



كلية التربية

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية)

=====

**متطلبات وتحديات القدرة التنافسية بجامعة الملك سعود من  
وجهة نظر القيادات الأكاديمية: دراسة نوعية باستخدام  
أسلوب النظرية الجذرة**

إعداد

**عبدالحميم بن علي الشهري**

باحث بقسم السياسات التربوية بكلية التربية

جامعة الملك سعود

[halimalshehri@gmail.com](mailto:halimalshehri@gmail.com)

﴿ المجلد الثامن والثلاثون - العدد الحادي عشر - جزء ثاني - نوفمبر ٢٠٢٢ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## المستخلص

هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى الكشف عن أهم المتطلبات اللازمة والتحديات المتوقعة لتحسين مستوى القدرة التنافسية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالجامعة، وسعياً لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج النوعي في جمع البيانات النوعية وتحليلها وفق النظرية المجذرة Grounded Theory، وقد طبقت الدراسة على عينة من القيادات لأكاديمية جامعة الملك سعود بلغ عددهم ١٢ قائداً، وذلك بواسطة أداة المقابلة المفتوحة والمكونة من محورين اثنين: محور المتطلبات اللازمة، ومحور التحديات المتوقعة.

وقد أسفرت النتائج عن وجود ١٦ مطلب من المتطلبات اللازمة لرفع القدرة التنافسية، جاءت على الترتيب التالي: المتطلبات الإدارية وعددها ٥ متطلبات، المتطلبات المعرفية وعددها ٤ متطلبات، المتطلبات البشرية وعددها ٤ متطلبات، وأخيراً المتطلبات التنظيمية وعددها ٣ متطلبات. كما أسفرت النتائج عن وجود ١٤ تحدياً من التحديات المتوقعة لرفع القدرة التنافسية، جاءت على الترتيب التالي: التحديات المعرفية وعددها ٤ تحديات، التحديات الإدارية وعددها ٤ تحديات، التحديات البشرية وعددها ٣ تحديات، وأخيراً التحديات التنظيمية وعددها ٣ تحديات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من بينها: أن تتبنى رئاسة الجامعة متطلبات تحقيق القدرة التنافسية والتحسين ومن مستوياتها، وتسعى في تحديث السياسات واللوائح بما يتوافق مع متطلبات القدرة التنافسية، وكذلك السعي في نشر ثقافة التنافسية في أوساط الجامعة وتضمينها لخطط التطوير، وتحقيق التنسيق والتعاون بين كليات الجامعة في تحسين القدرات التنافسية لها.

**كلمات مفتاحية:** القدرة التنافسية - جامعة الملك سعود - دراسة نوعية - النظرية المجذرة

## المقدمة

اتجهت الكثير من الدول في هذا العصر إلى تحديث أنظمتها التربوية وتطوير جميع مراحل التعليم ومستوياته، وذلك تماهيا مع المستجدات المعاصرة التي ألفت بظلالها على شتى المجالات. ولا ريب أن التعليم الجامعي هو من بين تلك الأنظمة التي كانت محل اهتمام وتطوير لكونه ركنا من أركان النظام التعليمي ورافدا من روافد التنمية من خلال تأهيل أفراد متعلمين وقادرين على المشاركة والبناء في جوانب التنمية المختلفة.

وتشهد الجامعات السعودية تطورا كميا ونوعيا متسارعا في مجال التعليم الجامعي، إذ تزايدت أعداد مؤسسات التعليم الجامعي وتتنوع البرامج والتخصصات وتطورت تقنياتها وأنماطها التعليمية، وظهرت النظم التشابكية والمنظومات المفتوحة للإنتاج الإبداعي، وذلك لإدراك القائمين على العملية التعليمية في المملكة العربية السعودية للعلاقة بين التعليم الجامعي والقدرة التنافسية وبالتالي القدرة على تحقيق النجاح لبرامج التنمية، فالجامعات هي مؤسسات رئيسية تعمل على خلق المعارف وتنمية المهارات الجديدة التي تسهم بصورة مباشرة في النمو الاقتصادي وزيادة الإنتاجية. (عبدالسلام، ٢٠٢٠: ٢).

ويتأكد أمر التنافسية في الجامعات السعودية في ظل التوجه الرسمي نحو خصخصة التعليم الجامعي من خلال ما تضمنته رؤية المملكة ٢٠٣٠ من معالجة الطلب المتزايد والملحوظ على التعليم الجامعي من خلال تخصيص بعض الخدمات الحكومية ومنها الخدمات التعليمية، حيث سيتم تطوير وتفعيل المنظومة التشريعية المتعلقة بالأسواق والأعمال، مما يسهل للمستثمر وللقطاع الخاص فرص أكبر لتملك بعض الخدمات في قطاعي الصحة والتعليم (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة نتيجة للحاجة للوقوف على أهم المتطلبات اللازمة والتحديات المتوقعة للقدرة التنافسية بجامعة الملك سعود من خلال وجهة نظر القيادات الأكاديمية باستخدام أسلوب النظرية المجردة.

## مشكلة الدراسة:

تدعم المشكلة بحجج قوية لبحث الموضوع مثل ترتيب جامعة الملك سعود بين الجامعات الأخرى على المستوى الإقليمي والعربي والعالمي خاصة في التصنيفات الأخيرة الحديثة.

يعد تحول الجامعات نحو تحقيق التنافس سواء على المستوى المحلي أو الدولي توجها معاصر تقتضيه المتغيرات المتسارعة، ويشير رسمي (٢٠١٢) إلى أن التنافسية تشكل تحديا متزايدا الخطورة يفرض على المؤسسات المعاصرة ومن بينها الجامعات مراجعة شاملة لأساليبها التسويقية وقدراتها الإنتاجية، وأوضاعها التنظيمية، واستثمار ما لديها من موارد وإعادة هيكلة وحداتها وترتيب أوضاعها بهدف بناء وتنمية قدراتها التنافسية بما يواكب الضغوط من المنافسين في مختلف أنحاء العالم.

وتأتي جامعة الملك سعود في مقدمة تلك الجامعات التي تعول عليها الدولة آمالا كبيرة في تحقيق تطلعاتها لرؤيتها ٢٠٣٠ لما تمتلكه من تاريخ عريق ورصيد مشرف ساعدها لسنوات عديدة أن تكون من بين الجامعات العالمية التي تضمنتها التصنيفات الدولية المعنية بتصنيف وترتيب الجامعات، ومن آخر ذلك حصول جامعة الملك سعود على المركز الأول في تصنيف الجامعات لعام ٢٠٢٢ على المستوى المحلي والوطن العربي، وذلك وفقا لتصنيف شنغهاي (تصنيف شنغهاي للجامعات، ٢٠٢٢)

ومما يبرر أيضا تلك التطلعات الرسمية تجاه جامعة الملك سعود هو اختيارها من بين ثلاث جامعات لتطبيق نظام الجامعات الجديد في مرحلته الأولى، والرامي في بعض مواده إلى استقلالية الجامعات الثلاث إداريا وماديا (نظام الجامعات الجديد، ٢٠١٩) .

كل هذه المعطيات وغيرها جامعة الملك سعود إلى ضرورة تفعيل مبدأ التنافسية والرفع من مستوياتها من خلال توظيف جميع الإمكانيات والوسائل والأساليب التعليمية. وقد جاءت دراسة الضامن (٢٠١٩) لتؤكد على ضرورة إسهام التعليم الجامعي في عملية البناء والتنمية ونقل المجتمعات إلى مرحلة النهوض والاستقلالية والتطور والتدريب المستمر من خلال كوادره الأكاديمية والإدارية التي يلزمها العمل على رفد المجتمعات بالكفاءات والمهارات والخبرات.

وبالرغم من تلك المميزات والجهود المبذولة وما تقدمه الجامعة من برامج وأنشطة تعليمية وبحثية إلا أنه لا يعلم على وجه التحديد ما المتطلبات اللازمة والتحديات المتوقعة لتحسين القدرة التنافسية والرفع من مستوياتها بالجامعة، لهذا جاءت الدراسة لتطرح تساؤلا رئيسا حول القدرة التنافسية بجامعة الملك سعود، المتطلبات والتحديات، من خلال وجهة نظر القيادات الأكاديمية باستخدام أسلوب النظرية المجردة.

### أسئلة الدراسة:

١. ما المتطلبات اللازمة لتحسين القدرة التنافسية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
٢. ما التحديات المتوقعة لتحسين القدرة التنافسية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

### أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على واقع وماهية القدرة التنافسية بجامعة الملك سعود.
- ٢- الوقوف على أهم المتطلبات اللازمة لتحسين القدرة التنافسية بجامعة الملك سعود من خلال وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
- ٣- الوقوف على أهم التحديات المتوقعة لتحسين القدرة التنافسية بجامعة الملك سعود من خلال وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

### أهمية الدراسة:

- ١- تساعد هذه الدراسة في تقديم إطار مفاهيمي للقدرة التنافسية بجامعة الملك سعود.
- ٢- إثراء البحث العلمي ومدخل لإجراء بحوث أخرى تتناول مفهوم القدرة التنافسية بالتعليم الجامعي وتحقيقها والرفع من مستوياتها.
- ٣- قد تساعد في ترجمة التوجه الرسمي نحو تطوير التعليم الجامعي من خلال تسليط الضوء على أهمية مفهوم القدرة التنافسية في التعليم الجامعي.

### حدود الدراسة:

تتم الدراسة في إطار الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: القدرة التنافسية بجامعة الملك سعود والمتطلبات اللازمة لذلك والتحديات المتوقعة التي قد تواجهها.
- الحدود المكانية: جامعة الملك سعود بمدينة الرياض.
- الحدود البشرية: عينة من القيادات الأكاديمية في إدارات وأقسام الكليات الإنسانية والعلمية والصحية بجامعة الملك سعود.
- الحدود الزمانية: الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٤٣ هـ.

## مصطلحات الدراسة:

القدرة التنافسية: تعرف بأنها " قدرة الجامعة على التسابق مع الجامعات المنافسة والتميز في واحدة أو أكثر من المجالات، مثل البرامج الدراسية أو خصائص أعضاء الهيئة التدريسية، المكتبات أو القاعات أو التجهيزات الدراسية والبحثية أو التدريب العملي أو نمط الإدارة مما يحقق للجامعة القدرة على جذب الطلاب من البيئة المحلية والعالمية" (علام، ٢٠١٤: ٢٢ )

النظرية المجردة: هي منهجية بحثية في البحث النوعي، يتم من خلالها بناء النظرية الموضوعية من خلال المراجعة المستمرة للبيانات والتحليل العميق لها، ومن خلال الترقى بالبناء على الأساق والأنماط التي يكشف عنها التحليل، وتخرج من الإطار النظري للتفاعل الرمزي (العبدالكريم، ٢٠١٢).

## الإطار النظري للدراسة:

لقي مفهوم القدرة التنافسية في الآونة الأخيرة اهتماما واسعا في كثير من المستويات المعرفية وذلك لمواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في الاندماج الاقتصادي والعولمة وسياسات تحرير الأسواق والتطورات الهائلة في عالم التكنولوجيا والاتصالات. (الأسرج، ٢٠١٣: ٤).

ومن حيث المبدأ يعرف التقرير السنوي للتنافسية العالمية بأن التنافسية هي "قدرة الأمة على إيجاد بيئة تحافظ على المزيد من القيمة لمشاريعها، وتزيد من الرخاء لشعبها من خلال مجموعة المؤسسات والسياسات والعوامل التي تحدد مستوى إنتاجية الدولة، ومستوى الإنتاجية يحدد بدوره مستوى الرخاء الذي يمكن أن يحققه الاقتصاد. (Klaus. S, Xavier, M (2014).

