

البحث السادس :

**تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في
ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠**

إعداد :

د/ عماد بن سيف العبد اللطيف
مشرف الجودة وقياس الأداء بالإدارة العامة للتعليم
بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية

تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

د/ عماد بن سيف العبد اللطيف

مشرف الجودة وقياس الأداء بالإدارة العامة للتعليم
بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية

• المستخلص:

تؤكد الرؤية الاستراتيجية للمملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ على مكانة المملكة العربية السعودية بمنتجاتها وخدماتها عالمية الجودة والإتقان، الأمر الذي يدعو إلى حتمية وضرورة تبني فلسفة التميز المؤسسي كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية؛ لذا فقد هدف البحث الحالي إلى تقديم تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يفيد في وصف وتحليل الأطر المفاهيمية والفكرية للميزة التنافسية بالجامعات، وقد توصل البحث إلى وضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ نحو تحسين الأداء الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي وتحقيق الميزة التنافسية
الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية – الجامعات السعودية – رؤية المملكة ٢٠٣٠.

A Suggested Proposal for Achieving Competitive Advantage in Saudi Universities in Light of the Kingdom's 2030 Vision

Dr. Emad Saif Alabdullatif

Abstract:

The strategic vision of the Kingdom of Saudi Arabia emphasizes the position of the Kingdom of Saudi Arabia with its quality and perfection of its products and services, which calls the necessity of adopting the philosophy of institutional excellence as a strategic choice to achieve competitive advantage; Therefore, the present research aimed to present a proposal for achieving the competitive advantage in Saudi universities in light of the Kingdom's 2030 vision, the research used the descriptive analytical approach that is useful in describing and analyzing the conceptual frameworks of competitive advantage in universities. The research reached a proposal to achieve competitive advantage in Saudi universities in light of the directions of the Kingdom's 2030 vision towards improving the academic performance of higher education institutions and achieving competitive advantage.

Keywords: Competitive Advantage - Saudi Universities - Kingdom's 2030 vision.

• المقدمة:

تعد الجامعة مؤسسة تربوية تسهم بدور كبير في بناء المجتمع المعرفي فالجامعة التي تريد أن يكون لها مكانة علمية مرموقة، وقدرة تنافسية مع الجامعات العالمية في القرن الواحد والعشرين يجب أن تكون ذات توجهات ريادية عالمية (رودن، ٢٠١١: ١٥٢)؛ حيث فرضت المستجدات العالمية والسياسية والاجتماعية والتقنية والتنمية في عصر اقتصاد المعرفة ومجتمعها تحديات كبيرة على القائمين بالتعليم، تستلزم التعامل الواعي مع المتغيرات والتحول المتسارعة، وتبني رؤاها وتوجهاتها والتهيؤ لمواجهة مشكلاتها المستقبلية من خلال مناهج

جديدة تراعي احتياجات المجتمع وتوجهاته ورغباته، وصولاً لإعداد مواطن عصري حر مبدع متفتح الذهن قادر على التمايز والتفكير الخلاق، عالمي الفكر محلي الهوية، قادر على المنافسة لتحقيق التميز محلياً وإقليمياً وعالمياً (عرفة، ٢٠١٤: ٢٢).

فالتعليم الجامعي يمثل القاعدة الأساسية لترسيخ دعائم التقدم العلمي ودفع مسيرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتميز والمنافسة والابتكار والابداع في المجتمعات المختلفة المتقدمة منها والنامية، ويمثل أهمية عظيمة فهو الوسيلة الفعالة في تنمية الموارد البشرية وقي تزويد الأفراد بالمعرفة المتقدمة والمهارات المطلوبة لمواقع المسؤولية في شتى القطاعات، العام والخاص وغير الربحي، كما تنتج مؤسساته المعارف الجديدة من خلال البحوث وتستخدم تقنيات لنقل وتعديل ونشر المعارف (الغندور، ٢٠١٢: ٣) فمع التغيرات الجديدة التي شهدها العالم في شتى المجالات، وما أحدثته ثورة التكنولوجيا والمعلومات من تطور سريع وواسع النطاق أصبحت فيه القدرة على الانتاج والتقدم تعتمد على القدرة على الابداع والابتكار، مما يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق التميز.

كما تمثل الميزة التنافسية جوهر أداء المؤسسة وقاعدة أساسية تركز عليها لتحقيق النجاح في الميدان التنافسي، ولكي تكون المؤسسة ناجحة ومتفوقة لابد أن تتبنى الأساس الحقيقي للمنافسة نظراً لأن النجاح في المستقبل سوف يعتمد على قدرة المؤسسة في البحث عن مصادر جديدة للميول التنافسية بسبب التطورات التي يشهدها العالم والمتمثلة في ظاهرة العولمة والاندماج وسياسات الانفتاح إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الغالي وإدريس، ٢٠٠٧: ٦٦).

إن إنشاء جامعة قادرة على المنافسة يتطلب منها امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات غير متوفرة لدى المنافسين، ومنها الابتكار والإبداع لدورهما الكبير في إيجاد ميزة تنافسية، ولا ينحصر دور الإبداع على تطوير المنتج أو الخدمة، لكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل، أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في إيجاد فائدة جديدة (محمد، ٢٠١٥: ٤٧). كما يشهد التعليم الجامعي العالمي في الوقت الحالي محاولات جادة لتطويره وتحديثه فالجامعات التي تحظى بدرجة كبيرة من التنافسية لابد وأن تقدم خدمة تعليمية وبحثية متميزة مع محاولة الاستمرار في الاحتفاظ بحصتها في السوق العلمي للتعليم العالي والبحث العلمي وتقاس هذه الحصة بمقدار ما تحظى به من قدرة تنافسية تعكس ترتيبها في مصاف الجامعات العالمية (عبد المهيدي، ٢٠٠٦).

ولقد أصبح البحث عن تطوير المنتجات والخدمات المقدمة وإدخال وتحسين المزايا التنافسية من أولى المهمات في سياسات وأنشطة المنظمات وأساس تحقيق أهدافها الرئيسية لإمكان المنافسة مع المؤسسات والمنظمات المحلية والخارجية، ومن ثم أصبح من أهم وظائف المنظمات تعديل استراتيجياتها وسياساتها وتوجيه استثماراتها لرفع قدراتها وزيادة مهارات الأفراد المعرفية ومستوياتها وتنمية مهارات الابتكار وذلك على أكبر نطاق ممكن وعمل التغييرات التنظيمية والهيكلية في

الأدوار والمسئوليات والعلاقات، كل ذلك بهدف الارتقاء بالأعمال الإنتاجية والتوصل إلى أعلى مستويات الأداء والإنتاجية المرتفعة، مما يمكنها من المنافسة والاستحواذ على أسواق المستقبل. (فؤاد القاضي، ٢٠١١، ١١).

ولذلك لم يعد التمييز المؤسسي خياراً أمام الجامعات، بل أصبح قراراً استراتيجياً تسعى إليه جميع الجامعات بلا استثناء مهما كان اسمها أو تخصصها أو حتى مكانها؛ من خلال تحقيق القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي، مما يساعدها على الوصول إلى مستوى عال من الكفاءة تستطيع من خلاله تلبية حاجات الأفراد ومتطلباتهم في عصر يتسم بالتغير في مختلف المجالات.

