



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية

تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية: تصور مقترح

رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية في كلية التربية بجامعة الإمام
محمد بن سعود الإسلامية

إعداد

أحمد بن عواد بن حسين الهمزاني

إشراف

أ.د. خالد بن عواض بن عبد الله الشبيبي

أستاذ الإدارة التربوية

العام الجامعي

١٤٤٦هـ

٢٠٢٥م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إجازة

تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية تصور مقترح

إعداد

أحمد بن عواد بن حسين الهمزاني

تمت الموافقة على قبول هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه
في تخصص الإدارة التربوية

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة

الأعضاء	الاسم	الرتبة العلمية	التوقيع
المشرف الرئيس	أ.د. خالد بن عواض الثبيتي	أستاذ	
عضو	أ.د. محمد بن فهد اللوقان	أستاذ	
عضو	د. عبدالله بن فايز القرني	أستاذ مشارك	

بتاريخ ١٤٤٦/٩/٦ هـ الموافق ٢٠٢٥/٣/٦ م

ختم القسم المختص



إهداء

إلى صاحبة الدعوات الطاهرة والعطاءات الممتدة، إلى ملاذ قلبي، ومن يشتد بها أزري ... إلى من يخجل منها قلبي ويقصر عنها حرفي: (أمي)، حفظها الله.

إلى القوة الكامنة والأصالة الشامخة، الذي بذل وسعى حتى رأني اليوم أقطف ثمار جهده: (أبي)، حفظه الله.

إلى من أشد بها عزمي، إلى التي لم تتوان يوماً عن مساعدتي في أصعب اللحظات، إلى نصفي الثاني: (زوجتي الصالحة)، حفظها الله.

إلى عروات القلب ومهجة الحياة، إلى من هم سر عزائي، إلى من بمقدمهم تفتحت أبواب الحياة، إلى تفاصيل أيامي الجميلة: أبنائي وبناتي (جنى وضاري وفراس وشعاع)، جعلهم الله قرة عين لي

إلى أجنحة الأمان، عرفاناً بجميلهم، واعترافاً بفضلهم وكرمهم: (أفراد أسرتي)

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع.. والذي أسأل الله أن يجعله علماً نافعاً

الباحث

شكر وتقدير

﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ (القرآن الكريم، النمل: ١٩)

الحمد لله سرّاً وجهراً، الحمد لله ذكراً وشكراً، الحمد لله أولاً وآخراً، الحمد لله الذي أعانني على إتمام هذه الرسالة، وأسأله بمنه وكرمه أن يجعلها من العلم الذي ينتفع به، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

أتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير لسعادة الأستاذ الدكتور/ خالد بن عواض بن عبد الله الثبيتي، الذي أشرف على إنجاز هذه الرسالة، وأغدق علي بكرمه ونبل خلقه ورقى تعامله وفيض علمه، فكان نعم المشرف ونعم السند، إذ لم ييخل علي بوقته وجهده وفكره ونصحه، كما كان له الأثر الكبير في تعزيز الرسالة وإثرائها، لا حرمه الله أجر ذلك، وأدعو الله العلي العظيم أن يمن عليه بالصحة والعافية، ويمد في عمره، ويبارك في عمله، ويجزاه خير الجزاء.

كما أتوجه بأسمى عبارات الشكر والتقدير لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية التي أتاحت لي إكمال الدراسات العليا، والشكر موصول لكلية التربية ممثلة بقسم الإدارة والتخطيط التربوي وأساتذته الأفاضل، وشكري وتقديري لأستاذي الكريمين عضوي لجنة مناقشة هذه الرسالة: سعادة الأستاذ الدكتور/ محمد بن فهد اللوقان مناقشاً خارجياً، وسعادة الدكتور/ عبد الله بن فايز القرني مناقشاً داخلياً، لتفضلهما بقبول المناقشة، وسيكون - بإذن الله - للمحوظاتهما وآرائهما أكبر الأثر في تقويم هذه الرسالة.

والشكر موصول لأصحاب السعادة محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)، والتصور المقترح، لما قدموه من إضافات علمية، ولعينة الدراسة: القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى، وجامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، لما بذلوا من جهد واهتمام في الإجابة عن أسئلة الاستبانة، وأشكر كل من ساعدني، وأسدى إلي معروفاً، وبذل لي نصيحةً، ودعا لي بالتوفيق، سواء ذكرته أو نسيته، علمته أو جهلته؛ فاللهم إنك تعلمهم فأجزهم عني خيراً، واجعل هذه الرسالة علماً نافعاً وعملاً متقبلاً.

الباحث

مستخلص الدراسة

عنوان الرسالة: تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية: تصور مقترح.

الباحث: أحمد بن عواد بن حسين الهمزاني المشرف: أ.د/ خالد بن عواض بن عبد الله الشبيبي.

الدرجة العلمية: درجة الدكتوراة الجامعة والكلية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - كلية التربية.

القسم والتخصص: قسم الإدارة التربوية. العام: ١٤٤٦هـ - ٢٠٢٥م

هدفت الدراسة إلى: التعرف على واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، والكشف عن المتطلبات اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، والوقوف على صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، وبناء تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية.

الأدوات والمنهج: استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وكذلك المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة الميدانية من القيادات الأكاديمية وهم الأكاديميون الذين يشغلون مناصب إدارية وقيادية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، وجامعة الملك سعود بالرياض، وجامعة أم القرى بمكة المكرمة البالغ عددهم (٧٦٧) فرداً، وقد حصل الباحث على مشاركة عدد (٢٤٨) قيادياً أكاديمياً في الاستجابة على الاستبانة من أفراد مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، أبرزها ما يأتي:

١. أن واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وعلى جميع أبعاده، بلغت (٣,٩٨ - ٥): أي بدرجة عالية.
٢. جاء في الترتيب الأول بعد القدرة على التفكير الاستراتيجي بمتوسط حسابي (٤,١٣ من ٥)، بينما جاء في الترتيب الثاني بعد امتلاك الموارد والقدرات بمتوسط حسابي (٤,٠٨ من ٥)، وجاء في الترتيب الثالث بعد التكيف التنظيمي بمتوسط حسابي (٣,٩٧ من ٥)، يليه بعد الإبداع والابتكار في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٣,٩١ من ٥)، وجاء في الترتيب الأخير بعد معرفة قدرات المنافسين في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,٨٠ من ٥).
٣. موافقة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية على جميع أبعاد المتطلبات اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية بدرجة موافق تماماً، بمتوسط حسابي (٤,٩٥)، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، حيث جاء بالترتيب الأول: بعد المتطلبات المادية بمتوسط حسابي (٤,٦٧-٥)، وبدرجة

(موافق تماماً)، بينما جاء بالترتيب الثاني: بعد المتطلبات الإدارية والتنظيمية بمتوسط حسابي (٤,٥٩ - ٥)، وبدرجة (موافق تماماً)، وجاء بالترتيب الثالث: بعد المتطلبات العلمية والأكاديمية بمتوسط حسابي (٤,٥٥ - ٥)، وبدرجة (موافق تماماً)، وأخيراً جاءت بالترتيب الرابع: بعد المتطلبات البشرية بمتوسط حسابي (٤,٥٢ - ٥)، وبدرجة (موافق تماماً).

٤. موافقة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية على جميع أبعاد صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية بدرجة موافق، بمتوسط حسابي (٣,٤٦ - ٥)، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، حيث جاء بالترتيب الأول: بعد الصعوبات البشرية بمتوسط حسابي (٣,٧٢ - ٥)، وبدرجة (موافق)، بينما جاء بالترتيب الثاني: بعد الصعوبات الإدارية والتنظيمية بمتوسط حسابي (٣,٦٨ - ٥)، وبدرجة (موافق)، وجاء بالترتيب الثالث: بعد الصعوبات العلمية والأكاديمية بمتوسط حسابي (٣,٥١ - ٥)، وبدرجة (موافق)، وأخيراً جاء بالترتيب الرابع: بعد الصعوبات المادية بمتوسط حسابي (٣,٤٠ - ٥)، وبدرجة (محايد).

وقد أوصت الدراسة بتبني التصور المقترح لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية.

Abstract

Title of Thesis: Achieving competitive advantage in Saudi universities considering of the strategic flexibility approach: " Suggested Concept ".

The study aimed to: identify the reality of achieving competitive advantage in Saudi universities considering of the strategic flexibility approach from the point of view of academic leaders, and to reveal the requirements that must be met to achieve competitive advantage in Saudi universities considering of the strategic flexibility approach from the point of view of academic leaders, and Identifying the difficulties of achieving competitive advantage in Saudi universities considering of the strategic flexibility approach from the point of view of academic leaders, and building a Suggested Concept for achieving competitive advantage in Saudi Universities considering of the strategic flexibility approach.

Tools and Method: The questionnaire was used as a tool for the study, as well as the descriptive method in its survey style.

Study population: The field study population consisted of academic leaders, who are academics who hold administrative and leadership positions at King Abdulaziz University in Jeddah, King Saud University in Riyadh, and Umm Al-Qura University in Makkah Al-Mukaromah, numbering (767) individuals. The researcher obtained the participation of (248) An academic leader in responding to the questionnaire from members of the study community.

The study has reached number of results, the main results are the following:

1. The reality of achieving competitive advantage in Saudi universities considering of the strategic flexibility approach from the point of view of academic leaders, and in all its dimensions, reached (3.98): that is, to a **high degree**.
2. It was ranked first after the ability to think strategically, with a arithmetical average (4.13 out of 5), while it came in second place after possessing resources and capabilities, with a arithmetical average (4.08 out of 5), and it came in third place after organizational adaptation, with a arithmetical average (3.97 out of 5), followed by creativity and innovation in fourth place with a arithmetical average

- (3.91 out of 5), and knowledge of competitors' capabilities came in last place in fifth place with a arithmetical average (3.80 out of 5).
3. The approval of academic leaders in Saudi universities on all dimensions of the requirements necessary to achieve competitive advantage in Saudi universities considering of the strategic flexibility approach, to a degree of **completely agreeable**, with an arithmetic average of (4.95), according to a five-point Likert scale, It came in first place: after the physical requirements, with a arithmetical average of (4.67 out 5), and with a grade of (completely agree), while it came in second place: after administrative and organizational requirements, with a arithmetical average of (4.59 out 5), and with a grade of (completely agree), and came In third place: after scientific and academic requirements, with a arithmetical average of (4.55 out 5) and a grade of (completely agree). Finally, it came in fourth place: after human requirements, with an arithmetical average of (4.52 out 5), and a grade of (completely agree).
 4. The academic leaders in Saudi universities agree on all dimensions of the difficulties of achieving competitive advantage in Saudi universities considering of the strategic flexibility approach, with a degree of **agreeable**, with an arithmetic mean of (3.46), according to a five-point Likert scale, It came in first place: dimension human difficulties, with a arithmetical average of (3.72 out 5), and with a grade of (agree), while it came in second place: dimension administrative and organizational difficulties, with a arithmetical average of (3.68 out 5), with a grade of (agree), and it came in third place. : dimension scientific and academic difficulties, with a arithmetical average of (3.51out 5), and a grade of (Agree), and finally it came in fourth place: dimension financial difficulties, with a arithmetical average of (3.40 out 5), and a grade of (Neutral).

The study recommended adopting the proposed scenario so that it continues in Saudi universities considering of the strategic flexibility approach.

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
فهرس المحتويات	ي - ل
الفصل الأول: التعريف بمشكلة الدراسة	١ - ١٣
١ - ١ تمهيد	١ - ٤
٢ - ١ مشكلة الدراسة	٤ - ٧
٣ - ١ أسئلة الدراسة	٧
٤ - ١ أهداف الدراسة	٧ - ٨
٥ - ١ أهمية الدراسة	٨ - ٩
٦ - ١ حدود الدراسة	٩ - ١٠
٧ - ١ مصطلحات الدراسة	١٠ - ١٣
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	١٤ - ٨٦
١ - ٢ الإطار النظري	١٥ - ٦١
٢ - ١ - ١ الميزة التنافسية في الجامعات	١٥
٢ - ١ - ١ - ٢ التطور التاريخي لفكرة الميزة التنافسية	١٥ - ١٧
٢ - ١ - ١ - ٢ مفهوم الميزة التنافسية في الجامعات	١٧ - ١٩
٢ - ١ - ١ - ٢ أهمية الميزة التنافسية في الجامعات	١٩ - ٢٠
٢ - ١ - ١ - ٢ خصائص الميزة التنافسية في الجامعات	٢٠ - ٢١
٢ - ١ - ١ - ٢ مصادر الميزة التنافسية في الجامعات	٢١ - ٢٢
٢ - ١ - ١ - ٢ عناصر الميزة التنافسية في الجامعات	٢٢ - ٢٣
٢ - ١ - ١ - ٢ متطلبات الميزة التنافسية في الجامعات	٢٣ - ٢٥

٢٧ - ٢٦	٢ - ١ - ١ - ٨ أبعاد الميزة التنافسية في الجامعات
٢٩ - ٢٨	٢ - ١ - ١ - ٩ مبررات الميزة التنافسية في الجامعات
٣٠	٢ - ١ - ١ - ١٠ صعوبات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات
٥٤ - ٣١	٢ - ١ - ٢ المرونة الاستراتيجية
٣٢ - ٣١	٢ - ١ - ٢ - ١ نشأة المرونة الاستراتيجية
٣٤ - ٣٢	٢ - ١ - ٢ - ٢ مفهوم المرونة الاستراتيجية
٣٦ - ٣٤	٢ - ١ - ٢ - ٣ أهمية المرونة الاستراتيجية
٣٧ - ٣٦	٢ - ١ - ٢ - ٤ مبررات الحاجة لمدخل المرونة الاستراتيجية
٤٠ - ٣٧	٢ - ١ - ٢ - ٥ أبعاد المرونة الاستراتيجية
٤٨ - ٤٠	٢ - ١ - ٢ - ٦ متطلبات المرونة الاستراتيجية
٥٠ - ٤٨	٢ - ١ - ٢ - ٧ مداخل المرونة الاستراتيجية
٥١ - ٥٠	٢ - ١ - ٢ - ٨ مراحل المرونة الاستراتيجية
٥٣ - ٥١	٢ - ١ - ٢ - ٩ عوائق المرونة الاستراتيجية
٥٤ - ٥٣	٢ - ١ - ٢ - ١٠ العلاقة بين الميزة التنافسية والمرونة الاستراتيجية
٥٩ - ٥٤	٢ - ١ - ٣ متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية
٦١ - ٥٩	٢ - ١ - ٤ صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية
٨٦ - ٦٢	٢ - ٢ الدراسات السابقة
٧٣ - ٦٢	٢ - ٢ - ١ الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية
٨٠ - ٧٣	٢ - ٢ - ٢ الدراسات المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية
٨٥ - ٨٠	التعليق على الدراسات السابقة
٨٥	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
٨٦ - ٨٥	جوانب تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
١٠٦ - ٨٧	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
٨٨	٣ - ١ منهج الدراسة

٨٨ - ٨٩	٣ - ٢ مجتمع الدراسة وأفرادها
٨٩	٣ - ٣ عينة الدراسة
٩٠ - ٩٢	٣ - ٤ خصائص أفراد الدراسة
٩٢ - ٩٥	٣ - ٥ أداة الدراسة
٩٥ - ١٠١	٣ - ٦ صدق أداة الدراسة
٩٥ - ٩٦	٣ - ٦ - ١ الصدق الظاهري
٩٦ - ١٠١	٣ - ٦ - ٢ صدق الاتساق الداخلي
١٠١ - ١٠٤	٣ - ٦ - ٣ ثبات أداة الدراسة
١٠٤	٣ - ٧ معيار الحكم على نتائج الدراسة (مقياس ليكرت الخماسي)
١٠٥	٣ - ٨ إجراءات تطبيق الدراسة
١٠٥ - ١٠٦	٣ - ٩ أساليب التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة
١٠٧ - ١٨٦	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها
١٠٨ - ١٢٨	إجابة السؤال الأول
١٢٩ - ١٤٢	إجابة السؤال الثاني
١٤٣ - ١٥٧	إجابة السؤال الثالث
١٥٧ - ١٨٦	إجابة السؤال الرابع
١٨٧ - ١٩٦	الفصل الخامس: ملخص الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها
١٨٨ - ١٨٩	٥ - ١ خلاصة الدراسة
١٩٠ - ١٩٢	٥ - ٢ نتائج الدراسة
١٩٣ - ١٩٥	٥ - ٣ توصيات الدراسة
١٩٥ - ١٩٦	٥ - ٤ المقترحات للدراسات المستقبلية
١٩٨ - ٢٠٣	المراجع العربية
٢٠٤ - ٢٠٦	المراجع الأجنبية

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٣٨	أبعاد المرونة الاستراتيجية	١ - ٢
٨٩	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	١ - ٣
٩٠	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجامعة	٢ - ٣
٩١	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير طبيعة العمل	٣ - ٣
٩٢	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الرتبة العلمية	٤ - ٣
٩٦	معامل الارتباط لبيرسون بالدرجة الكلية لمحور: واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.	٥ - ٣
٩٧	معامل الارتباط لبيرسون بالدرجة الكلية لمحور واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.	٦ - ٣
٩٨	معامل الارتباط لبيرسون بالدرجة الكلية لمحور: المتطلبات اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.	٧ - ٣
٩٩	معامل الارتباط لبيرسون بالدرجة الكلية للمتطلبات اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.	٨ - ٣
١٠٠	معامل الارتباط لبيرسون بالدرجة الكلية لمحور: صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.	٩ - ٣
١٠١	معامل الارتباط لبيرسون بالدرجة الكلية لمحور صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.	١٠ - ٣
١٠٢	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محور واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.	١١ - ٣

١٠٣	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محور المتطلبات اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.	١٢ - ٣
١٠٣	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محور صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.	١٣ - ٣
١٠٤	درجات فئات معيار نتائج الدراسة وحدودها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.	١٤ - ٣
١٠٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	١ - ٤
١١٢	إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور بعد القدرة على التفكير الاستراتيجي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل منها.	٢ - ٤
١١٥	إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور بعد القدرة على التكيف التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل منها.	٣ - ٤
١١٩	إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد امتلاك الموارد والقدرات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل منها.	٤ - ٤
١٢٢	إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور بعد معرفة قدرات المنافسين مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل منها.	٥ - ٤
١٢٦	إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الإبداع والابتكار مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل منها.	٦ - ٤
١٢٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتطلبات اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	٧ - ٤
١٣١ - ١٣٢	إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور المتطلبات الادارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل منها.	٨ - ٤
١٣٤ - ١٣٥	إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور المتطلبات البشرية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل منها.	٩ - ٤
١٣٧	إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد المتطلبات الأكاديمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل منها.	١٠ - ٤
١٤٠ - ١٤١	إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد المتطلبات المادية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل منها.	١١ - ٤

١٤٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لصعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	١٢ - ٤
١٤٦ - ١٤٥	إجابات افراد عينة الدراسة على عبارات محور الصعوبات الإدارية والتنظيمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل منها.	١٣ - ٤
١٤٨	إجابات افراد عينة الدراسة على عبارات محور الصعوبات البشرية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل منها.	١٤ - ٤
١٥١	إجابات افراد عينة الدراسة على عبارات محور الصعوبات الأكاديمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل منها.	١٥ - ٤
١٥٤ - ١٥٣	جدول رقم (٤ - ١٥) إجابات افراد عينة الدراسة على عبارات محور الصعوبات المادية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل منها.	١٦ - ٤

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٥١	مراحل المرونة الاستراتيجية	١ - ٢
٩٠	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجامعة	١ - ٣
٩١	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير طبيعة العمل	٢ - ٣
٩٢	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الرتبة العلمية	٣ - ٣
١٠٩	تلخيص لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد: واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية	١ - ٤
١٢٩	تلخيص لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد: المتطلبات اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية	٢ - ٤
١٤٣	تلخيص لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد: صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية	٣ - ٤
١٥٨	مكونات التصور المقترح لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية	٤ - ٤
١٩٢	مكونات التصور المقترح لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية	١ - ٥

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
١	إحصائية بأعداد القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز	٢٠٨
٢	إحصائية بأعداد القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود	٢١٠
٣	إحصائية بأعداد القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى	٢١٢
٤	الاستبانة في صورتها الأولية	٢١٤ - ٢٢٣
٥	الاستبانة في صورتها النهائية	٢٢٥ - ٢٣٠
٦	قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة	٢٣٢
٧	موافقة لجنة أخلاقيات البحث العلمي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية	٢٣٤
٨	خطابات رسمية موجهة من سعادة وكيل جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للدراسات العليا والبحث العلمي للجامعات المستهدفة	٢٣٦ - ٢٣٨
٩	خطابات رسمية بالموافقة على تسهيل مهمة الباحث من الجامعات المستهدفة بالدراسة	٢٤٠ - ٢٤٢
١٠	التصور المقترح في صورته الأولية	٢٤٤ - ٢٦٩
١١	قائمة بأسماء السادة محكمي التصور المقترح	٢٧١

الفصل الأول

التعريف بمشكلة الدراسة

الفصل الأول: التعريف بمشكلة الدراسة

١-١ تمهيد:

تعد الميزة التنافسية مطلباً أساسياً لبقاء واستمرارية المؤسسات، في ظل رهانات سوق المنافسة ومقتضيات العولمة، بالإضافة إلى بروز سياسة الجودة، وتنوع حاجات وأذواق العملاء من حيث السلع والخدمات، ولم تعد هذه الميزة حكراً على المؤسسات الصناعية فقط، بل امتدت إلى القطاع الخدماتي وعلى رأسها مؤسسات التعليم العالي، باعتبارها المسؤولة عن جودة مخرجات سوق العمل، القادرة على صناعة ميزة تنافسية مستدامة وإرساء دعائم النمو والازدهار للمجتمعات.

وينظر إلى الميزة التنافسية على أنها جوهر نجاح المؤسسات التعليمية، ومصدر بناء الاقتصادات القوية، فهي تبنى على رؤية مسبقة ودقيقة للمستقبل، وتنبع من قدرة مؤسسات التعليم على الاستغلال الصحيح لمرونة مواردها سواء كانت مادية أو بشرية، لذلك تؤكد الكثير من الدراسات أن نجاح أي مؤسسة وتميزها يعتمد على قدرتها في البحث عن ميزة تنافسية؛ باعتبارها الأساس الحقيقي للتميز والمنافسة (الغامدي، ٢٠٢٣م، ص ٢٥٨).

وتعيش مؤسسات التعليم العالي في بيئة تنافسية تتسم بالتغير المستمر، وعدم اليقين بما يحمله المستقبل من فرص وتحديات ومفاجآت، ويعتمد نجاح المؤسسات في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية على مدى قدرتها على التكيف مع التغيرات المتسارعة، والاستجابة لمتطلبات المستقبل وتوجهات السوق المحلي والعالمي، الأمر الذي يفرض عليها البحث عن أدوات ومداخل إدارية حديثة ذات مرونة عالية تتفق مع طبيعة بيئة العمل، وتضمن لها القدرة على المنافسة والبقاء في بيئة تستم بالتعقيد والتغير السريع، الأمر الذي يجبر هذه المؤسسات على توجيه كافة اهتمامها نحو بناء وتطوير استراتيجيات تنافسية تضمن استمراريته وتفوقها على المؤسسات المنافسة (الزهراني، ٢٠٢١م، ص ١٠١ - ١٠٢).

وتعد المرونة الاستراتيجية من المداخل الإدارية الحديثة التي ظهرت في أواخر القرن العشرين والتي حظيت باهتمام كبير من المؤسسات، حيث تؤدي دوراً في تحقيق مزايا تمكنها من مواجهة المنافسة في بيئة تتخللها العديد من الفرص والتحديات، فبدون مرونة الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية لا يمكن للمؤسسات أن تحدد فرصها بالنجاح والبقاء (ابن أحمد، ٢٠١٢م، ص ١).

وقد ظهرت توجهات حديثة تهتم بالتركيز على المرونة الاستراتيجية لضمان استجابة المؤسسات بشكل أسرع لكل حالات التغير التي تحصل في المشهد التنافسي، وعليه فإن وجهات النظر الحديثة للاستراتيجية تنظر إلى المرونة الاستراتيجية على أنها موجود استراتيجي في الحالات التي يكون فيها التوقع أمراً صعباً (الياسري والحميري والخالدي، ٢٠١٤م، ص ١٤).

حيث كشفت نتائج عدة دراسات كدراسة العبادي (٢٠١٧م) إلى ضرورة تبني ممارسة المرونة الاستراتيجية كخيار استراتيجي لبقاء المنظمات، ودراسة Ogunmokin & Li (٢٠١٢م) إلى التأثير الإيجابي للمرونة الاستراتيجية على الأداء، وأنها تشكل أمراً ضرورياً للحفاظ على بقاء المؤسسات.

وتمثل المرونة الاستراتيجية هدفاً رئيساً لكل مؤسسة تعليمية تطمح بالنجاح والاستمرار على المدى البعيد، حيث تركز على الانفتاح والتغير في صياغة الاستراتيجيات وتطبيقها، كما تهتم المرونة الاستراتيجية بشكل عام بإعادة توزيع الموارد، وإعادة التنسيق بين الوظائف الإدارية، وتحسين العلاقات بين أعضاء فريق العمل بالمؤسسة والبيئة الخارجية لمواجهة التحديات، وإيجاد فرص للتكيف مع المجتمع والبيئة المحيطة وتحقيق ميزة تنافسية تضمن لها الاستمرار (حسين وأحمد محمد، ٢٠١٨م، ص ١٨٦).

وهو ما كشفت عنه العديد من نتائج الدراسات، مثل دراسة أبو ليلي والشوابكة (٢٠١٨م) التي أظهرت أهمية ممارسة المرونة الاستراتيجية في الجامعات وأوصت بزيادة تعزيز

أبعاد المرونة الاستراتيجية وتطويرها بهدف التكيف مع المستجدات البيئية، ودراسة الأشرم (٢٠١٦م)، التي أوصت بضرورة ممارسة مدخل المرونة الاستراتيجية في الجامعات من أجل المشاركة في تطوير الأداء المؤسسي، كما أشارت دراسة عايض وعمر (٢٠١٩م) إلى ضرورة زيادة ممارسة الجامعات للمرونة الاستراتيجية لما لها من تأثير إيجابي في تحقيق أداء متميز للجامعات.

وأظهرت دراسة آمال المجاهد والسدعي (٢٠٢١م) وجود أثر إيجابي للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي في كليات المجتمع، وأوصت بتعزيز مفهوم المرونة الاستراتيجية في الكليات واعتماده كمنهج وممارسة، كما كشفت دراسة حسين وآخرون (٢٠١٨م) عن التأثير الإيجابي للمرونة الاستراتيجية على جودة الأداء في المؤسسات التعليمية، وذكرت دراسة منصور (٢٠٢٣م) أن المرونة الاستراتيجية تمثل الأولوية في التأثير على مستوى التميز المؤسسي للجامعات.

وتسعى الجامعات في المملكة العربية السعودية لتلبية حاجات المجتمع السعودي، والمشاركة في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠م)، وفي خضم ذلك واجهت عدة تحديات تتعلق بمواكبة التغيرات والتطورات التي تطرأ في أنظمة وسياسات التعليم العالي لتحقيق التنافسية في ظل التسارع الذي تواجهه وتخضع لتأثيراته، مما جعل التوجه نحو المرونة الاستراتيجية لم يعد خياراً ثانوياً أو ترفاً إدارياً، ذلك لما يتسم به ميدان التربية والتعليم من تغيرات جوهرية وسريعة (اللوكان، ٢٠٢٠م، ص ٣٠٨).

حيث توفر ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية في الجامعات السعودية مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي تمكنها من التكيف مع المعطيات التي تواجهها في حالات التغير السريع في أوضاع بيئة عمل تتسم بالتنافسية والتغير المستمر، وقد تباينت الدراسات السابقة في تصنيف أبعاد المرونة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي إلا أن اتفقت في غالبيتها على تحديد

أربعة أبعاد رئيسية، هي: مرونة المعلومات، مرونة تقديم الخدمة، مرونة رأس المال البشري، المرونة التنافسية (المطيري، ٢٠٢١م، ص ٢٨٩ - ٢٩٠).

وبناءً على ذلك تأتي هذه الدراسة استجابة لما يفرضه العصر الحالي من تحديات تحتم على الجامعات البحث عن المداخل التي تسهم في رفع الكفاءة والفاعلية، حيث يعد مدخل المرونة الاستراتيجية من المداخل الإدارية التي تدعو الحاجة إليها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية التي تواجه الجامعات، كما أنها تأتي مواكبة مع ما تهدف إليه رؤية المملكة ٢٠٣٠م، وما تتضمنه من مضامين تطويرية للبيئة التنظيمية بما يرفع الميزة التنافسية للجامعات السعودية.

١ - ٢ مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعات السعودية في طريقها نحو التميز وحصولها على مراكز متقدمة في قوائم أفضل الجامعات على المستوى المحلي والعالمي عدد من التحديات المتنوعة نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المستمرة في شتى المجالات العلمية والتقنية؛ الأمر الذي يفرض عليها تبني مداخل استراتيجية حديثة يمكن من خلالها استشعار التغيرات والتعامل مع الفرص والتحديات واستثمار الموارد في سبيل تطوير السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتنمية القدرات وتحويل الفرص والتحديات إلى مزايا تنافسية (الزهراني، ٢٠٢٢م، ص ١٠٣).

وعلى الرغم من زيادة معدلات الإنفاق على التعليم العالي في المملكة، وتقدم بعض الجامعات السعودية في بعض التصنيفات العالمية، واتجاه غالبية الجامعات إلى العمل على تطوير الاستراتيجيات العامة وتنفيذها بما يضمن تحقيق أهدافها لرفع قدراتها التنافسية، إلا أن الملاحظ تراجع مركز المملكة العربية السعودية في مؤشر التنافسية العالمية، نتيجة للمنافسة الشديدة على المراكز المتقدمة، وانخفاض جودة التعليم، وضعف مواءمة مخرجاته لمتطلبات سوق العمل، ولا تزال المملكة غير قادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة على المستوى العالمي وفقاً لمؤشرات تقرير التنافسية العالمية (عبد السلام، ٢٠٢٠م، ص ١٠).

حيث أشارت بعض الدراسات السابقة في بيئة التعليم العالي إلى بعض جوانب القصور في ممارسات تعزيز القدرة التنافسية وضعف أنشطة التوجه نحو تحقيق الجامعات السعودية لمزايا تنافسية، فعلى سبيل المثال أشارت دراسة عبد السلام (٢٠٢٠م) إلى جملة من الصعوبات التي تحول دون تحقيق ميزة تنافسية للجامعات السعودية، كما أشارت دراسة منال الحميدي (٢٠١٩م) إلى أن مستوى الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية جاء بدرجة متوسطة، وأوصت بضرورة ربط برامج الجامعة وكلياتها بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي من أجل تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، وتؤكد دراسة هيلة التويجري (٢٠٢٠م) على وجود فجوة بين توجهات وزارة التعليم ومستوى حضور الجامعات في التصنيفات العالمية، كما كشفت نتائج دراستها عن توفر الميزة التنافسية بدرجة متوسطة في جامعة القصيم، وأوصت دراسة خديجة الزهراني (٢٠٢١م) الجامعات السعودية ببذل المزيد من الإجراءات لاكتشاف قدراتها المادية والبشرية وتطوير مزاياها التنافسية.

وتوصلت دراسة آل سعيد (٢٠١٧م) إلى أن الميزة التنافسية في الجامعات السعودية متوفرة بدرجة متوسطة، كما توصلت دراسة العلياني (٢٠١٩م) أن مستوى توافر الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة في الجامعات السعودية كان بدرجة متوسطة، وأوصت دراسة أمل البدوي (٢٠١٧م) بأهمية تنمية الوعي لدى أعضاء هيئة التدريس بمفهوم الميزة التنافسية وتطوير دور القيادات الأكاديمية في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد، وأكدت دراسة المطلق (٢٠١٧م) على أهمية الاستثمار المعرفي في بناء الميزة التنافسية في الجامعات السعودية، كما أوصت دراسة سميرة المحمدي (٢٠٢٠م) بضرورة التنسيق بين وكالات جامعة تبوك والعمادات المختلفة للعمل على تلبية متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة.

وقد ذكرت مها الزامل (٢٠٢١م) أن الجامعات السعودية تمتلك مقومات مادية، وكوادر بشرية مؤهلة قادرة على إجراء الإصلاح والتغيير اللازم من حين لآخر لتحقيق مزايا تنافسية

مستدامة، لكن قد تصطدم مظاهر ومتطلبات التغيير ببعض الإجراءات الأكاديمية والإدارية التقليدية، وانطلاقاً من ذلك فإن اتباع سياسات وإجراءات واستراتيجية مرنة قد يحقق الاستغلال الأمثل للموارد(ص ١٨٣).

ونظراً لما تتمر به الجامعات السعودية من تحديات تتمثل في التنافسية، وتحقيق التميز المؤسسي ومواكبة التطوير السريع وتحقيق متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠م، وحتمية التغيير لمواكبة هذه التطورات من جهة، وما تواجهه من مشكلات وتحديات من جهة أخرى يحتم عليها البحث عن مداخل إدارية ذات بعد تطويري يتناغم مع السرعة الحتمية في التفاعل مع معطيات العصر، حيث يعد مدخل المرونة الاستراتيجية من المداخل الإدارية الحديثة التي تدعو الحاجة إليها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية التي تواجه الجامعات (اللوكان، ٢٠٢٠م، ص ٣٠٩).

حيث تؤكد العديد من الدراسات على ضرورة التوجه نحو ممارسة أبعاد المرونة الاستراتيجية كمدخل للتطوير في الجامعات السعودية، مثل دراسة اللوكان (٢٠٢٠م) التي أوصت بضرورة اهتمام كليات التربية بالمرونة الاستراتيجية والعمل على تجنب المخاطر التنافسية من خلال تبني المداخل التطويرية الحديثة، وأكدت دراسة ندى المطيري (٢٠٢١م) على زيادة تفعيل ممارسة المرونة الاستراتيجية في جامعة حائل لما لها من تأثير إيجابي على سلوك العاملين.

كما كشفت دراسة العبيري (٢٠٢٣م) أن هناك علاقة إيجابية ارتباطية بين المرونة الاستراتيجية وصناعة القرار الاستراتيجي في الجامعات السعودية، وأوصت بضرورة تعزيز الاهتمام بتطوير آليات دعم المرونة الاستراتيجية من خلال توفير الدعم الإداري والمالي والبنية التقنية المناسبة للتعامل مع المتغيرات والتحولات المستقبلية، وتوصلت دراسة مها الزامل (٢٠٢١م) إلى وجود علاقة طردية بين المرونة الاستراتيجية وأبعادها والميزة التنافسية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، وإلى ضرورة اتباع سياسات واستراتيجيات مرنة تتيح للجامعة حرية التكيف مع التطورات والتغيرات.

وتأسيساً على ما سبق ونظراً لزيادة الاهتمام بجودة الأداء وتحقيق الأهداف الطموحة التي تضمنتها رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي استهدفت حصول ست جامعات سعودية على الأقل ضمن أفضل مائتي جامعة حول العالم بحلول عام ٢٠٣٠م، وفي ظل النظام الجديد للجامعات الذي يمنح الجامعات الحكومية الاستقلالية لتحقيق التنافسية والإبداع والتميز بين الجامعات العربية والعالمية، ولكون المرونة الاستراتيجية من المداخل الإدارية الحديثة، التي تسعى نحو التطوير في البيئات الجامعية بما يحقق لها التكيف مع المتغيرات المتسارعة، وبناء ميزة تنافسية تضمن لها البقاء وتحقيق مستويات عالية في الأداء، يمكن تحديد مشكلة الدراسة بأنها تركز في حاجة الجامعات السعودية إلى إعداد تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية.

٣-١ أسئلة الدراسة:

١. ما واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؟
٢. ما المتطلبات اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؟
٣. ما صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؟
٤. ما التصور المقترح لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية؟

٤-١ أهداف الدراسة:

١. التعرف على واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية.

٢. الكشف عن المتطلبات اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية.
٣. الوقوف على صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية.
٤. بناء تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية.

٥ - ١ أهمية الدراسة:

١ - ٥ - ١ الأهمية العلمية:

١. تبرز أهمية الدراسة في أنها تتعلق بالميزة التنافسية للجامعات؛ حيث إن المؤسسات الأكاديمية في المملكة العربية السعودية تعمل في مناخ تنافسي مرتفع.
٢. تستمد الدراسة أهميتها من أهمية دور المرونة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي؛ باعتباره مدخلاً إدارياً حديثاً لتحقيق الميزة التنافسية.
٣. تعد الدراسة الحالية من الدراسات التي يمكن أن توفر قاعدة معلومات مهمة تكون بمثابة دليل للجامعات على المستوى التشغيلي والاستراتيجي.
٤. يأمل الباحث أن تساهم الدراسة في إثراء المكتبات - المحلية والعربية -؛ لقلة الدراسات التي تناولت دراسة تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية - على حد علم الباحث -.

٢ - ٥ - ١ الأهمية العملية:

١. تفيد نتائج الدراسة صناع القرار في الجامعات على فهم وتحليل الموقف التنافسي وصياغة سياسات تتبنى المرونة الاستراتيجية كمدخل يمكن من خلاله رفع مستوى الميزة التنافسية للجامعات.

٢. تفيد نتائج الدراسة الحالية وتوصياتها المسؤولين في الجامعات السعودية لتطوير الأداء التنظيمي من خلال استثمار المرونة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات.

٣. من المأمول أن تسهم نتائج الدراسة في حث العاملين بالجامعات السعودية على رفع مستوى متقدم من الأداء الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أداء الجامعات التنظيمي.

٤. تسهم نتائج الدراسة وتوصياتها في توجيه الباحثين إلى تناول الموضوع من زوايا أخرى.

٦ - ١ حدود الدراسة:

١ - ٦ - ١ الحد الموضوعي:

اقتصرت الدراسة الحالية على ما يلي:

- أبعاد الميزة التنافسية التالية: (القدرة على التفكير الاستراتيجي، التكيف التنظيمي، امتلاك الموارد والقدرات - معرفة قدرات المنافسين - الإبداع والابتكار).
- أبعاد المرونة الاستراتيجية التالية: (مرونة المعلومات، مرونة تقديم الخدمة، مرونة رأس المال البشري، المرونة التنافسية).

٢ - ٦ - ١ الحد الزمني:

العام الدراسي ١٤٤٥ هـ / ١٤٤٦ هـ.

٣ - ٦ - ١ الحد المكاني:

اقتصرت هذه الدراسة على الجامعات الحكومية السعودية التالية:

١. جامعة الملك عبد العزيز في جدة ١٩٦٧م.
٢. جامعة الملك سعود في الرياض ١٩٥٨م.
٣. جامعة أم القرى في مكة المكرمة ١٩٤٩م.

تم الاقتصار على هذه الجامعات دون غيرها، كونها من الجامعات الحكومية العريقة في المملكة العربية السعودية، ولكون قدرة الجامعات على تحقيق الميزة التنافسية تتحدد من خلال موقعها في التصنيفات العالمية للجامعات، وحصلت هذه الجامعات على مراكز متقدمة ضمن أفضل خمس مائة جامعة ضمن تصنيف مؤسسة كواكواريلي سايموندز البريطانية (QS World University Ranking) للعام ٢٠٢٣م، والذي يكون معتمداً على مقاييس الابتكار والتطور في ١٥٠٠ جامعة حول العالم ، حيث تصدرت جامعة الملك عبد العزيز الجامعات المحلية، بينما أصبحت عالمياً في المركز ١٠٦، وجاءت جامعة الملك سعود في المركز الثالث محلياً، وحصلت على المركز ٢٣٧ عالمياً، وحصلت جامعة أم القرى على المركز الرابع محلياً، وجاءت في المركز ٤٤٩ عالمياً.

٧ - ١ مصطلحات الدراسة:

١ - ٧ - ١ الميزة التنافسية (Competitive Advantage):

عرفها أبو بكر (٢٠١١م) بأنها: "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط" (ص ١٣).

كما تعرف بأنها: "التفوق الناتج من قدرة المؤسسة على التفاعل مع البيئة والاستجابة لمتطلبات العملاء للوصول إلى مخرجات تتناسب ورغبات المستفيدين" (Nduati, 2015).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: قدرة الجامعات السعودية على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات، وامتلاكها للمرونة الاستراتيجية التي تمكنها من الانتقال من استراتيجية إلى أخرى تفاعلاً مع البيئة واستجابةً لمتطلبات المستخدمين، للوصول إلى برامج وخدمات ذات جودة وتكلفة منخفضة تميزها عن غيرها، وتجعلها في مركز أفضل، وتحقق لها صورة ذهنية جيدة، وتعزز فرصها في النمو والاستمرارية.

والمقصود بأبعاد الميزة التنافسية في الدراسة الحالية ما يلي:

- **القدرة على التفكير الاستراتيجي:** هي قدرة الجامعات السعودية على تطبيق استراتيجيات التنافس وأساليب تحليل البدائل الاستراتيجية، وذلك من خلال وجود قيادة فاعلة تستشعر التغيرات والتطورات التي تحصل في البيئة الداخلية والخارجية.
- **التكيف التنظيمي:** هي قدرة الجامعات السعودية على التكيف مع التغيرات المحيطة بها بصورة سريعة، سواء كانت هذه التغيرات سلبية أو إيجابية، وتستفيد منها وتطور استراتيجياتها لمجاراتها.
- **امتلاك الموارد والقدرات:** امتلاك الجامعات السعودية لقدرات وموارد مالية وبشرية وتقنية تؤثر على جودة الخدمات والمنتجات، وتعتمد عليها في خلق قيمة مضافة للمستخدمين.
- **معرفة قدرات المنافسين:** هي قدرة الجامعات السعودية على تقييم نقاط القوة والضعف في المنافسين الحاليين والمحتملين، لتحديد الفرص والتحديات، لتقديم خدمات أو منتجات متميزة، أو غير مطبقة لدى المنافسين.
- **الإبداع والابتكار:** هي قدرة الجامعات السعودية على تحديث وتحديد البرامج والخدمات بما يلائم احتياجات المستخدمين ومتطلبات سوق العمل.

٢ - ٧ - ١ المرونة الاستراتيجية (Strategic flexibility):

تعرف المرونة الاستراتيجية بأنها: "مدخل إداري يساعد المنظمة على الانتقال والتحول من استراتيجية إلى أخرى في حال زيادة عدم التأكد في الظروف البيئية والتنظيمية المحيطة، والقدرة على التكيف بنجاح مع هذه التغيرات" (النجار والحوري، ٢٠٠٨م، ص ٦٤).

كما يعرفها رشيد وحميد (٢٠١٩م، ص ٣٧) بأنها: "مجموعة الخيارات المتاحة أمام المنظمة للتعامل مع التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية سواء بطريقة استجابية أو استباقية".

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: قدرة الجامعات السعودية على الانتقال والتحول من استراتيجية إلى أخرى استجابةً مع التغيرات والتطورات التي تحصل في البيئة الخارجية والداخلية، وتلبيةً لحاجات المستفيدين المتجددة من أجل المحافظة على موقع رائد والاستثمار الأمثل للموارد بما يهدف إلى تعزيز موقعها التنافسي.

والمقصود بأبعاد المرونة الاستراتيجية في الدراسة الحالية ما يلي:

- **مرونة المعلومات:** هي قدرة الجامعات السعودية على الحصول على المعلومات اللازمة من مصادرها المختلفة، واستخدامها في عملية دعم وصنع القرار وترشيده، وقدرتها على التنبؤ المستقبلي وفقاً لما لديها من معلومات.

- **مرونة تقديم الخدمة:** هي قدرة الجامعات السعودية على إيجاد وتقديم خدمات وبرامج جديدة، بما يتناسب ومتطلبات البيئة التعليمية، واحتياجات سوق العمل، والتكيف السريع مع التغيرات التي تحصل والتي تتطلب منها الانتقال من منتج أو برنامج أو خدمة إلى أخرى.

- مرونة رأس المال البشري: هي قدرة العاملين في الجامعات السعودية على التأقلم مع التغير الذي قد يطرأ على بيئة العمل، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم بما يمكنهم من أداء مهام مختلفة بنفس الكفاءة.

- المرونة التنافسية: هي قدرة الجامعات السعودية على الاستجابة للحاجات المتجددة للمستفيدين، وتطوير عملياتها التشغيلية، وتقديم برامج متفردة، والتطوير المستمر في أساليبها لمواجهة المنافسين.

الفصل الثاني: الإطار النظري، والدراسات السابقة

٢ - ١ الإطار النظري

٢ - ١ - ١ الميزة التنافسية

٢ - ١ - ٢ المرونة الاستراتيجية

٢ - ١ - ٣ متطلبات تحقيق الميزة التنافسية

بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة

الاستراتيجية

٢ - ١ - ٤ صعوبات تحقيق الميزة التنافسية

بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة

الاستراتيجية

الفصل الثاني: الإطار النظري، والدراسات السابقة

٢ - ١ الإطار النظري

يتناول هذا الفصل الخلفية النظرية والمرجعية العلمية التي سيتم في ضوءها إعداد التصور المقترح لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية، وهي الميزة التنافسية للجامعات، ومدخل المرونة الاستراتيجية.

٢ - ١ - ١ الميزة التنافسية في الجامعات:

تواجه المنظمات التعليمية في الوقت الراهن العديد من التحديات التي أفرزتها التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئاتها من انتشار العولمة، واحتدام المنافسة، وسرعة التغيرات التكنولوجية، مما دعا ذلك كله الدول المختلفة إلى إصلاح أداء هذه المنظمات ومن بينها الجامعات، وتعظيم قدرتها على المنافسة بالسعي المستمر لتطوير جودة أدائها، وتحقيق التميز فيما تقدمه من خدمة تعليمية بما يمكنها من التعامل مع هذه الأوضاع الجديدة بكفاءة، نظراً للدور البارز للجامعات في التنمية الشاملة.

٢ - ١ - ١ - ١ التطور التاريخي لفكرة الميزة التنافسية:

نشأ مفهوم الميزة التنافسية للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل بجميع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات المحيطة، وتكفل لها تحقيق الترابط والتناسق بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية وتحقيق الفوائد للمجتمع بأسره (خليل وعطا وأحمد والمهدي، ٢٠١٧م، ص ١٣٣).

وقد ظهر مفهوم الميزة التنافسية في أواخر السبعينات من القرن العشرين، حيث تمثل القاعدة الأساسية الذي يركز عليها أداء المنظمات، ومن النادر أن تمتلك منظمات

الأعمال سبق تنافسي على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياساً للمنافسين الآخرين، نظراً لمحدودية موارد المنظمة من جانب، وعمل قرارات مبادلة لغرض بناء قرارات مميزة تستند وتتبادل التأثير مع الكفاءات المميزة للمنظمة من جانب آخر (البعداني وفهمي، ٢٠٢٢م، ص ٣٥).

وفيما يتعلق بالتطور التاريخي للميزة التنافسية فقد مر بثلاث مراحل، يحددها عيادروس (٢٠١٥م، ص ١٢٩) على النحو التالي:

١. **الميزة المطلقة:** وهي المرتبطة بتوافر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين منها: امتلاك موارد ومواد خام نادرة وتكنولوجيا فائقة، وموقع استراتيجي خاص، وقيادات وعاملين ذوي قدرات إبداعية.
٢. **الميزة النسبية:** وهي التي تتوفر عند الآخرين، ولكن بدرجات متفاوتة ومختلفة.
٣. **الميزة التنافسية:** وترتبط بالدرجة الأولى بكل من المنافسة الإدارية والمنافسة البشرية، وهذا النوع من المزايا هو ما تسعى إليه المؤسسات المعاصرة لمواجهة التحديات، ضماناً للتفوق التنافسي.

مما سبق يرى الباحث أن الميزة التنافسية لا ينظر لها على كونها شيء مادي أو غير مادي تمتلكه المنظمة أو تحصل عليه عن طريق الشراء، بل يمكن القول إنها تعبر عن حالة التفرد التي تكون بها المنظمة قياساً بغيرها من المنافسين، وهذا ما يقودنا إلى القول بأن أية منظمة صغيرة أو كبيرة يمكنها أن تمتلك الميزة التنافسية شريطة أن تسخر إمكاناتها وقدراتها في الاستثمار الصحيح للفرص المتاحة بالسوق قياساً بغيرها من المنافسين.

ومن المعلوم لدى العاملين في المجال الأكاديمي أن المصطلحات والمفاهيم الجديدة تظهر غالباً في حالات الصناعة والتجارة والاقتصاد ومنها تنتقل بالتدرج إلى مجال التعليم، كذلك بدأ مفهوم الميزة التنافسية ينتقل إلى مجال التعليم، حيث تشهد الجامعات تحديات جديدة

مثل ضرورة تحقيق معايير الجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي، والحصول على ترتيب متقدم على مستوى أفضل الجامعات دولياً، وغير ذلك من التحديات وهذا ما يضع الجامعة في منافسة شديدة على المستوى الدولي والمحلي (الغامدي، ٢٠١٨م، ص ٣١٧).

٢ - ١ - ١ - ٢ مفهوم الميزة التنافسية في الجامعات:

تختلف تعريفات الميزة التنافسية باختلاف طبيعة نشاط المؤسسة وطبيعة بيئة وسوق العمل الذي تعمل فيه المؤسسة، وكذلك طبيعة المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على النجاح أو التفوق، بالإضافة إلى التوجه العام الذي يمكن من خلاله تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء ومن ثم تحقيق الميزة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى في البيئة التنافسية المحلية أو العالمية (الزهراني، ٢٠٢١م، ص ١٠٦).

وبناءً على ذلك فإنه لا يوجد تعريف متفق عليه للميزة التنافسية حيث عرفها بورتر بأنها: "ميزة تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة بين المنافسين (Porter, 1999, p. 8)، في حين عرفها أبو بكر (٢٠١١م، ص ١٣) بأنها: "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط".

كما تعرف بأنها: "التفوق الناتج من قدرة المؤسسة على التفاعل مع البيئة والاستجابة لمتطلبات العملاء للوصول إلى مخرجات تتناسب ورغبات المستفيدين" (Nduati, 2015).

ويرى الوزير (٢٠١٨م، ص ٤٩) أن الميزة التنافسية: "الطرق الجديدة التي تكتشفها المنظمة والتي تكون أكثر فعالية من قبل المنافسين، وتجسيد هذا الاكتشاف على أرض الواقع، وهي ما تختص به المنظمة دون غيرها مما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون".

وتعرف مها الزامل (٢٠٢١م) الميزة التنافسية بأنها: " قدرة المنظمة على فعل شيء أفضل من المنافسين لها ويعطيها تفوق تنافسي عليه " (ص ١٩١)، كما عرفت الميزة التنافسية بأنها: " قدرة المؤسسة على خلق وإيجاد ممارسة ما أو مهارة معينة أو منفعة ذات قيمة علمية ومعرفية أو تطبيقية يحتاجها المستفيد من خدماتها، أو تضيف له منفعة وأن تكون متفردة ويصعب تقليدها، وتحقق لها التفوق على الآخرين " (اللوكان، ٢٠١٦م، ص ١٠١).

وفي مجال التعليم العالي تعرف الميزة التنافسية للجامعات بأنها: " الكيفية التي تستطيع الجامعة أن تميز نفسها عن أقرانها ومنافسيها من الجامعات الأخرى، من خلال مجموعة من المهارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات التي تستطيع إدارة الجامعة تنسيقها واستثمارها لخلق قيمة ومنافع للمستفيدين أعلى مما يحققه المستفيدين، والسرعة في التجديد، بحيث يصعب تقليدها وتأكيد حالة من التميز والاختلاف بين الجامعة ومنافسيها (المحمدي، ٢٠٢٠م، ص ١٥).

وتنافسية الجامعات تشمل شقين أساسيين: الأول، هو قدرة التميز على الجامعات المنافسة في مجالات حيوية مثل البرامج الدراسية وخصائص أعضاء الهيئة التدريسية والمكتبات والقاعات والتجهيزات الدراسية والبحثية وتسهيلات التدريب العملي للطلاب ونمط الإدارة ونظم الجودة وكذا في ابتكار نظم وبرامج تأهيل جديدة تتواءم مع المستجدات البيئية، وأما الشق الثاني فهو القدرة على جذب واستقطاب الطلاب والطالبات من السوق المحلية والخارجية ، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول (الزهراني، ٢٠٢١م، ص ٥٠٣ - ٥٠٤).

وبناءً على ما سبق يتضح تعدد التعريفات الواردة حول الميزة التنافسية، لكنها متفقة من حيث المضمون مع بعض الاختلافات المتعلقة باختلاف طبيعة نشاط المؤسسة، وخصائص القطاع، ويعرف الباحث الميزة التنافسية بأنها: امتلاك المنظمة ميزة فريدة أو

متميزة تتفوق فيها على منافسيها في ذات القطاع التي تنتمي إليه، سواء كانت هذه الميزة منتج أو خدمة أو طريقة جديدة لإنجاز الأعمال.

٢ - ١ - ١ - ٣ أهمية الميزة التنافسية في الجامعات:

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمات، ولا تخلو الدراسات والأبحاث خلال السنوات القليلة الماضية من القرن الحادي والعشرين من مفهوم الميزة التنافسية، فبرز هذا المفهوم وهيمنته على مختلف التوجهات جعله مهماً بالنسبة للمنظمات، بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمة للتكيف والتلاؤم مع متطلبات المنافسة والتغيير (خليل وآخرون، ٢٠١٧م، ص ١٣٥).

وتعد الميزة التنافسية بمثابة المحرك والمحفز للمؤسسات لتنمية وتقوية مواردها وقدرتها وتدفعها إلى البحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها، كما أنها تحمل بعداً داخلياً يتمثل في المعرفة الجيدة للقدرات والإمكانات والاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية للمنشأة، وهي تعد من أكثر أسباب بقاء المنظمات في السوق، حيث وجودها في السوق وقوتها يعتمد على قيمتها التي تحددها الميزة التنافسية، وتجعل لدى العملاء الولاء الكامل لها (البداني ومحمد، ٢٠٢٢م، ص ٣٧).

ويحدد قشقش (٢٠١٤م، ص ٤٧) أهمية الميزة التنافسية للجامعات على النحو التالي:

١. تخلق قيمة للمستفيدين من خدمات الجامعة تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم.
٢. تحقق التميز الاستراتيجي للجامعة عن منافسيها في الخدمات المقدمة إلى المستفيدين، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة تنافسية.
٣. تحقيق حصة سوقية للجامعة تمكنها من البقاء والمنافسة.

٤. تساعد الجامعة على الدخول في مجال تنافسي جديد: مثل افتتاح فروع جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من المستفيدين، أو إنتاج نوعية جيدة من الخدمات.
٥. تؤدي إلى تكوين الجامعة لرؤية مستقبلية جديدة لأهدافها، وللفرص الكبيرة التي ترغب في استثمارها والاستفادة منها.

بناءً على ما سبق يمكن القول إن الميزة التنافسية تساهم في تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين في القطاع التي تنتمي إليها المنظمة، كما أنها تحقق قيمة للمؤسسة تنبع من داخل المؤسسة ويعكس أدائها، ويضيف الباحث عدداً من النقاط التي توضح أهمية الميزة التنافسية في الجامعات:

١. تقديم خريج على مستوى عالمي يتمكن من العمل بكفاءة وفاعلية في مؤسسات العمل المتنوعة، مما ينعكس على سمعة الجامعة محلياً وعالمياً.
٢. رفع جودة الخدمات المقدمة وتحسينها وخفض التكاليف.
٣. تحفيز روح الابتكار والإبداع، وتقديم كل ما هو جديد.
٤. تقديم خدمات بحثية ومجتمعية عالية الجودة تخدم المجتمع المحلي والعالمي.
٥. الاستثمار الأمثل للإمكانات والموارد والخبرات التي تمتلكها الجامعة بشكل تتفوق فيها على منافسيها في نفس المجال.

٢ - ١ - ١ - ٤ خصائص الميزة التنافسية في الجامعات:

يوضح عبد العزيز (٢٠٢١م، ص ص ٧٢ - ٧٣) خصائص الميزة التنافسية في الجامعات على النحو التالي:

١. نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
٢. تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.

٣. تنبع من داخل الجامعة وتحقق قيمة لها.
٤. قابلة للتحسين والتطوير.
٥. متغيرة، وهو ما يحتم على الجامعات القيام بمحاولات مستمرة للحفاظ على مكانتها التنافسية بين نظرائها.
٦. تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.
٧. تؤدي للتأثير في المشتري وإدراكهم لأفضلية وتحفزهم للشراء منها.
٨. تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها، أي أنها تقدم قاعدة.
٩. مرنة، حيث يمكن إحلال مميزات تنافسية مكان أخرى بسهولة ويسر.
١٠. واقعية، بحيث يمكن تطبيقها على أرض الواقع، وتخدم مستفيدي الجامعة، وتحقق لهم الرضا.

مما سبق يرى الباحث أن الميزة التنافسية يجب أن تكون مستمرة وقابلة للتجديد والتطوير فلا تكون جامدة لأن الجمود مع الوقت ومع التطورات يفقدها قيمتها، كما يجب أن تضيف على المنظمة قيمة مميزة ذات أثر بحيث تميزها عن بقية المنظمات، مما ينعكس إيجاباً على ولاء المستفيدين، وهذا الأمر ينطبق على الجامعة كمؤسسة تعليمية والتي بدورها يجب أن تكون برامجها وخدماتها ذات قيمة متميزة تضمن لها الأفضلية، وأن تكون هذه البرامج والخدمات تخضع للتقييم بشكل مستمر للتطوير والتحسين حسب متغيرات البيئة ومتطلبات سوق العمل للوصول إلى مخرجات ذات جودة عالية مما يعزز من قيمتها التنافسية بين الجامعات الأخرى.

٢ - ١ - ١ - ٥ مصادر الميزة التنافسية في الجامعات:

الميزة التنافسية لا تخلق من العدم وإنما تستمد من مصادر لتحقيقها، يوردها الزهراني (٢٠٢١م، ص ٥٠٢ - ٥٠٣) على النحو التالي:

١. الابتكار: بقاء ونمو المنظمة في الأجل الطويل يعتمد على قدرتها على تطوير منتجات جديدة وطرقاً جديدة في أداء العمليات والأنشطة التنظيمية.

٢. البحوث والتطوير: الهدف من التطوير هو إعادة تجديد وتحديث التكنولوجيا الموجودة وبالتالي دعم الميزة التنافسية بحيث تؤدي هذه البحوث إلى تحسين المنتجات والعمليات، تجعل المنظمة أكثر قدرة على المنافسة.

٣. التعليم التنظيمي: وهو طاقات وعمليات تهدف إلى الاستمرار في تحسين الأداء ارتكازاً إلى الخبرة والممارسة، وهو مفتاح النجاح التنافسي.

مما سبق يستخلص الباحث أن الجامعات في ظل التغيرات المستمرة في البيئة التنافسية وفي سوق العمل تحتاج إلى الابتكار والمرونة في برامجها وخدماتها حتى تتواءم مع هذه التغيرات، والبعد عن الجمود وهذا الأمر يحتاج إلى مزيد من البحوث والتطوير في العمليات والإجراءات، والتقييم والتقييم المستمر للأداء للوصول إلى النجاح الذي يعزز من الموقع التنافسي للجامعات.

٢ - ١ - ١ - ٢ عناصر الميزة التنافسية في الجامعات:

يعتمد تحقيق الميزة التنافسية على توافر العديد من العناصر، تذكرها ريم القحطاني (٢٠١٩م، ص ٥٧) على النحو التالي:

١. رأس المال المادي: ويشمل التكنولوجيا المادية المستخدمة والبناء والأدوات والموقع الجغرافي والمواد الخام.

٢. رأس المال البشري: ويتضمن لدى المنظمة من قدرات على التدريب والخبرة والمهارة والذكاء والعلاقات والبصيرة لدى المديرين.

٣. رأس المال التنظيمي: ويتضمن طبيعة الهياكل التنظيمية، والتخطيط الرسمي وغير الرسمي، وأنظمة الضبط والتنسيق والعلاقات الداخلية للمنظمة وعلاقة المنظمة مع بيئة الأعمال الخارجية.

