، وذلك بسعي الجامعة إلى تعزيز خدماتها، والاهتمام بتطور أبحاثها، وأوصت دراستي القصاص والعريقات (Qassas & Areiqat, 2021) وسيتياواتي وآخرون (Setyawati et. al., 2021) بضرورة التركيز على المستهلك في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة عند استخدام تسويق الخدمات المتكامل، وضرورة قيام الجامعة بدعم وتشجيع الإبداع من خلال الحلول والأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون ووضعها موضع التنفيذ، وتحفيز وتشجيع الموظفين على الإنشاء والابتكار لضمان نجاح الخدمات الجامعية وتحسينها وفقاً لنظام محدد وواضح، واحتلت المرتبة الأخيرة العبارة ٢٠ التي تنص على "تركز الجامعة جهودها على المشكلات المجتمعية الملحة"، بمتوسط حسابي بلغ ٣,١٩ بدرجة متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة في أنه يمكن لخدمة المجتمع أن تساعد الجامعة على اكتساب ميزة تنافسية من خلال تعزيز الصورة الإيجابية للجامعة في المجتمع المحلي والوطني والدولي. وكذلك من خلال توفير الفرص للطلاب والأعضاء الأكاديميين للمشاركة في أنشطة خدمة المجتمع لتعزيز المشاركة وتحسين حياة المجتمعات المحلية، ويمكن للجامعات أيضاً الاستفادة من خدمة المجتمع لتطوير برامج التدريب والتعليم والبحث التي تعمل على تحسين جودة التعليم والبحث الذي تقدمه الجامعة، وهذا ما تؤيده دراسة ماردين وحسن (٢٠٢٢) التي أوصت بأن تستمر الجامعة بالقيام بمسؤوليتها الاجتماعية وتطوير المبادرات والبرامج التي تقوم بها ضمن هذه المسؤولية لتبقى عند حسن ظن المتعاملين والعاملين معها، ومن الممكن التركيز على وسائل التواصل الاجتماعي لإعلام كافة المتعاملين معها من عاملين وطلاب بالبرامج التي تقدمها، بشكل عام، فإن توافر متطلبات الإبداع والابتكار بالجامعات يتطلب تشجيع ثقافة داعمة للإبداع والابتكار بين أفراد المؤسسة.

وبشكل عام لمحور تطبيق متطلبات الميزة التنافسية بالجامعات السعودية فإن هذه النتيجة تدل على أهمية التوجهات الاستراتيجية لتوفير متطلبات الميزة التنافسية للجامعات السعودية، وكذلك توفير المتطلبات البشرية والكفاءات المتميزة، وخلق بيئة للإبداع والابتكار، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة شلبي (٢٠١٧) التي أكدت على ضرورة التقويم المستمر للأداء الجامعي في كافة وظائفها، وتطوير الخطة الاستراتيجية للجامعة وفقاً لمتطلبات أسواق العمل المحلية والعالمية، ومراعاة المعايير العالمية لتطوير التعليم الجامعي وفقاً للتصنيفات العالمية للجامعات، مع استمرار التطوير الأكاديمي والمهني لأعضاء هيئة التدريس، وبشكل عام؛ فإن توفير برامج دراسية متميزة ومتطورة، وتوظيف هيئة تدريسية مؤهلة وذات خبرة، وتوفير بنية تحتية حديثة ومرافق متطورة، وتوفير فرص البحث العلمي والابتكار، وخدمات الطلاب الشاملة تحسن جودة التعليم وتعزيز المنافسة بين الجامعات.