ولقد أشارت دراسة الأشقر والهنداوي (٢٠١٧) إلى أن ما يدعم أهمية التمييز المؤسسي كضرورة في الجامعات ظهور التصنيفات الدولية للجامعات على المستوى العالمي، الأمر الذي يفيد الجامعات في تحديد الفجوة واختيار أفضل الممارسات الداعمة للتمييز وتحسين وضعها التنافسي بما يعزز موقعها وترتيبها بين الجامعات، كما أسفرت توصيات المؤتمر العلمي الدولي الثاني للتعليم العالي النظام الجامعات الرائدة" (٢٠١١) المنعقد في الرياض خلال الفترة من ١٩ - ٢٠ أبريل ٢٠١١م، والذي كان من توصياته ما يأتي: في عصر ثورة المعلومات والمنافسة العالمية أصبح نظام الجامعات العالمية الرائدة المحرك الذي بمقدوره أن يقود البيئة المحلية إلى الاقتصاد المعرفي من خلال توطين المعرفة العالمية وعولمة المعرفة الوطنية، ومن المهم أن يعمل نظام الجامعات العالمية الرائدة على النطاق الداخلي والخارجي في آن واحد.

ولقد تناولت رؤية ٢٠٣٠ كثيراً من المجالات ومن أهمها المجال التربوي حيث تضمنت الرؤية مرتكزات مرتبطة بالتعليم وتمكينه للعنصر البشري باعتباره أداة التنمية وهدفها الأول، إضافة إلى أن من التزامات رؤية السعودية ٢٠٣٠ بناء تعليم يساهم في دفع عجلة الاقتصاد من خلال سد الفجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل، كما أكدت رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ على الدور الكبير للجامعات السعودية في المرحلة المقبلة. ذلك أن الرؤية والبرنامج أكدوا دور الجامعات في تأهيل الكوادر البشرية المواطنة تأهيلاً نوعياً يتناسب مع احتياجات المرحلة المقبلة بحيث تلبى احتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية (عارف وآخرون، ٢٠١٨: ٢٢٥).

وفي ظل ذلك أصبح التعليم الجامعي أحد عناصر التقدم الاقتصادي والتكنولوجي والاجتماعي، والمحرك الأساس النهضة الأمم، ووسيلة المجتمعات الاحتلال مكانة بين الدول المتقدمة من هنا أصبح التنافس الحقيقي الذي يجري الآن بين دول العالم هو التنافس في تطوير التعليم بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة؛ لذا فقد جاء البحث الحالي محاولة لتقديم تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

• مشكلة البحث:

حرصت المملكة العربية السعودية على تطوير تعليمها وتحديثه باستمرار، لكي يستطيع مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات، ومنها إطلاق المملكة العربية السعودية لرؤية ٢٠٣٠ لتكون منهجا وخارطة طريق للعمل الاقتصادي والتنموي في المملكة. وللتعامل مع هذه المتغيرات والتحديات التي تعيشها المملكة لابد من وجود رؤية مستقبلية لتطوير التعليم تقوم على منهجية علمية واضحة لتحقيق الميزة التنافسية، وهذا يتطلب إعداد استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠.

وفي ضوء التحديات والفرص التي تفرضها البيئة العالمية المعاصرة على الجامعات السعودية كان لابد من التوجه نحو إضفاء البعد الدولي والعالمي على خططها، وعقد اتفاقيات الشراكة والتوأمة مع الجامعات العالمية وخاصة تلك التي تحتل مقدمة التصنيفات العالمية، وأن تتسم الرؤية المستقبلية للجامعة في خططها الاستراتيجية على تعليم جامعي ينافس على الريادة، ويلبي متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (العامري، ١٤٣٤: ١٧).

ومع ظهور المؤشرات على تدني أداء النظام التربوي تنادي كثير من المتخصصين بضرورة العمل على تطوير هذا النظام، وطرح مشروعات تربوية تطويرية تمكن التعليم في السعودية من منافسة الأنظمة التعليمية في بقية دول العالم؛ وقد لاقت هذه الدعوات استجابة من القيادة السياسية فصار تطوير التعليم مشروعا وطنيا يفرض عليها التوجه إلى تبني استراتيجيات تضمن لها القدرة على البقاء والمنافسة، ولا شك أن التوجه نحو التميز المؤسسي أصبح مدخلا استراتيجيا حتميا يفرضه واقع الجامعات السعودية اليوم (اللوكان، ٢٠١٨: ٦٣).

وتؤكد الرؤية الاستراتيجية الوطنية للمملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ على مكانة المملكة العربية السعودية بمنتجاتها وخدماتها عالمية الجودة والإتقان، الأمر الذي يدعو إلى حتمية وضرورة تبني فلسفة التميز المؤسسي كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦). وهو الأمر الذي أكدته دراسة اللوكان (٢٠١١) التي طبقت على الجامعات السعودية، حيث أشارت إلى أهمية تبني مدخل إدارة التميز التنظيمي بدرجة عالية جدا، وهو ما أوصت به دراسة (الغامدي، ٢٠١٥) بضرورة التوجه لتبني معايير التميز المؤسسي في الجامعات.

وفي ضوء ما كشف عنه التصنيف العالمي للجامعات للعام ٢٠١٥م عن غياب الجامعات السعودية الـ ٢٨ من المراكز (٥٠٠) الأولى في التصنيف الصادر أخيراً عن مركز التصنيف العالمي للجامعات (CWUR) واكتفت جامعة الملك سعود باحتلال المركز الـ ٥٦٩ عالمياً، من بين ١٠٠٠ جامعة (Times News, 2017)، ونظرا لتأخر تصنيف الجامعات السعودية على المستوى العالمي، وللتحديات العالمية والتطورات الهائلة في الأقاليم المحيطة توجب وضع تصور مقترح لتحقيق الميزة

التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ وهو ما يسعى إليه البحث الحالي من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- « ما مفهوم الميزة التنافسية وتحليلها ومبررات الأخذ بها بالتعليم الجامعي؟
- « ما متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في التعليم الجامعي؟
- « ما التصور المقترح لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠؟

• أهداف البحث:

- يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- « تحليل الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية بالتعليم الجامعي وتحليلها والتعرف على مبررات الأخذ بها في التعليم الجامعي.
- « التعرف على متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في التعليم الجامعي.
- « تقديم تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

• أهمية البحث:

- تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:
- أولاً: الأهمية النظرية:
- « تقديم إطار مفاهيمي للميزة التنافسية، والميزة التنافسية في التعليم الجامعي، وأبعاد الميزة التنافسية ومتطلبات تحقيقها.
- « تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بدراسة في موضوع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، والمزيد من الدراسات في هذا المجال.
- « يؤمل من هذه الدراسة التوصل إلى تصور مقترح يساهم في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية بما يتوافق مع رؤية ٢٠٣٠.
- « تبحث الدراسة موضوعاً مهماً وحديثاً وهو الميزة التنافسية، والذي تسعى المملكة العربية السعودية إليه من خلال رؤية ٢٠٣٠، وتعزيزه وتبنيه في جميع قطاعات الدولة.

• ثانياً: الأهمية التطبيقية

- « تتسق هذه الدراسة مع التوجه الحالي لصانعي القرار في المملكة العربية السعودية ورؤية (٢٠٣٠) في التوجه نحو الاهتمام في بناء الميزة التنافسية بالجامعات السعودية؛ لذلك تأمل الباحثة أن يستفيد من هذه الدراسة قيادات الجامعات في المملكة العربية السعودية بشكل عام.
- « تقدم الدراسة للقيادات المسؤولة عن تطوير القدرة التنافسية بالجامعات تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠.

• منهج البحث:

- وفقاً لطبيعة مشكلة البحث وهدفه فإن البحث الحالي يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يفيد في وصف وتحليل الأطر المفاهيمية للميزة التنافسية

بالجامعات، من أجل تقديم تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠.

• مصطلحات البحث:

• الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية بأنها: الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها الجامعات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها (الوادي والزغبى، ٢٠١١: ٧٨).

كما تعرف الميزة التنافسية الجامعية بأنها: الأطر التنافسية بالجامعات والتي تستطيع التخيل الأمثل لتجويد الفعاليات المؤسسية، بما يحقق تجسيد التميز الجامعي عن نظائرها من خلال تبني استراتيجيات وسياسات ابتكارية تحقق لها استقطاب الكفاءات من الهيئات التدريسية والطلابية والإدارية وطنياً ودولياً. (عيداروس، ٢٠١٥: ٨٩).

