



ALbaha University

العدد التاسع والعشرون ... ربيع الثاني ١٤٤٣هـ - ديسمبر ٢٠٢١م

ردمك (النشر الإلكتروني): ٧٤٧٢ - ١٦٥٢

ردمك: ٧١٨٩ - ١٦٥٢

# مجلة جامعة الباحة

للعلوم الإنسانية

دورية - علمية - محكمة



مجلة علمية تصدر عن جامعة الباحة



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة الباحة

وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية

تصدر عن جامعة الباحة

مجلة دورية — علمية — محكمة

# مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية

العدد التاسع والعشرون... ربيع الثاني ١٤٤٣ هـ - ديسمبر ٢٠٢١ م ردمد: ٧١٨٩-١٦٥٢ ردمد (النشر الإلكتروني): ٧٤٧٢-١٦٥٢

## المحتويات

- التعريف بالمجلة .....  
الهيئة الاستشارية لمجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية .....  
المحتويات.....
- 1 ..... مظاهر العظمة الإلهية في سورة الأعلى: دراسة موضوعية.....  
د. سعيد بن محمد جمعان الهديه
- 22 ..... توظيف القراءات القرآنية في تدبر القرآن.....  
د. عائشة عبد الله مطلق الطواله
- 51 ..... " جازر الحديث " عند المحدثين: دراسة تحليلية نقدية.....  
د. عبد الله بن حسن بن غرمان الشهري
- 125 ..... دراسة الأحاديث التي وقع فيها الخطأ من الرواة وبيان أصلها الصحيح ومعرفة سبب الخطأ.....  
د. فيحان بن نايف البصيص
- 151 ..... (مزيد التعريف) لزبن الدين قاسم الحنفي ابن قُطُوبُ بَغَا (ت: 879هـ): تحقيقاً ودراسة.....  
د. محمد بن سالم بن عبدالله الحارثي
- 193 ..... أثر اختلاف التوجيه الإعرابي في الحديث النبوي.....  
د. طارق بن إبراهيم بن عبدالرزاق المسعود
- 236 ..... دور الداعية في تحقيق الأمن الفكري.....  
د. سليم بن سالم عابد اللقمانى
- 272 ..... المسائل الفقهية المتعلقة بوباء " كورونا " فيما يخص العبادات وبعض الأحوال العامة وتخريج أحكامها على القواعد الأصولية والقواعد والفروع الفقهية.....  
د. سعيد بن أحمد بن علي آل عيدان الزهراني
- 315 ..... مراتب الشهادة على الأموال.....  
د. سعيد بن مبارك دخيل الأكلبي
- 343 ..... الظواهر التركيبية والدلالية التي استنبطها ابن صالح التيمي (633هـ) من تحليل الشواهد الشعرية في كتابه (تحفة المُعَرَّب وطُرْفَةُ المُعَرَّب).....  
د. مليحة بنت محمد بن ذعف القحطاني
- 378 ..... كتابُ الأسبابِ الضعيفةِ التي وصلَ بها إلى أمورٍ مُبَيَّنةٍ تأليفُ: عبد العزيز بن جِدَارِ المِصْرِيِّ (دراسةٌ وتحقيقاً).....  
د. فلاح بن مرشد بن خلف العتيبي
- 404 ..... واقع استخدام أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الباحة لأساليب التقويم الحقيقي من وجهة نظر الطلبة.....  
د. بندر بن حمدان الزهراني
- 441 ..... أثر التخطيط الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة.....  
د. خديجة مقبول الزهراني
- 488 ..... دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة الملك عبدالعزيز.....  
د. عبدالواحد بن سعود الزهراني

رئيس هيئة التحرير:

د. مكي بن حوفان القرني

مدير التحرير:

د. محمد عبد الكريم علي عطية

أعضاء هيئة التحرير:

د. سعيد بن أحمد عيدان الزهراني

أستاذ مشارك بقسم الدراسات الإسلامية

كلية العلوم والآداب بالمنفذ جامعة الباحة

د. عبد الله بن خميس العمري

أستاذ مشارك بقسم اللغة العربية

كلية العلوم والآداب ببلجرشي جامعة الباحة

د. محمد بن حسن الشهري

أستاذ مشارك بقسم الدراسات الإسلامية

كلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة الباحة

د. خديجة بنت مقبول الزهراني

أستاذ مشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية جامعة الباحة

د. محمد بن عبد الكريم علي عطية

أستاذ مشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية جامعة الباحة

ردمد النشر الورقي: 7189 — 1652

ردمد النشر الإلكتروني: 7472 — 1653

رقم الإيداع: 1963 — 1438

ص. ب: 1988

هاتف: 00966 17 7250341 / 00966 17 7274111

تحويلة: 1314

البريد الإلكتروني: bujz@bu.edu.sa

الموقع الإلكتروني: https://portal.bu.edu.sa/ar/web/bujhs



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة الباحة

وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي

مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية

تصدر عن جامعة الباحة

مجلة دورية — علمية — محكمة

# مجلة جامعة الباحة للعلوم الإنسانية

العدد التاسع والعشرون... ربيع الثاني ١٤٤٣ هـ - ديسمبر ٢٠٢١ م ردمد: ٧١٨٩ - ١٦٥٢ ردمد (النشر الإلكتروني): ٧٤٧٢ - ١٦٥٢

## تابع المحتويات

- 541 المرونة النفسية وعلاقتها بنمط الشخصية (أ، ب) لدى طلاب وطالبات الدراسات العليا بجامعة الملك عبد العزيز  
.....  
د. صالح يحي حامد الغامدي
- 567 دور برامج الدمج (التربية الخاصة) في تعزيز العمل التطوعي وفق رؤية 2030 من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية.....  
د. علي بن سعد القحطاني
- 595 المعيفات التي تواجه دمج الطلبة ذوي الإعاقة الفكرية مع أقرانهم العاديين من وجهة نظر المعلمين وأولياء الأمور بمدينة الباحة ووضع تصور مقترح للحد منها.....  
د. ناصر عطية الزهراني
- 623 فعالية برنامج علاجي تكاملي في تنمية المهارات الاجتماعية لدى تلاميذ المدرسة الابتدائية ذوي اضطراب نقص الانتباه وفرط النشاط.....  
د. الحميدي محمد الضيدان ..... د. منى توكل السيد إبراهيم
- 663 درجة وعي طلاب جامعة شقراء في المملكة العربية السعودية بالمواطنة الرقمية ومقترحاتهم لتنمية الوعي بها.....  
د. سلطان ناصر سعود العريفي
- 697 أثر إستراتيجية التخيل الموجه في تعليم التاريخ على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طالبات الصف الثاني الثانوي.....  
د. حنان عبدالجليل نجم الدين..... أ. سميرة محمد أحمد عريشي
- 737 جدوى دمج تقنية الانترنت وتطبيقاته مع الوسائل المبتكرة لإنقاذ عُرقى المسابح والتحكم فيها عن بعد.....  
د. إبراهيم بن عبدالله الزهراني، وآخرون
- 776 تصور مقترح لتوطين التدريب في المدارس الثانوية السعودية في ضوء الاتجاهات الحديثة في التدريب التربوي.....  
د. علي بن حمود الحربي
- 811 العمارة التقليدية للمنزل بمنطقة الباحة: قصر ابن رقوش التراثي أنموذجاً.....  
د. عبدالله بن زاهر عطية الثقفي
- 849 إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا وانعكاسها على الآثار الاجتماعية والاقتصادية على الأسرة.....  
د. هنادي محمد عمر سراج قمره
- 883 اتجاهات المرأة السعودية نحو التسوق الإلكتروني وعلاقته بإدارة الدخل المالي في ظل التغيرات الاقتصادية.....  
د. نوره مسفر عطية الغبيشي الزهراني

رئيس هيئة التحرير:

د. مكي بن حوفان القرني

مدير التحرير:

د. محمد عبد الكريم علي عطية

أعضاء هيئة التحرير:

د. سعيد بن أحمد عيدان الزهراني

أستاذ مشارك بقسم الدراسات الإسلامية

كلية العلوم والآداب بالمنفذ جامعة الباحة

د. عبد الله بن خميس العمري

أستاذ مشارك بقسم اللغة العربية

كلية العلوم والآداب ببلجرشي جامعة الباحة

د. محمد بن حسن الشهري

أستاذ مشارك بقسم الدراسات الإسلامية

كلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة الباحة

د. خديجة بنت مقبول الزهراني

أستاذ مشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية جامعة الباحة

د. محمد بن عبد الكريم علي عطية

أستاذ مشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية جامعة الباحة

ردمد النشر الورقي: 7189 — 1652

ردمد النشر الإلكتروني: 7472 — 1653

رقم الإيداع: 1963 — 1438

ص. ب: 1988

هاتف: 00966 17 7250341 / 00966 17 7274111

تحويلة: 1314

البريد الإلكتروني: bujz@bu.edu.sa

الموقع الإلكتروني: https://portal.bu.edu.sa/ar/web/bujzs

## أثر التخطيط الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة

د. خديجة مقبول الزهراني

الأستاذ المشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية في جامعة الباحة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس 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 والاجابة 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. لذا فقد أوصت الدراسة الجامعات الناشئة باعتماد منهج التخطيط الاستراتيجي وإعطائه الاهتمام الكافي وتوفير المتطلبات الضرورية لنجاحه، وبذل المزيد من الإجراءات لاكتشاف الجامعات الناشئة لقدراتها المادية والبشرية وتطوير مزاياها التنافسية، وقياسها بشكل مستمر

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي؛ الميزة التنافسية؛ الجامعات الناشئة.

## The Impact of Strategic Planning in Improving the Competitive Advantage of Emerging Saudi Universities

Dr. Khadija Maqbool Al-Zahrani

Associate Professor, Department of Educational Administration and Planning  
Faculty of Education at Al-Baha University

### Abstract:

This study aims mainly to reveal the impact of strategic planning in supporting the competitive advantage in emerging Saudi universities and the ability of those universities to compete locally and globally, and that is through investigating the opinions of faculty members about the reality of strategic planning and the level of competitive advantage in their universities, and identifying the most important obstacles that weaken the university's ability to adhere to the strategic planning approach, and revealing the differences in the opinions of faculty members according to the following variables: (gender, leadership position, academic rank, years of experience). In order to know the impact of strategic planning in supporting the competitive advantage in emerging Saudi universities, the descriptive correlative approach was used, The researcher also built a questionnaire consisting of 54 items; For the purpose of collecting information from the sample members and answering questions, And the study reached a number of results, the most prominent of which were: that emerging Saudi universities practice strategic planning to a large extent, and also the level of competitive advantage in emerging Saudi universities was very high, And that one of the most prominent obstacles to the strategic planning process in emerging Saudi universities from the point of view of the faculty members is the strict centralization of the decision-making process, The results also revealed an impact of effective strategic planning in supporting the competitive advantage in emerging Saudi universities. Therefore, the study recommended the emerging universities to adopt the strategic planning approach and give it sufficient attention and provide the necessary requirements for its success and taking more measures for emerging universities to discover their physical and human capabilities, develop their competitive advantages, and measure them on an ongoing basis.

**Keywords:** Strategic Planning, Competitive Advantage, Emerging Universities.

## مقدمة:

اتسم العصر الحالي بسرعة الحراك الثقافي والاجتماعي والذي القى بظلاله على مختلف مناحي الحياة ومناشطها، مما أثر على سرعة حدوث التغييرات ولعبت الثورة التكنولوجية بما تحمله من تقنيات مختلفة ووسائل اتصال متنوعة دوراً كبيراً في فرض العديد من التعقيدات؛ الأمر الذي جعل الجامعات السعودية وخاصة الناشئة منها تجد نفسها أمام العديد من التحديات؛ المتمثلة في ضرورة مواكبة سرعة التغيير الحاصلة ليس ذلك فحسب بل والإفادة منها؛ لضمان بقائها واستمرارها وتطوير قدراتها التنافسية، وقد تم تقديم التخطيط الاستراتيجي من خلال العديد من الكتابات على أنه منهجاً ضرورياً ومخرجاً عملياً لمواجهة تلك التحديات.

وهو ما أشار إليه آل الشيخ (٢٠١٨) بقوله "أينما وجدت التحديات لا بد من وجود استراتيجية لمواجهةها؛ أي أن اللجوء إلى تنفيذ استراتيجية تطبقها المؤسسة لمواجهة التحديات هو السبيل الوحيد للبقاء ومن ثم التميز."، ومن ذلك أيضاً ما ذكره العجمي (٢٠١٣: ٤٠٣) من أنه "يجب على المؤسسة أن تبذل قصارى جهدها نحو استخدام التخطيط الاستراتيجي في جميع الأوقات وذلك من أجل تطوير وتحسين موقفها التنافسي".

كما اشار كلاً من الحوت وتوفيق وعبد المطلب (٢٠١٦) بأنه بات لزاماً على الجامعات أن تبني التخطيط الاستراتيجي كمدخل لدعم قدراتها التنافسية، وذلك نظراً لتعدد البيئة التي تتواجد وتعمل فيها الجامعة، وبروز العديد من التحولات وتزايد الطلب على التعليم الجامعي، وتعاضم دور الجامعات كمحرك لعملية التنمية الشاملة، إضافةً إلى ثورة الاتصالات والتنامي المستمر في تكنولوجيا المعلومات، كما أشارت دراسة بيدكوك (Pidcock, 2001) إلى أهمية عمليات التخطيط الاستراتيجي للجامعات الناشئة وخلق الشعور بالمسئولية عن هذه العمليات وإظهار قيمتها من خلال الأنشطة الأكاديمية الرئيسة للجامعة الناشئة.

لذا فإن الواقع الجديد والتحديات المهمة التي تواجهها الجامعات باعتبارها أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر ببيئاتها، فرض عليها الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي المرن والمستمر لاكتشاف قدراتها ومزاياها التنافسية والعمل على تطويرها ودعمها، وإذا كان الوضع كذلك بالنسبة للجامعات القائمة منذ زمن طويل فإن الوضع بالنسبة للجامعات الناشئة أشد حاجة وأكثر اهمية؛ حيث تزيد الصعوبات حدةً وتعقيداً أمامها للعديد من الأسباب منها على سبيل المثال لا الحصر وجودها في مناطق نائية بعيدة عن مراكز الخدمات الأساسية؛ وعدم قدرتها على جذب واستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة تأهيلاً مميّزاً في الكثير من الأحيان، وقلة الخبرة العملية لدى أغلب أعضاء هيئة التدريس بها، وضعف إقبال الطلبة عليها مقارنة بالجامعات الكبيرة. كل هذه التحديات وغيرها فرضت على الجامعات السعودية الناشئة الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي، لاكتشاف قدراتها والعمل على تطويرها ودعمها والبحث عن ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والنمو والاستمرار.

وقد أصبحت المنافسة بين الجامعات أكثر حدة مما كانت عليه في العشرين عاماً الأخيرة لاسيما على الساحة المحلية، فبعد أن كان التنافس بين الجامعات قاصراً على العالم المتقدم دخلت المنافسة إلى الساحة المحلية. (مصطفى، ٢٠٠٣: ١٢٥) وهو ما يؤكد الصالح (٢٠١٢: ٣٠٨) بقوله "إن مؤسسات التعليم العالي تواجه اليوم تحديات ضخمة على مستوى فلسفة وطبيعة وإدارة هذه المؤسسات، وأن السبيل الأهم لمواجهة تلك التحديات هو رفع القدرة التنافسية لهذه المؤسسات في قطاع التعليم المحلي والدولي".

وتأتي رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ كأهم أشكال التخطيط الاستراتيجي على مستوى الدولة بجميع مؤسساتها، والتي جاء من ضمن أهدافها زيادة القدرة التنافسية للجامعات السعودية، وحصول خمس جامعات سعودية على مراكز متقدمة ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة في للتصنيفات العالمية، مما يؤكد أن التنافسية أصبحت أمراً حتمياً وواقعاً فعلياً يجب قبوله والتفاعل معه، وفي ضوء ما سبق جاءت الدراسة الحالية لمعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية للجامعات السعودية الناشئة، ومن الجدير بالذكر أن التخطيط الاستراتيجي يتكون من مجموعة من الخطوات المتصلة في ثلاث مراحل أساسية هي: (مرحلة الإعداد، مرحلة التطبيق، ومرحلة التقييم)، إلا أن طبيعة التخطيط الاستراتيجي تستوجب النظر إليه كوحدة كاملة دون الفصل بين خطواته في جميع المراحل، كما حاولت الدراسة الكشف عن أهم المعوقات التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي وتُضعف من قدرة الجامعات الناشئة على الالتزام بمخطتها الاستراتيجية وتنفيذها بالشكل المطلوب، كما سعت الدراسة إلى تحديد مستوى الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة من خلال أبعادها التالية: (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم)، وصولاً إلى معرفة وتحديد أثر التخطيط الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يشهد قطاع التعليم الجامعي تنافساً ملحوظاً وقوياً تفرضه طبيعة العصر الذي نعيشه والتغيرات السريعة والمتلاحقة في شتى المجالات خاصة مجالات التقنية الحديثة ووسائل الاتصال المختلفة التي ساهمت في سرعة انتقال المعارف والمعلومات، حتى أصبح يُعرف هذا العصر بالعديد من المسميات كالانفجار المعرفي وعصر العولمة، إضافة إلى الانفجار السكاني وتنامي زيادة الطلب على التعليم الجامعي، وغيرها العديد من الأسباب التي شكلت مزيد من الأعباء والتحديات أمام الجامعات السعودية، كما يُعد صدور نظام الجامعات الجديد في ١٤٤١/٣/٢هـ مع ما يحمله هذا النظام من تأكيد على الاستقلالية المنضبطة مالياً وإدارياً وأكاديمياً دليلاً قاطعاً لزيادة المنافسة بين الجامعات.