## • فروق الإسجابة بين فئات العينة :

وللإجابة والكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر معايير تدويل الجامعات السعودية تم استخدام اختبارات (T-Test) لمتغيرات (الجنس، التخصص). كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لمتغيرات (الجامعة، طبيعة العمل الحالي، الدرجة العلمية، الخبرة الدولية) وكانت النتائج على النحو التالي:

## • متغير الجنس:

جدول ٦: نتائج اختبار (T-Test) للفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر متطلبات الميزة

التنافسية بالجامعات السعودية وفقاً لمتغير الجنس

متغير الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
ذكر	٢٥٠	٣.٣٣	١.١٢٨	٣٨٦	١.٣٨٢-	٠.١٦٨
أنثى	١٣٨	٣.٤٦	٠.٨٢٣٣			

♦ دالة عند مستوى (0.05)

يتضح من جدول ٦ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر متطلبات الميزة التنافسية بالجامعات السعودية وفقاً لمتغير الجنس، وقد يعود السبب إلى أن المتطلبات التي تم ذكرها في أداة الدراسة هي متطلبات أساسية للميزة التنافسية بالجامعات السعودية ولا تختص بجنس محدد، ولذلك تقديرات أفراد مجتمع الدراسة متقاربة؛ باختلاف جنسهم، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المحمدي (٢٠٢٠) ودراسة الخليوي (٢٠١٨) ودراسة سليمان (٢٠١٨) التي اثبتت عدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

## • متغير التخصص:

جدول ٧: نتائج اختبار (T-Test) للفروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر متطلبات الميزة

التنافسية بالجامعات السعودية وفقاً لمتغير التخصص

متغير التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
علوم إنسانية نظرية	٢١٤	٣.٣٢	٠.٩٩٢	٣٨٦	١.٢٧-	٠.٣٤٦
علوم طبيعية تطبيقية	١٧٤	٣.٤٥	١.٠٧٤			

♦ دالة عند مستوى (0.05)

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر متطلبات الميزة التنافسية بالجامعات السعودية وفقاً لمتغير التخصص كما يوضحه جدول ٧، وقد يعود السبب إلى أن المتطلبات التي تم ذكرها في أداة الدراسة هي متطلبات أساسية للميزة التنافسية بالجامعات السعودية ولا تختص بتخصص محدد، ولذلك تقديرات أفراد مجتمع الدراسة متقاربة؛ باختلاف تخصصاتهم. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المحمدي (٢٠٢٠) ودراسة شلبي (٢٠١٧) ودراسة محمد (٢٠١٤) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص.

## • منغير الجامعة:

جدول ٨: نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر متطلبات الميزة التنافسية بالجامعات السعودية وفقاً لمتغير الجامعة

الجامعة	المتوسط الحسابي	الجامعة	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
جامعة الملك عبدالعزيز	٣.٦١٢١	جامعة الملك خالد	٠.٦٢٠٦٢	٠.٠٠٠
جامعة طيبة	٣.٥٣٠١	جامعة الملك خالد	٠.٥٣٨٦٦	٠.٠٠٠
جامعة الملك خالد	٢.٩٩١٤	-	-	-
قيمة ف = ١٥.٢٩٦				

♦♦ دالة عند مستوى (0.01) ♦ دالة عند مستوى (0.05)

يتضح من جدول ٨ أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر متطلبات الميزة التنافسية بالجامعات السعودية وفقاً لمتغير الجامعة؛ حيث بلغت قيمة ف المحسوبة ١٥.٢٩٦ عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠ وهي قيمة دالة إحصائية، ولتحديد اتجاهات الفروق بين المتوسطات داخل متغير الجامعة استخدم الباحث اختبار المقارنة البعدية (LSD) لتحديد اتجاه هذه الفروق، يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر متطلبات الميزة التنافسية بالجامعات السعودية وفقاً لمتغير الجامعة، وكانت الفروق لصالح جامعة الملك عبدالعزيز وجامعة طيبة. وقد يعود السبب في ذلك هو خبرة جامعة الملك عبدالعزيز في الوفاء بمتطلبات الميزة التنافسية للجامعة من خلال التميز في مجال البحث العلمي والحصول على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية وتنوع أكبر في الخدمات التعليمية، أما جامعة طيبة فقد يعود السبب إلى التميز في استقطاب المناهج العلمية العالمية وتطبيق برامج دولية في مسار الدراسات العليا. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخليوي (٢٠١٨) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجامعة، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبوحمرة (٢٠١٧) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجامعة.