ويقصد بالميزة التنافسية اجرائياً: قدرة الجامعة على تحقيق الجودة التعليمية والحفاظ عليها، وزيادة كفاءتها الداخلية وزيادة الطلب عليها وتطوير البحث العلمي وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس والتحول نحو التعلم الرقمي بما يحقق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

• رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠:

ويقصد برؤية المملكة الخطة الاستراتيجية الوطنية للمملكة العربية السعودية والصادرة في ٢٥ من أبريل ٢٠١٦م لكافة قطاعات الدولة بما فيها التعليم لمرحلة ما بعد النفط وتشمل ثلاثة محاور وهي المجتمع الحيوي والاقتصاد المزدهر والوطن الطموح (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

• أقسام البحث:

تسير أقسام البحث الحالي وفقاً يلي:

◀ الإطار العام للبحث: ويتضمن المقدمة ومشكلة البحث وأهدافه وأهميته والمنهج.
◀ المحور الأول: الدراسات السابقة التي تناولت الميزة التنافسية في التعليم الجامعي.

◀ المحور الثاني: التحليل النظري للميزة التنافسية من حيث مفهومها وأهميتها وخصائصها ومبررات الأخذ بها في التعليم الجامعي ومتطلبات تحقيقها.

◀ المحور الثالث: تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

• المحور الأول: الدراسات السابقة

حاولت دراسة اللوقان (٢٠١١) وضع تصور مقترح لتطبيق إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء المعايير الدولية، واستخدمت

الدراسة المنهج الوصفي لبناء الخلفية النظرية للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد الدراسة موافقون بدرجة كبيرة جداً على متطلبات إدارة التميز في الجامعات الحكومية السعودية وقد أوصت الدراسة بتبني الجامعات السعودية الحكومية للتصور المقترح، والعمل على توفير المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية.

وهدف دراسة الصالح (٢٠١٢) إلى التعرف على مفاهيم ومجالات واستراتيجيات بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة أداة للدراسة الميدانية تم تطبيقها على (٢٠٦) عضو هيئة تدريس بست جامعات حكومية وتوصلت الدراسة إلى إدراك أعضاء مجالس الجامعات الحكومية السعودية مفهوم الميزة التنافسية بصورة مرتفعة جداً.

وقام حسن (٢٠١٤) بدراسة للتعرف على واقع القدرة التنافسية بالجامعات المصرية، ودور تدويل التعليم في زيادتها والارتقاء بها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، مع الاستبانة باستبانة تم تطبيقها على عينة بلغ عددها ٢٢٥ عضواً من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات المصرية، وتوصلت الدراسة إلى أن القدرة التنافسية للجامعات المصرية متوسطة مقارنة بالجامعات العالمية، كما أن تدويل التعليم له دور في زيادة القدرة التنافسية للجامعات وتحسين أدائها للحصول على مراكز متقدمة محلية وعالمياً.

كما هدفت دراسة (Ware 2014) إلى التحقيق في الفائدة الناتجة من ممارسات إدارة المعرفة في تحسين المزايا التنافسية في شركة تعبئة الكوكا كولا، وقد أجريت الدراسة في غانا، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون المجتمع من شركة الكوكا كولا، وقد أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة المعرفة لها آثار إيجابية على تعزيز المزايا التنافسية، وذلك من خلال ضمان جودة الإنتاج، وتحسين الأداء التنظيمي، وتحقيق رضا العملاء الذي يساهم في منح الشركة المزايا التنافسية.

وحاولت دراسة (Hardeep&Bakshi 2015) معرفة تأثير رأس المال الفكري على الميزة التنافسية في القطاع المصرفي في الهند، ودراسة دور التعلم التنظيمي كمغير معتدل والابتكار كمغير وسيط في بناء رأس المال الفكري وبناء الميزة التنافسية. وتمثل مجتمع الدراسة بالمصارف العاملة في شمال الهند، وجمعت البيانات من (١٤٤) فرع، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري له تأثير إيجابي ومباشر على الميزة التنافسية، وأن الابتكار يتوسط العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية.

كما استهدفت دراسة أبو ختلة (٢٠١٦) التعرف على درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بكميات التربية في الجامعات الفلسطينية للعوامل المؤثرة على انتاجية

عمدانهم وعلاقتها بدرجة تقديرهم للميزة التنافسية السائدة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما كانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٠) عضو من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في جامعات (الأزهر الإسلامية، الأقصى)، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تقدير أفراد العينة للميزة التنافسية السائدة في الجامعة كانت بدرجة متوسطة.

وهدف دراسة Christopher (2016) التعرف على أثر تبني منهجية وفلسفة إدارة الجودة الشاملة كأحد المداخل الإدارية الحديثة لتحقيق ميزة تنافسية في مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها: تساعد إدارة الجودة الشاملة في توقع الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي من خلال السعي لتحسين الجودة بشكل مستمر وتمكنها من النجاح المنافسة الشديد في هذا المجال، توفر إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي بيئة عمل تعزز أخلاقيات العمل الجيدة والسماح للعاملين بها بالاستغلال الأمثل لكامل إمكاناتهم وطاقاتهم ككوادر بشرية متميزة.

كما قام هاشم (٢٠١٧) بدراسة للكشف عن مفهوم الميزة التنافسية من وجهة نظرا القيادات بجامعة الدمام، والذي يجب أن تتبناه الجامعة، كما هدفت إلى تحقيق ميزة تنافسية لجامعة الدمام، والكشف عن متطلبات تحقيق ميزة تنافسية لجامعة الدمام في مجالات التنافس من وجهة نظر قياداتها العليا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات، وبلغ عدد أفراد الدراسة (١٢٢) قيادة إدارية، وتوصلت الدراسة إلى حصول مجال التعلم والتعليم على الترتيب الأول لمجالات تحقق الميزة التنافسية لجامعة الدمام، ويليه مجال البحث العلمي، وجاءت استراتيجيات التمايز والاختلاف عن الجامعات المنافسة في الترتيب الأول، ويليه التحالفات الاستراتيجية.

واستهدفت دراسة الأشقر والهنداوي (٢٠١٧) تقديم تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الدراسة ثلاث أدوات هي: المقابلة والاستبانة واستطلاع آراء الخبراء. وتكون مجتمع الدراسة (١٧٢) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، وتوصلت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.

• التعليق على الدراسات السابقة:

« المنهج البحثي المستخدم: استخدمت العديد من الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، وكانت هذا المنهج السمة الغالبة على الدراسات التي تم استعراضها، ومن هذه الدراسات دراسة اللوقان (٢٠١١)، حسن (٢٠١٤)، Ware (2014).

« مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة في معظم الدراسات السابقة في التعليم الجامعي مثل دراسة هاشم (٢٠١٧)، الأشقر والهنداوي (٢٠١٧)، عدا دراسة Hardeep&Bakshi(2015) حيث استهدفت الميزة التنافسية بالقطاع المصرفي.

« يتضح من الدراسات السابقة وجود توجه إيجابي إلى ضرورة وجود مزايا تنافسية للجامعة تؤكد تفردا وتضمن استمرار ذكورها وبقائها على المستويين المحلي والعالمي.

« توضح الدراسات السابقة أن تحقيق الميزة التنافسية للجامعات ترتبط بتوافر الكوادر البشرية المؤهلة بأعلى مستوى وأيضاً مجموعة فائقة من الإمكانيات والموارد المادية، كما في دراسة (Christopher 2016).

« وتمثل أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في تناولها لمفهوم الميزة التنافسية في الجامعات ومداخلها بها والتأكيد على ضرورة امتلاك الجامعة المزايا تنافسية من خلال وظائفها التعليمية والبحثية والمجتمعية.

« وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة نقاط مثل: الحدود الزمانية، والحدود الموضوعية والأهداف حيث تهدف إلى تقديم تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

« استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري، واختيار المنهج المناسب، وتحديد مشكلة الدراسة، وبيان أهمية الدراسة وبناء التصور المقترح.

• المحور الثاني: التحليل المفاهيمي والفكري للميزة التنافسية

يحظى موضوع الميزة التنافسية باهتمام كبير في العديد من الأدبيات والدراسات في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال في بداية الأمر، ثم انتقل الاهتمام إلى بقية المجالات العلمية والمجتمعية الأخرى وأصبح موضوع الميزة التنافسية من أبرز سمات العصر الحديث وحقيقة واقعية، على المستوى الدولي والقومي والمؤسسي وعنصرهما من عناصر الأمن القومي للدول التي ترغب في تحقيق استدامة في النمو والتنمية الاقتصادية وتحقيق مستويات معيشية مرتفعة لأفرادها؛ وعليه يتناول المحور الحالي الإطار المفاهيمي والفكري للميزة التنافسية، والميزة التنافسية في التعليم العالي والجامعي، على النحو الآتي:

• أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية بأنها مفهوم ديناميكي يعتمد على الجهد الذاتي والابداع وإضافة الجديد للتفوق على المنافسين من خلال النوعية والتقنية العالية والتسويق الأفضل لجذب العميل، وهذا ما يحقق لها ميزة إضافية على منافسيها (Jennifer & Gareth, 2009: 3)، كما تعرف بأنها: قوة داعمة أو قيمة أساسية تتمتع بها المنظمة، وتؤثر في سلوك العملاء في إطار تعاملهم معها، وتستمر لمدة طويلة بغض النظر عن طول دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المنظمة أو قصرها (بخوش، ٢٠١٣: ٤).

ويعرفها أبو حمزة (٢٠١٧: ٤٢) بأنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل بالنسبة للإمكانيات والموارد الفنية، والمادية، والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة

وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية.

وبالنسبة للميزة التنافسية في التعليم العالي والجامعي فيعرفها إبراهيم (٢٠٠٩) بأنها: قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثة عالية الجودة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس بها، الأمر الذي يكسبه مقدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي الوقت نفسه يعكس ثقة المجتمع فيها، ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها، وأنها تسابق الجامعات من أجل تحقيق الأفضل في وظائفها الثلاثة (التعليم، والبحث، وخدمة المجتمع) والوصول إلى المستويات العالمية.

وتعرفها Maria (2013: 140) بأنها: المهارات والقدرات المادية والبشرية والتقنية التي تبرز تفوق المؤسسة الجامعية تحت مظلة التنافسية الدولية. كما يعرفها Kahreh, et al (2011: 28) بأنها: قدرة الجامعة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة لنظرائها، ويتحقق ذلك من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد المادية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية.

كما تعرف الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي بأنها: "قدرة المؤسسة على تقديم خدمة بحثية وتعليمية عالية الجودة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس فيها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي نفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها، ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها" (عبد الهادي، ٢٠١٥: ٤٠٩).

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أنه من الممكن تعريف الميزة التنافسية بالجامعات بأنها: مجالات التميز والتفوق التي تتمتع بها الجامعة من الناحية الإدارية، والتعليمية، والاستراتيجية، والتسويقية، والتي تترجم على شكل خدمات ومنتجات تقدم للطلاب والعاملين وتحقق مستويات إشباع أفضل مما يقدمه المنافسون، ويصل بها إلى مستويات التصنيف العالمية بالإضافة إلى قدرة الجامعة على التكيف السريع مع تطورات المحيط بما فيها حاجات ورغبات الطلاب والعاملين.

• ثانياً: أهمية الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أهمية كبيرة يمكن تحديدها في التالي (منصور وصبحي، ٢٠٠٩: ٣٠٩):

- « أنها تعطي المؤسسة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج عالية.
- « أنها تجعل المؤسسة متفوقة في الأداء أو في الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- « أنها تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات المستفيدين وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.

«أنها تعطي حركة ديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة. كما ترجع أهمية الميزة التنافسية للجامعة لقدرتها على أن تميز نفسها عن أقرانها ومنافسيها من الجامعات الأخرى وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم من خلال مجموعة من المهارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات التي تستطيع إدارة الجامعة تنسيقها واستثمارها لخلق قيم ومنافع للمستفيدين أعلى مما يحققه المنافسين، والسرعة في التجديد بحيث يصعب تقليدها وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين الجامعة ومنافسيها، وترجع الأسباب التي زادت من أهمية الميزة التنافسية في التعليم الجامعي كما ذكر (القريوتي وآخرون، ٢٠١٤: ٣٧ - ٥٥) إلى:

«ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي خاصة بعد انفتاح الأسواق العالمية أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات، ومنظمة التجارة العالمية. وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات. تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير. زيادة متطلبات سوق العمل في ضرورة الاهتمام بنوعية وجودة خريجي التعليم الجامعي.

يتبين مما سبق أهمية تحقيق ميزة تنافسية في الجامعات حيث إن تحقيق ميزة تنافسية في الجامعات يعد قوة دافعة لمؤسسات التعليم الجامعي تسهم في تحقيق أهدافها ودفعها للأمام وتقدمها عن غيرها من المؤسسات المنافسة، لتصبح لها الصدارة في السوق، وتنفرد بمجموعة من الخصائص منها الكلفة والتميز والإبداع واستثمار الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية لتلبية احتياجات المتعلمين.

• ثالثاً: دواعي ومبررات الأخذ بالميزة التنافسية

تتعدد دواعي تخليق وبناء الميزة التنافسية الجامعية، ويمكن بيان أهمها على النحو التالي (Ehmke, 2013: 2):

«خلق فرص تسويقية جديدة للإنتاجات المؤسسية. تكوين رؤية مستقبلية حيال صياغة وتحديد الأهداف والغايات الجامعية. اكتشاف آليات جديدة للمنافسة، وهذا بالاعتماد على ابتكارية التحسينات المستمرة على التكنولوجيا، وتقديم أداء أفضل للعمليات الإدارية. تعاظم وتسارع المستحدثات التقنية وتوظيفها في مؤسسات التعليم العالي. تصدر الجامعة الأفضل التصنيفات العالمية من خلال آلياتها الاستراتيجية المستحدثة، والهادفة للتجويد الأمثل لكافة أبعاد المنظومة الجامعية. التسويق الأمثل للإنتاج المؤسسي تعليمي وبحثي وإداري على المستوى الوطني والدولي. القدرة على الاحتفاظ والاستبقاء على أيقونة الإبداع القيادي والإداري والتنظيمي بما يحقق لها استدامة الصدارة العالمية بين الجامعات.

« تحديد آليات التواصل والشراكات المهنية التعليمية وبحثية وإدارية وطنية ودولية.

كما يمكن تفسير الاهتمام المتزايد بالميزة التنافسية في التعليم العالي بغلبة الاتجاه المهني على الاتجاه العلمي في طبيعة التعليم الجامعي، وكذلك بروز مفهوم السوق وآلياته ودخوله في عمق عمليات وأنشطته مؤسسات التعليم العالي، وقياس أدائها ومخرجاتها وذلك لأن واحدة من المزايا التنافسية الرئيسية في العصر الحالي هي التطبيق الفعال للمعرفة العلمية والتكنولوجية، ومن أهم المبررات التي دفعت الجامعات إلى الاهتمام بالميزة التنافسية التالي (نصر، ٢٠١٣: ٩٧):

« التزايد المستمر في دور الجامعات في القرن الحادي والعشرين وسعيها الدؤوب للتقدم ومواكبة التطور والنمو زاد من مسؤولياتها واهتماماتها، مما أفرز عن نظرة شاملة شكلت أولويات جديدة للمرحلة المقبلة، خاصة فيما يجتاح العالم من تحولات كبيرة تؤثر بشكل مباشر على الجامعات ومسار عملها الاستراتيجي مثل العولة والتطورات والتقنيات التكنولوجية والثورة المعرفية المعلوماتية، كل ذلك وأكثر أوجد تحديات كبيرة أمام الجامعات، والزمها مواكبة التطور وإحداث التغيير الفعال في عملها المؤسسي على كافة مستوياته وتحقيق الاستثمار النوعي في تنمية المورد البشري والذي يعد حجر الزاوية في عملية تطور المؤسسة برمتها لأجل تحقيق الكفاءة والفاعلية والسرعة في الأداء والانجاز والوصول إلى الجودة المطلوبة تحقيقاً للميزة التنافسية في إطار السياق العالمي المتغير.

