

معوقات تحقيق الميزة التنافسية  
في الجامعات السعودية الأهلية وسُبُل التغلب عليها

إعداد

عبير صالح عبد الله الصقر

طالبة دكتوراه جامعة الملك خالد

الدكتور / محمد علي عسيري

أستاذ القيادة التربوية المشارك - بقسم الإدارة والإشراف التربوي

كلية التربية جامعة الملك خالد



## معوقات تحقيق الميزة التنافسية

### في الجامعات السعودية الأهلية وسبل التغلب عليها

عبير صالح عبد الله الصقر ود/ محمد علي عسييري\*

#### المستخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات بناء الميزة التنافسية للجامعات السعودية الأهلية في جوانب (إعداد الكفاءات الإستراتيجية، بناء الشراكات الإستراتيجية، تطوير البحث العلمي، الهيكل التنظيمي، العلوم والتكنولوجيا) والتوصل إلى المقترحات وسبل التغلب على المعوقات من وجهة نظر أفراد الدراسة، اتبعت المنهج الوصفي وتكونت العينة من (٣٩٦) عضو هيئة التدريس ورؤساء الأقسام بالجامعات السعودية الأهلية من جامعة الأمير سلطان والجامعة العربية المفتوحة وجامعة الأمير محمد بن فهد، وجامعة الفيصل، وقد تم إعداد استبانة تكونت من (٢٢) عبارة تم التأكد من صدقها وثباتها وقد خلصت النتائج إلى تبين أن المتوسط الحسابي للمعوقات (٤.٣٢) وبدرجة موافقة مرتفعة بشدة، وقد جاءت معوقات بناء الميزة التنافسية للجامعات، من (٤.٤٧ - ٤.١٧) وجاء مجال إعداد الكفاءات الاستراتيجية بالرتبة الأولى، ويليه مجال تطوير البحث العلمي ثم في المرتبة الثالثة مجال تطوير الهيكل التنظيمي وفي المرتبة الرابعة مجال العلوم والتكنولوجيا وفي المرتبة الخامسة مجال بناء الشراكات الاستراتيجية. وجدير بالذكر أن كل الأبعاد حصلت على موافقة أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة مرتفعة أو مرتفعة بشدة، وقد كانت أبرز المقترحات والحلول نشر الثقافة التنظيمية الداعمة للميزة التنافسية المشتركة للجهات المستفيدة، ومعالجة جوانب الضعف في نظام الحوافز الحالي لتقديم الحوافز المجزية للمتميزين ومعالجة العراقيل التنظيمية، وقناعة القيادة العليا بأهمية الشراكات الاستراتيجية وعقد شراكات مع المؤسسات الصناعية، والربط بين معايير التميز بالتصنيف العالمي للجامعات وجهود الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية وتوفير مصادر التمويل للجامعات بالاستفادة من توظيف الاقتصاد المعرفي، والتغلب على المخاطر التقنية التي تتعلق بمشكلات الأمن والحماية، وتطوير الهياكل التنظيمية للجامعات، وتبني العمل الجماعي كأسلوب إداري على مختلف مستويات الإدارية وفي ضوء النتائج أوصت بتبني الحلول والمقترحات من قبل المسؤولين في الجامعات الأهلية عند بناء الميزة التنافسية لجامعتهم والعمل على تخطي وتجاوز المعوقات التي أثبتتها نتائج الدراسة.

\* عبير صالح عبد الله الصقر: طالبة دكتوراه جامعة الملك خالد.

د/ محمد علي عسييري: أستاذ القيادة التربوية المشارك- بقسم الإدارة والاشراف التربوي- كلية التربية جامعة الملك خالد.

## **Obstacles to achieving competitive advantage in Saudi private universities and ways to overcome them**

### **ABSTRACT**

The study aimed to reveal the obstacles to building the competitive advantage of Saudi private universities in aspects (preparing strategic competencies, building strategic partnerships, developing scientific research, organizational structure, science and technology) and reaching proposals and ways to overcome obstacles from the point of view of the study individuals, I followed the descriptive approach, and the sample consisted of (396) faculty members and heads of departments in private Saudi universities from Prince Sultan University, the Arab Open University, Prince Muhammad bin Fahd University, and Al-Faisal University. A questionnaire was prepared consisting of (22) statements whose validity was confirmed. The results concluded that the arithmetic average of the obstacles was (4.32), with a very high degree of agreement. The obstacles to building the competitive advantage of universities came from (4.47-4.17), and the field of preparing strategic competencies ranked first, followed by the field of developing scientific research. Then in the third place is the field of organizational structure development, in the fourth place is the field of science and technology, and in the fifth place is the field of building strategic partnerships. It is worth noting that all dimensions obtained the approval of the study sample, with a high or very high degree of approval. The most prominent proposals and solutions were to spread the organizational culture that supports the common competitive advantage of the beneficiaries, and address the weaknesses in the current incentive system to provide rewarding incentives. For the distinguished, addressing the organizational obstacles, the conviction of the senior leadership of the importance of strategic partnerships and establishing partnerships with industrial institutions, and linking the standards of excellence with the global classification of universities and the efforts of universities to achieve competitive advantage and provide funding sources for universities by benefiting from the employment of the knowledge economy, And overcoming the technical risks related to the problems of security and protection, and developing the organizational structures of the universities, and adopting teamwork as an administrative method at the various administrative levels. Overcoming and overcoming the obstacles proven by the results of the study.

## المقدمة:

شكّل التعليم العالي داخل المملكة العربية السعودية أهمية كبرى تؤثر على جميع القطاعات إلى أن التعليم العالي في المملكة العربية السعودية يهدف إلى إعداد مواطنين أكفاء مؤهلين علمياً وفكرياً تأهيلاً عالياً لأداء واجبهم في خدمة بلادهم والنهوض بأمّتهم في ضوء العقيدة السليمة، والقيام بدور إيجابي في ميدان البحث العلمي الذي يسهم في مجال التقدم العالمي في الآداب والعلوم والمخترعات، وإيجاد الحلول السليمة الملائمة لمتطلبات الحياة المتطورة واتجاهاتهم التقنية، لإتاحة الفرصة للنابعين في التخصصات العلمية المختلفة (الحري، ٢٠١٥، ص ١٥٧). كما أشار الموقع الرسمي لرؤية المملكة ٢٠٣٠ (٢٠٢١) إلى أن المملكة تسعى لتحسين مخرجات منظومة التعليم والتدريب في جميع مراحلها من التعليم المبكر وحتى التعليم والتدريب المستمر مدى الحياة للوصول إلى المستويات العالمية، من خلال برامج تعليم وتأهيل وتدريب تواكب مستجدات العصر ومتطلباته وتتواءم مع احتياجات التنمية وسوق العمل المحلي والعالمي المتسارعة والمتجددة ومتطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

ومن هذا المنطلق برزت الحاجة إلى إشراك القطاع الخاص في مجال التعليم الجامعي ليتقاسم المسؤولية مع القطاع الحكومي حيث يشير الغامدي وعبد الجواد (٢٠١٩، ص. ٣٦٧) إلى أن المملكة تسعى إلى أن يكون التعليم العالي الأهلي قوي ومحل ثقة داخل سوق العمل لضمان مخرجاته واستمرار دوره، مع الجامعات الحكومية الموازية لها، مع تنوع مجالات ما تقدّمه من برامج تواكب حاجة سوق العمل والتطورات التقنية والعلمية .