أن هذا الواقع الجديد والتحديات المهمة التي يواجهها التعليم الجامعي فرض على الجامعات البحث عن أحدث الأساليب التي تساعد على البقاء والاستمرار فحسب، بل البحث عن ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من الجامعات وتؤهّلها لاحتلال مراكز متقدمة ضمن التصنيفات المحلية والعالمية.

وفي حين تشكك بعض الدراسات في قدرة التخطيط الاستراتيجي على مساعدة مؤسسات التعليم الجامعي في تحقيق القدرة التنافسية كدراسة مزهودة (٢٠١٤) التي أشارت إلى أن الطرح العقلاني والمنطق التحليلي المحض والاهتمام بالنواحي الشكلية والإجرائية واعتبارات الرشد الاقتصادي وإغفال توظيف القدرات الحديثة والإبداعية للمديرين وخبراتهم في التعامل مع المستجدات الطارئة كل ذلك يجعل من التخطيط الاستراتيجي عبئاً على التعليم الجامعي، نجد في المقابل العديد من الدراسات التي تشير إلى أهمية وقدرة التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية كدراسة الغامدي (٢٠١٩) التي كشفت نتائجها عن ضرورة رسم خطة استراتيجية مكتوبة ومعلنة وممكنة التنفيذ لتحقيق القدرة التنافسية للجامعة، كما سلطت دراسة فاطمة وبلقاسم (٢٠١٧) الضوء على أهمية التخطيط الاستراتيجي في توضيح رؤية ورسالة الجامعة وإعداد القيادات الفاعلة والقادرة على تغيير دور الجامعات من مجرد آلة إنتاجية لأعداد ضخمة من الطلبة إلى استثمار عناصر التفوق والتميز لتحقيق رضا المستفيدين من مخرجات الجامعة وتحسين القدرة التنافسية لهذه الجامعات في سوق العمل، أما دراسة الحوت وتوفيق وعبد المطلب (٢٠١٦) فقد أشارت وبوضوح إلى ضرورة تطبيق التخطيط الاستراتيجي كمنهجية عملية تساعد الجامعة في صنع وبناء وتطوير ميزة تنافسية تتفوق فيها على الجامعات المنافسة لها، كما توصلت دراسة الشيبية (٢٠١٨) إلى أن الأدوار التي تقوم بها الإدارة الاستراتيجية شاملة وأن الغاية منها تمكين المؤسسة التعليمية من تحقيق الميزة التنافسية في أدائها لكافة العمليات والأنشطة، أما دراسة خليل وعطا والمهدي وأحمد (٢٠١٧) فكشفت عن وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية بمعنى أنه كلما زاد مستوى القيادة الاستراتيجية في الجامعة زاد مستوى تحقيق الميزة التنافسية فيها.

كما جاءت توصيات عدد من الدراسات لمؤسسات التعليم الجامعي بضرورة العمل على رفع قدرتها التنافسية كدراسة الصالح (٢٠١٢) التي أوصت المؤسسات الأكاديمية بالاهتمام ببناء مزايا تنافسية تدعم مستقبلها الأكاديمي ومكائنها العلمية والبحثية.

وتأسيساً على ما سبق جاءت هذه الدراسة في محاولة للإجابة على السؤال الرئيس "ما أثر التخطيط الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"، وتنبثق عن السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٢. ما مستوى الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٣. ماهي أبرز المعوقات التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول كلاً من درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، ومستوى الميزة التنافسية، وأبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، المنصب القيادي، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة)؟

٥. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ للتخطيط الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

**أهداف الدراسة:**

سوف تحاول الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة.

٢. قياس مستوى الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة.

٣. تحديد أهم المعوقات التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة.

٤. الكشف عن الفروق في تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، ومستوى الميزة التنافسية، وتحديد أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة التي تُعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، المنصب القيادي، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة).

٥. الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة.

**أهمية الدراسة:**

تأتي أهمية الدراسة من جانبين هما:

**الجانب النظري:** وتمثل في انسجام هذه الدراسة وتزامنها مع صدور نظام الجامعات الجديد الذي يهدف

إلى تنظيم شؤون التعليم الجامعي وتعزيز مكانته العلمية والبحثية والمجتمعية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، وما يترتب على ذلك من سعي الجامعات السعودية وخصوصاً الناشئة منها لتحقيق التميز وتأكيد قدرتها على المنافسة، كما تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها من الدراسات القليلة التي تبحث في واقع استخدام التخطيط

الاستراتيجي وأثره في دعم وتطوير قدرات الجامعات السعودية الناشئة وتحقيقها للتميز والمنافسة بما يضمن لها البقاء والاستمرار والوصول لمراكز متقدمة ضمن التصنيفات المحلية والعالمية.

**الجانب التطبيقي:** تنبُح الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة مما يمكن أن تقدمه للقادة الأكاديميون في الجامعات الناشئة من معلومات عن واقع التخطيط الاستراتيجي وأبرز المعوقات التي تعترضه، ومستوى الميزة التنافسية في جامعاتهم، من خلال تقصي وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

### حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تقصي درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة وأثره في دعم الميزة التنافسية المتمثلة في الأبعاد التالية: (الكلفة، الجودة، المرونة، والتسليم).

**الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة في حدودها البشرية على تقصي آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات سعودية ناشئة.

**الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة في حدودها المكانية على الجامعات الناشئة التالية: (جامعة الباحة، جامعة شقراء، جامعة تبوك).

**الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في العام الجامعي ١٤٤١هـ.

### مصطلحات الدراسة:

**التخطيط الاستراتيجي: Strategic Planning** "هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية في المنظمات ويحدد القطاعات والشرائح المستهدفة وأسلوب المنافسة وسبل تحقيق النقلة النوعية" (ذيب، ٢٠١٩: ٢٧) ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: الخطة المرسومة والمكونة من عدد من الخطوات التي تتخذها الجامعات الناشئة في ثلاث مراحل هي: (مرحلة الإعداد، مرحلة التطبيق، ومرحلة التقييم)، بهدف تطوير أعمالها وزيادة قدراتها ومزاياها التنافسية أمام الجامعات المحلية والعالمية.

**الميزة التنافسية: Competitive advantage** "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط" (قاسم، وشحاتة، ٢٠١٤: ٣١٥) وتعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: قدرة واستعداد الجامعات الناشئة على مواجهة المنافسة الفعلية والمحتملة من الجامعات المحلية والعالمية؛ باتخاذ خطوات عملية في عدد من الأبعاد الرئيسة هي: (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم).

**الجامعات الناشئة: Emerging universities** يقصد بالجامعات الناشئة في هذه الدراسة جميع الجامعات الحكومية التي أنشئت حديثاً بعد أن كانت فرع لإحدى الجامعات الرئيسية في المملكة العربية السعودية،

وتم فصلها لتصبح جامعة مستقلة تتمتع باستقلال مالي وإداري، وتحديدًا هي الجامعات التي صدر مرسوم ملكي بتأسيسها بدءاً من عام ١٤٢٦هـ، وتشرف عليها وزارة التعليم تنظيمياً، ويوجد فرق بين الجامعات الناشئة وغيرها من حيث الرواتب والبدلات وذلك تحفيزاً لأعضاء هيئة التدريس للعمل فيها، كما تتوفر فيها فرص تولي المناصب القيادية بصورة أكبر.

وسوف تقتصر العينة على ثلاث جامعات ناشئة هي (جامعة الباحة، جامعة شقراء، جامعة تبوك) وقد تم اختيارها انطلاقاً من موقعها الجغرافي حيث تمثل الجامعات الواقعة في جنوب ووسط وشمال المملكة العربية السعودية، حيث تعتقد الباحثة أن البعد الجغرافي والمكاني يمكن أن يؤثر في نتائج الدراسة من حيث التزام تلك الجامعات بالتخطيط الاستراتيجي والمعوقات التي قد تعترضه، كما أن البعد الجغرافي والمكاني الذي تتواجد فيه الجامعة والبيئة المحيطة بها قد يؤثر على تحديد الميزة التنافسية لها.

**جامعة الباحة:** تقع في منطقة الباحة جنوب المملكة العربية السعودية، وقد صدرت الموافقة السامية

بأنشائها في عام ١٤٢٧هـ، وتضم ١٦ كلية وأكثر من ٩٠ قسماً أكاديمياً. (مازي، ٢٠١٢)

**جامعة شقراء:** تقع في محافظة شقراء التابعة لمنطقة الرياض، وتبعد ١٩٠ كلم شمال غرب العاصمة

الرياض، وقد صدرت الموافقة السامية بأنشائها في عام ١٤٣٠هـ، وتضم ٢٤ كلية تتوزع في سبع محافظات. (مازي، ٢٠١٢)

**جامعة تبوك:** تقع في مدينة تبوك في الشمال الغربي من المملكة العربية السعودية، وقد صدرت الموافقة

السامية بأنشائها في عام ١٤٢٧هـ، لخدمة المجتمع المحلي والإقليمي في منطقة تبوك، وتضم ٣١ كلية جامعية، وتضم العديد من الأقسام العلمية الموزعة على كلياتها. (مازي، ٢٠١٢)

ثانياً: الخلفية النظرية:

### المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي: Strategic Planning

شهد القرن الحادي والعشرون خلال العقدين الماضيين استخداماً واسع النطاق للتخطيط الاستراتيجي في العديد من المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها إيماناً بأهميته في رسم المسار الصحيح وتحقيق التفوق والنجاح، لذا فإنه من المنطقي الحديث عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته وخطواته ومسوغاته.

**مفهوم التخطيط الاستراتيجي:**

يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "هو عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المنظمة، ويقوم على نظام المعلومات، ووضع القرارات الاستراتيجية على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية وكذا المتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة، والهدف ببساطة هو استكشاف الفرص والتحديات،

وتحديد نقاط القوة والضعف، وخلق الفرص السوقية وتوظيف نقاط قوة المنظمة وحسن استغلالها" (راضي، ٢٠١٦: ٢٧). ويُعرف بوليكاسترو (Policastro, 2003: 1) التخطيط الاستراتيجي بأنه "الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى، والتوجه الفعلي للمنظمة في تحقيق أهدافها"، كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب" (الكرخي، ٢٠١٧، ٧١).

### ملامح التخطيط الاستراتيجي:

تشكل أبرز ملامح التخطيط الاستراتيجي في كونه: (ذيب، ٢٠١٩: ٢٨)

١. نظام متكامل يتم بشكل معتمد وبخطوات إدارية وفق دراسات موثقة.
٢. هو نظام لتحديد مسار المؤسسة في المستقبل ويتضمن تحديد رسالتها وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود الموجهة لتخصيص الموارد.
٣. نظام يتم من خلاله تحديد مجالات تميز المؤسسة في المستقبل وتحديد مجال أعمال وأنشطة المؤسسة مستقبلاً.
٤. رد فعل لكل من نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة، والتهديدات والفرص الموجودة في البيئة؛ وذلك لتطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المتاحة أمام المؤسسة مستقبلاً.

### أهمية التخطيط الاستراتيجي:

- أورد الجبوري (٢٠١٤) عدد من النقاط التي توضح أهمية التخطيط الاستراتيجي تمثلت فيما يلي:
١. يساعد على التحديد الدقيق للمدخلات من الموارد البشرية والمالية المطلوب استخدامها من أجل إعداد الخطة والاستعداد لكافة الاحتمالات والظروف المتوقعة.
  ٢. يعمل على حسن استثمار الموارد المتاحة والامكانيات المتوفرة للمؤسسة.
  ٣. يوفر الأمن والأمان النفسي للعاملين في المؤسسة، لأن التخطيط غالباً ما يقلل الأخطاء إلى حد كبير وهذا يؤدي بدوره إلى الراحة النفسية والاطمئنان لدى العاملين وبالتالي يحفزهم إلى مضاعفة الجهد وزيادة الانتاج.
  ٤. يساعد على التعرف على المشكلات وتحديد العقبات المتوقعة حدوثها نتيجة الاستعداد الدائم والعمل للمستقبل.
  ٥. يوضح مدى التنسيق بين الأقسام الرئيسية في المؤسسة وبين الأنشطة المختصة لكل قسم بما يمنع التداخل والازدواج بينها.

٦. يوفر وسائل الرقابة والمتابعة على التنفيذ فالأهداف التي يتم تحديدها في مرحلة التخطيط هي عبارة عن معايير أو مقاييس رقابية.

فيما يذكر جرادات (٢٠١٣: ١٦٨) "أن الأهمية الجوهرية للتخطيط الاستراتيجي تتمثل في كونه يحدد الإجابات الدقيقة للسؤالات التالية: أين هي المنظمة الآن؟ وما هو وضعها الحالي؟ أين تريد أن تكون؟ وماهي طموحاتها المستقبلية؟ كيف ستبلغ تلك المرحلة، وماهي الوسائل المطلوبة لبلوغ ذلك؟ كيف ستعرف أنها حققت ما تصبو إليه؟".

ومن خلال ما سبق يتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي كونه يساعد الجامعة في معرفة موقعها الحالي والتفكير في مستقبلها وتوظيف مواردها وامكاناتها وتحديد أدواتها المستخدمة للوصول للمكان الذي تريده.

### فوائد التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية:

للتخطيط الاستراتيجي فوائد عديدة للمؤسسات التعليمية ويمكن إجمال بعض هذه الفوائد كما يلي:

(السبكي، وعلي، ٢٠١٩)

١. يتيح للمؤسسة التعرف على الرؤية الجماعية للمؤسسة ورسالتها.
٢. يساعد المؤسسة على دراسة نقاط القوة والضعف فيها، والأهداف والغايات المستقبلية لها.
٣. يساعد المؤسسة على التعامل مع المستقبل المجهول بمهنية، كما يساعد الإدارة على الشعور بأن لديها القدرة على الرقابة والتحكم في مستقبل المؤسسة.
٤. يساعد على إيجاد أجواء حيوية إيجابية تستفيد من الفرص والمصادر المتوفرة والإمكانيات المتاحة بصورة فعالة.
٥. يؤثر بشكل إيجابي ويحسن إدارة المؤسسة وعملية صنع القرار بها عبر كل المستويات؛ مما يعزز أداء المؤسسة ويجعلها أكثر فعالية وقوة.
٦. يساعد القيادة على تحديد القضايا الجوهرية واتخاذ القرارات المناسبة.
٧. يدعم تنظيم وإدارة التغيير في المؤسسة.
٨. ينشر ثقافة المشاركة بالمؤسسة فالتخطيط ينطوي على مشاركة واسعة وتكامل الأدوار والتوافق الذي هو جوهر النجاح.
٩. يعمل على وضع قائد المؤسسة التعليمية ومجلسها في حالة من التركيز الدائم على مصير المؤسسة ومستقبلها.
١٠. يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية.

١١. يضمن جودة التعليم العالي.