من خلال العرض السابق يرى الباحث أن الجامعات يجب عليها أن تنطلق من هذه العناصر لتحقيق ميزة تتفوق على منافسيها من خلال:

١. تعميق الثقافة التنافسية للجامعة وقدرتها على اكتساب المزايا التنافسية.
٢. الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي لخطط تطوير الجامعة، وبناء الهياكل التنظيمية والإدارية الجديدة بالجامعة.
٣. الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في الارتقاء بالبرامج والخدمات التي تقدمها الجامعة، والاعتماد على نظام إدارة الكتروني.
٤. الإعداد الأكاديمي للطلاب والتأكيد على ضرورة امتلاكهم للمهارات اللازمة لسوق العمل.
٥. رفع الكفاءة الأكاديمية والبحثية والمهنية للأستاذ الجامعي.
٦. التأكيد على جودة البرامج التعليمية والأنشطة المقدمة إلى المستفيدين.
٧. الاستفادة من فرص التدويل والانفتاح الأكاديمي الدولي في استقطاب الكفاءات والمواهب، والاطلاع على الخبرات العالمية.

٢ - ١ - ١ - ٧ متطلبات الميزة التنافسية في الجامعات:

يحدد الزهراني (٢٠٢١م، ص٥٠٦) متطلبات الميزة التنافسية في الجامعات على النحو

التالي:

١. المتطلبات الداخلية وتتمثل في:

- أ- القيادة الجامعية القادرة على توجيه الجامعة نحو عملية التغيير والتحسين المستمر.
- ب- الموارد والكفاءات: حيث إن الجامعات مؤسسات معرفية تحتاج إلى كفاءات ذات مؤهلات وقدرات متميزة للقيام بالعمل بكفاءة وفعالية.
- ج- الثقافة التنظيمية: حيث إن لها دور في تنمية روح الإبداع والابتكار والتفوق.
- د- البنية التحتية: حيث إن توفرها يدعم أداء عمليات الجامعات وأنشطتها.
- هـ- التوجه الاستراتيجي: حيث تعتمد عليه المؤسسات بحثاً عن تحقيق النجاح والتفوق وبناء سمعة أكاديمية.

٢. المتطلبات الخارجية وتتمثل في:

- أ. الدعم الحكومي: حيث يتم دعم الحكومة للتنافسية التعليم العالي عبر ثلاث قنوات: التنظيم، والتشريع، والتمويل.
- ب. توقعات المجتمع في تعليم وتأهيل المواطنين واستيعابهم في مؤسسات التعليم العالي.
- ج. متطلبات سوق العمل، الحاضن الأكبر لمخرجات الجامعة.
- د. المعايير الدولية كالا اعتماد الأكاديمي، والتصنيفات الأكاديمية وجوائز التميز.

وتعدد أماني شلبي (٢٠١٨م، ص ص ٤٨ - ٦٨) متطلبات تحقيق الميزة التنافسية

بالجامعات على النحو التالي:

- ١. الأخذ بالمداخل الإدارية الحديثة بالجامعات: أن الجامعات أصبحت الآن أحوج إلى ما تكون إلى الارتقاء بإداراتها ومخرجاتها، وتحقيق التنافس ومواجهة التحديات التي أفرزتها التطورات المحلية والعالمية الجديدة التي تؤكد على ضرورة تحديث الأساليب الإدارية.

٢. **الموارد الملموسة وغير الملموسة:** الموارد الملموسة ويقصد بها المواد الأولية، ومعدات الإنتاج، والموارد المالية، بينما يقصد بالموارد غير الملموسة الجودة، والتكنولوجيا، والمعرفة، والمعلومات.

٣. **الموارد البشرية والكفاءات:** زادت الأهمية الاستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية حيث انتقل العالم من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة المعتمد على معارف ومهارات وقدرات الكفاءات البشرية.

٤. **الإبداع:** وهو تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد لصناعة المؤسسة أو سوقها أو بيئتها العامة، وتتصف بأنها مؤسسة مبدعة، واليوم أصبح الإبداع مطلباً للجامعات لكي تواكب المستجدات والتحديات المعاصرة والحفاظ على مركز تميز لها.

ويرى الباحث أن من متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات في ظل التغيرات المفاجئة:

■ **المرونة الاستراتيجية:** خصوصاً في ظل التغيرات المفاجئة والطائرة في البيئة التنافسية.

■ **استشراف المستقبل:** من خلال الدراسات العلمية التحليلية التي تعتمد على الأساليب الإحصائية الكمية لتحديد اتجاهات الأحداث وتحليل المتغيرات لغرض وضع عدد من البدائل الاستراتيجية والمسارات المستقبلية التي تزيد من قدرة الجامعات على تحقيق متطلبات سوق العمل المستقبلية.

■ **تسويق المنتجات والخدمات التعليمية:** حيث يعتبر التسويق وسيلة مهمة لتحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية، من خلال الربط بين منتجات وخدمات الجامعة مع متطلبات سوق العمل، مما يعزز من القيمة التنافسية للجامعة ويعزز من موقعها بين الجامعات المنافسة.

٢ - ١ - ١ - ٨ أبعاد الميزة التنافسية في الجامعات:

ترتكز الميزة التنافسية على عددٍ من الأبعاد التي تلعب دوراً في مهماً في تحقيق الهدف المنشود منها، حيث يشير المواضية وأبو قاعد (٢٠٢٢م، ص ٢٢١) أنها ثلاثة أبعاد: القيادة في التكلفة، والتركيز، والتميز، أما عبد العزيز (٢٠٢١م، ص ص ٧٣ - ٧٥) فقد حددها بخمسة أبعاد: الكلفة، والجودة، والمرونة، والإبداع، وسرعة الاستجابة، ويحددها البعداني ومحمد (٢٠٢٢م، ص ٤١) بخمسة أبعاد: الجودة، والكفاءة، والإبداع والابتكار، وتكنولوجيا المعلومات، والاستجابة لحاجة العملاء، أما الزهراني (٢٠٢١م، ص ص ٥٠٦ - ٥٠٨) فقد حددها بثمانية أبعاد: الجودة، والإبداع والابتكار، والاستجابة، والكفاءة، والقدرة على التفكير الاستراتيجي، وامتلاك قدرات وموارد، ومعرفة قدرات المنافسين، والتكيف التنظيمي، ويرى خليل وآخرون (٢٠١٧م، ص ١٣٦) أنها خمسة أبعاد: الجودة، والتكلفة، والمرونة، والتسليم، والإبداع.

وبناءً على ذلك وما تناولته الدراسات السابقة من أبعاد؛ يمكن تحديد أبعاد الميزة التنافسية والتي تتفق مع توجهات البحث الحالي وطبيعة الجامعات كمؤسسات تعليمية، والتي يمكن سردها على النحو التالي:

١. القدرة على التفكير الاستراتيجي: الميزة التنافسية جزء أساسي من الإدارة الاستراتيجية وأهم مصادرها وتعتمد على تطبيق استراتيجيات التنافس وأساليب تحليل البدائل الاستراتيجية (هاشم، ٢٠١٧م، ص ٤١٩)، وذلك من خلال وجود قيادة فعالة وواعدة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفر مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج وتؤكد فرص الجامعة في تحقيق التميز التنافسي (الزهراني، ٢٠٢١م، ص ٥٠٧).
٢. التكيف التنظيمي: يعتبر التكيف مع المتغيرات المحيطة بالجامعة بصورة سريعة من أهم المميزات التي تتميز بها الجامعة؛ سواء كانت هذه المتغيرات سلبية أو إيجابية، فعلى

الجامعة أن تستفيد منها وتطور استراتيجياتها لممارستها (الحارثي، ٢٠١٩م، ص ١٤٥)، حيث يجب أن تتوفر للجامعة هياكل تنظيمية مرنة، ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية (الزهراني، ٢٠٢١م، ص ٥٠٨).

٣. **امتلاك الموارد والقدرات:** ويسمى التميز التنافسي ويشتمل على عاملين هما: قدرة التميز على المنافسين من خلال تجويد مهارات وقدرات الخريجين وأداء أعضاء هيئة التدريس والتميز في جذب المستفيدين بتجويد خدمات الجامعة، وتتضمن امتلاك الجامعة لموارد ومواد أولية وموارد مالية تؤثر حتماً على جودة الخدمات، وتعتمد عليها في خلق قيمة مضافة للمستفيدين، بجانب امتلاك التكنولوجيا المتطورة لإحداث تغيير في نوعية الخدمة وقواعد المعلومات التي تساعد على تحديد المخاطر والفرس (هاشم، ٢٠١٧م، ص ٤١٩).

٤. **معرفة قدرات المنافسين:** حيث يجب أن تمتلك الجامعة مميزات متميزة تجعلها تنفرد عن مثيلاتها من الجامعات وضمان استدامة ذلك (الزهراني، ٢٠٢١م، ص ٥٠٧)، وبذلك لدى الجامعة قدرة على تقديم خدمات ومنتجات غير مطبقة لدى المنافسين، وعندها لا يستطيع المنافسون الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك المنتجات (اللوكان، ٢٠١٦م، ص ١٠١).

٥. **الإبداع والابتكار:** ويتمثل في إحداث تغيير في منتج قائم أو خلق منتج جديد عن طريق اعتماد الجامعة هذه الاستراتيجية (هاشم، ٢٠١٧م، ص ٤١٩)، كما يعني الابتكار تحديث وتحديد البرامج بما يلائم احتياجات المستفيدين وسوق العمل (الحارثي، ٢٠١٩م، ص ١٤٥).

٢ - ١ - ١ - ٩ مبررات الميزة التنافسية في الجامعات:

يحدد عبد المطلب (٢٠١٦م، ص ٣ - ٤) مبررات الميزة التنافسية للجامعات على النحو التالي:

١. **العولمة وتدويل التعليم الجامعي:** أصبح هناك عدم قدرة لمؤسسات التعليم الجامعي الحكومي والتقليدية على مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات الأجنبية التي تتميز بأنها أعظم قدرة على التكيف مع متطلبات سوق العمل وتطورات تقنيات التعليم، بما أوجد تحدي تحسين القدرات التنافسية أمام هذه الجامعات التقليدية من أجل البقاء والنمو.
٢. **انتشار مفهوم مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة:** أصبح التحدي الأهم أمام الدول هو إيجاد بيئات غنية بالتعليم، ليس فقط في الأماكن المصممة للتعليم الرسمي، وإنما في أماكن العمل وأماكن لقاء وتواصل الناس، وترقية البنية التحتية للتعليم والتدريب ونقل المعرفة والاتصالات لدفع تنافسية الدول، ودعم القدرات التنافسية للجامعات لتكون المحركات القوية للتجديد والتغيير بوصفها مصانع للبشر ذوي المعرفة والمهارات.
٣. **تعاظم دور التعليم في دعم تنافسية الدول:** أدركت العديد من الدول الدور الذي يؤديه التعليم في دعم تنافسياتها، ونظروا إلى التعليم كقوة تأخذ بيد الفرد والمجتمع نحو مكانة تنافسية أفضل، ويؤكد ذلك سرعة إعادة النظر نحو التعليم إذا واجهت الدولة أي صعوبات أو تهديدات تخص مركزها التنافسي.
٤. **أهمية فكرة وثقافة التنافسية للجامعات:** إن نشر فكر وثقافة التنافسية بين الجامعات يفيد في تطوير أداء الجامعات والمؤسسات البحثية والأكاديمية ويحمي الجامعة من الجمود والتخلف وثقافة التنافس تشجع الجميع على التطوير والتجديد والتحرك تجاه التحسين المستمر.

٥. انتشار التقارير العالمية لتصنيفات الجامعات: منذ عام ٢٠٠٣ م ظهرت تقارير دولية لتصنيف الجامعات على مستوى العالم، مما يعطي كل جامعة مؤشراً عن موقعها بين التصنيفات، مما يدفع كل جامعة إلى السعي الحثيث لتأمين وتوفير المتطلبات اللازمة للتوافق مع هذه المعايير التصنيفية للجامعات العالمية بما يعزز موقعها وترتيبها بين الجامعات العالمية.

ويرى الباحث أن الجامعات السعودية تسعى بشكل كبير في السنوات الأخيرة إلى تحقيق ميزة تنافسية لعددٍ من المبررات منها: نظام الجامعات الجديد والذي يمنح الجامعات الحكومية الاستقلالية مما يعزز من التنافس الإيجابي بين الجامعات خصوصاً في ظل تزايد هذه التنافسية بين الجامعات الوطنية والدولية بعد إتاحة النظام الجديد للجامعات الأجنبية في افتتاح فروع داخل المملكة العربية السعودية، وكذلك إتاحة النظام الجديد للجامعات في البحث عن مصادر تمويل جديدة وتخفيض اعتماد الجامعات على ميزانية الدولة، وبحث الجامعات عن تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ التي تسعى أن تصبح ست جامعات سعودية على الأقل ضمن أفضل مائتي جامعة دولية.

كما تسعى الجامعات السعودية نحو تحقيق التكافؤ بين مخرجات العملية التعليمية ومتطلبات سوق العمل، من حيث الكم والكفاءة، وذلك من خلال إعداد متخرجين مؤهلين للعمل، وسعي الجامعات للارتقاء بنوعية وجودة التعليم لتكون متماشية مع أعلى المعايير الدولية، وعناية الجامعات بالحصول على الاعتماد المؤسسي والبرامجي من هيئات تقويم التعليم المعتمدة ليحظى التعليم السعودي بالاعتراف على نطاقٍ واسع؛ سواءً داخل المملكة أو خارجها.

٢ - ١ - ١ - ١٠ صعوبات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات:

رغم أهمية وجود الميزة التنافسية في المنظمات التربوية إلا أن هناك عدداً من الصعوبات التي تحول دون تحقيقها داخل هذه المنظمات، بعضها نابع من داخل المنظمة، والبعض الآخر من خارجها، ومن أبرزها ما ورد في نوال الشهراني وخولة المفيز (٢٠٢١م، ص ١٢١)، وهي:

١. ضعف الهياكل التنظيمية في المنظمات التربوية.
 ٢. انخفاض مستوى الموارد البشرية.
 ٣. ضعف قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية.
 ٤. ضعف تفويض الصلاحيات الإدارية للمدراء.
 ٥. ضعف العمل بروح الفريق.
 ٦. تدهور المناخ والسلوك التنظيمي الفعال.
 ٧. تدني الأفضل للعمليات.
 ٨. الفشل في قياس الفرص، وفي التعرف على التهديدات الخارجية.
- ويضيف الباحث عدداً من الصعوبات التي تحول دون تحقيق ميزة تنافسية بالجامعات السعودية:

- المركزية والجمود الإداري.
- ممارسة الأنماط الإدارية التقليدية.
- ضعف في الاستجابة سريعة ومباشرة للتغيرات المحلية والعالمية.
- ضعف دعم الإدارة العليا للأفكار الإبداعية من منسوبي الجامعة.
- قلة البرامج التدريبية، وعدم ارتباطها باحتياجات المستفيدين.
- ارتباط العمل الإداري برؤية المسؤول لا بتراكم الخبرة.

٢ - ١ - ٢ المرونة الاستراتيجية:

٢ - ١ - ٢ - ١ نشأة المرونة الاستراتيجية:

تعد المرونة الاستراتيجية من المداخل الإدارية الحديثة نسبياً، والتي تقوم بدورٍ فعال في التغلب على التأثيرات البيئية، وامتلاك المؤثرات الإيجابية لتوليد الميزة التنافسية في المؤسسات، الأمر الذي ينعكس على المؤسسات من حيث تحقيق مستوى متقدم من الأداء، ودعم قدراتها على التكيف والاستجابة السريعة للعوامل البيئية الداخلية والخارجية (العبيدي والألوسي، ٢٠١٨م، ص ١١٢).

وكانت بداية نشأة المرونة الاستراتيجية في منظمات الأعمال وخاصة داخل الشركات بسبب التغيرات في البيئات والتقلبات في متطلبات سوق العمل وضرورة الاستجابة لها بسرعة عالية (اللوكان، ٢٠٢٠م، ص ٣١٦)، حيث بدأ الاهتمام الفعلي بها في العقد الأخير من القرن العشرين، نتيجة لزيادة عدم التأكد البيئي الذي يواجه المؤسسات، وذلك بسبب التغيرات البيئية العالمية خلال العقد الأخير من القرن الماضي وبداية الألفية الثالثة (الأشرم، ٢٠١٦م، ص ٢).

وتشير الأدبيات إلى أن أول من استخدم مفهوم المرونة الاستراتيجية هو أكسسيليس Eccelles في خمسينات القرن الماضي (رشيد وحמיד، ٢٠١٩م، ص ٣٧)، ويعد أنسوف (Ansof, 1993) أول من تناول هذا المدخل كخيار استراتيجي، حيث افترض أن خيار المرونة هو استجابة لظهور حاجة أطلق عليها: الإدارة المفاجئة، حيث اعتبرها مدخلاً للتطوير من أجل تحسين كفاءة وقدرة المنظمة على التكيف للتغيير (عايض وعمر، ٢٠١٩م، ص ١١٨)، كما قام سانشير (Sanchez, 1995) بتطوير هذا المدخل من خلال وضع أنموذج للمنافسة القائمة على الاستجابة لطلبات البيئة التنافسية الديناميكية للحصول على الفرص (اللوكان، ٢٠٢٠م، ص ٣١٧).

مما سبق يتضح أن المرونة الاستراتيجية هي من المداخل الإدارية الحديثة التي ظهرت في منتصف القرن العشرين وازداد الاهتمام بها نهاية القرن الماضي لمواجهة التغيرات المفاجئة في بيئات العمل، وزيادة القدرة على التحكم في التطورات التي تطرأ بشكل عاجل في محيطها، حيث إنها تشكل خط الدفاع الأساسي الذي تتبعه الإدارة في كيفية تعاملها مع المستقبل البعيد.

٢ - ١ - ٢ مفهوم المرونة الاستراتيجية:

يوجد هناك عدم اتفاق حول مفهوم المرونة الاستراتيجية بين الباحثين، وقد يرجع هذا إلى التباينات في اللغة والمصطلحات والسياق، حيث استخدمت البحوث المنشورة مصطلحات أو عبارات مثل "المرونة التنظيمية" أو "المرونة الاستراتيجية" أو "المرونة" كمصطلحات مترادفة، ولكن منذ عام ٢٠٠٠م، أصبح هناك اتساق أكثر في استخدام مصطلح المرونة الاستراتيجية وبعدها أصبح تمييز واضح بينه وبين مصطلح المرونة التنظيمية (عبد الرحيم وعلي، ٢٠٢١م، ص ١٠).

وتوضح مها الزامل (٢٠٢١م) الفرق بين مرونة المنظمة، والمرونة الاستراتيجية، حيث أن مرونة المنظمة ترتبط بالواقع والتغيرات، أما المرونة الاستراتيجية فترتبط بحالة عدم التأكد، والجوانب الاستراتيجية للمنظمة (ص ١٨٧)، وتذكر إيمان أحمد وغادة عبد السلام (٢٠٢١م) أن المرونة إما أن تكون تشغيلية أو استراتيجية ففي حين تعني المرونة التشغيلية قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات المألوفة في البيئة والاستجابة لها، تتعامل المرونة الاستراتيجية مع التغيرات غير المألوفة التي لها نتائج بعيدة المدى وتحتاج إلى الاستجابة السريعة لها (ص ١٢).

فالمرونة الاستراتيجية هي " قدرة المنظمة على الانتقال والتحول من استراتيجية إلى أخرى في حال زيادة عدم التأكد في الظروف البيئية والتنظيمية المحيطة، والقدرة على التكيف بنجاح مع هذه التغيرات (النجار والحوري، ٢٠٠٨م، ص ٦٤).

وذكر رشيد وحيد (٢٠١٩م) أنها: " مجموعة الخيارات المتاحة أمام المنظمة للتعامل مع التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية سواء بطريقة استجابية أو استباقية " (ص٣٧)، كما تعرف المرونة الاستراتيجية بأنها: قدرة المنظمة على التنبؤ والتكيف بسرعة مع بيئتها وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية (Schulze & Heidenreich, 2017, p.1505).

ويعرفها داي وآخرون (Dai et al, 2018) بأنها: القدرة الحيوية للمشروعات الجديدة لتحديث استراتيجياتها في الوقت المناسب (p. 265)، ويذكر هيت (Hit, 1998) أن المرونة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على استباق الظروف التنافسية المتغيرة أو الاستجابة لها بسرعة، وبالتالي تطور ميزة تنافسية وتحافظ عليها (أحمد وعبد السلام، ٢٠٢١م، ص١٢).

وكذلك تعرف بأنها: " إدراك وقدرة المنظمة على استخدام كل ما هو متاح لديها من موارد فكرية ومادية وبشرية للتحويل من استراتيجية إلى استراتيجية أخرى حسب ما تتطلبه البيئة التنافسية والمحيطة والمواجهة الأمثل لحالة عدم التأكد والمخاطر الملازمة لها" (حماد، ٢٠١٨م، ص١٤).

ويعرف اللوقان (٢٠٢٠م) المرونة الاستراتيجية في البيئة التربوية والتعليمية بأنها: " قدرة المؤسسات التربوية والتعليمية على إعادة موقعها التنافسي وتغيير خططها أو تنسيقها، استجابةً لحاجات المستفيدين المتجددة، والحصول على المعلومات الداعمة لقراراتها في الوقت المناسب وبكل يسر وسهولة، بما يتماشى مع التطورات والتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية" (ص٣١٨).

بناءً على ما سبق يتضح أن هناك تقارب بين وجهات نظر الباحثين حول المرونة الاستراتيجية، وفي ضوء ذلك يمكن تعريف المرونة الاستراتيجية بأنها مدخل إداري حديث يعزز قدرة المنظمات على الاستباق والاستجابة السريعة للتغيرات والظروف التنافسية ويمكنها التحويل

من استراتيجية لأخرى مما يحقق لها القدرة على إدارة المخاطر والتهديدات والفرص وبما ينسجم مع تحقيق ميزتها التنافسية.

ويستخلص الباحث العناصر التي تضمنتها مفاهيم المرونة الاستراتيجية السابقة وهي:

- قرار استراتيجي يتم استخدامه من قبل الإدارة العليا للظروف الطارئة غير المتوقعة.
- تكيف المنظمة مع التغيرات البيئية المفاجئة التي تحدث في البيئة التنافسية في الوقت المناسب وبأفضل الطرق.
- الاستفادة من الفرص المتوفرة في البيئة التنافسية بما يمكن المنظمات من تعزيز موقعها التنافسي.
- تمكن المنظمات من اتباع آلية فعالة للتحويل من استراتيجية إلى أخرى بأقل مجهود، وأقل تكاليف.
- قدرة المنظمة على الاستفادة من مواردها الاستراتيجية بطريقة فعالة تضمن لها تحسين كفاءتها في التكيف، وتحقيق لها ميزة تنافسية.
- تمكن المنظمات من إدارة المخاطر والتهديد بطريقة فعالة تساعد على البقاء في البيئة التنافسية، كما تمكنها من استغلال الفرص بما يعزز من موقعها التنافسي بين المنظمات.

٢ - ١ - ٢ - ٣ أهمية المرونة الاستراتيجية:

تعمل المرونة الاستراتيجية كمتنبئ بحياة واستدامة المنظمة، وهي تساعد على تحقيق التضافر بين وجهات النظر الاقتصادية والبيئية والاجتماعية بمشاركة كل المساهمين وأصحاب المصلحة، ولا تعمل المرونة الاستراتيجية كدافع للأداء المالي فقط، ولكنها تساهم كذلك في البقاء على المدى الطويل (الاستمرارية) والنمو (التغيير) في أي منظمة، حيث تتمكن المنظمات المرنة استراتيجيًا فقط من النجاة من مشكلة عدم اليقين البيئي الكبير، والتقلبات الاقتصادية، والتقدم التقني، كما تتمكن المنظمات ذات المرونة الاستراتيجية من تعديل تعلمها وعمليات

ابتكارها، ويمكنها التكيف بسرعة مع البيئة المتغيرة، وهو ما يساعدها على البقاء لفترة طويلة (Sushil, 2011, P. 3).

كما تسهم المرونة الاستراتيجية في وصول المنظمة لأسواق جديدة، ورفع مستوى القيمة الحقيقية لمنتجاتها وبرامجها، وتمنحها سرعة الاستجابة لأي تغير في متطلبات المستفيدين، والمرونة الاستراتيجية تحظى بأهمية كبيرة في بقاء ونمو المنظمة، وتجعلها قادرة على التماشي مع ظروف العولمة، ومواجهة حالات عدم التأكد، وحالات الطوارئ، كما أنها تمكن المنظمة من تغيير استراتيجياتها، عندما يتحول زبائنهم إلى منتجات مؤسسات منافسة (الزامل، ٢٠٢١م، ص١٨٨).

ويذكر عايش وعمر (٢٠١٩م، ص١١٨) أهمية المرونة الاستراتيجية في الجامعات من حيث إنها:

- تساعد الجامعات على الاستجابة السريعة للتغيرات المهمة التي تحدث في البيئة الخارجية.
- تولد الإمكانيات اللازمة لتمكين الجامعات من البقاء خلال فترة الأزمات.
- تساعد الجامعات على توحيد ودمج الموارد الداخلية والخارجية بشكل فاعل وبما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر، والحصول على عوائد استثنائية، وتحقيق الميزة التنافسية على مختلف المستويات التنظيمية.
- تعمل على تطوير عدد من الخيارات للجامعة قبل ظهور الحاجة إليها، وتطوير قاعدة مهمة من المعلومات لمتابعة البدائل المختلفة.
- تساعد الجامعات على التحول من استراتيجية إلى أخرى، وبأقل تكلفة في الوقت والجهد والأداء.

- تساعد الجامعات في الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على حاجات ورغبات العملاء من خلال عملية التطوير المستمر للخدمات، وبما يضمن تلبية هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل.

- تسهم في تعزيز مكانة الجامعة في السوق، وتحسين مستويات الأداء فيها، وتعزيز الابتكار لديها، بما يضمن قدرة الجامعات على مواجهة التحديات والتغيرات البيئية التي تواجهها.

ويمكن أن يستخلص الباحث من ذلك أن للمرونة الاستراتيجية أهمية كبيرة حيث إن تطبيقها يمنح الجامعات القدرة على تحسين قدراتها في التكيف مع البيئة التنافسية التي تتسم بالتغيرات المستمرة، كما أنها تمكن الجامعات على مواجهة التحديات والتطوير من قدراتها وما تقدمه من برامج وخدمات، والاستجابة لحاجات المستفيدين ومتطلبات سوق العمل، بما يضمن لها مستويات أداء عالية ويضمن لها تحقيق ميزة تنافسية.

٢- ١ - ٢ - ٤ مبررات الحاجة لمدخل المرونة الاستراتيجية:

إن فكرة المرونة الاستراتيجية قائمة على إعطاء المنظمة القدرة على التأقلم مع المتغيرات الخارجية والداخلية للبيئة التي تعمل بها من خلال جعلها مرنة بما يكفي لأن تتأقلم ومحيطها، وهذا الأمر قادر على أن يحافظ على الكثير من القدرات الموجودة لدى المنظمة والتي من ضمنها الميزة التنافسية (الدعجة، ٢٠٢٠م، ص ٦٣).

ويعدد عواد (٢٠٠٩م، ص ٤٢٢) مبررات استخدام المرونة الاستراتيجية في المنظمات على النحو التالي:

- ظهور التنافسية القوية في الأسواق والتي تشمل مناورات تسويقية وترويجية وإنتاجية تبناها المنظمات في جميع حقول الأعمال.

- توجيه الاهتمام المتزايد من قبل المنظمات إلى عناصر محددة مثل التكلفة والجودة والتوافق مع متطلبات ورغبات العملاء.
 - التغيير المستمر - والمتزامن مع التطورات التكنولوجية - في أدوار الأفراد العاملين داخل المنظمة.
 - عدم واقعية فكرة تبني استراتيجية محددة للمنظمة لوقت طويل في ظل التغيرات المتسارعة.
- ويرى الباحث أن هناك العديد من المبررات لاستخدام مدخل المرونة الاستراتيجية في الجامعات السعودية، هي:
- ملائمة هذا المدخل مع التطورات المتسارعة التي أحدثتها رؤية المملكة ٢٠٣٠ في جميع القطاعات، وخدمة التحول الاقتصادي وما يرتبط به من تغيرات في سوق العمل.
 - تستهدف رؤية المملكة ٢٠٣٠ إلى أن تصبح ٦ جامعات سعودية على الأقل ضمن أفضل (٢٠٠) جامعة عالمية بحلول عام ٢٠٣٠.
 - مواكبة جهود المملكة العربية السعودية نحو التحول إلى مجتمع واقتصاد قائم على المعرفة.
 - يعكس هذا المدخل قدرة الجامعات السعودية على التكيف مع التغيرات المحيطة بها خصوصاً في ظل النظام الجديد للجامعات والذي يمنحها الاستقلالية في إدارة شؤونها الإدارية والمالية والأكاديمية، والاستثمار الأمثل لمواردها المختلفة.

٢ - ١ - ٥ أبعاد المرونة الاستراتيجية:

المرونة الاستراتيجية داخل العمل تختلف عن المرونة الاستراتيجية في مواقف الحياة البعيدة عن العمل، لذا تعددت أبعادها، وتباينت آراء علماء النفس حولها، ورأى لوثر وكاشيتي أن

المرونة الاستراتيجية بناء ذو بعدين أحدهما التعرض للأحداث والمثيرات وتحديد مصادرها، والآخر يتمثل ببعد التكيف الإيجابي لتلك الأحداث (الزامل، ٢٠٢١م، ص ١٨٩).

وتضمنت المرونة الاستراتيجية في الأدبيات الإدارية الحديثة أبعاداً ومكونات متنوعة لباحثين ومهتمين في مجال الإدارة والتخطيط وتخصصات ومجالات عمل مختلفة، وفي هذا الإطار سيحاول الباحث عرض مجموعة من آراء الباحثين والمهتمين في مجال المرونة الاستراتيجية كما هي موضحة على النحو التالي:

جدول (٢ - ١) أبعاد المرونة الاستراتيجية

المصدر	أبعاد المرونة الاستراتيجية
(Yongsun, 1991)	(مرونة التصنيع، مرونة الهيكل التنظيمي، مرونة التسويق، المرونة المالية).
(Sanchez, 1995)	(مرونة الموارد، مرونة التنسيق).
(Bhandari& Bliemel& Harold& Hassanein, 2004)	(مرونة تقديم المنتج، المرونة التكنولوجية، المرونة التعاونية).
(Mackinnon& Grant& Cray, 2008)	(المرونة التشغيلية، مرونة رأس المال البشري، مرونة المعلومات، مرونة سلسلة التوريد، المرونة المالية)
(Abu Nahel, et al, 2020, p. 149)	(مرونة المعلومات، مرونة الموارد البشرية، مرونة الاستجابة، المرونة الاستباقية)
(المزين، ٢٠٢٠م، ص ٨)	(مرونة الموارد، مرونة الخدمات، مرونة المعلومات، مرونة الموارد البشرية)
(المطيري، ٢٠٢١م، ص ٢٨٩ - ٢٩٠)	(مرونة المعلومات، مرونة تقديم الخدمة، مرونة رأس المال البشري، المرونة التنافسية)
(رشيد وحيد، ٢٠١٩م، ص ٣٧)	(المرونة الاستراتيجية الاستجابية، المرونة الاستباقية).
(ابن أحمد والزين ومعاشر، ٢٠١٨م، ص ١٩١)	(مرونة السوق، مرونة الإنتاج، مرونة الموارد البشرية، المرونة المالية، مرونة الهيكل التنظيمي).
(اللوكان، ٢٠٢٠، ص ٣٢٠ - ٣٢١)	(المرونة التنافسية، مرونة المعلومات، مرونة الموارد والقدرات، مرونة تبسيط الإجراءات).
(Wang & Lo, 2004, p. 40)	(السرعة، الاتساق، الواقعية، البصيرة، الخفة، الإبداعية).
(قريشي وآخرون، ٢٠١٩م، ص ٦٩)	(المرونة السوقية، المرونة التنافسية، مرونة المعلومات، مرونة رأس المال البشري، تبسيط الإجراءات).
(حسين وآخرون، ٢٠١٨م، ص ١٨٩ - ١٩٤)	(مرونة الهياكل التنظيمية، مرونة الموارد البشرية، تبسيط الإجراءات).
(أبو ليلي والشوابكة، ٢٠١٨م، ص ٣٠)	(مرونة المعلومات، المرونة السوقية، مرونة التنافسية)

بناءً على ما تقدم يمكن للباحث القول إن هناك تنوعاً في تناول الدراسات والبحوث السابقة لأبعاد المرونة الاستراتيجية وفقاً لطبيعة كل دراسة والمجالات التي تناولتها، والمكان الذي أجريت فيه الدراسة، ويمكن تحديد أهم أبعاد المرونة الاستراتيجية التي تناولتها الدراسة الحالية والتي تلاءم طبيعة المؤسسات التربوية والتعليمية وهي على النحو التالي:

● **مرونة المعلومات:** تتمثل في قدرة المنظمة على الحصول على المعلومات اللازمة من

مصادر المختلفة واستخدامها في عمليات دعم وصنع القرار وترشيده، وتنقسم مرونة المعلومات إلى مرونة الإبلاغ والمتمثلة في قدرة المنظمة على الحصول على المعلومات ذات العلاقة، والمرونة التحليلية والمتمثلة في قدرة المنظمة على استخلاص واستخدام البيانات القديمة والمتوفرة لدى المنظمة وتحليلها لدعم اتخاذ القرارات المناسبة، لذلك لا بد أن تتوفر المعلومات بشكل مرن لكافة المستويات الإدارية بالمنظمة (أبو ليلى والشوابكة، ٢٠١٨م، ص ١٨).

ويمكن تحقيق ذلك من خلال مواكبتها للتطورات التكنولوجية للاستفادة منها في عملياتها التطويرية، وتوفير المعلومات اللازمة لدعم عملية اتخاذ القرار، وقدرتها على التنبؤ المستقبلي وفقاً لما لديها من معلومات (اللوكان، ٢٠٢٠م، ص ٣٢٠).

● **مرونة رأس المال البشري:** والتي تتمثل في قدرة العاملين على التأقلم مع التغير الذي

قد يطرأ على ساعات العمل في المنظمة وتطوير مهاراته وقدراتهم استجابة لهذه التغيرات مما يحقق توفر خاصية التغير السريع في العمل وعدم اتسامه بالنمطية (المطيري، ٢٠٢١م، ص ٢٩٠)، وتشير مرونة رأس المال البشري إلى المرونة العددية والمرونة الوظيفية، إذ تشير المرونة العددية إلى قدرة المنظمة لتعديل عدد الموظفين أو مستوى ساعات العمل ليتوافق مع حاجة المنظمة، أما المرونة الوظيفية فتشير إلى استعداد العاملين لأداء مهام مختلفة بنفس الكفاءة بما يتناسب مع التغيرات التي تحدث في مستوى العرض والطلب (حسين وآخرون، ٢٠١٨م، ص ١٩٣).

● **مرونة تقديم الخدمة:** وهي تتمثل في قدرة المنظمة على إيجاد وتقديم منتجات جديدة، بما يتناسب ومتطلبات السوق المستهدف، كذلك التكيف السريع لما يحصل من تغيرات في الظروف والأحداث التي تواجه المنظمة والتي تتطلب منها الانتقال من منتج إلى منتج آخر يتناسب والظروف الراهنة أو هي القدرة على صنع منتجات أو خدمات جديدة بسرعة، وهي مقياس لمدى السرعة المعمول بها في تحويل عملياتها من خدمات الخط القديم إلى إنتاج خدمات جديدة، ويتم قياس المرونة بمقدار الوقت الذي تستغرقه العملية (أبو ليلي والشوابكة، ٢٠١٨م، ص ٢٢).

● **المرونة التنافسية:** وتعني قدرة المنظمة على مقاومة المنافسين الجدد، وقدرتها على إعادة ترتيب مواردها، وتجهيزها للعمليات الإنتاجية، والاستجابة لطلبات العملاء المتغيرة باستمرار، وتنويع خياراتها الاستراتيجية المتوفرة لديها للتنافس بشكل فعال، كما تهتم بتشجيع الإبداع والابتكار (أبو ليلي والشوابكة، ٢٠١٨م، ص ٢٣)، ويمكن تفعيل ذلك من خلال استجابة تلك المؤسسات للحاجات المتجددة للمستهلكين من خدماتها، وتطوير عملياتها التشغيلية، وتقديم برامج متفردة تضمن لها الاستمرارية، والتطوير المستمر في أساليبها لمواجهة المنافسين، وامتلاكها القدرة على تجنب المخاطر التنافسية (اللوكان، ٢٠٢٠م، ص ٣٢٠).

٢ - ١ - ٢ متطلبات المرونة الاستراتيجية:

تذكر إيمان أحمد وغادة عبد السلام (٢٠٢١م، ص ص ٣٦ - ٥٧)، وبعة إيمان (٢٠١٨م، ص ص ٢٠ - ٢٢) متطلبات المرونة الاستراتيجية في الجامعات على النحو التالي:

١. **القيادة الاستراتيجية:** لقد فرضت التحولات الحالية على الجامعات الاعتماد على قيادات تتسم بالقدرة على استشراف المستقبل وتحليل المتغيرات البيئية، واكتشاف الفرص واستثمارها، والتوجه نحو التغيير الإستراتيجي، وترتبط تلك السمات القيادية

بتحقيق المرونة الإستراتيجية للجامعات؛ حيث تدعم قدرة الجامعة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، واستثمار الفرص المتاحة ومواجهة التحديات، والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية والاستعداد لها، وتنطبق تلك السمات على القيادة الإستراتيجية (أحمد وعبد السلام، ٢٠٢١م، ص٣٦).

وتعرف القيادة الاستراتيجية بأنها: "القيادة التي لديها القدرة على تعزيز مكانة المنظمة وموقعها في المستقبل عبر تبني مجموعة ممارسات إستراتيجية تستجيب لأي تغيير إستراتيجي يحدث في بيئة عمل المنظمة الداخلية والخارجية والذي من شأنه أن يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة" (ماضي، ٢٠١٦م، ص١١٣).

وتعمل القيادة الإستراتيجية من خلال ست ممارسات رئيسة فعالة هي: تحديد رؤية المنظمة وأهدافها، استثمار الكفاءات الأساسية والحفاظ عليها، وتنمية أرس المال البشري، وتعزيز ثقافة تنظيمية فعالة، والتأكيد على القيم الأخلاقية، وتنفيذ أنظمة رقابة متوازنة، ولقد توصلت دراسة المعاضيدي والطائي ٢٠١١م إلى أنه يمكن الاعتماد على ممارسات القيادة الإستراتيجية لتحقيق قدر من المرونة الإستراتيجية التي تؤهل المنظمة للبقاء في مواجهة التغيرات المتسارعة في العوامل البيئي والتنافس (أحمد وعبد السلام، ٢٠٢١م، ص٣٧).

وبناءً على ما سبق يشير الباحث إلى أن ممارسات القيادة الإستراتيجية في الجامعات تساعد على بناء بعض أبعاد المرونة الإستراتيجية من حيث مرونة الموارد البشرية المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس وما يمتلكونه من قدرات ومهارات متنوعة، ومرونة الموارد الاجتماعية المتمثلة في شبكة العلاقات الاجتماعية وطبيعة الهيكل الذي ينظمها والثقافة التنظيمية التي تستند إليها، إلى جانب مرونة التنسيق التي تتمثل في قدرة القيادة الجامعية على استثمار موارد الجامعة وتكاملها من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومواكبة التغيرات البيئية.

٢. التنوع الاستراتيجي: هو عبارة عن قيام المنظمة بالدخول في أنشطة جديدة متميزة عن الأنشطة التي تؤديها حالياً، وقد أكدت العديد من الدراسات على وجود علاقة بين التنوع والمرونة، كما أن هناك من أكد على أن التنوع من أهم الوسائل لتطوير مرونة المنظمة، حيث أن هناك من اعتبر أن العلاقة بين المرونة والتنوع هي مشتركة وثنائية فمن جهة أشكال التنوع تعتبر كبداية استراتيجية لتحقيق مرونة المنظمة، ومن جهة أخرى المرونة ككفاءة تنظيمية تسهل وتساعد على وضع إستراتيجية التنوع بتقليص أوقات الاستجابة، وتسمح بتوفير تشكيلة متنوعة من المنتجات والتواجد في أسواق مختلفة (أحمد والسبتي، ٢٠١٥م، ص ٩٩ - ١٠٠).

ويمكن للمنظمات زيادة مرونتها الإستراتيجية باستمرار من خلال تعدد خياراتها الإستراتيجية، والتي تنتج عن التكيف مع احتياجات السوق من خلال تطوير المنتجات، كما يمكنها أن تزيد من خياراتها الإستراتيجية من خلال تقديم منتجات متنوعة أو توفير نفس المنتجات لمنظمات أخرى في نفس المجال، وفي الوضع المثالي فإن المنظمة تقوم بالمواءمة بين الموارد المتوفرة لديها وبين بيئة عملها دائمة التغير، وخاصة أسواقها والأطراف المستفيدة منها بهدف تلبية توقعاتهم، ويؤدي ذلك إلى تحقيق بعض أبعاد المرونة الإستراتيجية للمنظمة والتي تتضمن مرونة مواردها البشرية والاجتماعية والتكنولوجية، وكذلك مرونة التنسيق بين تلك الموارد وتكاملها، بالإضافة إلى مرونة الخدمات من خلال تطويرها وتنوعها لتلبية المطالب المتغيرة للمستفيدين منها (أحمد وعبد السلام، ٢٠٢١م، ص ٤٤).

ويشير الباحث هنا أن التنوع الاستراتيجي يمكن الجامعات من إعداد بدائل أو خيارات إستراتيجية متنوعة حيث يمكنها إحداث تعديلات سريعة في هيكلها التنظيمي وتحديث بنيتها التكنولوجية بحيث تتوافق مع التغيرات البيئية و الضغوط التنافسية التي تواجهها، وبالتالي تصبح قادرة على تحسين أدائها وتحقيق الرضا الوظيفي لأعضائها

والاحتفاظ بهم، واكتساب ميزة تنافسية بين نظرائها من الجامعات الأخرى، كما يسهم التنوع الاستراتيجي في تمكين بعد مرونة الخدمات التي تقدمها الجامعة للأطراف المستفيدة منها سواء أعضاء هيئة التدريس أو الطالب من خلال سرعة تعديل إستراتيجيتها وتنويع خدماتها بحيث تتلاءم متطلباتهم واحتياجاتهم المتغيرة مع التغيرات البيئية، مما يحقق رضاهم عن تلك الخدمات، ويحسن صورتها وسمعتها وفق بين الجامعات الأخرى المنافسة.

٣. الابتكار: الابتكار هو العملية التي يتم عبرها خلق الأفكار أو الأشياء أو الممارسات أو التكنولوجيات أو العمليات الجديدة، أو إعادة اختراعها وتطويرها وتبنيها ونشرها واستخدامها (السيد، ٢٠١١م، ص ١٥)، وتعتبر المرونة الاستراتيجية ميزة تنافسية في المنظمات المبتكرة، وبشكل عام ينظر لها من خلال مواقف المنظمة اتجاه القضايا التي تدفعها إلى تغيير تحركاتها الاستراتيجية، ونادراً ما يلاحظ زيادة درجة المرونة الاستراتيجية من دون تحقيق مستويات أعلى في الابتكار سواء تعلق الأمر بالمنتجات أو العمليات (عبدوي، ٢٠١٦م، ص ٨٥).

إن العلاقة بين الابتكار والمرونة جد معقدة وتفاعلية، ففي ظل محيط متغير ومضطرب والذي يفرض على المنظمة ضرورة التأقلم المستمر، فإن الابتكار يمثل أحسن وسيلة لتحقيق ذلك، فهو يمثل أهم مصدر لتطوير "المرونة الاستباقية"، وهي مرونة تركز على الخلق والاستباق مقارنة بالمحيط، حيث إنه يعكس التوجه الإرادي في العلاقة بين المحيط والمنظمة، فلا تكتفي المنظمة برد الفعل والتكيف المستمر مع متطلبات المنافسة والمحيط، بل تكون كطرف فاعل في اللعبة التنافسية (أحمد والسبتي، ٢٠١٥م، ص ٩٩).

مما سبق يرى الباحث أن الابتكار يرتبط ارتباطاً وثيقاً مع المرونة في ظل التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية والتي تتطلب من الجامعات الابتكار لمواجهة التحديات،

والحفاظ على موقعها التنافسي وضمان الجودة في برامجها وعملياتها والخدمات التي تقدمها للمستخدمين، بل وقد تمتلك الجامعة مرونة استباقية تستطيع من خلالها استشراف المستقبل والتغيرات المتوقعة مما يمكنها من الابتكار في برامجها وخدماتها وتحقيق ميزة تتفوق فيها على منافسيها.

٤. التكنولوجيا المرنة: يمكن تعريف التكنولوجيا بأنها: " نموذج من المعرفة النظرية

والممارساتية والفنية والمهارات، والبراعة في التعامل مع الشيء أو صنعه، وتستخدم بواسطة المنظمة للتوصل إلى إنتاج، أو إتاحة وتسليم منتج ما أو خدمة ما" (توشمان وأندرسون، ٢٠٠٠م، ص ٣٢)، وعليه يجب على المنظمات أن تتكيف اليوم مع التغيرات التكنولوجية بشكل مستمر حتى تحافظ على قدراتها التكنولوجية من أجل البقاء في دائرة المنافسة، فالانتشار السريع للتكنولوجيا يؤدي إلى تهيئة الظروف المواتية لخلق منتجات أو عمليات جديدة، وزيادة حاجة المنظمة إلى الاستثمار في البحث والتطوير من أجل زيادة درجة مرونتها وتفاذي تهديد موقعها التنافسي (إيمان، ٢٠١٨م، ص ٢٢).

تعد التكنولوجيا من مميزات المرونة الإستراتيجية للجامعات؛ حيث تؤثر على أبعاد المرونة المختلفة سواء أكانت مرونة الموارد البشرية والاجتماعية وتنسيقها، وكذلك مرونة الخدمات ومرونة المعلومات، وفي هذا السياق تعنى التكنولوجيا بالاستثمار الأمثل للأجهزة والموارد المالية والبشرية ووسائل الاتصالات ومصادر المعلومات، ومن ثم تطوير التعليم وتحسين أساليب التدريس والتعلم لضمان الحصول على نتائج أكثر فاعلية والمساهمة في الارتقاء بمهارات الطالب (أحمد وعبد السلام، ٢٠٢١م، ص ٤٧ - ٤٨).

مما سبق يشير الباحث إلى أن التكنولوجيا في الجامعات يمكن أن تساعد في تطوير مهارات الموارد البشرية، وتنمية قدرتها على أداء وظائف جديدة، وبالتالي تحقيق

مرونتها، كما تساعد على توفير المعلومات وتنمية القدرة للحصول عليها في جميع الأوقات وتوظيفها، وبالتالي تحقيق مرونة المعلومات، كذلك يمكن أن تساعد التكنولوجيا من خلال تطوير التعليم وأساليب التدريس على تحقيق مرونة الخدمة، وعلى ذلك فإن التكنولوجيا يمكن أن تساعد على تنمية أبعاداً مختلفة للمرونة الإستراتيجية، كما تساعد على تنمية مرونة الموارد الاجتماعية بالجامعات من خلال تنمية العلاقات بين الجامعات على المستوى المحلي والدولي، والمساعدة في إنتاج المعرفة وتبادل المعارف والخبرات؛ الأمر الذي ينعكس على تنمية المرونة الإستراتيجية بالجامعات.

٥. الشبكات الاجتماعية (العلاقات الاجتماعية): تعد الشبكات الاجتماعية محدداً

مهماً للحصول على المعلومات وتوثيق الصلة بين البيئة والمنظمة وتحقيق المواءمة بينهما، وحيث أن المرونة الاستراتيجية تشير إلى القدرات المرتبطة بالمواءمة للتغيرات غير العادية، لذلك فهي في حاجة إلى المعلومات التي يمكن الحصول عليها من العديد من المصادر منها الشبكات الاجتماعية (أحمد وعبد السلام، ٢٠٢١م، ص ٥١)، وتعرف الشبكات الاجتماعية بأنها: "نماذج من الروابط التي تربط مجموعة محددة من الأفراد أو الفاعلين الاجتماعيين وتمكن من العمل التعاوني وتيسر من مشاركة الأفكار والمعلومات والمعرفة بين أعضاء الشبكة (Perez, Liorens & Morales, 2014, p. 858).

وتمثل الشبكات الاجتماعية للجامعات تلك الروابط الطوعية والمؤقتة التي تتشكل بين الجامعات وغيرها من المنظمات الأخرى محلياً ودولياً، بهدف مشاركة الأفكار والمعلومات والمعرفة والخبرات بين أعضاء الشبكة، مما يوفر فرصةً للتعلم من الآخرين، ويساعد على الوصول إلى أفكار وطرق جديدة للتعامل مع المشكلات من أجل التنبؤ بالتحديات والاتجاهات البيئية التي يمكن أن تحدث؛ أي أن الشبكات يمكن أن تساعد على التعامل مع التغيرات بشكل استباقي أو تفاعلي (أحمد وعبد السلام، ٢٠٢١م، ص ص ٥١ - ٥٢).

ويمكن أن تقوم المنظمات ببناء شبكات من خلال إقامة علاقات داخلية وخارجية، ويعني ذلك أن بناء الشبكات يمكن أن يتم على عدة مستويات؛ كأن يحدث بين أعضاء نفس الكلية أو بين إحدى الكليات وكلية أخرى في الجامعة أو بين الوحدات المختلفة في الجامعة الواحدة، كما يمكن أن تتشكل بين الجامعة والجامعات الأخرى الخارجي (رضوان، ٢٠١٣م، ص ٢٥٥).

وفي ضوء ما سبق فإن الشبكات التي تقوم الجامعات بإنشائها يمكن أن تكون داخلية بين كلياتها وأعضائها والفئات المستفيدة من التداخل، ومن خلال ذلك تساعد الشبكات الاجتماعية على بناء رأس مال اجتماعي تواصل في داخل القسم أو الكلية أو الجامعة، كما يمكن للجامعات بناء هذه الشبكات مع غيرها من الجامعات الأخرى سواء على المستوى القومي أو الدولي، وبهذا فإن الشبكات الاجتماعية يمكن أن تساعد على بناء رأس مال اجتماعي تجسيري بين الجامعات المختلفة.

وللشبكات الاجتماعية ثلاثة أبعاد، تحددها إيمان أحمد وغادة عبد السلام

(٢٠٢١م، ص ٥٢) على النحو التالي:

أ- **حجم الشبكة:** وهو يمثل المجموع الكلي للروابط التي يتم تشكيلها، أي العدد الكلي لقنوات المعلومات، ويمكن أن تساعد الشبكات ذات الحجم الأكبر في زيادة كم المعرفة التي يمكن الحصول عليها.

ب- **مدى الشبكة:** وهو يمثل تنوع جهات الاتصال في الشبكات الاجتماعية، وكلما زاد تنوع الشبكات، كان هناك فرصة أكبر للحصول على معلومات جديدة ومتنوعة.

ج- **قوة الشبكة:** وهي تنشأ من تكرار التفاعل، وتيسر الشبكات القوية من تبادل المعلومات بسبب اتسام هذه الشبكات بالتفاعل المتكرر والثقة المتبادلة.

وفي ضوء ما سبق تحتاج الجامعات إلى تكوين شبكات اجتماعية أو الاشتراك في شبكات اجتماعية موجودة بالفعل مع منظمات أخرى بحيث تكون كبيرة الحجم، من

أجل الحصول على أكبر كم من المعلومات التي يمكن أن تساعد في بناء مرونتها الإستراتيجية.

ولما كانت المرونة الإستراتيجية تعكس قدرة المنظمات بشكل عام والجامعات بشكل خاص على التعامل مع التغيرات المحيطة من خلال الاستجابة لها أو التأثير عليها، فإن الشبكات الاجتماعية تعد من متطلبات المرونة الإستراتيجية؛ ذلك لأنها توفر المعلومات التي يمكن أن تساعد الجامعات في الاستجابة للتغيرات البيئية واستباقها، وللشبكات الاجتماعية العديد من الفوائد التي تنعكس على الجامعات بشكل عام، وعلى تحقيق مرونتها الإستراتيجية بشكل خاص، حيث تساعد في توفير معلومات وموارد لمنظمات التعليم العالي لإنجاز أهدافها الإستراتيجية، وتساعد في القيام بمهامها المتعددة المتمثلة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع والتجديد فيها، كما تحقق العلاقات الناتجة من الشبكات فائدة للجامعات من حيث مساعدتها في الحفاظ على مواردها التنظيمية والمساهمة في تحقيق واجدها التنظيمي وفي تمييز نفسها عن المنافسين (Shield & Birkholz , 2017, p. 220).

كما تشير عددٌ من الدراسات إلى وجود تأثير للشبكات الاجتماعية الخارجية على المرونة الإستراتيجية وبالتحديد من خلال بعد الحجم، حيث تعمل الشبكات الخارجية كموارد معلوماتية مهمة، مما يسهم إيجابياً في بناء ميزة تنافسية، ويعني ذلك أنه كلما زاد حجم الشبكات، زادت قدرة الجامعات على الحصول على معلومات ومواجهة التغيرات في البيئات التنافسية، وزادت قدرة الجامعات على بناء قدرات جديدة، كما أن الشبكات التي تنشئها الجامعة مع غيرها من المنظمات والجامعات الأخرى توفر المعلومات التي تساعد على بناء مرونة إستراتيجية للجامعة أفضل من الشبكات التي تتم داخل الجامعة (أحمد وعبد السلام، ٢٠٢١م، ص ٥٤).

وباستقراء ما سبق فإن الشبكات الاجتماعية يمكن أن تساعد في بناء مرونة إستراتيجية للجامعات من خلال إمكانية حصول الجامعات على المعلومات اللازمة، وتفعيل قدرتها على تقديم خدماتها وتطويرها وتجديدها، كذلك تساعد في حصول الجامعة على الموارد اللازمة وعلى استخدامات جديدة للموارد الحالية، وإحداث تكامل بين الموارد الداخلية والخارجية، بما يساعد على تحقيق مرونة تنسيق الموارد، كما تساعد الشبكات الاجتماعية على تنمية رأس المال الاجتماعي للجامعات، كل ذلك من شأنه بناء مرونة إستراتيجية للجامعة بما يساعد على التعامل مع التغيرات المحيطة.

٢ - ١ - ٢ - ٧ مداخل المرونة الاستراتيجية:

أشارت الدراسات إلى أربعة مداخل للوصول إلى المرونة الاستراتيجية هي مدخل ردة الفعل، ومدخل الاستباقية، ومدخل المناورات الاستراتيجية، ومدخل التغيرات الهيكلية، ويمكن توضيح هذه المداخل على النحو التالي:

١. **مدخل رد الفعل:** يقوم هذا المدخل على استجابة المنظمة للتغيرات في البيئة الخارجية بهدف التكيف والتأقلم مع ما تحدثه البيئة التنافسية بالشكل المناسب والوقت المناسب، والقيام برد فعل سريع مع متغيرات البيئة التنافسية وتعتمد سرعة الاستجابة على القدرات الإدارية والتنظيمية للمنظمة (السدعي ومجاهد، ٢٠٢١م، ص ٨٠)، إلا أن أحمد والسبتي (٢٠١٥م) يعتقدان أن (التأقلم والاستجابة) لا يمكن اعتبارهما استراتيجيات فعالة تضمن للمنظمة الاستمرارية في محيط يتغير باستمرار، إضافة أن هذا المدخل يقلل من القيمة الاستراتيجية للمرونة كونه يهمل دورها في بناء الاستراتيجيات الهجومية، والتي تعد في الأصل هي الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمات في الاستمرارية والنمو والتفوق (ص ٩٢).

ويرى الباحث أن مدخل رد الفعل يتعلق بالمرونة التشغيلية للمنظمة والذي يرتبط بالواقع والتغيرات، أما المرونة الاستراتيجية فتربط بحالة عدم التأكد، والجوانب الاستراتيجية للمنظمة على المدى الطويل.

٢. **مدخل الاستباقية:** وفق هذا المدخل تهدف نظرية الموارد إلى فهم محددات بناء الميزة التنافسية في بيئة تتميز بالتغيير السريع، فالتفكير الاستراتيجي حسب هذه النظرية يبحث عن أفضل استعمال للموارد، ويعيد النظر في العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية، إذ تؤثر المنظمة في بيئة أعمالها عن طريق سلوكها الابتكاري، ومواردها التي تمتلكها (المريخي، ٢٠٢١م، ص ٦٣٤)، حيث يمكن تطوير المرونة الاستراتيجية من خلال الموارد والقدرات القابلة للاستعمال في عدة استعمالات، بدون تكاليف إضافية من استغلالها وتوزيعها على مختلف أنشطة المنظمة (أحمد والسبتي، ٢٠١٥م، ص ٩٣). ويمكن أن يستخلص الباحث أن مدخل الاستباقية يهدف إلى استغلال الموارد وتوزيعها على أنشطة المنظمة واستعمالها بكفاءة تضمن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات دون تحميل المنظمات أي تكاليف إضافية، وقد تصل المنظمات من خلال هذا المدخل إلى التخفيف من التكاليف من خلال الاستعمال الصحيح للموارد.

٣. **مدخل المناورات الاستراتيجية:** يشمل هذا المدخل استراتيجيات (هجومية، ودفاعية) لتحقيق المرونة الاستراتيجية إذ يركز على ما يعرف (بالحدث المحفز)، أي الحالة الطارئة غير المتوقعة، وتكمن المناورات الهجومية بامتلاك زمام المبادرة، واستغلال الفرص، أما المناورات الدفاعية فتكون وقائية وتصحيحية (أبو رذن والعنزي، ٢٠١٧م، ص ص ٢٤٤ - ٢٤٥).

ويرى الباحث أن هذا المدخل يمكن المنظمات من استغلال الفرص، واكتشاف نقاط الضعف والتهديدات والعمل على تفاديها (دفاعية قبلية) وتصحيحها (دفاعية بعدية) بما يعزز من موقعها التنافسي بين المنظمات.

٤. مدخل التغيير المنظمي: يعكس هذا المدخل عمليات التغيير التي تحدث في هيكل المنظمة ومستوياتها التنظيمية نتيجة التهديدات والفرص التي تفرزها البيئة المحيطة بالمنظمة، خاصة أن البيئة المعاصرة التي تعمل ضمنها المنظمة هي بيئة عدم تأكد، لذا من الضروري أن تتمتع المنظمة بالمرونة الإستراتيجية الكافية لمواكبة تلك التغيرات على النحو الذي يساعدها على البقاء والاستمرار في العمل، وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها (حسين، ٢٠١٦م، ص ٧٥).

يستخلص الباحث أن هذا المدخل يتعلق بالهياكل التنظيمية ومستوياتها في المنظمات والتي يجب أن تتسم بالمرونة الكافية لمواجهة التغيرات خصوصاً في ظل المتغيرات التكنولوجية، وأنه لا يوجد أسلوب أمثل لصياغة الهياكل التنظيمية.

٢ - ١ - ٢ - ٨ مراحل المرونة الاستراتيجية:

تحدد نوال عبداوي (٢٠١٦م، ص ٨٨) مراحل المرونة الاستراتيجية على النحو التالي:

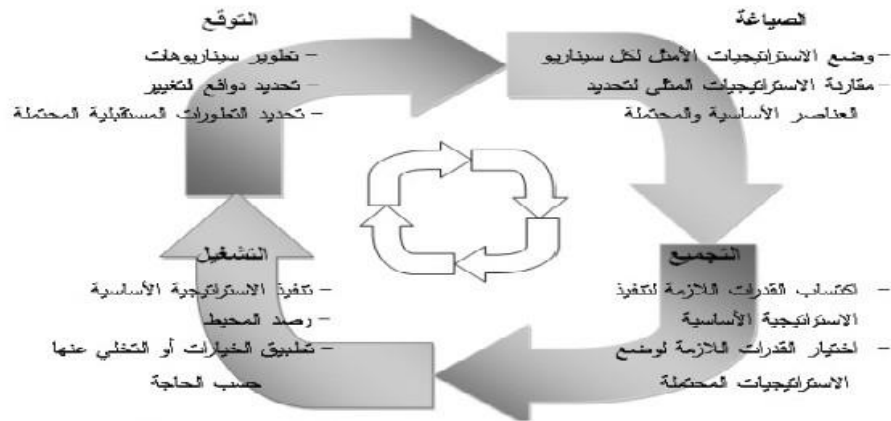
١. التوقع: يتم في هذه المرحلة تحديد العوامل الدافعة للتغيير ووضع التصورات المحتملة من خلال تطوير مجموعة من السيناريوهات المستقبلية؛ وذلك بناءً على رصد المحيط وتحليل التغيرات واستشراف معالم التغيير ودراستها وتحليلها.

