

## The Organizational Excellence and its Role in Achieving Competitive Advantage at Qassim University In View of Saudi Arabia's Vision 2030

Hailah M. M. AL-Towaijri

Faculty of Education, Qassim University, Saudi Arabia.

Received: 13/7/2019  
Revised: 24/10/2019  
Accepted: 20/ 11/ 2019  
Published: 1/6/2020

Citation: Al-Towaijri , H. . . (2020).  
The Organizational Excellence and its  
Role in Achieving Competitive  
Advantage at Qassim University In  
View of Saudi Arabia's Vision 2030.  
Dirasat: Educational Sciences, 47(2),  
451-472. Retrieved from  
<https://dsr.ju.edu.jo/djournals/index.php/Edu/article/view/2304>



© 2020 DSR Publishers/ The University of Jordan.

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

### Abstract

This study aims to find out the role of organizational excellence in achieving competitive advantage in Qassim University as a model for Saudi universities in the light of the vision of Saudi Arabia 2030. To achieve the aim of the study, a descriptive method was used, where the study sample consisted of chairs of academic departments at Qassim University (149) for the first semester of the year 1439 / 1440 AH. The degree of availability of organizational excellence in all its dimensions was medium. Further, the degree of availability of organizational excellence and competitive advantage was medium. Furthermore, the variable of organizational excellence has an impact on predicting the level of competitive advantage at Qassim University from the point of view of the heads of departments, which confirms the possibility of predicting the level of competitive advantage through organizational excellence. This study recommends focusing on the importance of developing the organizational structure at Al-Qassim University, so that it is characterized by flexibility. It also recommends enhancing the participation of all employees of Al-Qassim University in the development of strategic plans at the university.

**Keywords:** Organizational excellence, competitive advantage, Al-Qassim University, vision of Saudi Arabia, 2030.

### التميز التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030

هيله مندليل محمد التويجري

كلية التربية، جامعة القصيم، السعودية.

#### ملخص

الأهداف: تعرف دور التميز التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة القصيم كنموذج للجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030.  
المنهجية: لتحقيق هدف الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة القصيم؛ حيث بلغ عددهم (149) عضوا للفصل الدراسي الأول لعام 1440/1439 هـ.  
النتائج: جاءت درجة توفر التميز التنظيمي بشكل خاص وأبعاده جميعاً بدرجة متوسطة، ودرجة توفر التميز التنظيمي والميزة التنافسية بدرجة متوسطة، وقد توصلت الدراسة إلى أن متغير التميز التنظيمي له تأثير في التنبؤ بمستوى الميزة التنافسية في جامعة القصيم من وجهة نظر رؤساء الأقسام، مما يؤكد إمكانية التنبؤ بمستوى الميزة التنافسية من خلال التميز التنظيمي.

التوصيات: التركيز على أهمية تطوير الهيكل التنظيمي في جامعة القصيم؛ بحيث يتصف بالمرونة، وتعزيز مشاركة جميع منسوبي جامعة القصيم في وضع الخطط الاستراتيجية بالجامعة، ونشر الثقافة التنظيمية بين القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة القصيم، واستقطاب الكوادر البشرية القادرة على تحقيق التميز التنظيمي في الجامعة؛ وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين منهم.

الكلمات الدالة: التميز التنظيمي، الميزة التنافسية، جامعة القصيم، رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

## المقدمة

تواجه المنظمات اليوم عدة تحولات وتطورات متسارعة في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية؛ مما فرض عليها العديد من التحديات التي ينبغي مواجهتها، وأصبح لزاماً على المنظمات المعاصرة التي تسعى إلى التطوير والتحسين المستمر أن تتبنى أساليب ونظم إدارية حديثة لتواكب التطورات المعاصرة، وتُحسّن من مخرجاتها بكفاءة وفعالية.

ومن تلك التوجهات الإدارية الحديثة التي سعت المنظمات نحو تبنيها توجه التميز التنظيمي؛ حيث إنه يضمن مختلف الإجراءات والأساليب التي تمكن المنظمات من مواجهة المنافسة ورفع أداؤها للفوز بولاء المستفيد، وذلك من خلال التطوير والتحسين المستمر لألياتها وسياساتها، وأساليب العمل والإنتاج، وتنمية الكفاءات لتطوير المهارات، وتشجيع الابتكار وتحسين البيئة المحيطة بها (عبدالله، 2007).

وقد تطلب ذلك حدوث تطور لمفهوم المنظمات العامة، ومنها الجامعات الحكومية، والانتقال من المفهوم التقليدي القائم على فكرة الدولة الممولة، والوصول إلى مفهوم حديث قائم على فكرة المنافسة، وإملاك القدرة الإستراتيجية لتحقيق الريادة والتميز من خلال استشراف المستقبل بناء على قراءة الواقع، ويعد موضوع التميز التنظيمي من المفاهيم التي بدأت تتغلغل بصورة مكثفة في الفكر الإداري؛ حيث يعتبر المساعد الأساس والمحرك للمنظمات في ممارسة أعمالها لكونه أحد نقاط القوة التي تتمتع بها، والتي يساعدها في تعزيز ميزتها التنافسية (العزاوي ومحسن، 2017).

كما يساعد التميز التنظيمي الجامعات على تطوير أداؤها بشكل مستمر على المدى الطويل، وتحقيق نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على منافسها، من خلال استخدام الإستراتيجيات والنماذج المطبقة في تحسين الوضع التعليمي، بإعادة نظم إدارتها، وأساليب وطرق عملها وسياساتها؛ لتحقيق الجودة والتميز في الخدمات والبرامج التعليمية والبحثية، بما يمكن الجامعات من مواجهة التحديات، والتعامل معها، ويضمن لها البقاء والاستمرارية ويحقق ميزتها التنافسية (مندور، 2014).

وترجع نشأة التميز التنظيمي في علم الإدارة المعاصرة إلى إسهامات علماء الإدارة المعاصرين بشأن تحقيق جودة العمليات الإدارية، وجودة مخرجات المنظمات (أحمد، 2015)، وهو يعبر عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس تحقق لها القدرة على مواجهة المتغيرات، وتحقيق الترابط والتناسق بين جميع مكوناتها واستثمار قدراتها وإمكاناتها المختلفة بما يكفل لها التفوق وتحقيق الفوائد والمنافع لجميع مكوناتها (العمامي، 2014).

إن التميز التنظيمي هو مدخل شامل من الممارسات والأساليب التي تتسم بالإبداع والتميز من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، وإحداث التغيرات المطلوبة للوصول إلى الأداء الجيد الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات في مجال عملها (العزاوي ومحسن، 2017)، إن التميز في أي مؤسسة يجب أن يشمل التميز القيادي، وذلك من خلال ريادة الجامعة وتميزها عن منافسها في جميع المجالات، واحتضانها لكوادر بشرية متميزة ودعمها لتكون هي الحاضنة للقادة المبدعين، وأن يشمل أيضاً التميز الخدماتي، وذلك من خلال تطوير منتج خدمي يتميز بصفات فريدة، وأن يشمل كذلك التميز المعرفي الذي يتمثل في وجود مزيج من الخبرات، والمهارات، والقدرات، والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المؤسسة (الحيلة، 2014).

ويعد التميز (التنظيمي) دربا من العمل أو الجهد العلمي المنظم الذاتي الذي يفضي إلى تحقيق الميزة التنافسية والتفوق التنظيمي المستمر؛ حيث إن التميز في جوهره هو القدرة على الاختيار الأفضل من أجل تحقيق التحسين المستمر للمنظمة، ويتطلب هذا أن تتطبع المنظمة بكافة مكوناتها على ثقافة تشجيع التنافس، وتبلي توقعات المستفيدين الداخليين والخارجيين، بل وزيادة مستوى رضاهم عنها (أحمد، 2015)، وذلك من خلال سعي المؤسسات للهوض بمستواها بما يحقق لها التميز والتفوق على المستويين المحلي والعالمي (قرني وعتيقي، 2012).

كما أنّ ظهور التكتلات الاقتصادية على المستويين الإقليمي والدولي يتطلب من المنظمات الاستغلال الأمثل لجميع مواردها؛ وذلك لضمان بقائها واستمرارها في ظل البيئة التنافسية التي تميزها كثير من التحديات الراهنة (العمامي، 2014)، كما أن نتائج التحول للاقتصاد المعرفي أدت إلى تحولات في المعايير التي تحكم العمل المؤسسي من كونها معايير محلية إلى معايير عالمية، ومن الأداء التقليدي إلى أداء قائم على التنافسية (قرني وعتيقي، 2012).

ومؤسسات التعليم الجامعي تعيش كغيرها من مؤسسات الاقتصاد في بيئة تنافسية تهدف إلى التميز والتفوق على منافسها؛ لذا تسعى كل مؤسسة إلى التفرّد والتميز والإبداع في معارفها ومهاراتها وإمكانياتها، وتنمهم بصورة دورية مستمرة لتحقيق الأهداف المنشودة (الهلال، 2011)، وتحقيقها بشكل أفضل من غيرها من منافسها من الجامعات والكليات (Bisaria، 2013)، واحتلالها لمكانة متميزة وقيمة اقتصادية متفردة في سوق العمل (Lindong، 2007).

ولكي تستطيع الجامعات التميز والتفوق على غيرها من نظرائها من مؤسسات التعليم العالي، ينبغي أن تمتلك مجموعة من الأدوات والعناصر التي تسهم في تحقيقها للميزة التنافسية على الصعيد المحلي والدولي، ومن تلك العناصر ما ذكره (Al-Awawdeh & Al-Sharairi، 2012) (Haan، 2012)، (الصالح، 2012)، وهو على النحو الآتي:

- التميز وجودة المنتجات بتقديم الجامعة للسلع والخدمات ذات الكفاءة والجودة العالية.
  - الاعتماد على الموارد البديلة ذات التكلفة الأقل في تقديم المنتج ذات الجودة العالية.
  - الابتكار وتقديم السلع والمنتجات بشكل إبداعي استثنائي ملائم لاحتياجات السوق التنافسي.
- وأضاف المطيري (2012) عددًا من العناصر المهمة للميزة التنافسية على النحو الآتي:
- القيمة النقدية المدفوعة مقابل نقل ملكية سلعة ما من المنتج إلى المستهلك.
  - تطوير منتجات حالية وتقديم خدمات جديدة متوافقة مع متطلبات العملاء وملبية لرغباتهم.
  - تحسين وتطوير المنتجات والخدمات بشكل يتلاءم مع الرغبة والسعر والأمان والتوفير.
  - تقديم الخدمة أو المنتج للعميل بأسرع وقت وبأعلى جودة.

وللإسهام في تحقيق رؤية التعليم السعودي التي تنص على إيجاد "تعليم متميز لبناء مجتمع معرفي منافس عالميًا"، التي تأتي تلبية لمتطلبات رؤية المملكة العربية السعودية (2030)، وسعيًا إلى بناء القدرات والإمكانات اللازمة لتحقيق الأهداف الطموحة أكدت الرؤية 2030 ضرورة الاهتمام بجودة التعليم ورفع مخرجاته من خلال التنافس بين الجامعات، وتأهيل الكادر الأكاديمي والطلاب علميًا وثقافيًا؛ وذلك لتمكين الطلاب من تلبية متطلبات قطاعات العمل؛ وذلك سعيًا منها لتلاشي الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي وسوق العمل ومتطلباته، كما أكدت ضرورة تحقيق أهداف التواصل العلمي بين الجامعات السعودية وغير السعودية في مجال البحث العلمي، وأشارت إلى ضرورة أن يكون أول خمس جامعات سعودية ضمن أفضل 200 جامعة دولية خلال الأعوام 2025 – 2030م، وذلك من خلال العديد من الأمور، والتي من أهمها؛ إعداد مناهج متطورة، وبناء مهارات الطالب الشخصية، وتعزيز دور المعلم من خلال التدريب والتأهيل. (وثيقة رؤية المملكة 2030).

