

**ايجابية التنظيم الإداري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية  
لجامعة القصيم في ضوء رؤية 2030**

**administrative organizing as a tool to the The Positiveness of  
achieve competitive advantage for Qassim University in the light  
of vision 2030**

د/ علية محمد شرف  
أستاذ الإدارة التربوية المشارك  
كلية التربية - جامعة القصيم

**Dr.Alyia Mohammed sharaf  
Professor of educational administration poster  
Faculty of Education -- Qussaim university**



## إيجابية التنظيم الإداري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية 2030

### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحديد الركائز الإيجابية للتنظيم الإداري والتي تتمثل في الأسس والاتجاهات الإرشادية التي تستعين بها المؤسسة في تنظيم وتنسيق وتوزيع العمل وتحديد المسؤوليات والواجبات المختلفة، وكافة إجراءات العمل لتحقيق الأهداف المرجوه، وعرض أهم مداخل إيجابية التنظيم الإداري، والوقوف على أبعاد تحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية ٢٠٣٠، وتحديد أهم معوقات إيجابية التنظيم الإداري التي تحد من تحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية ٢٠٣٠، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى وضع آلية مقترحة لإيجابية التنظيم الإداري لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية ٢٠٣٠، وتتكون الآلية من ثلاث منطلقات وهي: منطلقات ومتطلبات مؤسسية، منطلقات ومتطلبات تركز على تطوير الهيكل التنظيمي، منطلقات ومتطلبات تركز على رفع كفاءة العاملين.

الكلمات المفتاحية: الإيجابية - التنظيم الإداري - الميزة التنافسية - رؤية ٢٠٣٠

## **administrative organizing as a tool to the The Positiveness of achieve competitive advantage for Qassim University in the light of vision 2030**

### **Abstract**

The study aimed to determine the positive pillars of the administrative organizing which are represented in the foundations and guiding directions that are used by the institution in organizing, coordinating , distributing work , determining different responsibilities and duties, and all the work procedures to achieve the desired goals. This study also aimed to present the most important positive entries of administrative organizing, identify the dimensions of achieving the competitive advantage of Qassim University in the light of vision 2030, and to determine the most important obstacles of positive administrative organizing that limit the achievement of the competitive advantage of Qassim University in the light of vision 2030. The study adopted the descriptive analytical approach . Finally, the study concluded to develop a proposed mechanism for a positive administrative organizing to achieve competitive advantage of Qassim University in the light of vision 2030. This mechanism consists of three standpoints: institutional requirements, requirements based on developing the organizational structure and requirements based on improving the efficiency of employees.

**. Keywords:** Positiveness - administrative organization - Competitive Advantage - Vision 2030

## مقدمة

في ظل تزاخم الأعمال وكثرتها في منظمات العمل المختلفة ظهرت الحاجة لاستخدام الأساليب التنظيمية والاتجاهات الادارية الحديثة التي تضبط سير العمل وتنظيمه بطريقة مستمرة ومتجددة ، وتكون قادرة على التعامل مع التقلبات الخارجية المؤثرة بشكل مباشر في العمل، لضمان استمراريته ، ولتحقيق الأهداف المرجوة، ولذا فإن عملية التنظيم الادارى تسعى للوصول إلى بناء تنظيمى قادر على مواجهة التحديات والتغيرات المحيطة .

يعد التنظيم الإدارى من الوظائف الأساسية لكل إدارة أو مؤسسة بغض النظر عن طبيعة عملها أو نشاطها؛ إذ يهتم بتقديم الوسائل التي تضبط عمل الفرد سواء بصفة فردية أو جماعية ، حيث يمكن من خلاله توفير الوقت والجهد ، ويمثل أداة من أدوات الادارة التي تستخدم من أجل ضمان تحقيق الأهداف، كما يعد جزء من العملية الادارية ، حيث يستخدم أيضا لأغراض كثيرة فى المؤسسات من بينها اعلام العاملين بالمهام الموكولة إليهم ، حتى لا يصبح العمل فوضويا فى المؤسسات (علوش، ٢٠٠٧ ) ولذلك تعتبر عملية التنظيم الادارى أساس جودة وتنمية الموارد البشرية في المنظمات ولا سيما التربوية منها .

ويرتكز تحقيق أى مؤسسة لأهدافها وضع هيكل تنظيمى مناسب تتضح فيه المسؤوليات والاختصاصات الوظيفية لكافة العاملين وكذلك توصيف الوظائف بشكل دقيق وتحديد العلاقات الوظيفية بين الأقسام وتحديد السلطة والمسئولية بين الرؤساء والمرعوسين وتحديد نطاق الإشراف كما يتطلب التنسيق والتعاون المستمرين بين الأفراد (طه، ٢٠١٣، ١٠) وذلك لضمان تحقيق جودة الأداء والوقوف أول بأول على نقاط الضعف والقوة واتخاذ الاجراء المناسب الذى يساعد على تنفيذ خطط العمل بكل دقة وسهولة .

وتعتمد المؤسسات وبمختلف نشاطاتها سواء خدماتية، صناعية أو إنتاجية على المنافسة بغرض النمو والبقاء والتوسع وذلك بتطوير وتجديد مختلف الأساليب المتبعة في التسيير لتحسين مركزها التنافسي وتعظيم الأرباح وتتفوق المؤسسات على غيرها من المنافسين من خلال تميزها بعنصر أو عدة عناصر غير قابلة للتقليد والمجاراة، وهذا لتضمن مكانتها واستمرار نموها، ويعتبر مفهوم التنافسية ثورة حقيقة في عالم إدارة الأعمال وتنظيمها حيث أصبح 'ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشكلات الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق والتميز للمؤسسة على المنافسين وغيرهم (Ganesh, Varun, 2005) ، وتعنى الميزة التنافسية فى الجامعات قدرة الجامعة علي خلق وإيجاد ممارسة ما أو مهارة معينة أو منفعة ذات قيمة علمية ومعرفية أو تطبيقية يحتاجها المستفيد من خدماتها، أو تضيف له منفعة وأن نكون متفردة ويصعب تقليدها، وتحقق لها التفوق على الآخرين . (اللوكان، ٢٠١٦، ١٠٠٠)

ونظرا لزيادة حدة المنافسة في السوق العالمية، ولأن البقاء كان دوما للأصلح والأقدر على استغلال موارده المتاحة وتحقيق مزايا تنافسية، وحيث أنه مع الانفتاح العالمي، وفي ظل نظام العولمة، باتت ايجابية النظم الادارية أحد المداخل الخصبة للتميز والمنافسة، لذا تحاول المنظمات التركيز على الاستثمار في أهم مواردها وهي الموارد البشرية والمادية والتقنية لتحقيق ميزة تنافسية لها تحقق لها الصدارة في المقدمة .

وتسعى رؤية ٢٠٣٠ في المملكة العربية السعودية لتحقيق ايجابية التنظيم الادارى من خلال تركيزها على الابتكار وريادة الأعمال ومواصلة التدريب والتعليم للعاملين بمختلف مستوياتهم ، كما أنها تتجه لزيادة القدرة التنافسية العالمية لمؤسساتها من خلال عقد شراكات مع مؤسسات عالمية لزيادة نموها وتوطين المعارف والخبرات فيها لصالح ابناء المجتمع (رؤية ٢٠٣٠) مما يساعد على تهيئة القدرات اللازمة لرفع مستوى الخدمات المقدمة ودقتها، وتنمية فرص التعاون والاتصال لكافة الأطراف المعنية ، وتنمية القدرة على الابتكار والتطوير لتحقيق الميزة التنافسية .

