

## **A Proposd Perception for Developing University Administration in Saudi Universities to Achieve Competitive Advantage (Prince Sattam bin Abdulaziz University as a Model)**

**Prof. Mansour Zaid Ibrahim Al Khathlan\***

Received 15/1/2022

Accepted 16/2/2022

### **Abstract:**

The study aimed to identify the reality of the role of university administration in Saudi universities in order to achieve the competitive advantage from the point of view of university leaders at Prince Sattam bin Abdulaziz University as a model, and to develop a proposed perception for the development of university management in Saudi universities to achieve competitive advantage. The study used the descriptive developmental methodology. The questionnaire was used as a tool to obtain data, and the study sample was (172). The study found that the reality of the role of university administration in Saudi universities in achieving competitive advantage was medium. It was also found that there were no statistically significant differences due to the variables of gender and years of experience.

**Keywords:** University administration, Competitive Advantage, Prince Sattam bin Abdulaziz University, The new university system, the vision of KSA 2030.

**تصور مقترن لتطوير الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية (جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز أنموذجاً)**

د. منصور بن زيد الخثلان\*

**ملخص:**

هدف البحث إلى التعرف إلى واقع دور الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية؛ لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات الجامعية، ووضع تصور مقترن لتطوير الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية؛ لتحقيق الميزة التنافسية ضمن توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ونظام الجامعات الجديد (جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز أنموذجاً)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التطوري، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت الاستبانة من أربعة أبعاد رئيسة، بواقع 37 فقرة، وتمثل مجتمع البحث من جميع عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام الأكademie، ورؤساء الإدارات في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، وبلغت عينة البحث (172) فرداً؛ حيث قام الباحث بالمسح الشامل لمجتمع البحث. وقد توصل البحث إلى أنَّ واقع دور الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية كان متواسطاً، كما توصل لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخدمة، وبناءً على النتائج وأدبيات البحث تم وضع تصور مقترن لتطوير الإدارة الجامعية لتحسين الميزة التنافسية بجامعة سطام بن عبد العزيز.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الجامعية، الميزة التنافسية، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، نظام الجامعات الجديد، رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

\* كلية التربية/جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز / السعودية/ [m.alkhathlan@psau.edu.sa](mailto:m.alkhathlan@psau.edu.sa)

## المقدمة:

يشهد العصر الحالي كثيراً من التغيرات والتحديات المختلفة، التي تؤثر بشكل مباشر المؤسسات كافة، ومنها مؤسسات التعليم العالي التي تميز بكونها بيئة مجتمعية مفتوحة على ما حولها، وتتنوع بمختلف المستويات والأصعدة؛ مما يضع على عاتقها مسؤولية مضاعفة تجاه المجتمع في اختبار الأفراد العاملين، وتأهيلهم وبناء مقدراتهم؛ ليتمكنوا من مواجهة تلك التغيرات والتحديات، والتصدي لها سواء كانت داخلية أم خارجية، والتكييف والتأقلم معها.

وتعتبر الجامعات من المؤسسات الاجتماعية التي تمتلك أهدافاً علمية وعملية ترتبط بتطور الدول، وتتوفر لها شخصيتها واستقلاليتها الإدارية والعلمية والمالية (Al- Omari, 2002)؛ إذ تحتاج إلى التطوير لمواكبة التطورات العالمية بشكل مستمر؛ مما يجعل الحاجة كبيرة إلى توفير قيادات جامعية فاعلة، تتميز بقدر كبير من المعرفة والكفاءة؛ نظراً لأهمية دورها في تحقيق أهداف الجامعة التي أنشئت من أجلها (Al-Saleh & Abu. Kareem, 2020).

والإدارة الجامعية مسؤولة عن تطوير وظائف الجامعة، فإن عدم وجود إدارة جامعية تتميز بالكفاءة العالية، والمقدرة على استيعاب آليات العصر وتقنياته، ومواجحة التحديات والتغيرات، س يجعلها عقبة في طريق التطور الجوهري؛ ولذلك فهي تتميز بأهمية كبيرة بسبب الدور الفاعل الذي تقوم به، فضلاً عن المسؤوليات التي تقع على عاتقها، والقرارات التي تقوم باتخاذها، والتي تعتمد على مسيرة الجامعة وفاعليتها، فضلاً عن مقدرتها على تحقيق أهدافها، ومنح الاهتمام للتنافسية العالمية (Al- Deikeh & Olimat, 2020).

وقد أشار كل من كوافيني (Kufaine, 2014) وجينيفر (Jennifer, 2015) إلى أن على المؤسسات الجامعية السعي نحو تحقيق ميزة تنافسية؛ لتجديد نفسها باستمرار، وألا تبقى ميزيتها التنافسية آنية ومؤقتة يسهل تقليدها، ويمكن أن تتدثر مع مرور الوقت، كما تُعد الميزة التنافسية معياراً لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها، وذلك لكونها مميزةً بنماذج منفردةً يصعب تقليدها، وقدرة على النجاح طويلاً الأمد، وتتوفر لديها عناصر النجاح مقارنةً بالمنافسين، ولكي تستطيع الجامعات أن تتنافس بكافأة في أسواقها المحلية والعالمية؛ فإنها تحتاج إلى أن تتميز بإدارتها التي تؤثر في التميز بخدماتها لضمان رضا عملائها، ولتحقيق ميزة تنافسية عالية، فالإدارة الجامعية الفاعلة تسهم في تجاوز المشكلات والتحديات، وتوفير الأمان والاستقرار، وتسهم في تحقيق مزايا تنافسية (Smiley & Ben Amara, 2017).

ولتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات لا بد من توفر إدارة جامعية متعددة المصادر، من أهمها الموارد المادية والبشرية، والإمكانات التنظيمية؛ حيث إنَّ الموارد المادية للمؤسسة يمكن أن تتحقق التميز من خلال تقديمها لخدماتٍ مميزةٍ، أما بالنسبة للموارد البشرية، فإنَّ تحقق الميزة بما تمتلكه من مهاراتٍ وقدراتٍ بشريةٍ، أما مصدر الإمكانات التنظيمية، فيشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة نظمها وأفرادها بطريقةٍ تحقق التميز الذي يصعب على المنافسين الآخرين تقليده.

#### **مشكلة البحث:**

في ظل المنافسة الكبيرة التي تشهدها الجامعات، ومع تزايد المتطلبات، كالحاجة للتوسيع لاستيعاب تزايد أعداد الطلبة، والمقدرة على التعامل مع التعقيدات الإدارية المعاصرة، ومواكبة آخر المستجدات والتطورات، وتمثل القدرة التنافسية للجامعات مقدرتها في الحفاظ على استمراريتها، وتحسين جودتها التعليمية بما يواكب التغيرات المعاصرة، أو زيادة الطلب عليها، في ظل هذه التغيرات والتحولات أصبح لا بد للجامعات السعودية أن تسعى لتحسين قدرتها التنافسية على كافة المستويات المحلية والدولية والعالمية، التي يتطلب لتحقيقها الاعتماد على إدارة جامعية متميزة (Al-Shathri, 2016).

