



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية)

=====

واقع المزايا التنافسية للجامعات  
والكليات الأهلية بالمملكة العربية  
السعودية

دراسة تحليلية باستخدام التحليل

الرباعي **swat** سوات

وسبل تحسينها في ضوء مدخلي الجودة

الشاملة والتخطيط الاستراتيجي

إعداد

د/ عبد الرحمن بن سليمان الشلاش

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد

{ المجلد السادس والثلاثون - العدد الحادي عشر - نوفمبر ٢٠٢٠ م }





## المقدمة:

يحظى التعليم في المملكة العربية السعودية باهتمام غير محدود من الدولة ورعاية كريمة من القيادة ودعم مستمر للتعليم بصفة عامة ، والتعليم الجامعي بخاصة ، وقد تضمنت الخطة السادسة للتنمية (١٤١٥ - ١٤٢٠هـ) ضمن أهدافها الاهتمام بتوسيع قاعدة التعليم الجامعي من خلال مشاركة القطاع الخاص بافتتاح الجامعات والكليات الأهلية ، حيث تضمن قرار مجلس الوزراء رقم ٣٣ الموافقة على تمكين القطاع الأهلي من إقامة مؤسسات تعليمية على أسس إدارية وعلمية واقتصادية ومالية سليمة للمساهمة في تلبية احتياجات التنمية مكتملة بذلك الدور الذي تقوم به الجامعات الحكومية ، وقد تزايد عدد الجامعات والكليات الأهلية في المملكة حيث بلغ عدد الجامعات ١١ جامعة في تخصصات إدارية ومحاسبية ولغات وهندسية وحاسب وتقنية وتربية وسياحة وعلوم طبية ، بينما بلغ عدد الكليات الأهلية ٣٨ كلية في تخصصات الهندسة والتصميم الداخلي والتقنيات والحاسب ونظم المعلومات والتمريض والمختبرات والطب البشري وطب الأسنان والصيدلة واللغة الانجليزية والعلاج الطبيعي والتربية وعلم النفس وغيرها من التخصصات التي يحتاجها سوق العمل. (وزارة التعليم، موقع الإدارة العامة للتعليم العالي الأهلي).

وتواجه الجامعات والكليات الأهلية في المملكة مجموعة من التحديات أدت إلى أعاققتها عن تحقيق أهدافها ، ومنها أن الثقة المجتمعية فيها تحتاج لكثير من التعزيز ، وأن هناك تسرع للتوسع في افتتاح بعض الجامعات والكليات الأهلية دون التأكيد على توافر الشروط الضرورية لتقديم التعليم بمستوى أفضل ، وارتفاع الرسوم لدى بعض الجامعات والكليات ، وأن التركيز شديد على تخصصات غير مطلوبة ، وأن هناك ضعفا ملحوظا في بعض الخدمات والبنى التحتية ، وأنها تدخل في التنافس مع الجامعات الحكومية المجانية (المنيع، ٢٠١٢).

وهناك مشكلات تتعلق بالكفاءة الداخلية والخارجية ، وصعوبة الحصول على أعضاء متميزين لتدريس المقررات نظير شدة التنافس وارتفاع رواتبهم بشكل مبالغ فيه ، وعدم توافر المرونة الكافية وأنها ما زالت تدار في كثير من عملياتها بتقافة الجامعات الحكومية رغم اختلاف الأهداف والغايات (الفيصل، ٢٠١٥).

إن بقاء الجامعات والكليات الأهلية في دائرة التنافسية مرهون باستدامة مزاياها التنافسية وابتكار مزايا جديدة وبصفة مستمرة ، والميزة التنافسية كما يعرفها "بندقجي" تعني مهارة أو تقنية أو مورد متميز يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للزبائن من الطلاب تفوق تلك التي يحققها المنافسون (٢٠٠٦: ٢٣).

ويمكن أن نقول عن جامعة أو كلية أنها حققت ميزة أو مجموعة مزايا تنافسية عندما تتمكن من تحقيق قيمة بفضل الاستراتيجية التي تتبناها والتي تفوق ما لدى المنافسين وربما لا يستطيعون القيام بها .

إن الميزة التنافسية تعني استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة بها وبما يمكنها من خلق قيمة لا يمكن أن يصل إليها المنافسون. (المنيع ، ٢٠١٢)

وبرغم ندرة الدراسات والأبحاث عن التعليم الجامعي الأهلي في المملكة فإن الباحث قد وقف على ما يوجد من مزايا تنافسية لتلك الجامعات والكليات متناثرة في بعض الدراسات القصيرة والمقالات العلمية إضافة إلى خبرة الباحث في التعليم الجامعي الأهلي وهي بحاجة إلى تحسين وتطوير لذلك تمكن مشكلة البحث في التساؤل التالي:

ما واقع المزايا التنافسية للجامعات والكليات الأهلية بالمملكة العربية السعودية ، وما سبل تحسينها ؟

### ويتفرع عنها التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما مفهوم التنافسية وما أنواعها ؟
- ٢- ما مفهوم المزايا التنافسية ، وأنواعها وأهميتها وخصائصها ومصادرها؟
- ٣- ما العوامل المؤثرة على المزايا التنافسية والمساعدة على ظهورها؟
- ٤- ما واقع البيئة الداخلية والخارجية "نقاط القوة - نقاط الضعف - الفرص - التهديدات في الجامعات والكليات الأهلية في المملكة من خلال تطبيق تحليل SWOT؟
- ٥- ما سبل تحسين المزايا التنافسية من خلال مدخلي التحسين (التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة) ؟

## أهمية البحث:

يكتسب البحث أهميته من خلال ما يلي:

- ١- أهمية التنافسية على المستوى العالمي والمحلي ، والاهتمام المتزايد في هذا المجال وأن لا بقاء إلا للأفضل.
- ٢- أنها الدراسة الأولى في المزايا التنافسية في الجامعات والكليات الأهلية في المملكة العربية السعودية - حسب علم الباحث - .
- ٣- أن التعليم الجامعي الأهلي وفي سبيل تحسين دوره المادي والمعنوي وكي يحافظ على بقاءه في دائرة المنافسة لابد أن يهتم بإيجاد المزايا التنافسية وتحسينها باستمرار، ويؤمل الباحث أن تستفيد تلك الجامعات والكليات من نتائج وتوصيات الدراسة الحالية.

## الإطار النظري :

### التنافسية:

#### مفهوم التنافسية:

لقي مصطلح التنافسية "competitiveness" رواجاً وشيوعاً في الأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية ، ويختلف مفهوم التنافسية تبعاً لاختلاف المستوى الاقتصادي ، فهناك تنافسية على المستوى الكلي وهي تنافسية الدولة ، وتنافسية على المستوى المتوسط وهي تنافسية القطاع الاقتصادي وتنافسية على المستوى الجزئي وهي تنافسية المنظمة ، ويصعب تحديد مفهوم واحد للتنافسية بسبب اختلاف وجهات النظر بين علماء الاقتصاد والإدارة في المفهوم ومحتوياته لذلك لا بد من النظر للتنافسية على أنها مفهوم متغير وديناميكي بفعل الزمان والمكان ، وهو مفهوم عام متعدد الأوجه والأبعاد ويرتبط بالاستخدام الأمثل للموارد ، وتهدف إلى السيطرة على الأفاق المستقبلية للتنمية (الصالح، ٢٠١٢ : ٢٩٧)

#### ويمكن تقسيمها إلى ما يلي :

- ١- التنافسية على مستوى الدولة: يعرفها المنتدى الاقتصادي العالمي بأنها "مجموعة المؤسسات والسياسيات والعوامل التي تهدف إلى تحديد مستوى الإنتاجية لبلد ما ، ومن ثم تحديد مستوى مستدام من الازدهار والاستقرار الاقتصادي مع تحقيق مستويات مرتفعة من الدخل للمواطنين (Malaysia, 2009; P4) ، ويعرفها معهد التنمية الإدارية الدولي IMD بأنها تمثل "قدرة الدول والمنظمات على إدارة كفاءاتها لتحقيق الازدهار (wcy, 2009; P4).