### مشكلة الدراسة

نتيجة للتطور والتنمية المستدامة في كافة المجالات والاختصاصات فإن التنظيم الإداري كأحد العمليات الادارية يتطلب أن يكون مواكبا لتلك التطورات ويتسم بالاجابية وخاصة في عصر التنافسية بين الجامعات المختلفة وذلك من خلال مواجهة التحديات والتغيرات المتعددة التي قد تؤثر بشكل كبير على كفاءة الأداء الإداري بشكل خاص وبالتالي على مخرجات العملية التعليمية بشكل عام . ومن الضروري أن تهتم الجامعة بتحديث وتطوير النظم الإدارية بطريقة ايجابية بما يتلائم مع المتغيرات المحلية والعالمية وظهور الكثير من التحديات مثل العولمة ، وثورة تقنيات المعلومات ، وحدة المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي ، ومع ظهور الكثير من التحديات وكبر حجم الجامعات وزيادة عدد الطلاب وتنوعهم ، و ضغط المنظمات المختلفة بالمجتمع ، وزيادة عدد أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب تطلب ذلك تغييرا في مفهوم القيادة واتخاذ القرار ونظم العمل الإداري وذلك في التوجه نحو الشراكة بين الأكاديميين والإداريين والتركيز على القدرة والمهارة بدلا من الاقتصار على الخبرة وحدها (المنقاش، ٢٠٠٩، ١٦٤) مما يتطلب التحول نحو نظم إدارية متطورة واجابية لتحقيق ميزة تنافسية للجامعة والتي تعد إحدى الاتجاهات الحديثة التي بدأت تأخذ 'بعدا عالميا ظهر مع ظهور التصنيفات العالمية للجامعات، الأمر الذي جعل الجامعات تدخل في تنافسية مع بعضها على استقطاب الفئات المميزة من العاملين الذين يشكلون قيمة علمية وإدارية مضافة للجامعة. وقد جاءت نتائج بعض الدراسات لتؤكد على ضرورة التنظيم الإداري وتطويره للوصول به بصورة ايجابية كنتائج دراسة (باحاذق والبياعى ٢٠١٥) التي اسفرت عن وجود معوقات إدارية تحد من

فعالية التطوير للتنظيم الإداري بالتعليم الجامعي بالمملكة والذي يتمثل في (ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية، جمود الأنظمة واللوائح، وضعف الاهتمام ببرامج التطوير التنظيمي، وضعف الكفاءات الإدارية، ودراسة (المنقاش ٢٠٠٩) التي أشارت إلى وجود نقص في بعض الوظائف التي يتطلبها التنظيم الإداري بالجامعات، وعدم وجود أدلة تنظيمية لتوصيف المناصب وتوصيف الأشخاص، والازدواجية في بعض المناصب.

وقد اوصت دراسة (الفوزان، ٢٠١٧، ص ٣٨) بضرورة تحقيق رؤية ٢٠٣٠ بتعديل القوانين والتشريعات الحالية، وبناء هيكل تنظيمي فاعل يحقق التوازن الموضوعي بين المسؤوليات والصلاحيات لجميع العاملين.

ولم تعكس تلك الدراسات ضرورة ايجابية التنظيم الإداري كأحد المداخل المتطورة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية ٢٠٣٠، وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن لإيجابية التنظيم الإداري تحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية ٢٠٣٠؟

ويتفرع منه الاسئلة الآتية:

- ما الركائز الإيجابية للتنظيم الإداري التي تحقق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية ٢٠٣٠؟
- ما أبعاد الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية ٢٠٣٠؟
- ما معوقات ايجابية التنظيم الإداري التي تحد من تحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية ٢٠٣٠؟
- ما الآلية المقترحة لإيجابية التنظيم الإداري التي تحقق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية ٢٠٣٠؟

#### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- التعرف على الركائز الإيجابية للتنظيم الإداري التي تحقق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية ٢٠٣٠.
- التعرف على أبعاد الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية ٢٠٣٠.
- التعرف على معوقات ايجابية التنظيم الإداري التي تحد من تحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية ٢٠٣٠.

- وضع آلية مقترحة لإيجابية التنظيم الإدارى التي تحقق الميزة التنافسية لجامعة القصيم فى ضوء رؤية ٢٠٣٠.

#### أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من :

- ندرة الدراسات التي تناولت إيجابية التنظيم الإدارى كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم فى ضوء رؤية ٢٠٣٠ .

- تناغمها مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ فى السعى لتحقيق ايجابية التنظيم الإدارى كأحد مداخل الميزة التنافسية للجامعة حيث تمثل أحد الأدوات الفاعلة فى تحقيق ذلك .

- قد تفيد نتائج الدراسة المسؤولين عن التعليم الجامعى السعودى عن فهم طبيعة ايجابية التنظيم الإدارى لرفع كفاءة العمليات الإدارية ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم فى ضوء رؤية ٢٠٣٠ .

- قد تفيد نتائج الدراسة المسؤولين عن إدارة التعليم الجامعى السعودى عن الخطوات التي يجب اجراؤها للتغلب على مشكلات التنظيم الإدارى بالجامعة ومن ثم يكون أكثر إيجابية لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم فى ضوء رؤية ٢٠٣٠ .

#### منهج الدراسة

سوف تعتمد الدراسة على المنهج الوصفى التحليلى لملاءمته لطبيعة الدراسة.

#### حدود الدراسة

سوف تقتصر الدراسة على التنظيم الإدارى بجامعة القصيم وكيف يكون إيجابيا لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة فى ضوء رؤية ٢٠٣٠.

#### مصطلحات الدراسة

الإيجابية لغويا : هى كل ما يصدر من أمور ناجحة ومقبولة وموفقة، أو المزايا والأعمال الناجحة. (المعجم الوسيط، <https://www.almaany.com/ar/dict/ar->)

الإيجابية اصطلاحا: هى حالة يتولد فيها طاقة تفاعل ونشاط وحيوية تحرك العاملين نحو الاحسن وتلزمهم تجنب السلبية ، ويكون لديهم طاقة تمكنهم من الاصلاح. (يعقوب، ٢٠١٦، ٨٧)

التنظيم : هو العملية التي يتم عن طريقها تنسيق الجهود والوظائف والأعمال بطريقة ملائمة حسب ظروف كل مؤسسة من أجل الوصول إلى الأهداف التي تم تحديدها. (عشبية، ٢٠٠٩)

التنظيم الإدارى : هو ذلك الإطار الذى يتم فيه تحديد الوظائف وتنفيذها بصورة منسقة من أجل تحقيق الأهداف التي اتفق عليها أصلا للمؤسسة ، وعلى أن يتم العمل بشكل منسجم وتعاونى ، توفر له البيئة والمناخ اللازمين ليعمل الجميع كفريق متعاون ومتكامل توجهه روح الانجاز المشترك . (أحمد، ٢٠١١، ١٩٣)



### إيجابية التنظيم الإداري :

ويعرف اجرائياً بأنه: تقسيم الأعمال والمسؤوليات في الجهاز الإداري وتخصيصها في الإدارات والأقسام الإدارية الرئيسية والفرعية ، وتوزيع هذه الأعمال والمسؤوليات على أفراد فريق العمل لأدائها طبقاً لضوابط الأداء الوظيفي المعتمدة في اللوائح التنظيمية للجامعة وتحديد العلاقات التنظيمية، وإجراءات العمل بما يضمن تحقيق أهداف الجامعة .

**الميزة التنافسية :** وتعرف اجرائياً بأنها نظام يمتلك عناصر فريدة يتفوق بها على المنافسين في النظم الإدارية بطريقة مستدامة وذات جودة عالية وتنعكس إيجابياً على كافة عناصر العملية التعليمية بجامعة القصيم.