كما يشير مركز IMD للتنافسية العالمية إلى ذات المعنى "بأن القدرة التنافسية تشمل الطريقة التي تدير بها دولة ما مجمل مواردها وكفاءتها لزيادة رخاء مواطنيها كما أنها تعني بها قدرة المنظمة على تصميم وإنتاج وتسويق منتجات متفوقة مقارنة بما يقدمه منافسوها (Competitiveness World IMD Center (2017)

## مفهوم القدرة التنافسية في الجامعات

تشكل القدرة التنافسية أمراً هاماً في كافة المنظمات التي تتشد التميز والجودة، والجامعات على طليعة تلك المنظمات نظراً لارتباطها بجوانب التنمية والنمو، ويشير السهلي (٢٠١٩) إلى أن امتلاك القدرة التنافسية وتطويرها يعد هدفاً أساسياً تسعى إليه جميع الجامعات في ظل التحولات والتغيرات المتسارعة للبيئة المحيطة بها، والتحديات الجديدة التي تشهدها الجامعات مثل ضرورة تحقيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، والحصول على مراكز متقدمة في قوائم الجامعات على المستويات الجامعية، حيث أصبح بقاؤها مرهوناً بقدرتها على امتلاك مزايا وقدرات تنافسية

ويرى العباد (٢٠١٧) أن القدرة التنافسية هي قدرة الجامعة على تحقيق الجودة التعليمية والحفاظ عليها وزيادة كفاءتها الداخلية وزيادة الطلب عليها وتحسين أدائها ومخرجاتها بما يحقق أهدافها المحلية والعالمية والخدمات التي تقدمها مما يؤدي إلى مساعدتها في الحصول على مراكز متقدمة في الترتيب العالمي للجامعات والمؤسسات البحثية.

كما يشير بيساريا (Bisaria, 2013) إلى أن القدرة التنافسية للجامعات تتمثل في الأداء الأفضل للجامعة عن المنافسين لها، وتعني أيضاً تقديم إدارة الكليات أو الجامعات قيمة أكبر لعملائها من خلال تقديم مزايا وخدمات أكبر للطلاب وأولياء الأمور.

ويعرفها (أمين، ٢٠١٧، ٣٤) بأنها تفوق الجامعة على غيرها من الجامعات الأخرى من حيث قدرتها على امتلاك موارد مختلفة، وقدرتها على جذب الطلاب وإكسابهم مهارات ومزايا تمكنهم من المنافسة في سوق العمل، مع تقديم خدمات عالية الجودة وبأسعار أقل من منافسيها، وتحقيق مستوى عالٍ من الرضا لعملائها مع الاستمرار في الاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها.

## أهمية القدرة التنافسية في الجامعات:

تبرز أهمية القدرة التنافسية بالجامعات من خلال رؤية الاقتصاد والأنظمة الحديثة للجامعات، التي تتعامل معها كشركة من الشركات العاملة في قطاع الصناعة، إذ تحظى الكفاءة الاقتصادية بالمهمة الأساسية التي يتعين تحقيقها، لأنها ذو أهمية عالية بالنسبة للدول التي تعتبر رأس المال البشري عاملاً من الإنتاج الذي يساهم في تنافسية الدول (Natalia KIRIEVA, et al, 2018, p2).

**وتظهر أهمية القدرة التنافسية من خلال العوامل التالية :**

- ١- القدرة التنافسية تسهم في المحافظة على حيوية المنظمة وحمايتها من التقادم والهلاك بمنحها موقعا تنافسي يأخذ بالجديد الدائم.
- ٢- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد الدول أو المنظمات الوصول إليها، والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.
- ٣- تعظيم الاستفادة من المميزات والفرص التي يوفرها السوق والتقليل من السلبيات.
- ٤- القدرة على الاستجابة لرغبات العملاء المختلفة بتوفير خدمات ذات نوعية وجودة في الوقت المناسب. (شماشنة، ٢٠١٥).
- ٥- تؤدي القدرة التنافسية إلى تحقيق ميزة نسبية ومستمرة في خفض تكاليف الإنتاج وتحسين جودة المنتجات.
- ٦- تعتمد القدرة التنافسية على مجموعة من الاستراتيجيات كاستراتيجية التميز أو التركيز أو التكلفة الشاملة.
- ٧- تطوير القدرة التنافسية للمنظمات يؤدي إلى تطوير أهم مجالات الإنتاج وهم الأفراد، إمداد السوق بالخريجين الذين يحتاج إليهم المجتمع. (العباد، ٢٠١٧).
- ٨- توفير البيئة التنافسية التي تساعد المنظمة على الارتقاء بنوعية مخرجاتها والخدمات التي تقدمها.
- ٩- تحقيق التميز الاستراتيجي على المنظمات المنافسة في تقديم الخدمات التعليمية والبحثية
- ١٠- تسهم القدرة التنافسية في التطوير والتحسين المستمر في أداء المنظمات من خلال التركيز على الإبداعات والابتكارات لتحقيق التميز والنجاح على المنافسين. (محمد ٢٠١٤).

**مقومات القدرة التنافسية للجامعات:**

- يتطلب تحقيق القدرة التنافسية في المنظمات التعليمية توافر عدد من المقومات الأساسية ومنها ما يشير إليه (البغدادي، ٢٠١٩، ٣٠) في النقاط التالية:
- ١- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسة للمنظمة التعليمية.
  - ٢- إنشاء هياكل تنظيمية متناسبة مع الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات.



- ٣- وضع معايير للمقارنة المرجعية، وذلك للارتقاء بمستوى الأداء.
- ٤- منظومة متكاملة من السياسات والتشريعات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة.
- ٥- نظام متقدم لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف.
- ٦- نظام لتقويم الأداء لأفراد المنظمة، وكذلك تقويم الأداء المؤسسي للمنظمة التعليمية.
- ٧- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير توفر مقومات التنفيذ السليم.
- ٨- نظام للجودة الشاملة تتوفر فيه آليات ملائمة لضبط الجودة.

### مبررات الاهتمام بالقدرة التنافسية في الجامعات:

- تعددت الدواعي والأسباب التي جعلت من عنصر القدرة التنافسية من أهم مكونات نظام المؤسسات المعاصرة الرامية لتحقيق الغايات على نحو أمثل ونتيجة فارقة عن مستويات ونتائج المنافسين، ومن بين تلك المبررات ما ذكره ايهمكي (Ehmke,2013) فيما يلي :
- ١- تحقيق القدرة على الاحتفاظ والاستبقاء أيقونة الإبداع القيادي والإداري والتنظيمي بما يحقق لها استدامة الصدارة العالمية بين الجامعات.
  - ٢- تكوين رؤية مستقبلية حيال صياغة وتحديد الأهداف والغايات الجامعية.
  - ٣- اكتشاف آليات جديدة للمنافسة من خلال الاعتماد على ابتكارية التحسينات المستمرة على التكنولوجيا، وتقديم أداء أفضل للعمليات الإدارية.
  - ٤- تعاظم وتسارع المستحدثات التقنية وتوظيفها في مؤسسات التعليم الجامعي.
  - ٥- تصدر الجامعة لأفضل التصنيفات العالمية من خلال آلياتها الاستراتيجية المستحدثة، والهادفة للتجويد الأمثل لكافة أبعاد المنظومة الجامعية.
  - ٦- خلق فرصة تسويقية جديدة والتسويق الأمثل للإنتاج التعليمي والبحثي والإداري والقيادي والتنظيمي بما يحقق لها استدامة الصدارة العالمية بين الجامعات.

## خصائص القدرة التنافسية للجامعة:

تشير الأدبيات التربوية إلى اتصاف القدرة التنافسية بمجموعة من الخصائص الرئيسية ومنها ما يلي:

١- أنها ذات نظرة مستقبلية تهدف إلى زيادة حصة المنظمة في السوق من خلال توجيه المنافسة إلى المستقبل ولبس على الوضع الحالي فحسب.

٢- التنافسية بطبيعتها متغيرة، فالمستقبل ليس امتدادا للماضي بمعنى ان الخبرات والقدرات السابقة للمنظمة ليس من الضروري أن تتكرر في المستقبل.

٣- تعتمد على تكامل قدرات المنظمة والمواجهة الشاملة بين المنظمات بمعنى أن المنافسة لا تنحصر في مواجهة منتج بأخر أو خدمة بأخرى، ولكنها تمتد لتشمل كل إمكانيات وقدرات المنظمة

٤- تعتمد على التنسيق والترابط، وذلك من خلال اعتماد القدرة التنافسية على التنسيق والترابط بين أجزاء المنظمة لتكوين كتلة متكاملة من الموارد والإمكانيات والقدرات.

٥- تركز على مبدأ المثابرة، حيث تفرض التنافسية مبدأ النفس الطويل والمثابرة من أجل إحداث تأثير عميق لتعظيم قدرة المنظمة في الفرص المستقبلية.

٦- تعتمد على التراكمية، حيث تمر القدرة التنافسية للمنظمة بمراحل متعددة تكون بمثابة عملية إضافية وتراكم في القيمة التنافسية للمنظمة. (أبو سعدة وآخرون، ٢٠١٤)

٧- متعلقة بالموارد والكفاءات والقدرات التي تمتلكها المنظمة وطبيعة تلك الموارد ومدى تأثيرها على القدرة التنافسية.

٨- تسهم القدرة التنافسية في تحقيق التفوق والأفضلية للمنظمة على المنافسين في ذات النشاط.

٩- ينعكس أثر القدرة التنافسية على كفاءة وقدرة المنظمة في تطوير أنشطتها وقدراتها ويسهم في تعزيز حصتها السوقية. (الصالح، ٢٠١٢).

### الدراسات السابقة التي تناولت القدرة التنافسية:

يشتمل هذا الجزء على الدراسات والبحوث العربية والأجنبية المتصلة بموضوع الدراسة، والتي سعى الباحث إلى الاطلاع عليها؛ وذلك بهدف الاستفادة منها في توضيح الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية وتحديد منهجها، بالإضافة إلى معرفة أهم ما توصلت إليه من نتائج قد تفيد في بناء الدراسة الحالية، وتأسيس إطارها النظري. وتم عرض الدراسات تنازلياً، بدءاً بالأحدث فلا أقدم؛ حيث تم عرض اسم الباحث وتاريخ الدراسة ومنهجيتها وأدواتها وأهم النتائج التي توصلت إليها. وقد جاءت الدراسات على النحو التالي:

- دراسة توغوسكا وآخرون (Tuquskina & et Al, ٢٠٢٢) هدفت الدراسة إلى إثبات دور التعليم المستمر في التطوير المهني للمتخصصين وزيادة قدرتهم التنافسية في سوق العمل. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي لبيانات إحصائية عن التعليم المستمر والأنشطة التعليمية للبرامج المهنية في روسيا؛ كما أجرى الباحثون تحليلاً ثانوياً لبيانات البحوث الاجتماعية التي تم إجراؤه على الشباب العاطلين عن العمل، والطلاب الذين يدرسون في برامج التعليم المهني التكميلي، ومعلمي جامعة ولاية بينزا الروسية. وتوصلت الدراسة إلى أن برامج التعليم المستمر أصبحت شرطاً لزيادة القدرة التنافسية بغض النظر عن مستويات المتعلمين المهنية والعمرية؛ كما توصلت الدراسة إلى بأن التعليم المهني المستمر يسمح للأفراد بالحفاظ على وضعهم المهني ويعمل كأحد العوامل التي تضمن القدرة التنافسية للأفراد في سوق العمل من خلال الحصول على معارف ومهارات وقدرات جديدة وتعزيزها. المناقشة والاستنتاج. كما أوصت الدراسة بضرورة تكيف برامج التعليم المستمر مع أهداف سوق العمل الحديث .

