

التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات
السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية
(تصور مقترح)

د. وجدان عبيد سعيد القرشي
أستاذ مساعد، قسم القيادة والسياسات التربوية، كلية التربية،
جامعة الحدود الشمالية بعرعر المملكة العربية السعودية

التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)

وجدان عبيد سعيد القرشي

قسم القيادة والسياسات التربوية، كلية التربية، جامعة الحدود الشمالية، محافظة
عرعر، السعودية.

البريد الإلكتروني: Wejdan.Obaid@nbu.edu.sa

ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح للتعرف على التميز المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية. من خلال الكشف عن أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات السعودية (القيادة، العمليات، الموارد البشرية والمالية، المعرفة) وتحديد درجة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية بأبعادها (التميز، الجودة، المرونة، الريادة، الابتداء)، والكشف عن إسهام أبعاد التميز المؤسسي في تحقيق الميزة التنافسية ولتحقيق أهداف الدراسة أتبعنا المنهج الوصفي التحليلي حيث تكونت العينة من (٣٠٣) قائداً، تم بناء استبانة تكونت من محورين: الأول يقيس درجة أبعاد التميز المؤسسي وبلغ عدد فقراتها (٢٠) فقرة والمحور الثاني يقيس أبعاد الميزة التنافسية وبلغ عدد فقراتها (٢٥) فقرة تم التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها بالتطبيق على العينة الاستطلاعية. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة أبعاد الميزة التنافسية في الدرجة الكلية (متوسطة) وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٠)، وظهرت جميع الأبعاد بدرجة ممارسة متوسطة، وجاء بعد الجودة بالترتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٣,٢٥) ثم بعد الريادة بالترتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (٣,١٩) ثم بعد التميز (٢,٩٧) ثم بعد المرونة (٢,٨١) ثم "بعد الابتداء بالترتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٨)، كما تبين تحقق التميز المؤسسي بدرجة متوسطة (٢,٩٥) وجاء بعد التميز بإدارة المعرفة بدرجة عالية (٣,٥٢) ثم العمليات (٢,٩٥) والموارد البشرية والمالية (٢,٨٥) والقيادة بالترتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة (٢,٨٣) كما تبين أن أبعاد الميزة التنافسية تساهم مجتمعه بنسبة ٩٤٪ في تحقيق التميز المؤسسي كانت اعلاها لبعده التميز تساهم بنسبة (٣٣٪) والجودة (٢٩٪) والمرونة (١١٪). وأوصت

التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء
خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)

الدراسة بتطبيق التصور المقترح وتدريب القيادات على أساليب بناء الذاكرة التنظيمية
لتحقيق التميز المؤسسي.
الكلمات المفتاحية: التميز المؤسسي- الميزة التنافسية- الجامعات السعودية- خبرة
الولايات المتحدة الأمريكية

**Institutional excellence is a gateway to achieving
competitive advantage in Saudi universities in light of
the experience of the United States of America (A
Suggested Proposal)**

Wejdan Obaid Saeed Al Qurashi

Department of Educational Leadership and Policy, College of
Education, Northern Border University, Arar Governorate, Saudi
Arabia.

E-mail: Wejdan.Obaid@nbu.edu.sa

Abstract:

Organizational memory is an approach to achieving institutional excellence in Saudi universities in light of the experience of the United States of America. (proposed concept) The study aimed to build a proposed vision to identify institutional excellence as an approach to achieving competitive advantage in Saudi universities in light of the experience of the United States of America. By revealing the dimensions of institutional excellence in Saudi universities (leadership, operations, human and financial resources, knowledge) and determining the degree of achieving competitive advantage in Saudi universities in their dimensions (excellence, quality, flexibility, leadership, creativity), and revealing the contribution of the dimensions of institutional excellence in achieving Competitive advantage: To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was followed, where the sample consisted of (303) leaders. A questionnaire was constructed that consisted of two axes: the first measured the degree of the dimensions of institutional excellence, and the number of its

paragraphs reached (٢٠) paragraphs, and the second axis measured the dimensions of competitive advantage, and the number of It consists of (٢٥) items. The validity and reliability of the study tool was confirmed by application to the exploratory sample. The study concluded that practicing the dimensions of competitive advantage in the overall score was (medium) with an arithmetical average of (٣,٠٠), and all dimensions appeared with a moderate degree of practice. The quality dimension came in first place with an arithmetical average of (٣,٢٥), then the leadership dimension came in second place with an arithmetical average. It reached (٣,١٩), then the excellence dimension (٢,٩٧), then the flexibility dimension (٢,٨١), then the “creativity dimension” ranked last, with an arithmetic average of (٢,٧٨). It was also shown that institutional excellence was achieved to a moderate degree (٢,٩٥) and came after excellence. With knowledge management with a high degree (٣,٥٢), then operations (٢,٩٥), human and financial resources (٢,٨٥), and leadership in the last rank with a moderate degree (٢,٨٣). It was also shown that the dimensions of competitive advantage contribute ٩٤% to achieving institutional excellence, and the highest degree for the excellence dimension contributes. (٣٣%), quality (٢٩%), and flexibility (١١%). The study recommended implementing the proposed vision and training leaders on methods of building organizational memory to achieve institutional excellence .

Keywords: competitive advantage- institutional excellence- Saudi universities- the experience of the United States of America

التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)

مقدمة:

تُعد جودة التعليم مؤشراً لتقدم ورفي المجتمعات، ولذلك تولي الدول المتقدمة التعليم بكافة مستوياته وأنواعه اهتماماً خاصاً، وتبذل جهوداً كبيرة لتطوير أنظمتها وتحديث أساليبه للاستجابة لمتطلبات العصر وتحقيق التنمية الشاملة في كافة المجالات، وتُعد الجامعات الركيزة الأساسية للتطوير والتنمية، ورافداً للمعرفة والابتكار للمجتمع، كما أن العائد من مخرجاتها يعود بالنفع على جميع مؤسسات المجتمع وقطاعاته المختلفة. وشهدت المملكة العربية السعودية طفرة كبيرة في التعليم الجامعي والتحديات الداخلية والخارجية فرضت على الجامعات التحول من الأداء التقليدي إلى الأداء القائم على التميز والتنافسية، وأصبح التوجه نحو التميز والتفوق على المنافسين خياراً إستراتيجياً لبقاء الجامعات وتميزها، وهذا ما أكدته العباد (٢٠١٧، ٣٠٨) حيث أشار إلى أنه تواجه الجامعات في الوقت الراهن العديد من التحديات التي أفرزتها التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تحيط بها، سواء على المستوى المحلي أو العالمي، ولعل من أبرزها التوجه نحو العولمة، وشدة المنافسة المحلية والدولية، والثورة المعلوماتية، والتحديات المالية، والتطور المعرفي. وفي ظل ذلك أصبحت المعرفة بالجامعات كما يذكر بريسler (٢٠١١، Breslaue) نائب رئيس جامعة بيركلي بكاليفورنيا، في بحث بعنوان " مصادر التميز الأكاديمي في جامعة كاليفورنيا" والتي تكمن في الاستثمار بمواردها البشرية وتكوين رأس المال البشري. وفي المملكة العربية السعودية أكدت خطط التنمية المتعاقبة والخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم الجامعي "آفاق" (وزارة التعليم، ٢٠١١) ورؤية المملكة ٢٠٣٠، وبرنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، في مجملها على التحول نحو مجتمع المعرفة وأهمية تحول الجامعات نحو اقتصاد المعرفة، حيث باتت المعرفة إدارة المعرفة ركناً أساسياً من أركان تطوير التعليم الجامعي. وظهر مفهوم التميز المؤسسي، أو ما يعرف أيضاً بتميز الأعمال Business Excellence كأحد تطورات حركة الجودة، حيث يُعني التميز المؤسسي في مفهومه التقليدي التفرد، ولكن مع ظهور نماذج إدارية للتميز كالنموذج الأمريكي والنموذج الأوروبي والنموذج الياباني ارتبط بمعايير عالمية للتميز الإداري وأصبح يعتمد على قياس المعايير من خلال المؤشرات

الدالة عليه، بهدف مساعدة المؤسسات التعليمية لتطوير أدائها الإداري، وتحقيق نتائج غير مسبوقه تفوق بها على منافسها وبحثها عن الأداء المتميز Brusoni, Damian, ١٢ , ٢٠١٤, Sauri, etall)). ومن أشهر نماذج التميز الإداري الذي وضعته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation for Quality Management, EFQM, ٢٠٢٠)، و (EFQM, ٢٠١٣, ٢٠١٧, ٢٠١٢١) والتي تبين من نتائج العديد من الدراسات مناسبتها في تطبيقه بالجامعات كدراسة بدرخان (٢٠١٤) التي استخدمته لتقييم التميز الإداري بالجامعات، ودراسة شجادة (٢٠١٤) التي اعتمدت عليه للكشف عن التميز الإداري لعمداء كليات الجامعة المستنصرية بالعراق، ودراسة أحمد (٢٠١٥) لتطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، ودراسة الضلاعين (٢٠١٨) التي اقترحت معايير للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، ودراسة المخلافي (٢٠١٨) التي تم فيها تطبيق معايير إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM في جامعة الملك خالد، ودراسة الركف (٢٠١٩) في تطبيق إدارة التميز لدى وكالات الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM ودراسة العياشي وبن وريدة (٢٠١٩)، لإدارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأوروبي للتميز في كلية التربية سكيكدة بالجزائر، وربما لكونه من أكثر النماذج مناسبة لتعزيز القدرات التنافسية في بيئة الجامعات لكونه يواكب المستجدات والتطورات العالمية في مجال القيادة والموارد البشرية والشراكة وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين وتحسين العمليات المختلفة (EFQM, ٢٠٢٠, ٣) وبالرغم من أن نجاح الجامعات وتميزها يرجع إلى التميز بالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع في المقام الأول، إلا أن القيادة الناجحة المسؤولة عن تحقيق معايير التميز الإداري تسهم بشكل أكثر فاعلية في توفير الظروف الملائمة التي تزدهر وتنجح بها مهام الجامعة، ويكون العكس صحيحاً إذا كانت القيادة سيئة؛ حيث تؤدي إلى انحدار الجامعة بأكملها (شاتوك، ٢٠٠٨/٢٠٠٣). ومع كثرة الدراسات للتميز المؤسسي قلة من الدراسات التي جمعتها مع متغير الميزة التنافسية باستثناء دراسة محمد و حماد (٢٠٢١) تناولت التميز المؤسسي مع الميزة التنافسية: دراسة حالة جامعة العلوم والتقانة بالجزائر، بينما لم

التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

يتم تناول العلاقة أو الاسهام بين المتغيرين بالجامعات السعودية، وظهرت الحاجة إلى وجود تصوّر مقترح للاستفادة من الفكر الإداري بمجال تطبيقات الميزة التنافسية والتي ظهرت بالتسعينيات من القرن الماضي، حيث أن المعرفة أصبحت تعطي للجامعات ميزة تنافسية، التي تعني بكيفية اكتساب المعرفة وتخزينها واستعادتها وتوظيفها، حيث تعد الميزة التنافسية من أبرز سمات العصر الحديث ، و تعد مؤشر أي بلد من قوة اقتصاده أي بتفوقه على الاقتصاديات الأخرى ، وقدرته على منافستها داخلياً و خارجياً ، مما يحتم على الحكومات الاهتمام بموضوع التنافسية والاستفادة من مفهومها حتى تتمكن من تحقيق التطور والنمو وبالذات الدول النامية. وإن كان قد عظم تطبيقه في الوقت الحالي فتعد حقيقة واقعة لتحدد نجاح أو فشل المؤسسات والمنظمات، وبهذا يتحتم على هذه الجهات العمل الجاد المستمر لاكتساب المزايا التنافسية والحفاظ عليها لتحسين موقفها السوقي وقدرتها على مواجهة المنافسين الحاليين والمرتبين، ومن هنا تسعى الجامعات في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العلمية والبحثية. (رحاب سيد، ٢٠١٦، ١٨)، وبناء على ما سبق فإن الميزة التنافسية في التعليم الجامعي تعني " قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة ، مما ينعكس إيجاباً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس بها ، الأمر الذي يكسبهم قد ارت ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة ، وفي الوقت نفسه يعكس ثقة المجتمع فيها ، ومن ثم التعاون معها ، وزيادة إقبال الطلب على الالتحاق بها، وهكذا تتحقق الغاية المنشودة ، بحيث تصبح الجامعة في خدمة المجتمع ، والمجتمع في خدمة الجامعة ، وأنها تسابق الجامعات من أجل تحقيق الأفضل في وظائفها الثلاث (التعليم ، والبحث ، وخدمة المجتمع) والوصول بهم إلى المستويات العالمية. (محمد إبراهيم، ٢٠٠٩، ١٥)، وترى الباحثة ، أن تطبيق الجامعات السعودية لمتطلبات ومعايير التميز المؤسسي، قد تسهم في تحقيق متطلبات الميزة التنافسية ، خاصة وأنه من وظائف الجامعة الشراكة المجتمعية ، واستخدام خدماتها وبرامجها ومؤسساتها كنواة إشعاع تستهدف خدماتها بواسطة إجراء البحوث والدراسات العلمية في كافة المجالات واستثمار نتائجها بما

يحقق التطور والتقدم والتغيير الهادف , بالإضافة إلى إيجاد الحلول لمختلف القضايا التي تواجه التطور الاقتصادي والاجتماعي , ومن هذا المنطلق لابد من الجامعات السعودية الحرص على النهوض بالميزة التنافسية وفقاً لإتباع معايير ومتطلبات اليقظة الاستراتيجية مستفيدة في ذلك من بعض التجارب العالمية ومنها جامعتي كونستانس بألمانيا وماكوراى بأستراليا. وانطلاقاً من هذا الحرص, تسعى الدراسة الحالية, ومن خلال ما سبق فإن الدراسة الحالية تحاول وضع تصور مقترح للتميز المؤسسي لتحقيق الميزة التنافسية بالاستفادة من خبرة جامعات الولايات المتحدة الأمريكية التي تحتل مكان الصدارة بالتصنيف العالمي للجامعات, مما يمكن للجامعات السعودية من تحقيق تطلعات رؤية (٢٠٣٠) كوصول خمس جامعات عام (٢٠٣٠م) ضمن أفضل (٢٠٠) جامعة عالمية.

مشكلة الدراسة:

بالرغم من الجهود المستمرة التي تبذلها وزارة التعليم والجامعات السعودية في تطبيق معايير التميز المؤسسي في كافة مؤسساتها ووحداتها التنظيمية, إلا أنّ نتائج العديد من الدراسات كشفت عن وجود درجات متوسطة في مستويات التميز المؤسسي بالجامعات السعودية كدراسة الضالعين(٢٠١٨) والمطيري و الفضلى (٢٠٢٠) بجامعة جدة , ودراسة المخلافي (٢٠١٨) بجامعة الملك خالد ودراسة الركف(٢٠١٩) بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية, ودراسة عزيز(٢٠١٥) بجامعة جازان, ودراسة المليجي (٢٠١٦) بجامعة حائل , ودراسة درادكة (٢٠١٧) بجامعة الطائف, كما أكدت دراسة بو بشيت (٢٠١٣) على ضعف مستوى الجودة الإدارية في جامعة الدمام في ضوء بعض معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي, وعزت ذلك لقلّة وجود استراتيجية لتبني معايير التميز الإداري, ويُعد التميز والحفاظ عليه وسيلة للمؤسسات الجامعية لتحقيق أهدافها. ويُشير الواقع التنافسي للمملكة العربية السعودية, إلى حصولها على المركز ال (٤١) بمؤشر ٥٠,٩ في مؤشر المعرفة العالمي, من بين ١٣١ دولة في مؤشر المعرفة العالمي الأول لعام ٢٠٢٠, الذي تضمن ٧ مؤشرات قطاعية منها التعليم العالي, والبحث والتطوير والابتكار وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة, ٢٠٢١) وبالرغم من هذا التقدّم الذي أحرزته مقارنة

التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)

بالمؤشرات بالأعوام السابقة، إلا أنّ التطلعات المستقبلية بإحراز مؤشرات تنافسية للدول العالمية وربما هذا يُفسّر إلى أنه تواجه الجامعات في المملكة العربية السعودية اليوم تحديات كبيرة، ومرحلة تحوّل جديدة لتحقيق تطلعات الرؤية الوطنية (٢٠٣٠) وتستجيب للتحديات الداخلية والخارجية والتي ابرزها إحراز مراكز متقدمة بالتصنيف العالمي للجامعات، وتحدي قلة الموارد المالية والتوجه نحو تنوع مصادر التمويل الذاتي، وهذا يحتاج إلى الاستثمار بالمعرفة والتي تتطلب تنظيمها من خلال وجود محفظة معرفية وذاكرة تنظيمية يمكن من خلالها تنمية رأس مالها البشري ومن خلال اطلاع على بعض خبرات جامعات الولايات المتحدة الأمريكية من حيث تنظيمها للمعرفة واستثمارها لتحقيق تميزها المؤسسي برزت الحاجة لبناء تصور مقترح للاستفادة من هذه الخبرات في ظل غياب الدراسات المحلية التي أجريت على التميز المؤسسي - في حدود علم الباحثة- ومن خلال خبرة الباحثة لمست أهمية تبني مدخل التميز المؤسسي لتحقيق الميزة التنافسية كما أكدت الدراسات أهمية التميز المؤسسي بالجامعات كدراسة محمد و حماد (٢٠٢١) في تحقيق الميزة التنافسية، وعيداروس (٢٠١٣) في تفعيل التعلم التنظيمي والصحة التنظيمية، ومحمد (٢٠١٨). لتنمية راس المال الفكري، والشهابي (٢٠١٧) للتطوير التنظيمي وحسين (٢٠١٢) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وعتوم (٢٠١٤) في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية، وداسي وأقطي (٢٠١٥) بالتشارك في المعرفة وعتوم (٢٠١٢) في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية، وعيسوي (٢٠١٦). بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

ومن هنا تبلورت مُشكلةُ الدِّراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما التصوّر المقترح التميز المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية؟ ويتفرع منه الاسئلة التالية.

أسئلة الدِّراسة:

١) ما درجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي بالجامعات السعودية (القيادة، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية والمالية، إدارة المعرفة) في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية؟

- (٢) ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية (التميز، الجودة، المرونة، الريادة، الابداع) في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية؟
- (٣) ما درجة إسهام أبعاد التميز المؤسسي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية؟
- (٤) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تطبيق أبعاد التميز المؤسسي بأبعادها تُعزى للرتبة العلمية؟
- (٥) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية بأبعادها تُعزى للرتبة العلمية؟
- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل عام إلى بناء تصور مقترح للتميز المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية من خلال:

- الكشف عن درجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي بالجامعات السعودية (لقيادة، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية والمالية، إدارة المعرفة) في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية.

- تحديد مستوى تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية (التميز، الجودة، المرونة، الريادة والابداع) في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية.
- الكشف عن درجة إسهام أبعاد التميز المؤسسي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية.
- الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في تحقيق أبعاد التميز المؤسسي بأبعادها التي قد تُعزى للرتبة العلمية.
- الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في تطبيق أبعاد الميزة التنافسية بأبعادها التي قد تُعزى للرتبة العلمية.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة بما يلي:

أهمية الدراسة:

- الأهمية النظرية: قد تسهم الدراسة في الأدب التربوي بالتميز المؤسسي لتطوير الجامعات وإسهامها بتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات، وفتح المجال أمام الباحثين

التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

لإجراء مزيداً من الدراسات ذات الصلة بالموضوع، حيث في- حدود علم الباحثة – تُعد الدراسة الحالية الأولى التي ربطت بين المتغيرين بالجامعات السعودية، وتأمل الباحثة أن تُسهم الدراسة في تحقيق التميز المؤسسي من مدخل تطبيق ميزة التنافسية بحيث تتسق مع توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تحقيق خمس جامعات على الأقل ضمن أفضل (٢٠٠) جامعة عالمية عام ٢٠٣٠.

- الأهمية التطبيقية: يتوقع أن تستفيد من نتائج الدراسة الحالية القائمين على التطوير المؤسسي بوكالات التطوير في الجامعات السعودية، مما ينعكس إيجاباً على التميز المؤسسي، وسوف تشكل نتائج الدراسة قيمة مضافة لدى القيادات الأكاديمية للسعي نحو تطبيق التميز المؤسسي لتحقيق الميزة التنافسية.

حدود الدراسة: تتحدد هذه الدراسة بما يلي:

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: ممارسات أبعاد التميز المؤسسي (القيادة، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية والمالية، إدارة المعرفة) في ضوء خبرة جامعات الولايات المتحدة الأمريكية كما تمّ تحديد الأبعاد الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية (التميز، الجودة، المرونة، الريادة، الابداع) في ضوء خبرة جامعات الولايات المتحدة الأمريكية
- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على القيادات الأكاديمية من العمداء والوكلاء للكلية والعمادات المساندة ورؤساء الأقسام.
- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في (جامعة الملك سعود وجامعة الملك عبد العزيز وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن).
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠٢٢-

٢٠٢٣

مصطلحات الدراسة:

٢) التميز المؤسسي: Institutional Excellence

يُعرف التميز المؤسسي بأنه انعكاس الممارسات القيادية على سعي الإداريين لتحقيق مستويات عالية من الأداء والتقدم المستمر بالعمليات الإدارية للجامعة (المطيري،

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

الفضلى، ٢٠٢٠، ٥١٥) وتُعرف بأنها قدرة القيادات الأكاديمية على التخلي عن الطرق التقليدية والمعتادة بالممارسات القيادية وممارسة الطرق الحديثة في الإدارة مما يُميزها على غيرها من الجامعات بتطبيق العمليات والموارد البشرية والمادية والقيادة والإدارة، (الضلاعين، ٢٠١٨، ٣٢١) وعزفها السلي (٢٠١٢، ٣٠) بأنها حالة من التفوق الإداري والمؤسسي تحقق مستويات عالية وغير اعتيادية من الأداء والتنفيذ لعمليات الإنتاج والتسويق بحيث تتميز عن المنافسين وتُحقق رضا أصحاب المصالح، ويُعرفها النموذج الأوروبي بأنها تلك الممارسات المتأصلة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج التي تركز على مجموعة من المعايير الجوهرية (١٣، ٢٠٢٠، EFQM). وبالدّراسة الحالية تُعرف إجرائياً بأنها الأنشطة التي تنظمها القيادات بالتعاون مع الموظفين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، من أجل تحقيق درجة عالية من اتقان العمل الجامعي في الأداء والممارسات والخدمات المتقدمة وتحقيق نتائج رضا المستفيدين في ضوء الابعاد (القيادة – إدارة العمليات – إدارة الموارد المالية والبشرية- إدارة المعرفة). وتمّ قياسها من خلال أداة الدراسة التي تمّ بنائها لهذا الغرض.

٢) الميزة التنافسية:

وفقاً للاطلاع على النماذج العالمية التميز المؤسسي في الجامعات التي حققت ميزة تنافسية عالية، واتضح من خلال مراتبها الأولى في التصنيفات العالمية منها نستنتج التعريف الإجرائي التالي: هي الطريقة الاستراتيجية والكيفية التي تستطيع بها الجامعات أن تميز بها نفسها عن أقرانها ومنافسيها وتحقق لنفسها التفوق والجاذبية والتميز عليهم، من خلال تقديم منافع متميزة وفريدة، وجودة مخرجات تخدم الجامعة والمجتمع وأرباب العمل.