### الدراسات السابقة

#### أولاً دراسات تناولت التنظيم الإداري

- **دراسة الخليوي وبن عنيق (٢٠١٧)** ) وهدفت إلى تناول المفاهيم المتضمنة بالتنظيم الإداري في الإسلام ، والتي اشتملت على ماهية وأهمية ونشأة التنظيم وخصائصه ومبادئه ووظائفه وأنواعه ، بهدف الخروج منها ببعض التطبيقات التربوية التي يمكن الاستفادة منها في المؤسسات الرسمية وغير الرسمية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها ، وتوصلت إلى خلاصات نتج عنها بعض التطبيقات التربوية التي أجابت عن أسئلتها ، والتي تعد ثمرة من ثمرات سد الفجوة في النظم الإدارية ، كما أوصت بضرورة تفعيل التطبيقات في صورتها الاجرائية.
- **دراسة Turner, Kendra (٢٠١٧)** ) وركزت تلك الدراسة النوعية على أثر رفع مستوى النظام الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين داخل الإدارة المركزية لجامعة بحثية رئيسية في جنوب الولايات المتحدة، وتم عمل مقابلة شخصية مع ١١ موظفاً ، وكانت النتائج أن الموظفين أقرروا بوجود نقصا في التدريب بالإضافة إلى عدم تقديم مساعده نهائيه وقصور عملية الاتصال وزيادة الواجبات والمسؤوليات الوظيفية للإداري دون زيادة الدخل ، كما أنه لا يوجد نموذج محدد أو عملية لتنفيذ نظام الترقيات مما يؤثر سلبياً على أداء الموظفين .
- **دراسة باحاذق والبياعي (٢٠١٥)** ) وهدفت الدارسة إلى التعرف على أهم معوقات التطوير التنظيمي في التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين والتعرف على أفضل الحلول لها ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على موظفات جامعة الملك سعود وجامعة الأميرة نورة ، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود معوقات للتطوير التنظيمي في التعليم العالي وتتمثل في معوقات بشرية وإدارية وتقنية ، وتوجد بشكل أكبر في جامعة الأميرة نورة عنها في جامعة الملك سعود ، وخلصت الدراسة إلى بعض التوصيات .

- دراسة Osakwe, Regina N (٢٠١٥) وسعت الدراسة إلى تحديد بعض الاستراتيجيات الإدارية لرؤساء الإدارات بوصفها محددات للإدارة الفعالة للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي بنيجريا. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من جميع مؤسسات التعليم العالي بلغت ٩٨٠ موظفا أكاديميا و ١٥٥٠ من الموظفين غير الأكاديميين، والأداة المستخدمة هي الاستبيان وأظهرت النتائج أن هناك ترابطا كبيرا بين الاستراتيجيات الإدارية وإدارة الموارد البشرية، وأوصت بضرورة إعداد رؤساء الإدارات أنفسهم علي نحو ملائم بمختلف الاستراتيجيات الإدارية لتحقيق نظام إداري فعال .
- **دراسة المناقش (٢٠٠٩)** وهدفت إلى تحديد المشكلات التي يعاني منها التنظيم الإداري لمراكز الطالبات في الجامعات السعودية وانعكاساتها على الأداء الإداري لهذه المراكز وتقديم الحلول المقترحة التي تسهم في التغلب على تلك المشكلات ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ومن أهم نتائج الدراسة عدم وجود تنظيم إداري موحد لمراكز الطالبات ، عدم وجود لوائح تحدد مسميات وصلاحيات المسؤولات عن إدارة مراكز الطالبات في الجامعات السعودية ،محدودية الصلاحيات الممنوحة للمسؤولات عن إدارة مراكز الطالبات،ضعف منظومة الاتصالات والخدمات المعلوماتية وتقنيات الشبكات في معظم مراكز الطالبات في الجامعات السعودية ،كما قدمت الدراسة عددا من التوصيات التي تساعد في الإرتقاء بكفاءة مراكز الطالبات
- **ثانيا دراسات تناولت الميزة التنافسية**
- **دراسة شلبي (٢٠١٨)** وهدفت الدراسة إلى تحديد أهم متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء وظائف الجامعة وبعض الخبرات العالمية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وكانت أداة الدراسة استبانة موجهة لعينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة والبالغ عددهم (٢٧٦) عضوا ، وأسفرت نتائج الدراسة أنه لتحقيق التميز بالجامعة لابد من وجود منهجية التخطيط كضمان لتحقيق الرؤى والأهداف المنشودة ، وجود بعض من جوانب القصور في واقع متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة المنصورة تتمثل في الآتي: قصور توظيف تقنية المعلومات والاتصالات في الطرق التدريسية الجديدة لتنفيذ البرامج الأكاديمية، قلة الاهتمام بالبحوث التطبيقية بشكل أكثر عمقا بمشكلات البيئة والمجتمع ، القصور في تحديد برامج وطنية بحثية تتولى الجامعة تنفيذها، ووضعت الدراسة تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة .
- **دراسة بكر ومعوذ (٢٠١٨)** هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة وطبقت على عينة مكونة من (١٩١) عضوة من عضوات هيئة التدريس بجامعة القصيم، وأسفرت النتائج عن درجة توافر متطلبات الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة القصيم من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس كانت بدرجة

متوسطة، و قدمت الدراسة إطار مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء متطلبات الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بها.

- دراسة **Christopher (2016)** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تبني منهجية وفلسفة إدارة الجودة الشاملة كأحد المداخل الإدارية الحديثة لتحقيق ميزة تنافسية في مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتي من أهمها- :

١. تساعد إدارة الجودة الشاملة في توقع الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي من خلال السعي لتحسين الجودة بشكل مستمر وتمكنها من النجاح للمنافسة الشديدة في هذا المجال.

٢. تقلل إدارة الجودة الشاملة من الاضطراب الذي قد يحدث عن تطبيق التكنولوجيا الجديدة بمؤسسات التعليم العالي.

٣. توفر إدارة الجودة الشاملة الدافع الفعال الذي تحتاجه مؤسسات التعليم العالي والذي من شأنه أن يؤدي إلى الإحباط المنتشر والاستفادة من الطاقة الإيجابية لقوة العمل لديها.

٤. توفر إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي بيئة عمل تعزز أخلاقيات العمل الجيدة والسماح للعاملين بها بالاستثمار الأمثل لكامل إمكاناتهم وطاقاتهم ككوادر بشرية متميزة.

- دراسة **ابن قفلة (٢٠١٦)** وهدفت الدراسة إلى تحديد دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية في محافظة حضرموت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان مجتمع الدراسة الذي طبق عليهم استبانته هم الإدارة العليا بالجامعات (أعضاء مجالس الجامعات) وكذلك أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات وعددهم 493 عضواً ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن لعمليات إدارة المعرفة توليد المعرفة-تخزين المعرفة -توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة ( دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية بمحافظة حضرموت، وأوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى عمليات إدارة المعرفة في الجامعات من خلال الاهتمام بمسابقات الإبداع العلمي وتعزيز القدرات المالية للجامعات في إطار تطوير قدراتها ، كما توصي الدراسة الجامعات بالعمل على تحقيق الميزة التنافسية من خلال رفع مستوى الكفاءة وتحقيق معايير الجودة الإدارية والأكاديمية .

- دراسة **اللوغان (٢٠١٦)** هدفت الدراسة إلى معرفة درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة لبناء ميزة تنافسية لجامعة حائل ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم تطبيق استبانته على ( ١٣٥ ) فردا ، وجاءت أبرز النتائج بأن درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل جاءت بدرجة كبيرة ، كما جاء ترتيب أبعاد المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل كالتالي :المتطلبات التنظيمية - المتطلبات البشرية - المتطلبات المادية) وأوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعة للمتطلبات التي وردت في الدراسة

وتذليل كافة السبل لتحقيقها وبناء نظام داخلي في الجامعة يعمل على الدعم والمساندة لتوفير كافة المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة لبناء ميزة تنافسية.