وقد قامت وزارة التعليم بدراسة شملت عدداً من الجامعات حول استعداد الجامعات السعودية للتحول إلى نظام الجامعات الجديد الذي يكرس مفاهيم التنافسية عالمياً، علاوة على ضرورة تطبيق أرقى معايير الجودة التعليمية المعمول بها في أرقى الجامعات العالمية؛ لتحقيق التنافسية العالمية، وقد خلصت نتائجها إلى أنه لا بد من توفر إدارة جامعية ذات كفاءة عالية، فتولد لدى الباحث الرغبة في إجراء دراسة سؤالها الرئيس: ما التصور المقترن لتطوير الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز أمنوجاً؟

#### **هدف البحث وأسئلته:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية؛ لتحقيق الميزة التنافسية، ووضع تصور مقترن لتطوير الإدارة الجامعية من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع دور الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات الجامعية؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة من رؤساء الأقسام الأكademية والعمداء ورؤساء الإدارات حول دور الإدارة

- الجامعية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات الجامعية **تعزى لمتغيري: الجنس، سنوات الخدمة؟**
3. ما التصور المقترح لتطوير الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية؟
- أهمية البحث:** تكمن أهمية البحث في جانبه النظري بالآتي:
1. تمثل معرفة وإضافة علمية جديدة لمكتبة العربية وال سعودية.
  2. تمثل منطلقاً لأبحاث ودراسات جديدة في المؤسسات التربوية الأخرى.
- وتكمن أهمية البحث في جانبه التطبيقي بالآتي:
1. تحقيقاً لرؤية المملكة 2030 التي تتمركز أهدافها في أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل 200 جامعة دولياً في عام 2030.
  2. استقادة أصحاب القرار في الجامعات السعودية من التصور المقترح لتطوير الإدارة الجامعية، وإعادة النظر في البرامج والخطط لتطويرها.
- حدود البحث:** اقتصرت حدود البحث على الآتي:
- الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على وضع تصور مقترح لتطوير الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية.
  - الحدود البشرية: اقتصر البحث على عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام الأكademie، ورؤساء الإدارات في الجامعة.
  - الحدود المكانية: طبقت على جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في المملكة العربية السعودية.
  - الحدود الزمانية: طبقت في الفصل الدراسي الثاني لعام 2021.
- الأدب النظري**  
**الإدارة الجامعية:**

تعد الإدارة الجامعية المحرك الأساسي المسؤول عن قيادة التغيير، وتحسين الأداء والتميز المؤسسي في الجامعة، وذكر توماس (Thomas, 2001) أن الإدارة الجامعية تعد الركيزة الأساسية التي يتوقف على مدى جودتها نجاح الجامعة فيما تقوم به من جهود وأنشطة، وبوصفها المسؤولة عن ضبط العمل الأكاديمي وقيادته، وتهيئة المناخ العلمي لأداء جامعي أفضل، وتعرف الإدارة الجامعية أيضاً بأنها "العملية التي يتم بمقتضاها تعبئة الجهود الإنسانية والمادية وتنظيمها

والتنسيق فيها وتوجيهها؛ لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة الجامعية إلى تحقيقها" (Samir, 2019).

ويوضح مما سبق أن الإدارة الجامعية تتمثل في مجموعة من العمليات والأنشطة والجهود المختلفة التي تمارس في الجامعة بهدف التأثير في سلوك الأفراد، باستخدام أحدث الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف الجامعية المنشودة بأعلى كفاءة، وأقل جهد؛ لتحقيق ميزة تنافسية عالية. **الميزة التنافسية:**

عرف الصالح (Al-Saleh, 2012, 60) الميزة التنافسية في الجامعات بـ"أنّها تعتمد بناءً على شقين رئيسيين، وهما، الشق الأول: وهو مقدرة الجامعة على التميز في المجالات الحيوية، كالبرامج الأكademية، وخصائص أعضاء هيئة التدريس، والتقنيات المستخدمة، والتجهيزات المادية، والبحث العلمي، ونمط الإدارة، ونظم الجودة، مع ابتكار نظم وبرامج تأهيل وتدريب جديدٍ لتواكب المستجدات، أما الشق الثاني، فهو مقدرة الجامعة على استقطاب وجذب الطلاب، واستقطاب الدعم والتمويل من السوق المحلية والخارجية"، والميزة التنافسية هي "أن تمتلك المؤسسة ما يميزها عن المؤسسات الأخرى، ويفيد إلى رفع قيمتها في الأسواق، وزيادة أرباحها ونفوذها" (Al-Tetit, 2013, 192)، وتعُرف أيضًا بأنّها "سعى المؤسسة إلى تحقيق التميز بأعلى العوائد؛ للتأكد من المحافظة على مقدراتها التنافسية الحالية، مع تعزيز مقدراتها المستقبلية باستمرار" (Wangari, 2015, 86)، وعرفها الخوالدة (Al-Khawaldeh, 2020) بأنّها امتلاك المؤسسة ميزة نوعية تتيح لها إنجاز أعمالها بصورة مختلفة يصعب على الآخرين تقليلها من خلال تطبيق أفضل الممارسات الممكنة؛ لتنفيذ أنشطتها بأدنى تكلفة وجهد، وتعرف إجرائيًا بأنّها مقدرة الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية على التفرد والتتفوق المستمر؛ لتحقيق نتائج وإنجازات متميزة على المستوى المؤسسي بتكلفة أقل وفاعلية أكبر.

**الإدارة الجامعية وتحقيق الميزة التنافسية:**

إن إنشاء جامعة قادرة على المنافسة يتطلب توفر قيادات فاعلة قادرة على صياغة رؤية مناسبة لمستقبل الجامعة، فضلاً عن وجود فريق يساند القيادة لتنفيذ هذه الخطة، وقدر على ترجمة رؤية المؤسسة لتحقيق تنافسية عالية بالمهارات اللازمة (Victor, 2005)؛ إذ تعددت أساليب الإدارة الجامعية من أجل تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، وضمان الاستمرارية فيها، غير أنه بالإمكان تصنيفها إلى ثلاثة أساليب مهمة، تتمثل في تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد

البشرية، التعامل مع التغيير وبناء التوحد الإستراتيجي (Sonia, 2016). وتعد الميزة التنافسية المرد الأساسي الذي يضمن للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع وخدمات تتميز بما يقدمه الآخرون، ويميز اختلاف المؤسسة عن الآخرين، وهناك عديد من الأبعاد المهمة والأساسية التي تعمل على بناء ميزة تنافسية من خلال الإدارة الجامعية، وتمكن المؤسسة من توجيه إدارتها بطريقة صحيحة، ومن هذه الأبعاد:

1. كفاءة الإدارة الجامعية: وتمثل كفاءة المؤسسة في الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، وهي الاستمرار بزيادة الإنتاج والوسيلة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فبزيادة إنتاجية العامل تزيد الكفاءة، وتقل التكلفة وتتمكن ميزة تنافسية (Al-Tetit, 2013)، ويمكن تحقيق ذلك من خلال ضمان إدارة جامعية فاعلة تعمل على زيادة إنتاجيتها؛ للوصول إلى مخرجات ذات ميزة تنافسية عالية محلياً وعالمياً.
2. ضمان جودة الخدمات: درجة ملائمة خصائص تصميم المنتج أو الخدمة للوظيفة والاستخدام، وتطابق المنتج لمواصفات التصميم، وهي التحسين لتحقيق حاجات المستفيد، فإن الخدمات المقدمة يجب أن تلبي احتياجات المستفيد لتحقيق ميزة تنافسية، ومن مبادئ الجودة: التركيز على العملية (وهي النشاطات التي حقق نتائج متميزة)، ومبدأ التحسين المستمر لتقديم منافع متتجدة للمؤسسة (Taleb, 2012)، وتمثل جودة الخدمات في الجامعات بتقديم مستوى تعليمي ذي جودة عالية، وتحقيق ذلك من خلال إدارة جامعية قادرة على تحقيق أهداف مؤسسية للوصول إلى ميزة تنافسية في مخرجاتها.
3. التكيف والمرنة: تفرض مقدرة المؤسسة على المرنة والتكيف في ظل التغيرات المختلفة وجودها على الساحة التنافسية؛ إذ تقيس المرنة والتكيف مقدرة المؤسسة على التكيف بتقديم منتجات بكميات كبيرة وجديدة، وبالشكل الذي يرضي حاجة المستفيد ويلبيها، وللمرنة نوعان: المرنة في النوع، وتعني تغيرات في تصميم المنتج، والمرنة في الحجم، وتعني القدرة على التغيير في كميات الإنتاج (Hill and Jones, 2008)، وتمثل في الجامعات في مقدرتها على المرنة مع التغيرات التي تواكبها المؤسسات التعليمية في ظل بيئة تنافسية عالية، وأصبح الدور الأساسي للإدارة الجامعية هو تحقيق ميزة تنافسية تعكس على مدى مرنة المؤسسات التعليمية ومقدرتها على التغيير والتقدير.
4. مدى الاستجابة للمستفيدين: تتمثل في استجابة المؤسسة بشكل مستمر لإرضاء المستفيد

والحصول على ولائه؛ مما يؤدي إلى تميزها وتطورها؛ لذلك يتطلب من المؤسسات تلبية توقعات مستفيديها بالسرعة المطلوبة والجودة العالية، بهدف جذبهم وتحقيق ميزة تنافسية لها .(Al- Wadi, 2012)

### منهج البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التطوري لملاءمته لأغراض وطبيعة البحث.

### مجتمع البحث وعينته

تكون مجتمع البحث وعينته من المسح الشامل لجميع عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام الأكademie، ورؤساء الإدارات، كما هو موضح بالجدول (1).

### الجدول (1) مجتمع البحث وعينته

طبيعة العمل	العمداء	رؤساء الأقسام الأكademie	رؤساء الإدارات	المجموع
العدد	21	101	50	172
الجنس	ذكر	أنثى	من 5 - أقل من 10 سنوات	عدد سنوات الخدمة
ذكر	أنثى	أقل من 5 سنوات	من 5 - أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
128	44	48	86	38

### أداة البحث:

قام الباحث بتطوير أداة البحث اعتماداً على مسح الأدب النظري السابق المتعلق بموضوع البحث لتحقيق أهداف البحث، المتضمنة وضع تصور مقتراح لتطوير الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية، كما تم البحث في الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، مثل دراسة كل من البريزات (Al-brizat, 2018) وسمير (Samir, 2019)، وتمثلت أداة البحث في استبانة لجمع البيانات الأولية لعينة الدراسة، وعدد أفرادها 172 فرداً، وتكونت الاستبانة من أربعة أبعاد رئيسية بواقع (37) فقرة، وهي كالتالي: كفاءة الإدارة الجامعية 8 فقرات، وضمان جودة الخدمات 10 فقرات، والتكييف والمرونة 10 فقرات، ومدى الاستجابة للمستفيدين 9 فقرات.

والخروج بتصور مقتراح يمكن أن يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات السعودية، قام الباحث بالعودة إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة والنتائج الحالية التي خرج بها البحث لوضع هذا التصور المقتراح الذي يمكن أن يحقق الميزة التنافسية للجامعات السعودية.

### الصدق الظاهري لأداة البحث:

قام الباحث بالتحقق من صدق أداة البحث من خلال عرضها بصيغتها الأولية المكونة من أربعة أبعاد بواقع (45) فقرة على مجموعة من المحكمين من المختصين من أعضاء هيئة التدريس

في عدد من الجامعات السعودية وعددهم (10)، وقد تم اعتماد النقاط التي حصلت على نسبة (%) 80 من تحكيم وأكثر، وتم إجراء تففيف التعديلات الالزمة من إعادة الصياغة أو الحذف.

#### ثبات أداة البحث:

قام الباحث بالتحقق من ثبات الأداة باستخدام:

1. طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest).

2. طريقة الاتساق الداخلي، باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).

#### الجدول (2) معاملات ثبات الاستبانة بطريقة الاختبار، وإعادة الاختبار، وطريقة الاتساق الداخلي

الرقم	الأبعاد	معامل الثبات الاختبار - إعادة الاختبار	معامل الثبات الاتساق الداخلي	معامل الثبات الاتساق الداخلي
1	كفاءة الإدارة الجامعية	0.86	0.85	
2	ضمان جودة الخدمات	0.84	0.87	
3	التكيف والمرونة	0.89	0.88	
4	مدى الاستجابة للمستفيدين	0.87	0.85	
	الدرجة الكلية	0.87	0.86	

يظهر الجدول (2) معاملات ثبات الاستبانة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار؛ إذ تراوحت بين (0.84 - 0.89) وأعلى معامل ثبات كان بعد التكيف والمرونة، وقد بلغ معامل الثبات الكلي (0.87)، وكذلك تبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي تراوحت بين (0.85 - 0.88)، وأعلى معامل ثبات كان بعد ضمان جودة الخدمات.

#### متغيرات البحث:

اشتمل البحث على كل من المتغيرات الآتية:

1. المتغيرات المستقلة الوسيطة (التصنيفية)، وهي كالآتي: الجنس، وهو فئتان: ذكور وإناث، وسنوات الخبرة، ثلاثة فئات: أقل من 5 سنوات، من 5 - أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر.

2. المتغيرات التابعة: الإدارة الجامعية، الميزة التنافسية.

#### المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية لمعالجة البيانات إحصائياً:

1. للإجابة عن السؤال الأول، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة.

2. للإجابة عن السؤال الثاني، تم استخدام الاختبار الثاني (t-test) لعينتين مستقلتين للإجابة

- عن متغير الجنس وتحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية وتحديد مستوى الدلالة.
3. للإجابة عن السؤال الثالث، تم الرجوع إلى الأبيات والدراسات السابقة، ونتائج البحث الحالية للخروج بتصور مقتضي لتطوير الإدارة الجامعية لتحقيق الميزة التنافسية.
4. تم تحديد واقع دور الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات الجامعية وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\frac{\text{الميزة المطلقة للبيدil} - \text{الميزة المطلقة للبيدil}}{\text{عدد المستويات}} = 1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من (1 - 2.33)، والدرجة المتوسطة من (2.34 - 3.67)، والدرجة المرتفعة من (3.68 - 5).

#### عرض النتائج ومناقشتها

تناول هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها، وكانت النتائج على النحو الآتي: النتائج المتعلقة بسؤال البحث الأول الذي ينص على "ما واقع دور الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات الجامعية؟" للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة، كما في الجدول (3)

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة واقع دور الإدارة الجامعية بالجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات الجامعية.

