

## واقع استثمار رأس المال البشريّ في جامعة الملك سعود لتحقيق الميزة التنافسيّة

إعداد الطالبة

سلوى بنت مبارك بن محمد الشهراني

كلية الشرق العربي للدراسات العليا

وزارة التعليم – المملكة العربية السعودية

**ملخص:**

هدف البحث إلى التعرف على واقع استثمار رأس المال البشري في جامعة الملك سعود لتحقيق الميزة التنافسيّة من خلال مجالات (التدريب \_ الاتصال \_ التحفيز) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الإناث بجامعة الملك سعود، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائيّة في استجابتهن والتي تعود لمتغيرات (الرتبة الأكاديميّة \_ عدد دورات التنمية المهنيّة \_ التخصص).

ولتحقيق أهداف البحث تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة أداة الاستبانة، وطبق البحث على عيّنة عشوائية بسيطة قوامها ٨٣ من أعضاء هيئة التدريس الإناث، وبنسبة ١٠% من مجتمع البحث.

وقد توصل البحث إلى نتائج من أهمها:

١- أن واقع استثمار رأس المال البشري في جامعة الملك سعود لتحقيق الميزة التنافسيّة في مجالات (التدريب \_ التحفيز \_ الاتصال) بشكل عام جاء بدرجة موافقة متوسطة، وبمتوسط عام بلغ (٢,١٦ من ٣)، وجاء في كل مجال على النحو التالي:

\_ مجال التدريب جاء في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة، وبمتوسط (٢,٢٠ من ٣) وتمثلت أعلى العبارات في:

تستخدم التقنية المتقدمة في عمليات التدريب، تحرص على تميز المدربين.

\_ مجال الاتصال جاء في المرتبة الثانية بدرجة متوسطة، وبمتوسط (٢,١٨ من ٣) وتمثلت أعلى العبارات في:

تتعامل بشكل أخلاقي رفيع مع المستفيدين منها، تحرص على تكوين صورة (سمعة) إيجابية لدى المجتمع.

\_ مجال التحفيز جاء في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة، وبمتوسط (٢,٠٩ من ٣) وتمثلت أعلى العبارات في:

تشارك بقواها البشريّة في المحافل العلميّة، تنشر الأبحاث النادرة في مجالات علميّة محكمة.

٢- الفروق في متوسطات استجابات عيّنة البحث وفقاً لمتغيرات البحث:

\_ أولاً: متغير الرتبة الأكاديميّة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة البحث حول مجال التدريب والاتصال والتحفيز.

\_ ثانياً: متغير عدد دورات التنمية المهنيّة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة البحث حول مجال التدريب والاتصال والتحفيز.

\_ ثالثاً: متغير التخصص: توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة البحث حول مجال التحفيز والاتصال لصالح أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلميّة، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة البحث حول مجال التدريب.

وفي ضوء نتائج البحث تمثلت التوصيات فيما يلي:

- توفير ميزانية ماليّة كافية لدعم إدارة الجامعة والنهوض بكافة أعبائها لتحقيق الميزة التنافسيّة، ويخصص منها جزء لتحفيز العاملين أصحاب المبادرات والأفكار الخلاقة.
- تفعيل التقنية الحديثة، وتوحيد الإجراءات والنماذج وآلية العمل، واختزال الأعمال الروتينية؛ من أجل تحقيق الميزة التنافسيّة.

**Abstract**

This study aimed to identify the reality of human capital investment in king Saud university to achieve competitive advantage through different

fields ( training – communication – stimulus ) from the point of view of female faculty members of King Saud University , also to identify the statistical differences in their response which belong to variables ( academic rank – number of professional development courses – Specialty).

To achieve the goal of this study , the descriptive analytical approach was followed , and the researcher used the questionnaire tool , and applied the study on random sample about 83 female faculty members and almost 10% from society .

### **This study reached to important result :**

1. the reality to investment of human capital in King Saud University to achieve competitive advantage in fields ( training – communication - stimulus ) in general , it was compatible with average which was (2.16 from 3 ) and each field came as follows :
  - Training field : came in first rank with average (2.20 from 3) and the highest phrases were ( advantage technology used in training process to distinguish of trainers ).
  - Communication field : came in second rank with average (2.18 from 3 ) and the highest phrases were (Deals finely with beneficiary , be care to have good reputation with society ).
  - Stimulus field : came in last rank with average (2.09 from 3) and the highest phrases were : (human forces involved in scientific forums . rare researches paper are published in referred journals ).
2. Difference in the means response of the study sample according to study variable .
  - A. Academic rank variable: there was no differences or statistical significance between mean responses of study sample regarding to training , communication and stimulus fields
  - B. Variable numbers of professional courses : there was no difference or statistical significances between men responses of study sample regarding to training , communication and stimulus fields .
  - C. Specialty variable : there was difference or statistical significances between men responses of study sample regarding to stimulus and communication field for faculty members of scientific colleges but there was no difference regarding training field .

### **Recommendation :**

- Providing sufficient budget for university administration to Achieve completive advantage and allocate part of it to stimulate employee , their ideas and initiatives.
- Activate modern technology , standardize actions and reduce routine to achieve competitive advantage .

#### مقدمة:

يعيش العلم تغيرا ملموسا طبيعة وسرعة وحجما ليشمل كل مناشط الحياة دون استثناء، فتخطى الحدود الجغرافية والسياسية والثقافية، مما جعل المؤسسات في حالة قلق أمام هذه التغيرات المتزايدة.

إن استثمار رأس المال البشري ضرورة حتمية في ظل التنافس الشرس في القرية الكونية، فالمنتج، أو الخدمة، أو المعرفة، التي تقدمها أي جهة، أصبحت كاسدة مالم تبلغ سقفها الأعلى من التميز والتفرد. (التويجري، ٢٠١٣، ١٣٤).

#### مشكلة البحث:

تحاول الباحثة الوقوف على واقع الاستثمار في رأس المال البشري من خلال (التدريب\_التحفيز\_الاتصال) بغية تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الملك سعود، وتتمثل مشكلة البحث في السؤال التالي:

ما واقع استثمار رأس المال البشري في جامعة الملك سعود لتحقيق الميزة التنافسية؟

#### أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

- ١- التعرف على واقع استثمار رأس المال البشري بمجالاته (التدريب\_التحفيز\_الاتصال) بجامعة الملك سعود لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.
- ٢- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات عينة البحث حول محاورها، والتي تعود إلى متغيرات البحث (الرتبة الأكاديمية\_ عدد دورات التنمية المهنية\_ التخصص).

#### أسئلة البحث:

تتمثل أسئلة البحث فيما يلي:

- ١- ما واقع (التدريب\_التحفيز\_الاتصال) لرأس المال البشري في جامعة الملك سعود لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟
- ٢- ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات عينة البحث حول محاورها والتي تعود إلى متغيرات البحث (الرتبة الأكاديمية\_ عدد دورات التنمية المهنية)؟

**أهمية البحث:**

وتتمثل أهمية البحث على النحو التالي:

١. يتوافق البحث الحالي مع التوجه القيادي في المملكة العربية السعودية نحو الاهتمام بالاستثمار في الموارد البشرية من خلال برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية الذي يرمي إلى رفع أداء الموظف الحكومي وإنتاجيته.
٢. إثراء المكتبات العربية بالبحوث والدراسات التي تتناول موضوع الاستثمار في رأس المال البشري في الجامعات وتحقيق التنافسية من خلاله.
٣. قد يستفيد من هذا البحث صانعو القرار في وزارة التعليم.

**مصطلحات البحث:**

- ١- استثمار رأس المال البشري.
- استثمار رأس المال البشري إجرائياً: هو الإمداد والإنفاق على الأفراد من القوى العاملة بما يحقق عائداً اقتصادياً يتمثل في الناتج الذي يضيفه العنصر البشري إلى الإنتاج الأصلي.
- ٢- الميزة التنافسية:
- الميزة التنافسية إجرائياً: قدرة جامعة الملك سعود على المنافسة في المؤشرات العالمية وحصولها على مراتب تصنيفية عالية ضمن أفضل مائة أو مائتي جامعة كحد أدنى.