- دراسة **Bisaria (٢٠١٣)** التي هدفت إلى معرفة استخدام الميزة التنافسية في الكليات والجامعات الخاصة بمدينة لاكنو الهندية ، والتعرف على أهم المزايا التنافسية فيها ومدى فعاليتها ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم تطبيق استبانة على (٥٠) أكاديميا ، وتوصلت الدراسة إلى أن الميزة التنافسية تتوفر في الجامعات بطريقة صحيحة وقانونية من خلال تطور المعرفة والعلم واستقطاب أعضاء هيئة التدريس ذوى الجودة العالية .

#### التعليق على الدراسات السابقة

تم استعراض الدراسات السابقة في محورين تبعاً لمتغيري الدراسة وهما التنظيم الإداري والميزة التنافسية حيث تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي ، وبعض نقاط الاطار النظرى المتعلقة بالتنظيم الإدارى كدراسة (الخليوى وبن عتيق ٢٠١٧ ، Turner ، Kendra ٢٠١٧ ، و باحاذق والبياعى ٢٠١٥ ، والمنقاش ٢٠٠٩ ، Osakwe, Regina N ، ٢٠١٥)، والأخرى المتعلقة بالميزة التنافسية كدراسة (شلبى ٢٠١٨ ، وبكر ومعوض ٢٠١٨ ، 2016 Christopher ، وابن قفلة ٢٠١٦ ، واللوقان ٢٠١٦ ، Bisaria ٢٠١٣ )

أما الدراسة الحالية فتختلف عن الدراسات السابقة في كونها ركزت على ايجابية التنظيم الإدارى كأحد المداخل المتطورة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم فى ضوء رؤية ٢٠٣٠، وهذا لم تتناوله أى دراسة سابقة ، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فى التأصيل لمشكلة الدراسة وبعض المراجع الواردة فى تلك البحوث والدراسات .

#### الاطار النظرى للدراسة

و'يحدد الاطار النظرى للدراسة فى الاجابة على تساؤلات الدراسة والتي تتمثل فى :  
الاجابة عن السؤال الأول : ما الركائز الإيجابية للتنظيم الإدارى التي تحقق الميزة التنافسية لجامعة القصيم فى ضوء رؤية ٢٠٣٠؟

#### مفهوم التنظيم الادارى

يرى الخليوى وبن عتيق(٢٠١٧) التنظيم الادارى بأنه "مجموعة من المبادئ الاسلامية الأصيلة التي تسعى إلى تضافر الجهود داخل المنظمة ، حيث تشكل الاطار العام الذى ينظم العلاقات بين الأفراد بشفافية ، كما يؤكد على تلبية الاحتياجات الفردية والاجتماعية ، بما يحقق الأهداف من شأنها نشأت المنظمة أو المؤسسة" (٦) ، كما أنه يعنى "هيكله النشاط الخاص بالجهاز الإدارى سواء كان جهازا عاما أو خاصا إلى عدة قطاعات وإدارات وأقسام بهدف القيام بذلك النشاط بسهولة ويسر

وترتيب ، ومن ثم تحقيق الأهداف التي يطمح الجهاز في الوصول إليها". (أحمد ، حافظ، ٢٠١٢، ١٢٩)

أما المناقش (٢٠٠٩) فترى أنه "الإدارات الرئيسية والوحدات المرتبطة بها والأقسام الأكاديمية التي تعتمد عليها مراكز الطالبات في الجامعات السعودية في تنظيم العمل الإداري والأكاديمي الخاص بالطالبات وفقا لأهداف الجامعة وإجراءاتها التنظيمية ، كما يوضحها الهيكل الإداري ، والعلاقات التنظيمية ، والتوصيف الوظيفي ، ولوائح النظام ، وإجراءات العمل ". (١٥٦)

يتضح من التعريفات السابقة أن التنظيم الإداري عملية تدور حول الأنشطة والمهام التي تقوم بها المؤسسة من خلال منظومة بنائية متناسقة محددة شكل وطبيعة العلاقات التنظيمية بين الوظائف والأفراد وكذلك المسؤوليات والاختصاصات لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق قنوات الاتصال الفعالة .

#### ركائز ايجابية التنظيم الإداري

- تشير الأدبيات التربوية إلى أن ركائز ايجابية التنظيم الإداري تمثل أسس واتجاهات إرشادية تستعين بها المؤسسة في تنظيم وتنسيق وتوزيع العمل وتحديد المسؤوليات والواجبات المختلفة، وكافة إجراءات العمل لتحقيق أهداف المؤسسة بصورة ايجابية ، وعليه يمكن تحديد تلك الركائز فيما يلي :-
- **وضع خطة طويلة الأجل** لتساعد على التطوير والتغيير والتمكن من تحقيق الأهداف المنشودة .
- **تغيير النظام الإداري الحالي إلى وضع جديد** لدعم عملية التطوير ، ويأخذ العديد من الأشكال سواء في الممارسة الإدارية والإجراءات وأساليب العمل أو في القيم والاتجاهات لدى الإدارة بكافة مستوياتها، وأيضا في التركيب الهيكلي للمنظمة .
- **رفع الكفاءة والفعالية** من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتوظيفها في تنمية وتحفيز العاملين للاستفادة القصوى من الطاقات الكامنة لديهم . (أحمد ، ٢٠١١، صص ٢٣- ٢٤)
- **وجود أهداف واضحة للمؤسسة** لترجمة تلك الأهداف في أشكال تنظيمية متعددة ، ووضع الأسس والخطوات الإجرائية لتنفيذها بكل دقة .
- **عدم الازدواجية في اصدار الأوامر والتعليمات** حتى لا تؤدي إلى ارباك العمل وإتاحة الفرص للتهرب من المسؤولية بالإضافة إلى ضياع الوقت والجهد الذي ينعكس ذلك سلبا على أداء العاملين .
- **الأخذ بأسلوب اللامركزية في التخطيط والتنفيذ** مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات بالسرعة اللازمة لانجاز الأعمال ورفع الروح المعنوية ، كما تعطى فرصا للابتكار والتجويد . (بن نجمة ، ٢٠١١)
- **تناسب تخصصات العاملين مع مسؤولياتهم المنوطة بهم** ليكون لديهم استعداد ايجابي للعمل ويساعد على تطوير كفاءتهم التي تمكنهم من الاضطلاع بوظائفهم بكفاءة وفاعلية .

- **توافر خطوط اتصال فاعلة لضمان انسيابية المعلومات بين الوحدات الإدارية المختلفة ، وكذلك بين الأفراد لإتاحة الفرص لتقديم الاقتراحات والأفكار .** ( محمد ، ٢٠١٣ ، ٦٠ )  
وتعد ايجابية التنظيم الإدارى تطبيق عملى لرؤية ٢٠٣٠ التي تسعى إلى رفع كفاءة وفاعلية التنظيم الإدارى فى الجهات الحكومية من خلال تقديم دراسات استشارية لمراجعة وتطوير الهياكل والأدلة التنظيمية بما يتفق مع الأسس التطويرية السليمة ، ووضع الخطط التنظيمية لتطبيقها، ووضع البرامج والدورات التدريبية لتطوير المهارات والقدرات، وبناء حزمة متكاملة من المحفزات للعاملين الحاليين واستقطاب الكفاءات المتخصصة مما يعزز الانتماء والإنتاجية من خلال تطوير الأطر التنظيمية واللوائح الخاصة (رؤية ٢٠٣٠، صص ٦٦ : ٨٢)
- **أهمية ايجابية التنظيم الإدارى**
- أحداث التنمية الإدارية الناجحة من خلال تنمية التنظيمات الإدارية والوصول إلى بناء تنظيمى سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة .
- تقليل الغموض والضبابية ،وتساهم فى القضاء على الفساد ، وغموض التشريعات ، والعمل على تمكين القرارات الصادرة ، بالإضافة الى تسهيل عمليات تقييم الأداء .
- تطوير وظائف الوحدات الادارية المتخصصة إلى فرق عمل تقوم بوظائفها بشكل أوضح.
- الاعتماد على سياسة التعليم والإلتقان التي تزيد من المهارات بدلا من الاعتماد على أساليب التدريب والتعليم التقليدي .
- تحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة . (أبو نعيم ، ٢٠١٤ ، ٣٨٠ ، ٣٨٣)
- تحديد المسؤوليات والواجبات التي يقوم بها العاملين ، كما تحدد الخطوات والإجراءات التفصيلية لكل عمل للوصول لمستوى عالى من الكفاءة الأمر الذى يساعد على تلافي حدوث تعارض أثناء أداء العمل وانسياب أداء الأعمال بكل سهولة ويسر .
- تعمل على توحيد جهود العاملين ، والعمل كفريق واحد على أساس من التعاون والتآلف بين جمع العاملين . ( محمد ، ٢٠١٣ ، ٦٢ )