لذا فإن موضوع الدراسة المتعلق بالتميز التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، له أهمية بالغة في تحقيق رؤية المملكة، وذلك من خلال المسؤولية الضخمة في تأهيل الجامعات لتأهيل الكوادر البشرية القادرة على مواكبة هذه التحولات التي تتطلبها رؤية المملكة 2030.

ونظرًا إلى ما يمثله التعليم الجامعي من أهمية كبرى ومحورية في اقتصاديات الدول، فقد باتت الجامعات في العالم المتقدم تقدم لصنّاع القرار كل ما يحتاجونه من آراء وأفكار تساعدهم في اتخاذ القرار المناسب تجاه ما يعترضهم من إشكالات أو ما يحتاجونه من حلول أو مواقف، هذا فضلًا عن إسهامات في تحديد المسارات التي ينبغي للدولة أو المجتمع سلوكها في تعاملها مع المشاكل المختلفة وعلى جميع الصعد السياسية والاجتماعية والأمنية والثقافية. (الشهبواني، 2010).

كما أدى ظهور مؤسسات التعليم الجامعي الخاصة إلى اشتداد المنافسة وتحول "سوق" التعليم من "السوق" المحدود والقاصر على المؤسسات الحكومية إلى "سوق" منفتح ومبني على المنافسة القوية، واستدعى التحول من الهياكل التنظيمية التقليدية إلى تنظيمات مرنة قادرة على التكيف مع الظروف ومتأثرة بالبيئة المحيطة، ومستجيبة لمتطلبات سوق العمل (السلي، 2007).

فأصبح أمرًا حتميًا على مؤسسات التعليم الجامعي الالتزام بمعايير الجودة كهدف إستراتيجي لتمييز في الأداء وترقى إلى المستويات التي تحقق لها الاعتماد الأكاديمي، الذي يقر ضمناً بأن مؤسسات التعليم الجامعي السعودي قد حققت المعايير واستوفت المتطلبات اللازمة وارتقت إلى المستويات القياسية، وبذلك تنال حصتها في "سوق" المنافسة ومواجهة التحديات، وينعكس دور جامعة القصيم في المنافسة والتميز من خلال رؤيتها الطموحة التي تنص على أنها "جامعة متميزة وطنيا في التعليم، داعمة للتنمية المستدامة في القصيم، مسهمة في بناء مجتمع المعرفة.

مما تقدم يمكن النظر إلى مؤسسات التعليم الجامعي كمنع يحصل منه المجتمع على فيض متدفق من الكفاءات العالية؛ لذلك فإنها تلقى الاهتمام من مجتمعاتها من أجل تطويرها وتجويد أداؤها ليتحقق لها التميز، وما زالت الجامعات السعودية بما فيها جامعة القصيم تواجه تحديات كثيرة كغيرها من الجامعات العالمية والعربية، ومن أبرز تلك التحديات ما يأتي:

- 1- أن الثقافة التي نمت وترعرعت في مؤسسة التعليم الجامعي يمكن أن تكون معوقاً للتغيير المرتقب، كما تعتبر التقاليد الموروثة من المعوقات التي تجعل التغيير لا يحظى بالقبول لدى العاملين.
- 2- المنافسة القوية التي بدأت تظهر بين الجامعات الحكومية وكذلك بين الجامعات الأهلية.
- 3- التطور التقني المستمر وسرعة تغير المعرفة.
- 4- تطور المستجدات في مجال تقنية المعلومات، وزيادة أهمية توظيفها في تحقيق عوائد اقتصادية ومخرجات تعليمية متميزة.
- 5- تقادم المهارات والمعارف والقدرات لدى خريجي مؤسسات التعليم الجامعي كنتيجة لندني العلاقة بين المؤسسات الجامعية ومتطلبات سوق العمل.
- 6- استمرار الأساليب التقليدية في التدريس في مؤسسات التعليم الجامعي؛ وعدم توظيف طرق وإستراتيجيات التدريس الحديثة.

ولأجل ذلك كله أصبح التميز التنظيمي ضرورة جوهريّة، فالعصر الحالي يُظهر مدى ضرورة تميز المنظمات وسبل إدارتها لمواكبة كل ما هو جديد، وذلك لكي تكفل استمراريّتها وبقائها، خاصة في ظلّ التحديات والمستجدات التي فرضتها طبيعة المرحلة، مما استوجب زيادة الاهتمام بتميز المنظمة ومدى إدارتها للجودة في ظلّ عولمة الجودة، بالإضافة إلى الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي باتت تلعب دورًا هامًا في مدى استمرارية المنظمة من عدمه؛ ولذلك لجأت الجامعات إلى تطبيق أبعاد التميز التنظيمي لكي تحقق التميز، وتتلخص هذه الأبعاد فيما يأتي:

#### - القيادة:

تمتاز القيادة العليا بدورها وتأثيرها المباشر في تميز المنظمة والتشجيع المستمر للتقدم نحو التميز والإبداع، وتتمتع بمهارات القيادة الناجحة والعلاقات الفاعلة، والحث المستمر على التفكير خارج إطار المألوف بعيدًا عن التقليد، وأيضًا إيجاد روح المنافسة بين العاملين فيها بغرض التوصل إلى أفكار جديدة، ويذكر (Borghini, 2005) أن القائد المميز يستطيع ملاحظة أكثر من مشكلة في آن، فهو على درجة من الوعي بالأخطاء ونواحي القصور، وتحديد مسبق للمشكلات.

#### - الهيكل التنظيمي:

إن تميّز الهيكل التنظيمي يظهر في مدى اعتماد المنظمة على هيكل تنظيمي بعيد عن الروتين، يتصف بالمرونة، والتحديث المستمر، واستغلال الفرص، والسرعة في اتخاذ القرارات (عبد الوهاب، 2016، 144).

#### - التخطيط الإستراتيجي:

يعني أن تكون هناك رؤية مستقبلية للمنظمة، وذلك ضمن التغيرات المحيطة، من خلال وضع أنسب الخطط لتحقيقها، وتحديد أهم الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتبني خطة موحدة شاملة ومتكاملة (حسوني، 2010، 213).

#### - إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم إدارات المنظمات، بل هي القلب النابض للمنظمة، وقد اكتسبت أهمية متميزة؛ نظرًا للدور الحيوي الذي تقوم به من أجل تحقيق أهداف المنظمة (أحمد، 2015، 162).

#### - الثقافة التنظيمية:

وهي تعبير عن قيم الأفراد ذوي التأثير في منظمة ما، حيث إن هذه القيم تؤثر في القرارات ونمط الإدارة، وهو نسيج مركب من الأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد وأساليب التفكير والأنماط السلوكية والتوقعات المشتركة بين العاملين في المنظمة الواحدة، والتي تؤثر في العاملين فيها، وتنعكس على جودة خدماتها، وكفاءة أداؤها، ونوعية مخرجاتها وقدرتها على تحقيق التميز (العازي، 2012، 9).

#### الميزة التنافسية:

إن توفر الميزة التنافسية لدى المنظمة المسؤولة يجعلها قادرة على خلق قيمة أعلى مقارنة بالمنظمات المنافسة استنادًا لعوامل الكفاءة، والتحديث، والجودة، ومدى الاستجابة لاحتياجات العميل، والتي تمثل الأسس الرئيسة لهيكل الميزة التنافسية، ولكي تحقق الجامعة ميزة تنافسية ينبغي أن تركز وتعتمد على مصادر غير ملموسة ك رأس المال الفكري القائم على أساس قدرات ومهارات الأفراد داخل البيئة الجامعية، بالإضافة إلى إقامة علاقات طيبة مع الأفراد خارج البيئة الجامعية (Freyeon, 2012). et. al.

وتُعد الميزة التنافسية عملية منظمة قائمة على أسس علمية تحول المعلومات إلى موارد يستفاد منها في عملية إصدار الأحكام، وهي بذلك سلاح أخلاقي ضد المنافسين من المجال نفسه (Bisaria, 2013). لذلك أصبحت المؤسسات بحاجة مستمرة لاكتساب ميزة تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات، حفاظاً على مكانتها المميزة في سوق العمل (بلوناس & لمجد، 2010). وتكفل لهم مكانة مرموقة في سوق العمل (Thatte, 2007).

#### مصادر الميزة التنافسية:

تتمثل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية في ما يأتي:

- **الابتكار:** يعد الابتكار مصدرًا رئيسيًا لتحقيق ميزة تنافسية عالية في البيئة الديناميكية، ونقطة محورية في إستراتيجية المنظمات، ولذا فمن الأهمية بمكان، أن تسعى المؤسسات التعليمية إلى التكيف مع البيئة الخارجية، والاستجابة للمتغيرات التنظيمية التي تفرضها عليها المنافسة القوية في السوق، بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتعظيم الأرباح، وجذب أكبر عدد من الزبائن إليها (بويعة، 2012).

- **الوقت:** يعد الوقت من أهم المصادر التي تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة التعليمية؛ فإدارة الوقت تؤدي إلى خفض التكاليف وتعظيم الأرباح، ورفع مستوى الأداء، وتطوير وتحسين منتجاتها (Sachitra, 2016). et. al.

- **المعرفة:** تعد المعرفة من أهم الإستراتيجيات لاكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، كما أنها تساعد على تحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة إلى حل للمشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط الإستراتيجي (همشري، 2013).

وفي ضوء ما تقدم يمثل كل من الابتكار والوقت والمعرفة الأرض الصلبة التي تساعد وتدفع المؤسسة التعليمية لتحقيق ميزة تنافسية تضاهي المنافسين، فكلما ركز صناع القرار والإدارة العليا على هذه المصادر، ساعدوا المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها، والتوسع في خططها الإستراتيجية.

وتشير التنافسية إلى ميل ونزعات إدارية تعكس رغبة المنظمة بالاستمرار والعمل للسيطرة على الوضع التنافسي (العزاوي ومحسن، 2017)، كما تمثل التنافسية العنصر الحرج الذي يقدم للمؤسسات فرص جوهرية لتحقيق التميز والتفوق مقارنة بمنافسها، وعليه، فإن العامل المحدد لنجاح المؤسسات هو موقعها التنافسي في بيئة التنافس التي تعمل في إطارها (توازن وبلقاسم، 2017). وفي هذا يؤكد تقرير التنافسية العالمية (GCR، 2017-2018) أن مستوى التعليم العالي والتدريب أحد الركائز الأثني عشرة لقياس تنافسية الدول، وأن الاهتمام بهما أمر بالغ الأهمية بالنسبة للدول التي تطمح للنهوض بمستوى اقتصادها لا سيما في عصر العولمة، وبيئة الاقتصاد المعرفي الذي يتطلب الرهان على عمالة متعلمة ومدرّبة قادرة على أداء المهام المنوطة بهم، والتكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة، وعليه، يمكن القول إن الاهتمام بـ "الميزة التنافسية" في الجامعات أصبح أمراً ضرورياً تؤهلها لخوض غمار المنافسة مع نظيراتها في ظل التنافس العالمي الذي أفرزته موجة العولمة.

وللإسهام في تحقيق رؤية التعليم السعودي التي تنص على إيجاد "تعليم متميز لبناء مجتمع معرفي منافس عالمياً" والتي تأتي تلبية لمتطلبات رؤية المملكة العربية السعودية (2030) تحاول هذه الدراسة إلقاء الضوء على دور التميز التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم كنموذج لمؤسسات التعليم الجامعي السعودي.

#### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

بالنظر إلى دور الجامعات في الوقت الراهن، فهي تواجه العديد من التحديات التي أفرزتها التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تحيط بها، سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي، وفي هذا الإطار تشير قشطة (2015) إلى أن أهم التحديات التي تواجه الجامعات في ظل مجتمع اقتصاد المعرفة والحرب التنافسية العالمية هي ضرورة الحصول على مراكز تنافسية في قوائم تصنيف الجامعات على كلا الصعيدين الإقليمي والعالمي، ويكمن نجاح الجامعات في تحقيقها لمراكز متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات في امتلاكها لمزايا تنافسية خاصة بها تميزها عن غيرها، وتمكنها من رفع مكانتها الأكاديمية، وتعطيها فرص خوض التنافس مع نظيراتها.