٢. الصياغة: بعد عملية التوقع، تتم عملية تحديد مجموعة من الاستراتيجيات المحتملة، والتي يكون الهدف منها تطوير استراتيجيات مستقبلية مثلى وتحديد العناصر الأساسية والمحتملة لهذه الاستراتيجيات.

٣. التجميع: بمعنى الحصول على الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية الأساسية، واختيار العناصر اللازمة لوضع الاستراتيجيات المحتملة.

٤. التشغيل: وهو الحلقة الأخيرة في هذه المراحل، حيث تم تنفيذ الاستراتيجية الأساسية والمحددة سلفاً مع رصد التغيرات البيئية والذي يعتبر عاملاً رئيسياً في مراحل المرونة الاستراتيجية، وتطبيق الخيارات الثانوية أو التخلي عن ممارستها حسب الحاجة.

شكل (٢ - ١) مراحل المرونة الاستراتيجية



المصدر: عداوي، نوال. (٢٠١٦م). مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون - دراسة حالة مؤسسة "Condor" للإلكترونيات. أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

وهذه المراحل مهمة في ممارسة المرونة الاستراتيجية لذلك يرى الباحث أن على الجامعات إنشاء وحدة متخصصة في المرونة الاستراتيجية تنبثق من وحدات التخطيط الاستراتيجي تكون مهمتها تطبيق هذه المراحل للوصول إلى سياسات واستراتيجيات مرنة تتيح للجامعات حرية التكيف مع التطورات والتغيرات.

٢ - ١ - ٢ - ٩ عوائق المرونة الاستراتيجية:

حدد شيميزو وهيت (Shimizu & Hitt, 2004, p. 48) ثلاثة أنواع من العوائق للمرونة الاستراتيجية هي:

١. عوائق الانتباه: عقلية تتسم بالرضا عن الوضع، وجمود تنظيمي يؤدي إلى الجهل بكل ما ينحرف عن الروتين.

٢. عوائق التقييم: عوامل خارجية، والمبالغة في الاستثمار على أمل حدوث تغيير جذري.

٣. عوائق التنفيذ: عدم يقين بيئي، مقاومة التغيير، وقيود على الموارد.

ويحدد الغنيمائي (٢٠١٩م، ص ٣٩ - ٤٠) معوقات ممارسة المرونة الاستراتيجية على النحو التالي:

١. **الكلفة:** تتحمل المنظمات التي تستخدم المرونة الاستراتيجية في أعمالها كلف أكثر من المنظمات الأخرى التي لا تنتهج هذا الأسلوب، وذلك لأن المنظمات تكون بحاجة إلى تحمل تكاليف إضافية في تحويل استراتيجياتها، وفي إعادة تصميم منتجاتها وتنويعها، من أجل أن يكون المنتج ملائماً لحاجات ورغبات الزبائن.

٢. **قلة التركيز:** ينبغي على المنظمة التي تتبنى المرونة الاستراتيجية أن تكون حذرة من ردود أفعال المنافسين غير المتوقعة، لأن ردة الفعل غير المدروسة من قبلهم ربما تؤدي إلى حدوث نتائج غير جيدة أو غير متوقعة لتلك المنظمة.

٣. **الإجهاد:** إن المنظمات التي تنتهج المرونة الاستراتيجية في أعمالها يتعرض العاملون فيها إلى مستويات عالية من الإجهاد، بسبب الطبيعة المتميزة للعمليات المطلوبة، وما تحتاجه تلك العمليات من أعمال إضافية، لذا يتطلب من العاملين التكيف مع هذه الأعمال، والتدريب المستمر على مهارات عالية.

ويضيف الباحث أن هناك عدداً من معوقات ممارسة المرونة الاستراتيجية في الجامعات السعودية: المركزية في الأنظمة والجمود التنظيمي، ضعف وعي القيادات العليا بالتغيرات في البيئة التنافسية وبأهمية المرونة الاستراتيجية في مواجهة تلك التغيرات، الفكر الثابت، ضعف تدريب العاملين في الجامعات على سبل التغلب على تحديات التغيير، ضعف الحوافز للقيادات العليا، البيروقراطية وطول الخطوات والإجراءات في إنجاز الأعمال، مقاومة التغيير، ضعف الاهتمام بقواعد البيانات التي يجب أن تتسم بالمرونة والقدرة على التحديث المستمر

بما يتكيف مع المستجدات البيئية، عدم وجود وحدات متخصصة في التعامل مع التغيرات والمستجدات البيئية.

٢ - ١ - ٢ - ١٠ العلاقة بين الميزة التنافسية والمرونة الاستراتيجية:

أشارت الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين المرونة الاستراتيجية وأبعادها والميزة التنافسية للجامعات، حيث أن امتلاك الجامعة للمرونة الاستراتيجية يمكنها من التكيف مع التغيرات والانتقال من استراتيجية لأخرى، يجعلها قادرة على مواكبة سوق العمل الأكاديمي، وتلبية حاجات الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، مما يعزز السمعة الأكاديمية للجامعة، ويمنحها علامة مميزة، ويسهم ذلك في تحقيق الميزة التنافسية، كما تمنح المرونة الاستراتيجية الجامعات القدرة على تغيير أنظمتها وسياساتها، وقبول التقنيات الحديثة، وهذا يعزز قيمتها وقدرتها التنافسية؛ لأن مواكبة التغيرات جزء أساسي في المنافسة بالعمل الأكاديمي، كما تمنح المرونة الاستراتيجية الإدارة العليا رؤية مستقبلية حول برامج أكاديمية تحقق الميزة التنافسية (الزامل، ٢٠٢١م، ص ٢١٢).

وعليه تعتبر المرونة الاستراتيجية آلية مهمة تسعى الجامعات من خلالها إلى استعادة قدرتها على تطوير استراتيجية عملها بما يمكنها من مواجهة التغيرات والاستجابة لها من خلال إحداث التوافق بين مواردها وإمكاناتها الداخلية المتاحة، وكذلك الاستفادة من الفرص الخارجية المتاحة لها بما يساعدها على تطوير أدائها باستمرار والمحافظة على وضعها الاستراتيجي التنافسي المتميز (مندور، ٢٠٢٣م، ص ٢٢٥).

يستخلص الباحث مما سبق أن المرونة الاستراتيجية تساعد الجامعات على الاستفادة من توحيد ودمج مواردها الداخلية والخارجية لتوفير الإمكانيات اللازمة التي تمكنها من إيجاد استراتيجيات بديلة تساعدها على الانتقال من استراتيجية إلى أخرى بحيث تجعلها قادرة على

إحداث التوافق استراتيجياً بين تلبية حاجات ومتطلبات المستفيدين المتغيرة مع تحقيق مستويات أداء عالية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للجامعات.

٢ - ١ - ٣ متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية:

إن تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية بحاجة إلى متطلبات متعددة ومتنوعة تسهم في توجيه جهود الجامعات السعودية لتحقيق مزايا تنافسية، وفي هذا الصدد جاء نظام الجامعات الجديد داعماً للمرونة الاستراتيجية للجامعات السعودية من خلال تمكينها من إقرار برامجها الأكاديمية وفق الاحتياجات التنموية وفرص العمل في المنطقة التي تخدمها، وتفعيل استثمار الموارد الذاتية وإيجاد مصادر تمويل ذاتية جديدة، كما تحقق لها مرونة في التعامل المباشر مع قطاعات الإنتاج والصناعة، بما يحقق التكامل المطلوب لمجتمع صناعي متطور بحسب مقتضيات الرؤية الوطنية، حيث سيكون لإنشاء مجلس الأمناء لكل جامعة، دور كبير في الاستقلالية والمرونة لكل جامعة، التي تمكنها من وضع رؤية جديدة ورسالة وأهداف للجامعة تواكب المرحلة الجديدة، وهيكلية تنظيمية تساعد على تحقيق الأهداف.

ومن أبرز ملامح نظام الجامعات الجديد فيما يتعلق بمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية (مجلس شؤون الجامعات، ١٤٤٢ هـ) ما يلي:

١. منح المرونة المناسبة للجامعات في إدارة شؤونها المالية والإدارية والأكاديمية؛ وفقاً لاستقلالية منضبطة.

٢. تنظيم العلاقة بين عضو هيئة التدريس بالمؤسسة التعليمية الجامعية لرفع الإنتاجية واستقطاب الكفاءات المتميزة للعمل والمشاركة، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على المخرجات العملية التعليمية

٣. تخفيض الكلفة التشغيلية للجامعات، من خلال إيجاد مصادر تمويل جديدة يقلل من اعتمادها على ميزانية الدولة، ويتأتى ذلك من خلال برامج للأوقاف، والسماح للجامعات بتأسيس الشركات الاستثمارية لتنمية مواردها المالية.

٤. إتاحة الفرصة للجامعات السعودية بإنشاء فروع لها خارج السعودية.

٥. منح مجلسي الأمناء والجامعة ورئيس الجامعة صلاحيات متعددة ومتنوعة في الأمور الأكاديمية والإدارية والمالية، وتعيين نواب رئيس الجامعة والعمداء.

٦. تنمية موارد الجامعة عبر ابتكار مصادر دخل جديدة؛ وهو ما يمنحها استقلالاً مالياً وإدارياً، ومرونة في إدارة العمل.

وبناء على ما سبق ولاطلاع الباحث على العديد من الأدبيات العلمية التي تناولت موضوعات ذات علاقة بمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية وتطبيق مدخل المرونة الاستراتيجية، مثل:

دراسة سارة السبيعي (٢٠١٩م)، ودراسة ضاحي (٢٠٢٠م)، ودراسة سميرة المحمدي (٢٠٢٠م)، ودراسة الزهراني (٢٠٢٢م)، ودراسة سندس اللحيدان (٢٠٢٢م)، ودراسة اللوقان (٢٠٢٠م)، ودراسة ندى المطيري (٢٠٢١م)، ودراسة مها الزامل (٢٠٢١م)، ودراسة العبيري (٢٠٢٣م)، قسم الباحث متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية في هذه الدراسة إلى أربع متطلبات رئيسية، وهي:

المتطلبات الإدارية والتنظيمية، والمتطلبات البشرية، والمتطلبات العلمية والأكاديمية، والمتطلبات المادية، ويتضمن كل مطلب رئيس مجموعة من المتطلبات، وهي على النحو التالي:

أولاً: المتطلبات الإدارية والتنظيمية:

تمثل المتطلبات الإدارية والتنظيمية الإطار الاستراتيجي للتوجه نحو تحقيق الميزة التنافسية والعمل بمدخل المرونة الاستراتيجية والتي تتطلب عمليات التغيير تحدث في هياكل الجامعات ومستوياتها التنظيمية نتيجة التهديدات والفرص التي تفرزها البيئة المحيطة بالمنظمة، خاصة أن البيئة المعاصرة التي تعمل ضمنها الجامعات هي بيئة عدم تأكد، لذا من الضروري أن تتمتع الجامعة بالمرونة الاستراتيجية الكافية لمواكبة تلك التغيرات على النحو الذي يساعدها على البقاء والاستمرار في العمل، وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها (حسين، ٢٠١٦م، ص ٧٥)، ومن خلال رجوع الباحث للعديد من الدراسات العلمية ذات العلاقة بمجال الميزة التنافسية والمرونة الاستراتيجية، توصل إلى عدد من المتطلبات العلمية والأكاديمية التي ينبغي توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية، وقسم الباحث تلك المتطلبات إلى ما يلي:

- التحول نحو اللامركزية والتمكين الإداري والاعتماد على الأنماط والأساليب التشاركية في قيادة الأداء الجامعي.
- المرونة الكافية نحو تعديل الخيارات الاستراتيجية في الجامعات لاقتناص الفرص ومواجهة التحديات.
- تطوير وتعديل نظام إدارة الموارد البشرية في الجامعة بما يتناسب مع التغيرات في بيئة العمل.
- وضع خطط وأهداف بديلة للتكيف مع أي ظروف استثنائية تحدث في المستقبل.
- إنشاء إدارة مستقلة بالجامعات السعودية تشرف على الاستباق والاستجابة السريعة للتغيرات والظروف التنافسية ويمكنها التحول من استراتيجية لأخرى مما يحقق لها القدرة على إدارة المخاطر والتهديدات والفرص وبما ينسجم مع تحقيق ميزة تنافسية للجامعات.
- التخطيط الاستراتيجي السليم المبني على الأولويات واستشراف المستقبل.
- بناء وتكوين ثقافة تنظيمية قوية تتسم بالمرونة وتدعم التكيف مع الظروف والمتغيرات.

- اتباع سياسات واستراتيجيات مرنة تتيح للجامعة حرية التكيف مع التطورات والتغيرات.
- مرونة الهيكل التنظيمي للجامعات اتجاه التطورات البيئية، بما يسمح بانسيابية المعلومات ورفع سرعة الأداء.

ثانياً: المتطلبات البشرية:

تمثل المتطلبات البشرية حجر الزاوية في عملية تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات؛ حيث يشكل العنصر البشري أهم المدخلات والمخرجات في أي نظام تعليمي، ومن خلال استقرار الباحث للعديد من الدراسات والبحوث ذات العلاقة بمجال الميزة التنافسية بالجامعات، ومدخل المرونة الاستراتيجية، توصل إلى عدد من المتطلبات البشرية التي ينبغي توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية، وقسم الباحث تلك المتطلبات إلى ما يلي:

- وجود قيادة استراتيجية تتسم بالقدرة على استشراف المستقبل وتحليل المتغيرات البيئية، واكتشاف الفرص واستثمارها، والتوجه نحو التغيير الإستراتيجي.
- تنمية الحساسية الاستراتيجية لدى إدارة الجامعة لمواجهة التحديات المستقبلية.
- استقطاب الجامعة لكوادر بشرية قادرة على تحقيق الميزة التنافسية لبرامجها.
- المواءمة بين الموارد البشرية المتاحة في الجامعات والقرارات المتخذة حال تعرضها لتحديات وتغيرات بيئية جديدة.
- تقديم برامج تدريبية للعاملين لمواجهة التغيرات المستقبلية في العمل الأكاديمي، وطرح كل ما هو جديد للارتقاء بمستوى الأداء.
- إكساب منسوبي مهارات متعددة تمكنهم من القيام بالمهام في وظائف مختلفة.
- إتاحة الجامعة لمنسوبيها إمكانية التعلم التنظيمي للتكيف مع التغيرات.

ثالثاً: المتطلبات العلمية والأكاديمية:

يشكل البناء العلمي والأكاديمي الأساس والهدف الأول لمؤسسات التعليم الجامعي، ومن هنا فإن التكامل والانسجام بين الأنظمة التعليمية للجامعات السعودية مطلب مهم في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية، ومن خلال رجوع الباحث للعديد من الدراسات العلمية ذات العلاقة بمجال الميزة التنافسية والمرونة الاستراتيجية، توصل إلى عدد من المتطلبات العلمية والأكاديمية التي ينبغي توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية، وقسم الباحث تلك المتطلبات إلى ما يلي:

- تقديم برامج أكاديمية إبداعية جديدة تتناسب مع الاحتياجات التعليمية للمجتمع السعودي.
- السعي للحصول على مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية تتماشى مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- طرح البرامج والخدمات الأكاديمية للجامعة بالسرعة المناسبة وبأقل التكاليف.
- إجراء دراسة شاملة لأسعار البرامج والخدمات الجامعة بما يتناسب مع قدرات المستفيدين.
- تبني الجامعات السعودية مبادئ الجودة العالمية في تصميم برامجها الأكاديمية.
- إقامة شراكات مع الجامعات العالمية المتميزة لرفع جودة عملياتها.

رابعاً: المتطلبات المادية:

تشكل المتطلبات المادية الأدوات الفعالة التي يستعان بها في عملية تحقيق الميزة التنافسية وتطبيق مدخل المرونة الاستراتيجية، حيث إن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب توفير مستويات ومكونات مادية، ومن خلال رجوع الباحث للعديد من الدراسات العلمية ذات العلاقة بمجال الميزة التنافسية والمرونة الاستراتيجية، توصل إلى عدد من المتطلبات العلمية والأكاديمية التي ينبغي توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية، وقسم الباحث تلك المتطلبات إلى ما يلي:

- نشر ثقافة التحول الرقمي وأهميته بين جميع منسوبي الجامعة
- توفير بنية تحتية لنظم المعلومات من تكنولوجيا وموارد بشرية.
- جعل خطوط الاتصال مفتوحة بشكل دائم لإمكانية الحصول على المعلومات بسهولة.
- مواكبة الجامعة التطورات التكنولوجية للاستفادة منها في عملياتها التطويرية.
- توفير المعلومات اللازمة لدعم عملية اتخاذ القرارات في الجامعة.
- تطوير الخدمات في الجامعة بما يتناسب مع متطلبات بيئة العمل.
- امتلاك قدرة مالية كافية للتعامل مع أي تغيرات بيئية.

٢ - ١ - ٤ صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية:

بعد إطلاع الباحث على العديد من الأدبيات العلمية التي تناولت موضوعات ذات علاقة بصعوبات تحقيق الميزة التنافسية وتطبيق مدخل المرونة الاستراتيجية، مثل:

دراسة سارة السبيعي (٢٠١٩م)، ودراسة ضاحي (٢٠٢٠م)، ودراسة سميرة المحمدي (٢٠٢٠م)، ودراسة الزهراني (٢٠٢٢م)، ودراسة سندس اللحيدان (٢٠٢٢م)، ودراسة اللوقان (٢٠٢٠م)، ودراسة ندى المطيري (٢٠٢١م)، ودراسة مها الزامل (٢٠٢١م)، ودراسة العبيري (٢٠٢٣م)، قسم الباحث صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية في هذه الدراسة إلى أربع صعوبات رئيسية، وهي:

الصعوبات الإدارية والتنظيمية، والصعوبات البشرية، والصعوبات العلمية والأكاديمية، والصعوبات المادية، وهي على النحو التالي:

أولاً: الصعوبات الإدارية والتنظيمية وتتمثل في:

- ضعف تطوير الجامعة لهيكلها التنظيمية المعقدة والتي لا تتناسب مع التغير المستمر في البيئة الخارجية.

- ضعف التحول نحو اللا مركزية في إدارة الأداء الجامعي.
- ضعف في تطوير ثقافة الابداع والتجديد كجزء من الثقافة التنظيمية للجامعة.
- ضعف في تقييم المعلومات السلبية بطريقة موضوعية.
- بدء التغيير في الوقت غير المناسب سواء كان التغيير مبكراً أو متأخراً
- ضعف استفادة الجامعات من التغذية الراجعة في تطوير عملياتها وتحسين جودة خدماتها.

ثانياً: الصعوبات البشرية وتتمثل في:

- ضعف في قدرة إدارة الجامعة على التنبؤ المستقبلي.
- ضعف استخدام مهارات الاستدلال من قبل إدارة الجامعة؛ مما من شأنه التأثير على حساسيتهم اتجاه المشكلات والتغيرات البيئية.
- طول فترة التكليف لشاغلي المناصب الإدارية في الجامعة؛ مما يؤدي إلى نوع من الجمود الفكري لدى الإدارة.
- رفض الاعتراف بارتكاب الأخطاء داخل الجامعة؛ مما يؤدي إلى نوع من الجمود في آلية الإصلاح.
- ضعف اهتمام إدارة الجامعة بتدوير منسوبيها في مجالات العمل المختلفة.
- ضعف تدريب منسوبي الجامعة على سبل التغلب على تحديات التغيير.

ثانياً: الصعوبات العلمية والأكاديمية وتتمثل في:

- ضعف مراعاة الجامعة التغيرات والتطورات في سوق العمل السعودي.
- ضعف اتباع الجامعة أنظمة حديثة في برامجها الأكاديمية لجذب الطلبة.
- قلة وضع الجامعة خطط لتحسين سمعتها الأكاديمية.
- قلة سعي الجامعات لتقديم برامج أكاديمية جديدة.
- قلة وضع الجامعة خططاً وبرامجاً لتسويق خدماتها المقدمة.

- افتقار الجامعة لسياسات تسويقية مبنية على دراسات ومعلومات دقيقة حول سوق التعليم العالي.

رابعاً: الصعوبات المادية وتتمثل في:

- ضعف القدرات المالية الكافية للتعامل مع أي تغيرات بيئية.
- ضعف استثمار الجامعات لمواردها المادية في ابتكار خدمات نوعية جديدة.
- ضعف التزام الجامعات بتوفير الموارد اللازمة لتوظيف المعلومات الجديدة.
- قلة تخصيص ميزانيات لتشجيع ودعم الباحثين والمبدعين.
- النقص في البنية التحتية الملائمة لعملية التحول الرقمي في الجامعة.
- ضعف توظيف وسائل التقنية الحديثة في الجامعة
- ضعف الموارد والتشريعات الداعمة للتحول الرقمي في الجامعة.

٢ - ٢ الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي تنوعت ما بين رسائل علمية وبحوث محكمة؛ بهدف الاستفادة منها في تشكيل بعض المنطلقات التي يمكن البناء عليها في الدراسة الحالية، سيتم عرض الدراسات في هذا الجزء بطريقة علمية منهجية، متسلسلة زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، كما وتنوعت الدراسات السابقة في عرضها ما بين دراسات محلية، ودراسات عربية، ودراسات أجنبية، مع التركيز في عرضها على عنوان الدراسة، وأهدافها، ومنهجها، والأداة المستخدمة فيها، ومجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى أبرز النتائج المرتبطة بالموضوع الحالي، ويلى ذلك التعليق على الدراسات السابقة من خلال بيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وعرض جوانب الاستفادة منها، وأبرز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة المختارة.

وتم تقسيم الدراسات إلى قسمين:

- دراسات متعلقة بمجال الميزة التنافسية
 - دراسات متعلقة بمجال المرونة الاستراتيجية
- ٢ - ٢ - ١ الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية:
- الدراسات المحلية:

١. دراسة آل سعيدي (٢٠١٧م) جاءت بعنوان: (إدارة رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية بالجامعات السعودية " رؤية مستقبلية ")، وتهدف الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقي) في الجامعات السعودية، بالإضافة إلى ممارسات الميزة التنافسية (الجودة النوعية، التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع، التقنية) وتوضيح العلاقة بين إدارة رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية، معتمداً في ذلك المنهج الوصفي في صورته الارتباطية،

والاستبانة كأداة لها، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٤) من القياديين، و (١٦٣٣) من أعضاء هيئة التدريس في خمس جامعات سعودية، وكشفت نتائج الدراسة إلى وجود ممارسات لمكونات رأس المال الفكري ولأبعاد الميزة التنافسية، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة موجبة قوية بين مكونات رأس المال الفكري وأبعاد الميزة التنافسية للجامعات السعودية.

٢. دراسة المطلق (٢٠١٧م) جاءت بعنوان: (الاستثمار المعرفي وعلاقته في بناء الميزة التنافسية للجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية)، وتهدف الدراسة إلى التعرف على درجة أهمية الآليات المقترحة للاستثمار المعرفي ودرجة أهميتها في بناء الميزة التنافسية في الجامعات الناشئة من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، والتعرف على العلاقة بين درجة أهمية الآليات المقترحة للاستثمار المعرفي ودرجة أهميتها في بناء الميزة التنافسية في الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المتمثل بدراسات العلاقات، والاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتكون أفراد عينة الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الناشئة في كل من جازان وحائل والجوف، وكانت أبرز نتائج الدراسة ما يلي: موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على أهمية آليات الاستثمار المعرفي في مجالي التعليم والتدريب بالجامعات الناشئة، وموافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية جدا على أهمية آليات الاستثمار المعرفي في مجالات البحث العلمي والاستشارات والإنتاج العلمي بالجامعات الناشئة، وكذلك موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على أهمية آليات الاستثمار المعرفي في بناء الميزة التنافسية بالجامعات الناشئة في مجالات التعليم والتدريب والبحث العلمي والاستشارات والإنتاج العلمي، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية (موجبة) بين درجة أهمية الآليات المقترحة للاستثمار المعرفي وبين درجة أهميتها في بناء الميزة التنافسية في مجالات التعليم والتدريب والبحث العلمي والاستشارات والإنتاج العلمي بالجامعات الناشئة.

٣. دراسة أمل البدوي (٢٠١٧م) جاءت بعنوان: (رؤية مقترحة لدور القيادات الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد)، وتهدف الدراسة إلى تعرف واقع دور القيادات الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد ومحاولة وضع رؤية مقترحة لهذا الدور، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، والبالغ عددهم (١٤٩١) عضوا وتم تحديد عينة الدراسة بتطبيق معادلة هيربرت أركن، وقد تم تحديدها (٣٠٦) عضوا من أعضاء هيئة التدريس في مختلف كليات جامعة الملك خالد للبنين والبنات في أبها وخميس مشيط، وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، ومنها: موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة موافقة متوسطة حول جميع عبارات البعد الأول (دور القيادات الأكاديمية في تطبيق بعد جودة البرامج التعليمية بكليات جامعة الملك خالد)، وجميع عبارات البعد الثاني (دور القيادات الأكاديمية في تحقيق بعد جودة البحوث العلمية بكليات جامعة الملك خالد) ، وموافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة "قليلة" حول جميع عبارات البعد الثالث (دور القيادات الأكاديمية في تحقيق بعد إدارة الموارد البشرية بكليات جامعة الملك خالد، وموافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة "كبيرة" حول جميع عبارات البعد الخامس (دور القيادات الأكاديمية في تحقيق بعد إدارة المعرفة واقتصادها بجامعة الملك خالد) وموافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة "متوسطة، حول جميع عبارات البعد الخامس (دور القيادات الأكاديمية في تحقيق بعد تطبيق التقنية بكليات جامعة الملك خالد) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة طبقا لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) والدرجة العلمية (أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد) ومتغير نوع الكلية (نظرية، وعملية) حول دور القيادات الأكاديمية في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد بإبعادها

المختلفة (بعد جودة البرامج التعليمية، وبعد جودة البحوث العلمية، وبعد إدارة الموارد البشرية، وإدارة المعرفة واقتصادها، وبعد تطبيق التقنية بالجامعة).

٤. دراسة سارة السبيعي (٢٠١٩م) جاءت بعنوان: (متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية)، وتهدف الدراسة إلى تحديد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في مجالات: (التعلم والتعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع)، والكشف عن معوقات تحقيقها، وتقديم مقترحات تساعد في دعم تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وصممت الاستبانة كأداة للدراسة، وتم تطبيقها على عينة عشوائية تكونت من (٣٢٥) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة المكون من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والبالغ عددهم (٢٠٧٨) عضواً، وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج، من أهمها: أن أفراد الدراسة موافقين بدرجة (عالية) على أهمية توافر متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، حيث جاءت المتطلبات المتعلقة بالتعلم والتعليم في المرتبة الأولى، تليها المتطلبات المتعلقة بالبحث العلمي، وأخيراً جاءت المتطلبات المتعلقة بخدمة المجتمع، كما وبينت النتائج موافقة أفراد الدراسة بدرجة (عالية) على المقترحات التي تسهم في دعم تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

٥. دراسة العلياي (٢٠١٩م) جاءت بعنوان: (دور رأس المال البشري في الجامعات السعودية في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية المتخصصة)، وتهدف الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال البشري بالجامعات السعودية في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية المتخصصة، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٧٢)

عضواً من أعضاء هيئة التدريس من المتخصصين في القيادة التربوية أو الإدارة التربوية ويعملون في مناصب قيادية في الجامعات السعودية الحكومية خلال العام الدراسي ١٤٣٩هـ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة، وتضم (٣٢) فقرة موزعة على محورين، ويستجاب عليها وفق التدرج الخماسي، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن المستوى الإجمالي لدور رأس المال البشري في الجامعات السعودية في ظل اقتصاد المعرفة كان بدرجة متوسطة، وكان ترتيب الأبعاد على النحو التالي: بعد الخبرة العملية، ثم بعد المعرفة، ثم بعد المهارات والقدرات، ثم بعد فريق العمل، وفي المرتبة الأخيرة بعد الابتكار، وأن المستوى الإجمالي لدرجة توافر الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة كان بدرجة متوسطة، وكان ترتيب الأبعاد على النحو التالي: بعد الكفاءة، ثم بعد الجودة، ثم بعد الاستجابة، وفي المرتبة الأخيرة بعد الإبداع، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية ومؤثرة بين رأس المال البشري في الجامعات السعودية وتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة ودالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)، كما أظهرت النتائج أهمية بعد (المهارات والقدرات) وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، بينما كان بعد (الخبرة العملية) الحلقة الأضعف في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة.

٦. دراسة منال الحميدي (٢٠١٩م) جاءت بعنوان: (دور إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف)، وتهدف الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف والبالغ عددهم (١٤٩٤) عضواً، وتم سحب عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بلغت (٣١٥) عضواً، وأعدت استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها: أن درجة تطبيق إدارة

المعرفة ومستوى الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية كان بدرجة متوسطة، وجود تأثير قوي لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف.

٧. دراسة سميرة المحمدي (٢٠٢٠م) جاءت بعنوان: (متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة تبوك في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠)، وتهدف الدراسة إلى الكشف عن متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة تبوك في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وفقاً لمتطلبات مجالات الميزة التنافسية بالجامعات، والمتمثلة في: (مجال التعليم والتعلم، ومجال البحث العلمي، ومجال خدمة المجتمع، ومجال الموارد البشرية، ومجال تدويل التعليم الجامعي) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة، ودرجة تقدير القيادات الأكاديمية للمتطلبات لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة تبوك تبعاً لمتغيرات: (الجنس، القسم العلمي، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، المنصب القيادي)، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من كافة القيادات الأكاديمية في كليات جامعة تبوك بشطريها، والبالغ عددهم (٢٩٣) قائداً بكليات جامعة تبوك، واعتمدت الباحثة أسلوب العينة العشوائية الطبقية حيث بلغ حجم عينة الدراسة (١٦٤) من القيادات الأكاديمية في كليات جامعة تبوك، وبما نسبته (٥٧,٥٩٪) من مجتمع الدراسة، وأظهرت النتائج أن المتوسط العام على المتطلبات ككل جاءت بتقدير عال وجاءت متطلبات مجال "البحث العلمي" في المرتبة الأولى بتقدير عال، يليه مجال "خدمة المجتمع" في المرتبة الثانية وبتقدير عال، وجاءت في المرتبة الثالثة متطلبات مجال "تدويل التعليم" وبتقدير عال، وجاءت في المرتبة الرابعة وقبل الأخيرة متطلبات مجال "إدارة الموارد البشرية" وبتقدير عال، وجاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة متطلبات مجال "التعلم والتعليم" وبتقدير عال، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في استجابات القيادات

الأكاديمية بجامعة تبوك حول تقدير القيادات الأكاديمية للمتطلبات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية، تعزى لمتغير الجنس والقسم، كما كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك حول تقديرهم لمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية في مجال "التعلم والتعليم والبحث العلمي وإدارة الموارد البشرية وتدويل التعليم"، تعزى لمتغير الرتبة العلمية، وتعد هذه الفروق لصالح رتبة أستاذ، وفي مجال "الموارد البشرية وتدويل التعليم الجامعي" وتعزى لمتغير الخبرة، لصالح أقل من ٥ سنوات، وفي مجال "الموارد البشرية" تعزى لمتغير المنصب القيادي لصالح العمداء.

٨. دراسة هيلة التويجري (٢٠٢٠م) جاءت بعنوان: (التميز التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠)، وتهدف الدراسة إلى معرفة دور التميز التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة القصيم كنموذج للجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة القصيم، حيث بلغ عددهم (١٤٩) عضواً، وكشفت نتائج الدراسة أن درجة توافر التميز التنظيمي بشكل خاص وأبعاده جميعاً في جامعة القصيم هي درجة متوسطة، ودرجة تحقق أبعاد الميزة التنافسية درجة متوسطة، وأن متغير التميز التنظيمي له تأثير في التنبؤ بالميزة التنافسية في جامعة القصيم من وجهة نظر رؤساء الأقسام.

٩. دراسة خديجة الزهراني (٢٠٢١م) جاءت بعنوان: (أثر التخطيط الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة)، وتهدف الدراسة إلى الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة وقدرة تلك الجامعات على المنافسة محلياً وعالمياً، وذلك من خلال تقصي آراء أعضاء هيئة التدريس حول واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى الميزة التنافسية في جامعاتهم، وتحديد أهم

المعوقات التي تضعف من قدرة الجامعة على الالتزام بمنهج التخطيط الاستراتيجي، والكشف عن الفروق في آراء أعضاء هيئة التدريس تبعاً للمتغيرات التالية: (الجنس، المنصب القيادي، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة)، وصولاً إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كما قامت الباحثة ببناء استبانة مكونة من ٥٤ فقرة؛ لغرض جمع المعلومات من أفراد العينة والإجابة عن الأسئلة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أبرزها: أن الجامعات السعودية الناشئة تمارس التخطيط الاستراتيجي بدرجة كبيرة، كما أن مستوى الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة جاء بدرجة كبيرة أيضاً، وأن من أبرز المعوقات التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس المركزية الشديدة في عملية صنع القرار، كما كشفت النتائج عن وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة.

١٠. دراسة الزهراني (٢٠٢٢م) جاءت بعنوان: (أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم "دراسة ميدانية")، وتهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم؛ من خلال التعرف على مستوى الرشاقة الاستراتيجية ومستوى الميزة التنافسية في الجامعة، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير "الاستبانة" كأداة لجمع البيانات وتطبيقها على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٢١٧) عضو هيئة تدريس بجامعة القصيم، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرشاقة لاستراتيجية بجامعة القصيم جاء بتقدير "متوسط"، وقد جاء بعد "تنمية الموارد" في المرتبة الأولى بتقدير "عالٍ" في حين جاء بعد "الالتزام الجماعي" في المرتبة الثانية بتقدير "متوسط" وجاء بعد "الحساسية الاستراتيجية" في المرتبة الثالثة بتقدير "متوسط"، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى الميزة التنافسية بجامعة القصيم جاء بتقدير

"متوسط"، وقد جاء في المرتبة الأولى بعد "الكفاءة" بتقدير "عال" يليه بعد "الجودة" بتقدير "متوسط" ثم بعد "الاستجابة" بتقدير "متوسط" أيضاً، بينما جاء بعد "الإبداع" في المرتبة الأخيرة بتقدير "متوسط"، وكشفت الدراسة عن وجود تأثيراً ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية؛ حيث جاء التأثير الأعلى للرشاقة الاستراتيجية في بعد "الإبداع" بمعامل تحديد بلغت قيمته ($R^2=0.64$)، وجاء تأثير الرشاقة الاستراتيجية في بعد "الاستجابة" بمعامل تحديد ($R^2=0.518$)، كما جاء تأثير الرشاقة الاستراتيجية في بعد "الكفاءة" بمعامل تحديد ($R^2=0.52$)، بينما جاء التأثير الأقل للرشاقة الاستراتيجية في بُعد "الجودة" بمعامل تحديد ($R^2=0.41$).

١١. دراسة سندس اللحيدان (٢٠٢٢م) جاءت بعنوان: (دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م)، وتهدف الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م، والكشف عن الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م، مع تقديم مقترحات تساعد على تفعيل دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة حيث تكونت من (٤٠) عبارة موزعة على ثلاث محاور أساسية (الدور، الصعوبات، المقترحات)، وقد طبقت الدراسة على مجتمع الدراسة المكون من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والبالغ عددهم (٢١٩٠) عضو هيئة تدريس، وبلغت عينة الدراسة (٣٢٧) عضواً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، من أبرزها ما يلي: أن دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية

المملكة ٢٠٣٠م جاء بدرجة مرتفعة، وأن الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م جاءت بدرجة مرتفعة، وأن المقترحات الإجرائية لتطوير إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م جاءت بدرجة مرتفعة جداً.

■ الدراسات العربية:

١. دراسة العياصرة وطياش (٢٠١٧م) جاءت بعنوان: (واقع الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة)، وتهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من (٧٧) فقرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، ومن ثم تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (٣٠٤) عضو هيئة تدريس، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي في جميع بياناتها، وأظهرت نتائج الدراسة درجة تقدير واقع الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة تحقق متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى أثر متغير طبيعة العمل في جميع المجالات وفي الواقع ككل.

٢. دراسة العيص (٢٠١٩م) جاءت بعنوان: (دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السورية)، وتهدف الدراسة إلى دراسة دور إدارة الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السورية، والتعرف إلى متطلبات إدارة المعرفة : (الهيكلة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، القوى البشرية، تكنولوجيا المعلومات) ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وتم إجراء الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة الجامعات الحكومية السورية، وتم جمع البيانات من خلال توزيع استبانة على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية

والإداريين في جامعة طرطوس وجامعة تشرين وجامعة البعث، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير كبير لإدارة المعرفة بمتطلباتها الأربعة على تحقيق الميزة التنافسية.

٣. دراسة ضاحي (٢٠٢٠م) جاءت بعنوان: (متطلبات تطوير الميزة التنافسية لجامعة أسوان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة)، وتهدف الدراسة إلى التعرف على متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة أسوان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة للتعرف على واقع توافر أبعاد الميزة التنافسية بجامعة أسوان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: تحقق معظم أبعاد الميزة التنافسية لجامعة أسوان بصورة جيدة، مع وجود قصور في تحقيق بعض متطلبات ضمان الجودة والاعتماد، وفي النهاية توصلت الدراسة إلى مجموعة متطلبات لتطوير الميزة التنافسية بجامعة أسوان.

■ الدراسات الأجنبية:

١. دراسة عباس وسيرف وريانسي ونورواتي (Abbas, Syarif, Rianse and Nurwati, 2016) جاءت بعنوان: (تأثير إدارة المعرفة على الميزة التنافسية)، وتهدف الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة المعرفة على الميزة التنافسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون المجتمع من (٣٧) جامعة في إندونيسيا، وتكونت العينة من (٩٠) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة: أن لإدارة المعرفة تأثير إيجابي على تحقيق الميزة التنافسية ولكن ليس بالتأثير الكبير، كما وأشارت نتائج الدراسة إلى أن تبني الجامعة لإدارة المعرفة ليس محدداً في تحقيق الميزة التنافسية فيها.

٢. دراسة سيتي أسماء روسدي (Siti Asma Rosdi, 2017) جاءت بعنوان: (الموارد والقدرات والاستراتيجيات والميزة التنافسية في جامعة الأبحاث الماليزية)، وتهدف الدراسة إلى اكتشاف وتحديد العناصر المهمة لتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الأبحاث في ماليزيا،

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت المقابلة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس ممن يشغلون مناصب إدارية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها: أن جامعة الأبحاث تمتلك ميزة تنافسية من خلال توافر مجموعة من العناصر متمثلة في الموارد (الملموسة وغير الملموسة)، وقدرات وخبرات منسوبيها، والاستراتيجيات المتبعة لتحقيق أهدافها.

٢ - ٢ - ٢ - الدراسات المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية:

■ الدراسات المحلية:

١. دراسة اللوقان (٢٠٢٠م) جاءت بعنوان: (المرونة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها: دراسة ميدانية)، وتهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المرونة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وسبل تطويرها، والكشف عن ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة المرونة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها تبعاً لمتغيرات (الجنس - الرتبة الأكاديمية - عدد سنوات الخدمة)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كانت الاستبانة أداة لها، وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (١٣١) عضو هيئة تدريس، وجاءت أبرز النتائج كالتالي: أن درجة ممارسة المرونة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت (متوسطة) في الدرجة الكلية، كما جاءت بدرجة متوسطة كذلك في كل بعد على حدى (تبسيط الإجراءات، ومرونة الموارد والقدرات، ومرونة المعلومات، المرونة التنافسية)، وجاءت درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة على سبل تطوير ممارسة المرونة الاستراتيجية عالية بدرجة (موافق)، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) حول درجة ممارسة أبعاد للمرونة الاستراتيجية تعود لاختلاف الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة (٠,٠١) تعود لاختلاف كل من: (الرتبة العلمية، وعدد سنوات الخدمة).

٢. دراسة مها الزامل (٢٠٢١م) جاءت بعنوان: (المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية)، وتهدف الدراسة إلى التعرف على المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة الفعلية من (٢٦٠) عضو هيئة تدريس، كما اعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى المرونة الاستراتيجية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل مرتفعاً بوزن نسبي (٧٨,٧٠٪). وحصل بعد الإبداعية على المرتبة الأولى بوزن نسبي (٨٠,٢٨٪)، يليه بعد السرعة (٨٠,١٢٪)، وجاء بعد الخفة بالمرتبة الثالثة (٧٩,٧٢٪)، يليه بعد الاتساق (٧٩,٠٤٪)، ثم بعد الواقعية (٧٨,٦٠٪)، وجاء بالمرتبة الأخيرة بعد البصيرة (٧٤,٤٤٪)، وجاءت درجة تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بوزن نسبي (٧٦,٩٦٪)، وتبين وجود علاقة طردية بين المرونة الاستراتيجية وأبعادها والميزة التنافسية، وتبين أيضاً وجود أثر دال إحصائياً للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، وجاءت أكثر الأبعاد مساهمة في تحقيق الميزة التنافسية بعدي الواقعية والخفة، وتبين عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التعليمية حول مستوى المرونة الاستراتيجية تعزى لمتغيري سنوات الخدمة والرتبة الأكاديمية أو التفاعل بينهما، ولم تظهر فروق حول درجة تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية أو التفاعل بين سنوات الخدمة والرتبة الأكاديمية. فقط ظهرت فروق في درجة تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الفئة (٧ سنوات فأقل).

٣. دراسة ندى المطيري (٢٠٢١م) جاءت بعنوان: (المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين بجامعة حائل)، وتهدف الدراسة إلى دراسة العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والاحتراق الوظيفي لدى العاملين بجامعة حائل، وكذلك دراسة الفروق في كل من المرونة الاستراتيجية والاحتراق الوظيفي تبعاً للمتغيرات (الجنس - العمر - المؤهل - الوظيفة - الخبرة)، وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبيان، وتم تطبيق الدراسة على عينة تكونت من: (٤٥٦) من العاملين بجامعة حائل من الجنسين، من إداريين وأعضاء هيئة تدريس، تباينت أعمارهم وخبراتهم ومؤهلاتهم، ولقد تم اختيارهم بطريقة غرضية، واتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أهم النتائج: وجود علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية والاحتراق الوظيفي لدى العاملين بجامعة حائل عند مستوى معنوية (٠,٠١)، كما تحققت المرونة الاستراتيجية بجامعة حائل بدرجة مرتفعة، وكانت درجة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بجامعة حائل متوسطة، كما وجدت الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية في كل من المرونة الاستراتيجية والاحتراق الوظيفي تبعاً للمتغيرات (الجنس - المؤهل - الوظيفة - الخبرة)، كما وجدت الدراسة تباين دال إحصائياً في الاحتراق الوظيفي تبعاً للعمر عند مستوى معنوية (٠,٠٠١)، بينما لم يوجد تباين دال إحصائياً في المرونة الاستراتيجية تبعاً للعمر.

٤. دراسة العبيري (٢٠٢٣م) جاءت بعنوان: (المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفعالية صناعة القرار الاستراتيجي في الجامعات السعودية حديثة النشأة: دراسة ميدانية)، وتهدف الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية صناعة القرار الاستراتيجي بالجامعات السعودية حديثة النشأة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها، وتحقيقاً لهذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبيه المسحي والارتباطي، من خلال تطوير استبانة مكونة من (٥٦) عبارة، وتم تطبيقها على عينة عشوائية من القيادات الأكاديمية في الجامعات حديثة النشأة، تكونت العينة من (١٤٣) قائداً أكاديمياً،

خلال الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٤٤هـ، وبعد جمع البيانات وتحليلها توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومن أبرزها: أن درجة ممارسة المرونة الاستراتيجية في الجامعات السعودية حديثة النشأة جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٦)، بينما جاءت درجة فاعلية صناعة القرار الاستراتيجي بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٩) كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين توافر ابعاد المرونة الاستراتيجية وصناعة القرار الاستراتيجي في الجامعات السعودية حديثة النشأة.

■ الدراسات العربية:

١. دراسة الأشرم (٢٠١٦م) جاءت بعنوان: (درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية الأكاديمية للمرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم)، وتهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لها، وبلغ حجم العينة (١٩٧) مفردة، وجاءت أهم النتائج: أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الاستراتيجية من وجهة أعضاء هيئة التدريس متوسطة، وأن مستوى فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية متوسطة، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً لأبعاد المرونة الاستراتيجية ومستوى فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.

٢. دراسة أبو ليلي والشوابكة (٢٠١٨م) جاءت بعنوان: (المرونة الاستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة)، وتهدف الدراسة إلى التعرف إلى المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة المعلومات، والمرونة السوقية، ومرونة تقديم الخدمات، والمرونة التنافسية) وأثرها في إدارة الأزمات بمراحلها (الإنذار المبكر، والاستعداد والوقاية،

واحتواء الضرر، واستعادة النشاط، والتعلم) في الجامعات الأردنية الخاصة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، كما قام الباحثان بتصميم استبانة شملت (٥٤) فقرة، لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة والمكونة من (١٣٦) فرداً من مستوى الإدارة العليا والوسطى في الجامعات الأردنية الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها ما يلي: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0,05$) للمرونة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (مرونة المعلومات والمرونة السوقية، ومرونة تقديم الخدمات، والمرونة التنافسية) في إدارة الأزمات بمراحلها مجتمعة (مرحلة الإنذار المبكر، ومرحلة الاستعداد والوقاية، مرحلة احتواء الأضرار، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم) في الجامعات الأردنية الخاصة.

٣. دراسة حسين وأحمد ومحمد (٢٠١٨م) جاءت بعنوان: (أبعاد المرونة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية)، وتهدف الدراسة إلى الكشف عن أبعاد المرونة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية، وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما أهم أبعاد المرونة الاستراتيجية في المؤسسة التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لرصد الواقع وتحليله وتفسيره. وتناولت الدراسة ثلاثة نقاط هامة تمثلت في، مرونة الهياكل التنظيمية وتشمل وضوح الهيكل التنظيمي ووضوح الأهداف وتفويض السلطة وتقسيم وتحليل العمل، ومرونة الموارد البشرية، ومرونة تبسيط الإجراءات، وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على أن المرونة الاستراتيجية تؤثر إيجابياً على جودة أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر، ومرونة الموارد البشرية بأي مؤسسة تشكل اللبنة الأساسية لتحقيق التميز وتجويد العمل، لذا فمن الضروري الاهتمام بتنمية مهارة العنصر البشري عن طريق التدريب والتطوير للتطويع للتغير والتأقلم مع ظروف العمل، ومرونة التنسيق وتبسيط إجراءات العمل تؤدي إلى إنجاز الأعمال والوصول إلى الهدف.

٤. دراسة عايض وعمر (٢٠١٩م) جاءت بعنوان: (المرونة الاستراتيجية وأثرها على الجامعات اليمنية) وتهدف الدراسة إلى قياس أثر المرونة الاستراتيجية: (المرونة التنافسية، مرونة الموارد)، في أداء الجامعات اليمنية بأبعاده: (الربحية، الحصة السوقية، المسؤولية المجتمعية، رضا العملاء، البحث العلمي)، إضافة إلى معرفة مستوى وجود فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى أداء الجامعات اليمنية تعزى لمتغيري: نوع (حكومية، أهلية)، ومسمى الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لها، وكان مجتمع الدراسة القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعات اليمنية، وقد تم اختيار عينة الدراسة بأسلوب الحصر الشامل والبالغ عددهم (٣٠١) فرد يمثلون مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود اهتمام في ممارسة المرونة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية، وتفاوت مستوى تحقق أبعاد أداء هذه الجامعات، حيث كان أكثرها تحققاً بعد الحصة السوقية، وأقلها بعد الربحية، وكذلك وجود تفاوت في أثر أبعاد المرونة الاستراتيجية في أداء الجامعات، فقد كان أكثرها أثراً بعد المرونة التنافسية، وأقلها أثراً بعد مرونة الموارد، ووجود تقارب في مستوى تحقق أداء الجامعات بحسب متغير نوع الجامعة، بينما يوجد تفاوت في مستوى أداء الجامعات بحسب متغير مسمى الجامعة.

٥. دراسة إيمان أحمد وغادة عبد السلام (٢٠٢١م) جاءت بعنوان: (ممكّنات المرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية: تصور مقترح)، وتهدف الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتنفيذ ممكّنات المرونة الإستراتيجية بالجامعات المصرية، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتم استطلاع آراء بعض خبراء التربية في التصور المقترح لتنفيذ ممكّنات المرونة الإستراتيجية بالجامعات المصرية، وتم التوصل إلى صورته النهائية بالاستفادة من آراء السادة الخبراء ومقترحاتهم، وتضمن التصور المقترح أربعة محاور هي: المنطلقات (النظرية والمحلية)، ومكونات التصور المقترح، ومتطلبات تنفيذه، وصعوبات تنفيذه وسبل التغلب عليها.

٦. دراسة آمال مجاهد والسدعي (٢٠٢١م) جاءت بعنوان: (أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية)، وتهدف الدراسة إلى تحديد أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي في كليات المجتمع العاملة بالجمهورية اليمنية، إضافة إلى التعرف على مدى وجود فروق في مستوى الأداء المنظمي تعزي لمتغيري نوع الكلية (حكومية، أهلية)، وحجم الكلية (كبيرة متوسطة صغيرة)، وكان المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المستخدم لإجراء الدراسة، كما تم إعداد استبانة لجمع البيانات من عينة من الموظفين الإداريين، والأكاديميين العاملين في كليات المجتمع العاملة بالجمهورية اليمنية، وتشكل مجتمع الدراسة من (٣١٢٥) مفردة، وعينة قدرها (٤٨٩) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية، كما أظهرت النتائج وجود فروق في الأداء المنظمي بحسب نوع الكلية لصالح الكليات الأهلية، ووجود فروق في الأداء المنظمي بحسب حجم الكلية لمصلحة الكليات كبيرة وصغيرة الحجم على الكليات متوسطة الحجم، إلا أنه لم تظهر فروق كبيرة بحسب حجم الكلية عند اختبار أبعاد الأداء المنظمي (الكفاءة والفاعلية) منفردين.

■ الدراسات الأجنبية:

١. دراسة رادوماسكا (Radomaska, 2015) جاءت بعنوان: (واقع وطبيعة المرونة الاستراتيجية في شركات مختلفة الحجم في بولندا)، وتهدف الدراسة إلى توضيح واقع وطبيعة المرونة الاستراتيجية في شركات مختلفة الحجم في بولندا، ولتحقيق الأهداف استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم رصد بعض البيانات من خلال بطاقة استقصاء من (١٠٣) مديراً بشركات بولندية مختلفة الحجم، وتبين أنه لا توجد علاقة بين المرونة الاستراتيجية والنتائج المتحققة للشركات، وأنه لا توجد علاقة بين المرونة الاستراتيجية في نطاق

النشاطات والأفرع، ولا علاقة بين المرونة الاستراتيجية وتطوير الاستراتيجية على قاعدة العمل اليومي.

٢. دراسة إيريزي وإسمن وبيدوك (Erysi, Esmin, and Bedk, 2015) جاءت بعنوان: (دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتأثيرها على أداء الأعمال)، وتهدف الدراسة إلى تحديد دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ومدى مساهمة المرونة الاستراتيجية في نمو أداء المؤسسة، ولتحقيق الأهداف استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لها وتم توزيعها على مؤسسات محل الدراسة، وكان من أبرز نتائجها: أن المرونة الإستراتيجية خيار يوفر القدرة للمؤسسة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الديناميكية، وللمرونة الإستراتيجية تأثير على أداء الأعمال، وهناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المرونة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة.

٣. دراسة كاماساك ويافوز وكاراجول وأجكا (Kamasak, Yavuz, Karagulle and Agca, 2016) جاءت بعنوان: (أثر المرونة الاستراتيجية على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء الابتكار في شركات مختلفة الصناعة في تركيا)، وتهدف الدراسة إلى استكشاف تأثير المرونة الاستراتيجية على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء الابتكار، ومن أجل تحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم إجراء استبيان على عينة من (١٨٧) شركة من صناعات مختلفة في تركيا، توصلت الدراسة إلى ارتباط المرونة بقوة أكبر بأداء الابتكار من العلاقة المباشرة والمفردة للمعرفة وإدارة الأداء والابتكار، وأن أداء الابتكار يتوقف على المرونة الاستراتيجية.

٢ - ٢ - ٣ - التعليق على الدراسات السابقة:

بعد الاستعراض للدراسات السابقة المختارة يتضح أن هناك أوجه اتفاق واختلاف بينها وبين الدراسة الحالية من حيث: الهدف من الدراسة، والمنهج المستخدم فيها، وأداة الدراسة،

ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة. كما أن هناك أوجه يمكن للباحث الاستفادة منها في الدراسة الحالية، وأوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وهي كالتالي:

أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية:

أولاً: التعليق على الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية:

أ- من حيث هدف الدراسة:

■ اتفقت الدراسة الحالية بصفة جزئية في بعض أهدافها مع عدد من الدراسات، حيث اتفقت في جانب من هدفها الذي يسعى إلى التعرف على واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية مع دراسة العياصرة وطياش (٢٠١٧م)، ودراسة آل سعيد (٢٠١٧م)، ودراسة منال الحميدي (٢٠١٩م)، ودراسة العلياني (٢٠١٩م)، ودراسة هيلة التويجري (٢٠٢٠م)، ودراسة خديجة الزهراني (٢٠٢١م)، ودراسة مها الزامل (٢٠٢١م)، ودراسة الزهراني (٢٠٢٢م) كما اتفقت في جانب من هدفها الذي يسعى إلى الكشف عن المتطلبات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية دراسة سيتي أسماء روسدي (Siti Asma Rosdi, 2017)، ودراسة سارة السبيعي (٢٠١٩م)، ودراسة ضاحي (٢٠٢٠م)، ودراسة سميرة المحمدي (٢٠٢٠م)، واتفقت في جانب من هدفها الذي يسعى إلى الكشف عن الصعوبات التي تعيق تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية مع دراسة سارة السبيعي (٢٠١٩م)، ودراسة سندس اللحيدان (٢٠٢٢م)، بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة عباس عباس وسيرف وريانسي ونورواتي (Abbas, Syarif, Rianse and Nurwati, 2016)، ودراسة المطلق (٢٠١٧م)، ودراسة أمل البدوي (٢٠١٧م)، ودراسة العص (٢٠١٩م).

ب- من حيث منهج الدراسة:

■ اتفقت الدراسة الحالية في استخدامها المنهج الوصفي المسحي مع دراسة أمل البدوي (٢٠١٧م)، ودراسة العياصرة وطياش (٢٠١٧م)، ودراسة سارة السبيعي (٢٠١٩م)، ودراسة منال الحميدي (٢٠١٩م)، ودراسة سميرة المحمدي (٢٠٢٠م)، ودراسة سندس اللحيدان (٢٠٢٢م).

■ بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة آل سعيدي (٢٠١٧م)، ودراسة المطلق (٢٠١٧م)، دراسة سيتي أسماء روسدي (Siti Asma Rosdi, 2017)، ودراسة العلياني (٢٠١٩م)، ودراسة العص (٢٠١٩م)، ودراسة هيلة التويجري (٢٠٢٠م)، ودراسة ضاحي (٢٠٢٠م)، ودراسة خديجة الزهراني (٢٠٢١م)، ودراسة الزهراني (٢٠٢٢م).

ج - من حيث أداة الدراسة:

■ اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة، ماعدا دراسة سيتي أسماء روسدي (Siti Asma Rosdi, 2017) التي استخدمت المقابلة كأداة للدراسة.

د- من حيث مجتمع وعينة الدراسة:

■ اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة كونها طبقت في مؤسسات التعليم العالي.

■ اتفقت الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة مع دراسة أمل البدوي (٢٠١٧م)، ودراسة العلياني (٢٠١٩م)، ودراسة سميرة المحمدي (٢٠٢٠م)، كما اتفقت جزئياً مع دراسة آل سعيدي (٢٠١٧م)، والتي تكونت عينة الدراسة من فئتين تضمنت (٣٠٤) من القياديين، و (١٦٣٣) من أعضاء هيئة التدريس في خمس جامعات سعودية، كما اتفقت جزئياً مع دراسة المطلق (٢٠١٧م)، ودراسة هيلة التويجري (٢٠٢٠م) والتي تكونت عينة

الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية، ودراسة العص (٢٠١٩م) وتكونت عينة الدراسة من فئتين أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين، ودراسة سيتي أسماء روسدي (Siti Asma Rosdi, 2017) والتي شمل مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس ممن يشغلون مناصب إدارية.

■ اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة سارة السبيعي (٢٠١٩م)، ودراسة منال الحميدي (٢٠١٩م)، ودراسة خديجة الزهراني (٢٠٢١م)، ودراسة الزهراني (٢٠٢٢م)، ودراسة سندس اللحيدان (٢٠٢٢م)، ودراسة عياصرة وطياش (٢٠١٧م) حيث كان مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس.

ثانياً: التعليق على الدراسات المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية:

أ- من حيث هدف الدراسة:

■ اتفقت الدراسة الحالية جزئياً مع عدد من الدراسات في بعض أهدافها، مثل دراسة هيا الزامل (٢٠٢١م)، ودراسة إيريزي وإسمن وبيدوك (Erysi, Esmin, and Bedk, 2015).

■ في حين اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة اللوقان (٢٠٢٠م)، ودراسة ندى المطيري (٢٠٢١م)، ودراسة العبيري (٢٠٢٣م)، ودراسة الأشرم (٢٠١٦م)، ودراسة أبو ليلي والشوابكة (٢٠١٨م)، ودراسة حسين وأحمد ومحمد (٢٠١٨م)، ودراسة عايض وعمر (٢٠١٩م)، ودراسة إيمان أحمد وغادة عبد السلام (٢٠٢١م)، ودراسة آمال مجاهد والسدعي (٢٠٢١م)، ودراسة آمال مجاهد والسدعي (٢٠٢١م)، ودراسة رادوماسكا (Radomaska, 2015)، ودراسة كاماساك ويافوز وكاراجول وأجكا (Kamasak, Yavuz, Karagulle and Agca, 2016).

ب- من حيث منهج الدراسة:

- اتفقت الدراسة الحالية في استخدامها المنهج الوصفي المسحي مع دراسة اللوقان (٢٠٢٠م)، ودراسة إيريزي وإسمن وبيدوك (Erysi, Esmine, and Bedk, 2015)، ودراسة كاماساك ويافوز وكاراجول وأجكا (Kamasak, Yavuz, Karagulle and Agca, 2016)، كما اتفقت جزئياً في منهج الدراسة مع دراسة العبيري (٢٠٢٣م) التي استخدمت المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي.
- اختلفت الدراسة الحالية في منهج الدراسة مع دراسة مها الزامل (٢٠٢١م)، ودراسة ندى المطيري (٢٠٢١م)، ودراسة الأشرم (٢٠١٦م)، ودراسة حسين وأحمد ومحمد (٢٠١٨م)، ودراسة عمر وعايض (٢٠١٩م)، ودراسة إيمان أحمد وغادة عبد السلام (٢٠٢١م)، ودراسة آمال المجاهد والسدعي (٢٠٢١م)، ودراسة رادوماسكا (Radomaska, 2015).

ج- من حيث أداة الدراسة:

- اتفقت الدراسة الحالية في أداة الدراسة مع جميع الدراسات السابقة ماعدا دراسة حسين وأحمد ومحمد (٢٠١٨م)، ودراسة إيمان أحمد وغادة عبد السلام (٢٠٢١م)، ودراسة رادوماسكا (Radomaska, 2015).