الرقم	الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
1	1	ضمان جودة الخدمات	0.83	3.72	مرتفعة
2	2	التكيف والمرونة	0.72	3.65	متوسطة
3	3	مدى الاستجابة للمستفيدين	0.68	3.63	متوسطة
4	4	كفاءة الإدارة الجامعية	0.79	3.55	متوسطة
		الدرجة الكلية لبعد مدى الاستجابة للمستفيدين	0.68	3.63	متوسطة

تظهر النتائج في الجدول (3) أن الدرجة الكلية لواقع دور الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية كانت متوسطة ولجميع أبعاد الميزة التنافسية باستثناء بعد "ضمان جودة الخدمات" إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.63) والانحراف المعياري (0.73)، وكانت الدرجة الكلية لبعد ضمان جودة الخدمات في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري

(0.83) وبدرجة مرتفعة، والرتبة الثانية جاءت بعد التكيف والمرنة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.72) والرتبة الثالثة بعد مدى الاستجابة للمستفيدين وبدرجة متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.63) وانحراف معياري (0.68) والرتبة الرابعة والأخيرة بعد كفاءة الإدارة الجامعية وبدرجة متوسطة أيضاً ومتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.79). ويرى الباحث أن بعد جودة الخدمات والذي جاء بدرجة مرتفعة والرتبة الأولى يعزى لأهمية العمل على تقديم خدمات بجودة عالية في مؤسسات التعليم العالي، وخاصة في ظل التطور المطلوب لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في التعليم، وتماشياً مع نظام الجامعات الجديد الذي يركز على جودة الخدمات وأهمية لتحقيق التميز المؤسسي، أما في الرتبة الثانية، فجاء بعد التكيف والمرنة الذي يرى الباحث أن سبب ذلك ربما يعود للظروف التي مرت بها الجامعات السعودية، وما زالت تحت التأثير لجائحة كوفيد - 19 التي جعلت من الجامعات صرحاً تعليمياً رقمياً مع التحولات التي ألت إليها الظروف الراهنة، ومقدمة الجامعات السعودية على التكيف، وتقديم أعلى درجات المرنة في أثناء الجائحة؛ مما أثر في استجابة أفراد العينة من القيادات الجامعية من خلال مشاهداتهم وملحوظاتهم وتقييمهم للمرحلة التي مرت بها المؤسسات التعليمية في ظل الظروف الراهنة لتحقيق الأهداف الجامعية، على الرغم من كونها متوسطة ولكنها بالرتبة الثانية وبدرجة مرضية.

أما الرتبة الثالثة وقبل الأخيرة، فجاءت بدرجة متوسطة ومرمية بعد مدى الاستجابة للمستفيدين على الرغم من أهميتها في مؤسسات التعليم العالي، كون النظام التعليمي يحاكي احتياجات المجتمعات ويلبي متطلباته، وبعد مدى الاستجابة للمستفيدين جاء بدرجة مرضية لضرورة عمل الجامعات عليها، إلا أنها بدرجة متوسطة؛ مما يدل على ضرورة تبني إستراتيجية لتطوير عمل الإدارات الجامعية للاستجابة للفئات المستهدفة؛ مما يعزى الباحث ربما لاهتمام الجامعات بالتعليم على حساب المواطن والمستفيدين من خدماتها، أما الرتبة الأخيرة، فجاءت بعد كفاءة الإدارة الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية، فيرى الباحث أن النتيجة المتوسطة والأخيرة لهذا البعد يدل على أن هناك فجوة كبيرة، والحاجة الماسة للعمل على بناء مقدرات الكفاءات والقيادات الجامعية وتطويرها لزيادة مقدرة الكفاءات في الإدارة الجامعية لتنماشى مع نظام الجامعات الجديد ورؤية المملكة العربية السعودية في التعليم 2030.

اتفق هذا البحث مع كل من دراسة أحمد (Ahmad, 2015) ودراسة العياصرة وطناش

( Al- A'ayara & Tanash, 2017 ) دراسة البريزات (Al-Brizat, 2018) في حصولهم على الدرجة المتوسطة للدرجة الكلية للقدرة التنافسية للجامعات. وبالرجوع إلى فقرات الاستبانة كانت النتائج كالتالي:

1. بعد ضمان جودة الخدمات: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة، وتوضيحيها في الجدول (4).

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتب درجة دور الإدارة الجامعية بالجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات الجامعية بعد ضمان جودة الخدمات

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	توفر وحدة إدارة الجودة في الجامعة	3.91	0.80	1	مرتفعة
2	تشعر الإدارة الجامعية كل فرد من العاملين فيها بأهمية دوره في نجاح الجامعة	3.82	0.82	2	مرتفعة
3	يُفعل الشراكة المجتمعية لتقديم برنامج متميزة.	3.81	0.68	3	مرتفعة
4	تقوم الإدارة الجامعية ببناء رؤية وأهداف مشتركة للجامعة مع جميع العاملين	3.80	0.78	4	مرتفعة
5	يخصص موارد مالية على خطط التطوير والابحاث العلمية	3.79	0.68	5	مرتفعة
6	الالتزام بتطوير نوعية مخرجات الخدمات في الجامعة	3.77	0.81	6	مرتفعة
7	تشجيع العمل بروح الفريق والمشاركة لغایات الإبداع	3.70	0.82	7	مرتفعة
8	تشجيع العاملين على المبادرة للارتفاع بالخدمات المقدمة في الجامعة	3.69	0.72	8	مرتفعة
9	السعى للحصول على جوائز التميز في الخدمات المقدمة	3.60	0.83	9	متوسطة
10	تشترك الإدارة الجامعية جميع العاملين في تحمل المسؤولية	3.33	0.78	10	متوسطة
	الدرجة الكلية بعد ضمان جودة الخدمات	3.72	0.83		مرتفعة

يظهر في الجدول (4) أن الدرجة الكلية لواقع دور الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية بعد ضمان جودة الخدمات جاءت مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.72) والانحراف المعياري (0.73)، وكانت الفوارق بين المتوسطة والمرتفعة، وجاءت الرتبة الأولى للفقرة (5) التي تنص على "توفر وحدة إدارة الجودة في الجامعة" كانت بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.80) ودرجة عالية ومرتفعة؛ وذلك يعود لتوفر وكالة وعمادة التطوير الجودة، فضلاً عن توفر مكتب التصنيف والتميز في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، وجاءت الرتبة الأخيرة للفقرة (10) وبدرجة متوسطة ومتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.78)، والتي تنص على "تشترك الإدارة الجامعية جميع العاملين في تحمل المسؤولية"، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تباين وجهات نظر عينة الدراسة حول مشاركة جميع عاملين الجامعة في عملية تحمل

المسؤولية، وربما يعود ذلك أيضاً إلى اختلاف الآراء حول مفهوم تحمل المسؤولية ومؤشرات تتحققها لدى العاملين في الجامعات؛ مما أثر في الاستجابة إلا أنها جاءت بدرجة مرضية؛ مما يدلل المشاركة الفاعلة للعاملين في تحمل المسؤولية.