وعلى الصعيد المحلي تسعى المملكة العربية السعودية من خلال وزارة التعليم إلى الوصول بجامعاتها للمراكز المتقدمة في قوائم التصنيفات العالمية لأفضل الجامعات، واتضح ذلك جلياً في الهدف الإستراتيجي للتعليم الوارد في رؤية المملكة العربية السعودية (2030) الذي يهدف للوصول بخمس جامعات على أقل تقدير للمراكز المائتين الأولى في تصنيفات الجامعات العالمية، وبالرغم من جهود الوزارة في تطوير التعليم العالي والارتقاء بمستوى الجامعات؛ فإن مؤشرات الوضع الراهن تشير إلى وجود فجوة كبيرة بين التطلعات والواقع، ويؤيد ذلك مستوى حضور الجامعات السعودية في قوائم التصنيفات العالمية للجامعات، فالملاحظ في تصنيف (ARWU) لعام (2017) التابع لجامعة شنغهاي الصينية، أنه لم تصل للمراكز المائتين الأولى سوى جامعة الملك عبدالعزيز وجامعة الملك سعود في الترتيب ما بين (101-150)، وفي تصنيف (QS. Top Universities) ظهرت جامعة الملك فهد للبترول والمعادن في الترتيب (189) في تصنيف عام (2017)، وتقدمت للمركز (173) في التصنيف الأخير (2018)، أما تصنيف (The World University Rankings) فلم تصل الجامعات السعودية للمراكز المائتين الأولى في تصنيف عامي (2017، 2018)، وجاءت جامعة الملك عبدالعزيز في الترتيب ما بين (201-250). ولكون جامعة القصيم من الجامعات الناشئة، فإنها تسعى حثيثاً للمنافسة لكي تكون من ضمن الخمس جامعات التي تطرقت لها رؤية المملكة 2030، ولكن هناك عدة مشكلات إدارية و أكاديمية تواجه طلاب وطالبات الدراسات العليا (الصالح، 2013)، كما يواجه مركز الابتكار والمكية الفكرية بجامعة القصيم عدة عقبات في مجال التحديات التي تواجه المبتكرين تمنعهم من تحول أفكارهم إلى منتجات، وتم مناقشة ذلك في الندوة التي أقامها المركز (جامعة القصيم، 2019).

إنّ هذه النتائج تشير إلى ضعف قدرة الجامعات السعودية على مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات العالمية، وقلة مستويات أداؤها لتحقيق أهداف التنمية، أو التكيف مع متطلبات سوق العمل في المملكة وتلبيتها، وإلى وجود بعض الخلل والقصور، حيث إن التميز التنظيمي يسعى للوصول بكل عناصر المنظمة إلى أعلى مستويات الأداء، بدءاً من وضع الرؤية، والرسالة، والإستراتيجية، والأهداف، وإدارة العمليات، وصولاً إلى النتائج أو المخرجات، وعليه، فإن الباحثة ترى أن مشكلة الدراسة تتركز في ضعف التميز التنظيمي في الجامعات السعودية، ومنها جامعة القصيم؛ ولذلك رأت الباحثة أن التطرق للتميز التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 يمكن أن يشكل المدخل المناسب الذي تستطيع جامعة القصيم من خلاله أن تحقق الأداء المتميز، عن طريق استثمار قدراتها الداخلية المتنوعة من خلال أبعاد التميز القيادي والهيكل التنظيمي، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، والميزة التنافسية، وانطلاقاً من الأبعاد السابقة، ولقلة الدراسات التي تناولت التميز التنظيمي في ميدان التعليم لا سيما في جامعة القصيم، فإن الحاجة تدعو لإجراء مثل هذه الدراسة التي تحاول تقصي دور التميز التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، فوفقاً لذلك كله جاءت الدراسة لتجيب عن السؤال الرئيس الآتي:

ما الدور الذي يقوم به التميز التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في جامعه القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030؟  
ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

1. ما درجة توفر أبعاد التميز التنظيمي في جامعة القصيم من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية؟
2. ما مستوى تحقيق جامعة القصيم لأبعاد الميزة التنافسية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية؟

3. ما مدى إسهام التميز التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030؟  
أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على درجة توفر أبعاد التميز التنظيمي في جامعة القصيم من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية.
2. التعرف على مستوى تحقيق جامعة القصيم لأبعاد الميزة التنافسية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية.

3. الكشف عن مدى إسهام التميز التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030.  
أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يأتي:

- انسجامها مع توجهات المملكة العربية السعودية التي تبنت سياسة التنافسية، من خلال رفع مستوى الجامعات بما يحقق متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية (2030) التي تهدف إلى الوصول بالجامعات السعودية إلى مراكز متقدمة في قوائم التصنيفات العالمية للجامعات.
- من المؤمل أن تثرى هذه الدراسة المكتبة الإدارية التربوية بإضافة مرجع علمي في موضوع التميز التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات.
- أسفرت الدراسة في تقديم معلومات عن درجة توفر التميز التنظيمي بجامعة القصيم، ودرجة تحقيق الجامعة لأبعاد الميزة التنافسية، الأمر الذي يمكن أن يساعد الإدارات العليا فيها لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير التميز التنظيمي في الجامعة بهدف التوجه نحو تحقيق مزايا تنافسية للجامعة.
- من المتوقع أن تسهم الدراسة المقترحة في استحداث دراسات جديدة تسلط الضوء على أهمية التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم في المملكة العربية السعودية بكافة مستوياته.

مصطلحات الدراسة:

التميز التنظيمي (Organizational Excellence):

يُعرف Pinar & Girard (2008) التميز التنظيمي بأنه استثمار المنظمات للفرص الحاسمة التي تسبق التخطيط الاستراتيجي لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الأهداف والحرص على الأداء. ويُعرفه العنزي (2015، 219) بأنه "مفهوم شامل في الفكر الإداري والإستراتيجي المعاصر؛ إذ يجمع بين مقومات تطوير المنظمات على أسس التمايز والبرقي في مواجهة التغيرات في البيئة الخارجية من جهة، وبين كيفية تحقيق الترابط والتناسق المتكامل بين عناصرها الداخلية واستثمار مقدراتها الجوهرية لتحقيق ميزة تنافسية وصولاً لتلبية تطلعات واهتمامات أصحاب المصالح كافة".  
أما محسن (2017، 289) فيُعرفه بأنه "مدخل شامل من الممارسات والأساليب التي تتسم بالإبداع والتميز من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، وإحداث التغيرات المطلوبة للوصول إلى الأداء الجيد الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات في مجال عملها".

ويُعرف إجرائياً بأنه: مجموعة الخطوات والإجراءات المنظمة المتكاملة التي تتبعها جامعة القصيم لتحقيق التميز التنظيمي في مجالات (القيادة، الهيكل التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية) لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة في سوق العمل، ويقاس ذلك من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض.

الميزة التنافسية (Competitive Advantage):

يعرفها الشمري (2014، 28) بأنها: "إمكانية قيام المنظمة أو المؤسسة بتقديم منتجات أو خدمات فريدة يتعذر على المنظمات أو المؤسسات المماثلة تقديم منتج أو خدمة مماثلة، من حيث الجودة والتنوع. وعرفها خاطر: (2015، ص 231) بأنها: "جملة العناصر التي تحقق التفوق والسبق لجامعة على نظيراتها في سوق التعليم العالمي من خلال إستراتيجيات ريادية متميزة في جميع مجالاتها ووظائفها".  
وتُعرف إجرائياً بأنها: نقاط قوة تتمثل في الإبداع والجودة والكفاءة والاستجابة، تُشكل قيمة تفوق، وتُميّز جامعة القصيم عن غيرها من

الجامعات، وتُمكنها من خوض غمار المنافسة مع نظيراتها على كافة المستويات في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على التعرف على دور التميز التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم، ويشمل التميز التنظيمي خمسة أبعاد، تتمثل في: (القيادة، الهيكل التنظيمي، التخطيط الإستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية)، أما الميزة التنافسية فتتضمن أربعة أبعاد، وهي: (الإبداع، الجودة، الكفاءة، الاستجابة).
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على بعض الكليات النظرية والتطبيقية التابعة لجامعة القصيم بمدينة بريدة، ومركز (المليداء)، وتشمل الكليات النظرية كلا من: (كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، كلية اللغة العربية والدراسات الاجتماعية، كلية التربية، كلية الاقتصاد والإدارة، كلية المجتمع)، أما الكليات التطبيقية فتشمل كلا من: (كلية العلوم، كلية التصميم والاقتصاد المنزلي، كلية الطب، كلية طب الأسنان، كلية التمريض، كلية الصيدلة، كلية الهندسة، كلية الحاسب).
- الحدود البشرية: عينة عشوائية طبقية من رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في كليات جامعة القصيم.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول لعام 1440/1439 هـ.

#### الدراسات السابقة:

##### الدراسات التي تناولت التميز التنظيمي:

سعيًا لبناء الدراسة وفق أسس ومنطلقات علمية؛ قامت الباحثة بمراجعة العديد من الدراسات في مجال التميز التنظيمي، ومنها دراسة مجيد (2010) التي هدفت إلى بيان أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم وسط الأردن، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لإدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة، وأن تصوراتهم للتميز التنظيمي جاءت أيضًا بدرجة مرتفعة، كما أسفرت النتائج وجود فروق في تصورات الباحثين لإدارة المعرفة وللتميز التنظيمي تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة).

وكذلك هدفت دراسة قواسمه ودرفال وقواسمه (Qawasmeh & Dargal, 2013)، Qawasmeh، إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي، وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط العام للتميز التنظيمي جاء بدرجة عالية، وأثبتت وجود علاقة إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية للجامعة ككل، وبين التميز التنظيمي للجامعة.

وهدف دراسة سلامة وخاجة (Salami & Khajeh 2013) إلى تعرّف درجة تقييم أداء جامعة آزاد إسلام في مدينة قم في ضوء النموذج الأوروبي للتميز التنظيمي، وأظهرت النتائج أن درجة التقييم الذاتي لجامعة آزاد الإسلامية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز جاءت بدرجة متوسطة. وهدفت دراسة عبد الغفار وهمام (2013) إلى دراسة وتحليل الدور الذي تؤديه إدارة الأداء الإستراتيجي لمنتجي المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعات السعودية، ومن أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة أن مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي علمًا أن تكون أكثر مرونة وشفافية وقدرة على المنافسة، وكذلك فإن الجامعات تلعب دورًا مهمًا في تعميق مفهوم إدارة المعرفة، ورأس المال الفكري، واستثمارها في عمليات الابتكار والتجديد، وأن الإدارة الإستراتيجية المنظمة هي التي يتم من خلالها الحصول على المعرفة من ذوي الخبرة أو منتجي المعرفة وتقديمها للأفراد، ووضعها موضع التنفيذ؛ من أجل تحسين الأداء التنظيمي، وبالتالي التميز التنظيمي للجامعة، وكذلك فقد أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء فئات الدراسة حول إدراك إدارة الجامعة وأعضاء التدريس لأهمية الأداء الإستراتيجي والدور الإستراتيجي لمنتجي المعرفة في تحقيق التميز، وأيضًا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء فئات الدراسة حول وجود إستراتيجية واضحة لدى الجامعة للعمليات التي تمارس من أجل تحقيق التميز التنظيمي بالجامعة.

وهدف دراسة النويقة (2014) إلى تعرّف مستوى تمكين فرق العمل في جامعة الطائف، وأثر ذلك في تحقيق التميز التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية لتصورات أعضاء فرق العمل في الجامعة والبالغ عددها (19) فريقًا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة في جمع البيانات والتي تم توزيعها على كافة أعضاء فرق العمل واستجاب منهم (110) موظف، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل والتميز التنظيمي في ضوء الأبعاد المدروسة (تميز القيادة، وتميز الرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية)، كما أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز أبعاد التميز التنظيمي.