### خصائص وسمات التخطيط الاستراتيجي:

ابد وأن يتسم التخطيط الاستراتيجي بالخصائص التالية:

- الشمول والتكامل: ويتطلب ذلك دراسة العوامل البيئية المحيطة سواء كانت داخلية أو خارجية، والنظر إليها بصورة شاملة، ولأن هذه العوامل ذات طبيعة متغيرة فإن ذلك يتطلب أن يتسم التخطيط بالديناميكية لكي يحقق التكيف المستمر مع البيئة المحيطة.
- المرونة الكافية: من حيث التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في العوامل البيئية المحيطة، وأن تأخذ المعلومات الخاصة بهذه التنبؤات في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية. (ذيب، ٢٠١٩: ٦٤)

### مراحل (خطوات) التخطيط الاستراتيجي:

حدد غنيم (٢٠٠١) المراحل التي يمر بها التخطيط الاستراتيجي بالخطوات الآتية:

١. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة وما تتضمنه من نواحي (اقتصادية، اجتماعية، وتكنولوجية)، وتحديد الفرص التي تنتجها والقيود التي تفرضها، والعوامل الداخلية للتعرف على الموارد والامكانيات المتاحة، ولتحديد نقاط القوة والضعف.
٢. تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات البديلة، والمقارنة بينهما واختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في ظل الظروف البيئية المحيطة.
٣. وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات، حيث يتم ترجمة الأهداف طويلة الاجل الى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل ووضعها في شكل برامج زمنية.
٤. تطبيق الاستراتيجية الجديدة من خلال أحداث التغييرات المطلوبة داخل المنظمة، سواء في الهياكل التنظيمية، والقيادات، والموارد البشرية، ونظم المعلومات، والاتصالات، وغيرها.
٥. تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعة، ومراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط، في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
٦. استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة، وتحقيق تكيف التنظيم للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.

ويضيف بني حمدان وادريس (٢٠١٠: ٣٩) الخطوات التالية:

١. التحليل الاستراتيجي للبيئة وتقييم الموقف البيئي.
٢. صياغة ووضع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
٣. وضع الخطة التشغيلية وتحديد المبادرات وبرامج العمل.

٤. نشر وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

٥. تحديد مستهدفات الأداء.

٦. الرقابة وتقييم النتائج.

كما حدد ليرنر (Lerner 1999: p7) عدد من الخطوات يشتمل عليها كل "نموذج" ناجح للتخطيط الاستراتيجي تبدأ المؤسسة بتحديد رؤيتها ورسالتها. وبمجرد تحديدها بوضوح، تنتقل إلى سلسلة من التحليلات، بما في ذلك تحليل البيئة الخارجية والداخلية وقياس فجوة الأداء، والتي توفر سياقاً لتطوير القضايا الاستراتيجية للمؤسسة، وتقوم المنظمة بتطوير استراتيجيات محددة منها تحديد الأهداف الاستراتيجية وخطط العمل والتكتيكات، وتقوم المنظمة بشكل دوري بتقييم استراتيجياتها ومراجعة خططها الاستراتيجية، مع مراعاة الاستراتيجيات الناشئة والتغيرات المتطورة.

ومما سبق يتبين أن التخطيط الاستراتيجي سلسلة من الخطوات والعمليات المتصلة والمتتالية والتي لا يمكن الفصل بينها في جميع المراحل بدءاً من مرحلة إعداد الخطة ومروراً بتطبيقها ووصولاً إلى مرحلة تقييمها وتعديلها.

### مبررات التخطيط الاستراتيجي:

يذكر ليرنر (Lerner, 1999: p2) مبرراً حاجة مؤسسات التعليم العالي للتخطيط الاستراتيجي بقوله "تُدفع الجامعات للانخراط في عملية التخطيط الاستراتيجي نتيجة مجموعة متنوعة من القوى تتمثل في زيادة الطلب على التعليم العالي بالتزامن مع انخفاض التمويل الحكومي، وتغيير التركيبة السكانية للطلاب، والحاجة إلى التنافس مع النماذج الناشئة للتعليم العالي مع الحفاظ على جوهر الجامعة التقليدية الشاملة".

فيما يحدد الجبوري (٢٠١٤) مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية:

**التخطيط الاستراتيجي يسعى إلى إحداث التغيير في البيئات المعقدة:** حيث أن بيئة العمل في أي مجال غالباً ما تكون متغيرة وغير مستقرة؛ إذ أن ارتفاع الطلب على الخدمات العامة وتضاؤل الموارد وشحها، وزيادة التوقعات إزاء الخدمات، كل هذه الأمور مجتمعة تشكل بيئة ديناميكية متحركة، ويتسم التخطيط الاستراتيجي بالمبادرة، بمعنى أن المؤسسات بعد الدراسة والتحليل تشجع على السعي نحو تحقيق التغيير المطلوب.

**التخطيط الاستراتيجي عملية قابلة للتكيف:** على الرغم من كون التخطيط الاستراتيجي يأخذ مسار طويل الأمد، فإن الأمر يستوجب توفر قاعدة بيانات حديثة ودقيقة وينبغي مراجعتها بشكل منتظم بين فترة وأخرى لتحديد ومعرفة مدى التقدم الحاصل في الخطة.

**التخطيط الاستراتيجي يمثل فكراً إدارياً متطوراً ومنهجاً علمياً معاصراً:** من خلال التركيز على غرس

ثقافة التحسين المستمر والتجديد في مهام وأنشطة جميع المستويات الإدارية.

**التخطيط الاستراتيجي يعمل على رفع الروح المعنوية للقيادات ومدراء الأقسام والوحدات الإدارية المختلفة:** من خلال المشاركة الجماعية عند وضع الخطط مما يؤدي إلى تحقيق مستوى مناسب من الرضا الوظيفي.

**التخطيط الاستراتيجي أداة لتحقيق النتائج:** فهو عملية تشخيص وتحديد الأهداف وبناء الاستراتيجية بالاعتماد على الدراسة الدقيقة وإمكانات وطاقات المؤسسة وبيئتها ويقود بالتالي إلى اتخاذ القرارات الصحيحة وتحقيق النتائج المطلوبة.

وبإمعان النظر في المبررات والمسوغات السابق ذكرها يمكن اعتبار التخطيط الاستراتيجي منهجاً علمياً وأسلوباً عملياً يساعد الجامعات بصفة عامة والجامعات الناشئة بصفة خاصة على رسم صورتها المستقبلية.

### **معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي:**

حدد السبكي وعلي (٢٠١٩) معوقات التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية:

١. عدم مقدرة المؤسسة على تحديد الأهداف وبناء الخطة الاستراتيجية على الرغم من إيمان الإدارة لديها بأهمية التخطيط الاستراتيجي.
٢. عدم توفر الإمكانيات المادية اللازمة للخطة.
٣. عدم وضوح المسؤوليات داخل المؤسسة، وضعف الهيكل التنظيمي بها.
٤. عدم اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي وانشغالها بالمشكلات الروتينية اليومية وعدم الاكتراث بالمشكلات الاستراتيجية.
٥. وجود اعتقاد خاطئ بأن التخطيط الاستراتيجي هو لمواجهة الأزمات مما يقلص من دوره في تطوير المؤسسة ونجاحها.

٦. ضعف وقصور التواصل بين أقسام وإدارات المؤسسة والعاملين فيها.

ويضيف عبوي (٢٠١٧) المعوقات التالية:

١. عدم الدقة في المعلومات والبيانات والإحصاءات اللازمة لعملية التخطيط.
٢. عدم صحة التنبؤات والافتراضات.
٣. إغفال الجانب الإنساني مما يؤدي إلى مقاومة العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها.
٤. الاعتماد على جهات خارجية في وضع الخطة.
٥. الاتجاهات السلبية لدى العاملين نحو الخطة يحدث أثر كبير في عرقلة مسيرتها.

## المحور الثاني: الميزة التنافسية: Competitive advantage

لقد أصبح امتلاك ميزة تنافسية في العصر الذي نشهده هدفاً أساسياً تسعى إليه جميع المنظمات في ظل التحولات والتغيرات المتسارعة، إذ أن الميزة التنافسية تعني: "قدرة المنظمة على إنجاز أي أنشطة متميزة أو مختلفة عن منافسيها" (Pitts & Lie, 1996: 86).

### مفهوم الميزة التنافسية:

يعرف القطب (٢٠١٢: ٨٠) الميزة التنافسية بأنها "الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة، من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة فائقة لربائنها، لا يستطيع منافسوها تقديمها".

أما الخوالدة (٢٠١٨: ١٣٤) فيعرفها بأنها "مهارة أو تقنية أو مورد متميز يتيح للمؤسسة أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده وذلك من خلال ممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من التكلفة". ويرى كردي (٢٠١١: ١٦) أن "تنافسية المنظمة تتحدد بمدى قدرتها على مواجهة التهديدات والتحديات البيئية، فهي تجعل المنظمة في مركز تنافسي أفضل وتعطيها القدرة على البقاء والاستمرارية والنمو، وتظهر تنافسية المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل والتميز لقدرات المنظمة وإمكانياتها في تدعيم مركزها التنافسي ومواجهة تحديات المنافسة".

### مفهوم التنافسية في التعليم العالي:

يُعرف إبراهيم (٢٠٠٩: ٦٩) التنافسية في التعليم الجامعي بأنها "قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما ينعكس إيجابياً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس فيها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي الوقت نفسه يعكس ثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها، وزيادة أقبال الطلبة على الالتحاق بها".

ويذكر الصالح (٢٠١٢) أن الاهتمام المتزايد بالتنافسية في التعليم الجامعي يمكن تفسيره بغلبة الاتجاه المهني على الاتجاه العلمي في طبيعة التعليم الجامعي، وكذلك بروز مفهوم السوق وآلياته ودخوله في عمق عمليات وأنشطة مؤسسات التعليم الجامعي، وقياس أداءها ومخرجاتها. وهذا يشير وبوضوح إلى سيطرة المدرسة الأمريكية على المدرسة الأوروبية في إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في أماكن كثيرة من دول العالم.

وتضيف فاطمة وبلقاسم (٢٠١٧) حول مفهوم التنافسية في الجامعة: أنه يتمثل في العنصر الاستراتيجي الحرج، الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق أي مؤسسة مهما كان نوعها تفوق مستمر بالمقارنة مع منافسيها، ويعتمد هذا المفهوم على نقطة أساسية وهي أن العامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح مؤسسة ما، هو الموقف

التنافسي لها في البيئة التنافسية التي تعمل فيها، ويمكن للجامعات أن تقوم ببناء وضع تنافسي من خلال تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة عن طريقين نوعين أساسيين:

**التكلفة الأقل:** وتعني قدرة الجامعات على تصميم وتسويق خدماتها بالمقارنة مع الجامعات الأخرى، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيم للجامعة، والتي تعد مصادر هامة لتحقيق ميزة التكلفة.

**تمييز الخدمات الجامعية:** وتعني قدرة الجامعة على تقديم خدمات ومنتجات متميزة وفريدة ولها قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستفيدين من هذه الخدمات والمنتجات الجامعية (جودة أعلى، خصائص خاصة، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز الخدمات والمنتجات من خلال توظيف قدرات وكفاءات الجامعات لتحقيق جوانب التميز).

وترى الباحثة أن الواقع العملي يؤكد ذلك حيث تسعى الجامعات السعودية جميعها سواءً القديمة أو الناشئة منها؛ للحصول على الاعتماد الأكاديمي والذي يعتبر أفضل الآليات لضمان جودة التعليم الجامعي وتخرج كوادر بشرية مؤهلة تأهيلاً ملائماً لحاجات ومتطلبات سوق العمل.

### مبررات اهتمام الجامعات بالميزة التنافسية:

تبرز حاجة الجامعات للبحث في مزاياها الخاصة والتي يمكن لها من خلالها أن تتفرد وتتميز عن بقية منافسيها من الجامعات المحلية والعالمية، وقد حدد ويح (٢٠١٣) أبرز المبررات فيما يلي:

١. ظهور بعض المفاهيم الإدارية الحديثة كمفهوم التخطيط الاستراتيجي، وإعادة الهندسة الإدارية، وإدارة الجودة الشاملة؛ حيث زاد الاهتمام بتقديم خدمة ذات جودة عالية من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة، من أجل الوصول لجودة أفضل وتحسين مستمر، الأمر الذي يؤدي إلى السمعة الجيدة والميزة التنافسية للجامعة.

٢. زيادة حدة المنافسة بين الجامعات سواء على الصعيد المحلي أو الإقليمي أو الدولي، للحصول على السمعة العلمية الجيدة والمكانة المرموقة في الأوساط العلمية.

٣. أن قدرة الجامعات على المنافسة في الألفية الثالثة يتوقف بالدرجة الأولى على ما لديها من مخزون معرفي متمثل في المعرفة الضمنية لدى أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية، والمعرفة المكتسبة لدى مخرجاتها، وقدرة الجامعة على توظيف المعرفة التي تمتلكها في تحديث وتطوير المنظومة التعليمية بكافة عناصرها.

٤. ما يشهده العالم اليوم من اهتمام بقطاع التربية والتعليم والتوسع فيه مما أدى إلى تزايد النفقات التربوية والتعليمية في كافة البلدان زيادة كبيرة، الأمر الذي استدعى اهتمام الباحثين بالبحث عن الجدوى

الاقتصادية والاجتماعية المرجوة من الأنفاق المتزايد على التعليم والعائد منه على المجتمع والاقتصاد. (ويح، ٢٠١٣: ٢١٨)

أن المبررات السابقة وغيرها من المبررات التي لا يتسع المجال لذكرها تشكل ضرورة وعبءاً إضافياً على الجامعات تدفعها للبحث في امكاناتها وقدراتها وفرصها من أجل تحقيق ميزة تنافسية خاصة بها.

### خصائص الميزة التنافسية:

من أجل توضيح مفهوم الميزة التنافسية بشكل أكثر دقة لا بد من تحديد خصائصها ومميزاتها؛ بشكل يمكن معه للمؤسسة تطبيقها واستخدامها في التعرف على مميزاتها التنافسية، وقد حدد الغالبي، وإدريس (٢٠٠٩) أهم خصائص الميزة التنافسية فيما يلي:

١. أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق السبق على المدى البعيد وليس القريب فقط.
٢. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
٣. أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بيسر وسهولة، وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.
٤. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدين القصير والبعيد.

كما يحدد العياشي، وكريمة (٢٠١٦) الخصائص التالية:

١. تحقق قيمة للمؤسسة ومن ثمة التفوق والأفضلية على المنافسين.
  ٢. تنبع من داخل المؤسسة وتؤثر على قوى التنافس في القطاع.
  ٣. تظهر في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها وزيادة حصتها السوقية من خلال جودة وقيمة ما تقدمه لعملائها.
  ٤. تؤثر على رغبة العملاء ودرجة ولاءهم لما تقدمه المؤسسة.
  ٥. أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة مع المنافسين وليست مطلقة.
  ٦. تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة إنما يتم تطويرها وتجديدها.
- ومن خلال ما سبق ذكره من خصائص للميزة التنافسية يتضح أنها أصبحت ضرورة وأنه يتعين على الجامعات الناشئة السعي للحصول عليها والإفادة مما يتحقق لها عند امتلاكها.

## أبعاد الميزة التنافسية:

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد الميزة التنافسية فمنهم من حددها بخمسة أبعاد ومنهم من حددها بستة أو أكثر؛ إلا أنهم اتفقوا في الأغلب على أربعة أبعاد هي التكلفة والجودة والمرونة والتسليم. ويمكن الحديث عنها بشيء من الاختصار والتصرف، كما يلي:

**التكلفة: Cost** تُعد الكلفة الأدنى، البعد التنافسي الأول الذي تسعى إليه الكثير من المنظمات، فالمنظمة التي تتمكن من السيطرة على كلفها وتجعلها في أدناها مقارنة بالمنافسين في نفس المجال، فأنها سوف تمتلك اليد العليا، وتكون في موقع مميز يتيح لها السيطرة.

**الجودة: Quality** ويمكن تحديد مفهوم الجودة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

جودة التصميم: وتشير إلى درجة ملائمة مواصفات التصميم مع متطلبات الزبون.

جودة المطابقة: تشير إلى درجة مطابقة المنتج بعد الصنع لمواصفات التصميم.

جودة الخدمة: وتعني التوافق مع توقعات الزبون للمنفعة التي سوف يحصل عليها من المنتج أو الخدمة.

**المرونة: Flexibility** تتمثل بقدرة المنظمة على التكيف لتقديم مقادير مختلفة من منتجات أو خدمات

متنوعة استجابة للسرعة والتنوع في تغير رغبات الزبائن.

**التسليم: Delivery** نتيجة لتزايد أهمية الوقت للزبون أصبحت الكثير من المنظمات تسعى لتوسيع

قاعدتها مع الزبائن من خلال التركيز على وقت التسليم أي إيصال السلعة أو الخدمة للزبون في الوقت المحدد.

(البكري والصقال ٢٠١٥: ١٢٣)

وقد اعتمدت الدراسة الحالية هذه الأبعاد الأربعة السابق ذكرها نظراً لوجود شبه اجماع واتفاق بين

الباحثين على كونها أهم أبعاد مكونات الميزة التنافسية في أي منظمة مهما كان نشاطها.