## • منغير طبيعة العمل الحالي:

جدول ٩: نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر متطلبات الميزة التنافسية بالجامعات السعودية وفقاً لمتغير طبيعة العمل الحالي

طبيعة العمل الحالي	المتوسط	طبيعة العمل الحالي	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
عميد	٢.٥٠١٣	-	-	-
وكيل عميد	٣.٢٩٠٥	عميد	٠.٧٨٩١٨	٠.٠٠٧
رئيس قسم	٣.٦٠٣٦	عميد	١.١٠٢٢٩	٠.٠٠٠
نائب رئيس قسم	٣.١٧٤٦	-	-	-
مدير إدارة أو وحدة	٣.٥٤٥٠	عميد	١.٠٤٣٦٥	٠.٠٠٣
عضو هيئة تدريسي	٣.٤٢٣٤	عميد	٠.٩٢٢٠٣	٠.٠٠٠
قيمة ف = ٣.٣١٩				

♦♦ دالة عند مستوى (0.01) ♦ دالة عند مستوى (0.05)

يتضح من جدول ٩ أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.01$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر متطلبات الميزة التنافسية بالجامعات السعودية وفقاً لمتغير طبيعة العمل الحالي؛ حيث بلغت قيمة ف المحسوبة ٣.٣١٩ عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠ وهي قيمة دالة إحصائية، ولتحديد اتجاهات الفروق بين المتوسطات داخل

متغير طبيعة العمل الحالي استخدم الباحث اختبار المقارنة البعدية (LSD) لتحديد اتجاه هذه الفروق، يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر متطلبات الميزة التنافسية بالجامعات السعودية وفقاً لمتغير طبيعة العمل الحالي، وكانت الفروق بين (وكيل عميد / عميد) لصالح وكيل عميد، وبين (رئيس قسم وعميد) لصالح رئيس قسم، وبين (مدير إدارة أو وحدة وعميد) لصالح مدير إدارة أو وحدة، وبين (عضو هيئة تدريس وعميد) لصالح عضو هيئة تدريس، وقد يعود السبب إلى أن القيادات الأكاديمية ذات المنصب القيادي الأعلى يكون اهتمامها برسم الاستراتيجيات والتخطيط وفق أهداف الجامعة الاستراتيجية للميزة التنافسية، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة أبوحمرة (٢٠١٧) ودراسة سليمان (٢٠١٨) ودراسة المحمدي (٢٠٢٠) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير طبيعة العمل الحالي.

### • منغير الدرجة العلمية:

جدول ١٠: نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر متطلبات الميزة التنافسية بالجامعات السعودية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	المتوسط	الدرجة العلمية	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
أستاذ	٢.٧٧١٧	-	-	-
أستاذ مشارك	٣.٦٩٠٦	أستاذ	٠.٩١٨٨٤	٠.٠٠٠
أستاذ مساعد	٣.٥٣٥٩	أستاذ	٠.٧٦٤١٥	٠.٠٠٠
قيمة ف = ٣٠.١٠٧				

♦♦ دالة عند مستوى (0.01) ♦ دالة عند مستوى (0.05)

يشير جدول ١٠ أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر متطلبات الميزة التنافسية بالجامعات السعودية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية؛ حيث بلغت قيمة ف المحسوبة ٣٠.١٠٧ عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠ وهي قيمة دالة إحصائية، ولتحديد اتجاهات الفروق بين المتوسطات داخل متغير طبيعة الدرجة العلمية استخدم الباحث اختبار المقارنة البعدية (LSD) لتحديد اتجاه هذه الفروق، يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر متطلبات الميزة التنافسية بالجامعات السعودية وفقاً لمتغير الدرجة العلمية، وكانت الفروق بين (أستاذ مشارك/أستاذ) لصالح أستاذ مشارك، وبين (أستاذ مساعد/أستاذ) لصالح أستاذ مساعد، وقد يعود السبب إلى تدني توافر متطلبات الميزة التنافسية للجامعات السعودية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة أبوحمرة (٢٠١٧) ودراسة الخليوي (٢٠١٨) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الدرجة العلمية، وتختلف مع دراسة سليمان (٢٠١٨) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير طبيعة العمل الحالي.