ويشير الموقع الرسمي لوزارة التعليم (٢٠٢١) إلى أنه قد تضمنت الخطة السادسة للتنمية (١٤١٥ - ١٤٢٠هـ) ضمن أهدافها الاهتمام بتوسيع قاعدة التعليم الجامعي من خلال مشاركة القطاع الخاص بافتتاح الكليات الأهلية، حيث تضمّن قرار مجلس الوزراء رقم ٣٣ الصادر عام ١٤١٨هـ الموافقة على تمكين القطاع الأهلي من إقامة مؤسسات تعليمية وذلك على أسس إدارية وعلمية واقتصادية ومالية سليمة للمساهمة في تلبية احتياجات التنمية مكملّة بذلك الدور الذي تقوم به الجامعات الحكومية.

كما حدد الموقع الرسمي لوزارة التعليم (٢٠٢١) أبرز الجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية، حيث تتمثل الجامعات الأهلية بالرياض في الجامعة العربية المفتوحة، وجامعة الأمير سلطان، وجامعة الفيصل الأهلية، وجامعة اليمامة، وجامعة دار العلوم الأهلية، وجامعة رياض العلم، وجامعة المعرفة للعلوم والتقنية؛ بينما تتمثل الجامعات الأهلية بجدة في

## في الجامعات السعودية الأهلية وسبل التغلب عليها

جامعة الأعمال والتكنولوجيا، وجامعة عفت، وجامعة دار الحكمة، والجامعة العربية المفتوحة، وجامعة محمد بن فهد الأهلية بالخبر؛ وكلاً من جامعة سليمان الراجحي، وجامعة المستقبل الأهلية بالقصيم؛ وجامعة الأمير مقرن الأهلية، والجامعة العربية المفتوحة بالمدينة المنورة؛ وجامعة فهد بن سلطان الأهلية بتبوك؛ والجامعة العربية المفتوحة بالأحساء؛ والجامعة العربية المفتوحة بالدمام؛ والجامعة العربية المفتوحة بجائل.

حيث تسعى الجامعات الأهلية إلى تحقيق إستراتيجيات الميزة التنافسية بداخلها بهدف التطوير منها ومن أداؤها، فقد أكدت دراسة الشمري (٢٠١٤، ص. ٦) أن الميزة التنافسية أصبحت اليوم من أهم أهداف الجامعات الأهلية، فالمؤسسات التربوية التي تطمح لتحقيق النجاح تسعى إلى ذلك من خلال اكتشاف الطرق والإجراءات التي تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية، كما أن على المؤسسات التربوية أن تقوم بالتركيز على الإبداع والابتكار كعاملين مهمين في تحقيق الميزة التنافسية. وتتكون أبعاد الميزة التنافسية داخل الجامعات من جودة أداء الخدمة: وهي تلبية متطلبات الزبائن والعملاء وأن تكون تلبية هذه الخدمة أو المنتج أعلى من توقعاتهم؛ وسرعة أداء الخدمة: وهي تقديم الخدمة للعملاء بأقصر وقت ممكن، وأن تتعامل المؤسسة بتوقيت تقديم الخدمة وهي سرعة التسليم، والتسليم بالوقت المحدد؛ وتخفيض تكلفة تقديم الخدمة: وهي تجميع وتحليل وتفسير البيانات المالية والمحاسبية، لكل نشاط أو مركز أو قسم في المؤسسة وتصنيفها تبعاً لمركزها مما يؤدي إلى ترشيد أداء الإدارة (حسين، ٢٠٢٠، ص. ٦).

وهناك العديد من المعوقات لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الأهلية هو ما أكدت عليه دراسة الشلاش (٢٠١٨) والشلاش (٢٠١٩) وسعدات (٢٠١٩) ومنها قلة المعرفة والمهارة في تطبيق إستراتيجية الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية كما توصلت دراسة الفقيه (٢٠١٥) ودراسة عبد الدليمي (٢٠١٧) ودراسة منصور (٢٠١٨) إلى معوقات لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة .

وقدمت العديد من الدراسات حلولاً عملية يُمكن الإستفادة منها للتغلب على المعوقات كما في دراسة كوبيل (Kauppila, 2016) التي أشارت لأهمية تضمين الممارسات المتعلقة بمراكز التميز في الجامعات الخاصة المرتبطة بضمان الجودة بما في ذلك التغذية المرجعية المنتظمة على العاملين والطلاب والاجتماعات الدراسية والتدريبات البحثية وتحليل محتوى البرامج الدراسية لتطوير الوسائل والأساليب التي تعزز التقييم ومشاركة المعنيين والطلاب في الأنشطة المتنوعة، كما توصلت دراسة باندا وآخرين (Panda et al., 2019) إلى أنه تساعد صورة العلامة التجارية المتميزة في تعزيز مستوى الرضا عن الجامعات الخاصة

وتساعد جودة الخدمات في رفع مستويات الرضا من خلال صورة العلامة التجارية، ودراسة شيغوفي وتادو (Chiguvi & Tadu, 2020) إلى أنه يساعد تحقيق الميزة التنافسية من خلال التميز في صورة الجامعة من خلال السمعة الجيدة واسم العلامة التجارية القوي ومساهمة الجامعة في المجتمع في مؤسسات التعليم العالي الأهلية. وبالنظر إلى واقع الجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية فعلى الرغم من أنها تمتلك العديد من المقومات فقد أشارت دراسة الشلاش (٢٠٢٠) إلى أن أبرز نقاط الضعف قلة الموارد والتركيز على الربح أكثر من الجودة وقلة المشاركة مع قطاعات المجتمع، وضعف مستوى النشر وقلة عدد الابتكارات وبراءات الاختراع وارتفاع الرسوم ومحدودية التوسع في التعليم التطبيقي، وتحاول الدراسة الحالية الكشف عن المعوقات وتقديم سبل التغلب عليها