## المحور الثالث: الدراسات السابقة:

### الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي:

دراسة آل مسلط (٢٠١٨) هدفت هذه الدراسة للكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي ومتطلبات

تطبيقه في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وما إذا كان هناك فروق بين استجابات أفراد عينة

الدراسة تبعاً لمتغير طبيعة العمل الإداري (عميد، وكيل، رئيس قسم)، واستخدم الباحث للإجابة عن أسئلة

الدراسة استبيان مكون من محورين هما: واقع التخطيط الاستراتيجي، ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي، وأظهرت

نتائج الدراسة أن واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة تبوك جاء بشكل عام بدرجة متوسطة في أبعاد الرؤية

والرسالة والأهداف الاستراتيجية، في حين جاء بدرجة متدنية في بعد التحليل البيئي واختيار الاستراتيجية، كما

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة تبوك، تعزى لمتغير طبيعة العمل الإداري، لصالح وكيل ورئيس قسم.

دراسة فاطمة وبلقاسم (٢٠١٧) والتي هدفت الى مناقشة الأبعاد الاستراتيجية لتطوير أداء الجامعات لخلق ميزة تنافسية من خلال محاولة تحديد الخيارات الاستراتيجية التي يفترض أن تركز عليها الجامعات لتطوير أدائها لتوافق اتجاهات سوق العمل المحلي والعالمي، من خلال الارتكاز إلى أبعاد استراتيجية لتطوير الجامعات بدءاً من آليات التخطيط الاستراتيجي وتوضيح رسالة ورؤية الجامعة من خلال إعداد القيادات الاستراتيجية عن طريق موارد بشرية كفؤة وفعالة قادرة على تغيير دور الجامعات من مجرد آلة إنتاجية لأعداد ضخمة من الطلبة إلى التوجه بالتسويق للجامعات عن طريق استثمار عناصر التفوق والتميز الجامعي لتحقيق رضا المستفيدين من المخرجات الجامعية وتحسين القدرة التنافسية لهذه الجامعات في سوق العمل، وقد اعتمدت الدراسة على الاسلوب النظري فقط.

فيما هدفت دراسة الغوطي (٢٠١٧) إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، فيما تكونت عينة الدراسة من جميع العمداء ونوابهم والمدراء ورساء الأقسام الإدارية في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى، وكان من أهم النتائج: وجود دور كبير للتخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a > 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي في محافظات غزة، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي، باستثناء متغير الجامعة وبتغير سنوات الخدمة؛ فإنه توجد فروق ذات دلالة احصائية.

كما هدفت دراسة الديراوي (٢٠١٧) إلى دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مع الأخذ بعين الاعتبار مدى حاجة المنظمات إلى إحداث حالة من الريادة باعتبارها متغير وسيط، ودورها في تحقيق تميز أداء المنظمات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق اسلوب العينة العشوائية من المنظمات الاجتماعية العاملة بقطاع غزة، وبلغ حجم العينة ٢٥٠ مفردة، وتم استرداد ٢٢٧ استبانة بمعدل استجابة 90.8%، وكان من أهم النتائج: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الأهداف، الصياغة، الإعداد، التطبيق، الرقابة والتقييم) وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مع تأكيد دور الريادة كوسيط ومعزز للأثر بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات.

أما دراسة الحوت وتوفيق وعبد المطلب (٢٠١٦) فتناولت نشأة التخطيط الاستراتيجي، وما تفرضه البيئة الديناميكية المحيطة بالمؤسسات الحديثة من الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي، والتعرف على النظرية التي تقف وراء التخطيط الاستراتيجي، وكيف أنها ترتبط بدعم القدرات التنافسية للمؤسسات، وقدمت الدراسة تحليل لمصطلحات التخطيط، والاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي، وأظهرت الدراسة الخصائص المتعددة للتخطيط الاستراتيجي والتي تجعله المنهجية الشاملة لدعم القدرات التنافسية للمؤسسات، وناقشت الدراسة أهداف التخطيط الاستراتيجي وما يقدمه في سبيل دعم القدرات التنافسية للجامعات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المبررات والعوائد من استخدام عملية التخطيط الاستراتيجي تسهم في دعم القدرات التنافسية للجامعة، وقد اعتمدت الدراسة على الاسلوب النظري فقط.

فيما هدفت دراسة بدرخان (٢٠١٦) إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في ضوء معايير الجودة الشاملة، والكشف عن الفروق في تقديرات عينة الدراسة لمستوى التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغيرات ن(وع الجامعة، الكلية، المسمى الوظيفي، والرتبة الأكاديمية)، وتكونت عينة الدراسة من الكادر الأكاديمي في الجامعة الأردنية وجامعة عمان الأهلية، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة تقيس مستوى التخطيط الاستراتيجي في ضوء معايير الجودة الشاملة موزعة في أربعة أبعاد، وقد اظهرت النتائج أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في ضوء معايير الجودة الشاملة بأبعاده الأربعة جاءت ضمن المستوى المرتفع، كما اظهرت النتائج وجود فروق دالة احصائياً في تقديرات عينة الدراسة لمستوى التخطيط الاستراتيجي في ضوء معايير الجودة الشاملة تُعزى لمتغير نوع الجامعة لصالح الجامعات الخاصة، وبتغير المسمى الوظيفي لصالح العمداء، في حين لم تكن الفروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير الكلية، والرتبة الأكاديمية.

كما هدفت دراسة صالح (٢٠١٣) إلى معرفة اتجاهات المديرين حول استخدام التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، وشمل مجتمع الدراسة كلاً من جامعة ظفار وجامعة نزوى، وتضمنت محاور الدراسة التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأهميته بالنسبة لإدارة الجامعة، ومدى ممارسته من قبل إدارة الجامعة، وانعكاس التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء في الدوائر والأقسام، والتركيز على أهم المعوقات التي تؤدي إلى إضعاف أو عدم تبني عملية التخطيط الاستراتيجي، وتحديد الفترات الزمنية التي تضعها الجامعة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية، ومعرفة مسؤولية وضع، وتنفيذ، ورقابة الخطة الاستراتيجية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية، وقد جاء من أهم النتائج: أن من أهم المعوقات التي تُضعف عملية التخطيط الاستراتيجي هي محدودية الموارد المالية لإعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها، وجود تأثير ذو دلالة

إحصائية للمتغيرات المستقلة (الوضوح، الأهمية، والمعوقات) في المتغير التابع (مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل إدارة الجامعة) في كلاً الجامعتين المبحوثتين.

فيما هدفت دراسة الفقهاء (٢٠١٢) إلى البحث في دور تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي. واعتبرت الدراسة أن الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية تنبع من الأثر الذي تحدثه على مستوى الطالب، والموظف، والمؤسسة، استندت الدراسة على فرضية أن تطوير استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم، وتنفيذها يعتبر مطلباً سابقاً مهماً وحيوياً لتحقيق مؤسسات التعليم العالي للميزة التنافسية المستدامة. واتبعت الدراسة المنهجية الاستطلاعية والوصفية من خلال مراجعة الأدب النظري، واعتماد تجربة جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية لكونها صاحبة تجربة فريدة في مجال التميز في التعليم والتعلم. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة، ودعم أعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة، وتوفير البيئة الدراسية الداعمة للتنوع والإبداع وتصميم الأنشطة التعليمية التي تعزز الإبداع والتفكير الناقد لدى جميع أطراف العملية التعليمية.

أما دراسة موكوهو (Mukokho, 2010) فهدف إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي على أداء جامعة نيروبي، وانصبت مجالات الاهتمام في هذه الدراسة على أقسام الكلية والمدارس والمعاهد المختلفة وكذلك أقسام الإدارة المركزية، وقد تم استخدام المقابلات المنظمة والغير منظمة مع بعض الأسئلة المفتوحة للسماح بالحصول على مزيد من المعلومات المتعمقة من الأشخاص الذين تمت مقابلتهم، واستخدم الباحث بيانات ثانوية من مختلف المنشورات الموجودة، سواء التقارير الإدارية والمالية بما في ذلك التقارير الحكومية، وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل المحتوى لأن هذه الدراسة سعت إلى الحصول على بيانات ذات طبيعة نوعية نظراً إلى كونها دراسة حالة، وخلصت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي كان له تأثير على أداء جامعة نيروبي، حيث كشفت الدراسة أن جامعة نيروبي لديها رؤية موثقة جيدة وأهداف واقعية وبيانات مهمة وقيم أساسية يمكن لجميع الموظفين وأصحاب المصلحة التعرف عليها، كما توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي قد أدى إلى تحسين شامل في مختلف المجالات التي تضمنت الاستجابة لمستويات الميزانية المحددة، وتحسين بيئة العمل، وتنفيذ ميثاق تقديم الخدمات، وابتكار البحوث والتكنولوجيا، وأنشطة التوعية والإرشاد، وخلصت الدراسة كذلك إلى أن جامعة نيروبي واجهت تحديات مختلفة في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، تمثلت هذه التحديات في الموارد المالية المحدودة، والمرافق الأكاديمية المنهكة، والصيد غير المشروع للموظفين من قبل المنافسين، وفتح الحرم الجامعي داخل

منطقة الأعمال المركزية من قبل المنافسين، وزيادة عدد الجامعات التي تقدم دورات دراسية مماثلة بدرجات متفاوتة من الجودة.

كما هدفت دراسة بيدكوك (Pidcock, 2001) إلى معرفة مدى مطابقة عمليات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الناشئة لمتطلبات المجلس البريطاني لدعم التعليم العالي، واستخدمت الدراسة اسلوب المقابلات مع العينات المستهدفة كما استخدمت اسلوب المسح للوثائق الداخلية، وأظهرت النتائج أن درجة معرفة رسالة المؤسسة ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في التخطيط الاستراتيجي كانت ضعيفة، كما تبين عدم وجود رابط بين التخطيط الاستراتيجي والأعمال الرئيسة للجامعة المتعلقة بالتعليم والتعلم والأنشطة الدراسية والبحوث، فكان من الضروري إذًا البحث عن اساليب جديدة للرفع من الوعي بأهمية عمليات التخطيط الاستراتيجي وخلق الشعور بالمسئولية عن هذه العمليات وإظهار قيمة العمليات من خلال الأنشطة الأكاديمية الرئيسة للجامعة الناشئة.

### الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية:

دراسة الغامدي (٢٠١٩) التي هدفت الي تقديم تصور مقترح لتحسين القدرة التنافسية للجامعات السعودية الناشئة وفق متطلبات خصخصة التعليم العالي؛ وذلك من خلال التعرف على واقع القدرة التنافسية للجامعات السعودية الناشئة والمعوقات التي تواجه تلك الجامعات في تحسين قدرتها التنافسية، وأهم المتطلبات التي يجب توافرها لتحسين القدرة التنافسية للجامعات السعودية الناشئة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس في أربع جامعات سعودية ناشئة بلغ عددهم ٣٢٠ عضواً تم اختيارهم باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن متطلبات خصخصة التعليم العالي منحت الجامعات مزيداً من الاستقلالية الأكاديمية والمالية والإدارية، كما أشارت إلى أن واقع القدرة التنافسية للجامعات السعودية الناشئة بشكل عام جاء بدرجة متوسطة، كما بينت الدراسة أن الجامعات السعودية الناشئة تواجه معوقات عديدة نحو تحسين قدرتها التنافسية كان من أبرزها المعوقات المالية والإدارية والأكاديمية.

أما دراسة الحميدي (٢٠١٩) فهدفت إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف، وتم سحب عينة عشوائية طبقية بلغت ٣١٥ عضواً، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وكان من أبرز النتائج: أن درجة تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الميزة التنافسية في جامعة الطائف جاء بدرجة متوسطة، ووجود تأثير قوي لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف،

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مستوى الميزة التنافسية في جامعة الطائف تُعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة.

كما هدفت دراسة الشيبه (٢٠١٨) إلى معرفة مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها ومستوياتها، ومعرفة مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها وأهدافها، والكشف عن دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوثائق المتعلقة بموضوع الورقة، وتوصل إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها: أن الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية تُعد المدخل الرئيس في تحقيق أهدافها المرسومة باعتبارها تمثل العملية التي تستخدمها في إدارة برامجها وأنشطتها، أن الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية أصبحت تمثل الغاية التي تسعى إليها تلك المؤسسات وبما يمكنها من تحقيق التنافس محلياً وخارجياً ومواكبة التطورات والتغيرات العالمية ومواجهة التحديات، أن الأدوار التي تقوم بها الإدارة الاستراتيجية شاملة وأن الغاية منها تمكين المؤسسة التعليمية من تحقيق الميزة التنافسية في أداؤها لكافة العمليات والأنشطة واستشراف مستقبلها وفق أساليب وأدوات علمية.

كما هدفت دراسة الخوالدة (٢٠١٨) إلى تطبيق قواعد إدارية مقترحة لتنفيذ مؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، وقد تكون مجتمع الدراسة من الاساتذة الجامعيين في الجامعات التالية: (الأردنية، البلقاء، التطبيقية، الهاشمية، واليرموك) البالغ عددهم ٢٩٣٥ وتكونت العينة من ٣٢٠ استاذاً جامعياً تم انتقاءهم بالطريقة العشوائية، وتم تطوير استبانة تقيس مؤشرات الميزة التنافسية موزعة على المجالات التالية (الموارد المادية، الموارد البشرية، حجم المؤسسة ومكانها، البحث العلمي وإنتاج المعرفة، البنية التحتية)، وأظهرت النتائج أن أهمية مؤشرات الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة أهمية مرتفعة وفقاً لتقديرات الأساتذة الجامعيين، وجود خمس مجالات أساسية لمؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي.

كما هدفت دراسة بزدوغ والناظر (٢٠١٧) إلى التعرف على مستوى تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية وجامعة البترا للميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد تكونت عينة الدراسة من ٢٩٧ عضو هيئة تدريس، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج: أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الأردنية وجامعة البترا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً، كما تبين وجود فروق دالة إحصائية في مستوى تحقيق الميزة التنافسية تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ، وملتغير السلطة المشرفة لصالح الجامعات الخاصة، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير نوع الكلية.

فيما هدفت دراسة خليل وعطا والمهدي وأحمد (٢٠١٧) إلى رصد واقع القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في الجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن متطلبات تطبيق القيادة الاستراتيجية من أجل تحسين الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في ست جامعات مصرية حكومية هي: (عين شمس، جنوب الوادي، كفر الشيخ، دمنهور، السويس، ومدينة السادات)، وبلغت عينة الدراسة ٣٧٨ عضو هيئة تدريس ومعاوناً اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتبين من النتائج: أن الجامعات محل الدراسة لا تبدي تفاعلاً إيجابياً نحو تفعيل مدخل القيادة الاستراتيجية، وضعف رضا العينة عن مخرجات الجامعات المصرية، وأنها تحتاج إلى التحسين والتطوير ومواكبة المعايير العالمية، كما اتضح وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة وطرديّة بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

كما هدفت دراسة الشوبكي وأبو نصر Al Shobaki, Abu Naser (٢٠١٧) إلى النظر في دور ممارسة استراتيجيات التميز في التعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات التعليمية العليا بالتطبيق على كلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات بجامعة الأزهر في غزة، واستندت الدراسة إلى الفرضية القائلة بأن تطوير استراتيجيات التميز في التعليم وتنفيذها شرط أساسي مهم لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في مؤسسات التعليم العالي، واتبعت الدراسة منهجية وصفية استكشافية، واعتمدت تجربة كلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات في جامعة الأزهر في غزة كنموذج لتجربتها الفريدة في مجال التميز في التعليم، وأظهرت النتائج: أن هناك ارتباط قوي بين مستوى ممارسة استراتيجيات التميز في التعليم وتحقيق مؤسسات التعليم العالي للميزة التنافسية المستدامة؛ وجود اتساق في جهود التطوير وتحسين الجودة لجميع المستويات الثلاثة (الطالب والموظف والجامعة) وأن هذا يساهم في تميز الكلية، حيث بينت النتائج أن الكلية تمكنت من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم خدمات ممتازة دون الإضرار بالكفاءة.