٢- التنافسية على مستوى القطاع: تعرف حسب إنرايت (Enright) بأنها قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة (Jordan, 2004; P7).

٣- التنافسية على مستوى المنظمة: وهي تعني "قدرة المنظمة على تصميم وإنتاج وتسويق منتجات متفوقة مقارنة بما يقدمه منافسوها حيث يرجع ذلك التفوق لعدد من العوامل مثل السعر والجودة والتقدم التقني وغيرها. (Dt Cruz & Rugman , 1992: p13)

#### ٤ - التنافسية في التعليم العالي :

وإذا تحدثنا عن التنافسية في التعليم وبخاصة التعليم العالي ، نجد أن أبرز تفسير للاهتمام المتزايد بالتنافسية في التعليم العالي يعود لغلبة الاتجاه المهني على الاتجاه العلمي في طبيعة التعليم الجامعي، وكذلك بروز مفهوم السوق وآلياته ، ودخوله في عمق عمليات وأنشطة مؤسسات التعليم العالي ، وقياس أداؤها ومخرجاتها ، وينظر إلى التنافسية التعليم العالي على مستويين هما: مستوى القطاع ، ومستوى المنظمة.(Dimin & Danciu 2011 : p68)

١-تنافسية قطاع التعليم: يشير هذا النوع من التنافسية لكافة مؤسسات التعليم العالي التعليمية والتدريبية والبحثية والوظيفية ، وهناك اعتقاد في فعالية التعليم العالي يعكسه الاعتراف بأن الازدهار الاقتصادي والمادي يعتمدان على المهارات التنافسية لأن واحدة من المزايا التنافسية المهمة في العصر الحاضر هي التطبيق الفعال للمعرفة العلمية والتكنولوجية ، والنتيجة أن المعرفة العلمية والتكنولوجية تمثل المنافسة الكونية حيث يكون التميز لمن يكتشف المعرفة أولاً (Lombardi & John.v. , 2011; P3).

٢-تنافسية التعليم العالي: وهي تشير إلى كل مؤسسة تعليم عالي على حدة كوحدة منفصلة حيث اتجهت الجامعة من خلال التيار المهني نحو السوق وفق النظرية الاقتصادية ، حيث التعليم العالي يتوجه في أهدافه بمقولة "الطلب يسبق العرض" ، وهو الأمر الذي جعل المخططين يربطون عمليات الإعداد المهني "كماً ونوعاً" باحتياجات سوق العمل ، لكن في مجتمع المعرفة يتوجب عكس المقولة لتكون (العرض يخلق الطلب) ، وهذا يعني أن تتحول الجامعات لمصدر الإبداع والابتكار في الفكر والتقنية ، وأن يكون لها رؤيا تنبؤية عن مستقبل المجتمع واحتياجاته (محمود سيد، ٢٠٠٤ : ٢٧).

وتقوم تنافسية المؤسسة الأكاديمية حسب ما ذكر مصطفى (٢٠٠٣) على

شقين أساسيين:

**الشق الأول:** هو القدرة في التميز على الجامعات المنافسة في مجالات حيوية مثل البرامج الدراسية ، وخصائص أعضاء هيئة التدريس ، وتقنية وأوعية المعلومات ، والتجهيزات المادية والبحثية ، ونمط الإدارة ونظم الجودة ، وابتكار نظم برامج تأهيل وتدريب جديدة تتواءم مع المستجدات البيئية ، والشق الثاني هو قدرة الجامعة على جذب واستقطاب الطلاب ، والدعم والتمويل من السوق المحلية والخارجية ، ونجاح الشق الثاني يعتمد على الشق الأول. (ص ٢٨).

**ثانياً: المزايا التنافسية: "مفهوم المزايا التنافسية":**

تعددت آراء الباحثين والدارسين حول مفهوم الميزة التنافسية فقد أفرزت المتغيرات والتحويلات العالمية وضعاً جديداً يتمثل فيما يمكن اعتباره "نظام أعمال جديد" سمته الأساسية التنافسية التي تعتبر التحدي الرئيس الذي تواجهه الجامعات المعاصرة ، والتي تفرض ضرورة الدراسة الواعية للظروف الجديدة وما تنتجه من فرص وما تعرضه من قيود ومخاطر .  
"Porter, Michael, 2006:123"

وتدخل المزايا التنافسية ضمن مفهوم التنافسية العريض والذي يقصد به كافة الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والإنتاجية والتطويرية التي تمارسها الجامعات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر في الأسواق التي تهتم بها .  
(محمد بندقي، ٢٠٠٦ : ٢٢)

على أن مفهوم الميزة التنافسية يأخذ تعبيرات متباينة وفق الفهم والمنظور والظروف السائدة ، فيشار لها على أنها مهارة أو تقنية أو مورد متميز يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للزبون تفوق تلك التي يحققها لهم المنافسون. (بندقي، ٢٠٠٦ : ٢٣)

ويشار لها بأنها قدرة الجامعة على تحقيق تفوق سوقي على الجامعات المنافسة ، ويمكن القول عن مؤسسة أنها حققت ميزة تنافسية عندما تتمكن من تحقيق قيمة بفضل الإستراتيجية التي تتبناها في الوقت الذي يعجز منافسوها عن القيام بذلك ، أي تحقيق نفس القيمة بنفس الإستراتيجية ونفس الفترة. (الصالح، ٢٠١٢ )

وفقاً لبيتر و لي (Pitts & lei, 1996: 68) فإن الميزة التنافسية تعني استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطة ما.

ويمكن النظر للميزة التنافسية من زوايا متعددة ، فإذا نظرنا لها من زاوية إستراتيجية وجدنا أنها تعني عنصر تفوق الجامعة على منافسيها ، ويتم تحقيقها جراء إتباعها لإستراتيجية محددة للتنافس تتضمن تحديد طريقة وميدان وأساس التنافس (يوسف أبو فارة ، ٢٠٠٥ : ٥٤) ، وينظر لها من زاوية الموقف التنافسي أنها قدرة الجامعة على البيع لمدة أطول مع تحقيق الأرباح ، وفي إطار الكلف المنخفضة تعرف التنافسية بأنها القدرة على ممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من الكلف مقارنة بالمنافسين ، وأنها القدرة على التميز والسيطرة على أسعار استثنائية تفوق الكلف الإضافية . (South, 2000: 34).

### المحافظة على الميزة التنافسية : (Sustaining competitive Advatage):

قد نتمكن من خلق ميزة تنافسية ولكن سرعان ما يصل لها المنافسون وبالتالي تزول الموارد والقدرات التي بنيت عليها الميزة التنافسية بكل سهولة أو صعوبة تقليديها ، فكلما كانت الموارد من النوع الذي يصعب نقله كلما كانت هذه الموارد يصعب تحريكها ويصعب تقليديها ، وكلما استمرت الميزة التنافسية لمدة أطول. كذلك فإن اعتماد الميزة التنافسية على العديد من الموارد والقدرات يجعل من الصعب معرفة أسباب هذه الميزة التنافسية ، وجود المؤسسة في موقع جغرافي مميز لا يعني أن الآخرين لا يستطيعون الحصول على مقر في هذه المواقع ، أما إذا كان لدى المؤسسة قدرة مثلاً على تقديم خدمة ما بسرعة تفوق المنافسين فهو أمر صعب تقليده لأنه يعتمد على مهارات وأنظمة إدارية لا تكون واضحة بصورة كافية للمنافسين. (سامح ، ٢٠٠٦).