**حدود البحث:**

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- ١- حدود موضوعية: يقتصر البحث الحالي على واقع استثمار رأس المال البشري في جامعة الملك سعود لتحقيق الميزة التنافسية من خلال مجالات محددة، هي: التدريب، والتحفيز، والاتصال.
- ٢- حدود مكانية: جامعة الملك سعود - قسم البنات.
- ٣- حدود زمنية: سيتم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٣٨ هـ - ١٤٣٩ هـ.
- ٤- حدود بشرية: أعضاء هيئة التدريس الإناث في جامعة الملك سعود.

**أدبيات البحث:****أولاً: الإطار النظري:****المبحث الأول: استثمار رأس المال البشري:****• مفهوم استثمار رأس المال البشري:**

إن الاستثمار للموارد البشرية في المؤسسة يكون من خلال الجهود والعمليات الجادة والمتواصلة التي تمس جوانبها الملموسة والغير ملموسة، وإحداث توليفة ذكية بينهما. وسوف نتناول بعض الموارد أو المجالات الغير ملموسة بشيء من التفصيل، وهي: التدريب، والاتصال، والتحفيز؛ لمعرفة مدى أهميتها في رفع التنافسية للمؤسسات وفي مقدمتها المؤسسات التعليمية (جامعة الملك سعود).

**• مجالات استثمار رأس المال البشري:****المجال الأول: التدريب:****مفهوم التدريب:**

ذكر نوري وكورتل (٢٠١١، ٢٣٢) أن التدريب عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية؛ وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان.

**أهداف التدريب:**

تتركز الأهداف الأساسية للتدريب فيما يلي: نوري وكورتل (٢٠١١، ٢٣٣)

١. الزيادة في الإنتاج، وهي زيادة في كميته، وتحسين نوعيته، من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل، ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.
٢. مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن.
٣. تنمية العاملين للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية.

#### أنواع التدريب:

ذكر حسنين (٢٠١٦، ٥٧) أنواعاً متعددة للتدريب بالمنظمات ويمكن التمييز بينها بناء على عدد من الأسس كالتالي:

١. التدريب الفردي والجماعي، ويتم في تدريب كل فرد على حده أداء مهام معينة أو بشكل جماعي مع عدد من الأفراد.
٢. التدريب الإداري لتنمية القيادات، ويهدف إلى تنمية المهارات الإشرافية.
٣. التدريب الفني، وهو التدريب الذي يهدف إلى تنمية مهارات العاملين في الوظائف الفنية التي تعتمد على العمل اليدوي.

#### أهمية التدريب:

- يسهم التدريب في تحقيق فوائد مهمة ومنها: حريم (٢٠١٣، ٢٠٠٠)
- تستطيع المنظمة من خلال برامج التطبيع والتنوير أن تساعد العاملين الجدد على الشعور بالاطمئنان والاستقرار، وتبديد مشاعر القلق والتوتر، وبالتالي اندماجهم في بيئة العمل الجديدة وثقافة المنظمة.
  - يساعد التدريب على تعزيز مقدره المنظمة على المنافسة بفعالية من خلال تحسين الأداء، وبشكل خاص إذا ما كانت بشكل تواجه معدلات إنتاجية منخفضة.
  - أصبحت التقنيات تلعب دوراً مهماً في تحسين الإنتاجية ولكن لا يمكن إدخال وتطبيق تقنيات جديدة بدون تقديم التدريب اللازم لاستعمالها.

#### طرق وأساليب التدريب:

- ذكر نوري وكورتل (٢٠١١، ٢٤٦) أن للتدريب أساليب عدة منها:
١. أسلوب النقاش: ويعتمد على وجود مدرب ديناميكي يسمح بمناقشة المتدربين ويشجعهم على طرح الأسئلة.
  ٢. أسلوب دراسة الحالات: يقوم المدرب باختيار الحالات التي تعرض للمناقشة، بدلاً من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة. وتهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتدربين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين للحالات المستخدمة.
  ٣. طريقة لعب الأدوار: وهو أسلوب يبدأ في طرح حالة على المتدربين ويوزع المدرب أدواراً جاهزة على أطراف الحالة ليتصرفوا وفقاً لها.

#### خطوات عملية التدريب:

- يجب أن تمر عملية إعداد استراتيجية التدريب بالمراحل التالية: الشرعه (٢٠١٤، ٩٧)
١. تحليل الاستراتيجية العامة للمنظمة وما تتضمنه من سياسات وأهداف ومهام وبرامج.
  ٢. تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة بحيث يتم تحليل الظروف والاتجاهات السياسية والقانونية والاقتصادية والتطور التكنولوجي والمنافسة.
  ٣. تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة بحيث يتم تحليل طبيعة الموارد البشرية والموارد المالية ومدى توفرها والوضع الحالي للمنظمة بشكل عام، مثل معدل دوران العمل، وفرص الترقى

المتوفرة.

٤. إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وأهداف وبرامج وموازنات بما يتناغم ويتكامل مع الاستراتيجية الوظيفية للموارد البشرية، والاستراتيجية العامة للمنظمة.
٥. المراجعة الدائمة لاستراتيجية التدريب وبرامجها وأهدافها.

#### مراحل العملية التدريبية:

- مراحل العملية التدريبية كما ذكرها الشرع (٢٠١٤، ١٠٥\_١١٨):
١. **مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:** يتم في هذه المرحلة مسح الاحتياجات التدريبية التي تحتاجها المنظمة، وأيضا مسح الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها الفرد الموظف.
  ٢. **مرحلة تخطيط البرامج التدريبية:** هذه العملية تمر بثلاث مراحل أساسية هي تحديد الأهداف والغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي. وتحديد السياسات التي سوف يتم اعتمادها لتنفيذ خطة التدريب. وتحديد المحددات الأساسية التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة التدريبية، أهمها المحددات المالية، والبشرية، والفنية، والقانونية، بالإضافة إلى المحددات التنظيمية.
  ٣. **مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية:** بعد تصميم البرنامج التدريبي يبدأ قسم التدريب في المنظمة بالقيام بالبدء بعملية الإعداد والتجهيز والتحضير لجميع الترتيبات اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبي.
  ٤. **مرحلة تقييم البرنامج التدريبي وقياس العائد:** تهدف هذه المرحلة إلى قياس كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقا.

#### متطلبات نجاح التدريب:

- متطلبات نجاح جهود برامج التدريب: حريم (٢٠١٣، ٢٠٥)
- وجود حاجة فعلية للتدريب، بمعنى أن المعارف والقدرات والمهارات حيوية لأداء العمل.
  - دعم وتشجيع بل ومكافأة المتدربين في تطبيق ما اكتسبوه من معارف وقدرات ومهارات في أداء العمل.
  - تقييم فعالية التدريب بتكلفة معقولة.

#### التدريب:

#### معوقات

- توجد معوقات كثيرة تختلف حسب المؤسسات أهمها: (كورتل ونوري، ٢٠١١، ٢٦١).
١. الاهتمام السطحي بعملية التدريب، وذلك بقياس نجاحها في حصر عدد من تدريبهم خلال السنة أو بمقارنة ما أنفق على التدريب في السنة الماضية.
  ٢. انخفاض كفاءة المشرفين على التدريب في المؤسسات ومراكز التدريب.
  ٣. ينظر البعض إلى التدريب على أنه وسيلة لراحة العامل من عناء العمل حتى إن بعض المؤسسات تعودت على ترشيح الذين يعانون من التوتر والقلق لحضور الدورات التدريبية.

#### المجال الثاني: الاتصال:

#### مفهوم الاتصال:

عرف عباس (٢٠٠٩، ١٥٣) الاتصال بأنه عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات وارااء وتعليمات... الخ من جهة لأخرى قد تكون فردا أو جماعة؛ وذلك من أجل إحاطتهم بها والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة باستخدام وسيلة اتصال مناسبة بهدف ضمان استمرارية العمل في المنظمة. كما يمكن تعريف الاتصال بأنه: عملية إرسال محددة للمعلومات واستقبالها وفهم محتواها بين شخص وآخر.