الإطار النظري والدراسات السابقة

يُعد التميز المؤسسي أحد مخرجات التطوير الشامل، لأي مؤسسة تربوية كما أنه من المفاهيم السائدة منذ القدم وقبل نزول الأديان، حيث يؤكد كوب (١٢، ٢٠٠٣، Cobb) أنه توجد كتابات تاريخية في فلاسفة الصين تؤكد على التميز المؤسسي، والإسلام دين شامل حث على العمل بجِد وإخلاص مُركّزاً على مفهوم التميّز في العمل وطريقة أدائه، حيث جاء في قوله تبارك وتعالى {وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ

التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

وَسْتَزِدُونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيَنْبِتُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ { (سورة التوبة: ١٠٥) ، وهذا يدل على أن من يتولى تقييم العمل الذي يؤديه الإنسان هو الخالق سبحانه وتعالى ورسوله صلى الله عليه وسلم وكافة المؤمنين من الناس. وبالعصر الحديث فقد أقترن مفهوم التميز المؤسسي بظهور المعايير وجوائز التميز التي أطلقتها بعض المؤسسات والدول، والتي أصبح يُنظر إليها من زوايا متعددة، فبعضها اعتبر وجود القيادات المحفزة في المؤسسات نوعاً من التميز، وأخرى ركزت على تحقيق الميزة التنافسية، في حين اعتبر آخرون أن التميز يتمثل بإدارة الجودة الشاملة (زيدان، ٢٠١٩، ٤٦) حيث وضعت المعايير للتميز الإداري فمن أهم هذه الجوائز على مستوى العالم: جائزة ملكولم بالدرج للجودة الوطنية التي تأسست في الولايات المتحدة عام ١٩٨٧، وجائزة استراليا للتميز في العمل التي أطلقت في العام ١٩٨٨، وجائزة الجودة الأوروبية المقدمة من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة لسنة ١٩٩٢، وجائزة سنغافورة للجودة في سنة ١٩٩٤ (شحاتة، ٢٠٢١، ٧٩) ويعرف التميز المؤسسي بأنه الجهود التنظيمية المخططة التي تُهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة في عمليات المؤسسة (عثمان، ٢٠٢٠، ٢٧٤٤). وعرفها شهاب الدين (٢٠٢٠، ٦٣٩) قدرة الجامعة على توفيق وتنسيق عناصرها الإدارية على المستوى الإستراتيجي والتشغيلي على نحو متكامل ومتربط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية والتفوق والتفرد على الجامعات الأخرى من خلال مؤشرات المخرجات بتحقيق رغبات ومنافع وتوقعات المستفيدين المرتبطين بالجامعة وعرفها الضلاعين (٢٠١٨، ٤١٠) قدرة القيادات الأكاديمية على التخلي عن الطرق التقليدية والمعتادة بالممارسات القيادية وممارسة الطرق الحديثة في الإدارة مما يُميزها على غيرها من الجامعات بتطبيق العمليات والموارد البشرية والمادية والقيادة والإدارة.

وعرفها شحادة (٢٠١٤، ٤١٠) أنه: "الممارسات الإدارية الناجحة لعمداء كليات الجامعة لتقديم خدمات ومخرجات ذات جودة عالية تميزها من غيرها من ممارسات وأساليب تقديمها جامعات أخرى للعاملين فيها وللمجتمع بأسره وفق معايير قابلة للقياس وبمستويات تحقق الكفاءة والفاعلية. وتُعرفها خيال (٢٠١٨، ٤١٠) بأنه: "مجموعة من

المعايير التي تعبر عن ثقافة المؤسسة والتي تعزز من خلال الممارسات المتنوعة في مستويات الإدارة جميعها للوصول إلى الأداء المتميز مقارنة بالمنظمات المنافسة". وعُرف التميز المؤسسي بالجامعات بأنه سلوك موجه نحو تفوق الجامعات بما يشمل كل عناصرها الإدارية والمؤسسية والتي تتمثل في البحوث والتدريس والاستراتيجية والقيم المشتركة والقيادة والثقافة التنظيمية والتخطيط الإستراتيجي، ونظم المكافآت والموظفين والإدارة الجامعية والأقسام الأكاديمية، بما يؤدي ذلك إلى زيادة قدراتها التنافسية على المستوى الإقليمي والدولي (McDonald & Kok, ٢٠١٧, ٢١١). ومن خلال التعريفات السابقة يدل التميز المؤسسي على الممارسات الإدارية الناجحة للقيادات الجامعية الهادفة إلى التحسين المستمر، واستغلال الفرص الحاسمة للوصول إلى الأداء المتميز مقارنة بالجامعات المنافسة. لقد أصبح التميز المؤسسي بالجامعات ضرورة ملحة؛ لمواجهة تحديات العصر المعلوماتية والتقنية الحديثة، وما تبعها من تغيرات اقتصادية، وثقافية، واجتماعية، وتبلور أهمية التميز المؤسسي في الجامعات من خلال تصميم وابتكار منتجات وخدمات جديدة جذرياً، وكذلك لتحقيق التطوير والتحسين المستمر للخدمات والمنتجات الحالية ووصولها للتميز، سواء على المستوى التشغيلي أو الإستراتيجي حيث أكد رفيع وعبد المنعم والمهدي (٢٠٢٠، ٩١) أنّ تطبيق معايير التميز المؤسسي في الجامعات تعمل على إعادة بناء هيكل شامل لإدارة الجودة الشاملة، وأداة للتقييم الذاتي، وفرصة للمقارنة المرجعية مع الجامعات الأخرى المتميزة، للتعرف على فرص التحسين وأداة للتغيير. كما أن تطبيق معايير التميز المؤسسي يُسهم في السعي لتحقيق مؤشرات النجاح ويساعد الجامعة على تطوير كفاءة منسوبها بصفة مستمرة، والمقارنة مع الجامعات المنافسة، وتساعد على توفير المهارات اللازمة لصانعي القرار، والإبداع والتميز، والتركيز على الطلاب وأعضاء هيئة التدريس باعتبارهم المستفيدين، وتقديم الخدمات بفاعلية وكفاءة لأصحاب المصالح (عثمان، ٢٠٢٠، ٢٧٥١) وتوجد مجموعة من المرتكزات للتميز المؤسسي، يجب أن تركز عليها أي جامعة في طريقها لتحقيق للتميز ومن أهم هذه المرتكزات: إرضاء المستفيدين أولاً وأخيراً وباستمرار، الاهتمام بالجودة كما يرغبها ويدركها المستفيد، الاهتمام بالبحوث والتطوير كأساس للتغيير، ترشيد التكاليف، وعلاقات مشاركة مع المستفيدين ومع

التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

الموردين، بناء الميزة التنافسية، والاهتمام بالقيادة الإلهامية والتحويلية (عبد الفراج، ٢٠١٦، ٣٣) ويرى أحمد وجابر (٢٠١٥، ٤٤١) أن أهم مرتكزات إدارة التميز إدارة المعرفة حيث يتضمن ذلك إقامة نظام إلكتروني متكامل لجمع المعرفة وتصنيفها وحفظها واسترجاعها، وجعلها متاحة لجميع العاملين، وتدريبهم على الاستفادة منها والاعتماد على التكنولوجيا: استخدام تقنيات المعلومات له تأثيرات كبيرة في عمل المؤسسة، ويقودها نحو التميز المؤسسي والاهتمام بالموارد البشرية: الموارد البشرية المؤهلة هي ثروة لأي مؤسسة، والمؤسسة الجامعية الناجحة هي التي ترى المناخ لتطوير قدرات العاملين بها، وتحفيز الابتكار والقيادات المتميزة: القيادة من أهم مرتكزات إدارة التميز المؤسسي في أي جامعة، فالقيادة الفاعلية الإدارية، وهي التي تحدد إستراتيجية الجامعة، وتحفز العاملين المتميزة هي محور بها، وتنبني قدراتهم، وتدفعهم نحو الإبداع والابتكار، وتحقيق أهداف الجامعة وهياكل تنظيمية مرنة: حيث يمثل الهيكل التنظيمي الأداة الرئيسة؛ لضمان انتظام الأنشطة واستمرارها، لتحقيق أهداف المؤسسة التي تطبق إدارة التميز. ويمثل نموذج "مالكولم بالدريج" (Malcolm Baldrige) للتميز أحد النماذج العالمية المستخدمة؛ لتقييم الجودة والنوعية وتميز الأداء في مجال التعليم الجامعي الأمريكي، ويعد نموذج "بالدريج" إطاراً شاملاً للمؤسسة لتحسين أدائها العام؛ لاشتماله على معايير التميز المختلفة، ويهدف إلى نقل وتدعيم المفاهيم المتصلة التي تنجح في تحقيق مستويات التميز بالمؤسسات، الساعية إلى تحسين الأداء، والوصول إلى مراتب عليا في طريق التميز، ويعود نموذج "بالدريج" للتميز إلى رائد الأعمال والسياسي الأمريكي "مالكولم بالدريج"، الذي كان يشغل منصب وزير التجارة الأمريكي (١٩٨١-١٩٨٧ م)، وهو رائد في إدارة الجودة، وساعد في إنشاء قانون تحسين الجودة في الولايات المتحدة لعام ١٩٨٧ م، وعلى شرفه تمت تسمية الجائزة السنوية للجودة باسمه، جائزة "مالكولم بالدريج الوطنية للجودة"، والتي يقدمها الرئيس الأمريكي للفائزين (Barnwell، ٢٠٢٠) ويُعد النموذج الأمريكي أداة مهمة للاهتمام بالجودة وأهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء وتقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال والموارد المالية (العنزي، ٢٠٢١، ٥٠). وتعتبر القيادة هي

المحرك الأساسي وذات دور رئيس في ممارسة التأثير على العاملين للتعاون فيما بينهم؛ من أجل تحقيق الأهداف المشتركة؛ للوصول إلى التميز، (الألفي، ٢٠١٦، ٣٦-٣٧) حيث يتم تحقيق التميز المؤسسي؛ من خلال قيادة واعية تقود سياسة واستراتيجية المؤسسة المعنية والعاملين، وكذا علاقات الشراكة والموارد الداخلية والعمليات (البلوي، ٢٠٢٠، ٥٦) وأيضاً تُعد إدارة العمليات أحد مجالات التميز حيث هرفت بأنها "نظام للإدارة يقوم على المدخل النظامي يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تسمى بالعمليات، تتفاعل فيما بينها لتحقيق منتج مادي أو معنوي موجهة إلى مستعملين. وعرفت كذلك بأنها تقسيم نشاط المؤسسة إلى عمليات ومراقبتها من أجل محاذاتها مع الأهداف الإستراتيجية، فالإدارة بالعمليات، هي وسيلة لمعرفة الأنشطة المقادة لكل مستوى إداري داخل المؤسسة بمبدأ العمليات، وقياس فعاليتها وتحسينها، مما يتطلب إيجاد مؤسسة موجهة بالعمليات (شرف الدين، ٢٠١٤، ٦٢). وأشار السلي (٢٠١٢، م، ٣٦) إلى أن استخدم مفهوم إدارة العمليات في إدارة التميز المؤسسي بهدف نقل الخطة الإستراتيجية الى الواقع وقد تطلب ذلك بالضرورة الى ما يلي: تحديد المهام، واختيار القيادات وتوزيع المسؤوليات، وتوفير المستلزمات، ومتابعة وتحليل الاداء، وتطوير العمليات وتُعد إدارة الموارد البشرية والمالية بالجامعات الأعلى قيمة في أي جامعة، وبالتالي؛ فإن استثمار الجهود المرتبطة بإدارة الموارد البشرية يعتبر من العناصر الفاعلة في تحقيق التميز، ويُقصد بإدارة الموارد البشرية بأنه نظام يتكون من عدد من الأنظمة الفرعية، وهي تحليل الوظيفة، وتخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، وتقويم الأداء، والأجور والترقيات، والخدمات وعلاقات العمل، وغيرها من الوظائف والأنشطة المختلفة لإدارة الموارد البشرية، بحيث تكون مخرجات كل نظام فرعي مدخلاً لنظام فرعي آخر ومثال ذلك مخرجات تحليل الوظائف مدخلاً لعنصر التخطيط ومخرجاتها مُدخلاً لعنصر الاستقطاب والتعيين ثم التدريب وهكذا حتى تتفاعل مختلف أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض، الأمر الذي يقتضي وجود تكامل وتفاعل وتعارف متبادل بين مختلف الوحدات التنظيمية بالمؤسسة (هاشم، ٢٠١٨، ٤٤) وأيضاً تُعد الموارد المالية من ابعاد تميز الجامعة حيث أشار السفيناني (٢٠٢٠) إلى مصادر التمويل الذاتي للجامعات، التميز باستحداث نظام

التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

للتمويل الذاتي بالرسوم وصناديق الاستثمار والتميز بمجال إدارة تسويق البحوث العلمية والابتكارات، والتميز بمجال الشراكة مع قطاع الانتاج والصناعة والتميز بمجال خدمة المجتمع والتعليم المستمر، والتميز تسويق الخدمات الجامعية والتميز النشاطات الانتاجية والأدوية التقنية.

تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في توظيف أبعاد التميز المؤسسي لتحقيق الميزة التنافسية

وعلى مستوى الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الأمريكية والتعليم عن بعد فقد تبنت الجامعات نماذج عديدة للتميز المؤسسي حيث أكد (Rydstedt, ٢٠٢٢) على أنه أصبحت التميز المؤسسي مفهوماً رئيسياً للعديد من المؤسسات وجامعات الولايات المتحدة الأمريكية الذين يرغبون في التأكيد على أهمية التغيير وتنظيم واستثمار المعرفة، لبناء الميزة التنافسية، حيث في مراجعة ٤٠ مقالاً من عام ١٩٩٥ حتى عام (٢٠٢٢م) ، تم تحديد بعض جوانب الفرص والتحديات المتعلقة ببناء الذاكرة بالجامعات والمؤسسات التعليمية الأمريكية، وتبين من اختلاف نظرة المؤسسات في مكونات بناء الميزة التنافسية منهم من تُعدها كجزء من ثقافة واستدامة الجامعة، بينما يجادل آخرون بأنه لا يمكن بناؤها في الممارسة، بل يشيرون إلى التعلم التنظيمي من الأنشطة اليومية العادية، والتركيز على الخبرات الجيدة كوسيلة لبناء الذاكرة ومهما اختلفت المؤسسات بمحتوى الذاكرة التنظيمية فقد اتفقوا على أنه يتأثر الأفراد بالثقة للإجراءات التنظيمية وقد يكون بناء الذاكرة مرناً وقابلاً للتكيف وذات أهمية للقرارات المستقبلية. وفي جامعة كانساس (University of Kansas) أكد تي (Tee, ٢٠٠٥) أنها تتبنى أنموذج (SECI) لإيجاد المعرفة وذاكرة التنظيمية، وكانت محاولة لفهم أفضل للظروف والعمليات التي تساعد في تعزيز التشارك بالمعرفة وجني ثمار المعرفة الضمنية، عبر الشبكة وبيئات التعلم الإلكترونية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المساق يشجع العمليات ويهيئ ظروفًا مناسبة ومتوافقة في بيئات التعلم الإلكترونية وتبين تأثير الثقافة المؤسسية المعمول بها.

وفي جامعة فلوريدا (University of Florida) تُعد واحدة من أكبر الجامعات الحكومية

في الولايات المتحدة وتأسست في ميامي الكبرى في عام (١٩٧٢) وتضم الجامعة جزئين هما: Modesto Maidique Campus ويقع في الجنوب الغربي لمنطقة ميامي، وBiscayne Campus في منطقة شمال شرق منطقة ميامي. وجامعة فلوريدا الدولية (FIU) هي جامعة بحثية عامة تضم كليات تقدم برامج البكالوريوس والماجستير والدكتوراه في مختلف التخصصات. وتقدم خدماتها لمختلف الطلاب من خلال عشرة مواقع في جميع أنحاء العالم ويبلغ عدد طلابها الأجانب أكثر من ٣٥٠٠ طالب من أكثر من ١٤٠ دولة، وتقدم الجامعة أكثر من ٢٠٠ من برنامج بكالوريوس وماجستير ودكتوراه - والعديد منها متاح على الإنترنت - وكليات الحقوق والطب العامة الوحيدة في جنوب فلوريدا (The University of Florida, ٢٠٢٢) وتعد كلية جامعة فلوريدا الدولية للهندسة والحوسبة مورداً رائداً للتعليم الهندسي في جنوب فلوريدا حيث تضم أكثر من (١٠٩) من الباحثين الحاصلين على جوائز وحاصلين على براءات اختراع، تقدم الكلية مجموعة كاملة من برامج الشهادات المعتمدة بالكامل، بما في ذلك إدارة الطب الحيوي والبناء، على سبيل المثال لا الحصر، وتحظى برامج إدارة الأعمال في جامعة فلوريدا الدولية بتقدير كبير، حيث يتخرج طلابها وهم مستعدون لتولي المهام والوظائف المهمة في الشركات في جميع أنحاء العالم، وتعد كلية إدارة الأعمال من بين خمسة بالمائة من كليات إدارة الأعمال النخبة في جميع أنحاء العالم، والمعتمدة من Association to Advance Collegiate Schools of Business. كما أشار نايت (٢٠٠٤، Knigh) إلى مبررات اقتصادية المستندة على النمو الاقتصادي والقدرة التنافسية، وسوق العمل، والحصول على حوافز مالية للمؤسسات والحكومات، ومبررات سياسية المستندة على السياسة الخارجية والأمن القومي، والسلام والتفاهم المتبادل والهوية الوطنية، والهوية الإقليمية، ومبررات ثقافية اجتماعية المستندة على الهوية الثقافية الوطنية والتفاهم بين الثقافات، وتنمية المواطنة والتنمية الاجتماعية للمجتمع، ومبررات أكاديمية المستندة على البعد الدولي للأفق الأكاديمي الجامعي والذي يرتبط بالأبحاث والتدريس وتعزيز الجودة والمعايير الأكاديمية الدولية، وبشكل عام فإن تحقيق التميز المؤسسي لجامعة فلوريدا في إدارة تدويل أنشطتها التعليمية والبحثية والمجتمعية يعتمد على إعطاء الأولوية للصيغة العالمية في سياساتها وخططها الإستراتيجية،

التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)

وتقديم الدعم في الموارد البشرية والمادية من خلال تلك الأبعاد الثلاثة يتضح أن جامعة فلوريدا تنوّع في أساليب الاستقطاب لتحقيق الميزة التنافسية لها ويمكن تقسيم العناصر الرئيسية في انتهاج الجامعة خطط تحقيق الميزة التنافسية في تدويل أنشطتها (Knight, ٢٠٠٤, ٥٧): توفير عوامل تنظيمية تدعم السياسات والتميز المؤسسي في رسالة ورؤية الجامعة، والتخطيط السنوي للموارد البشرية والاستقطاب من مختلف دول العالم عبر قنوات تنظيمية محددة، وتطوير وتوجيه البرامج والخدمات الأكاديمية التي تحقق ميزة تنافسية بالجامعة، والعمليات وتعنى إدخال الصبغة الدولية في العمليات التنظيمية المطبقة على مستوى المؤسسة الجامعية فضلاً عن الكليات/الأقسام الأكاديمية، وبخاصة عمليات (التخطيط، وضع الميزانية، ضبط وتقويم الجودة) والموارد البشرية وتشمل وضع معايير استقطاب واختيار التعاقد مع العاملين بالجامعة والتي تأخذ في الاعتبار تمتعهم بالخبرة الدولية المطلوبة، والاستثمار في رأس المال البشري لتعزيز المعرفة بالعالمية لديهم وفهم القدرات اللازمة للقيام بأنشطة التعامل بالصيغة الدولية في تطبيق أنشطة فعالة في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة.

الميزة التنافسية:

طرح مفهوم الميزة التنافسية بتسميات متعددة من أبرزها القدرة التنافسية، التفوق التنافسي، وتشير إلى الكيفية التي تستطيع المنظمة أن تميز نفسها على منافسيها وتحقق التفوق، وإن إدراك واكتشاف المنظمات للطرق الجديدة للمنافسة في موقع السوق يعزز من تطور الميزة التنافسية التي تقع في قلب الاستراتيجية التنافسية، وإن تطورها يتطلب اختيار الاستراتيجية المناسبة، ومن ثم تحقيق النجاح والأهداف المرجوة. (القاضي، ٢٠١٢ م، ١٨) وبرز ظهور معنى الميزة التنافسية تحديداً بأمرين هما: الأول: في أواخر السبعينيات ومطلع الثمانينات عام ١٩٨١ م_ ١٩٨٧ م عند تفجر قضية العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية، وزيادة حجم الديون الخارجية. والثاني: مع بداية التسعينيات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد، وبرز ظاهرة العولة، لذلك حين قدم (بورتر) مفهوم الاستراتيجيات التنافسية بين

منظمات الأعمال، أشار إلى أن العامل الأهم والمحدد لنجاح منظمات الأعمال هو الموقف التنافسي لها، وحيث عرفها بأنها "قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات نفقة أقل ومنتج متميز عن نظيره في الأسواق مع إمكانية الاحتفاظ بهذه القدرة". (Porter، ١٩٩٥، ٤٨)) وتعد الميزة التنافسية هي المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات المنافسة، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة (إدريس، المرسي، ٢٠٠٢، ١٥) ولقد تعددت تعريفات الميزة التنافسية ومنها أن "الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على إيجاد قيمة لزيائنها من خلال استراتيجية تنافسية ذكية وفعالة تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها ويمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار. (عبد السميع، ٢٠١٠، ١٩٣) كما تعرف أيضاً بأنها "هي عنصر تفوق المنظمة التي يتم تحقيقها في حال اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس. (خليل، ١٩٩٨، ٣٩) أبعاد الميزة التنافسية.

لقد تعددت أبعاد الميزة التنافسية وفق نوع المنظمة والهدف المراد تحقيقه، لكن اتفقت العديد من الأدبيات بالإضافة إلى التجارب العالمية إلى أن أبعاد الميزة التنافسية في المنظمة التعليمية (الجامعات) هي (التميز، الجودة، المرونة، الريادة، الإبداع) والتي يمكن توضيحها كما يلي:

التميز: تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك بما تمتاز به من جودة عالية، خصائص فريدة للمنتج، وخدمات ما بعد البيع إلخ. وتستطيع المؤسسة التميز عن منافسيها في حالة توصلها إلى حيازة على خاصية منفردة التي يولها الزبائن قيمة هامة. كما تتميز أيضاً عندما تقدم شيئاً مميزاً يتعدى العرض العادي بسعر مرتفع قليلاً، وتمنح ميزة التميز للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبياً، وضمان وفاء الزبائن لمنتجاتها، كما تمكنها من التوجه على فئة كبيرة من الزبائن في قطاع نشاطات أو فئة قليلة وفق

التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)

احتياجات محددة.