### أنواع المزايا التنافسية:

المزايا التنافسية لها أنواع كثيرة نظراً لاختلاف المؤسسات والمنظمات عن بعض باختلاف وتباين الرؤى والرسائل والأهداف ، ومن تلك الأنواع على سبيل المثال: تنافسية التكلفة أو السعر ، فالتكاليف الأرخص تمكن من منافسة أقوى ، والتنافسية غير السعرية وتتضمن التنافسية النوعية وتشمل إضافة إلى النوعية والملائمة وتسهيلات التقديم عنصر الابتكارية ، فالمنتجات المبتكرة وذات النوعية والأكثر ملائمة للمستهلك يمكن تسويقها بسهولة حتى ولو كانت أعلى سعر من

المنافسين ، والتنافسية التقنية حيث التنافس من خلال النوعية عالية التقانة ، وتركز التنافسية المستدامة أو الكامنة على الابتكار ورأس المال البشري والفكري بينما تركز التنافسية الظرفية على مناخ العمل والعمال وعمليات الشركات واستراتيجياتها (Steve Brown etal, 2000: 34).

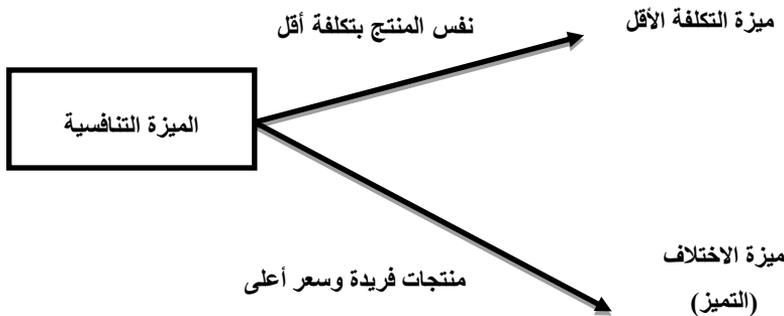
ويرى مايكل بورتر (أستاذ بجامعة هارفارد) أن الميزة التنافسية تنقسم إلى نوعين.

#### ١- التميز في التكلفة Cost Advantage:

حيث تتميز بعض الشركات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين ، هذه الميزة تنشأ من قدرة المؤسسة على تقليل التكلفة ، وهي قدرة لها منطلقات ولا تتوافر لكثير من المنافسين.

#### ٢- التميز عن طريق الاختلاف أو التميز Differentiation Advantage:

شركات أخرى تتميز بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شيء ما له قيمة لدى العملاء بحيث ينفرد به عن المنافسين.



وبالتالي يرى بورتر أنه يوجد ثلاث استراتيجيات هي:

#### ١- إستراتيجية أقل تكلفة (cost leadership strategy):

وفيها تكون إستراتيجية الشركة تقليل التكلفة بالطبع مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة.

#### ٢- إستراتيجية التميز Differentiation Strategy:

وفيها تكون إستراتيجية الشركة تقديم منتجات أو خدمات متميزة عن تلك المقدمة من شركات منافسة ، وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد.

### ٣- إستراتيجية التركيز Focus Strategy:

في هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة على شريحة معينة من السوق وتحاول تلبية طلباتهم وبالتالي فإن المؤسسة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر (سامح، ٢٠٠٦).

وفي مجال التعليم العالي تقدم كثير من المزايا التنافسية التي تساعد تلك المؤسسات على البقاء أطول مدة ممكنة ومنها: توافر أعضاء هيئة تدرس متميزين ، وأنشطة جاذبة مجانية أو بأسعار مخفضة ، وتقديم مقررات فعالة عن طريق برنامج للتعليم عن بعد ، وتوافر خدمات مكتبية تكون في متناول الطلاب أينما كانوا بوسائط تقنية عالية الجودة تنشر ملايين المراجع في كافة التخصصات عبر العالم ، والبنية التحتية التكنولوجية ، وتكامل كافة المرافق والخدمات الميسرة لكافة الطلاب (سامح، ٢٠٠٦).

وتحقق الجامعات مزايا تنافسية من خلال الريادة العالمية عبر موقع الجامعة في التصنيفات الأكاديمية الدولية ، والشراكة المجتمعية بالأوقاف والكراسي البحثية ، وكذلك ميزة بناء مجتمع المعرفة بواسطة حجم الاستثمار ، والمنتجات والشراكات الاستثمارية ، وميزة قيادة الأعمال بحجم الإنفاق والخريجين أصحاب الأعمال ، وميزة البحث العلمي بحجم الإنفاق والنشر بالمجلات العلمية ، وميزة التعلم والتعليم ومن معاييرها جودة الطلاب ، وجودة أعضاء هيئة التدريس ، وجودة البرامج ، وجودة الخريجين ، والتقنيات المستخدمة .

وهناك الاعتماد الأكاديمي المؤسسي والبرامجي والمهني ، وميزة جوائز التميز الأكاديمية حسب عددها ، وميزة عدد شهادات المطابقة الدولية ، وميزة الموارد ومنها الأنظمة الإدارية والمالية والخدمات المساندة ، أو مصادر المعلومات ، ومعدل دوران العاملين ، وميزة البنية التحتية ومن معاييرها المرافق والتحسين المستمر والتقنية، وميزة السمعة الأكاديمية التي تؤكد بها براءات الاختراع ، والجوائز والشهادات الأكاديمية ، والمجلات العلمية المنشورة ، والطلب على الخريجين ، والتحاق الطلبة من الدول الأخرى (سامح، ٢٠٠٦).

وتتحدد تلك الميز - حسب الباحث - في ميزة الكلفة أي خفض التكلفة عن الجامعات الأخرى مع الجودة ، وميزة الجودة تعني القيمة ، أي مستوى الخدمة والمستوى العالي للأداء ، وميزة المرونة أي القدرة على التغيير من منتج إلى آخر ومن زبون إلى آخر بأقل تكلفة ، أو مسايرة التغييرات في الأذواق ، وميزة السرعة وتتمثل في قدرة الجامعة على مقابلة طلبات الزبائن للمنتجات وتسليمها في الوقت المحدد وبالذقة المطلوبة ، وميزة الإبداع أي في الأداء وحل المشكلات أو تطوير الأهداف والأساليب.

#### مصادر الميزة التنافسية

أقل تكلفة	التميز
التركيز	

#### خصائص المزايا التنافسية:

للمزايا التنافسية خصائص وسمات تجعلها مختلفة تماماً عن بقية المزايا الأخرى التي تأخذ صفة العادية وتكتسب المزايا التنافسية أهمية ومكانة ، ولها ست خصائص هي: أنها تقاد خارجياً بفعل رغبات وحاجات الزبون ، وتوفر قوة من حيث المساهمة في نجاح الجامعة، وتوفر توافراً فريداً بين موارد الجامعة والفرص الموجودة في البيئة، وتدوم لفترة طويلة، ويكون من الصعب على المنافسين تقليدها، وتوفر أساساً لتحقيق تحسينات أخرى إضافية ، وتحدد الاتجاه وتوفر الحافز للمنظمة (الواوي، الزعبي ، ٢٠١١ : ٦٤).

#### أهمية المزايا التنافسية:

تكتسب المزايا التنافسية أهمية خاصة في عصرنا الحالي عصر التنافس والتحديات والمخاطر في السوق ، ويمكن تحديد تلك الأهمية فيما يلي:

١- أنها تعد بمثابة السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق والمنظمة المناظرة ، ويأتي من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق العيانات والمهارات الإنتاجية بصورة تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع (White Hill, 1997: 65).