د- من حيث مجتمع الدراسة:

- اتفقت الدراسة في مجتمع الدراسة مع دراسة العبيري (٢٠٢٣م)، ودراسة عايض وعمر (٢٠١٩م)، كما اتفقت جزئياً في مجتمع الدراسة مع دراسة أبو ليلي والشوابكة (٢٠١٨م) وكانت عينة الدراسة مكونة من (١٣٦) فرداً من مستوى الإدارة العليا والوسطى في الجامعات الأردنية الخاصة، كما اتفقت جزئياً مع دراسة آمال مجاهد والسدعي (٢٠٢١م) والتي كانت عينة الدراسة من الموظفين الإداريين، والأكاديميين

العاملين في كليات المجتمع العاملة بالجمهورية اليمنية، ودراسة رادوماسكا (Radomaska, 2015)، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٣) مديراً بشركات بولندية مختلفة الحجم.

■ اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة اللوقان (٢٠٢٠م)، ودراسة مها الزامل (٢٠٢١م)، ودراسة ندى المطيري (٢٠٢١م)، ودراسة الأشرم (٢٠١٦م)، ودراسة حسين وأحمد ومحمد (٢٠١٨م)، ودراسة إيمان أحمد وغادة عبد السلام (٢٠٢١م)، ودراسة إيريزي وإسمن وبيدوك (Erysi, Esmin, and Bedk, 2015)، ودراسة كاماساك ويافوز وكاراجول وأجكا (Kamasak, Yavuz, Karagulle and Agca, 2016).

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تتمثل أبرز استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب، من أهمها:

١. بلورة مشكلة الدراسة وإبراز أهميتها؛ وذلك من خلال الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة.

٢. إثراء الإطار المفاهيمي للدراسة؛ وذلك من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة.

٣. الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة.

٤. الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة، وتوصياتها في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

أبرز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب، من أهمها:

١. تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة بأنها تقدم تصوراً مقترحاً

لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية،

وهي الدراسة التطويرية الوحيدة محلياً على حد علم الباحث.

٢. تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة أنها ربطت بين تحقيق

الميزة التنافسية في الجامعات السعودية وبين تطبيق مدخل المرونة الاستراتيجية، وهذا

الربط - بحسب علم الباحث - لم يسبق بحثه محلياً على مستوى الجامعات

السعودية.

٣. تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة بأنها لم تتناول بعداً واحداً

من أبعاد الميزة التنافسية، وإنما سعت لدراسة واقع تطبيق أبعاد الميزة التنافسية

بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية، وصعوبات ذلك،

والمتطلبات اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء

مدخل المرونة الاستراتيجية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتضمن هذا الفصل الجانب الميداني من الدراسة؛ مبيناً عرضاً مفصلاً للإجراءات المنهجية التي تم استخدامها لتنفيذ الدراسة وتحقيق أهدافها، من حيث المنهج المتبع في هذه الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وطريقة اختيارها، بالإضافة إلى أداة الدراسة، وآلية بناءها، والإجراءات المتبعة للتأكد من دلالات صدقها وثباتها، وإجراءات تطبيق الدراسة الميدانية، وكذلك الأساليب الإحصائية المتبعة لمعالجة البيانات، واستخراج النتائج، وذلك على النحو التالي:

٣ - ١ - منهج الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي؛ باعتباره المنهج الأكثر مناسبة لهذه الدراسة، ويعرفه العساف (٢٠٠٦م) بأنه: " ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث، أو عينة كبيرة منهم؛ وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة، أو استنتاج الأسباب " (ص ٢١١).

٣ - ٢ - مجتمع الدراسة وأفرادها:

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية وهم الأكاديميون الذين يشغلون مناصب إدارية وقيادية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، وجامعة الملك سعود بالرياض، وجامعة أم القرى بمكة المكرمة وقد بلغ إجمالي عدد أفراد مجتمع الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٥ هـ (٧٦٧) بدايةً من وكلاء الجامعة، عمداء الكليات ووكلائها، رؤساء

ومشرفات الأقسام العلمية وفقاً لإحصائية كل جامعة من الجامعات المستهدفة بالدراسة (ملحق رقم ١)، (ملحق رقم ٢)، (ملحق رقم ٣).

جدول رقم (٣ - ١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة

الجامعة	وكلاء/ نواب الجامعة	عمداء الكليات	وكلاء الكليات	رؤساء ومشرفات الأقسام العلمية
جامعة الملك عبد العزيز	٤	٢١	٦١	٢٠٨
جامعة الملك سعود	٥	٢٤	٦٧	١٢٨
جامعة أم القرى	٤	٢٧	٨١	١٣٧
المجموع	١٣	٧٢	٢٠٩	٤٧٣

٣ - ٣ - عينة الدراسة:

الأصل في البحوث العلمية أن تجرى على جميع أفراد مجتمع البحث لأن ذلك أدعى لصدق النتائج، ولكن يلجأ الباحث لاختيار عينة منهم إذا تعذر ذلك" (العساف، ١٤١٦هـ، ص ٩٣)، ونظراً لصعوبة دراسة مجتمع الدراسة بأكمله، وذلك لكثرة أفراد مجتمع الدراسة وضيق الوقت وطبيعة مهامهم، قام الباحث بأخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٧) قيادياً أكاديمياً من الجامعات المستهدفة بالدراسة، حيث تم اختيارهم حسب جدول كريجسي ومورجان لتحديد حجم العينة (Krejcie & Morgan, 1970). وقد حصل الباحث على مشاركة (٢٤٨) فرداً في الاستجابة على الاستبانة، كان الصالح منها للتحليل الإحصائي (٢٣٧)، وبلغت نسبة الاستجابة من أفراد مجتمع الدراسة (٣٣,٣٨).

٣ - ٤ - خصائص أفراد الدراسة:

حددت الدراسة عدداً من المتغيرات الرئيسية لوصف أفراد الدراسة؛ تتضمن: (الجامعة، طبيعة العمل، الرتبة العلمية) والتي تعطي مؤشرات دلالية تساعد على فهم نتائج الدراسة، إضافة إلى أنها تعكس الخلفية العلمية والوظيفية لأفراد الدراسة، وتساعد على إرساء الدعائم التي تبنى عليها التحليلات المختلفة بالدراسة، وتفصيل ذلك فيما يأتي:

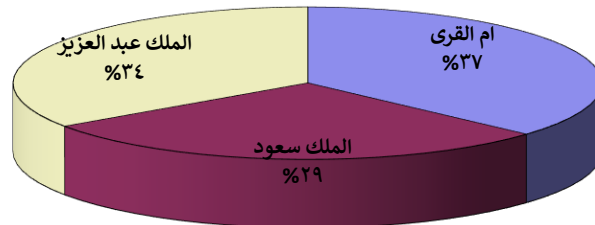
أ- متغير الجامعة:

جدول (٣-٢) توزيع افراد عينة الدراسة وفق متغير الجامعة

النسبة	التكرار	الفئات
٣٦,٧	٨٧	جامعة أم القرى
٢٨,٧	٦٨	جامعة الملك سعود
٣٤,٦	٨٢	جامعة الملك عبد العزيز
١٠٠	٢٣٧	المجموع

يتضح من الجدول (٣-٢)؛ أن نسبة ٣٦,٧٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة؛ كانوا من القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى، وهم الفئة الأكثر، بينما ٣٤,٦٪ من جامعة الملك عبد العزيز، وأن نسبة أفراد عينة الدراسة من جامعة الملك سعود ٢٨,٦٪.

شكل (٣ - ١) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجامعة



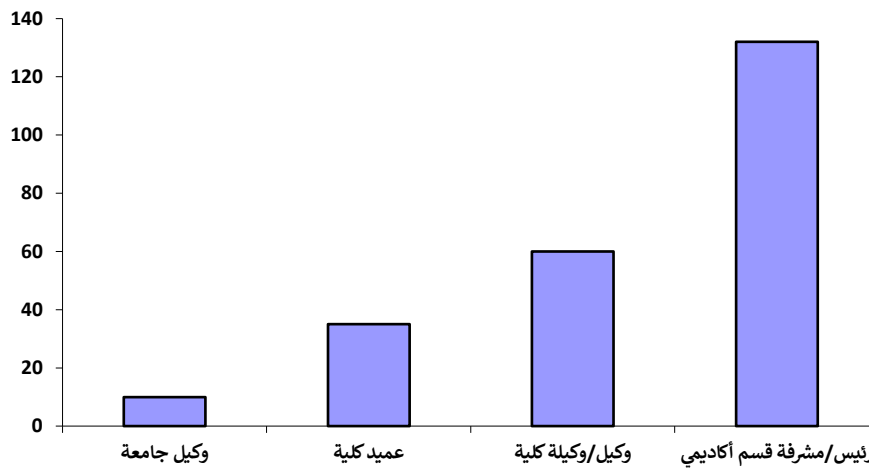
ب- متغير طبيعة العمل:

جدول (٣-٣) توزيع افراد عينة الدراسة وفق متغير طبيعة العمل

النسبة	التكرار	الفئات
٤,٢	١٠	وكيل جامعة
١٤,٨	٣٥	عميد كلية
٢٥,٣	٦٠	وكيل/وكيلة كلية
٥٥,٧	١٣٢	رئيس/مشرقة قسم علمي
١٠٠٪	٢٣٧	المجموع

يتضح من الجدول (٣-٣)؛ أن نسبة ٤,٢٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة؛ كانوا من وكلاء الجامعات، وهم الفئة الأقل، بينما ١٤,٨٪ من عمداء الكليات، وأن ٢٥,٣٪ طبيعة عملهم وكيل/ وكيلة كلية، في حين أن ٥٥,٧٪ منهم رئيس/ مشرفة قسم علمي، وهم الفئة الأكثر.

شكل (٣ - ٢) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير طبيعة العمل

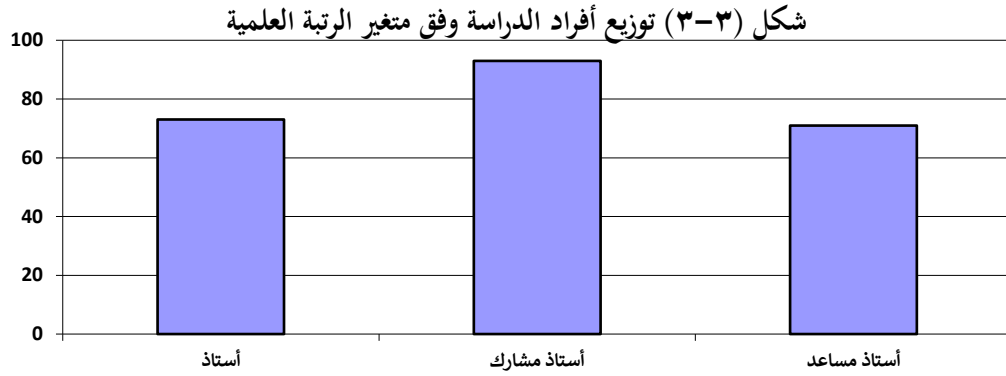


ج- متغير الرتبة العلمية:

جدول (٣-٤) توزيع افراد عينة الدراسة وفق متغير الرتبة العلمية

الرتبة العلمية	التكرار	النسبة
أستاذ	٧٣	٣٠,٨
أستاذ مشارك	٩٣	٣٩,٢
أستاذ مساعد	٧١	٣٠,٠
المجموع	٢٣٧	١٠٠٪

يتضح من الجدول (٣-٤)؛ أن نسبة ٣٠,٨٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة؛ كانوا برتبة أستاذ، بينما ٣٩,٢٪ برتبة أستاذ مشارك، وهم الفئة الأكثر، وأن ٣٠٪ من إجمالي أفراد عينة الدراسة برتبة أستاذ مساعد وهم الفئة الأقل.



٣ - ٥ - أداة الدراسة:

بناءً على أهداف الدراسة وأسئلتها، وطبيعة البيانات المستهدف الحصول عليها، والمنهج المتبع في الدراسة، والوقت المسموح به، والإمكانات المادية المتاحة، فقد وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة؛ والتي تعرف بأنها: "أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين ويقدم على شكل عدد من

الأسئلة يطلب الإجابة عنها من عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبانة" (عبيدات وآخرون، ٢٠١٢م، ص ١٠٦).

وقد اعتمد الباحث في بناء الاستبانة على مراجعة ما تضمنته الأدبيات التربوية والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الميدانية، وفي ضوء معطيات الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها، وبعد الانتهاء من تصميم الاستبانة في صورتها الأولية (ملحق رقم ٤) عرضت على المشرف العلمي للرسالة؛ لإبداء رأيه وملاحظاته والعمل بتوجيهاته، ومن ثم عرضت على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية والقيادات التربوية والبالغ عددهم (١٥) محكماً (ملحق رقم ٦)؛ لإبداء رأيهم حول:

١. الوضوح وإمكانية القياس.
 ٢. مدى اتساق العبارة وملائمتها للمعايير التي تنتهي إليها.
 ٣. تعديل بعض العبارات أو حذفها، أو إضافة ما يرويه مناسباً من عبارات؛ واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.
- وبعد الأخذ بتوصيات المحكمين؛ تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء (ملحق رقم ٥)، وفيما يأتي عرض لكيفية بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها:
- **القسم الأول:** يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي يود الباحث جمعها من أفراد الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي.
 - **القسم الثاني:** يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بأفراد الدراسة، والمتمثلة في: (الجامعة - طبيعة العمل - الرتبة العلمية).
 - **القسم الثالث:** ويتكون من واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية وفق خمسة أبعاد، وهي: التفكير الاستراتيجي، والتكيف

التنظيمي، وامتلاك الموارد والقدرات، ومعرفة قدرات المنافسين، والابداع والابتكار، يليه المتطلبات ثم الصعوبات، ويمكن عرضها فيما يأتي:

- **المحور الأول:** واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية، ويحتوي هذا المحور على (٢٩) عبارة، مقسمة الى خمسة أبعاد، وهي:

- التفكير الاستراتيجي: ويحتوي على (٦) عبارات.
- التكيف التنظيمي: ويحتوي على (٦) عبارات.
- امتلاك الموارد والقدرات: ويحتوي على (٧) عبارات.
- معرفة قدرات المنافسين: ويحتوي على (٥) عبارات.
- الابداع والابتكار: ويحتوي على (٥) عبارات.

- **المحور الثاني:** متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية ويحتوي هذا المحور على (٢٨) عبارة، مقسمة الى أربعة أبعاد، وهي:

- بعد المتطلبات الإدارية والتنظيمية: ويحتوي على (٩) عبارات.
- بعد المتطلبات البشرية: ويحتوي على (٦) عبارات.
- بعد المتطلبات العلمية والأكاديمية: ويحتوي على (٦) عبارات.
- بعد المتطلبات المادية: ويحتوي على (٧) عبارات.

- **المحور الثالث:** صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية ويحتوي هذا المحور على (٢٥) عبارة، مقسمة الى أربعة أبعاد، وهي:

- بعد الصعوبات الإدارية والتنظيمية: ويحتوي على (٦) عبارات.
- بعد الصعوبات البشرية: ويحتوي على (٦) عبارات.
- بعد الصعوبات العلمية والأكاديمية: ويحتوي على (٦) عبارات.
- بعد الصعوبات المادية: ويحتوي على (٧) عبارات.

٣ - ٦ - صدق أداة الدراسة:

ويقصد بصدق الاستبانة "معرفة الدرجة التي يقيس المقياس ما صمم لقياسه فعلاً" (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٠م، ص ٢٠٩)، كما يعني صدق الاستبانة: " صلاحيتها لتحقيق الهدف الذي صممت من أجله أي قياس ما هو مطلوب قياسه " (عبد الحميد، ٢٠٠٤م، ص ٦٦)، وهذا يعني شمول الاستبانة لكل العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها من ناحية أخرى.

وقد تأكد الباحث من صدق الاستبانة من خلال:

٣ - ٦ - ١ الصدق الظاهري (External Validity) للأداة:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه؛ عرضها الباحث مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية والقيادات التربوية والبالغ عددهم (١٥) محكمًا (ملحق رقم ٦)، وقد ارفق الباحث بالأداة خطاباً يتضمن موجزاً لأهداف الدراسة ومتغيراتها، ومحاورها، وطلب إليهم دراسة الأداة، وابداء الرأي من حيث: وضوح العبارات (واضحة- غير واضحة) والانتماء (منتمية - غير منتمية)، ومدى ملامتها للمحاور.

وقد وردت ملحوظات متعددة؛ أسهمت في تجويد بناء الاستبانة، وتحديد أولوية العبارات في الظهور، وترتيب العبارات وانتمائها للمحاور، والاقتراح بدمج، أو ضم، أو حذف، أو إضافة في عبارات الاستبانة، وعدل الباحث في ضوءها بناء عبارات الاستبانة وترتيبها، واستبعدت العبارات غير المناسبة أو عدل موقعها، وبعد ذلك كتب الباحث الاستبانة، مع مراعاة توجيهات سعادة المشرف العلمي، والتعديلات المقترحة من السادة المحكمين؛ لتصبح في صورتها النهائية التي طبقت بها (ملحق رقم ٥).

٣ - ٦ - ٢ - صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، طبقها الباحث ميدانياً، وتحقق الباحث من صدق الأداة عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation Coefficient)، بين الدرجة لكل عبارة تنتمي إلى كل محور، والدرجة الكلية لهذا المحور الذي تنتمي إليه.

جدول رقم (٣ - ٥) معامل الارتباط لبيرسون بالدرجة الكلية لمحور: واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية.

بعد القدرة على التفكير الاستراتيجي		بعد التكيف التنظيمي		بعد امتلاك الموارد والقدرات		بعد معرفة قدرات المنافسين		بعد الإبداع والابتكار	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	(**)٠,٧٥	٦	(**)٠,٦٧	١٢	(**)٠,٩٠	١٩	(**)٠,٨٢	٢٤	(**)٠,٨٩
٢	(**)٠,٨٠	٧	(**)٠,٨٧	١٣	(**)٠,٨٦	٢٠	(**)٠,٩١	٢٥	(**)٠,٩٢
٣	(**)٠,٨٢	٨	(**)٠,٦٨	١٤	(**)٠,٨٣	٢١	(**)٠,٨١	٢٦	(**)٠,٨٥
٤	(**)٠,٨٨	٩	(**)٠,٧٠	١٥	(**)٠,٨٩	٢٢	(**)٠,٨٤	٢٧	(**)٠,٧٥
٥	(**)٠,٧٧	١٠	(**)٠,٦٢	١٦	(**)٠,٩٣	٢٣	(**)٠,٧٨	٢٨	(**)٠,٩٠
		١١	(**)٠,٦٨	١٧	(**)٠,٧٧				
				١٨	(**)٠,٦٤				

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

من نتائج الجدول (٣ - ٥)؛ يتبين أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور الأول: واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، والدرجة الكلية للمحور المنتمية له دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، حيث كان الحد الأدنى (٠,٦٢) لمعاملات الارتباط، فيما كان الحد الأعلى

(٠,٩٣). وعليه؛ فإن جميع عبارات المحور الأول واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؛ متسقة داخلياً مع البعد التي تنتمي إليه؛ مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول.

جدول رقم (٣ - ٦) معامل الارتباط لبيرسون بالدرجة الكلية لمحور واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية.

البعد	معامل الارتباط
بعد القدرة على التفكير الاستراتيجي	(٠,٩٠١)**
بعد التكيف التنظيمي	(٠,٩٧٠)**
بعد امتلاك الموارد والقدرات	(٠,٩٧٥)**
بعد معرفة قدرات المنافسين	(٠,٩٣٢)**
بعد الإبداع والابتكار	(٠,٩٣٥)**

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

من نتائج الجدول (٣ - ٦)؛ يتضح أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المحور الأول: واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، والدرجة الكلية للمحور الأول دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، حيث كان الحد الأدنى (٠,٩٠١) المعاملات الارتباط، فيما كان الحد الأعلى (٠,٩٧٥). وعليه؛ فإن جميع أبعاد المحور الأول: واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؛ متسقة داخلياً مع المحور الأول؛ مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول.

جدول رقم (٣ - ٧) معامل الارتباط لبيرسون بالدرجة الكلية لمحور: المتطلبات اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية.

المتطلبات الإدارية والتنظيمية		المتطلبات البشرية		المتطلبات العلمية والأكاديمية		المتطلبات المادية	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	(**)٠,٧٤	١٠	(**)٠,٦٩	١٦	(**)٠,٣٥	٢٢	(**)٠,٧٠
٢	(**)٠,٥٦	١١	(**)٠,٧٠	١٧	(**)٠,٧٥	٢٣	(**)٠,٧٦
٣	(**)٠,٧٥	١٢	(**)٠,٤٨	١٨	(**)٠,٦٢	٢٤	(**)٠,٤٥
٤	(**)٠,٧٧	١٣	(**)٠,٥٤	١٩	(**)٠,٧٥	٢٥	(**)٠,٧٥
٥	(**)٠,٥٧	١٤	(**)٠,٤٣	٢٠	(**)٠,٦٤	٢٦	(**)٠,٧٨
٦	(**)٠,٥٥	١٥	(**)٠,٦٠	٢١	(**)٠,٥٠	٢٧	(**)٠,٦٦
٧	(**)٠,٦٢					٢٨	(**)٠,٤٩
٨	(**)٠,٤١						
٩	(**)٠,٥٩						

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

من نتائج الجدول (٣ - ٧)؛ يتبين أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور الثاني: المتطلبات اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، والدرجة الكلية للمحور المنتمية له دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، حيث كان الحد الأدنى (٠,٣٥) لمعاملات الارتباط، فيما كان الحد الأعلى (٠,٧٨). وعليه؛ فإن جميع عبارات المحور الثاني: المتطلبات اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؛ متسقة داخلياً مع البعد الذي تنتمي إليه؛ مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني.

جدول رقم (٣ - ٨) معامل الارتباط لبيرسون بالدرجة الكلية للمتطلبات اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية.

معامل الارتباط	البعد
(**)٠,٩٠٥	المتطلبات الإدارية
(**)٠,٧٩٩	المتطلبات البشرية
(**)٠,٨١٢	المتطلبات الأكاديمية
(**)٠,٧١٢	المتطلبات المادية

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

من نتائج الجدول (٣ - ٨)؛ يتضح أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المحور الثاني: المتطلبات اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، حيث كان الحد الأدنى (٠,٧١٢) لمعاملات الارتباط، فيما كان الحد الأعلى (٠,٩٠٥). وعليه؛ فإن جميع أبعاد المحور الثاني: المتطلبات اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؛ متسقة داخلياً مع المحور الثاني؛ مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني.

جدول رقم (٣ - ٩) معامل الارتباط ليرسون بالدرجة الكلية لمحور: صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية.

الصعوبات الإدارية والتنظيمية		الصعوبات البشرية		الصعوبات العلمية والأكاديمية		الصعوبات المادية	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	(**)٠,٨١	٧	(**)٠,٨٢	١٣	(**)٠,٧٧	١٩	(**)٠,٤٥
٢	(**)٠,٨١	٨	(**)٠,٨٩	١٤	(**)٠,١٩	٢٠	(**)٠,٥١
٣	(**)٠,٨١	٩	(**)٠,٨٥	١٥	(**)٠,٧٧	٢١	(**)٠,٦٩
٤	(**)٠,٨٢	١٠	(**)٠,٩١	١٦	(**)٠,٦٠	٢٢	(**)٠,٥٤
٥	(**)٠,٨٤	١١	(**)٠,٨٠	١٧	(**)٠,٧٤	٢٣	(**)٠,٥٩
٦	(**)٠,٤٧	١٢	(**)٠,٩٠	١٨	(**)٠,٨٤	٢٤	(**)٠,٦٨
						٢٥	(**)٠,٧٣

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

من نتائج الجدول (٣ - ٩)؛ يتبين أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور الثالث: صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، حيث كان الحد الأدنى (٠,١٩) لمعاملات الارتباط، فيما كان الحد الأعلى (٠,٩١). وعليه؛ فإن جميع عبارات المحور الثالث: صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؛ متسقة داخلياً مع البعد الذي تنتمي إليه؛ مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث.

جدول رقم (٣ - ١٠) معامل الارتباط لبيرسون بالدرجة الكلية لحوار صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية.

معامل الارتباط	البعد
٠,٩٤٧ (**)	الصعوبات الإدارية
٠,٩٢٢ (**)	الصعوبات البشرية
٠,٩٣٠ (**)	الصعوبات الأكاديمية
٠,٨٢١ (**)	الصعوبات المادية

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

من نتائج الجدول (٣ - ١٠)؛ يتضح أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المحاور الثالث: صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، حيث كان الحد الأدنى (٠,٨٢١) لمعاملات الارتباط، فيما كان الحد الأعلى (٠,٩٤٧). وعليه؛ فإن جميع أبعاد المحاور الثالث: صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؛ متسقة داخلياً مع المحور الثالث؛ مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثالث.

٣ - ٦ - ٣ - ثبات أداة الدراسة (Reliability):

تعد خاصية الثبات (Reliability) من أهم الخواص الواجب توافرها في المقياس العلمي قبل الشروع في تطبيقه؛ ويعني الثبات كما ذكر ملحم (٢٠٠٥، ص ٣٢٧): "مدى الاتساق بين البيانات التي تجمع عن طريق إعادة تطبيق المقياس نفسه على نفس الأفراد أو الظواهر، وتحت الظروف نفسها، أو تحت ظروف متشابهة إلى أكبر قدر ممكن"، والمقصود بثبات الاستبانة أن تعطي النتائج نفسها تقريباً إذا تكرر تطبيقها أكثر من مرة على الأشخاص أنفسهم في ظروف مماثلة. وقد حسب الباحث ثبات أداة الدراسة عن طريق معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وهو مقياس ثبات يعده القحطاني وآخرون (١٤٣١هـ، ص ٢٣٩)

"من أشهر المقاييس المستخدمة لقياس الثبات الداخلي"، عن طريق حساب درجة ثبات كل بعد من أبعاد الدراسة ومحاورها، وكذلك حساب قيمة الثبات الكلي.

جدول رقم (٣ - ١١) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محور واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية.

الأبعاد	عدد العبارات	الثبات الفا
بعد القدرة على التفكير الاستراتيجي	٥	٠,٨٦
بعد التكيف التنظيمي	٦	٠,٨٠
بعد امتلاك الموارد والقدرات	٧	٠,٩٣
بعد معرفة قدرات المنافسين	٥	٠,٨٩
بعد الإبداع والابتكار	٥	٠,٩١
واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية	٢٨	٠,٩٧

يتبين من الجدول رقم (٣ - ١١) أن مُعاملات الثبات لمحور: واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؛ تراوحت بين (٠,٨٠-٠,٩٣)، وأن مُعامل الثبات العام للبعد عالٍ؛ إذ بلغ (٠,٩٧)؛ ويدل هذا على أن محور: واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية يتمتع بدرجة عالية من الثبات، يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

جدول رقم (٣ - ١٢) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محور المتطلبات اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية.

الأبعاد	عدد العبارات	الثبات الفا
المتطلبات الإدارية والتنظيمية	٩	٠,٨٠
المتطلبات البشرية	٦	٠,٧٠
المتطلبات العلمية والأكاديمية	٦	٠,٧٤
المتطلبات المادية	٧	٠,٧٧
متطلبات تحقيق الميزة التنافسية	٢٨	٠,٨٩

يتبين من الجدول رقم (٣ - ١٢)؛ أن مُعاملات الثبات لمحور: المتطلبات اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؛ تراوحت بين (٠,٧٠ - ٠,٨٠)، وأن مُعامل الثبات العام للمحور عالٍ؛ إذ بلغ (٠,٨٩)؛ ويدل هذا على أن محور: المتطلبات اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية يتمتع بدرجة عالية من الثبات، يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

جدول رقم (٣ - ١٣) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محور صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية.

الأبعاد	عدد العبارات	الثبات الفا
الصعوبات الإدارية والتنظيمية	٦	٠,٨٤
الصعوبات البشرية	٦	٠,٩٣
الصعوبات العلمية والأكاديمية	٦	٠,٧٥
الصعوبات المادية	٧	٠,٧٠
صعوبات تحقيق الميزة التنافسية	٢٥	٠,٩٤

يتبين من الجدول رقم (٣ - ١٣) أن مُعاملات الثبات لمُحور: صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؛ تراوحت بين (٠,٧٠-٠,٩٣)، وأن مُعامل الثبات العام للمحور عالٍ؛ إذ بلغ (٠,٩٤)؛ ويدل هذا على أن محور: صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية يتمتع بدرجة عالية من الثبات، يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

٣- ٧ - معيار الحكم على نتائج الدراسة (مقياس ليكرت الخماسي):

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (عالية جداً / موافق تماماً، عالية / موافق، متوسطة / محايد، منخفضة / غير موافق، منخفضة جداً / غير موافق تماماً) وهي تمثل رقمياً (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (٥) - الحد الأدنى للمقياس (١) / عدد الفئات المطلوبة (٥) = (٠,٨٠)

جدول رقم (٣ - ١٤) درجات فئات معيار نتائج الدراسة وحدودها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

الدرجة	معيار الحكم على النتائج	فئة المتوسطة	
		من	إلى
٥	عالية جداً / موافق تماماً	٤,٢١	٥
٤	عالية / موافق	٣,١٤	أقل من ٤,٢١
٣	متوسطة / محايد	٢,٦١	أقل من ٣,١٤
٢	منخفضة / غير موافق	١,٨١	أقل من ٢,٦١
١	منخفضة جداً / غير موافق تماماً	١	أقل من ١,٨١

٣ - ٨ - إجراءات تطبيق الدراسة:

طبق الباحث أداة الدراسة بعد الانتهاء من تحكيمها، وذلك بعد التأكد من صدق (الاستبانة) وثباتها، وصلاحيتها للتطبيق، باتباع الخطوات الآتية:

- ١ - حصل الباحث على موافقة لجنة أخلاقيات البحث العلمي من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من خلال نظام (واقي) الإلكتروني (ملحق رقم ٧).
- ٢ - حصل الباحث على خطابات رسمية موجهة من سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي إلى جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة أم القرى (ملحق رقم ٨)
- ٣ - حصل الباحث على خطابات رسمية بالموافقة على تسهيل مهمة الباحث من الجامعات المستهدفة بالدراسة (ملحق رقم ٩).
- ٤ - بعد الحصول على الموافقة من الجامعات المستهدفة بالدراسة، تم ارسال (الاستبانة) إلكترونياً عن طريق النظام الإلكتروني الداخلي للجامعات المستهدفة بالدراسة، والإيميلات الشخصية لأفراد الدراسة خلال اثني عشر أسبوعاً (ثلاثة أشهر).
- ٥ - جمع الاستبانات بعد تعبئتها، وقد بلغ عددها (٢٤٨) استبانة.
- ٦ - مراجعة الاستبانات، والتأكد من صلاحيتها، حيث كان الصالح منها للتحليل الإحصائي (٢٣٧) استبانة.

٣ - ٩ - أساليب التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي جمعت، أستخدم العديد من الأساليب الإحصائية من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك حسبت المقاييس الإحصائية الآتية:

١- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد الدراسة، وتحديد

الإجابات تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

٢- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع إجابات أفراد الدراسة أو انخفاضها

عن المحاور الرئيسية لمتوسطات العبارات، مع العلم أنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

٣- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) (Weighted Mean): للتعرف على متوسط

إجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات المحاور، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

٤- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف

إجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الميدانية، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

٥- معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation): وذلك لتقدير صدق

الاتساق الداخلي (البنائي) والتجانس لأداة الدراسة.

٦- معامل ألفا كرونباخ (Cornbach'aAlpha): للتعرف على مدى ثبات أداة

الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

عرض الفصل الحالي النتائج التي توصل إليها عرضاً تفصيلياً، من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وفق المعالجات الإحصائية المناسبة، ومن ثم مناقشة هذه النتائج وتفسيرها وفق ما توصل إليه؛ لتقديم تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية، ولتحقيق هذه الأهداف، فقد سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؟

٢. ما المتطلبات اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؟

٣. ما صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؟

٤. ما التصور المقترح لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية؟

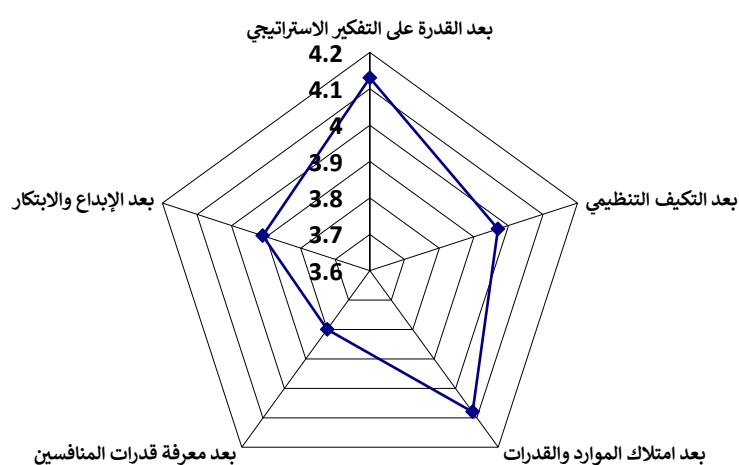
إجابة السؤال الأول: ما واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية وكانت على النحو الآتي:

جدول رقم (٤ - ١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
١	بعد القدرة على التفكير الاستراتيجي	٤,١٣	٠,٦٢٩	عالية	١
٣	بعد امتلاك الموارد والقدرات	٤,٠٨	٠,٨٠٢	عالية	٢
٢	بعد التكيف التنظيمي	٣,٩٧	٠,٥٥٠	عالية	٣
٥	بعد الإبداع والابتكار	٣,٩١	٠,٧٩٥	عالية	٤
٤	بعد معرفة قدرات المنافسين	٣,٨٠	٠,٧٦٨	عالية	٥
	واقع تحقيق الميزة التنافسية ككل	٣,٩٨	٠,٦٧١	عالية	

شكل رقم (٤ - ١) تلخيص لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد: محور واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية



يتضح من الجدول (٤ - ١) أن أفراد عينة الدراسة موافقون على واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية بدرجة عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٩٨) وانحراف معياري قدره (٠,٦٧١)، حيث جاء بعد القدرة على التفكير الاستراتيجي بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤,١٣) وانحراف معياري قدره (٠,٦٩٢)، وبدرجة عالية، يليه بعد امتلاك الموارد والقدرات بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٨) وانحراف

معياري قدره (٠,٨٠٢)، وبدرجة عالية، وجاء بعد التكيف التنظيمي بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٧) وبانحراف معياري قدره (٠,٥٥٠) وبدرجة عالية، يليه بعد الابداع والابتكار بمتوسط حسابي قدره (٣,٩١) وبانحراف معياري قدره (٠,٧٩٥) وبدرجة عالية، وجاء بالمرتبة الأخيرة بعد معرفة قدرات المنافسين بمتوسط حسابي (٣,٨٠) وبانحراف معياري (٠,٧٦٨) وبدرجة عالية.

ويفسر الباحث هذه النتائج في ضوء تطبيق الإدارة العليا بالجامعات السعودية للمرونة الاستراتيجية كمدخل إداري حديث يسهم في تحقيق ميزة تنافسية لها، حيث أنه يسهم في تعزيز القدرة على مواجهة التغيرات الهامة والسريعة بكفاءة وفاعلية، كما أنه يعمل على اكساب الجامعات سرعة الاستجابة للتغيرات في احتياجات الطلب الاجتماعي، والقدرة على إدارة نشاطاتها في بيئة تنافسية أكثر حدة وتعقيد، مما ينعكس إيجاباً على مستوى جودة العملية التعليمية وكفاءة مخرجاتها والعاملين فيها، الأمر الذي قد يكسبهم مزايا تنافسية في بيئة تعليمية سمّتها التغير المستمر نتيجة تطور التكنولوجيا والمنافسة، مما يكسبها ثقة المجتمع وهذا ينعكس إيجاباً على تعاونها معها ويزيد من اقبال الطلبة على الالتحاق بها، ويحقق الغاية المنشودة منها خاصة فيما يتعلق في خدمة المجتمع، والتعليم، والبحث العلمي.

وجاء بعد القدرة على التفكير الاستراتيجي بالمرتبة الأولى لأن الإدارة العليا بالجامعات السعودية تدرك أن التفكير الاستراتيجي تفكير تركيبي وبنائي يعتمد على الإدراك، والاستبصار، والحدس؛ لاستحضار الصورة البعيدة، ورسم ملامح المستقبل قبل حدوثه، مما يمنحها القدرة على تحقيق الرؤية المستقبلية التي تسعى لتحقيقها، ويمكنها من وضع استراتيجيات وبدائل لحالات الطوارئ، وهذا بدوره يمنح الجامعات مرونة استراتيجية تمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات المهمة التي تحدث في البيئة الخارجية، بينما جاء بعد معرفة قدرات المنافسين بالمرتبة الأخيرة، لكون النظام التعليمي في مؤسسات التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية نظام

مركزي قائم على أنظمة ولوائح موحدة ، تتشابه فيه ظروف العمل الأكاديمي، والتمويل، ونظام القبول، إلا أن حكومة المملكة العربية السعودية، وفي ظل رؤية ٢٠٣٠ تنبعت إلى أن الجامعات بحاجة إلى استراتيجيات مناسبة لتطويره، حيث صدر نظام الجامعات الجديد عام ١٤٤١هـ والذي يمنح الجامعات السعودية الاستقلالية المنضبطة في بناء لوائحها الأكاديمية، والمالية، والإدارية، وإقرار برمجتها وتخصصاتها، مما يتيح للجامعات التنافس محلياً وعالمياً.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسات سارة السبيعي (٢٠١٩م)، وسميرة المحمدي (٢٠٢٠م)، وضاحي (٢٠٢٠م)، ومها الزامل (٢٠٢١م)، والزهراني (٢٠٢٢م)، والتي توصلت إلى أن درجة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات كانت عالية، فيما اختلفت مع نتيجة دراسات امل البدوي (٢٠١٧م)، ومنال الحميدي (٢٠١٩م)، وهيلة التويجري (٢٠٢٠م)، والتي توصلت إلى أن درجة تحقق الميزة التنافسية في الجامعات كانت متوسطة، ويعزو الباحث هذا الاختلاف لكون هذه الدراسات اقتصر في تطبيقها على جامعة واحدة محددة ولم تتوسع في دراستها لتشمل عدداً من الجامعات لكي تكون النتائج أكثر عمومية، كما أن هذه الجامعات كانت من الجامعات الناشئة التي لا زالت بحاجة للمزيد من التطوير والتحسين.

وفيما يأتي النتائج التفصيلية لواقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية

أولاً: بعد القدرة على التفكير الاستراتيجي:

للتعرف على واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية فيما يتعلق بالبعد الأول: القدرة على التفكير الاستراتيجي؛ حسب التكرارات، والنسبة المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات افراد عينة الدراسة على عبارات (البعد الأول: القدرة على التفكير الاستراتيجي)، كما هو موضح الجدول الآتي:

(٤ - ٢) إجابات افراد عينة الدراسة على عبارات محور بعد القدرة على التفكير الاستراتيجي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل منها.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
٢	تقوم إدارة الجامعة بإجراء التحليل الاستراتيجي.	٤,٥٠	٠,٨٣٧	عالية جداً	١
١	تحدد إدارة الجامعة مساراً واضحاً للوصول إلى الرؤية المستقبلية.	٤,١٨	٠,٥٨٤	عالية	٢
٣	تجمع إدارة الجامعة معلومات دقيقة حول ظروف العمل الأكاديمي.	٤,٠٥	٠,٧٦٠	عالية	٣
٤	تخطط إدارة الجامعة للاستجابة لاحتياجات المجتمع المستقبلية.	٣,٩٨	٠,٨٩٧	عالية	٤
٥	تضع إدارة الجامعة استراتيجيات لحالات الطوارئ.	٣,٩٥	٠,٨٠٩	عالية	٥
	القدرة على التفكير الاستراتيجي	٤,١٣	٠,٦٢٩	عالية	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه في الجدول رقم (٤ - ٢)؛ يتضح ما يأتي:

١. أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية في بعد القدرة على التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، وبمتوسط حسابي (٤,١٣ من ٥,٠٠) إذ أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٩٥-٤,٥٠)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ممارسة الإدارات الجامعية للتفكير الاستراتيجي في التركيز على التهديدات التي ستؤثر سلباً في المستقبل، وبالتالي دعم صنع القرار بالتفكير التحليلي، كما أنه يساهم في زيادة قدرة الجامعات السعودية على مراقبة التغيرات في العوامل المرتبطة بأهدافها، والقيام بتحليل تلك العوامل، ليتم بناءً على تلك التحليلات اتخاذ القرارات وتبني الاستراتيجيات وتعديلها بما يتناسب مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية وإدامتها في ظل البيئة الأكاديمية المتغيرة.

٢. أن أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارة واحدة من عبارات واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية وفق بعد القدرة على التفكير الاستراتيجي **بدرجة عالية جداً**، تتمثل في العبارة رقم (٢) التي رتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها بدرجة عالية جداً، ويمكن تفسيرها على النحو الآتي:

- جاءت العبارة رقم (٢)، وهي " تقوم إدارة الجامعة بإجراء التحليل الاستراتيجي"، بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها **بدرجة عالية جداً**، وبمتوسط حسابي (٤,٥٠ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة للدور المهم الذي يقوم به التحليل الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار بالجامعات السعودية، وفي وضع البدائل الاستراتيجية التي تتعامل مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل الأكاديمي، وتحديد أهداف العمل الاستراتيجية في الجامعات وأولوياته، وكيفية تحقيق الأهداف والغايات التي حددتها الجامعات، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى التغيرات والتحسينات.

٣. أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أربع عبارات من عبارات واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية وفق بعد القدرة على التفكير الاستراتيجي **بدرجة عالية**، تتمثل في العبارات أرقام (١، ٣، ٤، ٥) التي رتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها **بدرجة عالية**، ويمكن تفسيرها على النحو الآتي:

- جاءت العبارة رقم (١)، وهي " تحدد إدارة الجامعة مساراً واضحاً للوصول إلى الرؤية المستقبلية"، بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها **بدرجة عالية**، وبمتوسط حسابي (٤,١٨ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اتباع الجامعات السعودية لرؤية مستقبلية والتي تسهم بشكل كبير في تحديد اتجاهات الجامعة المستقبلية وتحديد الأهداف الطويلة

والقصيرة المدى التي يجب تحقيقها، حيث تعمل هذه الأهداف كمنازة توجيهية تسهل على القيادات الجامعية اتخاذ القرارات المناسبة وتحديد الأولويات، حيث تشكل الرؤية وصف مستقبلي طموح تريد الجامعة تحقيقه، وتحدد الرؤية ما الذي يريد أن يكون عليه وضع الجامعة في المستقبل البعيد، وعادة ما تكون الرؤية شاملة وعامة بشكل كبير، وهي تعبر عن المسار الذي تريد الجامعة أن تسلكه على المدى المستقبلي البعيد.

- جاءت العبارة رقم (٣)، وهي "تجمع إدارة الجامعة معلومات دقيقة حول ظروف العمل الأكاديمي"، بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها **بدرجة عالية**، وبمتوسط حسابي (٤,٠٥ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى امتلاك الجامعات السعودية للنظم التكنولوجية المتقدمة خاصة فيما يتعلق بمواردها البشرية، والوظائف التي تقوم بها من تخطيط استراتيجي، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، والرقابة الاستراتيجية وغير ذلك لزيادة قدرتها التنافسية، وتدعيم القدرات البشرية القادرة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتعظيم الاستفادة منها.

- جاءت العبارة رقم (٤)، وهي "تخطط إدارة الجامعة للاستجابة لاحتياجات المجتمع المستقبلية"، بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها **بدرجة عالية**، وبمتوسط حسابي (٣,٩٨ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الدور الكبير الذي تقوم به الجامعات السعودية في تلبية احتياجات المجتمع وتحقيق طموحات أفرادها، من خلال عملية تخطيط استراتيجية فعالة تسهم في إيجاد الحلول للمشكلات العلمية والعملية التي تواجه المجتمع المحلي بكافة فئاته، إضافة لتحقيق احتياجاته المستقبلية من خلال تدبير وتوفير الموارد المتاحة والممكنة، مما يزيد من الكفاءة الداخلية والخارجية للجامعات ويحسن من مخرجاتها.

- جاءت العبارة رقم (٥)، وهي "تضع إدارة الجامعة استراتيجيات لحالات الطوارئ"، بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها **بدرجة عالية**، وبمتوسط

حسابي (٣,٩٥ من ٥) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص الجامعات السعودية على تميزها في مواجهة الأزمات والمشكلات التي قد تعترض لها من خلال وضع بدائل استراتيجية تمكنها من مواجهة المواقف التي تتضمن قدر من التهديد والخطورة وتتسم بضيق الوقت نتيجة لحصولها بشكل مفاجئ مما يحتم عليهم مواجهتها والتكيف مع تلك التهديدات بهدف منع وقوع الأزمة، كلما أمكن.

ثانياً: التكيف التنظيمي:

للتعرف على واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية فيما يتعلق بالبعد الثاني: التكيف التنظيمي؛ حسبت التكرارات، والنسبة المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات (البعد الثاني: التكيف التنظيمي)، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (٤ - ٣) إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور بعد القدرة على التكيف التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل منها.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
١٠	تكيف منظومة العمل الجامعي بشكل فوري مع خطط ورؤية المملكة ٢٠٣٠.	٤,٤٦	٠,٦٦٧	عالية جداً	١
٦	تستجيب إدارة الجامعة للتغيرات التي تطرأ في بيئة التعليم العالي المحلي والعالمي.	٤,١٥	٠,٦٣٣	عالية	٢
٨	تغير إدارة الجامعة من أهدافها وبرامجها بناءً على متطلبات سوق العمل السعودي.	٤,٠٤	٠,٧٠٩	عالية	٣
٧	تشخص إدارة الجامعة التغيرات المحيطة باستمرار.	٣,٩٦	٠,٨٩٤	عالية	٤
١١	تحرص إدارة الجامعة على تعزيز وحداتها الداخلية لمواجهة التغيرات في البيئة الخارجية.	٣,٦٧	٠,٩٧١	عالية	٥
٩	تتبع إدارة الجامعة سياسات مرنة يمكن تغييرها في حالات الطوارئ.	٣,٥٣	٠,٧٦٢	عالية	٦
	التكيف التنظيمي	٣,٩٧	٠,٥٥٠	عالية	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه في الجدول رقم (٤ - ٣)؛ يتضح ما يأتي:

١. أن أفراد عينة الدراسة موافقون **بدرجة عالية** على واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية في **بعد التكيف التنظيمي** من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية بمتوسط حسابي (٣,٩٧ من ٥,٠٠) إذ أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٥٣-٤,٤٦)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قدرة الجامعات السعودية على التكيف السريع مع المتغيرات الطارئة، مما يهيئ لها فرصاً أفضل في البقاء والتقدم والمنافسة، كذلك قد تعزى النتيجة إلى قدرتها على التكيف السريع مع أي مواقف مفاجئة تطرأ حتى تستطيع أن تحافظ على استمراريتها، لقناعتهم بأن التكيف السريع للجامعات مع المتغيرات تعد مسألة أساسية لبقائها واستمرارها خاصة في ظل سرعة التغيرات وتعهدها.

٢. أن أفراد عينة الدراسة موافقون على تحقيق عبارة من عبارات واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية وفق **بعد التكيف التنظيمي بدرجة عالية جداً**، تتمثل في العبارة رقم (١٠) التي رتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها **بدرجة عالية جداً**، ويمكن تفسيرها على النحو الآتي:

- جاءت العبارة رقم (١٠)، وهي "تتكيف منظومة العمل الجامعي بشكل فوري مع خطط ورؤية المملكة ٢٠٣٠"، بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها **بدرجة عالية جداً**، وبمتوسط حسابي (٤,٤٦ من ٥) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الدور الكبير الذي تقوم به الجامعات السعودية للتكيف مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ والعمل على تحقيق أهدافها في مجال التعليم للمشاركة في بناء مجتمع حيوي، وتوفير التعليم القادر على بناء الكوادر السعودية المؤهلة لسوق العمل الجديد وفق رؤية ٢٠٣٠.

٣. أن أفراد عينة الدراسة موافقون على تحقيق خمس عبارات من عبارات واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية وفق بعد التكيف التنظيمي **بدرجة عالية**، تتمثل في العبارات أرقام (٩،١١،٧،٨،٦) التي رتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها **بدرجة عالية**، ويمكن تفسيرها على النحو الآتي:

- جاءت العبارة رقم (٦)، وهي "تستجيب إدارة الجامعة للتغيرات التي تطرأ في بيئة التعليم العالي المحلي والعالمي"، بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها **بدرجة عالية**، وبمتوسط حسابي (٤,١٥ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون الجامعات السعودية هي المؤسسات التعليمية التي تكون المجتمع وترسم ملامحه حاضراً ومستقبلاً وتسعى إلى تطويره في كافة الميادين الاقتصادية والاجتماعية والفكرية وغير ذلك، وتزويده بالكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة والمتخصصة لمواجهة التغيرات التي يتعرض لها المجتمع السعودي والتي تعد غير مسبقة بتحدياتها ومستجداتها التغيرات النوعية غير مسبقة من تحديات ومستجدات، من أجل تحقيق الريادة والحفاظ على مركزها التنافسي بين الجامعات على المستوى المحلي والعربي والعالمي.

- جاءت العبارة رقم (٨)، وهي "تغير إدارة الجامعة من أهدافها وبرامجها بناءً على متطلبات سوق العمل السعودي"، بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها **بدرجة عالية**، وبمتوسط حسابي (٤,٠٤ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الجهود الكبيرة التي تقوم بها الجامعات السعودية في مواءمة مخرجاتها مع سوق العمل، وذلك بتطوير الخطط الدراسية بالجامعات مع المعارف والمهارات التي يحتاجها سوق العمل في مختلف التخصصات، بالإضافة إلى استحداث البرامج الجديدة، وإنشاء الجامعات السعودية لمراكز متخصصة في مواءمة مخرجات التعليم مع سوق العمل.

- جاءت العبارة رقم (٧)، وهي "تشخص إدارة الجامعة التغيرات المحيطة باستمرار"، بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها **بدرجة عالية**، وبمتوسط حسابي (٣,٩٥ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص الإدارات الجامعية على التكيف مع التغيرات في نظام التعليم العالي ورد الفعل السريع مع تلك التغيرات البيئية من خلال المتابعة والتحليل المستمر والجيد للبيئة، وبناء استراتيجيات طارئة أو تغييرها بما يضمن لها البقاء والاستمرارية.

- جاءت العبارة رقم (١١)، وهي "تحرص إدارة الجامعة على تعزيز وحداتها الداخلية لمواجهة التغيرات في البيئة الخارجية"، بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها **بدرجة عالية**، وبمتوسط حسابي (٣,٦٧ من ٥)، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى حرص الإدارات الجامعية على التطوير المستمر في كافة الوظائف التي تتم داخل الجامعة من تعليم وبحث علمي وخدمة مجتمع لتحقيق التميز لمواجهة التحديات والتغيرات الخارجية والداخلية للحفاظ على بقائها وتميزها في أعلى المستويات بين مؤسسات التعليم العالي المحلية والعالمية.

- جاءت العبارة رقم (٩)، وهي "تتبع إدارة الجامعة سياسات مرنة يمكن تغييرها في حالات الطوارئ"، بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها **بدرجة عالية**، وبمتوسط حسابي (٣,٥٣ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قدرة الجامعات السعودية على الاستجابة بشكل مستمر على التغيرات غير المتوقعة، مما يسفر عنه توقع السيناريوهات المختلفة، وصياغة الاستراتيجيات المحتملة لكل سيناريو، والحصول على الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ كل استراتيجية.

ثالثاً: امتلاك الموارد والقدرات:

للتعرف على واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية فيما يتعلق بالبعد الثالث: امتلاك الموارد

والقدرات؛ حسب التكرارات، والنسبة المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات (البعد الثالث: امتلاك الموارد والقدرات)، كما هو موضح الجدول الآتي:

جدول رقم (٤ - ٤) إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد امتلاك الموارد والقدرات مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل منها.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
١٨	تواكب إدارة الجامعة التطورات التكنولوجية للاستفادة منها في عملياتها التطويرية.	٤,٣٣	٠,٨٧٠	عالية جداً	١
١٧	تمتلك إدارة الجامعة الموارد الكافية لتحسين نوعية مخرجاتها.	٤,٣٢	٠,٨٦٤	عالية جداً	٢
١٤	ترسل إدارة الجامعة منسوبيها في بعثات علمية لتطوير قدراتهم ومهاراتهم.	٤,١٣	٠,٨٧٦	عالية	٣
١٢	تستقطب إدارة الجامعة كوادر بشرية قادرة على تحقيق الميزة التنافسية لبرامجها.	٤,٠١	١,٠٥٠	عالية	٤
١٥	تدرس إدارة الجامعة إمكانات وخبرات ومهارات منسوبيها قبل اتخاذ قرار التغيير.	٣,٩٥	١,٠٠١	عالية	٥
١٦	تطور إدارة الجامعة عملياتها التشغيلية لتلبية طلبات المستفيدين.	٣,٩١	١,٠٢٣	عالية	٦
١٣	تتبع إدارة الجامعة أنظمة حديثة في برامجها الأكاديمية لجذب الطلبة.	٣,٨٨	١,٠١٠	عالية	٧
	امتلاك الموارد والقدرات	٤,٠٨	٠,٨٠٢	عالية	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه في الجدول رقم (٤ - ٤)؛ يتضح ما يأتي:

١. أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية في بعد امتلاك الموارد والقدرات، بمتوسط حسابي (٤,٠٨ من ٥)، إذ أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٨٨-٤,٣٣)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الدعم الكبير الذي تقدمه المملكة العربية السعودية للمؤسسات الجامعية، مما يمكن الجامعات السعودية من امتلاك مجموعة من الموارد المادية والبشرية والمهارات والتكنولوجية التي تسهم بدرجة كبيرة في

تحقيق القدرة التنافسية للجامعات التي أصبحت محمور الارتكاز على رأس قائمة الأولويات الاستراتيجية لأي جامعة.

٢. أن أفراد عينة الدراسة موافقون **بدرجة عالية جداً** على عبارتين من عبارات واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية وفق بعد التكيف التنظيمي، تتمثل في العبارات أرقام (١٨، ١٧) التي رتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها **بدرجة عالية جداً**، ويمكن تفسيرها على النحو الآتي:

- جاءت العبارة رقم (١٨)، وهي "تواكب إدارة الجامعة التطورات التكنولوجية للاستفادة منها في عملياتها التطويرية"، بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها **بدرجة عالية جداً**، وبمتوسط حسابي (٤,٣٣ من ٥)، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى توجه الجامعات السعودية إلى التحول التقني والاستفادة من الثورة الرقمية في التعاملات الإدارية في شؤون الموظفين، والطلبة، وشؤون أعضاء هيئة التدريس، وإدماج التعليم الإلكتروني بأنواعه المختلفة بالتعليم التقليدي، مما أعطى الجامعات السعودية القدرة على الاستجابة السريعة لتقلبات البيئة المحيطة التي تتصف بعدم التأكد من خلال المرونة التقنية الفنية والاستفادة من التطورات التقنية.

- جاءت العبارة رقم (١٧)، وهي "تمتلك إدارة الجامعة الموارد الكافية لتحسين نوعية مخرجاتها"، بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها **بدرجة عالية جداً**، وبمتوسط حسابي (٤,٣٢ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص الإدارات في الجامعات السعودية على تحقيق التميز، والوصول إلى تحقيق المكانة التي تسعى للوصول إليها، وهذا التميز يتحقق بامتلاك الموارد المادية والمالية الكافية، والكفاءات الإدارية الثمينة والاستفادة منها في عمليات التخطيط ووضع البدائل الاستراتيجية، والحرص على استقرار أعضاء هيئة التدريس خاصة المميزين منهم، وتوفير الفرص التدريبية لهم، وتوفير الحوافز المالية

لتمكينهم من بذل اقصى جهد من العطاء، للوصول إلى مخرجات تعليمية متميزة، مما يعزز من السمعة الأكاديمية للجامعات.

٤. أن أفراد عينة الدراسة موافقون **بدرجة عالية** على بقية عبارات واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية وفق بعد التكيف التنظيمي، تتمثل في العبارات أرقام (١٣، ١٧، ١٦، ١٥، ١٢، ١٤) التي رتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها **بدرجة عالية**، ويمكن تفسير بعضاً منها على النحو الآتي:

- جاءت العبارة رقم (١٤)، وهي "ترسل إدارة الجامعة منسوبيها في بعثات علمية لتطوير قدراتهم ومهاراتهم"، بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها **بدرجة عالية**، وبمتوسط حسابي (٤,١٣ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص الإدارات الجامعية على الاهتمام بعضو هيئة التدريس من حيث إعدادة الإعداد المتكامل من جميع الجوانب، وتحفيزه على حضور المؤتمرات والندوات المحلية والدولية، وتزويدهم بالمعارف والمعلومات عن طريق الدوريات العلمية وتوفير المكتبات المزودة بالمراجع والدراسات والتقنيات الحديثة، ووجود نظام دائم للبعثات البحثية التي تعد استثماراً فعالاً في راس المال البشري والفكري.

- جاءت العبارة رقم (١٢)، وهي "تستقطب إدارة الجامعة كوادر بشرية قادرة على تحقيق الميزة التنافسية لبرامجها"، بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها **بدرجة عالية**، وبمتوسط حسابي (٤,٠١ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص الإدارات الجامعية على توفير أعضاء هيئة تدريس مميزين وصقل الكوادر البشرية وتزويدها بمهارات متعددة تمكنهم من أداء مهام متنوعة، مما يمنح الجامعات مرونة في عملياتها وأنشطتها وصولاً لمخرجات العمل الأكاديمي.

- جاءت العبارة رقم (١٥)، وهي " تدرس إدارة الجامعة إمكانات وخبرات ومهارات منسوبيها قبل اتخاذ قرار التغيير."، بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (٣,٩٥ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص الإدارات الجامعية على إحداث التغيير الفعال في مجمل وظائفها وأنشطتها على كافة المستويات ومسار عملها الاستراتيجي بعد النظرة الدقيقة لكافة إمكاناتها ومواردها ومهاراتها وخبرات العاملين فيها الذين يعدون يعد حجر الزاوية في عملية تطورها.