#### أنواع الاتصالات:

أن الاتصالات لها عدة أنواع، ومنها: النعيمي (٢٠٠٨، ٢٠٠٨)

١. **الاتصال عبر القنوات الرسمية:** يكون الاتصال ذا طابع رسمي ضمن شبكة من العلاقات التي تحكمها القوانين والأنظمة والتعليمات في المنظمة وهي تنقسم إلى: الاتصالات العمودية، وهي الاتصالات التي تجري بين الرئيس والمرؤوس وتكون باتجاهين الاتصال النازل والاتصال الصاعد. والاتصالات الأفقية: وهي الاتصالات التي تجري بين الأفراد في المستوى الإداري ذاته أي بين مدير ومدير أو موظف مع موظف آخر.
٢. **الاتصال عبر القنوات غير الرسمية:** ويمثل شبكة من العلاقات الغير رسمية والتفاعلات بين الأفراد في المنظمة.
٣. **عناصر الاتصال:**

قسم عباس (٢٠٠٩، ١٥٤) الاتصال إلى عدة عناصر رئيسية هي:

- ١- المرسل: هو الشخص صاحب الفكرة والتي يتم ترميزه على شكل كلمات، أو أرقام، أو صور، بطريقة يمكن أن يتم فهمها من قبل المستقبل.
- ٢- الرسالة: وهي مضمون الاتصال التي تحتوي على المعلومات المراد إرسالها.
- ٣- مستقبل الرسالة: وهو الشخص الذي يستقبل الرسالة ويحل رموزها ويفهمها أي يحولها إلى أفكار.
- ٤- القناة: وهي الوسيلة التي ترسل من خلالها الرسالة.

#### وظائف الاتصال:

من وظائف الاتصال: الناجي (٢٠١٤، ٢٧٠)

١. الانفعالات: من خلال عملية الاتصال يستطيع الناس التعبير عن إحباطاتهم وقناعاتهم للإدارة.
٢. الدافعية: أن نظريات الدوافع تؤيد أن الناس قادرون على استلام وتوصيل المعلومات المتعلقة بأنماط السلوك المرغوبة ومكافأة الاحتمالات التي تجعل السلوك والتغيير فيه أكثر فاعلية.
٣. المعلومات: يؤدي الاتصال بالإضافة إلى الوظائف السابقة وظيفه حيوية تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار.

#### أهداف الاتصال:

من أهداف الاتصال: مساعدة (٢٠١٦، ٢٩٣)

١. تعريف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة وجلب الانتباه نحوها.
٢. يحقق التفاهم المتبادل بين الإدارة والعاملين.
٣. يؤثر على مستويات الرضا لدى العاملين في المنظمة.

#### معوقات الاتصال:

ومن معوقات الاتصال ما يلي: النعيمي (٢٠٠٨، ٢١٠)

١. مشاكل مرتبطة بأهداف المنظمة وتظهر عندما تكون الأهداف غير واضحة أو من الصعب تحقيقها.
٢. التعارض في الافتراضات، أي كيفية فهم الأفراد للأشياء وتفسيرها أو طرق تنفيذها.
٣. المشاعر والأحاسيس التي تؤدي إلى اختلاف وجهات النظر ومدى تقبل الفرد للآخرين.

#### أهمية الاتصال في المؤسسات التعليمية:

أهمية الاتصال المؤسسات التعليمية: الناجي (٢٠١٤، ٢٦٩)

١. عملية الاتصال ضرورية لمساعدة جميع أفراد المجتمع التعليمي على فهم أغراض المؤسسة وواجباتها وعلى التعاون فيما بينهم بطريقة بناءة.
٢. تسهم عملية الاتصال في ربط أفراد المجتمع التعليمي فيما بينهم وبالبيئة الخارجية التي يتعاملون



معها وفي إعدادهم لتقبل المتغيرات.

٣. يعمل الاتصال على تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

### المجال الثالث: التحفيز

#### مفهوم التحفيز:

يعرف التحفيز بأنه: مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات (عباس، ٢٠٠٩، ١٦٩).

#### أهمية الحوافز في المؤسسات التعليمية:

ذكر الناجي (٢٠١٤، ٢٥٣) أن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها، وهنا تبدو مسؤولية الإدارة عن تحفيز العاملين حتى تمتلئ نفوسهم بالرضا عن العمل ومن ثم تضمن تفانيهم في أدائهم وتبعد عنهم أسباب ومظاهر القلق والتوتر وغيرها من الأسباب التي تضعف من إنتاجيتهم.

#### أنواع الحوافز:

يمكن تصنيف الحوافز وفقا لما يأتي: النعيمي (٢٠٠٨، ٢٢١)

١. الحوافز المادية: وهي تضم مجاميع من الحوافز التي تقدم للعاملين بصيغة أشياء ملموسة وتشمل الحوافز المالية والعينية.

٢. الحوافز المعنوية: وهي مجاميع من الحوافز المرتبطة بالجانب المعنوي للأفراد، والتي قد تفوق آثارها الإيجابية ما ينجم عن الحوافز المادية من تأثيرات في بعض الأحيان مثل كتب الشكر والتقدير.

#### أساليب حديثة في التحفيز:

هناك أساليب حديثة في التحفيز: مساعدة (٢٠١٦، ٢١٤)

١. أسلوب توسيع العمل: يتضمن هذا الأسلوب إضافة واجبات ومهام أخرى للعمل الذي يقوم به الفرد على مستواه الإداري نفسه بدلا من أن يقتصر عمله على القيام بعمل محدد متخصص.

٢. أسلوب إثراء العمل: يركز هذا الأسلوب على إثراء العمل من خلال تصميم الوظيفة لكي تتضمن إضافة واجبات أخرى من مستوى أعلى بحيث تتطلب معرفة أكثر ومهارات أدق.

٣. أسلوب مجموعات الجودة: وهي عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين تجتمع معا وباستمرار خلال وقت العمل لمناقشة وتطوير أفضل الطرق والوسائل التي تستطيع تحسين نوعية وكمية العمل والإنتاج.

#### المبحث الثاني: الميزة التنافسية

#### مفهوم الميزة التنافسية:

عرفها العتوم (٢٠٠٩، ٤٢) بأنها: الوسيلة التي تستطيع منظمة الأعمال من خلالها الفوز على المنافسين. ويمكننا القول إن الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى الفاعلة في نفس النشاط.

#### خصائص الميزة التنافسية:

أن خصائص الميزة التنافسية تتجسد في الآتي: الغالبية، إدريس (٢٠٠٩، ٣١٠)

١. أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المنظمة سبق على المدى الطويل، وليس على المدى القصير.

٢. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.

٣. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسيّة مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.

### أهميّة الميزة التنافسيّة:

أهميّة الميزة التنافسيّة تكمن في: الغالبي، إدريس (٢٠٠٩، ٣٠٩)

١. تعطي المنظمة تفوقاً " نوعياً" وكمياً" وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.

٢. تجعل من منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معاً.

### شروط تحقيق الميزة التنافسيّة:

هناك ثلاثة شروط أساسيّة لتحقيق الميزة التنافسيّة وهي: عبدالباري وآخرون (٢٠١٤، ١١٠)

١. تقديم منتج بجودة عالية وتكلفة منخفضة، مع ضرورة تقديم خدمة متميزة للزبون ومن خلال التركيز على جزء معين من السوق.

٢. ضرورة توافر خبرة عالية خاصّة في مجال الحصول على الموارد الضرورية التي تضمن التميز في تقديم المنتجات.

٣. توفير حماية عالية للأعمال من ردود أفعال المنافسين من خلال المحافظة على السرية فيما يتم إنتاجه وبأى طريقة يتم الإنتاج.

### أنواع الاستراتيجيات التنافسيّة:

يتم تحديد الاستراتيجية التنافسيّة الأمثل في التطبيق لهذه المنظمة كما شرحها الحسيني (٢٠٠٦، ١٨٣) عندما قدم بورتير عددًا من الاستراتيجيات أطلق عليها الاستراتيجيات التنافسيّة العامة وهي:

١. القيادة الشاملة للكلفة: وتركز هذه الاستراتيجية على كلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة من خلال الاعتماد على مجموعة من السياسات الوظيفية الهادفة.

٢. التميز: تمثل استراتيجية التميز الاستراتيجية الثانية التي تتبعها منظمات الأعمال في مجال التميز بين المنتجات والخدمات التي تقدمها، واختلافها عن المنافسين بحيثيتهم إدراكها داخل الصناعة بأنها متفردة، وتأخذ هذه الاستراتيجية عدة أشكال منها: التصميم، النوعية، التقنية، خدمات الزبائن، شبكة الموزعين والباعة.