٢- أنها تمثل معياراً مهماً لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها ، لأن المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها . (Mac Millan, 2000: 89).

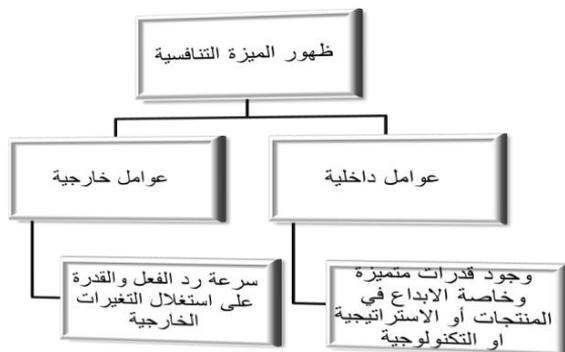
٣- تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المنظمة لاحتلال مركز قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكثر من منافسيها ، وبما يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضاء وولاء قياساً بالمنافسين ، وزيادة حجم المبيعات والأرباح. (Czepil, 1992: 40).

### مصادر المزايا التنافسية:

يمكن امتلاك المزايا التنافسية من خلال اكتشاف طرق جديدة ومفضلة للمنافسة في القطاع الخدماتي الذي تنتمي إليه المؤسسة ، ويشار إلى ذلك عادة بالابتكار والإبداع الذي يؤدي إلى الانتقال بالمزايا التنافسية إلى حالة أفضل وبخاصة عندما تفشل الجامعات في اكتشاف طرق جديدة للمنافسة أو عندما تعجز عن الاستجابة للتحولات البيئية المختلفة ، ويمكن تلخيص مسببات الابتكار والإبداع التي تقود إلى المزايا التنافسية ، بتقنيات جديدة أو متحولة أو التجديد أو الانتقال أو التحول بتكاليف لمدخلات ، والتغيرات في التشريعات الحكومية ، ويمكن تحديد المصادر في الشهرة أو السمعة التي تحظى بها الجامعة والابتكار والإبداع ، والموجودات الإستراتيجية ، ويرى (الواوي ، والزعبي) أن مصادر الميزة التنافسية الرئيسة هي الجودة الشاملة المتميزة ، والكفاءة المتميزة ، ورد الفعل المتميز تجاه حاجات الزبائن ، ومعرفة الأعمال والمنتجات المرنة ، وقوة البيع الفاعلة والمهارات التسويقية الواسعة ، والرؤية المشتركة ، والثقافة والأهداف الإستراتيجية والموقع والإعلان والتعاون الجيد والبحث والتطوير والتخطيط قصير الأجل ، والعلاقات الجيدة والقيادة الإدارية الواعية . (٢٠١١ : ٨٠).

وتتشأ الميزة التنافسية نتيجة عوامل داخلية أو عوامل خارجية تعد مصادر حقيقية للميزة

التنافسية كما هو واضح في الرسم التالي:



ويمكن التفصيل في العوامل الخارجية والداخلية فيما يلي:

• **العوامل الخارجية:**

تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية للمؤسسة التعليمية نتيجة سرعة ردة الفعل ، فالمؤسسة التي طورت البنية التحتية أو أوجدت تخصصات مطلوبة بإلحاح أسرع من غيرها متناغمة مع التغيرات وبرزت احتياجات جديدة هذه تظهر قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات وهذا الفعل السريع يعتمد على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع المتغيرات.

• **العوامل الداخلية:**

وهي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد ، وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوافرة لدى المنافسين الآخرين مثل تخصصات نادرة أو كوادرات بشرية مميزة ، أو خدمات وتسهيلات غير منافسة . الابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية ، لا ينحصر الإبداع في تطوير المنح أو الخدمة ، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة ، والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل . (سامح ، ٢٠٠٦)

**الدراسة التحليلية :**

**سبل تحسين المزايا التنافسية:**

الجامعات والكليات الجامعية بوجه عام والأهلية بوجه خاص تسعى دوماً لتقديم منتجات بمزايا تنافسية عالية لاعتبارات كثيرة منها ، احتدام المنافسة ، والتغير المستمر في الاحتياجات والمتطلبات الملحة لدى الزبائن ، وتغير متطلبات سوق العمل ، ورغبات تلك المؤسسات وبالذات الأهلية في دائرة المنافسة دون أن تتأثر بالتقلبات التي قد تجعلها خارج دائرة المنافسة.

إن ديمومة التعليم العالي الأهلي وبقائه في معترك المنافسة مرهون بعدة عوامل منها: الحرص على الارتقاء بجودة التعليم والتعلم ، والاهتمام بالبحث العلمي ، والانتقال إلى ذلك النوع من التعليم الذي يهدف إلى تنمية مهارات الطلبة وبناء الشخصيات واكتساب المهارات المختلفة ، ولا يمكن الوصول إلى تحقيق جودة التعليم إلا عن طريق مداخل للتحسين ومنها مدخل التخطيط الاستراتيجي ، ومدخل إدارة الجودة الشاملة.

### مداخل تحسين المزايا التنافسية:

#### أولاً: مدخل التخطيط الاستراتيجي:

يعد مدخلاً رئيسياً من مداخل التحسين حيث يركز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية فيكشف نقاط الضعف والقوة داخلياً ، والفرص والتحديات خارجياً ثم بناء خطة بعيدة المدى تهدف إلى تجويد التعليم ، ما يعني ارتباط التخطيط بالجودة أو بتعبير أدق عن المدخلات والمخرجات . التخطيط الاستراتيجي يجسد التوجه الحقيقي للوصول إلى التغيير المطلوب تمشياً مع منهج إدارة الجودة الشاملة وهذا لن يتحقق دون تغييرات كبيرة على الهيكل التنظيمي للجامعة وتعزيزه بالوظائف ودمج الوظائف المتشابهة ، أو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والتغييرات بالأنماط الإدارية ، وترسيخ الثقافة والممارسة المؤسسية في التعليم المنبثقة من رؤية الجامعة ورسالتها (الواوي، والزعيبي ، ٢٠١١ : ٦٤).

ونستعرض فيما يلي مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، وأهميته ومبرراته وخطواته ، ثم نختم بتحليل لواقع التعليم الجامعي الأهلي من خلال ما ورد في الدراسات والبحوث ذات الشأن ، وتطبيق تحليل "SOWT" لإيضاح أبرز نقاط القوة والضعف ، والتحديات والفرص بهدف الوصول إلى طرح توصيات حول تحسين المزايا التنافسية المتوافرة وطرح مزايا تنافسية مستقبلية.

### مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تطوير لرسالة المنظمة وأهدافها وسياساتها للمرحلة القادمة (القطامين ، ١٩٩٦ : ٩٢).

أو انه عملية متكاملة للتعرف على ماضي ذهن أصحاب المنظمة بشأن مبررات إنشائها وبقائها ، وما الذي يريدون تحقيقه من خلالها ومتى وكيف؟ (أبو بكر، ٢٠٠٠ : ٣٥).

ويعرفه ديفيد بأنه عملية معقدة تركز على المدى المستقبلي غير الواضح ليقود المنظمة إلى إيجاد الأسئلة المطروحة والمتعلقة بالمشكلات التي تشكل عائقاً للنجاح (David, 2001: 17).

ويمكن القول بان التخطيط الاستراتيجي هو مجموعة الأنشطة والعمليات التي تستطيع المنظمة من خلالها معرفة وضعها الحالي والمستقبلي الذي تعمل على أساسه من أجل تحقيق أهدافها للفترة القادمة (الطائي ، وكرامشة ، ٢٠١٠ : ١٣٦).

### أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يركز على دراسة مختلف العوامل المؤثرة على تحقيق الأهداف ، ويساعد على فهم عوامل البيئة المختلفة وخاصة الخارجية منها (عبيدات، ١٩٩٧ : ٢٠).

ويحدد الاستراتيجيات الطموحة والبعيدة المدى مما يجعل المنظمات تعمل في ظل أهداف مستقبلية واضحة (Bowa man , 1996: 128).

ويساعد على بلورة القضايا الإستراتيجية ، مما يسهم في تحقيق نظرة إستراتيجية شمولية للمنظمة (Thompson & Striclana, 1999: 211).

ويحقق أجواء فاعلة لإدارة عملية التغيير ، ويعد وسيلة منهجية لتقليل الأخطاء والمخاطر ، ويسهم في تعظيم العائد الاستثماري .

### مبرراته:

وهنا نطرح سؤالاً وهو لماذا التخطيط الاستراتيجي ؟

لعل من مبررات التخطيط الاستراتيجي: تعقد البيئة المحيطة بالمنظمات ، وتزايد حدة التنافس بينها ، واتساع الأسواق ، وندرة الموارد ، وضرورة توزيعها حسب الأولويات ، والتقدم التقني والتكنولوجي ( 1 : 2003 : Wheelen & Hunger).

### خطواته:

من خطوات التخطيط الاستراتيجي تحديد الرسالة والأهداف وتحليل البيئة الداخلية والخارجية (6 : 2001 : Hill & Jones).

عن طريق تحليل SWOT أو التحليل الرباعي والذي يستهدف نقاط القوة والضعف ، والفرص والتهديدات تتم فيه مقابلة هذه العناصر الأربعة ، واعتمادا على نتائج التحليل يمكن التعرف على صورة المنظمة والاستراتيجيات المناسبة لها ، والوصول لميز تنافسية تجعلها في وضع أفضل من منافسيها.

وتقوم المنظمات كل واحدة حسب وضعها باعتماد استراتيجيات لتحسين مزاياها التنافسية ، ويوضح الجدول هذه الاستراتيجيات :

(٢) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة "استراتيجيات علاجية"	(١) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة. "استراتيجيات هجومية"	الفرص
(٤) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات "استراتيجيات انكماشية"	(٣) استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات . "استراتيجيات دفاعية"	التهديدات

جدول " ١ " الصالح ، ٢٠١٢ "

وتتحدد في أربع استراتيجيات هي:

- استراتيجيات هجومية ، باستعمال نقاط القوة ، واستثمار الفرص المتاحة.
- استراتيجيات علاجية ، بمعالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة.
- استراتيجيات دفاعية ، باستعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات.
- استراتيجيات انكماشية ، بتقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات.

**تحليل SWOT لواقع الجامعات والكليات الأهلية في المملكة العربية السعودية:**

بعد مراجعة بعض الدراسات والبحوث ذات الشأن ، ومن أجل التوصل إلى صياغة عملية لتحسين المزايا التنافسية في هذا القطاع الهام قام الباحث باستخدام التحليل الرباعي SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف ، والفرص والتهديدات في البيئتين الداخلية والخارجية ، كما يلي :

**أولاً : البيئة الداخلية :**

- ١- نقاط القوة: من أهمها وفق ما ورد في الدراسات والبحوث ما يلي:
    - توافر الموارد المادية.
    - توافر البنية التحتية الجيدة لكثير من الكليات والجامعات الأهلية.
    - توافر بنية تقنية مرتفعة ومناسبة.
    - توافر نظام مرن يسمح بعقد كثير من الشراكات.
    - اعتماد وحدات للتخطيط الاستراتيجي والجودة.
    - اعتماد هياكل تنظيمية وأدلة إجرائية.
    - اعتماد تخصصات جديدة و إمكان زيادتها.
- (الفصل ، ١٤٣٥هـ).

## ٢- نقاط الضعف ومن أبرزها ما يلي:

- ضعف الميزانيات والتركيز على الربح أكثر من الاهتمام بالجودة.
- ضعف الشراكة مع قطاعات الإنتاج المختلفة.
- ضعف الكفاءة الداخلية للجامعات والكليات الأهلية.
- ضعف الكفاءة الخارجية (ضعف ملائمة المخرجات لمتطلبات سوق العمل).
- ضعف مستوى النشر العلمي في المجالات العلمية المحلية والدولية.
- ضعف الربط بين البحث العلمي ومتطلبات المجتمع والتنمية.
- قلة عدد الابتكارات وبراءات الاختراع والجوائز العلمية.
- محدودية التوسع في التعليم التطبيقي.
- ارتفاع الرسوم الدراسية لدى عدد من الجامعات والكليات الأهلية. (المنيع ، ٢٠١٢).

## ثانياً: البيئة الخارجية:

### ١- الفرص :

#### ومن أبرزها ما يلي:

- تزايد الطلب على التعليم الجامعي ووجود كثير من الطلاب دون قبول في الجامعات الحكومية.
- إقبال طلاب الدبلومات من الكليات المتوسطة والتقنية والصحية لإكمال دراستهم في الجامعات والكليات الأهلية حيث إمكان معادلة ما درسوه من مقررات.
- تزايد أعداد المتخرجين السعوديين من برامج الدراسات العليا وبرامج الابتعاث وإمكان استقطابهم.
- ارتفاع معدلات النمو السكاني في المملكة وارتفاع نسبة الشباب من الفئة العمرية ١٨ - ٢٤ ، ومن هم في سن التعليم الجامعي .
- إلغاء نظام التعليم الموازي في الجامعات الحكومية ووجود طلاب لا تتفق أوقاتهم مع جداول الجامعات الحكومية ، ما يعني إمكان استقطابهم .

### ٢- التهديدات:

#### من أكثر التهديدات التي تواجه التعليم الجامعي الأهلي ما يلي :

- الاهتمام المتزايد محلياً ودولياً بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي.
- منافسة الجامعات الخليجية في الحصول على الكفاءات المميزة .

- الأوضاع الاقتصادية التي تمر بها المنطقة وتأثيراتها المستقبلية.
  - ارتفاع سقف المطالب بالنسبة للمجتمع.
- (جامعة أم القرى ، ١٤٣٥هـ).

### تحليل Sowl

نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	التحديات

### استراتيجيات تحسين المزايا التنافسية في الجامعات والكليات الأهلية في المملكة العربية السعودية:

بالرجوع إلى الجدول رقم (١) وبناء على نتائج تحليل SWOT \_نقاط القوة - نقاط الضعف - الفرص - التحديات) ، يطرح الباحث أربع استراتيجيات لتحسين المزايا التنافسية في الجامعات والكليات الأهلية على النحو التالي:

الإستراتيجية الأولى: "هجومية" باستعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة. ونقاط القوة كما ورد في التحليل: توافر الموارد المالية ، والبنية التحتية والتقنية ، والشراكات المجتمعية ، وهياكل تنظيمية وتخصصات جديدة وجوده ، وبذلك يمكن استثمار الفرص المتاحة مثل جذب أكبر عدد من الطلاب ، وقبول خريجي الدبلومات المتوسطة وتسهيل إجراءات الطلاب ومن درسوا مقررات سابقة يمكن معادلتها. وتخفيف الرسوم وفقاً للحالة المالية الجيدة بالاستفادة من الموارد البشرية والمادية المتاحة ، والبنى التحتية والتقنية.