رابعاً: معرفة قدرات المنافسين:

للتعرف على واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية فيما يتعلق بالبعد الرابع: معرفة قدرات المنافسين؛ حسبت التكرارات، والنسبة المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات (البعد الرابع: معرفة قدرات المنافسين)، كما هو موضح الجدول الآتي:

جدول رقم (٤ - ٥) إجابات افراد عينة الدراسة على عبارات محور بعد معرفة قدرات المنافسين مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل منها.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
٢٢	تقوم إدارة الجامعة بعمل مسح دوري للبيئة التنافسية على الخدمات التي يقدمها المنافسون.	٤,٠٠	٠,٩٦٨	عالية	١
٢٠	تولي إدارة الجامعة معرفة قدرات منافسيها المحتملين اهتماماً كبيراً.	٣,٨٩	٠,٩٢٥	عالية	٢
١٩	تحرص إدارة الجامعة على معرفة منافسيها وإمكاناتهم وقدراتهم.	٣,٨٦	٠,٩١٧	عالية	٣
٢٣	تسعى إدارة الجامعة إلى تطوير أساليبها لمواجهة المنافسين.	٣,٨٥	٠,٩٢٩	عالية	٤
٢١	تمتلك إدارة الجامعة قاعدة بيانات تحدث باستمرار عن منافسيها.	٣,٤١	٠,٨٧٦	عالية	٥
	معرفة قدرات المنافسين	٣,٨٠	٠,٧٦٨	عالية	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه في الجدول رقم (٤ - ٥)؛ يتضح ما يأتي:

١. أن أفراد عينة الدراسة موافقون **بدرجة عالية** على واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية فيما يتعلق **ببعد معرفة قدرات المنافسين**، وبمتوسط حسابي (٤,٠٨ من ٥)، إذ أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٤١ - ٤,٠٠)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قدرة الجامعات السعودية على تحقيق تفوق سوقي على الجامعات المنافسة أي أنها قيم محققة بفضل استراتيجيات مطبقة غير متوافرة لدى المنافسين، وأن التميز الحقيقي للجامعات يتمثل بقوتها التنافسية، ومدى تأثيرها على الأداء التنافسي في الجامعات الأخرى سواء أكانت محلية أو عالمية عبر تطورها المستمر وكفاءة الإجراءات التي تتم في الجامعة، وقدرتها على استباق الظروف التنافسية المتغيرة أو الاستجابة لها بسرعة، وبالتالي تطور ميزة تنافسية وتحافظ عليها.
٢. أن أفراد عينة الدراسة موافقون **بدرجة عالية** على واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية وفق بعد **معرفة قدرات المنافسين**، تتمثل في جميع عبارات (٢١، ٢٣، ١٩، ٢٠، ٢٢) التي رتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها **بدرجة عالية**، ويمكن تفسيرها على النحو الآتي:

- جاءت العبارة رقم (٢٢)، وهي "تقوم إدارة الجامعة بعمل مسح دوري للبيئة التنافسية على الخدمات التي يقدمها المنافسون"، بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها **بدرجة عالية**، وبمتوسط حسابي (٤,٠٠ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص الإدارات الجامعية في المملكة العربية السعودية على تفوقها وتميزها عن بقية الجامعات الأخرى من خلال امتلاكها الموارد البشرية المؤهلة والمدرية ذات الكفاءة التي تساعد على تحقيق تميزها عن غيرها من خلال التحليل التنافسي الذي يهدف لتحديد

منافسيها الحاليين والمرقبين، وتقييم استراتيجياتهم لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، ومقارنة المنتجات والخدمات التي تقدمها بما لديهم من منتجات وخدمات.

- جاءت العبارة رقم (٢٠)، وهي "تولي إدارة الجامعة معرفة قدرات منافسيها المحتملين اهتماماً كبيراً"، بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (٣,٨٩ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص الإدارات في الجامعات السعودية على استغلال الفرص الداخلية والخارجية والحد من تأثيرات التحديات التي تواجهها والاستغلال الأمثل لموردها البشرية والمادية والمالية، في ظل النظام الجديد الذي يمنح الجامعات السعودية الاستقلالية المنضبطة، والذي يعزز من التنافسية بين الجامعات السعودية، خصوصاً وأن رؤية المملكة ٢٠٣٠ تهدف إلى التوسع في خصخصة الخدمات التعليمية الجامعية، واستثمار القطاع الخاص في مؤسسات التعليم العالي الحكومي، مما ينعكس على جودة مخرجاتها التعليمية، ومن ثم حصولها على مكانة بارزة في سباق التنافس المحلي والعالمي بين الجامعات.

- جاءت العبارة رقم (١٩)، وهي "تحرص إدارة الجامعة على معرفة منافسيها وإمكاناتهم وقدراتهم"، بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (٣,٨٦ من ٥)، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى حرص الإدارات الجامعية على معرفة إمكانات منافسيهم في الجامعات الأخرى وقدراتهم لمواجهة تحديات المنافسين من الجامعات الأخرى.

- جاءت العبارة رقم (٢٣)، وهي "تسعى إدارة الجامعة إلى تطوير أساليبها لمواجهة المنافسين"، بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (٣,٨٥ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص الإدارات العليا في الجامعات السعودية على البقاء في دائرة التنافسية من خلال استدامة مزاياها التنافسية وابتكار مزايا جديدة وبصفة مستمرة من خلال تطوير كوادرها البشرية وتزويدهم بالمهارات الفنية

والعلمية والخبرات المهنية وإحافهم بالدورات التدريبية المتخصصة، والتطوير والتحسين المستمر للخدمات التعليمية المقدمة، وابتكار خدمات نوعية جديدة، والتوسع في البرامج، ومواكبة سوق العمل، واحتياجات التنمية، بغية مواجهة تحديات المنافسة من جانب منافسيها في الجامعات الأخرى.

- جاءت العبارة رقم (٢١)، وهي "تمتلك إدارة الجامعة قاعدة بيانات تحدث باستمرار عن منافسيها"، بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (٣,٤١ من ٥) ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى حرص الإدارات الجامعية بالرغم من المركزية في لوائح وأنظمة التعليم العالي، على توفير قاعدة بيانات تحدث باستمرار عن منافسيها من حيث البرامج الأكاديمية والأنشطة البحثية وخدمة المجتمع وكفاءة البرامج الجامعية، وكفاءة خريجيها، مما يمكنها من متابعة التطورات الأكاديمية خصوصاً بعد النظام الجديد الذي سيمنح الجامعات السعودية المزيد من الاستقلالية، مما سيوسع من دائرة المنافسة بين الجامعات السعودية.

خامساً: الإبداع والابتكار:

للتعرف على واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية فيما يتعلق بالبعد الخامس: الإبداع والابتكار؛ حسب التكرارات، والنسبة المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات (البعد الخامس: الإبداع والابتكار) كما هو موضح الجدول الآتي:

جدول رقم (٤ - ٦) إجابات افراد عينة الدراسة على عبارات بعد الإبداع والابتكار مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل منها.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
٢٥	تشجع إدارة الجامعة منسوبيها على طرح أفكارهم الإبداعية.	٤,٠١	١,١٦٣	عالية	١
٢٦	تأخذ إدارة الجامعة زمام المبادرة في استحداث برامج أكاديمية.	٣,٩٧	٠,٧٥٨	عالية	٢
٢٤	توفر إدارة الجامعة مناخ داعم للإبداع منسوبيها.	٣,٩٥	١,٠١٣	عالية	٣
٢٨	تستغل إدارة الجامعة الفرص المتاحة بشكل استباقي.	٣,٩٣	٠,٨٣١	عالية	٤
٢٧	تطبق إدارة الجامعة أفكار منسوبيها الإبداعية في سياساتها وإجراءات العمل فيها.	٣,٧٠	٠,٨١٣	عالية	٥
	الإبداع والابتكار	٣,٩١	٠,٧٩٥	عالية	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه في الجدول رقم (٤ - ٦)؛ يتضح ما يأتي:

١. أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية فيما يتعلق ببعيد الإبداع والابتكار، وبمتوسط حسابي (٣,٩١ من ٥)، إذ أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٧٠-٤,٠١)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص الإدارات الجامعية على تحقيق ميزة تنافسية والتي ترتبط ارتباطاً وثيق الصلة بوجود إبداع فكري وابتكار مؤسسي حقيقي يتوافق مع إمكانيات الجامعة المتاحة، وإلى حرص الإدارات الجامعية على دعم ابداعات أعضاء هيئة التدريس والعاملين فيها وابتكاراتهم العلمية، والحرص على استحداث برامج جديدة تتناسب مع التغيرات المتسارعة في احتياجات سوق العمل، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (العلياني، ٢٠١٩) التي توصلت إلى أن درجة تحقق الميزة التنافسية فيما يتعلق ببعيد الإبداع كانت متوسطة، ونتيجة دراسة (الزهراني، ٢٠٢٢م) التي توصلت إلى أن درجة تحقيق الميزة التنافسية فيما يتعلق ببعيد الإبداع كانت

متوسطة، ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى كون دراسة العلياني (٢٠١٩م)، ودراسة الزهراني (٢٠٢٢م) طبقت على عددٍ من الجامعات الناشئة، والتي ما زالت تعيش تفاصيل البدايات في كثير من أمورها، والتي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام بمراكز البحث والابتكار، وتطوير ثقافة الإبداع والتجديد كجزء من ثقافة الجامعة، وتخصيص ميزانيات لتشجيع ودعم الباحثين والمبدعين.

٢. أن أفراد عينة الدراسة موافقون **بدرجة عالية** على واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية وفق بعد الإبداع والابتكار، تتمثل في جميع العبارات (٢٧، ٢٨، ٢٤، ٢٦، ٢٥) التي رتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها **بدرجة عالية**، ويمكن تفسيرها على النحو الآتي:

- جاءت العبارة رقم (٢٥)، وهي "تشجع إدارة الجامعة منسوبيها على طرح أفكارهم الإبداعية"، بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها **بدرجة عالية**، وبمتوسط حسابي (٤,٠١ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص الإدارات الجامعية على إنشاء وحدات للمبادرات التطويرية التي تولي اهتماماً كبيراً بمجال توليد الأفكار والمبادرات واستقطابها وتحويلها إلى واقع ملموس، كما تحرص الجامعات على تشجيع الابداع سواء في الجانب الفني أو التكنولوجي داخل الجامعات، واستخدام التقنيات الحديثة.

- جاءت العبارة رقم (٢٦)، وهي "تأخذ إدارة الجامعة زمام المبادرة في استحداث برامج أكاديمية"، بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها **بدرجة عالية**، وبمتوسط حسابي (٣,٩٧ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص الإدارات الجامعية على استحداث برامج أكاديمية تعزز من مخرجاتها التنافسية، من خلال استشراف

احتياجات سوق العمل، ومواءمة متطلباته مع عملية استحداث وطرح البرامج الأكاديمية وصولاً إلى رفع الكفاءة المهنية للطلبة.

- جاءت العبارة رقم (٢٤)، وهي "توفر إدارة الجامعة مناخ داعم لإبداع منسوبيها"، بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها **بدرجة عالية**، وبمتوسط حسابي (٣,٩٥ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص الإدارات الجامعية على توفير المناخ الأكاديمي والإداري المحفز لمنسوبي الجامعة عبر عدد من الوسائل والأنشطة كجوائز التميز، الأمر الذي من شأنه أن يفتح آفاقاً جديدة من الإبداع والتنافس ودفع مسيرة الجامعة نحو التقدم والازدهار.

- جاءت العبارة رقم (٢٨)، وهي "تستغل إدارة الجامعة الفرص المتاحة بشكل استباقي"، بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها **بدرجة عالية**، وبمتوسط حسابي (٣,٩٣ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص الإدارات الجامعية على التحليل الدقيق للفرص المتاحة من حيث مصادرها والاستغلال الأمثل للموارد المادية والكفاءات البشرية، والقدرة على تحديد جميع السيناريوهات المحتملة والتعامل معها بشكل استباقي، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب لاغتنام الفرص المتاحة.

- جاءت العبارة رقم (٢٧)، وهي "تطبق إدارة الجامعة أفكار منسوبيها الإبداعية في سياستها وإجراءات العمل فيها"، بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها **بدرجة عالية**، وبمتوسط حسابي (٣,٧٠ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص الإدارات الجامعية على تبني أفكار العاملين الإبداعية في الجامعة وتشجيعها وتقديم الحوافز المالية لهم.

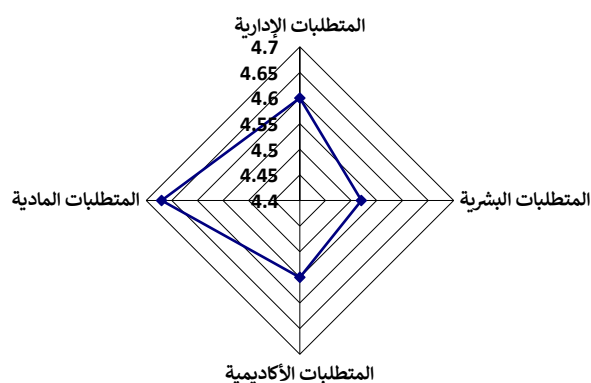
إجابة السؤال الثاني: ما المتطلبات اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؟

للتعرف على المتطلبات اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؛ حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد محور متطلبات اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، وجاءت النتائج كما يوضح الجدول الآتي:

جدول رقم (٤ - ٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتطلبات اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
٤	المتطلبات المادية	٤,٦٧	٠,٣٠١	موافق تماماً	١
١	المتطلبات الإدارية والتنظيمية	٤,٦٠	٠,٣١٨	موافق تماماً	٢
٣	المتطلبات العلمية والأكاديمية	٤,٥٥	٠,٢٩٨	موافق تماماً	٣
٢	المتطلبات البشرية	٤,٥٢	٠,٢٩٦	موافق تماماً	٤
	المتطلبات اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية	٤,٥٩	٠,٢٤٩	موافق تماماً	

شكل رقم (٤ - ٢) تلخيص لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد: المتطلبات اللازم توافرها تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية



يتضح من الجدول (٤ - ٧) أن المتطلبات اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية قد جاءت **بدرجة موافق تماماً**، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (٤,٩٥) وبانحراف معياري قدره (٠,٢٤٩)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى ضرورة وجود متطلبات لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات في ضوء المداخل الإدارية الحديثة نتيجة ما فرضته التغيرات النوعية من مستجدات وتحديات على المجتمع السعودي؛ الأمر الذي تطلب من الإدارات الجامعية وضع كافة إمكانياتها العلمية والمالية والمادية والبشرية لخدمة المجتمع المحلي وتلبية احتياجاته التنموية في كافة مناحي الحياة بما يتوافق مع متطلبات القرن الحادي والعشرين، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراستي سميرة المحمدي (٢٠٢٠م)، ودراسة سارة السبيعي (٢٠١٩م) اللتين توصلتا إلى أن متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية كانت عالية.

وحصل بعد المتطلبات المادية على المرتبة الأولى **بدرجة موافق تماماً** بمتوسط حسابي قدره (٤,٦٧-٥)، كما حصل بعد المتطلبات الإدارية والتنظيمية على المرتبة الثانية **بدرجة موافق تماماً** بمتوسط حسابي قدره (٤,٦٠-٥)، ثم حصل بعد المتطلبات العلمية والأكاديمية على المرتبة الثالثة **بدرجة موافق تماماً** بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٥-٥)، وأخيراً حل بعد المتطلبات البشرية في المرتبة الأخيرة **بدرجة موافق تماماً** بمتوسط حسابي قدره (٤,٥٥-٥)؛ ويمكن تفسير حصول بعد المتطلبات المادية على المرتبة الأولى للدور الكبير الذي تقوم به البنية التحتية والجوانب التقنية في منح الجامعات السعودية مرونة استراتيجية، الأمر الذي يمكنها من التعامل مع التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية بطريقة استجابية أو استباقية، كما تمكنت مؤسسات التعليم الجامعي من استمرار العملية التعليمية بنجاح تام أثناء الظروف الاستثنائية لجائحة كورونا "كوفيد-١٩" التي ضربت العالم، وأثبتت قدرتها وكفاءتها في أداء مهمتها من دون توقف عملية التعليم والتعلم، من خلال نظامي التعليم الإلكتروني والتعليم عن بُعد.

وجاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة المتطلبات البشرية، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى كون الموارد البشرية تلعب دوراً أساسياً في قدرة الجامعة على الاستجابة للتغيرات المختلفة في بيئاتها، إذا كانت الجامعة لديها سياسات واستراتيجيات مرنة، وتتبنى الإبداع والابتكار، وتمتلك البنية التقنية المناسبة، والموارد المادية والمالية، مما انعكس هذا الأمر على وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في ترتيب أبعاد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية بأن يكون بعد المتطلبات البشرية في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية.

وفيما يأتي النتائج التفصيلية للمتطلبات اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية

أولاً: بعد المتطلبات الإدارية والتنظيمية:

لتعرف على المتطلبات الإدارية اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؛ حسب التكرارات، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد محور المتطلبات اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، وجاءت النتائج كما يوضح الجدول الآتي:

جدول رقم (٤ - ٨) إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور المتطلبات الادارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل منها.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
١	إنشاء إدارة مستقلة بالجامعة تشرف على الاستباق والاستجابة السريعة للتغيرات والظروف التنافسية.	٤,٧٢	٠,٤٤٩	موافق تماماً	١
٧	إتباع سياسات واستراتيجيات مرنة تتيح للجامعة حرية التكيف مع التطورات والتغيرات.	٤,٧٢	٠,٥١١	موافق تماماً	٢
٦	تطوير وتعديل نظام إدارة الموارد البشرية في الجامعة بما يتناسب مع التغيرات في بيئة العمل.	٤,٦١	٠,٤٨٨	موافق تماماً	٣

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
٣	وضع خطط وأهداف بديلة للتكيف مع أي ظروف استثنائية تحدث في المستقبل.	٤,٥٩	٠,٥٥٧	موافق تماماً	٤
٤	التخطيط الاستراتيجي السليم المبني على الأولويات واستشراف المستقبل.	٤,٥٩	٠,٦٠٨	موافق تماماً	٥
٥	التحول نحو اللامركزية في إدارة الأداء الجامعي.	٤,٥٨	٠,٤٩٤	موافق تماماً	٦
٩	مرونة الهيكل التنظيمي للجامعة اتجاه التطورات البيئية.	٤,٥٦	٠,٤٩٧	موافق تماماً	٧
٢	العمل على تعديل الخيارات الاستراتيجية في الجامعات لاقتناص الفرص ومواجهة التحديات.	٤,٥١	٠,٥٠١	موافق تماماً	٨
٨	بناء وتكوين ثقافة تنظيمية قوية تتسم بالمرونة وتدعم التكيف مع الظروف والمتغيرات.	٤,٤٧	٠,٥٠٠	موافق تماماً	٩
	المتطلبات الإدارية والتنظيمية	٤,٦٠	٠,٣١٨	موافق تماماً	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه في الجدول رقم (٤ - ٨)؛ يتضح ما يأتي:

١. أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة موافق تماماً على المتطلبات الإدارية والتنظيمية اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية، وبمتوسط حسابي (٤,٦٠ من ٥)، إذ أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٤,٤٧ - ٤,٧٢)، ويفسر الباحث حصول بعد المتطلبات الإدارية والتنظيمية على درجة موافق تماماً لكون التنفيذ السريع للتحويلات الاستراتيجية تتطلب إدارة استراتيجية قوية تمتلك قدرًا مناسباً من المرونة، وتطور في إجراءات العمل والهيكل التنظيمية، وتساعد المؤسسات الجامعية على التحرك في الساحة التنافسية لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية.

٢. أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة موافق تماماً على المتطلبات الإدارية والتنظيمية اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية، تتمثل في العبارات التسع التي رتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها بدرجة موافق تماماً ويمكن تفسير بعضاً من هذه العبارات على النحو الآتي:

- جاءت العبارة رقم (١)، وهي " إنشاء إدارة مستقلة بالجامعة تشرف على الاستباق والاستجابة السريعة للتغيرات والظروف التنافسية."، بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها بدرجة موافق تماماً، وبمتوسط حسابي (٤,٧٢ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية أن تضع القيادات الإدارية في الجامعات السعودية خطط استراتيجية تساعد على تحقيق مستوى عال من القدرة التنافسية من خلال التنبؤ الاستراتيجي، والاستجابة السريعة للتغيرات والظروف التنافسية؛ مما يسهم في معرفة درجة تنفيذ تلك الاستراتيجيات ومعرفة نتائج التقييم لاحقاً.

- جاءت العبارة رقم (٧)، وهي " إتباع سياسات واستراتيجيات مرنة تتيح للجامعة حرية التكيف مع التطورات والتغيرات "، بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها بدرجة موافق تماماً، وبمتوسط حسابي (٤,٧٢ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون القيادات الإدارية في الجامعات السعودية حريصون على وضع سياسات واستراتيجيات تمكنهم من معرفة نقاط القوة والضعف والمخاطر في الجامعات وما تتعرض له من أخطار داخلية وخارجية.

- جاءت العبارة رقم (٢)، وهي " العمل على تعديل الخيارات الاستراتيجية في الجامعات لاقتناص الفرص ومواجهة التحديات."، بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها بدرجة موافق تماماً، وبمتوسط حسابي (٤,٥١ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قدرة القيادة الإدارية في الجامعات السعودية على إحداث تغييرات في خياراتهم الاستراتيجية بما يتناسب مع التغيرات المستمرة التي يواجهها التعليم العالي؛ بما يمكنهم من تحقيق أعلى مستوى من الميزة التنافسية نظراً لوجود رؤية طموحة وقيادة أكاديمية ملهمة.

- جاءت العبارة رقم (٨)، وهي " بناء وتكوين ثقافة تنظيمية قوية تتسم بالمرونة وتدعم التكيف مع الظروف والمتغيرات."، بالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها بدرجة موافق تماماً، وبمتوسط حسابي (٤,٤٧ من ٥)، ويعزو الباحث هذه

النتيجة إلى كون الثقافة التنظيمية تعد هي النواة الأساسية لإنجاح أي مدخل إداري تتخذه المؤسسة الجامعية، وأن القيادات الإدارية في الجامعات السعودية قادرة على إيجاد ثقافة تنظيمية مرنة قادرة على التكيف مع الظروف المستجدة في الجامعات وتتماشى مع التغيرات التي يشهدها العالم.

ثانياً: المتطلبات البشرية:

للتعرف على المتطلبات البشرية اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؛ حسب التكرارات، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية وفق بعد المتطلبات البشرية، وجاءت النتائج كما يوضح الجدول الآتي:

جدول رقم (٤ - ٩) إجابات افراد عينة الدراسة على عبارات محور المتطلبات البشرية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل منها.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
١٠	وجود إدارة استراتيجية تتسم بالقدرة على استشراف المستقبل وتحليل المتغيرات البيئية.	٤,٧٥	٠,٥٠٨	موافق تماماً	١
١٢	تقديم برامج تدريبية لمنسوبي الجامعة لمواجهة التغيرات المستقبلية في العمل.	٤,٦٩	٠,٤٦٤	موافق تماماً	٢
١٥	المواءمة بين الموارد البشرية المتاحة في الجامعة والقرارات المتخذة حال تعرضها لتحديات وتغيرات بيئية جديدة.	٤,٦٦	٠,٤٧٤	موافق تماماً	٣
١٣	إكساب منسوبي الجامعة مهارات متعددة تمكنهم من القيام بالمهام في وظائف مختلفة.	٤,٥٤	٠,٤٩٩	موافق تماماً	٤

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
١٤	إتاحة الجامعة لمنسوبيها إمكانية التعلم التنظيمي للتكيف مع التغيرات.	٤,٢٥	٠,٥٤٦	موافق تماماً	٥
١١	تنمية القدرات الإدارية والحسابية الاستراتيجية لدى إدارة الجامعة لمواجهة التحديات المستقبلية.	٤,٢٤	٠,٥٨٥	موافق تماماً	٦
	المتطلبات البشرية	٤,٥٢	٢٩٦.	موافق تماماً	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه في الجدول رقم (٤ - ٩)؛ يتضح ما يأتي:

١. أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة موافق تماماً على المتطلبات البشرية اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، وبمتوسط حسابي (٤,٥٢ من ٥)، إذ أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٤,٢٤ - ٤,٧٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ضرورة اهتمام الجامعات السعودية بالعنصر البشري من حيث تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم، وتطويرهم، وترقية منسوبيها المتميزين، واستبقاء المتميزين من أعضاء هيئة التدريس والعاملين من ذوي المهارات العالية والخبرة ، مما يسهم بشكل كبير في منح الجامعات القدرة على الاستجابة للتغيرات الطارئة في البيئة الداخلية والخارجية، كما يسهم في تحسين وظائف الجامعة خاصة في مجال التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة سميرة المحمدي (٢٠٢٠م)، التي توصلت إلى أن متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة تبوك في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ جاءت بمستوى عال فيما يتعلق ببعد الموارد البشرية.

٢. أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة موافق تماماً على المتطلبات البشرية اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية، تتمثل في

العبارات الست التي رتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها **بدرجة موافق تماماً**، ويمكن تفسير بعضاً من هذه العبارات على النحو الآتي:

- جاءت العبارة رقم (١٠)، وهي " وجود إدارة استراتيجية تتسم بالقدرة على استشراف المستقبل وتحليل المتغيرات البيئية "، بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها **بدرجة موافق تماماً**، وبمتوسط حسابي (٤,٧٥ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية وجود قيادة جامعية قادرة على فهم وتوقع ما سيحدث في المستقبل، بناء على الاتجاهات الحالية والتغيرات المتوقعة في البيئة الخارجية، وتوقع المشكلات قبل حدوثها ووضع الحلول والبدائل الاستراتيجية المناسبة لها.

- جاءت العبارة رقم (١٢)، وهي " تقديم برامج تدريبية لمنسوبي الجامعة لمواجهة التغيرات المستقبلية في العمل."، بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها **بدرجة موافق تماماً**، وبمتوسط حسابي (٤,٦٩ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية وجود إدارة جامعية قادرة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها من خلال التحديد الدقيق للأهداف التدريبية، ووضع الخطط والإجراءات المناسبة لتحقيق هذه البرامج بطريقة فعالة.

- جاءت العبارة رقم (١٤)، وهي " إتاحة الجامعة لمنسوبيها إمكانية التعلم التنظيمي للتكيف مع التغيرات."، بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها **بدرجة موافق تماماً**، وبمتوسط حسابي (٤,٢٥ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية وجود إدارة جامعية قادرة على تقديم تعلم تنظيمي يستجيب لنتائج استشراف المستقبل من خلال تكوين خطط تنفيذية وإدارة تنفيذها بما يتلاءم مع التغيرات المحيطة.

- جاءت العبارة رقم (١١)، وهي " تنمية القدرات الإدارية والحساسية الاستراتيجية لدى إدارة الجامعة لمواجهة التحديات المستقبلية"، بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها **بدرجة موافق تماماً**، وبمتوسط حسابي (٤,٢٤ من ٥)، ويعزو الباحث

هذه النتيجة إلى أهمية وجود إدارة جامعية قادرة على فهم وتحليل الاتجاهات المستقبلية وتوقع المستقبل بدقة خاصة من خلال تقنيات التنبؤ الذي يعتمد بصورة مباشرة على التحليل الاحصائي والتوقعات المستقبلية، ووضع سيناريوهات مستقبلية متوقعة.

ثالثاً: المتطلبات العلمية والأكاديمية:

للتعرف على المتطلبات الأكاديمية اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؛ حسب التكرارات، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية وفق بعد المتطلبات البشرية، وجاءت النتائج كما يوضح الجدول الآتي:

جدول رقم (٤ - ١٠) إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد المتطلبات الأكاديمية مرتبة تنازلياً

حسب المتوسط الحسابي لكل منها.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
١٧	السعي للحصول على مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية تتماشى مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.	٤,٦٥	٠,٤٧٧	موافق تماماً	١
١٨	طرح البرامج والخدمات الأكاديمية للجامعة بالسرعة المناسبة وبأقل التكاليف.	٤,٦٥	٠,٤٧٨	موافق تماماً	٢
١٩	إجراء دراسة شاملة لأسعار البرامج والخدمات الجامعية بما يتناسب مع قدرات المستفيدين.	٤,٦١	٠,٤٨٩	موافق تماماً	٣
٢١	إقامة شراكات مع جامعات عالمية متميزة لرفع جودة عملياتها.	٤,٥٤	٠,٥٦٤	موافق تماماً	٤
٢٠	تتبنى الجامعة مبادئ الجودة العالمية في تصميم برامجها الأكاديمية.	٤,٥٣	٠,٥٠٠	موافق تماماً	٥
١٦	تقديم برامج أكاديمية إبداعية جديدة تتناسب مع الاحتياجات التعليمية للمجتمع السعودي.	٤,٣٢	٠,٤٦٦	موافق تماماً	٦
	المتطلبات العلمية والأكاديمية	٤,٥٥	٠,٢٩٨	موافق تماماً	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه في الجدول رقم (٤ - ١٠)؛ يتضح ما يأتي:

١. أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة موافق تماماً على المتطلبات العلمية والأكاديمية اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، وبمتوسط حسابي (٤,٥٥ من ٥)، إذ أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٤,٣٢-٤,٦٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تصاعد الاهتمام المحلي والدولي بأهمية التنافسية، وما واكب ذلك من ظهور عدد من التصنيفات العالمية التي دفعت بالجامعات السعودية نحو محاولة تحقيق معايير تلك التصنيفات، والعمل على الحصول على الاعتمادات المحلية والعالمية لبرامجها وممارساتها المختلفة، بالإضافة إلى صدور رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي كانت من ضمن أهدافها دخول (٦) جامعات سعودية ضمن أفضل (٢٠٠) جامعة عالمية بحلول عام ٢٠٣٠م، مما سيدفع بالجامعات نحو التميز في مجالات التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة سميرة المحمدي (٢٠٢٠م)، التي توصلت إلى أن متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة تبوك في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، جاءت بمستوى عال فيما يتعلق ببعد البحث العلمي.

٢. أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة موافق تماماً على المتطلبات العلمية والأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية، تتمثل في العبارات الست التي رتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة على أهمية توافرها، ويمكن تفسير بعضاً منها على النحو الآتي:

- جاءت العبارة رقم (١٧)، وهي "السعي للحصول على مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية تتماشى مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠"، بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها بدرجة موافق تماماً، وبمتوسط حسابي (٤,٦٥ من ٥)، ويعزو الباحث هذه

النتيجة إلى حرص الإدارات الجامعية على تحقيق مستوى عالٍ من الميزة التنافسية والوصول إلى مستويات تنافسية عالية، وتحقيق مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية كأحد أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي تمكنها من مواجاة التحديات، وتحسين المخرجات التعليمية، وخفض التكلفة، وتشجيع عمليات والابداع والابتكار مما يحقق للجامعات جميع أهدافها.

- جاءت العبارة رقم (١٨)، وهي " طرح البرامج والخدمات الأكاديمية للجامعة بالسرعة المناسبة وبأقل التكاليف."، بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها بدرجة موافق تماماً، وبمتوسط حسابي (٤,٦٥ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص الإدارات الجامعية على الارتقاء بجودة البرامج والخدمات الأكاديمية التي تقدمها، حيث يرتبط هذا الارتقاء بالجودة في الجامعات بقدرتها على القيام بالأدوار المتوقعة منها في المجتمع من خلال تكلفة أقل في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، ويتم ذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة، والوقوف على مدى قيام المؤسسات الجامعية بالأدوار الموكلة لها، ومدى تحقيقها لغاياتها وأهدافها، بما يتلاءم مع احتياجات المجتمع المحلي، ومواكبة التطورات المعاصرة.

- جاءت العبارة رقم (٢٠)، وهي " تتبنى الجامعة مبادئ الجودة العالمية في تصميم برامجها الأكاديمية."، بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها بدرجة موافق تماماً، وبمتوسط حسابي (٤,٥٣ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص الإدارات الجامعية على تبني مبادئ الجودة في الأداء وتطبيق معايير الجودة على ما تقدمه من خدمات وما تستخدمه من وسائل من خلال وضع مجموعة من المعايير والإجراءات التي يهدف تبنيها وتنفيذها إلى تحقيق أقصى درجة من الأهداف التعليمية المرسومة للجامعة بغية تحسين النتائج التعليمية وفقاً للمواصفات المنشودة بأفضل طرق وأقل جهد وتكلفة ممكنين.

- جاءت العبارة رقم (١٦)، وهي " تقديم برامج أكاديمية إبداعية جديدة تتناسب مع الاحتياجات التعليمية للمجتمع السعودي "، بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها بدرجة موافق تماماً، وبمتوسط حسابي (٤,٣٢ من ٥)، ويعزو الباحث

هذه النتيجة إلى ضرورة طرح الجامعات السعودية برامج أكاديمية جديدة عالية الجودة تتناسب وخطط التنمية الوطنية، وتخدم المجتمع، وتواكب متطلبات سوق العمل.

رابعاً: المتطلبات المادية:

للتعرف على المتطلبات المادية اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؛ حسب التكرارات، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة لإجابات افراد عينة الدراسة على محور المتطلبات اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية وفق بعد المتطلبات المادية، وجاءت النتائج كما يوضح الجدول الآتي:

جدول رقم (٤ - ١١) إجابات افراد عينة الدراسة على عبارات بعد المتطلبات المادية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل منها.

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
٢٢	نشر ثقافة التحول الرقمي وأهميته بين جميع أعضاء المجتمع الجامعي.	٤,٧٩	٠,٤٠٩	موافق تماماً	١
٢٣	توفير بنية تحتية في الجامعة لنظم المعلومات من تكنولوجيا وموارد بشرية.	٤,٧٨	٠,٤١٥	موافق تماماً	٢
٢٥	مواكبة الجامعة التطورات التكنولوجية للاستفادة منها في عملياتها.	٤,٧٦	٠,٤٩٣	موافق تماماً	٣
٢٦	تطوير الخدمات في الجامعة بما يتناسب مع متطلبات بيئة العمل.	٤,٧٣	٠,٤٤٧	موافق تماماً	٤
٢٧	امتلاك قدرة مالية كافية للتعامل مع أي تغيرات بيئية.	٤,٦٣	٠,٤٨٣	موافق تماماً	٥
٢٨	توفير المعلومات اللازمة لدعم عملية صنع القرار في الجامعة.	٤,٥٣	٠,٥٠٠	موافق تماماً	٦

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
٢٤	جعل خطوط الاتصال مفتوحة بشكل دائم لإمكانية الحصول على المعلومات بسهولة.	٤,٥٠	٠,٥٠١	موافق تماماً	٧
	المتطلبات المادية	٤,٦٧	٠,٣٠١		

من خلال النتائج الموضحة أعلاه في الجدول رقم (٤ - ١١)؛ يتضح ما يأتي:

١. أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة موافق تماماً على المتطلبات المادية اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، وبمتوسط حسابي (٤,٦٧ من ٥)، إذ أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٤,٥٠ - ٤,٧٩)، ويعزو الباحث هذه النتيجة للدور الكبير الذي تقوم به البنية التحتية والجوانب التقنية والمعلوماتية، بالإضافة للقدرة المالية في منح الجامعات السعودية المرونة، الأمر الذي يمكنها من التعامل مع التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية بطريقة استجابية أو استباقية.

٢. أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة موافق تماماً على متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية وفق بعد المتطلبات المادية، تتمثل في العبارات السبعة التي رتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها، ويمكن تفسير بعضاً منها على النحو الآتي:

- جاءت العبارة رقم (٢٢)، وهي "نشر ثقافة التحول الرقمي وأهميته بين جميع أعضاء المجتمع الجامعي"، بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها بدرجة موافق تماماً، وبمتوسط حسابي (٤,٧٩ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية نشر ثقافة التحول الرقمي في الجامعات، الأمر الذي يمنحها العديد من المزايا: كسر التسلسل الهرمي، والحواجز وتسريع العمل، وتشجيع الابتكار وتعزيز

التعاون، وجذب المواهب والاحتفاظ بالقوى العاملة الحالية، وتعزيز مرونة الأعمال وقدرتها على التكيف، وتسهيل جمع البيانات.

- جاءت العبارة رقم (٢٣)، وهي " توفير بنية تحتية في الجامعة لنظم المعلومات من تكنولوجيا وموارد بشرية. "، بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها **بدرجة موافق تماماً**، وبمتوسط حسابي (٤,٧٨ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية وجود بنية تحتية في الجامعة للتكنولوجيا الحديثة وخاصة نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، ونظم معلومات الموارد البشرية وغير ذلك، وتعزيز التحول الرقمي وتكامل التقنية في جميع جوانب الحياة الجامعية، مع التركيز على تحسين خدمات الجامعة الرقمية وتوفير بيئة إلكترونية آمنة ومستدامة، حيث تعتبر التكنولوجيا وسيلة حيوية لتحقيق التميز الأكاديمي والإداري في الجامعة.

- جاءت العبارة رقم (٢٨)، وهي " توفير المعلومات اللازمة لدعم عملية صنع القرار في الجامعة، بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها **بدرجة موافق تماماً**، وبمتوسط حسابي (٤,٥٣ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى دور المعلومات الحديثة والدقيقة والملائمة وذات التوقيت المناسب في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بما يقلل من عملية المخاطرة وعدم التأكد التي تلازم عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

- جاءت العبارة رقم (٢٤)، وهي " جعل خطوط الاتصال مفتوحة بشكل دائم لإمكانية الحصول على المعلومات بسهولة "، بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيقها **بدرجة موافق تماماً**، وبمتوسط حسابي (٤,٥٠ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية توفر خطوط اتصال مفتوحة بشكل دائم لإمكانية الحصول على المعلومات بسهولة خاصة للمسؤولين ومتخذي القرارات.

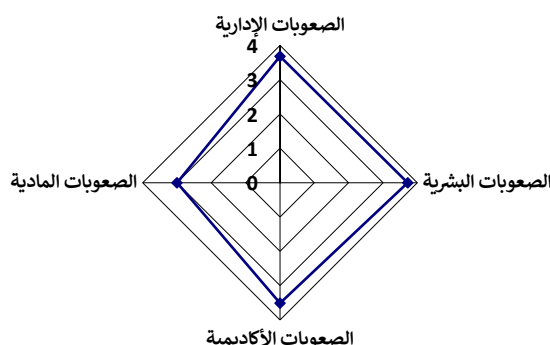
إجابة السؤال الثالث: ما صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؟

للتعرف على صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية؛ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد محور صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، وجاءت النتائج كما يوضح الجدول الآتي:

جدول رقم (٤ - ١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لصعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
٢	الصعوبات البشرية	٣,٧٢	٠,٨٨٨	موافق	١
١	الصعوبات الإدارية والتنظيمية	٣,٦٨	٠,٧٦٧	موافق	٢
٣	الصعوبات العلمية والأكاديمية	٣,٥١	٠,٨٠٣	موافق	٣
٤	الصعوبات المادية	٣,٤٠	٠,٦٢٦	محايد	٤
	صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية	٣,٤٦	٠,٦٩٤	موافق	

شكل رقم (٤ - ٣) تلخيص لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد: صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية



يتضح من الجدول رقم (٤ - ١٢) أن صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية قد جاءت **بدرجة موافق**، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٤٦) وبانحراف معياري قدره (٠,٤٦)، وتشير هذه النتيجة إلى أن الصعوبات التي تواجه الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية لم تنخفض إلى درجة صعوبة منخفضة أو منخفضة جداً بوجه عام، وهي الدرجة المأمول أن تنخفض إليها صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية، وأن الجامعات السعودية بحاجة إلى بذل المزيد من الجهود في التغلب على هذه الصعوبات بشكل كامل والتي تحد من دور الجامعات السعودية في أداء مهامها على أكمل وجه بما يضمن لها التفوق والاستمرارية في بيئة تتصف بالتغيرات السريعة.

وحصل بعد الصعوبات البشرية على المرتبة الأولى **بدرجة موافق**، بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٢ من ٥) كما حصل بعد الصعوبات الادارية على المرتبة الثانية **بدرجة موافق**، بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٨ من ٥)، كذلك حصل بعد الصعوبات الأكاديمية على المرتبة الثالثة **بدرجة موافق**، بمتوسط حسابي قدره (٣,٥١ من ٥)، وأخيراً حل بعد المتطلبات المادية في المرتبة الأخيرة **بدرجة محايد**، بمتوسط حسابي قدره (٣,٤٠ من ٥)، ويمكن تفسير حصول بعد الصعوبات البشرية على المرتبة الأولى أنه وعلى الرغم من حرص الجامعات السعودية على توظيف، واستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة، إلا أن هناك صعوبات تتعلق في آليات التعامل مع هذه الكفاءات البشرية، وآلية الاستفادة من هذه الكفاءات، وتصحيح الأخطاء الناتجة عن أداء هذه الكفاءات والموارد البشرية.

وجاءت بعد الصعوبات المادية في المرتبة الرابعة والأخيرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الدعم المادي الكبير الذي يحظى به قطاع التعليم بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي بشكل

خاص، حيث بلغت المخصصات المعتمدة للقطاع التعليمي عام ٢٠٢٤م على مبلغ ١٩٥ مليار ريال من الميزانية المعتمدة، مما انعكس هذا الدعم الكبير بكل تأكيد على عجلة التعليم، رغم بعض الصعوبات المادية التي تواجه المؤسسات الجامعية خصوصاً فيما يتعلق بكيفية الاستفادة من هذا الدعم، وتوجيهه التوجيه الصحيح الذي يحقق كفاءة الإنفاق وجودة التعليم.

وفيما يأتي النتائج التفصيلية لصعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية

أولاً: بعد الصعوبات الإدارية والتنظيمية:

للتعرف على صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية فيما يتعلق بعد الصعوبات الإدارية؛ حسبت التكرارات، والنسبة المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة لإجابات افراد عينة الدراسة على صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية وفق بعد الصعوبات الإدارية، وجاءت النتائج كما يوضح الجدول الآتي:

جدول رقم (٤ - ١٣) إجابات افراد عينة الدراسة على عبارات محور الصعوبات الإدارية والتنظيمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل منها.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
١	ضعف تطوير الجامعة لهيكلها التنظيمية المعقدة.	٤,١٠	٠,٩٦٥	موافق	١
٢	ضعف التحول نحو الـلا مركزية في إدارة الأداء الجامعي.	٣,٨٨	٠,٩٧٧	موافق	٢
٥	بدء التغيير في الوقت غير المناسب سواء كان التغيير مبكراً أو متأخراً.	٣,٨٣	٠,٩٤٦	موافق	٣
٣	ضعف في تطوير ثقافة الإبداع والتجديد كجزء من الثقافة التنظيمية للجامعة.	٣,٨٢	١,٠٦٤	موافق	٤

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
٤	ضعف في تقييم المعلومات السلبية بطريقة موضوعية.	٣,٧٤	٠,٩٧٨	موافق	٥
٦	ضعف استفادة الجامعة من التغذية الراجعة في تطوير عملياتها وتحسين جودة خدماتها.	٣,٤٠	١,٢٢٦	محايد	٦
	الصعوبات الإدارية والتنظيمية	٣,٦٨	٧٦٧.	موافق	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه في الجدول رقم (٤ - ١٣)؛ يتضح ما يأتي:

١. أن أفراد عينة الدراسة موافقون **بدرجة موافق** على صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية وفق بعد الصعوبات الإدارية، وبمتوسط حسابي (٣,٦٨ من ٥)، إذ أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٤٠-٤,١٠)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ضعف تطوير الأنظمة والإدارية بما يتوافق مع المستجدات الحديثة في مؤسسات التعليم العالي، وإلى القصور في تبادل المعلومات نتيجة ضعف قناعة بعض القيادات بمشاركة المعرفة الوظيفية، وتغلب النمط البيروقراطي التسلسلي في الممارسات التنظيمية، حيث أن غالبية هذه الصعوبات الإدارية هي سلوكية تنظيمية.

٢. أن أفراد عينة الدراسة موافقون **بدرجة موافق ومحايد** على الصعوبات الإدارية والتنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية، تتمثل في العبارات السبعة التي رتب تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة على درجة وجودها، ويمكن تفسير بعضاً منها على النحو الآتي:

- جاءت العبارة رقم (١)، وهي " ضعف تطوير الجامعة لهيكلها التنظيمية المعقدة. "، بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على وجودها **بدرجة موافق**، وبمتوسط حسابي (٤,١٠ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حاجة الجامعات السعودية لتطوير هيكلها التنظيمية لتصبح أكثر مرونة ورشاقة لمواجهة المستجدات الحديثة، حيث إن الجامعات السعودية

تعاني من الجمود والروتين والمركزية الشديدة وال رسمية في الإجراءات والهرمية في الاتصالات في هياكلها التنظيمية، التي تؤدي في الغالب إلى الجمود التنظيمي.

- جاءت العبارة رقم (٢)، وهي " ضعف التحول نحو المركزية في إدارة الأداء الجامعي."، بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على وجودها **بدرجة موافق**، وبمتوسط حسابي (٣,٨٨ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حاجة الجامعات السعودية إلى التحول نحو ألا مركزية في إدارة الأداء الجامعي، حيث إن المشاركة في اتخاذ القرار تتيح فرصة إبداء الرأي، وترشيد القرارات، وتؤدي إلى رفع روح معنويات المرؤوسين، وتحقيق الانسجام في بيئة العمل.

- جاءت العبارة رقم (٤)، وهي " ضعف في تقييم المعلومات السلبية بطريقة موضوعية."، بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على وجودها **بدرجة موافق**، وبمتوسط حسابي (٣,٧٤ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود قصور في الجامعات السعودية في التعامل مع المعلومات السلبية نتيجة لعددٍ من الأسباب كالمركزية في اتخاذ القرار وهرمية الهياكل التنظيمية، وضعف فعالية نظام الاتصال، وجمود النظم الإدارية وغيرها من الأسباب التي تجعل الإدارات الجامعية تتعامل مع المعلومات السلبية بسوء تقدير، وضعف التعامل معها بطريقة فعالة.

- جاءت العبارة رقم (٦)، وهي " ضعف استفادة الجامعة من التغذية الراجعة في تطوير عملياتها وتحسين جودة خدماتها."، بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على تحقيقها **بدرجة محايد**، وبمتوسط حسابي (٣,٤٠ من ٥)، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أنه وعلى الرغم من حرص الإدارات الجامعية على الاستفادة من عمليات التغذية الراجعة إلا أن هناك بعض القصور في استفادة الإدارات الجامعية من التغذية الراجعة في معرفة نقاط الضعف والعمل على معالجتها، وفي التطوير المستمر للعمل لضمان جودة الأداء؛ نتيجة لبعض السياسات التنظيمية كالمركزية والهياكل التنظيمية المعقدة التي تؤثر في عملية التصحيح والتحسين والتقييم.

ثانياً: الصعوبات البشرية:

للتعرف على صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية فيما يتعلق ببعد الصعوبات البشرية؛ حسبت التكرارات، والنسبة المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة لإجابات أفراد عينة الدراسة على صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية وفق بعد الصعوبات البشرية، وجاءت النتائج كما يوضح الجدول الآتي:

جدول رقم (٤ - ١٤) إجابات افراد عينة الدراسة على عبارات محور الصعوبات البشرية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل منها.

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الترتيب
١	موافق	١,٠٩٩	٣,٩٩	ضعف اهتمام إدارة الجامعة بتدوير منسوبيها في مجالات العمل المختلفة.	١٢
٢	موافق	١,٠٣٢	٣,٧٨	رفض الاعتراف بارتكاب الأخطاء داخل الجامعة، مما يؤدي إلى نوع من الجمود في آلية الإصلاح.	١٠
٣	موافق	١,١٠٣	٣,٧٠	ضعف استخدام مهارات الاستدلال من قبل إدارة الجامعة.	٨
٤	موافق	٠,٩٨٢	٣,٧٠	ضعف تدريب منسوبي الجامعة على سبل التغلب على مواجهة التغيير.	١١
٥	موافق	٠,٩٢٨	٣,٦٨	طول فترة التكليف لشاغلي المناصب الإدارية في الجامعة مما يؤدي إلى نوع من الجمود الفكري لدى الإدارة.	٩
٦	موافق	١,٠٣١	٣,٤٥	ضعف في قدرة إدارة الجامعة على التنبؤ المستقبلي.	٧
		٠,٨٨٨	٣,٧٢	الصعوبات البشرية	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه في الجدول رقم (٤ - ١٣)؛ يتضح ما يأتي:

١. أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة موافق على الصعوبات البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية،

وبمتوسط حسابي (٣,٧٢ من ٥)، إذ أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٤٥ - ٣,٩٩)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه وبالرغم من امتلاك الجامعات السعودية للكوادر البشرية المتميزة إلا أن هذه الكوادر تواجه بعض الصعوبات التي تحد من قدراتها وطاقاتها كضعف عملية التدوير في المناصب الإدارية مما يؤدي إلى الجمود الإداري وضعف عملية التطوير والتحسين، كذلك ضعف تدريب الكوادر البشرية على التعامل مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل الأكاديمي، لذلك الإدارات الجامعية بحاجة إلى بذل المزيد من الجهود في البحث عن حلول للاستفادة من طاقاتها البشرية في مواجهة التحديات والتغيرات المفاجئة والطارئة.

٢. أن أفراد عينة الدراسة موافقون على الصعوبات البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية **بدرجة موافق**، تتمثل في العبارات السبعة التي رتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة على وجودها، ويمكن تفسير بعضاً منها على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (١٢)، وهي " ضعف اهتمام إدارة الجامعة بتدوير منسوبيها في مجالات العمل المختلفة."، بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على وجودها **بدرجة موافق**، وبمتوسط حسابي (٣,٩٩ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الحاجة الماسة لتدوير العاملين في الجامعات بالسعودية في كافة مجالات العمل فيها، حيث يعد التدوير الوظيفي محفزاً قوياً للكفاءات البشرية، وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم في القيام بالأعمال، والقضاء على الروتين، والرتابة في العمل، ويكسب العاملين مهارات وخبرات عديدة وجديدة، ليصبحوا في النهاية ملمين بأعمال الجامعة، مما يعزز من مرونة الجامعة وقدرتها على التعامل مع أي تغيرات تطرأ على بيئة العمل.

- جاءت العبارة رقم (١٠)، وهي " رفض الاعتراف بارتكاب الأخطاء داخل الجامعة، مما يؤدي إلى نوع من الجمود في آلية الإصلاح."، بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على وجودها **بدرجة موافق**، وبمتوسط حسابي (٣,٧٨ من ٥)، ويعزو الباحث

هذه النتيجة إلى كون الاعتراف بالأخطاء الإدارية نقطة الانطلاق الأولى في التطوير الإداري، فمن الطبيعي وجود أخطاء وقصور في أي عمل إداري ومؤسسي، فالكمال لله وحده ومهما بلغت كفاءة الأنظمة ودقة السياسات وحرفية الإجراءات، لذلك عند حدوث خلل في الأداء الجامعي فإن الأمر يتطلب إعلان الأسباب والظروف التي أدت إليها، وتحديد جوانب القصور في التشريعات والمؤسسات، والإجراءات التي أسهمت فيها.

- جاءت العبارة رقم (٩)، وهي " طول فترة التكليف لشاغلي المناصب الإدارية في الجامعة مما يؤدي إلى نوع من الجمود الفكري لدى الإدارة."، بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على وجودها **بدرجة موافق**، وبمتوسط حسابي (٣,٦٨ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون المؤسسات الجامعية تواجه ضغوطاً وتحديات تتمثل في التأثير المستمر للقوى الداخلية والخارجية المؤثرة على استقرارها، لذلك هي بحاجة لتغييرات ديناميكية في جميع نواحي المؤسسة الجامعية لضمان البقاء والاستمرارية والتفوق التنافسي، ومن ذلك ضخ دماء جديدة لتولي مهام إدارية تعمل على تنمية وتطوير العمل لمواجهة المتغيرات المحيطة.

- جاءت العبارة رقم (٧)، وهي " ضعف في قدرة إدارة الجامعة على التنبؤ المستقبلي."، بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على وجودها **بدرجة موافق**، وبمتوسط حسابي (٣,٤٥ من ٥)، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى حاجة الإدارات الجامعية لبذل المزيد من الجهود في عمليات التنبؤ المستقبلي التي تعمل على رسم خريطة كلية للمستقبل من خلال استقرار الاتجاهات الممتدة عبر الأجيال، والاتجاهات المحتمل ظهورها في المستقبل والأحداث المفاجئة، والقوى والفواعل الدينامية المحركة للأحداث، مما يعطي الجامعات مرونة على المستوى الاستراتيجي تمكنها من مواجهة التغيرات المتسارعة والطارئة.

ثالثاً: الصعوبات العلمية والأكاديمية:

للتعرف على صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية فيما يتعلق بعدد الصعوبات الأكاديمية؛ حسب التكرارات، والنسبة المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة لإجابات أفراد عينة الدراسة على صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية وفق بعد الصعوبات الأكاديمية، وجاءت النتائج كما يوضح الجدول الآتي:

جدول رقم (٤ - ١٥) إجابات افراد عينة الدراسة على عبارات محور الصعوبات الاكاديمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل منها.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
١٨	افتقار الجامعة لسياسات تسويقية مبنية على دراسات ومعلومات دقيقة حول سوق التعليم العالي.	٤,١٠	١,٣٣٥	موافق	١
١٥	قلة وضع الجامعة خططاً لتحسين سمعتها الأكاديمية.	٤,٠٩	١,٢٣٧	موافق	٢
١٧	قلة وضع الجامعة خططاً لتسويق خدماتها المقدمة.	٣,٧٦	١,١٦٦	موافق	٣
١٤	ضعف إتباع الجامعة أنظمة حديثة في برامجها الأكاديمية لجذب الطلبة.	٣,٤٦	٠,٩٨٩	موافق	٤
١٣	ضعف مراعاة الجامعة التغيرات والتطورات في سوق العمل السعودي..	٣,٠٤	١,٣٦٣	محايد	٥
١٦	قلة سعي الجامعة لتقديم برامج أكاديمية جديدة.	٢,٦٠	١,١٠٧	غير موافق	٦
	الصعوبات العلمية والأكاديمية	٣,٥١	٠,٨٠٣	موافق	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه في الجدول رقم (٤ - ١٤)؛ يتضح ما يأتي:

١. أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة موافق على وجود صعوبات علمية وأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، وبمتوسط حسابي (٣,٥١ من ٥)، إذ أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢,٦٠ - ٤,١٠)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هذه الصعوبات قد ترتبط بشكل كبير بمركزية نظام التعليم السعودي، كما أن لمجانية التعليم العالي دورٌ في ضعف السياسات

التسويقية للجامعات، إلا أن نظام الجديد للجامعات الذي يأتي ضمن إطار مضامين رؤية المملكة ٢٠٣٠ الطموحة التي عززت من مفهوم التنمية وتطوير الإمكانيات المتاحة، سيجعل الجامعات تتسابق في البحث عن مصادر تمويل جديدة، كما سيساهم في خفض التكلفة التشغيلية.

٢. أن أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود صعوبات علمية وأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية **بدرجة غير موافق ومحيد وموافق**، تتمثل في العبارات أرقام (١٦، ١٣، ١٤، ١٧، ١٥، ١٨) التي رتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة، ويمكن تفسير بعضاً منها على النحو الآتي:

- جاءت العبارة رقم (١٧)، وهي "افتقار الجامعة لسياسات تسويقية مبنية على دراسات ومعلومات دقيقة حول سوق التعليم العالي"، بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على وجودها **بدرجة موافق**، وبمتوسط حسابي (٣,٧٦ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حاجة الجامعات السعودية لبذل المزيد من الجهود في تسويق خدماتها الجامعية، الأمر الذي يساعد على رفع المستوى الجامعي المرتبط بخدمة المجتمع، وتحقيق موارد إضافية لمساعدة الجامعات في تمويل ميزانيتها بدلاً من الاقتصار على الدعم الحكومي.

- جاءت العبارة رقم (١٤)، وهي "ضعف إتباع الجامعة أنظمة حديثة في برامجها الأكاديمية لجذب الطلبة"، بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على وجودها **بدرجة محيد**، وبمتوسط حسابي (٣,٤٦ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه على الرغم من الجهود التي تبذلها الجامعات السعودية في تحديث برامجها الأكاديمية، والتقدم النسبي في أنظمتها الأكاديمية إلا أنها لا زالت بحاجة إلى تحديث وتطوير أنظمتها وإجراءاتها الإدارية والأكاديمية، لتواكب أحدث التطورات العالمية، وتحقيق أعلى معايير الجودة، بحيث تحقق بيئة أكاديمية جاذبة للطلبة.

- جاءت العبارة رقم (١٦)، وهي "قلة سعي الجامعة لتقديم برامج أكاديمية جديدة"، بالمرتبة السادسة والأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على وجودها بدرجة غير موافق، وبمتوسط حسابي (٢,٦٠ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى جهود الإدارات الجامعية المستمرة في تطوير واستحداث البرامج الأكاديمية، والتوسع في التخصصات النوعية المرتبطة باحتياجات سوق العمل طبقاً لخططها الإستراتيجية الهادفة إلى مواكبة برامجها الأكاديمية لرؤية المملكة ٢٠٣٠.

رابعاً: الصعوبات المادية:

للتعرف على صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية فيما يتعلق بعدد الصعوبات المادية؛ حسب التكرارات، والنسبة المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتبة لإجابات أفراد عينة الدراسة على صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية وفق بعد الصعوبات المادية، وجاءت النتائج كما يوضح الجدول الآتي:

جدول رقم (٤ - ١٦) إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الصعوبات المادية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل منها.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
٢٢	قلة تخصيص ميزانيات لتشجيع ودعم الباحثين والمبدعين.	٤,٢٠	١,٠٧٩	موافق	١
٢٠	ضعف استثمار الجامعة لمواردها المادية في ابتكار خدمات نوعية جديدة.	٣,٧٦	١,١٤٢	موافق	٢
٢١	ضعف التزام الجامعة بتوفير الموارد اللازمة لتوظيف المعلومات الجديدة.	٣,٧١	١,٠٩٤	موافق	٣
١٩	ضعف القدرات المالية الكافية للتعامل مع أي تغيرات بيئية.	٢,٤٥	٠,٩٢٧	غير موافق	٤
٢٣	النقص في البنية التحتية الملائمة لعملية التحول الرقمي في الجامعة.	٢,٤٣	١,١٥٧	غير موافق	٥

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
٢٥	ضعف الموارد والتشريعات الداعمة للتحويل الرقمي في الجامعة.	٢,١٩	٠,٩٠٠	غير موافق	٦
٢٤	ضعف توظيف وسائل التقنية الحديثة في الجامعة.	٢,١٦	١,٠٢٥	غير موافق	٧
	الصعوبات المادية	٣,٤٠	٦٢٦.	محايد	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه في الجدول رقم (٤ - ١٥)؛ يتضح ما يأتي:

١. أن أفراد عينة الدراسة موافقون **بدرجة محايد** على وجود صعوبات مادية لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية، وبمتوسط حسابي (٣,٤٠ من ٥)، إذ أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢,١٦ - ٤,٢٠)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه على الرغم من الدعم المادي الذي تقدمه حكومة المملكة العربية السعودية للمؤسسات الجامعية، حيث بلغت المخصصات المعتمدة للقطاع التعليمي عام ٢٠٢٤م على مبلغ ١٩٥ مليار ريال من الميزانية المعتمدة، إلا أن هناك بعض الصعوبات في آليات الاستفادة من ذلك الدعم، وتوجيهه التوجيه الصحيح خصوصاً فيما يتعلق بالبحث عن التميز والتفوق على المنافسين من خلال البحث عن خدمات نوعية جديدة، وتشجيع ودعم الباحثين والمبتكرين والمبدعين، والاهتمام بالمراكز البحثية.
 ٢. أن أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود صعوبات مادية لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية **بدرجة موافق**، تتمثل في العبارات أرقام (٢١، ٢٠، ٢٢) التي رتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة على وجودها **بدرجة موافق**، ويمكن تفسيرها على النحو الآتي:
- جاءت العبارة رقم (٢٢)، وهي "قلة تخصيص ميزانيات لتشجيع ودعم الباحثين والمبدعين"، بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على وجودها **بدرجة موافق**، وبمتوسط حسابي (٤,٢٠ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حاجة الجامعات السعودية

إلى تقديم المزيد من الدعم المالي لتحفيز المبدعين والباحثين، والاستثمار في ابتكاراتهم ومواهبهم بهدف خدمة المجتمع، وأن تصبح الجامعات حاضنة أعمال للإبداع والابتكار.

- جاءت العبارة رقم (٢٠)، وهي "ضعف استثمار الجامعة لمواردها المادية في ابتكار خدمات نوعية جديدة"، بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على وجودها **بدرجة موافق**، وبمتوسط حسابي (٣,٧٦ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ضعف في قدرة الجامعات السعودية في استثمار مواردها المالية في تحويل الأفكار المتميزة إلى خدمات ذات قيمة اقتصادية، وتحويل الأفكار إلى منتج مبني على هدف اقتصادي أو خدمي وتحقيق الريادة في وجود المنتجات في الأسواق المحلية والعالمية.

- جاءت العبارة رقم (٢١)، وهي "ضعف التزام الجامعة بتوفير الموارد اللازمة لتوظيف المعلومات الجديدة"، بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على وجودها **بدرجة موافق**، وبمتوسط حسابي (٣,٧١ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حاجة الجامعات السعودية لتوجيه مواردها في الاستفادة من المعلومات والمعارف الجديدة، وتوظيفها من أجل الاستفادة منها في ملء الفجوات المعرفية، وفي تحديد الفرص الناشئة التي تستفيد منها في تعزيز مكانتها التنافسية، بالإضافة إلى التركيز على التهديدات التنافسية من قبل المنافسين، وفي النهاية اتخاذ القرارات التي تضمن للجامعات الاستمرارية والتفوق التنافسي.