**مشكلة الدراسة:**

على الرغم من اهتمام المملكة العربية السعودية بتطوير الجامعات بوجه عام ووجود توجه نحو تطوير الجامعات الأهلية، إلا أن تلك الجامعات لا تمتلك الميزة التنافسية، حيث أشارت دراسة اللوقان (٢٠١٦) إلى أن الجامعات السعودية لا تمتلك إستراتيجية الميزة التنافسية وعانت الكثير من التباين الفعلي لاستخدام المعرفة وإنتاجها رغم امتلاكها لجزء منها، كما أشارت دراسة ابن لغيصم (٢٠٢٠) أن هناك فجوة بين التطلعات والواقع الفعلي داخل الجامعات، وقد أكدت دراسة العبد اللطيف (٢٠٢٠، ص ١٨٦) بأن بعض الجامعات السعودية حصلت على تصنيفات متأخرة على المستوى العالمي في تحقيق التميز المؤسسي، على عكس العديد من الجامعات المتقدمة، وذلك بسبب التحديات العالمية والتطورات الهائلة في الأقاليم المحيطة. فمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية تعاني من ضعف الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير نتيجة لتعقد الإجراءات، وجمود أغلبها في الأنماط والهيكل التنظيمية، واتباع الأساليب الإدارية التقليدية (التوجيهي، ٢٠٢٠، ص ٢٤٧)، لذا ظهرت الحاجة للجوء للجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية، وذلك بهدف التصدي إلى القصور الذي تعاني منه الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. وأكدت نتائج دراسة الشلاش (٢٠١٨، ص. ١٤٨) بأن الجامعات السعودية الأهلية تعاني من ضعف الميزة التنافسية وذلك بسبب قلة الموارد، والتركيز على الربح أكثر من الجودة، وقلة المشاركة مع قطاعات المجتمع، وضعف مستوى النشر، وقلة عدد الابتكارات وبراءات الاختراع، وارتفاع الرسوم، ومحدودية التوسع في التعليم التطبيقي.

**ومن خلال ما سبق تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن الأسئلة التالية:**

## في الجامعات السعودية الأهلية وسُبل التغلب عليها

١. ما معوقات بناء الميزة التنافسية للجامعات السعودية الأهلية في جوانب (إعداد الكفاءات الإستراتيجية، بناء الشراكات الإستراتيجية، تطوير البحث العلمي، الهيكل التنظيمي، العلوم والتكنولوجيا)؟
٢. ما المقترحات وسُبل التغلب على المعوقات من وجهة نظر أفراد الدّراسة؟

### أهداف الدّراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في الكشف عن معوقات بناء الميزة التنافسية للجامعات السعودية الأهلية في جوانب (إعداد الكفاءات الإستراتيجية، بناء الشراكات الإستراتيجية، تطوير البحث العلمي، الهيكل التنظيمي، العلوم والتكنولوجيا) والوصول إلى المقترحات وسُبل التغلب عليها.

### أهمية الدّراسة:

قد تُسهم الدّراسة في بناء المعرفة التراكمية وبلورة إطار فكري وعلمي حيال الميزة التنافسية للجامعات الأهلية وإدارتها، استجابة لرؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) التي نصت عليها في أحد وعودها الاسترشادية (الانتقال من المركز الخامس والعشرين في مؤشر التنافسية العالمية إلى أحد المراكز العشرة الأولى) ولما أوصى به المؤتمر الدولي الثاني للتعليم العالي (نظام الجامعات العالمية ٢٠١١) والذي انعقد في عاصمة المملكة العربية السعودية الرياض من ١٩ - ٢٠ أبريل، ويؤمل أن يلفت البحث الحالي أنظار المسؤولين في الجامعات الأهلية نحو معوقات تحقيق الميزة التنافسية داخل الجامعات الأهلية ومقترحات حلها.

### حدود الدّراسة:

تتمثل في الحدود الموضوعية: تتمثل في التعرف على معوقات الميزة التنافسية للجامعات السعودية الأهلية (إعداد الكفاءات الإستراتيجية، بناء الشراكات الإستراتيجية، تطوير البحث العلمي، الهيكل التنظيمي، العلوم والتكنولوجيا) وسُبل التغلب عليها، والحدود البشرية: تتمثل في أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام بالجامعات السعودية الأهلية.

### مصطلحات الدّراسة:

تُعرّف الميزة التنافسية: بأنها "الموارد والتقنيات المتميزة التي تتيح للمنظمة أداء أعمالها بشكل إبداعي يصعب على منافسيها تقليده، وذلك من خلال مزولة الأنشطة بكفاءة عالية وبمستوى قليل التكلفة" (الجدلي، ٢٠٢٠، ص. ١٩٩) وإجراءً الميزة التي تقدّمها الجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية والتي عن طريقها يمكن تقديم خدمات ذات جودة عالية وبأسعار أقل، مما يحقق للجامعة أرباحاً أعلى بالمقارنة مع منافسيها، وذلك من خلال تطوير البحث العلمي، والهيكل التنظيمي، والعلوم والتكنولوجيا، وإعداد الكفاءات الإستراتيجية، وبناء الشراكات الإستراتيجية. وتُعرّف الجامعات الأهلية "قطاع من قطاعات التعليم الذي يقّمه

بعض الأفراد والجهات تحت إشراف الدولة وتكون هذه الخدمة بمقابل مادي وتشارك مع الجامعات الحكومية في تحقيق أهداف العملية التعليمية في الدولة (وزارة التعليم، ٢٠١٩). ويمكن تعريف الجامعات الأهلية إجرائياً بأنها هي تلك المؤسسة التعليمية التي تخضع للنظام والحكومة بالمملكة العربية السعودية، كما تمنح الجامعات الأهلية عناية فائقة بالمستوى التعليمي المقدم للطلاب المنتسبين لها.

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

تعتبر الميزة التنافسية بطاقة رابحة تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق ريادتها في ظل نمو السوق الذي تنتمي إليه، وهو ما أشار إليه الربيعاوي وعباس و حسين والعامري و الزبيدي (٢٠١٥، ص. ٥٥٧) حينما أكدوا على أن المنظمات تعمل في ظل بيئة ديناميكية وتتسم بسرعة التغيير والمنافسة الشديدة في الوقت ذاته، ولكي تتمكن من البقاء والنمو على الأمد الطويل، فهي بحاجة لتحقيق ميزة تنافسية خاصة بها، وتعزيزها بشكل مستمر لكي تواكب التغييرات التي تشهدها ببيئاتها. وينطبق ذلك على الجامعات من حيث تقديمها لخدمات أكاديمية تعود بالنفع على المجتمع، وتمثل تلك الخدمات ساحة للتنافس، بمجال البحث العلمي وخدمة المجتمع، وتوفير البنى التحتية واستقطاب الكوادر البشرية البحثية المؤهلة.

