

## عنوان الدراسة: المسئولية الاجتماعية والميزة التنافسية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية).

إعداد:

د. هالة عبد المنعم أحمد سليمان\*

### الملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى تعرف الأسس النظرية للمسئولية الاجتماعية، وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية للجامعات، وإلى تعرف واقع المسئولية الاجتماعية وتحقيق ميزة تنافسية بجامعة تبوك، وإلى التوصل إلى العلاقة بين المسئولية الاجتماعية والميزة التنافسية بجامعة تبوك، ثم الكشف عما إذا كانت هناك فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول المسئولية الاجتماعية، والميزة التنافسية بجامعة تبوك تعزى لمتغيري (النوع الدرجة العلمية)، ثم التوصل إلى آليات مقترحة يمكن من خلالها تفعيل المسئولية الاجتماعية بجامعة تبوك، بما يحقق ميزة تنافسية لها. ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وأسلوب العلاقات الارتباطية من خلال تطبيق استبانته على عينة من أعضاء هيئة التدريس، في شطري الطلاب والطالبات، شكلت نسبة (13%) من المجتمع الأصل.

وكان من أبرز النتائج التي خرجت بها الدراسة أن:

- مستوى المسئولية الاجتماعية لدى جامعة تبوك جاء بدرجة (متوسطة)، وكذلك مختلف أبعاد المسئولية الاجتماعية، حيث جاءت جميعها بمستوى (متوسط) وفق الترتيب التنازلي التالي: التركيز على العميل، الاهتمام بالعاملين، التوافق مع خطط التنمية، خدمة المجتمع.
- تحقيق ميزة تنافسية بجامعة تبوك جاءت بدرجة (متوسطة).
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى المسئولية الاجتماعية، ودرجة تحقيق ميزة تنافسية بجامعة تبوك بلغت قيمتها (0.73).

\*د.هالة عبد المنعم أحمد سليمان، أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة عين شمس.

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.1$ )، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول موضوع الدراسة، يعزى لمتغيري (النوع - الدرجة العلمية).

وتقدم الدراسة مجموعة من التوصيات، منها: ترسيخ أسس المسئولية الاجتماعية بجامعة تبوك، وزيادة الاهتمام بقضايا المجتمع المحيط بجامعة تبوك والعمل على حل مشكلاته، والعمل على تحقيق التنمية المستدامة لزيادة الارتباط بخطط التنمية.

الكلمات المفتاحية: المسئولية الاجتماعية - الميزة التنافسية - جامعة تبوك.

## **. Title of study: Social Responsibility and Competitive Advantage at The University of Tabuk, Saudi Arabia (field study)**

**Dr. Hala Abdel Monem Ahmed Suliman.**

The objective of the present study is to identify the theoretical bases of social responsibility and its relation to achieve the competitive advantage of universities, identify the reality of social responsibility and the achievement of competitive advantage at the University of Tabuk, set a relationship between social responsibility and competitive advantage at Tabuk University, then, find out if there are statistically significant differences due to (Type and degree), and then find the proposed mechanisms through which social responsibility can be activated at the University of Tabuk to achieve a competitive advantage.

To achieve the objectives of the present study, the descriptive approach and the method of associative relations were adopted based on a questionnaire applied to a sample of the faculty members in both male and female section, constituting 13% of the original society.

The main results of the study were:

- The level of social responsibility at the University of Tabuk was intermediate, as well as the dimensions of social responsibility: customer focus, employee attention, compatibility with development plans, community service; in a descending order.
- Achieving competitive advantage at the University of Tabuk was intermediate.
- There is a positive correlation between the level of social responsibility and the degree of achieving a competitive advantage at the University of Tabuk (0.73).
- There were no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.1$ ) among the average responses of the study sample members for the subject of the study due to variables (type and degree).

The study offers a number of recommendations, such as the establishment of the social responsibility of the University of Tabuk, the increase of the attention to community issues and the effort to solve its problems, and the work to achieve sustainable development to increase the link with development plans.

Keywords: Social Responsibility–Competitive Advantage–the University of Tabuk.

## المسئولية الاجتماعية والميزة التنافسية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)

إعداد:

د. هالة عبد المنعم أحمد سليمان\*

مقدمة:

أصبحت مؤسسات عالم اليوم في موقف صعب للغاية؛ حيث لم يعد الأداء العادي يكفي لمواجهة التغيرات المتسارعة، والتطورات الهائلة، والمنافسة الشديدة بالإضافة إلى الحاجة لتحقيق تطلعات المجتمع المتزايدة.

ويعد الدور الاجتماعي للمنظمة وموقفها التنافسي من الموضوعات التي أثارت جدلاً واسعاً في الميادين العلمية والأكاديمية، وعليه بادرت العديد من المؤسسات إلى تحسين نوعية حياة عاملها، وإلى تحسين ظروف بيئة عملها، وتوفير العدالة الوظيفية، وغيرها من المبادرات الداخلية لتحسين موقفها التنافسي، ومن ستينات القرن الماضي والمؤسسات تبادر إلى تبني أداء اجتماعي داخلياً وخارجياً؛<sup>(1)</sup> فربما يكون هذا عاملاً لتحقيق تميز المؤسسة، ويتطور أداء المؤسسات أخذ هذا الدور الاجتماعي يتبلور فيما يعرف بالمسئولية\* الاجتماعية.

وتعتبر المملكة العربية السعودية من الدول التي تأصلت فيها ممارسة بعض صور وأشكال المسئولية الاجتماعية، نظراً لالتزامها بالتكافل الاجتماعي<sup>(2)</sup>؛ والذي يعد جزءاً من ثقافة المجتمع السعودي وتقاليدته القائمة على العقيدة الإسلامية، وهو النهج الذي تأخذ به المملكة في إدارة شئونها كافة، ومن بينها شئون التعليم سواء كان قبل الجامعي أو العالي.

\*د.هالة عبد المنعم أحمد سليمان، أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة عين شمس.

\*\*بالرجوع إلى المتخصصين في اللغة العربية، وجد شيوع استعمال لفظ "المسئولية" حتى في المعاجم اللغوية، على الرغم من أن القواعد النحوية تسائر لفظ "المسئولية"، ومرجع ذلك عدد من التفسيرات لا مجال لذكرها في هذه الدراسة، ومن الأمثلة الدالة على ذلك استعمال لفظ "المسئولية" في معجم مصطلحات العلوم الإدارية، الصادر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ولدى المملكة العربية السعودية طموحات متنامية لجامعاتها؛ لذا وضعت خطة وطنية للتعليم العالي في ضوء معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، أعقبه توفير الدعم المالي؛ لتشجيع وتطوير الجامعات على التميز والمنافسة وتنمية واستدامة الجودة والكفاءة<sup>(3)</sup> بها، وعليه حرصت وزارة التعليم العالي على وضع خطة إستراتيجية، تهدف إلى دفع الجامعات السعودية نحو تحقيق الريادة والمنافسة بين الجامعات العالمية، كما قامت بدعم عدد من المشاريع لرفع مستوى أداء الجامعات<sup>(4)</sup> السعودية. إلا أن هذا كان يستلزم زيادة الاهتمام بالوظيفة الثالثة للجامعة، والمتمثلة في خدمة المجتمع أو ما أصبح يطلق عليه المسئولية الاجتماعية للمجتمع، بعدما تضمنت مفهوماً أوسع لدورها نحو المجتمع.

لكن يبدو أن مفهوم المسئولية الاجتماعية لم يكن واضحاً لدى مختلف المؤسسات بالمملكة، ما استوجب إنشاء مجلس للمسئولية الاجتماعية لينظم أداء المسئولية الاجتماعية، ويحقق التعاون والتكامل بين الجهات ذات العلاقة، كما يقوم المجلس بدعم أنشطة ومشروعات المسئولية الاجتماعية التي تتبناها المؤسسات لتنمية المجتمع وتلبية احتياجاته، كما يسعى لحشد المساندة والتأييد لبرامج التنمية المستدامة؛<sup>(5)</sup> أي أن مجلس المسئولية الاجتماعية يساعد المؤسسات على تبني دور أعمق تجاه المجتمع.

وعليه سعت العديد من المؤسسات الحكومية والخاصة بالمملكة ومنها الجامعات إلى الأخذ بنهج المسئولية الاجتماعية، وضمنته في إجراءاتها وأنشطتها تجاه المجتمع؛ أملاً في أن يحقق ذلك لها قبولاً ورضاً مجتمعياً تستعين به في التفوق على منافسيها، وربما يزداد هذا الاهتمام في السنوات المقبلة توافقاً مع توجهات رؤية المملكة 2030.

#### مشكلة الدراسة:

لم يعد تقييم المؤسسات يعتمد على ما تجزئه من مهام فحسب، أو ما حققته المؤسسة في السابق من سمعة ومكانة، ولكنه أصبح يرتبط بمجموعة من الإستراتيجيات التي تتخذها المؤسسة وتجعلها قادرة على التعامل مع التطورات

المتسارعة، وتعينها على إرضاء عميلها الداخلي والخارجي، ومن هذه الإستراتيجيات أداء المؤسسة لمسئوليتها الاجتماعية.

وبالمملكة العربية السعودية أقيمت العديد من الفعاليات المتعلقة بتعزيز الوظيفة الثالثة للجامعات السعودية، ومن أهمها المعرض والمؤتمر الدولي للتعليم في دورته الرابعة عام 2013م؛ والمعنون بـ"المسئولية الاجتماعية للجامعات" (6)، كما استضافت جامعة المجمعة "ملتقى الجامعات الخليجية والمسئولية الاجتماعية للجامعات، رؤى إستراتيجية وممارسات فاعلة"، (7) والذي هدف إلى تطوير برامج الجامعات في مجال المسئولية الاجتماعية باعتبارها واحدة من وظائف الجامعة الأساسية.

وعلى الرغم من ذلك يلاحظ أن الجامعات العربية، ومنها الجامعات السعودية تفتقر في مجال المسئولية الاجتماعية إلى الشكل التنظيمي المؤسسي، وإلى خطط مدروسة تحقق التنمية المستدامة. (8) ويؤكد ذلك تقرير وزارة التعليم العالي الذي أوضح أن الدور الذي تؤديه الجامعات تجاه المجتمع لا يزال يكتنفه القصور والسطحية. (9) ومن جهة أخرى فإن الواقع يشير إلى أن كثيرًا من الجامعات السعودية خارج ميدان التنافسية، والذي يتضح من خلال الرتب التصنيفية المتدنية التي تحصل عليها الجامعات السعودية في التصنيفات العالمية. (10) حيث لا وجود إلا لعدد محدود من الجامعات القديمة، وتغيب تمامًا في هذه التصنيفات الجامعات الناشئة.

وهناك عدد من المؤشرات التي أشارت إليها بعض الدراسات، واعتبرتها أسبابًا لصعوبة تحقيق الجامعات السعودية لميزة تنافسية؛ ومنها دراسة الثبتي والقرشي (1422هـ)، والتي بينت أن برامج الدراسات العليا لا تتوافق مع متطلبات وحاجات المجتمع وسوق العمل (11)، ودراسة السالم (1424هـ)، التي أوضحت ضرورة ربط خطط وبرامج الأقسام العلمية بخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية (12)، ودراسة وداعة وباداود (2014م)، التي أظهرت ضرورة الاهتمام بأوضاع هيئة التدريس، من حيث الترقية والحوافز والتشجيع، لتحقيق الجامعة ميزة تنافسية (13)، إلا أن الدراسة

الحالية ترى أن هذه المؤشرات يمكن أن تتجمع معاً لتعبر عن فهم أوسع من قبل الجامعة لمسئوليتها الاجتماعية.

أما جامعة تبوك وهي إحدى الجامعات الناشئة بالمملكة<sup>(14)</sup> وقد سبق القول إن هناك غياباً للجامعات السعودية الناشئة في التصنيفات العالمية؛ أي أنها بعيدة عن المنافسة، ومن ثم فإن عليها اتخاذ خطوات جادة، تتبع فيها إستراتيجية تساعدها في الوصول إلى مرتبة متقدمة في تلك التصنيفات العالمية من جهة، وتحقق لها ميزة على المنافسين من جهة أخرى؛ وربما يفيد في ذلك اعتماد جامعة تبوك على إستراتيجية المسئولية الاجتماعية، عملاً بما يناهز به المعيار الدولي للمسئولية الاجتماعية ( ISO26000)، وأيضاً توافقاً مع رؤية المملكة 2030 وإستراتيجيات تحقيقها، والتي من بينها تمكين المسئولية الاجتماعية.

وعليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما العلاقة بين مستوى المسئولية الاجتماعية، ودرجة تحقيق ميزة تنافسية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية؟

#### ويتفرع من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

(1) ما الأسس النظرية للمسئولية الاجتماعية وعلاقتها بتحقيق ميزة تنافسية للجامعات؟

(2) ما واقع المسئولية الاجتماعية وتحقيق ميزة تنافسية بجامعة تبوك؟

(3) ما العلاقة بين مستوى المسئولية الاجتماعية والميزة التنافسية بجامعة تبوك ميدانياً؟

(4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول المسئولية الاجتماعية بجامعة تبوك، وتحقيق ميزة تنافسية لها تعزى لمتغيري (النوع الدرجة العلمية)؟

(5) ما الآليات المقترحة لتفعيل المسئولية الاجتماعية بجامعة تبوك بما يحقق ميزة تنافسية لها؟



**حدود الدراسة:**

تقتصر الدراسة الحالية على تناول مستوى المسئولية الاجتماعية، من خلال الأبعاد التالية: (التركيز على العميل بالاهتمام بالعاملين خدمة المجتمع التوافق مع خطط التنمية) في علاقتها بدرجة تحقيق ميزة تنافسية بجامعة تبوك. وتم تطبيق الدراسة الحالية في شقها الميداني في الفصل الدراسي الأول، من العام الجامعي 1438-1439 هـ على أعضاء هيئة التدريس، بشطري الطلاب والطالبات.

**مصطلحات الدراسة، وتشمل:**

**(1)المسئولية الاجتماعية: Social Responsibility**

هناك توافق محدود في الآراء حول المقصود بالمسئولية الاجتماعية للمؤسسة، من حيث حدود هذا المفهوم وما يتضمنه، ويشدد مفهوم المسئولية الاجتماعية على السلوك الأخلاقي للمؤسسة، والذي يرتبط بسلسلة القيمة الكاملة لدى العملاء النهائيين، وأضرار ومزايا أنشطة المؤسسة على المجتمع، وهو مفهوم يبعد ويتسع كثيرًا عما تقدمه المؤسسة من أعمال خيرية، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية. (15) وتعتبر المسئولية الاجتماعية مفهومًا أيديولوجيًا، ويعني أن المنظمات يجب ألا تسلك بشكل غير أخلاقي، بمعنى أن تسلك في إطار من الأخلاقيات، وأن يكون هدفها رفاهية المجتمع وجماعته وأصحاب المصلحة الذين يتعاملون معها. (16) كما تعرف المسئولية الاجتماعية بأنها: "تبنى المنظمات منظورًا أوسع لمسئولياتها؛ بحيث تتضمن العديد من الحلقات، كأن تتحمل مسئولياتها تجاه العاملين والعملاء والمجتمع المحلي والدولة والبيئة، وكذلك تجاه أصحاب المصالح الخاصة وكل المتأثرين بأنشطة المنظمة" (17).

وبإيجاز تعرّف المسئولية الاجتماعية بأنها: التزام إدارة المنظمة تجاه رفاهية و مصالح المجتمع الذي تعمل فيه. (18)

وعليه يمكن تعريف المسئولية الاجتماعية إجرائيًا بأنها: تبني المؤسسة الجامعية منظورًا أوسع لمسئولياتها؛ بحيث تسلك في إطار أخلاقي تجاه كل من: المتعاملين معها والعاملين فيها والمجتمع المحيط، وكذلك تجاه طموحات المملكة وخطتها

التموية؛ بهدف تحقيق رفاهية المجتمع ورضا أصحاب المصلحة المتأثرين بأنشطتها.

## (2) الميزة التنافسية: **Competitive Advantage**

تعرف الميزة التنافسية بأنها: كل ما يوفر لمتلقي الخدمة قيمة أكبر مما يوفره المنافسون؛ خاصة إذا كانت ميزة إستراتيجية ولا يمكن محاكاتها بسهولة من قبل الآخرين. (19)

ويرى مايكل بورتر أن هناك ثلاث إستراتيجيات تستخدمها المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية على المنافسين لها، وهي: قيادة التكلفة، والتمايز عن غيرها، والتركيز على جانب معين. (20)

كما تُعرف الميزة التنافسية بأنها: تفوق تكتسه المنظمة عندما يمكنها توفير القيمة نفسها التي يقدمها منافسوها ولكن بسعر أقل ، أو أنها تستطيع أن تفرض أسعارًا أعلى من منافسيها، لكن مع توفير قيمة أكبر معتمدة على ما لديها من كفاءات و ما تتيحه لعملائها من فرص. (21)

ويمكن ضمان الميزة التنافسية من خلال تمايز المنظمة و / أو منتجاتها و خدماتها بطريقة ما ، للحصول على الأفضلية في كل أو جزء من السوق على منافسيها. (22)

وعليه يمكن تعريف الميزة التنافسية لجامعة تبوك إجرائيًا بأنها: تقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية يقيمها العميل بأنها أفضل مما تقدمه الجامعات المناظرة، ويتضح فيها التنوع والتميز، مع وفرة التكلفة على المدى القريب والبعيد، بالإضافة إلى توافقها مع توجهات خطط التنمية بالمملكة.