- دراسة الحميدي (٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق أداة الدراسة الاستبانة على ٣١٥ عضواً، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير قوي لإدارة المعرفة في تحقيق التنافسية بجامعة الطائف، وضرورة ربط برامج الجامعة وكياناتها بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي من أجل تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

- دراسة ايكبارا وآخرون (Ekeagbara & et al ، ٢٠١٩) ) وهدفت إلى تحديد الاستراتيجيات التي تحقق القدرة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال استبانة بحثية وزعت على ٦٠ من أعضاء هيئة التدريس والطلاب بجامعة كوفنانت بدولة نيجيريا، وتوصلت الدراسة بعد تحليل النتائج إلى اعتماد ٥ استراتيجيات تساعد على تحقيق القدرة التنافسية في التعليم العالي وهي: استراتيجية القيادة، واستراتيجية التمايز، واستراتيجية التركيز على التكلفة، واستراتيجية التكامل، واستراتيجية التنويع في الخدمات.
- دراسة سوبي وإنقونا (Supe & Inguna ، ٢٠١٨) ) هدفت إلى تحديد العوامل المؤثرة على تحقيق القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المعتمد على استقراء الأدب النظري للموضوع، وتكونت عينة الدراسة من ٢٠ مقالة نصية كاملة أفرزت من أكثر ٦٠٠٠ مقالة. تم تحليلها العشرين مقالة على نحو متعمق توصلت الدراسة من خلاله إلى تأثير القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بالعوامل الداخلية التي تتكون من البيئة الخارجية، وضرورة تحليل العوامل الداخلية والخارجية للجامعات من أجل خلق مزايا تنافسية.
- دراسة رضا هاشم (٢٠١٧) ) وهدفت الدراسة إلى الكشف عن مفهوم الميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات العليا في جامعة الدمام، وتحديد مجالات تحقيق ميزة تنافسية لجامعة الدمام، وإبراز استراتيجيا تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الدمام، الكشف عن متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الدمام من وجهة نظر قياداتها العليا. وطبقت الدراسة على مجتمعها المكون من ١٢٣ إدارياً، حيث شملت جميع قيادات جامعة الدمام من مدير، ووكلاء الجامعة، ووكلاء الكليات الصحية، والهندسية، وكليات العلوم، والإدارة، والآداب، والتربية، وخدمة المجتمع، وعمداء ووكلاء العمادات المساندة. واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع المعلومات. كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بهدف الوصول لتحقيق أهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من بينها تحقيق التميز في عملية التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ووضع خططاً للتحسين العمل من خلال رؤية استراتيجية للجامعة وأهدافها تركز على التميز والمنافسة والحرص على التطوير المهني للأكاديميين بصورة مستمرة، كما أوصت أن تقدم الجامعة تعاوناً وشراكات مع جهات ومراكز بحثية متنوعة، كما أكدت على من شروط التنافسية في التعليم الجامعي هو التميز في خدمة المجتمع، ووجود خطة للأنشطة المجتمعية.

- دراسة العباد (٢٠١٧) هدفت إلى تحديد متطلبات ومعوقات رفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية. وقد انتهت الدراسة بتقديم نموذج مقترح لرفع التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء خبرات وتجارب الدول المتقدمة متضمناً أهدافاً تمثلت في تطوير وظيفة التدريس الجامعي ووظيفة البحث العلمي ووظيفة خدمة المجتمع، كما تضمن بعض المنطلقات التي تتزامن مع رؤية ٢٠٣٠ والتي تسعى إلى تحقيق خمس جامعات على الأقل من أفضل ٢٠٠ جامعة دولية في ٢٠٣٠.

- دراسة روجاش وفرولوفا وريابوفا (Rogach & Frolova & Ryabova (2017)

وهدفت الدراسة إلى تحديد عوامل القدرات التنافسية بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الروسية، من خلال تقييم رغبة العضو الحديثة وقدراته المطلوبة مهنيًا. حيث تم طرح ثلاث فرضيات: تأثير مؤهل العضو على مستوى قدراته التنافسية، والدور التحفيزي لشؤون الموظفين، وتحسن جودة العمل البحث نتيجة تطوير المنافسة. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وكانت أدواتها الاستبانة، وطبقت على عين مقدارها ١٧٠ عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الروسية تتراوح أعمارهم بين ٢٢ و ٧٠ سنة. وكان من أبرز نتائجها: أن توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين رغبة المعلمين والوصول إلى مستوى عالٍ في التصنيفات الوظيفية في ظل ظروف المنافسة الشرسية، كما بينت الدراسة المؤشرات الكمية للقدرة التنافسية بين معلمي الجامعات بأنها: النشر البحثي وجودته، ومؤهلات المعلم التي تعتبر أحد أهم المتطلبات الأساسية للعمل في الجامعة. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن العنصر التحفيزي يعد الزامياً، ولكنه غير كاف لضمان النمو المهني للعاملين والتربويين، بالإضافة إلى أن عوامل القدرات التنافسية لمعلمي الجامعات قد تساهم في زيادة أو خفض جودة أعضاء هيئة التدريس، لكنه يعتمد على السمات التكيفية للأعضاء.

- دراسة عبدالقادر (٢٠١٦) هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى اهتمام إدارة جامعة

الاستقلال بفلسطين برأس المال الفكري لتعزيز الميزة التنافسية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته من خلال بناء استبانة للحصول على المعلومات اللازمة من عينة الدراسة البالغ تعدادها ٧٢ أكاديمياً في جامعة الاستقلال. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن الجامعة تقوم بتقديم برامج نوعية وتسقطب الأكاديميين ذو الرتب العلمية العالية، كما أظهرت النتائج تدني سمعة الجامعة بسبب عدم تقديمها لحوافز مادية ومعنوية للباحثين.

- دراسة يوكا ( Uka,2014 ) هدفت إلى معرفة رضا طلاب الدراسات العليا الذين يدرسون في القطاع الربحي وغير الربحي في جامعات دولة ألبانيا عن البرامج الدراسية والبيئة والخدمات المقدمة لهم في هذه الجامعات وعلاقتها بالجودة في التعليم العالي. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة وقد شملت العينة ٤١٢ طالب وطالبة تم مسح آرائهم من خلال هذه الاستبانة، وأظهرت النتائج وجود فروق بين الجنسين حيث سجل الطلاب أكثر تقييماً ورضاً من الطالبات في معظم الخدمات، كما أظهرت الدراسة رضا عاماً مشتركاً في عدد محدود من الخدمات .
- دراسة رفازا وبرينس ( Rivza & Brence,2013 ) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة القدرة التنافسية والجودة لخريجي الجامعات بدولة لاتفيا وأثر ذلك على سوق العمل بالاتحاد الأوروبي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداة الاستبانة لاستطلاع آراء الخريجين لست جامعات لاتفية بلغ عددهم ٤٩٠٩ خريج، ما بين عامي ٢٠١١، ٢٠١٦. وخلصت الدراسة لعدة نتائج من أهمها مقدرة الخريجين على المنافسة في سوق العمل في لاتفيا، كما أن لديهم آراء إيجابية حول المحتوى التعليمي المقدم في تلك الجامعات والذي ساعدهم على امتلاك القدرة على تقديم المعلومات وتقييمه وتحليله على نحو منهجي.
- دراسة هيونق وفي لي (Huang & Fei Lee,2012) هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج لقطاعات محددة من مؤسسات التعليم العالي التقني والمهني في تايوان من أجل تحقيق ميزة تنافسية، وترى أن هذه المؤسسات تواجه تراجعاً في إقبال الطلاب عليها مع وفرة الأماكن المعروضة بها، ووجود منافسة قوية من المؤسسات المحلية والدولية، وهذه تمثل تحديات أمام هذه المؤسسات. وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، وطبقا استبياناً على ٣٢٣ من كبار المديرين العاملين في ٨٩ مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي التقني والمهني، لجمع البيانات عن أثار هيكل الصناعة الخارجية والموارد الداخلية على أداء مؤسسات التعليم التقني والمهني في تايوان، وتوصلا إلى أهمية وضع استراتيجيات من أجل الأداء المتفوق، وأن بعض عوامل الميزة التنافسية تستحق الأولوية في الاهتمام لقطاع التعليم التقني والمهني العالي في تايوان مثل مستوى المنافسة، والموارد البشرية، كما توصلت إلى أهمية تطبيق الإدارة لمنهج التخطيط الاستراتيجي كونه من أهم عوامل تحديد الميزة التنافسية.

- دراسة ريتشاردسون (Richardson,2006) هدفت إلى الوقوف على مدى قدرة كل من كلية وارتنون في جامعة ولاية بنسلفانيا وكلية هارفارد للأعمال في تحقيق مجالات نمو الطالب وتوظيف ذلك كعامل لتحقيق الميزة التنافسية في التعليم العالي. استخدمت الدراسة المنهج النوعي وعقد مقارنة بين الجامعتين وثلاث جامعات أخرى في شمال بنسلفانيا منحت عدم الكشف عن هويتها نظرا لحساسية الموضوع. وقد استخدمت المقابلة كأداة لجمع المعلومات من عدد من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في تلك الجامعات. وقد أظهرت النتائج أن الكليات التي أجريت عليها الدراسة تختلف عن كلية هارفارد للأعمال وكلية وارتنون، إذ أنها لم تأخذ بعين الاعتبار بما فيه الكفاية للسعي في تحقيق القدرة التنافسية ويظهر ذلك من انخفاض معدلات القبول، ولا يمكن للقدرة التنافسية أن تتحقق إلا من خلال فهم الموارد والمقدرات على نحو صحيح .

- دراسة كيوران (Curran, 2001) هدفت الدراسة إلى تقييم أداء الأبحاث في مؤسسات التعليم الجامعي بالمملكة المتحدة من خلال تطبيق نموذج بروتز للقدرة التنافسية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق النموذج على (٦٨) قسم من أقسام الجغرافيا في عدد ثمان جامعات انجليزية لقياس قدرتها التنافسية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن الابتكار يعد دافعا رئيسيا في تحقيق الأبحاث المتميزة في أقسام الجغرافيا بالمملكة المتحدة، كما توصلت إلى أن هذه الأقسام تسعى لتحسين جودة أدائها البحثي لاحتلال مراكز متقدمة على مستوى التصنيفات العالمية.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية من العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات الإنسانية والعلمية والصحية بجامعة الملك سعود والبالغ عددهم ٢٢٠ قائدا موزعون على النحو التالي:

(أ) ٢٠ عميدا و٧٧ وكيلا للعميد.

(ب) ١٢٣ رئيسا لقسم ووكيل في الأقسام الأكاديمية التابعة لذات الكليات.

وقد تكونت عينة الدراسة من ١٢ شخصا من مجتمع القيادات الأكاديمية بالكليات الإنسانية والعلمية والصحية، وذلك بواقع ٤ قياديين من عمداء الكليات، و ٤ من وكلاء الكليات، و ٤ من رؤساء الأقسام الأكاديمية.