• **متغير الخبرة الدولية:**

جدول ١١: نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر متطلبات الميزة التنافسية بالجامعات السعودية وفقاً لمتغير الخبرة الدولية

مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطات	الخبرة الدولية	المتوسط	الخبرة الدولية
♦٠.٢٨	♦٠.٣١٣١٩	من ١٥ إلى ٢٠ سنة	٣.٨٨٤٤	٢٠ سنة فأكثر
♦٠.٠٠٠	♦٠.٩٨٤٢٩	من ١٠ إلى ١٥ سنة		
♦٠.٠٠٠	♦١.٤٣٦١٤	من ٥ إلى ١٠ سنوات		
♦٠.٢٦	♦٠.٢٩٩٦٢	أقل من ٥ سنوات		
♦٠.٠٠٠	♦٠.٦٧١١٠	من ١٥ إلى ١٠ سنة	٣.٥٧١٢	من ١٥ إلى ٢٠ سنة
♦٠.٠٠٠	♦١.١٢٢٩٥	من ٥ إلى ١٠ سنوات		
♦٠.٠٠٨	♦٠.٤٥١٨٥	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٢.٩٠٠١	من ١٠ إلى ١٥ سنة
♦٠.٠٠٠	♦١.١٣٦٥٢-	أقل من ٥ سنوات	٢.٤٤٨٣	من ٥ إلى ١٠ سنوات
♦٠.٠٠٠	♦٠.٦٨٤٦٧	من ١٥ إلى ١٠ سنة	٣.٥٨٤٨	أقل من ٥ سنوات
♦٠.٠١٦	♦٠.٦٥٤٣١	من ١٥ إلى ١٠ سنة	٣.٥٥٤٤	لا يوجد
♦٠.٠٠٠	♦١.١٠٦١٧	من ٥ إلى ١٠ سنوات		
قيمة ف = ٢٢.٢٤٤ ♦♦				

♦♦ دالة عند مستوى (0.01) ♦♦ دالة عند مستوى (0.05)

يتضح من جدول ١١ أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر متطلبات الميزة التنافسية بالجامعات السعودية وفقاً لمتغير الخبرة الدولية؛ حيث بلغت قيمة ف المحسوبة ٢٢.٢٤٤ عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠ وهي قيمة دالة إحصائية، ولتحديد اتجاهات الفروق بين المتوسطات داخل متغير الخبرة الدولية استخدم الباحث اختبار المقارنة البعدية (LSD) لتحديد اتجاه هذه الفروق، يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر متطلبات الميزة التنافسية بالجامعات السعودية وفقاً لمتغير الخبرة الدولية، وكانت الفروق بين فئة (٢٠ سنة فأكثر) وفئات (من ١٥ إلى ٢٠ سنة / من ١٠ إلى ١٥ سنة / من ٥ إلى ١٠ سنوات / أقل من ٥ سنوات) لصالح فئة (٢٠ سنة فأكثر)، وبين فئة (من ١٥ إلى ٢٠ سنة) وفئات (من ١٠ إلى ١٥ سنة / من ٥ إلى ١٠ سنوات) لصالح فئة (من ١٥ إلى ٢٠ سنة)، وبين فئة (من ١٠ إلى ١٥ سنة) وفئات (من ٥ إلى ١٠ سنوات) لصالح فئة (من ١٠ إلى ١٥ سنة)، وبين فئة (أقل من ٥ سنوات) وفئات (من ١٠ إلى ١٥ سنة) ومن ٥ إلى ١٠ سنوات) لصالح فئة (أقل من ٥ سنوات)، وبين فئة (لا يوجد) وفئات (من ١٠ إلى ١٥ سنة) ومن ٥ إلى ١٠ سنوات) لصالح فئة (ولا يوجد)، وقد يعود السبب إلى الخبرة التي يمتلكها ذو الخبرة الأعلى في تقدير متطلبات الميزة التنافسية للجامعات السعودية، وهذه النتيجة تتفق جزئياً مع دراسة المحمدي (٢٠٢٠) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة الدولية.