**2. بعد التكيف والمرونة:** تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة، ويمكن توضيحيها في الجدول (5)

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة دور الإدارة الجامعية بالجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات الجامعية بعد التكيف والمرونة.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تطوير الخطط المستقبلية لمواكبة التطورات	3.91	0.68	1	مرتفعة
2	اتخاذ القرار بالشراكة مع العاملين في الجامعة	3.90	0.65	2	مرتفعة
3	تحرص الإدارة الجامعية على ضرورة شعور العاملين بالانتماء للجامعة	3.85	0.83	3	مرتفعة
4	تسخير تكنولوجيا المعلومات لخدمة عمله الإداري.	3.82	0.79	4	مرتفعة
5	يقدم خدمات تمتاز بالمرونة	3.61	0.81	5	متوسطة
6	تحرص الإدارة الجامعية على مبدأ تقويض الصالحيات للعاملين	3.58	0.71	6	متوسطة
7	تلبية حاجات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة	3.53	0.75	7	متوسطة
8	تبني الإدارة الجامعية تصوراً لتحديث الممارسات والسياسات والإجراءات والتعليمات بما يتاسب مع المستجدات	3.51	0.86	8	متوسطة
9	ترى الإدارة الجامعية أن نتائجها تتأثر بالظروف المختلفة في المجتمع	3.47	0.70	9	متوسطة
10	تحرص الإدارة الجامعية على أن يسود فيها جو العمل بروح الفريق الواحد	3.31	0.78	10	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية بعد التكيف والمرونة</b>	<b>3.65</b>	<b>0.72</b>		

يظهر في الجدول (5) أن الدرجة الكلية لواقع دور الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية بعد التكيف والمرونة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.65) والانحراف المعياري (0.72)، وكانت الفوارق بين المتوسطة والمرتفعة، وجاءت الرتبة الأولى للفقرة (1) التي تنص على "تطوير الخطط المستقبلية لمواكبة التطورات" بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.68) ودرجة جاءت مرتفعة، ويعود ذلك لرضا أفراد العينة عن الخطط الإستراتيجية للجامعة التي تتماشى وتطور تبعاً لمواكبة التطورات على المستوى المحلي والعالمي، وجاءت الرتبة الأخيرة للفقرة (10)، وبدرجة متوسطة ومتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.78)، والتي تنص على "تحرص الإدارة الجامعية على أن يسود فيها جو العمل بروح الفريق الواحد"، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن قياس مدى توفر جو عمل بالفريق الواحد يتغير تبعاً

للعامل الإنساني ومدى شعوره بالانتماء للمكان وللفريق الذي يعمل معه؛ مما أثر في إجابته حول أن بيئه العمل في الجامعة يسودها روح العمل ضمن فريق واحد، ومع ذلك حصلت على درجة متوسطة ومرضية؛ مما يدل على توفر روح الفريق الواحد في الجامعة.

**3. بعد مدى الاستجابة للمستفيدين:** تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة، ويمكن توضيحها في الجدول (6)

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة دور الإدارة الجامعية بالجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات الجامعية بعد مدى الاستجابة للمستفيدين.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تنوع أساليب استقطاب الطلبة للجامعة	3.77	0.79	1	مرتفعة
2	تعتبر الإدارة الجامعية نجاحها في مهمتها نجاحاً للجميع	3.71	0.82	2	مرتفعة
3	تطوير الخطط بما يتوافق مع التغيرات الطارئة.	3.68	0.60	3	مرتفعة
4	استقطاب أصحاب الخدمة الأكاديمية للجامعة	3.67	0.67	4	متوسطة
5	حث العاملين على القيام بواجباتهم على أكمل وجه	3.64	0.76	5	متوسطة
6	التميز بسرعة الاستجابة لاحتياجات المستفيدين	3.61	0.71	6	متوسطة
7	مواكبة التغيرات المجتمعية التي يشهدها السوق	3.57	0.62	7	متوسطة
8	تؤكد الإدارة الجامعية على اعتبار نفسها مجتمعاً مصغراً من المجتمع المحلي	3.56	0.72	8	متوسطة
9	اقتراح تخفيض الرسوم الجامعية تكيفاً مع الوضع الاقتصادي	3.51	0.71	9	متوسطة
	الدرجة الكلية بعد مدى الاستجابة للمستفيدين	3.63	0.68		متوسطة

يظهر في الجدول (6) أن الدرجة الكلية لواقع دور الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية بعد مدى الاستجابة للمستفيدين جاءت بدرجة متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.63) والانحراف المعياري (0.68)، وكانت الفوارق بين المتوسطة والمرتفعة، وجاءت الرتبة الأولى للفقرة (1) التي تنص على "تنوع أساليب استقطاب الطلبة للجامعة" ، وبلغ المتوسط الحسابي (3.77) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة مرتفعة، ويرى الباحث أن ذلك ربما يؤول إلى اتباع القيادات الجامعية لأساليب متنوعة لاستقطاب الطلبة للجامعة ورضا عينة البحث عن هذه الأساليب؛ مما أثر في استجابتهم المرتفعة، أما الرتبة الأخيرة، فجاءت للفقرة (9) وبدرجة متوسطة ومتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.71) والتي تنص على "اقتراح تخفيض الرسوم الجامعية تكيفاً مع الوضع الاقتصادي" ، ويعود ذلك إلى رغبة عينة البحث من تخفيض الرسوم الجامعية تماشياً مع متطلبات الفئات المستهدفة والتي ربما يكون العامل جزءاً منها أو على احتكاك مباشر معها من خلال التعامل مع الطلبة وأولياء أمورهم مما أثر في استجابتهم؛ مما قد

يظهر الحاجة لذلك كتوصية من توصيات البحث التي ربما يمكن العمل عليها مستقبلاً.

**4. بعد كفاءة الإدارة الجامعية:** تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة، وذلك يمكن توضيحها في الجدول (7)

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة دور الإدارة الجامعية بالجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات الجامعية بعد كفاءة الإدارة الجامعية.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تنفيذ إجراءات تقويم الأداء وفق أسس ومعايير علمية سليمة	3.99	0.73	1	مرتفعة
2	المشاركة في مؤتمرات للاطلاع على الأفكار الجديدة والمستجدات التي تختص في الاتجاهات الإدارية المعاصرة	3.71	0.74	2	مرتفعة
3	توجه الإدارة الجامعية جميع العاملين نحو تبني اتجاهات إيجابية نحو التميز	3.66	0.81	3	متوسطة
4	تحرص الإدارة الجامعية على استخدام القيادات والعاملين للتكنولوجيا الحديثة	3.61	0.84	4	متوسطة
5	توفر سياسات وإجراءات للاختيار والتعيين لاختيار أفضل الكفاءات لشغل الوظائف القيادية	3.59	0.84	5	متوسطة
6	تشجع الإدارة الجامعية على تبادل الخبرات بين العاملين التي تصب في مصلحة العمل	3.45	0.82	6	متوسطة
7	توفر الإدارة الجامعية نظام معلومات متطوراً في المجالات كافة	3.32	0.79	7	متوسطة
8	توفر سياسات وإجراءات للتطوير والتدريب للعاملين والقيادات في الجامعة	3.11	0.85	8	متوسطة
<b>الدرجة الكلية بعد كفاءة الإدارة الجامعية</b>					
		<b>3.55</b>	<b>0.79</b>		

يظهر في الجدول (7) أن الدرجة الكلية لواقع دور الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية بعد كفاءة الإدارة الجامعية جاءت بدرجة متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.55) والانحراف المعياري (0.79) وكانت الفروقات بين المتوسطة والمرتفعة وجاءت الرتبة الأولى للفقرة (1) والتي تنص على "تنفيذ إجراءات تقويم الأداء وفق أسس ومعايير علمية سليمة بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.7)"، وجاءت الدرجة مرتفعة؛ ويعود ذلك لاعتماد أسس ومعايير علمية سليمة في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في تقويم الأداء؛ مما أثر في الاستجابة والتي جاءت في الرتبة الأولى وبدرجة عالية، وجاءت الرتبة الأخيرة للفقرة (8) وبدرجة متوسطة ومتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (0.85) والتي تنص على "توفر سياسات وإجراءات التطوير والتدريب للعاملين والقيادات في الجامعة"، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى رغبة أفراد العينة إلى توفر سياسات وإجراءات واضحة ومعتمدة لبناء المقدرات ورفع كفاءة

العاملين في الجامعة، لكنها جاءت بدرجة متوسطة ومرضية، ويعود ذلك ربما لتتوفر برامج تدريبية تأهيلية للعاملين في الجامعة على الرغم من الحاجة إلى نظام متكامل يفي بهذا الغرض.