### مداخل ايجابية التنظيم الإدارى

- هناك بعض المداخل المختلفة التي تساعد على تحقيق ايجابية التنظيم الإدارى وتتمثل فيما يلى:
- ١- **مدخل التغيير للهيكل التنظيمى :** ويقصد بالهيكل التنظيمى الإطار الذى يربط عناصر التنظيم المختلفة ببعضها البعض وتتركز عملية التغيير فى هذا المدخل على إعادة توزيع السلطات والاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم خطوط الاتصالات ، وتشمل عملية التغيير كذلك إلغاء وحدات تنظيمية كانت قائمة واستحداث وحدات تنظيمية جديدة.

٢- مدخل التغيير للجوانب التكنولوجية : ويهتم هذا المدخل بالجانب التقنى كالأجهزة أو المهام وأساليب العمل ، وتشكل التكنولوجيا أحد المصادر الهامة المؤثرة على عمل أى تنظيم وذلك من خلال سرعة تطوراتها وتطبيقاتها . (النور ، ٢٠١٣، ٤٧)

٣- مدخل التغيير للجوانب السلوكية : ويهتم المدخل السلوكى بتغيير أنماط واتجاهات وقيم الأفراد والجماعات داخل التنظيم ، وللمدخل السلوكى دور مؤثر فى تطوير المنظمات من خلال الآتى : - أ- تطوير الفرد وتغيير مستوى دوافعه وقدراته .

ب- تطوير العلاقات بين الأفراد وزيادة قدراتهم ومهاراتهم القيادية

ج- تطوير العمل الجماعى

د- تطوير التفاعل بين المجموعات والعمل على زيادة التنسيق والتعاون بين مجموعات

العمل ( الغامدى ، ٢٠١١، ١٢٦ )

٤- المدخل الحديث ( البحث العلمي ) : ويقوم على أساس الدراسات العلمية الموضوعية التي تهدف إلى :

- الكشف عن الأوضاع الإدارية السائدة وتحليلها .
- تحديد وتشخيص المشكلات ومظاهر التخلف الإداري .
- تحديد المتغيرات المؤثرة والمسببة للتخلف الإداري .
- اكتشاف أساليب التطوير والمقارنة بينها لاختيار أفضلها وأكثرها تناسبا مع الموقف

والظرف

- متابعة التغيير وتقويم النتائج .

ويتضمن المدخل الحديث العلمي عددا من المداخل الفرعية : كمدخل التخطيط ومدخل إنشاء مراكز للتطوير الإداري ، ومدخل النظم الإدارية الشاملة ، ومدخل الأبحاث الميدانية الشاملة ، ومدخل ميكنة العمل الإداري . (الزنبق ، ٢٠١٢)

واستنادا على ما سبق فتعد ركائز ايجابية التنظيم الإدارى مؤشرات اجرائية لتنفيذ خطط العمل وتحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال مداخل ايجابية التنظيم الإدارى المختلفة التي تساعد على تحقيق ميزة تنافسية ديناميكية ومطردة بتدعيم كافة الموارد ومسببات النجاح التي تحقق الميزة التنافسية لجامعة القصيم فى ضوء رؤية ٢٠٣٠ .

**المحور الثانى : الميزة التنافسية لجامعة القصيم**

مع ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات ولا سيما التربوية منها فى القرن الحالى باتت معظم المؤسسات تسعى لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار بشكل أقوى ، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال الاستثمار الأمثل للإمكانات والموارد المتاحة بالإضافة إلى القدرات والكفاءات التي تتميز بها المؤسسة والتي تمكنها من تطوير نظمها وتطبيق استراتيجيتها التنافسية .

**الإجابة عن السؤال الثاني:** ما أبعاد الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية ٢٠٣٠؟  
**مفهوم الميزة التنافسية**

ترى بكر ومعوض (٢٠١٨) أن الميزة التنافسية تعنى المهارة أو التقنية أو الاستراتيجية المتميزة التي تتيح للجامعة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، وتؤكد تميزها واختلافها عن الجامعات الأخرى وهذا لن يكون إلا بإتباع أسلوب للتنافس يعتمد على استخدام الملكات والمواهب والقدرات الابداعية والابتكارية للأفراد لاغتنام الفرص المتاحة وتحقيق التميز عن الآخرين في نفس المجال(٩) أما اللوقان (٢٠١٦) فيرى أنها عنصر تفوق ذو قيمة يعكس قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية أو بحثية ذات قيمة عالية ومتميزة تنعكس ايجابيا على مستوى مخرجاتها العلمية (١٠٣) . وعرفها خاطر (٢٠١٥) بأنها جملة العناصر التي تحقق التفوق والسبق لجامعة على نظيراتها في سوق التعليم العالمى من خلال استراتيجيات ريادية متميزة في جميع مجالاتها ووظائفها (٢٣٢).

واستنادا على ما سبق فإن الميزة التنافسية تعنى بقدرة المؤسسة على اكتشاف وتطبيق طرق جديدة أكثر كفاءة وفعالية وذلك لضمان بقاءها واستمرارها من خلال التركيز على تقديم خدمات أكثر تفوقا وجاذبية من المنافسين .

#### **خصائص الميزة التنافسية**

- يمكن تحديد بعض الخصائص التي تتمتع بها المؤسسات ذات الميزة التنافسية فيما يلي :-
- أن تكون مستمرة ومستدامة ، وتحقق للمؤسسة السبق على المدى الطويل ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها .
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة ، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى .
- أن تكون مرنة ، بمعنى أنه يمكن احلال ميزات تنافسية اخرى وفق التغيرات البيئية ، أو نتيجة لتطور الموارد والقدرات المختلفة .( الغالبى ، ادريس ، ٢٠٠٩ ، ٣١٠ )
- تنبع من داخل الجامعة وتحقق قيمة لها .
- تساعد على بناء قاعدة من التحسينات المستقبلية وتؤدي إلى تحقيق قيمة للجامعة (خليل والمهدى وأحمد وعطا، ٢٠١٧، ١٣٤)
- يجب أن تبنى الميزة التنافسية على الاختلاف وليس على التشابه .



### أهمية الميزة التنافسية

- تعد الميزة التنافسية معياراً لتحديد نجاح المؤسسات وتميزها عن غيرها، و هدفاً أساسياً تسعى إليه المؤسسات التي تريد الاستمرار والبقاء، حيث أجمل عدد من الباحثين أهمية الميزة التنافسية كما ذكرها عبد الدليمى ( ٢٠١٧) والديحاني ( ٢٠١٧ ) وعبد العال ( ٢٠١٧ ) فيما يلي :
- تعد بمثابة السلاح الأساسى لمواجهة تحديات السوق و المؤسسات المناظرة .
  - تمثل معيارا مهما لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها .
  - تساعد على خلق بيئة تنظيمية محفزة ومشجعة على تحقيق ميزة تنافسية عن باقى المؤسسات.
  - تعطى حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة .
  - تكوين فكرة مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها ، والفرص الكبيرة التي تريد اقتناصها لكونها مستمدة من موارد المؤسسة وقدراتها .
  - متابعة التقدم والتطور على المدى البعيد كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجديد.