• **نوصيات البحث:**

- ◀ عقد شراكات مع الجامعات المحلية والدولية ذات التصنيفات الدولية العالية، والاستفادة من خبراتهم في تحسين وتطوير متطلبات الميزة التنافسية.
- ◀ تطوير رؤية الجامعات السعودية لتكون رؤية دولية تدعم التعاون الدولي، والشراكات المتعددة مع الجامعات العالمية، وامتلاك ميزة تنافسية تسهم في الريادة العالمية.

- ◀ إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي للجامعات السعودية وفقاً للاتجاهات الحديثة بما بما يوفر متطلبات الميزة التنافسية، كإدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة، والفعالية التنظيمية، وإدارة الإبداع، والابتكار.
- ◀ تقديم برامج تدريبية و تثقيفية للقيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في مجال متطلبات الميزة التنافسية.
- ◀ الاستفادة من التصنيف الدولي للجامعة، وتعزيز الميزة التنافسية وتحسين جودة التعليم بالجامعات السعودية، ومكانتها الدولية.

### • مقترحات البحث :

- ◀ إجراء دراسة علمية لتقديم استراتيجية مقترحة لخلق ميزة تنافسية في الجامعات السعودية.
- ◀ إجراء دراسة تحليلية للجامعات الدولية والإفادة من تجاربها في توفير متطلبات الميزة التنافسية بالجامعات السعودية.
- ◀ تقديم استراتيجية لتطوير شراكات الجامعات السعودية مع الجامعات العالمية في مجالات التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

### • قائمة المراجع:

#### • أولاً: المراجع العربية

- أحمد، سماح بنت محمد. (٢٠١٨). التصنيفات العالمية للجامعات نماذج نظرية وتطبيقية. العربي للنشر والتوزيع.
- البعلبكي، منير (١٩٩٧). قاموس المورد. دار العلم للملايين.
- الثميري، عبدالسلام. (٢٨ يوليو، ٢٠٢٠). الجامعة الريادية مشروع جديد لتحويل البحث إلى ابتكارات اقتصادية. جريدة الاقتصادية، (٩٧٨٧)، ١٥.
- جامعة طيبة. (٢٠١٥، أبريل ١٦). جامعة طيبة توقع مع ثلاث جامعات عالمية للتعاون والشراكة وتبادل الخبرات. جامعة طيبة. استرجعت في سبتمبر، ٢٠٢٣، من <https://taibahu.edu.sa/Pages/AR/News/NewsDetails.aspx?ID=4598>
- جمال الدين، مرسى. (٢٠١٢) التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية.
- جمال، أحمد جلال. (٢٠١٦). مبادئ في الإدارة والإدارة الاستراتيجية. دار خالد للحياني للنشر والتوزيع.
- حرايرية، عتيقة، وسيفون، فريال. (٢٠١٥). الفعالية التنظيمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، (٦). ١٣-٢٣٧.
- حويحي، محمد أحمد، والسهمي، خضران عبدالله. (٢٠١٩). آليات تحسين ترتيب جامعة الملك خالد في التصنيفات العالمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. مركز البحوث التربوية، ٣٠(٢)، ١-٣٣.
- الخازم، محمد. (٢٠١٧). جامعة ٢٠٣٠ رؤية في تحول الجامعات السعودية، الدار العربية للعلوم ناشرون.
- خاطر، محمد إبراهيم. (٢٠١٥). تدويل التعليم: أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية. دراسات تربوية ونفسية، ١(٨٧). ٢٢٣-٢٧٨.
- خليل، ياسر محمد. (٢٠١٩). استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر، مجلة الإدارة التربوية، (٣٣)، ١٢٣-١٩٨.
- الخليوي، لينا بنت سليمان علي. (٢٠١٨). جودة نظام تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وتأثيره على الاستراتيجيات التي تتبعها الجامعة لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على جامعات المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٩(٤). ٤٨٧ - ٥١٦.
- الخنيزان، تهاني محمد، والخضير، فاطمة علي. (٢٠١٩). متطلبات الريادة العالمية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، ٢٥(٦). ١٠٤-١٢٢.