**النتائج المتعلقة بسؤال البحث الثاني:** "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث من رؤساء الأقسام الأكاديمية والعمداء ورؤساء الإدارات حول دور الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات الجامعية، تُعزى للمتغيرين الآتيين: الجنس، سنوات الخدمة؟"

كانت نتائج هذا السؤال كالتالي:

**1. متغير الجنس:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة دور الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية، وتم تطبيق اختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس، كما يظهر بالجدول (8).

**الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة دور الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس**

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	البعد
0.29	0.06	0.68	3.55	128	ذكر	كفاءة الإدارة الجامعية
		0.65	3.61	44	أنثى	
0.37	0.16	0.82	3.90	128	ذكر	ضمان جودة الخدمات
		0.71	3.81	44	أنثى	
0.65	0.85	0.73	3.88	128	ذكر	التكيف والمرونة
		0.68	3.60	44	أنثى	
0.73	-0.91	0.75	3.64	128	ذكر	مدى الاستجابة لل المستفيدين
		0.69	3.70	44	أنثى	
0.47	-0.17	0.73	3.74	128	ذكر	الدرجة الكلية
		0.83	3.68	44	أنثى	

تشير النتائج في الجدول (8) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات الاستجابة لواقع دور الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية لمتغير الجنس في الدرجة الكلية وجميع الأبعاد، ويعزى ذلك إلى عدم وجود فروق بين الجنسين في الاستجابة لأبعاد الميزة التنافسية.

انقق البحث مع دراسة العياصرة وطناش (Al- A'ayara & Tanash,2017) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس، واختلف مع دراسة البريزات (Al- Brizat,2018) التي أظهرت وجود فروق إحصائية تُعزى لمتغير الجنس.

2. **متغير سنوات الخدمة:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة دور الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، كما يظهر ذلك بالجدول (9).

**الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة واقع دور الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	البعد
0.71	3.50	48	أقل من 5 سنوات	كفاءة الإدارة الجامعية
0.68	3.44	82	من 5 وأقل من 10 سنوات	
0.82	3.68	34	10 سنوات فأكثر	
0.78	3.85	48	أقل من 5 سنوات	ضمان جودة الخدمات
0.72	3.81	82	من 5 وأقل من 10 سنوات	
0.85	3.89	34	10 سنوات فأكثر	
0.72	3.67	48	أقل من 5 سنوات	التكيف والمرونة
0.69	3.64	82	من 5 وأقل من 10 سنوات	
0.75	3.75	34	10 سنوات فأكثر	
0.78	3.67	48	أقل من 5 سنوات	مدى الاستجابة للمستفيدين
0.72	3.65	82	من 5 وأقل من 10 سنوات	
0.81	3.76	34	10 سنوات فأكثر	
0.83	3.67	48	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.75	3.64	82	من 5 وأقل من 10 سنوات	
0.76	3.77	34	10 سنوات فأكثر	

يتبيّن من الجدول (9) وجود فروق ظاهريّة بين المتوسطات الحسابية في أبعاد واقع دور الإدارة الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة؛ إذ حصل أصحاب الخدمة أقل من 5 سنوات على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.67) وبالرتبة الثانية أصحاب الخدمة من 5 وأقل من 10 سنوات، وبلغ المتوسط الحسابي (3.64)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي للخبرة 10 سنوات فأكثر بمعدل (3.77) وبفارق بسيطة، ولمعرفة فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، تم تطبيق تحليل التباين الأحادي، وجاءت النتائج كما في الجدول (10).

**الجدول (10) تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة واقع دور الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية، تبعاً لمتغير سنوات الخدمة**

درجة الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموعات المربعات	مصدر التباين	البعد
0.47	0.76	0.13	2	0.25	بين المجموعات	كفاءة الإدارة الجامعية
		0.17	352	59.21	داخل المجموعات	

البعد	مصدر التباين	المجموعات المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	درجة الدلالة
	المجموع	59.48	354			
ضمان جودة الخدمات	بين المجموعات	1.94	2	0.97	3.83	0.06
	داخل المجموعات	88.62	352	0.25		
	المجموع	90.54	354			
التكيف والمرونة	بين المجموعات	0.29	2	0.15	0.62	0.54
	داخل المجموعات	82.42	352	0.24		
	المجموع	82.72	354			
مدى الاستجابة لمستهجنين	بين المجموعات	0.29	2	0.15	0.86	0.43
	داخل المجموعات	59.19	352	0.17		
	المجموع	59.48	354			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.39	2	0.21	1.84	0.16
	داخل المجموعات	37.58	352	0.11		
	المجموع	37.96	354			

تشير النتائج في الجدول (10) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الكلية لواقع دور الإدارة الجامعية في تحقيق الميزة التناصية، استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة إذ بلغت (1.84) وبدرجة دلالة (0.16) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع الأبعاد. اتفق البحث مع دراسة العياصرة وطناش (Al- A'ayara & Tanash, 2017) لعدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، واختلف مع دراسة أحمد (Ahmad, 2015) ودراسة البريزات (Al- Brizat, 2018) لوجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة. ويرى الباحث أن ذلك قد يعود لاطلاع أفراد العينة على الاتجاهات الإدارية الحديثة في تحقيق الميزة التناصية من خلال تعزيز إدارة جامعية فاعلة في جامعتهم في ظل توجهات رؤية المملكة 2030 مما لم يؤثر في إجابات أفراد العينة.

### التصور المقترن

وبناءً على ما نقدم وضع الباحث تصوراً مقترناً بهدف إلى تطوير الإدارة الجامعية بما يحقق الميزة التناصية في الجامعات السعودية يمكن تناولها كالتالي:

#### فلسفة التصور المقترن:

تقوم فلسفة التصور على أسس ومبادئ تراعي طبيعة تطورات العصر المستمرة وزيادة المنافسة فضلاً عن توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ونظام الجامعات الجديد الذي يركز على مفاهيم التناصية.

### مناطق التصور المقترن

1. توجه المملكة العربية السعودية من خلال رؤية 2030 نحو تعلم جامعي تنافسي يلبي متطلبات التنمية الشاملة.
2. مؤشر التنمية في المملكة العربية السعودية يشير إلى ضرورة التقدم في مؤشرات الخاصة في التعليم.
3. ضرورة امتلاك القيادات الجامعية والعاملين للمعارف والمهارات والقدرات التي تمكّنهم من تحقيق الميزة التنافسية.