أما دراسة حنا Hana, (٢٠١٣) فهدف إلى تقديم نتائج استطلاع حول إمكانية تحقيق الميزة التنافسية من خلال المعرفة والابتكار، وناقشت الدراسة فكرة إمكانية تحقيق ميزة تنافسية من خلال توليد أفكار جديدة ومبتكرة؛ من شأنها أن تساعد المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية، حيث يمثل الأفراد الذين يمتلكون المعرفة أداة لتوليد الابتكارات بفضل إبداعهم الشخصي، ومعرفتهم، ومهاراتهم، وقدراتهم، وقد تم تحديد المعرفة في هذه الدراسة كعنصر مهم لعملية توليد الابتكارات، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من المنظمات في قطاع المعرفة وابتكارها في جمهورية التشيك، حيث تم تقسيم المنظمات المتجانسة وفق القطاع وحجم المؤسسة، ووجهت الاستبانة إلى المدراء، وتم سحب عينة منهم بطريقة عشوائية بلغ عددها

١٠٩ مديراً من مدراء منظمات القطاع العام في جمهورية التشيك؛، وتكونت الاستبانة من ١٢ فقرة، موزعة على ٤ أبعاد رئيسية هي: (قطاع الأعمال، وقطاع الاقتصاد، وحجم المنظمة، وفرع من الأعمال)، كما استخدمت الدراسة أسلوب المقارنة والاستقراء والاستنتاج، وتوصلت الدراسة إلى أن المعرفة هي أساس الابتكار، وأنه يجب الابتكار المستمر في منظمات المعرفة من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

أما دراسة الصالح (٢٠١٢) فقد بحثت في تنافسية مؤسسات التعليم العالي واقترحت إطار عمل يمكن أن يواجه هذه المؤسسات للدور الجديد الذي يتحتم عليها ممارستها، كما فحصت واقع ومؤشرات الجامعات الحكومية السعودية في ضوء الإطار المقترح. وقد تناولت الدراسة إشكالية تنافسية مؤسسات التعليم العالي من خلال أربعة محاور هي: مفهوم التنافسية، التنافسية في التعليم العالي، الإطار المقترح لتنافسية مؤسسات التعليم العالي، واقع الجامعات الحكومية السعودية في ضوء الإطار المقترح. وقد خلصت الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي تواجه تحديات ضخمة على مستوى فلسفة وطبيعة وإدارة هذه المؤسسات، وأن السبيل الأهم لمواجه تلك التحديات هو رفع القدرة التنافسية لهذه المؤسسات في قطاع التعليم المحلي والدولي. وأكدت الدراسة على أن الطريق نحو هذا الأمر يتمثل في الوعي بالمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية وتأثيرها على مؤسسات التعليم العالي ومستقبلها، والاهتمام ببناء مزايا تنافسية للمؤسسة الأكاديمية تدعم مستقبل هذه المؤسسة ومكانتها العلمية والبحثية.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت بعض الدراسات السابقة التي تم استعراضها أحد متغيرات الدراسة الحالية منفرداً كدراسة آل مسلط (٢٠١٨)، ودراسة بدرخان (٢٠١٦)، ودراسة صالح (٢٠١٣)، التي اهتمت بالكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي فقط، وكذلك دراسة الغامدي (٢٠١٩)، دراسة بزدوغ والناظر (٢٠١٧)، ودراسة الصالح (٢٠١٢)، التي بحثت في مستوى الميزة التنافسية كمتغير منفرد، فيما تناول عدد منها أحد متغيرات الدراسة الحالية وربطها مع متغيرات مختلفة كدراسة دراسة الغوطي (٢٠١٧)، ودراسة الديراوي (٢٠١٧)، ودراسة موكوهو (Mukokho, 2010)، التي سعت إلى فهم دور التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على عدد من المتغيرات كالكفاءة الإنتاجية، والأداء العام للمنظمة أو الجامعة، فيما تناولت دراسة الحميدي (٢٠١٩)، ودراسة الخوالدة (٢٠١٨)، ودراسة حنا (Hana, 2013)، الميزة التنافسية من خلال معرفة تأثير عدد من المتغيرات عليها، كدور إدارة المعرفة، وتطبيق قواعد إدارية مقترحة لتفعيل مؤشرات الميزة التنافسية، وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال ما يمتلكه الأفراد العاملين بها من معارف وابتكارات.

كما تشابهت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات التي تم استعراضها، كدراسة الشيبه (٢٠١٨)، التي هدفت للكشف عن دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، ودراسة خليل

وعطا والمهدي وأحمد (٢٠١٧) التي هدفت إلى الكشف عن متطلبات تطبيق القيادة الاستراتيجية لتحسين الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، ودراسة الفقهاء (٢٠١٢)، التي هدفت إلى البحث في دور تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، ودراسة فاطمة وبلقاسم (٢٠١٧)، التي هدفت إلى مناقشة الأبعاد الاستراتيجية لتطوير أداء الجامعات لخلق ميزة تنافسية، أما دراسة الحوت وتوفيق وعبد المطلب (٢٠١٦)، فهي أكثر دراسة تشابهت مع الدراسة الحالية كونها تبحث في فرضية أن التخطيط الاستراتيجي يشتمل على خصائص متعددة تجعله المنهجية الشاملة لدعم القدرات التنافسية للجامعة، إلا أن الدراسة الحالية تميزت عنها بكونها اهتمت بجانب التطبيق الميداني، وقد أمكن الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد الإطار المرجعي للأدب النظري، وتطوير أداة الدراسة، وتحديد المنهج الملائم، ومناقشة وتفسير النتائج، كما تمت الاستفادة من توصيات تلك الدراسات عند كتابة المشكلة وتبرير وشرح أسباب اختيار الموضوع، إضافة إلى توجيه الباحثة نحو كثير من المراجع المفيدة.

### ثالثاً: منهجية وإجراءات الدراسة:

#### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المتمثلة بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الناشئة.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات سعودية ناشئة هي: (جامعة الباحه، جامعة شقراء، جامعة تبوك)، وبلغ عددهم (٥٠٩١) عضواً وفقاً لإحصائية وكالة التخطيط والمعلومات في وزارة التعليم للعام ١٤٣٩/١٤٤٠ هـ. (<https://departments.moe.gov.sa>)

ونظراً لكون مجتمع الدراسة متجانس وكبير نسبياً، فقد اقتصرَت الدراسة على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية الذين تم اختيارهم وفقاً للعينة العشوائية البسيطة من الجامعات الثلاثة الناشئة التي تم اختيارها وفقاً للعينة العمدية، بحيث تمثل المناطق الجغرافية المختلفة الجنوب والشمال والوسط وهي: (جامعة الباحه، جامعة تبوك، جامعة شقراء)، وقد بلغ عدد أفراد العينة ٣٥٧ عضواً، ويعتبر هذا العدد مقبول في البحوث الاجتماعية المسحية وفقاً للجدول الذي صمم من قبل الإحصائيين بناءً على تطبيق قانون حجم العينة. (Cohen, 1988) وبلغ حجم الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل ٢٩٦ استبانة بنسبة 82.9% من حجم العينة، والجدول التالي يوضح خصائص أفراد العينة.

## جدول (١) خصائص أفراد عينة الدراسة

النسبة	التكرار	التصنيف
الجنس		
٤٩,٧	١٤٧	ذكر
٥٠,٣	١٤٩	أنثى
المنصب الوظيفي		
٥٤,١	١٦٠	يشغل منصب
٤٥,٩	١٣٦	لا يشغل منصب
الرتبة الأكاديمية		
٦,١	١٨	أستاذ
٣٥,١	١٠٤	أستاذ مشارك
٤٦,٣	١٣٧	أستاذ مساعد
٣,٤	١٠	محاضر
٩,١	٢٧	معيد
سنوات الخبرة		
٥٤,٧	١٦٢	أقل من ١٠ سنوات
٤٥,٣	١٣٤	١٠ سنوات وأكثر
١٠٠	٢٩٦	المجموع

يتضح من الجدول (١) أن نسبة كلاً من الذكور والإناث متقاربة، حيث بلغت نسبة الإناث ٥٠,٣ % بينما نسبة الذكور ٤٩,٧ % وهي متقاربة بفارق بسيط لصالح الإناث، كما يتضح أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من أعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون منصباً قيادياً مقابل ٤٥,٩ % لا يشغلون منصباً قيادياً. وعلى مستوى الرتبة الأكاديمية كانت رتبة استاذ مساعد هي الأكبر بنسبة ٤٦,٣ % من إجمالي أفراد العينة، كما كانت الفئة الأكبر لأصحاب الخبرة أقل من ١٠ سنوات.

#### • أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبيان مكون من ٥٤ فقرة على النحو التالي: اشتمل الجزء الأول: على البيانات الأولية للمستجيبين، والجزء الثاني: على ١٦ فقرة لقياس مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة، ومن الجدير بالذكر هنا أن من أهم الدراسات التي استفادت منها الباحثة في بناء وتحديد فقرات الاستبيان في محور التخطيط الاستراتيجي، دراسة آل مسلط (٢٠١٨) ودراسة الغوطي (٢٠١٧) ودراسة بدرخان (٢٠١٦)، أما الجزء الثالث: فقد اشتمل على ٢٠ فقرة لقياس مستوى الميزة التنافسية من خلال

أبعادها التالية: (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) وقد أمكن تحديد أبعاد الميزة التنافسية من خلال الاطلاع على عدد من الدراسات التي تناولتها سوء في مجال الشركات ومنظمات الأعمال أو في مجال التعليم والجامعات، ومن أهم الدراسات التي استفادت منها الباحثة في تحديد أبعاد الميزة التنافسية، دراسة الحميدي (٢٠١٩) ودراسة الشيبه (٢٠١٨)، فيما اشتمل الجزء الرابع على ١٨ فقرة تمثل أبرز المعوقات التي قد تعترض التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة، ومن أهم الدراسات التي استفادت منها الباحثة في تحديد المعوقات دراسة صالح (٢٠١٣).

وتم استخدام مقياس سلم "ليكرت" ذي التدرج الخماسي لجميع فقرات الاستبانة وفي جميع محاور الدراسة على النحو الآتي: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) والتي تأخذ القيم التالية على التوالي (١،٢،٣،٤،٥). وتم اعتماد درجة التقدير وفقاً للتقسيم التالي: (١ إلى أقل من ١,٨٠) قليلة جداً، (١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠) قليلة، (٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠) متوسطة، (٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠) كبيرة، (٤,٢٠ إلى ٥) كبيرة جداً.

#### • الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

أتبعت الباحثة للتحقق من صدق الأداة طريقة الصدق الظاهري، من خلال عرض الأداة على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص للتأكد من صدقها، وانتماء فقراتها للأبعاد التي تضمنتها، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الاستبانة في صورتها المبدئية تكونت من ٦٢ فقرة، وبعد عرضها على المحكمين أشار عدد منهم بحذف بعض الفقرات التي قد تؤدي نفس المعنى حتى لا يؤثر طول الاستبانة سلباً على استجابة أفراد العينة، وقد تم الأخذ بمقترحاتهم وتعديلاتهم اللازمة؛ حيث أصبحت عدد فقرات الاستبانة ٥٤ فقرة في صورتها النهائية.

#### • ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الاستبانة تم استخدام عينة استطلاعية لحساب معامل ارتباط ألفا كرونباخ، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٢) قيمة كرونباخ ألفا

المحاور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة	١٦	٠,٩٥٢
مستوى الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة	٢٠	٠,٩٤٦
أبرز المعوقات التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة	١٨	٠,٩٢٠
الاستبانة ككل	٥٤	٠,٨٧٧

يتضح من الجدول (٢) ارتفاع قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا لجميع محاور الاستبانة حيث بلغ معامل الثبات لمحور درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي ٠,٩٥٢، يليه محور مستوى الميزة التنافسية بمعامل ثبات بلغ

٠,٩٤٦، يليه محور المعوقات بمعامل ثبات بلغ ٠,٩٢٠، على التوالي، كما بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (٠,٨٧٧)، وهي قيم ثبات مرتفعة جداً حيث أشار (Nunnally, 1994) إلى اعتبار القيمة (٠,٧٠) هي الحد الأدنى لقبول ثبات كرونباخ ألفا.

### • صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٣) الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ككل

المحور	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	المحور	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	المحور	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة	١	**٠,٨٦٩	أبرز المعوقات التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة	١	**٠,٦٠٠	مستوى الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة	١	**٠,٦٣١
	٢	**٠,٦٦٣		٢	**٠,٦٠٥		٢	**٠,٦٠٦
	٣	**٠,٦٥٢		٣	**٠,٣١٧		٣	**٠,٤٨٨
	٤	**٠,٦٤٧		٤	**٠,٥٠٥		٤	**٠,٨٠٣
	٥	**٠,٧٧٧		٥	**٠,٤٥٠		٥	**٠,٤٦٧
	٦	**٠,٨١٣		٦	**٠,٧٥٦		٦	**٠,٦١٩
	٧	**٠,٧٧٤		٧	**٠,٧٥٢		٧	**٠,٤٢٥
	٨	**٠,٧٢٠		٨	**٠,٧٥٨		٨	**٠,٨٣٩
	٩	**٠,٧٧٨		٩	**٠,٦٧٣		٩	**٠,٧١٦
	١٠	**٠,٨٦٩		١٠	**٠,٧٠٣		١٠	**٠,٥٩٤
	١١	**٠,٧٩٨		١١	**٠,٧٦٠		١١	**٠,٦٠٢
	١٢	**٠,٧٧٧		١٢	**٠,٧٦٤		١٢	**٠,٧١٤
	١٣	**٠,٨٤١		١٣	**٠,٧٦٣		١٣	**٠,٤٤٦
	١٤	**٠,٧٩١		١٤	**٠,٨٣٢		١٤	**٠,٧٥٠
	١٥	**٠,٧٩٣		١٥	**٠,٨٠٨		١٥	**٠,٦٢٠
	١٦	**٠,٧٤١		١٦	**٠,٨٥٤		١٦	**٠,٨٣٣
				١٧	**٠,٨٨٤		١٧	**٠,٨٠٣
				١٨	**٠,٧٢١		١٨	**٠,٨٢٥
				١٩	**٠,٦٧٩		١٩	
				٢٠	**٠,٨٣٨		٢٠	

يتضح من الجدول (٣) ارتباط الفقرات بالمحور الذي تنتمي إليه ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٣١٧) كأقل قيمة و (٠,٨٦٩) كأعلى قيمة، ويشير ذلك إلى صدق فقرات الأداة وقياسها للسمة التي وضعت لقياسها، ومن خلال النتائج السابقة تأكدت الباحثة من صدق وثبات الأداة وإمكانية تعميم نتائجها على المجتمع فيما بعد.

## رابعاً: عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها:

### إجابة السؤال الأول:

ما درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرات هذا المحور، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة.

م	الفقرات		
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
			الأهمية
			تعمل إدارة الجامعة على:
١	٤,٣٨	٠,٥٠	كبيرة جداً
٢	٤,٤٥	٠,٥٦	كبيرة جداً
٣	٤,٣٢	٠,٥٩	كبيرة جداً
٤	٤,١١	٠,٨٠	كبيرة
٥	٤,٢٢	٠,٧٤	كبيرة جداً
٦	٤,١٧	٠,٨٠	كبيرة
٧	٤,١٤	٠,٨٢	كبيرة
٨	٣,٩٩	٠,٨٣	كبيرة
٩	٣,٨٧	٠,٨٦	كبيرة
١٠	٣,٧٩	٠,٩٣	كبيرة
١١	٣,٩٨	٠,٨١	كبيرة
١٢	٣,٩٦	٠,٩٤	كبيرة
١٣	٤,٠٧	٠,٧٦	كبيرة
١٤	٤,١٠	٠,٦٩	كبيرة
١٥	٣,٩٣	٠,٧١	كبيرة
١٦	٤,٠٣	٠,٧٣	كبيرة
المجموع			كبيرة
0.58			4.09

يتضح من الجدول (٤) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول (التخطيط الاستراتيجي) حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (تعمل إدارة الجامعة على تحديد أهدافها في ضوء رؤيتها ورسالتها) بمتوسط حسابي (٤,٤٥) وانحراف معياري (٠,٥٦) وهو ما يقابل درجة (كبيرة

جداً)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (تعمل إدارة الجامعة على إيجاد قاعدة معلومات حول المشكلات الحالية والمستقبلية للجامعة) بمتوسط حسابي (٣,٧٩) وانحراف معياري (٠,٩٣) ما يقابل درجة (كبيرة)، كما يتضح أن جميع متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع فقرات هذا المحور جاءت بدرجة (كبيرة)، كما جاء المتوسط المرجح بالأوزان للمحور ككل (4.09)، وبانحراف معياري أقل من الواحد حيث بلغت قيمته (0.58)؛ مما يدل على تجانس استجابات أعضاء هيئة التدريس وعدم تشتتها حول المتوسط. وتقابل قيمة المتوسط (4.09) في مقياس ليكرت الخماسي درجة (كبيرة)، ومنه نستنتج أن الجامعات السعودية الناشئة تمارس للتخطيط الاستراتيجي بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى إدراك القيادات العليا في الجامعات الناشئة لأهمية التخطيط الاستراتيجي ومساعدته لها لبلوغ أهدافها، الأمر الذي انعكس على إدراك أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة جامعاتهم للتخطيط الاستراتيجي وهو الأمر الذي عايشته الباحثة من خلال عملها الإداري في الجامعة والذي أتاح لها الاشتراك في عدد من الورش الخاصة بتحديث وتطوير الخطة الاستراتيجية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة بدرخان (٢٠١٦) التي خلصت إلى أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في ضوء معايير الجودة الشاملة جاء ضمن المستوى المرتفع، كما اتفقت إلى حد ما مع ما كشفت عنه دراسة موكوهو (Mukokho, 2010) من أن جامعة نيروبي لديها رؤية موثقة وبيانات مهمة وقيم أساسية وأهداف واقعية. بينما تختلف مع دراسة آل مسلط (٢٠١٨) والتي أظهرت أن واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة تبوك جاء بشكل عام بدرجة متوسطة في أبعاد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، وجاء بدرجة متدنية في بعد التحليل البيئي واختيار الاستراتيجية. كما تختلف مع نتائج دراسة بيدكوك (Pidcock, 2001) التي أظهرت أن درجة معرفة رسالة المؤسسة ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في التخطيط الاستراتيجي كانت ضعيفة.