- الخوالدة، محمد فلاح. (٢٠١٨). قواعد إدارية مقترحة لتنفيذ مؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي الاردن، مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤٥(٤)، ١٣٤-١٥٠.
- الخياط، وثام محمد كامل. (٢٠١٩). التمكين المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة دمياط.
- الدوسري، شارع بن عائض آل وديان. (٢٠٢١). مستوى تمكين القادة الأكاديميين من مهارات إدارة الملموسات ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات السعودية: دراسة ميدانية. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، ٤٥(١)، ٢٣٦ - ٢٦٥.
- الدوسري، نوف بنت محمد هضيبان. (٢٠١٣). تصور مقترح للجودة والاعتماد الأكاديمي: لكلية التربية جامعة الأميرة نورة في ضوء بعض التجارب العالمية. دراسات في التعليم الجامعي، (٢٤)، ٤٤١ - ٤٩٠.
- رؤية ٢٠٣٠ المملكة العربية السعودية. (٢٠٢١). في رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. <https://www.vision2030.gov.sa>
- الزامل، أروى بنت عبدالله. (٢٠٢٢). متطلبات إدارة الابتكار في الجامعات السعودية، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (٨٥)، ١١٢-١٣٥.
- الزهيري، ابراهيم عباس. (٢٠١٢). رأس المال الفكري: الخيار الاستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العلمي السنوي العربي الرابع لكلية التربية النوعية جامعة المنصورة: إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي. القاهرة، كلية التربية النوعية جامعة المنصورة.
- السكارنة، بلال خلف. (٢٠١١). الإبداع الإداري. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
- سليم، حربي وعلى، خيش. (٢٠١٠). إدارة الجودة الشاملة وأفاق تطبيقها بمؤسسات التعليم العالي: معاهد التربية البدنية والرياضية نموذجا". مجلة أنسنه للبحوث والدراسات، (١)، ١٥١-١٦١.
- سليم، هانم خالد محمد محمد. (متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم النوعي بمصر: دراسة حالة لكلية التربية النوعية جامعة الزقازيق. المجلة التربوية، ٧٨، ١٨٣٩-١٩٣٩.
- سليمان، هالة عبدالمنعم أحمد. (٢٠١٨). المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة التربوية بالجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٧(١٧)، ١٥-٨٣.
- سليمان، هناء إبراهيم. (٢٠١٩). تسويق الخدمات الجامعية: مدخل لدعم مقومات تدويل التعليم الجامعي: جامعة دمياط نموذجا للتطبيق. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، (٤٤)، ٣١٦-٣٩١.
- الشربيني، الهلالي وموسى، نبيل وفراج، امل. (٢٠١٠). بناء نظام خبير لإدارة بعض الأزمات في مؤسسات التعليم العالي في مصر. مجلة بحوث التربية النوعية، (١٧)، ٩٨ - ١٥٣.
- الشلاش، عبدالرحمن سليمان. (٢٠٢٠). واقع المزايا التنافسية للجامعات والكليات الأهلية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية باستخدام التحليل الرباعي SWAT سوات وسبل تحسينها في ضوء مدخلي الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي. مجلة كلية التربية بجامعة اسيوط، ٣٦(١١)، ١-٣٠.
- شلبي، أماني عبدالعظيم مرزوق. (٢٠١٧). متطلبات الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء وظائفها. مجلة تطوير الأداء الجامعي، (٤)، ٣-١٦.
- شلبي، أماني. (٢٠١٨). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية: رؤية تربوية معاصرة [رسالة دكتوراه غير منشورة]، جامعة المنصورة
- صالح، ضحى، وزاهر، بسام. (٢٠٢١). دور تسويق الخدمة التعليمية في بناء الميزة التنافسية لجامعة تشرين، مجلة جامعة البعث، ٤٣(٣٧)، ١١-٥٠.
- الصالح، عثمان بن عبد الله. (٢٠١٢). تنافسية مؤسسات التعليم العالي إطار مقترح، مجلة الباحث بجامعة قاصدي مرباح ورقلة بالجزائر، (١٠)، ٣٩٧-٣٩١.
- الصائغ، نجاة محمد سعيد، وبادخن، ماجدة حسن عمر. (٢٠١٣). التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية العالمية في جامعة الملك عبدالعزيز. المجلة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٣٣(٢)، ١٤٥-١٨٠.