(Qawasmeh Farid, 2016 A Al-Bourini Faisal،) وهدفت دراسة كل من القواسمة فريد، والبوريني فيصل

إلى البحث عن ممارسات إدارة التميز EM في جامعة جدارة وفقًا لوجهات نظر الموظفين والطلاب باستخدام نموذج التميز الأوروبي، وتم بناء هذا النموذج حول تسعة أبعاد أساسية (القيادة، الأشخاص، الإستراتيجية والسياسات، الموارد والعلاقات، العمليات، نتائج الأشخاص، نتائج العملاء، نتائج المجتمع، والنتائج الإجمالية). قام الباحثون بتطوير الاستبانة المطلوبة التي تتكون من (50) سؤالاً، وقاموا بتوزيع الاستبانة بشكل عشوائي على

عينة من (375) فرداً، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسات EM كان معتدلاً (3.14) بمقياس 5-Likert. واقترحت التوصيات ذات الصلة لتعزيز ممارسات EM في جامعة جدارة وخصوصاً من قبل الإدارة العليا، كما ينبغي إجراء التقييم الذاتي للإدارة التنفيذية بشكل أكثر تواتراً، مع مراعاة تدريب الموظفين وفقاً للنموذج الأوروبي لإدارة التميز.

كذلك دراسة عبد الوهاب (2016) التي هدفت إلى تعريف مفهوم الشفافية الإدارية والتميز التنظيمي في الجامعة المستنصرية، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية والأثر بينهما، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية موجبة بين الشفافية الإدارية بكافة أبعادها والتميز التنظيمي، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

وتهدف دراسة أبو ناصر والشوبياكي (2017<sup>1</sup> Mazen J. Al Shobaki ·Samy S. Abu Naser \*) إلى الكشف عن التميز المؤسسي ومدى وضوحها في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. استخدم الباحثون المنهج الوصفي والتحليلي واستخدموا الاستبانة لجمع البيانات وتوزيعها على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات. وقد بلغ إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس (1114) وكانت عينة الدراسة (235) وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: كان هناك إجماع بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات حول أهمية "التميز القيادي" كأحد عناصر التميز المؤسسي، وحصل على نسبة كبيرة من الموافقة إلى حد ما، ووافق أعضاء هيئة التدريس في الجامعات حول أهمية "التميز في الخدمة" كأحد عناصر التميز المؤسسي، وحصلت على نسبة كبيرة من الموافقة، ووافقت على آراء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات حول أهمية "التميز المعرفي" كأحد عناصر التميز المؤسسي، وموافقة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات حول أهمية "التفوق التنظيمي"، وتم التوصل على عدد من التوصيات لتطوير نظام الحوافز وممارسة الإبداع والابتكار من قبل أعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم على الإبداع والتميز.

وهدف دراسة الهلال وآخرين (2017 Al hila1 and Others) إلى تصميم نموذج مقترح لمنظمات التعلم كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في الجامعات الفلسطينية تتكون من (286)، الموظفون بمعدل استرداد قدره (70.3٪)، اختتمت الدراسة بمجموعة من النتائج المهمة، منها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات منظمات التعلم وتحقيق التفوق التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: وضع مفهوم منظمة التعلم في قادة وموظفي الجامعة من خلال إقامة دورات متخصصة، وورش عمل، وتحويل وضع الجامعة إلى منظمة تعليمية باعتبارها إستراتيجية الهدف وأداء المديرين والقياس وفقاً لذلك، وتنظيم زيارات قادة الجامعة إلى أفضل المنظمات في هذا المجال للاستفادة من خبراتهم، وتشجيع العمداء ورؤساء الأقسام على مشاركة موظفيها في المعلومات حول الاتجاهات العالمية في منظمات التعلم من خلال اجتماعات منتظمة.

أما دراسة محسن (2017) فقد هدفت إلى تشخيص وتفسير طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين التوجه الريادي والتميز التنظيمي، وجاءت أبرز النتائج تشير إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي والتميز التنظيمي، وكذلك وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتوجه الريادي في التميز.

#### الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية:

سعيًا لبناء الدراسة وفق أسس ومنطلقات علمية؛ قامت الباحثة بمراجعة العديد من الدراسات في مجال الميزة التنافسية، ومنها دراسة الغامدي (1435هـ) التي هدفت إلى اقتراح تصور مستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي من خلال تحديد واقع تخطيط المسار الوظيفي، وتحديد درجة إدارته وتنميته في جامعة أم القرى وجامعة الملك عبدالعزيز، والتعرف على درجة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعتين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، باعتماد الاستبانة واستمارة المقابلة كأداتين لجمع البيانات، طبقت الاستبانة على عينة عشوائية من العاملين في الجامعتين. بلغ عدد أفرادها (625) موظفاً، بينما طبقت استمارة المقابلة على عينة قصدية مكونة من (45) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعتين، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة تخطيط وإدارة وتنمية المسار الوظيفي، ودرجة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعتين كانتا متوسطتين، كما أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين تخطيط المسار الوظيفي وإدارته وتنميته من جهة، وبين تحقيق الميزة التنافسية للجامعة من جهة أخرى.

بينما هدفت دراسة الصالح (2012) إلى تعريف مفاهيم ومجالات وإستراتيجيات بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية، وأهم المتطلبات لكل من المجالات والإستراتيجيات، وتوصلت الدراسة إلى أن مجالات البحث العلمي والتعليم والتقنية وإنتاج المعرفة هي المجالات الأكثر أهمية لبناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية، وتعتبر إستراتيجيات التمايز والترکز من أجل التمايز والمقارنة المرجعية، والتحالفات الإستراتيجية هي الخيارات الأنسب إستراتيجياً لبناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية، وتحتل متطلبات المجالات التنافسية ومتطلبات الإستراتيجيات التنافسية درجة مهمة من أجل بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر أعضاء مجالس الجامعات مجتمع الدراسة.

وهدف دراسة ابن قفلة (2016) إلى توضيح الأطر النظرية لمفاهيم إدارة المعرفة والميزة التنافسية، والتعرف على عمليات المعرفة وكذلك أبعاد

الميزة التنافسية، ومن ثم التعرف على دور إدارة المعرفة وعلاقتها في تحقيق الميزة التنافسية بين الجامعات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين عمليات المعرفة والمتمثلة في (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) والميزة التنافسية في الجامعات.

أما دراسة اللوقان (2016) فقد هدفت إلى تعرف درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية، وكانت أبرز النتائج تشير إلى أن درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة كبيرة جداً، وجاء ترتيب أبعاد المتطلبات وفق المتوسطات الحسابية بتصدر المتطلبات التنظيمية، تليها المتطلبات البشرية، وأخيراً المتطلبات المادية.

كما هدفت دراسة عبد القادر (2016) إلى الكشف عن مدى اهتمام الجامعات برأس المال الفكري لتعزيز الميزة التنافسية، وتوضيح مفهوم وأهمية رأس المال الفكري كمفهوم إستراتيجي، وكأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها، أن تقوم الجامعة باستقطاب الأكاديميين المميزين، وأنها تتميز ببرامجها النوعية، كما أن الجامعة تستقطب الأكاديميين ذوي الرتب العلمية العالية، وأن سمعة الجامعة متدنية نتيجة عدم التميز في الأبحاث العلمية، وأن الجامعة لا تقدم حوافز مادية أو معنوية للباحثين المميزين فيها، ولا تضع برامج تدريبية مستمرة لتنمية الرأس مال الفكري فيها.

وهدف دراسة أبو حمرة (2017) إلى تعرف مستوى التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن مستوى التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لدى أفراد العينة جاء بدرجة كبيرة، وأن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لدى أفراد العينة جاء بدرجة كبيرة أيضاً، وأن هناك علاقة ارتباطية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير درجة ممارسة التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وبين مستوى تحقيق الميزة التنافسية.

وجاءت دراسة خليل، وآخرون (2017) إلى إلقاء الضوء على الأطر الفكرية والنظرية للقيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية بالأدبيات الإدارية المعاصرة، ورصد واقع القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية بالجامعات المصرية. وكان من أهم نتائج الدراسة: أن العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية كانت علاقة طردية قوية بينهما، مما يعني أنه كلما زاد مستوى القيادة الإستراتيجية في الجامعات ازداد مستوى تحقيق الميزة التنافسية، والعكس صحيح.

كما هدفت دراسة النشعي، والدعيس (2017) إلى تعرف علاقة الإبداع الإداري بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية بين الإبداع الإداري والميزة التنافسية.

وكذلك هدفت دراسة المطلق (2017) إلى تعرف درجة أهمية الآليات المقترحة للاستثمار المعرفي ودرجة أهميتها في بناء الميزة التنافسية في الجامعات الناشئة من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، وجاءت الدراسة بالعديد من النتائج، أهمها: موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على أهمية آليات الاستثمار المعرفي في مجالَي التعليم والتدريب في الجامعات الناشئة، وكذلك موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على أهمية آليات الاستثمار المعرفي في بناء الميزة التنافسية بالجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية، كما أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين درجة أهمية الآليات المقترحة للاستثمار المعرفة ودرجة أهميتها في بناء الميزة التنافسية في مجالات التعليم والتدريب والبحث العلمي والاستشارات والإنتاج العلمي بالجامعات الناشئة.

وأخيراً، هدفت دراسة هاشم (2017) إلى الكشف عن مفهوم الميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات العليا بجامعة الدمام، وتحديد مجالات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الدمام، وإبراز أهم الاستراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الدمام ومدى الاستفادة منها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، من خلال مراجعة الأدبيات المتوافرة ووصف وتحليل ما بها من معلومات تتعلق بالميزة التنافسية ومجالاتها في التعليم العالي، وأيضاً مسح رأي عينة من القيادات بجامعة الدمام تجاه أهم المجالات التي يمكن للجامعة التنافس من خلالها، واتفقت عينة البحث على أن قدرة الجامعة على استثمار كافة الإمكانيات البشرية والمادية لديها لتقديم خدمة متميزة عن الجامعات الأخرى للمنافسة، وقد جاء مجال التعلم والتعليم في الترتيب الأول لمجالات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الدمام وله الأولوية الكبرى، كما جاءت إستراتيجية التمايز والاختلاف عن الجامعة المنافسة في الترتيب الأول ولها من الأهمية والأولوية في تبنيها بجامعة الدمام لتحقيق الميزة التنافسية.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من عرض الدراسات السابقة ما يأتي:

1. أن الدراسة الحالية من الدراسات القليلة التي ربطت بين التميز الوظيفي والميزة التنافسية، بينما معظم الدراسات السابقة ركزت على دراسة التميز الوظيفي وربطه بأمور مُتعددة منها: التمكين، إدارة المعرفة، التوجه الريادي، كما ركزت دراسات أخرى على دراسة الميزة التنافسية دون ربطها بالتميز الوظيفي.
2. تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تمّ التركيز عليها من جانب كل دراسة، أما هذه الدراسة فتتناول

أبعاد التميز الوظيفي الخمسة وهي (القيادة، الهيكل التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية،، الثقافة التنظيمية)، والميزة التنافسية تتضمن أربعة أبعاد، وهي: (الإبداع، الجودة، الكفاءة، الاستجابة)، مما يجعلها تتميز في بحث هذا الموضوع، كما أن هذا التنوع أو الاختلاف يُثري المعرفة في جوانب التميز الوظيفي، ويُسهِّم في إثراء الجانب المعرفي والتطبيقي في موضوع التميز الوظيفي والميزة التنافسية.

3. تتميز الدراسة الحالية بأنها تُعدُّ الأولى -حسب علم الباحثة- التي تناولت موضوع أبعاد التميز الوظيفي وعلاقتها بالميزة التنافسية لجامعة القصيم،

#### إجراءات الدراسة:

##### منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها.

##### مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة في جامعة القصيم من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية البالغ عددهم 185 رئيس قسم في مركز الجامعة الرئيسي وفروع الجامعة، وقد تم اختيارهم بحكم معرفتهم للتميز التنظيمي وممارستهم للجوانب الإدارية الأكاديمية، ولذلك فإن مجتمع الدراسة هو عينتها، وعند توزيع 185 استبانة على رؤساء الأقسام تم الحصول على 149 استبانة، وهي التي جرى عليها التحليل.