العينة (١٢) فردا في حين أن المجتمع الأصل يبلغ ( ٢٢٠ ) فردا بالتالي تعتبر العينة قليلة جدا جدا كان يجب زيادتها إلى عدد (٣٠) فردا حتى تكون شاملة كل كليات الجامعة العلمية والأدبية والتربوية ،وتكون معبرة عن كل الآراء و تتم معالجتها احصائيا وتكون نتائجها قابلة للتطبيق على أرض الواقع

### المنهج وإجراءات الدراسة

#### أ- منهج البحث:

من خلال تحديد مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وبعد مطالعة مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمشكلة البحث فقد كان من المناسب استخدام المنهج النوعي في جمع البيانات وتحليلها وفق النظرية المجذرة Theory Grounded ، وهو ما يتلاءم مع أسئلة الدراسة وأهدافها، ويرى غباري وآخرون (٢٠١٥) " أن البحث النوعي لا يكتفي بوصف الأشياء كما هي؛ بل يسعى للحصول على فهم أعمق للصورة الكبرى التي يكون فيها ذلك الشيء، ويبحث عن معرفة كيف وصلت الأمور إلى ما وصلت إليه، وكيف يشعر الناس المحيطون بها، وما آراؤهم حولها والمعاني التي يحملونها عنها."

#### ب- أداة البحث:

تمثلت أداة الدراسة في إحدى أدوات البحوث النوعية وهي أداة المقابلة، وتستخدم كأداة للمحادثة بين القائم بالمقابلة والمستجيب لاستدعاء إجابات أكثر عمقا وقد يصعب الحصول عليها بأي طريقة أخرى (عودة، ملكاوي، ١٩٩٢: ١٨٨)

#### وقد تم إعداد أداة المقابلة على النحو التالي:

-مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث والاستفادة منها في بناء دليل المقابلة وصياغة فقراتها.

-تصميم دليل للمقابلة من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات.

-عرض دليل المقابلة على مجموعة من الأساتذة المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.



## وقد تم تقسيم دليل المقابلة إلى قسمين رئيسيين:

١- التعرف على البيانات الشخصية والديموغرافية للمبحوث (الجنس - المنصب الأكاديمي - نوع الكلية - الخبرة)

٢- قسم يعبر عن محوري ومتغيري الدراسة المتمثل في المتطلبات اللازمة والتحديات المتوقعة للقدرة التنافسية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

## يجب أن يتم هنا وصف استمارة المقابلة بالتفصيل

### ج- إجراء المقابلات

تمت المقابلة من خلال عدة وسائل تتناسب مع ظروف المشاركين وطبيعة أعمالهم، فمن المشاركين من فضل المقابلة المباشرة وجها لوجه ومنهم من فضل إجراءها عن بعد بواسطة الاتصال الهاتفي أو بإرسال المقاطع النصية أو الصوتية عبر تطبيق الواتساب WhatsApp ، وقد تم تسجيل المقابلات صوتياً بعد أخذ الأذن منهم ، أو كتابتها مباشرة في مسودة للبيانات لمن لا يرغب في التسجيل الصوتي ، وقد استغرقت فترة المقابلات وتسجيلها ما يقرب الشهر بدأت في ٢٦ / ٥ / ٢٠٢٢م وانتهت في ٢٣ / ٦ / ٢٠٢٢ م.

### د- إجراءات تقنين البيانات:

#### ١-الصدق:

يظهر الصدق في إشارة المشاركين في إجاباتهم إلى ذات الموضوعات، وإيصال المعنى كما يقصده المشارك. (عبيدات؛ أبو السميد، ٢٠٠٢)، وفي البحوث النوعية يعرف الصدق بمفاهيم الذاتية المنضبطة. (Disciplined Subjectivity Merriam.2002) كما أجريت بعض الإجراءات التي من شأنها التأكد من صدقية البيانات وذلك من خلال إعادة قراءة ما تم تسجيله وتفريغه في مسودة البيانات الخام للمشاركين، قد تم تحليل كل مقابلة على حدة ثم متابعة التحليل على نحو عام لربط البيانات مع بعضها البعض.

يعتمد الصدق في البحث النوعي على درجة التشبع (Saturation) ، وفي هذه الدراسة تم التأكد من الوصول إلى مستوى التشبع من خلال اختيار النوعية المناسبة من المشاركين، والتوقف عن إجراء المقابلات وجمع البيانات عندما وجد الباحث أنه لا جديد فيما يطرحه المشاركون، كما يتم إدراج اقتباسات مباشرة من إجابات المشاركين كضمان لصدق النتائج.

## ٢- الثبات:

لتحقيق الثبات المطلوب في جمع البيانات فقد قدم الباحث وصفا لتصميم البحث وإجراءات تطبيق المقابلة المفتوحة والتي تم إعدادها وتحكيمها من مجموعة من الخبراء، كما تم تقديم وصف لعمليات جمع البيانات وكيفية تحليلها وصياغة النتائج.

## ٣- الموضوعية:

تكمن موضوعية أداة المقابلة في منح المشاركين الحرية في اختيار الطريقة والأسلوب في الإدلاء بالمعلومات والبيانات، وقبول ذلك من قبل الباحث دون تدخل أو معارضة إلا إذا كان على سبيل الإثارة وإدارة الحوار للوصول إلى أكبر قدر من البيانات ومن ثم تفرغها على نحو متسلسل.

## نتائج الدراسة ومناقشتها

### أولا مناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول للدراسة:

للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة والذي نصه: " ما المتطلبات اللازمة لرفع القدرة التنافسية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟ تم استخدام أداة المقابلة ومن ثم تحليل نتائج بياناتها تحليلا نوعيا وذلك بعد ترميزها وتصنيفها بواسطة برنامج MAXQDA، كما يتضح من الجدول التالي:

في نتائج الدراسة لابد من عمل معالجة إحصائية للتكرارات عن طريق المتوسط الحسابي أو النسبة المئوية لأن من الخطأ الاعتماد عليها في تفسير النتائج كما هي

الترميزات المفتوحة	التكرار	الترميزات المغلقة	التكرار
المتطلبات الإدارية	٢٣	سن التشريعات والسياسات اللازمة	٦
		تحديث اللوائح والخطط والاستراتيجيات	٥
		استشراف سوق العمل ودراسة الجدوى	٥
		تبني مبادئ التنافسية داخل الجامعة	٤
		عقد الشراكات مع القطاع العام والخاص	٣
المتطلبات المعرفية	١٩	تحديث البرامج والمقررات	٧
		زيادة الإنتاج المعرفي ودعم البحوث	٥
		رفع مستويات الجودة الأكاديمية	٤
		التوسع في البرامج الأكاديمية	٣
المتطلبات البشرية	١٥	تطوير القدرات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس	٥
		تحديث إجراءات التعيين والاستقطاب	٤
		تأهيل القيادات الأكاديمية	٣
		دعم جوانب الابتكار والإبداع	٣
المتطلبات التنظيمية	١١	الانفتاح والتواصل مع الجامعات الأجنبية	٤
		استحداث كرسي بحثية	٤
		بناء بيوت للخبرة	٣

يتبين من الجدول السابق أن المشاركين يقترحون مجموعة من المتطلبات اللازمة التي من شأنها تحسن القدرة التنافسية بجامعة الملك سعود، وقد جاءت تلك المتطلبات على النحو التالي:

#### أولاً: المتطلبات الإدارية:

يرى المشاركون أن المتطلبات الإدارية هي أبرز المتطلبات الواجب توافرها والتي ستسهم في تحسين القدرة التنافسية بجامعة الملك سعود على نحو فعال، حيث تكرر هذا الرمز في أقوال المشاركين ٢٣ مرة، وقد جاءت تلك المتطلبات الإدارية حسب تحليل مقابلات المشاركين على النحو التالي:

#### ١- سن التشريعات والسياسات اللازمة:

كانت أكثر الإشارات في أقوال المشاركين تشير إلى ضرورة سن التشريعات والسياسات التي من شأنها تحسين القدرة التنافسية، فقد تكرر الإشارة إلى ذلك ٦ مرات، فقد ذكر م ٣ " أنه لا

بد من وجود سياسة واضحة تسهم في تحقيق التميز الإداري تنبثق من السياسة العامة للجامعة " ومن ذلك من خلال ما ذكره م ٢ من "وضع إطار تشريعي وتنظيمي لمتطلبات القدرة التنافسية بالتعليم الجامعي". وفي ذات السياق يؤكد م ١ " أن هذه السياسات بلا شك تشكل دعما لرفع القدرة التنافسية بالجامعات السعودية ومنها جامعة الملك سعود". وهذه الأقوال تتوافق مع ما أشارت إليه دراسة هاشم (٢٠١٧) التي توصلت إلى أهمية تحقيق التميز في عملية التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ووضع خطط لتحسين العمل من خلال رؤية استراتيجية للجامعة وأهدافها تركز على التميز والمنافسة.

### ٢- تحديث اللوائح والخطط والاستراتيجيات:

في سياق آخر يرى بعض المشاركين أن هناك ضرورة ملحة لتحديث اللوائح الحالية والخطط والاستراتيجيات المرتبطة بالبرامج الأكاديمية داخل الجامعة، وقد تكرر الإشارات والأقوال المتعلقة بذلك ٥ مرات. ومن ذلك ما أشار إليه م ٩ " على الجامعات أن تسعى إلى تطوير خططها واستراتيجياتها أسوة بقطاعات حكومية أخرى"، وفي ذلك إشارة إلى تحقيق التوجه الرسمي بالتأكيد على تحديث الأنظمة واللوائح في جميع القطاعات والخدمات. وقد ألمح م ١ " إلى أن وجود شيء من اللوائح والتنظيمات والقواعد الإجرائية التي هي بحاجة إلى تحديث من جهة وتفعيل من جهة أخرى". وتتماشى هذه الآراء في مجملها مع دراسة العباد (٢٠١٧) في ضرورة تطوير وظيفة التدريس الجامعي ووظيفة البحث العلمي ووظيفة خدمة المجتمع بما يتزامن مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ وذلك من خلال تحديث الأنظمة وتحقيق مستهدفاتها، كما تتفق مع دراسة هيونق و في لي (Huang & Fei Lee 2012) التي أوصت بتطبيق الإدارة لمنهج التخطيط الاستراتيجي كونه من أهم عوامل تحديد القدرة التنافسية.

### ٣- استشراف سوق العمل ودراسة الجدوى:

يرى بعض المشاركين أن من المتطلبات الإدارية اللازمة لتفعيل وتحسين القدرة التنافسية بالجامعة هو استشراف سوق العمل والوقوف على احتياجاته من خلال دراسة جدوى البرامج ومدى ملائمة مخرجاتها لمتطلبات سوق العمل، وقد تكررت الإشارة في أقوال المشاركين ٥ مرات. ومنها ما ذكره م ١١ إلى " لا بد أن تكون الجامعة على معرفة واطلاع بما هو خارج الجامعة في سوق العمل سواء أكان حكومياً أو خاصاً". كما أشاد م ٧ بموقف وزارة التعليم في هذا الجانب بقوله " وقد قامت وزارة التعليم مشكورة بفرض دراسة جدوى لسوق العمل عند إقرار

أو استحداث برامج جديدة " وأضاف في ذات السياق م٥ "بأن سوق العمل لم يعد بحاجة إلى المهارات المعرفية والإدراكية فحسب بل إن سوق العمل يحتاج أيضا إلى ما يسمونه بالمهارات الناعمة التي تتطلب تشخيص الاحتياج إليها على نحو دقيق ثم تضمينها في البرامج الأكاديمية". وتتفق أقوال المشاركين في هذا الجانب مع دراسة توغوسكا وآخرون (٢٠٢٢, Tuquskina & et Al) التي أشارت إلى أن أحد عوامل القدرة التنافسية هو الحصول على معارف ومهارات وقدرات جديدة تتناسب مع سوق العمل.