- صورية، معموري، وهجيرة، الشيخ. (٢٠١٠). محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي جامعة الشلف الجزائر.
- الطائي، بسام والسباعوي، اسراء وعد الله (٢٠١٠). الأثر التتبعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في كلية الحداية الجامعة. مجلة دراسات ادارية، ٥ (١٠)، ٢٤٣ - ٢٨٢.
- عباس، محمود السيد، ووهبة، عماد صموئيل، ومحمد، رضا بخيت. (٢٠٢١). مدخل تحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء التصنيفات الدولية. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، (٧). ٣٤٢-٣٨٨. DOI :10.21608/JYSE.2021. 131460
- العامري، عبدالله محمد. (٢٠١٧). بناء الشراكات الأكاديمية لبرامج الدراسات العليا التربوية في الجامعات السعودية في ضوء نماذج تدويل التعليم العالي: تصور مقترح أوراق علمية. دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠ م (الصفحات ١٦٢-٢٠٠). القصيم: جامعة القصيم.
- عبد العال، عنتر محمد أحمد. (٢٠١٧). تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي، مجلة كلية التربية بجامعة عين شمس، ٤(١٤)، ١٧٩-٢٧٦
- العبد اللطيف، عماد سيف. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (١١٩)، ١٨١-٢٠٤.
- العكيدي، وائل فاضل حسان. (٢٠١٩). رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. دار أمجد للنشر والتوزيع.
- عمر، أحمد مختار. (٢٠٠٨). معجم اللغة المعاصر، عالم الكتب.
- عميرة، جويده. (٢٠١٤). التحليل الاحصائي في البحوث الاجتماعية، جونا للنشر والتوزيع.
- العنزي، أمل بنت خلف. (٢٠٢٠). تدويل التعليم العام. دار تكوين.
- عيادروس، أحمد نجم الدين أحمد. (٢٠١٥). إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية. مجلة كلية التربية جامعة بنها، ٢٦ (١٠١)، ١-١٧٦
- الفقيه، منال أحمد. (٢٠٢٠). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية. مجلة الجامعة الوطنية، (١٣). ١٦٧-٢٠٢.
- فلاق، على (٢٠١٤). الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ٢٨(٣)، ١٩١ - ٢١٢.
- الفوزان، نجوى. (٢٠٢٠). توجه الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على مبادئ تدويل التعليم العالي بما يتوافق مع متطلبات أهداف مشروع نيوم. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ١٦(٤). ٣٩٩-٤١٤.
- القحطاني، سالم بن سعيد، والعامري، أحمد بن سالم، وآل مذهب، معدّي بن محمد، والعمري، بدران بن عبدالرحمن. (٢٠٢٠). منهج البحث في العلوم السلوكية (ط. ٥). العبيكان للنشر.
- قشقش، خالد أحمد عبد الحميد. (٢٠١٤). إدارة رأس المال الفكري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الفلسطينية بقاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة الأزهر.
- ماردين، رباب، وحسن، فداء. (٢٠٢٢). المسؤولية الاجتماعية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية. مجلة جامعة البعث، ٤٤(١). ٣٩-٧٠.
- محمد، منى شعبان عثمان. (٢٠٢٢). بدائل استراتيجية مقترحة لتفعيل التخطيط للاستدامة التنظيمية وتحقيق التنافسية المستدامة للجامعات المصرية. المجلة التربوية، ١٠١(١٠١). ٩١ - ١٨٠.
- المحمدي، سميرة دخيل دليم. (٢٠٢٠). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة تبوك في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة تبوك.
- مزريق، عاشور، وقويدري، نعيمة. (٢٠١٤). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير. جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر.
- المقطري، سامية غالب سيف ثابت، ومقبل، بشرى عبده. (٢٠٢٢). أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمدينة تعز. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، (٢٧)، ٣٦٠ - ٤٠٠.