##### أداة الدراسة:

صممت الباحثة الاستبانة بناء على معلومات الإطار النظري والدراسات السابقة، وقد تكونت الاستبانة من جزأين، أحدها للبيانات الشخصية، والآخر عن محاور الاستبانة وفقاً لأسئلة الدراسة وأهدافها (محور درجة توفر أبعاد التميز التنظيمي (القيادة، الهيكل التنظيمي، التخطيط الإستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية)، ومحور درجة توفر أبعاد الميزة التنافسية (الإبداع، الجودة، الكفاءة، الاستجابة)، وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكارت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، إلى حد ما، موافق، موافق بشدة).

#### تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
5.0 – 4.21	4.20 – 3.41	3.40 – 2.61	2.60 – 1.81	1.80 – 1

#### صدق وثبات الاستبانة

وللتحقق من صدق الأداة فقد قامت الباحثة بتوزيع الأداة في صورتها الأولية على عدد من أساتذة علم الإدارة التربوية في كليه التربية بجامعة القصيم، وقد تم تعديل صياغة بعض الفقرات بحسب آرائهم، كما قامت الباحثة بحساب الثبات لمحموري الأداة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، وقد تميَّز محورا الدراسة بمعامل ثبات عالٍ؛ حيث بلغت قيمة ألفا للمحور الأول 0.913، و0.928 للمحور الثاني.

#### نتائج الدراسة:

ستعرض الباحثة في ما يلي نتائج الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة:

#### 1. ما درجة توفر أبعاد التميز التنظيمي في جامعة القصيم من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية؟

لتعرف درجة توفر أبعاد التميز التنظيمي في جامعة القصيم من وجهة نظر رؤساء الأقسام؛ قامت الباحثة بحساب المتوسط، والانحراف المعياري، ودرجة التوفر، والجدول (1) يوضح النتائج.

#### الجدول (1): درجة توفر أبعاد التميز التنظيمي

الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التوفر	الترتيب
القيادة	2.87	0.75	متوسطة	2
الهيكل التنظيمي	2.64	0.77	متوسطة	6
التخطيط الإستراتيجي	2.97	0.63	متوسطة	1
إدارة الموارد البشرية	2.71	0.62	متوسطة	5
الثقافة التنظيمية	2.81	0.75	متوسطة	3
التميز التنظيمي	2.81	0.59	متوسطة	4

يتضح من الجدول (1) أن درجة توفر التميز التنظيمي بشكل خاص وأبعاده جميعاً هي "متوسطة"، فقد تراوح المتوسط بين 2.64-2.97. وتشير قيم الانحراف المعياري المنخفضة (0.62-0.77) إلى اتفاق عام بين أفراد العينة من رؤساء الأقسام على أن التميز التنظيمي يتوفر بدرجة متوسطة في جامعة القصيم، وتختلف النتيجة مع ما أشار إليه (أحمد، 2015)، و(قرني وعتيقي، 2012) من أن التميز التنظيمي درّب من العمل أو الجهد العلمي المنظم الذاتي يفرضي إلى تحقيق الميزة التنافسية والتفوق التنظيمي المستمر؛ حيث إنّ التميز في جوهره هو القدرة على الاختيار الأفضل من أجل تحقيق التحسين المستمر للمنظمة، ويتطلب هذا أن تتطبع المنظمة بكافة مكوناتها على ثقافة تشجيع التنافس، وتبني توقعات المستفيدين الداخليين والخارجيين، بل وزيادة مستوى رضاهم عنها، وذلك من خلال سعي المؤسسات للنهوض بمستواها بما يحقق لها التميز والتفوق على المستويين المحلي والعالمي، وهذا يتطلب من الجامعات السعودية عامة وجامعة القصيم خاصة أن تعتمد هذه الفلسفة نهجاً وسلوكاً تماشياً مع ما تحمله رؤية 2030 في جنباتها من ملامح التطوير في جل شؤون الحياة، وذلك من خلال الاهتمام المباشر بالتنمية البشرية في جميع المؤسسات التعليمية، والاهتمام بالتعليم بجميع مراحلها، ومن خلال الرقي بجودة التعليم ومخرجاته، وذلك بتبني الجامعات لأرقى معايير الجودة، والتنافس التنظيمي في العملية التعليمية بكافة جوانبها، وضرورة التحسين المباشر والمستمر لجميع خدماتها الأكاديمية والإدارية، والخدمات الاجتماعية المقدمة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الفحيلة (2018) التي أشارت إلى أن تحقيق التميز التنظيمي لتطبيق المسؤولية المجتمعية كان بدرجة متوسطة.

ولزيد من التفاصيل تعرض الباحثة المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات كل بعد من أبعاد التميز التنظيمي بعد ترتيبها تنازلياً بحسب متوسط كل فقرة.

#### • القيادة

يتضمن جدول (2) فقرات بُعد القيادة مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط.

الجدول (2): درجة توفر فقرات بُعد القيادة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التوفر
1	1	تعمل قيادة الجامعة على إبراز رؤية الجامعة المستقبلية.	3.40	1.12	متوسطة
2	2	تشجع قيادة الجامعة موظفيها على استخدام الأساليب الجديدة والمبتكرة في العمل باستمرار.	3.05	1.12	متوسطة
3	6	تلتزم قيادة الجامعة بتحسين مخرجاتها بما يحقق نهضة المجتمع.	2.93	1.24	متوسطة
4	4	تمنح قيادة الجامعة التفويض الإداري اللازم للكوادر البشرية المؤهلة.	2.89	1.27	متوسطة
5	8	ترصد قيادة الجامعة عمليتي متابعة وتقويم أداء الموظفين باستمرار.	2.88	1.17	متوسطة
6	7	تتمسك قيادة الجامعة بتقديم التوجيهات للموظفين.	2.77	1.15	متوسطة
7	5	تحرص قيادة الجامعة على الدعم المستمر للابتكار لدى الموظفين.	2.68	1.25	متوسطة
8	3	تتبنى قيادة الجامعة اقتراحات موظفيها التي تسهم في رفع مستوى جودة العمل.	2.36	1.15	ضعيفة

يتضح من الجدول (2) ما يلي:

1. درجة توفر فقرات بُعد القيادة "متوسطة" الغالبية الفقرات، فقد تراوح المتوسط بين 2.68-3.4، وكانت أعلى درجة توفر للفقرات: "تعمل قيادة الجامعة على إبراز رؤية الجامعة المستقبلية"، و"تشجع قيادة الجامعة موظفيها على استخدام الأساليب الجديدة والمبتكرة في العمل باستمرار"، وأما أقلها توفرًا، فهما الفقرتان: "تتمسك قيادة الجامعة بتقديم التوجيهات للموظفين"، و"تحرص قيادة الجامعة على الدعم المستمر للابتكار لدى الموظفين"، وإن كانت جميعها متوسطة التوفر، وتشير هذه النتائج إلى أن تقييم أفراد العينة من رؤساء الأقسام يشير إلى أن بُعد القيادة يتوفر بدرجة متوسطة في جامعة القصيم.

2. كانت درجة التوفر ضعيفة لفقرة واحدة، وهي "تتبنى قيادة الجامعة اقتراحات موظفيها التي تسهم في رفع مستوى جودة العمل"، حيث بلغ المتوسط (2.36).

وتشير هذه النتائج إلى استشراف قيادات الجامعة للمستقبل من خلال وجود رؤية مستقبلية، وحرصها على الإبداع والابتكار في العمل، وإن عاب هذه القيادات عدم تبنيها لمقترحات موظفي الجامعة مما يؤثر على جودة العمل.

- الهيكل التنظيمي

تضمن الجدول (3) فقرات بُعد "الهيكل التنظيمي" مرتبة تنازليًا وفقًا للمتوسط.

الجدول (3): درجة توفر فقرات بُعد الهيكل التنظيمي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التوفر
1	10	تشجع قيادة الجامعة العمل التعاوني بين جميع الموظفين في القسم الواحد، وبينهم وبين الأقسام المختلفة.	2.79	1.17	متوسطة
2	13	تحرص قيادة الجامعة على توفر هيكل تنظيمي من قابل لاستيعاب المعلومات بسرعة وسهولة.	2.78	1.30	متوسطة
3	14	تهتم قيادة الجامعة بتطوير الهيكل التنظيمي باستمرار حسب الحاجة.	2.70	1.17	متوسطة
4	12	تحرص قيادة الجامعة على تكامل وحدات وإدارات الهيكل التنظيمي.	2.67	1.21	متوسطة
5	9	تحرص قيادة الجامعة على تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب.	2.64	1.26	متوسطة
6	11	تمتاز قيادة الهيكل التنظيمي بوضوح القرارات، وسرعة اتخاذ القرار الصحيح.	2.28	1.08	ضعيفة

يتضح من الجدول (3) ما يلي:

1. درجة توفر فقرات بُعد "الهيكل التنظيمي" متوسطة للغالبية الفقرات، فقد تراوح المتوسط بين 2.64-2.79، وكانت أعلى درجة توفر للفقرات: "تشجع قيادة الجامعة العمل التعاوني"، و"تحرص قيادة الجامعة على توفر هيكل تنظيمي من"، وإن كانت جميعها متوسطة التوفر، وتشير هذه النتائج إلى أن تقييم أفراد العينة من رؤساء الأقسام يشير إلى أن بُعد التخطيط الإستراتيجي يتوفر بدرجة متوسطة في جامعة القصيم.
2. كانت درجة التوفر ضعيفة لفقرة واحدة، هي: "تمتاز قيادة الهيكل التنظيمي بوضوح القرارات، وسرعة اتخاذ القرار الصحيح"، حيث بلغ المتوسط (2.28)، وتشير هذه النتائج إلى حرص قيادات الجامعة على التعاون داخل الأقسام وفيما بينها، وكذلك حرصها على مرونة الهيكل التنظيمي، وإن كان يعيب هذه القيادات البطء في اتخاذ القرار، وعدم وضوح القرار.

- التخطيط الإستراتيجي

يتضمن جدول (4) فقرات بُعد "التخطيط الإستراتيجي" مرتبة تنازليًا وفقًا للمتوسط.

الجدول (4): درجة توفر فقرات بُعد التخطيط الإستراتيجي

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التوفر
1	15	تتوفر في الجامعة وكالة خاصة بشؤون التخطيط والتطوير.	3.85	1.13	عالية
2	16	تمتلك الجامعة خطة إستراتيجية معتمدة من وزارة التعليم.	3.81	1.01	عالية
3	20	تحرص قيادة الجامعة على تحليل بيئة الجامعة الداخلية والخارجية.	2.96	1.20	متوسطة
4	21	تحرص قيادة الجامعة على رسم الخطط المستقبلية وتوضيحها للموظفين.	2.76	1.21	متوسطة
5	18	تتوفر مراجعة دائمة بشكل دوري لإستراتيجيات الجامعة؛ وذلك بهدف التحسين المستمر.	2.68	1.20	متوسطة
6	22	تعتمد قيادة الجامعة على الإحصائيات والبيانات الدقيقة الرسمية عند القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.	2.64	1.26	متوسطة
7	17	تعتمد الجامعة بشكل أساسي في إستراتيجياتها على الحاجات الأساسية للمستفيدين من خدماتها.	2.63	1.26	متوسطة
8	19	تتمسك قيادة الجامعة بمشاركة الموظفين في وضع الخطط الإستراتيجية بالجامعة.	2.44	1.29	ضعيفة

يتضح من الجدول (4) ما يلي:

1. درجة توفر "عالية" للفقرتين: تتوفر في الجامعة وكالة خاصة بشؤون التخطيط والتطوير"، و"تمتلك الجامعة خطة إستراتيجية معتمدة من وزارة التعليم"، فقد تراوح المتوسط بين 3.81-3.85.
  2. درجة التوفر "متوسطة" لباقي الفقرات (عدا فقرة واحدة ضعيفة)، فقد تراوح المتوسط بين 2.96-2.63، وتشير هذه الفقرات في مجملها إلى استخدام الأسلوب العلمي المتمثل في تحليل البيئة، واستخدام الإحصائيات، ورسم الخطط المستقبلية، والمراجعة المستمرة للخطط.
  3. كانت درجة التوفر ضعيفة لفقرة واحدة وهي: "تمسك قيادة الجامعة بمشاركة الموظفين في وضع الخطط الإستراتيجية بالجامعة"، حيث بلغ المتوسط (2.44).
- وتشير هذه النتائج إلى اعتماد قيادات الجامعة الأسلوب العلمي المتمثل في وجود إدارة معتمدة للتخطيط ووجود خطط معتمدة، وإن عاب هذه القيادات عدم مشاركة الموظفين في وضع الخطط.