الإستراتيجية الثانية: "علاجية" حيث تعتمد الجامعات والكليات خطة لمعالجة نقاط الضعف من أجل استثمار الفرص ، ونقاط الضعف مثل ضعف الميزانيات بالبحث عن موارد جديدة ورفع مستوى الشراكة المجتمعية ، وتحسين الجودة واعتماد خطة إستراتيجية بعيدة المدى ، ويمكن التركيز على تحسين السمعة الأكاديمية والإدارية ، كل ذلك من أجل استثمار الفرص المتاحة باستقطاب أكبر عدد من الطلاب ، والاستفادة من التشريعات والأنظمة الجديدة.

الإستراتيجية الثالثة: "دفاعية" تعتمد هذه الإستراتيجية على استعمال نقاط القوة لتقليل التحديات ، وفي حالة الجامعات والكليات الأهلية يمكن استخدام نقاط قوتها الداخلية من موارد بشرية وبنية تحتية وتقنية وسمعة ومكانة في تقليل التحديات الخارجية التي ستؤثر عليها إذا لم تستطع استثمارها مثال على ذلك الاهتمام محلياً ودولياً بمعايير الجودة ، ومنافسة الجامعات الخليجية في الحصول على الكفاءات ، والركود الاقتصادي وارتفاع سقف مطالب المجتمع.

الإستراتيجية الرابعة: "انكماشية": وتعتمد على تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات ، حيث تقوم الجامعة أو الكليات بالتقليل قدر الاستطاعة من نقاط الضعف الداخلية في محاولة لتقليل المخاطر والتهديدات المحيطة بها ، وتعد من أضعف الاستراتيجيات حيث محاولة الحفاظ على الواقع قدر الإمكان ، حيث التخلص من نقاط الضعف من موارد ضعيفة ، أو بنية تحتية أو تقنية لمواجهة أي تهديدات في انكماش قد لا يجعل المؤسسة في مأمن من السقوط أو الترنح.

### ثانياً: مدخل إدارة الجودة الشاملة:

تعد الجودة بحد ذاتها من المزايا الهامة التي يبحث عنها الزبائن حتى ولو كانت كلفة المنتج عالية ، وترتبط الجودة بالتخطيط الاستراتيجي فهي التطبيق العملي له ، وفيما يلي يستعرض الباحث أهم مفاهيم إدارة الجودة وشروطها ومستلزماتها وأبرز مجالاتها.

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يرى كوستن الجودة (44: 2004. costin) بأنها ملائمة المنتج لتلبية الاستعمال المقصود منه كما يطلب المستهلك بأقل كلفة داخلية.

وهي في التعليم تعرف بأنها معيار مناسب للتميز يستوجب تحقيقه وقياسه ، وتقديم الجامعة أفضل ما لديها لعملائها من أجل كسب رضاهم من حيث الدقة والإتقان والأداء المتميز والموصفات المميزة والسرعة في تلبية المطلوب بكلفة مناسبة (32: 2002. Hirts).

ويعرف (يوسف أبو فارة، ٢٠٠٥: ٢٢) إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بأنها أسلوب متكامل يطبق على جميع فروع الجامعة التعليمية ، ومستوياتها ليوفر للأفراد و فرق العمل لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم وهي فعالية تحقق أفضل خدمات تعليمية بأكفاً الأساليب ، حيث تشمل كما يوضح

ح (فارس عشبية ، ٢٠٠٠: ١٦) على جملة من المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية بالجامعة منها ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات التي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته ، ورغبات المتعلمين وحاجاتهم ، وتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية بالجامعات ، أو أن إدارة الجودة كما يؤكد (محمد العزوي ، ٢٠٠٥: ٢١) تنصب أساساً في مجال تقويم الجامعة بشكل عام والمنظمات التعليمية بشكل خاص.

## شروط تنفيذ الجودة:

وبدونها لا يمكن تنفيذ استراتيجيات الجودة على أرض الواقع ، وقد حدد رواد الجودة والمفكرون خمسة شروط لتنفيذ الجودة بشكل تتابعي بدلاً من أن يكون عشوائياً لخصها " الشنبري ، ٢٠٠٢ " بما يأتي:

- تعليم الإدارة الالتزام قبل التطبيق من خلال برنامج تدريبي حول أسس الجودة الشاملة تخضع له قياداتها.
- تدريب وتعليم أعضاء هيئة التدريس والموظفين على أسس إدارة الجودة وكل ما يحتاجون لتطبيقها.
- ترسيخ الثقة ، فعندما تتواجد الثقة في الجامعة فإن العاملين سيشعرون بأنهم مفوضون.
- غرس الاعتزاز بالعمل المهني بكل الطرق والوسائل الممكنة.

## \* مستلزمات إدارة الجودة الشاملة :

وهي ضرورة لتنفيذ برامج الجودة لتحقيق الأهداف الموضوعية ، ومن أبرزها ما يلي :

- ١- دعم الإدارة العليا : إذ تبدأ الخطوة الأولى للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة بدعم والالتزام الإدارة العليا الحقيقي .
- ٢- التركيز على أعضاء هيئة التدريس ، ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحفيز وتشجيع الأكاديميين على المشاركة و توفير الفرصة لهم للإفصاح عما لديهم من أفكار، ومنحهم المرونة الكافية في عملهم .
- ٣- التحسين المستمر : أن التحسين مستمر دون توقف ، لأن الجودة لا يوجد لها نهاية أو مدى تتوقف فيه عمليات التحسين .
- ٤- التركيز على الطلبة ، لأن الزبون هو هدف الجامعة وغايتها الأساسية .
- ٥- التدريب والتعليم ، لأنه أساس تطور إدارة الجودة الشاملة بإمكانات وقدرات وطاقت عامليها.
- ٦- الحوافز ورفع الروح المعنوية .
- ٧- ثقافة المنظمة ، وهي نظام من القيم والمعتقدات التي يشترك بها العاملون .
- ٨- خدمة المجتمع المحلي من خلال برامج نوعية يكون لها أثر بالغ في المجتمع .  
(الوادي والزعبي، ٢٠١١)

\* إدارة الجودة الشاملة و تحسين المزايا التنافسية :

تركز إدارة الجودة الشاملة باعتبارها نظام تسييري وإستراتيجية تنافسية ملائمة للمؤسسات الهادفة إلى التكيف الإيجابي مع المناخ الاقتصادي إلى امتلاك وتنمية ميزتها التنافسية من خلال :

١- التحسين المستمر: لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية ، بتدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة ؛ لأن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية والمالية والتسويقية تحقق أعلى مستويات الرضا للزبائن. (بن سعيد ، ١٩٩٨ : ٧٢)

٢- التركيز على العميل : كونه أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على إستراتيجية الجامعة ، و تطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرة تلك المؤسسات على تقديم خدمات ذات جودة تلاءم أذواق العملاء . (بن سعيد ، ١٩٩٨ : ٧٢)

**ويمكن للجامعة ضمن إدارة الجودة الشاملة التركيز على العميل من خلال :**

- التعرف الدائم على احتياجاته الحالية و المستقبلية .
- ضرورة إنتاج سلع أو تقديم خدمات مناسبة لرغبات المستهلكين و احتياجاتهم .
- قياس مدى رضا المستهلكين عن جودة الخدمات .
- ٣- التركيز على الموارد و الكفاءات البشرية : يعد العنصر البشري ممثلاً في الموارد ، والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك الجامعة أو الكلية أو أي مؤسسة أو منظمة للميزة التنافسية. (أحمد ، ٢٠٠٠ : ١٩)

إن التركيز على هذا العنصر يتم بتنميته وتحفيز وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابياً على روحه المعنوية . هذه الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة التي تهيئ للمؤسسة فرص امتلاك الميزة التنافسية ، ولذا فإن فقدان الكفاءات أو ضعف الموارد البشرية من قيادات وأعضاء هيئة تدريس وإداريين وفنيين يعد سبباً رئيساً في فشل استراتيجيات الجودة الشاملة وبالتالي استحالة امتلاك المزايا التنافسية ، لأنها مسؤولة عن خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم مهما كان حجمها .