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تعرف الأسس النظرية للمسئولية الاجتماعية، وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية للجامعات، وإلى تعرف واقع المسئولية الاجتماعية، وتحقيق ميزة تنافسية بجامعة تبوك، وإلى التوصل إلى العلاقة بين المسئولية الاجتماعية والميزة التنافسية بجامعة تبوك، ثم الكشف عما إذا كانت هناك فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول المسئولية الاجتماعية، والميزة التنافسية بجامعة

تبوك تعزى لمتغيري (النوع الدرجة العلمية)، ثم التوصل إلى آليات مقترحة يمكن من خلالها تفعيل المسئولية الاجتماعية بجامعة تبوك، بما يحقق ميزة تنافسية لها.

#### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية متغيري الدراسة المسئولية الاجتماعية والميزة التنافسية للجامعات، كما تستمد الدراسة الحالية أهميتها من عدم وجود دراسة سابقة. على حد علم الباحثة - تناولت متغير المسئولية الاجتماعية بجامعة تبوك، وعليه تسعى الدراسة الحالية إلى إثراء المعرفة حول العلاقة بين المسئولية الاجتماعية والميزة التنافسية لجامعة تبوك، هذا بالإضافة إلى مساعدة متخذ القرار في تفعيل المسئولية الاجتماعية بجامعة تبوك، بما يحقق ميزة تنافسية لها.

#### منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يعتبر من أكثر المناهج البحثية ملائمة لوصف واقع الظاهرة موضوع الدراسة.

#### الدراسات السابقة:

تم ترتيب الدراسات السابقة زمنياً من الأقدم للأحدث في فئتين، دراسات عربية وأخرى أجنبية، وفيما يلي عرض لتلك الدراسات.

#### (أ) دراسات باللغة العربية:

(1) دراسة وهدان (2011) (23): هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسة عناصر المسئولية الاجتماعية على تعزيز فاعلية أداء المؤسسات الصحية، وذلك في البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويمثل البيئة الداخلية المرضى والموظفون، ويمثل البيئة الخارجية المجهزون والبيئة الطبيعية والمجتمع، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بتطبيق استبانة على مجتمع الدراسة البالغ (210) فرداً، عاد منهم (161) استبانة، وكان من أبرز النتائج:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة المسئولية الاجتماعية، سواء في عناصرها الداخلية أو الخارجية على فاعلية أداء المؤسسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة المسئولية الاجتماعية، والخصائص الديموغرافية: (نوع المؤسسة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، الجنس، الجنسية، العمر) إلا فيما يتعلق بالجنسية.

**(2) دراسة التلباني والأغا وشراب (2012) (24):** هدفت الدراسة إلى تعرف واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي، وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وتم جمع البيانات بواسطة استبانة وزعت على جميع أعضاء مجالس الإدارة والمدراء، والبالغ عددهم (74) فردًا، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر عناصر التخطيط الإستراتيجي وتحقيق ميزة تنافسية، وكذلك وجود علاقة بين ممارسة التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في الأبعاد التالية: التمايز، والإبداع، والتكلفة الأقل.

**(3) دراسة الفقهاء (2012) (25):** هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور تبني إستراتيجيات التميز في التعليم والتعلم، في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للبيانات المنشورة ورقياً وإلكترونياً، بالإضافة إلى المقابلات مع المختصين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: هناك ارتباط قوي بين تبني إستراتيجيات التميز في التعليم والتعلم، وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة.

**(4) دراسة أبو غين (2012) (26):** هدفت الدراسة إلى تعرف دور التعليم الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الأبعاد التالية: الكفاءة، والإبداع، وجودة الخدمة بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، من خلال مجموعة من المتغيرات، هي: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والرتبة الأكاديمية، والخبرة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة بلغت (330) فردًا من الموظفين الأكاديميين المتفرغين، وكان من أهم النتائج: توجد علاقة بين تطبيق التعليم الإلكتروني وتعزيز الميزة التنافسية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة.

**(5) دراسة الصالح (2012) (27):** هدفت الدراسة إلى تعرف مفاهيم، ومجالات، وإستراتيجيات بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية، وأهم متطلباتها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما طبقت الدراسة استبانة

كأداة للدراسة على جميع أعضاء مجالس ست جامعات حكومية بالمملكة، بلغ عددهم (206) عضوًا، وأظهرت النتائج أن:

- إدراك أعضاء مجالس الجامعات الحكومية السعودية لمفهوم الميزة التنافسية جاء بصورة مرتفعة جدًا.

- اعتبار مجالات البحث العلمي، والتعليم، والتقنية، وإنتاج المعرفة، المجالات الأكثر أهمية لبناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية.

**(6) دراسة المقادمة (2013) (28):** هدفت الدراسة إلى معرفة دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية، في ضوء المتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على مجتمع الدراسة البالغ عددهم (172) قيادة جامعية، وأظهرت النتائج أن مستوى تحقيق ميزة تنافسية كان بدرجة كبيرة، وأن هناك علاقة ارتباطية قوية بين توفر الكفاءات البشرية، وتحقيق الميزة التنافسية.

**(7) دراسة القريوتي (2014) (29):** هدفت الدراسة إلى تعرف تأثير المسئولية الاجتماعية، من خلال الأبعاد التالية: الاهتمام بالعاملين، والتركيز على العملاء، وحل مشكلات المجتمع، والاهتمام بالبيئة، والمنافسة الشريفة، والمساهمة في الخطط التنموية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة زين للاتصالات الخلوية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع (175) استبانة على فئتي المديرين والعاملين، عاد منها (115) استبانة صالحة للتحليل، وكان من أبرز النتائج التي خرجت بها الدراسة أن:

- هناك دورًا إيجابيًا للمسئولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة.  
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل أبعاد المسئولية الاجتماعية محل الدراسة في تحقيق ميزة تنافسية للشركة.

- أكثر أبعاد المسئولية إسهامًا في تحقيق الميزة التنافسية للشركة هو المساهمة في الخطط التنموية، تلاها الاهتمام بالعاملين، ثم المنافسة الشريفة، ثم الاهتمام بالبيئة، ثم التركيز على العميل، ثم خدمة المجتمع.

**(8) دراسة وداعة الله، وباداود (2014) (30):** هدفت الدراسة إلى قياس أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق ميزة تنافسية في جامعة الطائف، وبالاعتماد على المنهج الوصفي تم تطبيق استبانة على عينة الدراسة من الموظفين الإداريين، بلغ عددهم (180) موظفًا من الإدارات المساندة بالجامعة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: التزام جامعة الطائف بأبعاد تحقيق ميزة تنافسية (التقنية، جودة الخدمة، الإبداع)، بالإضافة إلى اعتمادها على عوامل أخرى كالترقية والحوافز والتشجيع.

**(9) دراسة قشطة (2015) (31):** هدفت الدراسة إلى التوصل لإستراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري، لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، من خلال تعرف درجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري، ودراسة إذا ما كانت هناك فروق تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة وزعت على مجتمع الدراسة البالغ عددهم (191) فردًا، استرد منها (166) استبانة، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج، من أهمها: جاءت درجة توافر متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق ميزة تنافسية بالجامعات الفلسطينية كبيرة، ولا توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

**(10) دراسة السوسي (2015) (32):** هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الكليات التقنية بمحافظة غزة لإدارة التميز، ثم الكشف عن ممارستها لإستراتيجيات الميزة التنافسية، ثم الوقوف على طبيعة العلاقة بينهما، ثم تحديد ما إذا كانت هناك فروق تعزى لمتغيرات (الكلية، مجال العمل، المؤهل العلمي، الجنس)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطبيق استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (420) فردًا، وكان من أبرز النتائج: جاءت درجة ممارسة إستراتيجيات الميزة التنافسية كبيرة بوزن نسبي 73.91%.

**(11) دراسة فرح (2015) (33):** هدفت الدراسة إلى توضيح الدور الذي يمكن أن تلعبه المحاسبية عن المسئولية الاجتماعية في دعم الميزة التنافسية للمدارس الخاصة بالخرطوم، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة

- استبانة كأداة للدراسة، وزعت على جميع المدارس الثانوية الخاصة بولاية الخرطوم، وكان من أبرز النتائج التي خرجت بها الدراسة أن:
- هناك علاقة ارتباطية بين الإفصاح المحاسبي عن الأنشطة الاجتماعية بالمدارس الثانوية الخاصة، وتميز المدرسة عن المنافسين.
  - برامج الرعاية الصحية والاجتماعية مهمة لتدعيم الميزة التنافسية.
  - توفير الجو المناسب للمعاقين يجد القبول والرضا من المجتمع، ويعزز مكانة المدرسة بين المنافسين.
  - تحفيز وتكريم الطلاب المتفوقين يدعم الميزة التنافسية للمدرسة.
  - اهتمام المدرسة بالتعليم الإلكتروني يدعم الميزة التنافسية لها.
  - الاهتمام بالتعليم غير النظامي يدعم الميزة التنافسية للمدرسة.
- (12) دراسة عبد الله (2016) (34):** هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق المسئولية الاجتماعية على تحقيق الميزة التنافسية بالشركة السودانية للاتصالات، من خلال أبعاد المسئولية الاجتماعية نحو العملاء، وتجاه المجتمع المحلي، والبعد الاقتصادي، وتجاه البيئة بما يحقق الميزة التنافسية للشركة، واتبعت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي، من خلال توزيع استبانة استرد منها 83% وكان من أبرز النتائج:
- يوجد أثر للمسئولية الاجتماعية نحو البيئة في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، بلغ نسبة (78%)، وتعد نسبة مرتفعة.
  - يساهم البعد الاجتماعي للشركة في تلبية رغبات المجتمع المحلي، وهو يعد ميزة تنافسية بلغت نسبته (83%) وهي نسبة مرتفعة.
- (13) دراسة أمين، محمد مصطفى (2017) (35):** هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، من أجل تحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية، وذلك بالاستعانة بالمنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة عرضت على مجموعة من المحكمين، ثم وزعت على عدد (43) من المتخصصين في أصول التربية والإدارة التربوية واقتصاديات التعليم؛ لإبداء آرائهم في التصور المقترح.
- (ب) دراسات باللغة الأجنبية:**

(1) دراسة<sup>36</sup> Sarateanu (2010): هدفت الدراسة إلى الكشف عن الدوافع وراء قيام المؤسسات غير الهادفة للربح وبمسئولياتها الاجتماعية، بالإضافة إلى معرفة أكثر الأدوات التي تستخدمها المؤسسات غير الهادفة للربح في التعريف بقيامها بمسئولياتها الاجتماعية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال القيام بدراسة نظرية وثائقية خرجت منها بالنتائج التالية: المعايير الأخلاقية والاجتماعية الواضحة والشفافة تمثل أدوات للإعلان عن القيام بالمسئولية الاجتماعية للمؤسسات غير الهادفة للربح.

(2) دراسة Wangenge – Quna (2010)<sup>(37)</sup>: هدفت الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي تقوم به المطالبات المستمرة للجامعات بالتميز في تحقيق ميزة تنافسية، والذي تراه الدراسة استجابة لقلة وشحة الموارد، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، من خلال دراسة نظرية وثائقية، وخرجت الدراسة بالنتائج التالية: إن الجامعات تظهر فيها المطالبات بالتميز لأخذ وضع تنافسي يساعدها على الحصول على مكاسب مادية، مثل جذب الطلاب، والتمويل، والباحثين المهرة، بالإضافة إلى المكاسب غير الملموسة مثل السمعة.

تشير الدراسة مجموعة من الأسئلة حول المسئولية الأخلاقية للجامعة، والتي توجب محاسبة الجامعة على مطالبات التميز، والذي يستوجب وضع ضمانات لحماية المتلقي لخدمات الجامعة، من الخدمات متوسطة القيمة والجودة، والتي تظهرها المطالبات بالتميز.

(3) دراسة Madueno (2016)<sup>(38)</sup>: تهدف الدراسة إلى إظهار أن الممارسات الإستراتيجية للمسئولية الاجتماعية، القائمة على تضمين أصحاب المصلحة، تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي مستخدمة استبانة وزعت على (481) شركة إسبانية صغيرة ومتوسطة، وأظهرت النتائج أن تطوير ممارسات المسئولية الاجتماعية للمؤسسة يساهم في زيادة الأداء التنافسي لها، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، من خلال ذوي المصلحة، وبالتالي تدعم هذه الدراسة قوة التأثير الاجتماعي على المؤسسة.

يتضح مما سبق عرضه من دراسات سابقة، وجود مجموعة من أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الحالية:



▪ **من حيث الهدف وموضوع الدراسة:** تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة كلٍ من (فرج، وعبد الله، Madueno، والقريوتي) في تناولها لمتغيري الدراسة؛ المسئولية الاجتماعية، والميزة التنافسية، إلا أن هناك اختلافاً بين الدراسة الحالية، وجميع تلك الدراسات في مجتمع الدراسة؛ حيث تم تطبيقها إما على شركة اتصالات، أو شركة أدوية، أو المدارس الثانوية الخاصة، أو الشركات الصغيرة والمتوسطة، بينما تمثل الجامعة وتحديداً جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية مجتمع الدراسة الحالية.

وتتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها أحد متغيري الدراسة في الجامعات، كدراسة وداعة، ودراسة أمين، ودراسة قشطة، ودراسة السوسي، ودراسة المقادمة، ودراسة الفقهاء، ودراسة أبو غبن، ودراسة الصالح، ودراسة Qunaa - Wangenge والتي ركزت كلها على متغير الميزة التنافسية، مع متغير آخر لا يمثل موضع اهتمام الدراسة الحالية، وتناولت دراسة التلباني متغير الميزة التنافسية في شركة أدوية.

بينما تناولت دراسات كل من وهدان، Sarateanu المتغير الآخر موضع الدراسة الحالية، وهو المسئولية الاجتماعية، أو في صلته فقط بمتغيرات أخرى ليست موضع اهتمام الدراسة الحالية.

▪ **من حيث المنهج:** تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي.

▪ **من حيث الأداة:** تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اتخاذها الاستبانة أداة الدراسة لجمع البيانات.

▪ **من حيث مجتمع الدراسة:** تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة واحدة فقط، هي دراسة الصالح، في اهتمامها بالميزة التنافسية بالجامعات السعودية، إلا أن الدراسة الحالية تتناوله مع متغير آخر هو المسئولية الاجتماعية.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها متغير المسئولية الاجتماعية في صلته بالميزة التنافسية، كما تتميز بتناول متغيري الدراسة في إحدى الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية، وهي جامعة تبوك، والتي لم يتم تناول متغير المسئولية الاجتماعية فيها من قبل على حد علم الباحثة. وخاصة في صلته بمتغير الميزة التنافسية.

أولاً المسئولية الاجتماعية والميزة التنافسية بالجامعات إطار نظري: يتناول الإطار النظري مفهومي الدراسة الأساسيين، وهما: المسئولية الاجتماعية والميزة التنافسية، ثم توضيح للعلاقة بينهما.

### 1. المسئولية الاجتماعية للجامعات، وتشمل:

#### أ. المسئولية الاجتماعية: المفهوم والتطور التاريخي

ليست المسئولية الاجتماعية نتاجاً مجرداً للقضايا والأهداف المعاصرة، كما أنها ليست حالة سطحية تمثل استجابة المنظمة للضغوط الاجتماعية، ولكن جذورها تمتد إلى عمق تاريخي يرتبط بتطور الفكر الإداري والانعكاسات المختلفة التي طرأت عليه، وبالتتبع التاريخي لمفهوم المسئولية الاجتماعية نجد أنه مر بثلاث مراحل أساسية: (39)

- المرحلة الأولى: مع بداية عصر الصناعة، وكان على رجال الأعمال الالتزام بالإطار القانوني للأعمال والعمليات التي يقومون بها.

- المرحلة الثانية: بعد الحرب العالمية الأولى، مع المطالبات بتأمين السلامة والأمان في الأعمال، وتقليص ساعات العمل، وحماية حقوق مختلف الأطراف ذوي الصلة بالمنظمة.