٣. أن أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود صعوبات مادية لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية **بدرجة غير موافق**، تتمثل في العبارات أرقام (١٩، ٢٣، ٢٥، ٢٤) التي رتبت تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة على وجودها **بدرجة غير موافق**، ويمكن تفسيرها على النحو الآتي:

- جاءت العبارة رقم (١٩)، وهي "ضعف القدرات المالية الكافية للتعامل مع أي تغيرات بيئية"، بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على وجودها **بدرجة غير موافق**، وبمتوسط حسابي (٢,٤٥ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى امتلاك الجامعات السعودية

القدرة المالية الكافية نتيجة الدعم الكبير والسخي التي تجده من حكومة المملكة العربية السعودية، والذي ينعكس بشكل إيجابي على الإدارات الجامعية في تمكّنها من التعامل مع أي تغيرات مفاجئة في البيئة.

- جاءت العبارة رقم (٢٣)، وهي "النقص في البنية التحتية الملائمة لعملية التحول الرقمي في الجامعة"، بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على وجودها **بدرجة غير موافق**، وبمتوسط حسابي (٢,٤٣ من ٥)، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعات السعودية تتمتع ببنية تحتية تقنية قوية، وهو ما دفع الجامعات باتباع خطوات جادة تجاه التحول الرقمي بدايةً من وضع أهداف استراتيجية للتحول الرقمي، ومن ثم ترجمة تلك الأهداف إلى خطط، وصولاً إلى ابتكار تطبيقات تساهم في نجاح الأعمال الأكاديمية والإدارية، وقد انعكس ذلك بالإيجاب على طرق التدريس الحديثة في الجامعات، وعلى سلوكيات الباحثين الحديثة في البحث الإلكتروني عن المعلومات التي يحتاجون إليها.

- جاءت العبارة رقم (٢٥)، وهي "ضعف الموارد والتشريعات الداعمة للتحول الرقمي في الجامعة"، بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على وجودها **بدرجة غير موافق**، وبمتوسط حسابي (٢,١٩ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون السياسات والتشريعات التعليمية، بالإضافة إلى رؤية المملكة ٢٠٣٠ الداعمة لعملية التحول الرقمي في كافة مؤسسات الدولة ومنها المؤسسات التعليمية، أسهمت في عمل شراكات ناجحة لنشر ثقافة التحول الرقمي في المؤسسات الجامعية، والعمل على تغيير الهيكل التنظيمي الهرمي إلى هيكل تنظيمي رقمي يوظف الأدوات والتقنية، بالإضافة إلى وضع استراتيجيات حديثة لتوظيف التكنولوجيا الحديثة في التعليم بأساليب جديدة ومبتكرة لتحفيز الطلبة وزيادة دافعيتهم، والحث على تحويل المقررات التعليمية إلى مقررات رقمية، وتوفير قيادات عليا مؤهلة ومدرّبة لدعم عملية التحول الرقمي.

- جاءت العبارة رقم (٢٤)، وهي " ضعف توظيف وسائل التقنية الحديثة في الجامعة."، المرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على وجودها بدرجة غير موافق، وبمتوسط حسابي (٢,١٦ من ٥)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص الجامعات السعودية على دعم وتوظيف تقنيات التعليم الرقمي باعتباره مكوناً رئيسياً في رحلة الطالب الجامعي؛ حيث تتبنى الجامعات مجموعة من المشاريع التي تهدف إلى تعزيز المهارات التقنية لدى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، ورفع كفاءة وجودة المحتوى التعليمي، وتعزيز مهارات التعلم المستمر لدى طلاب الجامعة، وتطبيق ممارسات عالية التأثير في التعليم الإلكتروني.

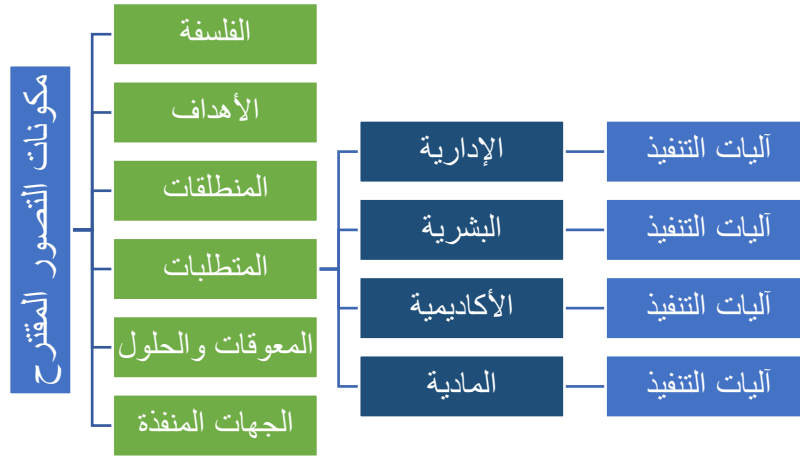
إجابة السؤال الرابع: ما التصور المقترح لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية؟

٤ - ١ تمهيد:

بعد أن وصلت الدراسة إلى بناء تصور مقترح، والذي مر بمرحلتين (الصورة الأولى، والصورة النهائية)، تم الاعتماد في بنائه على نتائج الدراسة الميدانية، والتي شخّصت من خلاله واقع ومتطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية، وحددت أهم صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية، واستندت للإطار النظري والدراسات السابقة.

قام الباحث معتمداً على الله تعالى بإعداد تصور مقترح بهدف تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية بصورته الأولى - ملحق رقم (١٠)، وتم عرضه على عينة من الخبراء المتخصصين في الإدارة التربوية؛ للاستفادة من آرائهم ومعرفة أهمية التصور المقترح، وبلغ عددهم (١٢) موضحة أسماؤهم في الملحق رقم (١١)، وبعد أن تم عرض التصور المقترح على المحكمين في صورته الأولى والاستفادة من تحكيمهم، تم التوصل إلى التصور المقترح في صورته النهائية، وتتكون مما يلي:

شكل رقم (٤ - ٤) يوضح مكونات التصور المقترح



٤ - ٢ فلسفة التصور المقترح:

تتبع فلسفة التصور المقترح من كون التفرد وتحقيق ميزة تنافسية للجامعة هدفاً أساسياً تسعى الجامعات السعودية لتحقيقه لأنه الضمان لاستمرارها في أنشطتها الجامعية، وبقائها في عالم سريع التغير، وتحقيق أحد مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في الوصول بست جامعات سعودية إلى قائمة أفضل مائتي جامعة على مستوى العالم، من خلال تبني مدخل المرونة الاستراتيجية أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تراعي طبيعة العصر الراهن، والتطورات المحلية، والتغيرات المفاجئة، وزيادة المنافسة الدولية، والاهتمام بالتصنيفات العالمية للجامعات.

٤ - ٣ منطلقات التصور المقترح:

يرتكز التصور المقترح على عدد من المنطلقات المحلية والعالمية، وهي:

المنطلقات المحلية:

١. رؤية المملكة ٢٠٣٠: حيث أشار برنامج تنمية القدرات البشرية، وهي من ضمن برامج تحقيق الرؤية في هدفها الاستراتيجي (١١) تحسين ترتيب المؤسسات التعليمية،

وأن يكون من أبرز المستهدفات بنهاية عام ٢٠٢٥م أن تكون ست جامعات سعودية مصنفة عالمياً ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة، وهو ما يدعو إلى تحقيق ميزات تنافسية للجامعات السعودية، وارتفاع تصنيفاتها العالمية.

٢. **نظام الجامعات الجديد:** حيث أشار النظام في مقدمته من أن الغرض من هذا النظام هو منح الجامعات السعودية مرونة أكبر من خلال استقلاليتها إدارياً ومالياً وأكاديمياً، وإسهامها اقتصادياً ومجتمعياً بفاعلية، والاستجابة لمرتكزات رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تعنى بالتنافسية بين الجامعات السعودية.

٣. **تبني المداخل الإدارية الحديثة:** يأتي مدخل المرونة الاستراتيجية كأحد المداخل الإدارية الحديثة الذي يتلاءم مع التطورات المتسارعة التي أحدثتها رؤية المملكة ٢٠٣٠ في جميع القطاعات، وخدمة التحول الاقتصادي وما يرتبط به من تغيرات في سوق العمل.

٤. **التصنيف السعودي العالمي (صقر):** إحدى مبادرات برنامج تنمية القدرات البشرية (أحد برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠)، وهو أول تصنيف وطني للجامعات في التعليم السعودي، ويهدف التصنيف إلى الإسهام في تحسين الجودة والتميز في العملية التعليمية، وتعزيز التميز المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي، ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية والاستدامة، والمواءمة مع سوق العمل وتمكين المجتمع، وتعزيز التنمية المستدامة، وتحفيز الأبحاث، والتطوير، والابتكار.

٥. **احتياج الجامعات السعودية إلى تحقيق ميزة تنافسية، وزيادة القدرات التنافسية لها،** حيث أشارت الدراسات الميدانية إلى بعض جوانب القصور في ممارسات تعزيز القدرة التنافسية وضعف أنشطة التوجه نحو تحقيق الجامعات السعودية لمزايا تنافسية.

المنطلقات العالمية:

١. **التغيرات المتسارعة والمفاجئة في بيئة الأعمال، والتقلبات في متطلبات سوق العمل،** وضرورة الاستجابة لها بسرعة عالية.

٢. ظهور التنافسية القوية في الجامعة والتي تشمل مناورات تسويقية وترويجية وإنتاجية تتبناها الجامعات في جميع حقول الأعمال.
٣. الاهتمام المتزايد من قبل الجامعة إلى عناصر محددة مثل التكلفة والجودة والتوافق مع متطلبات ورغبات المستفيدين.
٤. التغيير المستمر – والمتزامن مع التطورات التكنولوجية – في أدوار منسوبي الجامعة.
٥. عدم واقعية فكرة تبني استراتيجية محددة للجامعة لوقت طويل في ظل التغيرات المتسارعة.

٤ - ٤ أهداف التصور المقترح:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، ومن خلال الاطلاع على الأدبيات التربوية، تم صياغة أهداف التصور المقترح كما يلي:

الهدف العام:

تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية، ومن ثم تتمثل أهداف التصور المقترح لتحقيق الهدف السابق فيما يأتي:

الأهداف الخاصة:

١. بناء إطار فكري لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات السعودية.
٢. تفعيل المرونة الاستراتيجية للجامعات السعودية بكل أبعادها (مرونة المعلومات، مرونة تقديم الخدمة، مرونة رأس المال البشري، المرونة التنافسية) كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.
٣. تشجيع الجامعات السعودية على الاستفادة من إمكانياتها وقدراتها في التعامل مع التغيرات الطارئة والمفاجئة في بيئة العمل الأكاديمي.

٤. تطوير الإجراءات الإدارية في نظام الجامعات السعودية؛ الأمر الذي يمكنها من امتلاك مرونة على المستوى الاستراتيجي للتعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
٥. مساعدة الجامعات السعودية على التقليل من الاعتماد على التمويل الحكومي من خلال تحسين قدراتها على تسويق برامجها وخدماتها الأكاديمية.
٦. تطوير الأداء التنظيمي للجامعات السعودية من خلال العمل على تحسين الجوانب الإدارية، والبشرية، والأكاديمية، والمادية، مما يعزز من قدرة الجامعات السعودية على التكيف مع جميع الظروف، ويحقق لها البقاء والاستمرار.

٤ - ٥ متطلبات التصور المقترح:

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج الدراسة من المتطلبات اللازمة توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية، والتي تم الحصول عليها من إجابة القيادات الأكاديمية على أداة الدراسة، تم التوصل لمتطلبات التصور المقترح والتي تم تقسيمها إلى أربعة محاور رئيسية (إدارية تنظيمية، وبشرية، وعلمية أكاديمية، ومادية)، وفيما يلي تفصيل تلك المتطلبات:

٤ - ٥ - ١ المتطلبات الإدارية والتنظيمية:

١. إنشاء إدارة مستقلة بالجامعة تشرف على الاستباق والاستجابة السريعة للتغيرات والظروف التنافسية.
٢. إتباع سياسات واستراتيجيات مرنة تتيح للجامعة حرية التكيف مع التطورات والتغيرات.
٣. تطوير وتعديل نظام إدارة الموارد البشرية في الجامعة بما يتناسب مع التغيرات في بيئة العمل.
٤. التخطيط الاستراتيجي السليم المبني على الأولويات واستشراف المستقبل.
٥. وضع خطط وأهداف بديلة للتكيف مع أي ظروف استثنائية تحدث في المستقبل.

٦. التحول نحو اللامركزية في إدارة الأداء الجامعي.
٧. مرونة الهيكل التنظيمي للجامعة اتجاه التطورات البيئية.
٨. العمل على تعديل الخيارات الاستراتيجية في الجامعات لاقتناص الفرص ومواجهة التحديات.
٩. بناء وتكوين ثقافة تنظيمية قوية تتسم بالمرونة وتدعم التكيف مع الظروف والمتغيرات.

٤ - ٥ - ٢ المتطلبات البشرية:

١. وجود إدارة استراتيجية تتسم بالقدرة على استشراف المستقبل وتحليل المتغيرات البيئية.
٢. تقديم برامج تدريبية لمنسوبي الجامعة لمواجهة التغيرات المستقبلية في العمل.
٣. المواءمة بين الموارد البشرية المتاحة في الجامعة والقرارات المتخذة حال تعرضها لتحديات وتغيرات بيئية جديدة.
٤. إكساب منسوبي الجامعة مهارات متعددة تمكنهم من القيام بالمهام في وظائف مختلفة.
٥. إتاحة الجامعة لمنسوبيها إمكانية التعلم التنظيمي للتكيف مع التغيرات.
٦. تنمية القدرات الإدارية والحساسية الاستراتيجية لدى إدارة الجامعة لمواجهة التحديات المستقبلية.

٤ - ٥ - ٣ المتطلبات العلمية والأكاديمية:

١. السعي للحصول على مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية تتماشى مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.
٢. طرح البرامج والخدمات الأكاديمية للجامعة بالسرعة المناسبة وبأقل التكاليف.
٣. إجراء دراسة شاملة لأسعار البرامج والخدمات الجامعية بما يتناسب مع قدرات المستفيدين.
٤. إقامة شراكات مع جامعات عالمية متميزة لرفع جودة عملياتها.

٥. تتبنى الجامعة مبادئ الجودة العالمية في تصميم برامجها الأكاديمية.
٦. تقديم برامج أكاديمية إبداعية جديدة تتناسب مع الاحتياجات التعليمية للمجتمع السعودي.

٤ - ٥ - ٤ المتطلبات المادية:

١. نشر ثقافة التحول الرقمي وأهميته بين جميع منسوبي الجامعة.
٢. توفير بنية تحتية في الجامعة لنظم المعلومات من تكنولوجيا وموارد بشرية.
٣. مواكبة الجامعة التطورات التكنولوجية للاستفادة منها في عملياتها.
٤. تطوير الخدمات في الجامعة بما يتناسب مع متطلبات بيئة العمل.
٥. امتلاك قدرة مالية كافية للتعامل مع أي تغيرات بيئية.
٦. توفير المعلومات اللازمة لدعم عملية صنع القرار في الجامعة.
٧. جعل خطوط الاتصال مفتوحة بشكل دائم لإمكانية الحصول على المعلومات بسهولة.

٤ - ٦ - ٤ آليات تنفيذ التصور المقترح:

في ضوء المتطلبات السابقة تم بناء آليات التصور، وتم وضع لكل مطلب في كل مجال على النحو التالي:

٤ - ٦ - ١ المجال الإداري والتنظيمي:

أولاً: إنشاء إدارة مستقلة بالجامعة تشرف على الاستباق والاستجابة السريعة للتغيرات والظروف التنافسية، وذلك من خلال الممارسات التالية:

١. تخصيص إدارة للمرونة الاستراتيجية للجامعة تنبثق من عمادة التطوير والجودة.
٢. إصدار التشريعات اللازمة التي تدعم قدرة الإدارة على استشراف المستقبل، والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية والاستعداد لها، والتوجه نحو التغيير الاستراتيجي.

٣. وضع أدلة تنظيمية بما يتوافق مع متطلبات ومفاهيم مدخل المرونة الاستراتيجية.
 ٤. العمل على توفير المتطلبات اللازمة لممارسة المرونة الاستراتيجية كمدخل إداري استراتيجي تنافسي.
 ٥. تفويض الصلاحيات بشكل كامل لمجلس الإدارة لمواجهة أي تغيرات محتملة.
 ٦. تطوير قدرات أعضاء الإدارة من خلال دورات تدريبية بالمرونة الاستراتيجية، وتحليل المتغيرات البيئية، والطرق العلمية لاستشراف المستقبل.
 ٧. إنشاء قاعدة بيانات معتمد لأداء الإدارة، والتي تتضمن جميع تقارير الأداء.
 ٨. تشكيل فرق الرقابة على التنفيذ، ومتابعة تقارير الأداء من قبل مجلس الإدارة.
- ثانياً: إتباع سياسات واستراتيجيات مرنة تتيح للجامعة حرية التكيف مع التطورات والتغيرات، وذلك من خلال الممارسات التالية:

١. تطوير سياسات وإجراءات مرنة تمكن الجامعة من التكيف السريع مع التغيرات التنظيمية والتشريعية، سواء على المستوى المحلي أو الدولي.
٢. البحث المستمر في التطورات التي تطرأ في بيئة العمل الأكاديمي.
٣. تعزيز مرونة النظام التعليمي من خلال تبني التعلم الإلكتروني والتعليم المدمج لتقديم خدمات تعليمية تتوافق مع احتياجات العمل الأكاديمي المتغيرة.
٤. إعادة صياغة السياسات والاستراتيجيات التنافسية الداعمة لتطوير الأنشطة الإدارية والبرامج الأكاديمية والمناهج الدراسية والمراكز البحثية بما يتوافق مع التغيرات البيئية ويتلاءم مع المتطلبات والاحتياجات.
٥. تبني استراتيجية لإدارة الأزمات تضمن استمرارية العمل الأكاديمي والبحثي في ظل التحديات غير المتوقعة مثل: الأوبئة، والأزمات الاقتصادية.

٦. وضع بدائل استراتيجية، وسرعة الانتقال من استراتيجية إلى أخرى بالوقت المناسب، ودون إحداث خلل في أنشطة الجامعة وفروعها.

ثالثاً: تطوير وتعديل نظام إدارة الموارد البشرية في الجامعة بما يتناسب مع التغيرات في بيئة العمل، وذلك من خلال الممارسات التالية:

١. استخدام تكنولوجيا المعلومات والأتمتة لتبسيط العمليات، وتحسين الكفاءة في إدارة الموارد البشرية، ومواجهة أي تغيرات تحدث في بيئة العمل.

٢. تعزيز الاتصال الفعال بين إدارة الموارد البشرية ومنسوبي الجامعة من خلال توفير قنوات اتصال مفتوحة وشفافة.

٣. جذب وتطوير والاحتفاظ بالقيادات الجامعية التي يمكنها التعامل مع عدم اليقين والتعقيد، وتعزيز ثقافة التعلم واستراتيجيات الابتكار التي تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة.

٤. تطبيق استراتيجية تؤهل منسوبي الجامعة لكيفية إدارة المخاطر من أجل مواجهة التحديات.

٥. تطبيق استراتيجية التعاون مع الشركات والجامعات عبر السماح لمنسوبي الجامعة باكتساب المزيد من الخبرات وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ورفع مستوى الكفاءة.

٦. تعزيز التنمية المهنية المستدامة، والتنوع في أساليبها، وتوفير الفرص والخطط المستقبلية لتنمية القادة الأكاديميين ورفع قدراتهم وتوجيه طموحاتهم من شأنه أن يسهم في صناعة الفرص الجديدة.

٧. اختيار القيادات الجامعية بحسب معيار الكفاءة والقدرة على التغيير والتطوير والإبداع التنظيمي.

٨. العمل على تنويع المعارف والمهارات والخبرات لدى الجامعة من خلال المرونة في إجراء التنقلات؛ مما يساعد على تبادل الخبرات وزيادة القدرة على تقديم الحلول بالسرعة وبالشكل المناسب في حالات التغير السريع.

٩. زيادة تحفيز منسوبي الجامعة، وهذا سيؤدي إلى صنع بيئة مؤسسية تنافسية محفزة للإبداع والابتكار والإنتاج.

رابعاً: التخطيط الاستراتيجي السليم المبني على الأولويات واستشراف المستقبل، وذلك من خلال الممارسات التالية:

١. تأهيل القيادات الجامعية وتدريبهم على الاتجاهات المستقبلية، وتوظيفها في إدارة الجامعة.

٢. العناية بإجراء التحليل البيئي لحصر نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات الحالية والمستقبلية، ودراسة الاحتياجات جيداً، والاستعداد لها من الوقت الحالي.

٣. تشجيع القيادات الجامعية على تطبيق مهارات استشراف المستقبل؛ من خلال تحفيزهم على الأفكار الجديدة والإبداعية، وتقديم مكافآت تشجيعية للمتميزين، ومنحهم صلاحيات من قبل القيادات الأعلى تمكنهم من التطوير.

٤. صياغة رؤية استشرافية للجامعة قابلة للتنفيذ، من خلال إجراء تخطيط استراتيجي بعيد المدى، يتحدد من خلالها الاحتياجات الجامعية للحاضر والمستقبل، بالإضافة إلى تركيز البحوث الخاصة بالجامعة على أحدث التوجهات المستقبلية.

٥. وضع سيناريوهات لبعض القضايا مثل: (التغيرات المناخية - والاستدامة البيئية - والذكاء الاصطناعي - والوظائف المستقبلية)، والتي تؤثر على الجامعة مستقبلاً.

٦. وضع بدائل استراتيجية مناسبة لكافة غايات وأهداف واستراتيجيات الجامعة بحيث تمثل بديلاً مناسباً معتمداً عند الحاجة إليها.

خامساً: وضع خطط وأهداف بديلة للتكيف مع أي ظروف استثنائية تحدث في المستقبل، وذلك من خلال الممارسات التالية:

١. الالتزام برؤية ورسالة وأهداف مرنة يمكن تغييرها حسب متطلبات سوق العمل، وحاجات المجتمع السعودي.

٢. تشخيص التغيرات التي تحصل في البيئة من وقت لآخر.

٣. توفير خيارات استراتيجية لاقتناص الفرص، ومواجهة التحديات.

٤. بناء الخطط في مستوياتها المختلفة وفق سيناريوهات متعددة، وليس بناء على خطة أحادية، فعملية التحول وعمليات التغيير اليقين فيها ضعيف، وبالتالي تكون السيناريوهات هو الخيار الأفضل.

٥. المرونة في وضع الخطط والبرامج التسويقية لبرامجها الأكاديمية، وخدماتها البحثية.

٦. تكثيف الدراسات الاستطلاعية بالشكل الذي يجعل الجامعة قادرة على استيعاب التغيرات البيئية العامة، والأكاديمية خاصة، وسرعة التعامل معها.

سادساً: التحول نحو اللامركزية في إدارة الأداء الجامعي، وذلك من خلال الممارسات التالية:

١. اعتماد نظام إداري يتسم بالمرونة الكافية في التعامل مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للجامعة.

٢. تطوير الهياكل التنظيمية في الجامعة، واستثمار التقنية الحديثة والمتطورة بما يحقق المرونة والسرعة في نقل المعلومات واتخاذ القرارات.

٣. إعادة النظر في التوصيف الوظيفي للأدوار والنتائج المتوقعة منها في حدود إدارة لامركزية.

٤. ترشيح - اختصار - سلسلة الإجراءات الإدارية بإزالة التعقيدات والحلقات الإدارية الزائدة.

٥. ترشيح خطوط الاتصال المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية على مستوى الجامعة.

٦. التحول نحو التمكين الإداري، والاعتماد على الأنماط والأساليب التشاركية في قيادة الأداء الجامعي.

٧. دعم مشاركة منسوبي الجامعة في رسم التوجهات، وصنع القرارات الاستراتيجية للجامعة، بما يسهم في تعزيز الثقة وتحمل المسؤولية.

سابعاً: العمل على تعديل الخيارات الاستراتيجية في الجامعة لاقتناص الفرص ومواجهة التحديات، وذلك من خلال الممارسات التالية:

١. التأكيد على عمليات المسح الشامل المستمر للبيئة الداخلية والخارجية.
٢. تعزيز التحليل البيئي للبيئة الخارجية وبشكل مستمر لمواكبة التغيرات التكنولوجية وشدة المنافسة في المجال الأكاديمي.
٣. الاطلاع على التجارب والممارسات العالمية الناجحة في مجال الأساليب المتبعة في اختيار أو تعديل البدائل الاستراتيجية.
٤. تطوير قواعد البيانات لغايات تخزين وتنظيم واسترجاع البيانات لدعم عملية تعديل الخيارات الاستراتيجية.
٥. التدوير بين الكفاءات الإدارية والأكاديمية بين الكليات والعمادات والإدارات والأقسام وفروع الجامعة بين الفترة والأخرى كوسيلة لاستفادة هذه الوحدات من معارفهم لدعم عملية اختيار البدائل الاستراتيجية.

ثامناً: بناء وتكوين ثقافة تنظيمية قوية تتسم بالمرونة وتدعم التكيف مع الظروف والمتغيرات، وذلك من خلال الممارسات التالية:

١. تبني ثقافة تنظيمية قائمة على الانفتاح والمشاركة في اتخاذ القرارات.
٢. توفير بيئة عمل صحية تدعم توازن الحياة المهنية والشخصية، مما يساعد منسوبي الجامعة على التكيف مع الضغوط، والتغيرات البيئية.

٣. تشجيع ثقافة دعم المبدعين على تقديم الأفكار الجديدة وتحفيزهم من خلال الترقية أو الحوافز أو المكافآت.
٤. تطوير ثقافة الإبداع كجزء من الثقافة التنظيمية للجامعة من خلال تطوير السياسات الداعمة للابتكار.
٥. وضع قيم واضحة تعكس أهمية المرونة والتكيف، وجعلها جزءاً من ثقافة الجامعة.
٦. تبني هياكل إدارية مرنة تسمح بالتكيف مع التغيرات، وتبني الابتكارات، وتساعد على مواجهة التغيرات الطارئة.
٧. إشراك منسوبي الجامعة في صنع القرار، مما يعزز الروح المعنوية لديهم، ويعزز انتماءهم للجامعة، وبالتالي رفع مستوى الثقافة التنظيمية لديهم.
٨. منح منسوبي الجامعة المزيد من المرونة والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بأعمالهم، والتركيز على النتائج أكثر من تنفيذ خطوات الأعمال.
٩. التوجه نحو الثقافة الجماعية من خلال التأكيد على وجود فرق العمل والعمل الجماعي.

٤ - ٦ - ٢ المجال البشري:

أولاً: وجود إدارة استراتيجية تتسم بالقدرة على استشراف المستقبل وتحليل المتغيرات البيئية، وذلك من خلال الممارسات التالية:

١. تهيئة المناخ التنظيمي الإداري الداعم لرسم التوجهات الاستراتيجية المستقبلية، مع الارتقاء بمستويات التعاون والمشاركة، والعمل الجماعي.
٢. توفير القيادات الجامعية القادرة على استشراف المستقبل ووضع الأفكار التطويرية التي يرغب في تطبيقها في المستقبل.
٣. بناء برامج تدريبية لتنمية مهارات وكفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الجامعية.
٤. إعداد البرامج المهنية وتخطيط المسار الوظيفي للقيادات الجامعية بما يصقل كفاياتهم الاستشرافية، ويوظف قدراتهم لرسم التوجهات المستقبلية للجامعة.

٥. بناء مقياس مقنن لقياس درجة امتلاك كفايات استشراف المستقبل ليكون معياراً لاختيار وتعيين القيادات الأكاديمية في الجامعة.

ثانياً: تقديم برامج تدريبية لمنسوبي الجامعة لمواجهة التغيرات المستقبلية في العمل، وذلك من خلال الممارسات التالية:

١. التخطيط من خلال عدد من الإدارات المتخصصة في الجامعة التي تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية والتعليمية والبرامج الملائمة لمنسوبي الجامعة للمرحلة الحالية، واستشراف الاحتياجات المستقبلية، والعمل على إشباعها.
٢. وضع السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتطوير البنية الأساسية للبرامج التدريبية في المراكز التدريبية بحيث تعتمد على الجانب التطبيقي، وتعمل على تنمية مهارات منسوبي الجامعة في مجالات متعددة تمكنهم من مواجهة التغيرات المحتملة في بيئة العمل.
٣. تدريب منسوبي الجامعة على سبل التغلب على تحديات التغيير.
٤. تطوير برامج تدريبية تتواءم مع المستجدات وتستجيب للاحتياجات الفعلية وللمتطلبات المتجددة في أسواق العمل التنافسية الحالية والمستقبلية.
٥. تكثيف تدريب منسوبي الجامعة على التعامل مع الأزمات الطارئة مع التطبيق العملي للتدريب؛ بتكليفهم برسم تصورات وحلول مقترحة لأزمة ما، وكيفية الخروج منها بأقل الأضرار.

ثالثاً: الموازنة بين الموارد البشرية المتاحة في الجامعة والقرارات المتخذة حال تعرضها لتحديات وتغيرات بيئية جديدة، وذلك من خلال الممارسات التالية:

١. تأهيل منسوبي الجامعة للوظائف التي ستحظى بإقبال كبير في المستقبل من خلال تطوير مهاراتهم وقدراتهم.
٢. تدريب منسوبي الجامعة على القيام بمهام مختلفة غير مهامهم الأساسية.

٣. تطبيق أحدث التقنيات في إدارة الموارد البشرية والتي تقوم بدور حيوي في تسهيل مهام الإدارة، والتكيف والمرونة في مواجهة التحديات والتغيرات المفاجئة في بيئة العمل.

٤. تطبيق التدوير الوظيفي بين الإدارات، حيث يمكن أن يزيد التدوير الوظيفي من التنوع في المهارات والخبرات والمعرفة لدى منسوبي الجامعة، وبالتالي تحسين قدراتهم على التأقلم مع احتياجات الجامعة المتغيرة.

٥. تطبيق العمل المرن، أو العمل عن بعد في الوظائف متناسبة مع ذلك، والذي يمكن الجامعة من تقليل النفقات التشغيلية، كما يتيح لها فرص جديدة لاستقطاب مواهب لم تكن تستطيع العمل مع الجامعة على عقود العمل الكامل، كما يمكنها من التعاقد مع الموظفين بعقود قصيرة الأجل، والذي يمنح الجامعة المرونة التي يمكنها من التعامل مع الأزمات والتغيرات غير المتوقعة.

رابعاً: إكساب منسوبي الجامعة مهارات متعددة تمكنهم من القيام بالمهام في وظائف مختلفة، وذلك من خلال الممارسات التالية:

١. التوسع الوظيفي لمنسوبي الجامعة من خلال إضافة المزيد من المهام والمسؤوليات إلى الوظيفة من أجل توسيع نطاقها أفقياً، بهدف توسيع مهارات الموظف شاغل الوظيفة وصقل خبراته من خلال تنوع المهام التي يؤديها، في ظل التغيرات السريعة التي تطرأ على بيئة العمل، بات تنفيذ التوسع الوظيفي أمراً ضرورياً من أجل زيادة قدرة منسوبي الجامعة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.

٢. تبني الجامعة لأسلوب الإثراء الوظيفي لمنسوبي الجامعة، وهي طريقة عمودية لتوسيع الوظيفة من خلال إضافة مهام أو مسؤوليات ذات طبيعة أكثر تحدياً وتعقيداً إلى الوظيفة الحالية للموظف، مما يزيد من قدرة منسوبي الجامعة على اكتساب العديد من

المهارات وتطور من قدراتهم ومهاراتهم الإدارية التي تمكنهم من التعامل مع أي تغيرات طارئة وغير متوقعة.

٣. التدوير الوظيفي بين منسوبي الجامعة في الوظائف المناسبة لذلك، وهو أسلوب إداري لتحريك الموظف من وظيفته الحالية سواء كانت تنفيذية أو إشرافية أو قيادية إلى وظيفة أخرى تناسب قدراته ومهاراته أو تخصصه لإكسابه مهارات جديدة سواء اقتضت ذلك مصلحة الفرد أو مصلحة الجامعة، حيث يمكن أن يزيد التدوير الوظيفي من التنوع في المهارات والخبرات والمعرفة لدى منسوبي الجامعة، وبالتالي تحسين قدراتهم على التأقلم مع احتياجات بيئة العمل المتغيرة.

٤. تدريب منسوبي الجامعة في مجالات التنوع والشمول من خلال تقديم برامج تدريبية تستهدف جميع منسوبي الجامعة وتعمل على اكسابهم مهارات متنوعة وحديثة تساعد الجامعة على زيادة قدراتها في مواجهة التغيرات الطارئة والغير متوقعة.

خامساً: إتاحة الجامعة لمنسوبيها إمكانية التعلم التنظيمي للتكيف مع التغيرات، وذلك من خلال الممارسات التالية:

١. نشر الوعي بأهمية التعلم التنظيمي وإتاحة الفرصة للجميع للتعلم، وتعزيز المعرفة الفردية وربطها بالمعرفة التنظيمية للجامعة.

٢. تبني إدارة الجامعة فكرة التحول إلى جامعة متعلمة وتدعيمه من خلال الالتزام بالتعلم التنظيمي.

٣. إضفاء الطابع التنظيمي على التعلم، بحيث يصبح التعلم جزءاً من نسيج العمل والحياة داخل الجامعة.

٤. إتاحة الفرصة لجميع منسوبي الجامعة للتعلم المستمر عن طريق توفير الموارد اللازمة، وتسهيل الإجراءات الإدارية لذلك.

٥. إنشاء قسم متخصص بالمعرفة يطلق عليه تسمية (إدارة المعرفة) يظهر في الهيكل التنظيمي لكل جامعة يتولى إدارة موجودات المعرفة، وإشاعة ثقافة المشاركة بالمعرفة ونشرها في الجامعة.

٦. تعزيز المشاركة بالمعرفة من خلال الاتصالات واللقاءات الجماعية، وإقامة المحاضرات والندوات والمعارض والمشاركة الفاعلة في المؤتمرات العلمية داخل المملكة العربية السعودية أو خارجها.

٧. منح منسوبي الجامعة حوافز ومكافآت مجزية لتشجيعهم وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهود والعمل من أجل تحقيق أهداف الجامعة بما يؤهلها لأن تكون منظمة متعلمة.

٨. تشجيع روح التعاون بين الإدارة ومنسوبي الجامعة، والاهتمام بمقترحات العاملين والأفكار المقدمة من قبلهم، وبالمبادرات التي يقدمونها لتطوير العمل.

سادساً: تنمية القدرات الإدارية والحساسية الاستراتيجية لدى إدارة الجامعة لمواجهة التحديات المستقبلية، وذلك من خلال الممارسات التالية:

١. خلق بيئة تشجع على الابتكار، التعاون، والتكيف مع التغيرات السريعة.
٢. تبني إدارة الجامعة استراتيجيات متكاملة لتحديد وإدارة المخاطر المحتملة: الأزمات الاقتصادية أو الصحية، وتطوير خطط طوارئ للتعامل مع التحديات غير المتوقعة.
٣. تنظيم برامج تدريبية تركز على مهارات القيادة، التخطيط الاستراتيجي، وإدارة التغيير.
٤. تعزيز التفكير الاستراتيجي، وتشجيع فرق العمل على التفكير النقدي وتقدير المخاطر والفرص، من خلال ورش عمل ومحاضرات.
٥. تطبيق تقنيات تحليل البيانات لفهم الاتجاهات والاحتياجات، والذي يساعد الإدارة الجامعية على تنمية حساسيتها الاستراتيجية اتجاه المتغيرات البيئية، ويعزز من قدرتها على اتخاذ قرارات مستنيرة.

٦. تحسين قنوات التواصل بين منسوبي الجامعة لضمان تدفق المعلومات وفتح حوار مستمر.

٤ - ٦ - ٣ المجال العلمي الأكاديمي:

أولاً: السعي للحصول على مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية تتماشى مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، وذلك من خلال الممارسات التالية:

١. تحسين جودة التعليم من خلال تطوير المناهج الدراسية والتركيز على كفاءة هيئة التدريس عبر التدريب المستمر.

٢. تعزيز البحث العلمي من خلال زيادة التمويل والدعم للمشاريع البحثية وتعزيز التعاون مع مؤسسات أكاديمية دولية.

٣. تطوير البنية التحتية من خلال الاستثمار في المنشآت التعليمية والتكنولوجية لإنشاء بيئة تعليمية محفزة.

٤. تعزيز الشراكات الدولية من خلال بناء علاقات مع الجامعات العالمية الرائدة وتبادل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.

٥. مواءمة فرص الدراسات العليا في مجالات تتماشى مع احتياجات سوق العمل.

٦. استخدام معايير قياسية لتقييم الأداء الأكاديمي والبحثي وتحليل البيانات لتحسين العمليات.

٧. دعم الابتكار وريادة الأعمال من خلال إنشاء حاضنات ومراكز ابتكار لدعم تطوير الأفكار الجديدة.

٨. التعاون مع القطاع الخاص لتقديم برامج تدريبية تعزز المهارات العملية للطلبة.

ثانياً: طرح البرامج والخدمات الأكاديمية للجامعة بالسرعة المناسبة وبأقل التكاليف، وذلك من خلال الممارسات التالية:

١. تحليل الاحتياجات من خلال دراسة سوق العمل واحتياجات الطلبة لتحديد البرامج الأكثر طلباً.
 ٢. تصميم برامج أكاديمية قصيرة ومرنة، مثل: الدورات الإلكترونية أو برامج التعليم عن بُعد.
 ٣. استخدام التكنولوجيا، والاعتماد على منصات التعليم الإلكتروني لتقليل التكاليف وزيادة الوصول.
 ٤. الشراكات، والتعاون مع مؤسسات أخرى لتبادل الموارد وتخفيض النفقات.
 ٥. الاستفادة من الكفاءات الداخلية من خلال استخدام أعضاء هيئة التدريس الحاليين لتقديم الدورات، مما يقلل من تكاليف التوظيف.
 ٦. التسويق الفعال من خلال استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والإعلانات الرقمية للوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستفيدين دون إنفاق كبير.
 ٧. تقديم منح دراسية من خلال دعم الطلبة ذوي الدخل المحدود لجذب المزيد من المتقدمين.
 ٨. التقييم مستمر، والاستفادة من التغذية الراجعة، وتحليل أداء البرامج لتحسين الجودة وتقليل التكاليف على المدى الطويل.
- ثالثاً: إجراء دراسة شاملة لأسعار البرامج والخدمات الجامعية بما يتناسب مع قدرات المستفيدين، وذلك من خلال الممارسات التالية:**

١. تحديد الفئات المستهدفة: دراسة الفئات المختلفة من الطلبة (مثل الطلبة المحليين والدوليين، وذوي الدخل المنخفض، والطلاب العاملين).

٢. تحليل التكاليف، وتقييم التكاليف الإجمالية لتقديم البرامج والخدمات، بما في ذلك التكاليف المباشرة (مثل الرواتب، والمواد التعليمية) وغير المباشرة (مثل التكاليف الإدارية).

٣. مقارنة الأسعار من خلال دراسة أسعار البرامج المشابهة في الجامعات الأخرى، سواء المحلية أو الدولية، لتحديد نطاق الأسعار المناسب.

٤. استطلاع رأي المستفيدين من خلال إجراء استبيانات ومقابلات مع الطلبة المحتملين لفهم قدرتهم على تحمل التكاليف ومدى استعدادهم للدفع.

٥. دراسة إمكانية تقديم خطط سداد مرنة أو منح دراسية لدعم الطلبة ذوي الدخل المحدود.

٦. تحليل السوق، ودراسة الاتجاهات الاقتصادية وتأثيرها على الطلب على التعليم العالي، والتكيف مع الظروف الاقتصادية.

٧. النظر في نماذج تسعير مبتكرة، مثل الدفع بناءً على النتائج (مثل برنامج يتيح للطلبة الدفع بعد الحصول على وظيفة).

٨. تقديم توصيات بناءً على البيانات المجمعة، وتقديم توصيات بشأن الأسعار والخدمات التي يمكن تحسينها لتلبية احتياجات الطلبة.

٩. إجراء مراجعات دورية للتأكد من أن الأسعار والخدمات تظل متناسبة مع احتياجات المستفيدين وظروف السوق.

رابعاً: إقامة شراكات مع جامعات عالمية متميزة لرفع جودة عملياتها، وذلك من خلال الممارسات التالية:

١. تحديد الأهداف المرجوة من الشراكة، مثل: تبادل الخبرات الأكاديمية، تطوير المناهج، أو إجراء أبحاث مشتركة.

٢. البحث عن جامعات تتمتع بسمعة قوية في المجالات ذات الصلة، مع مراعاة تصنيفاتها الأكاديمية.

٣. إنشاء قنوات تواصل مع الجامعات المستهدفة، مثل: إرسال رسائل رسمية، والمشاركة في مؤتمرات وفعاليات أكاديمية.

٤. إنشاء برامج تبادل للطلبة وأعضاء هيئة التدريس لتعزيز التفاعل الثقافي والأكاديمي.

٥. تشجيع التعاون في مشاريع بحثية مشتركة، مما يسهم في رفع مستوى البحث والابتكار.

٦. تبادل التدريب والخبرات بين الأكاديميين والموظفين لتحسين المهارات الإدارية والتدريسية.

٧. التعاون في تطوير مناهج دراسية جديدة تتماشى مع المعايير العالمية وتلبي احتياجات السوق.

٨. تعزيز الشراكات من خلال حملات تسويقية لإظهار فوائدها للطلبة والمجتمع.

٩. وضع آليات لتقييم فعالية الشراكات بشكل دوري، وتعديل الاستراتيجيات حسب الحاجة.

خامساً: تتبنى الجامعة مبادئ الجودة العالمية في تصميم برامجها الأكاديمية، وذلك من خلال الممارسات التالية:

١. تحديد معايير الجودة من خلال اعتماد معايير الجودة المعترف بها دولياً، مثل: معايير منظمة اليونسكو أو ABET (للهندسة والتكنولوجيا) أو AACSB (لإدارة الأعمال).

٢. حصول الجامعة على الاعتماد الأكاديمي للجامعات والبرامج الأكاديمية داخل المملكة العربية السعودية، والتي تشرف على تقديمه هيئة تقويم التعليم وفقاً للمعايير المحلية والدولية، لضمان حصول الجامعة على الجودة المطلوبة.

٣. إشراك الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، وأصحاب العمل في تطوير المناهج لضمان تلبيتها لاحتياجات سوق العمل.

٤. تصميم مناهج مرنة ومتنوعة تجمع بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي، وتدمج المهارات الأساسية مثل: التفكير النقدي والتواصل.

٥. وضع نظام لتقييم الأداء الأكاديمي للطلبة بشكل دوري، يتضمن اختبارات، مشاريع، وعروض تقديمية.

٦. تقديم برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتعزيز مهاراتهم في التعليم والتقييم وفقاً للمعايير العالمية.

٧. دمج التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم، مما يتيح للطلبة الوصول إلى موارد عالمية.

٨. استخدام البيانات والتقارير لتحليل نتائج الطلبة وتقييم جودة البرامج بشكل مستمر.

٩. إنشاء نظام للمراجعة الدورية للبرامج، وضمان التحسين المستمر استناداً إلى التغذية الراجعة والتغيرات في سوق العمل.

١٠. السعي للحصول على الاعتماد من هيئات الجودة العالمية، مما يعزز مصداقية البرامج ويزيد من فرص توظيف الخريجين.

سادساً: تقديم برامج أكاديمية إبداعية جديدة تتناسب مع الاحتياجات التعليمية للمجتمع السعودي، وذلك من خلال الممارسات التالية:

١. إجراء دراسة شاملة لفهم احتياجات المجتمع وسوق العمل، بما في ذلك مجالات النمو المستقبلي مثل: التكنولوجيا، والطاقة، والرعاية الصحية.

٢. التواصل مع الشركات المحلية، والجهات الحكومية، ومؤسسات المجتمع المدني لجمع الآراء حول البرامج المطلوبة.

٣. تطوير مناهج تعليمية تتضمن التعلم العملي والتطبيقي، مع التركيز على الابتكار وريادة الأعمال.
٤. دمج التكنولوجيا في البرامج الأكاديمية، مثل: التعلم عن بُعد، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، لتعزيز تجربة التعلم.
٥. إنشاء برامج تدريبية قصيرة تركز على المهارات المطلوبة في سوق العمل، مثل: البرمجة، والتحليل البياني، وإدارة الأعمال.
٦. الشراكة مع جامعات عالمية لتطوير برامج مشتركة وتبادل الخبرات الأكاديمية.
٧. إنشاء حاضنات للأعمال ومراكز بحثية لدعم المشاريع الطلابية وتعزيز روح الابتكار.
٨. تخصيص منح دراسية لدعم الطلبة في البرامج الجديدة، مما يشجع على الالتحاق بها.
٩. مراجعة البرامج بانتظام بناءً على التغذية الراجعة من الطلبة وأصحاب العمل لضمان ملاءمتها المستمرة لاحتياجات سوق العمل.

٤ - ٦ - ٤ المجال المادي:

أولاً: نشر ثقافة التحول الرقمي وأهميته بين جميع منسوبي الجامعة:

١. تطبيق الإدارة الرقمية في إنجاز المعاملات الإدارية، وتقديم الخدمات الأكاديمية.
٢. تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية حول أدوات وتقنيات التحول الرقمي.
٣. دمج أدوات رقمية في طرق التدريس لتعزيز التعلم.
٤. إنشاء مجتمعات رقمية، وتشجيع إنشاء منصات تواصل بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس لتبادل المعرفة والخبرات.
٥. التوعية من خلال الحملات الإعلامية من خلال استخدام وسائل التواصل الاجتماعي ووسائل الإعلام لنشر فوائد التحول الرقمي.
٦. توفير الدعم الفني لجميع منسوبي الجامعة لتسهيل استخدام الأدوات الرقمية.

ثانياً: توفير بنية تحتية في الجامعة لنظم المعلومات من تكنولوجيا وموارد بشرية:

١. تكنولوجيا المعلومات:

- تأمين شبكة إنترنت عالية السرعة تغطي جميع أنحاء الحرم الجامعي.
- استخدام خوادم موثوقة وقواعد بيانات آمنة لاستضافة نظم المعلومات.
- اعتماد أنظمة لإدارة المحتوى الأكاديمي والبحثي، مثل: نظم إدارة التعلم (LMS).
- توفير البرمجيات اللازمة مثل: برامج التحليل والبيانات.

٢. الموارد البشرية:

- تشكيل فريق مختص من محترفي تكنولوجيا المعلومات لدعم النظم وإدارة البيانات.
- تنظيم دورات تدريبية لمنسوبي الجامعة لتحسين مهاراتهم في استخدام الأنظمة الرقمية.
- الاستعانة بمستشارين خارجيين لتطوير استراتيجيات فعالة في التحول الرقمي.

٣. الدعم الفني والحماية:

- إنشاء مراكز دعم لتقديم المساعدة لمنسوبي الجامعة في استخدام الأنظمة.
- توفير كتيبات ودورات تعليمية لتعريف منسوبي الجامعة بأنظمة المعلومات المتاحة.

٤. الأمن والحماية:

- تطبيق بروتوكولات أمنية لحماية البيانات الحساسة وضمان الخصوصية.
- تنظيم نظام نسخ احتياطي دوري لحماية المعلومات من فقدان.

ثالثاً: مواكبة الجامعة التطورات التكنولوجية للاستفادة منها في عملياتها:

١. المناهج الدراسية:

- إدخال موضوعات جديدة تتعلق بالتكنولوجيا مثل: الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، والأمن السيبراني في المناهج الدراسية.

- استخدام منصات التعلم الإلكتروني لتوفير التعليم المرن والمستدام.

٢. تطوير البنية التحتية الرقمية:

- توفير الأجهزة الحديثة والبرمجيات المتقدمة لدعم التعليم والبحث.

- ضمان وجود شبكة إنترنت قوية وسريعة تلبي احتياجات جميع منسوبي الجامعة.

٣. التدريب المستمر:

- تنظيم دورات تدريبية منتظمة لتدريب منسوبي الجامعة على استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة.

- تقديم برامج شهادات معترف بها في مجالات التكنولوجيا الحديثة.

٤. البحث والابتكار:

- دعم الفرق البحثية في استكشاف التطبيقات التكنولوجية الجديدة.

- إقامة شراكات مع شركات التكنولوجيا لتبادل المعرفة والخبرات.

٥. استخدام البيانات وتحليلها:

- تطبيق أدوات تحليل البيانات لفهم أداء الطلبة وتحسين العمليات الأكاديمية.

- استخدام البيانات لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الإدارة الأكاديمية.

٦. تعزيز الثقافة الرقمية:

- تنظيم فعاليات وحملات توعية حول أهمية التكنولوجيا في التعليم والبحث.

- تشجيع إنشاء مجتمعات أكاديمية لمشاركة المعرفة والخبرات حول التكنولوجيا.

٧. الأمن السيبراني:

- تطبيق بروتوكولات أمان لحماية المعلومات الحساسة وضمان خصوصية المستخدمين.

- تنظيم دورات توعية حول أهمية الأمان السيبراني.

رابعاً: تطوير الخدمات في الجامعة بما يتناسب مع متطلبات بيئة العمل:

١. تحليل احتياجات سوق العمل:

- إجراء استطلاعات دورية مع الشركات وأصحاب العمل لفهم المهارات المطلوبة.
- تشكيل لجان استشارية تضم ممثلين من الصناعة لتعزيز التعاون.

٢. تحديث المناهج الدراسية:

- تضمين المهارات العملية والتقنية التي تتطلبها بيئات العمل الحديثة، مثل: التواصل الفعال، والعمل الجماعي.
- تقديم مشاريع عملية بالتعاون مع الشركات لتعزيز خبرات الطلبة.

٣. توفير التدريب العملي:

- تطوير برامج تدريب داخلي بالتعاون مع المؤسسات والشركات المحلية.
- تنظيم زيارات ميدانية للطلبة إلى الشركات لتعرفهم على بيئات العمل.

٤. تطوير خدمات الدعم المهني:

- إنشاء مراكز دعم التوظيف لمساعدة الطلبة في البحث عن فرص العمل.
- تنظيم ورش عمل حول مهارات كتابة السيرة الذاتية، والتحضير للمقابلات.

٥. تعزيز التعلم المستمر:

- توفير دورات تدريبية وورش عمل مستمرة لمساعدة الخريجين في تطوير مهاراتهم.
- تقديم برامج تدريبية معتمدة في مجالات متطورة تلبي احتياجات سوق العمل.

٦. استخدام التكنولوجيا:

- اعتماد منصات تعليمية تقدم محتوى مرناً يتناسب مع احتياجات المتعلمين.
- توفير أدوات رقمية لتعزيز التعاون بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.

٧. التقييم والتحسين المستمر:

- جمع ملاحظات الطلبة حول الخدمات المقدمة وتقييمها بشكل دوري.
- استخدام البيانات والتعليقات لتحسين جودة الخدمات.

خامساً: امتلاك قدرة مالية كافية للتعامل مع أي تغيرات بيئية:

١. تنويع مصادر الدخل:

- الرسوم الدراسية لبرامج الدراسات العليا، والدبلومات والشهادات الاحترافية، والدورات التدريبية، والعمل على زيادة عدد الطلبة من خلال برامج جذابة.
- التقدم للحصول على تمويل من الحكومة والاستفادة منه في بناء مشاريع استثمارية تحقق عوائد للجامعة.

٢. الشراكات مع القطاع الخاص:

- إقامة شراكات مع القطاع للحصول على دعم مالي أو عيني، مما يساعد على تمويل الأبحاث والمشاريع، ويعزز الابتكار والتطوير.

٣. البحث العلمي:

- الحصول على منح بحثية من مؤسسات حكومية وخاصة، مما يعزز القدرات المالية.

٤. التبرعات والأوقاف:

- الاستفادة من الأوقاف للحصول على مصادر دخل دائمة، مما يعزز الاستقرار المالي على المدى الطويل.
- الحصول على التبرعات والدعم من المجتمع، والاستفادة منها في دعم برامج الدراسات الجديدة، أو تحسين البرامج القائمة.

٥. تحسين إدارة الموارد:

- التخطيط المالي الفعال واستخدام التكنولوجيا لتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف.

٦. استثمارات:

- استثمار الأموال في مشاريع ذات عوائد جيدة، مثل: إنشاء مراكز أبحاث أو خدمات متخصصة.

سادساً: توفير المعلومات اللازمة لدعم عملية صنع القرار في الجامعة:

١. إجراء استطلاعات دورية بين منسوبي الجامعة لجمع آرائهم واحتياجاتهم.
٢. استخدام البيانات وتحليلها حول أداء البرامج والنتائج الأكاديمية.
٣. إعداد تقارير دورية تتضمن تحليلات للبيانات والتوجهات الحالية في التعليم العالي.
٤. استخدام أنظمة إدارة المعلومات الجامعية لجمع وتحليل البيانات بشكل فعال.
٥. متابعة التطورات في مجالات التعليم والتكنولوجيا وسوق العمل لتكييف الاستراتيجيات.
٦. تنظيم ورش عمل لمنسوبي الجامعة لتعزيز مهاراتهم في تحليل البيانات واتخاذ القرارات المبنية على الأدلة.
٧. إنشاء لجان تضم أعضاء من مختلف الأقسام لجمع وجهات النظر المتنوعة وتحليل المشكلات.

سابعاً: جعل خطوط الاتصال مفتوحة بشكل دائم لإمكانية الحصول على المعلومات بسهولة:

١. استخدام البريد الإلكتروني، والمنتديات، والتطبيقات الخاصة بالجامعة لتسهيل التواصل بين منسوبي الجامعة.
٢. عقد اجتماعات دورية بين منسوبي الجامعة لطرح القضايا والاقتراحات.
٣. إنشاء نظام إلكتروني لتقديم الملاحظات والاقتراحات يتيح لمنسوبي الجامعة الإبلاغ عن آرائهم بسهولة.
٤. تعيين مسؤولين عن التواصل مع الطلبة والمجتمع لضمان استجابة سريعة للاستفسارات.
٥. نشر تقارير دورية وبيانات عن الأنشطة والقرارات الإدارية عبر موقع الجامعة الإلكتروني.
٦. استخدام منصات التواصل الاجتماعي للتفاعل المستمر مع منسوبي الجامعة.

٤ - ٧ المعوقات التي قد تواجه التصور المقترح:

١. وجود هياكل إدارية معقدة في الجامعة قد يؤدي إلى صعوبة تطبيق التصور المقترح.
٢. وجود ثقافة تنظيمية مقاومة للتغيير، وتبني الاستراتيجيات الجديدة، مما يعوق التنفيذ الفعال للتصور المقترح.
٣. نقص في البرامج التدريبية التي تهدف إلى تطوير مهارات منسوبي الجامعة في مجالات المرونة والاستجابة السريعة.
٤. تعقيد الإجراءات الإدارية قد يبطئ عملية اتخاذ القرار، ويعوق تنفيذ التصور المقترح.
٥. ضعف الشراكة بين القطاع الخاص والجامعة للاستثمار في مجالات التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، قد يؤدي إلى صعوبة تطبيق التصور المقترح.
٦. محدودية الميزانية المتاحة لدعم المشاريع، والمبادرات الاستراتيجية، لا تسمح بتطبيق التصور المقترح.
٧. ضعف وعي القيادات الجامعية بأهمية المرونة الاستراتيجية كمدخل إداري لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات.
٨. ضعف قدرة الجامعة على تسويق إمكانياتها البشرية والمادية والبحثية، والاستثمار فيها، لا تسمح بتطبيق التصور المقترح.

٤ - ٨ الحلول المقترحة للتغلب على المعوقات التي قد تواجه التصور المقترح:

١. تبسيط الهياكل الإدارية من خلال إعادة هيكلة الإدارات وتقليل المستويات البيروقراطية لتعزيز الكفاءة وسرعة الاستجابة.
٢. تعزيز ثقافة التغيير من خلال تنظيم ورش عمل وندوات لتعزيز القيم المتعلقة بالتغيير والتطوير، وتشجيع مشاركة الجميع في عمليات التحسين.

٣. إنشاء برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات المرونة والاستجابة السريعة، بالتعاون مع مؤسسات تعليمية متخصصة.

٤. تبسيط وتوثيق الإجراءات الإدارية، وتبني أنظمة رقمية تسرع من اتخاذ القرارات.

٥. تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص من خلال إنشاء منصات للتواصل مع القطاع الخاص، وتطوير شراكات استراتيجية لتعزيز الاستثمار في التعليم والبحث وخدمة المجتمع.

٦. العمل على إعداد مقترحات تمويلية مبتكرة لجذب الدعم المالي من مصادر مختلفة، بما في ذلك القطاع الخاص.

٧. تنظيم حملات توعوية لتعريف القيادات الجامعية بفوائد المرونة الاستراتيجية وأثرها على الأداء المؤسسي.

٨. تطوير استراتيجيات تسويقية فعالة تسلط الضوء على الإمكانيات البشرية والمادية، واستخدام وسائل الإعلام الاجتماعية والمواقع الإلكترونية للوصول لجمهور أوسع.

٤ - ٩ الجهات المنفذة والمستفيدة من التصور المقترح:

سيقوم على تنفيذ هذا التصور المقترح كل من:

الجامعات السعودية.

وزارة التعليم

الفصل الخامس

ملخص الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

يحتوي هذا الفصل على خلاصة الدراسة، وما توصلت إليه من نتائج، يليهما عرض للتوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج، ثم تقديم جملة من المقترحات لدراسات مستقبلية.

٥ - ١ خلاصة الدراسة:

احتوت الدراسة على خمسة فصول، إضافة إلى المراجع والملاحق، حيث جاء الفصل الأول بوصفه مدخلاً للدراسة، وتناول مشكلة الدراسة، والتساؤلات التي يجيب عنها وأهدافها، وأهميتها، وحدودها، وأهم المصطلحات التي استخدمتها.

وقد تحدت أهداف الدراسة في: وضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وتحديد المتطلبات اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وتحديد الصعوبات التي تواجه تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. ولتحقيق هذه الأهداف، سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١- ما واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

٢- ما المتطلبات اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

٣- ما صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

٤- ما التصور المقترح لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية؟

أما الفصل الثاني، فقد ناقش الإطار النظري والدراسات السابقة، وتم تقسيم الإطار النظري الى أربعة مباحث: هي المبحث الأول: الميزة التنافسية في الجامعات، والمبحث الثاني: المرونة الاستراتيجية، والمبحث الثالث: المتطلبات اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية، والمبحث الرابع: صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية. فيما تناولت الدراسات السابقة (محلية، والعربية، والأجنبية) محورين هما: الدراسات المرتبطة بالميزة التنافسية، ودراسات ارتبطت بمجال المرونة الاستراتيجية، ثم التعليق عليها.

وتناول الفصل الثالث منهجية الدراسات وإجراءاتها، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة بعد التأكد من إجراءات صدقها وثباتها، وأسلوب مسح الخبراء لتحكيم التصور المقترح. وتم توضيح مجتمع الدراسة المستهدف والمتمثل في جميع القيادات الأكاديمية في جامعات: الملك عبد العزيز، وأم القرى، والملك سعود البالغ عددهم (٧٦٧) فرداً، وتم أخذ عينة عشوائية منهم بلغ عددها (٢٥٧) فرداً، وقد حصل الباحث على مشاركة (٢٤٨) فرداً في الاستجابة على الاستبانة وبلغ غير الصالح للتحليل الإحصائي (١١) استجابة، وبلغت نسبة الاستجابة من أفراد مجتمع الدراسة (٣٣,٣٨٪). كما تم توضيح كيفية اعداد أداة الدراسة (الاستبانة) وإجراءات الصدق والثبات، بعرضها في صورتها الأولية على المشرف ومجموعة من المحكمين.

وفي ضوء آرائهم تم تطبيق أداة الدراسة، وتم تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

أما الفصل الرابع فقد تناول عرض نتائج الدراسة وتحليلها متناولاً الإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها وربطها بنتائج الدراسات السابقة، وتضمن الفصل الخامس خلاصة لأهم نتائج الدراسة، وأبرز التوصيات التي اقترحتها الدراسة.