« اعتبار الجامعات اليوم إحدى أهم منظمات الأعمال التي أصبحت تتحول إلى الميزة التنافسية كأساس للنجاح التي تعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة والعاملين فيها على التميز والابتكار والإبداع والتجديد، مما يحتم ضرورة قيام إدارة هذه المنظمات بتطوير مفاهيمها وأساليبها الإدارية لتهيئة الظروف أمام العقول البشرية لكي تبذل وتجدد بشكل مستمر، من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم، وبيئة تفاعلية تساهم في ربط ونقل المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة، الأمر الذي قد يساهم في تنمية الإبداع وتطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي (الصالح، ٢٠١٢: ٨٣).

« ظهور مفهوم اقتصاد المعرفة المرتكز على الموارد المعرفية أكثر من الموارد المادية نتيجة ابتداعات وابتكارات الموارد البشرية وما تبع ذلك من تغير في هيكل العمالة فأصبح نجاح الجامعات يتوقف على توافر الخبراء ذوي المعرفة المتخصصة الذين يمتلكون المعرفة والخبرة والذين هم نتاج الجامعات (الصالح، ٢٠١٢: ٨٣).

• رابعاً: مبادئ الميزة التنافسية ومقوماتها

تشير الأدبيات إلى العديد من المقومات والمبادئ التي يقوم عليها التميز المؤسسي، ولعل من أبرز ذلك ما أورده، اللوقان (٢٠١١) على النحو الآتي:

- « الالتزام بمبادئ الإدارة العامة كتقسيم العمل والسلطة والمسؤولية ووحدة الأمر، والتوجيه والتحفيز، والعدل والمساواة، والعمل بروح الفريق.
- « أن يكون الأداء موجهاً لتحقيق وظائف الإدارة التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وصنع القرارات ونحوها.
- « الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة كرضا العميل وتحقيق توقعاته، وصرفية الأخطاء قدر الإمكان، وجودة العمليات والنتائج على حد سواء، والتطوير والتحسين المستمر.
- « مراعاة قيم وأخلاقيات المنظمة والمؤسسة والمجتمع كالعدالة والمساواة والنزاهة والشفافية والموضوعية والأمانة وغيرها من القيم العامة.
- « مبدأ ديمقراطية القيادة، وتعني الخروج عن أنماط البيروقراطية التقليدية، وتوسيع دائرة اتخاذ القرار، والاهتمام بالاتصالات غير الرسمية لتحقيق فعالية أكثر.

• خامساً: أبعاد الميزة التنافسية

- تناولت العديد من الأدبيات والدراسات أبعاد الميزة التنافسية، فبعضها أطلق عليها لفظ الأسبقية التنافسية وبعضها الآخر أطلق عليها لفظ مصادر تحقيق الميزة التنافسية، ويمكن تبين أهم الأبعاد على النحو التالي (الصالح، ٢٠١٢: ٢٩٥):
- « النوعية والجودة التنافسية: وتمتاز الجامعة التي تتخذ من الجودة أسبقية تنافسية بإصرارها على تقديم مستوى متميز من الجودة أعلى مما يتوقعه المستفيدون، وبشكل أفضل من المستوى الذي يقدمه المنافسون.
- « المرونة التنافسية: وتعني القدرة على الاستجابة للتغيرات المتعلقة بسوق العمل وطنياً ودولياً من خلال تطوير قدرات خريجي الجامعة والهيئات التدريسية والإدارية، مدعومة ذلك بتقييم الخطط الاستراتيجية لكليات الجامعة وفقاً للمقتضيات المهنية والتقنية.
- « السرعة التنافسية: وهي عبارة عن الأسبقية التنافسية التي تركز على الوقت كأساس لتحقيق الميزة التنافسية وهي: وقت التخرج للطلاب والطالبات المتوائم بين خطط الجامعة واتفاقياتها مع جهات الاختصاص الأخرى.
- « الإبداع والابتكار التنافسي: والمقصود بها طبيعة التغيرات التكنولوجية الجديدة اللازمة لسد حاجة السوق، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، ويمكن تحقيق الإبداع والابتكار من خلال إيجاد الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أنشطة المنافسين وسرعة الاستجابة.
- « التميز التنافسي: وتشتمل على عاملين هما: قدرة التميز على المنافسين من خلال تجويد مهارات وقدرات خريجها؛ طلاباً وباحثين، والتميز في جذب المستفيدين بتجويد خدماتها المؤسسية.

يتبين مما سبق أن الميزة التنافسية في الجامعات تهدف إلى العمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء المؤسسي في الجامعة والارتقاء بمستوى أعضاء هيئة التدريس وتحسين الأداء من خلال رفع مستويات التعليم ونشر ثقافة الميزة

التنافسية ومبادئها، وتشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمها. وبذلك يكون الباحث قد أجاب عن السؤال الأول والذي ينص على: "ما مفهوم الميزة التنافسية وتحليلها ومبررات الأخذ بها بالتعليم الجامعي؟".

• **سادساً: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي**

لنجاح تنافسية مؤسسات التعليم العالي لا بد من وجود متطلبات نجاحها، وتأتي هذه المتطلبات من داخل المؤسسة أو من خارجها، ويمكن تحديد هذه المتطلبات على النحو التالي (عبد الهادي، ٢٠١٥: ٤٥٢ - ٤٥٤)، (أرحيم، ٢٠١٨: ٦٠ - ٦٥):

• **المتطلبات الداخلية: وتتمثل في التالي:**

« القيادة الجامعية: إن رغبة الجامعة في التعامل مع المتغيرات في بيئة التعليم تتطلب وجود قيادة تتمتع بالقدرة على توجيه الجامعة نحو عملية التغيير والتحسين المستمر.

« الموارد والكفاءات: حيث إن مؤسسات التعليم مؤسسات معرفية تحتاج إلى كفاءات ذات مؤهلات وقدرات متميزة للقيام بالعمل بكفاءة وفعالية.

« الثقافة التنظيمية: وتقوم الثقافة التنظيمية بدور مهم في تنمية روح الإبداع والابتكار والتفوق وروح الفريق داخل المؤسسة.

« البنية التحتية: إن توفير البنية المناسبة في المؤسسة التعليمية من (معامل، ومختبرات، ومصادر معرفية،.... وغيرها) يدعم أداء عمليات المؤسسة وأنشطتها، ويوفر تعزيزاً مهماً نحو الإبداع والابتكار بدلاً من البحث عن متطلبات العمل الأساسية.

« التوجه الاستراتيجي: حيث تعتمد المؤسسات على التوجه الاستراتيجي في أعمالها، بحثاً عن تحقيق النجاح والتفوق وبناء مكانة وسمعة أكاديمية.

• **المتطلبات الخارجية: وتتمثل في التالي:**

« الحكومة وتنافسية الدولة: حيث تقدم الدول والحكومات الدعم المادي والمعنوي للتعليم العالي ومؤسساته، اعترافاً منها بالدور المحوري الذي تقوم به، ويتم دعم الحكومة لتنافسية التعليم العالي عبر ثلاث قنوات، وهي: (التنظيم، والتشريع، والتمويل).