وعرف العوادة والشريري (AI-Awawdeh & Al-Sharairi, 2012, P. 126) الميزة التنافسية بأنها "استخدام المنظمة لنقاط القوة الداخلية لأدائها الإداري والوظيفي، بحيث يمكنها تحقيق ميزة لا يستطيع المنافسون تقليدها". وعرف ريغويا (Reguia, 2014, P.154) الميزة التنافسية بأنها "القدرة على تقديم منتجات وخدمات للعملاء بجودة أعلى من المنافسين الآخرين في السوق العالمية، وأيضاً القدرة على إنتاج منتجات جديد بجودة أعلى وسعر مفضل ووقت مناسب لتكون أكثر قدرة على المنافسة " كما عرفها كل من الزعاريير والطالب (٢٠١٨، ص. ١١٤) الميزة "قدرة المنظمة على التميز في أحد الجوانب المتعلقة بمنتجاتها أو خدماتها أو الأساليب والطرق المستخدمة فيها، مما يكسبها الفرصة للتفوق على منافسيها، كونها تمتلك قيمة إضافية يصعب تقليدها من قبل المنافسين". وعرف العبد اللطيف (٢٠٢٠، ص. ١٨٨) الميزة التنافسية بأنها "قدرة الجامعة على تحقيق الجودة التعليمية والحفاظ عليها، وزيادة كفاءتها الداخلية وزيادة الطلب عليها، وتطوير البحث العلمي وتحسين أداء أعضاء الهيئة التدريسية". كما عرف عزيز وآخرين (Azeem et al., 2021, P. 3) الميزة التنافسية بأنها "مفتاح النجاح لأي منظمة، وامتلاك أي منظمة لها يعني امتلاكها لربحية أكبر من متوسط الربحية لجميع المنظمات الأخرى في صناعتها"

## في الجامعات السعودية الأهلية وسبل التغلب عليها

وقد أشار محمد (٢٠١٧، ص. ٧٦) إلى خصائص الميزة التنافسية كالتالي، فهي: قائمة على اختلاف وليس تشابه، وطويلة المدى حيث أنها ترتبط بالفرص المستقبلية، وتعتمد على البيئة الجغرافية، وتتسم بالحسم فهي تؤدي للأسبقية والتميز على المنافسين، وتتسم بالاستمرارية فيمكن أن تدوم لفترة طويلة من الزمن ويصعب على المنافسين محاكاتها. وطرح الشلاش (٢٠١٨، ص.ص ١٤٠-١٤١) أهم استراتيجيات تحسين المزايا التنافسية في الجامعات والكليات الأهلية كالآتي:

١. **الاستراتيجية الأولى "الهجومية"**: وذلك باستخدام نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة والمتمثلة في: توافر الموارد المالية، والبنية التحتية والتقنية، والشراكات المجتمعية، وهياكل تنظيمية وتخصصات جديدة، وبذلك يمكن استثمار الفرص المتاحة مثل جذب أكبر عدد من الطلاب، وقبول خريجي الدبلومات المتوسطة، وتسهيل إجراءات الطلاب ومن درسوا مقررات سابقة يمكن معادلتها، وتخفيف الرسوم وفقاً للحالة المالية الجيدة بالاستفادة من الموارد البشرية والمادية المتاحة، والبنى التحتية والتقنية.

٢. **الاستراتيجية الثانية "العلاجية"**: حيث تعتمد الجامعات والكليات خطة لمعالجة نقاط الضعف من أجل استثمار الفرص، ونقاط الضعف مثل ضعف الميزانيات بالبحث عن موارد جديدة، ورفع مستوى الشراكة المجتمعية، وتحسين الجودة، واعتماد خطة استراتيجية بعيدة المدى، والتركيز على تحسين السمعة الأكاديمية والإدارية، وكل ذلك من أجل استثمار الفرص المتاحة باستقطاب أكبر عدد من الطلاب، والاستفادة من التشريعات والأنظمة الجديدة.

٣. **الاستراتيجية الثالثة "الدفاعية"**: تعتمد هذه الاستراتيجية على استخدام نقاط القوة لتقليل التهديدات، ويمكن في حالة الجامعات والكليات الأهلية استخدام نقاط قوتها الداخلية من موارد بشرية وبنية تحتية وتقنية، وسمعة ومكانة في تقليل التهديدات الخارجية التي ستؤثر عليها إذا لم تستطع استثمارها.

٤. **الاستراتيجية الرابعة "الانكماشية"**: تعتمد هذه الاستراتيجية على تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات، حيث تقوم الجامعة أو الكليات بالتقليل قدر الاستطاعة من نقاط الضعف الداخلية، في محاولة لتقليل المخاطر والتهديدات المحيطة بها، وهي تعد من أضعف الاستراتيجيات حيث محاولة الحفاظ على الواقع قدر الإمكان، والتخلص من نقاط الضعف من موارد ضعيفة، أو بنية تحتية أو تقنية لمواجهة أي تهديدات في الانكماش، قد لا تجعل المؤسسة في مأمن من السقوط أو الترنح.