الجودة: ظهر الانشغال بالجودة في بادئ الأمر بالمؤسسة الاقتصادية ضمن احترام التنافس والاتجاه نحو إرضاء الزبون، فركزت المؤسسات الخاصة (اليابانية والأمريكية) خبراتها من خلال تبنيها استراتيجيات قائمة على الجودة الشاملة، واضحت هذه الأخيرة أحد أهم المواضيع اهتماماً في علم إدارة الأعمال (management) في العقدين الأخيرين. وتبعاً لهذا النجاح امتد استخدام مبادئ الجودة إلى المؤسسات المقدمة للخدمة العمومية ومنها التعليم العالي. (بروش، بركان، ٢٠١٢، م، ١٢)

المرونة: نحن في عالم سريع التغير تصبح المرونة في منظمات الأعمال ذات أثر كبير ومردود عالٍ، فالمنظمة المرنة تكون ذا قدرة عالية لتصدي جميع الظروف وكافة المتغيرات والتطورات الاقتصادية، وهي بلا شك أكبر كفاءة وأكثر اطمئناناً وأكثر قدرة على التنافس من المنظمة التي لا تجيد الحركة إلا في بيئة ساكنة. وأول ما ظهر مصطلح المرونة سنة ١٩٣٩ من قبل Stigler بحيث ارتبط المصطلح بالتغيرات في سعر الوحدة الواحدة بسبب تقلبات الطلب، إلى أن أصبح مفهوماً شاملاً في مختلف المنظمات للحد من تأثير التغيرات التي تحصل في محيطها، والتكيف مع مختلف التطورات. (Dastmalchian، ٢٠٠١، ١٧)

الريادة: أصبحت الجامعات الريادية في الدول المتقدمة هي القوة الداعمة للاقتصاد، وصاحبة الدور الأكبر في دعم اقتصاد المعرفة، وهذا التوجه الريادي العالمي في مؤسسات التعليم العالي يدفع بقوة نحو استثمار المعرفة والتنمية المستدامة في أي مجتمع من خلال التركيز على مجالات الإبداع والابتكار في إنتاج المعرفة واستثمارها. Salem، ٢٠١٤، (٢٩٠-٢٩١) كما تحتاج المنظمات الريادية إلى إدارة مختلفة عن الإدارة السائدة، ولكنها قد تستلزم أن تكون منظمة ومنتظمة وهادفة. ومع أن القواعد الإدارية متماثلة بالنسبة لكافة المنظمات الريادية إلا أن منها ما يتضمن تحديات مختلفة تنطوي على مشكلات مختلفة. (داركر، ١٩٨٥، م، ١٥٦)

الإبداع: فمفهوم الإبداع هو من المفاهيم المرنة التي تستوعب كثيراً من الاجتهادات والآراء فقد عرف بأنه تغيير متطور وجديد ومحدد يمهد ويجعل عملية إنجاز الأهداف

أكثر فعالية. (السكرانة، ٢٠١١م، ١٨) يمكن تعريف العملية الإبداعية بأنها التفاعل بين المهارات والعملية والبيئة مع الفرد أو المجموعة وذلك لخلق منتج ملموس جديد ومفيد. (الكعبي، ٢٠١٣م، ٣-٥)

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات: نتيجة للمتغيرات العالمية التي أثرت تأثيراً بالغاً على منظومة التعليم مما يحتم على الجامعات ضرورة التكيف مع تلك المتغيرات المتمثلة في الثورة العلمية والتكنولوجية وثورة الاتصالات والتكتلات الاقتصادية وثورة الديمقراطية فأصبحت ملاحقة الجامعات لهذه المتغيرات واحدة من أبرز وظائفها في إعداد القوى البشرية إعداداً يقوم على التخصص المعرفي والمهني، وكما أصبحت قدرة الجامعة وجودة الجهد التعليمي الذي تبذله يكمن فيما تزود به مخرجاتها من معلومات ومهارات تتناسب مع المعايير العالمية في شتى التخصصات، والتي تفرض على الجامعات المراجعة الجذرية والشاملة لسياساتها واستراتيجياتها وأهدافها لضمان تحقيق التميز في المنتج التعليمي، وتحقيق المزايا التنافسية لها مما يضمن استمرارية تنافسها مع غيرها من الجامعات الأخرى. ومن أهم المتطلبات لتحقيق عناصر الميزة التنافسية في الجامعات هي: أشارت شلي (٢٠١٨م، ٦٠) إلى أن هناك متطلبات تحقق الميزة التنافسية تكمن فيما يلي:

أولاً: الأخذ بالمداخل الإدارية الحديثة بالجامعة:

إن الجامعات أصبحت الآن أحوج ما تكون إلى الارتقاء بإدارتها ومخرجاتها على قواعد وقوانين متخصصة، وأسس علمية متطورة بهدف تقليل الأخطاء، وتحقيق التنافس لمواجهة التحديات التي أفرزتها التطورات المحلية والعالمية الجديدة، والتي تؤكد على ضرورة تحديث الأساليب الإدارية التي يفترض أن تأخذ بها الجامعات، والتي أثبتت فاعليتها في الارتقاء بأدائها وبقائها في دائرة التنافسية، ومن هذه الأساليب الحديثة ما يلي:

١ - إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management يعد أسلوب إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي تودي إلى بقاء المؤسسة وتميزها، فهي الفكر أو الفلسفة الإدارية التي تبنى على تحقيق رغبات العميل من خلال مخرجات مقننة تقدمها المؤسسة، وهي مسؤولية جميع العاملين في المؤسسة بقيادة تدعم

التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

تحسين المخرجات وتحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها. (محمد، ٢٠١٥، م٦١٢)

٢ - إدارة الاعتماد الأكاديمي: Academic Accreditation 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 من خلال التشجيع المستمر على النحو الذي يؤدي إلى زيادة قدرتها التنافسية محلياً للمنافسة المحلية والإقليمية والعالمية في ضوء مقارنة أدائها بالمعايير المحلية والعالمية. (الدوسري، ٢٠١٣، م٤٨٦) ويقصد بالاعتماد الأكاديمي "الاعتراف بالكفاءة الأكاديمية إلى مؤسسة أو برنامج تعليمي في ضوء استيفاء معايير الجودة النوعية المعتمدة التي تصدرها هيئات ومؤسسات أكاديمية متخصصة". (المهدي، ٢٠٠٩، م٦٧)

٣- الإدارة الاستراتيجية: Strategic management هي "العملية اللازمة لرسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة، والتي تساعد في تطوير الإدارة بها من خلال تنظيم وتوظيف الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف والسياسات التي تسعى إليها المؤسسة، وتحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب والتقييم المستمر لإنجاز النتائج المرجوة". (الشربيني، مصطفى، ٢٠٠٨، م٨)

٤- التخطيط الاستراتيجي: Strategic Planning التخطيط الاستراتيجي هو "عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية ووضع خطط تنفيذية لاستراتيجيات المنظمة على المدى البعيد. Zandi et al، (٢٠١٣) ويعمل التخطيط الاستراتيجي على التوفيق بين الاختيارات الاستراتيجية للمنظمة والرهانات التي صارت تطرحها العملية التعليمية.

٥- إعادة هندسة العمليات الإدارية: Re Engineering Administration إن اقتصاد العولمة يفرض على الجامعات توفير الصيغ التعليمية عالية الجودة، والتي تفترض مبدأ المنافسة مع الجامعات الأخرى، وبالتالي تحقيق المعايير الاقتصادية والعالمية وفق توجهات التنمية المعاصرة، ومن أهم تلك الصيغ إعادة هندسة المهارات الإدارية والأدوار الوظيفية تمثيلاً مع الرؤية الجديدة لمؤسسات التعليم العالي باعتبارها أهم عوامل الإنتاج. (الألفي، ٢٠١٢، م٢٦)

٦- إدارة الأزمات: Crisis management أشار طلاع (٢٠١٤م، ٣٨٤) بأن إدارة الأزمات هي "موقف يتضمن قدراً من التهديد والخطورة، ويتسم بضيق الوقت نتيجة لحصوله بشكل مفاجئ وذلك لحدوث تغيرات بيئية مفاجئة يتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة بهدف منع وقوع الأزمة، كلما أمكن، ومواجهة الأزمة بكفاءة وفعالية، وتقليل الخسائر إلى أقل حد ممكن، وتخفيض الآثار السلبية الناجمة عن الأزمة، وتحليل الأزمات والاستفادة منها في منع وقوع أزمات مشابهة أو تكرار حدوثها". كما وضع المهدي (٢٠١٣م، ٨).

٧- الإدارة الإلكترونية: Electronic management تعتبر الإدارة الإلكترونية منظومة متكاملة لتوظيف مصادر التقنية الحديثة في الأعمال الإدارية بهدف تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. وعرفها عبد الحافظ (٢٠١٣م، ٢٥) بأنها: استخدام التقنيات الحديثة التي تتمثل في الحاسب الآلي وشبكة المعلومات الدولية لتحقيق فعالية وجودة العمل الإداري. كما تهدف تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات إلى التغيير في الهياكل التنظيمية والمسؤوليات، سرعة انسياب البيانات وإنجاز المعاملات وجودة الخدمات، تحقيق المرونة في طلب الخدمة في الوقت والمكان الملائم، تخفيض تكلفة إنجاز الأعمال للجامعة.

أولاً: الدراسات التي تناولت التميز المؤسسي بالجامعات

دراسة بدرخان (٢٠١٤) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تقييم التميز الإداري في جامعة عمان الأهلية في ضوء المعايير الأوروبية لإدارة الجودة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين: الإدارية، والأكاديمية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تقييم التميز الإداري في جامعة عمان الأهلية في ضوء المعايير الأوروبية لإدارة الجودة كان مرتفعاً في المعايير الآتية: (القيادة، والسياسات والاستراتيجيات، والعاملين، والشرائط، والموارد، والعمليات، والإجراءات)، في حين كان متوسطاً في المعايير الآتية: (رضا العاملين ومتلقي الخدمة، وخدمة المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسة). كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للمستجيبين تعزى إلى الرتبة الأكاديمية. وفي دراسة الضلاعين (٢٠١٨) التي كشفت عن تحقق بعض المعايير المقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر

التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)

القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة جدة، وتبين أن درجة أهمية المعايير المقترحة لتحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، بدرجة كبيرة جداً. وجاء معيار إدارة الموارد البشرية والمادية بدرجة أهمية كبيرة جداً بينما جاء معيار "الإدارة والقيادة" بالترتبة الثانية بدرجة أهمية كبيرة جداً. ثم تبعه معيار "إدارة العمليات" بالترتبة الأخيرة. تبين عدم وجود فروق وفقاً للتخصص، والرتبة الأكاديمية، وفي دراسة المخلافي (٢٠١٨) هدفت إلى معرفة درجة تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوروبي EFQM وأظهرت النتائج على مستوى الأنموذج الأوروبي للتميز بأن متوسط درجة تطبيق المعايير بجامعة الملك خالد بلغت (٣,٠٣)، وتمثل درجة (متوسطة) وتعتبر عن درجة تطبيق مقبولة وفقاً للوسط الحسابي النظري المعياري (٣) للمقياس الخماسي؛ الذي يمثل الحد الأدنى للقبول بجودة التطبيق، وحققت المحك (٦) معايير للتميز، بينما أخفقت (٣) معايير عن تحقيق الحد الأدنى للقبول بدرجة التطبيق، وأظهرت النتائج وجود فروق لصالح درجة استاذ مشارك. ودراسة العجمي (٢٠١٩) هدفت إستراتيجية إدارية مقترحة لتطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت وتبين أن واقع تطبيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية لمعايير التميز حسب بالدريج مرتفعة. وتوجد فروق تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية وجاءت الفروق لصالح أستاذ. وفي دراسة كمال الدين، وأجرت المطيري والفضلي (٢٠٢٠). دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع قيادة رأس المال البشري نحو تحقيق التميز المؤسسي بجامعة جدة وأظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم في تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة، وفي دراسة الهلسة، والرواضية (٢٠٢٠). أثر القيادة الرائدة على التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة مؤتة وكشفت النتائج عن أثر القيادة الرائدة في تحقيق التميز المؤسسي بدرجة عالية. وفي دراسة البلوي (٢٠٢٠) هدفت إلى تطوير القدرة التنافسية لإدارة جامعة تبوك في ضوء معايير التميز المؤسسي وكشفت النتائج أن درجة التميز المؤسسي متوسطة (٣/٢,٢٠) وتبين ضعف نشر ثقافة التميز، وأجرى شحاتة (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى التعرف على الأسس الفكرية، وأبرز النماذج والجوانب

العالمية لإدارة التميز المؤسسي، والوقوف على معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) إصدار ٢٠٢٠، ودرجة توافرها في جامعة الإسكندرية، وتبين أنه تتوافر معايير النموذج الأوروبي للتميز إصدار ٢٠٢٠ في جامعة الإسكندرية بدرجة متوسطة وتوجد فروق لصالح الأستاذ.

ثانياً: الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية

دراسة (شليبي، ٢٠١٨م) بعنوان "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية". هدفت الدراسة إلى: التوصل إلى تصور مقترح لتحقيق ميزة تنافسية بجامعة المنصورة. كما توصلت للنتائج التالية وهي إدراك الجامعات أنها لم تعد تعيش بمعزل عن العالم نتيجة لما أفرزته العولمة من تحديات محلية وعالمية كالانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي وثورة المعلومات وأنه يتحتم عليها امتلاك المميزات التنافسية التي تحفظ لها بقائها في السوق التعليمي التنافسي المحلي والعالمي. الاهتمام بالتميز الجامعي من خلال الاهتمام بالمناهج التخطيطية للتعليم. الاهتمام بالتدريس الجامعي والبحث العلمي ووظيفة خدمة المجتمع اعتباراً من أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية. تعد مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية ما بين موقع الجامعة في التصنيفات العالمية ومدى الشراكة بين الجامعة والمجتمع ومدى المساهمة في بناء المجتمع المعرفي وتحقيق الجامعة ريادة الأعمال وتميز السمعة الأكاديمية للجامعة. ودراسة (فاطمة بلقاسم، ٢٠١٧م) بعنوان "الأبعاد الاستراتيجية لتطوير أداء الجامعات لخلق ميزة تنافسية" هدفت إلى: التعرف على الخيارات الاستراتيجية التي يفترض أن تركز عليها الجامعات لتطوير أدائها لتوافق اتجاهات سوق العمل المحلي والعالمي وصياغة إطار استراتيجي لتطوير نظام التعليم الجامعي يضمن مساهمة جميع أفراد المجتمع الجامعي مما يؤدي إلى تحسين جودة المخرجات الجامعية قادرة على المنافسة في سوق العمل وتوصلت الدراسة إلى أهمية التعليم الجامعي في أساسيات العلوم والتكنولوجيا من جانب ودعمها للبحوث والتطوير بالمؤسسات من جانب آخر، وأيضاً فعالية ارتفاع إنتاج البرامج التعليمية ونظم التعليم المعاصر للموارد البشرية، والعلاقة القوية بين الأبعاد العالمية في تطوير التعليم الجامعي للوقوف أمام المنافسة في المجالات المختلفة. ودراسة (Christopher، ٢٠١٦) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة

التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)

كميزة تنافسية في المؤسسات التعليمية" هدفت إلى التعرف على أثر تبني منهجية وفلسفة إدارة الجودة الشاملة كأحد المداخل الادارية الحديثة لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات التعليمية العاليي , وتوصلت إلى النتائج التالية وهي أن إدارة الجودة الشاملة تساعد على توقع الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي من خلال السعي لتحسين الجودة بشكل مستمر وتمكنها من النجاح المنافسة الشديد في هذا المجال , كما تقلل من إدارة الجودة الشاملة من الاضطراب الناجم عن تطبيق التكنولوجيا الجديدة بمؤسسات التعليم العالي, مع توفير احتياجات المؤسسات التعليمية مع الاستفادة من الطاقة الايجابية لقوة العمل لديها . دراسة (أحمد فاروق أبو غبن، ٢٠١٢ بعنوان: " دور التعليم الالكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر الأكاديميين". هدفت الدراسة إلى: التطرق إلى الدور الهام لتطبيق التعليم الالكتروني في تعزيز الميزة التنافسية المتمثلة في) الكفاءة المتميزة، الإبداع والابتكار وجودة الخدمة التعليمية) في الجامعات. تقديم توصيات ومقترحات تخدم الجامعات في تطبيق التعليم الالكتروني بفعالية وكفاءة متميزة للوصول لتقديم خدمات تلبي احتياج المحاضرين والمجتمع. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها: التعليم الالكتروني يساهم في زيادة كفاءة العملية التعليمية، وأنه يساهم في زيادة التنسيق بين أطراف العملية التعليمية، وهذا بسبب أن الأكاديميين قد تمكنوا من الاستفادة من الخدمات التي يقدمها نظام التعليم الالكتروني فأصبح لديهم رأي عام على خدمات الجامعة في مجال التعليم الالكتروني. يقوم التعليم الالكتروني بدوره في تعزيز الكفاءة المتميزة كأحد مجالات الميزة التنافسية، أمام الطلبة والأساتذة الأكاديميين لإبداع و يساهم في ابتكار طرق جديدة. التعليم الالكتروني يفتح آفاق جديدة في العملية التعليمية وبالتالي يقوم التعليم الالكتروني بدوره في تعزيز الإبداع والابتكار كأحد مجالات الميزة التنافسية بالجامعات.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات العربية والأجنبية السابقة تبين ما يلي: هناك توجه إيجابيا إلى ضرورة وجود مزايا تنافسية للجامعة تؤكد تفردا وتضمن استمرار ذكرها

وبقاءها على المستويين المحلي والعالمي. وعبرت الدراسات العربية والأجنبية السابقة عن عدة مداخل مختلفة لتحقيق الميزة التنافسية في عدة جامعات مختلفة وكان نظام التميز المؤسسي إحدى المداخل. كما إن تحقيق الميزة التنافسية للجامعات ترتبط بتوافر الكوادر البشرية المؤهلة بأعلى مستوى أو أي مجموعة فائقة من الإمكانيات والموارد المادية. وتتمثل أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في تناولها لمفهوم التميز المؤسسي والميزة التنافسية في الجامعات ومداخلها بها والتأكيد على ضرورة امتلاك الجامعة لمزايا تنافسية من خلال وظائفها التعليمية والبحثية والمجتمعية. وتختلف الدراسة الحالية والدراسات السابقة في عدة نقاط مثل: عينة الدراسة وتوقيتها الزمني وبعض الموضوعات المطروحة بالدراسة الحالية، كما أنها تهدف إلى تقديم تصور مقترح لمتطلبات ومعايير التميز المؤسسي لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية تحديد ووفقاً لرؤية وأهداف ٢٠٣٠. كما تمثلت أوجه الاستفادة في الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد وتدعيم وجود المشكلة البحثية، وصياغة الإطار النظري بها. وتحديد منهج البحث، تصميم أداة الدراسة وهي الاستبانة وتكوين محاورها.

منهج الدراسة

هدفت الدراسة إلى بناء تصوراً مقترحاً للميزة التنافسية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية من خلال الكشف عن واقع تطبيق أبعاد التميز المؤسسي، والكشف عن درجة تحقق الميزة التنافسية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الذي عرفه عبيدات وعبد الحق وعدس (٢٠١٤، ١٩١) أنه المنهج الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم؛ من أجل وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، وواقعها.

مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل مجتمع الدراسة الشامل من جميع القيادات الأكاديمية (العمداء وكلاء الكليات ورؤساء الأقسام) بالجامعات السعودية الحكومية (جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن) والبالغ عددهم الإجمالي (٧٣١) قائداً

التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

وقد تم اختيار هذه الجامعات لكونها تميزت في إحرازها المراكز المتقدمة بالتصنيفات العالمية للجامعات خلال فترة (٢٠١٦-٢٠٢١)، كما تمّ اعتماد بعضها لتطبيق نظام الجامعات الجديد، وتُمثّل الجامعات السعودية الأكثر قابلية لتحقيق التميز المؤسسي، وقد أشار أبو علام (٢٠١٨، ٢٥٣) أنه يتم تحديد مجتمع الدّراسة حسب الشروط المعينة داخل مجتمع البحث الذي يُقدّم معلومات شاملة وكافية ودقيقة عن الظاهرة المدروسة، ويوضح جدول (١) توزيع أفراد مجتمع الدّراسة وفقاً للجامعة وطبيعة العمل.

جدول (١) توزيع أفراد مجتمع الدّراسة وفقاً للجامعة وطبيعة العمل*

الجامعات	العمداء	الوكلاء	رئيس قسم	الإجمالي
جامعة الملك سعود	22	95	176	293
جامعة الملك فهد للبترول والمعادن	9	21	28	58
جامعة الملك عبد العزيز	32	103	245	380
المجموع الكلي	63	219	449	731
%	8.62%	29.95%	61.43%	100%

المصدر: إحصائية وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية للعام الدراسي ١٤٤١/١٤٤٢هـ

تبين من نتائج جدول (١) أنّ أعلى نسبة من مجتمع الدّراسة من " رؤساء الأقسام" بنسبة (٦١,٤٣٪) وأقلها من العمداء بنسبة (٨,٦٢٪) من ثلاث جامعات سعودية، كما يُلاحظ أن أعلى عدد من القيادات المستهدفة بالدراسة هم في جامعة الملك عبد العزيز حيث زيادة وتنوّع الأقسام العلمية في كلية الطب. وتكوّنت عينة الدّراسة في حجمها النهائي من (٣٠٣) قائداً من القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية (جامعة الملك سعود- جامعة الملك عبد العزيز - جامعة الملك فهد للبترول والمعادن) حيث تم توزيع اداة الدّراسة عليهم إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني والواتس أب وبعد تجاوز عدد الردود للحجم المطلوب بالتطبيق في المعادلة (٢٤٨) تمّ التوقف عن استلام الردود، حيث تم تحديد حجم العينة من خلال الرجوع إلى ما أشار إليه (Thompson, ٢٠١٢, P.٥٩-٦٠) من معادلة (ستيغن ثامبسون) لتحديد حجم العينة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)}$$

حيث إن: N: حجم المجتمع Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة (٠,٩٥) وتساوي d (١,٩٦) نسبة الخطأ وتساوي P (٠,٠٥) نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (٠,٥٠) وذلك بدرجة ثقة (٩٥٪) ونسبة خطأ (٥٪) ويُمثل جدول (٢) توزيع أفراد عينة الدّراسة وفقاً للمتغيرات الأولى.

جدول (٢) توزيع عينة الدّراسة وفقاً للمتغيرات الأولى:

المستويات	العدد	%
أستاذ	48	15,8%
أستاذ مشارك	99	32,7%
أستاذ مساعد	156	51,5%

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة من المستجيبين (الردود) كانت أستاذ مساعد بلغت نسبتهم (٥١,٥٠ %) وأقل نسبة على رتبة استاذ (١٥,٨٪).

أداة الدّراسة

تم بناء استبانة لجمع البيانات وقد سارت الباحثة في الخطوات التالية:
- الخطوة الأولى: تمّ تحديد الهدف من أداة الدراسة: وهو تحديد درجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي وقياس درجات تحقيق معايير الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء خبرات الولايات المتحدة الأمريكية.

- الخطوة الثانية : الاطلاع على خبرات جامعة كانساس (University of Kansas) وجامعة فلوريدا University و الدراسات السابقة التي تناولت قياس أبعاد التميز المؤسسي بالجامعات مثل: بدرخان (٢٠١٤) العجمي (٢٠١٩)، والاطلاع على نماذج التميز المؤسسي التي وردت في الأدبيات مثل النموذج الأوروبي للتميز (EFQM, ٢٠٢٠) ونموذج "بالدريج" (Baldrige) الأمريكي، بالإضافة إلى الدراسات السابقة مثل الضلاعين (٢٠١٨) والمطيري و الفضلى (٢٠٢٠) والمخلافي (٢٠١٨) والركف (٢٠١٩) وعزيز (٢٠١٥) والمليجي (٢٠١٦) و درادكة (٢٠١٧) وبو بشيت (٢٠١٣) وبناء على هذه المصادر تمّ بناء العبارات والابعاد والتي تكوّنت مما يلي:

المحور الأول: يقيس تحقق أبعاد التميز المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية وتشمل الابعاد التالية:

١. البُعد الأول: القيادة: استشراف المستقبل للجامعة من خلال استنهاض الهمم، والقدرات والإمكانات للعاملين بالجامعة، لتحقيق ذلك المستقبل حسب الزمان

التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

والمكان

٢. البُعد الثاني: إدارة العمليات تقسيم أعمال الجامعة المؤسسية إلى عمليات فرعية ومراقبتها وموازنتها مع الأهداف الإستراتيجية وتطوير العمليات باستخدام الابتكار والابداع لتحقيق المنافع للمستفيدين

٣. البُعد الثالث: إدارة الموارد البشرية والمالية. مدى كفاءة استخدام العنصر البشري وتطوير قدرات العاملين، والتميز في سياسات التعيين والاختيار والاستقطاب وإدارة وتحسين الموارد المالية والتمويل الذاتي

٤. البُعد الرابع: إدارة المعرفة: تقيس المؤشرات الدالة على تبني إدارة المعرفة من حيث توليدها والمشاركة فيها والاستثمار فيها لخدمة المجتمع والبحث العلمي والتدريس المحور الثاني: يقيس تطبيق أبعاد الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، في خمسة أبعاد كالآتي:

١. البُعد الأول: التميز: القدرة على تقديم منتج متميز في المنظمة.