### إجابة السؤال الثاني:

ما مستوى الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة في هذا المحور والمجال الذي تنتمي له، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات وأبعاد محور الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الأهمية
١	تستخدم الجامعة مواردها المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة.	٣,٩٧	٠,٧٣	كبيرة	٢
٢	تقوم الجامعة بالبحث والتطوير لتحديث عملياتها للوصول إلى غاياتها بأقل تكلفة.	٣,٩٣	٠,٧٣	كبيرة	٣
٣	تعمل الجامعة على تخفيض التكاليف للبرامج والعمليات.	٤,١٠	٠,٦٨	كبيرة	١
٤	تسعى الجامعة للحصول على مزايا سعرية من المستثمرين لتخفيض تكاليف الخدمات المقدمة لطلابها.	٣,٧٧	٠,٧٥	كبيرة	٥

د. خديجة مقبول الزهراني: أثر التخطيط الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الأهمية
٥	تستثمر الجامعة قدرات العاملين فيها ومعارفهم في تعزيز مزاياها التنافسية.	٣,٨٢	٠,٧٤	كبيرة	٤
<b>الدرجة الكلية لبعء التكلفة</b>					
١	تستخدم الجامعة أساليب متنوعة لتحسين الجودة.	٤,٠٤	٠,٦٣	كبيرة	٢
٢	تستخدم الجامعة طرق متعددة للرقابة على الجودة.	٣,٩٧	٠,٧٠	كبيرة	٤
٣	تضع الجامعة خطة استراتيجية واضحة لضمان الجودة.	٤,٠٣	٠,٦٥	كبيرة	٣
٤	تميز الخدمات التي تقدمها الجامعة بكونها ذات نوعية عالية قياساً بخدمات المنافسين.	٣,٤٦	٠,٩٥	كبيرة	٥
٥	تسعى الجامعة بشكل جاد لتطبيق أنظمة الاعتماد والجودة.	٤,١٥	٠,٧٤	كبيرة	١
<b>الدرجة الكلية لبعء الجودة</b>					
١	تمتلك الجامعة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم برامجها.	٣,٨١	٠,٧٢	كبيرة	2
٢	تمتع الجامعة بالمرونة في استثمار مواردها بما يتماشى مع متطلبات الظروف التنافسية المحيطة.	٣,٧١	٠,٧٣	كبيرة	4
٣	لدى الجامعة قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.	٣,٨٠	٠,٧٣	كبيرة	3
٤	يتسم الهيكل التنظيمي للجامعة بالمرونة.	٣,٥٧	٠,٩٣	كبيرة	5
٥	تجري إدارة الجامعة تعديلات على برامجها الأكاديمية لتتكيف مع حاجات ومتطلبات سوق العمل.	٣,٨٣	٠,٩٥	كبيرة	1
<b>الدرجة الكلية لبعء المرونة</b>					
١	تعمل إدارة الجامعة على طرح تخصصات وبرامج جديدة لا تتوفر في الجامعات الأخرى.	٣,٣٢	١,٠٠	متوسطة	٥
٢	تعمل إدارة الجامعة على أخذ آراء العملاء وتلبية رغباتهم المتجددة.	٣,٣٦	٠,٩٧	متوسطة	٤
٣	تحرص إدارة الجامعة على وضع استراتيجية لترشيد الوقت في تقديم الخدمات للمستفيدين.	٣,٤٥	٠,٨١	كبيرة	٣
٤	يتوفر لدى الجامعة نظام متطور لحفظ المعلومات واسترجاعها.	٣,٦٤	٠,٨٣	كبيرة	١
٥	تعمل إدارة الجامعة على معرفة إمكانات المنافسين باستمرار.	٣,٤٩	٠,٨٩	كبيرة	٢
<b>الدرجة الكلية لبعء التسليم</b>					
		٣,٤٥	٠,٧٨	كبيرة	

يتضح من الجدول (٥) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد محور الميزة التنافسية الأربعة، بالنسبة لبعء التكلفة، جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (تعمل الجامعة على تخفيض التكاليف للبرامج والعمليات) بمتوسط حسابي (٤,١٠) وانحراف معياري (٠,٦٨) وهو ما يقابل درجة (كبيرة)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (تسعى الجامعة للحصول على مزايا سعرية من المستثمرين لتخفيض تكاليف الخدمات المقدمة لطلابها) بمتوسط حسابي (٣,٧٧) وانحراف معياري (٠,٧٥) وهو ما يقابل درجة (كبيرة)، كما يتضح أن جميع متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع فقرات هذا المحور جاءت بدرجة (كبيرة). كما جاء المتوسط المرجح بالأوزان للبعء ككل (٣,٩٢) بانحراف معياري أقل من الواحد حيث بلغت قيمته (٠,٤٩)؛ مما يدل على تجانس استجابات أعضاء هيئة التدريس وعدم تشتتها حول المتوسط، وتقابل

قيمة المتوسط (٣,٩٢) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي درجة (كبيرة)، ومنه نستنتج أن مستوى الميزة التنافسية في مجال الكلفة في الجامعات السعودية الناشئة جاء بدرجة كبيرة وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وحول بعد الجودة، جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (تسعى الجامعة بشكل جاد لتطبيق أنظمة الاعتماد والجودة) بمتوسط حسابي (٤,١٥) وانحراف معياري (٠,٧٤) وهو ما يقابل درجة (كبيرة)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (تتميز الخدمات التي تقدمها الجامعة بكونها ذات نوعية عالية قياساً بخدمات المنافسين) بمتوسط حسابي (٣,٤٦) وانحراف معياري (٠,٩٥) وهو ما يقابل درجة (كبيرة)، كما يتضح أن جميع متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة (كبيرة)، كما جاء المتوسط المرجح بالأوزان للبعد ككل (٣,٩٣) بانحراف معياري أقل من الواحد حيث بلغت قيمته (٠,٦١)؛ مما يدل على تجانس استجابات أعضاء هيئة التدريس وعدم تشتتها حول المتوسط، وتقابل قيمة المتوسط (٣,٩٣) في مقياس ليكرت الخماسي درجة (كبيرة)، ومنه نستنتج أن مستوى الميزة التنافسية في مجال الجودة في الجامعات السعودية الناشئة جاء بدرجة كبيرة وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وبالنسبة لبعد المرونة، جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (تجري إدارة الجامعة تعديلات على برامجها الأكاديمية لتتكيف مع حاجات ومتطلبات سوق العمل) بمتوسط حسابي (٣,٨٣) وانحراف معياري (٠,٩٥) وهو ما يقابل درجة (كبيرة)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (يتسم الهيكل التنظيمي للجامعة بالمرونة) بمتوسط حسابي (٣,٥٧) وانحراف معياري (٠,٩٣) ما يقابل درجة (كبيرة)، كما يتضح أن جميع متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة (كبيرة)، كما جاء المتوسط المرجح بالأوزان للبعد ككل (٣,٧٥) بانحراف معياري أقل من الواحد حيث بلغت قيمته (٠,٦٩)؛ مما يدل على تجانس استجابات أعضاء هيئة التدريس وعدم تشتتها حول المتوسط، وتقابل قيمة المتوسط (٣,٧٥) في مقياس ليكرت الخماسي درجة (كبيرة)، ومنه نستنتج أن مستوى الميزة التنافسية في مجال المرونة في الجامعات السعودية الناشئة جاء بدرجة كبيرة وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وأخيراً بالنسبة لبعد التسليم، جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (يتوفر لدى الجامعة نظام متطور لحفظ المعلومات واسترجاعها) بمتوسط حسابي (٣,٦٤) وانحراف معياري (٠,٨٣) وهو ما يقابل درجة (كبيرة)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على (تعمل إدارة الجامعة على طرح تخصصات وبرامج جديدة لا تتوفر في الجامعات الأخرى) بمتوسط حسابي (٣,٣٢) وانحراف معياري (١,٠٠) وهو ما يقابل درجة (متوسطة)، كما يتضح أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع فقرات هذا البعد تراوحت بين درجتي (كبيرة) و (متوسطة)، كما جاء المتوسط المرجح بالأوزان للبعد ككل (٣,٤٥) بانحراف معياري أقل من الواحد حيث بلغت

د. خديجة مقبول الزهراني: أثر التخطيط الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة.

قيمه (٠,٧٨)؛ مما يدل على تجانس استجابات أعضاء هيئة التدريس وعدم تشتتها حول المتوسط، وتقابل قيمة المتوسط (٣,٤٥) في مقياس ليكرت الحماسي درجة (كبيرة)، ومنه نستنتج أن مستوى الميزة التنافسية في مجال التسليم في الجامعات السعودية الناشئة جاء بدرجة كبيرة وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وتعزي الباحثة ارتفاع مستوى الميزة التنافسية بشكل عام في الجامعات السعودية الناشئة إلى ارتفاع مستوى التخطيط الاستراتيجي والذي أقره أعضاء هيئة التدريس في المحور الأول للدراسة، ولعل أكثر ما يؤيد هذا الرأي أنه يتفق مع دراسة الحوت وتوفيق وعبد المطلب (٢٠١٦) التي كشفت عن مجموعة من المبررات والعوائد التي تعود على الجامعة من استخدام التخطيط الاستراتيجي والتي تسهم في دعم القدرات التنافسية للجامعة، كما تتفق مع ما أكدت عليه دراسة فاطمة وبلقاسم (٢٠١٧) من دور آليات التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء الجامعات وخلق ميزة تنافسية لها في سوق العمل، كما تتفق مع دراسة الشيبة (٢٠١٨) في كون الأدوار التي تقوم بها الإدارة الاستراتيجية شاملة وأن الغاية منها تمكين المؤسسة التعليمية من تحقيق الميزة التنافسية في أدائها لكافة العمليات والأنشطة، كما تتفق مع ما جاءت به دراسة الخوالدة (٢٠١٨) التي أظهرت أهمية مرتفعة لمؤشرات الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية، بينما تختلف هذه النتائج مع ما توصلت له دراسة الغامدي (٢٠١٩)، التي كشفت عن أن واقع القدرة التنافسية للجامعات السعودية الناشئة بشكل عام جاء بدرجة متوسطة، كما اختلفت مع دراسة الحميدي (٢٠١٩)، التي توصلت إلى أن مستوى الميزة التنافسية في جامعة الطائف جاء بدرجة متوسطة، وتختلف كذلك مع دراسة بزدوغ والناظر (٢٠١٧)، التي توصلت إلى أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الأردنية وجامعة البترا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً.

### إجابة السؤال الثالث:

ما أبرز المعوقات التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة في هذا المحور، حيث صنفت المتوسطات تبعاً وتم ترتيب الفقرات تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية الأقل انحرافاً معيارياً. والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة	الأهمية
١	عدم وضوح رسالة الجامعة لدى جميع العاملين فيها.	٣,١٠	١,١١	متوسطة	١٨
٢	عدم وجود قواعد بيانات ومعلومات حديثة.	٣,٢٤	١,٠٦	متوسطة	١٦
٣	الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة.	٣,٧٠	٠,٨٣	كبيرة	٣
٤	ضعف المعايير الموضوعية لقياس الأداء.	٣,١٦	٠,١٠	متوسطة	١٧
٥	المركزية الشديدة في عملية صنع القرار.	٣,٨٨	٠,٨١	كبيرة	١

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة	الأهمية
٦	تقادم الأساليب المتبعة في التخطيط الاستراتيجي.	٣,٥٣	٠,٨٦	كبيرة	٥
٧	مقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين والموظفين في الجامعة.	٣,٥٦	٠,٧٢	كبيرة	٤
٨	عدم الاهتمام بوضع خطط استراتيجية بديلة وفقاً لتغيير الظروف.	٣,٤٠	٠,٨٥	كبيرة	١١
٩	ضعف قنوات الاتصال بين الإدارة العليا وبين الإدارات المتوسطة والدنيا.	٣,٤٢	٠,٠٤	كبيرة	١٠
١٠	عدم توفر الحوافز المادية والمعنوية للقائمين بالتخطيط الاستراتيجي في الجامعة.	٣,٥٢	٠,٩٦	كبيرة	٧
١١	عدم اشراك اعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط الاستراتيجي.	٣,٤٥	١,٠٢	كبيرة	٩
١٢	غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القادة الأكاديميين والاداريين.	٣,٧٤	٠,٨٧	كبيرة	٢
١٣	نقص الكفاءات البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.	٣,٣٨	١,٠٣	متوسطة	١٣
١٤	عدم الاهتمام بتدريب وتأهيل القائمين على التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.	٣,٤٧	٠,٨٧	كبيرة	٨
١٥	انشغال القيادات العليا بالمشكلات والاعمال الروتينية.	٣,٣٨	٠,٩٤	متوسطة	١٢
١٦	عدم الاهتمام بالتقييم المستمر لكافة مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي.	٣,٣٢	٠,٨٦	متوسطة	١٤
١٧	ضعف الهيكل التنظيمي وعدم وضوح المسؤوليات والصلاحيات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي.	٣,٣٠	٠,٨٣	متوسطة	١٥
١٨	عدم تمتع البيئة الخارجية والداخلية للجامعة بالاستقرار مما يسهم في فشل خططها الاستراتيجية.	٣,٥٢	٠,٨٩	كبيرة	٦
	المجموع	٣,٤٥	٠,٦٠	كبيرة	

يتضح من الجدول (٦) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبرز المعوقات التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث جاء في المرتبة الأولى موافقتهم على المعوق الذي ينص على (المركزية الشديدة في عملية صنع القرار) بمتوسط حسابي (٣,٨٨) وانحراف معياري (٠,٨١) وهو ما يقابل درجة (كبيرة)، يليه في المرتبة الثانية المعوق (غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القادة الأكاديميين والاداريين) بمتوسط حسابي (٣,٧٤) وانحراف معياري (٠,٨٧) وهو ما يقابل درجة (كبيرة)، يليه في المرتبة الثالثة المعوق (الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة) بمتوسط حسابي (٣,٧٠) وانحراف معياري (٠,٨٣) وهو ما يقابل درجة (كبيرة)، وجاء في المرتبة الأخيرة المعوق الذي ينص على (عدم وضوح رسالة الجامعة لدى جميع العاملين فيها). بمتوسط حسابي (٣,١٠) وانحراف معياري (١,١١) ما يقابل درجة (متوسطة)، كما يتضح أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع المعوقات تراوحت بين درجتى (كبيرة) و (متوسطة)، كما جاء المتوسط المرجح بالأوزان لمحور المعوقات ككل (٣,٤٥) بانحراف معياري أقل من الواحد حيث بلغت قيمته (٠,٦٠) مما يدل على تجانس استجابات أعضاء هيئة التدريس وعدم تشتتها حول المتوسط، وتقابل قيمة المتوسط (٣,٤٥) في مقياس ليكرت الخماسي درجة (كبيرة)، ومنه نستنتج أن أعضاء هيئة التدريس يوافقون بدرجة كبيرة على أن المعوقات المذكورة تشكل تحدياً وعائقاً أمام التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة.