٣. التركيز: وتعني اختيار شريحة من المستهلكين سواء كانوا أفراداً أم منظمات، حيث يتم التركيز عملياً للوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن، وتأتي أهميّة هذه الاستراتيجية بإتاحتها الفرصة للمنظمة للتركيز على هدف محدد؛ مما يجعلها أكثر فاعليّة وكفاءة من المنافسين في إنجازه.

### الميزة التنافسيّة في التعليم العالي:

ذكرت السقا (٢٠١٥: ٣٧٧) عن المبعوث (٢٠٠٣) أن التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي هو نظام مفتوح يتميز بالديناميكية والتفاعل المستمر بين البيئة الخارجية والداخلية لمؤسسات التعليم كما وكيفا، ويقوم به المتخصصون بالتعاون مع المستفيدين من التعليم العالي وتتم فيه مراعاة الظروف الحالية والمستقبلية وفق العمليات الكفيلة بتحديد رؤية ورسالة وأهداف مؤسسة التعليم العالي، وتفعيل أساليب التخطيط للتعليم بحسب المتغيرات الحالية والمتوقعة في البيئة التي خطط لها.

### الميزة التنافسيّة لجامعة الملك سعود:

يأتي في مقدمة هذه المؤسسات التعليميّة جامعة الملك سعود والتي حققت مؤخرًا ميزة تنافسيّة جديدة تضاف لما سبق لها من ميزات من خلال شركة وادي الرياض التابعة لها حيث حققت عائدًا استثماريًا من

شركة يابانية تجاوز ٥٠٠ % وقد بين المتحدث الرسمي عن الشركة المهندس: محمد الجار الله بداية هذه الشركة وكيف تحقق الميزة التنافسية لجامعة الملك سعود، فقال: إن الشركة تعتبر الذراع الاستثماري لجامعة الملك سعود وإنما مملوكة بالكامل للجامعة أسست بمرسوم ملكي عام ١٤٣١هـ، رؤيتها قائمة على الاستثمار الكامل للمعرفة وتحويل اقتصاد المملكة من اقتصاد نفطي إلى اقتصاد يعتمد على المعرفة والذي تسعى الشركة إلى تحقيقه من خلال استثمار القدرات المحلية والاستثمار محليا ودوليا في الشركات في المراحل المبكرة ومراحل النمو؛ بغرض تحقيق عوائد مالية وعوائد استراتيجية تخدم النمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية، ثم ذكر الميزات التنافسية للشركة وأهمها الاستفادة التامة من إمكانيات جامعة الملك سعود سواء الطاقم البشري (الإداري بخبراته، التعليمي من الباحثين على درجة الدكتوراه أو حتى من الطلاب) كذلك الاستفادة من المعامل والمختبرات، والمستشفيات التابعة للجامعة، وكل ما يقع في الحرم الجامعي.

الجدير بالذكر أنه توجد مشاريع قوية كانت نتاج البحث العلمي والمعرفي في جامعة الملك سعود في مقدمتها وادي الرياض، برنامج الملكة الفكرية وتلخيص التقنية، مركز الابتكار والنمذجة، معهد الملك سلمان لريادة الأعمال، ويندرج تحته العديد من الأقسام التي تسعى جميعها إلى التحول الوطني.

### الميزات التنافسية للجامعات ٢٠٣٠: (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦)

تحدث المشرف العام لمكتب الرؤية ٢٠٣٠ في وزارة التعليم د. محمد الحارثي عن الميزات التنافسية التي تسعى الجامعات السعودية إلى تحقيقها من خلال الرؤية منها: أن تكون هناك خمس جامعات سعودية من أفضل ٢٠٠ جامعة على مستوى العالم وذلك من خلال عدة برامج ومشاريع، على سبيل المثال: برنامج البحث العلمي والتطوير، وهو أحد المبادرات المهمة التي ستنقل الجامعات نقلة نوعية في الميزة التنافسية على مستوى البحث العلمي والتطوير، كذلك من خلال الشراكة الاستراتيجية بين الجامعات والمراكز البحثية على مستوى العالم سواء كانت هذه المراكز تنتمي إلى جامعات أو إلى حكومات مثل مركز الإبداع والابتكار في بريطانيا، ومركز الأبحاث العلمية في أمريكا، كذلك إرسال طلبة الدراسات العليا (الدكتوراه والماجستير) للعمل في هذه المراكز أو المعامل التطويرية بحيث يتم رفع الكفاءة للكادر الموجود في الجامعات من أعضاء هيئة التدريس أو الطلبة وتوجيههم إلى أعمال بحثية تجارية (تطبيقية)، وهو توجه مخالف لما كان سابقا حيث تكون الأبحاث علمية بحتة (نظرية)، خاصة تلك البحوث التي لها عائد اقتصادي، وهو بالتالي يساعد على التحول الاقتصادي للمملكة من اقتصاد معتمد على الثروة البترولية إلى اقتصاد معتمد على المعرفة. عندما يعمل أعضاء هيئة التدريس على نشر أبحاث تطبيقية لها فائدة اقتصادية على الدولة وتسهم في حل المشكلات الموجودة (كمشكلات التصحر وتحلية المياه) ويكون لها قيمة تجارية ومنتج بحل عملي أو منتج فإنه يساهم في رفع مستوى الجامعة والنتائج المعرفي للجامعات بصفة عامة.

كذلك لعل من أهم المشاريع القائمة مشروع مدينة نيوم وسوف تسهم وزارة التعليم بشكل كبير من حيث استثمار البحث والتطوير المعد من قبل هيئات التدريس في الجامعات، وتوجيه بعض المواضيع إلى دعم وإنجاح ملف نيوم في العلوم والتكنولوجيا، وبالتالي الميزة التنافسية للجامعات قد تعود على الجامعة بعوائد مالية (كأودية التقنية في المملكة العربية السعودية) أو عوائد معرفية (تعزيز التنافس بين أعضاء الكادر التعليمي في الجامعات)، وبالتالي الارتقاء بالمستوى التعليمي فيها مقارنة بالجامعات العالمية، أو عوائد تشغيلية (الحكومة، الجودة، الفاعلية) في التواصل والعمليات داخل الجامعات، وبالتالي تدخل الميزة التنافسية في أمور كثيرة، ولهذا فإن التركيز قائم على الجامعات ذات الإرث القديم والأكثر نشاطا في مجال النشر العلمي، مثل جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وجامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد

العزیز، وجامعة أم القرى حتى الوصول إلى الهدف الرئيس بأن تكون هذه الجامعات من ضمن أفضل ٢٠٠ جامعة على مستوى العالم، وقد قطعت المملكة العربية السعودية شوطاً في ذلك فصنفت جامعة الملك عبدالعزيز وجامعة الملك سعود من أفضل ٢٠٠ جامعة ولا زالت تسعى لتحقيق هذا التميز للجامعات الأخرى.

### ثانياً: الدراسات السابقة:

دراسة الصالح (٢٠١٢) بعنوان: **بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية**، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مفاهيم ومجالات واستراتيجيات بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية ومعرفة أهم متطلبات كل من المجالات والاستراتيجيات. واستخدم الباحث المنهج الوصفي لبناء الخلفية النظرية للدراسة والمنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة باستخدام الاستبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة المكون من ٢٠٦ من أعضاء مجالس الجامعات (الإمام محمد بن سعود، أم القرى، الملك سعود، الملك عبد العزيز، الملك فهد للبترول والمعادن، الملك فيصل) وتوصلت الدراسة إلى أن أعضاء المجالس يدركون مفهوم الميزة التنافسية بشكل مرتفع جداً وأن أكثر المجالات أهمية لبناء الميزة التنافسية في الجامعات هي: (البحث العلمي، التعليم، التقنية، إنتاج المعرفة) وتعتبر استراتيجيات التمايز والتركيز من أجل التميز والمقارنة المرجعية والتحالفات الاستراتيجية هي الخيارات الأنسب استراتيجياً لبناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية.