### أبعاد الميزة التنافسية

- ١- **جودة الخدمات** يتميز العصر الحالى بسعى المؤسسات إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال خدمة العملاء ، والجودة فى تقديم الخدمة من أجل كسب رضاهم ، حيث أضافت المنافسة ضغوطا على أداء المؤسسات وإجبارها على النظر إلى خدماتها من وجهة نظر العملاء ، والخدمة الجديدة تمنح المؤسسة ميزة تنافسية مقارنة بالخدمات المشابهة التي تقدمها المؤسسات المشابهة (المسلمى ، ٢٠٠٤ ، ١١ – ١٢ ) لما فى ذلك من قوة الأثر على العميل وجذبة لتوفر ما يطلبه بجودة عالية وتميز ، وهو ما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية بحق .
- ٢- **الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء** يجب على كل مؤسسة أن تكون قادرة على تحديد احتياجات عملائها وإشباعها بشكل أفضل من المنافسين ، وعندئذ سيتحقق العملاء من القيمة الكبرى لمنتجات تلك المؤسسة مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية لها ، ويجب أن تتماشى عملية تحسين الخدمة والمنتج مع تحقيق الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء فى الوقت المحدد (بخوش ، ١٥٣ ، ٢٠١٣ )
- ٣- **التكلفة المنخفضة** تعد التكلفة المنخفضة العامل الحاسم فى مدى استمرار وبقاء ونجاح الجامعة ، إذ أنه لا بد من سعى الجامعة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض الكلفة مقارنة بكلفة الجامعات الأخرى المنافسة .
- ٤- **المرونة** تتعلق المرونة بمدى تكيف الجامعة مع التغيرات الداخلية والخارجية فى البيئة ، وقدرة الجامعة على تنويع خدماتها ومنتجاتها فى الوقت المناسب بما يتلاءم مع التغير فى احتياجات المستفيدين . (خليل وآخرون ، ٢٠١٧ ، ١٣٦ )

- ٥- **الإبداع والابتكار** يعد الإبداع والابتكار هو العامل الرئيسي في قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بمكانتها بين المؤسسات المنافسة، فكلما زادت سرعة وجودة الابتكارات التي تقدمها المؤسسة كلما احتفظت المؤسسة بتفوقها على المنافسين، وبالتالي لا بد أن تحرص المؤسسات على تحفيز العاملين بها وحثهم على الإبداع المستمر الذي يضمن تحسين مستويات جودة المنتجات والخدمات Ahmad, Saari, bin; Mushraf, Abbas. Mezeal, ٢٠١١، كما يساهم الإبداع أيضاً في تدعيم جودة المنتجات مما يحقق لها ميزة تنافسية و يدعم مستوى تميزها الإنتاجي أو الخدمي حيث يصنف الإبداع في المنظمات إلى:
- إبداع إداري متمثل في الهيكل التنظيمي أو أساليب تنظيم العمل، ونظم العمل الجديدة.
  - إبداع فني الذي يمثل الجانب الفني أو التكنولوجي داخل المؤسسة كتطوير منتجات أو خدمات جديدة واستخدام التقنيات الحديثة. (شلبى، ٢٠١٨، ٦٥)
  - ولتحقيق الميزة التنافسية لا بد من تضافر جهود وقدرات جميع العاملين بصفة مستمرة واستقطاب الكوادر لتطوير نظم وأساليب العمل ورفع مستوى الكفاءة والجودة العالية والتميز عن الآخرين من وجهة نظر أفراد المجتمع وتماشياً مع رؤية ٢٠٣٠ التي تسعى الى رفع مستوى الكفاءة والتميز .
  - الإجابة عن السؤال الثالث :** ما معوقات ايجابية التنظيم الإدارى التي تحد من تحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم فى ضوء رؤية ٢٠٣٠؟
  - وتتمثل معوقات ايجابية التنظيم الإدارى التي تحد من تحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم فى ضوء رؤية ٢٠٣٠ فيما يلى :
  - **عدم مجارات التنظيم للتغيير :** حيث أن عمليات التنظيم لا تحاكي المتغيرات الجوهرية الداخلية والخارجية ، الأمر الذى يؤدى إلى اخفاق تحقيق أهداف الجامعة .
  - **عدم وضوح العلاقات الادارية :** وتظهر هذه المشكلة بوضوح عندما يتضمن الهيكل التنظيمى مزيجا من علاقات السلطة دون توضيح دقيق ومحدد لمجالاتها ومسئولية نطاقها ، الأمر الذى يترتب عليه الاحتكاك والتضارب وتسبب المسؤولية .
  - **قصور كفاءة التنظيم :** ويعود ذلك للمغالاة فى التفويض مما يؤدى لدفع القرارات فى المستويات الدنيا حيث لا تتوفر الكفاءات لذلك أو المغالاة فى تجنب التفويض ويعود ذلك لأسباب منها عدم الثقة فى المرؤوسين ، خوف المسيرين من إعطاء فرصة التدريب على اتخاذ القرارات لغيرهم .(عزازى ، ٢٠١١، ٥٥)
  - **الضعف التنظيمى :** قد تمر بعض التنظيمات بحالات من الضعف وذلك نتيجة للقيام ببعض العمليات مثل إلغاء بعض الأقسام أو الوحدات الإدارية ، وتقليص عدد المستويات الإدارية وتخفيض عدد

- المديرين من مستويات إدارية مختلفة وزيادة نطاق الاشراف والاتجاه نحو اللامركزية).  
( العجمى، ٢٠١٣ ، ٢٤٤ )
- **سوء المناخ التنظيمي** وقد اوضحت نتائج دراسة باحاذق (٢٠١٥) وجود عوامل متعددة تؤدي إلى سوء المناخ التنظيمي للجامعة ويمكن ايجازها في : كثرة الخطوات الاجرائية للمعاملات وتعقيدها ، قلة وجود أدلة اجراءات العمل وتوصيفه ، الافتقار لوجود بيئة عمل مناسبة ، ضعف التنسيق بين الأجهزة ذات العلاقة وبين الوحدات الإدارية داخل الجهاز الواحد ، قلة توافر الامكانات المادية والبشرية ، والافتقار إلى وجود نظام اتصال مناسب . ( ١٠٧ )
  - **تعدد الرئاسات** من مبادئ التنظيم الجيد وحدة الجهة الأمرة ، إلا أنه في كثير من الاحيان يورد التنظيم في هيكله علاقات كثيرة للسلطات الوظيفية ويواجه بالتالي مشكلة التعدد الرئاسى لذلك يجب تضيق نطاق هذه السلطات بقدر الامكان مع التعريف الدقيق لمضمونها .
  - **المغالاة فى تطبيق أساليب التنظيم** وتتخذ هذه الظاهرة أشكالا عديدة منها المغالاة فى توصيف الوظائف بتفاصيلها الفرعية مما لا يترك مجالاً للحركة فى الظروف الطارئة ، بالإضافة إلى كثرة المستويات الاشرافية بين قمة التنظيم وقاعدته . ( عزازى ، ٢٠١١ ، ٥٦ )
- وتضع رؤية ٢٠٣٠ العديد من التطلعات المستقبلية الأكثر اشراقا لمواجهة اى معوقات من خلال مضاعفة الجهد وتحسين بيئة العمل والتطوير المستمر ، وقياس مستوى الأداء ، والمحاسبية الشفافة لبناء مستقبل أكثر ازدهارا (رؤية ٢٠٣٠ ، ٧ ) وعليه يمكن مواجهة تلك المعوقات من خلال رؤى استشرافية تحدد من خلالها المنطلقات والمتطلبات التي تحد من تلك المعوقات والعمل على مواجهتها بشكل ايجابى .
- الإجابة عن السؤال الرابع :** ما الآلية المقترحة لإيجابية التنظيم الإدارى التي تحقق الميزة التنافسية لجامعة القصيم فى ضوء رؤية ٢٠٣٠ ؟
- تعد ايجابية التنظيم الإدارى أحد المتطلبات الأساسية لتحسين بيئة العمل وجعلها أكثر انتاجية ومحفزة ، وجاذبة للعقول كما أنها تساعد فى تطوير الأداء وتحسينه ، وتسهم فى تحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم ، وتحقيق الجودة فى الأداء التي تعد أحد الركائز الأساسية لرؤية المملكة ٢٠٣٠ .
- أهداف الآلية**
- الوصول بجامعة القصيم إلى مستويات عالية من الجودة والأداء المتميز للتنظيم الإدارى بطريقة ايجابية .
  - رفع مكانة جامعة القصيم وقدرتها التنافسية على المستوى الاقليمي والعالمي.
  - تحقيق ايجابية التنظيم الإدارى على مستوى الجهاز الإدارى بشكل عام بجامعة القصيم وتخصيصها فى الإدارات والأقسام الإدارية والرئيسية والفرعية.

- تحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم واستدامتها باستخدام الفلسفات العامة للميزة التنافسية بطريقة تعكس رسالتها وأهدافها بالاعتماد على اجراء تحسينات وتميز في كافة الأنشطة الادارية .
  - مساعدة جامعة القصيم على تبوأ مركز الريادة من خلال امتلاك آليات التميز في كافة التنظيمات الإدارية والتي تنعكس بشكل مباشر على جودة الخدمات التعليمية .
  - العمل على رفع كفاءة العاملين بجامعة القصيم وتحقيق الرضا الوظيفي .
- منطلقات الآلية المقترحة**
- تعتمد الآلية المقترحة على مجموعة من المنطلقات والمتطلبات ومن أهمها:-
- أولا : منطلقات ومتطلبات مؤسسية
- ثانيا: منطلقات ومتطلبات تركز على تطوير الهيكل التنظيمي
- ثالثا : منطلقات ومتطلبات تركز على رفع كفاءة العاملين
- أولا : منطلقات ومتطلبات مؤسسية تعتمد على ايجابية التنظيم الادارى باستخدام استراتيجيات وسياسات حديثة**
- السياسات والاستراتيجيات:
  - يجب أن تتبنى الجامعة سياسات واضحة تعكس رؤيتها ورسالتها، وتهدف إلى تحسين مستوى عمليات المنظومة الجامعية أكاديميا وإداريا بما يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية وإحراز الريادة المحلية والعالمية، لذا يجب على الجامعة عند رسم هذه السياسات أن تتوجه نحو زيادة المرونة المؤسسية والقدرة على الإدارة الذاتية لضمان الجودة والتحسين لكافة الأدوار والمهام الجامعية، ، ويمكن تحديد السياسات الحاكمة العامة التي يجب أن تتبناها الجامعة على النحو التالي:
  - مراجعة كافة التنظيمات الإدارية وإحداث التغييرات الضرورية التي تستوجبها الطبيعة الديناميكية للتطورات الحالية ( سيد ، ٢٠١٦ ، ٤٥ )
  - دعم تطوير وتحديث البنية الأساسية لكافة الإدارات والأقسام المختلفة، لزيادة القدرة التنافسية للجامعة وتلبية الاحتياجات التعليمية والبحثية والخدمية المتنوعة في ضوء معايير الجودة الشاملة بما يحقق رؤية ٢٠٣٠ .
  - دعم التوجه نحو الإدارة الإلكترونية لتحسين الخدمات وسهولة الوصول للمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية ، ودعم وسائل التواصل في جميع الاتجاهات .
  - وضع خطة زمنية مجدولة بالمراحل والخطوات التي سيتم تنفيذها لتطوير الأداء.
  - تحسين البيئة الجامعية جعلها أكثر إنتاجيه ، ومحفزه ، وجذابة للعقول وهو ما يتوافق مع رؤية ٢٠٣٠ لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم .

- ثانيا منطلقات ومتطلبات تركز على الهيكل التنظيمي
- تطوير الهيكل التنظيم الإداري بالجامعة بما يعزز من المشاركة في السلطة . ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال :
- التحول من الهيكل التنظيمي الرأسي ( الهرمي ) إلى الهيكل التنظيمي المرن الذى يعزز من المشاركة فى السلطة وفى صنع القرار .
- تعزيز الاتصالات الأفقية بين جميع جوانب التنظيم الإداري بالجامعة بما يعزز من تبادل الخبرات والموارد بحرية بين العاملين .
- إعادة تصميم العمل الإداري بالجامعة ليصبح بشكل جماعى من خلال تبنى أسلوب فرق العمل ذاتية الإرادة
- الغاء الحواجز المصطنعة بين الأقسام والتخصصات ، وتعزيز الانفتاح على المجتمع الخارجى . (محمد ، ٢٠١٧ ، ٥١١ )
- "توافر نظام فعال وواقعى معبر عن تقييم أداء العاملين فى المستويات الإدارية المختلفة ، بالإضافة إلى وضع آلية لاكتشاف الأفراد الذين لديهم استعداد لشغل المناصب ويمتلكون قدرات ومهارات ولديهم استعداد لتطويرها
- توفير أدلة ارشادية دقيقة لإجراءات العمل .
- ثالثا : منطلقات ومتطلبات تركز على رفع كفاءة العاملين**
- التركيز على تنمية مهارات المورد البشرى الفردى ، وكذلك المعارف اللازمة لتحقيق الأداء الذى يتلاءم مع أداء المهام والأدوار والواجبات المطلوبة .
- تشجيع التطوير الذاتى للعاملين ومشاركتهم فى برامج التعلم المستمر الذى يصفق مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم "(العنبي ، ٢٠١٣ ، ٥٩-٦٠ )
- ترسيخ القيم الأكاديمية والأخلاقيات المهنية داخل كل مجال تحقيقا لرفعة واستقرار المجتمع الجامعي.
- تكثيف الاهتمام ببرامج التدريب و التطوير المؤسسى لرفع كفاءة الأداء .
- تغيير المناصب والأدوار والوظائف والمسئوليات للعاملين من خلال النقل والترقية وعمليات التدوير مما يساعد الأفراد على اكتساب مهارات وخبرات جديدة تنعكس إيجابا على تصرفاتهم وسلوكياتهم داخل المؤسسة .

### المراجع

- أبو نعير، يزيد سيحاب. ( ٢٠١٤ ) مفهوم الشفافية الادارية ودرجة ممارستها في الجامعات كما يراها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية ، مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة ، ٨٧، ( ٢ ) ٣٨٠-٣٨٣
- ابن قفلة، ابراهيم صالح. ( ٢٠١٦ ) دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية :دراسة حالة على الجامعات اليمنية بمحافظة حضرموت (رسالة ماجستير غير منشورة ) كلية الدراسات العليا- جامعة النيلين ، السودان .
- أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠١١). الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس (الهندسة الإداري - الإدارة بالأهداف – إدارة الجودة الشاملة )، القاهرة ، دار الفكر العربي.
- أحمد ،حافظ فرج وحافظ محمد صبرى ( ٢٠١٢ ) إدارة المؤسسات التربوية . ط٢، القاهرة ،عالم الكتب .
- أحمد، عباس بله. (٢٠١١ أ) الروح المعنوية في التنظيم الإداري الجامعي ،مجلة جامعة أم درمان الإسلامية السودان ، ١٩ ، ١٩٣ .
- بخوش ،مديحة ( ٢٠١٣ ) دور استراتيجيات التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية ، مجلة الباحث ، الجزائر ، ١٢ ، ١٥٣ .
- بكر، سحر ابراهيم ومعوذ، فاطمة عبد المنعم ( ٢٠١٨ ) إطار مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء متطلبات الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ، المجلة العلمية لعلوم التربية النوعية- جامعة طنطا - مصر، ع ٧ ، ٢ ، ١١-
- باحاذق ،رجاء سعيد والبياعى عيدة ( ٢٠١٥ ) معوقات التطوير التنظيمي في التعليم الجامعي دراسة مسحية ،مجلة رابطة التربية الحديثة – مصر ، ٧، ( ٢٢ ) ٨٩-١٠٧ .
- بن نجمة ،سالم مفتاح ( ٢٠١١ ) التنظيم الإداري وتأثيره على المؤسسات ، مجلة كلية الآداب .جامعة بنها مصر ، ٢٥، ( ٢ ) ، ٨٨٦-٨٨٧ .
- خاطر ،محمد ابراهيم ( ٢٠١٥ ) تدويل التعليم : أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية مجلة كلية التربية بالزقازيق – مصر ، ٨٧، ( ٢ ) ، ٢٣٢ .
- الخليوى، لينا سليمان وبن عنيق، عزيزة محمد ( ٢٠١٧ ) التنظيم الإداري في الاسلام وتطبيقاته التربوية ،مجلة البحث العلمى فى التربية- مصر ، ١٨، ( ٣ ) ، ٢-٦ .
- خليل ،ياسر محمد والمهدى ،سوزان محمد وأحمد ،أشرف محمود وعطا ،رجب أحمد ( ٢٠١٧ ) القيادة الإستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية ،مجلة البحث العلمى فى التربية – مصر ، ١٨، ( ٥ ) .