- المرحلة الثالثة: في ستينات القرن العشرين، ومع حركات تحرر الشعوب، واستخدام التكنولوجيا، وانتشار التلوث البيئي، أخذت المسئولية الاجتماعية أبعاداً أوسع.

وعليه عرّفت المسئولية الاجتماعية بأنها: "التوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية التي ينتظرها المجتمع من المنظمة في توقيت معين، كما أنها تعني أن المنظمة لديها أخلاقيات وقيم وإسهامات خيرية" (40) نحو المجتمع.

وتُعرف المسئولية الاجتماعية بأنها: "تبني المنظمات منظوراً أوسع لمسئولياتها؛ بحيث تتضمن العديد من الحلقات كأن تتحمل مسئوليتها تجاه العاملين، والعملاء، والمجتمع المحلي، والدولة، والبيئة، وكذلك تجاه أصحاب المصالح الخاصة وكل المتأثرين بأنشطة المنظمة" (41).

كما تُعرّف المسئولية الاجتماعية بأنها: تعهد والتزام وأعراف ما بين المنظمة والأفراد، وهي بهذا تعد نظاماً فرعياً أو جزءاً من العقد الاجتماعي الذي يحكم العلاقة السائدة في عموم المجتمع المعني، وبما يحقق الالتزامات والمهام المتفق عليها ضمناً، والتي من شأنها إسعاد المجتمع<sup>(42)</sup>.

وتعني المسئولية الاجتماعية فهم القيمة الاجتماعية لأي فعل أو تصرف، كما تعني المشاركة وعدم السلبية وفهم الصالح العام والتحرر من الميول المضادة للمجتمع، وتعد المسئولية الاجتماعية مفهوماً أصيلاً لدور الجامعة ووظيفتها في المجتمع<sup>(43)</sup>.

نتبين مما سبق أن المسئولية الاجتماعية فكرة أيديولوجية، تشير إلى أن المؤسسة يجب ألا تسلك بشكل غير أخلاقي، أو أن تعمل بشكل غير طبيعي؛ وبديلاً عن ذلك على المؤسسة أن تسهم في رفاهية المجتمع الذي يتألف من العديد من المجتمعات المحلية، وأصحاب المصلحة الذين يتعاملون معها؛ وعليه فالمسئولية الاجتماعية ذات طبيعة خلقية اجتماعية؛ لأنها التزام خلقي نحو المجتمع.

وعليه يمكن القول إن المسئولية الاجتماعية جزء من الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، على الرغم من أن العديد من المؤسسات يمكن أن تنجح في فترات قصيرة، بأهداف غير معلنة أو إستراتيجيات بديهية، لكن هذه المؤسسات لا يمكنها الاستمرار كلما كبر حجمها، أو تغيرت البيئة المحيطة بها.

أما المسئولية الاجتماعية للجامعات فيُقصد بها: التزام الجامعات بمتابعة تأثيرها في المجتمع الذي توجد فيه، بما يعزز من التنمية المستدامة بفهم وإدراك لهذا الدور، إضافة إلى التأثير على الطلبة والعاملين لممارسة مختلف الأنشطة، في إطار من المسئولية الاجتماعية<sup>(44)</sup>.

كما يُقصد بالمسئولية الاجتماعية للجامعات، وفقاً لتوجيهات المؤتمر الدولي للتعليم العالي "المسئولية الاجتماعية للجامعات" (1434هـ): أنها التزام بممارسة مجموعة من المبادئ والقيم، خلال أداء الوظائف الرئيسية للجامعة، المتمثلة في التدريس والبحث العلمي وإدارة العمل مع المجتمع؛ على أن يكون جوهر هذا الدور الالتزام بالعدالة والمصداقية والتميز وتعزيز المساواة الاجتماعية والتنمية المستدامة،

والاعتراف بالكرامة وحرية الفرد وتقدير التنوع والتعدد الثقافي، والمسئولية المدنية بالإضافة إلى العمل على تحسين نوعية وجودة الحياة، وإنتاج المعرفة التي تخدم المجتمع (45).

نتبين مما سبق أن المسئولية الاجتماعية للجامعات تعتمد على فهم وإدراك حقيقي لدور الجامعة تجاه المجتمع؛ بحيث يبتعد عن الأدوار الهامشية، وينحو نحو التنمية المستدامة لمختلف أفراد المجتمع، وتقوم المسئولية الاجتماعية على أسس من العدالة والمساواة واحترام الكرامة الإنسانية لجميع فئات، وأفراد المجتمع بصرف النظر عن أي متغير.

#### ب. المسئولية الاجتماعية الفلسفة والأبعاد:

وأكدت توصيات المؤتمر الدولي للتعليم العالي "المسئولية الاجتماعية للجامعات" (1434هـ)، أن للجامعات ثلاث مسئوليات رئيسية، هي: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وفي الغالب فإن مسئولية خدمة المجتمع يقل الاهتمام بها، وغالبًا ما يتم الخلط بين مفهوم المسئولية الاجتماعية وخدمة المجتمع، والتي تمثل الوظيفة الثالثة للجامعات، إلا أن المسئولية الاجتماعية مفهوم ذو أبعاد أكبر بكثير من مجرد خدمة المجتمع. (46)

ويمكن فهم أبعاد المسئولية الاجتماعية بتعرف الأسس الفلسفية التي يقوم عليها هذا المفهوم، وذلك كالتالي: (47)

#### (1) المسئولية الاجتماعية وفق مفهوم الحرية الإيجابية:

ويشير مفهوم الحرية الإيجابية إلى إتاحة الفرصة للوصول إلى تحرير طاقة الفرد وتحقيقها، وهو مفهوم يختلف بل يأتي على النقيض من مفهوم الحرية السلبية، الذي يشير إلى التحرر من الإرغام، وتم تطوير هذا المفهوم لتأكيد أن على الدولة أن توفر بيئة قانونية، تحافظ على مستوى صحي من المنافسة.

#### (2) المسئولية الاجتماعية القائمة على الأساس الأخلاقي:

وتتميز المبادئ الأخلاقية بأنها مطلقة وعالمية وثابتة، وتتضح المشكلات عندما تكون القوانين غامضة أو متعارضة مع بعضها البعض، وعليه يتوجه عمل المدير بمعرفته بالقواعد والقوانين، وليس بمعرفته بالعواقب المحتمل حدوثها، إلا أن

المنظمات أخذت في تبني أساس أخلاقي جديد، قائم على الاستخدام المتزايد لقوانين أخلاقية، تحدد السلوك المقبول والمرغوب فيه من الموظفين والمنظمات، وعليه ظهر ما يسمى الأخلاق التنظيمية التي تُشكل ثقافة المنظمة.

### (3) المسئولية الاجتماعية وفق الأساس الإداري الاقتصادي (الحوكمة):

والحوكمة نظام للإدارة الرشيدة يجب أن تتبعه المؤسسة؛ لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية، ويتضمن: حقوق ومعاملة متساوية لمختلف أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى الالتزام القانوني، والالتزام الأخلاقي، والرقابة والضبط الداخلي والخارجي، والإفصاح والشفافية؛ على أن يتم تضمين كل ذلك في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، والذي من شأنه أن يحقق استدامتها بشكل متلائم مع الاستدامة البيئية والمجتمعية.

من الفلسفات السابقة يمكن استخلاص أن هناك مبادئ أساسية، تعتبر لازمة عند اهتمام المؤسسة بالمسئولية الاجتماعية، تتمثل في: تحمل المسئولية، والشفافية، والسلوك الأخلاقي، واحترام اهتمامات أصحاب المصلحة، واحترام القواعد والقوانين، واحترام المعايير الدولية، بالإضافة إلى احترام حقوق الإنسان.

وهناك ثلاثة أبعاد رئيسية للمسئولية الاجتماعية، هي: البعد الاقتصادي، والبعد البيئي، والبعد المجتمعي؛ وتوضيهم فيما يلي: (48)

البعد الاقتصادي ويتمثل في حوكمة المؤسسة، من خلال مجموعة العلاقات بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها، والجهات ذات العلاقة التي لها اهتمام بالمؤسسة، ويهدف هذا البعد إلى مراقبة تحقيق أهداف المؤسسة، ومساعدتها على استغلال مواردها بكفاءة، وبما يعزز مبادئ المساءلة والشفافية والسلوك الأخلاقي، واحترام مصالح الأطراف المعنية كافة، واحترام سيادة القانون.

البعد الاجتماعي: ويرى أن هناك علاقة قوية بين ظروف العمل والإنتاجية، فالمؤسسات المسؤولة اجتماعياً هي التي تأخذ في الحسبان أموراً مثل: مرونة الهياكل التنظيمية، والقدرة على الابتكار، ووجود قدر مناسب من علاقات العمل داخل المؤسسة، ووجود معايير عالية للصحة والسلامة المهنية، وهي أيضاً المؤسسات التي تحقق قدرًا أعلى من الإنتاجية والربحية.

البعد البيئي: ويرى أن على المؤسسة أن تتجنب، أو على الأقل تقوم بالحد الأدنى من إحداث الأضرار المترتبة على عملياتها ومنتجاتها وخدماتها، بالسيطرة على انبعاث الغازات الضارة، والتخلص الآمن من النفايات، وتقليل الهدر في استخدام الطاقة غير المتجددة.

وعليه نستطيع القول إن أبعاد المسؤولية الاجتماعية تتلاقى مع مبادئ أساسية، تقوم عليها المؤسسات الجامعية المعاصرة، والتي يتوقع منها قيادة المجتمع اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً؛ بل إن الدراسة الحالية ترى أن هذا لا يتعارض مع الصورة الحالية للجامعات، والتي تنحو نحو الإنتاجية والربحية إذا أجرت مشاريع استثمارية، وربما يكون اهتمام الجامعة باستيعاب مختلف أبعاد المسؤولية الاجتماعية عاملاً لزيادة قدرتها التنافسية.

## 2. الميزة التنافسية للجامعات:

يشغل مفهوم التنافسية حيزاً ومكانة مهمة في المنظمات، فهي تنتمي إلى مجال الإدارة الإستراتيجية، وهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق أي مؤسسة مهما كان نوعها تفوقاً مستمراً بالمقارنة مع منافسيها (49)

وسبق القول إنه يمكن الحصول على ميزة تنافسية إذا أمكن توفير قيمة لمتلقي الخدمة أكبر مما يوفره المنافسون؛ خاصة إذا كانت ميزة إستراتيجية ولا يمكن محاكاتها بسهولة من قبل الآخرين.

وتُعد الميزة التنافسية بمثابة القاعدة الأساسية التي يرتكز عليها لتحقيق النجاح في أي مؤسسة، وهي تعبر عن الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة أن تحقق التميز على الآخرين، وحتى الآن لا يوجد اتفاق دقيق ومحدد لتعريف الميزة التنافسية (50)

لاختلاف وجهات النظر حول المفهوم ومحتوياته . وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، كما قد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا، أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير، أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة (51).

## أ. تعريف الميزة التنافسية:

عرف بورتر (Porter, 1998) الميزة التنافسية بأنها: "الطرق الجديدة التي تكتشفها المؤسسة، وتكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، أو أنها اقتراح إستراتيجيات تستطيع المنظمة اكتساب ميزة تنافسية، كإستراتيجيات قيادة التكلفة والتمايز والتركيز" (52).

ويذكر نجول ومنير (Ngole & Munir, 2008) أن الميزة التنافسية تعني القدرة على تقديم المزايا نفسها التي يقدمها المنافسون، ولكن بأقل التكاليف، أو تقديم منافع تفوق تلك التي يقدمها المنافسون على منتجاتهم، وبالتالي تتمكن المؤسسة من خلق قيمة أفضل لعملائها وأرباح أكثر لنفسها (53).

أما علي السلمي فيرى أن الميزة التنافسية هي المهارة، أو التقنية، أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم، ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون (54).

في حين يرى بيساريا (Bisaria 2013) فيرى أن الميزة التنافسية هي: "عملية جمع للمعلومات وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة لاتخاذ القرارات، التي تمكن من التغلب على المنافسين" (55).

كما يرى بورتر أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة لاكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين؛ وبعمليات إبداع موسعة تستطيع المؤسسة وضع هذا الاكتشاف موضع التنفيذ في الواقع الفعلي (56) فنتحقق لها الميزة التنافسية.

وهناك تعريفات ترى أن الميزة التنافسية هي نتاج لواحدة على الأقل مما يلي: الاستغلال الأمثل للموارد والفرص المتاحة، أو وفرة الموارد المالية، أو كفاءة الموارد البشرية. (57).

وفي المؤسسات الجامعية يعبر مفهوم الميزة التنافسية عن تفوق الجامعة على غيرها من الجامعات الأخرى، في القدرة على امتلاك موارد متنوعة بداخلها، وكذلك قدرتها على جذب الطلاب وإكسابهم مهارات ومزايا تمكنهم من المنافسة في سوق

العمل، بالإضافة إلى تقديم خدمات للمجتمع بتقنية عالية الجودة وبأسعار أقل من منافسيها، والذي يحقق لأفراد المجتمع مستوى عالي من الرضا، ويساعد الجامعة على الاستمرار في الاحتفاظ بجاذبيتها لدى عملائها ومساهميها على المدى الطويل (58)

يتضح مما سبق أن نظرة المؤسسة الجامعية لمفهوم الميزة التنافسية أشمل وأعمق بحكم طبيعتها والدور المنوط بها في المجتمع؛ فالتعريفات السابقة وهي غالباً لمؤسسات غير جامعية نجدها تركز على جانب معين لتحديد الميزة التنافسية، فهو إما خفض التكاليف، أو خلق قيمة يرغبها العميل، أو ابتكار أساليب عمل جديدة، أو الاستفادة من المعلومات لاتخاذ القرارات التي تعود بالنفع على المؤسسة والعميل، بينما تنظر الجامعة إلى كل تلك العوامل مجتمعة.

#### ب. مصادر الميزة التنافسية للجامعة:

تتعدد مصادر الميزة التنافسية، ويصنفها العديد من الباحثين إلى أربعة مصادر أساسية، يمكن للجامعة تكثيف جهودها فيها أو في واحدة منها، للحصول على ميزة تنافسية، وهي:

1. الإدارة الإستراتيجية: فتحقيق ميزة تنافسية جزء أساسي من الإدارة الإستراتيجية، ومن أهم مصادرها من خلال تطبيق إستراتيجيات التنافس، وأساليب تحليل البدائل الإستراتيجية.

2. موارد الجامعة: وتتضمن الموارد الأولية والموارد المالية التي تؤثر على جودة الخدمات، كما تتضمن استخدام التكنولوجيا المتطورة لإحداث تغيير في نوعية الخدمة، بالإضافة إلى قواعد المعلومات التي تساعد الجامعة على تحديد المخاطر التي قد تتعرض لها، أو الفرص التي يجب عليها استغلالها قبل الآخرين.

3. الموارد البشرية والكفاءات: وهي المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة بالجامعات.

4. الإبداع: ويتمثل في إحداث تغيير في منتج قائم أو تقديم منتج جديد.

ج. أبعاد الميزة التنافسية وأنواعها:



- في ضوء المفهوم السابق للميزة التنافسية للجامعات يمكن القول إن أبعاد الميزة التنافسية للجامعات تتمثل في: (60)
- **بعد التكلفة والترشيد:** بتقليل تكلفة جميع العمليات من خلال الاستخدام الفعال للطاقة الإنتاجية المادية، والمالية، والبشرية المتاحة.
  - **بعد الجودة:** والمتمثل في أداء العمليات بصورة صحيحة تتواءم مع احتياجات الطلاب ومع متطلبات سوق العمل.
  - **بعد المرونة:** وهي قدرة الجامعات على الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل، وتؤثر على نواتج الجامعة.
  - **بعد التركيز على الطلاب:** بالحفاظ على الطلاب الحاليين، وقبول وجذب طلاب جدد في المستقبل.
  - **بعد التحسين المستمر:** بالاهتمام بنشاطات الجامعة ومختلف فعاليتها، والتحسين المستمر لكل أجزائها وصولاً إلى جودة أفضل في المستقبل.
  - **بعد مشاركة أعضاء هيئة التدريس وتطويرهم:** فنجاح الجامعة يعتمد باستمرار على دافعية ومهارة قوة العمل لديها، وقدرتهم على تحسين فرص التعلم وتطبيق مهارات جديدة.
  - **بعد المسئولية الاجتماعية:** أي لا بد أن تتوافق أهداف الجامعة مع أهداف المجتمع، وبالتالي فهناك مسئولية تتحملها الجامعة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وتشكل في مجملها ثقافة وأخلاقيات العمل فيها.
  - **بعد الاستجابة السريعة:** حيث يعتمد النجاح في المنافسة بشكل كبير على الاستجابة نحو تحسين الخدمات بناء على احتياجات ومتطلبات المجتمع، إضافة إلى أهمية السرعة في الاستجابة لشكاوى الطلاب والمستفيدين كافة.
  - **بعد الإدارة بالحقائق:** بأن تقوم الميزة التنافسية على بيانات ومعلومات كاملة ودقيقة، من أجل التحسن المستمر فيما يعرف بالشفافية.
  - **بعد تطوير المشاركة:** ببناء مشاركات داخلية وخارجية مع الطلاب والمجتمع تعين على إنجاز الأهداف بشكل أفضل.
  - **البعد الزمني:** ويعني الالتزام بالوقت المحدد وسرعة التطوير.