٥ - ٢ نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج، يمكن تلخيصها فيما يأتي:

أولاً: فيما يتعلق بواقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية:

١- أن واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وعلى جميع أبعاده، بلغت (٣,٩٨): أي بدرجة عالية.

٢- جاء في الترتيب الأول بعد القدرة على التفكير الاستراتيجي بمتوسط حسابي (٤,١٣) من (٥)، بينما جاء في الترتيب الثاني بعد امتلاك الموارد والقدرات بمتوسط حسابي (٤,٠٨) من (٥).

٣- وجاء في الترتيب الثالث بعد التكيف التنظيمي بمتوسط حسابي (٣,٩٧ من ٥)، يليه بعد الإبداع والابتكار في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٣,٩١ من ٥)، وجاء في الترتيب الأخير بعد معرفة قدرات المنافسين في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,٨٠ من ٥).

ثانياً: فيما يتعلق بالمتطلبات اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية:

٤- موافقة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية على جميع أبعاد المتطلبات اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية بدرجة موافق تماماً، بمتوسط حسابي (٤,٩٥)، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

٥- جاء بالترتيب الأول: بعد المتطلبات المادية بمتوسط حسابي (٤,٦٧-٥)، وبدرجة (موافق تماماً).

٦- بينما جاء بالترتيب الثاني: بعد المتطلبات الإدارية والتنظيمية بمتوسط حسابي (٤,٥٩ - ٥)، وبدرجة (موافق تماماً).

٧- وجاء بالترتيب الثالث: بعد المتطلبات العلمية والأكاديمية بمتوسط حسابي (٤,٥٥ - ٥)، وبدرجة (موافق تماماً).

٨- وأخيراً جاءت بالترتيب الرابع: بعد المتطلبات البشرية بمتوسط حسابي (٤,٥٢ - ٥)، وبدرجة (موافق تماماً).

ثالثاً: فيما يتعلق بصعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية:

١- موافقة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية على جميع أبعاد صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية بدرجة موافق، بمتوسط حسابي (٣,٤٦)، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

٢- جاء بالترتيب الأول: بعد الصعوبات البشرية بمتوسط حسابي (٣,٧٢ - ٥)، وبدرجة (موافق).

٣- بينما جاء بالترتيب الثاني: بعد الصعوبات الإدارية والتنظيمية بمتوسط حسابي (٣,٦٨ - ٥)، وبدرجة (موافق).

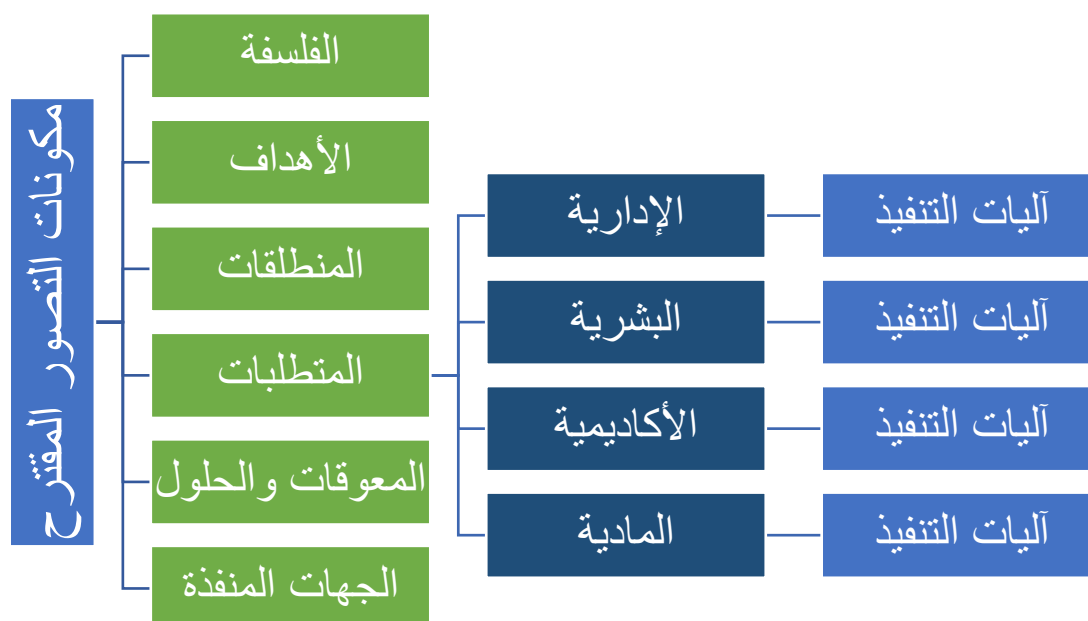
٤- وجاء بالترتيب الثالث: بعد الصعوبات العلمية والأكاديمية بمتوسط حسابي (٣,٥١ - ٥)، وبدرجة (موافق).

٥- وأخيراً جاءت بالترتيب الرابع: بعد الصعوبات المادية بمتوسط حسابي (٣,٤٠ - ٥)، وبدرجة (محايد).

رابعاً: فيما يتعلق بالتصور المقترح لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية:

بالاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية، والتي شخّصت من خلاله واقع ومتطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية، وحددت أهم صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية، واستندت للإطار النظري والدراسات السابقة، قام الباحث معتمداً على الله تعالى بإعداد تصور مقترح بهدف تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية، وتم عرضه على عينة من الخبراء التربويين؛ للاستفادة من آرائهم ولمعرفة أهمية التصور المقترح، وبلغ عددهم (١٠) موضحة أسماؤهم في الملحق رقم (١٥)، وقد ذكر بالتفصيل في إجابة السؤال الرابع بالفصل الرابع، ويمكن تحديد أبرز معاملته من خلال الشكل رقم (٥ - ١) الآتي:

شكل رقم (٥ - ١) يوضح مكونات التصور المقترح لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية



٥ - ٣ - توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصل إليه من نتائج، يمكن تقديم عدد من التوصيات على النحو الآتي:

١. تبني الجامعات في المملكة العربية السعودية التصور المقترح، وتوفير متطلبات تطبيقه، وتذليل المعوقات التي تعوق تطبيقه.
٢. منح الجامعات في المملكة العربية السعودية المزيد من الاستقلالية في إدارة شؤونها المالية والأكاديمية والإدارية.
٣. تبني الجامعات في المملكة العربية السعودية نظام غير مركزي في إدارة الأداء الجامعي؛ الأمر الذي يمنحها المرونة في مواجهة التغيرات الطارئة في بيئة العمل.
٤. تقديم دورات تدريبية متنوعة وشاملة لمنسوبي الجامعات في المملكة العربية السعودية على سبل التغلب على التغيرات في بيئة العمل.
٥. تحسين قدرة الجامعات في المملكة العربية السعودية على التنبؤ المستقبلي من خلال تعزيز شراكاتها مع الصناعة، وتعزيز البحث العلمي في المجالات المستقبلية، وتحديث برامجها التعليمية لتواكب التغيرات المستمرة في العالم.
٦. تطوير الجامعات في المملكة العربية السعودية لهيكلها التنظيمية المعقدة من خلال تبسيط الهياكل التنظيمية، وتعزيز التعاون بين الأقسام، واستخدام التقنية الرقمية، وتعزيز الثقافة المؤسسية المرنة، وتعزيز الحوكمة الرشيدة.
٧. إنشاء إدارة مستقلة بالجامعات في المملكة العربية السعودية تستشرف التغيرات المفاجئة في بيئة العمل، وتعزز من المرونة الاستراتيجية للجامعات.
٨. التزام الجامعات في المملكة العربية السعودية بوضع خطط وبدائل استراتيجية يمكن تغييرها حسب متطلبات سوق العمل، ومتطلبات التنمية.

٩. تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات في المملكة العربية السعودية من خلال تطبيق التدوير الوظيفي، وسياسات الإثراء والتوسع الوظيفي، وسياسات العمل المرن، والعمل عن بعد في الوظائف المناسبة لذلك؛ الأمر الذي يزيد من قدرة الجامعات على مواجهة التغيرات الطارئة، ويكسب منسوبيها مهارات متنوعة، ويعزز من مرونتها، ويقلل من النفقات التشغيلية.
١٠. تعزيز ثقافة الابداع والابتكار بالجامعات في المملكة العربية السعودية من خلال تحسين أساليب التعليم، وزيادة الدعم المالي، وتعزيز الشراكات مع القطاع الخاص، وإنشاء حاضنات أعمال، وتدريب منسوبي الجامعة، وتوفير حوافز لتشجيع المبدعين والمبتكرين.
١١. تحسين استفادة الجامعات في المملكة العربية السعودية من التغذية الراجعة من خلال تبني ثقافة تقبل النقد، وتطوير آليات فعالة لجمع وتحليل البيانات، وتنفيذ تغييرات بناءً على الملاحظات الواردة.
١٢. مراعاة الجامعات في المملكة العربية السعودية التطورات في سوق العمل من خلال تطوير المناهج، وتعزيز التعاون مع القطاع الخاص، ودعم ريادة الأعمال، وتقديم التعليم المستمر.
١٣. تحديث الجامعات في المملكة العربية السعودية لأنظمتها من خلال التغييرات في المناهج، والأساليب التعليمية، والاستثمار في التكنولوجيا الحديثة، وتحديث البرامج الأكاديمية بشكل مستمر، وتطوير بيئات تعليمية تفاعلية.
١٤. تحسين الجامعات في المملكة العربية السعودية من سمعتها الأكاديمية من خلال وضع خطط استراتيجية شاملة تشمل الترويج لبرامج أكاديمية متميزة، والتركيز على التميز في برامج معينة، والاستثمار في البحث العلمي، وتعزيز التعاون في البحث الدولي، وإنشاء شراكات أكاديمية استراتيجية مع الجامعات العالمية، والتركيز على الابتكار التكنولوجي، وتعزيز دور الخريجين المميزين في بناء السمعة الأكاديمية.

١٥. تطوير الجامعات في المملكة العربية السعودية لبرامج تعليمية مبتكرة تتواءم مع احتياجات سوق العمل المستقبلي من خلال التركيز على المجالات الناشئة مثل: الذكاء الاصطناعي، وتطوير وتحديث البرامج بشكل مستمر، وتحفيز الابتكار داخل الجامعات.

١٦. وضع الجامعات في المملكة العربية السعودية استراتيجية تسويقية شاملة لبرامجها وخدماتها من خلال وضع خطة تسويقية متكاملة، وتسويق نتائج الأبحاث، وتعزيز التعاون بين الأكاديميين والصناعيين، وتعزيز استخدام التسويق الرقمي، والاستثمار في ترويج الأبحاث التطبيقية، وتنظيم الفعاليات العلمية والتواصل مع الإعلام، وتوفير الدعم المالي والتكنولوجي، وتدريب منسوبي الجامعات في التسويق العلمي.

١٧. استفادة الجامعات في المملكة العربية السعودية من مواردها المادية في ابتكار خدمات نوعية جديدة من خلال تطوير استراتيجية مالية مرنة ومتنوعة، وتعزيز الشراكة مع القطاع الخاص، واستخدام التقنيات الحديثة في إدارة الموارد، وتحسين ثقافة ريادة الأعمال والابتكار.

١٨. تحسين قدرة الجامعات في المملكة العربية السعودية بالاستفادة من المعلومات الجديدة من خلال تحديث البنية التحتية التكنولوجية، والمكتبات الرقمية، وتنويع مصادر التمويل اللازمة للابتكار، وتحديث المناهج الأكاديمية لتكون أكثر مرونة في إدخال المعلومات الجديدة، وتسهيل الإجراءات الإدارية، وتدريب منسوبي الجامعة، ووضع خطة استراتيجية لتوظيف المعلومات الجديدة.

٥ - ٤ - مقترحات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وما واجه الباحث أثناء إعداد الدراسة الحالية من ندرة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية، ووضع تصور مقترح لتفعيلها، فإن الباحث يقترح بعض الموضوعات، التي قد تكون مجالاً مناسباً لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية، ويأمل أن

تكون الدراسة الحالية نواه لدراسات أخرى في الميزة التنافسية، والمرونة الاستراتيجية، تشمل المجالات الآتية:

١. إجراء دراسة مقارنة بين الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية.
٢. إجراء دراسة مقارنة بين واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات في المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية وبين الجامعات العالمية.
٣. إجراء دراسات مستقبلية حول واقع تحقيق الميزة التنافسية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية لإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية.
٤. إجراء دراسات مستقبلية حول واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الأهلية السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية.
٥. إجراء دراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية المتعلقة بالمرونة الاستراتيجية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو بكر، مصطفى. (٢٠١١م). الموارد البشرية "مدخل تخفيض الميزة التنافسية". الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- ابن أحمد، اسية والزين، عبد المجيد ومعاشو، داني. (٢٠١٨م). أثر المرونة الاستراتيجية على فاعلية الأداء: دراسة حالة مؤسسات الاتصال الجزائرية. *المجلة المصرية للدراسات القانونية والاقتصادية*، (١٠)، ١٨٥ - ٢٢٥.
- ابن أحمد، آسية. (٢٠١٢م). أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- أبو رذن، إيمان والعنزي، دلال. (٢٠١٧م). المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة المتنقلة في العراق. *مجلة جامعة دهوك*، ٢٠ (٢)، ٢٣٧ - ٢٧٤.
- أبو ليلى، هنادي والشوابكة، خالد. (٢٠١٨م). المرونة الاستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في الجامعة الأردنية الخاصة. *مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية*: جامعة العلوم الإسلامية العالمية، ٤ (١)، ٧ - ٤٩.
- أحمد، إيمان وعبد السلام، غادة. (٢٠٢١م). إمكانات المرونة الاستراتيجية بالجامعة المصرية: تصور مقترح. *مجلة دراسات تربوية واجتماعية*، ٢٧ (٥)، ١ - ١١٧.
- الأشرم، نجاح فارس. (٢٠١٦م). درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية الأكاديمية للمرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- إيمان، بعة (٢٠١٨م). المرونة الاستراتيجية ودورها في اتخاذ القرار الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية - حمورة - رسالة ماجستير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر.
- البدوي، أمل. (٢٠١٧م). رؤية مقترحة لدور القيادات الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، ٦ (١١)، ١٢٤ - ١٥٦.
- البعداني، فؤاد وفهمي، علي. (٢٠٢٢م). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية. *المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية*، ٤ (٤)، ١٩ - ٥٢.
- التويجري، هيلة. (٢٠٢٠م). التميز التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في

- ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، ٤٧(٢)، ٥١١ - ٥٣٥.
- الحارثي، سعود. (٢٠١٩م). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف. **المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج**، (٦٦)، ١٢٩ - ١٧٧.
- حسين، سلامة وأحمد، سحر ومحمد، جمال. (٢٠١٨م). أبعاد المرونة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية: دراسة تحليلية. **مجلة كلية التربية - جامعة بنها**، ٢٩(١١٦)، ١٨٤ - ١٩٨.
- حسين، وليد. (٢٠١٦م). أثر المرونة الاستراتيجية منظمات الأعمال في ترشيد قراراتها الاستراتيجية. **مجلة المنصور**، (٢٥)، ٦٧ - ٩٢.
- حماد، رائد. (٢٠١٨م). أثر المرونة الاستراتيجية على تحسين الكفاءة الإنتاجية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحميدي، منال. (٢٠١٩م). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف. **مجلة كلية التربية**، ٣٥(٥)، ٤٤٣ - ٤٨٠.
- الحيارى، أنس. (٢٠١٨م). المرونة الاستراتيجية وأثرها على الميزة التنافسية: دراسات تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن. رسالة ماجستير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية.
- الدعجة، عبد الله. (٢٠٢٠م). أثر المرونة الاستراتيجية في الميزة التنافسية: الدور المعدل للجهازية الالكترونية في المصارف التجارية الأردنية. رسالة منشورة، جامعة العلوم الإسلام
- رشيد، صالح وحמיד، عذراء. (٢٠١٩م). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي. **مجلة المثنى للعلوم الإدارية الاقتصادية**، ٩ (٣)، ٣٤ - ٥٣.
- رضوان، أحمد. (٢٠١٣م). معايير وأساليب استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في الاتصالات المؤسسية الحكومية: دولة الإمارات العربية نموذجاً نحو التحول إلى الحكومة الذكية. **المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال**، (٣)، ٤ - ١٩.
- الزامل، مها. (٢٠٢١م). المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية. **مجلة التربية - جامعة الأزهر**، ٣(١٩٠)، ١٧٩ - ٢٢٥.
- الزهراني، إبراهيم. (٢٠٢٢م). أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم " دراسة ميدانية ". **مجلة جامعة أم القرى للعلوم النفسية والتربوية**، ١٤(١)، ١٠٢ - ١١٧.
- الزهراني، خديجة. (٢٠٢١م). أثر التخطيط الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية في الجامعات

- السعودية الناشئة. *مجلة جامعة الباحثة للعلوم الإنسانية*، (٢٧)، ٣٠٧ - ٣٥١.
- السبتي، جريبي وأحمد، سلامي. (٢٠١٥م). المرونة الاستراتيجية من النظرية التقليدية للاستراتيجية إلى نظرية الموارد قراءة فلسفية للمفهوم واقتراح نموذج متكامل. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، (٤٤)، ٨٣ - ١٠٤.
- آل سعيدي، يحيى. (٢٠١٧م). إدارة رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية بالجامعات السعودية: رؤية مستقبلية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك خالد، أبها.
- شلبي، أماني. (٢٠١٨م). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية: رؤية تربوية معاصرة. رسالة دكتوراه منشورة، جامعة المنصورة، مصر.
- الشهري، نوال والمفيز، خولة. (٢٠٢١م). الصحة التنظيمية وعلاقتها بتعزيز الميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي الحكومي للبنات بمدينة الرياض من منظور القائدات والمعلمات. *مجلة رسالة الخليج العربي*، (١٦٥)، ١١٥ - ١٣٥.
- ضاحي، حاتم. (٢٠٢٠م). متطلبات تطوير الميزة التنافسية لجامعة أسوان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. *مجلة العلوم التربوية*، (٤٢)، ٩٨ - ٢٤٤.
- عايش، عبد اللطيف وعمر، عمر. (٢٠١٩م). المرونة الاستراتيجية وأثرها في أداء الجامعات اليمنية. *مجلة الدراسات الاجتماعية: جامعة العلوم والتكنولوجيا*، ٢٥ (٢)، ١١١ - ١٣٦.
- العبادي، هشام. (٢٠١٧م). أثر المرونة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الدور المعدل للجهازية الإلكترونية: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية، الأردن.
- عبد الرحيم، سناء وعلي، فرح. (٢٠٢١م). الدور الفاعل للمرونة الاستراتيجية في تعزيز ريادة منظمات الأعمال. *مجلة دنانير*، (٢١)، ٢٥٥ - ٢٨٦.
- عبد السلام، مصطفى. (٢٠٢٠م). مقترح لتدعيم القدرات التنافسية المستدامة لقطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. *مجلة جيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (٦٠)، ٩ - ٢٢.
- عبد العزيز، عبد العاطي. (٢٠٢١م). إدارة الأصول غير الملموسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة سوهاج: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، ٤٥ (٣)، ١٥ - ١٤٠.
- عبد المطلب، أحمد. (٢٠١٦م). التخطيط الاستراتيجي لجامعة بنها في ضوء متطلبات التنافسية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، مصر.
- عبده، أم الخير. (٢٠٠٩م). فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي

- دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- عبدوي، نوال. (٢٠١٦م). مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون - دراسة حالة مؤسسة " Condor " للإلكترونيات، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- العبيدي، فائق والألوسي، وفاء. (٢٠١٨م). دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية. مجلة جامعة كركوك، ٨(١)، ١١٣ - ١٤٠.
- العبيري، فهد. (٢٠٢٣م). المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفعالية صناعة القرار الاستراتيجي في الجامعات السعودية حديثة النشأة. مجلة جامعة بيشة للعلوم التربوية، ٦(١)، ٢٠١ - ٢٣٣.
- العساف، صالح. (٢٠٠٦م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. (ط.٤) الرياض: مكتبة العبيكان.
- العص، جمال. (٢٠١٩م). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السورية. مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية، ٣(١)، ٩ - ٢٧.
- عيداروس، أحمد. (٢٠١٥م). إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية. مجلة كلية التربية - جامعة بنها، ٢٦(١٠١)، ٧٥ - ١٧٦.
- العياصرة، محمود وطناش، سلامة. (٢٠١٧م). واقع الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. المجلة التربوية الأردنية، ٢(١)، ١٧٩ - ٢١٢.
- العلياني، غرم الله. (٢٠١٩م). دور رأس المال البشري في الجامعات السعودية في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية المتخصصة. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، ١١(١)، ١ - ٤٠.
- عيداروس، أحمد. (٢٠١٥م). إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية. مجلة كلية التربية - جامعة بنها، ٢٦(١٠١)، ٧٥ - ١٧٦.
- الغامدي، مشاعل. (٢٠١٨م). استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية في البحث العلمي بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. مجلة العلوم التربوية، ٣(٤)، ٣٠٥ - ٣٤٦.
- الغنيموي، حازم. (٢٠١٩م). المرونة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.
- القحطاني، ريم. (٢٠١٩م). إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ

- القرارات وفق تطلعات رؤية ٢٠٣٠م. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٣(١٥)، ٥١ - ٧٩.
- القحطاني، سالم والعامري، أحمد وآل مذهب معدي، والعمر، بدران. (١٤٣١هـ). *منهج البحث البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على spss*. الرياض: المطابع الوطنية الحديثة.
 - قريشي، محمد وغريبال، أحلام وسليخ، حورية والحاج، عامر. (٢٠١٩م). أثر استراتيجيات إدارة المواهب في المرونة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المجتمع الصناعي لعموري بيسكرة. *مجلة آفاق اقتصادية: جامعة المرقاب*، (١٠)، ٥٥ - ٨٨.
 - قشقش، خالد. (٢٠١٤م). إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
 - اللحيدان، سندس. (٢٠٢٢م). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م. رسالة ماجستير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
 - اللوقان، محمد. (٢٠١٦م). أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم التربوية*، ٢٨(١)، ٩٥ - ١٢٠.
 - اللوقان، محمد. (٢٠٢٠م). المرونة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة حائل وسبل تطويرها: دراسة ميدانية. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية - الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة*، (٢)، ٣٠٣ - ٣٦٤.
 - ماضي، خليل. (٢٠١٦م). الممارسات الاستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادات الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة الإسلامية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية*، ٢(٥)، ١٠٥ - ١٣٨.
 - المجاهد، آمال والسدعي، قايد. (٢٠٢١م). أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، جامعة قناة السويس، ١٢(٣)، ٧٧٤ - ٨٤٥.
 - المحمدي، سميرة. (٢٠٢٠م). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة تبوك في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تبوك.
 - المزين، رنا. (٢٠٢٠م). أثر المرونة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
 - المطلق، تركي. (٢٠١٧م). الاستثمار المعرفي وعلاقته في بناء الميزة التنافسية للجامعات الناشئة

- بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٨(٣)، ٢٦١ - ٣٩٩.
- المطيري، ندى. (٢٠٢١م). المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين بجامعة حائل. مجلة كلية التربية: جامعة عين شمس، ٤٥(١)، ٢٦٩ - ٣٢٥.
- المواشي، سامي وأبو قاعود، غازي. (٢٠٢٢م). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، ٣٧(٤)، ٢٠٠ - ٢٤٦.
- مندور، هنا. (٢٠٢٣م). استراتيجية مقترحة لإدارة التوافق الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية دراسة حالة على جامعة عين شمس. مجلة كلية التربية - جامعة عين الشمس، ٤٧(١)، ١٦٣ - ٣٧٠.
- النجار، فايز والحوري، فالح. (٢٠٠٨م). جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، ٣٠(٢)، ٥٧ - ٧٧.
- هاشم، رضا. (٢٠١٧م). استراتيجيات ومتطلبات تحقيق ميزة تنافسية بجامعة الدمام من وجهة نظر القيادات العليا بالجامعة. مجلة مستقبل التربية العربية، ٢٤(١٠٦)، ٤٠٣ - ٤٧٤.
- الياسري، أكرم والحميري، بشار والخالدي، عواد. (٢٠١٤) أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المصري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، (١٢)، ١ - ٤٣.
- ياسر، خليل والمهدي، سوزان وأحمد، أشرف وعطا، رجب. (٢٠١٧م). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية. رسالة دكتوراه منشورة. جامعة جنوب الوادي.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abaas Bakhtiar and Syarif, muh and Rianse, Usman and Nurwati. (2016). The Effect Of Knowledge Management on Competitive Advantage. **International Journal of Science and Research (IJSR)**, 5(3), 1086 – 1089.
- Abu-Nahel, Zahi O., Alagha, Wafiq H., Al Shobaki, Mazen J., Abu-Naser, Samy S. & El Talla, Suliman A. (2020), Flexibility of Information and Its Relationship to Improving the Quality of Service, **International Journal of Engineering and Information Systems**, Vol. 4, No. 8, 214-234.
- Awwad, A. S. (2009). The Influence of Strategic Flexibility on the Achievement of Strategic Objectives: An Empirical Study on the Jordanian Manufacturing Companies. **Jordan Journal of Business Administration**, 5 (3), 415 – 431.
- Bhandari, Gokul& Bliemel, Michael& Harold, Allan& Hassanein, Khaled. (2004). Flexibility in e-Business Strategy: A requirement for Success. **Global Journal of Flexible Systems Management**, 5 (2), 11- 22.
- Dai, John C. Goodale, Gukdo Byun and Fangsheng Ding. (2018). Strategic Flexibility in New High-Technology Ventures, **Journal of Management Studies**, 55:2, pp: 265 – 294.
- Julie M, Birkholz & Robin, Shields. (2017). The network paradigm in higher education, in Jeroen Huisman & Malcolm Tight, Theory and Method in Higher Education Research, United Kingdom: **Emerald Publishing Limited**, Vol.3, p. 219.
- Mackinnon, William& Grant, Gerald& Cray, David. (1995). Enterprise Information Systems and Strategic Flexibility. Paper presented at **41st Hawaii International Conference on Systems Science (HICSS-41 2008)**, Proceedings, 7- 10 January 2008, Waikoloa, Big Island, HI, USA.
- Nduati, P. Kavale, S. (2015). How does strategic orientation affect organizational

- Competitiveness? Evidence from a large cement manufacturing firm in Kenya. **Basic Research Journal of Business Management and Accounts**.
- Ogunmokon, Gabriel O and Li, Ling – Yee. (2012). The Effect of Manufacturing Flexibility on Expert Performance in China. **International Journal of Business And Social Science**, 3(6), 7-12.
- Kamaska, Yavuz and Karaguell, A and Agca, T. (2016) Importance of Strategic Flexibility on the Knowledge and Innovation Relationship: An Emerging Market Study. **Social and Behavioral Sciences**, 19 (22), 126 – 132.
- Radomaska, J. (2015). Strategic flexibility of enterprises. **Journal Of economics and Management**, 3(1), 12 – 33.
- Rodsi, Siti Asma. (2017). Resources, Capabilities Strategies and Competitive Advantages of Research University in Malaysia. **Management Research Journal**, 7(1), 75 – 86.
- Eryesi. I, K, Esmine, O., Beduk, A. (2015). The Role of Strategic Flexibility for Achieving Sustainable Competition Advantage and its Effect on Business Performance. **International Journal of Social Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering**, 9(10), 3462 – 3465.
- Paik, Yongsun (1991), “**The Impact of Strategic Flexibility on Business Performance In the International Business Environment**”, Ph D thesis, Washington University of UMI Dissertation Services.
- Porter, M. (1999). *L'Avantage concurrentiel*, reedition Dunod, Paris.
- Schulze, Mike & Heidenreich, Sven. (2017), "Linking energy-related strategic Flexibility and energy efficiency the mediating role of management control System choice", **Journal of Cleaner Production**, Vol. 14, pp. 1504 -1513.
- Sanchez, Ron. (1995). Strategic flexibility in product competition. **Strategic Flexibility Journal**, 16(S1), 135 – 159.
- Shimizu, Katsuhiko & Hitt, Michael. (2004). Strategic Flexibility: Organizational

Preparedness to Reverse Ineffective Strategic Decisions. **Academy of Management Executive**, 18, (4), 44 – 59.

Sushil. (2011). Flexibility vitality and sustainability. **Global Journal of flexible System Management**, 12 (1&2), 1 – 3.

Virginia Fernandez- Perez, Victor J. Garcia-Morales & Dainelis Cabeza Pulles (2016), Entrepreneurial decision-making, external social networks and strategic flexibility: the role of CEO's cognition, **European Management Journal**, Vol.34, p. 300

.

ملحق رقم (١)

إحصائية أعداد القيادات الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز

Encl :

المرفقات:

Date: التاريخ: ١٤٤٥/٠٩/١٧ هـ

Ref : الرقم: ٤٥٠٨٢٢٢٩

الموضوع: إشعار إحصائية طالب دراسات عليا أحمد بن عواد الحمزاني

حفظه الله

سعادة عميد الدراسات العليا

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
إشارة إلى خطاب سعادتكم رقم ٤٥٠٨٢٢٢٩ وتاريخ ١٤٤٥/٠٨/٢٢ هـ بتعيين الباحث/ أحمد بن عواد الحمزاني طالب الدراسات العليا بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والذي يقوم بإجراء دراسة علمية وذلك إستهكاماً للحصول على درجة الدكتوراة ورعيته بالحصول على المعلومات الإحصائية.
عليه ترفق بكم البيان الإحصائي المطلوب وهو كالتالي:

أعداد القيادات الأكاديمية بالجامعة							
وكلاء الجامعة	العمداء	العميدات	الوكلاء	الوكيلات	رؤساء الأقسام	رئيسات الأقسام	الذكور
٤	١٨	٣	٢٨	٢٣	١٥	٩٣	١٧٤
							١٢٠

وتقبلوا سعادتكم خالص شكري وتقديري .

مدير عام
الإدارة العامة لتقنية المعلومات

أحمد بن محمد حربي

عبدالعزیز دخیل فریضه الجهنی



GAIT.130, Form.02.V1.1

Gait_kau

it.helpdesk@kau.edu.sa

0126952209

it.kau.edu.sa

ملحق رقم (٢)

إحصائية أعداد القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود

أعداد القيادات في الوحدات الإدارية والأكاديمية بجامعة الملك سعود					
				1	رئيس الجامعة
				5	نواب الجامعة
				10	عمداء العمدات المساندة
				24	وكلاء العمدات
				55	مدراء ورؤساء (الإدارات/المعاهد/المراكز/الوحدات/...)
* هذه الأعداد حسب الهيكل التنظيمي للجامعة وإي وحدات أخرى فرعية (إن وجدت) لا يمكن إتاحتها لعدم توفرها .					
المجموع	كليات المجتمع	الكليات الإنسانية	الكليات الصحية	الكليات العلمية	
24	2	7	6	9	عمداء الكليات
67	6	16	17	28	وكلاء الكليات
128	8	33	45	42	رؤساء الأقسام الأكاديمية
* ما يخص عدد رؤساء الأقسام الأكاديمية فهي تقريبية حسب ماهو متوفر لدينا					

ملحق رقم (٣)

إحصائية أعداد القيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى

إحصائية القيادات الأكاديمية في الجامعة		
العدد	المنصب	
٤	وكيل جامعة	١
٥	عميد عمادة	٢
١٥	وكيل عمادة	٣
٢٧	عميد كلية	٤
٨١	وكيل كلية	٥
١٣٧	رئيس قسم	٦
٥	عميد معهد	٧
١٣	وكيل معهد	٨

ملحق رقم (٤)

الاستبانة في صورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الدكتور.....حفظه الله
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، يسعدني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة والتي تشكل أداة قياس ميدانية في صورتها الأولية لجمع المعلومات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: "تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية: تصور مقترح".

حيث تعرف الدراسة الميزة التنافسية: بأنها: قدرة الجامعات السعودية على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات، وامتلاكها للمرونة الاستراتيجية التي تمكنها من الانتقال من استراتيجية إلى أخرى تفاعلاً مع البيئة واستجابةً لمتطلبات المستفيدين، للوصول إلى برامج وخدمات ذات جودة وتكلفة منخفضة تميزها عن غيرها، وتجعلها في مركز أفضل، وتحقق لها صورة ذهنية جيدة، وتعزز فرصها في النمو والاستمرارية، وتتمثل أبعاد الميزة التنافسية في هذه الدراسة بخمسة أبعاد رئيسية:

١. القدرة على التفكير الاستراتيجي. ٢. التكيف التنظيمي. ٣. امتلاك الموارد والقدرات. ٤. معرفة قدرات المنافسين. ٥. الإبداع والابتكار.
وتتكون الأداة من جزأين:

الأول: يختص بالبيانات الأولية لأفراد العينة وهي: الرتبة الأكاديمية - طبيعة العمل - الجنس
الثاني: محاور الاستبانة، وتشتمل على ثلاث محاور هي:

المحور الأول: واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

المحور الثاني: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

المحور الثالث: صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

علماً بأن الاستبانة على فقرات الاستبانة ستكون على مقاييس ليكرت الخماسي كالتالي:

درجة التوافر				
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً

ونظراً لكونكم من الخبراء في هذا المجال، ولما عهد عنكم من تعاون، لذا آمل منكم التكرم بتحكيم هذه الأداة وإبداء رأيكم وملاحظاتكم على فقراتها للتأكد من وضوح العبارات، وانتمائها لموضوع الدراسة، وسلامة صياغتها.
شاكراً ومقدراً لكم اهتمامكم وجهدكم والذي سيكون له مردوده الإيجابي والفعال في تطويره هذه الأداة.
والله يحفظكم ويرعاكم.

الباحث: أحمد بن عواد الهمزاني

الاستبانة

أولاً البيانات الأولية:

(١) الرتبة العلمية:

- أستاذ مساعد () - أستاذ مشارك () - أستاذ دكتور ()

(٢) طبيعة العمل:

- وكيل جامعة () - عميد كلية () - وكيل كلية () - رئيس

قسم ()

(٣) الجنس:

- ذكر () - أنثى ()

أداة القياس المقترحة لدراسة تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية:

تصور مقترح

أخورد الاول: واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية				
ملاحظات	اتماء العبارة للمحور		وضوح العبارة	
	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة

أولاً: بعد القدرة على التفكير الاستراتيجي					
١					تمتع الإدارة العليا في الجامعة برؤية شمولية واضحة المسار للوصول إلى الرؤية المستقبلية.
٢					تقوم الإدارة العليا في الجامعة بإجراء التحليل الاستراتيجي الداخلي والخارجي.
٣					تجمع الجامعة معلومات دقيقة حول ظروف العمل الأكاديمي.
٤					تخطط الجامعة للاستجابة لاحتياجات المجتمع المستقبلية.
٥					تضع الجامعة استراتيجيات يمكن الاعتماد عليها في حالات الطوارئ.
ثانياً: بعد التكيف التنظيمي					
١					تستجيب الجامعة لكافة التغيرات التي تطرأ في بيئة التعليم العالي المحلي والعالمي.
٢					تشخص الجامعة التغيرات المحيطة باستمرار.
٣					تغير الجامعة من أهدافها وبرامجها بناءً على متطلبات سوق العمل السعودي.
٤					تتبع الجامعة سياسات مرنة يمكن تغييرها في ساعات الطوارئ والظروف الاستثنائية.
٥					تتكيف الجامعة بشكل فوري مع خطط ورؤية المملكة ٢٠٣٠.
٦					تغير الجامعة من أنظمتها في الوقت المناسب.
٧					تحرص الجامعة على تعزيز وحدتها الداخلية لمواجهة التغيرات التي تطرأ على بيئتها الخارجية.
ثالثاً: بعد امتلاك الموارد والقدرات					
١					تستقطب الجامعة كوادر بشرية قادرة على تحقيق الميزة التنافسية لبرامجها.

٢	تتبع الجامعة أنظمة حديثة في برامجها الأكاديمية لجذب الطلبة.				
٣	ترسل الجامعة أعضاء هيئة التدريس في بعثات علمية لتحسين قدراتهم ومهاراتهم.				
٤	تدرس الجامعة إمكانات وخبرات ومهارات العاملين قبل اتخاذ قرار التغيير.				
٥	تطور الجامعة عملياتها التشغيلية لتلبية طلبات المستفيدين.				
٦	تمتلك الجامعة الموارد الكافية لتحسين نوعية مخرجاتها.				
٧	تواكب الجامعة التطورات التكنولوجية للاستفادة منها في عملياتها التطويرية.				
رابعاً: بعد معرفة قدرات المنافسين					
١	تحرص الجامعة على معرفة كافة منافسيها وإمكاناتهم وقدراتهم.				
٢	تولي الجامعة معرفة قدرات منافسيها المحتملين اهتماماً كبيراً.				
٣	تمتلك الجامعة قاعدة بيانات تحدث باستمرار عن منافسيها.				
٤	تقوم الجامعة بعمل مسح دوري للبيئة التنافسية على الخدمات التي يقدمها المنافسون.				
٥	تسعى الجامعة إلى تطوير أساليبها لمواجهة المنافسين.				
خامساً: بعد الابداع والابتكار					
١	توفر الجامعة مناخ داعم لإبداع العاملين.				
٢	تشجع الجامعة العاملين على طرح أفكارهم الإبداعية.				
٣	تأخذ الجامعة زمام المبادرة في استحداث برامج تعليمية.				
٤	تطبق الجامعة أفكار العاملين الإبداعية في سياستها وإجراءات العمل فيها.				
٥	تستغل الجامعة الفرص المتاحة بشكل استباقي.				

المحور الثاني: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية						
أولاً: المتطلبات البشرية						
ملاحظات	انتماء العبارة للمحور		وضوح العبارة		العبارات	
	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة		
					وجود قيادة استراتيجية تتسم بالقدرة على استشراف المستقبل وتحليل المتغيرات البيئية، واكتشاف الفرص واستثمارها، والتوجه نحو التغيير الإستراتيجي.	١
					تطوير القدرات الإدارية والقيادية وتنمية الحساسية الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.	٢
					تمكين الكادر البشري الأكاديمي والإداري لتسريع عمليات الإنجاز مع التأكيد على مبدأ المساءلة.	٣
					تقديم برامج تدريبية للعاملين لمواجهة التغيرات المستقبلية في العمل الأكاديمي.	٤
					تشكيل المجالس في الجامعات وفق معايير خاصة بالكفاءة والمبادرة، مع البعد عن معيار الأقدمية الذي غالباً ما يتمثل في أفراد يقاومون التغيير والتجديد.	٥
					إكساب العاملين في الجامعة مهارات متعددة تمكنهم من القيام بالمهام في وظائف مختلفة.	٦
					إتاحة الجامعة لمسئوبيها إمكانية التعلم التنظيمي للتكيف مع التغيرات.	٧
					المواءمة بين الموارد البشرية المتاحة في الجامعات والقرارات المتخذة حال تعرضها لتحديات وتغيرات بيئية جديدة.	٨
ثانياً: المتطلبات العلمية والأكاديمية						
ملاحظات	انتماء العبارة للمجال		مناسبة العبارة		العبارات	
	غير منتمية	منتمية	غير مناسبة	مناسبة		
					تقديم برامج أكاديمية تناسب تطلعات المجتمعات السعودي.	١

٢	تقديم برامج تعليمية إبداعية جديدة تناسب مع الاحتياجات التعليمية للمجتمع السعودي.				
٣	السعي لدخول أسواق أكاديمية جديدة تتماشى مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.				
٤	طرح البرامج والخدمات الأكاديمية للجامعات بالسرعة المناسبة وبأقل التكاليف.				
٥	إجراء دراسة شاملة لأسعار البرامج والخدمات الجامعية بما يتناسب مع قدرات المستفيدين				
٦	تبني الجامعات السعودية مبادئ الجودة العالمية في تصميم برامجها الأكاديمية.				
٧	إقامة شراكات مع الجامعات العالمية المتميزة لرفع جودة عملياتها.				
ثالثاً: المتطلبات الإدارية والتنظيمية					
١	إنشاء إدارة مستقلة بالجامعات تشرف على الاستباق والاستجابة السريعة للتغيرات والظروف التنافسية ويمكنها التحول من استراتيجية لأخرى مما يحقق لها القدرة على إدارة المخاطر والتحديات والفرص.				
٢	المرونة الكافية نحو تعديل الخيارات الاستراتيجية في الجامعات لاقتناص الفرص ومواجهة التحديات.				
٣	التخطيط الاستراتيجي السليم المبني على الأولويات واستشراف المستقبل.				
٤	وضع خطط وأهداف بديلة للتكيف مع أي ظروف استثنائية تحدث في المستقبل.				
٥	التحول نحو اللامركزية والتمكين الإداري والاعتماد على الأنماط والأساليب التشاركية في قيادة الأداء الجامعي.				
٦	تطوير وتعديل نظام إدارة الموارد البشرية في الجامعة بما يتناسب مع التغيرات في بيئة العمل.				

٧	اتباع سياسات واستراتيجيات مرنة تتيح للجامعة حرية التكيف مع التطورات والتغيرات.				
٨	بناء وتكوين ثقافة تنظيمية قوية تتسم بالمرونة وتدعم التكيف مع الظروف والمتغيرات.				
٩	مرونة الهيكل التنظيمي للجامعات اتجاه التطورات البيئية، بما يسمح بانسيابية المعلومات ورفع سرعة الأداء.				
رابعاً: المتطلبات المادية					
١	توفير بنية تحتية لنظم المعلومات من تكنولوجيا وموارد بشرية وجعل خطوط الاتصال مفتوحة بشكل دائم لإمكانية الحصول على المعلومات بسهولة وفي وقت الحاجة إليها.				
٢	مواكبة الجامعات التطورات التكنولوجية للاستفادة منها في عملياتها التطويرية.				
٣	توفير الوسائل التكنولوجية اللازمة لكافة أنشطة العمليات التعليمية والإدارية.				
٤	نشر ثقافة التحول الرقمي وأهميته بين جميع أعضاء المجتمع الجامعي كضرورة ملحة في ظل انتشار الأزمات الطارئة.				
٥	تطوير الخدمات في الجامعات بما يتناسب مع متطلبات بيئة العمل الخيطة وطبيعة المرحلة التي تمر بها.				
٦	امتلاك مرونة مالية كافية للتعامل مع أي تغيرات بيئية تحدث في أي وقت.				
٧	توفير المعلومات اللازمة لدعم عملية اتخاذ القرارات في الجامعات.				
الخوارج الثالث: صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية					
أولاً: الصعوبات البشرية					
١	ضعف في قدرة القيادة العليا في الجامعات على التنبؤ المستقبلي، وفقاً لما لديها من معلومات وبيانات تتيح لها استشراف المستقبل.				
٢	عدم استخدام مهارات الاستدلال من قبل قادة الجامعات مما من شأنه التأثير على حساسيتهم اتجاه المشكلات والتغيرات البيئية.				

٣	طول الفترة الوظيفية للإدارة العليا الأمر الكفيل بإحداث نوع من الجمود الفكري والدهني لدى الإدارة.				
٤	رفض الأفراد الإقرار والاعتراف بارتكاب الأخطاء داخل الجامعات، هذا الأمر يحدث نوع من الجمود في آلية إصلاح الخطأ كونه غير معروف المصدر.				
٥	ضعف تدريب العاملين في الجامعات على سبل التغلب على تحديات التغيير.				
٦	ضعف في اهتمام الإدارة العليا بالجامعة بتدوير العاملين بما بمجالات العمل المختلفة.				
ثانياً: الصعوبات العلمية والأكاديمية					
١	عدم مراعاة الجامعات التغيرات والتطورات في سوق العمل السعودي.				
٢	ضعف اتباع الجامعات أنظمة حديثة في برامجها الأكاديمية لجذب الطلبة.				
٣	قلة وضع الجامعات خطط لتحسين سمعتها الأكاديمية.				
٤	قلة سعي الجامعات لدخول أسواق أكاديمية جديدة.				
٥	عدم وضع الجامعات خططاً وبرامجاً لتسويق خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية.				
٦	تبني الجامعات لسياسات تسويقية ليست مبنية على دراسات ومعلومات دقيقة حول سوق التعليم العالي.				
ثالثاً: الصعوبات الإدارية والتنظيمية					
١	عدم تطوير الجامعات هياكلها التنظيمية المعقدة والتي لا تتناسب مع التغير المستمر في البيئة الخارجية.				

٢	ضعف التحول نحو المركزية، والتمكين الإداري، والاعتماد على الأنماط والأساليب التشاركية في قيادة الأداء الجامعي.				
٣	ضعف في تطوير ثقافة الابداع والتجديد كجزء من الثقافة التنظيمية للجامعة من خلال السياسات الداعمة للابتكار.				
٤	الفشل في تقييم المعلومات السلبية بطريقة موضوعية بعيداً عن التحيز وإلقاء اللوم على الآخرين.				
٥	بدء التغيير في الوقت الغير مناسب سواء مبكراً أو متأخراً وخصوصاً في حالة عدم التأكد من مخرجات عملية التغيير ومدى مناسبتها للوضع الراهن.				
٦	عدم وجود حساسية تنظيمية حيث تكون المنظمة غير قادرة من الأصل على الالتزام بالاستراتيجيات الموجودة لديها، وبالتالي سيكون من الصعب عليها التأقلم مع أي تغيير جديد.				
٧	ضعف استفادة الجامعات من التغذية الراجعة في تطوير عملياتها وتحسين جودة خدماتها المختلفة.				
رابعاً: الصعوبات المادية					
١	ضعف المرونة المالية الكافية للتعامل مع أي تغيرات بيئية تحدث في أي وقت.				
٢	ضعف استثمار الجامعات لمواردها المادية في ابتكار خدمات نوعية جديدة.				
٣	ضعف التزام الجامعات بتوفير الموارد اللازمة لتوظيف المعلومات الجديدة.				
٤	قلة تخصيص ميزانيات لتشجيع ودعم الباحثين والمبدعين.				

					النقص في البنية التحتية الملائمة لعملية التحول الرقمي في الجامعات.	٥
					ضعف توظيف وسائل التكنولوجيا الحديثة في الجامعات.	٦
					ضعف الموارد المادية والمالية والتشريعات الداعمة للتحول الرقمي في الجامعات	٧

ملحق رقم (٥)

الاستبانة في صورتها النهائية



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

كلية التربية

قسم الإدارة والتخطيط التربوي

حفظك الله

سعادة الدكتور/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان " تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية: تصور مقترح"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في برنامج الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والتي تهدف إلى:

التعرف على واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، والكشف عن المتطلبات اللازمة توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية، والوقوف على صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية، وبناء تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من ثلاث محاور (الواقع، المتطلبات، الصعوبات)، واستخدم مقياس (ليكرت) الخماسي لتقدير الاستجابات، وفقاً للآتي:

درجة التوافر				
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً

لذا يرجى من سعادتكم التفضل بالإجابة على فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، علماً بأن كافة المعلومات التي تزودنا بها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لغرض الدراسة والبحث العلمي. ونقدم لكم الشكر والعرفان على تعاونكم....

الباحث: أحمد بن عواد بن حسين الهمزاني

الرقم الجامعي: ٤٤٢٠٢٣٢٧٩

الجوال: ٠٥٥١٣٦٤٤٤٧

البريد الإلكتروني: ahm777ed3@gmail.com

الاستبانة

أولاً البيانات الأولية:

آمل التكرم بوضع علامة (√) أمام العبارة المناسبة:

(١) الجامعة التي تنتسب/ي لها:

- جامعة أم القرى () - جامعة الملك سعود () - جامعة الملك عبد العزيز ()

(٢) طبيعة العمل:

- وكيل جامعة () - عميد كلية () - وكيل/وكيلة كلية () - رئيس/مشرفة
قسم أكاديمي ()

(٣) الرتبة العلمية:

- أستاذ () - أستاذ مشارك () - أستاذ مساعد ()

ثانياً: محاور الاستبانة:

المحور الأول: واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية:

يرجى وضع علامة (√) أمام العبارة التي تمثل رأيك:

درجة التوافر					العبارة
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية		
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية جداً		
أولاً: واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية لبعد القدرة على التفكير الاستراتيجي					
					١. تحدد إدارة الجامعة مساراً واضحاً للوصول إلى الرؤية المستقبلية.
					٢. تقوم إدارة الجامعة بإجراء التحليل الاستراتيجي.
					٣. تجمع إدارة الجامعة معلومات دقيقة حول ظروف العمل الأكاديمي.
					٤. تخطط إدارة الجامعة للاستجابة لاحتياجات المجتمع المستقبلية.
					٥. تضع إدارة الجامعة استراتيجيات لحالات الطوارئ.
ثانياً: واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية لبعد التكيف التنظيمي					
					٦. تستجيب إدارة الجامعة للتغيرات التي تطرأ في بيئة التعليم العالي المحلي والعالمي.
					٧. تشخص إدارة الجامعة التغيرات المحيطة باستمرار.
					٨. تغير إدارة الجامعة من أهدافها وبرامجها بناءً على متطلبات سوق العمل السعودي.
					٩. تتبع إدارة الجامعة سياسات مرنة يمكن تغييرها في حالات الطوارئ.
					١٠. تنكيف منظومة العمل الجامعي بشكل فوري مع خطط رؤية المملكة ٢٠٣٠.
					١١. تحرص إدارة الجامعة على تعزيز وحدتها الداخلية لمواجهة التغيرات في البيئة الخارجية.
ثالثاً: واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية لبعد امتلاك الموارد والقدرات					
					١٢. تستقطب إدارة الجامعة كوادر بشرية قادرة على تحقيق الميزة التنافسية لبرامجها.
					١٣. تتبع إدارة الجامعة أنظمة حديثة في برامجها الأكاديمية لجذب الطلبة.
					١٤. ترسل إدارة الجامعة منسوبيها في بعثات علمية لتطوير قدراتهم ومهاراتهم.
					١٥. تدرس إدارة الجامعة إمكانات وخبرات ومهارات منسوبيها قبل اتخاذ قرار التغيير.
					١٦. تطور إدارة الجامعة عملياتها التشغيلية لتلبية طلبات المستفيدين.
					١٧. تمتلك إدارة الجامعة الموارد الكافية لتحسين نوعية مخرجاتها.
					١٨. تواكب إدارة الجامعة التطورات التكنولوجية للاستفادة منها في عملياتها التطويرية.
رابعاً: واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية لبعد معرفة قدرات المنافسين					
					١٩. تحرص إدارة الجامعة على معرفة منافسيها وإمكاناتهم وقدراتهم.
					٢٠. تولي إدارة الجامعة معرفة قدرات منافسيها المحتملين اهتماماً كبيراً.
					٢١. تمتلك إدارة الجامعة قاعدة بيانات تحدث باستمرار عن منافسيها.
					٢٢. تقوم إدارة الجامعة بعمل مسح دوري للبيئة التنافسية على الخدمات التي يقدمها المنافسون.
					٢٣. تسعى إدارة الجامعة إلى تطوير أساليبها لمواجهة المنافسين.

خامساً: واقع تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية لبعء الإبداع والابتكار					
٢٤.	توفر إدارة الجامعة مناخ داعم لإبداع منسوبيها.				
٢٥.	تشجع إدارة الجامعة منسوبيها على طرح أفكارهم الإبداعية.				
٢٦.	تأخذ إدارة الجامعة زمام المبادرة في استحداث برامج أكاديمية.				
٢٧.	تطبق إدارة الجامعة أفكار منسوبيها الإبداعية في سياساتها وإجراءات العمل فيها.				
٢٨.	تستغل إدارة الجامعة الفرص المتاحة بشكل استباقي.				

المحور الثاني: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية

يرجى وضع علامة (√) أمام العبارة التي تمثل رأيك:

درجة التوافر					العبارة
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	
أولاً: المتطلبات الإدارية والتنظيمية					
				٢٩. إنشاء إدارة مستقلة بالجامعة تشرف على الاستباق والاستجابة السريعة للتغيرات والظروف التنافسية.	
				٣٠. العمل على تعديل الخيارات الاستراتيجية في الجامعات لاقتناص الفرص ومواجهة التحديات.	
				٣١. التخطيط الاستراتيجي السليم المبني على الأولويات واستشراف المستقبل.	
				٣٢. وضع خطط وأهداف بديلة للتكيف مع أي ظروف استثنائية تحدث في المستقبل.	
				٣٣. التحول نحو اللامركزية في إدارة الأداء الجامعي.	
				٣٤. تطوير وتعديل نظام إدارة الموارد البشرية في الجامعة بما يتناسب مع التغيرات في بيئة العمل.	
				٣٥. اتباع سياسات واستراتيجيات مرنة تتيح للجامعة حرية التكيف مع التطورات والتغيرات.	
				٣٦. بناء وتكوين ثقافة تنظيمية قوية تتسم بالمرونة وتدعم التكيف مع الظروف والمتغيرات.	
				٣٧. مرونة الهيكل التنظيمي للجامعة اتجاه التطورات البيئية.	
ثانياً: المتطلبات البشرية					
				٣٨. وجود إدارة استراتيجية تتسم بالقدرة على استشراف المستقبل وتحليل المتغيرات البيئية.	
				٣٩. تنمية القدرات الإدارية والحساسية الاستراتيجية لدى إدارة الجامعة لمواجهة التحديات المستقبلية.	
				٤٠. تقديم برامج تدريبية لمنسوبي الجامعة لمواجهة التغيرات المستقبلية في العمل.	
				٤١. إكساب منسوبي الجامعة مهارات متعددة تمكنهم من القيام بالمهام في وظائف مختلفة.	
				٤٢. إتاحة الجامعة لمنسوبيها إمكانية التعلم التنظيمي للتكيف مع التغيرات.	
				٤٣. الموازنة بين الموارد البشرية المتاحة في الجامعة والقرارات المتخذة حال تعرضها لتحديات وتغيرات بيئية جديدة.	
ثالثاً: المتطلبات العلمية والأكاديمية					
				٤٤. تقديم برامج أكاديمية إبداعية جديدة تتناسب مع الاحتياجات التعليمية للمجتمع السعودي.	

٤٥.	السعي للحصول على مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية تتماشى مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.				
٤٦.	طرح البرامج والخدمات الأكاديمية للجامعة بالسرعة المناسبة وبأقل التكاليف.				
٤٧.	إجراء دراسة شاملة لأسعار البرامج والخدمات الجامعية بما يتناسب مع قدرات المستفيدين.				
٤٨.	تتبنى الجامعة مبادئ الجودة العالمية في تصميم برامجها الأكاديمية.				
٤٩.	إقامة شراكات مع جامعات عالمية متميزة لرفع جودة عملياتها.				
رابعاً: المتطلبات المادية					
٥٠.	نشر ثقافة التحول الرقمي وأهميته بين منسوبي الجامعة.				
٥١.	توفير بنية تحتية في الجامعة لنظم المعلومات من تكنولوجيا وموارد بشرية.				
٥٢.	جعل خطوط الاتصال مفتوحة بشكل دائم لإمكانية الحصول على المعلومات بسهولة.				
٥٣.	مواكبة الجامعة التطورات التكنولوجية للاستفادة منها في عملياتها.				
٥٤.	تطوير الخدمات في الجامعة بما يتناسب مع متطلبات بيئة العمل.				
٥٥.	امتلاك قدرة مالية كافية للتعامل مع أي تغيرات بيئية.				
٥٦.	توفير المعلومات اللازمة لدعم عملية صنع القرار في الجامعة.				

المحور الثالث: صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية

يرجى وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تمثل رأيك:

درجة التوافق					العبارة
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	
أولاً: الصعوبات الإدارية والتنظيمية					
					٥٧. ضعف تطوير الجامعة لهيكلها التنظيمية المعقدة.
					٥٨. ضعف التحول نحو المركزية في إدارة الأداء الجامعي.
					٥٩. ضعف في تطوير ثقافة الابداع والتجديد كجزء من الثقافة التنظيمية للجامعة.
					٦٠. ضعف في تقييم المعلومات السلبية بطريقة موضوعية.
					٦١. بدء التغيير في الوقت الغير مناسب سواء كان التغيير مبكراً أو متأخراً.
					٦٢. ضعف استفادة الجامعة من التغذية الراجعة في تطوير عملياتها وتحسين جودة خدماتها.
ثانياً: الصعوبات البشرية					
					٦٣. ضعف في قدرة إدارة الجامعة على التنبؤ المستقبلي.
					٦٤. ضعف استخدام مهارات الاستدلال من قبل إدارة الجامعة.
					٦٥. طول فترة التكليف لشاغلي المناصب الإدارية في الجامعة مما يؤدي إلى نوع من الجمود الفكري لدى الإدارة.

٦٦.	رفض الاعتراف بارتكاب الأخطاء داخل الجامعة، مما يؤدي إلى نوع من الجمود في آلية الإصلاح.				
٦٧.	ضعف تدريب منسوبي الجامعة على سبل التغلب على مواجهة التغيير.				
٦٨.	ضعف اهتمام إدارة الجامعة بتدوير منسوبيها في مجالات العمل المختلفة.				
ثالثاً: الصعوبات العلمية والأكاديمية					
٦٩.	ضعف مراعاة الجامعة التغيرات والتطورات في سوق العمل السعودي..				
٧٠.	ضعف اتباع الجامعة أنظمة حديثة في برامجها الأكاديمية لجذب الطلبة.				
٧١.	قلة وضع الجامعة خططاً لتحسين سمعتها الأكاديمية.				
٧٢.	قلة سعي الجامعة لتقديم برامج أكاديمية جديدة.				
٧٣.	قلة وضع الجامعة خططاً لتسويق خدماتها المقدمة.				
٧٤.	افتقار الجامعة لسياسات تسويقية مبنية على دراسات ومعلومات دقيقة حول سوق التعليم العالي.				
رابعاً: الصعوبات المادية					
٧٥.	ضعف القدرات المالية الكافية للتعامل مع أي تغيرات بيئية.				
٧٦.	ضعف استثمار الجامعة لمواردها المادية في ابتكار خدمات نوعية جديدة.				
٧٧.	ضعف التزام الجامعة بتوفير الموارد اللازمة لتوظيف المعلومات الجديدة.				
٧٨.	قلة تخصيص ميزانيات لتشجيع ودعم الباحثين والمبدعين.				
٧٩.	النقص في البنية التحتية الملائمة لعملية التحول الرقمي في الجامعة.				
٨٠.	ضعف توظيف وسائل التقنية الحديثة في الجامعة.				
٨١.	ضعف الموارد والتشريعات الداعمة للتحول الرقمي في الجامعة.				

ملحق رقم (٦)

قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة (الاستبانة)

قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة (الاستبانة)

اسم المحكم	الدرجة العلمية	المؤسسة التي يعمل بها
أ. د / محمد بن فهد اللوقان	أستاذ الإدارة التربوية	جامعة حائل
أ. د / غريبي بن مجول الشمري	أستاذ الإدارة التربوية	جامعة الجوف
أ. د / سعود بن عيد العنزي	أستاذ الإدارة التربوية	جامعة تبوك
أ. د / نايف بن عماش العنزي	أستاذ الإدارة التربوية	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
أ. د / تركي بن كديميس العتيبي	أستاذ الإدارة التربوية	جامعة أم القرى
أ.د / تركي بن حمود المطلق	أستاذ الإدارة التربوية	جامعة حائل
أ.د / عبد الله بن عبد الرحمن الفنتوخ	أستاذ الإدارة التربوية	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
أ.د / علي بن إبراهيم بن طالب	أستاذ الإدارة التربوية	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
أ.د / مشعان بن ضيف الله الشمري	أستاذ الإدارة التربوية	جامعة حائل
د. يوسف بن محمد النصير	أستاذ الإدارة التربوية المشارك	جامعة الحدود الشمالية
د. عبد الله بن حمود الجميل	أستاذ الإدارة التربوية المشارك	جامعة حائل
د. محمد بن سليمان الجرايدة	أستاذ الإدارة التربوية المشارك	جامعة نزوى - سلطنة عمان
د. فريح بن بركة الشمري	دكتورة في الإدارة التربوية	وزارة التعليم
د. فيصل بن عبد الله الشمري	دكتورة في الإدارة التربوية	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
د. أحمد بن ماجد الزبني	دكتورة في الإدارة التربوية	وزارة التعليم

ملحق رقم (٧)

موافقة لجنة أخلاقيات البحث العلمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية



أصحاب السعادة والفضيلة حفظهم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

فأشير إلى رغبة الدارس / احمد عواد حسين الهمزاني بكلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في إجراء بحث بعنوان تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية: تصور مقترح. وذلك لإكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه بقسم الإدارة التربوية.