#### ٤- تبني مبادئ التنافسية داخل الجامعة:

أكد بعض المشاركين في إجاباتهم على أهمية تبني مفاهيم ومبادئ التنافسية في العمل الإداري والأكاديمي سواء أكانت التنافسية مع الجامعات المحلية أو الجامعات العالمية، حيث تكرر ما يشير إلى ذلك ٤ مرات في أقوال المشاركين، ومن ذلك ما أشار إليه م٦ أن " التنافسية تزيد من قدرة الجامعة على الإنجاز وتحقيق أهدافها" ويرى م٤ أن " رفع الدعم الحكومي عن الجامعات والتوجه نحو التخصصية يحتم على الجامعة أن تثبت وجودها وتحقق إنجازاتها من خلال تبني التنافسية كعنصر وحافز على العطاء"، في حين يرى م١٢ " أن الجامعات وخاصة العريقة يجب أن تنافس غيرها من الجامعات حتى تحافظ على مستوياتها المعرفية". وتؤكد هذه الأقوال ما أوصت به دراسة ايكبارا وآخرون (٢٠١٩, Ekeagbara & et al) من تبني عنصر التنافسية ورفع قدرتها من خلال العمل بمجموعة من الاستراتيجيات الإدارية، كما اتفقت هذه الآراء مع دراسة سويي وإنقونا (٢٠١٨, Supe & Inguna) والتي أكدت على ضرورة تحديد العوامل المؤثرة على تحقيق القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي.

#### ٥- عقد الشراكات مع القطاع العام والخاص

أشار بعض المشاركين إلى أهمية بناء العلاقات ما بين الجامعة من جهة والقطاعات العامة والخاصة من جهة أخرى، وقد تكررت هذه الإشارة ٣ مرات في أقوال المشاركين. ويشير م١ إلى " ضرورة وجود اتفاقيات وعقود شراكة ما بين الجامعة وغيرها من الجهات لتفعيل دور التعليم المستمر، ويتمثل ذلك في التطبيقات"، وقد فسر م٥ هذه التطبيقات بـ" برامج علمية تخدم فئة معينة من خلال البرامج والدورات الأكاديمية". وتتفق هذه الأقوال مع دراسة هاشم (٢٠١٧) التي توصلت إلى ضرورة أن تقدم الجامعة تعاونًا وشراكات مع جهات ومراكز بحثية متنوعة.

**ثانياً: المتطلبات المعرفية:**

جاءت الإشارة إلى المتطلبات المعرفية لتحسين القدرة التنافسية في المرتبة الثانية، حيث أشير إليها في أقوال المشاركين ١٧ مرة، وقد جاءت تلك المتطلبات المعرفية حسب تحليل بيانات المشاركين على النحو التالي:

**١- تحديث البرامج والمقررات:**

يؤكد عدد من المشاركين على أهمية تحديث البرامج الأكاديمية ومقرراتها لتواكب المتغيرات المستجدة على المستوى المعرفي والمهاري وكذلك متطلبات سوق العمل. وقد جاءت الإشارة إلى ذلك في ٧ مرات من أقوال المشاركين، ومن ذلك ما أشار إليه م٤ بقوله: "نعمل في القسم على تحديث برامج الماجستير وتطويرها من حيث المقررات وما يطلبه سوق العمل". وكذلك ما جاء في إجابة م٧ بقوله: "أنه قد تم تحديث مسميات بعض المقررات ومحتواها العلمي نظراً لأنها قد ألغيت من جميع المناهج في العالم منذ ٢٠ عاماً" وأضاف "بأن الطلاب قد درسوا في البرامج السابقة بعض المقررات التي لا يستفيدون منها في سوق العمل، مما أدى عزوف كثير منهم عن هذه البرامج لفترات طويلة". وما ذكره المشاركون يتطابق مع دراسة الحميدي (٢٠١٩) التي أوصت بتطوير وضرورة ربط برامج الجامعة وكلياتها بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي من أجل تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

**٢- زيادة الإنتاج المعرفي ودعم البحوث:**

من المتطلبات التي شدد على أهميتها بعض المشاركين الاهتمام بالبحث العلمي، نظراً لأنها أحد وظائف الجامعة المنوطة بها، وقد جاءت الإشارة إلى ذلك في ٥ مرات من أقوال المشاركين، ومن ذلك ما يشير م١٢ بقوله "إذا أرادت الجامعة أن تنافس غيرها فعليها أن تهتم بالجانب العلمي من حيث النوعية أولاً ثم الكمية"، ويرى م٧ أن هذا الاهتمام "سيؤدي إلى الحصول على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية للجامعات". كما نوه م٥ بالقرار الصادر مؤخر من مجلس الوزراء في جلسته بتاريخ ١-١١-١٤٤٣هـ من استحداث بند باسم "البحث العلمي" ضمن ميزانية وزارة التعليم للعام المالي ١٤٤٣ - ١٤٤٤هـ يخصص لدعم البحث العلمي والتطوير بالجامعات السعودية، وذكر "أنه ابتهج وزملاؤه بهذا القرار نظراً لأن بعض البحوث وخاصة أنه في الكليات العلمية لا يستطيع عضو هيئة التدريس القيام بها دون دعم مالي". وتتفق هذه الآراء وغيرها مع أوصت به دراسة كيوران (Curran, 2002) من أن الابتكار يعد دافعاً رئيسياً في تحقيق الأبحاث المتميزة، وأن تحسين جودة البحث العلمي يساعد لاحتلال مراكز متقدمة على مستوى التصنيفات العالمية.

### ٣- رفع مستويات الجودة الأكاديمية:

فيما يتعلق بتجويد العملية التعليمية والأكاديمية أكد بعض المشاركين إلى أهمية ذلك في توفيره كمتطلب معرفي يسهم في تحسين القدرة التنافسية، وقد جاءت الإشارة إلى ذلك ٤ مرات في أقوال المشاركين، ومن بينها ما جاء في مشاركة م٧: " لا بد من وضع سياسات فيما يخص الجودة الأكاديمية لتحديث برامج الدراسات العليا بشكل عام وبشكل دوري كل عامين أو ثلاثة أعوام" وأضاف " أن التعاون من بين جامعة الملك سعود والهيئة الوطنية للتقويم والتعليم والتدريب سيسهم في رفع مستوى الجودة الأكاديمية من خلال تقييم البرامج والحث على تحديثها للحصول على الاعتماد الأكاديمي". ويؤيد هذا القول م٥ من خلال مطالبته بـ " أن تقوم وحدات الجودة بالجامعة على تطوير البرامج الأكاديمية والمحافظة مستواها العلمي، والتأكد من جودة مخرجاتها من خلال تقييم أداء الخريجين في الجهات المستفيدة بعد التخرج". ويرى م٤ أن الجودة الأكاديمية تعتمد على " كفاءة الخريج، وكفاءته تعتمد على معدله ومستوى اختباره ومدى احتياج سوق العمل للمهارات التي اكتسبها ". وتتفق أقوال المشاركين مع ما ذهبت إليه دراسة الحميدي (٢٠١٩) من ضرورة ربط برامج الجامعة وكلياتها بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي من أجل تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

### ٤- التوسع في البرامج الأكاديمية:

نوه بعض المشاركين بأهمية التوسع في البرامج الأكاديمية وذلك من أجل الإسهام في تحسين القدرة التنافسية بالجامعة، وقد أشار م٥ " إلى توسيع نطاق الأساليب والوسائل التعليمية، الأمر الذي نتج عنها التوسع في البرامج والدورات والتي شملت العديد من الفئات والتخصصات" ويذكر م٢ أن البرنامج تنمية القدرات البشرية الذي أعلن عنه ولي العهد مؤخرا يعزز من إمكانية استحداث برامج أكاديمية تتناسب مع اهتمامات المتعلمين واحتياجاتهم المعرفية والمهنية". وهذا ما تؤكد عليه نظرية الأندراغوجيا (فن تعليم الكبار) التي تقوم افتراضاتها على قدرة الكبار على النمو والتطور والتعلم والمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بتعلمهم، وتمتعهم بالاستقلالية والقدرة على توجيه الذات، وتتبع دوافعهم للتعلم من ذاتهم. (ميريام، شاران؛ بيريام، لورا، ٢٠٢٠). كما تتفق مع دراسة عبدالقادر (٢٠١٦) التي أوصت بأن تقوم الجامعة بتقديم برامج نوعية ومتنوعة.

**ثالثاً: المتطلبات البشرية:**

حلّت المتطلبات البشرية لتفعيل دور برامج التعليم المستمر في رفع القدرة التنافسية بالجامعات السعودية في المرتبة الثالثة من حيث الإشارة إليها في أقوال المشاركين، إذا تكررت ١٥ مرة جاءت تفصيلاتها على النحو التالي:

**١- تطوير القدرات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس**

أكد بعض المشاركين أهمية التدريب والتطوير لأعضاء هيئة التدريس ومن بحكمهم كمتطلب أساسي من المتطلبات البشرية التي تسهم في رفع القدرة التنافسية داخل الجامعة، وجاء الإشارة إلى ذلك ٥ مرات من أقوال المشاركين، ومن تلك الأقوال ما أشار إليه م ١ " تحقيق التطور المهني لأعضاء هيئة التدريس يكون من خلال خطة منهجية للإعداد وللتدريب، مع حثهم على التدريب ووضع نظام للحوافز، ومحاولة الاستفادة من المعيدين وتأهيلهم تأهيلاً يتناسب مع البرامج الموجودة"، وفي ذات السياق يؤكد م ٧ بأن " جامعة الملك سعود لديها اهتمام بتطوير مهارات منسوبيها من خلال برامج عمادة تطوير الجودة، وعمادة تطوير المهارات، وكذلك من خلال وجود برامج تدريبية تقوم الجامعة بدفع تكاليفها لإثراء أعضاء هيئة التدريس ومواكبتهم للتطور العلمي" ويرى م ٩ أن هذه الإجراءات تعزز من مكانة الجامعة العلمية وأنه " كلما كان لدى الجامعة أعضاء هيئة تدريس أفضل كلما زادت أسهمها في التصنيفات العالمية". وهذا يعطي إشارة إلى أن دخول الجامعة في التصنيفات العالمية هو دليل على ظهور التنافسية عملها الإداري والأكاديمي. وتتفق هذه الآراء مع دراسة العباد (٢٠١٧) التي أوصت بضرورة في تطوير وظيفة التدريس الجامعي كشرط من شروط رفع القدرة التنافسية بالجامعة، ولا يمكن لذلك أن يحدث دون تأهيل وتدريب لأعضاء هيئة التدريس.

**٢- تحديث إجراءات التعيين والاستقطاب**

ذكر بعض المشاركين أن من بين المتطلبات البشرية تحديث أنظمة وإجراءات التعيين واستقطاب الكفاءات الأكاديمية، وقد جاءت الإشارة إلى هذا المتطلب ٤ مرات في أقوال المشاركين، ومن ذلك ما ذكره م ١ من " أن أهم المتطلبات في الجوانب البشرية هو تحديث إجراءات التعيين، وإجراءات الترقية"، وكذلك ما أشار إليه م ٥ أن "استقطاب كفاءات علمية وبحثية متميزة سيساعد كثيراً في تميز الأداء الأكاديمي داخل الجامعة" ويؤيد م ٣ بأنه " لا يوجد قصور في الوقت الحالي من أعضاء هيئة التدريس ولكن إذا ما أرادت الجامعة أن تنافس فعلياً أن تستقطب الكفاءات العلمية ذات القدرة على الإضافة والبحث". وتتفق هذه الآراء مع دراسة عبدالقادر (٢٠١٦) التي أوصت بأن تستقطب الجامعة الأكاديميين ذو الرتب العلمية العالية.