٢. البُعد الثاني: الجودة: تقديم التطور المستمر والشمل لجميع جوانب الحياة والاحتياجات.

٣. البُعد الثالث: المرونة: تشمل الذاكرة الصلبة والذاكرة اللينة (المرونة) القابلة للتطويع

٤. البُعد الرابع: توجه الذاكرة التنظيمية: تشمل الذاكرة الموجهة نحو الإدارة ونحو الثقافة التنظيمية ونحو التقنية

٥. البُعد الخامس: تشكيل الذاكرة التنظيمية: تشمل مصادر الخبرات الذاتية المشتركة والخبرات الخارجية.

- الخطوة الثالثة: تم صياغة العبارات بالاستبانة: من خلال ما ورد بمضامين الدراسات السابقة والنماذج المستخدمة بحيث تقيس ممارسات واضحة ومحددة.

- الخطوة الرابعة: تم تدريج الاستجابات للعبارات: باستخدام مقياس التدريج الخماسي لاستجابات أفراد عينة الدراسة لتقدير درجة تطبيق الممارسات المتضمنة بأبعاد التميز المؤسسي والميزة التنافسية، حسب المقياس التالي: (دائماً - غالباً - أحياناً - قليلاً - أبداً) بحيث تشير: (دائماً) يمارس بنسبة (٨٠٪ فأكثر). (غالباً): يمارس بنسبة (٦٠٪ - أقل من

٨٠٪). و(أحياناً): يمارس بنسبة (٤٠٪- أقل من ٦٠٪) و(نادراً): يمارس بنسبة (٢٠٪- أقل من ٤٠٪). (قليلاً): يمارس بنسبة تقل عن ٢٠٪.

- الخطوة الخامسة: عرض أداة الدراسة على المحكمين، حيث أنه بعد اخراج الاستبانة بصورتها الأولية وعرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين بالجامعات السعودية، تمّ تحديد معايير التحكيم من حيث تحديد مدى انتماء الفقرات للأبعاد وإلى المحاور التي تم تصنيفها إليها. وكذلك عن مدى وضوح العبارة وسلامة الصياغة اللغوية.

- الخطوة السادسة: تمّ تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية: بهدف قياس مدى وضوح العبارات وتقنين أداة الدراسة والتأكد من صدق الاتساق الداخلي وحساب معامل ثبات أداة الدراسة. وصيغت جميع العبارات للأبعاد في الاتجاه الإيجابي، بحيث تدلّ الدرجة الكبيرة على وجود درجة كبيرة للسمة المقاسة (التطبيق/ التحقيق) والدرجة القليلة تدلّ على وجود درجة قليلة على متصل السمة المقاسة وفق تدرج ليكرت خماسي (دائماً- غالباً- أحياناً- قليلاً- أبداً) وللحكم على درجة التطبيق أو درجة التحقيق تم حساب المدى لمستويات الاستجابة وهو = ٤، وبتقسيم المدى على عدد المستويات يساوي ٥، كان ناتج القسمة = ٠,٨٠ وهو يمثل طول الفئة، وبذلك أصبح معيار الحكم كما بالجدول (٣).

جدول (٣) معيار الحكم على درجة تطبيق أبعاد التميز المؤسسي وتحقيق الميزة

التنافسية

درجة التطبيق	درجة التحقق	
أقل من 1,80	منخفضة جداً	منخفضة جداً
من 1,81 إلى أقل من 2,60	منخفضة	منخفضة
من 2,60 إلى أقل من 3,40	متوسطة	متوسطة
من 3,40- أقل من 4,20	عالية	عالية
أكثر 4,20	عالية جداً	عالية جداً

صدق الاستبانة:

يشير صدق الاستبانة إلى قدرة الاستبانة أن تقيس ما أعدت لقياسه، وهناك عدّة طرق رئيسة أشار لها أبو علام (٢٠١٨، ٢٤٥) للتأكد من صدق الاستبانة وهي: صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي للعبارة ولأبعاد وذلك على النحو التالي:

التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من المحكمين عددهم (١٥) محكماً من أعضاء هيئة التدريس من بعض الجامعات السعودية، وتحديد معايير التحكيم المطلوبة من حيث مدى مناسبة ووضوح العبارة، ومدى انتماء كل عبارة من العبارات للبعد الذي تنتهي إليه العبارة، واقتراح طرق تحسينها بالإضافة أو إعادة الصياغة أو الحذف أو غير ما ورد مما يرويه مناسباً، وقد تم الإبقاء على العبارات التي نالت نسبة اتفاق بين المحكمين أعلى أو تساوي (٨٠٪) على أنها تنتهي للبعد الذي تقيسه

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة: تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد الاستبانة، من خلال التطبيق على عينة استطلاعية تكونت من (٣٠) قائداً من خارج عينة الدراسة الأصلية وحساب معاملات ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه كما تبين النتائج بجدول (٤).

جدول (٤) معاملات ارتباط بيرسون بين العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي

إليه العبارة بالمحور الأول (تطبيق أبعاد الميزة التنافسية)

الابتداع		الريادة		المرونة		الجودة		تميز
معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	العبارة
**0,63	21	**0,70	15	**0,63	11	**0,63	5	**0,75
**0,71	22	**0,67	16	**0,74	12	**0,64	6	**0,73
**0,76	23	**0,74	17	**0,69	13	**0,63	7	**0,68
**0,59	24	**0,75	18	**0,64	14	**0,65	8	**0,65
		**0,68	19			**0,70	9	
		**0,66	20			**0,67	10	

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١.

يتبين من جدول (٤) أن معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية لكل بُعد الذي تنتهي إليه العبارة جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) وقد تراوحت قيم ارتباطاتها من (٠,٥٩-٠,٧٦) مما يدل على توقّر صدق الاتساق الداخلي للعبارات بالمحور الأول بالاستبانة. كما تم حساب معامل الارتباط بين استجابات أفراد العينة الاستطلاعية في المحور الثاني " تحقيق التميز المؤسسي " بين العبارات مع الدرجة الكلية للأبعاد كما تبين النتائج بجدول (٥).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

جدول (٥) معاملات ارتباط بيرسون بين العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي

إليه العبارة بالمحور الثاني " تحقيق التميز المؤسسي "

إدارة العمليات		إدارة الموارد البشرية والمالية		إدارة المعرفة	
رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط	رقم	معامل الارتباط
1	**0,67	6	**0,71	11	**0,71
2	**0,55	7	**0,66	12	**0,66
3	**0,63	8	**0,65	13	**0,65
4	**0,66	9	**0,60	14	**0,60
5	**0,69	10	**0,72	15	**0,72

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١

يتبين من جدول (٥) أن معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للبعد جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) وقد تراوحت من (٠,٥٥-٠,٧٥) وتدل على صدق الاتساق الداخلي للعبارة بالدرجة الكلية للأبعاد بالمحور الثاني ثالثاً: صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة: تم التأكد من صدق التكوين أو صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجات كل بُعد مع الدرجة الكلية للمحور كما في جدول (٦).

جدول (٦) معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لكل بُعد مع الدرجة الكلية

للمحور

أبعاد المحور الأول الميزة التنافسية		أبعاد المحور الثاني التميز المؤسسي	
الأبعاد	معامل الارتباط	الأبعاد	معامل الارتباط
التميز	**0,88	القيادة	**0,93
الجودة	**0,91	إدارة العمليات	**0,79
المرونة	**0,89	إدارة الموارد البشرية والمالية	**0,82
الريادة	**0,90	إدارة المعرفة	**0,84
الأبداع	**0,81		

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١

يتبين من جدول (٦) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند (٠,٠١) حيث تراوحت من (٠,٨١-٠,٩١)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول. وكذلك تراوحت للمحور الثاني من (٠,٧٩-٠,٩٣) تدل على توفر صدق الاتساق الداخلي للأبعاد.

11/11/2019 11:00:00 AM Page 3 of 3

الجدول (٧) معاملات ثبات التجانس الداخلي لأداة الدّراسة بطريقة كرونباخ الفا

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات
لمحور الأول: تطبيق الميزة التنافسية	التميز	4	0,79
	الجودة	6	0,91
	المرونة	4	0,74
	الريادة	6	0,85
	الابتداع	4	0,78
	جميع عبارات المحور الأول	24	0,90
لمحور الثاني: التميز المؤسسي	القيادة	5	0,76
	إدارة العمليات	5	0,81
	إدارة الوارد البشرية والمالية	5	0,79
	إدارة المعرفة	5	0,73
	جميع عبارات المحور الثاني	20	0,93

يتبين من جدول (٧) أن قيم معاملات الثبات أعلى من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات بالدراسات الوصفية (٠,٧٠)، حيث بلغت للمحور الأول " (٠,٩٠)، وللمحور الثاني (٠,٩٣) وتراوحَت لأبعاد المحور الأول من (٠,٩١-٠,٧٤)، وللمحور الثاني من (٠,٧٣-٠,٨١)، مما يدل على توقُّر الثبات في الاستبانة بطريقة الفا

نتائج الدراسة ومناقشتها

باستعراض أسئلة الدِّراسة ونتائج التَّحليل الإحصائي لها، وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدِّراسات السَّابقة. على النحو الآتي:

نتائج السؤال الأول ومناقشته

نص السؤال الاول على " ما درجة تطبيق أبعاد الميزة التنافسية بالجامعات السعودية (التميز، الجودة، المرونة، الريادة، الابداع) في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية (التميز - الجودة - المرونة - الريادة - الإبداع)، أيضا حساب المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لجميع الأبعاد والذي يمثل الدرجة الكلية لأبعاد الميزة التنافسية، وتم الحصول على النتائج التالية:

جدول (٨) درجة تطبيق الجامعات السعودية لأبعاد الميزة التنافسية

البيد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الترتيب
البيد الأول: التميز	2.26	0.57	أحياناً	3
البيد الثاني: الجودة	2.43	0.55	دائماً	1
البيد الثالث: المرونة	2.24	0.57	أحياناً	4
البيد الرابع: الريادة	2.31	0.61	أحياناً	2
البيد الخامس: الإبداع	2.22	0.59	أحياناً	5
الدرجة الكلية	2.29	0.53	أحياناً	-

يتضح من جدول (٨) أن المتوسط الحسابي العام للدرجة الكلية لتحقيق الجامعات السعودية لأبعاد الميزة التنافسية (التميز - الجودة - المرونة - الريادة - الإبداع) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية يساوي (٢,٢٩) أي بدرجة (أحياناً). وبانحراف معياري (٠,٥٣) وتدل على اتفاق تقديرات افراد العينة، ويمكن تفسير هذه النتيجة العامة التي ظهر فيها مستوى تحقيق الميزة التنافسية كما تم قياسها من خلال الاستبانة التي تم بنائها بالاستفادة من خبرة الجامعات العالمية التي اعتمدت عليها الدراسة بالرغم من الانجازات التي تم تحقيقها للجامعات الثلاثة المبحوث وهي جامعة الملك سعود وجامعة الملك عبدالعزيز وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، خلال السنة ٢٠٢٠/٢٠١٩ فقد تبين تراجع ترتيب بعض هذه الجامعات في تصنيف التايمز بالأعوام (٢٠١٦-٢٠١٨) بينما سنة إعداد الدراسة الحالية سجلت جامعة الملك عبد العزيز المركز (١٠١/١٥٠) عالمياً والأولى عربياً و جامعة الملك سعود (١٥١/٢٠٠) وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن (٤٠١-٥٠٠)، حسب تصنيف شنغهاي الدولي لعام ٢٠١٩ (<https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/١٣٠٨٧٥٣>) كما ورد على موقع وزارة التعليم (العالي) -١٤٤١- (<https://www.moe.gov.sa/ar/news/Pages/u-١٤٤١.aspx>) أنه حسب تصنيف التايمز البريطاني، جاءت جامعة الملك عبد العزيز في المركز الأول عربياً وضمن الترتيب ٢٠١ عالمياً، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن الترتيب التاسع عربياً وضمن ٥٠٢ عالمياً، وجامعة الملك سعود في الترتيب العاشر عربياً وضمن ٥٠١ عالمياً، بالاعتماد على مؤشرات جودة التعليم وحجم البحوث وسمعتها، وتوثيق المصادر في الدراسات، والدخل من الصناعة والروابط الدولية، وحجم الابتكار، وعدد الحاصلين على شهادة الدكتوراه، وعدد الحاصلين على درجة البكالوريوس، ودخل الجامعة، وسمعة المؤسسة في البحوث، ودخل المؤسسة من

التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)

www.kfupm.edu.sa, www.ksu.edu.sa, www.kau.edu.sa

البحوث، وعدد الأوراق البحثية السنوية، والاستشهادات بأبحاث الجامعة، وعدد الاقتباسات مما تُنتجها الجامعة بشكل سنوي وكذلك التنوع الدولي، وبيئة التعلم، وسمعة المؤسسة. كما أشار العباد (٢٠١٧) إلى صعوبات وتحديات تحقيق الجامعات السعودية للميزة التنافسية أبرزها قلة وجود قيادات استراتيجية قادرة على وضع رؤية مناسبة لمستقبل الجامعة، وتنفيذ هذه الرؤية بطريقة فعالة، ولقلة وجود فرق مساندة للقيادة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية بالجامعات. وعلى الرغم من أن رؤية جامعة (الملك سعود، الملك فهد للبترول والمعادن، الملك عبد العزيز) تؤكد على تحقيق الريادة والتميز العالمي في إنتاج المعرفة من خلال التنمية المستدامة والشراكة المجتمعية الفعالة وتمثل رسالتها في توفير بيئة متميزة للتعليم والتعلم والبحث العلمي طبقاً للمتطلبات والمعايير العالمية للجودة وتقديم خدمات تعليمية وبحثية ومهنية وفنية متخصصة لمختلف قطاعات المجتمع القومي والإقليمي والدولي.

www.kfupm.edu.sa, www.ksu.edu.sa, www.kau.edu.sa

إلا أن العديد من الدراسات التي تم إجرائها على جامعات السعودية أكدت أن هناك فجوة بين التطلعات المأمول لها وواقعها الفعلي والتي تحول دون تحقيق مزايا تنافسية تؤكد على تفوقها وتفردا عن غيرها من الجامعات على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي ومن هذه الدراسات دراسة (الرويس ، ٢٠١٧ ، ٩٠) أشارت إلى وجود فجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل ، ودراسة (العويد، ٢٠١٧، ٥٢) وضحت أن هناك معوقات وتحديات تواجه وظائف التعليم الجامعي من تحقيق أهداف برنامج التحول الوطني لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ودراسة (العنزي والحري، ٢٠١٥، ١٥) ودراسة (أحمد، ٢٠١٦، ٣٤) ودراسة (العتيبي، ٢٠١٧، ٥٦) أكدت على أن مؤسسات التعليم العالي تواجه تحديات بسبب التحولات الاقتصادية والعلمية والتقنية ، بالإضافة إلى ضعف إسهامات الجامعات السعودية نحو تعزيز مجتمع المعرفة وقلة مواءمة مخرجاتها مع متطلبات التنمية الوطنية . كما أشارت دراسة (دخيخ، ٢٠١٢، ٢١) على ضرورة الاهتمام بنوعية الجودة العالية للخدمات التي تقدمها المؤسسات التعليمية للفرد والمجتمع مع ضمان أنها تلي المتطلبات والمعايير العالمية.

كما تشير خطط التنمية (٧، ٨، ٩، ١٠) إلى ظهور قضايا وقصور في تطوير التعليم العالي، وعدم التوازن بين المخرجات الكمية والنوعية للتعليم الجامعي، بجانب فجوة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل. www.mep.gov.sa كما أنه مع التقدم النسبي لجامعة الملك سعود وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن في عام ٢٠١٨ في تصنيف كواكواريلي سيموندس (QS (Quacquarelli Symonds)، حيث تراجعت جامعة الملك فهد للبترول والمعادن بأكثر من ١٦ مركزاً في عام ٢٠١٩، لتحل في المركز ١٨٩ عالمياً، كما تراجعت جامعة الملك سعود في التصنيف، لتحصل على المركز ٢٥٦ عالمياً، بعدما كانت في المركز ٢٢١ لتصنيف ٢٠١٨. وفي تصنيف التايمز (Times) جامعة الملك فهد للبترول والمعادن - التاسع عربياً - وضمن أفضل ٥٠٢ عالمياً، جامعة الملك سعود - العاشر عربياً - ضمن أفضل ٥٠١ عالمياً. وفي المقابل تفوقت جامعة الملك عبد العزيز فحلت في المركز ٢٣١، بعدما كانت ٢٦٧ في تصنيف ٢٠١٨ QS، كما أنها تفوقت وفق تصنيف تايمز ٢٠٢٠ بحيث كانت - الأول عربياً - وضمن أفضل ٢٠١ جامعة عالمياً. [https://www.timeshighereducation.com/world-university-](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/mansoura-university#ranking-dataset)

[rankings/mansoura-university#ranking-dataset](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/mansoura-university#ranking-dataset) وربما يعود سبب التباعد والتقارب للجامعات الثلاث عبر سنوات ممتدة من عام ٢٠١٢-٢٠٢٠ الى وجود سياسات وإجراءات متباينة تؤثر على قدرتها في تحقيق ميزتها التنافسية منها: الإمكانيات الذاتية للجامعات لاستيعاب الأعداد المتقدمة للتعليم بها، أمام التحديات الاجتماعية التي تواجهها وضعف تحديث نظم الدراسة والبرامج التعليمية بها و الضغوط المالية من قبل الموازنة العامة للتعليم العالي وتدنى مستوى جودة الخرجين وتراجع الطلب عليهم في سوق العمل المحلي والدولي وتحديات عالمية في تدفق المعلومات وسرعته التي لم تكن لدى الجامعات القدرة على التفاعل معها بالسرعة المطلوبة، مما أثر على مستوى قدرة الجامعات في تحقيق ميزتها التنافسية. ومن خلال النتائج في جدول (٨) تبين أن المتوسطات الحسابية للأبعاد الخاصة لتحقيق الجامعات السعودية لأبعاد الميزة التنافسية (التميز - الجودة - المرونة - الريادة - الإبداع) كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، نجد أن جميع الأبعاد تتحقق بدرجة (أحياناً) فيما عدا البعد الثاني (الجودة) بدرجة (دائماً). وتم ترتيبها

التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)

تنازلياً حسب درجة تحقيقها على النحو التالي: "البعد الثاني (الجودة) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٢,٤٣)، يليه البعد الرابع (الريادة) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٢,٣١)، ثم البعد الأول (التميز) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (٢,٢٦)، ثم البعد الثالث (المرونة) في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٢,٢٤)، وفي الترتيب الخامس البعد الخامس (الابداع) بمتوسط حسابي (٢,٢٢). وتراوحت قيم انحرافاتها المعيارية من (٠,٥٥-٠,٦١) تدل على اتفاق تقديرات افراد العينة. ويمكن تفسير أسباب ظهور تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية الثلاثة ببعد الجودة بالمستوى المرتفع (٢,٤٣) لاهتمام الجامعات الثلاثة بتحقيق معايير الاعتماد الوطني والجودة الشاملة من حيث تجويد عمليات التدريس والتعليم وتجويد البحث العلمي ووظائفها في خدمة المجتمع من خلال حرص هذه الجامعات على تحقيق مؤشرات الاعتماد الأكاديمي سواء الوطني أو قبله مؤشرات الجودة والاعتماد العالمي، حيث أدركت الجامعات الثلاثة أن طريقها لتعزيز قدراتها وتوجهاتها الاستراتيجية بالتركيز على الجودة ودمجها في الكليات حيث أنشأت وحدات للجودة والاعتماد داخل هذه الكليات وشرعت الى تبني استراتيجية للموارد البشرية لتحقيق الجودة والكفاءة والتعلم التنظيمي وتقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما انعكس ذلك إيجابياً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس، حيث أصبحت عملية تحقيق الميزة التنافسية للجامعة تمثل تحدياً من خلال التركيز على الجودة والتميز في تقديم مخرجات وخدمات عالية الجودة، والحرص على استخدام طرق إنتاج أكثر فعالية، والقدرة على الإبداع والتطوير، وهذا ما أكدته أبو حمزة (٢٠١٧، ص ٤١) بأن أسباب ظهور واهتمام الجامعات بتحقيق الميزة التنافسية لظهور معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي ومعايير التميز المؤسسي والإداري، وظهور العديد من المنافسين الجدد، مما دفعها للبحث عن استراتيجيات وسياسات متعددة تستطيع من خلالها أن تحقق ميزة تنافسية وأن تستمر بها، ولذلك توجهت الجامعات إلى البحث عن تحقيق ميزة تنافسية في جودة خدماتها وأنماط تقديمها وإشباعها لاحتياجات المستفيدين منها، والبحث عن أفضل الممارسات التي يمكن أن تطبقها، وبالجامعات السعودية فقد أشار العتيبي (٢٠١٤) إلى

أن التنافسية من المفاهيم الحديثة التي بدأت تظهر وتستخدم في الجامعات السعودية في السنوات الأخيرة وخاصة بعد حصول العديد من الكليات والجامعات على الاعتراف والاعتماد الأكاديمي سواءً من مؤسسات محلية أو عالمية، من خلال الاستفادة القصوى من كل الإمكانيات المتوفرة داخل الجامعات، بهدف الوصول إلى أفضل المخرجات التي تتناسب مع متطلبات معايير الجودة العالمية، وكذلك احتياجات ومتطلبات سوق العمل كما أكدت نتائج دراسة (Christopher, ٢٠١٦) على أهمية إدارة الجودة الشاملة كميزة تنافسية في المؤسسات التعليمية العالي حيث تساعد إدارة الجودة الشاملة في توقع الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي من خلل السعي لتحسين الجودة بشكل مستمر وتمكنها من النجاح المنافسة الشديد في هذا المجال وتقلل إدارة الجودة الشاملة من الاضطراب الناجم عن تطبيق التكنولوجيا الجديدة بمؤسسات التعليم العالي، وتوفر إدارة الجودة الشاملة الدافع الفعال الذي تحتاجه مؤسسات التعليم العالي والذي من شأنه أن يؤدي إلى الإحباط المنتشر والاستفادة من الطاقة الإيجابية لقوة العمل لديها، و توفر إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي بيئة عمل تعزز أخلاقيات العمل الجيدة والسماح للعاملين بها بالاستغلال الأمثل لكامل إمكانياتهم وطاقاتهم ككوادر بشرية متميزة . ويمكن تفسير سبب ظهور بُعد الابداع بالترتيب الأخير وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٢) وبانحراف معياري (٠,٥٩) تدل على اتفاق التقديرات بين افراد عينة الدراسة. الى وجود معوقات تحد من ظهور الابداع بالجامعات السعودية كميزة تنافسية حيث ما زال تحقيق الميزة التنافسية وخاصةً بمجالات التميز والمرونة والابداع متأخراً وهذا ما أكدت عليه دراسات كثيرة مثل الغامدي (٢٠١٧) والعسيري (٢٠١٧) والمطيري (٢٠١٥) والعسيري (٢٠١٥) والعسيري (٢٠٢٠) على وجود مؤشرات ضعيفة للإبداع والابتكار بالجامعات السعودية، كما أشار الغامدي (٢٠١٧، ٣) إلى تقرير البنك الدولي للاستثمار المعرفي بأنه " بالرغم من أن المملكة العربية السعودية حققت تقدماً في تصنيفها العالمي في الاستثمار المعرفي وفي جميع المرتكزات ماعدا مؤشر الإبداع والابتكار، لم تحقق أي زيادة لتبقى في موقعها السابق" وقد فسّر ذلك لقصور منظومة البحث العلمي في الجامعات كما أشارت العسيري (٢٠١٧، ٤) إلى تراجع المملكة العربية السعودية في

التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)

مؤشر الابتكار العالمي بعد أن كانت في المرتبة (٥٤) في إصدار عام (٢٠١٠) من ذات المؤشر، كما توصلت عسيري (٢٠٢٠) الى توافر الإنتاج المعرفي في (جامعة الملك عبد العزيز وجامعة الملك سعود وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن) في ضوء تصنيف البريطاني "متوسطة" وجاء مجال الإبداع والابتكار بدرجة منخفضة وكذلك مجال "التطوير التقني" بدرجة منخفضة، مما يؤكد على قلة تحقيق مؤشرات الميزة التنافسية بالجامعات الثلاثة، لوجود بعض الصعوبات والتحديات التي تؤثر على الإجراءات التي تقوم بها الجامعة لضمان تحقق معيار نسبة الطلاب للأساتذة، والتوسع بالبرامج الأكاديمية يحكمها زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي ولكثرة اعداد المتقدمين للجامعة، ولقلة التوسع في قبول طلاب الدراسات العليا مما احدث وجود فجوة بين اعداد الطلاب بمستوى البكالوريوس والطلاب المقبولين ببرامج الدراسات العليا و قلة وجود التنسيق الكافي بين مخرجات الجامعات و سوق العمل نظراً لتعقد أشكال سوق العمل وتباين التخصصات والوظائف المطلوبة. ومن خلال مقارنة نتيجة الدراسة الحالية والتي ظهر فيها مستوى تحقيق الميزة التنافسية بالدرجة الكلية بالمستوى المتوسط " أحياناً" فقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات التي كشفت عن وجود درجة متوسطة لتحقيق الميزة التنافسية كدراسة إبراهيم (٢٠١٥) ودراسة عالم (٢٠١٤) ودراسة الصائغ وبادخن (٢٠١٣) حيث كشفت نتائج هذه الدراسات عن وجود درجات متفاوتة في تحقيق ابعاد الميزة التنافسية بالجامعات التي تم التطبيق عليها. ومن خلال ما سبق سيتم عرض استجابات عينة الدراسة على عبارات كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية (التميز - الجودة - المرونة - الريادة - الإبداع) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وفقاً لظهورها في الاستبانة، وقد تم حساب المتوسط الحسابي للعبارات وقيم الانحرافات المعيارية وعرض ترتيبها من خلال قيمة المتوسط الحسابي وفي حال تساوي المتوسطات تم ترتيبها وفقاً لقيمة الانحراف المعياري الأقل وذلك على النحو التالي:

البعد الأول: درجة تطبيق الجامعات السعودية للميزة التنافسية ببعد التميز.
جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق الميزة التنافسية بالبعد الأول: التميز

البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
١ تعتمد إدارة الجامعة على قيم تنظيمية تتسم بالتميز.	2.31	0.73	أحياناً
٢ تسعى إدارة الجامعة إلى وضع خطة إدارية لتنمية القيادات الجامعية مهنيًا	2.29	0.67	أحياناً
٣ تعمل إدارة الجامعة على دراسة احتياجات كافة شرائح المستفيدين من خدماتها.	2.25	0.65	أحياناً
٤ تعتمد إدارة الجامعة على أسس واضحة لاختيار قياداتها.	2.25	0.76	أحياناً
٥ توفر إدارة الجامعة أليات واضحة لتقييم الحاجات التدريبية لموظفيها.	2.18	0.71	أحياناً
المتوسط العام	2.26	0.57	أحياناً

يتضح من جدول (٩) أن درجة تطبيق الجامعات السعودية للميزة التنافسية ببعد التميز بدرجة (أحياناً) وبمتوسط حسابي عام (٢,٢٦). وانحراف معياري (٠,٥٧) وتراوح قيم المتوسطات الحسابية للبيانات التي تقيس درجة تحقق التميز من (٢,١٨) إلى (٢,٣١) وهذه المتوسطات الحسابية تقع داخل فئات الاستجابة (أحياناً) وتراوح قيم انحرافات المعيارية من (٠,٦٥-٠,٧٦) تدل على اتفاق تقديرات افراد العينة. ويمكن تفسير هذه النتيجة العام الى قلة وجود ممارسات داعمة لمؤشرات التميز الجامعي كدراسة احتياجات كافة شرائح المستفيدين. وكانت أعلى عبارتين من حيث درجة تحقق التميز، العبارة (١) "تعتمد إدارة الجامعة على قيم تنظيمية تتسم بالتميز" بمتوسط حسابي (٢,٣١) وتحقق (أحياناً) بانحراف معياري (٠,٧٣) وربما يعود سبب ظهورها بالترتبة الاولى لأهمية قيم التنظيمية بالجامعة والتي عادة ما يتم تضمينها ضمن القيم في خططها الاستراتيجية ، ثم العبارة (٤) "تسعى إدارة الجامعة إلى وضع خطة إدارية لتنمية القيادات الجامعية مهنيًا" بمتوسط حسابي (٢,٢٩) وبانحراف معياري (٠,٦٧) وتحقق (أحياناً). في حين أقل عبارتين من حيث درجة تحقق التميز، العبارة (٢) "تعتمد إدارة الجامعة على أسس واضحة لاختيار قياداتها" بمتوسط حسابي (٢,٢٥) وبانحراف معياري (٠,٧٦) وتحقق (أحياناً)، وربما يعود سبب ذلك إلى غياب التخطيط للموارد البشرية والمالية والتقنية لتحديد الاحتياجات المستقبلية، التي تستطيع من خلالها الجامعة اتخاذ خطوات استراتيجية كخيارات استراتيجية

التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

للتوسع أو التميز حسب نتائج تحليل الاحتياج المستقبلي، للدخول في المنافسة العالمية . ثم العبارة (٣) " توفر إدارة الجامعة آليات واضحة لتقييم الحاجات التدريبية لموظفيها " بمتوسط حسابي (٢,١٨) وتحقق (أحيانا) وبانحراف معياري (٠,٧٦) وربما يُعزى سبب ذلك لقلة توافر المعلومات والبيانات اللازمة عن الاحتياجات الفعلية للموظفين وضعف منهجية تحديد الاحتياجات من موارد مادية ومالية.

البعد الثاني: درجة تطبيق الجامعات السعودية للميزة التنافسية ببُعد الجودة
جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق الميزة

التنافسية بالبعد الثاني: الجودة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
1	2.53	0.67	تعمل إدارة الجامعة نظام الجودة في رسائلها وأهدافها بشكل واضح.
4	2.51	0.54	تعمل إدارة الجامعة باستمرار على تحسين الوعي بأهمية الجودة.
2	2.51	0.67	تأخذ إدارة الجامعة بالمعيار والمطلوبات العالمية في المرجعية الأساسية في وظيفة الجامعة الأكاديمية.
3	2.43	0.67	تدعم إدارة الجامعة كل المبادرات لتحسين صورة مخرجات الجامعة الأكاديمية.
5	2.16	0.78	تشرف إدارة الجامعة الأساتذة والموظفين والطلبة في رسم سياسة الجامعة.
	2.43	0.55	المتوسط العام

تشير نتائج جدول (١٠) أن الدرجة الكلية لتحقيق الجامعات السعودية للميزة التنافسية ببُعد الجودة بدرجة (دائما) وبمتوسط حسابي عام (٢,٤٣). وبانحراف معياري (٠,٥٥) وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية للعبارة التي تقيس درجة تحقق الجودة من (٢,١٦) إلى (٢,٥٣) وهذه المتوسطات الحسابية تقع داخل فئات الاستجابة (أحيانا - دائما). وتراوحت انحرافات المعيارية من (٠,٥٤) - (٠,٧٨). تدل على اتفاق التقديرات لأفراد عينة الدراسة، وكانت أعلى عبارتين من حيث درجة تحقق الجودة، العبارة (١) " تفعل إدارة الجامعة نظام الجودة في رسائلها وأهدافها بشكل واضح " بمتوسط حسابي (٢,٥٣) وبانحراف معياري (٠,٦٧) وتحقق (دائما)، وربما يُعزى ذلك لاهتمام الجامعات السعودية بتطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي كبوابة للدخول في مضمار إحراز مراكز متقدمة بالتصنيف العالمي للجامعات من خلال

الارتباط الوثيق بين معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي ومؤشرات ومعايير التصنيف العالمي للجامعات. ثم جاءت العبارة (٤) " تعمل إدارة الجامعة باستمرار على تحسين الوعي بأهمية الجودة " بمتوسط حسابي (٢,٥١) وتحقق (دائماً) وبانحراف معياري (٠,٥٤) تدل على اتفاق تقديرات المبحوثين. في حين أقل عبارتين من حيث درجة تحقق الجودة، العبارة (٣) " تدعم إدارة الجامعة كل المبادرات لتحسين صورة مخرجات الجامعة الأكاديمية " بمتوسط حسابي (٢,٤٣) وتحقق (دائماً) وبانحراف معياري (٠,٦٧)، ثم العبارة (٥) " تشرك إدارة الجامعة الأساتذة والموظفين والطلبة في رسم سياسة الجامعة " بمتوسط حسابي (٢,١٦) وتحقق (أحياناً) وبانحراف معياري (٠,٦٧) وتعزي الباحثة هذه النتيجة نظراً لوجود اتجاهات واهتمامات حديثة في مشاركة الاعضاء والموظفين والطلاب في التخطيط للجامعة وتحديد القضايا الاستراتيجية.

البعد الثالث: درجة تحقيق الجامعات السعودية للميزة التنافسية ببُعد المرونة
جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق الميزة

التنافسية بالبعد الثالث: المرونة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
4 تسهم إدارة الجامعة من تطوير أسلوب الإدارة الاستراتيجية للمعرفة والتجديد.	2.34	0.65	دائماً
3 ترتبط الإدارة المرنة في الجامعة بالفكر الجامعي.	2.25	0.74	أحياناً
5 تساعد المرونة إدارة الجامعة في تنقل العمل بسهولة.	2.24	0.58	أحياناً
1 تطبيق المرونة في إدارة الجامعة يساعد في الإبداع وإنتاج معارف جديدة	2.2	0.72	أحياناً
2 تتميز نظم التشغيل في إدارة الجامعة بالسرعة والدقة من خلال إعادة هندسة العمليات.	2.16	0.73	أحياناً
المتوسط العام	2.24	0.57	أحياناً

تشير نتائج جدول (١١) أن درجة تحقيق الجامعات السعودية للميزة التنافسية ببُعد المرونة بدرجة (أحياناً) وبمتوسط حسابي عام (٢,٢٤) وبلغت قيمة انحرافها المعياري (٠,٥٧) وتراوح قيم المتوسطات الحسابية للعبارة التي تقيس درجة تحقق المرونة من (٢,١٦) إلى (٢,٣٤) وهذه المتوسطات الحسابية تقع داخل فئات الاستجابة (أحياناً - دائماً) وتراوح قيم انحرافات المعيارية من (٠,٥٨-٠,٧٤) تدل على اتفاق التقديرات، وتعزي الباحثة هذه النتيجة لإدراك القيادات بالجامعات الثلاثة للممارسات التي تتخذها الجامعات لتحقيق ميزتها التنافسية من حيث قلة الربط بين

التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

نموذج الإدارة المرنة في الجامعة بالفكر الجامعي، ولقلة توافر المرونة في إدارة الجامعة التي تُسهم في تدفق العمل بسهولة وقلة وجود مؤشرات دالة على الإبداع وإنتاج معارف جديدة، وقلة تطبيق مداخل إدارية حديثة تدعم التميز الإداري بالجامعات مثل إعادة هندسة العمليات. وكانت أعلى عبارتين من حيث درجة تحقق المرونة، العبارة (٤) " تسهم إدارة الجامعة من تطوير أسلوب الإدارة الاستراتيجية للمعرفة والتجديد " بمتوسط حسابي (٢,٣٤) وتحقق (دائماً)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٦٥) وتعزي الباحثة هذه النتيجة لاهتمام الجامعات السعودية ممثلة بالإدارة العليا بتبني مدخل الإدارة الاستراتيجية في التسيير لكافة أعمالها وسياساتها التنفيذية بعد أن تكون قد خططت لسياساتها الأكاديمية والإدارية وفق الخطط الاستراتيجية للجامعة ولكلياتها والقائمة على متطلبات التحول لمجتمع المعرفة وتحقيق ملامح الاقتصاد المعرفي. ثم العبارة (٣) " ترتبط الإدارة المرنة في الجامعة بالفكر الجامعي " بمتوسط حسابي (٢,٢٥) وتحقق (أحياناً) في حين أقل عبارتين من حيث درجة تحقق المرونة، العبارة (١) " تطبيق المرونة في إدارة الجامعة يساعد في الإبداع وإنتاج معارف جديدة " بمتوسط حسابي (٢,٢) وبانحراف معياري (٠,٧٢) وتحقق (أحياناً)، ثم العبارة (٢) " تتميز نظم التشغيل في إدارة الجامعة بالسرعة والدقة من خلال إعادة هندسة العمليات " بمتوسط حسابي (٢,١٦) وتحقق (أحياناً) وبانحراف معياري (٠,٧٣) وربما يُعزى سبب ظهورها بالترتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة لقلة وجود المؤشرات والممارسات الدالة على تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات.

البعد الرابع: درجة تحقيق الجامعات السعودية للميزة التنافسية ببُعد الريادة
جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق الميزة التنافسية بالبعد الرابع: الريادة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
1 تنظيم إدارة الجامعة أنشطة على مستوى المجالات الأكاديمية المختلفة لتوليد الأفكار الريادية.	2.41	0.69	دائما
2 تسعى إدارة الجامعة على استقطاب أعضاء هيئة تدريس التي تتوافق خبراتهم مع احتياجات الجامعة الأكاديمية.	2.34	0.73	دائما
3 تقدم إدارة الجامعة المساعدة في اكتساب حقوق الملكية الفكرية اللازمة للشركات الناشئة المحتملة.	2.32	0.76	أحيانا
4 تقوم إدارة الجامعة بتشكيل لجنة استشارية من الخبراء للدعم بمراحل المفاهيم المبتكرة.	2.31	0.67	أحيانا
5 توفر إدارة الجامعة فرص للعاملين والطلاب للمشاركة في الأنشطة المبتكرة خارج الجامعة.	2.25	0.74	أحيانا
6 تتبع إدارة الجامعة آليات واضحة لاعتماد الفرض الريادية لدى الشركاء التجاريين والصناعيين.	2.2	0.72	أحيانا
المتوسط العام	2.31	0.61	أحيانا

تشير نتائج جدول (١٢) أن درجة تحقيق الجامعات السعودية للميزة التنافسية ببُعد الريادة بدرجة (أحيانا) وبمتوسط حسابي عام (٢,٣١) وانحراف معياري (٠,٦١) تدل على اتفاق تقديرات افراد عينة الدراسة، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية للعبارة التي تقيس درجة تحقق الريادة من (٢,٢) إلى (٢,٤١) وهذه المتوسطات الحسابية تقع داخل فئات الاستجابة (أحيانا - دائما) وتراوحت قيم انحرافاتها المعيارية من (٠,٦٩) - (٠,٧٦) تدل على اتفاق تقديرات افراد عينة الدراسة. وكانت أعلى عبارتين من حيث درجة تحقق الريادة، العبارة (٦) "تنظم إدارة الجامعة أنشطة على مستوى المجالات الأكاديمية المختلفة لتوليد الأفكار الريادية" بمتوسط حسابي (٢,٤١) وتحقق (دائما)، بانحراف معياري (٠,٦٩) ثم العبارة (٣) "تسعى إدارة الجامعة على استقطاب أعضاء هيئة تدريس التي تتوافق خبراتهم مع احتياجات الجامعة الأكاديمية" بمتوسط حسابي (٢,٣٤) وتحقق (دائما) وانحراف معياري (٠,٧٣) في حين أقل عبارتين من حيث درجة تحقق الريادة، العبارة (١) "تقوم إدارة الجامعة بتشكيل لجنة استشارية من الخبراء للدعم بمراحل المفاهيم المبتكرة" بمتوسط حسابي (٢,٣١) وتحقق (أحيانا)، بانحراف معياري (٠,٧٤) ثم العبارة (٥) "توفر إدارة الجامعة فرص للعاملين والطلاب للمشاركة في الأنشطة المبتكرة خارج الجامعة" بمتوسط حسابي (٢,٢٥) وتحقق (أحيانا)

التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

وبانحراف معياري (٠,٧٢) تدل على اتفاق تقديرات افراد عينة الدراسة، وتعزي الباحثة هذه النتيجة لوجود معوقات تحول دون تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات ببُعد الريادة من خلال توافر فرص

البعد الخامس: درجة تحقيق الجامعات السعودية للميزة التنافسية ببُعد الابداع
جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقيق الميزة

التنافسية بالبعد الخامس: الابداع

العبارة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
1 تقوم إدارة الجامعة بتبني الأفكار والمقترحات الإبداعية الفاعلة للتطبيق.	1	2.43	0.67	دائما
6 تقيم إدارة الجامعة نشاطاتها وتعالج جوانب القصور.	2	2.31	0.67	أحيانا
2 تحفز إدارة الجامعة على مكافأة أصحاب الأفكار والمقترحات الإبداعية.	3	2.31	0.70	أحيانا
5 تشجع إدارة الجامعة العاملين على تجربة الأفكار الجديدة دون خوف من الفشل.	4	2.14	0.66	أحيانا
4 تعالج إدارة الجامعة المشكلات الإدارية التي يعاني منها الموظفين.	5	2.1	0.72	أحيانا
3 تكفل إدارة الجامعة التكلفة البناء من الموظفين وأخذها في الاعتبار.	6	2	0.77	أحيانا
المتوسط العام		2.22	0.59	أحيانا

تشير نتائج جدول (١٣) أن الدرجة الكلية لتحقيق الجامعات السعودية للميزة التنافسية ببُعد الابداع بدرجة (أحيانا) وبمتوسط حسابي عام (٢,٢٢) وبلغت قيمة انحرافها المعياري (٠,٥٩). وتراوح قيم المتوسطات الحسابية للعبارة التي تقيس درجة تحقق الابداع من (٢) إلى (٢,٤٣) وهذه المتوسطات الحسابية تقع داخل فئات الاستجابة (أحيانا - دائما) بانحرافات معيارية تراوحت من (٠,٦٧-٠,٧٧) وكانت أعلى عبارتين من حيث درجة تحقق الابداع، العبارة (١) "تقوم إدارة الجامعة بتبني الأفكار والمقترحات الإبداعية الفاعلة للتطبيق" بمتوسط حسابي (٢,٤٣) وتحقق (دائما)، وبانحراف معياري (٠,٦٧) تدل على اتفاق التقديرات بين أفراد عينة الدراسة وربما يُعزى سبب هذه النتيجة لوجود مراكز الابداع والابتكار ومكاتب لاستقبال مبادرات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس الابداعية. ثم العبارة (٦) "تقيم إدارة الجامعة نشاطاتها وتعالج جوانب القصور" بمتوسط حسابي (٢,٣١) وتحقق (أحيانا). في حين أقل عبارتين من حيث درجة تحقق الابداع، العبارة (٤) "تعالج إدارة الجامعة

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

المشكلات الإدارية التي يعاني منها الموظفين " بمتوسط حسابي (٢,١) بانحراف معياري (٠,٧٢) وتحقق (أحياناً)، ثم العبارة (٣) " تقبل إدارة الجامعة النقد البناء من الموظفين وأخذها في الاعتبار " بمتوسط حسابي (٢) وتحقق (أحياناً) بانحراف معياري (٠,٧٧) وتعزي الباحثة هذه النتيجة لضعف نظام الحوكمة بالجامعات وقلة فاعلية الإجراءات الادارية من حيث الشفافية والمساءلة والرقابة بالشؤون المالية والإدارية والأكاديمية لتفعيل نظام الحوكمة بحيث يُحقق الشفافية، ويسمح بالرقابة والمساءلة والمحاسبة، ويسهل عملية التبليغ عن الفساد عبر قنوات محددة ، وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الشفافية والمساءلة في تحسين بيئة العمل الجامعية.

نتائج السؤال الثاني ومناقشته

نص السؤال الثاني على " ما مستوى تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات السعودية (القيادة، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية والمالية، إدارة المعرفة) في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التميز المؤسسي والعبارات وقد تم ترتيبها تنازلياً كما بالجدول (١٤).