دراسة عساف (٢٠١٤) بعنوان: **استراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي**، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر العاملين فيها وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبانة كأداة للبحث مكونة من ٥٠ فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: (الموارد وقدرات المؤسسة، الجودة والابتكار والتميز، التعليم المنظمي والتحسين المستمر، التكيف واستدامة الإبداع) وقد طبقت على عينة مكونة من ١٥٤ من العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، وكان من أبرز نتائجها أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لواقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية كانت ٧٢,٤٧%، وقد احتل المجال الأول الموارد وقدرات المؤسسة على المركز الأول بنسبة: ٧٧,٩٨% يليه المجال الثالث التعليم المنظمي والتحسين المستمر بنسبة: ٧٧,٢٣%، يليه المجال الثاني الجودة والابتكار والتميز بنسبة: ٦٩,٣٤%، أخيراً المجال الرابع التكيف واستدامة الإبداع بنسبة: ٦٥,٣٦%، أيضاً كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لآراء أفراد العينة حول واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية قد تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة لصالح السنوات، أكثر من عشر سنوات في الدرجة الكلية للاستبانة.

دراسة الصقري والمحيميد (٢٠١٦) بعنوان: **تقويم التدريب مدخل لتعزيز قدرة الجامعات**

السعودية على التنافسية في المؤشرات العالمية، وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور عضو هيئة التدريس في تعزيز قدرة الجامعات السعودية على تحقيق التنافسية في المؤشرات العالمية والوقوف على دور تقويم برامج التدريب المقدمة لهم لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات السعودية في المؤشرات العالمية. كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والتحليل الكيفي لتحقيق أهداف الدراسة المقامة في الجامعات السعودية باختيار أعضاء هيئة التدريس عينة لها، وكانت من أبرز نتائجها تقنين عملية تقويم التدريب بحيث لا تقتصر على كونها روتينية تتطلبها منظومة التدريب، بل تعد مقياساً لفاعلية البرنامج التدريبي وتقويمه لتحقيق مراتب متقدمة في المنافسة العالمية.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

إن ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها أنها تناولت الاستثمار في رأس المال البشري من خلال ثلاث مجالات هي التدريب والتحفيز والاتصال وإلقاء الضوء على أثر الاهتمام بهذه المجالات في تحقيق التنافسية لجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعرف على حدود وأبعاد طرح الموضوع بناء على ما طرح في الدراسات السابقة وتحديد عناصر ومباحث الأدب النظري.

#### منهج البحث وإجراءاته

١. **منهج البحث:** استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه.
٢. **مجتمع البحث:** يتكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس الإناث في جامعة الملك سعود البالغ عددهم: ٧٩٢، وفقاً لإحصائية وزارة التعليم لعام ١٤٣٦هـ - ١٤٣٧هـ.
٣. **عينة البحث:** تم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية مكونة من أعضاء هيئة التدريس الإناث في جامعة الملك سعود في العام ١٤٣٨هـ - ٢٠١٨م، وبعد التطبيق حصلت الباحثة على (٨٣) استبانة مكتملة البيانات، وصالحة للتحليل الإحصائي، وتمثل هذه العينة ١٠% من مجتمع البحث.
٤. **أداة البحث:** وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذا البحث هي (الاستبانة)، وقد تم بناء أداة البحث بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

#### صدق أداة البحث:

##### أ - الصدق الظاهري للأداة:

للتحقق من الصدق الظاهري، قامت الباحثة بعرضها على مشرف الرسالة والذي أوصى بتعديل بعض من العبارات، ثم قامت الباحثة بعد ذلك بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في تخصص الإدارة التربوية، والمهتمين بمجال البحث؛ للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم حول مدى أهمية العبارات، ووضوحها، ومدى ملائمة العبارات لقياس ما وُضعت من أجله، ومدى مناسبة العبارات للمجال الذي تنتمي إليه، والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير أداة البحث.

##### ب - صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه العبارة، ويتضح أن جميع المجالات والعبارات دالة إحصائياً عند مستوى الدالة (٠,٠١)، مما يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة البحث.

## ثبات أداة البحث:

لقياس ثبات أداة البحث (الاستبانة) تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، ويتضح أن أداة البحث تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث جاء الثبات العام للبحث (٠,٩٥٩) بينما تراوحت معاملات ثبات أداة البحث ما بين (٠,٩٤١-٠,٩٥٨)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة البحث.

## ٥. أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على استجابات الأفراد تجاه العبارات الرئيسية التي تتضمنها أداة البحث، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي (mean)، والانحراف المعياري (standard deviation)، وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون "person correlation"، واستخدام معامل الفا كرونباخ (cronbach Alpha)، واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي "One Way ANOVA"، واستخدام اختبار أقل فرق دالّ LSD (Least significant difference) لمعرفة اتجاه الفروق الدالة إحصائياً.

## نتائج البحث:

للإجابة عن السؤال الأول ونصه "ما واقع استثمار رأس المال البشري في جامعة الملك سعود لتحقيق الميزة التنافسية في مجالات (التدريب\_الاتصال\_التحفيز) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الإناث؟"

جاءت النتائج للمجالات الثلاثة على النحو التالي:

المجال الأول: ما واقع استثمار رأس المال البشري في جامعة الملك سعود لتحقيق الميزة التنافسية في مجال التدريب؟، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات مجال واقع التدريب لرأس المال البشري في جامعة الملك سعود لتحقيق الميزة التنافسية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١) استجابات أفراد عينة البحث على عبارات مجال واقع التدريب لرأس المال البشري في جامعة الملك سعود لتحقيق الميزة التنافسية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			عالية	متوسطة	منخفضة			
٩	تستخدم التقنية المتقدمة في عمليات التدريب.	ك	٤٠	٣٤	٩	٢,٣٧	٠,٦٧	١
		%	٤٨,٢	٤١	١٠,٨			
٥	تحرص على تميز المدربين.	ك	٣٤	٣٩	١٠	٢,٢٩	٠,٦٧	٢
		%	٤١	٤٧	١٢			
٦	تطور بشكل دائم برامجها التدريبية.	ك	٣٥	٣٧	١١	٢,٢٩	٠,٦٩	٣
		%	٤٢,٢	٤٤,٦	١٣,٣			
٤	تلتزم بخطة واضحة لضمان جودة التدريب.	ك	٣٤	٣٨	١١	٢,٢٨	٠,٦٨	٤
		%	٤١	٤٥,٨	١٣,٣			
١٤	تحرص على مخرجات تدريب يحتاجها سوق العمل.	ك	٣٣	٣٩	١١	٢,٢٧	٠,٦٨	٥
		%	٣٩,٨	٤٧	١٣,٣			
٣	تقدم برامج تدريبية نوعية.	ك	٣٤	٣٦	١٣	٢,٢٥	٠,٧١	٦
		%	٤١	٤٣,٤	١٥,٧			