وتعزي الباحثة هذه النتيجة إلى ارتفاع وعي وأدراك أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الناشئة بالمعوقات التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي؛ نتيجة لممارستهم الفعلية ومشاركتهم الحقيقية في عمليات التخطيط الاستراتيجي في مراحل المختلفة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة صالح (٢٠١٣) التي توصلت إلى أن أهم المعوقات التي تُضعف عملية التخطيط الاستراتيجي هي محدودية الموارد المالية لإعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها، وهو ما يتفق إلى حد ما مع المعوق (عدم توفر الحوافز المادية والمعنوية للقائمين بالتخطيط الاستراتيجي في الجامعة) الذي حصل على الترتيب السابع بين المعوقات من أصل (١٨) معوق وجاء بدرجة كبيرة وفقاً لتقديرات أفراد العينة، وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة موكوهو (Mukokho, 2010) التي خلصت إلى أن جامعة نيروبي واجهت تحديات الموارد المالية المحدودة في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي، كما تقترب هذه النتائج مع نتائج دراسة الغامدي (٢٠١٩) التي كشفت عن أن الجامعات السعودية الناشئة تواجه معوقات عديدة نحو تحسين قدرتها التنافسية كان من أبرزها المعوقات المالية والإدارية والأكاديمية، وكذلك مع ما توصلت له دراسة الصالح (٢٠١٢) من أن مؤسسات التعليم العالي تواجه تحديات ضخمة على مستوى فلسفة وطبيعة وإدارة هذه المؤسسات، وأن السبيل الأهم لمواجه تلك التحديات هو رفع القدرة التنافسية لهذه المؤسسات في قطاع التعليم المحلي والدولي عبر مجموعة من الإجراءات التي أوردتها والتي تمثل في مجملها خطوات التخطيط الاستراتيجي.

#### إجابة السؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول كلاً من درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، ومستوى الميزة التنافسية، وأبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، المنصب القيادي، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت" لمتغير الجنس، والمنصب القيادي، وسنوات الخبرة، فيما تم استخدام اختبار التباين الأحادي (أنوفا ANOVA) مع متغير الرتبة الأكاديمية، والجداول التالية توضح ذلك.

جدول (٧) نتائج اختبار "ت" لدراسة الفروق في آراء أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير الجنس.

محاور الدراسة	الجنس	عدد الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	p-value	الدلالة
درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة	ذكر	١٤٧	٤,٢٦	٠,٦١٨	٥,١٦٧	٢٩٤	٠,٠٠	دال إحصائياً
	أنثي	١٤٩	٣,٩٢	٠,٤٩٢				
مستوى الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة	ذكر	١٤٧	٣,٨٠	٠,٥٠٨	١,٢٣٠	٢٩٤	٠,٠١٨	دال إحصائياً
	أنثي	١٤٩	٣,٧٢	٠,٦١٤				
أبرز المعوقات التي تعترض عملية التخطيط	ذكر	١٤٧	٣,٣٦	٠,٦٥٠	٢,٤٩-	٢٩٤	٠,١٧١	غير دال إحصائياً

محاور الدراسة	الجنس	عدد الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	p-value	الدلالة
الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة	أنثي	١٤٩	٣,٥٣	٠,٥٤١				

يتضح من الجدول (٧) أن القيمة الاحتمالية (p-value) لاختبار (ت) للعينات المستقلة لمحور درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الجنس هي (٠,٠٠)، وكذلك لمتغير مستوى الميزة التنافسية، حيث جاءت بقيمة (٠,٠١٨) وجميعها قيم أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وهذا يعني أنه يوجد اختلاف دال إحصائياً بين متوسط آراء الذكور ومتوسط آراء الإناث في تحديد كلاً من درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة وكذلك في مستوى الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة، لصالح الذكور الأعلى في المتوسطات. وتتفق هذه النتيجة فيما يخص المحور الثاني (مستوى الميزة التنافسية) مع نتائج دراسة الحميدي (٢٠١٩) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مستوى الميزة التنافسية في جامعة الطائف تُعزى لمتغير الجنس.

بينما جاءت القيمة الاحتمالية (p-value) لاختبار (ت) للعينات المستقلة لمحور أبرز المعوقات التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة بقيمة (٠,١٧١) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يعني عدم وجود اختلاف دال إحصائياً بين متوسط آراء الذكور ومتوسط آراء الإناث في متغير أبرز المعوقات التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة.

وتعزي الباحثة عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس حول المعوقات التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي إلى أن كلاً من الإناث والذكور من أعضاء هيئة التدريس يعملون في جامعات ناشئة تتشابه في بعض جوانب بيئتها الداخلية وبنيتها التحتية، وذات خصائص متقاربة إلى حد ما، مما انعكس على تقييمهم فكانت نتائج التقييم لكلا الجنسين متقاربة.

أما فيما يتعلق بوجود اختلاف بين آراء الذكور والإناث في تحديدهم لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومستوى الميزة التنافسية لصالح الذكور، فربما يعود ذلك لاطلاع الأعضاء الذكور أكثر على مجريات الأمور وقربهم من مراكز صنع القرار في الجامعة مقارنة بالإناث الآتي مازال تواجدهم أضعف في المجالس واللجان المختلفة في الجامعة.

جدول (٨) نتائج اختبار "ت" لدراسة الفروق في آراء أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير المنصب القيادي.

محاور الدراسة	المنصب	عدد الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	p-value	الدلالة
درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي	لا يشغل منصب	١٣٦	٣,٩٣	٠,٥٦٨	٤,٦٤٣-	٢٩٤	٠,٤٤٦	غير دال إحصائياً
	يشغل منصب	١٦٠	٤٢٣	٠,٥٥٨				
مستوى الميزة التنافسية	لا يشغل منصب	١٣٦	٣,٦٢	٠,٦٠٠	٤,٠٨٠-	٢٩٤	٠,٠٠	دال إحصائياً

د. خديجة مقبول الزهراني: أثر التخطيط الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة.

محاور الدراسة	المنصب	عدد الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	p-value	الدلالة
	يشغل منصب	١٦٠	٣,٨٨	٠,٥٠٣				
أبرز المعوقات التي تعترض عملية التخطيط	لا يشغل منصب	١٣٦	٣,٣٨	٠,٤٤٨	١,٨٨٩-	٢٩٤	٠,٠٠	دال إحصائياً
	يشغل منصب	١٦٠	٣,٥١	٠,٧٠٣				

يتضح من الجدول (٨) أن القيمة الاحتمالية (p-value) لاختبار (ت) للعينات المستقلة لمحور درجة مستوى الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة تبعاً لمتغير المنصب هي (٠,٠٠)، وكذلك لمحور أبرز المعوقات التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة حيث جاءت بقيمة (٠,٠٠) وجميعها قيم أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وهذا يعني أنه يوجد اختلاف دال إحصائياً بين متوسط آراء من يشغل منصب ومن لا يشغل منصب في تحديد كلاً من درجة مستوى الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة، ودرجة موافقتهم على أبرز المعوقات التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة، وذلك لصالح من يشغل منصب والأعلى في المتوسطات. بينما جاءت القيمة الاحتمالية (p-value) لاختبار (ت) للعينات المستقلة لمحور درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة بقيمة (٠,٤٤٦) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يعني عدم وجود اختلاف دال إحصائياً بين متوسط آراء من يشغل منصباً ومن لا يشغل في تحديد درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي. وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة آل مسلط (٢٠١٨) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة تبوك، تعزى لمتغير طبيعة العمل الإداري، وبالرغم من عدم دلالة الفرق إحصائياً في درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر من يشغل منصب ومن لا يشغل منصب؛ إلا أن النتائج جاءت مرتفعة فمتوسطات من يشغل منصب (٤٢٣)، وهي أكبر من متوسطات من لا يشغل منصب (٣,٩٣)، بفارق صغير (0.3) وغير دال، إلا أنه يمكن اعتباره مؤشراً على أن من يشغلون منصباً قيادياً من أعضاء هيئة التدريس يقيمون درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة أكبر، وربما يعود ذلك لكونهم أقرب وأكثر اطلاعاً ودراية بمجريات الأمور فجاء تقييمهم أكبر في جميع محاور الدراسة.

جدول (٩) نتائج اختبار "ت" لدراسة الفروق في آراء أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

محاور الدراسة	سنوات الخبرة	عدد الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	p-value	الدلالة
درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي.	أقل من ١٠ سنوات	١٦٢	٤,٠٢	٠,٥٤٤	٢,٤٤٥-	٢٩٤	٠,٠٠٣	دال إحصائياً
	١٠ سنوات فأكثر	١٣٤	٤,١٨	٠,٦١٤				
مستوى الميزة التنافسية.	أقل من ١٠ سنوات	١٦٢	٣,٧٣	٠,٥٧٥	١,١١٦-	٢٩٤	٠,٥٩١	غير دال إحصائياً
	١٠ سنوات فأكثر	١٣٤	٣,٨٠	٠,٥٤٩				
أبرز المعوقات التي تعترض	أقل من ١٠ سنوات	١٦٢	٣,٦١	٠,٤٧٠	٥,٤٦٩	٢٩٤	٠,٠٠١	دال إحصائياً

محاور الدراسة	سنوات الخبرة	عدد الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	p-value	الدلالة
التخطيط الاستراتيجي.	١٠ سنوات فأكثر	١٣٤	٣,٢٥	٠,٦٨٠				

يتضح من الجدول (٩) أن القيمة الاحتمالية (p-value) لاختبار (ت) للعينات المستقلة لمتغير درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الخبرة هي (٠,٠٠٣)، وكذلك لمتغير أبرز المعوقات التي تعترض التخطيط الاستراتيجي هي (٠,٠٠١) وجميعها قيم أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وهذا يعني أنه يوجد اختلاف دال إحصائياً بين متوسط آراء ذوي الخبرة أقل من ١٠ سنوات ومتوسط آراء ذوي الخبرة عشر سنوات فأكثر في تحديد كلاً من درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وكذلك في تحديد أبرز المعوقات التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي، لصالح ذوي الخبرة ١٠ سنوات فأكثر. بينما جاءت القيمة الاحتمالية (p-value) لاختبار (ت) للعينات المستقلة لمتغير مستوى الميزة التنافسية بقيمة (٠,٥٩١) وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) مما يعني عدم وجود اختلاف دال إحصائياً بين متوسط آراء ذوي الخبرة أقل من ١٠ سنوات ومتوسط آراء ذوي الخبرة عشر سنوات فأكثر في تحديد مستوى الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة، وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة الحميدي (٢٠١٩) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مستوى الميزة التنافسية في جامعة الطائف تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول (١٠) نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في آراء أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

محاور الدراسة	الرتبة الأكاديمية	عدد الاستجابات	قيمة ف	p-value	الدلالة
درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي	أستاذ	١٨	٣٤,٨١٩	٠,٠٠	دال إحصائياً
	أستاذ مشارك	١٠٤			
	أستاذ مساعد	١٣٧			
	محاضر	١٠			
	معيد	٢٧			
مستوى الميزة التنافسية	أستاذ	١٨	٣٣,٧٣٤	٠,٠٠	دال إحصائياً
	أستاذ مشارك	١٠٤			
	أستاذ مساعد	١٣٧			
	محاضر	١٠			
	معيد	٢٧			
أبرز المعوقات التي تعترض التخطيط الاستراتيجي	أستاذ	١٨	١١,٠٧٨	٠,٠٠	دال إحصائياً
	أستاذ مشارك	١٠٤			
	أستاذ مساعد	١٣٧			
	محاضر	١٠			
	معيد	٢٧			

يتضح من الجدول (١٠) أن القيمة الاحتمالية (p-value) لاختبار (التباين الأحادي) لجميع محاور الدراسة الثلاثة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية جاءت بقيمة (٠,٠٠) وهي أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وهذا يعني أنه يوجد اختلاف دال إحصائياً بين متوسط آراء أعضاء هيئة التدريس تبعاً لرتبتهم الأكاديمية في تحديد كلاً

من درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، ودرجة مستوى الميزة التنافسية، وكذلك درجة موافقتهم على تحديد أبرز المعوقات التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة، ولمعرفة سبب الفروق الدالة إحصائية قامت الباحثة بإجراء اختبار شيفيه وجاءت النتائج كما يوضحها (الملحق رقم ١)، حيث كانت نتائج الفروق البعدية لصالح الرتب الأعلى أكاديمياً في تحديد درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، وكذلك في تحديد مستوى الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة، فنجد على سبيل المثال وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي بين الأستاذ وكلاً من المعيد والأستاذ المساعد والأستاذ المشارك لصالح رتبة الأستاذ، والأعلى في المتوسطات، وكذلك نجد فروق دالة إحصائية في تحديد مستوى الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة بين الأستاذ والمعيد لصالح الأستاذ، بينما نجد العكس بالنسبة لتحديد درجة المعوقات حيث جاءت على سبيل المثال الفروق الدالة في تحديد درجة المعوقات بين المعيد وكلاً من المحاضر والأستاذ المشارك لصالح المعيد الأعلى في المتوسطات، أي أن أعضاء هيئة التدريس الأقل في الرتبة الأكاديمية يرون المعوقات بدرجة أكبر من أعضاء هيئة التدريس ذوي الرتب الأعلى أكاديمياً. وتُعزي الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعيد قد يكونوا أكثر حماساً واندفاعاً مما يجعلهم يقيمون المعوقات بدرجة أعلى من غيرهم.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة بزدوغ والناظر (٢٠١٧) والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الميزة التنافسية تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ.

### إجابة السؤال الخامس:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥، للتخطيط الاستراتيجي على دعم الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ للإجابة عن هذا السؤال تم اختبار العلاقة بين الدرجة الكلية للتخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة مع أبعادها الأربعة وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون (Person correlation coefficient)، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (١١) نتائج اختبار الارتباط بين محور التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية.

التخطيط الاستراتيجي	أبعاد الميزة التنافسية
.479**	الكلفة
.419**	الجودة
.484**	المرونة
.454**	التسليم
.523**	الدرجة الكلية للميزة التنافسية

\*\*الارتباطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١

يتضح من الجدول (١١) نتائج اختبار بيرسون، ومنه نستنتج أن الارتباط بين الدرجة الكلية للتخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة، هو ارتباط طردي متوسط بقيمة (٠,٥٢٣) دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، حيث جاءت قيمة الدلالة للارتباط (٠,٠٠٠)، وكذلك تراوحت معاملات ارتباط التخطيط الاستراتيجي مع أبعاد الميزة التنافسية الأربعة ما بين (٠,٤١٩) كحد أدنى للارتباط مع الجودة، وبين (٠,٤٨٤) كحد أعلى للارتباط مع المرونة، وجميع معاملات الارتباط جاءت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

وللتأكد من وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل وبين الميزة التنافسية كمتغير تابع وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

الجدول (١٢) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر التخطيط الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

Sig. الدلالة الإحصائية	T (ت)	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		R Square مربع معامل الارتباط (معامل التحديد)	R معامل الارتباط	النموذج
		معامل الانحدار المعياري Beta بيتا المعياري	Std. Error الخطأ المعياري	B بيتا غير المعياري			
.000	8.469	-	.199	1.687	.273	.523	الثابت
.000	10.517	.523	.048	.507			التخطيط الاستراتيجي

المغير التابع: الميزة التنافسية , ANOVA-F=110.611 الدلالة الإحصائية P-VALUE=0.000

يتضح من الجدول (١٢) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط، حيث كان التخطيط الاستراتيجي متغير مستقل والميزة التنافسية متغير تابع، ومنه نستنتج أن نموذج الانحدار دال إحصائياً حيث كانت قيمة (ف) = ١١٠,٦١١ بدلالة إحصائية (٠,٠٠) أقل من (٠,٠٥)، كما جاء معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية دال إحصائياً بقيمة (٠,٥٢٣)، وكذلك بلغ معامل التحديد (مربع معامل الارتباط) قيمة (٠,٢٧٣) والذي يدل على أن ٢٧,٣٪ من التغير الحاصل في مستوى الميزة التنافسية يُفسر من خلال درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي، كما جاءت قيمة معامل الانحدار بيتا المعياري بقيمة (٠,٥٢٣) بدلالة إحصائية (٠,٠٠) أقل من (٠,٠٥)، والتي تعني أنه كلما زادت درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وحدة معيارية زادت درجة مستوى الميزة التنافسية (٠,٥٢٣) وحدة معيارية. وهذه النتائج تؤكد دور التخطيط الاستراتيجي في دعم الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة.

مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ للتخطيط الاستراتيجي على دعم الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتنسجم هذه النتيجة مع ما تم طرحه في الدراسات النظرية كدراسة فاطمة وبلقاسم (٢٠١٧)، ودراسة الحوت وتوفيق وعبد المطلب (٢٠١٦).

كما تتفق هذه النتيجة مع ودراسة الشيبية (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن الأدوار التي تقوم بها الإدارة الاستراتيجية شاملة وأن الغاية منها تمكين المؤسسة التعليمية من تحقيق الميزة التنافسية في أداؤها لكافة العمليات والأنشطة، كما اتفقت مع نتائج دراسة خليل وعطا والمهدي وأحمد (٢٠١٧) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة (طردية) بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وكذلك مع ما توصلت إليه دراسة الديراوي (٢٠١٧) من وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، كما تتفق مع دراسة الفقهاء (٢٠١٢) التي توصلت إلى وجود ارتباط قوي بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي للميزة التنافسية المستدامة، وكذلك مع دراسة الشوبكي وأبو نصر (٢٠١٧, Al Shobaki, Abu Naser)، التي أظهرت أن هناك ارتباط قوي بين مستوى ممارسة استراتيجيات التميز في التعليم وتحقيق مؤسسات التعليم العالي للميزة التنافسية المستدامة.