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة

حول ابعاد التميز المؤسسي في الجامعات السعودية مرتبة تنازلياً

م	ابعاد التميز المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق
4	إدارة المعرفة	3.52	0.95	1	عالية
2	إدارة العمليات	2.95	0.93	2	متوسطة
3	إدارة الموارد البشرية والمالية	2.85	0.94	3	متوسطة
1	القيادة	2.83	0.96	4	متوسطة
	الدرجة الكلية للتميز المؤسسي	2.95	0.91		متوسطة

من جدول (١٤) السابق يتضح أن درجة التميز المؤسسي في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت "متوسطة" وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٥)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٩١) مما يدل على تقارب متوسطات التقدير لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية للمتوسط الحسابي الكلي بينما تراوحت الانحرافات المعيارية في الأبعاد من (٠,٩٣-٠,٩٦) وتدل على تقارب قيم المتوسطات الحسابية

التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)

للمستجيبين تبعاً لقيمة المتوسط الحسابي لكل بُعد على حدة. وتُفسّر الباحثة هذه النتيجة العامة لقلّة تبني القيادات لمعايير التميز المؤسسي كالتركيز على ثقافة الجودة والتميز، وقلّة المبادرات النوعية والرؤية الاستراتيجية الداعمة للتميز الإداري والأكاديمي في الجامعة، ولوجود بعض الصعوبات والتحديات التي تؤثر على الإجراءات التنظيمية كضعف الاستقلالية وغياب البرامج التي تدعم الاستثمار برأس المال البشري بالجامعة لتحقيق التميز المؤسسي نسبياً. وجاءت إدارة المعرفة بالرتبة الأولى بدرجة عالية بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣,٥٢) ثم تبعها إدارة العمليات (٢,٩٥) بالرتبة الثانية وبدرجة متوسطة وإدارة الموارد البشرية والمالية بالرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٥) وبالرتبة الأخيرة القيادة بدرجة متوسطة بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٢,٨٣). وتعزي الباحثة سبب ظهور مجال إدارة المعرفة بالرتبة الأولى، كأبرز جوانب تحقيق التميز المؤسسي؛ لاهتمام الجامعة بتطبيق إدارة المعرفة، وكونها الأكثر اهتماماً وتركيزاً نسبياً؛ بالمقارنة مع المجالات الأخرى للتميز المؤسسي، بينما جاء بعد القيادة بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة وتميل إلى الانخفاض وربما يُعزى سبب ذلك لضعف التدريب للقيادات ولأسباب تتعلق بمعايير الاختيار والتعيين للقيادات، وتفصيلاً للإجابة عن السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تحقيق التميز المؤسسي على النحو الآتي:

(١) القيادة

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة

في تحقيق التميز المؤسسي بالقيادة مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق
5	تتوفر رؤية تتسم بالوضوح والبساطة تستشرك أفاق المستقبل	2.90	1.08	1	متوسطة
2	تتبنى القيادة قيم إدارية معتمدة على ثقافة الجودة والتميز.	2.86	1.15	2	متوسطة
4	تعمل القيادة ضمن فرق العمل لإيجاد روح التعاون بين أفراد الجامعة.	2.83	1.11	3	متوسطة
1	تمتلك القيادات رؤية استراتيجية داعمة للتميز الإداري والأكاديمي في الجامعة	2.79	1.17	4	متوسطة
3	توجد معايير وأسس واضحة لاختيار القيادات في الجامعة.	2.78	1.10	5	متوسطة
	الدرجة الكلية للتميز المؤسسي بالقيادة	2.83	0.96		متوسطة

يتضح من جدول (١٥) السابق أن درجة تحقق التميز المؤسسي بالقيادة كانت "متوسطة" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٣) وانحراف معياري قدره (٠,٩٦) وتراوح قيم الانحرافات المعيارية للعبارات من (١,٠٨ - ١,١٧) مما يدل على وجود اختلاف كبير بين قيم تقدير أفراد عينة الدراسة حول التميز المؤسسي بالقيادة. وجاءت العبارة "تتوفر رؤية تتسم بالوضوح والبساطة تستشرك أفاق المستقبل." بالرتبة الأولى بدرجة توفر "متوسطة" حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٢,٩٠) بانحراف معياري (١,٠٨) تدل على اختلاف تقدير درجات تحققها، وربما يُعزى سبب ظهورها بالرتبة الأولى لوجود اتجاهات مستقبلية ظهرت لبعض الجامعات لتطوير أنظمتها الحالية، ولكن ظهورها بدرجة متوسطة لقلة الجهود اللازمة لتوحيد الرؤية المستقبلية للجامعات والرؤى للقيادات. وجاءت العبارة "توجد معايير وأسس واضحة لاختيار القيادات في الجامعة" بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة تميل للانخفاض بمتوسط حسابي (٢,٧٨) بانحراف معياري (١,١٠) وربما يُفسر ذلك لقلة وجود نظام للتعاقب القيادي بتهيئة الظروف وتمكين القيادات المحتملة بالمستقبل ويتم أخذها بعين الاعتبار في قرارات الاختيار والتعيين للشواغر القيادية بالمستقبل وفق نظام الحوكمة لإحداث التوازن بين متطلبات المنصب القيادي وتطبيق المساءلة عن معايير الاختيار والتعيين وهذا بدوره يتطلب وضع إطاراً عاماً لمعايير الاختيار والتعيين والاستقطاب للكفاءات القيادية.

التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)

٢) إدارة العمليات

جدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة
في تحقيق التميز المؤسسي بإدارة العمليات مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحقق
7	يخضع نظام إدارة العمليات بالجامعة لمعايير إدارة الجودة.	3.14	0.99	1	متوسطة
6	يتمتع نظام إدارة العمليات في الجامعة بالمرونة	2.96	0.97	2	متوسطة
9	تصميم العمليات الرئيسية وفقاً لسياسات وإستراتيجيات الجامعة	2.89	1.07	3	متوسطة
8	تتوفر آليات وطرق لتسيير إجراءات العمل في الجامعة	2.88	1.08	4	متوسطة
10	يوجد نظام رقابة فعال يعني بالجودة والتميز أثناء تنفيذ العمليات	2.87	1.03	5	متوسطة
	الدرجة الكلية للتميز المؤسسي بإدارة العمليات	2.95	0.93		متوسطة

يتضح من جدول (١٦) السابق أن درجة تحقيق التميز المؤسسي بإدارة العمليات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد العينة كانت بدرجة "متوسطة" بمتوسط (٢,٩٥) وانحراف معياري قدره (٠,٩٣) وتراوحت للعبارات من (٠,٩٧-١,٠٨). وربما يُفسّر سبب ظهور النتيجة العامة متوسطة إلى المركزية في اتخاذ القرارات وقلة وجود برامج تدعم التطوير التنظيمي، وقلة برامج التوجيه للقيادات بالعمل الإداري المؤسسي، وجاءت العبارة "يخضع نظام إدارة العمليات بالجامعة لمعايير إدارة الجودة" بالرتبة الأولى بدرجة توقّر متوسطة حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣,١٤) وانحرافها المعياري (٠,٩٩) تدل على اتفاق التقديرات نسبياً، وربما يرجع سبب ظهورها بدرجة "متوسطة" لوجود محددات لتطبيق إدارة الجودة المؤسسية بالجامعة والتركيز على الاعتماد الأكاديمي أكثر من عمليات إدارة الجودة للأقسام والوحدات الإدارية، وجاءت العبارة "يوجد نظام رقابة فعال يعني بالجودة والتميز أثناء تنفيذ العمليات" بدرجة متوسطة من حيث توقّرها حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٢,٨٧) وانحراف معياري (١,٠٣). وربما تُعزى لضعف نظام تأكيد الجودة بالجامعة وقلة وجود برامج للرقابة الداخلية للتأكد من جودة العمليات الداخلية.

(٣) إدارة الموارد البشرية والمالية

جدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة

في تقدير إدارة الموارد البشرية والمالية مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التحق
12	توجد أسس ومعايير واضحة ومعلنة لاختيار الموظفين في الجامعة.	2.94	1.06	1	متوسطة
15	توفر بيئة مجزية بأحدث الوسائل الداعمة للبحث العلمي بالكلية.	2.87	1.06	2	متوسطة
13	يوجد نظام لاستقطاب الكفاءات الأكاديمية بالجامعة	2.84	1.10	3	متوسطة
14	تعتد الجامعة على مصادر التمويل الذاتي	2.82	1.06	4	متوسطة
11	تخطط الجامعة لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية	2.77	1.09	5	متوسطة
	الدرجة الكلية للتمييز المؤسسي بالموارد البشرية والمالية	2.85	0.95		متوسطة

يتضح من جدول (١٧) السابق أن درجة توفّر إدارة الموارد البشرية والمالية بالجامعات السعودية كانت بمستوى "متوسطة" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٥)، وانحراف معياري قدره (٠,٩٥)، مما يدل على وجود تقارب بين قيم تقدير أفراد عينة الدراسة للمتوسط الحسابي الكلي للبعد، وتراوح قيم الانحرافات المعيارية للعبارات من (١,٠٦-١,١٠) تدل على اختلاف تقدير تحقيق التميز المؤسسي وربما تُفسّر النتيجة العامة لوجود مشكلات تتعلق بتوفر مصادر مالية كافية وقلة وجود نظام للمكافآت والحوافز للموارد البشرية بالإضافة إلى قلة وجود منهجية متكاملة لتطوير إدارة الموارد البشرية. وجاءت العبارة "توجد أسس ومعايير واضحة ومعلنة لاختيار الموظفين في الجامعة." بالترتبة الأولى وبدرجة توفّر "متوسطة" حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٢,٩٤) وانحراف معياري (١,٠٦) تدل على اختلاف تقديرها، وربما يُعزى سبب ظهورها بدرجة متوسطة لقلة تطبيق المنهج المتكامل في إدارة الموارد البشرية من حيث تحديد الوظائف والاختيار والتعيين والاحتفاظ والتطوير والتقييم والتحفيز، وما زالت عمليات الاستقطاب والتعيين لا تستند بالضرورة إلى معايير ثابتة. وجاءت العبارة "تخطط الجامعة لتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية" بالترتبة الأخيرة بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٢,٧٧) وانحراف معياري قيمته (١,٠٩) تدل على اختلاف التقديرات وربما يُعزى سبب ظهورها بالدرجة المتوسطة إلى قلة وجود خطط للموارد البشرية قائمة على منهج التنبؤ المستقبلي واستشراف المستقبل لتحديد احتياجات الجامعة المستقبلية من الموارد البشرية وقلة معرفة القيادات بهذه

(٤) إدارة المعرفة

في تقدير التميز المؤسسي بإدارة المعرفة مرتبة تنازلياً

العبارة	الانحراف المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة التحقق
17 تطور استراتيجيات لتوليد المعرفة الجامعية يستفاد منها	3.94	0.71	عالية
18 تتميز الجامعة بمشاركتها المعرفة لخدمة المجتمع	3.87	0.66	عالية
19 تبنى الجامعة إدارة المعرفة لتحقيق التميز بالتدريس	3.84	1.00	عالية
20 تستثمر المعرفة لربط الأبحاث بمشكلات المجتمع المحلي	3.00	1.11	متوسطة
21 ينفذ جميع معضويات وإبانات كافيّة عن البيئة الخارجيّة للجامعة	2.95	1.05	متوسطة
22 درجة الكلية للتميز المؤسسي بإدارة المعرفة	3.52	0.95	عالية

يتضح من جدول (١٨) السابق أن درجة التميز المؤسسي ببعد إدارة المعرفة بالجامعات السعودية كانت بمستوى "متوسطة" بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٢) وبانحراف معياري قدره (٠,٩٥). مما يدل على وجود تقارب بين قيم تقدير أفراد عينة الدراسة للمتوسط الحسابي الكلي للبعد، وتراوح قيم الانحرافات المعيارية للعبارات من (١,١١-٠,٦٦) جاءت العبارة "تطور استراتيجيات لتوليد المعرفة بالجامعة يُستفاد منها بالرتبة الاولى وبدرجة تحقق " عالية" " حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣,٩٤) بانحراف معياري (٠,٧١) تدل على اتفاق التقديرات، وربما يُفسر ذلك لاهتمام الجامعات بتوليد المعرفة والمشاركة فيها وتبني إدارة المعرفة لتحقيق التميز، بينما جاءت العبارة " يتم جمع معلومات وبيانات كافية عن البيئة الخارجية للجامعة " بمتوسط حسابي (٢,٩٥) بانحراف معياري (١,٠٥) تدل على اختلاف التقديرات وربما يُعزى سبب ظهورها بدرجة متوسطة لسرعة تغير المعلومات والبيانات واتسامها بالتغير النسبي الذي يزيد من قدرة الجامعة على توظيف يقظتها الاستراتيجية ورصد التغيرات بالبيئة المحيطة بالجامعة. واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة أحمد (٢٠١٥) و Potti (٢٠١٦) و (Viswanadhan, Kurkal) ودراسة المليجي (٢٠١٦) ودراسة المخلافي (٢٠١٨) ودراسة إبراهيم والأمين وعوض الله (٢٠١٨) ودراسة كمال الدين، و محمد (٢٠١٩) والمطري والفضلي (٢٠٢٠) ودراسة البلوي (٢٠٢٠) وشحاتة (٢٠٢١)، بينما اختلفت مع

نتائج دراسة بدرخان (٢٠١٤) التي تبين فيها أن مستوى تقييم التميز كان مرتفعاً في القيادة، والعاملين، والموارد، والعمليات) و (Dinu, Popescu, ٢٠١٥) والغامدي (٢٠١٥) الحسن (٢٠١٦) الضلاعين (٢٠١٨) والعياشي وغياد (٢٠١٩) والعجمي (٢٠١٩) والمهلسة، والرواضية (٢٠٢٠) حيث ظهرت بدرجات عالية.

نتائج السؤال الثالث ومناقشته

ما درجة إسهام أبعاد الميزة التنافسية في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية؟ للكشف عن درجة إسهام أبعاد الميزة التنافسية في تحقيق التميز المؤسسي، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression بطريقة التحليل المتتابع أو المتدرج Stepwise حيث كانت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات (٠,٩٤) وهي تعد نسبة مقبولة من التباين، وجاءت النتائج كما بجدول (١٩).

جدول (١٩) تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الميزة التنافسية في تحقيق التميز

المؤسسي

معامل الانحدار	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	معامل بيتا	ت ودلائها
الثابت	0.005	0.072	---	0.075
التميز	0.291	0.048	0.325	**6.060
الجودة	0.329	0.053	0.304	**6.233
الريادة	0.226	0.046	0.230	**4.957
الابتعا	0.113	0.050	0.125	*2.257

** دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠١) * دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥). يتضح من الجدول رقم (١٩) وجود دلالة إحصائية لأربع أبعاد من الميزة التنافسية تساهم مجتمعة في تحقيق التميز المؤسسي بنسبة (٩٤٪) وهي على الترتيب (التميز، الجودة، المرونة، الريادة، الابتعا) في حين أن بعد (التميز) غير دالة إحصائياً، وحسب النتائج السابقة، يمكن أن يساهم تطبيق الميزة التنافسية لوحدها بنسبة (٢٩٪) في تحقيق التميز المؤسسي بينما أبعاد الميزة التنافسية تساهم بنسبة (٣٣٪) والمحتوى (٢٣٪) والتوجيه (١١٪). وربما تُعزى هذه النتيجة لوجود علاقة قوية بين أدوار نظم المعلومات، في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة من خلال ما قامت به نظم المعلومات الاستراتيجية من إنتاج خدمات جديدة تقوم على المعلومات التي يمكن أن

التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)

تسهم في تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات ، وهذا يتفق مع ما ذكره محمد وحمام (٢٠٢١) أنه نظراً لأهمية المعرفة بالجامعات ونتيجة الإحساس بفقدان الكثير منها خاصة المعرفة الضمنية غير المكتوبة، والتأثير السلبي لتلك الخسارة ظهرت أهمية الميزة التنافسية التي تعني بتوليد المعرفة ونقدها وتخزينها وتوظيفها واستدعائها عند الحاجة، وبرزت أهميتها للمحافظة على تنافسياتها وإنَّ خسارة المعرفة وفقدانها وضياها تفقد الجامعات هذه الميزة. وقد حذر الباحثون من خسارة أو فقدان الميزة التنافسية التي تصل في أسوأ حالاتها إلى ما يعرف بـ "الزهايمر التنظيمي" (Alzheimer-like Organizational Amnesia). وقد يكون سبب تلك الخسارة والفقدان والضياع تغير العاملين وانتقالهم (خاصة إذا كان الانتقال لجامعات منافسة) وعدم الحرص على التوثيق أو فوضى التوثيق وعدم توفر تكنولوجيا حديثة أو عدم توفر أشخاص عاملين يتقنون تكنولوجيا المعلومات أو إلى وجود ثقافة تنظيمية غير موائمة إلى ما هنالك من عوامل تؤدي إلى فقدان المعرفة التنظيمية. كما أنَّ مفهوم الميزة التنافسية سواء (تشكيل / أشكال / محتوى / توجه) يشمل جميع أنواع المعرفة ذات العلاقة بالجامعة سواء أكانت معرفة صريحة كتلك التي في القرارات والتعميمات أم ضمنية كتلك التي تتمثل في القيم والأعراف والثقافة التنظيمية، والتي يمكن استدعاؤها لتوظيفها في العمليات التنظيمية مثل اتخاذ القرار (البغدادي والعبادي، ٢٠١٠، ٢٢٠). وبذلك فإذا كانت إدارة المعرفة تهتم بتوليد المعرفة واستعمالها فإن الميزة التنافسية تحافظ على هذه المعرفة. فالذاكرة التنظيمية مفهوم يقع ضمن معيار مفاهيمي أوسع هو إدارة المعرفة ذات الصلة بالتعلم التنظيمي. هناك ضرورة لجمع الذاكرة الجماعية للمنظمة وتخزينها ومن ثم توفيرها في حالة الحاجة إلى استخدامها لجميع الأشخاص العاملين في المنظمة من أجل استخدامها بشكل فاعل. يتم تخزين هذه الذاكرة في الأنظمة الخاصة بالمنظمة (قواعد البيانات، الأرشفة الورقية أو موارد أخرى) أو يتم تخزينها في عقول العاملين إما بشكل فردي أو جماعي، وبذلك فإن أهم موارد الذاكرة التنظيمية هم الأشخاص العاملون في الجامعة والوثائق المتوفرة فيها. ويتأثر بناء الذاكرة التنظيمية بالبنى التنظيمية والعلاقات الرسمية وغير الرسمية السائدة في الجامعة وبالإجراءات

والثقافة السائدين فيها. ويتكون محتوى الذاكرة التنظيمية من أنواع مختلفة من المعرفة. وبشكل أساسي هناك المعرفة الصريحة التي يمكن تخزينها في الكتب والوثائق والنظريات وقواعد البيانات، وهناك المعرفة غير الصريحة (الضمنية) الممثلة في الحكمة والمعرفة التنظيمية التي يملكها الموارد البشرية المتميزة؛ أي أن التجسيد المادي للذاكرة التنظيمية يتمثل في الوثائق وقواعد البيانات وما شابه، بينما التجسيد غير المادي الميزة التنافسية يعتمد على خبرات العاملين في الجامعة باعتبارهم رأس المال البشري، اتفقت نتائج الدراسة مع نتيجة دراسة محمد وحمام (٢٠٢١) وأكدت دراسة نصار (٢٠١٢). أثر العلاقة بين الذاكرة التنظيمية وتطبيق الميزة التنافسية في المنظمات.

نتائج السؤال الرابع ومناقشته

نص السؤال الرابع على هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات تطبيق الميزة التنافسية بأبعادها بالجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية التي تُعزى للرتبة العلمية؟ للإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجات تطبيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية بأبعادها (التميز، الجودة، المرونة، الريادة، الابتداء) التي تُعزى للرتبة العلمية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حيث يوضح جدول (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات.

التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

جدول (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق الميزة التنافسية بالجامعات وفقاً للرتبة العلمية

الأبعاد	الرتبة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التميز	أستاذ مساعد	156	2.83	0.61
	أستاذ مشارك	99	3.12	0.88
	أستاذ	48	3.25	0.85
الجودة	أستاذ مساعد	156	2.66	0.80
	أستاذ مشارك	99	2.94	0.93
	أستاذ	48	3.11	0.93
الريادة	أستاذ مساعد	156	2.81	0.92
	أستاذ مشارك	99	3.02	0.91
	أستاذ	48	3.26	0.72
المرونة	أستاذ مساعد	156	2.48	1.03
	أستاذ مشارك	99	2.77	1.04
	أستاذ	48	3.03	0.94
الابداع	أستاذ مساعد	156	2.55	0.96
	أستاذ مشارك	99	2.81	1.03
	أستاذ	48	3.02	1.00
الدرجة الكلية	أستاذ مساعد	156	2.69	0.81
	أستاذ مشارك	99	2.95	0.91
	أستاذ	48	3.15	0.81

يتبين من نتائج جدول (٢٠) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجات تطبيق الميزة التنافسية بالجامعات بأبعادها (التميز، الجودة، المرونة، الريادة، الابداع) وفقاً لمتغير الرتبة العلمية، وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق تم استخدام (ANOVA) كما تبيين النتائج بجدول (٢١).

جدول (٢١) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمقارنة بين الفروق في المتوسطات الحسابية لتطبيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية وفقاً للرتبة العلمية

أبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	مستوى الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
التمييز	بين المجموعات	11.062	2	5.531	8.108	0.000
	داخل المجموعات	204.647	300	0.682		
	المجموع الكلي	215.709	302			
الجودة	بين المجموعات	12.281	2	6.140	7.385	0.001
	داخل المجموعات	249.444	300	0.831		
	المجموع الكلي	261.724	302			
المرونة	بين المجموعات	12.887	2	6.443	9.570	0.000
	داخل المجموعات	201.996	300	0.673		
	المجموع الكلي	214.882	302			
الريادة	بين المجموعات	18.560	2	9.280	9.498	0.000
	داخل المجموعات	293.112	300	0.977		
	المجموع الكلي	311.672	302			
الإبداع	بين المجموعات	13.498	2	6.749	6.732	0.001
	داخل المجموعات	300.757	300	1.003		
	المجموع الكلي	314.255	302			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	13.260	2	6.630	9.266	0.000
	داخل المجموعات	214.651	300	0.716		
	المجموع الكلي	227.911	302			

يتبين من الجدول (٢١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ≤ F ، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسطات تطبيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية قيد الدراسة تُعزى للرتبة العلمية حيث بلغت قيمة F (٩,٢٦٦) وبلغت دلالتها الإحصائية (٠,٠٠٠) وهي قيمة تقل عن مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يدل على وجود فروق بين متوسطات تطبيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية قيد الدراسة تُعزى لاختلاف الرتبة العلمية، كما تبين وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة بالأبعاد (التمييز، الجودة، المرونة، الريادة، الإبداع) تُعزى لاختلاف الرتبة العلمية حيث تراوحت قيم F من (٦,٧٣٢-٩,٥٧٠) وكانت دلالتها الإحصائية تقل عن (٠,٠٥) مما يدل على وجود فروق تُعزى للرتبة العلمية. ولتحديد اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه كما تبين النتائج بجدول (٢٢)

التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

جدول (٢٢) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية (Scheffe) لتحديد اتجاه
الفروق بين المتوسطات الحسابية لممارسات الميزة التنافسية وفقاً للرتبة العلمية

الأبعاد	الرتبة العلمية	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
التميز	أستاذ مساعد	2.83	-	-	-
	أستاذ مشارك	3.12	-	-	-
	أستاذ	3.25	*0.42	-	-
الجودة	أستاذ مساعد	2.66	-	-	-
	أستاذ مشارك	2.94	-	-	-
	أستاذ	3.11	*0.45	-	-
الاعتمادية	أستاذ مساعد	2.81	-	-	-
	أستاذ مشارك	3.02	-	-	-
	أستاذ	3.26	*0.45	-	-
الريادة	أستاذ مساعد	2.48	-	-	-
	أستاذ مشارك	2.77	-	-	-
	أستاذ	3.03	*0.55	-	-
الإنجاز	أستاذ مساعد	2.55	-	-	-
	أستاذ مشارك	2.81	-	-	-
	أستاذ	3.02	*0.47	-	-
الدرجة الكلية	أستاذ مساعد	2.69	-	-	-
	أستاذ مشارك	2.95	-	-	-
	أستاذ	3.15	*0.46	-	-

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الميزة التنافسية بالدرجة الكلية وفقاً للرتبة العلمية تبين فيها فروقاً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى للرتبة العلمية ولصالح الأستاذ مقابل الأستاذ المساعد وربما يُفسر ذلك أنَّ غالبية الرتب العالية (أستاذ) شغل أو سبق له إشغال مواقع قيادية بعمادة الكليات أو مناصب قيادية أخرى، وبالتالي وبحكم الفرصة التي أُتيحت لهم بالاطلاع وربما المشاركة وفقاً للصلاحيات الإدارية الواسعة لهم في إدراك الممارسات الدالة على تطبيق الميزة التنافسية باعتبارهم مرجعية ويمتلكون المعلومات اللازمة لإدارة المعرفة، وهم أكثر خبرة مقارنة بالأساتذة المساعدين الذين لم تتاح لهم الفرصة لاستلام مثل هذه المناصب. اختلفت نتيجة الدراسة ضمناً مع نتائج دراسة محمد (٢٠١٨) حيث لم تتضح فروق دالة إحصائية تعزى لاختلاف الرتبة الأكاديمية.

نتائج السؤال الخامس ومناقشته

نص السؤال الرابع على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية تُعزى للرتبة العلمية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حيث يوضح جدول (٢٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة.