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			منخفضة	متوسطة	عالية			
١٣	تحافظ على سمعتها الجيدة من خلال تقديم برامج تدريبية فريدة.	ك	١٢	٣٨	٣٣	٢,٢٥	٠,٦٩	٧
		%	١٤,٥	٤٥,٨	٣٩,٨			
١٦	تسعى لإشراك أكبر عدد ممكن من القوى البشرية في برامجها.	ك	١٥	٣٥	٣٣	٢,٢٢	٠,٧٣	٨
		%	١٨,١	٤٢,٢	٣٩,٨			
١٥	تشرك المتدربين في إعداد البرامج حسب احتياجاتهم.	ك	١٢	٤١	٣٠	٢,٢٢	٠,٦٨	٩
		%	١٤,٥	٤٩,٤	٣٦,١			
١	تتخذ سياسة واضحة تجاه تدريب القوى البشرية.	ك	١١	٤٥	٢٧	٢,١٩	٠,٦٥	١٠
		%	١٣,٣	٥٤,٢	٣٢,٥			
١٢	تقدم برامج تدريبية مساندة لإنجاز البحوث العلمية المميزة.	ك	١٤	٣٩	٣٠	٢,١٩	٠,٧٠	١١
		%	١٦,٩	٤٧	٣٦,١			
٢	تركز على البرامج التدريبية كمجال للاستثمار.	ك	١٦	٣٦	٣١	٢,١٨	٠,٧٣	١٢
		%	١٩,٣	٤٣,٤	٣٧,٣			
١٧	تتعاون مع المنافسين داخليين في تنظيم برامج تدريبية مميزة.	ك	١٤	٤٠	٢٩	٢,١٨	٠,٧٠	١٣
		%	١٦,٩	٤٨,٢	٣٤,٩			
١٠	تستثمر المدربين المميزين بشكل فعال.	ك	١٧	٣٤	٣٢	٢,١٨	٠,٧٥	١٤
		%	٢٠,٥	٤١	٣٨,٦			
١١	تستثمر المتدربين المميزين بشكل فعال.	ك	١٧	٣٤	٣٢	٢,١٨	٠,٧٥	١٥
		%	٢٠,٥	٤١	٣٨,٦			
٧	تستفيد من برامج التدريب التي يقدمها المنافسون.	ك	١٤	٤٣	٢٦	٢,١٤	٠,٦٨	١٦
		%	١٦,٩	٥١,٨	٣١,٣			
٨	تخصص ميزانية مالية مناسبة لمجال التدريب.	ك	٢٠	٣٢	٣١	٢,١٣	٠,٧٧	١٧
		%	٢٤,١	٣٨,٦	٣٧,٣			
١٩	تستفيد من عرض برامجها التدريبية على مستفيدين خارجيين بمقابل مادي.	ك	٢١	٣٣	٢٩	٢,١٠	٠,٧٧	١٨
		%	٢٥,٣	٣٩,٨	٣٤,٩			
١٨	تتعاون مع منافسين خارجيين في تنظيم برامج تدريبية مميزة.	ك	٢٦	٣٤	٢٣	١,٩٦	٠,٧٧	١٩
		%	٣١,٣	٤١	٢٧,٧			
المتوسط العام للمجال								
						٢,٢٠	٠,٥٢	

يتضح من الجدول (١) أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة متوسطة لمجال واقع التدريب لرأس المال البشري في جامعة الملك سعود لتحقيق الميزة التنافسية بمتوسط (٢,٢٠)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام جامعة الملك سعود بتدريب العاملين، واستخدامها التقنية المتقدمة في عمليات التدريب، والحرص على تميز المدربين، والعمل على تطوير برامجها التدريبية؛ وذلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية ورؤيتها الريادية.

و يتبين من خلال النتائج أن هناك تجانساً في موافقة أفراد عينة البحث حول مجال واقع التدريب لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الملك سعود، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على العبارات ما بين (٢,٣٧ إلى ١,٩٦) وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة والثانية من فئات المقياس الثلاثي واللذان تشيران إلى (عالية - متوسطة) على أداة البحث مما يوضح التجانس في موافقة أفراد عينة البحث بانحراف معياري يتراوح ما بين (٠,٦٧-٠,٧٧)، حول مجال واقع التدريب لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الملك سعود.

**المجال الثاني: ما واقع استثمار رأس المال البشري في جامعة الملك سعود لتحقيق الميزة التنافسية في مجال التحفيز؟**، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات مجال واقع التحفيز لرأس المال البشري في جامعة الملك سعود لتحقيق الميزة التنافسية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٢) استجابات أفراد عينة البحث على عبارات مجال واقع التحفيز لرأس المال البشري في جامعة الملك سعود لتحقيق الميزة التنافسية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	
			منخفضة	متوسطة	عالية				
٨	تشارك بقواها البشرية الفريدة في المحافل العلمية.	ك	٣٣	٣٥	١٥	٢,٢٢	٠,٧٣	١	
		%	٣٩,٨	٤٢,٢	١٨,١				
٧	تنشر الأبحاث العلمية النادرة في مجالات علمية محكمة.	ك	٣٣	٣٢	١٨	٢,١٨	٠,٧٦	٢	
		%	٣٩,٨	٣٨,٦	٢١,٧				
٥	تبرز الأعمال الفريدة وتنسبها إلى أصحابها.	ك	٣٤	٣٠	١٩	٢,١٨	٠,٧٨	٣	
		%	٤١	٣٦,١	٢٢,٩				
٢	تقدم حوافز مختلفة للباحثين المميزين فيها.	ك	٣٠	٣٧	١٦	٢,١٧	٠,٧٣	٤	
		%	٣٦,١	٤٤,٦	١٩,٣				
٦	تشجع الأكاديميين على إبداء المبادرات.	ك	٢٩	٣٨	١٦	٢,١٦	٠,٧٢	٥	
		%	٣٤,٩	٤٥,٨	١٩,٣				
٤	تتبنى رؤية الأكاديميين المميزين فيها.	ك	٢٨	٣٧	١٨	٢,١٢	٠,٧٣	٦	
		%	٣٣,٧	٤٤,٦	٢١,٧				
١١	تدعم التطوير المستمر للتوافق مع الظروف التنافسية.	ك	٣٠	٣٣	٢٠	٢,١٢	٠,٧٧	٧	
		%	٣٦,١	٣٩,٨	٢٤,١				
١٣	تسعى لخلق بيئة عمل محفزة للإبداع.	ك	٢٦	٤٠	١٧	٢,١١	٠,٧١	٨	
		%	٣١,٣	٤٨,٢	٢٠,٥				
٣	تستقطب الأكاديميين المميزين.	ك	٢٥	٤١	١٧	٢,١٠	٠,٧٠	٩	
		%	٣٠,١	٤٩,٤	٢٠,٥				
١٤	تشجع أعضاء هيئة التدريس على تحقيق الترقيات العلمية في مختلف المراتب.	ك	٢٥	٤٠	١٨	٢,٠٨	٠,٧١	١٠	
		%	٣٠,١	٤٨,٢	٢١,٧				
٩	تركز على تميز الأداء الجمعي وتكامله.	ك	٢٥	٣٩	١٩	٢,٠٧	٠,٧٢	١١	
		%	٣٠,١	٤٧	٢٢,٩				
١٢	تتبنى أساليب مبتكرة لزيادة رضا المستفيدين.	ك	٢٢	٤٥	١٦	٢,٠٧	٠,٦٧	١٢	
		%	٢٦,٥	٥٤,٢	١٩,٣				
١٠	تخصص ميزانية مالية لدعم الإبداع.	ك	٢٦	٣٦	٢١	٢,٠٦	٠,٧٥	١٣	
		%	٣١,٣	٤٣,٤	٢٥,٣				
١	تتخذ سياسة واضحة في مجال تحفيز القوى البشرية فيها.	ك	١٧	٤٧	١٩	٢,٠٢	٠,٦٦	١٤	
		%	٢٢,٩	٥٦,٦	٢٠,٥				
١٦	تقدم رواتب ومزايا جيدة لجذب القوى البشرية ذات الكفاءة العالية.	ك	٢٠	٣٨	٢٥	١,٩٤	٠,٧٣	١٥	
		%	٢٤,١	٤٥,٨	٣٠,١				
١٥	تولي اهتماماً خاصاً بالموظف الذي يبتعد عن الروتين والرتابة.	ك	١٨	٣٧	٢٨	١,٨٨	٠,٧٣	١٦	
		%	٢١,٧	٤٤,٦	٣٣,٧				
المتوسط العام للمجال							٢,٠٩	٠,٥٧	



يتضح من الجدول (٢) أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة متوسطة لمجال واقع التحفيز لرأس المال البشري في جامعة الملك سعود لتحقيق الميزة التنافسية بمتوسط (٢,٠٩)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أهمية المشاركة بالقوة البشرية الفريدة في المحافل العلمية، والعمل على نشر الأبحاث العلمية النادرة في مجالات علمية محكمة والتي تعتبر من أهم أساليب تحفيز رأس المال البشري للأكاديميين، وإبراز الأعمال الفريدة وتنسبها إلى أصحابها مع تقدم الحوافز المختلفة للباحثين المميزين في الجامعة، وذلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

ويتبين من خلال النتائج أن هناك تجانساً في موافقة أفراد عينة البحث حول مجال واقع التحفيز لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الملك سعود، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على العبارات ما بين (٢,٢٢ إلى ١,٨٨) وهي متوسطات تقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي والتي تشير إلى (متوسطة) على أداة البحث؛ مما يوضح التجانس في موافقة أفراد عينة البحث بانحراف معياري يتراوح ما بين (٠,٧٣-٠,٧٨)، حول مجال واقع التحفيز لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الملك سعود.