ونظراً لأن موضوع البحث يتطلب إجراء دراسة ميدانية والحصول على بيانات علمية وإحصائية. لذا نأمل التكرم بتوجيه من يلزم للتعاون معه في مهمته لتطبيق أداة الدراسة وتزويده بالبيانات اللازمة، علماً بأن عنوان البحث لا يتعارض مع متطلبات أخلاقيات البحث العلمي في مرحلته الحالية حسب معايير القسم المختص والكلية.

أدوات البحث :

0

إستبانة ورقية -

وتقبلوا تحياتي وتقديري، والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وكيل الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

أ.د. عبد الله بن عبد العزيز التميم

638416588519236375

24-01-2024

To verify the information of this certificate visit:

dv.imamu.edu.sa

يمكنك التحقق من صحة هذه الشهادة بالدخول على:

ملحق رقم (٨)

خطابات رسمية موجهة من سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث
العلمي للجامعات المستهدفة

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

48801 داخلي

1445/07/26 تاريخ الإصدار

1445/07/26 تاريخ الإرسال

بدون المرفقات

033 رمز البريد

حفظه الله

Arabia
tion
mic University
or
Research

VISION (رؤية)
2030
A NEW HORIZON FOR SAUDI ARABIA



الجمهورية العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
كلية التربية بالدمام

سعادة نائب رئيس جامعة الملك سعود للدراسات العليا والبحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

أسأل الله لكم العون والتوفيق والسداد، وأفيدكم بأن الدارس / أحمد عواد حسين الهمزاني، صاحب الهوية الوطنية ذات الرقم (١١١٨٨٣٣٥٦٣)، أحد طلاب قسم الإدارة والتخطيط التربوي، بكلية التربية، بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ويعمل على إجراء دراسة علمية بعنوان: "تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية: تصور مقترح"، ونظراً لأن موضوع البحث يتطلب إجراء دراسة ميدانية والحصول على بيانات علمية وإحصائية.

لذا أمل من سعادتكم التكرم بتوجيه من يلزم بتسهيل مهمة الباحث، لتطبيق أداة الدراسة وتزويده بالبيانات اللازمة.

الاسم	أحمد عواد حسين الهمزاني
الجهة المستهدفة	القيادات الأكاديمية وهم وكلاء الجامعة، عمداء الكليات ووكلائها، رؤساء ومشرفات الأقسام العلمية
بيانات التواصل	0551364447
الاستبانة	مرفق

شاكرين لكم حسن تعاونكم، والله يحفظكم ويرعاكم.
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

وكيل الجامعة

لِلدِّرَاسَاتِ الْعِلْمِيَّةِ وَبَحْثِ الْعِلْمِ

عبد العزيز دخیل قریضه التمیمی
أ.د. عبد الله بن عبد العزيز التميمي

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

48801 داخلي

1445/07/26 تاريخ الإصدار

1445/07/26 تاريخ الإرسال

بدون المرفقات

033 رمز البريد

حفظه الله

Arabia
ation
amic University
for
Research

VISION 2030
رؤية ٢٠٣٠
National Development Strategy
استراتيجية التنمية الوطنية



الجامعة الإسلامية العالمية
وزارة التعليم
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
كلية التربية والعلوم الإنسانية

سعادة وكيل جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

أسأل الله لكم العون والتوفيق والسداد، وأفيدكم بأن الدارس / أحمد عواد حسين الهمزاني، صاحب الهوية الوطنية ذات الرقم (١١٨٨٣٣٥٦٣)، أحد طلاب قسم الإدارة والتخطيط التربوي، بكلية التربية، بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ويعمل على إجراء دراسة علمية بعنوان: "تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية: تصور مقترح"، ونظراً لأن موضوع البحث يتطلب إجراء دراسة ميدانية والحصول على بيانات علمية وإحصائية.

لذا أمل من سعادتكم التكرم بتوجيه من يلزم بتسهيل مهمة الباحث، لتطبيق أداة الدراسة وتزويده بالبيانات اللازمة.

أحمد عواد حسين الهمزاني	الاسم
القيادات الأكاديمية وهم وكلاء الجامعة، عمداء الكليات ووكلائها، رؤساء ومشرفات الأقسام العلمية	الفئة المستهدفة
0551364447	بيانات التواصل
مرفق	الاستبانة

شاكرين لكم حسن تعاونكم، والله يحفظكم ويرعاكم.
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

وكيل الجامعة

لِلدِّرَاسَاتِ الْعِلْيَا وَالبَحْثِ الْعِلْمِيِّ

عبد العزيز د خيل قريضة
أ.د. عبد الله بن عبد العزيز التميم

ملحق رقم (٩)

خطابات رسمية بالموافقة على تسهيل مهمة الباحث من الجامعات المستهدفة
بالدراسة



(إفادة إلى من يهمه الأمر)

الموضوع: بشأن تسهيل مهمة باحثة بجامعة أم القرى

السادة المحترمين أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

تهديكم وكالة جامعة أم القرى للدراسات العليا والبحث العلمي أطيب التحايا، ونفيد سعادتكم بأن الباحث المدونة بياناته أدناه، أحد منسوبي جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وهو بصدد تطبيق دراسة علمية.

اسم الباحثة/	أحمد بن عواد بن حسين الهمزاني	رقم الهوية	١١١٨٨٣٣٥٦٣
صفة المتقدم/	طالب دكتوراه	القسم	الإدارة والتخطيط التربوي
عنوان الدراسة	تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية: تصور مقترح.		
الفئة المستهدفة	القيادات الأكاديمية (وكلاء الجامعة، عمداء الكليات ووكلائها، ورؤساء ومشرفي الأقسام العلمية).		
الرابط الإلكتروني للدراسة والباركود	https://bit.ly/3Tjg6GV		
للتواصل مع الباحثة/	الجوال	البريد الإلكتروني	ahm777ed3@gmail.com

عليه نأمل التكرم بالتعاون مع الباحث والمشاركة بتعبئة الاستبيان، علماً بأن إجاباتكم سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم كريم تعاونكم وصادق تجاوبكم.

وتقبلوا أطيب التحية



لتحقيق من صحة المعلومات الواردة بالرسالة نأمل التواصل مع مكتب وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي على الهاتف رقم (٠١١٥٥٧٧٠٠٠٠) تحويلة (٥٩٩٣) وتحويلة (٦١١٤)، أو البريد الإلكتروني: gssr@uqu.edu.sa

Ref No: KSU-HE-24-279

حفظه الله

سعادة الباحث/ أحمد عواد الهمزاني

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة إلى توصية اللجنة الفرعية لأخلاقيات البحوث الإنسانية والاجتماعية في جلستها الخامسة والعشرين بتاريخ ١٤٤٥/٠٩/٠٩ هـ الموافق ٢٠٢٤/٠٣/١٩ م.

نفيد سعادتكم بموافقة اللجنة الدائمة لأخلاقيات البحث العلمي على إجراء البحث الموضح بالجدول الآتي:

م	الاسم	عنوان البحث	الأداة	الحالة
١	أحمد عواد الهمزاني	تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية: تصور مقترح	استبانة	الموافقة

وعليه نأمل من الجهات المعنية بالجامعة تسهيل مهمة الباحث.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام

نائب رئيس اللجنة الدائمة لأخلاقيات البحث العلمي

د. صالح بن حمد الواصل



موجه إلى: سكرتير اللجنة الدائمة لأخلاقيات البحث العلمي

٤/٦٧/٣٦٨٠١٤

١٤٤٥/١٠/١٢



رقم المعاملة: ٢٧٣٥٧-٤٥٠١٠ تاريخ الإحالة: ٨-١-١٤٤٥

KINGDOM OF SAUDI ARABIA
Ministry of Education
KING ABDULAZIZ UNIVERSITY

(035)



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة الملك عبد العزيز

(٠٣٥)

مكتب نائب رئيس الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي
Vice President for Postgraduate Studies and Scientific Research

سعادة وكيل جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للدراسات العليا والبحث العلمي حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

جامعة الملك عبد العزيز تهدي سعادتكم أطيب تحياتها وتقديرها، ونشير إلى خطاب سعادتكم رقم ٤٨٨٠١ وتاريخ ١٤٤٥/٧/٢٦ هـ بشأن الطالب/ أحمد بن عواد الهمزاني أحد طلاب الدراسات العليا بكلية التربية بجامعةكم الموقرة والذي يقوم بإجراء دراسة علمية بعنوان "تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية: تصور مقترح"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الدراسة وبرغب بالحصول على معلومات إحصائية تتعلق بموضوع دراسته.

عليه نرفق لسعادتكم البيانات المطلوبة والواردة في خطاب سعادة مدير عام الإدارة العامة لتقنية المعلومات رقم

٤٥٠٨٢٢٢٩ وتاريخ ١٤٤٥/٩/١٧ هـ (مرفق).

وتقبلوا سعادتكم وافر التحية والتقدير،،،

نائب رئيس الجامعة
للدراسات العليا والبحث العلمي

أ.د. أمين بن يوسف محمد نعمان

✉ research@kau.edu.sa

🐦 @Vpger_kau

☎ (+966) 12 6952015

Encl: المرفقات: ٢

Date: ١٤٤٥/١/١٦ التاريخ: ١٦/١/١٤٤٥

Re

جامعة الملك عبد العزيز	
9321	وارد خارجي:
1445/10/08	تاريخ الإحالة:
1445/10/08	تاريخ الإرسال:
2	المرفقات:
033	رمز السداد:



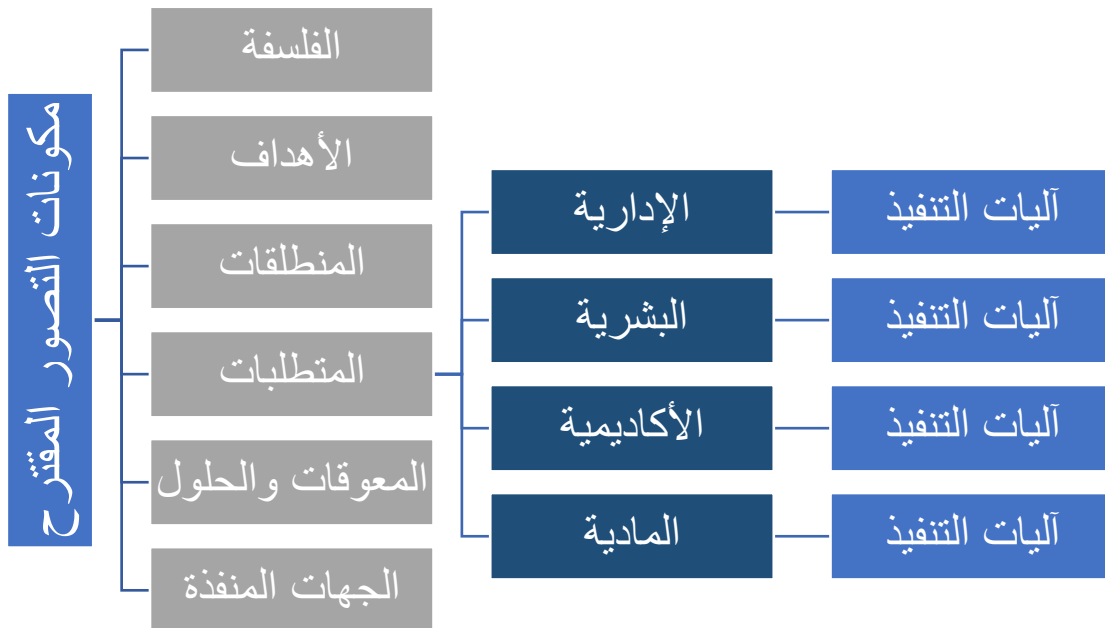
ملحق رقم (١٠)

التصور المقترح الابتدائي

٥ - ١ تمهيد:

بعد أن وصلت الدراسة إلى بناء تصور مقترح، تم الاعتماد في بنائه على نتائج الدراسة الميدانية، والتي شخّصت من خلاله واقع ومتطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية، وحددت أهم صعوبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية، واستندت للإطار النظري والدراسات السابقة. قام الباحث معتمداً على الله تعالى بإعداد تصور مقترح بهدف تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية، تم التوصل إلى التصور المقترح، وتتكون مما يلي:

شكل رقم (٥ - ١) يوضح مكونات التصور المقترح



٥ - ٢ فلسفة التصور المقترح:

تتبع فلسفة التصور المقترح من كون التفرد وتحقيق ميزة تنافسية للجامعة هدفاً أساسياً تسعى الجامعات السعودية لتحقيقه لأنه الضمان لاستمرارها في أنشطتها الجامعية، وبقائها في عالم سريع التغير، وتحقيق أحد مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في الوصول بخمس جامعات سعودية إلى قائمة أفضل مائتي جامعة على مستوى العالم، من خلال تبني مدخل المرونة الاستراتيجية أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تراعي طبيعة العصر الراهن، والتطورات المحلية، والتغيرات المفاجئة، وزيادة المنافسة الدولية، والاهتمام بالتصنيفات العالمية للجامعات.

٥ - ٣ منطلقات التصور المقترح:

يرتكز التصور المقترح على عدد من المنطلقات المحلية والعالمية، وهي:

المنطلقات المحلية:

المنطلقات العالمية:

- التغيرات المتسارعة والمفاجئة في بيئة الأعمال، والتقلبات في متطلبات سوق العمل، وضرورة الاستجابة لها بسرعة عالية.
- ظهور التنافسية القوية في مؤسسات التعليم العالي والتي تشمل مناورات تسويقية وترويجية وإنتاجية تتبناها الجامعات في جميع حقول الأعمال.
- الاهتمام المتزايد من قبل الجامعات إلى عناصر محددة مثل التكلفة والجودة والتوافق مع متطلبات ورغبات المستفيدين.
- التغيير المستمر - والمتزامن مع التطورات التكنولوجية - في أدوار الأفراد العاملين داخل الجامعات.

- عدم واقعية فكرة تبني استراتيجية محددة للجامعات لوقت طويل في ظل التغيرات المتسارعة.

٥ - ٤ أهداف التصور المقترح:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، ومن خلال الاطلاع على الأدبيات التربوية، تم صياغة أهداف التصور المقترح كما يلي:

الهدف العام:

تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية، ومن ثم تتمثل أهداف التصور المقترح لتحقيق الهدف السابق فيما يأتي:

الأهداف الخاصة:

- بناء إطار فكري لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات السعودية.
- تفعيل المرونة الاستراتيجية للجامعات السعودية بكل أبعادها (مرونة المعلومات، مرونة تقديم الخدمة، مرونة رأس المال البشري، المرونة التنافسية) كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.
- تشجيع الجامعات السعودية على الاستفادة من إمكانياتها وقدراتها في التعامل مع التغيرات الطارئة والمفاجئة في بيئة العمل الأكاديمي.
- تطوير الإجراءات الإدارية في نظام الجامعات السعودية؛ الأمر الذي يمكنها من امتلاك مرونة على المستوى الاستراتيجي للتعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
- مساعدة الجامعات السعودية على التقليل من الاعتماد على التمويل الحكومي من خلال تحسين قدراتها على تسويق برامجها وخدماتها الأكاديمية.
- تطوير الأداء التنظيمي للجامعات السعودية من خلال العمل على تحسين الجوانب الإدارية، والأكاديمية، والمادية، والبشرية، مما يعزز من قدرة الجامعات السعودية على التكيف مع جميع الظروف، ويحقق لها البقاء والاستمرار.

٥ - ٥ متطلبات التصور المقترح:

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج الدراسة من المتطلبات اللازم توافرها لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل المرونة الاستراتيجية، والتي تم الحصول عليها من إجابة القيادات الأكاديمية على أداة الدراسة، تم التوصل لمتطلبات التصور المقترح والتي تم تقسيمها إلى أربعة محاور رئيسية (إدارية، وبشرية، وأكاديمية، ومادية)، وفيما يلي تفصيل تلك المتطلبات:

٥ - ٥ - ١ المتطلبات الإدارية:

- إنشاء إدارة مستقلة بالجامعة تشرف على الاستباق والاستجابة السريعة للتغيرات والظروف التنافسية.
- إتباع سياسات واستراتيجيات مرنة تتيح للجامعة حرية التكيف مع التطورات والتغيرات.
- تطوير وتعديل نظام إدارة الموارد البشرية في الجامعة بما يتناسب مع التغيرات في بيئة العمل.
- التخطيط الاستراتيجي السليم المبني على الأولويات واستشراف المستقبل.
- وضع خطط وأهداف بديلة للتكيف مع أي ظروف استثنائية تحدث في المستقبل.
- التحول نحو اللامركزية في إدارة الأداء الجامعي.
- مرونة الهيكل التنظيمي للجامعة اتجاه التطورات البيئية.
- العمل على تعديل الخيارات الاستراتيجية في الجامعات لاقتناص الفرص ومواجهة التحديات.
- بناء وتكوين ثقافة تنظيمية قوية تتسم بالمرونة وتدعم التكيف مع الظروف والمتغيرات.

٥ - ٥ - ٢ المتطلبات البشرية:

- وجود إدارة استراتيجية تتسم بالقدرة على استشراف المستقبل وتحليل المتغيرات البيئية.
- تقديم برامج تدريبية لمنسوبي الجامعة لمواجهة التغيرات المستقبلية في العمل.

- المواءمة بين الموارد البشرية المتاحة في الجامعة والقرارات المتخذة حال تعرضها لتحديات وتغيرات بيئية جديدة.
- إكساب منسوبي الجامعة مهارات متعددة تمكنهم من القيام بالمهام في وظائف مختلفة.
- إتاحة الجامعة لمنسوبيها إمكانية التعلم التنظيمي للتكيف مع التغيرات.
- تنمية القدرات الإدارية والحساسية الاستراتيجية لدى إدارة الجامعة لمواجهة التحديات المستقبلية.

٥ - ٥ - ٣ المتطلبات الأكاديمية:

- السعي للحصول على مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية تتماشى مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- طرح البرامج والخدمات الأكاديمية للجامعة بالسرعة المناسبة وبأقل التكاليف.
- إجراء دراسة شاملة لأسعار البرامج والخدمات الجامعية بما يتناسب مع قدرات المستفيدين.
- إقامة شراكات مع جامعات عالمية متميزة لرفع جودة عملياتها.
- تبني الجامعة مبادئ الجودة العالمية في تصميم برامجها الأكاديمية.
- تقديم برامج أكاديمية إبداعية جديدة تتناسب مع الاحتياجات التعليمية للمجتمع السعودي.

٥ - ٥ - ٤ المتطلبات المادية:

- نشر ثقافة التحول الرقمي وأهميته بين جميع أعضاء المجتمع الجامعي.
- توفير بنية تحتية في الجامعة لنظم المعلومات من تكنولوجيا وموارد بشرية.
- مواكبة الجامعة التطورات التكنولوجية للاستفادة منها في عملياتها.
- تطوير الخدمات في الجامعة بما يتناسب مع متطلبات بيئة العمل.
- امتلاك قدرة مالية كافية للتعامل مع أي تغيرات بيئية.
- توفير المعلومات اللازمة لدعم عملية صنع القرار في الجامعة.

- جعل خطوط الاتصال مفتوحة بشكل دائم لإمكانية الحصول على المعلومات بسهولة.

٥ - ٦ آليات تنفيذ التصور المقترح:

في ضوء المتطلبات السابقة تم بناء آليات التصور، وتم وضع لكل متطلب في كل مجال على النحو التالي:

٥ - ٦ - ١ المجال الإداري:

المتطلب الأول: إنشاء إدارة مستقلة بالجامعة تشرف على الاستباق والاستجابة السريعة للتغيرات والظروف التنافسية:

- تخصيص إدارة للمرونة الاستراتيجية للجامعة تنبثق من عمادة التطوير والجودة.
- إصدار التشريعات اللازمة التي تدعم قدرة الإدارة على استشراف المستقبل، والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية والاستعداد لها، والتوجه نحو التغيير الاستراتيجي.
- وضع أدلة تنظيمية بما يتوافق مع متطلبات ومفاهيم مدخل المرونة الاستراتيجية.
- العمل على توفير المتطلبات اللازمة لممارسة المرونة الاستراتيجية كمدخل إداري استراتيجي تنافسي.
- تفويض الصلاحيات بشكل كامل لمجلس الإدارة لمواجهة أي تغيرات محتملة.
- تطوير قدرات أعضاء الإدارة من خلال دورات تدريبية بالمرونة الاستراتيجية، وتحليل المتغيرات البيئية، والطرق العلمية لاستشراف المستقبل.
- إنشاء قاعدة بيانات معتمد لأداء الإدارة، والتي تتضمن جميع تقارير الأداء.
- تشكيل فرق الرقابة على التنفيذ، ومتابعة تقارير الأداء من قبل مجلس الإدارة.

المتطلب الثاني: إتباع سياسات واستراتيجيات مرنة تتيح للجامعة حرية التكيف مع التطورات والتغيرات:

- تطوير سياسات وإجراءات مرنة تمكن الجامعة من التكيف السريع مع التغيرات التنظيمية والتشريعية، سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

- البحث المستمر في التطورات التي تطرأ في بيئة العمل الأكاديمي.
- تعزيز مرونة النظام التعليمي من خلال تبني التعلم الإلكتروني والتعليم المدمج لتقديم خدمات تعليمية تتوافق مع احتياجات العمل الأكاديمي المتغيرة.
- إعادة صياغة السياسات والاستراتيجيات التنافسية الداعمة لتطوير الأنشطة الإدارية والبرامج الأكاديمية والمناهج الدراسية والمراكز البحثية بما يتوافق مع التغيرات البيئية ويتلاءم مع المتطلبات والاحتياجات.
- تبني استراتيجية لإدارة الأزمات تضمن استمرارية العمل الأكاديمي والبحثي في ظل التحديات غير المتوقعة مثل: الأوبئة، والأزمات الاقتصادية.
- وضع بدائل استراتيجية، وسرعة الانتقال من استراتيجية إلى أخرى بالوقت المناسب، ودون إحداث خلل في أنشطة الجامعة وفروعها.

المتطلب الثالث: تطوير وتعديل نظام إدارة الموارد البشرية في الجامعة بما يتناسب مع التغيرات في بيئة العمل:

- استخدام تكنولوجيا المعلومات والأتمتة لتبسيط العمليات، وتحسين الكفاءة في إدارة الموارد البشرية، ومواجهة أي تغيرات تحدث في بيئة العمل.
- تعزيز الاتصال الفعال بين إدارة الموارد البشرية ومنسوبي الجامعة من خلال توفير قنوات اتصال مفتوحة وشفافة.
- جذب وتطوير والاحتفاظ بالكفاءات التي يمكنها التعامل مع عدم اليقين والتعقيد، وتعزيز ثقافة التعلم واستراتيجيات الابتكار التي تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة.
- تطبيق استراتيجية تؤهل منسوبي الجامعة لكيفية إدارة المخاطر من أجل مواجهة التحديات.
- تطبيق استراتيجية التعاون مع الشركات والجامعات عبر السماح منسوبي الجامعة باكتساب المزيد من الخبرات وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ورفع مستوى الكفاءة.

- تعزيز التنمية المهنية المستدامة، والتنوع في أساليبها، وتوفير الفرص والخطط المستقبلية لتنمية القادة الأكاديميين ورفع قدراتهم وتوجيه طموحاتهم من شأنه أن يسهم في خلق الفرص الجديدة.
- اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية بحسب معيار الكفاءة والقدرة على التغيير والتطوير والإبداع التنظيمي.
- العمل على تنويع المعارف والمهارات والخبرات لدى الجامعة من خلال المرونة في إجراء التنقلات؛ مما يساعد على تبادل الخبرات وزيادة القدرة على تقديم الحلول بالسرعة وبالشكل المناسب في حالات التغير السريع.
- زيادة تحفيز منسوبي الجامعة، وهذا سيؤدي إلى صنع بيئة مؤسسية تنافسية محفزة للإبداع والابتكار والإنتاج.

المتطلب الرابع: التخطيط الاستراتيجي السليم المبني على الأولويات واستشراف المستقبل:

- تأهيل القيادات الجامعية وتدريبهم على الاتجاهات المستقبلية، وتوظيفها في إدارة الجامعة.
- استمرارية إجراء التحليل البيئي لحصر نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات الحالية والمستقبلية، ودراسة الاحتياجات جيداً، والاستعداد لها من الوقت الحالي.
- تشجيع القيادات الجامعية على تطبيق مهارات استشراف المستقبل؛ من خلال تحفيزهم على الأفكار الجديدة والإبداعية، وتقديم مكافآت تشجيعية للمتميزين، ومنحهم صلاحيات من قبل القيادات الأعلى تمكنهم من التطوير.
- صياغة رؤية استشرافية للجامعة قابلة للتنفيذ، من خلال إجراء تخطيط استراتيجي بعيد المدى، يتحدد من خلالها كافة الاحتياجات الجامعية للحاضر والمستقبل، بالإضافة إلى تركيز البحوث الخاصة بالجامعة على أحدث التوجهات المستقبلية.
- وضع سيناريوهات لبعض القضايا مثل: (التغيرات المناخية - والاستدامة البيئية - والذكاء الاصطناعي - والوظائف المستقبلية)، والتي تؤثر على الجامعة مستقبلاً.

- وضع بدائل استراتيجية مناسبة لكافة غايات وأهداف واستراتيجيات الجامعة بحيث تمثل بديلاً مناسباً معتمداً عند الحاجة إليها.

المتطلب الخامس: وضع خطط وأهداف بديلة للتكيف مع أي ظروف استثنائية تحدث في المستقبل:

- الالتزام برؤية ورسالة وأهداف مرنة يمكن تغييرها حسب متطلبات سوق العمل، وحاجات المجتمع السعودي.
- تشخيص التغيرات التي تحصل في البيئة من وقت لآخر.
- توفير خيارات استراتيجية لاقتناص الفرص، ومواجهة التحديات.
- بناء الخطط في مستوياتها المختلفة وفق سيناريوهات متعددة، وليس بناء على خطة أحادية، فعملية التحول وعمليات التغيير اليقين فيها ضعيف، وبالتالي تكون السيناريوهات هو الخيار الأفضل.
- المرونة في وضع الخطط والبرامج التسويقية لبرامجها الأكاديمية، وخدماتها البحثية.
- تكثيف الدراسات الاستطلاعية بالشكل الذي يجعل الجامعة قادرة على استيعاب التغيرات البيئية العامة، والأكاديمية خاصة، وسرعة التعامل معها.

المتطلب السادس: التحول نحو اللامركزية في إدارة الأداء الجامعي:

- اعتماد نظام إداري يتسم بالمرونة الكافية في التعامل مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للجامعة.
- تطوير الهياكل التنظيمية في الجامعة، واستثمار التقنية الحديثة والمتطورة بما يحقق المرونة والسرعة في نقل المعلومات واتخاذ القرارات.
- إعادة النظر في التوصيف الوظيفي للأدوار والنتائج المتوقعة منها في حدود إدارة لامركزية.

- ترشيح - اختصار - سلسلة الإجراءات الإدارية بإزالة التعقيدات والحلقات الإدارية الزائدة.

- ترشيح خطوط الاتصال المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية على مستوى الجامعة.

- التحول نحو التمكين الإداري، والاعتماد على الأنماط والأساليب التشاركية في قيادة الأداء الجامعي.

- دعم مشاركة القيادات الأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس في رسم التوجهات، وصنع القرارات الاستراتيجية للجامعة، بما يسهم في تعزيز الثقة وتحمل المسؤولية.

المتطلب السابع: العمل على تعديل الخيارات الاستراتيجية في الجامعات لاقتناص الفرص ومواجهة التحديات:

- التأكيد على عمليات المسح الشامل المستمر للبيئة الداخلية والخارجية.
- تعزيز التحليل البيئي للبيئة الخارجية وبشكل مستمر لمواكبة التغيرات التكنولوجية وشدة المنافسة في المجال الأكاديمي.
- الاطلاع على التجارب والممارسات العالمية الناجحة في مجال الأساليب المتبعة في اختيار أو تعديل البدائل الاستراتيجية.
- تطوير قواعد البيانات لغايات تخزين وتنظيم واسترجاع البيانات لدعم عملية تعديل الخيارات الاستراتيجية.
- التدوير بين الكفاءات الإدارية والأكاديمية بين الكليات والعمادات والإدارات والأقسام وفروع الجامعة بين الفترة والأخرى كوسيلة لاستفادة هذه الوحدات من معارفهم لدعم عملية اختيار البدائل الاستراتيجية.

المتطلب الثامن: بناء وتكوين ثقافة تنظيمية قوية تتسم بالمرونة وتدعم التكيف مع الظروف والمتغيرات:

- تبني ثقافة تنظيمية قائمة على الانفتاح والمشاركة في اتخاذ القرارات.

- توفير بيئة عمل صحية تدعم توازن الحياة المهنية والشخصية، مما يساعد منسوبي الجامعة على التكيف مع الضغوط، والتغيرات البيئية.
- تشجيع ثقافة دعم المبدعين على تقديم الأفكار الجديدة وتحفيزهم من خلال الترقية أو الحوافز أو المكافآت.
- تطوير ثقافة الإبداع كجزء من الثقافة التنظيمية للجامعة من خلال تطوير السياسات الداعمة للابتكار.
- وضع قيم واضحة تعكس أهمية المرونة والتكيف، وجعلها جزءاً من ثقافة الجامعة.
- تبني هياكل إدارية مرنة تسمح بالتكيف مع التغيرات، وتبني الابتداعات، وتساعد على مواجهة التغيرات الطارئة.
- إشراك منسوبي الجامعة في صنع القرار، مما يعزز الروح المعنوية لديهم، ويعزز انتماءهم للجامعة، وبالتالي رفع مستوى الثقافة التنظيمية لديهم.
- منح منسوبي الجامعة المزيد من المرونة والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بأعمالهم، والتركيز على النتائج أكثر من تنفيذ خطوات الأعمال.
- التوجه نحو الثقافة الجماعية من خلال التأكيد على وجود فرق العمل والعمل الجماعي.

٥ - ٦ - ٢ المجال البشري:

المتطلب الأول: وجود إدارة استراتيجية تتسم بالقدرة على استشراف المستقبل وتحليل المتغيرات البيئية:

- تهيئة المناخ التنظيمي الإداري الداعم لرسم التوجهات الاستراتيجية المستقبلية، مع الارتقاء بمستويات التعاون والمشاركة، والعمل الجماعي.
- توفير الكفاءات البشرية القادرة على استشراف المستقبل ووضع الأفكار التطويرية التي يرغب في تطبيقها في المستقبل.
- بناء برامج تدريبية لتنمية مهارات وكفايات استشراف المستقبل لدى القيادات الجامعية.

- إعداد البرامج المهنية وتخطيط المسار الوظيفي للقيادات الجامعية بما يصقل كفاياتهم الاستشرافية، ويوظف قدراتهم لرسم التوجهات المستقبلية للجامعة.
- بناء مقياس مقنن لقياس درجة امتلاك كفايات استشراف المستقبل ليكون معياراً لاختيار وتعيين القيادات الأكاديمية في الجامعة.

المتطلب الثاني: تقديم برامج تدريبية لمنسوبي الجامعة لمواجهة التغيرات المستقبلية في العمل:

- التخطيط من خلال عدد من الإدارات المتخصصة في الجامعة التي تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية والتعليمية والبرامج الملائمة لمنسوبي الجامعة للمرحلة الحالية، واستشراف الاحتياجات المستقبلية، والعمل على إشباعها.
- وضع السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتطوير البنية الأساسية للبرامج التدريبية في المراكز التدريبية بحيث تعتمد على الجانب التطبيقي، وتعمل على تنمية مهارات منسوبي الجامعة في مجالات متعددة تمكنهم من مواجهة التغيرات المحتملة في بيئة العمل.
- تدريب منسوبي الجامعة على سبل التغلب على تحديات التغيير.
- تطوير برامج تدريبية تتواءم مع المستجدات وتستجيب للاحتياجات الفعلية وللمتطلبات المتجددة في أسواق العمل التنافسية الحالية والمستقبلية.
- تكثيف تدريب منسوبي الجامعة على التعامل مع الأزمات الطارئة مع التطبيق العملي للتدريب؛ بتكليفهم برسم تصورات وحلول مقترحة لأزمة ما، وكيفية الخروج منها بأقل الأضرار.

المتطلب الثالث: المواءمة بين الموارد البشرية المتاحة في الجامعة والقرارات المتخذة حال تعرضها لتحديات وتغيرات بيئية جديدة:

- تأهيل منسوبي الجامعة للوظائف التي ستحتضن بإقبال كبير في المستقبل من خلال تطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- تدريب منسوبي الجامعة على القيام بمهام مختلفة غير مهامهم الأساسية.

- تطبيق أحدث التقنيات في إدارة الموارد البشرية والتي تقوم بدور حيوي في تسهيل مهام الإدارة، والتكيف والمرونة في مواجهة التحديات والتغيرات المفاجئة في بيئة العمل.
- تطبيق التدوير الوظيفي بين الإدارات، حيث يمكن أن يزيد التدوير الوظيفي من التنوع في المهارات والخبرات والمعرفة لدى منسوبي الجامعة، وبالتالي تحسين قدراتهم على التأقلم مع احتياجات الجامعة المتغيرة.
- تطبيق العمل المرن، أو العمل عن بعد في الوظائف المتناسبة مع ذلك، والذي يمكن الجامعة من تقليل النفقات التشغيلية، كما يتيح لها فرص جديدة لاستقطاب مواهب لم تكن تستطيع العمل مع الجامعة على عقود العمل الكامل، كما يمكنها من التعاقد مع الموظفين بعقود قصيرة الأجل، والذي يمنح الجامعة المرونة التي يمكنها من التعامل مع الأزمات والتغيرات غير المتوقعة.

المتطلب الرابع: إكساب منسوبي الجامعة مهارات متعددة تمكنهم من القيام بالمهام في وظائف مختلفة:

- التوسع الوظيفي لمنسوبي الجامعة من خلال إضافة المزيد من المهام والمسؤوليات إلى الوظيفة من أجل توسيع نطاقها أفقياً، بهدف توسيع مهارات الموظف شاغل الوظيفة وصقل خبراته من خلال تنوع المهام التي يؤديها، في ظل التغيرات السريعة التي تطرأ على بيئة العمل، بات تنفيذ التوسع الوظيفي أمراً ضرورياً من أجل زيادة قدرة منسوبي الجامعة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.
- تبني الجامعة لأسلوب الإثراء الوظيفي لمنسوبي الجامعة، وهي طريقة عمودية لتوسيع الوظيفة من خلال إضافة مهام أو مسؤوليات ذات طبيعة أكثر تحدياً وتعقيداً إلى الوظيفة الحالية للموظف، مما يزيد من قدرة منسوبي الجامعة على اكتساب العديد من المهارات وتطور من قدراتهم ومهاراتهم الإدارية التي تمكنهم من التعامل مع أي تغيرات طارئة وغير متوقعة.

- التدوير الوظيفي بين منسوبي الجامعة في الوظائف المناسبة لذلك، وهو أسلوب إداري لتحريك الموظف من وظيفته الحالية سواء كانت تنفيذية أو إشرافية أو قيادية إلى وظيفة أخرى تناسب قدراته ومهاراته أو تخصصه لإكسابه مهارات جديدة سواءً اقتضت ذلك مصلحة الفرد أو مصلحة الجامعة، حيث يمكن أن يزيد التدوير الوظيفي من التنوع في المهارات والخبرات والمعرفة لدى منسوبي الجامعة، وبالتالي تحسين قدراتهم على التأقلم مع احتياجات بيئة العمل المتغيرة.

- تدريب منسوبي الجامعة في مجالات التنوع والشمول من خلال تقديم برامج تدريبية تستهدف جميع منسوبي الجامعة وتعمل على اكسابهم مهارات متنوعة وحديثة تساعد الجامعة على زيادة قدراتها في مواجهة التغيرات الطارئة والغير متوقعة.

المتطلب الخامس: إتاحة الجامعة لمنسوبيها إمكانية التعلم التنظيمي للتكيف مع التغيرات:

- نشر الوعي بأهمية التعلم التنظيمي وإتاحة الفرصة للجميع للتعلم، وتعزيز المعرفة الفردية وربطها بالمعرفة التنظيمية للجامعة.
- تبني إدارة الجامعة فكرة التحول إلى جامعة متعلمة وتدعيمه من خلال الالتزام بالتعلم التنظيمي.
- إضفاء الطابع التنظيمي على التعلم، بحيث يصبح التعلم جزءاً من نسيج العمل والحياة داخل الجامعة.
- إتاحة الفرصة لجميع منسوبي الجامعة للتعلم المستمر عن طريق توفير الموارد اللازمة، وتسهيل الإجراءات الإدارية لذلك.
- منح منسوبي الجامعة حوافز ومكافآت مجزية لتشجيعهم وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهود والعمل من أجل تحقيق أهداف الجامعة بما يؤهلها لأن تكون منظمة متعلمة.
- تشجيع روح التعاون بين الإدارة ومنسوبي الجامعة، والاهتمام بمقترحات العاملين والأفكار المقدمة من قبلهم، وبالمبادرات التي يقدمونها لتطوير العمل.

المتطلب السادس: تنمية القدرات الإدارية والحساسية الاستراتيجية لدى إدارة الجامعة لمواجهة التحديات المستقبلية:

- خلق بيئة تشجع على الابتكار، التعاون، والتكيف مع التغيرات السريعة.
- تنظيم برامج تدريبية تركز على مهارات القيادة، التخطيط الاستراتيجي، وإدارة التغيير.
- تعزيز التفكير الاستراتيجي، وتشجيع فرق العمل على التفكير النقدي وتقدير المخاطر والفرص، من خلال ورش عمل ومحاضرات.
- تطبيق تقنيات تحليل البيانات لفهم الاتجاهات والاحتياجات، والذي يساعد الإدارة الجامعية على تنمية حساسيتها الاستراتيجية اتجاه المتغيرات البيئية، ويعزز من قدرتها على اتخاذ قرارات مستنيرة.
- تحسين قنوات التواصل بين الإدارة الجامعية والموظفين والطلاب لضمان تدفق المعلومات وفتح حوار مستمر.

٥ - ٦ - ٣ المجال الأكاديمي:

المتطلب الأول: السعي للحصول على مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية تتماشى مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠:

- تحسين جودة التعليم من خلال تطوير المناهج الدراسية والتركيز على كفاءة هيئة التدريس عبر التدريب المستمر.
- تعزيز البحث العلمي من خلال زيادة التمويل والدعم للمشاريع البحثية وتعزيز التعاون مع مؤسسات أكاديمية دولية.
- تطوير البنية التحتية من خلال الاستثمار في المنشآت التعليمية والتكنولوجية لإنشاء بيئة تعليمية محفزة.
- تعزيز الشراكات الدولية من خلال بناء علاقات مع الجامعات العالمية الرائدة وتبادل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.
- زيادة فرص الدراسات العليا في مجالات تتماشى مع احتياجات سوق العمل.

- استخدام معايير قياسية لتقييم الأداء الأكاديمي والبحثي وتحليل البيانات لتحسين العمليات.

- دعم الابتكار وريادة الأعمال من خلال إنشاء حاضنات ومراكز ابتكار لدعم تطوير الأفكار الجديدة.

- التعاون مع القطاع الخاص لتقديم برامج تدريبية تعزز المهارات العملية للطلبة.

المتطلب الثاني: طرح البرامج والخدمات الأكاديمية للجامعة بالسرعة المناسبة وبأقل التكاليف:

- تحليل الاحتياجات من خلال دراسة سوق العمل واحتياجات الطلبة لتحديد البرامج الأكثر طلباً.

- تصميم برامج أكاديمية قصيرة ومرنة، مثل: الدورات الإلكترونية أو برامج التعليم عن بُعد.

- استخدام التكنولوجيا، والاعتماد على منصات التعليم الإلكتروني لتقليل التكاليف وزيادة الوصول.

- الشراكات، والتعاون مع مؤسسات أخرى لتبادل الموارد وتخفيض النفقات.

- الاستفادة من الكفاءات الداخلية من خلال استخدام أعضاء هيئة التدريس الحاليين لتقديم الدورات، مما يقلل من تكاليف التوظيف.

- التسويق الفعال من خلال استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والإعلانات الرقمية للوصول إلى أكبر عدد ممكن من المجتمع والطلبة دون إنفاق كبير.

- تقديم منح دراسية من خلال دعم الطلبة ذوي الدخل المحدود لجذب المزيد من المتقدمين.

- التقييم مستمر، والاستفادة من التغذية الراجعة، وتحليل أداء البرامج لتحسين الجودة وتقليل التكاليف على المدى الطويل.

المتطلب الثالث: إجراء دراسة شاملة لأسعار البرامج والخدمات الجامعية بما يتناسب مع

قدرات المستخدمين:

- تحديد الفئات المستهدفة: دراسة الفئات المختلفة من الطلبة (مثل الطلبة المحليين والدوليين، وذوي الدخل المنخفض، والعاملين).
- تحليل التكاليف، وتقييم التكاليف الإجمالية لتقديم البرامج والخدمات، بما في ذلك التكاليف المباشرة (مثل الرواتب، والمواد التعليمية) وغير المباشرة (مثل التكاليف الإدارية).
- مقارنة الأسعار من خلال دراسة أسعار البرامج المشابهة في الجامعات الأخرى، سواء المحلية أو الدولية، لتحديد نطاق الأسعار المناسب.
- استطلاع رأي المستفيدين من خلال إجراء استبيانات ومقابلات مع الطلبة المحتملين لفهم قدرتهم على تحمل التكاليف ومدى استعدادهم للدفع.
- دراسة إمكانية تقديم خطط سداد مرنة أو منح دراسية لدعم الطلبة ذوي الدخل المحدود.
- تحليل السوق، ودراسة الاتجاهات الاقتصادية وتأثيرها على الطلب على التعليم العالي، والتكيف مع الظروف الاقتصادية.
- النظر في نماذج تسعير مبتكرة، مثل الدفع بناءً على النتائج (مثل برنامج يتيح للطلبة الدفع بعد الحصول على وظيفة).
- تقديم توصيات بناءً على البيانات المجمعة، وتقديم توصيات بشأن الأسعار والخدمات التي يمكن تحسينها لتلبية احتياجات الطلبة.
- إجراء مراجعات دورية للتأكد من أن الأسعار والخدمات تظل متناسبة مع احتياجات المستفيدين وظروف السوق.

المتطلب الرابع: إقامة شراكات مع جامعات عالمية متميزة لرفع جودة عملياتها:

- تحديد الأهداف المرجوة من الشراكة، مثل: تبادل الخبرات الأكاديمية، تطوير المناهج، أو إجراء أبحاث مشتركة.

- البحث عن جامعات تتمتع بسمعة قوية في المجالات ذات الصلة، مع مراعاة تصنيفاتها الأكاديمية.
- إنشاء قنوات تواصل مع الجامعات المستهدفة، مثل إرسال رسائل رسمية، والمشاركة في مؤتمرات وفعاليات أكاديمية.
- إنشاء برامج تبادل للطلبة وأعضاء هيئة التدريس لتعزيز التفاعل الثقافي والأكاديمي.
- تشجيع التعاون في مشاريع بحثية مشتركة، مما يسهم في رفع مستوى البحث والابتكار.
- تبادل التدريب والخبرات بين الأكاديميين والموظفين لتحسين المهارات الإدارية والتدريسية.
- التعاون في تطوير مناهج دراسية جديدة تتماشى مع المعايير العالمية وتلبي احتياجات السوق.
- تعزيز الشراكات من خلال حملات تسويقية لإظهار فوائدها للطلبة والمجتمع الأكاديمي.
- وضع آليات لتقييم فعالية الشراكات بشكل دوري، وتعديل الاستراتيجيات حسب الحاجة.

المتطلب الخامس: تبني الجامعة مبادئ الجودة العالمية في تصميم برامجها الأكاديمية:

- تحديد معايير الجودة من خلال اعتماد معايير الجودة المعترف بها دوليًا، مثل: معايير منظمة اليونسكو أو ABET (للهندسة والتكنولوجيا) أو AACSB (لإدارة الأعمال).
- إشراك الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، وأصحاب العمل في تطوير المناهج لضمان تلبيتها لاحتياجات سوق العمل.
- تصميم مناهج مرنة ومتنوعة تجمع بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي، وتدمج المهارات الأساسية مثل: التفكير النقدي والتواصل.
- وضع نظام لتقييم الأداء الأكاديمي للطلبة بشكل دوري، يتضمن اختبارات، مشاريع، وعروض تقديمية.

- تقديم برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتعزيز مهاراتهم في التعليم والتقييم وفقاً للمعايير العالمية.
- دمج التكنولوجيا في عمليات التعليم والتعلم، مما يتيح للطلبة الوصول إلى موارد عالمية.
- استخدام البيانات والتقارير لتحليل نتائج الطلبة وتقييم جودة البرامج بشكل مستمر.
- إنشاء نظام للمراجعة الدورية للبرامج، وضمان التحسين المستمر استناداً إلى التغذية الراجعة والتغيرات في سوق العمل.
- السعي للحصول على الاعتماد من هيئات الجودة العالمية، مما يعزز مصداقية البرامج ويزيد من فرص توظيف الخريجين.

المتطلب السادس: تقديم برامج أكاديمية إبداعية جديدة تتناسب مع الاحتياجات التعليمية للمجتمع السعودي:

- إجراء دراسة شاملة لفهم احتياجات المجتمع وسوق العمل، بما في ذلك مجالات النمو المستقبلي مثل: التكنولوجيا، والطاقة، والرعاية الصحية.
- التواصل مع الشركات المحلية، والجهات الحكومية، ومؤسسات المجتمع المدني لجمع الآراء حول البرامج المطلوبة.
- تطوير مناهج تعليمية تتضمن التعلم العملي والتطبيقي، مع التركيز على الابتكار وريادة الأعمال.
- دمج التكنولوجيا في البرامج الأكاديمية، مثل: التعلم عن بُعد، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، لتعزيز تجربة التعلم.
- إنشاء برامج تدريبية قصيرة تركز على المهارات المطلوبة في سوق العمل، مثل: البرمجة، والتحليل البياني، وإدارة الأعمال.
- الشراكة مع جامعات عالمية لتطوير برامج مشتركة وتبادل الخبرات الأكاديمية.
- إنشاء حاضنات للأعمال ومراكز بحثية لدعم المشاريع الطلابية وتعزيز روح الابتكار.
- تخصيص منح دراسية لدعم الطلبة في البرامج الجديدة، مما يشجع على الالتحاق بها.

- مراجعة البرامج بانتظام بناءً على التغذية الراجعة من الطلبة وأصحاب العمل لضمان ملاءمتها المستمرة لاحتياجات سوق العمل.

٥ - ٦ - ٤ المجال المادي:

المتطلب الأول: نشر ثقافة التحول الرقمي وأهميته بين جميع أعضاء المجتمع الجامعي:

٧. تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية حول أدوات وتقنيات التحول الرقمي.
٨. دمج أدوات رقمية في طرق التدريس لتعزيز التعلم.
٩. إنشاء مجتمعات رقمية، وتشجيع إنشاء منصات تواصل بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس لتبادل المعرفة والخبرات.
١٠. التوعية من خلال الحملات الإعلامية من خلال استخدام وسائل التواصل الاجتماعي ووسائل الإعلام لنشر فوائد التحول الرقمي.
١١. توفير الدعم الفني للطلبة وأعضاء هيئة التدريس ومنسوبي الجامعة لتسهيل استخدام الأدوات الرقمية.

المتطلب الثاني: توفير بنية تحتية في الجامعة لنظم المعلومات من تكنولوجيا وموارد بشرية:

١. تكنولوجيا المعلومات:

- تأمين شبكة إنترنت عالية السرعة تغطي جميع أنحاء الحرم الجامعي.
- استخدام خوادم موثوقة وقواعد بيانات آمنة لاستضافة نظم المعلومات.
- اعتماد أنظمة لإدارة المحتوى الأكاديمي والبحثي، مثل نظم إدارة التعلم (LMS).
- توفير البرمجيات اللازمة مثل: برامج التحليل والبيانات.

٢. الموارد البشرية:

- تشكيل فريق مختص من محترفي تكنولوجيا المعلومات لدعم النظم وإدارة البيانات.
- تنظيم دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين لتحسين مهاراتهم في استخدام الأنظمة الرقمية.

- الاستعانة بمستشارين خارجيين لتطوير استراتيجيات فعالة في التحول الرقمي.

٣. الدعم الفني والحماية:

- إنشاء مراكز دعم لتقديم المساعدة للطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين في استخدام الأنظمة.

- توفير كتيبات ودورات تعليمية لتعريف الأفراد بأنظمة المعلومات المتاحة.

٤. الأمن والحماية:

- تطبيق بروتوكولات أمنية لحماية البيانات الحساسة وضمان الخصوصية.

- تنظيم نظام نسخ احتياطي دوري لحماية المعلومات من فقدان.

المتطلب الثالث: مواكبة الجامعة التطورات التكنولوجية للاستفادة منها في عملياتها:

١. المناهج الدراسية:

- إدخال موضوعات جديدة تتعلق بالتكنولوجيا مثل: الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، والأمن السيبراني في المناهج الدراسية.

- استخدام منصات التعلم الإلكتروني لتوفير التعليم المرن والمستدام.

٢. تطوير البنية التحتية الرقمية:

- توفير الأجهزة الحديثة والبرمجيات المتقدمة لدعم التعليم والبحث.

- ضمان وجود شبكة إنترنت قوية وسريعة تلبي احتياجات الطلبة والموظفين وجميع منسوبي الجامعة.

٣. التدريب المستمر:

- تنظيم دورات تدريبية منتظمة لتدريب منسوبي الجامعة والطلبة على استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة.

- تقديم برامج شهادات معترف بها في مجالات التكنولوجيا الحديثة.

٤. البحث والابتكار:

- دعم الفرق البحثية في استكشاف التطبيقات التكنولوجية الجديدة.

- إقامة شراكات مع شركات التكنولوجيا لتبادل المعرفة والخبرات.

٥. استخدام البيانات وتحليلها:

- تطبيق أدوات تحليل البيانات لفهم أداء الطلبة وتحسين العمليات الأكاديمية.

- استخدام البيانات لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الإدارة الأكاديمية.

٦. تعزيز الثقافة الرقمية:

- تنظيم فعاليات وحملات توعية حول أهمية التكنولوجيا في التعليم والبحث.

- تشجيع إنشاء مجتمعات أكاديمية لمشاركة المعرفة والتجارب حول التكنولوجيا.

٧. الأمن السيبراني:

- تطبيق بروتوكولات أمان لحماية المعلومات الحساسة وضمان خصوصية المستخدمين.

- تنظيم دورات توعية حول أهمية الأمان السيبراني.

المتطلب الرابع: تطوير الخدمات في الجامعة بما يتناسب مع متطلبات بيئة العمل:

١. تحليل احتياجات سوق العمل:

- إجراء استطلاعات دورية مع الشركات وأصحاب العمل لفهم المهارات المطلوبة.

- تشكيل لجان استشارية تضم ممثلين من الصناعة لتعزيز التعاون.

٢. تحديث المناهج الدراسية:

- تضمين المهارات العملية والتقنية التي تتطلبها بيئات العمل الحديثة، مثل: التواصل الفعال، والعمل الجماعي.

- تقديم مشاريع عملية بالتعاون مع الشركات لتعزيز تجربة الطلبة.

٣. توفير التدريب العملي:

- تطوير برامج تدريب داخلي بالتعاون مع المؤسسات والشركات المحلية.

- تنظيم زيارات ميدانية للطلبة إلى الشركات لتعرفهم على بيئات العمل.

٤. تطوير خدمات الدعم المهني:

- إنشاء مراكز دعم التوظيف لمساعدة الطلبة في البحث عن فرص العمل.
- تنظيم ورش عمل حول مهارات كتابة السيرة الذاتية، والتحضير للمقابلات.

٥. تعزيز التعلم المستمر:

- توفير دورات تدريبية وورش عمل مستمرة لمساعدة الخريجين في تطوير مهاراتهم.
- تقديم برامج تدريبية معتمدة في مجالات متطورة تلبي احتياجات سوق العمل.

٦. استخدام التكنولوجيا:

- اعتماد منصات تعليمية تقدم محتوى مرناً يتناسب مع احتياجات المتعلمين.
- توفير أدوات رقمية لتعزيز التعاون بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.

٧. التقييم والتحسين المستمر:

- جمع ملاحظات الطلبة حول الخدمات المقدمة وتقييمها بشكل دوري.
- استخدام البيانات والتعليقات لتحسين جودة الخدمات.

المتطلب الخامس: امتلاك قدرة مالية كافية للتعامل مع أي تغيرات بيئية:

١. تنويع مصادر الدخل:

- الرسوم الدراسية لبرامج الدراسات العليا، والدبلومات والشهادات الاحترافية، والدورات التدريبية، والعمل على زيادة عدد الطلبة من خلال برامج جذابة.
- التقدم للحصول على تمويل من الحكومة والاستفادة منه في بناء مشاريع استثمارية تحقق عوائد للجامعة.

٢. الشراكات مع القطاع الخاص:

- إقامة شراكات مع القطاع للحصول على دعم مالي أو عيني، مما يساعد على تمويل الأبحاث والمشاريع، ويعزز الابتكار والتطوير.

٣. البحث العلمي:

- الحصول على منح بحثية من مؤسسات حكومية وخاصة، مما يعزز القدرات المالية.

٤. التبرعات والأوقاف:

- الاستفادة من الأوقاف للحصول على مصادر دخل دائمة، مما يعزز الاستقرار المالي على المدى الطويل.
- الحصول على التبرعات والدعم من المجتمع، والاستفادة منها في دعم برامج الدراسات الجديدة، أو تحسين البرامج القائمة.

٥. تحسين إدارة الموارد:

- التخطيط المالي الفعال واستخدام التكنولوجيا لتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف.

٦. استثمارات:

- استثمار الأموال في مشاريع ذات عوائد جيدة، مثل إنشاء مراكز أبحاث أو خدمات متخصصة.

المتطلب السادس: توفير المعلومات اللازمة لدعم عملية صنع القرار في الجامعة:

- إجراء استطلاعات دورية بين الطلبة والهيئة التدريسية لجمع آرائهم واحتياجاتهم.
- استخدام البيانات وتحليلها حول أداء البرامج والنتائج الأكاديمية.
- إعداد تقارير دورية تتضمن تحليلات للبيانات والتوجهات الحالية في التعليم العالي.
- استخدام أنظمة إدارة المعلومات الجامعية لجمع وتحليل البيانات بشكل فعال.
- متابعة التطورات في مجالات التعليم والتكنولوجيا وسوق العمل لتكييف الاستراتيجيات.
- تنظيم ورش عمل لمنسوبي الجامعة لتعزيز مهاراتهم في تحليل البيانات واتخاذ القرارات المبنية على الأدلة.
- إنشاء لجان تضم أعضاء من مختلف الأقسام لجمع وجهات النظر المتنوعة وتحليل المشكلات.

المتطلب السابع: جعل خطوط الاتصال مفتوحة بشكل دائم لإمكانية الحصول على المعلومات بسهولة:

- استخدام البريد الإلكتروني، والمنتديات، والتطبيقات الخاصة بالجامعة لتسهيل التواصل بين الطلبة والهيئة التدريسية ومنسوبي الجامعة.
- عقد اجتماعات دورية بين الإدارة والطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين لطرح القضايا والاقتراحات.
- إنشاء نظام إلكتروني لتقديم الملاحظات والاقتراحات يتيح للطلبة ومنسوبي الجامعة الإبلاغ عن آرائهم بسهولة.
- تعيين مسؤولين عن التواصل مع الطلبة والمجتمع لضمان استجابة سريعة للاستفسارات.
- نشر تقارير دورية وبيانات عن الأنشطة والقرارات الإدارية عبر موقع الجامعة الإلكتروني.
- استخدام منصات التواصل الاجتماعي للتفاعل المستمر مع الطلبة والمجتمع الأكاديمي.

٥ - ٧ المعوقات التي قد تواجه التصور المقترح:

- وجود هياكل إدارية معقدة في الجامعة قد يؤدي إلى صعوبة تطبيق التصور المقترح.
- وجود ثقافة تنظيمية مقاومة للتغيير، وتبني الاستراتيجيات الجديدة، مما يعوق التنفيذ الفعال للتصور المقترح.
- نقص في البرامج التدريبية التي تهدف إلى تطوير مهارات منسوبي الجامعة في مجالات المرونة والاستجابة السريعة.
- تعقيد الإجراءات الإدارية قد يبطئ عملية اتخاذ القرار، ويعوق تنفيذ التصور المقترح.
- ضعف الشراكة بين القطاع الخاص والجامعات السعودية للاستثمار في مجالات التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، قد يؤدي إلى صعوبة تطبيق التصور المقترح.
- محدودية الميزانية المتاحة لدعم المشاريع، والمبادرات الاستراتيجية، لا تسمح بتطبيق التصور المقترح.
- ضعف وعي الإدارات الجامعية بأهمية المرونة الاستراتيجية كمدخل إداري لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات.

- ضعف قدرة الجامعات السعودية على تسويق إمكانياتها البشرية والمادية والبحثية، والاستثمار فيها، لا تسمح بتطبيق التصور المقترح.

٥ - ٨ الحلول المقترحة للتغلب على المعوقات التي قد تواجه التصور المقترح:

- تبسيط الهياكل الإدارية من خلال إعادة هيكلة الإدارات وتقليل المستويات البيروقراطية لتعزيز الكفاءة وسرعة الاستجابة.
- تعزيز ثقافة التغيير من خلال تنظيم ورش عمل وندوات لتعزيز القيم المتعلقة بالتغيير والتطوير، وتشجيع مشاركة الجميع في عمليات التحسين.
- إنشاء برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات المرونة والاستجابة السريعة، بالتعاون مع مؤسسات تعليمية متخصصة.
- تبسيط وتوثيق الإجراءات الإدارية، وتبني أنظمة رقمية تسرع من اتخاذ القرارات.
- تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص من خلال إنشاء منصات للتواصل مع القطاع الخاص، وتطوير شراكات استراتيجية لتعزيز الاستثمار في التعليم والبحث وخدمة المجتمع.
- العمل على إعداد مقترحات تمويلية مبتكرة لجذب الدعم المالي من مصادر مختلفة، بما في ذلك القطاع الخاص.
- تنظيم حملات توعوية لتعريف الإدارات الجامعية بفوائد المرونة الاستراتيجية وأثرها على الأداء المؤسسي.
- تطوير استراتيجيات تسويقية فعالة تسلط الضوء على الإمكانيات البشرية والمادية، واستخدام وسائل الإعلام الاجتماعية والمواقع الإلكترونية للوصول لجمهور أوسع.

٥ - ٩ الجهات المنفذة والمستفيدة من التصور المقترح:

سيقوم على تنفيذ هذا التصور المقترح كل من:

الجامعات السعودية

وزارة التعليم

ملحق رقم (١١)

قائمة بأسماء السادة محكمي التصور المقترح

قائمة بأسماء السادة محكمي التصور المقترح

اسم المحكم	الدرجة العلمية	المؤسسة التي يعمل بها
أ. د / محمد بن فهاد اللوقان	أستاذ الإدارة التربوية	جامعة حائل
أ. د / غريبي بن مجول الشمري	أستاذ الإدارة التربوية	جامعة الجوف
أ. د / سعود بن عيد العنزي	أستاذ الإدارة التربوية	جامعة تبوك
أ. د / نايف بن عمّاش العنزي	أستاذ الإدارة التربوية	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
أ.د/ علي بن إبراهيم بن طالب	أستاذ الإدارة التربوية	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
أ. د/ تركي بن كديميس العتيبي	أستاذ الإدارة التربوية	جامعة أم القرى
أ.د/ تركي بن حمود المطلق	أستاذ الإدارة التربوية	جامعة حائل
أ.د/ مشعان بن ضيف الله الشمري	أستاذ الإدارة التربوية	جامعة حائل
د. يوسف بن محمد النصير	أستاذ الإدارة التربوية المشارك	جامعة الحدود الشمالية
د. محمد بن سليمان الجرايدة	أستاذ الإدارة التربوية المشارك	جامعة نزوى - سلطنة عمان
د. فريح بن بركة الشمري	دكتورة في الإدارة التربوية	وزارة التعليم
د. أحمد بن ماجد الزيني	دكتورة في الإدارة التربوية	وزارة التعليم