## معوقات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية:

تعاني كثير من الجامعات من معوقات داخلية تقلل من قدرتها على مواجهة المنافسة والارتفاع إلى مستوى تطلعات وتوقعات المستفيدين، ومن أبرز تلك العقبات كما أشار لها عامر (٢٠١٣، ص.ص ٥٠-٥١) هي: ضعف التنسيق بين قيم وأهداف المؤسسة ومستويات أداء وسلوك العاملين فيها، وضعف نظم وآليات المحاسبة والمساءلة عن نتائج الأداء، وضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات وبطء الاستجابة لتلك المتغيرات واستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من مهددات، وعدم وضوح أسس ومعايير الإدارة في تخطيط الأداء وتوجيه سلوك العاملين، واعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم، والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة دون اعتبار كاف لمتطلبات الإعداد للمستقبل والرؤية بعيدة المدى. وقد أشار أحمد (٢٠١٥، ص ١٤٥) إلى أن ضعف المزايا التنافسية للجامعات يعود إلى المنافسة المحلية والعالمية الشديدة، والتقدم التكنولوجي والتقني، وزيادة احتياجات المجتمع المحلي والعالمي، وتغيرها من وقت لآخر، والطرق التقليدية للمنظمات في مواكبة المتغيرات الحديثة. وفيما يتعلق بالجامعات الأهلية، فتظهر العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيقها للميزة التنافسية؛ حيث تتمثل أبرزها في عدم استقرار الطلاب داخل الجامعة وعدم القدرة على اجتذاب وتسجيل طلاب جدد، وهو ما أشار إليه كاماو (Kamau, 2013, p. 8) حينما أكد على أن الجامعات الأهلية تواجه تحديات كبيرة تتمثل في كل من: عدم القدرة على امتلاك نسبة مستقرة من الطلاب الذين يتمكنون من تحمل نفقات الجامعة الأهلية، والمنافسة الشرسة التي تفرضها العديد من الجامعات الحكومية المختلفة والتي تقوم بتوفير برامج أكاديمية وتعليمية مختلفة موازية للطلاب المسجلين في الجامعات الأهلية، والمنافسة الشرسة التي تفرضها الجامعات الأجنبية من ناحية أخرى من تلك التي تقوم بإطلاق حملات إعلانية هائلة لاستقطاب العديد من الطلاب المحليين، والافتقار إلى عنصر التركيز على النطاقات البحثية بالمقارنة مع الجامعات الحكومية، وتوفير برامج دراسية محدودة النطاق وفي تخصصات معينة، وعدم الاشتغال على كافة البرامج الدراسية.

هذا وتشير فحوى دراسة تشين (Chen, 2018, p. 150) إلى أن الجامعات الأهلية لا تمتلك ميزة تنافسية فيما يتعلق بتوظيف الشركات والقطاعات المهنية لخريجها، وهو ما أكده مفيداً بأن خريجي الجامعات الأهلية لا يمتلكون أفضلية سوقية من حيث إمكانية توظيفهم في القطاعات المهنية المختلفة وهو ما يفرض عليهم أن يتوجهوا إلى تكوينهم لمشاريع خاصة بهم؛ حيث أكدت العديد من الشركات والمؤسسات بشكل واضح على أنها لا ترغب في توظيف خريجي الجامعات الأهلية، وهو ما يخلق سياقاً معقداً يمثل عائقاً أمام الخريجين.

## في الجامعات السعودية الأهلية وسبل التغلب عليها

مما سبق يمكن استنتاج أن المعوقات التي تحول دون تحقيق الجامعات الأهلية للميزة التنافسية تتمثل في عدم وجود جودة للخدمات الأكاديمية تضاهي تلك التي تقدمها الجامعات الحكومية، إلى جانب افتقار الجامعة الأهلية لكافة التخصصات في المجالات الدراسية المختلفة، وعدم بنائها لمراكز بحثية بالمقارنة مع الجامعات الحكومية؛ هذا وتتمثل معوقات تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الأهلية في الصورة الذهنية السلبية التي تمتلكها الكثير من المؤسسات المهنية حيال توظيف خريجي الجامعات الأهلية، إلى جانب فرض الجامعات الأجنبية لمنافسة هائلة، وفرض الجامعات الحكومية لمنافسة أكثر شراسة تتمثل في تقديم الخدمات والدورات والبرامج الأكاديمية ذاتها بأسعار تنافسية تقل كثيراً عن نظيراتها التي تقدمها الجامعات الأهلية، مما يمنع الكثير من الطلاب من الانتقال لتلك الجامعات.

وهناك العديد من الأساليب للتغلب على تلك المعوقات وهذا ما أشار إليه الشلاش (٢٠١٨، ص ١٣٣) حينما أكد على أن الجامعات والكليات الجامعية بوجه عام والأهلية بوجه خاص تسعى دوماً لتقديم منتجات بمزايا تنافسية عالية لاعتبارات كثيرة، منها احتدام المنافسة، والتغير المستمر في الاحتياجات والمتطلبات الملحة، وتغير متطلبات سوق العمل، ورغبات تلك المؤسسات وخاصة الأهلية في البقاء دون أن تتأثر بالتقلبات التي قد تجعلها خارج دائرة المنافسة، لذا فديمومة التعليم العالي الأهلي وبقائه في معترك المنافسة مرهون بعدة عوامل ومتطلبات، منها الحرص على الارتقاء بجودة التعليم والتعلم، والاهتمام بالبحث العلمي، والانتقال إلى ذلك النوع من التعليم الذي يهدف إلى تنمية مهارات الطلبة وبناء الشخصيات واكتساب المهارات المختلفة، ولا يمكن الوصول إلى تحقيق جودة التعليم إلا عن طريق مداخل للتحسين، ومنها مدخل التخطيط الاستراتيجي ومدخل إدارة الجودة الشاملة.

وفي محاولة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية، فقد أكد غو وزانغ وداي (Go, Zhang, & Dai, 2017, p. 1108) على أن الجامعات الأهلية عليها أن تلتزم بشكل كامل بتوطيد عنصر البحث العلمي والاهتمام به بشكل يسمح لها بتحسين قدرات المعلمين، وكذلك تحقيق التنمية المستدامة لدى الجامعة الأهلية بالكامل؛ وفي سبيل تحقيق ذلك، فينبغي على الجامعة الأهلية أن تقوم بتشكيل أقسام لإدارة البحث العلمي من منطلق تحسين القدرة على الابتكار وفقاً لأنظمة تهتم باستحداث الأفكار والمخترعات والآليات التعليمية المختلفة، من خلال الاعتماد على فرق عمل بحثية داخل تلك الأقسام، وهو ما يعتبر الوسيلة الوحيدة أمام الجامعات الأهلية للحصول على فرصة امتلاك الميزة التنافسية، بدلاً من تَبَيُّ أحد الأنظمة الخاصة بإدارة البحث العلمي من الجامعات الحكومية، وهو ما لن يساعدها على

الوصول إلى التَّفَرُّد؛ لذلك، فعلى الجامعات الأهلية تصميم أنظمة وأقسام البحث العلمي الخاصة بها لتحقيق ميزة تنافسية.

تتمثل أبرز متطلبات تحقيق الميزة التنافسية وجود قدرة للمؤسسة على تحديد منحنيات صعود أو هبوط معدلات الأداء لديها وفقاً لإشارات استراتيجية تسمح لها بتطوير أداءها في حالات تدني المنحى، وهو ما أشار إليه ماليندا وأاناتان وكريستين ( Malinda, Anatan, & Kristine, 2018, p. 23) حينما أكد على أن البيئة التنافسية التعليمية تتطلب من الجامعات الأهلية أن تقوم بخلق ميزة تنافسية لكي تتمكن من البقاء لفترة طويلة في خضم تلك البيئة التي تعج بعوامل التنافس؛ وبهذا الصدد، فإن تنمية الكفاءات الاستراتيجية يعتبر من الأسس الضرورية لدى الجامعة الأهلية لكي تعمل على تطوير مستويات أداءها المؤسسي، وهو ما يضمن لها تحقيق الميزة التنافسية؛ حيث تمثل الكفاءات الاستراتيجية بشكل عام الخصائص الفردية والمؤسسية التي يمكن لها أن تؤثر على قدرة المؤسسة لتحديد الإشارات التي تحدد مواطن الضعف لديها، وكيفية تغييرها بفعالية.