**المجال الثالث: ما واقع استثمار رأس المال البشري في جامعة الملك سعود لتحقيق الميزة التنافسية في مجال الاتصال؟**، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات مجال واقع الاتصال لرأس المال البشري في جامعة الملك سعود لتحقيق الميزة التنافسية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٣) استجابات أفراد عينة البحث على عبارات مجال واقع الاتصال لرأس المال البشري في جامعة الملك سعود لتحقيق الميزة التنافسية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة.

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			عالية	متوسطة	منخفضة			
١٣	تتعامل بشكل أخلاقي رفيع مع المستفيدين منها.	ك %	٤١ ٤٩,٤	٣٤ ٤١	٨ ٩,٦	٢,٤٠	٠,٦٦	١
١١	تحرص على تكوين صورة (سمة) إيجابية لدى المجتمع.	ك %	٤٠ ٤٨,٢	٣٥ ٤٢,٢	٨ ٩,٦	٢,٣٩	٠,٦٥	٢
١٤	تهتم بنشر ثقافة الجودة في جميع المجالات.	ك %	٣٧ ٤٤,٦	٣٤ ٤١	١٢ ١٤,٥	٢,٣٠	٠,٧١	٣
١٢	تتبادل مع نظيراتها الخبرات.	ك %	٣٦ ٤٣,٤	٣٥ ٤٢,٢	١٢ ١٤,٥	٢,٢٩	٠,٧٠	٤
١٠	تشجع أعضاء هيئة التدريس على إقامة علاقة أكاديمية مع الجامعات الأخرى.	ك %	٣٤ ٤١	٣٦ ٤٣,٤	١٣ ١٥,٧	٢,٢٥	٠,٧١	٥
٩	تسعى للحصول على عضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية.	ك %	٣٣ ٣٩,٨	٣٤ ٤١	١٦ ١٩,٣	٢,٢٠	٠,٧٤	٦
٢	تمتلك نظاماً معلوماتياً دقيقاً وحديثاً لمواردها البشرية يميزها عن منافسيها.	ك %	٣٠ ٣٦,١	٣٧ ٤٤,٦	١٦ ١٩,٣	٢,١٧	٠,٧٣	٧
١٥	تعتبر الاستجابة للفئة المستهدفة ميزة إبداعية لعملها.	ك %	٣٣ ٣٩,٨	٣١ ٣٧,٣	١٩ ٢٢,٩	٢,١٧	٠,٧٧	٨
٤	تولي آراء المستفيدين أهمية كبيرة.	ك %	٢٦ ٣١,٣	٤٣ ٥١,٨	١٤ ١٦,٩	٢,١٣	٠,٦٨	٩
٣	تمتلك نظاماً معلوماتياً دقيقاً يمكنها من تنفيذ خططها بفعالية.	ك %	٢٨ ٣٣,٧	٣٨ ٤٥,٨	١٧ ٢٠,٥	٢,١٣	٠,٧٢	١٠

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة			الانحراف المعياري	الرتبة	
			منخفضة	متوسطة	عالية			
٦	تحدث نظامها الإلكتروني لتقليل فجوة الاتصال بينها وبين المستفيدين.	ك	٢٩	٣٤	٢٠	٠,٧٦	١١	
		%	٣٤,٩	٤١	٢٤,١			
١	تتخذ سياسة واضحة في عملية الاتصال بين إدارتها والمستفيدين.	ك	٢٧	٣٨	١٨	٠,٧٣	١٢	
		%	٣٢,٥	٤٥,٨	٢١,٧			
٧	تقدم الخبرة التي يحتاجها أصحاب المصلحة.	ك	٢٥	٤١	١٧	٠,٧٠	١٣	
		%	٣٠,١	٤٩,٤	٢٠,٥			
٨	ترتبط بعلاقة اتصال وثيقة مع جامعات أخرى منافسة.	ك	٢٦	٣٧	٢٠	٠,٧٤	١٤	
		%	٣١,٣	٤٤,٦	٢٤,١			
٥	تقيم حلقات نقاش بين قواها البشرية لاستثمار طاقتهم الفكرية.	ك	٢٢	٤١	٢٠	٠,٧١	١٥	
		%	٢٦,٥	٤٩,٤	٢٤,١			
المتوسط العام للمجال							٠,٥٧	٢,٠٩

يتضح من الجدول (٣) أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة متوسطة لمجال واقع الاتصال لرأس المال البشري في جامعة الملك سعود لتحقيق الميزة التنافسية بمتوسط (٢,٠٩)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى دور الاتصال في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال التعامل بشكل أخلاقي رفيع مع المستفيدين منها والحرص على تكوين صورة (سمعة) إيجابية لدى المجتمع، مع الاهتمام بنشر ثقافة الجودة في جميع المجالات والتبادل مع نظيراتها الخبرات؛ وذلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

ويتبين من خلال النتائج أن هناك تجانساً في موافقة أفراد عينة البحث حول مجال واقع الاتصال لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الملك سعود، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على العبارات ما بين (٢,٤٠ إلى ٢,٠٢) وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة والثانية من فئات المقياس الثلاثي واللذان تشيران إلى (عالية - متوسطة) على أداة البحث؛ مما يوضح التجانس في موافقة أفراد البحث بانحراف معياري يتراوح ما بين (٠,٦٦-٠,٧١)، حول مجال واقع الاتصال لرأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الملك سعود.

للإجابة عن السؤال الثاني ونصه " ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) حول دور استثمار رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الملك سعود تبعاً لمتغيرات (الرتبة الأكاديمية- عدد دورات التنمية المهنية- التخصص)؟"  
**أولاً: الفروق باختلاف متغير الرتبة الأكاديمية:**

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة البحث حول دور استثمار رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الملك سعود تبعاً للرتبة الأكاديمية، استخدمت الباحثة اختبار "تحليل التباين الأحادي" "one way anova" لتوضيح فروق الدلالة الإحصائية بين متوسط إجابات عينة البحث التي تُعزى لاختلاف الرتبة الأكاديمية كما يوضحها الشكل الآتي:

جدول (٥) نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي" "one way anova" للفروق بين إجابات عينة البحث طبقاً لاختلاف الرتبة الأكاديمية.

المجال	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة الإحصائي
مجال التدريب	بين المجموعات	٠,١١٩	٢	٠,٠٦٠	٠,٢١٤	٠,٨٠٨
	داخل المجموعات	٢٢,٣٣٢	٨٠	٠,٢٧٩		

			٨٢	٢٢,٤٥١	المجموع	
٠,٤٥٣	٠,٨٠١	٠,٢٦٤	٢	٠,٥٢٧	بين المجموعات	مجال التحفيز
		٠,٣٢٩	٨٠	٢٦,٣٣٥	داخل المجموعات	
			٨٢	٢٦,٨٦٢	المجموع	
٠,٥٥٤	٠,٥٩٦	٠,١٧٠	٢	٠,٣٤٠	بين المجموعات	مجال الاتصال
		٠,٢٨٥	٨٠	٢٢,٨٣٣	داخل المجموعات	
			٨٢	٢٣,١٧٣	المجموع	

يتضح من الجدول (٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) لمتوسط إجابات عينة البحث حول دور استثمار رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الملك سعود قد يعزى لاختلاف الرتبة الأكاديمية، حيث كانت قيمة ف (٠,٢١٤-٠,٨٠١-٠,٥٩٦)، وهي قيم غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وقد يرجع ذلك إلى شعور عينة البحث بمختلف رتبهم الأكاديمية بدور استثمار رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الملك سعود، حيث لم يكن هنالك تأثير للرتبة الأكاديمية على وجهات نظر عينة البحث.

#### ثانياً: الفروق باختلاف متغير عدد دورات التنمية المهنية:

للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة البحث حول دور استثمار رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الملك سعود تبعاً لعدد دورات التنمية المهنية، استخدمت الباحثة اختبار "تحليل التباين الأحادي one way anova" لتوضيح فروق الدلالة الإحصائية بين متوسط إجابات عينة البحث قد تُعزى لاختلاف عدد دورات التنمية المهنية كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (٦) نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي one way anova" للفروق بين إجابات عينة البحث طبقاً لاختلاف عدد دورات التنمية المهنية.