### أهداف التصور المقترن:

تتمثل أهداف التصور المقترن إلى تحقيق:

1. تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030 ونظام الجامعات الجديد.
2. تقديم رؤية عملية لصانعي القرار حول تطوير الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية لتحقيق ميزة تنافسية، للعمل على تحديث والتطوير من منظور الاتجاهات الإدارية الحديثة.
3. تطوير المهارات القيادية والإدارية للإسهام في تطوير العمليات الإدارية في الجامعات مما يزيد من مقدرتها التنافسية.

### مترizات التصور المقترن:

1. البيئة التنافسية العالمية المواكبة للتغيرات العالمية والتكنولوجية والاقتصادية التي تتطلب توفر قادة قادرين على التخطيط والإعداد لمخرجات تعليمية وفقاً للمعايير العالمية.
2. الإدارة الجامعية التي تمثل في القيادات الرئيسية والفاعلة في تحقيق الأهداف الجامعية، وهذا يتطلب مدى مقدرات العاملين فيها على توفر المهارات والكفاءات بهدف تطوير العملية التعليمية بالجامعة وتطويرها.
3. تبني الأساليب الحديثة في تطوير الجامعات السعودية وتحسين نوعية التعليم الجامعي والارتقاء بمستواه في العصر الحاضر.

### آليات تنفيذ التصور المقترن:

اعتمد التصور على ستة مترizات رئيسة في التطبيق والتي يمكن أن تسهم في تحقيق الميزة التنافسية:

### أولاً: بناء الإستراتيجية التنافسية

- إن بناء الإستراتيجية التنافسية وصياغتها يسهم في تحقق أقوى فرصة للمقدرة التنافسية في ظل التحديات المتغيرة للبيئة التنافسية، ولكن تستطيع الجامعات من ذلك لابد لها من:
- ربط الخطط الإستراتيجية بالجامعة مع رؤية المملكة لعام 2030.
  - وضع رؤية مشتركة للمستقبل بطريقة تدعم المنافسة والتميز وفقاً لاحتياجات ومتطلبات سوق العمل.
  - تكوين خطط طويلة الأجل للتعامل بفاعلية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالجامعة، في ضوء مصادر القوة والضعف الداخلية لتحقيق تنافسية عالية.
  - توضيح الرسالة المتميزة للجامعة كأساس لخطيطها الإستراتيجية ومقدرتها التنافسية محلياً وعالمياً.
  - تطوير وتصميم برامج تعليمية بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل وتدعم مزايا تنافسية.
  - إشراك المجتمع المحلي والقطاع الخاص في خطط الجامعة وأنشطتها.
  - إنشاء أقسام مستقلة للتخطيط والتطوير والتدريب وقسم تكنولوجيا وقسم العلاقات العامة والاتصال والرقابة والجودة في الجامعات.
  - التعلم والاستفادة من الخبرات والتجارب العالمية في مجال المقدرة التنافسية للجامعات.

### ثانياً: توفير البيئة التنظيمية

- إن توفير بيئة تنظيمية من أهم الأمور التي تعطي العاملين طاقة إيجابية للعمل وزيادة انتمائهم للمكان، كما يعود بالنفع على تحقيق مقدرة تنافسية عالية من خلال الآتي:
- التنظيم والتنسيق والتوجيه لجهود أفراد العاملين في الجامعة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.
  - المبادأة والعمل على تخفيف الصراع بين العاملين، وتحديد العلاقات التي تحكم العمل وتفعيل الاتصال المستمر بين العاملين.
  - تقويض السلطة في اتخاذ القرار وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في صنع القرار.
  - توضيح منهجية العمل المشترك واستخدام أساليب الإرشاد والتوجيه للعمل بروح الفريق الواحد.
  - إيجاد ثقة تنظيمية داعمة للتغيير، مع التأكيد على معايير الأداء المتميز لكل القادة والعاملين بالجامعة.

- توفير جو من العلاقات الإنسانية بين العاملين لتشجيعهم على الإنجاز في أعلى مستوى ممكن.

### ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية

يعد مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تقوم على فلسفة إرضاء المستفيد لتدعم مقدرات الجامعات على التنافس، وتنم من خلال:

- إحداث طرق جديدة في التدريب والإشراف، وتوفير قيادات جامعية واعية وفاعلة وديمقراطية.
- تهيئة بيئة مشجعة للإبداع وبناء الثقة؛ للتخلص من مخاوف القيادات نحو التغيير والتطور.
- العمل على تحقيق جميع مبادئ الإدارة ومتابعتها وتقييمها باستمرار لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات.

- اعتماد نظام فاعل لضبط الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي وإنشاء مراكز ضمان الجودة والاعتماد بكل جامعة.

- إدارة الموارد المالية للجامعات والقدرات البشرية وتنميتها بما يحقق رؤية المملكة 2030.
- مراجعة سياسات القبول بالجامعات؛ لتعتمد على التنافس وتكافؤ الفرص.
- تطوير البرامج التعليمية التي تركز على تطوير مهارات البحث العلمي لدى الطلبة.
- الاستجابة لاحتياجات سوق العمل ومتطلباته لتنمية مهارات الطلبة لإنتاج خريجين متميزين.

### رابعاً: تبني التكنولوجيا لتحقيق الميزة التنافسية

أوجدت التكنولوجيا الحديثة آليات وأساليب فريدة وحديثة للتعليم، وأكسبت الجامعات المقدرة على التنافس والتميز من خلال:

- تبني الجامعات للتعلم الرقمي تماشياً مع رؤية المملكة 2030.
- تطوير البنية التحتية التكنولوجية في الجامعة وتحديثها بما يتلاءم مع مقدرات المنافسين، وحاجات المستفيدين، وبناء مجتمع المعرفة.
- توفر المكتبات الإلكترونية المتطرورة التي تحتوي على مراجع حديثة ومتدرجة.
- تعزيز مقدرة الجامعات على بناء مقدرة وميزة تنافسية عبر تبني وإطلاق كثير من المبادرات التكنولوجية والتقنية.
- تبني ثقافة تعزيز الإيمان بأهمية استخدام التكنولوجيا في كل مراحل العمل.
- بناء بيئة اجتماعية عملية تفاعلية بين الموظفين والطلبة بهدف تعزيز قيم التعلم الذاتي.

- تبني تطبيقات تقنية المعلومات والإدارة الإلكترونية داخل الجامعة بهدف بتطوير الجامعة وتحسين عملها.

- بناء بوابة الجامعة الإلكترونية على شبكة المعلومات الدولية.

#### خامسًا: بناء مقدرات الموارد البشرية وتطويرها في الجامعات

إن بناء مقدرات الموارد البشرية وتطويرها تمثل أحد أهم الوسائل المهمة التي تساعده في تطوير العمل، ومقدرتها التافسية، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال:

- الاهتمام بتنمية الموارد البشرية من خلال توفير برامج تعليمية وتدريبية متقدمة توافق المستجدات المعاصرة.

- الإلقاء من التجارب الدولية والعالمية ومواكبة التطورات السريعة في البيئة الجامعية.

- إشراك العاملين في برامج تدريبية هادفة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي والمهني والمعرفي لأطراف الجامعة كافة.