- بعد الإبداع: من خلال إنتاج أفكار جديدة ووضعها موضع التنفيذ، وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي قد تحدث في بيئة العمل.

معنى ذلك أن هناك أبعادًا متعددة ومتنوعة تقوم عليها الميزة التنافسية بالمؤسسة الجامعية، بعضها يعتمد على الموارد المادية اللازمة والمتطورة، والبعض الآخر يعتمد على قوة العمل البشرية ومهاراتهم وكفاءتهم، بالإضافة إلى مرونة آليات العمل التي تتيح فرص المشاركة والتطوير وصولاً إلى الجودة والتحسين المستمر.

ويمكن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تتغلب بها المؤسسة على المنافسين، إذا استطاعت أن توفر فيما تقدمه من خدمات، أربع سمات تمثل معايير أساسية لصناعة ميزة تنافسية للمؤسسة؛ وهي أن تكون الخدمة: <sup>(61)</sup> قيمة للمتلقين، ونادرة وغير شائعة، ومتفردة ولا يتم تقليدها بسهولة، وغير قابلة للاستبدال؛ أي لا يتوفر بديل لها من قبل المنافسين.

والخدمة القيمة هي التي يحتاجها المتلقي بشدة، ولا يستطيع الاستغناء عنها، والنادرة هي القليلة التواجد إما لتكلفتها العالية وإما لاحتياجها لمهارات فائقة لدى العاملين، والمتفردة هي المبتكرة من قبل المؤسسة ولا يتوفر للمنافسين معلومات كاملة عنها، أو عن كيفية تطبيقها في الواقع الفعلي، أو أنه يلزم لتطبيقها موارد مبالغ فيها من قبل المؤسسات المنافسة، أما غير القابلة للاستبدال فهي التي لا يتوقع أن يوفر المنافسون بديلاً لها على المدى القريب.

**كما يمكن التمييز بين عدة أنواع من الميزة التنافسية، وهي: <sup>(62)</sup>**

- ميزة التكلفة الأقل: حيث تكلفه الأنشطة المنتجة للقيمة أقل من المنافسين.
- ميزة التمييز: بحيازة الخدمة لخصائص فريدة تميزها عما يقدمه الآخرون.
- ميزة الجودة: حيث يحصل المتلقي على الخدمة كاملة المواصفات المطلوبة.
- ميزة المرونة: والتي تعبر عن قابلية المؤسسة للتغير وفقاً للمتطلبات.
- ميزة السرعة: حيث توفر المؤسسة طلبات المستفيدين في الوقت المحدد.
- وفي ضوء ما سبق يمكن القول إن تحقيق ميزة تنافسية للجامعة يمكن أن يتأتى من خلال أحد أو بعض العناصر التالية: تقليل التكلفة، ووجود قوى بشرية متميزة،

وعناصر مادية متطورة، ووجود خدمات وبرامج متميزة ومتفردة، وإدارة إستراتيجية فعالة، تحقق المرونة والجودة والسرعة عند تقديم الخدمة.

وتعد الميزة التنافسية ذات أهمية للجامعات؛ حيث تحقق لها التميز الإستراتيجي فيما تقدمه من خدمات للمستفيدين، كونها تخلق لهم قيمة مضافة وتلبي احتياجاتهم، وتضمن ولاءهم، وتحسن صورة الجامعة في أذهانهم، فضلاً عن ذلك أنها تسمح للجامعة بتكوين رؤية مستقبلية عن الأهداف التي تنشدها، والفرص المتاحة التي ترغب في اقتناصها (63).

ولعل استدامة الميزة التنافسية هي الشغل الشاغل للمؤسسات المعاصرة، وخاصة الجامعات، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال نهجين أساسيين، إما نهج التركيز على المستفيدين الخارجيين، وإما التركيز على المستفيدين الداخليين، وفيما يلي توضيح ذلك: (64)

### (1) التركيز على المستفيدين الخارجيين:

توجد نماذج متعددة في الأدبيات تشير إلى سمات ومواصفات الخدمة المميزة، منها نموذج جونسون Johnston's Model الذي يستند إلى عناصر أساسية تتمثل في: التعامل مع مشكلات المستفيد واستفساراته بشكل جيد، وتقديم لمسات شخصية تجعله يشعر بالتميز، وذلك بإعطائه مزيداً من الوقت والاهتمام وتحقيق توقعاته، وتقديم مزيد من الخدمات التي تجعله يعود مرة أخرى، وتقديم المساعدات كافة له وتوقع احتياجاته.

ونموذج كين Kane's Model وهو يتجاوز تحقيق توقعات المستفيد إلى إيساعده وإدخال السرور عليه، من خلال فهم أفضل لاحتياجاته الأساسية واحتياجات الأداء، وتحديد السمات التي لها تأثير على رضاه وسعادته.

وهناك نموذج ليتل وزملائه (Lytle et- al (1998) والمسمى نموذج التوجه بالخدمة SERV Model، والذي قدمه، والذي يعبر عن تبني المؤسسة لمجموعة واسعة من السياسات التنظيمية والإجراءات الدائمة نسبياً، والتي تهدف إلى دعم ومكافأة السلوكيات التي تخلق الخدمة المميزة، وتشمل التدريب في أثناء الخدمة، وتكنولوجيا الخدمة، والاتصالات الفعالة، ومعايير وإجراءات الوقاية من فشل الخدمة.

**(2) التركيز على المستفيدين الداخليين:**

ويرى أنصار هذا النهج أن المؤسسة عليها أن تتبنى مفهوم التسويق الداخلي كفلسفة عمل، من خلال التركيز على القوى العاملة بالمؤسسة، أي تطوير وتشجيع وتفهم قيمة موظفيها، فهم يرون أن جودة الخدمة تنطلق من الاهتمام بمقدمي الخدمة، لزيادة قناعتهم بأهمية ما يقدمونه للعملاء وأهمية تفانيهم في أداء الخدمة، على أن يكون ذلك قبل الاهتمام بأصحاب المصلحة الخارجيين.

وفي الجامعات يعتمد المشروع التنافسي على بعدين أساسيين؛ الأول: قدرة الجامعة على التميز في مجالات حيوية كالموارد البشرية والمادية والبرامج الأكاديمية والتعليم والتعلم، وخصائص أعضاء هيئة التدريس، وتقنيات المعلومات والأنشطة البحثية والخدمية، ونظم الجودة والاعتماد وابتكار برامج تأهيل وتدريب جديدة تتواءم مع مستجدات البيئة، والثاني: يتمثل في قدرة الجامعة على جذب واستقطاب الطلاب من مناطق ومجتمعات أخرى، والدعم والتمويل من السوق المحلية والخارجية، ونجاح الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول<sup>(65)</sup>.

ويرى John Kay أنه يوجد أربعة مؤشرات للقدرات التنافسية للجامعات، تتمثل في<sup>(66)</sup>:

**التمويل الإستراتيجي:** حيث يمكن للجامعة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال التمويل الكافي واللازم لتطوير أنشطة الجامعة، وقيامها بوظائفها.

**التطور التكنولوجي:** حيث تتيح التطورات التكنولوجية لجامعات اليوم تحقيق تفوق تنافسي.

**الهيكل التنظيمي:** فقد تفقد كثيرًا من الجامعات ميزة التفوق التكنولوجي نتيجة العلاقات التنظيمية.

**سمعة الجامعة:** حيث تعتبر السمعة المحرك الأكثر أهمية نحو القدرة التنافسية للمؤسسة الجامعية، لارتباطها بأبعاد تهم المستفيدين.

**د. إستراتيجيات تحقيق ميزة تنافسية للجامعة:**

هناك إستراتيجيات متعددة تستطيع الجامعة أن تعتمد عليها لتحقيق ميزة تنافسية، وهي في ذلك قد تأخذ بإحدى هذه الإستراتيجيات أو أكثر، ومنها:<sup>(67)</sup>

- (1) **التكلفة الأقل:** وتعني قدرة الجامعة على تصميم وتسويق خدماتها، بالمقارنة مع الجامعات الأخرى، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر.
- (2) **تمييز الخدمات الجامعية:** وتعني قدرة الجامعة على تقديم خدمات ومنتجات مميزة وفريدة، ولها قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستفيدين، وذلك بتوظيف قدرات وكفاءات الجامعة في هذه الجوانب.
- أما مايكل بورتر فيوضح أن هناك ثلاث إستراتيجيات تستخدمها المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية على المنافسين لها، وهي: قيادة التكلفة، والتمايز عن غيرها، والتركيز على جانب معين، وذلك كما يلي: (68)
- (1) **إستراتيجية التمايز والاختلاف:** تقوم الميزة التنافسية المستدامة على تزويد المستفيدين بشيء مختلف، أو متفرد عما يقدمه المنافسون، خاصة إذا كانوا لا يستطيعون تقليده بسهولة، وذلك من خلال مجموعة من الخيارات:
- **الأول:** يركز على السمعة الجيدة، والبرامج الأكاديمية، وإنجازات أعضاء هيئة التدريس من خلال الموارد، وكمية وجودة البحث العلمي، والاعتمادات الأكاديمية.
  - **الثاني:** يركز على المستفيد، فيهتم بدرجة رضا الطلاب من البرامج الأكاديمية والخدمات والممارسات التعليمية.
  - **الثالث:** الاستثمار الإستراتيجي من خلال تحليل الكلفة والعائد وضبط النفقات.
- (2) **إستراتيجية التكاليف الأقل:** بتوفير خدمة بتكلفة أقل من المنافسين، وهذا يتطلب أن تستغل الجامعة كل الجهود الممكنة لخفض التكاليف، ما يسمح بكفاءة أكبر في كل نشاط له قيمة مضافة.
- (3) **إستراتيجية التركيز:** ويتطلب ذلك من الجامعة نظرة فاحصة على نقاط قوتها المؤسسية، مع التركيز بقوة على البيئة الخارجية والسياسية الداخلية، وتوفير الدعم الهيكلي، والتركيز على الأهداف الأساسية للمؤسسة لتعزيز سمعتها.
- معنى ذلك أنه عند سعي الجامعة لتحقيق ميزة تنافسية فإنها تعمل على أحد، أو عدد من المحاور التالية: التركيز على فئة معينة من العملاء، أو التركيز على سوق

جغرافية معينة، وذلك إما بتوفير خدمة ذات تكاليف منخفضة تجذب هذه الفئة، أو هذه السوق الجغرافية إليها، أو أنها تتوجه نحو التركيز القائم على توفير خدمة مميزة ومتفردة ترغب فيها فئة أخرى من العملاء، كما يمكن للجامعات التركيز على الجودة في المدخلات أو العمليات، أو التركيز على الإبداع، سواء في إدارة الموارد البشرية، أو الموارد المالية وضبط النفقات، أو التركيز على سمعة المؤسسة، أو على التنمية المستدامة؛ بما يحقق لها ميزة تنافسية على الآخرين.

### 3. العلاقة بين المسئولية الاجتماعية للجامعات والميزة التنافسية:

على الرغم من عدم الاتفاق على حدود المسئولية الاجتماعية للمؤسسات، فإن هذا لم يمنع بعض المؤسسات من إدراك أن القيام بمسئوليتها الاجتماعية يحقق لها بعض الميزات، منها: تحسين سمعة المؤسسة لدى أصحاب المصالح، واستقطاب العاملين المميزين، وتحسين موقع المؤسسة في الأسواق، وتعزيز كفاءة العمليات، وتخفيض التكلفة. (69)

وبعبارة أخرى يمكن القول إنه عند محاولة فهم الارتباط بين الميزة التنافسية و المسئولية الاجتماعية للمؤسسة، فإنه يمكن تبين أن الأخيرة تخفض التكلفة، وتمكن من توفير قيمة مضافة يبحث عنها العميل، كما تحسن من سمعة المؤسسة (70)؛ فأفراد المجتمع يقدرّون المؤسسات التي يشعرون بأنها تعمل من أجلهم ومن أجل أبنائهم، وذلك يساعد على خلق صورة ذهنية إيجابية عنها، والذي بدوره يعطي للمؤسسة أولوية على المؤسسات الأخرى المنافسة، (71) بمعنى أن العملاء يفضلون التعامل مع المؤسسات المسؤولة اجتماعياً.

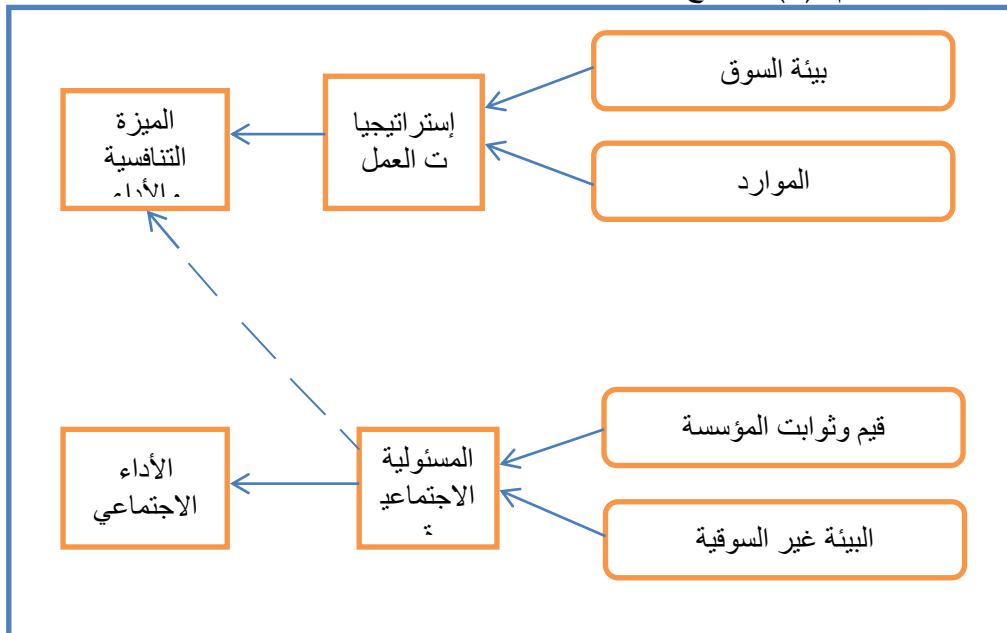
وتظهر الأدبيات وجود تحول في النظرة تجاه المسئولية الاجتماعية للمؤسسة، حيث أصبحت هناك قناعة أن الأنشطة قصيرة المدى لا تؤدي إلى الاستدامة، ومن ثم أصبحت الإستراتيجيات الابتكارية المسؤولة هي مصدر شرعية المؤسسة، وتمثل في جملتها ميزة تنافسية لها. (72) حيث يتحقق بها نجاح المؤسسة على المدى الطويل.

وعليه يمكن القول إن الآليات الاجتماعية يمكنها بشكل كبير أن تؤدي إلى أداء مالي إيجابي، وأيضاً أداء اجتماعي إيجابي إذا ما تم تصميمها، وتطبيقها كجزء من العملية الإستراتيجية للمؤسسة؛ بمعنى أن سعي المؤسسة نحو تحقيق ميزة تنافسية

في صورة أداء مالي فائق، يمكن أن يتحقق من خلال إتباع إجراءات اجتماعية بالمثل، كما يتحقق من خلال التطبيق المتميز لأي من عناصر المؤسسة الأخرى.<sup>(73)</sup> وهنا تفيد الإدارة الإستراتيجية في تنمية التفكير الإستراتيجي لدى المديرين، وفي تحديد الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة.

ويكون المرتكز الأساسي عند تطبيق الإستراتيجية هو أن تكون مقبولة اجتماعياً، ومتوافقة مع معايير السياق المجتمعي، حتى تستطيع أن تكسب المؤسسة الديمومة والاستمرارية على المدى الطويل؛ معتمدة على التكامل بين عمليات عمل ناجحة وجدارات محورية، تشكل في مجموعها ما يعرف بالميزة التنافسية المستدامة.<sup>(74)</sup> ويوضح الشكل التالي رقم (1) تلك العلاقة.

شكل رقم (1) يوضح العلاقة بين المسئولية الاجتماعية والميزة التنافسية



**The source:** Husted, Bryn W. and Allen, David B (2011).  
**Corporate Social Strategy: Stakeholder Engagement and Competitive Advantage**, Cambridge University Press, p. 12.