حيث أكد خوالدة (Khawaldeh, 2017, p. 225) على تقديم بعض النقاط حريّة النفاذ من قِبَل الجامعات الأهلية إذا ما رغبت في تحقيق الميزة التنافسية؛ حيث تتمثل تلك النقاط في كل من:

- ضرورة اهتمام الجامعات بتطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي من خلال تنمية وتطوير الاستراتيجيات الشاملة التي تشمل على تصميم مقاييس ومؤشرات النجاح في المستقبل فيما يتعلق بتطبيق معايير الجودة.
- ضرورة اهتمام الجامعات بعنصر رضا العملاء، والأخذ في عين الاعتبار مدى أهمية تلبية آراء ورغبات العميل، وتقويم مدى رضاهم أولاً بأول، وبالأخص الطلاب ومدى رضاهم بمستوى الخدمات التعليمية التي يستفيدون منها داخل الجامعة.
- تبنّي نماذج للجودة مثل نموذج بالدريج للتعليم "Baldrige Model" داخل الجامعات؛ حيث يعتبر تطبيقه مؤشراً للتميز الخاص بمستويات الأداء.
- تفعيل دور أقسام وقطاعات رقابة الجودة وضمانها داخل الجامعات، والعمل بدأب على متابعة التطورات الدورية في كافة الكليات والأقسام التابعة للجامعة في محاولة لتطوير وتحسين جودة الخدمات التعليمية.

كما أشار كانتو-أورتيز (Cantu-Ortiz, 2015, p. 6) أن الجامعات الأهلية تتنافس فيما بينها بشكل كبير من أجل تحقيق أهداف عديدة يتمثل أبرزها في جذب الطلاب من خلال ما يقومون بإطلاقه من استراتيجيات تنموية مختلفة تساعدهم على التَّفَرُّد دون الجامعات

## في الجامعات السعودية الأهلية وسبل التغلب عليها

الأخرى، وفي محاولة لتحقيق ذلك، فتقوم الجامعات الأهلية باستخدام توجهات بنائية، والاعتماد على تكنولوجيا التعلم، والترويج للتعلم الذاتي والمستقل لدى الطلاب، والعمل على تحسين فرص التعلم الإلكتروني ونشره بين الطلاب.

وقد أكد أونغ (Ong, 2017, p. 7) على أن الجامعات الأهلية ينبغي أن تقوم بامتلاك موارد مالية ضخمة ووافرة في حالة رغبتها لتحقيق مركز دولي مرموق وسامق، ولكي يتمكنوا من تمويل التكاليف والنفقات التشغيلية، والمشاريع البحثية المختلفة داخل الجامعة؛ هذا وتأتي مصادر التمويل عادة لدى الجامعات الأهلية من عمليات الحصول على المنح والهبات والتبرعات والتمويل البحثي الذي تقوم الحكومة بمنحه لهم، والذي يتم الحصول عليه بواسطة تنافس كافة الكليات في كل جامعة من الجامعات الأهلية من أجل امتلاك تلك المنح نظير ما يقدمونه من أعمال بحثية فريدة تستفيد منها تلك الحكومات.

كما تعتبر عملية إعداد خريجي الجامعات الأهلية لسوق العمل من الحلول العملية في تكوين الجامعة الأهلية لميزة تنافسية، وهو ما أشار إليه يوانيان وويزي وينغ (Yuanyuan, Weizhi, & Ying, 2016, p. 35) حينما أكد على أن الجامعة الأهلية إذا أرادت الحصول على مرتبة مميزة وامتلاك ميزة تنافسية بالمقارنة مع الجامعات الأخرى فعليها أن تهتم بعنصر الفعالية في تكوين مجموعة من الفئات الطلابية من الخريجين ممن يتم تدريبهم وصقل كفاءاتهم وخصائصهم المهنية لكي يتم الاعتماد عليهم بشكل رسمي في سوق العمل، وهو ما يعطي المؤسسة ميزة وخاصة تتمثل في مساهمتها في سوق العمل المهني بالعناصر البشرية الفعالة.

وأشار أنابيل وكاستنر وبولي وآلان (Anabila, Kastner, Bulley, & Allan, 2020, p. 1-2) حينما أكد على أن الجامعات الأهلية تتنافس فيما بينها بشكل كبير ومكثف، داخل الأنساق الإقليمية والدولية على حد سواء، وهو ما يجعل تلك الجامعات عرضة للدرجة نفسها من المخاطر والفرص، وذلك ما يؤدي إلى معالجة إدارة تلك الجامعات للعمليات التشغيلية على نحو تجاري، وفي خضم سعيهم الدؤوب نحو منافستهم الفعالة للجامعات الأخرى، فيتوجب عليهم الالتزام بعنصر التوجه السوقي الذي ظهر باعتباره إستراتيجية تجارية تساعد الجامعة الأهلية على تحقيق الأهداف المؤسسية، وتحديث نوعية الخدمات والمرافق، وتطوير السمعة المهنية لها، وكذلك زيادة معدلات التسجيل الطلابية، تلك العناصر بحد ذاتها تعمل على تشجيع القطاع الإداري داخل الجامعة الأهلية لكي يتبني التوجه السوقي كأحد الركائز التي لا غنى عنها لتحسين قدرة الجامعة الأهلية على التنافس.