- النشمي، مراد محمد، والدعيس، هدى أحمد. (٢٠١٧). الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ١٠(٢٩). ١٨١-١٩٩.
- نوري، محمد عثمان الأمين. (٢٠١٧). الإحصاء والقياس في العلوم الاجتماعية والسلوكية. (ط٨). خوارزم العلمية.
- هاشم، رضا محمد. (٢٠١٧). إستراتيجيات ومتطلبات تحقيق ميزة تنافسية بجامعة الدمام من وجهة نظر القيادات العليا بالجامعة. المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٤ (١٠٦). ٤٠٣-٤٧٤.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط. (٢٠١٠). خطة التنمية التاسعة. المؤلف.
- وزارة التعليم. (٢٠٢٠). الخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم ٢٠٣٠. المؤلف.

### • ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, Human Resource Management Practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35. <https://doi.org/10.1108/joepp-08-2014-0042>
- Al-Melham, F. A., & Al-Subaie, O. A. (2021). The Challenges of Achieving Competitive Advantage at Imam Abdulrahman Bin Faisal University in the Kingdom of Saudi Arabia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15(10), 73–88.
- Al-Sukkar, A. S., Hussein, A. H. M. M. A., & Jalil, M. M. A. (2013). The effect of social responsibility in achieving competitive advantage: field study in the governmental and private hospitals in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 4(5), 142-152.□
- David, E. A., Bandur, A., & Kosasih, W. (2021). It innovation: Improving competitive advantages of higher education institutions. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*, 10(1), 397–402. <https://doi.org/10.30534/ijatcse/2021/591012021>
- Direction, S. (2020). Understanding strategy: How the definition of strategy matters for competitive advantage. *Strategic Direction*, 36(12), 35–37. <https://doi.org/10.1108/sd-10-2020-0180>
- Distanont, A., & Khongmalai, O. (2018). The role of innovation in creating a competitive advantage. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(1), 15-21. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.07.009>
- Harada, Y., & Osman, A. B. (2014). The impact of business ethics in the competitive advantage (in the cellular communications companies operating in Jordan). *European Scientific Journal*, 10(10), 269-284.□
- Hoffman, A. J., Corbett, C. J., Joglekar, N., & Wells, P. (2014). Industrial ecology as a source of competitive advantage. *Journal of Industrial Ecology*, 18(5), 597–602. <https://doi.org/10.1111/jiec.12196>
- Lo, M. F., & Tian, F. (2020). Enhancing competitive advantage in Hong Kong Higher education: Linking knowledge sharing, absorptive capacity and Innovation Capability. *Higher Education Quarterly*, 74(4), 426–441. <https://doi.org/10.1111/hequ.12244>

- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill
- NGUGI, R. (2014). *Creating Sustainable Competitive Advantage in Institutions of Higher Learning: A Case of United States International University* [Unpublished Master Thesis]. United States International University.
- Qassas, K., & Areiqat, A. (2021). Management Intellectual Capital and its Role in Achieving Competitive Advantages at Jordanian Private Universities. *International Journal of Higher Education*, 10(2), 92-107. doi:10.5430/ijhe.v10n2p92
- Setyawati, I., Sutiksno, D. U., Lewaherilla, N. C., & Pattiasina, V. (2021, December 26-27). Competitive Advantage On Higher Education Study Program In Maluku–Indonesia (Case Study) [Symposium]. *Proceedings of the International Conference on Industrial & Mechanical Engineering and Operations Management*, KIB Complex, Dhaka, Bangladesh.
- Wen-Cheng, W., Chien-Hung, L., & Ying-Chien, C. (2011). Types of competitive advantage and analysis. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 100–104. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n5p100>
- Widodo, S., & Hayu, R. S. (2021). The role of performance and new services development on sustainable competitive advantage in Indonesian private universities. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 13(1), 117-141.
- Yuleva, R. (2019). Competitive advantages and competitive strategies of small and medium-sized enterprises. *Икономика и управление*, 15(1), 71-81.