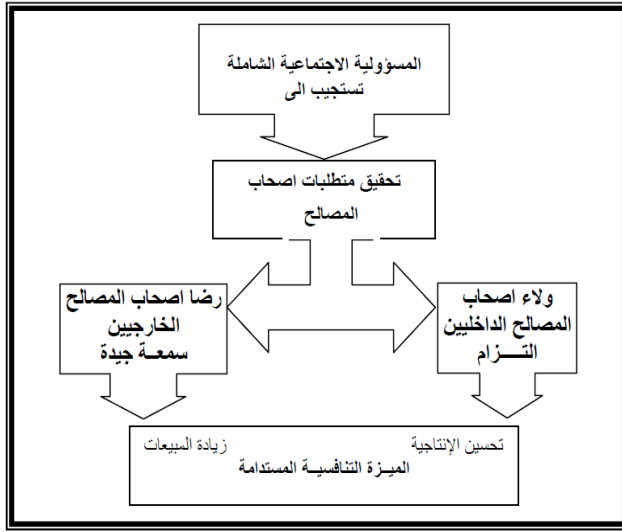
وتمثل المسئولية الاجتماعية الشاملة شكلاً من أشكال الاستثمار الإستراتيجي باتجاه بناء، وصيانة سمعة المؤسسة، وضرورة للاستجابة للضغوط الاجتماعية والبيئية، حيث تأخذ العوامل الاجتماعية الحيز الأكبر في مجال بناء ومساندة الميزة التنافسية المستدامة؛ وعليه أصبح مفهوم الموجودات الإستراتيجية يضم كل موارد المنظمة المادية وغير المادية، كما أصبح رضا أصحاب المصالح هو الاستجابة الحقيقية لمتطلبات بناء ميزة تنافسية مستدامة، حيث يرى بورتر (2002) أن العوامل الاقتصادية والاجتماعية كانت متفقة أكثر من أن تختلف، وأن المنافسة الحالية تعتمد على إنتاج السلع وتقديم الخدمات بجودة عالية. (75)

وفي هذا الاتجاه يبرز دور أصحاب المصالح في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛ حيث يعد هذا الدور هو نقطة التلاقي بين المسئولية الاجتماعية الشاملة، والميزة التنافسية المستدامة؛ ذلك لأن إستراتيجية المسئولية الاجتماعية الشاملة توجه نحو كسب أصحاب المصالح وتحقيق رضاهم؛ سواء كانوا من داخل المنظمة أو خارجها، كما أن الميزة التنافسية المستدامة لا يمكن بلوغها إلا من خلال بلوغ هذه المرحلة، والمتمثلة في كسب أصحاب المصالح وتحقيق رضاهم، والشكل التالي رقم (2) يبين أن الإنفاق على أنشطة المسئولية الاجتماعية الشاملة، باتجاه الاستجابة لحاجات وتوقعات أصحاب المصالح، يؤدي إلى تحقيق ولاء والتزام أصحاب المصالح الداخليين من جهة، وكسب رضا أصحاب المصالح الخارجيين من جهة أخرى، وهذا ينعكس إيجاباً على الميزة التنافسية. (76)

شكل رقم (2) يوضح العلاقة بين المسئولية الاجتماعية الشاملة والميزة

التنافسية للمؤسسة (77)





المصدر: سعيد، سناء عبد الرحيم، والباوي، عبد الرضا ناصر(2010). الدور الإستراتيجي للمسئولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية، *مجلة الإدارة والاقتصاد* - الجامعة المستنصرية - العراق، ع(83)، ص 218.

يتضح من الشكل رقم (2) أن المسئولية الاجتماعية تتحقق من خلال تحقيق مطالب كل أصحاب المصالح، سواء الداخليين (العاملين) أو الخارجيين (العملاء)؛ ومن ثم يتحقق ولاؤهم للمؤسسة ورضاهم عنها، والذي يسهم على المدى الطويل في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.

وتسهم "المسئولية الاجتماعية في خلق توازن بين المؤسسة والعاملين فيها؛ فالثقة بين الإدارة والعاملين بها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل، فعندما يعلم الموظف أن المؤسسة التي يعمل بها تقدر مجهوداته وتفي بوعودها معه، يكون ذلك محفزاً له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة،<sup>(78)</sup> وعليه يمكن القول إن احترام المسئولية الاجتماعية تجاه العاملين من شأنه أن يشكل ميزة تنافسية للمؤسسة".

ومن جهة أخرى تؤثر المسئولية الاجتماعية للمؤسسة تأثيراً إيجابياً على أفراد المجتمع، وهو ما توضحه النقاط التالية:<sup>(79)</sup>

■ قيام المؤسسة بدورها تجاه المسئولية الاجتماعية يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها، ورسالتها التنموية والاعتراف بوجودها، والمساهمة في إنجاح أهدافها وفق ما خطط له سابقاً، ما يعني أن المجتمع ممثلاً في أفرادها ومؤسساته سوف يدعم جميع أعمال المؤسسة، وينميها بما يحقق لها ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات.

■ تمكن المسئولية الاجتماعية المؤسسة من تقليص تكاليف التشغيل، وتحسين الصورة العامة عن المؤسسة وسمعتها، ما يؤدي إلى إخلاص العملاء لها وتمسكهم بها، والذي يضعها في موقف تنافسي أفضل.

■ احترام المؤسسة لمسئوليتها الاجتماعية، سواء كان ذلك على صعيد البيئة الداخلية (العاملين)، أو البيئة الخارجية (أفراد المجتمع)، سيضمن دعم المجتمع لها وإقباله عليها، وبالتالي تتعاضد قيمتها السوقية وتحقق التفوق على المنافسين. في ضوء ما سبق يمكن القول إن المؤسسة الجامعية يمكنها أن تحقق ميزة تنافسية، من خلال صياغتها للإستراتيجيات التنافسية، والتي من أهمها: الاهتمام بمصالح العاملين ورعاية حقوقهم، وتسليم العملاء قيم فريدة وخدمات مرغوبة قائمة على الاستقامة الخلقية، والمعايير الأخلاقية، واستيفاء الحاجات المستحقة لهم، وتزويدهم بخدمات ومنتجات آمنة، وبمعلومات وفيرة وصحيحة وصادقة حول ما تطرحه المؤسسة من خدمات؛ وعليه فإن وفاء الجامعة بمسئوليتها الاجتماعية يمثل مرتكزاً وأساساً لتحقيقها للميزة التنافسية.

ثانياً المسئولية الاجتماعية والميزة التنافسية بالجامعات السعودية. دراسة نظرية: تؤدي الجامعات في المملكة منذ نشأتها وظيفتها الثالثة المتمثلة في خدمة المجتمع، من خلال تضمين كثير من الجامعات السعودية في رسالتها التعليمية مفهوم خدمة المجتمع، وآليات للعمل على خدمة هذا المجتمع، وتقوم كثير من الجامعات السعودية بنذب أو إغارة العديد من أعضاء هيئة التدريس لتقديم خبراتهم، ومعارفهم لمؤسسات المجتمع كافة، الحكومية منها والخاصة، كما تضم الجامعات السعودية عمادات وكليات للتعليم المستمر وخدمه المجتمع، كما قامت بعض الجامعات بإنشاء كراسي بحثية تخدم المجتمع، كذلك أنشأت مراكز لرياده الأعمال تسهم في خدمه أبناء المجتمع. (80)

إلا أن اهتمام المؤسسات الجامعية ببرامج المسئولية الاجتماعية جاء مع صدور إعلان "تالوار" عام 2005، والذي يعبر عن مرحلة تأسيسية للدور المدني، والمسئولية الاجتماعية لمؤسسات التعليم العالي، والذي نص على: "إننا نثقاني في تقوية وتعزيز الدور المدني، والمسئولية الاجتماعية لمؤسساتنا"، كما أشار الإعلان إلى توسيع نطاق وبرامج المشاركة المدنية، والمسئولية الاجتماعية بطريقة أخلاقية من خلال التدريس، والبحث العلمي، والخدمة العامة، ومن الجدير بالذكر أن 345 رئيس جامعة يتوزعون على 75 بلدًا، منهم خمسة رؤساء جامعات عربية من بينها السعودية، وقعوا على إعلان "تالوار"، وتبلور عن هذا الإعلان تحالف "معًا" عام 2008، والذي ضم 11 جامعة عربية، ويشكل تحالف "معًا" منصة إقليمية، تجمع قيادات الجامعات العربية، وتضيف إلى الوظائف التقليدية لمؤسسات التعليم العالي وظيفة جديدة، هي الاهتمام بالمسئولية المدنية.<sup>(81)</sup>

ومن الجدير بالذكر أن الاندماج في تحالف "معًا" لم يترتب عليه أي التزامات جدية من قبل الجامعات العربية، يمكنها أن تؤدي إلى تقديم نموذج للجامعة الملتزمة مدنيًا بمسئوليتها الاجتماعية؛ بمعنى أن توقيع الجامعات العربية على إعلان "تالوار" لم يتجسد إجرائيًا على المستوى المطلوب، لتحقيق أهداف هذا الإعلان.<sup>(82)</sup> ومن جهة أخرى فإن هناك حثًا للجامعات السعودية على الاهتمام بربط الجامعة بالمجتمع، بناء على ما تتضمنه معايير ومؤشرات الأداء وفق متطلبات الهيئة الوطنية للتقويم، والاعتماد الأكاديمي، حيث نص المعيار الحادي عشر (علاقة المؤسسة الجامعية بالمجتمع) على أن تنظر المؤسسة إلى خدمة المجتمع الذي تعمل فيه، على أنها مسئولية مهمة من مسئولياتها، وأن تقدم المؤسسة منشآتها وخدماتها للمساعدة في تنمية المجتمع، وأن تعمل المؤسسة على متابعة نظرة المجتمع إليها، كما تتبنى الإستراتيجيات المناسبة التي تعمل على تحسين صورتها وسمعتها،<sup>(83)</sup> ومن ثم يجب على المؤسسة الجامعية تقديم مساهمات واضحة، ومناسبة للمجتمع الذي تقع فيه، وقد دفع هذا التوجه الجامعات السعودية كافة للسعي نحو خدمة مجتمعها، والتسابق للوفاء بمسئوليتها الاجتماعية لتلبية لمتطلبات الهيئة. وعلى الرغم مما سبق من حث واهتمام، فإن هناك أسبابًا تعوق انتشار المسئولية الاجتماعية بالمجتمعات العربية، ومن ثم في مؤسساتها الجامعية، من أهمها:<sup>(84)</sup>

- نقص ثقافة المسئولية الاجتماعية لدى معظم الجامعات العربية: فمعظم جهود الجامعات العربية في مجال المسئولية الاجتماعية غير منظمة، وتفتقر إلى الشكل التنظيمي والمؤسسي.
- استمرار الخط بين الأعمال الخيرية والمسئولية الاجتماعية: فمعظم جهود الجامعات تنحصر في أعمال خيرية غير تنموية، كإطعام الفقراء وتوفير الملابس والخدمات لهم، دون توفير مشاريع تنموية تغير مستواهم المعيشي بشكل جذري ومستدام.
- غموض مفهوم المسئولية الاجتماعية؛ لتعدد التعريف والفلسفات المتعلقة به، والتغير الدائم في مطالب المجتمع، وبطء استجابة المؤسسات الجامعية لهذه المطالب.
- إغفال الجامعات لخبرات ومعارف الشركاء المجتمعيين، وعدم كفاية الموارد المالية لدعم أعمال المسئولية الاجتماعية وعدم استقرار أنشطتها.
- وعليه يمكن القول إن هناك تحديات وصعوبات تتعلق بأداء الجامعات السعودية لمسئوليتها الاجتماعية، لكن من السهل عليها تجاوزها في فترة قريبة، ومن أهمها الصعوبات المادية؛ حيث تخصص ميزانية ضخمة للتعليم بجامعات المملكة، لكن المعوق الرئيسي الذي يواجه الجامعات السعودية هو الجهود غير المنظمة، حيث العمل الاجتماعي الموجه من الجامعات نحو المجتمع يحتاج إلى أن يكون مؤسسياً؛ بحيث تكون هناك إستراتيجيات واضحة، وخطط مدروسة تحقق التنمية المستدامة.
- وبرزت في المملكة العربية السعودية العديد من نماذج وبرامج المسئولية الاجتماعية، التي يقوم بتنفيذها عدد من المؤسسات السعودية، من خلال أقسام وإدارات متخصصة في مجال المسئولية الاجتماعية، وحققت نجاحات كبيرة في مجالات: التعليم، والصحة، والثقافة، والرياضة، والتدريب، والتوعية، ورفع كفاءة ومهارات أفراد المجتمع، وقامت على خطط وبرامج مدروسة؛ منها: مجلس المسئولية الاجتماعية والذي يقوم بدعم أنشطة، ومشروعات المسئولية الاجتماعية التي تنتبهاها مختلف المؤسسات في المملكة، سواء الحكومية أو الخاصة، فيعمل على مساعدتها على تحقيق التنمية المستدامة بمجتمعها. (85) ومن ثم أدركت

الجامعات السعودية أن عليها الالتزام بالمسئولية الاجتماعية، لتعزير التطور الإنساني المستدام للبشر، وعزز من ذلك جهود وزارة التعليم التي شددت على ضرورة الأخذ بالمسئولية الاجتماعية، وعلى ربط التعليم بالمجتمع.

وتتمثل أولويات المسئولية الاجتماعية بالجامعات السعودية في: (86) تحسين التعليم والتدريب لتلبية متطلبات سوق العمل، ودعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ودعم مراكز الأبحاث التي تولي اهتماماً بدراسات المجتمع، والمحافظة على البيئة، ونشر الوعي الصحي، والاهتمام بالمناطق العشوائية، ودعم ذوي الاحتياجات الخاصة، وترى الدراسة الحالية أن تلك الجهود تقصر المسئولية الاجتماعية على جانب ضيق، هو الدور الخارجي للجامعة المتجه نحو تأدية خدمات متفرقة لبعض فئات المجتمع، دون ما تتضمنه المسئولية الاجتماعية من مفهوم واسع يشمل أداء متكامل للجامعة، داخلياً وخارجياً، يسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

وفي السياق ذاته يشير تقرير وزاره التعليم العالي بالمملكة إلى أن الدور الذي تؤديه الجامعات، في ربط الجامعة بالمجتمع لا يزال يكتنفه القصور والسطحية؛ فجهود الجامعة نحو المجتمع تكون بصورة عامة مقتصرة على إقامة برامج توعوية لأفراد المجتمع، في صورة محاضرات ودورات تدريبية. (87) مع أنه من المفترض أن تسهم الجامعات في توعية المجتمع في مناحٍ كثيرة، وأن تعمل على رقيه من خلال التنمية المستدامة لأفراده.

ومؤخراً وضعت رؤية المملكة ٢٠٣٠ على عاتق الجامعات السعودية مسئولية ضخمة في تأهيل الكوادر البشرية، القادرة على مواكبة التحولات التي تشهدها المملكة في جميع المجالات خلال السنوات المقبلة، من خلال الارتقاء بجوده التعليم ومخرجاته، وتبنيها تطبيق أرقى معايير الجودة في العملية التعليمية، مع ضرورة التحسين المستمر للخدمات والبرامج الأكاديمية المقدمة، وتعزيز الشراكة والخدمة المجتمعية، وإبراز دور الجامعة في وظائفها الثلاث الرئيسة؛ التعليم، والبحث العلمي، وخدمه المجتمع، (88) ومن الجدير بالذكر أنه تم تحديد "تمكين المسئولية الاجتماعية"، كأحد الأهداف الإستراتيجية الرئيسة لرؤية المملكة.