### ٣- تأهيل القيادات الأكاديمية

يقترح بعض المشاركين الاهتمام بتأهيل القيادات الأكاديمية اللازمة لإدارة الجوانب الإدارية بالجامعة وكلياتها وأقسامها، وقد جاءت الإشارة إلى ذلك في ٣ مواضع من أقوال المشاركين، وقد أجمعت تلك الأقوال على أهمية والكفاءة والرغبة في تولي العمل الإداري داخل الجامعة لدى القيادات الأكاديمية، ومن ذلك ما يذكره م١٠ " أن يكون لدى القائد شغف في العمل الإداري ورغبة صادقة في ذلك"، لهذا يجب على الجامعة توظيف هذا الشغف وتأهيل القادة على نحو يسهم في تفعيل دور برامج التعليم المستمر لرفع القدرة التنافسية بالجامعة.

### ٤- دعم جوانب الابتكار والإبداع

ذهب بعض المشاركين إلى ضرورة الاهتمام بعنصري الابتكار والابداع ودعم المبدعين من أعضاء هيئة التدريس والطلبة كمتطلب من المتطلبات البشرية التي تسهم في رفع القدرة التنافسية من الجامعة من خلال تفعيل دور برامج التعليم المستمر، وقد جاءت الإشارة إلى ذلك في ٣ مرات من أقوال المشاركين، ومن ذلك ما أشار إليه م٥ بقوله " لدينا بكلية الهندسة مركز للإبداع وهو ليس محصورا على المشاركين من داخل الكلية بل لدينا مشاركين من كليات أخرى" وأضاف بأن " المركز قد ساهم في دعم المبدعين من خلال توفير ما يحتاجون إليه وتبني أفكارهم وأبحاثهم التي أهلت الجامعة للمشاركة في مسابقات عالمية"، ويشير م٨ بأن " كلية العلوم قد وسعت دائرة الاهتمام بالمبدعين لتشمل أعضاء هيئة التدريس والطلبة والإداريين فوضعت جوائز للتميز مما ساعد على إيجاد بيئة محفزة للإبداع والابتكار"، وتتفق هذه الآراء مع ما ذهبت إليه دراسة كيوران (٢٠٠١) من أن الابتكار يعد دافعا رئيسيا في تحقيق الأبحاث المتميزة.

### رابعا: المتطلبات التنظيمية:

جاءت المتطلبات التنظيمية لتحسين القدرة التنافسية بجامعة الملك سعود في المرتبة الرابعة والأخيرة، حيث أشار إليها المشاركون ١١ مرة في أقوالهم، وقد جاءت تفصيلاتها على النحو التالي:

## ١- الانفتاح والتواصل مع الجامعات الأجنبية

أكد عدد من المشاركين أن من أهم المتطلبات التنظيمية التواصل مع الجامعات الأجنبية المرموقة للاستفادة من تجاربها وخبراتها في التنافسية، وقد جاءت الإشارة إلى ذلك ٤ مرات في أقوال المشاركين، ومن ذلك ما أشار إليه م ١٠ بأن أحد أهم العوامل المساعدة على التطور العلمي والإداري داخل الجامعة هو الانفتاح على الجامعات الأجنبية " وأضاف أنه " يمكن لجامعة الملك سعود أن تقدم برامج أو مقررات من خلال أنماط تعليمية متنوعة، وذلك بالتعاون مع الجامعات الخارجية، فيكسب الطالب أو المتلقي خبرة مختلفة من جهة أخرى ". وقد أثمرت بعض التجارب التي قامت بها بعض الكليات من خلال تواصلها مع الجامعات الأجنبية ومن ذلك ما ذكره م ٧ من أن " قسم علوم الأدوية والسموم بكلية الصيدلة لديه تعاون مع جامعة توليدو بالولايات المتحدة الأمريكية نتج عنه استقطاب أستاذ زائر في القسم للعمل كمشرف على عدة رسائل للمجستير والدكتوراة ."

## ٢- استحداث كرسي بحثية

من المتطلبات التي أكد عليها بعض المشاركين استحداث كرسي بحثية معنية بالتطوير الإداري، وقد جاءت الإشارة إلى ذلك ٤ مرات في أقوال المشاركين، ومن ذلك ما أشار إليه م ٥ من " الكرسي البحثية عرف ونشاط علمي اهتمت به الجامعات والمؤسسات الأكاديمية ومن بينها جامعة الملك سعود" ويقترح م ٤ " الاستفادة من رغبة بعض الأفراد والجهات أو في تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقيام بها من خلال استحداث كرسي تهتم بالبرامج أو الأدوات وتتفق هذه الدراسة مع دراسة هاشم (٢٠١٧) التي توصلت إلى ضرورة أن تقدم الجامعة تعاوناً وشراكات مع جهات ومراكز بحثية متنوعة.

## ٣- إنشاء بيوت للخبرة والاستشارة

ذكر بعض المشاركين أنه من بين المتطلبات التنظيمية اللازمة إنشاء بيوت تكون بمثابة مراكز للاستشارة والخبرات المتنوعة التي يمكن من خلالها المساهمة في رفع القدرة التنافسية بالجامعة، وقد جاءت الإشارة إلى ذلك ٤ مرات في أقوال المشاركين، ومنها ما ذكره م ٧ " أن جامعة الملك سعود تضم كفاءات تتسم بالخبرات الأكاديمية والإدارية والبحثية التي قد تساعد على إنشاء بيت للخبرة تستفيد منها الجامعة والمجتمع" ، كما يشير م ٢ " أن عراقية جامعة الملك

سعود ووجودها في مدينة الرياض أكسبها كم من الخبرات والقدرات التي تعد منطلقاً هاماً للتنافس" بخلاف الجامعات الناشئة أو الجامعات التي تكون في مدن متوسطة أو صغيرة. وتتماشى هذه الآراء مع النظرية الإنسانية التي تركز على عدة مفاهيم ومنها مفهوم الخبرة، ويرى روجرز " أن هدف الإنسان من التعلم بتفعيل جميع قدراته"، وهذا المراكز ستسهم من خلال توظيف خبرات الأكاديميين في تطوير التعليم المستمر وتفعيل أدواره وبرامجه. (ميريام، شاران؛ بيريام، لورا، ٢٠٢٠).

ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني للدراسة:

للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة والذي نصه: " ما التحديات المتوقعة لتفعيل دور برامج التعليم المستمر في رفع القدرة التنافسية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟"، تم استخدام أداة المقابلة ومن ثم تحليل نتائج بياناتها تحليلًا نوعيًا وذلك بعد ترميزها وتصنيفها بواسطة برنامج MAXQDA ، كما يتضح من الجدول التالي:

الترميزات المفتوحة	التكرار	الترميزات المغلقة	التكرار
التحديات المعرفية	١٧	التجديد المعرفي وتراكم المعلومات	٦
		عدم توسيع المفهوم التعليم المستمر	٥
		تداخل التخصصات الأكاديمية	٣
التحديات الإدارية	١٥	تصنيف البرامج والخريجين	٣
		البيروقراطية الإدارية وطول الإجراءات	٦
		صعوبة المنافسة من قبل الجامعات الناشئة	٤
		قلة الدعم المادي للبرامج الأكاديمية	٣
التحديات البشرية	١١	القناعة بالتعليم المستمر كنمط تعليمي	٣
		صعوبة التوظيف وقلة أعضاء هيئة التدريس	٥
		عزوف بعض أعضاء هيئة التدريس عن التطوير	٤
التحديات التنظيمية	١٠	تركيز القطاعات على الدورات القصيرة	٢
		صعوبة توفير البيئة المناسبة لبعض البرامج	٤
		توقف مكافآت التميز ودعم البحوث	٣
		تأخر بعض الجامعات عن التحديث	٣

يتبين من الجدول السابق أن المشاركين يرون مجموعة من التحديات المتوقعة التي قد تحول دون رفع مستوى القدرة التنافسية بجامعة الملك سعود، وقد جاءت تلك التحديات على النحو التالي:

## أولاً: التحديات المعرفية

من خلال ما أشار إليه المشاركون، جاءت التحديات المعرفية في المرتبة الأولى كأبرز التحديات التي قد تواجه تحسين ورفع القدرة التنافسية، حيث تكررت هذه الإشارة في أقوال المشاركين ١٧ مرة، وجاءت التحديات المعرفية حسب تحليل مقابلات المشاركين على النحو التالي:

## ١- التجدد المعرفي وتراكم المعلومات

ذكر بعض المشاركين أن من أهم التحديات هو التوسع المعرفي الهائل التي تشهد كافة جوانب المعرفة في هذا العصر، مما يستوجب مواكبتها والتأقلم معها بصورة مستمرة ومتفاعلة، وجاءت الإشارة إلى ذلك ٦ مرات في أقوال المشاركين، ومنها ما ذكر م١ " أن التوسع المعرفي أصبح كبيراً قد يصعب السيطرة عليه، نظراً لظهور تخصصات علمية جديدة وجوانب معرفية متداخلة بين كثير من التخصصات العلمية والأدبية"، ويفسر م٧ أن نتيجة لعدم مواكبة المستجدات المعرفية أدى إلى بعض الإشكاليات والآثار السلبية " كعزوف كثير من الطلاب عن الالتحاق ببعض البرامج نظراً لعدم مطابقة المحتوى العلمي لأرض الواقع بسبب عدم مسابرتة للتطور المعرفي " ، وتتفق هذه الآراء مع ما ذهبت إليه دراسة الحميدي (٢٠١٩) التي أكدت على دور إدارة المعرفة في تحقيق القدرة التنافسية بالتعليم الجامعي.

## ٢- عدم توسيع مفهوم التعليم المستمر

أشار بعض المشاركين إلى وجود قصور معرفي في توسيع مفهوم التعليم المستمر مما يؤدي إلى كونه تحدياً متوقفاً دون تفعيل برامجه لرفع القدرة التنافسية بالجامعات، وقد تكررت هذه الإشارة في أقوال مشاركين ٥ مرات، ومنها ما أشار إليه م٣ بقوله " استقر في أذهان الكثير أن برامج التعليم المستمر في التعليم الجامعي مرتبط بالدورات القصيرة والأنشطة المجتمعية التي تقدمها الجامعات لأفراد المجتمع"، و يبين م٩ أن ذلك نتيجة " لوجود قصور في التعريف الشامل للتعليم المستمر بخلاف ما هو وجود في بعض الجامعات الغربية" ويؤيد هذا م٢ الرأي بقوله " في بلاد الغرب نجد أن نمط التعليم المستمر الجامعي تتدرج تحته الكثير من الفروع المعرفية والبحثية لتشمل تطوير المهارات والقدرات لأعضاء هيئة التدريس ولجميع الطلاب على مختلف مراحلهم الجامعية، بخلاف ما هو موجود لدينا". وتتفق هذه الآراء مع دراسة هاشم (٢١٠٧) التي أكدت على من شروط التنافسية في التعليم الجامعي هو التميز في خدمة المجتمع، ووجود خطة للأنشطة المجتمعية.

### ٣- تداخل التخصصات الأكاديمية

ذكر بعض المشاركين أن تداخل التخصصات الأكاديمية في بعض البرامج هي من بين التحديات المعرفية المتوقعة والتي قد تعيق جودة البرامج وبالتالي تؤثر على مستويات القدرة التنافسية، وقد جاءت الإشارة إلى ذلك في ٣ من أقوال المشاركين، إذا يشير م ٣ إلى "وجود تجاذب بين بعض الأقسام او الكليات حول مسمى معين لبرنامج أكاديمي نظرا لوجود اهتمام مشترك حول محتوى ومخرجات البرنامج، مما يؤدي إلى تعثر البرنامج" وقد ألمح إلى ذلك م ١ "بأن التطور المعرفي جعل من بعض التخصصات تتداخل فيما بينها في ذات البرنامج". ويضيف م ٣ " بأن الجامعة قد أوجدت حلا لهذه المشكلة من خلال ما يسمى بالبرامج المشتركة ولكن لازال هناك إعاقات كثيرة دون تحرير بعض البرامج من التداخل فيما بينها"، وتتفق هذه الآراء مع دراسة رفازا ويرينس (Rivza & Brence,2013) التي أظهرت مستوى جودة البرامج وأثرها على سوق العمل من خلال آراء الخريجين الإيجابية.