• إدارة الموارد البشرية

تضمن الجدول (5) فقرات بُعد "إدارة الموارد البشرية" مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط.

الجدول (5): درجة توفر فقرات بُعد إدارة الموارد البشرية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التوفر
1	26	تستخدم الجامعة معايير محددة لتقييم أداء الموظفين فيما بشكل دوري.	3.07	1.23	متوسطة
2	23	يتناسب عدد موظفي الجامعة مع حجم الأعمال المطلوبة.	2.87	1.27	متوسطة
3	30	توفر قيادة الجامعة متخصصين لتدريب الموظفين الجدد وتوعيتهم بمهامهم الوظيفية.	2.79	1.16	متوسطة
4	24	تناسب مؤهلات الموظفين مع طبيعة أعمالهم.	2.73	1.06	متوسطة
5	27	تستقطب قيادة الجامعة الكوادر البشرية المؤهلة للعملية الإدارية.	2.73	1.11	متوسطة
6	28	تهتم قيادة الجامعة بتقديم التغذية الراجعة المستمرة للموظفين للحد من الأخطاء.	2.58	1.16	متوسطة
7	25	توفر الجامعة للموظفين برامج تدريبية من أجل تحسين أدائهم بشكل مستمر.	2.53	1.06	متوسطة
8	29	توفر قيادة الجامعة الحوافز المادية والمعنوية للموظفين المتميزين.	2.38	1.22	ضعيفة

يتضح من الجدول (5) ما يلي:

1. درجة توفر فقرات بُعد "إدارة الموارد البشرية" "متوسطة" لجميع الفقرات (عدا واحدة)، فقد تراوح المتوسط بين 3.07-2.53، وكانت أعلى درجة توفر للفقرات هي استخدام الجامعة ل"معايير محددة لتقييم أداء الموظفين"، و"يتناسب عدد موظفي الجامعة مع حجم الأعمال المطلوبة"، و"توفر قيادة الجامعة متخصصين لتدريب الموظفين الجدد"، وتشير هذه النتائج إلى أن تقييم أفراد العينة من رؤساء الأقسام لُبعد إدارة الموارد البشرية يتوفر بدرجة متوسطة في جامعة القصيم.
2. كانت درجة التوفر ضعيفة لفقرة واحدة وهي "توفر قيادة الجامعة الحوافز المادية والمعنوية للموظفين المتميزين"، حيث بلغ المتوسط (2.38).

وتشير هذه النتائج إلى حرص الجامعة على وجود معايير واضحة للتقييم، وكذلك حرصها على وجود متخصصين لتدريب الموظفين الجدد، وإن عاب قيادة الجامعة عدم توفيرها الحوافز المادية والمعنوية للموظفين المتميزين.

• الثقافة التنظيمية

تضمن الجدول (6) فقرات بُعد "الثقافة التنظيمية" مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط.

الجدول (6): درجة توفر فقرات بُعد "الثقافة التنظيمية"

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التوفر
1	31	تتسم علاقات العمل في الجامعة بالاحترام والتقدير المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين.	3.17	1.15	متوسطة
2	35	تطبق ثقافة الجامعة التنظيمية اللوائح والقوانين الملائمة لتحقيق الأهداف المنشودة.	3.09	1.11	متوسطة
3	36	توفر ثقافة الجامعة التنظيمية تقنيات الاتصال الفعال بين الأقسام المختلفة بالجامعة.	3.07	1.19	متوسطة
4	34	تعزز ثقافة الجامعة التنظيمية جهود البحث العلمي.	2.70	1.08	متوسطة
5	32	تهتم قيادة الجامعة بتعزيز مستويات الرضا والولاء الوظيفي لدى الموظفين.	2.69	1.35	متوسطة
6	33	توفر قيادة الجامعة مناخ وظيفي يساعد على تحسين أداء الموظفين بالجامعة.	2.27	1.06	ضعيفة

يتضح من الجدول (6) ما يلي:

1. درجة التوفر "متوسطة" لفقرات بُعد "الثقافة التنظيمية"، وذلك لجميع الفقرات (عدا واحدة)، فقد تراوح المتوسط بين 2.69-3.17، وكانت أعلى درجة توفر للفقرات هي استخدام الجامعة لـ "تتسم علاقات العمل في الجامعة بالاحترام والتقدير المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين" و "تطبق ثقافة الجامعة التنظيمية اللوائح والقوانين الملائمة لتحقيق الأهداف المنشودة"، و "توفر ثقافة الجامعة التنظيمية تقنيات الاتصال الفعال بين الأقسام المختلفة بالجامعة"، وتشير هذه النتائج إلى أن تقييم أفراد العينة من رؤساء الأقسام لبُعد الثقافة التنظيمية تتوفر بدرجة متوسطة في جامعة القصيم.
  2. كانت درجة التوفر ضعيفة لفقرة واحدة، وهي "مناخ وظيفي يساعد على تحسين أداء الموظفين بالجامعة" حيث بلغ المتوسط (2.27)، وتشير هذه النتائج إلى حرص الجامعة على وجود ثقافة تنظيمية في الجامعة تجعل المناخ العام بين الرؤساء والمرؤوسين إيجابياً، ويساعد على تطبيق القوانين من خلال تقنيات الاتصال الفعال، وإن كان ينقصها عدم توفيرها مناخ وظيفي يساعد على تحسين أداء الموظفين بالجامعة.
  2. ما مستوى تحقيق جامعة القصيم لأبعاد الميزة التنافسية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية؟
- للتعرف على درجة تحقق أبعاد الميزة التنافسية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 من وجهة نظر رؤساء الأقسام؛ قامت الباحثة بحساب المتوسط، والانحراف المعياري، ودرجة التوفر، والجدول (7) يوضح النتائج.

الجدول (7): مستوى تحقيق جامعة القصيم لأبعاد الميزة التنافسية

الابعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التوفر
الإبداع	2.65	0.82	متوسطة
الجودة	2.69	0.78	متوسطة
الكفاءة	2.71	0.83	متوسطة
الاستجابة	2.68	0.85	متوسطة
الميزة التنافسية	2.68	0.76	متوسطة

يتضح من الجدول (7) أن درجة تحقق أبعاد الميزة التنافسية (وأبعاده جميعاً) في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 هي درجة تحقق "متوسطة" من وجهة نظر رؤساء الأقسام، فقد تراوح المتوسط بين 2.65-2.71، وتشير قيم الانحراف المعياري المنخفضة (0.76-0.85) إلى اتفاق عام بين أفراد العينة من رؤساء الأقسام على أن الميزة التنافسية تحققت بدرجة متوسطة، وتختلف مع يراه (2004، Valerie K. Otero)، حيث

يرى أن الميزة التنافسية في الجامعات تتطلب إجراء البحوث المهنية والحرفية النافعة، وتقديم الدعم الإداري والمالي لصناع القرار، وتوفير بيئة مشجعة ومحفزة لإجراء البحوث العلمية محلياً وعالمياً. ولزيد من التفاصيل تعرض الباحثة المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية بعد ترتيبها تنازلياً بحسب متوسط كل فقرة.

• الإبداع

يتضمن الجدول (8) فقرات بُعد "الإبداع" مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط.

الجدول (8): درجة توفر فقرات بُعد "الإبداع"

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التوفر
1	1	تعتمد قيادة الجامعة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها.	3.20	1.23	متوسطة
2	2	تتسم الإجراءات المقدمة من الجامعة بالسرعة والدقة.	2.77	1.30	متوسطة
3	5	تشجع قيادة الجامعة موظفيها على حل المشكلات الإدارية بطرق إبداعية متميزة.	2.62	1.19	متوسطة
4	6	تتبع الجامعة منهج تفويض الصلاحيات لتحقيق الإبداع الوظيفي.	2.62	1.31	متوسطة
5	4	تحرص قيادة الجامعة على نشر ثقافة الإبداع لدى منسوبيها.	2.47	1.22	ضعيفة
6	3	تحرص قيادة الجامعة على تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين المبدعين.	2.19	1.09	ضعيفة

يتضح من الجدول (8) ما يلي:

1. درجة التوفر "متوسطة" لفقرات بُعد "الإبداع"؛ وذلك لغالبية الفقرات، فقد تراوح المتوسط بين 2.62-3.20، وكانت أعلى درجة توفر للفقرات هي اعتماد قيادات الجامعة على "الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها"، وأشارت النتائج إلى درجة التوفر المتوسطة وإن كانت بمتوسط أقل لكون "الإجراءات المقدمة من الجامعة تتسم بالسرعة والدقة"، وتشير هذه النتائج إلى أن تقييم أفراد العينة من رؤساء الأقسام لبُعد الإبداع تتوفر بدرجة متوسطة في جامعة القصيم.
2. كانت درجة التوفر ضعيفة للفقرتين اللتين تشيران إلى حرص قيادة الجامعة على "نشر ثقافة الإبداع لدى منسوبيها" بمتوسط بلغ (2.47)، و"تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين المبدعين"، حيث بلغ المتوسط (2.19)، وتشير هذه النتائج إلى اعتماد قيادات الجامعة على الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها، وإن كان ينقص جامعة القصيم عدم حرص قيادة الجامعة على نشر ثقافة الإبداع لدى منسوبيها أو تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين المبدعين.

• الجودة

يتضمن الجدول (9) فقرات بُعد "الجودة" مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط.

الجدول (9): درجة توفر فقرات بُعد "الجودة"

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التوفر
1	11	تسعى قيادة الجامعة للحصول على اعتمادات الجامعات العالمية وتحقيق الشراكات معها.	2.95	1.27	متوسطة
2	10	تحرص قيادة الجامعة على تقديم الخدمات وفق المعايير العالمية.	2.75	1.26	متوسطة
3	8	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة التي تقدمها الجامعة لروادها إلى تحديث وتطوير مستمر.	2.74	1.23	متوسطة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التوفر
4	7	تحرص قيادة الجامعة على تطوير كفايات الموظفين المهنية والمعرفية لتحقيق الجودة والتميز.	2.68	1.20	متوسطة
5	12	توفر قيادة الجامعة نموذجًا واضحًا لنظام الجودة لديها ومناقشته مع الموظفين.	2.60	1.16	متوسطة
6	9	تراقب قيادة الجامعة الجودة في أداء موظفيها.	2.44	1.11	ضعيفة

يتضح من الجدول (9) ما يلي:

1. درجة التوفر "متوسطة" لفقرات بُعد "الجودة"، وذلك لجميع الفقرات (عدا واحدة)، فقد تراوح المتوسط بين 2.60-2.95، وكانت أعلى درجة توفر للفقرات هي سعي قيادة الجامعة لـ "للحصول على اعتمادات الجامعات العالمية وتحقيق الشراكات معها"، و"تقديم الخدمات وفق المعايير العالمية"، كما تشير إلى أن حرص الجامعة على أن "تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة التي تقدمها الجامعة لروادها إلى تحديث وتطوير مستمر".
2. كانت درجة التوفر ضعيفة لفقرة واحدة، وهي "تراقب قيادة الجامعة الجودة في أداء موظفيها"، حيث بلغ المتوسط (2.44). وتشير هذه النتائج إلى سعي قيادة الجامعة للحصول على اعتمادات الجامعات العالمية وتحقيق الشراكات معها، وتقديم الخدمات وفق المعايير العالمية، وإن كان ينقصها عدم مراقبة قيادة الجامعة الجودة في أداء موظفيها.