وتبع طرح رؤية المملكة ٢٠٣٠ إعلان برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ الذي جاء مترجماً لهذه الرؤية، ومؤكداً أن الرؤية ستتحول إلى مبادرات تطبيقية مباشرة،

وبالنسبة إلى التعليم العالي أشار الهدف الإستراتيجي الثالث إلى تحسين البيئة التعليمية، المحفزة للإبداع والابتكار، من خلال ترسيخ القيم الإيجابية، وبناء الشخصية المستقلة، وتزويد المواطن بالمعارف والمهارات اللازمة لمواءمة احتياجات سوق العمل المستقبلية. (89)

أما فيما يتعلق بالميزة التنافسية للجامعات السعودية فقد حرصت وزارة التعليم العالي على وضع خطة إستراتيجية، تهدف إلى جعل الجامعات السعودية تحقق الريادة والمنافسة بين الجامعات العالمية؛ حيث قامت بدعم عدد من المشاريع لرفع مستوى أداء الجامعات، كدعم الشراكات الأكاديمية والبحثية مع الجامعات العالمية، ودعم مراكز التميز البحثي، ودعم برنامج الريادة للارتقاء بالجامعات السعودية؛ وكنتيجة لهذا حققت بعض الجامعات السعودية مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية، وفي مقدمتها جامعة الملك سعود، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن. (90)

كما أن مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز آل سعود لتطوير التعليم برؤية تتجه نحو العالمية، تضمن توفير عوامل التميز لتحقيق التنافسية بين المؤسسات التعليمية، وتعتبر الجامعات من أهم تلك المؤسسات، ومن ثم عليها تقديم خدمات ومخرجات تستطيع المنافسة. (91)

أيضاً سعت المملكة العربية السعودية إلى توفير جامعة ناشئة، في كل منطقة من مناطقها لم يتم افتتاح جامعة بها من قبل، وذلك رغبة منها في تحقيق التنمية الشاملة والمتوازنة بمناطقها كافة، وتعزيز اقتصادها بناء على ميزة تنافسية لكل منها. (92)

كذلك أشارت رؤية المملكة 2030 إلى استهداف رفع تصنيف جامعات المملكة، عبر حصول خمس جامعات سعودية كحد أدنى على تصنيف أفضل 200 جامعة دولية، بالحصول على تصنيف متقدم في المؤشرات العالمية، وكانت قد سبقت رؤية المملكة 2030 مجموعة من المشاريع التي هدفت إلى رفع كفاءة الجامعات السعودية، لتحقيق الريادة العالمية من خلال تطوير الجودة، والنوعية بجامعات المملكة في الجوانب التدريسية والبحثية والمجتمعية. (93)

يتضح مما سبق أن: هناك تلاقي من خلال رؤية المملكة 2030 بين التوجه نحو التزام المؤسسات الجامعية بمسئوليتها الاجتماعية، وسعي الجامعات نحو ترقية ترتيبها في التصنيف العالمي بالعمل على تحقيق ميزة تنافسية، والذي ربما يتحقق بالاعتماد على المسئولية الاجتماعية.

إلا أن الواقع يشير إلى أن كثيراً من الجامعات السعودية خارج ميدان التنافسية، ويرجع ذلك إلى التركيز على وظيفة التدريس وتخريج الطلاب، وعدم إبلاء العناية الكافية بالتخطيط الإستراتيجي، ويظهر ذلك من خلال الرتب التصنيفية المتدنية التي تحصل عليها الجامعات السعودية في التصنيفات المختلفة. (94) خاصة الجامعات الناشئة، والتي ليس لها وجود في التصنيفات العالمية رغم ما يعقد عليها من آمال وطموحات، وإحدى هذه الجامعات الناشئة جامعة تبوك.

أنشئت جامعة تبوك عام 1427 هـ - 2006م لخدمة أبناء منطقة تبوك، والمكونة من مدينة تبوك والتي يقع فيها المقر الرئيسي للجامعة، وخمس محافظات، هي: ضبا وحقل والوجه وأملج وتيماء، وبكل منها كلية جامعية تمثل فرعاً لجامعة تبوك، وبمراجعة الخطة الإستراتيجية الأولى لجامعة تبوك 1433 - 1437 هـ (2012 - 2016م) نجد: (95) أنها ركزت على مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة، ونصّ الهدف الإستراتيجي الثاني على: "زيادة ودعم الشراكة المثمرة والإيجابية بين الجامعة، ومختلف مؤسسات المجتمع المحلي"، كما نصّ الهدف الإستراتيجي السادس على: "إيجاد وتطوير بيئة عمل إدارية ومالية تدعم المسئولية والمساءلة والشفافية"، ومن الجدير بالذكر أن الجامعة تعقد حالياً العديد من ورش العمل، لإعداد الخطة الإستراتيجية الثانية للجامعة.

وترى الدراسة الحالية أن المبادئ والأهداف التي أكدتها الخطة الإستراتيجية الأولى لجامعة تبوك، تعد بعضاً مما يعرف بالمسئولية الاجتماعية؛ ومن ثم يظل أداء الجامعة لمسئوليتها الاجتماعية في إطار الجهود المتفرقة، وعليه يؤمل أن تتم مراعاة ذلك في الصيغة النهائية للخطة الإستراتيجية الثانية للجامعة، فتتص صراحة على ترسيخ المسئولية الاجتماعية.

ثالثاً المسئولية الاجتماعية والميزة التنافسية بجامعة تبوك دراسة ميدانية:

يتناول المحور الحالي واقع المسئولية الاجتماعية والميزة التنافسية بجامعة تبوك ميدانياً، وفق الخطوات التالية:

### 1. إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية:

يتضمن هذا القسم وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، والإجراءات المتبعة لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها بناء أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، وكيفية تطبيق الأداة على عينة الدراسة.

#### أ. مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، بشطري الطلاب والطالبات، والبالغ عددهم (569) حسب الإحصائية بالملحق رقم (1)، أما عينة الدراسة فتمثلت في (74) عضو هيئة تدريس بجامعة تبوك، من شطري الطلاب والطالبات، بما نسبته (13%) من المجتمع، وهو العدد الذي أجاب على الاستبانة الموزعة إلكترونياً على أفراد مجتمع الدراسة كافة، من خلال موقع عمادة البحث العلمي بالجامعة.

### جدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري (النوع الدرجة العلمية)

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة %
النوع	ذكر	36	48,6 %
	أنثى	38	51,4 %
	الكلي	74	100 %
الدرجة العلمية	أستاذ مشارك فما فوق	30	40,5 %
	أستاذ مساعد	44	59,5 %
	الكلي	74	100 %



يتضح من الجدول رقم (1) أن عينة الدراسة تتضمن أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، من شطر الطلاب بنسبة (48,6%)، وعضوات هيئة التدريس من شطر الطالبات بنسبة (51,4%)، كما يوضح الجدول رقم (1) أن عينة الدراسة تحتوي على أعضاء هيئة تدريس بجامعة تبوك، ذوي درجات علمية أستاذ مشارك فما فوق، بنسبة (40,5%)، بينما يبلغ ذوو الدرجة العلمية أستاذ مساعد نسبة (59,5%).

#### ب. أداة جمع البيانات:

تعتمد الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة، والتي تم بناؤها بالرجوع إلى الإطار النظري للدراسة، والاطلاع على الدراسات السابقة، وتم التحقق من صدق الأداة عن طريق صدق المحكمين، والتحقق من الثبات حساب معامل ألفا كرونباخ، والذي بلغ (93%) بالنسبة لمحور المسئولية الاجتماعية، وبلغ (92,0) بالنسبة لمحور الميزة التنافسية، كما تم حساب الثبات عن طريق التجزئة النصفية، فكانت قيمة محور المسئولية الاجتماعية (0,84)، وقيمة محور الميزة التنافسية (0,81)، وهي قيم عالية توضح تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات.

#### 2. تحليل النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

يتضمن هذا القسم تحليل نتائج تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، لتعرف واقع المسئولية الاجتماعية، والميزة التنافسية بجامعة تبوك، ومن ثم استخراج النتائج وتفسيرها ومناقشتها.

##### أ. "ما مستوى المسئولية الاجتماعية بجامعة تبوك؟"

للإجابة عن السؤال السابق تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول من الاستبانة، والمتعلق بالمسئولية الاجتماعية، من حيث: التركيز على العميل، والاهتمام بالعاملين، وخدمة المجتمع، والتوافق مع الخطط التنموية، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويبين الجدول رقم (2) ترتيب أبعاد المسئولية الاجتماعية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

#### جدول رقم (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المسئولية الاجتماعية  
من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً

ترتيب البعد في الاستبانة	عنوان البعد	المتوسط الحسابي	الترتيب	المستوى
1	التركيز على العمل	3,18	1	متوسط
2	الاهتمام بالعاملين	3,14	2	متوسط
4	التوافق مع خطط التنمية	3,093	3	متوسط
3	خدمة المجتمع	3,089	4	متوسط
	مستوى المسئولية الاجتماعية (كلي)	3,13		متوسط

يتضح من الجدول رقم (2) أن جميع أبعاد المسئولية الاجتماعية، وكذلك المسئولية الاجتماعية ككل، حصلت على مستوى متوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي تراوح بين (3,089-3,18)، وجاء ترتيب أبعاد المسئولية الاجتماعية تنازلياً كالتالي: في المرتبة الأولى بعد التركيز على العمل وهو في الدراسة الحالية الطالب الجامعي، وجاء في المرتبة الثانية بُعد الاهتمام بالعاملين من أعضاء هيئة التدريس، وفي المرتبة الثالثة بُعد التوافق مع خطط التنمية، بينما جاء بُعد خدمة المجتمع في المرتبة الرابعة والأخيرة.

وتشير هذه النتائج إلى قيام جامعة تبوك بمسئولياتها الاجتماعية تجاه الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع، وكذلك بالإسهام في خطط التنمية بالمملكة، إلا أن هذا الدور يحتاج إلى المزيد من الجهد، خاصة في جانب خدمة المجتمع المحيط في منطقة تبوك، للإسهام في التفاعل مع قضاياها والعمل على تخفيف ما يواجهه من مشكلات.

وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة القريوتي (2014)؛ حيث ظهر لديه أن عينة الدراسة ترى أن للمؤسسة اهتماماً إيجابياً بالمسئولية الاجتماعية في كل بعد على

حدة، وكذلك في الأبعاد مجتمعة، إلا أن الدراسة الحالية تختلف عن دراسته في عدة نقاط، هي:

- حصلت أبعاد المسئولية الاجتماعية لدى القريوتي، وكذلك المسئولية الاجتماعية ككل على متوسط حسابي يتراوح بين (4,28 - 4,37)، وهو يشير إلى أن عينة الدراسة ترى أن المؤسسة تحقق مسئوليتها الاجتماعية بدرجة مرتفعة جداً.

- جاء ترتيب الأبعاد لدى القريوتي تنازلياً كالتالي: التركيز على العميل، المساهمة في الخطط التنموية، حل المشكلات الاجتماعية، الاهتمام بالعاملين، ويمكن أن تعزى تلك النتائج إلى اختلاف اهتمامات الجامعة، وهو مجال الدراسة الحالية عن اهتمامات شركة الاتصالات الخلوية، وهو مجال دراسة القريوتي، وكما قد يعزى إلى طبيعة الجامعة كمؤسسة غير هادفة للربح، وطبيعة شركة الاتصالات التي يهملها الجانب الاقتصادي ورغبات العميل.

وفيما يلي تفصيل ذلك:

### (1) بعد التركيز على العميل:

ويتضمن بُعد التركيز على العميل تسع عبارات تم تحليلها إحصائياً كما بالجدول التالي:

### جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمسئولية الاجتماعية

في بعد التركيز على العميل من وجهة نظر أفراد العينة مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	تقدير المستوى
7	توفر الجامعة خدماتها كافة إلكترونياً تيسيراً على الطالب وأسرته.	3,68	1,06	1	مرتفع
2	توفر البرامج الدراسية فرص تعلم حقيقية للطلاب.	3,42	1,00	2	مرتفع
5	تراعي نظم وإجراءات الجامعة الطلاب ذوي المستوى الاقتصادي المحدود.	3,32	0,98	3	متوسط

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	تقدير المستوى
3	تعد البرامج الدراسية الطلاب لاحتياجات سوق العمل.	3,24	1,06	4	متوسط
1	تجدد الجامعة برامجها باستمرار على فترات زمنية محددة.	3,11	1,14	5	متوسط
8	توفر الجامعة أسلوب التعليم عن بُعد بمختلف برامجها.	3,08	1,04	6	متوسط
4	تراعي نظم وإجراءات الجامعة الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.	3,07	1,01	6	متوسط
6	تتبنى الجامعة بالرعاية الطلاب ذوي النبوغ والتميز.	3,07	1,04	8	متوسط
9	تعمل الجامعة على التواصل المستمر مع خريجيها.	3,06	1,02	9	منخفض
	التركيز على العميل (الكلي)	3,18			متوسط

يتبين من الجدول رقم (3) أن مستوى المسئولية الاجتماعية في بُعد التركيز على العميل جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3,18)، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وفيما يتعلق بترتيب العبارات جاءت العبارة رقم (7) "توفر الجامعة خدماتها كافة إلكترونياً تيسيراً على الطالب وأسرته" في المرتبة الأولى، بتقدير (مرتفع)، وبمتوسط حسابي (3,68)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى تحول أنشطة العمل كافة بالجامعة إلى النظام التقني، في حين جاءت العبارة رقم (9): "تعمل الجامعة على التواصل المستمر مع خريجيها" في المرتبة الأخيرة، بتقدير (منخفض) ومتوسط حسابي (3,06)، وقد يعزى ذلك إلى انشغال الخريجين بمطالب الحياة، وقلة منهم من يستكمل الدراسات العليا، والكثيرات من الطالبات تشغلن الحياة المنزلية خاصة مع قلة وجود فرص في سوق العمل.

(2) بُعد الاهتمام بالعاملين:

يتضمن بعد الاهتمام بالعاملين سبع عبارات تم تحليلها إحصائياً، وترتيبها تنازلياً كما بالجدول التالي.

#### جدول رقم (4)

المتوسط الحسابي والانحرافات للمسئولية الاجتماعية  
في بعد الاهتمام بالعاملين من وجهة نظر أفراد العينة مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	تقدير المستوى
5	يقوم العمل على أساس الاحترام المتبادل بين منسوبي الجامعة كافة.	3,81	1,00	1	مرتفع
3	تتيح الجامعة فرص الترقى لأعضائها.	3,49	1,20	2	مرتفع
1	توفر الجامعة رواتب وأجوراً عادلة للعاملين فيها.	3,22	1,08	3	متوسط
4	تقدم الجامعة تدريبات متنوعة تلبي احتياجات أعضائها.	3,12	0,98	4	متوسط
7	توفر الجامعة رعاية صحية مناسبة لأعضائها.	2,95	1,27	5	متوسط
2	تقدم الجامعة حوافز ومكافآت مناسبة للجهود المبذولة.	2,73	1,16	6	متوسط
6	توفر الجامعة خدمات اجتماعية لأعضائها.	2,68	1,07	7	متوسط
	الاهتمام بالعاملين (الكلي)	3,14			متوسط

يتبين من الجدول رقم (4) أن: مستوى المسئولية الاجتماعية في بُعد الاهتمام بالعملين جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3,14) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وفيما يتعلق بترتيب العبارات، جاءت العبارة رقم (5): "يقوم العمل على أساس الاحترام المتبادل بين منسوبي الجامعة كافة" في المرتبة الأولى، بتقدير (مرتفع)، وبمتوسط حسابي (3,81)، ويعزى ذلك إلى طبيعة العمل في المؤسسات الجامعية، في حين جاءت العبارة رقم (6): "توفر الجامعة خدمات اجتماعية لأعضائها" في المرتبة الأخيرة، بتقدير (متوسط)، وبمتوسط حسابي (2,68)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن جامعة تبوك إحدى الجامعات الناشئة، والتي اهتمت في مراحلها الأولى باستكمال البنية التحتية اللازمة للوظائف الأساسية بالجامعة.

### (3) بُعد خدمة المجتمع:

يتضمن بُعد خدمة المجتمع سبع عبارات تم تحليلها إحصائياً، وترتيبها تنازلياً كما بالجدول التالي.

### جدول رقم (5)

#### المتوسط الحسابي والانحرافات للمسئولية الاجتماعية

في بُعد خدمة المجتمع من وجهة نظر أفراد العينة مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	تقدير المستوى
3	توفر الجامعة برامج للدراسات العليا غير مرهقة مادياً للطالب وأسرته.	3,43	1,05	1	مرتفع
6	تشارك الجامعة في الأعمال والأنشطة التطوعية لخدمة المجتمع المحيط.	3,36	1,03	2	متوسط
5	تقدم الجامعة مجموعة من	3,14	1,06	3	متوسط

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	تقدير المستوى
	المبادرات لخدمة المجتمع المحيط.				
1	تسهم الجامعة في حل مشكلات المجتمع المحيط.	3,03	0,91	4	متوسط
7	تقدم الجامعة استشارات متنوعة لمؤسسات القطاع الخاص في منطقتها.	2,96	0,97	5	متوسط
2	تسهم الجامعة في تحسين معيشة أفراد المجتمع الذي تخدمه.	2,85	0,90	6	متوسط
4	تدعم الجامعة مشروعات ريادة أعمال الطلاب.	2,85	0,99	7	متوسط
	خدمة المجتمع (الكلي)	3,09			متوسط

يتبين من الجدول رقم (5) أن: مستوى المسئولية الاجتماعية في بعد خدمة المجتمع جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3,09) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وفيما يتعلق بترتيب عبارات هذا البعد جاءت العبارة رقم (3): "توفر الجامعة برامج الدراسات العليا غير مرهقة مادياً للطالب وأسرته" في المرتبة الأولى، بتقدير (مرتفع)، وبمتوسط حسابي (3,43)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى وجود منح للطلاب لاستكمال دراستهم العليا، بالإضافة إلى تيسير حصول الطلاب العاملين في القطاع الحكومي على إجازة تفرغ من العمل لمتابعة دراستهم العليا، في حين جاءت العبارة رقم (4): "تدعم الجامعة مشروعات ريادة الأعمال لطلابها" في المرتبة الأخيرة، بتقدير (متوسط)، وبمتوسط حسابي (2,85)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى عدم وجود وحدة بالجامعة ترعى مشروعات ريادة الأعمال المقدمة من الطلاب أو الطالبات، إلا أن هذا تم استدراكه، وأنشئت الوحدة بقرار معالي مدير الجامعة مع انتهاء تطبيق الجانب الميداني بالدراسة الحالية.