« المجتمع: فالمجتمع لديه توقعات معينة من مؤسسات التعليم العالي، تتمثل في تعليم وتأهيل وتدريب المواطنين واستيعابهم في هذه المؤسسات.

« سوق العمل: ويعتبر سوق العمل الحاضن الأكبر لمخرجات الجامعة من الخريجين، ولهذا السوق متطلبات لكي يستوعب هذه المخرجات.

« المعايير الدولية: ويمثل الاعتماد الأكاديمي، والتصنيفات الأكاديمية، وجوائز التميز، الصورة الأكثر وضوحاً للمعايير الدولية التي على المؤسسات الأكاديمية التعامل معها، وتأتي هذه المعايير استجابة لثقافة عولمة التعليم العالي.

كما يعتمد تحقيق الميزة التنافسية على توافر العديد من العناصر التي من أبرزها ما يلي (علي، ٢٠١٣: ٣٨):

« الموارد الطبيعية على الرغم من أهمية توافر الموارد الطبيعية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، إلا أن توافرها لم يعد مصدرا أساسية لتحقيق هذه الميزة وذلك نتيجة للعديد من التغيرات العالمية والمحلية.

« رأس المال: لقد كان رأس المال قادرة على تحقيق ميزة تنافسية عالية، لكن الاقتصاد العالمي الجديد العابر للحدود، أدى لتراجع أهمية توافر رأس المال للمنظمة في تحقيق ميزة تنافسية لها.

« التكنولوجيا: يلعب العنصر التكنولوجي دورا مهما في تحسين الكفاءة الإنتاجية، وتحقيق الميزة التنافسية، عبر عمليات إيجاد واستيعاب المعرفة، وكذلك ابتكار وتطبيق تكنولوجيا جديدة في أداء الأعمال.

« الموارد البشرية: تمثل الموارد البشرية ذات التعليم المتميز والمهارات العالية بعد استراتيجية هامة في تحقيق الميزة التنافسية.

من خلال استقراء الأدبيات ذات العلاقة بمتطلبات التميز المؤسسي في المنظمات العامة ومنها الجامعات فيمكن تلخيصها فيما يلي:

« بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة، ونظرتها المستقبلية، ويضم (الرسالة، الرؤية، أهداف استراتيجية، نظام التخطيط الاستراتيجي).

« منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة، وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

« هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتنظم إدارة التميز على أساس العمليات، يراعى تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل، درجة من اللامركزية، التوسع بالتفويض واستخدام تقنية الاتصالات والمعلومات.

« نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيه، وآلية الرقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.

مما سبق يتضح ضرورة أن تعمل الجامعات على تبني هذه المتطلبات والتكيف مع تلك المتغيرات المتمثلة في الثورة العلمية والتكنولوجية وثورة الاتصالات والتكتلات الاقتصادية، كما أصبحت قدرة الجامعة وجودة الجهد التعليمي الذي تبذله يكمن فيما تزود به مخرجاتها من معلومات ومهارات تتناسب مع المعايير العالمية في شتى التخصصات إذا أرادت أن تحقق الميزة التنافسية؛ والتي تفرض على الجامعات المراجعة الجذرية والشاملة لسياساتها واستراتيجياتها وأهدافها لضمان تحقيق السبق والتميز في المنتج التعليمي وتحقيق المزايا التنافسية لها مما يضمن استمرارية تنافسيتها مع غيرها من الجامعات الأخرى، وبذلك يكون الباحث قد أجاب عن السؤال الثاني والذي ينص على: "ما متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي؟".

• رؤية المملكة ٢٠٣٠ وعلاقتها بالميزة التنافسية:

وفقاً لما جاء في رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠)، فإن هناك مجموعة من الالتزامات والأهداف التي تتضمنها الرؤية وهي كالتالي (البيامي، ٢٠١٨: ٣٦):

- «السعي إلى سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل.
- «تطوير التعليم العام وتوجيه الطلاب نحو الخيارات الوظيفية والمهنية المناسبة.
- «إعادة التأهيل ومرونة التنقل بين المسارات التعليمية.
- «أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من بين أفضل ٢٠٠ جامعة دولية.
- «أن يحرز الطلاب نتائج متقدمة مقارنة بمتوسط النتائج الدولية والحصول على تصنيف متقدم في المؤشرات العالمية للتحصيل العلمي.

كما شملت رؤية المملكة ٢٠٣٠ نظرة شاملة لقطاع التعليم تبدأ بتطوير المنظومة التربوية بجميع مكوناتها وبناء شخصيات قيادية، واستحداث مجموعة كبيرة من الأنشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية والترفيهية والتعاون مع القطاع الخاص والقطاع غير الربحي في تقديم المزيد من البرامج والفعاليات المبتكرة لتعزيز الشراكة التعليمية وتأهيل القيادات التربوية وتطوير المناهج التعليمية.

وانطلاقاً مما ورد في «رؤية المملكة ٢٠٣٠»، من حرص على الاهتمام بالتعليم وتحقيق التنافسية، حيث جاء شعار (نتعلم لنعمل) ليؤكد على مواصلة المملكة الاستثمار في التعليم والتدريب، وتعزيز الجهود لمواءمة مخرجات المنظومة التعليمية مع احتياجات سوق العمل، مع تركيز فرص الابتعاث في المجالات التي تخدم الاقتصاد الوطني وفي التخصصات التوعوية في الجامعات العالمية المرموقة، مع الحرص على الابتكار في التقنيات المتطورة وفي ريادة الأعمال (الداود، ٢٠١٧: ٣٥٧).

ونظراً لاهتمام «رؤية المملكة» بتطوير التعليم الجامعي ومنافسته للتعليم العالي في الدول المتقدمة، فقد سعت الجامعات إلى التطوير بما يتواءم مع تحقيق رؤية (٢٠٣٠)، ويتواءم أيضاً مع تعزيز جهود وزارة التعليم في إنجاز رؤيتها وفق رؤية المملكة (٢٠٣٠). كما جاء في أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، المتعلقة بتطوير التعليم في الجامعات ما يلي (العطيوي، ٢٠١٧: ٢٧)، (الشملا، ٢٠١٧: ٢٤٢):

- «لابد أن يكون من أهداف الجامعة تحقيق ريادة الجامعة في العملية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع، والوصول بالجامعة إلى مصاف كبرى وأولى الجامعات التي تبنى المعرفة والاستثمار في العقل البشري، وبناء شراكات مجتمعية وعالمية تحقق الإبداع والتميز.

- «لابد أن يكون من أهداف الجامعة أن تتمتع بمواصفات الجامعات العالمية التي تم استقراره مالية بحيث تفي مواردها الذاتية باحتياجاتها، وتمتلك برامج قوية لاستقطاب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس المتميزين على المستويين المحلي والعالمي مما يهيئ الجامعة لتكون ذات مكانة جذابة للعمل، وتكون جامعة رقمية تساهم بدور محوري في تحقيق الريادة العالمية.

- ◀ إعادة النظر في التخصصات التي تقدمها الجامعة بحيث يتم إلغاء أي تخصصات لا تحتاج إليها سوق العمل، وإضافة تخصصات جديدة تلبي احتياجات سوق العمل.
- ◀ عقد شراكات أكاديمية محلية ودولية لتأهيل خريجي الجامعة للعمل وإنشاء قاعدة بيانات شاملة لرصد المسيرة الدراسية للطلاب طيلة فترة الدراسة الجامعية من أجل متابعة مخرجات التعليم الجامعي وتقويمها وتحسينها.
- ◀ إعادة النظر في المناهج الأكاديمية والخطط الدراسية بحيث تكون متطورة تركز على المهارات الأساسية بالإضافة إلى تطوير المواهب وبناء الشخصية.
- ◀ ترسيخ القيم الإيجابية وبناء شخصية مستقلة لأبناء الوطن.
- ◀ تزويد المواطنين بالمعارف والمهارات اللازمة لمواجهة احتياجات سوق العمل المستقبلية.
- ◀ تنمية مهارات الشباب وحسن الاستفادة منها.