#### • الكفاءة

يتضمن الجدول (10) فقرات بُعد "الكفاءة" مرتبة تنازليًا وفقًا للمتوسط.

#### الجدول (10): درجة توفر فقرات بُعد "الكفاءة"

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التوفر
1	16	تحرص قيادة الجامعة على تقليل التكلفة التشغيلية لتحقيق الكفاءة المالية.	2.93	1.21	متوسطة
2	13	تلتزم قيادة الجامعة بإقامة الدورات التدريبية وورش العمل التي تهدف لزيادة الكفاءة لدى الموظفين.	2.89	1.19	متوسطة
3	17	تطور قيادة الجامعة الإجراءات الخاصة بالعمل الإداري.	2.81	1.24	متوسطة
4	14	يحقق نظام العمل في الجامعة تكافؤ الفرص للموظفين من حيث التوظيف والتطوير.	2.61	1.31	متوسطة
5	15	تجدد قيادة الجامعة أساليب العمل الإداري وتطورها لتحقيق الكفاءة.	2.32	1.08	ضعيفة

يتضح من الجدول (10) ما يلي:

1. درجة التوفر "متوسطة" لفقرات بُعد "الكفاءة"، وذلك لجميع الفقرات (عدا واحدة)، فقد تراوح المتوسط بين 2.61-2.93، وكانت أعلى درجة توفر للفقرات هي حرص قيادة الجامعة على "تقليل التكلفة التشغيلية لتحقيق الكفاءة المالية"، كما تلتزم قيادة الجامعة "بإقامة الدورات التدريبية وورش العمل التي تهدف لزيادة الكفاءة لدى الموظفين".
2. كانت درجة التوفر ضعيفة لفقرة واحدة، وهي التي تشير إلى أن قيادة الجامعة لا تجدد بدرجة كافية "أساليب العمل الإداري وتطورها لتحقيق الكفاءة"، حيث بلغ المتوسط (2.32). وتشير هذه النتائج إلى حرص قيادة الجامعة على تقليل التكلفة التشغيلية لتحقيق الكفاءة المالية، وإن كانت قيادة الجامعة لا تجدد بدرجة كافية أساليب العمل الإداري وتطورها لتحقيق الكفاءة.

#### • الاستجابة

يتضمن الجدول (11) فقرات بُعد "الاستجابة" مرتبة تنازليًا وفقًا للمتوسط.

الجدول (11): درجة توفر فقرات بُعد "الاستجابة"

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة التوفر
1	19	يلتزم الموظفون في الجامعة بالإجراءات والعمليات وفق النظام.	2.95	1.30	متوسطة
2	18	تتسم العمليات الإدارية الرئيسة في الجامعة بالوضوح والشفافية.	2.89	1.29	متوسطة
3	22	تحرص قيادة الجامعة على تجديد أقسامها وتخصصاتها تجاوزاً مع احتياجات سوق العمل.	2.79	1.22	متوسطة
4	23	تراعي قيادة الجامعة أساليب العمل الإداري وفقاً للتغيرات المجتمعية.	2.60	1.17	متوسطة
5	20	تستثمر ملاحظات واقتراحات المستفيدين من خدمات الجامعة في تطوير الخدمات وإجراءاتها.	2.48	1.15	ضعيفة
6	21	تتفاعل قيادة الجامعة مع احتياجات الموظفين بالإدارات والأقسام المختلفة بالجامعة.	2.38	1.15	ضعيفة

يتضح من الجدول (11) ما يلي:

1. درجة التوفر "متوسطة" لفقرات بُعد "الاستجابة"، وذلك لغالبية الفقرات، فقد تراوح المتوسط بين 2.60-2.95، وكانت أعلى درجة توفر للفقرات هي التزام الموظفين في الجامعة بـ"الإجراءات والعمليات وفق النظام"، كما تتسم "العمليات الإدارية الرئيسة في الجامعة بالوضوح والشفافية".
2. كانت درجة التوفر ضعيفة للفقرتين اللتين تشيران إلى حرص قيادة الجامعة على أن "تستثمر ملاحظات واقتراحات المستفيدين من خدمات الجامعة" بمتوسط بلغ (2.48)، أو إلى أن تتفاعل قيادة الجامعة مع "احتياجات الموظفين بالإدارات والأقسام المختلفة بالجامعة"، حيث بلغ المتوسط (2.38).
- وتشير هذه النتائج إلى التزام الموظفين في الجامعة بالإجراءات والعمليات وفق النظام، وإن كان ينقص قادة جامعة القصيم استئثار ملاحظات واقتراحات المستفيدين من خدمات الجامعة، وتفاعل القادة مع احتياجات الموظفين بالإدارات والأقسام المختلفة بالجامعة.
3. ما مدى إسهام التميز التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030؟  
يعد أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد multiple linear regression من أهم الأدوات البحثية في شتى المجالات، ويهدف إلى دراسة العلاقة البيئية بين متغير متأثر أو تابع (y) بواسطة أكثر من متغير مؤثر مستقل (X<sub>i</sub>)، وفي هذا البحث تم استخدام تحليل الانحدار البسيط من أجل التنبؤ بمستوى الميزة التنافسية من خلال التميز التنظيمي، كما تم اختبار عامل (BETA) لمعرفة التغير المتوقع في الميزة التنافسية بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من التميز التنظيمي، وقد استخدم (R<sup>2</sup>) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير أثر المتغير المستقل على المتغير التابع للحصول على مزيد من المعلومات حول ملاءمة النموذج، قامت الباحثة بحساب R<sup>2</sup>، والجدول (12) يتضمن النتائج.

الجدول (12): نتائج ملخص النموذج للتأكد من صلاحية النموذج

معامل ارتباط الانحدار	مربع معامل ارتباط الانحدار	مربع معامل ارتباط المعدل	الخطأ المعياري المقدر
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0.902	0.81	0.81	0.33

يتضح من الجدول (12) أن قيمة R<sup>2</sup> بلغت 0.81 وهو ما يشير إلى أن 81٪ من التباين في مستوى الميزة التنافسية يمكن تفسيرها من خلال التميز التنظيمي (متغير الانحدار)، ولزيد من المعلومات حول هذا النموذج وللتأكد من صلاحية النموذج، تم اختبار العلاقة الخطية بين المتغيرات بواسطة اختبار تحليل التباين ANOVA، وبين الجدول (13) النتائج.

الجدول (13): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance)

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.001	642.97	68.99	1	68.99	الانحدار
		0.11	147	15.77	البواقي
			148	84.77	المجموع

تشير النتائج في الجدول (13) إلى أن قيمة F (642.97) عند درجة حرية (1، 147) هي كبيرة عند مستوى 0.01. وهو ما يعني صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظرًا لارتفاع قيمة (ف) على مستوى دلالة (0.05)، وأن قيمه  $R^2$  أكبر بكثير من الصفر، حيث فسرت المتغيرات المستقلة (81%) من التباين في مستوى الميزة التنافسية، فإنه بناء على ذلك يمكن إجراء تحليل الانحدار؛ ولذا قامت الباحثة بإدخال المتنبئ، مما أدى إلى الحصول على "معاملات" Coefficients، التي توفر تقديرات لمعاملات الانحدار (الجدول 14).

الجدول (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية	
		Beta	B	
0.00	4.48-		0.13	الثابت
0.00	25.36	0.90	1.17	التميز التنظيمي

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (14)، ومن متابعة قيم اختبار (ت) أن متغير التميز التنظيمي له تأثير في التنبؤ بمستوى الميزة التنافسية في جامعة القصيم من وجهة نظر رؤساء الأقسام، حيث بلغت قيمة (Beta) (0.90) وكانت قيمة (ت) (25.36) دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.001) مما يؤكد إمكانية التنبؤ بمستوى الميزة التنافسية من خلال التميز التنظيمي.

## نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. أن درجة توفر التميز التنظيمي مع جميع أبعاده كانت "متوسطة".
2. درجة تحقق أبعاد الميزة التنافسية (وأبعاده جميعًا) هي درجة تحقق "متوسطة".
3. أن متغير التميز التنظيمي له تأثير في التنبؤ بمستوى الميزة التنافسية في جامعة القصيم من وجهة نظر رؤساء الأقسام، مما يؤكد إمكانية التنبؤ بمستوى الميزة التنافسية من خلال التميز التنظيمي.

## التوصيات:

- 1) تطوير الهيكل التنظيمي في جامعة القصيم؛ بحيث يتصف بالمرونة، من أجل التحديث المستمر واستغلال الفرص، والسرعة في اتخاذ القرارات.
- 2) تعزيز مشاركة جميع منسوبي جامعة القصيم في وضع الخطط الإستراتيجية بالجامعة؛ لتفعيل مساهمتهم في تحقيقها وإتقانها من خلال التدريب والتعليم والإبداع.
- 3) نشر الثقافة التنظيمية بين القيادات الإدارية والأكاديمية وأساليب التفكير، والأنماط السلوكية، والتوقعات المشتركة بين منسوبي الجامعة، مما ينعكس على جودة الجامعة وعلى خدماتها، ومناخها التنظيمي، وكفاءة أدائها، ونوعية مخرجاتها وقدرتها على تحقيق التميز.
- 4) استقطاب الكوادر البشرية القادرة على تحقيق التميز التنظيمي في الجامعة؛ وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين منهم.
- 5) نشر ثقافة الإبداع لدى منسوبي جامعة القصيم، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين المبدعين، وتنمية معارفهم ومهاراتهم وإمكانياتهم بصورة دورية مستمرة لخلق بيئة تهدف إلى التميز والتفرد والإبداع؛ لتحقيق الميزة التنافسية.

## المصادر والمراجع

- ابن قفلة، إ. (2016). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية: دراسة حالة على الجامعات اليمنية بمحافظة حضرموت. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.
- أبو حمرة، س. (2017). التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لديها. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أحمد، ش. (2015). التميز التنظيمي. مجلة الإدارة التربوية الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 2 (5)، 11-13.
- بلوناس، ع.، ولمجد، ب. (2010). طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة: مدخل حلقة القيمة لبورتر. في الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف، الجزائر.
- بوعبة، أ. (2012). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
- توازن، ف.، وبلقاسم، ز. (2017). الأبعاد الاستراتيجية لتطوير أداء الجامعات لخلق ميزة تنافسية. مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، (16)، 269-282.
- حسوني، أ. (2010). ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي- دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية-بغداد. مجلة الكوت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 1 (2)، 225-506.
- الحيلة، آ. (2014). أثر المكون المجتمعي لمنظمات التعلم في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 5 (3)، 409-436.
- خاطر، م. (2015). تدويل التعليم: أهم مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية. مجلة كلية التربية بالقازيق، (87)، 223-278.
- خليل، ي.، وعطا، ر.، وأحمد، أ.، والمهدي، س. (2017). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية. مجلة البحث العلمي في التربية، 18 (5)، 123-144.
- السلبي، ع. (2007). استراتيجيات الإدارة العربية لمواجهة تحديات العولمة وتحرير التجارة الدولية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الشمري، ع. (2014). درجة توافر رأس المال الفكري وعلاقتها بدرجة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. رسالة ماجستير. كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الشهباني، ه. (2010). مراكز البحوث العربية وسبل تطويرها باتجاه الإسهام في صناعة القرار السياسي. جامعة الموصل: مركز الدراسات الإقليمية.
- الصالح، ع. (2012). بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الصالح، خ. (2013). المشكلات والصعوبات الإدارية والأكاديمية التي تواجه طلاب وطالبات الدراسات العليا بجامعة القصيم وسبل التغلب عليها. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 33 (2)، 127-179.
- عبد الغفار، إ. وهمام، أ. (2013). الدور الذي تؤديه إدارة الداء الاستراتيجي لمتنعي المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي. مجلة المدير الناجح، 36-66.
- عبد الوهاب، م. (2016). الشفافية الإدارية وأثرها على التميز التنظيمي. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، (35)، 128-164.
- عبد القادر، ح. (2016). رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 3 (2)، 9-28.
- عبدالله، ق. (2007). اتجاهات حديثة في الفكر الإداري. مجلة علوم انسانية، (35)، 15-22.
- العزاوي، ش.، ومحسن، ز. (2017). التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي- بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 9 (18)، 276-314.
- العمامي، غ. (2014). التميز التنظيمي الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات مدخل نظري. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 3 (3)، 149-173.
- العززي، س. (2015). ابداعات الاعمال قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي. عمان، الأردن: الورق للنشر والتوزيع.
- العززي، ع. (2012). أنماط الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التميز التنافسي بين شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الغامدي، ف. (1435هـ). تصور مستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي. كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الفحيلة، إ. (2018). تطبيق المسؤولية المجتمعية في الجامعات السعودية وفق نماذج التميز التنظيمي العالمية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 3 (7)، 88-73.
- قرني، أ.، والعتيقي، إ. (2012). رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية: تصور مقترح. مصر: التربية.
- قشطة، آ. (2015). استراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات. كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- اللوكان، م. (2016). أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية، 28 (1)، 95-120.
- مجيد، ب. (2010). أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم وسط الأردن. جامعة مؤتة، الأردن.
- محسن، ز. (2017). التوجه الريادي في التميز التنظيمي بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية،

9(18)، 276-314.