جدول (٢٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحقيق التميز المؤسسي

في الجامعات السعودية وفقاً للرتبة العلمية

الأبعاد	الرتبة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة	استاذ مساعد	156	2.53	0.93
	استاذ مشارك	99	2.85	0.99
	استاذ	48	3.02	0.91
إدارة العمليات	استاذ مساعد	156	2.59	0.89
	استاذ مشارك	99	2.92	0.92
	استاذ	48	2.98	0.92
الأبعاد	الرتبة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدارة الموارد البشرية والمالية	استاذ مساعد	156	2.55	0.86
	استاذ مشارك	99	2.84	0.94
	استاذ	48	2.91	0.97
إدارة المعرفة	استاذ مساعد	156	2.51	0.95
	استاذ مشارك	99	2.79	0.88
	استاذ	48	2.88	0.74
الدرجة الكلية	استاذ مساعد	156	2.56	0.86
	استاذ مشارك	99	2.87	0.92
	استاذ	48	2.97	0.89

يتبين من نتائج جدول (٢٣) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجات تقدير التميز المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية بأبعادها وفقاً لمتغير الرتبة العلمية، وللكشف عن الدلالة الإحصائية لهذه الفروق تم استخدام اختبار ف تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كما تتبين النتائج بجدول (٢٤).

التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)

3 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100 101 102 103 104 105 106 107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142 143 144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160 161 162 163 164 165 166 167 168 169 170 171 172 173 174 175 176 177 178 179 180 181 182 183 184 185 186 187 188 189 190 191 192 193 194 195 196 197 198 199 200 201 202 203 204 205 206 207 208 209 210 211 212 213 214 215 216 217 218 219 220 221 222 223 224 225 226 227 228 229 230 231 232 233 234 235 236 237 238 239 240 241 242 243 244 245 246 247 248 249 250 251 252 253 254 255 256 257 258 259 260 261 262 263 264 265 266 267 268 269 270 271 272 273 274 275 276 277 278 279 280 281 282 283 284 285 286 287 288 289 290 291 292 293 294 295 296 297 298 299 300 301 302 303 304 305 306 307 308 309 310 311 312 313 314 315 316 317 318 319 320 321 322 323 324 325 326 327 328 329 330 331 332 333 334 335 336 337 338 339 340 341 342 343 344 345 346 347 348 349 350 351 352 353 354 355 356 357 358 359 360 361 362 363 364 365 366 367 368 369 370 371 372 373 374 375 376 377 378 379 380 381 382 383 384 385 386 387 388 389 390 391 392 393 394 395 396 397 398 399 400 401 402 403 404 405 406 407 408 409 410 411 412 413 414 415 416 417 418 419 420 421 422 423 424 425 426 427 428 429 430 431 432 433 434 435 436 437 438 439 440 441 442 443 444 445 446 447 448 449 450 451 452 453 454 455 456 457 458 459 460 461 462 463 464 465 466 467 468 469 470 471 472 473 474 475 476 477 478 479 480 481 482 483 484 485 486 487 488 489 490 491 492 493 494 495 496 497 498 499 500 501 502 503 504 505 506 507 508 509 510 511 512 513 514 515 516 517 518 519 520 521 522 523 524 525 526 527 528 529 530 531 532 533 534 535 536 537 538 539 540 541 542 543 544 545 546 547 548 549 550 551 552 553 554 555 556 557 558 559 560 561 562 563 564 565 566 567 568 569 570 571 572 573 574 575 576 577 578 579 580 581 582 583 584 585 586 587 588 589 590 591 592 593 594 595 596 597 598 599 600 601 602 603 604 605 606 607 608 609 610 611 612 613 614 615 616 617 618 619 620 621 622 623 624 625 626 627 628 629 630 631 632 633 634 635 636 637 638 639 640 641 642 643 644 645 646 647 648 649 650 651 652 653 654 655 656 657 658 659 660 661 662 663 664 665 666 667 668 669 670 671 672 673 674 675 676 677 678 679 680 681 682 683 684 685 686 687 688 689 690 691 692 693 694 695 696 697 698 699 700 701 702 703 704 705 706 707 708 709 710 711 712 713 714 715 716 717 718 719 720 721 722 723 724 725 726 727 728 729 730 731 732 733 734 735 736 737 738 739 740 741 742 743 744 745 746 747 748 749 750 751 752 753 754 755 756 757 758 759 760 761 762 763 764 765 766 767 768 769 770 771 772 773 774 775 776 777 778 779 780 781 782 783 784 785 786 787 788 789 790 791 792 793 794 795 796 797 798 799 800 801 802 803 804 805 806 807 808 809 810 811 812 813 814 815 816 817 818 819 820 821 822 823 824 825 826 827 828 829 830 831 832 833 834 835 836 837 838 839 840 841 842 843 844 845 846 847 848 849 850 851 852 853 854 855 856 857 858 859 860 861 862 863 864 865 866 867 868 869 870 871 872 873 874 875 876 877 878 879 880 881 882 883 884 885 886 887 888 889 890 891 892 893 894 895 896 897 898 899 900 901 902 903 904 905 906 907 908 909 910 911 912 913 914 915 916 917 918 919 920 921 922 923 924 925 926 927 928 929 930 931 932 933 934 935 936 937 938 939 940 941 942 943 944 945 946 947 948 949 950 951 952 953 954 955 956 957 958 959 960 961 962 963 964 965 966 967 968 969 970 971 972 973 974 975 976 977 978 979 980 981 982 983 984 985 986 987 988 989 990 991 992 993 994 995 996 997 998 999 1000

جدول (٢٤) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمقارنة بين الفروق في المتوسطات الحسابية للتميز المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية وفقاً للرتبة العلمية

أبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	مستوى الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
القيادة	بين المجموعات	14.867	2	7.433	8.400	0.000
	داخل المجموعات	265.472	300	0.885		
	المجموع الكلي	280.338	302			دالة
إدارة العمليات	بين المجموعات	9.389	2	4.695	5.624	0.004
	داخل المجموعات	250.402	300	0.835		
	المجموع الكلي	259.791	302			دالة
إدارة الموارد البشرية والمالية	بين المجموعات	8.199	2	4.100	4.624	0.011
	داخل المجموعات	265.987	300	0.887		
	المجموع الكلي	274.186	302			دالة
إدارة المعرفة	بين المجموعات	9.432	2	4.716	5.377	0.003
	داخل المجموعات	263.359	300	0.877		
	المجموع الكلي	272.791	302			دالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	10.532	2	5.266	6.546	0.002
	داخل المجموعات	241.349	300	0.804		
	المجموع الكلي	251.881	302			دالة

يتبين من الجدول (٢٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) <، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسطات التميز المؤسسي في الجامعات السعودية تُعزى للرتبة العلمية حيث بلغت قيمة ف (٦,٥٤٦) وبلغت دلالتها الإحصائية (٠,٠٠٢) وهي قيمة تقل عن مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يدل على وجود فروق في تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية تُعزى لاختلاف الرتبة العلمية. ولتحديد اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه كما تتبين النتائج بجدول (٢٥).

جدول (٢٥) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية (Scheffe) لتحديد اتجاه الفروق بين المتوسطات الحسابية تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية وفقاً للرتبة العلمية

الأبعاد	الرتبة العلمية	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ
القيادة	أستاذ مساعد	2.53	-	-	-
	أستاذ مشارك	2.85	-	-	-
	أستاذ	3.02	*0.49	-	-
إدارة العمليات	أستاذ مساعد	2.59	-	-	-
	أستاذ مشارك	2.92	-	-	-
	أستاذ	2.98	*0.38	-	-
إدارة الموارد البشرية والمالية	أستاذ مساعد	2.55	-	-	-
	أستاذ مشارك	2.84	-	-	-
	أستاذ	2.91	*0.36	-	-
إدارة المعرفة	أستاذ مساعد	2.51	-	-	-
	أستاذ مشارك	2.79	-	-	-
	أستاذ	2.88	*0.37	-	-
الدرجة الكلية	أستاذ مساعد	2.56	-	-	-
	أستاذ مشارك	2.87	-	-	-
	أستاذ	2.97	*0.41	-	-

* دالة عند مستوى (0.05 ≤ α).

وبالتنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول التميز المؤسسي وفقاً للرتبة العلمية تبين فيها فروق عند مستوى الدلالة (0.05 ≤ α)، تُعزى للرتبة ولصالح الاستاذ مقابل المساعد ولربما تُعزى هذه النتيجة أن القيادات من رتبة أستاذ غالباً ما يشغلون مناصب قيادية عليا وبالتالي سعة اطلاعهم ومعرفتهم بأبعاد تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات من حيث الجوانب القيادية والتميز بإدارة العمليات وإدارة المعرفة والموارد البشرية والمالية في الجامعة اتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة العجمي (٢٠١٩) ودراسة شحاتة (٢٠٢١) التي تبين فيها وجود فروق تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية وجاءت الفروق لصالح أستاذ، بينما اختلفت مع نتائج دراسة بدرخان (٢٠١٤) والغامدي (٢٠١٥) دراسة الضلاعين (٢٠١٨) حيث لم يتبين وجود فروق وفي دراسة المخلافي (٢٠١٨) كانت الفروق لصالح درجة استاذ مشارك

التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)

نتائج السؤال الرئيس

نصّ السؤال الرئيس " ما التصور المقترح للتميز المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية؟ تقدم الدِّراسة الحاليّة تصوّراً مقترحاً للتميز المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية وقد تكوّن التصور المقترح من الفلسفة والمنطلقات والمبررات وأهداف التصوّر المقترح والمراحل مشتملاً على عرض الأليات التي تمّ عرضها وفقاً لمراحل تنفيذ التصوّر المقترح كالتالي: مكونات التصور المقترح

فلسفة التصور المقترح:

تزخر الألفية الثالثة بالعديد من المتغيرات والتحديات الكثيرة التي تواجه نظم التعليم الجامعي، والتي تحتاج إلى رأس مال معرفي متميز قادراً على تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات لحل المشكلات التي تواجه الجامعات ومواجهة التحديات، وتهتم مختلف دول العالم ومن بينها جامعات الولايات المتحدة الأمريكية بتنظيم إدارة المعرفة وتكوين الذاكرة التنظيمية لها وتبني السياسات والبرامج لدعمها، لصناعة رأس المال الفكري من مواردها إدارة العمليات ذات القدرات الفائقة التي تتمكن من تحقيق التميز المؤسسي في مختلف المجالات، وتمكّنت من اتخاذ القرارات الصحيحة بكفاءة وفعالية عالية من خلال توظيف ابعاد التميز المؤسسي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين فاعلية النشاطات التنظيمية والوصول إلى نتائج مرضية من خلال اتباع منهج يقوم على تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة ويحقق مكاسب للتطوير الجامعي، وتحسين إنتاجية ومخرجات الجامعة بالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع من خلال انتقال المعرفة والمشاركة فيها واستثمار الفرص والإعداد للتعامل مع التحديات لاستثمار رأس المال الفكري

منطلقات التصوّر

١) ثوابت الدين الاسلامي: حيث تزخر بكثير من الشواهد من النصوص القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة تدل على التطوير والتحسين والتجويد كما أن القرآن

الكريم دعا إلى العلم والمعرفة المتجددة. ومن ذلك قوله تعالى " (لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ (١١)) سورة الرعد آية (١١) ويشير ابن عاشور(ابن عاشور، ١٩٩٧) في تفسيره لآلية رقم سبعة عشر من سورة القمر "وَلَقَدْ يَسْرْنَا الْقُرْآنَ لِلذِّكْرِ فَهَلْ مِنْ مُدَكِّرٍ (١٧)" إلى أن معنى اليسر، الذي تُمثله هذه آلايه في عدم الكلفة في تحصيل المطلوب من شيء، وبمجال التميز المؤسسي فقد بين القرآن أهمية التفكير في بالجوانب التي تميز الإنسان، قال تعالى: (قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون) وقوله تعالى ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (القصص: ٢٦).

٢) سياسات التعليم: حيث أكدت وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية بموادها على أهمية الانفتاح على تجارب العصر ومعرفة ما حققته الدول المتقدمة من إنجازات في التربية لمواجهة حاجات ومتطلبات التنمية عن طريق إعداد كوادر وقيادات بشرية تتطلبها قطاعات العمل والانتاج والخدمات، والاستجابة لمتطلبات التطوير والتحديث التي تلائم حركة التنمية المحلية والخارجية وسياسة التجديد التربوي وتحسين نوعية التعليم والتعلم، حيث نصّ الأساس رقم (١٣) على: "الاستفادة من جميع أنواع المعارف الإنسانية النافعة على ضوء الإسلام: للتهوض بالأمة، ورفع مستوى حياتها، فالحكمة ضالة المؤمن أنى وجدها فهو أولى الناس بها" (حكيم، ٢٠١٢).

٣) خطط التنمية: من خلال ما أكدت عليه خطط التنمية المتعاقبة منذ بداية خطة التنمية الثامنة (٢٠٠٥-٢٠٠٩) وخطة التنمية التاسعة (٢٠١٠-٢٠١٤) وخطة التنمية العاشرة (٢٠١٥-٢٠١٩) أكدت على التحوّل نحو مجتمع المعرفة وتطبيق اقتصاد المعرفة. خطة آفاق لتطوير التعليم الجامعي "أكد مشروع الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية، بالفترة من (٢٠٠٤-٢٠٢٩) على تعزيز كفاءة التعليم العالي وصياغة مستقبلية حيث تضمّنت الخطة المستقبلية لتطوير التعليم الجامعي للتحوّل الى اقتصاد المعرفة والدخول في مجتمع المعرفة "آفاق" مشروع (وزارة التعليم، ٢٠١١، ٣٦).

٤) الرؤية الوطنية ٢٠٣٠: حيث تضمنت الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ في الأهداف

التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

الإستراتيجية لوزارة التعليم (٢٠١٦، ٦٢-٦٤) ما يُعزز تحقيق التميز بترسيخ القيم الإيجابية، وبناء شخصية مستقلة لأبناء الوطن، وتزويد المواطنين بالمعارف، والمهارات اللازمة لموائمة احتياجات سوق العمل المستقبلية (وثيقة برنامج رؤية المملكة، ٢٠٣٠) كما تستهدف الرؤية الوطنية أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من بين أفضل (٢٠٠) جامعة على مستوى العالم بحلول عام (١٤٥٢هـ / ٢٠٣٠م)، (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦)، وتتجه كافة محاولات عمليات التطوير صوب مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، من خلال تبني تطلعاتها، والمشاركة في تحقيق برامجها؛ حيث إنه منذ ظهور الرؤية السعودية ٢٠٣٠، والإعلان عنها في (٢٥/٤/٢٠١٦)؛ عكفت الجامعات على توجيه أهدافها الاستراتيجية، ورسالتها ورؤيتها؛ لتحقيق تطلعات الرؤية ولعل أبرز تلك البرامج، برنامج تنمية القدرات إدارة العمليات، بهدف تحسين مخرجات منظومة التعليم والتدريب وصياغة حديثة لمنظومة الأنظمة والتعليمات والقواعد التنفيذية من خلال ما تتبناه الرؤية من "تعليم يسهم في دفع عجلة الاقتصاد"

٥) برنامج (التحول الوطني ٢٠٢٠): وهو أحد البرامج التنفيذية لتحقيق الرؤية الوطنية (٢٠٣٠) ويهدف إلى تطوير البنية التحتية اللازمة، وتهئية البيئة الممكنة للقطاع العام والخاص وغير الربحي لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وذلك بالتركيز على تحقيق التميز في الأداء الحكومي، ودعم التحول الرقمي، والإسهام في تنمية القطاع الخاص، وتطوير الشراكات الاقتصادية، وتعزيز التنمية المجتمعية، وضمان استدامة الموارد الحيوية (برنامج التحول الوطني رؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

٦) نظام الجامعات الجديد: أصدر مجلس شؤون الجامعات بموجب المرسوم الملكي ١٤٤١ هـ / ٣ / رقم (م / ٢٧) وتاريخ ١٤٤١/٣/١٤ هـ العديد من التشريعات التنظيمية التي تتطلب تفعيل الذاكرة التنظيمية بأشكالها وصورها المتعددة من خلال المجالس حيث تم التركيز على تشكيل مجلس شؤون الجامعات كسلطة مختصة بتنظيم شؤون الجامعات ورسم سياساتها ووضع اللوائح المنظمة لها، وفق أحكام النظام، وتأسيس مجلس الأمناء ومجلس الجامعة والمجلس العلمي ومجلس الكلية والقسم العلمي،

وتمكن الجامعات من تحديد اتجاهها الاستراتيجي لتحقيق التميز والمنافسة.

(٧) مبادرات الجامعات للتحوّل نحو مجتمع المعرفة: من خلال تبنيها لآليات وعمليات إدارة المعرفة، والسعي نحو اقتصاد قائم على المعرفة في المملكة العربية السعودية كتنبي الاستراتيجية الوطنية للتحوّل إلى مجتمع المعرفة (١٤٣٣- ١٤٥٢ هـ / ٢٠١٢ - ٢٠٣٠م)، التي صدرت عام (١٤٣٣هـ)، واشتملت على سياسات وإجراءات استراتيجية من أبرزها: تعزيز القدرات على البحث العلمي والارتقاء بجودته لمواكبة المستويات الدولية، وتمويل البحوث التنافسية التي تدعم ترسيخ المعرفة (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠١٤، ٦). ووثيقة السياسة الوطنية للعلوم والتقنية التي اعتمدها مجلس الوزراء السعودي عام (١٤٢٣ هـ)، والتي هدفت إلى أن تكون المملكة في مصاف المجتمعات والاقتصاديات القائمة على المعرفة بحلول (٢٠٢٥). وبرنامج نقل وتوطين التقنية والابتكار، التي من شأنها أن توفير البنى الأساسية لمجتمع المعرفة (وزارة التعليم، ٢٠١٣).

(٨) نتائج الدّراسة الميدانية: حيث تم الاستفادة من نتائج الدّراسة (الميدانية) والاجابة عن اسئلة الدّراسة لقياس الفجوة بين الاداء الحالي والاداء المستقبلي، وفق خبرات الولايات المتحدة الأمريكية

(٩) مبررات التصور: ينطلق التصوّر المقترح من العديد من المبررات

(١٠) مبررات تطويرية: مواكبة التقدّم التكنولوجي والمعلوماتي: حيث يُنظر للجامعات بأنها جامعات ديناميكية تتأثر وتتوثر في محيطها والمتغيرات الخارجية تستدعي مواكبة التطوّر التقني وإنّ امتلاك الجامعة للتميز المؤسسي يضمن لها اليقظة الاستراتيجية ورصد المتغيرات والتحديات الخارجية وتحويلها إلى فرص ممكنة.

(١١) مبررات تنموية: تحقيق التغير في بنية العمل وتوظيف التميز المؤسسي والمشاركة بالمعلومات واستثمار المعرفة يتطلب وجود التميز المؤسسي.

(١٢) مبررات معرفية: أنّ المعرفة متطورة ومتغيرة بطبيعتها حيث تظهر باستمرار مداخل إدارية حديثة وقضايا وموضوعات تتطلب إدارة المعرفة والمشاركة بمجتمع المعرفة وتطبيق اقتصاد المعرفة وهذا لا يمكن بغياب التميز المؤسسي حيث تُعدّ المعرفة والمعلومات مورداً اقتصادياً، وزادت القيمة الاقتصادية للمعرفة التي تنتجها الجامعات

التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)

وتسعى الجامعات إلى الدخول لمجتمع المعرفة؛ حيث تتمثل في قوة تأثير رأس المال المتمثل في العنصر البشري.

(١٣) مبررات تنافسية: إن العنصر الاستراتيجي الذي يمنح الجامعات فرصاً كبيرة لتحقيق التفوق على غيرها من الجامعات هو الميزة التنافسية، للوصول الجامعة إلى حالة التفرد والتميز، لمواجهة التحديات والتغيرات الخارجية والداخلية للحفاظ على بقاء الجامعة في دائرة التنافسية واستمرارها في أعلى مستوى لها من خلال اكتشاف وتوليد واستثمار المعرفة وبطلب ذلك إيجاد ذاكرة تنظيمية.

(١٤) مبررات اقتصادية: تطبيق الذاكرة التنظيمية هو الاستثمار بعينة للمعرفة حيث تحديد مستوى ومحتوى وأشكال وتوجيه وتشكيل التميز المؤسسي تعزز الكفاءة والقدرات التنافسية للجامعات والحد من الكلف وضماناً للكفاءة المالية والحوكمة المالية وسياسات ترشيد النفقات وحسن توزيع الموارد، وتعكس قوة الاستثمار بالمعرفة لرأس المال البشري والقضاء على الهدر.

أهداف التصور المقترح: يتمثل الهدف الرئيس من التصور المقترح

الهدف الأول: تطبيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء الخبرات الأمريكية. الهدف الثاني: تحقيق متطلبات التميز المؤسسي بالجامعات السعودية. الهدف الثالث: تقديم آليات لتوظيف التميز المؤسسي بالجامعات لتحقيق التميز المؤسسي.

مراحل التصور المقترح

على ضوء الخطوات السابقة التي مرّ بها بناء التصور المقترح، وبلاستفادة من الدراسات والبحوث العلمية التي اطلعت عليها الباحثة ونتائج الدراسة الميدانية للدراسة الحالية، تمّ بناء التصور وفق المراحل التالية:

المرحلة الأولى: التخطيط وقياس الفجوة

تتضمن هذه المرحلة الإجراءات التمهيدية لبناء التصور بقياس الفجوة بين ما هو متوافر حالياً والمأمول وفقاً لخبرات جامعات الولايات المتحدة الأمريكية وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود درجات معظمها متوسطة في ابعاد التميز المؤسسي بالجامعات

بدرجات متوسطة ظهرت بالأبعاد (القيادة وإدارة الموارد البشرية والمالية والعمليات) بينما ظهرت بدرجات عالية في إدارة المعرفة، مما يتبين وجود فجوة وتتطلب من القيادات العليا بالجامعة العمل على إزالة المعوقات أو الأسباب التي تُحد من تطبيق التميز المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية ممثلة بوكالات التطوير أو الوحدات الإستراتيجية العليا المسؤولة عن إدارة المعلومات والجودة وتقديم التسهيلات الممكنة، ومن خلال هذا التصور المقترح أمكن تحديد جوانب القوة والتي ظهرت في إدارة المعرفة كأحد أبعاد تحقيق التميز المؤسسي حسب خبرات جامعات الولايات المتحدة الأمريكية، بينما كانت جوانب تحتاج إلى تحسين بجميع أبعاد التميز المؤسسي وأبعاد الميزة التنافسية وفقاً للمقارنة المرجعية بخبرات الولايات المتحدة الأمريكية، وتحديد الفجوة بين الواقع الحالي والمأمول.

المرحلة الثانية: مرحلة التنفيذ ومقترحات آليات التنفيذ

تم تحديد الآليات والمقترحات على النحو الآتي:

١) بناء قواعد معلومات وبيانات تتضمن معرفة الجامعة ما لدى العاملين من خبرات ومعارف، من خلال ما يلي:

- التعرف على خبرات ومعارف العاملين الملتحقين بالجامعة حديثاً من خلال ندوات أو محاضرات وبعض الفعاليات التي تعقد لهذا الغرض.

- تعريف الملتحقين حديثاً على توقعات أدوارهم ومهامهم.

- نشر المعرفة الضمنية لدى افراد الجامعة من خلال استثمار المناسبات (الترقيات، الجوائز وما شابه) للإحاطة بما لدى المتميزين من خبرة من خلال تنظيم محاضرة خاصة أو ندوة لهذا الغرض.

- تأسيس قواعد بيانات وتحديثها باستمرار للكفاءات البشرية الحالية والملتحقين بحيث تشمل معارف وخبرات سابقة من خلال تفريغ ذلك في ملفات وسجلات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة وتحديث البيانات والمعلومات المتعلقة بهم دون حاجة لطلب منهم ذلك

- إعداد تقارير يقدمها العاملون عن الفعاليات التي يحضرونها.