استناداً على ما سبق يتبين اهتمام المملكة العربية السعودية متمثلة في رؤية ٢٠٣٠ بتطوير التعليم الجامعي وتحقيق التميز، حيث جاءت الرؤية بخطة تطوير تركز على حزمة متكاملة من البرامج التطوير البيئية التعليمية ومواكبة خطط التنمية، وتحقيق التطوير والإبداع، كما تتضمن الرؤية تطوير البحث العلمي ضمن الأولويات التي ينبغي على الجامعات أن تنظر إليها بعمق وتتيح الفرصة لأعضاء هيئة التدريس فيها للتفاعل مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.

• المحور الثالث: تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

للإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على: "ما التصور المقترح لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠؟".

• أولاً: فلسفة التصور المقترح

يستند هذا التصور على فلسفة مفادها أن رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ تتضمن تحقيق الميزة التنافسية، كما تقوم فلسفة التصور على أسس ومبادئ تراعي طبيعة العصر الراهن والتطورات الحالية وزيادة المنافسة الدولية والاهتمام بالتصنيفات العالمية للجامعات، كما تنطوي فلسفة التصور على توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ نحو تحسين الأداء الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي وتحقيق الميزة التنافسية.

• ثانياً: منطلقات التصور المقترح

- ◀ توجه المملكة من خلال رؤية ٢٠٣٠ نحو تعليم جامعي تنافسي يلبي متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- ◀ مؤشر التنمية في المملكة يشير إلى ضرورة التقدم في المؤشرات الخاصة بالصحة والتعليم.
- ◀ التأكيد على ضرورة امتلاك الأفراد وأعضاء هيئة التدريس للمعارف والمهارات والقدرات التي تمكنهم من تحقيق الميزة التنافسية.

« يتطلب تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية دعم الإدارة العليا مادياً وبشرياً للعمل على نجاح هذه العملية، وتوفير رغبة في تقبل تقويم أداء المؤسسة الجامعية عند تقييمها.

• ثالثاً: أهداف التصور المقترح

« تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.
« صياغة خطة استراتيجية في ضوء توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ للارتقاء بالجامعات السعودية وفق معايير عالمية تحدد أهدافها ومنطلقاتها.
« تحقيق الميزة التنافسية للجامعات السعودية باستخدام الفلسفات العامة للميزة التنافسية.

• رابعاً: الأطراف المشاركون في تنفيذ التصور

« مؤسسات المجتمع الحكومية وغير الحكومية.
« أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والطلاب في مختلف الجامعات.
« قيادات الجامعات والقائمين على مؤسسات التعليم العالي.

• خامساً: آليات تنفيذ التصور

يتكون التصور المقترح من مجموعة من آليات لتنفيذ التصور المقترح وتمثل في: الرؤية الاستراتيجية للجامعات، وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس، ودعم البحث العلمي، والتحول نحو التعلم الرقمي، وجميع هذه المحاور تستند على توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ نحو تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية؛ وفيما يلي توضيح هذه المحاور:

• الرؤية الاستراتيجية للجامعات:

« ربط الخطط الاستراتيجية بالجامعات السعودية برؤية المملكة ٢٠٣٠.
« أن تتضمن أهداف الجامعة تحقيق الريادة في التعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

« تطبيق مبدأ الشفافية وتعزيز الرقابة والمحاسبية المجتمعية من الرأي العام ومنظمات المجتمع.

« توضيح الرسالة المميزة للجامعة كأساس لتخطيطها الاستراتيجي، وإشراك أرباب الأعمال والهيئات المهنية في تحديد أهداف الجامعة.

« تصميم رؤية وأهداف الجامعة وبرامجها الأكاديمية وفق احتياجات ومتطلبات سوق العمل.

• آليات تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس

« تنمية أعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير منها زيادة المعرفة والتنمية الذاتية وإكساب المهارات بما يساعد في تطوير العملية التعليمية.

« عقد ورش عمل ودورات تدريبية تعكس ماهية الميزة التنافسية وتعمل على تطوير خبرات أعضاء هيئة التدريس، ويقوم بالتدريس في هذه الدورات هيئة متميزة من ذوي الخبرات والاستعانة بالخبرات الخارجية.

◀◀ الإعداد التخصصي والتربوي والبحثي والثقافي لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق مزيد من العمق الأكاديمي وتزويدهم بمهارات البحث العلمي وثقافة تمكنه من تحقيق التميز للجامعة.

◀◀ تبني المدخل التكاملي في المقررات والبرامج المختلفة.

◀◀ حصول بعض أعضاء هيئة التدريس على الدكتوراه من جامعات أجنبية متقدمة.

• آليات دعم البحث العلمي:

◀◀ وجود خطة استراتيجية للبحث العلمي وارتباطها بتوجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

◀◀ وجود مركز متخصص بكل جامعة للبحث العلمي ونشر وتحكيم أبحاث والمجلات المتخصصة.

◀◀ إنشاء مراكز حاضنات تكنولوجية لتفعيل نتائج البحوث العلمية.

◀◀ تعزيز ثقافة البحث العلمي في المجتمع السعودي من خلال تواصل الجامعات مع مؤسسات المجتمع المحلي.

◀◀ وجود حملات إعلامية لتعزيز ثقافة لدى المجتمع بأهمية البحوث العلمية وجدواها.

◀◀ مشاركة الجامعات في مشروعات بحثية ممولة من مؤسسات بحثية محلية ودولية وعالمية.

◀◀ زيادة دعم وتفعيل كراسي البحث العلمي القائمة في الجامعات السعودية.

• آليات دعم التعلم الرقمي:

◀◀ تبني الجامعات للتعلم الرقمي فهو من أبرز توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتوسع في التدريب الإلكتروني.

◀◀ تطوير البنية التحتية الخاصة بالاتصالات وتقنية المعلومات.

◀◀ التأكيد على دور المكتبات الرقمية التي تتيح للباحثين الدخول إلى الموقع باستخدام كلمة السر للتعرف على أحدث ما تم إنتاجه في المجالات المختلفة على مستوى الجامعات.

◀◀ توفر المكتبات الإلكترونية المتطورة التي تحتوي على مراجع حديثة ومترجمة.

◀◀ توافر قاعدة بيانات للباحثين داخل المملكة وخارجها.

◀◀ وجود محركات بحث إلكترونية للحصول على الأبحاث والرسائل.

• سادساً: ضمانات نجاح التصور المقترح

◀◀ ضرورة اعتقاد المجتمع المحلي من خلال وسائل الإعلام بأهمية الميزة التنافسية في التعليم الجامعي والمساعدة على تفعيلها.

◀◀ توفير جو من الود والتفاهم بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعات مما يشجع على التقدم والرقى وتحقيق التميز.

◀◀ أن تعمل القيادات الجامعية على تطوير سياسات القبول والخطط الاستراتيجية وتطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الميزة التنافسية.

« إنشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي يضم أصحاب الخبرات فيما يختص بوظائف الجامعة من التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع وربطها بمكتب تحقيق الرؤية في الجامعة.