#### خامساً: توصيات ومقترحات الدراسة:

##### التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يُوصى بما يلي:

١. بناءً على ما تم التوصل إليه من تأكيد لوجود أثر للتخطيط الاستراتيجي في دعم وتحقيق الميزة التنافسية فإن الدراسة توصي باعتماد منهج التخطيط الاستراتيجي وإعطائه الاهتمام الكافي وتوفير المتطلبات الضرورية لنجاحه.
٢. بناءً على ما تم الكشف عنه من أن الجامعات السعودية الناشئة تمارس للتخطيط الاستراتيجي بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، فإنه يُوصى بالاستمرار على هذا المنهج والاهتمام بتحليل الجامعة لبيئتها الداخلية والخارجية من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف والمتغيرات البيئية المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل.
٣. بناءً على ما تم الكشف عنه من أن مستوى الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، فإنه يُوصى بالمحافظة على هذا المستوى وبذل المزيد من الإجراءات لاكتشاف الجامعات الناشئة لقدراتها المادية والبشرية وتطوير مزاياها التنافسية، وقياسها بشكل مستمر.
٤. في ضوء ما تم الكشف عنه من أن المركزية الشديدة في عملية صنع القرار تمثل أبرز المعوقات التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، فإنه يُوصى بالتحول نحو الا مركزية في عملية صنع القرار والعمل الجاد من قبل قيادات الجامعة على إشراك أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في عمليات صنع القرار، من خلال المجالس والاجتماعات والجان المختلفة.

٥. التغلب على المعوقات التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال توفير قواعد معلومات حديثة.
٦. العمل على نشر رسالة الجامعة والتأكد من وضوحها لدى جميع العاملين.
٧. الابتعاد عن الروتين والتعقيدات الإدارية في إنجاز المعاملات ما أمكن، دون أن يؤثر ذلك على سلامة الإجراءات وصحتها.
٨. تحديد معايير قياس الأداء لكل من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية، والعمل على نشرها وتوضيحها.
٩. فتح قنوات الاتصال بين إدارة الجامعة والإدارات المختلفة، وتسهيل عملية الاتصال في كل الاتجاهات داخل الجامعة، وتوضيح خطوط السلطة.
١٠. رصد وتوفير الحوافز المادية والمعنوية للقائمين بالتخطيط الاستراتيجي داخل الجامعة.
١١. العمل على توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي والمصطلحات المتعلقة به لدى جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في كافة المستويات داخل الجامعة.
١٢. استقطاب وجذب الكفاءات والخبرات البشرية المؤهلة والمدربة في مجال التخطيط الاستراتيجي.
١٣. تخفيف الأعباء والأعمال الروتينية على القيادات الجامعية ليتسنى لهم المشاركة الفاعلة في عمليات التخطيط الاستراتيجي.
١٤. الاهتمام بالتقييم المستمر لكافة مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي، من خلال مراجعة ما تم تنفيذه من خطط تشغيلية ومقارنتها مع الجدول الزمني للخطة الاستراتيجية للجامعة.
١٥. إنشاء مراكز أو مكاتب داخل الجامعات الناشئة تكون مهمتها البحث عن المزايا الخاصة بالجامعة وتحديد مجالات تنافسياتها، وفقاً لإمكانياتها وموقعها الجغرافي واحتياجات مجتمعها المحلي.
١٦. إعداد وتنفيذ ورش العمل والدورات التدريبية الهادفة إلى إكساب القيادات الأكاديمية في كافة المستويات الإدارية في الجامعة مهارات التخطيط الاستراتيجي.
١٧. إعداد وتنفيذ ورش العمل والدورات التدريبية الهادفة لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية في تحديد المزايا التنافسية وكيفية تطويرها واستدامتها.

### المقترحات:

١. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول تبني أساليب جديدة ومتطورة في التخطيط الاستراتيجي.
٢. إجراء دراسة عن درجة التزام القيادات الأكاديمية بتنفيذ الخطة الاستراتيجية للجامعة باستخدام أدوات مؤشرات قياس الأداء.

٣. إجراء دراسات عن الميزة التنافسية في الجامعات السعودية، والبحث في أي متغيرات أخرى يمكن أن يكون لها أثر على الميزة التنافسية غير التي تناولتها الدراسة الحالية.

### قائمة المراجع:

#### أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم، محمد نصحي (٢٠٠٩). المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول بالتطبيق على كليات التربية، بحث مقدم للمؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي بعنوان (اتجاهات معاصرة في تطوير الأداء الجامعي)، المنعقد في الفترة (١ - ٢ نوفمبر، ٢٠٠٩) في جامعة المنصورة.

آل الشيخ، زياد (٢٠١٨). تحدي الجامعات الناشئة، تم الاستدعاء في ٢٧ / ١٠ / ٢٠١٩ من:

<http://www.alriyadh.com/1704615>

آل مسلط، محمد أحمد علي (٢٠١٨). واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مجلد (٣٨)، العدد (٣) من ص ١٩٧ إلى ص ٢١٥.

بني حمدان، خالد محمد، وادريس، وائل محمد (٢٠١٠). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.

بدرخان، سوسن سعد الدين (٢٠١٦) واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في ضوء معايير الجودة الشاملة، بحث مقدم للمؤتمر العربي السادس لضمان جودة التعليم العالي، والذي استضافته جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا خلال الفترة ٩-١١ فبراير ٢٠١٦، ومقره الدائم في جامعة الزرقاء، الأردن.

بزوغ، دينا سعيد عبد الحميد، والناظر، ملك صلاح (٢٠١٧). مستوى تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية وجامعة البترا للميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد ٤٤، عدد ٤، ملحق ٨.

البكري، ثامر، والصقال، أحمد (٢٠١٥). التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية. دار أمجد للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.

الحميدي، منال حسين (٢٠١٩) دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية - دراسة تطبيقية على جامعة الطائف، مجلة كلية التربية، جامعة اسيوط، المجلد ٣٥، العدد ٥.

الحوت وتوفيق وعبد المطلب (٢٠١٦) منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعة. قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة بنها، مصر.

جرادات، ناصر محمد سعود (٢٠١٣) الإدارة الاستراتيجية منظور تكاملي حديث، ط١، إثراء للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.

الجبوري، حسين محمد جواد (٢٠١٤) التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

خليل، ياسر محمد، وعطا، رجب أحمد، والمهدي، سوزان محمد، وأحمد، أشرف محمود (٢٠١٧). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، المجلد ٥، العدد ١٨.

الحوالدة، محمد فلاح (٢٠١٨) قواعد إدارية مقترحة لتفعيل مؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، مجلة دراسات، العلوم التربوية، مجلد ٤٥، العدد ٤، ملحق ٥، من ص ١٣٤ إلى ص ١٥٠.

الديراوي، أيمن حسن (٢٠١٧) أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، بالجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، مجلد ٢٥، العدد ٣، من ص ٧٦ إلى ص ٩٨.

ذيب، هيثم عبد الله (٢٠١٩) أصول التخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

راضي، محمد فخري (٢٠١٦) الإدارة الاستراتيجية، ط١، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سليم، إيمان علي وفلمبان، غدير زين الدين وشريف، وفاء عبد العزيز (٢٠١١) دراسة تحليلية لأثر التحول إلى مجتمع المعرفة في دعم الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات المعلومات، معهد الأمير سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية، جامعة المجمعة، العدد (١٢)، سبتمبر.

السبكي، سلوى، وعلي، علي عبد العزيز (٢٠١٩). الدليل التنفيذي للتخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، ط١، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، الأردن.

الشبيبة، علي صالح (٢٠١٨) دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، وتم الاسترجاع في ٢٤ / ١١ / ٢٠١٩ من الموقع التالي:

<http://www.ibbuniv.edu.ye/uploads/files/35/201810030833275.pdf>

صالح، صلاح الدين حسين (٢٠١٣). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي -دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في جامعات عمانية خاصة، مجلة دنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العدد الرابع.

الصالح، عثمان بن عبد الله (٢٠١٢). تنافسية مؤسسات التعليم العالي: إطار مقترح، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد العاشر.

العجمي، محمد حسنين (٢٠١٣). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، ط٣، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

العياشي، زرزار، وكريمة، غياد (٢٠١٦). استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، ط١، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع: عمان، الأردن.

عبوي، زيد منير (٢٠١٧). الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير، ط١، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

غنيم، عثمان محمد (٢٠٠١). التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع: عمان، الأردن.

الغامدي، حمد حمدان (٢٠١٩) تحسين القدرة التنافسية للجامعات الناشئة وفق متطلبات خصخصة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (٨)، العدد (٩). ص ٨٤ - ٩٧.

الغالي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد (٢٠٠٩) الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الغوطي، محمود أحمد سالم (٢٠١٧) دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة، كلية التربية، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين.

قاسم، مجدي عبد الوهاب، وشحاتة، صفاء أحمد (٢٠١٤) صناعة مستقبل التعليم الجامعي بين إرادة التغيير وإدارته، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

القطب، محي الدين (٢٠١٢) الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية. الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

فاطمة، توازن وبلقاسم، زايري (٢٠١٧) الأبعاد الاستراتيجية لتطوير أداء الجامعات لخلق ميزة تنافسية،

مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، بجامعة حسيبة بنت بو علي، الجزائر، العدد السادس عشر. ص ٢٦٩ - ٢٨٢

الفقهاء، سام عبد القادر (٢٠١٢) تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية، بحث قدم إلى المؤتمر العربي الأول "استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية، المنعقد في الفترة ٢٤-٢٦ ابريل (نيسان) ٢٠١٢ في الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

كردي، أحمد السيد (٢٠١١). إطار مقترح لبناء وإدارة التحالفات الاستراتيجية لدعم القدرات التنافسية في الجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة بنها، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة أعمال - كلية التجارة، جامعة بنها.

مزهودة، عبد المليك (٢٠١٤) نموذج التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي: بين العقلانية والكلاسيكية وتحديات التنافسية، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، العدد الرابع. ص ٥٤ - ٧٤.  
مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٣) تنافسية التعليم الجامعي العربي في القرن الحادي والعشرين دعوة للتأمل. مجلة التربية، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم.

مصطفى، عماد الدين حسن (٢٠١٦) النموذج الشامل للتخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج - مدخل تطبيقي متطور لإدارة الدولة عبر مؤسساتها، وتطوير أدائها، وتحقيق غايات المجتمع. العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.

مازي، عبد الحليم بن عبد العزيز، السحيباني، صالح بن عبد الرحمن، الدويس، عبد العزيز بن محمد، الواصل، عبد العزيز بن إبراهيم (٢٠١٢). السجل الوطني للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية، المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد الثامن، وزارة التعليم، مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، الرياض، المملكة العربية السعودية.

وزارة التعليم (١٤٣٩/١٤٤٠). وكالة التخطيط والمعلومات.  
(<https://departments.moe.gov.sa>) تم الاستدعاء في ١٦/١/٢٠٢٠).

ويح، محمد عبد الرزاق (٢٠١٣). متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات - دراسة ميدانية على جامعة بنها - مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مجلد ٢٤، العدد ٩٥، من ص ٢٣٩ - إلى ص ٢٤٤.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Al Shobaki, Mazen J. & Abu Naser, Samy S. (2017) The Role of the Practice of Excellence Strategies in Education to Achieve Sustainable Competitive Advantage to Institutions of Higher Education-Faculty of Engineering and Information Technology at Al-Azhar University in Gaza

a Model, International Journal of Digital Publication Technology, VOL (01)

Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Hana, U. (2013). Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowled, Journal of Competitiveness, Vol. 5, Issue 1, pp. 82-96.

Lerner, Alexandra L. (1999). A Strategic Planning Primer for Higher Education, Research Associate. College of Business Administration and Economics, California State University, Northridge. July 1999. تم الاسترجاع من الموقع التالي

[https://www2.fgcu.edu/provost/files/strategic\\_planning\\_primer.pdf](https://www2.fgcu.edu/provost/files/strategic_planning_primer.pdf)

Mukokho, Ayuya Angellne (٢٠١٠) The Influence Of Strategic Planning On Performance Of Public Universities In Kenya: The Case Of University Of Nairobi, Research Submitted in Partial Fulfillment for the Requirement of the Award of the Degree of Master of Business Administration at the University of Nairobi.

Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory (3rd ed). New York: McGraw-Hill.

Pitts, Adam & Lie, Everett (1996). The Strategic Management Process, New York. John Wiley & Sons.

Policastro, Michael, (2003) "Introduction to Strategic Planning", SBA, U.S, Small Business Administration.

Pidcock, S. (2001). Strategic Planning in a new university. Journal of Further and Higher and Higher Education, 25 (1), 67- 83

(ملحق ١)

نتائج اختبارات شيفيه (Scheffe) لدراسة الفروق البعدية في آراء أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.

المحاور	الرتبة (I)	الرتبة (J)	الفرق بين الوسطين (I - J)	p-value	
درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية	معيد	محاضر	-0.98542*	0	
		أستاذ مساعد	-0.05763-	0.988	
		أستاذ مشارك	-0.56751*	0	
		أستاذ	-1.04167*	0	
	محاضر	معيد	.98542*	0	
		أستاذ مساعد	.92778*	0	
		أستاذ مشارك	0.41791	0.147	
		أستاذ	-0.05625-	0.999	
	أستاذ مساعد	معيد	0.05763	0.988	
		محاضر	-0.92778*	0	
		أستاذ مشارك	-0.50987*	0	
		أستاذ	-0.98403*	0	
	أستاذ مشارك	معيد	.56751*	0	
		محاضر	-0.41791-	0.147	
		أستاذ مساعد	.50987*	0	
		أستاذ	-0.47416*	0.006	
	أستاذ	معيد	1.04167*	0	
		محاضر	0.05625	0.999	
		أستاذ مساعد	.98403*	0	
		أستاذ مشارك	.47416*	0.006	
	مستوى الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة	معيد	محاضر	-1.49500*	0
			أستاذ مساعد	-0.89343*	0
			أستاذ مشارك	-1.10096*	0
			أستاذ	-1.00000*	0
محاضر		معيد	1.49500*	0	
		أستاذ مساعد	.60157*	0.005	
		أستاذ مشارك	0.39404	0.173	
		أستاذ	0.495	0.132	
أستاذ مساعد		معيد	.89343*	0	
		محاضر	-0.60157*	0.005	
		أستاذ مشارك	-0.20753*	0.023	
		أستاذ	-0.10657-	0.936	
أستاذ مشارك		معيد	1.10096*	0	
		محاضر	-0.39404*	0.173	
		أستاذ مساعد	0.20753	0.023	
		أستاذ	.10096*	0.95	
أستاذ		معيد	1.00000*	0	
		محاضر	-0.49500*	0.132	
		أستاذ مساعد	.10657*	0.936	
		أستاذ مشارك	-0.10096-	0.95	
أبرز المعوقات التي تعترض عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة		معيد	محاضر	1.23889	0
			أستاذ مساعد	0.23358	0.428
			أستاذ مشارك	.45726*	0.008
			أستاذ	.33333*	0.442
	محاضر	معيد	-1.23889*	0	
		أستاذ مساعد	-1.00531*	0	
		أستاذ مشارك	-0.78162-	0.002	
		أستاذ	-0.90556*	0.003	
	أستاذ مساعد	معيد	-0.23358*	0.428	
		محاضر	1.00531*	0	
		أستاذ مشارك	0.22369	0.058	
		أستاذ	.09976*	0.974	
	أستاذ مشارك	معيد	-0.45726*	0.008	
		محاضر	.78162*	0.002	
		أستاذ مساعد	-0.22369*	0.058	
		أستاذ	-0.12393-	0.946	
	أستاذ	معيد	-0.33333*	0.442	
		محاضر	.90556*	0.003	
		أستاذ مساعد	-0.09976*	0.974	
		أستاذ مشارك	0.12393	0.946	



p-ISSN: 1652 - 7189

e-ISSN: 1658 - 7472

Issue No.: 29 ... Rabi II 1443 H – December 2021 G

# Albaha University Journal of Human Sciences

Periodical - Academic - Refereed

Published by Albaha University

017 7223212 دار المنار للطباعة

Email: [buj@bu.edu.sa](mailto:buj@bu.edu.sa)

<https://portal.bu.edu.sa/ar/web/bujhs>