- جمع وتخزين ملفات إنجازات العاملين وإخفاقاتهم ضمن شبكة الكترونية كقاعدة

التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)

معلومات الجامعة

- الاحتفال بنجاحات العاملين بنشر قصص نجاحهم وتعريف الزملاء بها.
- تكليف الأعضاء والعاملين الذين يحضرون (ندوات، مؤتمرات، ورش، وما شابه) إلى تقديم تقارير عن تلك الفعاليات وتوثيقها في قاعدة بيانات الجامعة.
- استخلاص المعرفة الضمنية للعاملين من خلال (المحاورات واللقاءات والاتصالات الهاتفية والبريد الإلكتروني) عند صنع القرار.
- تعريف من ينضم للجامعة حديثاً للجامعة بفكرة عن تاريخها ورؤيتها وتوجهاتها وتطلعاتها.
- قيام وحدة جمع وإدارة معلومات الجامعة عن جمع معلومات العاملين من خبرات ومعارف.

(٢) تبادل المعرفة بين الزملاء من خلال ما يلي:

- تحديث الخبرة وتحفيز الأعضاء لإظهار استعدادهم للتعلم من زملائهم الأكثر خبرة.
- تفعيل العلاقات الاجتماعية والزمالات والصدقات في حل الكثير من مشكلات العمل وصعوباته.
- الاحتفاظ بالكفاءات بالخبرة بالجامعة من خلال الحوافز والمنافع والمزايا لزيادة ارتباطهم التنظيمي بالجامعة
- تحفيز العاملين على إنشاء شبكة معارف يتبادلون معها الخبرات والآراء وتحفيزهم نحو تبادل المعرفة بين بعضهم البعض.

(٣) تنشيط وتفعيل الاستثمار بالمعرفة الصريحة:

- تسهيل الوصول للبيانات والمعلومات التي تم تخزينها عندما يتم استبدال موظفي جهاز السكرتاريا.
- إتاحة نظم المعلومات وتخزين البيانات (البيانات والمعلومات) التي يطلبها العاملون بالجامعة وتسهيل الوصول للمعلومات والبيانات.
- الاحتفاظ ببيانات ومعلومات عن جميع ما يتعلق بالوحدات التنظيمية وتنسيقها في جهة معينة بحيث تكون مسؤولة عن معلومات وبيانات الجامعة (وحدة إدارة معلومات

- الجامعة) وتعمل جنباً إلى جنب مع وحدة دعم واتخاذ القرارات والمعلومات أو الوحدات ذات العلاقة بالمعلومات بالجامعة.
- تنظم الذاكرة المؤسسية (السجلات والملفات والوثائق) بمعرفة إدارة تكنولوجيا المعلومات ضمن الوحدات التنظيمية ذات العلاقة بالمعلومات الإدارية بالجامعة وتوحيد وتنسيق آليات عمل هذه الوحدات.
- تحديث البيانات والمعلومات ذات الصلة بعمل إدارة المعلومات بالجامعات أولاً بأول.
- سرعة إنجاز إدارة تكنولوجيا المعلومات في معالجة المشكلات التي تواجه جهاز الدعم الفني من حيث تخزين المعرفة والمعلومات والبيانات للجامعات.
- ضمان أمن المعلومات والبيانات ومعارف الجامعة السابقة المخزنة وتحديث التقنية لضمان حمايتها من الهجمات السيبرانية والفيروسات.
- تنظيم السجلات الورقية والإلكترونية حسب طبيعة المعلومات والبيانات
- تنظيم جلسات لمراجعة البيانات واستخلاص معلومات ومعرفة ذات جدوى منها.
- تحليل الاحتياجات المعرفية للإدارة كخطوة للبحث عن البيانات والمعلومات ذات الصلة.
- العمل على حماية سجلات الإدارة ذات العلاقة بمعلومات الجامعة وتزويد الجامعة بنسخ احتياطي عند الحاجة.
- توفير خرائط معدة مسبقاً بحيث تُحدد أماكن المعرفة ومستودعاتها بالجامعات.
- تنشيط العلاقات وضمان وضوحها بين المشاركين بالمعرفة والمعلومات والوحدات المؤسسية.
- وضع نظام رقابي فعال لاكتشاف أي تلاعب بالبيانات أو المعلومات ومساءلة المقصرين في تخزين البيانات والمعلومات والاستعانة بخبراء للمساعدة في حفظ الذاكرة وأمنها.
- تحديد الجهات والأشخاص الذين يستطيعون الاستفادة من ذاكرة الجامعة التنظيمية
- مراجعة استراتيجية الأرشفة من أجل حماية الحقوق القانونية والحماية الفكرية.
- ٤) تفعيل سياسة الجامعة تجاه بناء التميز المؤسسي من خلال:

التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)

- إيجاد سياسة صريحة للجامعة لتعزيز التميز المؤسسي وتدوير الوظائف والمراكز بين العاملين.

- توثيق تجارب وخبرات الجامعة للاستفادة من ذاكرة الجامعة والاحتفاظ بعناوين العاملين البريدية والإلكترونية وأرقام هواتفهم بملفات وتحديثها باستمرار.

- ترسيخ فكرة أن البيانات والمعلومات مورد أساسي من موارد الجامعة والتدريب المستمر للعاملين للإحاطة بعمل الجامعة ولإتقان أدوارهم والتغطية على السلبات وأوجه القصور وحالات الفشل والاستعانة بالمتخصصين من العاملين في الجامعة لمواجهة القضايا المختلفة

٥) نشر الثقافة التنظيمية الداعمة للمشاركة في بناء التميز المؤسسي من خلال:

- رفع مستوى وعي المسؤول حول أهمية المشاركة وتسهيل الحصول على المعلومات وفق نظام مرن

- الاستفادة من المناسبات التي تُحقق فيها الجامعات إنجازات لنشر المعلومات عنها وتجاوز التوقعات والوصول للمستويات العالمية في الأداء وليس لمجرد الأداء العادي.

- تشجيع ثقافة التعلم المستمر بين العاملين لتوليد المعرفة الجديدة بهدف الاستفادة من الخبرات الداخلية.

مرحلة تقويم التصور المقترح

في هذه الخطوة يتم التقويم المرحلي كما يلي:

١) التقويم القبلي: وتم تناول هذا الجزء في مرحلة التخطيط وتحديد الفجوة.

٢) التقويم التكويني: في مرحلة التنفيذ للمقترحات والآليات: من خلال تقييم ما تم تحقيقه من أهداف حسب كل مرحلة من مراحل التصور المقترح وتتضمن أيضاً تقييم إمكانية تحقق المقترح ومناسبة آليات التنفيذ للمقترح والتغذية الراجعة من التقييم والمتابعة المستمرة.

٣) التقويم الختامي للتصور المقترح، وذلك من خلال مطابقة الأهداف التي تم تحديدها للتصور المقترح وما تم إنجازه خلال المراحل السابقة التي مر بها مع البرامج والآليات المقترحة ومدى إمكانية تنفيذها وتقدير قابليتها للتطبيق المرحلي.

ثانياً: التوصيات

- في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج فإن الباحثة توصي بما يلي:
- (١) تطبيق التصور المقترح والاستفادة من الآليات المقترحة والاهتمام ببناء التميز المؤسسي وتوظيفها في الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية.
 - (٢) توفير البنى التحتية الأساسية من تكنولوجيا المعلومات والتي تتكون من الأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية والشبكات والاتصالات وإيجاد ثقافة مؤسسية داعمة وهيكل تنظيمي مرن واتصالات فاعلة لتطبيق التميز المؤسسي ومعرفة تشاركية عامة.
 - (٣) إعطاء اهتمام كاف بأهمية بناء أبعاد التميز المؤسسي في الجامعات من خلال معرفة الجامعة ما لدى العاملين من خبرات ومعارف وتبادل المعرفة بين الزملاء والقدرة على استرجاع المعلومات بالوقت المطلوب وتخزين المعرفة المنتشرة وغير المهيكلة فيها مثل القدرات الجوهرية وخبرات العاملين وتوثيق السياق المعرفي لزيادة القدرة على اتخاذ القرار وزيادة القدرة على استرجاع المعلومات المعتمدة على السياق التنظيمي وتمثيلها في السياق المعرفي بالنسبة لمصادر المعلومات فيها وخاصة ما يتعلق منها بحل المشكلات.
 - (٤) التحول من الأساليب الإدارية التقليدية القائمة على مركزية القرار واحتكار السلطة إلى الأساليب الإدارية المعاصرة وعلى رأسها إدارة المعرفة المنبثق عنها التميز المؤسسي.
 - (٥) تحقيق معايير التميز المؤسسي بالمجالات التي كشفت عنها الدراسة بمجال القيادة من خلال مراجعة أسس وقواعد اختيار وتعيين القيادات.

المراجع:

- إبراهيم، صديق بلل، والأمين عبد الرحمن محمد، وعوض الله، أحمد حسني. (٢٠١٨). أثر نظم أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الأردنية". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية: المركز القومي للبحوث غزة، (١١) ٢ ص ٢٣-١.
- ابن عاشور، محمد الطاهر (١٩٩٧) التحرير والتنوير. مجلد (٩) الجزء (٢٢) تونس: دار سحنون للنشر والتوزيع.
- ابو علام، رجاء محمود (٢٠١٨) مناهج البحث بالعلوم النفسية والتربوية، القاهرة: دار النشر للجامعات المصرية.

التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)

أحمد، عزام عبد النبي؛ وجابر، منار محمد (٢٠١٥). تصور مقترح لإدارة التميز بجامعة بني سويف في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة. مجلة التربية، كلية التربية بجامعة الأزهر، ٤ (١٦٥) ص ٤٣٠-٤٥٧.

أحمد، محمد جاد حسين (٢٠١٥). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: النموذج الأوروبي لإدارة التميز. مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢ (٧) ص ١٥ - ١٧٦.

الألفي، هاني رزق عبد الجواد (٢٠١٦). الأنموذج الأوروبي (EFQM) للتميز ومتطلبات استيفاء معاييرها بجامعة حائل. مجلة مستقبل التربية العربي، ٢٣ (١٠٤)، ص ١١-١٢٨.

بدرخان، سوسن سعد الدين محمد. (٢٠١٤). تقييم التميز الإداري في جامعة عمان الأهلية في ضوء المعايير الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية. المجلة الدولية لضمان الجودة: جامعة الزرقاء - عمادة البحث العلمي، ١ (٢) ص، ٧٩ - ٩٧.

البغدادي، عادل، والعبادي، هاشم. (٢٠١٠). التعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.

البلوي، جميلة حمود راشد. (٢٠٢٠). تطوير القدرة التنافسية لإدارة جامعة تبوك في ضوء معايير التميز المؤسسي: رؤية مستقبلية. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة تبوك، (١٠) ١-٧٥.

بو بشيت، الجوهرة (٢٠١٣) مستوى الجودة الإدارية في جامعة الدمام في ضوء بعض معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي. بحث مقدم في المؤتمر الدولي السابع، المركز العربي للتعليم والتنمية، جامعة عين شمس. مصر.

الحسن، ديمة إبراهيم (٢٠١٦) واقع تطبيق إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM. (رسالة ماجستير غير منشورة) في تخصص الإدارة والتخطيط

السفياي، ماجد بن سفر (٢٠٢٠) تصور مقترح لمصادر التمويل الذاتي ومتطلبات تحقيقها في الجامعات السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية، رسالة

التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)

- دكتورة غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى بمكة المكرمة
السلي، على (٢٠١٢). إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، الرياض:
دار غريب للطباعة.
- شاتوك، مايكل. (٢٠٠٨). إدارة الجامعات بنجاح. دار الفاروق للنشر والتوزيع. (العمل
الأصلي نشر في ٢٠٠٣).
- شحاتة، أحمد محمود أحمد. (٢٠٢١). إدارة التميز المؤسسي في الجامعات المصرية وفق
النموذج الأوروبي للتميز EFQM: دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية (رسالة
دكتوراه غير منشورة). جامعة الاسكندرية، الإسكندرية.
- شحادة، يوسف يعقوب (٢٠١٤) التميز الإداري لعمداء كليات الجامعة المستنصرية."
مجلة الآداب: جامعة بغداد - كلية الآداب (١٠٩) ص ٤٠٥ - ٤٣٠.
- شرف الدين، علي يحيى علي محمود (٢٠١٤) تطوير الأداء الإداري للجامعات اليمنية في
ضوء إدارة التميز" (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عين شمس، القاهرة
- شهاب الدين، حسب الرسول يوسف التوم. (٢٠٢٠). مدى تطبيق إدارة التميز في
جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية: مركز رفاد للدراسات والأبحاث،
٦٣٧ - ٦٥٣، ص (٣) ٨.
- الضلاعين، علي فلاح (٢٠١٨) معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة جدة في ضوء
النموذج الأوروبي للتميز، مجلة العلوم التربوية، ٣(١) ص ٤٠٨-٤٧٤.
- العباد، عبد الله بن حمد بن إبراهيم. (٢٠١٧). نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية
لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات. المجلة
الدولية التربوية المتخصصة - دار سمات للدراسات والأبحاث، ٦ (٣)، ٣٠٦ -
٣٢٧.
- عبد الفراج، الرضي عبد الكريم الرضي (٢٠١٦). قياس أثر معايير التميز على نتائج
الأداء في هيئة الطيران المدني السوداني: الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً.
(رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن وعبد الحق، كايد. (٢٠١٤). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- عثمان، منى شعبان. (٢٠٢٠). التميز التنظيمي كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر. المجلة التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية، (٧٧)، ٢٧٤٣ - ٢٨٤٩.
- العجي، ناصر منصور. (٢٠١٩). إستراتيجية إدارية مقترحة لتطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت. المجلة التربوية. ٣٣ (١٣٣) ص ص. ٩٠-٤٧.
- عزيز، عبد الرحمن حسن. (٢٠١٥). التميز الإداري للقيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة جازان. (رسالة ماجستير غير منشورة) غير منشورة، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- عطاري، عارف. (٢٠١٨). الإدارة التربوية: مقدمات لمنظور إسلامي - قطر: كتاب الأمة.
- العنزي، محمد بن حمدان. (٢٠٢١). استقصاء تجريبي مقارن حول نماذج التميز المؤسسي في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، ٤١ (٢) ص ص. ٣٨١-٤١٠.
- العياشي، زرزار. وبين وريدة حمزة (٢٠١٩). إدارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأوروبي للتميز: دراسة حالة كلية التربية سكيكة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. ١٢ (٤٢) ص ص. ٨٧-١١٤.
- الغامدي، شريفة بنت محمد (٢٠١٥) معايير مقترحة للتميز الإداري بجامعة الباحة في ضوء النماذج العالمية بجامعة الباحة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة
- غراب، كامل السيد، وحجازي، فاديه محمد. (٢٠١٨). نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري، القاهرة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية
- كمال الدين، هشام مصطفى، ومحمد محمود أبو زيد. (٢٠١٩). واقع تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية: دراسة حالة جامعة نجران. "جرش للبحوث والدراسات: جامعة جرش، ٢٠ (١).

التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)

المخلافي، سلطان سعيد عبده (٢٠١٨) تطبيق قيادة جامعة الملك خالد لمعايير إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، المجلة الدولية للبحوث التربوية، جامعة الامارات، ٤٢(٣) ص ١٥٥-١٩٢.

المطيري، عواطف لافي عايز، الفضلى منى عبد المحسن. (٢٠٢٠). واقع قيادة رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. ٤(١٨). ص ص. ٥١١-٥٣٠

الملليحي، رضا ابراهيم. (٢٠١٦). تطوير الأقسام العلمية بجامعة حائل في ضوء معايير إدارة التميز. مستقبل التربية العربية، ٢٣(١٠٠) ص. ٦٣-٢٠.

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة (٢٠٢١) مؤشر المعرفة العالمي، متاح على الموقع الإلكتروني <https://knowledge4all.com/ar/HeatMap>

نجم، عبود نجم (٢٠١٤) إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

نصار، حمدي جابر محمد. (٢٠١٢). أثر العلاقة بين الذاكرة التنظيمية وتطبيق الميزة التنافسية في المنظمات: دراسة ميدانية على شركات الأدوية بالمملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية: جامعة بنها - كلية التجارة، ٣١(٣)، ٢٥٩ - ٢٨٣.

هاشم، زكي محمود (٢٠١٨) إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، الكويت: دار السلاسل للطباعة والنشر.

الهلسة، رولى هانى، والرواضية وليد عيد. (٢٠٢٠). أثر القيادة الرائدة على التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة مؤتة، مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة مؤتة، ٥(٣٥) ص ١٣ - ٣٦.

وثيقة برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠. (٢٠١٦). في وثيقة برنامج التحول الوطني. <https://vision2030.gov.sa/ar/ntp>

- وزارة الاقتصاد والتخطيط (٢٠٠٥). خطة التنمية الثامنة (٢٠٠٥-٢٠٠٩). منشورات وزارة الاقتصاد والتخطيط، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط (٢٠١٠). خطة التنمية التاسعة (٢٠١٠-٢٠١٥). منشورات وزارة الاقتصاد والتخطيط، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط (٢٠١٤). الاستراتيجية الوطنية للتحوّل إلى مجتمع المعرفة. المملكة العربية السعودية
- وزارة الاقتصاد والتخطيط (٢٠١٥). خطة التنمية العاشرة (٢٠١٥-٢٠١٩). منشورات وزارة الاقتصاد والتخطيط، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- وزارة التعليم " العالي " (٢٠١١) وكالة الوزارة للشؤون التعليمية، الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء (١٤٢٤-١٤٥٠ / ٢٠٠٤-٢٠٢٩م) الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية " آفاق"، الكتيب تعريفي، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية ص١-١٧.
- وزارة التعليم (٢٠١٣). حالة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات، الرياض.
- وزارة التعليم، مجلس شؤون الجامعات، ٢٠٢٠، نظام الجامعات الجديد، النسخة الصادرة عن مجلس شؤون الجامعات الصادر بموجب المرسوم الملكي ١٤٤١ هـ / ٣ / رقم (م / ٢٧) وتاريخ ١٤ / ٣ / ٢٠٢٠ الرياض (المؤلف).
- Barnwell, R. (٢٠٢٠, May ١٥). Who is Malcolm Baldrige? Retrieved: ١ / ١ / ٢٠٢٢, from: <https://www.isixsigma.com/new-to-six-sigma/history/who-malcolm-baldrige/>
- Breslauer G (٢٠١١) What made berkeley great? the sources of berkeley's sustained academic excellence, Research & Occasional Paper Series: CSHE.٣,١١ UNIVERSITY OF CALIFORNIA, BERKELEY
- Brusoni, M., Damian, R., Sauri, J., Jackson, S., Kömürçügil, H., Malmedy, M., Matveeva, O., Motova, G., Pisarz, S., Pol, P., Soboleva, E., Tavares, O., & Lagle Zobel. (٢٠١٤). The Concept of Excellence in Higher Education. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.13140/rg.2.1.2146.7683>

التميز المؤسسي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية (تصور مقترح)

11/11/2023 10:11:11 AM 1

- Cobb, Charles (٢٠٠٣). From Quality to Business Excellence: A systems approach to Management. ASQ ٢٠٠٣. On Line <https://asq.org/quality-press/display-item?item=E1178>
- Corbett, J. Martin, (٢٠٠٠). On Being an Elephant in the Age of Oblivion: Computer - Based Information Systems and Organizational Memory, Information Technology & People, ١٣(٤), pp. ٢٨٢-٢٩٧
- Dalkir, Kimiz. (٢٠١٣). Organizational memory in institutions of higher education: A case study. Knowledge Management. ١٢. ٤٣-٥٦. ١٠, ١٨٨٤٨/٢٣٢٧-٧٩٩٨/CGP/v12i1/٥٠٨٤٠
- Dinu, George; Popescu, Delia-Mioara. (٢٠١٥). Romanian Higher Education: an Argument to Apply EFQM Excellence Model. Supplement Quality – Access to Success, ١٦. (٢) p ٢٢-٥٥
- EFQM (٢٠١٧). EFQM Global Excellence Award (Recognition book). Available at: <https://www.qualite.qc.ca/wp-content/uploads/2021/05/00-efqm-recognitionbook-2017.pdf>
- EFQM (٢٠٢٠). EFQM GLOBAL EXCELLENCE AWARD ٢٠١٩. Available at file:///C:/Users/User/Downloads/EFQM_Recognition_Book_2019.pdf, Retrieved ٣/٣/٢٠٢١
- EFQM (٢٠٢١). EFQM Global Model, <https://www.efqm.org/efqm-model/>
- EFQM Award. (٢٠١٩, October). EFQM Award ٢٠١٩. Retrieved: ٩/١١/٢٠٢١, from: <https://www.efqm.org/index.php/efqm-recognition/efqm-global-excellenceaward/efqm-award-2019/>
- EFQM. (٢٠١٣). EFQM EXCELLENCE MODEL. Belgium. The European Foundation for Quality Management (EFQM).
- Knight, J. (٢٠٠٤). Internationalization: Elements and Checkpoints. CBIE Research, ٧. Ottawa, Canada: Bureau Canadien de L'education Internationale, ١-١٥
- Longmuir, R. (٢٠٢٠). EFQM Global Award ٢٠٢٠. Available at: <https://www.efqm.org/?wpdmdl=٥٢٢٠&refresh=fd٠٣d٩a٦b٩d٣١٦٠٧٤٨٢٧٧٨>
- McDonald, C; Kok, S. K. (٢٠١٧) Underpinning Excellence in

11/11/2023 10:11:11 AM 1

Park, Jeong Eun & Bunn, Michele D., (٢٠٠٣), Organizational Memory: A New Perspective on the Organizational Buying Process, Journal of Business & Industrial Marketing, ١٨(٣), pp. ٢٣٧-٢٥٧

Potti, S. R., Viswanadhan, K. G., & Kurkal, R. (٢٠١٦). Roadmaps to Excellence for the Young Self-financing Engineering Colleges in India. Calitatea, ١٧.(١٥٤)

Randall, Kenneth R, (٢٠٠٨), "Adaption in Knowledge Based Teams: An Examination of Team Composition, Leader Sensegiving, and Cognitive, Behavioral, and Motivational Mechanisms. (Unpublished Ph.D. Dissertation), Florida International University Miami, Florida, USA

Rowlinson, M., Booth, C., Clark, P., Delahaye, A., & Procter, S. (٢٠١٠). Social Remembering and Organizational Memory. Organization Studies, ٣١ (١) ٦٩-٨٧ .

Schein, E. H. (١٩٩٦). Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. Sloan, Management Review, (٣٨) ١, ٩-٢٠ .

Shirsavar, H.R. (٢٠١٥). Relationship Between Knowledge Management and Organizational Memory in Islamic Azad University. International Journal of Education and Information Technology ,١, (٤), P١٣٩-١٤٧

Tee, Meng yew, (٢٠٠٥), "Sharing and Cultivating Tacit Knowledge in an E-learning Environment, A Naturalistic Study", (Unpublished Ph.D. Dissertation), University of Kansas.USA.

The University of Florida (٢٠٢٠) /https://www.hotcourses.ae/study/us-usa/school-college-university/florida-internationaluniversity/٤٠٤١٦٤/international.html

Thompson, S. K (٢٠١٢) Sampling, Third Edition, Print ISBN: John Wiley & Sons, Inc.

Walsh, J., & Ungson, G. (١٩٩١). Organizational Memory. Academy of Management Journal, ١٦ (١), ٥٧-٩١. Retrieved January ٣, ٢٠٢٢, from EBSCOhost Master file database.