## (4) بُعد التوافق مع الخطط التنموية:

يتضمن بُعد التوافق مع الخطط التنموية سبع عبارات تم تحليلها إحصائياً، وترتيبها تنازلياً كما بالجدول التالي.

## جدول رقم (6)

## المتوسط الحسابي والانحرافات للمسئولية الاجتماعية

في بُعد التوافق مع الخطط التنموية من وجهة نظر أفراد العينة مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	تقدير المستوى
3	تعلن الجامعة عن برامجها بمصداقية.	3,45	1,05	1	مرتفع
6	تتوافر بالجامعة وحدات خاصة برعاية الموهبة والإبداع والابتكارات العلمية.	3,36	1,03	2	مرتفع
5	تلتزم الجامعة بالقيم والأعراف التي يقرها المجتمع.	3,15	1,07	3	متوسط
1	يقوم العمل بالجامعة على مبدأ الشفافية.	3,01	0,91	4	متوسط
7	تحرص الجامعة على التحسين المستمر للخدمة التي تقدمها للمجتمع.	2,96	0,97	5	متوسط
4	تلتزم الجامعة بتطبيق الأنظمة والتشريعات التي يقرها المجتمع.	2,86	0,98	6	متوسط
2	تمثل النزاهة والبعد عن الفساد بصورة كافة أساس العمل بالجامعة.	2,85	0,90	7	متوسط
	التوافق مع الخطط التنموية (الكلي)	3,093			متوسط



يتبين من الجدول رقم (6) أن: مستوى المسئولية الاجتماعية في بعد التوافق مع الخطط التنموية جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3,093) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وفيما يتعلق بترتيب عبارات هذا البعد نجد أن العبارة رقم (3) جاءت: "تعلن الجامعة عن برامجها بمصادقية" في المرتبة الأولى، بتقدير (مرتفع)، وبمتوسط حسابي (3,45)، وقد يعزى ذلك إلى وجود لقاءات متعددة مع الراغبين في الالتحاق ببرامج الدراسات العليا، لتعريفهم بالبرامج والتخصصات المطروحة، والتقديرات المطلوبة، ونظام الدراسة، بالإضافة إلى الإعلان عنها في الموقع الرسمي للجامعة، في حين جاءت العبارة رقم (2): "تمثل النزاهة والبعد عن الفساد بصورة كافة أساس العمل بالجامعة" في المرتبة الأخيرة، بتقدير (متوسط)، وبمتوسط حسابي (2,85)، وربما يعزى حصول العبارة على درجة متوسطة إلى وجود بعض عدم الالتزام والتسيب في بعض الأنشطة والأعمال، كعدم التزام البعض بمواعيد الدوام أو زيادة الهدر وقلة الاهتمام بترشيد الاستهلاك.

ب. "ما درجة تحقيق ميزة تنافسية بجامعة تبوك؟"

وللإجابة عن السؤال السابق تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للمحور الثاني من الاستبانة، والذي يبين درجة تحقيق ميزة تنافسية بجامعة تبوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

### جدول رقم (7)

#### المتوسط الحسابي والانحرافات للمسئولية الاجتماعية

لأبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد العينة مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	تقدير المستوى
3	تقدم الأقسام العلمية بالجامعة برامج متعددة بمرحلة البكالوريوس.	3,70	1,07	1	مرتفع
8	ينتسب إلى الجامعة أعضاء هيئة تدريس متميزين في أدائهم التدريسي.	3,68	1,02	2	مرتفع

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	تقدير المستوى
9	يعمل بالجامعة أعضاء هيئة تدريس حاصلين على جوائز عن أدائهم البحثي.	3,46	1,01	3	مرتفع
2	تقدم الجامعة برامج دراسية معتمدة من الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي.	3,43	1,10	4	مرتفع
5	تعد تكلفة الالتحاق ببرامج الدراسات العليا متناسبة مع البرامج المناظرة بالجامعة الأخرى في المملكة.	3,39	0,98	5	متوسط
11	يستطيع خريج الجامعة المنافسة مع خريجي البرامج المناظرة بجامعة المملكة.	3,30	0,06	6	متوسط
6	تننقي الجامعة طلابها في مختلف برامجها بناء على أسس موضوعية.	3,28	1,15	7	متوسط
4	تقدم الأقسام العلمية بالجامعة برامج للدراسات العليا.	3,24	1,14	8	متوسط
7	يعتمد التدريس في مختلف برامج الجامعة على التقنيات الحديثة.	3,22	1,17	9	متوسط
1	تقدم الجامعة برامج دراسية تتوافق مع خصوصية منطقة تبوك في خطط التنمية.	3,14	1,05	10	متوسط
12	يجد خريج الجامعة فرصة مناسبة في سوق العمل.	3,09	0,97	11	متوسط

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	تقدير المستوى
10	تعقد الجامعة شراكات علمية مع جامعات عالمية مناظرة.	2,59	1,08	12	متوسط
	الميزة التنافسية (كلي)	3,32			متوسط

يتضح من الجدول رقم (7) أن الميزة التنافسية في جامعة تبوك جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3,32) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما حصلت العبارة رقم (3): "تقدم الأقسام العلمية بالجامعة برامج متعددة بمرحلة البكالوريوس" على أعلى متوسط حسابي، بقيمة (3,70)؛ وعليه فهي تعبر عن درجة مرتفعة للميزة التنافسية، تليها العبارة رقم (8): "ينتسب إلى الجامعة أعضاء هيئة تدريس متميزين في أدائهم التدريسي" بمتوسط حسابي (3,68)، وهي درجة مرتفعة أيضاً، بينما حصلت العبارة رقم (10): "تعقد الجامعة شراكات علمية مع جامعات عالمية مناظرة" فحصلت على أقل قيمة لمتوسط حسابي بلغ (2,59)، وهي تعبر عن درجة متوسطة للميزة التنافسية، كما جاءت العبارة رقم (12): "يجد خريج الجامعة فرصة مناسبة في سوق العمل" في المرتبة قبل الأخيرة، بمتوسط حسابي (3,09)، وهي تعبر عن درجة متوسطة.

تختلف هذه النتائج الخاصة بالميزة التنافسية مع دراسة السوسي (2015)، والمقادمة (2013) والتي أظهرتا أن تحقيق ميزة تنافسية جاء بدرجة كبيرة ومرتفعة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن جامعة تبوك من الجامعات حديثة النشأة بالمملكة، بخلاف الجامعة الإسلامية في غزة.

ج. "هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى المسئولية الاجتماعية بجامعة تبوك وتحقيق ميزة تنافسية بها؟"

وتتضح الإجابة عن السؤال السابق من خلال الجدول رقم (8)، الذي يبين مصفوفة الارتباطات بين أبعاد المسئولية الاجتماعية وتحقيق الميزة التنافسية.

### جدول رقم (8)

معاملات الارتباط بين المسئولية الاجتماعية والميزة التنافسية

المسئولية الاجتماعية (الكلية)	التوافق مع خطط التنمية	خدمة المجتمع	الاهتمام بالعاملين	التركيز على العميل	المسئولية الاجتماعية
**0,73	**0,61	**0,61	**0,63	**0,77	الميزة التنافسية

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01).

يتبين من الجدول رقم (8) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المسئولية الاجتماعية والميزة التنافسية، بمعامل ارتباط (0,73)، وهي علاقة إيجابية قوية، بمعنى أنه مع زيادة مستوى المسئولية الاجتماعية للجامعة تزيد قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية بين الجامعات الأخرى بالمملكة، كما أظهر الجدول رقم (8) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية موضوع الدراسة الحالية، وتحقيق ميزة تنافسية بجامعة تبوك، وجاء ترتيبها تنازلياً كالتالي: بُعد التركيز على العميل، ثم بُعد الاهتمام بالعاملين بمعامل ارتباط (0,63)، وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد خدمة المجتمع والتوافق مع الخطط التنموية بمعامل ارتباط (0,61).

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من (عبد الله، 2016)، ودراسة (فرج، 2015)، ودراسة (Madueno, 2016)، ودراسة (القيوتي، 2014)، والتي أظهرت جميعها أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين المسئولية الاجتماعية، وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

د. "هل توجد فروق ذات دالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى لمتغيري النوع والدرجة العلمية؟"

وللإجابة عن السؤال السابق تم استخدام اختبار "ت" لحساب دلالة الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين، وذلك كالتالي:

(1) حساب الفروق في استجابات العينة وفقاً لمتغير النوع:

ويوضحه الجدول رقم (9).

جدول رقم (9)

نتائج اختبار "ت" للفروق في استجابات العينة وفقاً لمتغير النوع

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	أنثى		ذكر		المتغير
		انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	
غير دالة	0,94	6,4	28,53	6,1	28,64	التركيز على العميل
غير دالة	0,23	6,1	21,24	4,73	22,78	الاهتمام بالعاملين
غير دالة	0,57	5,46	21,97	5,44	21,25	خدمة المجتمع
غير دالة	0,54	5,45	22,03	5,44	21,25	التوافق مع خطط التنمية
غير دالة	0,97	21,2	93,76	19,46	93,92	المسئولية الاجتماعية ككل
غير دالة	0,71	8,96	40,19	9,61	39,39	الميزة التنافسية

يتضح من الجدول رقم (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، وفقاً لمتغير النوع (ذكر/ أنثى)، وتشير هذه النتائج إلى توافق آراء عضوات هيئة التدريس في شطر الطالبات، وأعضاء هيئة التدريس في شطر الطلاب، حول أبعاد الدراسة. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (أبو غبن، 2012)، ودراسة (وهدان، 2011)، واللتان أظهرتا عدم وجود دلالة إحصائية لمتغير الجنس (النوع). (2) حساب الفروق في استجابات العينة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية: ويوضحه الجدول رقم (10).

### جدول رقم (10)

نتائج اختبار "ت" للفروق في استجابات العينة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	أستاذ مشارك فما فوق		أستاذ مساعد		المتغير
		انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	
غير دالة	0,44	5,54	28,0	6,67	29,05	التركيز على العميل
غير دالة	0,34	4,66	22,73	5,99	21,48	الاهتمام بالعاملين
غير دالة	0,77	5,01	21,40	5,75	21,77	خدمة المجتمع
غير دالة	0,75	5,01	21,40	5,74	21,82	التوافق مع خطط التنمية

المتغير	أستاذ مساعد		أستاذ مشارك فما فوق		قيمة	مستوى
المسئولية الاجتماعية ككل	21,85	94,11	93,43	17,95	0,89	غير دالة
الميزة التنافسية	9,04	39,55	40,17	9,66	0,78	غير دالة

يتضح من الجدول رقم (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، وفقاً لمتغير الدرجة العلمية: (أستاذ مساعد/ أستاذ مشارك فما فوق)، وتشير هذه النتائج إلى توافق آراء عينة الدراسة على اختلاف درجاتهم العلمية حول أبعاد الدراسة. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (أبو غين، 2012)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الرتبة الأكاديمية (الدرجة العلمية).

رابعاً الآليات المقترحة:

في ضوء ما أظهرته الدراسة الحالية من نتائج، والتي تبين منها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المسئولية الاجتماعية والميزة التنافسية بجامعة تبوك، ونظراً لأن بعدي خدمة المجتمع والتوافق مع خطط التنمية كانا أكثر الأبعاد حصولاً على أقل مرتبة في الترتيب، فإن الدراسة الحالية تقدم بشأنهما مجموعة من التوصيات، والتي تتضمن كل منها عدداً من الآليات المقترحة لتحقيقها، وذلك كالتالي:

• ترسيخ أسس المسئولية الاجتماعية بجامعة تبوك؛ ويتحقق ذلك من

خلال:

1. نشر ثقافة المسئولية الاجتماعية وزيادة وعي أفراد مجتمع الجامعة كافة بأهميتها.
2. توفير إدارة متخصصة بالمسئولية الاجتماعية تتبع الإدارة العليا للجامعة، وتقوم بالتخطيط والتنفيذ والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
3. توجيه مختلف أفراد مجتمع الجامعة إلى الالتزام بالقيم الأخلاقية، النابعة من العقيدة الإسلامية السمحة، والتي تمثل أساس المجتمع السعودي كمنطلق للمسئولية الاجتماعية.
4. منح جوائز لإدارات ووحدات وأقسام الجامعة التي تتميز في مجال المسئولية الاجتماعية وإزكاء روح المنافسة بينها في هذا الشأن.

5. التعاون مع مجلس المسئولية الاجتماعية بالمملكة، لبحث سبل تيسير الإجراءات المرتبطة بأداء الجامعات للمسئولية الاجتماعية تجاه المجتمع.
  6. التزام الجامعة بالشفافية والإفصاح عن برامجها وإجراءاتها، وإتاحة المعلومات كافة عنها للمجتمع، بما يتوافق مع الميثاق الأخلاقي للمهنة.
  7. التقييم والتطوير المستمر لأداء الجامعة للمسئولية الاجتماعية.
- تدعيم المسئولية الاجتماعية للجامعة في بُعد خدمة المجتمع؛ ويتحقق من خلال:

1. حصر الجامعة لمشكلات المجتمع ذات الأولوية، وحشد الإمكانيات والجهود لمواجهتها.
  2. تطوير العلاقة مع المجتمع وإيجاد برامج مبتكرة لخدمة أفرادها.
  3. التعاون مع جهات متعددة كالحكومة والقطاع الخاص، لتقديم خدمة أفضل وأكثر تميزاً للمجتمع.
  4. قيام علاقة المسئولية الاجتماعية على أساس الشراكة وتحقيق القيمة والمنفعة لجميع الأطراف.
  5. رعاية الجامعة لمشروعات ريادة الأعمال المقترحة من طلاب الجامعة.
- تدعيم المسئولية الاجتماعية للجامعة في بُعد التوافق مع خطط التنمية؛ ويتحقق ذلك من خلال:

1. التزام الجامعة بالمراجعة والتقييم المستمر لأنشطتها كافة، بما يضمن التحسين المستمر للخدمة التي تقدمها للمجتمع.
2. توجيه الجامعة ببرامجها نحو التنمية المستدامة، التي تحقق قيمة مضافة للفئات المستفيدة والمجتمع.
3. توفير مبادرات طويلة المدى قائمة على إستراتيجيات مرنة، قابلة للتعديل والتطوير، وتستطيع التكيف مع المتغيرات المحيطة بالمجتمع.
4. عقد مقارنات مرجعية benchmarking مع جامعات محلية وعالمية، تميزت في أداء المسئولية الاجتماعية، واستطاعت تحقيق ميزة تنافسية للجامعة.
5. تحديد المجالات التي تحقق لجامعة تبوك ميزة تنافسية بالمجتمع، مستفيدة من خصوصية منطقة تبوك في خطط التنمية وفق رؤية المملكة 2030.

ونظرًا لأن تحقيق جامعة تبوك لميزة تنافسية تراوح بين مرتفع ومتوسط، فإن الدراسة الحالية توصي بزيادة الاهتمام بالأبعاد التي جاءت في المراتب الأخيرة، وذلك كالتالي:

• **مساعدة خريج الجامعة في الحصول على فرصة مناسبة في سوق العمل،** ويتحقق ذلك من خلال:

1. تطوير أساليب التعليم والتعلم وطرائق التدريس والتقييم، بحيث يحظى الطالب بنواتج تعلم تلبى متطلبات سوق العمل في المستقبل.
2. مراجعة البرامج والتطوير المستمر للمقررات الدراسية، بحيث تلبى متطلبات سوق العمل.

3. مراجعة معايير القبول في البرامج الأكاديمية المختلفة، التي تقدمها الجامعة للتحسين المستمر لنوعية طالب جامعة تبوك.

4. عقد مقارنات مرجعية بين البرامج المقدمة بجامعة تبوك، والبرامج المناظرة بمختلف جامعات المملكة.

• **عقد الجامعة شراكات علمية مع جامعات عالمية مناظرة،** ويتحقق ذلك من خلال:

1. تضمين عقد شراكات علمية مع جامعات عالمية مناظرة في الخطط الإستراتيجية للجامعة.
2. فتح القنوات مع جامعات عالمية لتوفير شراكات تدريسية، وبحثية في البرامج الأكاديمية المناظرة.
3. تقديم الدعم اللازم للأبحاث العلمية التي يتوقع أن تحظى بالقبول في مؤشرات الأبحاث العالمية.
4. تحفيز أعضاء هيئة التدريس المتميزين علمياً وبحثياً، وحثهم على النشر الدولي لرفع ترتيب جامعة تبوك في تصنيف الجامعات العالمية، ومن ثم تمثل مصدر جذب للشراكات العلمية.