كما أشار أونغ (Ong, 2016, p. 358) حينما أكد على أن قادة الجامعات الأهلية يتوجب عليهم أن يَتَّبِعُوا إلى طبيعة البيئة التنافسية التي يتواجدون خلالها، وذلك من خلال تنوع مصادر التمويل لدى الجامعة من قنوات مختلفة، والتي تشمل عمليات التمويل الخاص والحكومي على حد سواء، والتي يمكن أن تكون علي هيئة منح حكومية لمساعدة الجامعة على الاضطلاع بالمهام البحثية؛ كما يجب على الجامعة الأهلية أيضاً أن تقوم بتغيير وجهتها السوقية ونقل تركيزها من حين إلى آخر إلى أسواق مختلفة، والدخول في إلى تلك الأسواق التي قد لا ينتبه إليها المنافسين. كما أشار إليه عزمي (Azmy, 2019, p. 564-565) أن العديد من الجامعات الأهلية تتنافس فيما بينها لاستقطاب الكفاءات التدريسية من المحاضرين الأكفاء، وهو ما يبدأ من قسم الموارد البشرية، الذي يتوجب عليه وفقاً لدراسة الباحث أن يعمل على تطوير برامج استقطاب وتوظيف الكفاءات التدريسية، وتخطيطها بشكل متكامل وفقاً لنماذج التقييم البحثي، وذلك له أن يتأتى من خلال تخصيص ميزانية مستقلة لتوظيف المحاضرين الأكفاء، وتنفيذ اختبارات نفسية ولغوية تقيس مهاراتهم، إلى جانب تكوين أنظمة لقياس مستوى أداء المحاضرين، وهو ما يؤثر بشكل إيجابي على تحقيق الشراكات المؤسسية مع الشركات والمنظمات التجارية المختلفة في محاولة لتبني مبادرات مهنية لخريجي تلك الجامعات الأهلية. ويؤكد عثمان (Othman, 2020, p. 448) على أن تحقيق الجامعات الأهلية للميزة التنافسية يتأتى من خلال تطوير وتأدية أنشطة خاصة بالمحاسبة الإدارية، وبناء عليه، فيمكن الالتزام بما يلي لتحقيق هذا الهدف يجب التركيز على ممارسات المحاسبة الإدارية وتطويرها في ضوء الأهداف والتطلعات المستقبلية فيما يتوافق مع جوانب التكنولوجيا الحديثة، والاعتماد على استخدام المواهب والقدرات والكفاءات المؤسسية وتطوير علاقاتهم مع العملاء من خلال توفير أفكار مستحدثة إزاء توفير المنتجات والخدمات للحصول على ميزة تنافسية، وتحديد العناصر والركائز التي تساعد على تحقيق الربح بالتنسيق مع معايير محاسبة التكاليف وعلى نحو يتوافق مع الهيكل المؤسسي للجامعة، ودراسة وفحص المعوقات التي تحد من تأدية نشاطات الإدارة التنظيمية داخل الجامعة والتي تؤدي إلى تَرَدِّي أساليب تطبيق ممارسات المحاسبة الإدارية، والالتزام بالهياكل النظرية والمخططات المفاهيمية التي تساعد على توجيه أسس تأدية ممارسات المحاسبة الإدارية، وتوفير نظام متكامل من المعلومات للمحاسبة الإدارية، يتم فيه دمج قواعد البيانات وإتاحتها باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، والتي تسمح بحيازة عنصر المرونة في التعامل مع التغيرات الطارئة في البيئة التجارية، ومن ثم تكوين استجابات سريعة لمعالجة تلك التغيرات والتعامل معها.

معوقات تحقيق الميزة التنافسية  
في الجامعات السعودية الأهلية وسبل التغلب عليها

**منهج الدراسة:**

تتبع الدراسة الحالية المنهج الوصفي (المسحي) من أجل الكشف عن المعوقات لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الأهلية وسبل التغلب عليها.

**مجتمع الدراسة وعينتها:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام بالجامعات السعودية الأهلية من جامعة الأمير سلطان والجامعة العربية المفتوحة وجامعة الأمير محمد بن فهد، وجامعة الفيصل والبالغ عددهم (١١٢٤) عضواً (المصدر). وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام معادلة ريتشارد جيجر حيث يبلغ عددها (٣٩٦) مفردة (تم توزيع أداة الدراسة عليها بالطريقة العشوائية البسيطة)، وفيما يأتي توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيري الدراسة.

جدول (١) توزع عينة الدراسة وفق متغير الجامعة وسنة التأسيس (ن=٣٩٦)

الجامعة	العدد	النسبة	سنة التأسيس	العدد	النسبة
جامعة الأمير سلطان	١٠٣	٢٦.٠١%	قبل عام ٢٠٠٠م	١٠٣	٢٦.٠١%
الجامعة العربية المفتوحة	٩٥	٢٣.٩٨%	من عام ٢٠٠٠ وحتى عام ٢٠٠٦	١٩٦	٤٩.٤٩%
جامعة الفيصل	٩٧	٢٤.٤٩%	بعد عام ٢٠٠٦	٩٧	٢٤.٤٩%
جامعة الأمير محمد بن فهد	١٠١	٢٥.٥٠%			

**أداة الدراسة:**

تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة الحالية وقدرتها على جمع البيانات والمعلومات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها من خلال تحديد الهدف من الاستبانة الكشف عن معوقات بناء الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الأهلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعات ورؤساء الأقسام بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب النظري المتعلق بأبعاد المعوقات التي تم تحديدها وهي (إعداد الكفاءات الإستراتيجية، بناء الشراكات الإستراتيجية، تطوير البحث العلمي، الهيكل التنظيمي، العلوم والتكنولوجيا) وتم التحقق من الخصائص السيكمترية للاستبانة من خلال توزيع الاستبانة في شكلها الأولي على مجموعة من المحكمين الخبراء المتخصصين في مجال الدراسة لإبداء آرائهم حول الاستبانة ومناسبتها للهدف منها، ومدى ارتباط كل عبارة بالمحور أو البعد الذي تنتمي إليه، إضافة إلى مدى كفاية الأبعاد والعبارات بشكل عام وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه، وقد تم الإبقاء على العبارات التي نالت نسبة الاتفاق (٨٠%) فأكثر، كما تم التحقق من الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب معاملات

الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة في الأبعاد المختلفة مع الدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة، كما تتبين النتائج في جدول (٢).

جدول (٢) معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للبعد في الإستبانة

العلوم والتكنولوجيا		الهيكل التنظيمي		تطوير البحث العلمي		بناء الشراكات الاستراتيجية		إعداد الكفاءات الاستراتيجية	
معامل ارتباط	الرقم	معامل ارتباط	الرقم	معامل ارتباط	الرقم	معامل ارتباط	الرقم	معامل ارتباط	الرقم
**٠.٧٨	١	**٠.٨١	١	**٠.٦٨	١	**٠.٨١	١	**٠.٦١	١
**٠.٦٩	٢	**٠.٧٨	٢	**٠.٧٤	٢	**٠.٦٩	٢	**٠.٦٢	٢
**٠.٧٤	٣	**٠.٧٦	٣	**٠.٦٢	٣	**٠.٧١	٣	**٠.٥٩	٣
**٠.٨١	٤	**٠.٨٩	٤	**٠.٦٩	٤	**٠.٦٣	٤	**٠.٧٢	٤
				**٠.٧٣	٥	**٠.٦٧	٥		

يتبين من نتائج جدول (٢) أن جميع معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للأبعاد دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) حيث تراوحت في بُعد إعداد الكفاءات الاستراتيجية من (٠.٥٩ - ٠.٧٢) ولبُعد بناء الشراكات الاستراتيجية من (٠.٦٣ - ٠.٨١) ولبُعد تطوير البحث من (٠.٦٢ - ٠.٧٤) وللهيكل التنظيمي (٠.٧٦ - ٠.٨٩) ولبُعد العلوم والتكنولوجيا من (٠.٦٩ - ٠.٨١) مما يدل على توفّر الاتساق الداخلي للاستبانة. كما تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، وجاءت النتائج وفق الجدول (٣).