### ٤- تصنيف البرامج والخريجين

أنت مسألة تصنيف البرامج الأكاديمية وتصنيف المتخرجين منها كأحدى التحديات المعرفية التي أشار إليها بعض المشاركين، وقد تكرر ذلك ٣ مرات في أقوالهم، إذ يذكر م ٧ " أن تصنيف البرامج من الصعوبات التي تعاني منها بعض الأقسام، فمثلا إذا كان البرنامج ينتسب طلابه إلى عدة تخصصات صحية مختلفة فإنهم لا يحصلون على تصنيف مهني صحي، في حين إذا حصرنا البرنامج على خريجي كلية الصيدلة سيحصلون على تصنيف "صيدلي أول" عند تخرجهم من البرنامج" ويشير م ١٢ إلى ذات المشكلة بقوله " لا بد من الربط بين التصنيف الوظيفي والتخصصات الأكاديمية حتى لا يقع الخريج في حرج حينما يجد أن الوظيفة غير مصنفة" ويضيف " أن إشكالية عدم التصنيف جعلت من بعض الطلاب ينصرفون عن بعض التخصصات معتقدين أن وظائفها لا مستقبل لها ". وتتفق هذه الأقوال مع دراسة روجاش وفرولوا وريابوفا (Rogach & Frolova & Ryabova (2017) التي أشارت إلى وجود علاقة بين رغبة المعلمين والوصول إلى مستوى عالٍ في التصنيفات الوظيفية في ظل ظروف المنافسة الشرسية.

**ثانيا: التحديات الإدارية:**

جاءت التحديات الإدارية في المرتبة الثانية من خلال ما أشار إليه المشاركون أثناء حديثهم عن التحديات المتوقعة لتحسين القدرة التنافسية، إذا تكررت الإشارة إليها ١٥ مرة في أقوال المشاركين، جاءت تفصيلات بعد تحليل تلك الأقوال على النحو التالي:

**١- البيروقراطية الإدارية وطول مدة الإجراءات:**

أشار عدد من المشاركين إلى أن البيروقراطية في العمل الإداري هي من أكبر التحديات التي قد تصعب من إمكانية رفع القدرة التنافسية بالجامعة، وقد تكرر الحديث عن هذا العائق في ٦ مواضع من أقوال المشاركين، ومن ذلك ما ذكره م٣ " بأن الجامعة لا يمكنها أن تنطلق في عالم المنافسة مع غيرها من الجامعات وهي مقيدة البيروقراطية الإدارية" ويؤكد هذا القول م٥ " بأن هناك جامعات أقل إمكانيات وموارد استطاعت أن تتفوق على جامعات ذات خبرة بسبب حل مشكلة الروتين الإداري " وتبين ماهية هذه القيود من خلال ما ذكره م٤ " بأن طول الإجراءات في تطوير أو استحداث برامج أكاديمية معينة" وكذلك ما أشار إليه م١ " من عدم استقلالية بعض الإدارات والأقسام في عملها الإداري"، ويقترح م٦ حلا لهذه المشكلة من خلال " منح الكليات والأقسام صلاحيات محددة تسرع من العملية الإدارية داخل الجامعة ". وتتفق هذه الأراء مع دراسة هاشم ٢٠١٧ التي أوصت بوضع خطط لتحسين العمل من خلال رؤية استراتيجية للجامعة وأهدافها تركز على التميز والمنافسة.

**٢- صعوبة المنافسة من قبل الجامعات الناشئة:**

ذكر بعض المشاركين بأن من بين التحديات ما هو مرتبط بالجامعات الناشئة وتحديدا صعوبة منافستها لغيرها من الجامعات سواء المحلية او العالمية، وقد جاءت الإشارة إلى ذلك في ٤ مواضع من أقوال المشاركين، ومن ذلك ما ذكره م٣ بقوله " من الصعوبة بمكان أن تأتي جامعة ناشئة وتنافس جامعة عريقة لها وزنها التاريخي والجغرافي " ويؤيد هذا القول م٥ " بأن الإمكانيات والموارد التي تملكها الجامعة قد تساعدها في تحقيق التنافسية، والجامعات الناشئة لا تقارن من حيث الإمكانيات بالجامعات العريقة " وتتفق هذه الأراء مع دراسة ايكفبارا وآخرون (٢٠١٩، Ekeagbara & et al ) والتي توصلت بعد تحليل النتائج إلى اعتماد ٥ استراتيجيات تساعد على تحقيق القدرة التنافسية في التعليم العالي وهي: استراتيجية القيادة، واستراتيجية التمايز، واستراتيجية التركيز على التكلفة، واستراتيجية التكامل، واستراتيجية التنويع في الخدمات.

### ٣- الدعم المالي الرسمي للبرامج الأكاديمية:

يرى بعض المشاركين أن الخصخصة ربما قد تضعف الدعم المالي الذي يأتي الجامعة للكليات والأقسام الأكاديمية مما يؤثر على جودة برامجها وكفاءتها، وقد جاءت الإشارة إلى ذلك ٣ مرات في أقوال المشاركين، ومن ذلك ما يذكره م ٥ " أن تحول الجامعة إلى الاستقلالية الإدارية والمالية ربما يؤثر على قطاعات عديدة داخل الجامعة وكذلك البرامج الأكاديمية"، كما يشير م ٢ إلى "أن التحديد الكبير الذي سيواجه الجامعات هو إيجاد موارد داخل إضافية لتغطية المصروفات والبرامج" ، وتتفق هذه الأقوال مع دراسة ريتشاردسون (Richardson,2006) التي أشارت إلى أنه لا يمكن للقدرة التنافسية أن تتحقق إلا من خلال فهم الموارد والمقدرات على نحو صحيح.

### ٤- عدم القناعة بالتعليم المستمر كنمط تعليمي

ظهر من آراء بعض المشاركين وجود عدم اهتمام وقناعة بأسلوب التعليم المستمر كأسلوب من أساليب التعلم وذلك من بعض القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، وقد تكررت الإشارة إلى ذلك في ٣ مواطن من أقوال المشاركين، ويذكر م ٣ " أن إلغاء برامج التعليم الموازي التي كانت تقدمها الجامعة قد أحدث ردة فعل سلبية بسبب بعض السلبيات ومنها ضعف المخرجات، وهذا ألقى بظلاله على أسلوب وبرامج التعليم المستمر" ، كما يؤيد هذه الرأي م ٢ بقوله " يرى بعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعة أن أسلوب التعليم المستمر هو من مهام كليات خدمة المجتمع فحسب، مما يضيق من استخدام التعليم المستمر كنمط وأسلوب من أساليب التعلم. وتتفق هذه الآراء مع دراسة توغوسكا وآخرون (٢٠٢٢) والتي توصلت إلى أن برامج التعليم المستمر أصبحت شرطاً لزيادة القدرة التنافسية .

### ثالثاً: التحديات البشرية

جاءت التحديات البشرية لرفع القدرة التنافسية في الجامعة في المرتبة الثالثة من بين التحديات المتوقعة، حيث تكررت هذه الإشارة في ١١ أحد عشر موضعاً من أقوال المشاركين، وجاءت تفصيلاتها حسب تحليل مقابلات المشاركين على النحو التالي:

#### ١- صعوبة التوظيف وقلة أعضاء هيئة التدريس

ذكر بعض المشاركين أن من بين التحديات البشرية؛ قلة التوظيف وصعوبته في الآونة الأخيرة، وقد جاءت الإشارة إلى ذلك ٥ مرات، ومن ذلك ما ذكره م ١ بقوله " هناك صعوبة في توظيف الكوادر الأكاديمية مما نتج عن ذلك وجود فجوة ما بين أعضاء هيئة التدريس القداماء

وحديثي التعيين" كما يذكر م ١١ أن " قلة عدد أعضاء هيئة التدريس في قسمهم قد أدى إلى توقف بعض البرامج لانشغال الأعضاء الحاليين ببرامج أخرى وإشرافهم على بحوث الطلاب"، وتتفق هذه الأقوال مع دراسة العباد (٢٠١٧) التي أشارت إلى من بين مقومات القدرة التنافسية يتمثل في تطوير وظيفة التدريس الجامعي ووظيفة البحث العلمي، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال وجود كادر أكاديمي متكامل من حيث الكم والكيف.

## ٢- عزوف بعض أعضاء هيئة التدريس عن التطوير

أشار بعض المشاركين إلى عزوف بعض هيئة التدريس عن التدريب والتطوير المهني هي من بين التحديات البشرية التي قد تعيق من تفعيل برامج التعليم المستمر على نحو صحيح، وقد جاءت الإشارة إلى ذلك في ٤ مواطن من أقوال المشاركين، فقد ذكر م ٤ بأن " الجامعة قد وفرت العديد من البرامج والدورات الداخلية والخارجية لأعضاء هيئة التدريس ولكن هناك عدم تفاعل من البعض تجاه هذا الأمر" ويضيف بقوله " أن نجاح منظومة يتوقف على دور عضو هيئة التدريس في تطوير نفسه ومدى قابليته للتدريب " ويؤكد ذلك الرأي م ٥ بقوله " أعضاء هيئة التدريس هم أولى من يفعل مفهوم التعليم المستمر من خلال تطوير قدراتهم ومهارتهم بدلا من الاكتفاء بحد معين من القدرات". وتتفق هذه الأقوال مع دراسة العباد (٢٠١٧) التي أوصت بأن تطوير وظيفة التدريس الجامعي هي متطلبات رفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود.

## ٣- تركيز القطاعات على الدورات القصيرة

نبه بعض المشاركين إلى أن مدة الدورات والبرامج التدريبية أصبحت محل تجاذب ما بين الجامعات من جهة وبعض القطاعات الحكومية والخاصة من جهة أخرى، وقد جاءت الإشارة حول هذا الأمر في موضعين من أقوال المشاركين، ومن ذلك ما ذكره م ٢ بقوله "تفضل بعض القطاعات تطوير مهارات منسوبيها من خلال الدورات ذات المدد القصيرة مما يشكل تحديا أمام الجامعات في تقديم دورات على حساب المحتوى وجودة المخرج" ويرى م ٧ " في ضوء خصصة التعليم الجامعي فإن البرامج الممتدة لفصول دراسية والتي تستقطب الدارسين في البرنامج الواحد من أكثر من جهة هو ما يجب أن تعمل عليه الجامعة حتى تحقق موردا ماليا مستقرا"، وبرامج الدراسات العليا هي من بين تلك البرامج ذات المدد الطويلة، وتتفق هذه الأقوال مع دراسة إيكبارا وآخرون (٢٠١٩، Ekeagbara & et al) إلى توصلت إلى ضرورة تقديم الجامعة لبرامج نوعية ومتنوعة تتناسب مع ظروف المتعلمين والمنظمات التي ينتسبون إليها.