الموارد البشرية بحسب بورتر Porter أساس التنافسية مما يعطيها بعداً استراتيجياً في قيادة و كفاءة المؤسسات ، لذلك خرجت وظيفة الموارد البشرية من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية . لقد أصبحت العقول الذكية المتمثلة في إجمالي المعرفة والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية هي المؤهلة للإبداع والتجديد والتحسين المستمر وبالتالي فهي المصدر الجديد للميزة التنافسية بعد أن بدأ الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع لسرعة تغيرها ، وأن التنافس المرتكز عليها بات أمراً صعباً في ظل عالم تتحرك فيه المعلومات والموارد والتكنولوجيا بحرية وبالتالي أصبحت أصول المؤسسات قابلة للتداول مع مثيلاتها .(شاندر ، وكويرا ، ٢٠٠٢ : ١٠)

٤- المشاركة الكاملة : مشاركة جميع الأفراد في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها ضمن إستراتيجية الجودة الشاملة إذ تساعد على زيادة الولاء و الانتماء للمؤسسة وأهدافها ، وتشكل أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول الرشيدة من خلال الاتصال المباشر بين الوظائف والاحتكاك المستمر بين العاملين ، وبالتخلى تماماً عن المركزية والاتصالات الرأسية ، يتم ذلك بالتدريب المستمر والتعزيز ، وتقوم الإدارة العليا للجامعة بدور مهم بتوظيف الكفاءات بقدراتها الإبداعية ومهاراتها العملية ودمجها في منظومة العمل الجماعي ، وإتاحة الفرصة الكاملة للعاملين في دراسة مشكلات ضعف الجودة والتعرف على أسبابها واقتراح الحلول المناسبة .(سملالي ، ٢٠٠٣ : ١٧٩)

٥- التعاون بدل المنافسة : أي التعاون بين مختلف وظائف المؤسسة بدل المنافسة فيما بينها كي يتحقق التكامل بين الوظائف و تتعرف على احتياجات بعضها من الموارد البشرية والمالية والفنية المساعدة على دعم التحسين المستمر ، ولقد اشتهر اليابانيون باعتماد التعاون بدل المنافسة من خلال استخدام حلقات الجودة ، كما يمكن تنمية التعاون بين المديرين والعاملين بالعمل على تقليل التوازن في الأجور والمكافآت و تشجيع العمل الجماعي .

٦- اتخاذ القرار بناء على الحقائق : تتميز المؤسسات المطبقة لنظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها الإستراتيجية أو الوظيفية مبنية على الحقائق والمعلومات الصحيحة والجديدة والدقيقة ، ما يعني ضرورة وجود نظام فعال للمعلومات وبخاصة نظام المعلومات التسويقي المسؤول عن حصول المؤسسة بصفة مستمرة عن المعلومات الدقيقة عن متغيرات البيئة التنافسية من متنافسين ومستهلكين وموردين في نفس المجال .(سملالي ، ٢٠٠٣ : ١٨٠)

٧- الوقاية بدلاً من التفتيش : فالجودة تتطلق من مبدأ أنها ثمرة للعملية الوقائية و ليست التفتيشية ، لقد ركزت نظريات التسيير على عنصر المراقبة ، لكن هذا الأسلوب التقليدي ساهم في استنزاف الكثير من الطاقات البشرية والموارد المالية بهدف الكشف عن العيوب والأخطاء ، لكن في الجودة اعتماد عنصر الوقاية يسهم في انخفاض التكاليف ويزيد الإنتاجية .  
( سملاي ، ٢٠٠٣ : ١٨١ )

### نتائج البحث:

- أن التنافسية أنواع تنافسية على مستوى الدولة ، وعلى مستوى القطاع ، وعلى مستوى المنظمة وفي مجال التعليم هناك تنافسية على مستوى قطاع التعليم ، وتنافسية مؤسسة التعليم العالي.
- أن المزايا التنافسية تعني قدرة الجامعة على تحقيق تفوق سوقي على الجامعات المنافسة أي أنها قيم محققة بفضل استراتيجيات مطبقة غير متوافرة لدى المنافسين وهي على أنواع منها: مزايا التكلفة ومزايا في الاختلاف "التميز" ولها ثلاث استراتيجيات رئيسية هي: إستراتيجية أقل تكلفة ، إستراتيجية التميز ، وإستراتيجية التركيز .
- أن ظهور المزايا التنافسية ناتج من عوامل داخلية مثل وجود قدرات مميزة أو مبدعة ، وعوامل خارجية وما ينتج عنها من ردود فعل سريعة وقدرة على استغلال التغيرات الخارجية.
- أن هناك مدخلين رئيسيين لتحسين المزايا التنافسية هما: أولاً مدخل التخطيط الاستراتيجي وثانياً مدخل إدارة الجودة الشاملة ، وهما مدخلان مترابطان لا يمكن العمل بأحدهما دون الآخر..
- بناء على تطبيق تحليل SWOT لواقع الجامعات والكليات الأهلية في المملكة العربية السعودية من خلال ما توافر من دراسات وبحوث رغم ندرتها توصل الباحث إلى ما يلي:  
١- نقاط القوة ، ومن أهمها توافر الموارد المادية والبنية التحتية والتقنية ، ونظام مرن يسمح بعقد كثير من الشركات ، ووجود وحدات فاعلة للتخطيط الاستراتيجي والجودة ، وهياكل تنظيمية وأدلة إجرائية وتخصصات علمية جديدة.

٢- نقاط الضعف ، ومن أهمها: قلة الموارد والتركيز على الربح أكثر من الجودة ، وقلة الشراكة مع قطاعات المجتمع ، وضعف مستوى النشر ، وقلة عدد الابتكارات وبراءات الاختراع ، وارتفاع الرسوم ومحدودية التوسع في التعليم التطبيقي.

### ثانياً: البيئة الخارجية:

- ١- الفرص ، ومن أبرزها: تزايد الطلب على التعليم الجامعي ، ووجود كثير من الطلبة دون قبول في التعليم الجامعي الحكومي ، وإقبال شديد من طلاب دبلومات الكليات التقنية والصحية لإكمال دراستهم الجامعية ، وإلغاء نظام التعليم الموازي في الجامعات الحكومية.
- ٢- التهديدات "المخاطر": ومن أهمها الاهتمام المتزايد محلياً ودولياً بالجودة ، ومنافسة الجامعات الخليجية في الحصول على الكفاءات المميزة ، والتغيرات السريعة وارتفاع سقف مطالب المجتمع.
- بناء على تحليل SWOT تم التوصل إلى أربع استراتيجيات هي: الأولى : إستراتيجية "هجومية" باستعمال نقاط القوة ، واستغلال الفرص المتاحة ، والثانية : إستراتيجية "علاجية" وذلك بمعالجة نقاط الضعف لاستثمار الفرص ، والثالثة إستراتيجية "دفاعية" تعتمد على استعمال نقاط القوة لتقليل التهديدات ، والرابعة إستراتيجية "انكماشية" بتقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات.
- إن إدارة الجودة الشاملة كمدخل رئيس من مداخل تحسين المزايا التنافسية تركز على ما يلي:
- التحسين المستمر: لمختلف الأنشطة الوظيفية بتدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع لتحقيق رضا الزبائن.
- التركيز على العملاء بتقديم خدمات عالية الجودة تلاءم أذواقهم.
- التركيز على الموارد والكفاءات البشرية بتنميتها وتحفيزها وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابياً.
- المشاركة الكاملة من جميع الأفراد في العمل الجماعي لزيادة الولاء والانتماء للجامعة.
- التعاون بدل المنافسة ، أي التعاون بين مختلف وظائف المؤسسة بدل المنافسة فيما بينها.
- اتخاذ القرار بناء على الحقائق ما يعني ضرورة وجود نظام معلوماتي فعال.
- الوقاية بدلاً من التقنيش حيث يسهم انخفاض التكاليف ويزيد الإنتاجية.