- تنمية إدراك العاملين بدورهم في تحقيق التافسية وتطوير مهاراتهم ومقدراتهم بما يتماشى مع المقدرة التافسية للجامعات.

- الاهتمام بالموارد البشري مع تخصيص الاستثمارات الكافية لتعظيم إنتاجيته.

- تطوير سياسات القبول لتصبح مبنية على أسس تافسية للالتحاق بالجامعات.

- إنشاء مراكز مستقلة لها أنشطتها وبرامجها في مجال التعليم والتدريب والابتكار.

#### سادسًا: دعم البحث العلمية

يعد البحث العلمي المحرك الأساسي للنشاط والنمو الاقتصادي، ويتم الاهتمام ودعم البحث العلمية لتحقيق مقدرة الجامعات التافسية من خلال الآتي:

- وجود خطة إستراتيجية للبحث العلمي وارتباطها بتوجهات رؤية المملكة 2030.

- وجود مركز متخصص بكل جامعة للبحث العلمي، ونشر وتحكيم أبحاث ومجلات متخصصة.

- دعم البحث العلمي وزيادة ميزانية البحث العلمي في الدولة، ووضع معايير لتقدير البحث وجودتها.

- بناء المقدرات والمهارات البحثية لعضو هيئة التدريس، وتشجيع الباحثين على إجراء البحث والدراسات العلمية.

- توفير قاعدة معلوماتية عميقة من الدراسات العربية والأجنبية وتحديثها باستمرار.
- مشاركة الجامعات في مشروعات بحثية ممولة من مؤسسات بحثية محلية ودولية وعالمية.

#### ضمانات نجاح التصور المقترن:

يمكن التحقق من نجاح التصور المقترن من خلال الآتي:

1. توفير جو من الود والتفاهم بين العاملين بالجامعة، بما يشجع على التقدم والرقي وتحقيق التميز.
2. تطوير سياسات القبول والخطط الإستراتيجية وتطوير كفاءة العاملين لتحقيق الميزة التنافسية.
3. إنشاء وحدة للتخطيط الإستراتيجي يضم أصحاب الخبرات وربطها بتحقق رؤية المملكة 2030.

#### الجهات المشاركة في التصور المقترن:

وزارة التعليم، وإدارات الجامعة، وعمداء الكليات، ومؤسسات المجتمع المدني، والقطاع الخاص ب مختلف مؤسساته.

**توصيات البحث:** في ضوء النتائج يوصي الباحث بما يأتي:

- الأخذ بالتصور المقترن لتطوير الإدارة الجامعية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية.
- تأسيس مجالس استشارية لتقديم الاستشارات التطويرية للجامعة بما يخدم رؤية المملكة 2030.
- تصميم مجموعة من البرامج التدريبية وتنفيذها للقيادات بأحدث التطورات العالمية في مجال الإدارة الجامعية والميزة التنافسية.
- الاستفادة من التجارب العالمية للدول المتقدمة بهدف تطوير المقدرة التنافسية للجامعات السعودية تحقيقاً لرؤية المملكة 2030 ونظام الجامعات الجديد من خلال تطبيق أحدث التطورات في المدارس الإدارة الحديثة.
- تحديد الإجراءات والفاعليات والأنشطة الإدارية التي تطبقها الجامعات من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

#### References:

Abdel Hai, R. A. M. (2007). **Evaluating the performance of university administration in light of the total quality management**, Alexandria:

- Dar Al-Wafaa for Printing and Publishing, Alexandria.
- Ahmed, M. G. H. (2015). Requirements for applying Six Sigma to achieve a competitive advantage in universities, An applied study on some faculties of South Valley University, **Journal of the Education faculty**, Ain Shams University, 3(39). 100-233.
- Al- Brizat, F. A (2018). **Human resources management at Al-Balqa Applied University and its relationship to competitive advantage from the point of view of administrative staff**, (Unpublished Master's Thesis), Middle East University, Jordan, Amman.
- Al-A'ayasra, M. M. and Tanash, S. Y. (2017). The reality of competitive advantage in Jordanian public universities in light of contemporary administrative trends, **The Jordanian Educational Journal**, 2 (1), 179-212.
- Al-Deikah, O. S. and Olimat, S. N. (2020). The role of university administration in developing scientific research for faculty members in the universities of northern Jordan from their point of view. **Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies**, 28 (4), 793-819.
- Al-Khawaldeh, F. S. S. (2020). The reality of competitive advantage in public secondary schools in Mafraq Governorate, a field study on school principals in Mafraq Governorate, Jordan. **Journal of Educational and Psychological Sciences**, 4 (30), 19-35.
- Al-Omari, B. (2002). Decision-making mechanisms from the point of view of the deans and heads of academic departments in Jordanian public universities. **Dirasat in Educational Sciences**, 29 (2), 308 - 333.
- Al-Saleh, O. (2012). **Building a competitive advantage in Saudi public universities** (Unpublished Doctoral Dissertation), Umm Al-Qura University, Makkah, Saudi Arabia. DOI :
- Al-Saleh, W. and Abu K. A. (2020). **The human resources management of the deans of faculties in Jordanian universities in the capital Amman governorate and its relationship to crisis management from the point of view of the heads of academic departments.** (Unpublished Master's Thesis), Middle East University, Amman Jordan.
- Al-Shathri, A. B. N. (2016). **How to improve the competitiveness of universities in Saudi Arabia**.
- Al-Tiaiti, K. M. I (2013). **Strategic management**, 1st ed., Amman: Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.

- 
- Al-Wadi, M. H. (2012). **Administrative empowerment in the modern Era, Amman**: Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.
- Hill, C & Jones, G. (2008). **Strategic management: An integrated approach**, 8<sup>th</sup> ed, Houghton Mifflin Company, New York.
- Hill, E, Jones. A. (2001). **Strategic management theory**, (5th) ed. New York: Houghton Mifflin Company.
- Jennifer, S. (2015). Quality indicators in higher education institution: Implications to global Competitiveness. **the Online Journal of Quality in Higher Education**, 2 (4), 53-61
- Kufaine, N. (2014). Competitive strategies in higher education: Case of universities in Malawi. **The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention**, 1 (7), 490-499.
- Samir, H. M. M. (2019). University administration and its role in activating the learning organization in the public universities of the West Bank in Palestine. **Tenth International Scientific Conference**. July 25-26, 2019. Istanbul, Turkey.
- Saudi Arabia's Vision 2030, 2019, <https://vision2030.gov.sa>
- Smiley, M. and Ben Amara, S. (2017). The strategic dimension of human resource development and management in light of the challenges of globalization. **Journal of the Economy of Finance and Business**, 1(3), 166-180.
- Sonia, H. (2016). Achieving competitive advantage under the human resource management strategy. **Journal of Social Sciences**, (20). 185 - 196.
- Taleb, A. F. (2012). **Blue ocean strategy and sustainable competitive advantage**, Amman: Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution.
- Thomas, H. G. (2001). Management by result in higher education. **Higher Education Management**, 10 (2). 95 – 106.
- Victor. D. F. (2005). World universities ranking – Generic and intangible feature of universities? **Speech at the First International Conference on World-class Universities at Shanghai Jiao – Tong University (WCU-1)**, June 16 – 18, 2005.
- Wangari, G. (2015). Effects of competitive strategies on performance of middle-level Colleges in Thika Sub County, **International Academic Journal of Human Resource and Business Administration**, 1 (5), 83-106.