• قائمة المراجع:

• أولاً: المراجع العربية:

- أبو خلتة، وفاء (٢٠١٦). العوامل المؤثرة على إنتاجية عمداء كليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بالميزة التنافسية للجامعة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- الأشقر، أحمد محمد والهنداوي، أحمد عبد الفتاح (٢٠١٧). تصور مقترح لتحقيق التميز المؤسسي لكليات جامعة الأزهر في ضوء نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، (٣)، ٥٢٨-٦١١.
- ارحيم، سامية سمير (٢٠١٨). درجة ممارسة الإداريين في الجامعات الفلسطينية لإدارة المعرفة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- بخوش، مديحة (٢٠١٣). دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية. *مجلة الباحث، الجزائر*، (١٢).
- توصيات المؤتمر الدولي الثاني للتعليم العالي (٢٠١١). "نظام الجامعات العالمية الرائدة". المنعقدة خلال الفترة من ١٩-٢٠ أبريل، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- حسن، ماهر أحمد (٢٠١٤). تدويل التعليم الجامعي كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للجامعات المصرية: آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات المصرية. *المجلة التربوية، جامعة أسبوط*، ٢٩ (١٠٣)، ١٤١-٢١٨.
- الداود، عبد المحسن بن سعد (٢٠١٧). مسؤولية الجامعات السعودية في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠، المنعقد في الفترة من ١١-١٢ يناير، جامعة القصيم.
- رودز، فرانك (٢٠١١). صناعة المستقبل: قراءة انتقائية، ترجمة: مليحان الثبتي، *المجلة السعودية للتعليم العالي*، (٥)، ١٤٦-١٥٤.
- رؤية المملكة ٢٠٣٠. متاح على: <http://vision2030.gov.sa/ar/node/>
- السر، أحمد عبد الكريم (٢٠١٤). جودة المواقع الالكترونية وتأثيرها على الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر الطلبة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشملان، خالد بن عبد العزيز (٢٠١٧). متطلبات تطبيق الجامعات للإدارة الاستراتيجية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر أعضاء الجمعية السعودية للإدارة. مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠، المنعقد في الفترة من ١١-١٢ يناير، جامعة القصيم.
- الصالح، عثمان بن عبد الله (٢٠١٢). بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- منصور، طاهر محسن وصبحي، وائل محمد (٢٠٠٩). الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. ط ٢، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- عارف، أسامة حسن (٢٠١٨). جودة مخرجات التعلم في الجامعات السعودية ودورها في تلبية متطلبات سوق العمل السعودي وفق رؤية ٢٠٣٠. *مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس*، ٤ (١٩)، ٦٨٣-٧٤١.
- العامري، عبد الله بن محمد (١٤٣٤). متطلبات تدويل التعليم العالي كمدخل لتحقيق الريادة العالمية للجامعات السعودية تصور مقترح. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى.

- عبد المهدي، محمد عشري حسن (٢٠٠٦). مناهج ومؤشرات القدرة التنافسية للجامعات العربية. مؤتمر القدرة التنافسية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي المصرية والعربية، في إطار اتفاقيات تحليل التجارة الدولية والخدمات، جامعة حلوان، في الفترة من ١٧ مايو.
- عبد الهادي، أميرة (٢٠١٥). إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية. *مجلة الإدارة التربوية*، ٢(٧)، ٣٨٩-٥٠٩.
- عرفت، صلاح (٢٠١٤). نحو مناهج تعليمية فارقة في القرن الواحد والعشرين ومجتمع المعرفة رؤى واستراتيجيات ومداخل إصلاحية. المؤتمر العلمي السنوي السابع عشر: استراتيجيات تمكين المعلمين والمتعلمين العرب من جدارات مجتمع المعرفة، كلية التربية، جامعة حلوان.
- العطوي، رغبة محمد (٢٠١٧). دراسة تحليلية لبعض الأبعاد في الخطة الاستراتيجية لجامعة القصيم في ضوء «رؤية المملكة ٢٠٣٠». مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠، المنعقد في الفترة من ١١-١٢ يناير، جامعة القصيم.
- علي، علي (٢٠١٣). متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: وجهة النظر القائمة على أساس الموارد. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عيداروس، أحمد نجم الدين (٢٠١٠). إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية. *مجلة كلية التربية*، جامعة بنها، ٢٦(١٠١).
- الغالبي، طاهر محسن وادريس، صبحي وائل (٢٠٠٧). الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- فتيحة، حبشي (٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة والايزو في التعليم العالي. *مجلة العلوم الانسانية*، جامعة قسنطينة، الجزائر، ١(٢٨).
- القاضي، فؤاد (٢٠١٢). التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها. *مجلة المدير الناجح*، إدارة الأعمال، مصر، ١(٣٦).
- القريوتي، موسى قاسم وآخرون (٢٠١٤). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية. *مجلة العلوم الإدارية*، الأردن، ٤١(١).
- الكردي، أحمد السيد (٢٠١١). إطار مقترح لبناء وإدارة التحالفات الاستراتيجية لدعم القدرات التنافسية في الجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة بنها. رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر.
- اللوقان، محمد فهاد (٢٠١٨). جاهزية الجامعات السعودية الناشئة للتميز المؤسسي في ضوء معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة والتميز: دراسة حالة على جامعة حائل. *مجلة مستقبل التربية العربية*، المركز العربي للتعليم والتنمية، ٢٥(١١٥)، ٦١-١٢٢.
- اللوقان، محمد فهاد. (٢٠١١). إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- محمد، إبراهيم عبد القادر (٢٠١٥). قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية أورانج. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٣). التسويق العالي: بناء القدرة التنافسية للتصدير. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- نصر، نوال (٢٠١٣). الإدارة الإلكترونية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالي (تجارب أوروبية). المؤتمر العلمي السنوي الحادي والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، مصر، المنعقد في ١٠/١١ نوفمبر.
- هاشم، رضا (٢٠١٧). استراتيجيات ومتطلبات تحقيق ميزة تنافسية بجامعة المام من وجهة نظر القيادات العليا بالجامعة. *مجلة مستقبل التربية العربية*، المركز العربي للتعليم والتنمية، مصر، ٢٤(١٠٦)، ٤٠٣-٤٧٤.

- الوادي، محمود حسين والزغبى، علي فلاح (٢٠١١). مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية: دراسة تحليلية/المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ٤(٨)، ٦٠-٩٥.
- وزارة التعليم العالي: مرصد التعليم العالي (١٤٣٤). الجامعات السعودية على الخريطة الدولية، الرياض: وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات.
- الياضي، هاديّة بنت علي (٢٠١٨). رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، ٢(٢٦)، ٣٢-٤٩.

• ثانياً: المراجع الأجنبية

- Christopher, S. E. (2016). Total Quality Management as a Competitive Advantage in Higher Educational Institutions. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2(10).
- Ehmke, C. (2013). *Strategies for Competitive Advantage*. Western Center for Risk Management Education.
- Ejraml, M., & Salehi, N. (2017). The Effect of Marketing Capabilities on Competitive advantage and Performance with Moderating Role of Risk Management in Importation Companies. *Procedia Economics and Finance*, 36, 22- 28.
- Hardeep, Ch., & Bakshi, P. (2015). Examining intellectual capital and competitive advantage relationship. *International Journal of Bank Marketing*, 33(3), 376 – 399.
- Jennifer, M. G., & Gareth, R. J. (2009). *Contemporary Management: Creating Value in Organizations*.
- Kahreh, M. S. & Ahmadi, H., & Hashemi, A. (2011). Achieving Competitive Advantage Through Empowering Employees: An Empirical Study. *Far East Journal of Psychology and Business*, 3(2).
- Marie, I. (2013). Stakeholder Analysis of Fighter Education Institutions. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 11(2).
- Times News. *Times Higher Education World University Rankings of (2016-2017)*. Retrieved (6-12-2019) from: https://www.timeshighereducation.com/search?e=404&search=worlduniversityrankings%202016%20worldranking#!/page/0/length/25/sort_by/scores_teaching/sort_order/asc/cols/scores
- Ware, E. (2014). Investigate the Benefit Practice of Total Quality Management as Competitive Advantage in Corporate Institution: A Case Study of Cocoa-Cola Bottling Company Ghana Ltd. *Research Journal of Finance and Accounting*, 5(23), 97-99.