المجال	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة الإحصائي
مجال التدريب	بين المجموعات	٠,٤١١	٢	٠,٢٠٦	٠,٧٤٧	٠,٤٧٧
	داخل المجموعات	٢٢,٠٤٠	٨٠	٠,٢٧٦		
	المجموع	٢٢,٤٥١	٨٢			
مجال التحفيز	بين المجموعات	٠,٠٥٧	٢	٠,٠٢٩	٠,٠٨٥	٠,٩١٨
	داخل المجموعات	٢٦,٨٠٥	٨٠	٠,٣٣٥		
	المجموع	٢٦,٨٦٢	٨٢			
مجال الاتصال	بين المجموعات	٠,٠١٦	٢	٠,٠٠٨	٠,٠٢٨	٠,٩٧٢
	داخل	٢٣,١٥٦	٨٠	٠,٢٨٩		

				المجموعات	
		٨٢	٢٣,١٧٣	المجموع	

يتضح من الجدول (٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) لمتوسطات إجابات عينة البحث حول دور استثمار رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الملك سعود قد يعزى لعدد دورات التنمية المهنية، حيث كانت قيمة ف (٠,٧٤٧-٠,٠٨٥-٠,٠٢٨)، وهي قيم غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وقد يرجع ذلك إلى شعور عينة البحث- على اختلاف عدد دوراتهم المهنية- بدور استثمار رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الملك سعود، حيث لم يكن هنالك عدد الدورات المهنية على وجهات نظر عينة البحث.

### ثالثاً: الفروق باختلاف متغير التخصص:

للتعرف على ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة البحث حول دور استثمار رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الملك سعود تبعاً للتخصص، استخدمت الباحثة اختبار "تحليل التباين الأحادي one way anova" لتوضيح فروق الدلالة الإحصائية بين متوسط إجابات عينة البحث قد تُعزى لاختلاف التخصص كما يوضحها الجدول الآتي:  
جدول (٧) نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي one way anova" للفروق بين إجابات عينة البحث طبقاً لاختلاف التخصص.

المجال	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة الإحصائي
مجال التدريب	بين المجموعات	١,١٤٧	٢	٠,٥٧٤	٢,١٥٥	٠,١٢٣
	داخل المجموعات	٢١,٣٠٤	٨٠	٠,٢٦٦		
	المجموع	٢٢,٤٥١	٨٢			
مجال التحفيز	بين المجموعات	٢,٣٣٥	٢	١,١٦٧	٣,٨٠٧	٠,٠٢٦
	داخل المجموعات	٢٤,٥٢٨	٨٠	٠,٣٠٧		
	المجموع	٢٦,٨٦٢	٨٢			
مجال الاتصال	بين المجموعات	٢,١٥٧	٢	١,٠٧٩	٤,١٠٦	٠,٠٢٠
	داخل المجموعات	٢١,٠١٥	٨٠	٠,٢٦٣		
	المجموع	٢٣,١٧٣	٨٢			

يتضح من الجدول (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) لمتوسط إجابات عينة البحث حول دور استثمار رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الملك سعود في مجال التدريب قد يعزى إلى التخصص، حيث كانت قيمة ف (٢,١٥٥) وهي قيم غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) متوسطات إجابات عينة البحث حول دور استثمار رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الملك سعود في مجال التحفيز وفي مجال الاتصال قد يعزى لتخصص المبحوثين، حيث كانت قيمة ف (٤,١٠٦-٣,٨٠٧) وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وقد وتشير هذه النتيجة إلى وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس تختلف باختلاف عدد دورات التنمية المهنية.

ولتحديد اتجاه الفروق بين فئات عدد دورات التنمية المهنية تم استخدام اختبار أقل فرق دال LSD (Least significant difference) لمعرفة اتجاه الفروق الدالة إحصائياً، كما يتضح في جدول (٨).

جدول (٨) نتائج اختبار (LSD) لتحديد اتجاه الفروق بين فئات التخصص.

المجال	التخصص	العدد	المتوسط	التخصص		
				كليات علمية	كليات إنسانية	كليات التربية
مجال التحفيز	كليات علمية	٤٩	٠,٠٢٤٢٣	-	*	-
	كليات إنسانية	١٤	٠,٤٤٠٠٥	*	-	*
	كليات إنسانية (التربية)	٢٠	٠,٤٦٤٢٩	-	*	-
مجال الاتصال	كليات علمية	٤٩	٠,٤٣٤١١	-	*	-
	كليات إنسانية	١٤	٠,٤٣٤١١*	*	-	*
	كليات إنسانية (التربية)	٢٠	٠,٠١٣١٦	-	*	-

\* دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) \*\* دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من الجدول رقم (٨) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) في دور استثمار رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الملك سعود في مجال التحفيز والاتصال ترجع إلى للتخصص، حيث إن المتوسط (الكليات العلمية) أعلى من نظيره (الكليات الإنسانية)، وهذا يشير إلى ارتفاع من هم في الكليات العلمية، أي أن الفروق كانت لصالح أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية، وقد أفادت هذه النتيجة بأن الأفراد في الكليات العلمية أكثر وعياً ودراية بأهمية الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة الملك سعود.

#### توصيات البحث:

توصي الباحثة بما يلي:

١. تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.
٢. توفير التقنية لتدريب الكوادر، وتطويرهم بما يتوافق مع الاحتياج وتحقيق الميزة التنافسية للجامعة.
٣. إقامة الدورات التدريبية وورش العمل والمحاضرات للتعريف بالميزة التنافسية وأهميتها.

#### مقترحات البحث:

١. إجراء المزيد من الدراسات حول واقع استثمار رأس المال البشري بمجالاته (التدريب\_ التحفيز\_ الاتصال) لتحقيق الميزة التنافسية بجامعات أخرى (دراسة مقارنة).
٢. إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على الصعوبات التي تواجه الجامعات في الاستثمار في رأس المال البشري في شتى مجالاته لتحقيق الميزة التنافسية

#### المراجع:

- إدريس، وائل محمد؛ الغالبي، طاهر محسن. (٢٠١٣). (الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- التويجري، صالح بن حمد. (٢٠١٣). (ويسألونك عن الإدارة) الرياض: دار مملكة نجد للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين محمود. (٢٠١٣). (إدارة الموارد البشرية إطار متكامل). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- حسنين، أحمد جابر. (٢٠١٦). (التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية البشرية المستدامة للموارد البشرية). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الحسيني، فلاح حسن. (٢٠٠٦). (الإدارة الاستراتيجية). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- السقا، امتثال أحمد. (٢٠١٥). (أساسيات التخطيط التربوي). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الشرعه، عطا الله محمد تيسير. (٢٠١٤). (إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عباس، علي. (٢٠٠٩). (أساسيات علم الإدارة). عمان: دار المسيره للنشر والتوزيع.
- عبدالقادر، حسين. (٢٠١٦). رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية. (مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية \_ الجزائر). (٦ ع). ٩\_ ٢٨.
- العتوم، محمد. (٢٠٠٩). (رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني) جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- مساعدة، ماجد عبد المهدي. (٢٠١٦). (السلوك التنظيمي). عمان: دار المسيره للنشر والتوزيع والطباعة.
- الناجي، محمد بن عبد الله. (٢٠١٤). (الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية). الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
- النعيمي، صالح عبد القادر. (٢٠٠٨). (الإدارة). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- نوري، منير، كورتل، فريد. (٢٠١١). (إدارة الموارد البشرية). عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- (رؤية المملكة العربية السعودية/٢٠٣٠). (٢٠١٦). تم الاسترجاع في ٣ رجب ١٤٣٩ هـ من [http://vision2030.gov.sa/sites/default/files/NTP\\_ar.pdf](http://vision2030.gov.sa/sites/default/files/NTP_ar.pdf)
- Aydin, Oya Tamtekin (2013). Location As A Competitive Advantage To Attract Students: An Empirical Study From A Turkish Foundation University, International Review Of Management And Marketing, Vol, 3. No, .4.
- Bisaria , Gaurav (2013). (Achieving Comptitive Advantage By Private Management Colleges Or Private University) International Journal Of Social Science & Interdisciplinary Research. IJSSR, Volume.2(3).