### التوصيات:

- نشر ثقافة التنافسية ومتطلباتها ، وأن امتلاك مزايا تنافسية مستدامة لكل جامعة وكلية أهلية أصبح خياراً وحيداً.
- إن الحصول على مزايا تنافسية يتطلب العمل الجاد وفق خطة إستراتيجية بعيدة المدى من أجل تحقيق الجودة والتي ستؤدي في النهاية إلى تحسين الجوانب التسويقية ، وتغيير بعض الصور السلبية عن التعليم الجامعي الأهلي وما يتردد من انه يسعى للربح فقط.
- تقوية الأنظمة والجوانب التقنية ومنها نظام المعلومات ، وبناء الخطط أو القرارات على المعلومات المحدثة باستمرار ، وخاصة تحليل SWOT وتطبيقه بصورة مستمرة.
- الأخذ بمدخل إدارة الجودة الشاملة بكافة تطبيقاته مثل التحسين المستمر ، والتركيز على العميل ، والموارد البشرية والكفاءات ، أو المشاركة ، أو التعاون بدل المنافسة ، واتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقاية بدلاً من التفتيش.
- على الباحثين والدارسين إجراء مزيد من الدراسات في مجال التعليم الجامعي الأهلي بعامه والمزايا التنافسية بخاصة نظراً لندرة الدراسات في هذا المجال الحيوي الهام.

## المراجع:

### مراجع عربية:

- أشوك شاندر، وشلبا كوبرا ، ترجمة الخزامى عبد الحكيم ، إستراتيجية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط ١ ، القاهرة ، ٢٠٠٢م.
- جامعة أم القرى ، مخرجات مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ، كلية التربية ، ١٤٣٥هـ.
- حنيفة كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، إدارة المسيرة للتوزيع والطباعة ، الأردن ، ط ١ ، ٢٠٠٠م.
- خالد بن سعد بن سعيد ، إدارة الجودة الشاملة ، الرياض ، العبيكان للنشر والتوزيع ، ١٩٩٨م.
- سملاي يحضية: إدارة الجودة الشاملة: مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، جامعة ورقلة "الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد" ، ابريل ٢٠٠٣م.
- سيد مصطفى أحمد ، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين ، دار الكتب ، القاهرة ، ٢٠٠٠م.
- عثمان الصالح ، تنافسية مؤسسات التعليم العالي - إطار مقترح ، مجلة الباحث ، عدد ١٠ ، ٢٠١٢م.
- فارس عشبية ، الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية ، عمان ، عدد ٣ ، ٢٠٠٠م.
- محمد بندقي ، اتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لمدراء شركات تصنيع المواد الغذائية في منطقة عمان الكبرى ، الأردن ، مجلة دراسات ، المجلد ٢٣ ، العدد ٢ ، ٢٠٠٦م.
- محمد الشنبري ، مبادئ إدارة الجودة الشاملة (Deming) بين الأهمية والتطبيق على الجامعات السعودية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، ٢٠٠٢م.
- محمد الفيصل ، واقع التعليم العالي الأهلي والتحديات التي تواجهه وما ينتظره مستقبلاً ، مدونة محمد الفيصل ، ٢٠١٥م.
- محمد العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٥م.

- محمد المنيع ، تطوير مؤسسات التعليم العالي الحكومية والأهلية في المملكة العربية السعودية ، الجامعة العربية المفتوحة ، الرياض ، ٢٠١٢م.
- محمود يوسف سيد ، التحالفات والشراكات بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية: مدخل لتطوير التعليم الجامعي ، مجلة دراسات في التعليم الجامعي ، مركز تطوير التعليم الجامعي: جامعة صنعاء ، العدد السادس، يونيو ٢٠٠٤م.
- محمود الواوي ، علي الزعبي ، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم ، العدد ٨ ، ٢٠١١م.
- مهندس سامح ، الميزة التنافسية والاستراتيجيات الأساسية ، موقع الإدارة والهندسة الصناعية <http://samehar.wordpress.com/2006/06/23/>
- يوسف أبو فارة ، تقويم جودة الخدمات التعليمية لكليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بالجامعات الفلسطينية ، بحث منشور في المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزرقاء الأهلية ، عمان ، ٢٠٠٥م.
- يوسف الطائي ، عبير كرماشة ، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة التخطيط الاستراتيجي ، العدد ١٩ ، ٢٠١٠ ، جامعة الكوفة.
- وزارة التعليم ، الجامعات والكليات الأهلية ، المملكة العربية السعودية ، موقع الإدارة العامة للتعليم الأهلي على الانترنت.

المراجع الأجنبية:

- Armand. Dayan, Manuel de gestion, Ellipses / Auf, Paris, 1998.
- Bowman Cliff, "The Essence of strategic management" 3ed, prentice – Hall of India, 1996.
- Costin, H, 1, 2004: Readings in Total Quality, Management copy right, by – Harcourt Brace of company, sandigo, New York.
- Czepiel, John A, 2004: Competitive Marketing strategy prentice – Hall Englewood cliffs.
- D'cruz, Jand A, Rugman, "New concepts for Canadian competitiveness", Kodak, Canada, 1992.
- David. R. Freed, strategic management concepts and cases, 3red, prentice. Hall, 2001.
- DIMAIN, G.C. & DANCIU, A, "National and Regional competitiveness in the Crisis context: Successful Examples", Theoretical and applied Economics, volume XVIII (2011), No. 11 (564).
- Hill, Charles, W1 & Jones, Gareth, "strategic management theory", 5ed, Houghton Mifflin, 2001.
- Hirts, P. 2002: Effective leadership for total Quality Management, (Doctoral Dissertation, university of Missouri Rolla, AAT 3053626.
- Lombardi, Jon v., "the strategic principles for competitive Universities in Twenty-First century", the center for Measuring university performance, 12/10/2011.
- Macmillan, H & Tampoe, M, "strategic management process", Oxford University press, New York, 2000.
- "Malaysia in world competitiveness year book 2009 "Malaysia productivity corporation, Selangor, Malaysia, 2009.

- Pitts – Robert & Lei David, "Strategic management" Building and sustaining competitive Advantages, West publishing, Co., New York, 1996.
- Porter, Michael E, 2006: What is strategy, Harvard Business Review Nov – Dec.
- Porter. M, L avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 2000.
- South E., 2000: What is strategy, Harvard Business Review, Nov – Dec.
- Steve Brown etal. 2000: Strategic operations management, Butter worth Hienmann, Oxford.
- Thompson, JR & Strick land A.J, "Strategic management" 12ed, Trwin\ Mc graw – Hill, 1990.
- Wheelen. TL & Hunger. JD. "Strategic management & Business policy, 7ed, prentce – Hall, 2003.
- White, Hill, M, (1997), "Knowledge Based strategy to Deliver sustained competitive Advantage Long Range Planning" Vol:30, No. 40.
- "World compitiveness year book (WCY)", International Institute for Management Development (IMD), Lausanne, Switzerland, 2009.