- الديحاني، سلطان غالب (٢٠١٧) تطوير دور التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت: دراسة مستقبلية، *دراسات تربوية ونفسية* – كلية التربية جامعة الزقازيق – مصر، ٩٥ (٢)، ٣٣٤.
- رؤية المملكة ٢٠٣٠ تم استرجاعها بتاريخ ٢٥/٧/٢٠١٨ من :  
[http://vision2030.gov.sa/sites/default/files/NTP\\_ar.pdf](http://vision2030.gov.sa/sites/default/files/NTP_ar.pdf)
- الزئبق، علاء (٢٠١٢) مداخل التطوير الإداري ومظاهره في الدول النامية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية تم استرجاعها في ١٠/١٠/٢٠١٨ من :  
<https://hrdiscussion.com/hr44433.html>
- سيد ، رحاب فايز أحمد (٢٠١٦) قياس رأس المال المعرف للباحثين بجامعة بنى سويف : دراسة تحليلية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة ، *مجلة علم* – الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ، مصر ، ١٦٤ ، ٤٥
- شلبي، أماني عبد العظيم مرزوق (٢٠١٨) متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، مصر .
- عبد الدليمي، عدنان رشيد (٢٠١٧) أثر الأنماط القيادية الاستراتيجية على الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة ال البيت ، ٤٩ .
- عبد العال، عنتر محمد أحمد (٢٠١٧) تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي ، *مجلة كلية التربية* – جامعة عين شمس ، ٤١ (٤) ، ٢١٢
- العجمي ، محمد حسنين (٢٠١٣) *الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق* ط٢ . الأردن . دار المسيرة ، ٢٤٤ .
- عشبية ، فتحى درويش (٢٠٠٩) *التنظيم الإداري في التعليم العام* ، القاهرة ، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي ، ١٤ .
- عزازى ، فاتن محمد (٢٠١١) *الإدارة والتخطيط التربوي* . الرياض . دار الزهراء للنشر والتوزيع ، ٥٦-٥٥ .
- علوش ، محمد (٢٠٠٧) . *التنظيم الإداري في الإسلام لبنان* . عالم الكتب ، ٦٤ .
- الغالبي ، طاهر محسن وادريس ، وائل محمد (٢٠٠٩) *الإدارة الاستراتيجية – منظور منهجي متكامل* ، ط (٢) ، الأردن ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع .

- الغامدى ،منصور جمعان ( ٢٠١١ ) مداخل واستراتيجيات التطوير التنظيمى وعلاقتها بالأداء فى المنظمات العامة .مجلة النهضة ، مصر، ١٢ ( ٢ ) ، ١٢٦ .
- الفوزان، الجوهرة سليمان(٢٠١٧)إطار لتفعيل الحوكمة فى الجامعات لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ ،مؤتمر : دور الجامعات السعودية فى تفعيل رؤية ٢٠٣٠م- جامعة القصيم-، ١١٧-١٦١ مسترجع من:  
<http://search.mandumah.com/Record/869515>
- اللوقان ، محمد بن فهاد ( ٢٠١٦ ) أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة لبناء ميزة تنافسية فى جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية ، مجلة العلوم التربوية -كلية التربية - جامعة الملك سعود - السعودية، ٢٨ ( ١ ) ، ٩٥- ١٠٣ .
- المسلمى ، سهير مغازى ( ٢٠٠٤ ) الخدمة المتميزة للعملاء كأساس لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة مصر للتأمين ، مجلة البحوث الادارية ، ٢٢ ( ٤ ) ، ١١- ١٢ .
- محمد ، أشرف السعيد ( ٢٠١٧ ) بعض العوامل المؤثرة فى تأسيس مجتمعات التعلم المهنية بمدارس التعليم الثانوى العام - دراسة ميدانية ، مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة ، ١٠٠ ( ١ ) ، ٥١١ .
- معجم الوسيط تم استرجاعها من (<https://www.almaany.com/ar/dict/ar>)
- طه،ندى أحمد محمد ( ٢٠١٣ ) أثر التنظيم الإدارى على أداء العاملين : بالتطبيق على بنك المزارع التجارى فرع مروى .رسالة ماجستير ، جامعة أم درمان الاسلامية ، السودان .
- اللوقان،محمد بن فهاد بن مطلق (٢٠١٦) أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية فى جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية ،مجلة العلوم التربوية - كلية التربية ، جامعة الملك سعود ،السعودية ، ٢٨ ( ١ ) .
- المنقاش، سارة بنت عبدالله ( ٢٠٠٩ ) التنظيم الإدارى لمراكز الطالبات فى الجامعات السعودية المشكلات والحلول المقترحة ،مجلة العلوم التربوية - مصر ، ١٧ ( ٢ ) ، ١٥٦-١٦٥ .
- النور، منى النور محمد ( ٢٠١٢ ) أثر التنظيم الإدارى على تطوير أداء المؤسسات .رسالة ماجستير غير منشورة . كلية الدراسات العليا . جامعة النيلين .السودان .
- يعقوب ،خالد عطية ( ٢٠١٦ ) تعزيز مهارات صناعة الايجابية لدى مديرى المدارس فى مصر ، مجلة كلية التربية - جامعة طنطا - مصر ، ٦٣ ( ٣ ) ، ٨٧ .



- Bisaria, Gaurav (2013). Achieving Competitive Advantage By -Private Management Colleges Or Private Universities, International Journal Of Social Science & Interdisciplinary Research, IJSSIR, Vol. 2 (3).
- Ahmad, Saari bin; Mushraf, Abbas. Mezeal, (٢٠١٢ )  
Christopher, S. E. (2016). Total Quality Management as a - Competitive Advantage in Higher Educational Institutions, *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2(10).
- Ganesh D. Batt, Varun Grover(2005), “Types of Information - Technology Capabilities and Their role in Competitive Advantage: An Empirical Study,”  
Management Science, 253.
- Osakwe, Regina N.(2015 ). Administrative Strategies of Departmental Heads as Determinants for the Effective Management of Human Resources in Tertiary Institutions in Delta State, Nigeria, Higher Education Studies, v5 n1  
Retrieved May 28, 2018, from <https://eric.ed.gov/>
- Turner, Kendra.(2017 ). Impact of Change Management on Employee Behavior in a University Administrative Office, ProQuest LLC, Ph.D. Dissertation, Walden University,  
Retrieved May 28, 2018, from <https://eric.ed.gov>