#### رابعاً: التحديات التنظيمية:

فيما يتعلق بالتحديات التنظيمية المتوقعة لتحسين القدرة التنافسية؛ فقد ذكر بعض المشاركين مجموعة من تلك التحديات، وقد تكررت الإشارة إليها في ١٠ مواضع من أقوال المشاركين، جاءت تفصيلاتها الفرعية بعد تحليل بيانات المشاركين على النحو التالي:

##### ١- صعوبة توفير البيئة المناسبة لبعض البرامج:

أشار بعض الباحثين إلى أن أهم تحدي متوقع على المستوى التنظيمي هو صعوبة توفير البيئة التعليمية المناسبة للبرنامج الأكاديمي، وقد جاءت الإشارة حول هذا التحدي في ٤ مواضع من أقوال المشاركين، فقد ألمح إلى ذلك م ٥ بقوله: " كلية الهندسة بطبيعتها كلية ذات كلفة عالية، حيث يوجد بها أكثر من ١٤٠ معملاً ومختبراً، وتحتاج إلى متابعة دائمة من حيث توفير مواد وأجهزة بعضها أسعارها مرتفعة جداً، يؤدي عدم توفرها أو نقصها إلى تأثير بعض المقررات والبرامج". ويؤكد م ١ من أثر هذا التحدي بقوله: " يوجد صعوبة في توفير البيئة المناسبة، والمتمثلة في توفير التجهيزات وكيفية التدريب عليها، وكيفية فهمها وتطبيقها". وتتفق هذه الأقوال مع دراسة يوكا ( Uka,2014) والتي أظهرت وجود رضا من طلاب الدراسات العليا حول البرامج الدراسية والبيئة والخدمات المقدمة لهم وأثر ذلك على تحصيلهم العلمي.

##### ٢- توقف مكافآت التميز ودعم البحوث:

أكد بعض الباحثين على ضرورة الاهتمام بالبحث العلمي وتطوير منظومته من خلال رصد المكافآت والحوافز المادية والمعنوية، وقد جاءت الإشارة إلى ذلك في ٥ مرات من أقوال المشاركين، ومن ذلك ما أشار إليه م ٨ " بقوله " رفع مستوى الإنتاج المعرفي لن يحدث دون دعم من قبل الجامعة" وأضاف في ذات السياق " أن توقف مكافأة التميز ربما أضعفت من مستوى البحث العلمي بالجامعة"، ويؤيد ذلك القول م ٥ " من الملاحظ في الفترة الأخيرة قلة الأبحاث في كلية الهندسة، وذلك بسبب التكلفة العالية لبعض المواد التي تستخدم في الأبحاث، ويعود ذلك لأسباب منها بطء وقلة الدعم البحثي من الجامعة" وتتفق هذه الأقوال مع دراسة عبدالقادر (٢٠١٦) التي أظهرت نتائجها تدني سمعة الجامعة بسبب عدم تقديمها لحوافز مادية ومعنوية للباحثين.

## ٣- تأخر بعض الجامعات عن التحديث

جاء من بين التحديات التنظيمية التي أشار إليها بعض المشاركين في أقوالهم هو تأخر بعض الجامعات عن مواكبة التحديث الذي تشهد كثير من القطاعات الرسمية مما يؤثر على مستوى التنافسية، وقد تكررت الإشارة إلى ذلك ٣ مرات في أقوال المشاركين، ومن ذلك ما أشار م٤ بقوله " نطالب في الأقسام بتحديث البرامج وتطويرها ولكن نصطدم بعوائق من المتطلبات التي تتعارض مع التوجه الرسمي بتحديث الأنظمة والإجراءات" كما يرى م٢ " أن قطاعات كثيرة قد تطورت وفق لتوجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ ، ولا زالت بعض الجامعات تسير سيرا ضعيفا في التطوير والتحديث" ، وتتفق هذه الآراء مع دراسة العباد (٢٠١٧) التي أوصت بتطوير وظيفة التدريس الجامعي ووظيفة البحث العلمي ووظيفة خدمة المجتمع تحقيقا لبعض المنطلقات التي تتزامن مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.

### توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، قدم الباحث بعض التوصيات التي يأمل أن تسهم في تحسين القدرة التنافسية بجامعة الملك سعود، وذلك على النحو التالي:
- ١- تبني رئاسة الجامعة لمتطلبات تحقيق القدرة التنافسية والتحسين ومن مستوياتها.
  - ٢- تحديث السياسات واللوائح بما يتوافق مع متطلبات القدرة التنافسية.
  - ٣- وضع الاستراتيجيات والأدلة التطبيقية لتحقيق وتحسين القدرة التنافسية.
  - ٤- السعي في نشر ثقافة التنافسية في أوساط الجامعة وتضمينها لخطط التطوير.
  - ٥- تشكيل لجان في الجامعة تتولى تحديد ومتابعة إجراءات التنافسية.
  - ٦- التنسيق والتعاون بين كليات الجامعة في تحسين القدرات التنافسية لها.
  - ٧- التركيز على الجوانب الإبداعية والمهارية والتطبيقية في العملية التعليمية.

## المراجع العربية

- أبو سعدة، وضيفة محمد؛ رضوان، حنان أحمد؛ علام، فوزية محمد. (٢٠١٤) متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية: دراسة حالة على جامعة المنصورة. مجلة كلية التربية بجامعة بنها. مج ٢٥، ٧٧-١٠٧.
- الأسرج، حسين عبدالمطلب. (٢٠١٣). سياسات تعزيز القدرة التنافسية لصادرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة المصرية. مسترجع من [https://mpr.aub.edu.lb/MPRA\\_paper\\_44820.pdf](https://mpr.aub.edu.lb/MPRA_paper_44820.pdf)
- أمين، مصطفى. (٢٠١٧). بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية. مجلة مستقبل التربية العربية. مج ٢٤، ١١-١١٦.
- رسمي، محمد حسن. (٢٠١٢). تأثير الميزة التنافسية على إدارة الموارد البشرية بمنظومة التعليم المفتوح: دراسة تحليلية ورؤية عصرية. مؤتمر التعليم المفتوح: الواقع والمأمول. جمهورية مصر العربية، جامعة بنها.
- السهلي، محمد علي. (٢٠١٩). تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء القدرة التنافسية: استراتيجية مقترحة. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة الملك سعود.
- شماسنة، إياد حسن. (٢٠١٥). الإدارة الدقيقة والقدرة التنافسية للموارد البشرية. عمان. دار فضاءات للنشر والتوزيع.
- الصالح، عثمان. (٢٠١٢). بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية. (رسالة دكتوراه غير منشور). كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الضامن، فاطمة عبدالكريم محمد. (٢٠١٩). درجة مساهمة عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر "جامعة حائل في تنمية المجتمع المحلي". مجلة كلية التربية بالمنصورة: جامعة المنصورة - كلية التربية، ع ١٠٥، ج ١، ١٥٨ - ١٧٩.
- العباد، عبدالله بن حمد بن إبراهيم. (٢٠١٧). نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات. المجلة التربوية الدولية المتخصصة: دار سمات للدراسات والأبحاث، مج ٦، ع ٣، ٣٠٦ - ٣٢٧.

عبدالسلام ، مصطفى محمد. (٢٠٢٠). مقترح لتدعيم القدرات التنافسية المستدامة لقطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية: مركز جيل البحث العلمي، ع٦٠، ٩-٢٢.

العبدالكريم، راشد. (٢٠١٢). البحث النوعي في التربية. جامعة الملك سعود، الرياض: إدارة النشر العلمي والمطابع.

عبيدات، ذوقان؛ أبو السميد، سهيلة. (٢٠٠٢). البحث العلمي: البحث النوعي والبحث الكمي. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

علام، فوزية. (٢٠١٤). تطوير سياسة التعليم الجامعي في مصر في ضوء متطلبات تحقيق القدرة التنافسية. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة بنها، مصر.

عودة، أحمد؛ ملكاوي، فتحى. (١٩٩٢) أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية: عناصر البحث ومناهجه والتحليل الإحصائي لبياناته. الأردن، اريد: دار الأمل.

غباري، ثائر؛ أبو شندي، يوسف؛ أبو شعيرة، خالد. (٢٠١٥). البحث النوعي في التربية وعلم النفس. عمان: مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع.

محمد، ماهر. (٢٠١٤). تدويل التعليم الجامعي كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للجامعات المصرية المجلة التربوية، الكويت، مج ٢٩، ١٤١-٢١٨.

منار، البغدادي. (٢٠١٩). القدرة التنافسية للتعليم الجامعي. مصر، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

ميريام، شاران؛ بيريم، لورا. (٢٠٢٠). تعليم الكبار: ربط النظرية والممارسات. ترجمة: الفيقي، موسى؛ الشعبي، عبدالرحمن. الرياض، دار جامعة الملك سعود للنشر.

هاشم، رضا محمد حسن. (٢٠١٧م). استراتيجيات ومتطلبات تحقيق ميزة تنافسية بجامعة الدمام من وجهة نظر القيادات العليا بالجامعة. مجلة مستقبل التربية العربية. مج ٢٤ (١٠٦). ٤٠٣-٤٧٤.

تصنيف شنغهاي للجامعات العالمية (٢٠٢٠). تم الاسترداد ٢٧ / ٨ / ٢٠٢٢ من الرابط:

<https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2022>

رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. (٢٠١٦). المملكة العربية السعودية. تاريخ الاسترداد  
١٤٤٢/٨/١١ من الرابط:

[https://www.saudiembassy.net/sites/default/files/u66/Saudi\\_Vision2030\\_AR.pdf](https://www.saudiembassy.net/sites/default/files/u66/Saudi_Vision2030_AR.pdf)

هيئة الخبراء بمجلس الوزراء.(٢٠١٩). نظام الجامعات الجديد. تاريخ الاسترداد ٢٠٢٢/٨/٢٥  
من الرابط:

<https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/8ee74282-7f0d-49ff-b6ee-aafc00a3d801/1>

المراجع الأجنبية

- Bisaria, Gaurav (2013). Achieving Competitive Advantage by Private Management Colleges or Private University. International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, Vol 2(3), 90-105.
- Council on Competitiveness, Washington, 2017, retrieved from: <http://www.compete.org/reports>
- Curran, Paul J. (2001). Competition in UK Higher Education Applying Porter's diamond model to geography departments. Studies in Higher Education, 26 (2), 223-251.
- Ehmke, C. (2013). Strategies for Competitive Advantage. Western Center for Risk Management Education.
- Ekeagbara, Jane & Ogunnaike, Olaleke & Ibidunni, Ayodotun & Kehinde, Busola. (2019). Competitive Strategies in Higher Education: Scale Development. Review of Economic and Business Studies. 12. 79-93. 10.1515/rebs-2019-0083.
- Galina N. Tuquskina, Liliya V. Rozhkova, Lyudmila I. Naydenova, Vadim N. Supikov, Shakhrutdin G. Seidov. (2022). Integration of Education. No 1, p 111 -129.
- Huang, Hsun & Fei Lee, Cheng(2012). Strategic management for competitive advantage: a case study of higher technical and vocational education in Taiwan. Journal of Higher Education Policy and Management, Vol 34(6), 611-628

- Klaus. S, Xavier, M, The Global Competitiveness Report 2014–2015, World Economic Forum, Geneva 2014, retrieved from: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport)
- Natalia KIREEVA, et al, ( 2018) , “Competitiveness of higher education institutions and academic entrepreneurship” , retrieved from: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n23/a18v39n23p15.pdf>
- Rogach, Olga V.; Frolova, Elena V.; Ryabova, Tatyana M (2017).Academic Competition:Rating Race. European Journal of Contemporary Education, Vol 6(2), 297–307.
- Soko, Jacob & Gachunga, Hazel & Katuse, Paul & Otieno, Romanus. (2015). Competitive Advantage for Universities in Kenya: A Qualitative Study. The Research Journal (TRJ). 1. 1–7.
- Supe, Liana & Jurgelane–Kaldava, Inguna. (2018). Factor affecting the competitiveness of a higher education institution: systematic literature overview. Research for Rural Development. 10.22616/rrd.24.2018.079.
- Uka, A. (2014). Student Satisfaction as An Indicator of Quality in Higher Education, Journal of Educational And Instructional Studies In The World. (2)3. 6–10