### المراجع :

- (1) القريوتي، وآخرون(2014). دور المسئولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية، مجلة دراسات العلوم الإدارية - الأردن، 41 (1)، ص37.
- (2)الحارثي، عسكر (2009م)، "تجربه المملكة العربية السعودية في ترسيخ أسس المسئولية الاجتماعية"، الملتقى العربي الأول حول ترسيخ أسس المسئولية الاجتماعية لمؤسسات الأعمال: تجارب عربية وأجنبية، في الفترة من 13 - 15 أبريل 2009، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية، ص 3.
- (3) جامعة الدمام (2010)، الخطة الإستراتيجية: الملخص التنفيذي، ص 4.

(4) هاشم، رضا محمد حسن (2017)، إستراتيجيات ومتطلبات تحقيق ميزة تنافسية بجامعة الدمام من وجهة نظر القيادات العليا بالجامعة، مجلة مستقبل التربية العربية - مصر، 24 (106)، ص 404.

(5) الموقع الرسمي لمجلس المسئولية الاجتماعية

<http://www.csr.org.sa> بالرياض

(6) السديري، محمد (2016م)، المسئولية الاجتماعية للجامعات، في:

<https://www.csr.sa/post/365> الشبكة السعودية للمسئولية الاجتماعية

(7) جامعة المجمعة (2015م)، "الجامعة تنظم ملتقى الجامعات الخليجية

والمسئولية الاجتماعية للجامعات: رؤى إستراتيجية وممارسات فاعلة"،

في: <https://www.mu.edu.sa/ar/new/>

(8) الأحمدى، وفاء ذياب (2016م)، دور الجامعات السعودية في الربط بين

التعليم والمجتمع دراسة تحليلية في ضوء المسئولية الاجتماعية للجامعات، مجلة

التربية - جامعة الأزهر، 168 (3)، ص 666.

(9) وزارة التعليم العالي (2013)، ص 4. في: الأحمدى، وفاء ذياب، مرجع سابق،

ص 638.

(10) الصقري، عواطف إبراهيم والمحيميد، يارا عبد الرحمن (2017م)، دراسة مقدمة

إلى مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030، جامعة القصيم في

الفترة ما بين 11 - 12 يناير 2017م.

(11) الثبيتي، خالد عواض (2015). دور أقسام الإدارة التربوية بالجامعات

السعودية في تحقيق المسئولية الاجتماعية. مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية،

10 (1)، ص 54.

(12) السالم، محمد السالم (1424هـ). مدى إسهام رسائل الماجستير والدكتوراه

المقدمة إلى الجامعات السعودية في خدمة قضايا التنمية الشاملة، المجلة

السعودية للتعليم العالي - وزارة التعليم العالي السعودية، 1 (1)، 133 - 183.

(13) وداعة الله ، مجدي عثمان ويا داود، أشرف محمد (2014). قياس أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على تحقيق ميزة تنافسية بالتطبيق على جامعة الطائف - محافظة الطائف، مجلة البحوث المالية و التجارية: بور سعيد - مصر، ع2، 466 - 502.

(14) يرجع في ذلك إلى:

- الموقع الرسمي لجامعة تبوك. <https://www.ut.edu.sa>
- المعهد البريطاني للمعايير (bsi)، المعيار الدولي للمسئولية الاجتماعية (أيزو 26000). في:
- <https://www.bsigroup.com/ar> - 26000 – ISO – AE/
- المملكة العربية السعودية (2016م)، النشرة التفصيلية لرؤية المملكة 2030: الأهداف التفصيلية وبرامج تحقيق الرؤية، ص ص 35 - 37.

(15) Mirvis, P. H. (2012). Corporate Social Responsibility. In: Prescott, Robert K., **The Encyclopedia of Human Resource Management: Short Entries**, Vol.1, John Wiley & Sons, Inc., p. 153.

(16) Williams, M.C. A. (2000). Corporate Social Responsibility, **Wily Encyclopedia of Management**, Vol. (12), p.768.

(17) Barnett, Tim (2006). "Corporate Social Responsibility", in: Helms, Marilyn M. (ed.), **Encyclopedia of Management**, 5th Edition, New York, Thomson Gale, p.137.

(18) <http://www.businessdictionary.com/definition/social-responsibility.html>

(19) Waggoner, Dena, (2006). "Competitive Advantage", in: Helms, Marilyn M. (ed.), **Encyclopedia of Management**, 5th Edition, New York, Thomson Gale, p.89.

(20) Ibid.

(21) <http://www.businessdictionary.com/definition/competitive-advantage.html>

(22) Littler, [Dale](#) (2015), [Wiley Encyclopedia of Management](#), In: Wiley Online Library.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/9781118785317.weom090367>

(23) وهدان، عمر أحمد (2011). أثر ممارسة المسئولية الاجتماعية على تعزيز فاعلية أداء المؤسسات الصحية العامة في دولة قطر، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة إلى كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.

(24) التلباني، نهاية والأغا، مروان وشراب، سائد (2012). التخطيط الإستراتيجي و علاقته بالميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة - سلسلة العلوم الإنسانية، 14 (2)، 209 - 248.

(25) الفقهاء، سام عبد القادر (2012). "تبنى إستراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي: جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية"، دراسة مقدمة إلى المؤتمر العربي الأول إستراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية، والذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية، في الفترة من 24 - 26 أبريل 2012، في الجامعة الهاشمية - الأردن.

(26) أبو غبن، أحمد فاروق (2012). دور التعليم الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر الأكاديميين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين.

(27) الصالح، عثمان محمد (2012). تنافسية مؤسسات التعليم العالي: إطار مقترح. مجلة الباحث، ع (10)، 297 - 310.

(28) المقادمة، عبدالرحمن إبراهيم (2013). دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين.

(29) القربوتي، موسى قاسم، مرجع سابق.

- (30) وداعة الله ، مجدي عثمان وبا داود، أشرف محمد، مرجع سابق.
- (31) قشظة، آمال (2015). إستراتيجية مقترحة لتطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- (32) السوسي، يوسف رزق (2015). درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.
- (33) فرح، مها سليما ننصر (2015). دور المحاسبة عن المسئولية الاجتماعية في دعم الميزة التنافسية للمنشآت: دراسة ميدانية على المدارس الثانوية الخاصة بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
- (34) عبد الله، عباس عبد الله وأدم، موسى أحمد (2016). أثر المسئولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركات: بالتطبيق على الشركة السودانية للاتصالات للفترة 2008-2015م، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة إلى معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية.
- (35) أمين، مصطفى أحمد (2017). بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية - مصر، مج 24، ع (106)، 11 - 116.

(36) Sărăţeanu, A. M. (2010). "Social Responsibility within the Non - Profit Context: Reasons and Instruments", **Journal of Educational Sciences**, 12 (2), 29 - 38.

(37) Wangenge - Ouma, G., & Langa, P. V. (2010). "Universities and the Mobilization of Claims of Excellence for Competitive Advantage". **Higher Education**, 59 (6), 749 - 764.

(38)Madueño, J. H., Jorge, M. L., Conesa, I. M., & Martínez – Martínez, D. (2016). "Relationship between Corporate Social Responsibility and Competitive Performance in Spanish SMEs: Empirical Evidence from a Stakeholders' Perspective". **BRQ Business Research Quarterly**, 19 (1), 55 – 72.

(39) البكري، ثامر ياسر والديوه جي، أبي سعد (2001). إدراك المديرين لمفهوم المسئولية الاجتماعية، *المجلة العربية للإدارة: الأردن*، 21 (1)، 89 – 113، ص 91.

(40)Barnett, Tim (2006): " Corporate Social Responsibility", In: Helms, Marilyn M. (ed.), **Encyclopedia of Management**, 5th Edition, New York, Thomson Gale, p.958, p.137.

(41)Barnett, Tim (2006). **Op. Cit.** , p.137.

(42) البكري، ثامر ياسر والديوه جي، أبي سعد، مرجع سابق، ص 95.

(43)عبدالمنعم، منصور أحمد، الجامعة بين المسئولية الاجتماعية و تحديات التصنيفات العالمية، *مجلة دراسات تربوية ونفسية - كلية التربية بالزقازيق*، ع 96، يوليو 2017، 1 - 10، ص 4.

(44)الثبيتي، خالد عواض، مرجع سابق، ص 52.

(45)الثبيتي، خالد عواض، مرجع سابق، ص 52.

(46)الثبيتي، خالد عواض، مرجع سابق، ص 52.

(47)الدقن، أحمد السيد محمد (2011). المسئولية الاجتماعية للشركات :إطار مفاهيمي، *المجلة المصرية للتنمية والتخطيط - مصر*، 20 (1)، 5 - 26، ص ص 13 - 17.

(48)عواد، يوسف ذياب (٢٠١٠م). دليل المسئولية المجتمعية للجامعات، رام الله: جامعة القدس المفتوحة، 2010م، ص 13.

- (49) توازن، فاطمة (2017). الأبعاد الإستراتيجية لتطوير أداء الجامعات لخلق ميزة تنافسية، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، 8 (15)، 269 - 282، ص 275.
- (50) هاشم، رضا محمد حسن، مرجع سابق، ص 416.
- (51) التلباني، نهاية والأغا، مروان وشراب، سائد، مرجع سابق، ص 210.
- (52) هاشم، رضا محمد حسن، مرجع سابق، ص 417.
- (53) المرجع السابق، ص ص 416 - 417.
- (54) وداعة الله، مجدي عثمان وبا داود، أشرف محمد، مرجع سابق، ص 48.
- (55) Bisaria, Gaurav (2013). "Achieving Competitive Advantage by Private Management Colleges or Private University", **International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research**, Vol. 2 (3). p90.
- (56) Porter, Michael (2008). **Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors, with a New Introduction Free Press**, New York: A Division of Simon & Schuster Inc. p220.
- (57) هاشم، رضا محمد حسن، مرجع سابق، ص 418.
- (58) أمين، مصطفى أحمد، مرجع سابق، ص 34.
- (59) هاشم، رضا محمد حسن، مرجع سابق، ص 419.
- (60) ويح، محمد عبد الرازق إبراهيم (2013). متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، 95 (3)، ص ص 28 - 29.
- (61) Waggoner, Dena, (2006). **Op. Cit.**, p. 92.
- (62) وداعة الله، مجدي عثمان وبا داود، أشرف محمد، مرجع سابق، ص ص 476 - 477.
- (63) هاشم، رضا محمد حسن، مرجع سابق، ص ص 418 - 419.

- (64) المرجع السابق، ص ص 425 - 426.
- (65) المرجع السابق، ص 420.
- (66) توازن، فاطمة وبلقاسم، زيري، مرجع سابق، ص ص 276 - 277.
- (67) المرجع السابق، ص 275.
- (68) يرجع في ذلك إلى:
- Waggoner, Dena, (2006). **Op. Cit.**, p.89.
- هاشم، رضا محمد حسن، مرجع سابق، ص ص 430 - 431.
- (69) العصيمي، عابد عبد الله (2015م). **المسئولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، عمان: دار اليازوري العلمية، ص 1966.**
- (70) Husted, Bryn W. and Allen, David B (2011). **Corporate Social Strategy: Stakeholder Engagement and Competitive Advantage**, Cambridge University Press, p.10.
- (71) القريوتي، موسى قاسم، مرجع سابق، ص 43.
- (72) Alejandra Gonzalez – perez, M., & Leonard, L. (Eds.). (2013). **International business, sustainability and corporate social responsibility**. Emerald Group Publishing Limited., p.98.
- (73) Husted, Bryn W. and Allen, David B, **Op. Cit.**, pp. 10 – 11.
- (74) Alejandra Gonzalez – perez, M., & Leonard, L. (Eds.), **Op. Cit.**, p. 101.
- (75) سعيد، سناء عبد الرحيم، والباوي، عبد الرضا ناصر (2010). الدور الإستراتيجي للمسئولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية، مجلة الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية - العراق، ع (83)، ص 217.
- (76) المرجع السابق، ص 217.
- (77) المرجع السابق، ص 218.



(78) مسغوني، منى وعمانى، لاميا وكحلي، فاطمة الزهراء (2017). "المسئولية الاجتماعية مصدر لخلق القيمة المشتركة وتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية، جامعة الشهيد حمة لخضر، ديسمبر م، ص 36.

(79) Fransexco, P., Stefano, P., and Antonio, T., Developing Corporate Social Responsibility, Cheltenham: Edward Elgar Press, 2006, pp.70 – 71.

(80) الإدارة العامة للتخطيط (1435هـ). الوظيفة الثالثة للجامعات، وزارة التعليم

العالي - المملكة العربية السعودية، ص ص 28 - 29.

(81) جوني، غادة (2017). الالتزام المدني في الجامعات العربية، مجلة إضافات - مركز دراسات الوحدة العربية، العدد 36 - 37، ص 46.

(82) المرجع السابق، ص 70.

(83) الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي (2013م). مقاييس التقويم الذاتي

لمؤسسات التعليم العالي، ص 162.

(84) يرجع في ذلك إلى:

- عواد، يوسف زياب (٢٠١٠م). دليل المسئولية المجتمعية للجامعات، مرجع سابق، ص 31.

- عواد، يوسف زياب (٢٠١٠م). "الجامعات العربية والمسئولية المجتمعية"،

محاضرة أقيمت بالجامعة الأمريكية بالقاهرة، بتاريخ 2010/12/13، ص

19.

<http://dar.aucegypt.edu/bitstream/handle/10526/2342>

(85) الحارثي، عسكر، مرجع سابق، ص ٦٦٩.

(86) الأحمدى، وفاء زياب، مرجع سابق، ص 674.

(87) الإدارة العامة للتخطيط، مرجع سابق، ص 4.

(88) يرجع في ذلك إلى:

- رؤية المملكة ٢٠٣٠. في: الموقع الرسمي للرؤية  
<http://vision2030.gov.sa>
- المملكة العربية السعودية (2016م)، النشرة التفصيلية لرؤية المملكة  
**2030: الأهداف التفصيلية وبرامج تحقيق الرؤية**، ص ص 35 - 37.
- الداود، عبد المحسن سعد (2017م)، مسئولية الجامعات السعودية في  
تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، دراسة مقدمة إلى مؤتمر دور الجامعات  
السعودية في تفعيل رؤية 2030، جامعة القصيم في الفترة ما بين 11 -  
12 يناير 2017م، ص 360.

(89) يرجع في ذلك إلى:

- المملكة العربية السعودية (2016م)، برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، ص  
62.
- الداود، عبد المحسن سعد، مرجع سابق، ص 362.

(90) هاشم، رضا محمد حسن، مرجع سابق، ص 404.

(91) الصائغ، نجات محمد سعيد وبادخن، ماجدة محمد حسن (2013م)، التخطيط  
الإستراتيجي والميزة التنافسية العالمية في جامعة الملك عبد العزيز، المجلة العربية  
للتربية - تونس، مج 33، ع 2، ص 147.

(92) المطلق، تركي علي حمود (2017م)، الاستثمار المعرفي وعلاقته ببناء الميزة  
التنافسية للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية  
والنفسية، المجلد 18، العدد 3، ص 265.

(93) يرجع في ذلك إلى:

- وثيقة رؤية المملكة 2030، مرجع سابق.
- الصقري، عواطف والمحيميد، يارا، مرجع سابق، ص 468.
- (94) الصقري، عواطف والمحيميد، يارا، مرجع سابق، ص 470.
- (95) يرجع في ذلك إلى:

- جامعة تبوك، الخطة الإستراتيجية 1433 - 1437 هـ (2012 - 2016م):  
جسر للتميز.

على الموقع

التالي: <https://www.ut.edu.sa/docs/strategic%20plan.pdf>

<https://www.ut.edu.sa/ar/major-news/->

[/asset\\_publisher/Wnxy0S1eYrzU/content/---118/13430](https://www.ut.edu.sa/ar/major-news/-/asset_publisher/Wnxy0S1eYrzU/content/---118/13430)

## ملحق رقم (١)

بيان بأعداد أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بجامعة تبوك ١٤٣٧ هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

عدد أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك ١٤٣٧ هـ :

الدرجة العلمية	استاذ	استاذ مشارك	استاذ مساعد
الذكور	٢٧	٨٦	٢٥٥
الإناث	٩	٦٢	١٣٠
المجموع	٣٦	١٤٨	٣٨٥

الإجمالي : ٥٦٩

عدد القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك ١٤٣٧ هـ :

طبيعة عمل	عميد	وكيل	رئيس / مشرفة قسم
الذكور	٢٣	٦	٣٤
الإناث	١	٠	١٨
المجموع	٢٤	٦	٥٢



ملحق

خطاب موافقة عمادة البحث العلمي بجامعة تبوك بتوزيع الاستبانة على أعضاء هيئة التدريس بالجامعة