- المطلق، ت. (2017). الاستثمار المعرفي وعلاقته في بناء الميزة التنافسية للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 18 (3)، 261-299.
- المطيري، ف. (2012). أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- مندور، ه. (2014). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية. *مجلة الإدارة التربوية-الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، 1(2)، 277-329.
- النشبي، م.، والدعيس، ه. (2017). الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 10(29)، 181-199.
- النويقة، ع. (2014). أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 10(3)، 426-452.
- هاشم، ر. (2017). إستراتيجيات ومتطلبات تحقيق ميزة تنافسية بجامعة جامعة الدمام من وجهة نظر القيادات العليا بالجامعة. *مستقبل التربية العربية*، 24(106)، 403-474.
- الهلاي، ا. (2011). إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة البحوث التربوية النوعية*، 2(22)، 2-62.
- همشري، ع. (2013). *إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة*. عمان: دار صفاء للنشر.
- الوادي، م.، الزعبي، ع. (2011). مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 8(8)، 60-95.

## References

- Al-Awawdeh, W., & Al-Sharairi, J. (2012). The relationship between target costing and competitive advantage of Jordanian private universities. *International Journal of Business and Management*, 7(8), 123-142.
- Al hilal, A., & Others. (2017) Proposed Model for Learning Organization as an Entry to Organizational Excellence from the Standpoint of Teaching Staff in Palestinian Higher Educational Institutions in Gaza Strip. *International Journal of Education and Learning* , 6(1), 39-66.
- Bisaria, G. (2013). Achieving competitive advantage by private management colleges or private universities. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 2(3), 90-105.
- Borghini, E.C. (2005), A Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation, *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 226-289.
- Freyedon, A., Behzad, P., Bahram, M., & Morteza, M. (2012). Intellectual capital accounting and its role in creating competitive advantage at the university. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(1), 984-912.
- Haan, H. (2012). *An empirical analysis of the strategic management of competitive advantage; a case study of higher technical and vocational education in Taiwan*. Unpublished Ph.D. dissertation, Victoria University.
- Lindong, L. (2007). *A cross -case study of the competitive advantage of private higher educational institutions in Kuching, Sarawak*. Unpublished Ph.D. dissertation, University Saints Malaysia.
- Pinar, M., & Girard, T.(2008). Investigating the impact of organization excellence and leadership on business performance: An exploratory study of Turkish firms, the SAM. *Advanced Management Journal*, 73(1),29-45.
- Qawasmeh, F. M., Darqal, N., & Qawasmeh, I. F. (2013). The role of organization culture in achieving organizational excellence: Gadara University as a case study. *International Journal of Economics and Management Science*, 2(7), 5-19.
- Qawasmeh F., & Al-Bourini, F. (2016). Assessing University Excellence Management Practices by using the European Excellence Model according to Students' and Employees' Perspectives in Jadara University. *Arab Economic and Business Journal*, 11(2), 93-104.
- Samy, S., & Mazen, J. (2017). *Organizational Excellence and the Extent of its Clarity in the Palestinian Universities from the Perspective of Academic Staff*.
- Thatte, A. (2007). *Competitive advantage of a firm through supply chain responsiveness and SCM Practices (Doctor of Philosophy)*. Unpublished Ph.D. dissertation, University of Toledo.

- Ibn Qufiah, I. (2016). *The Role of Knowledge Management in Achieving the Competitive Advantage of Yemeni Universities: The Case of Yemeni Universities in the province of Hadramout*. Unpublished master's thesis, Al-Nilain University, Khartoum, Sudan.
- Abu Hamza, S. (2017). *Internal marketing in Palestinian universities and their relationship in achieving the competitive advantage*. Unpublished master's thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Ahmad, Sh. (2015). Organizational Excellence. *Journal of Educational Administration*, 2 (5), 11-13.
- Blunas, A., & Al-majd, B. (2010). Ways to Building Sustainable Competitive Advantages: Porter's Value Loop Entrance. In *Fourth International Forum on: "Competition and Competitive Strategies for Industrial Organizations outside the Hydrocarbons Sector in the Arab Countries*, Chlef, Algeria.
- Tawazun, F., & Bilqasim, Z. (2017). Strategic dimensions to improve the performance of universities towards creating a competitive advantage. *Journal of North African Economics*, (16), 269-282.
- Hasuny, I. (2010). Practices of strategic leadership and its role in promoting organizational excellence - analytical study of the public Companies for Mechanical Industries - Baghdad. *Journal of Administrative and Economic Sciences*, 1 (2), 225-506.
- Al-Hilya, A. (2014). The impact of the community learning component in achieving organizational excellence from the view point of members of the Palestinian universities administration in Gaza. *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, 5 (3), 409--436.
- Khatir, M. (2015) Internationalization of Education: The most important entry points to achieving the competitive advantage of Egyptian universities. *Journal of the Faculty of Education in Zagazig*, (87), 223-278.
- Khalil, J., Atta, R., Ahmed, A., & Mahdi, S. (2017). Strategic leadership and its role in improving the competitive advantage of Egyptian universities. *Journal of Scientific Research in Education*, 18 (5), 123-144.
- Al-Salmi, P. (2007). *Arab administration Strategies in facing the challenges of globalization and liberalization of international trade*. Arab Organization for Administrative Development.
- Al-Shammari, A. (2014). *The level of the availability of intellectual capital and its relation with the level of achieving competitive advantage in Kuwaiti private universities from the point of view of its faculty members*. Unpublished master's thesis, Middle East University, Jordan.
- Shahwani, H. (2010). Arab Research Centers and their Development Towards Contribution to Political Decision Making, *Center for Regional Studies*, (10), 316-293.
- Al-Salih, P. (2012). Building competitive advantage in Saudi public universities. Unpublished Ph.D. dissertaion, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
- Al-Salhi, K. (2013). Administrative and Academic Difficulties and Problems that are Facing Postgraduate Students at Qassim University and the Ways of Overcoming them. *Journal of the Union of Arab Universities for Research in Higher Education*, 33 (2), 127-179.
- Abdul Ghaffar, A., & Hammam, A. (2013). The Role of the Performance Strategic Management for Knowledge Producers in Organizational Excellence. *Successful Manager Magazine*, 36-66.
- Abdul Wahab, M. (2016). Administrative transparency and its impact on organizational excellence. *Al-Mustansiriyah Journal for Arab and International Studies*, (35), 128-164.
- Abdul Qader, H. (1016). Intellectual capital in Palestinian universities and enhancing competitive advantage. *Journal of Financial, Accounting and Administrative Studies*, 3 (2), 9-28.
- Abdullah, S. (2007). Recent Trends in Administrative Thought, *Journal of Humanities*, (35), 15-22.
- Al-Azzawi, U., Mohsen, G. (2017). Pioneering orientation and its impact on organizational excellence - field research in a number of colleges of the University of Baghdad. *Anbar University Journal for Economic and Administrative Sciences*, 9 (18), 276-314.
- Al-Amami, G. (2014). Organizational Excellence Modern philosophy in the success of organizations theoretical entrance. *Scientific Journal of Economics and Trade*, 3, 149-173.

- Anzi, S. (2015). *Business Innovations Readings in Administrative Excellence and Organizational achievement*. Amman, Jordan: Waraqa for publication and distribution.
- Anzi, P. (2012). *Patterns of organizational culture and its relation in achieving competitive excellence among telecommunication companies in Saudi Arabia*. Unpublished Ph.D. dissertation, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, Saudi Arabia.
- Al-Ghamdi, F. (1435). *Future vision for planning and developing career path to achieve competitive advantage in Saudi higher educational institutions*. College of Education, Umm Al-Qura University, Mecca.
- Al-Fuhailah, E. (2018). Apply social responsibility in Saudi universities in accordance with the international organizational excellence models. *International Journal of Educational Specialization*, 3 (7), 73-88.
- Qarany, A., & Al-Otaibi, M. (2012). The Intellectual Capital of Egyptian Universities as an Introduction to Competitive Advantage: A Proposed Concept, 15 (38). 223-334.
- Qishtah, A. (2015). *A proposed strategy for developing intellectual capital to achieve competitive advantage in universities*. Faculty of Education, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Logan, M. (2016). The importance of the requirements for knowledge production as an requisite to building a competitive advantage at the University of Hail, Saudi Arabia. *Journal of Educational Sciences*, 28 (1), 95-120.
- Majeed, B. (2010). *The Effect of Knowledge Management on Organizational Excellence: An Empirical Study of Private Jordanian Universities in the Central Jordan*. Mu'tah University, Jordan.
- Mohsen, g. (2017). Pioneering orientation in organizational excellence field research in a number of colleges of the University of Baghdad. *Anbar University Journal for Economic and Administrative Sciences*, 9 (18), 276-314.
- Al-Mutlaq, T. (2017). Knowledge investment and its relationship in building the competitive advantage of emerging universities in Saudi Arabia. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 18 (3), 261- 299.
- Al-Mutairi, F. (2012). *The Effect of Creative Approach on Achieving Competitive Advantage, Applied Study on Kuwaiti Commercial Banks*. Unpublished master's thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Mandour, E. (2014). Requirements to achieve organizational excellence in Egyptian universities. *Journal of Educational Administration - Egyptian Society for Comparative Education and Educational Management*, 1 (2), 277-329.
- Al-Nashmi, M; (2017). Administrative innovation and its relationship to achieve competitive advantage in private universities in Yemen. *The Arab Journal for Quality Assurance of the University of Education*, 10 (29), 181-199.
- Nuwaiqa, p. (2014). The Effect of Empowering Teams on Organizational Excellence in Taif University: An Empirical Study. *Jordan Journal of Business Administration*, 10 (3), 426--452.
- Hashem, R. (2017). Strategies and Requirements to Achieve a Competitive Advantage at Dammam University. *The Future of Arab Education*, 24 (106), 403--474.
- Hilali, A. (2011). Management, measurement and development of intellectual capital as part of knowledge management in higher education institutions. *Journal of Qualitative Educational Research*, (22). 2-62.
- Hamshari, p. (2013). *Knowledge Management The Road to Excellence and Entrepreneurship*. Oman: Safa Publishing House.
- Valley, M., & Zoubi, P. (2011). TQM requirements as a tool to achieve competitive advantage in Jordanian universities. *Arab Journal for Quality Assurance of University Education*, (8), 60-95.