جدول (٣) معامل ثبات الاستبانة بطريقة كرونباخ ألفا

الأبعاد	عدد العبارات	الفا كرونباخ
إعداد الكفاءات الاستراتيجية	٤	٠.٨٩
بناء الشراكات الاستراتيجية	٥	٠.٨٢
البحث العلمي	٥	٠.٨٦
الهيكل التنظيمي	٤	٠.٩٣
العلوم والتكنولوجيا	٤	٠.٨٨
جميع عبارات الإستبانة	٢٢	٠.٩٢

يتبين من الجدول (٣) أن جميع معاملات الارتباط بطريقة ألفا كرونباخ للمحاور الفرعية هي قيم مقبولة لإجراء التطبيق النهائي حيث تراوحت من (٠.٨٢ - ٠.٩٣) وبلغت لجميع عبارات الإستبانة (٠.٩٢) مما يُعني تحقق ثبات الإستبانة. ولتصحيح الإستبانة تم تدريج المقياس وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة) وهي تقابل الدرجات الآتية بالترتيب (١-٢-٣-٤-٥)، وقد تم الاعتماد على المحكات الآتية بناء على المتوسطات الحسابية للعبارات والمتوسطات الموزونة للأبعاد الثلاثة، وفق الجدول (٤).

## في الجامعات السعودية الأهلية وسبل التغلب عليها

جدول (٤) توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

مدى المتوسطات	درجة الموافقة
من ٤.٢١ - ٥.٠٠	مرتفعة بشدة
من ٣.٤١ - ٤.٢٠	مرتفعة
من ٢.٦١ - ٣.٤٠	متوسطة
من ١.٨١ - ٢.٦٠	غير موافق
١.٨٠ - ١	غير موافق بشدة

نتائج الإجابة عن سؤالي الدراسة ومناقشتها:

نص السؤال الأول "ما معوقات بناء الميزة التنافسية للجامعات السعودية الأهلية في جوانب (إعداد الكفاءات الاستراتيجية، بناء الشراكات الاستراتيجية، تطوير البحث العلمي، الهيكل التنظيمي، العلوم والتكنولوجيا)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة بأبعاده الخمس كما بالجدول (٥).

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات

العينة عن أبعاد المحور الثاني (ن=٣٩٦)

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
١	البعد الأول: إعداد الكفاءات الاستراتيجية	٤.٤٧	٠.٤٥	مرتفعة بشدة	١
٢	البعد الثاني: بناء الشراكات الاستراتيجية	٤.١٧	٠.٦٨	مرتفعة	٥
٣	البعد الثالث: تطوير البحث العلمي	٤.٤٦	٠.٤٧	مرتفعة بشدة	٢
٤	البعد الرابع: تطوير الهيكل التنظيمي	٤.٣٤	٠.٥٣	مرتفعة بشدة	٣
٥	البعد الخامس: العلوم والتكنولوجيا	٤.١٨	٠.٦٣	مرتفعة	٤
	المتوسط العام للاستبانة	٤.٣٢	٠.٤٤	مرتفعة بشدة	

يلاحظ من الجدول (٥) أن المتوسط الحسابي للمعوقات قد بلغ (٤.٣٢) وبدرجة موافقة مرتفعة بشدة، وإنحراف معياري (٠.٤٤) يدل على اتفاق التقديرات وقد جاءت مجالات معوقات بناء الميزة التنافسية للجامعات، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للابعاد من (٤.٤٧ - ٤.١٧) وتراوحت قيم الإنحرافات المعيارية من (٠.٤٥ - ٠.٦٨) وفي المرتبة الأولى جاء مجال إعداد الكفاءات الاستراتيجية، يليه مجال تطوير البحث العلمي ثم في المرتبة الثالثة مجال تطوير الهيكل التنظيمي وفي المرتبة الرابعة مجال العلوم والتكنولوجيا وفي المرتبة الخامسة مجال بناء الشراكات الاستراتيجية. وجدير بالذكر أن كل الابعاد حصلت على موافقة أفراد عينة الدراسة وبدرجة موافقة مرتفعة أو مرتفعة بشدة وفق الترتيب السابق ووفق ما يوضحه الجدول. ويمكن تفسير هذه النتيجة العامة إلى قلة تبني استراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة الشلاش (٢٠١٩)

وسعدت (٢٠١٩) ومنها قلة المعرفة والمهارة في تطبيق إستراتيجية الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية واتفقت أيضاً مع نتيجة دراسة الفقيه (٢٠١٥) ودراسة عبد الدليمي (٢٠١٧) ودراسة منصور (٢٠١٨) التي تبين فيها وجود معوقات بدرجة عالية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة كما اتفقت مع نتيجة دراسة الشلاش (٢٠١٨) بأن الجامعات السعودية الأهلية تعاني من ضعفٍ في الميزة التنافسية وذلك بسبب قلة الموارد، والتركيز على الربح أكثر من الجودة، وقلة الشراكة مع قطاعات المجتمع، وضعف مستوى النشر، وقلة عدد الابتكارات وبراءات الاختراع، وارتفاع الرسوم، ومحدودية التوسع في التعليم التطبيقي، وأكدت على ضرورة تقوية الأنظمة والجوانب التقنية ومنها نظام المعلومات في الجامعات وفي هذا إشارة واضحة لمجال العلوم والتكنولوجيا وأهميته في تحقيق الميزة التنافسية. ومن أجل الإجابة التوسع في الإجابة عن هذا السؤال فقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات وفق الابعاد التي وردت في الإستبانة. كما يلي :

**البعد الأول - إعداد الكفاءات الاستراتيجية:**

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات العينة عن البعد الأول في المحور الثاني (ن=٣٩٦)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
١	ضعف توافر الموارد المالية لاستقطاب الكفاءات البشرية المميزة.	٤.٢٩	٠.٧٥	مرتفعة بشدة	٤
٢	عدم توافر خطة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالجامعة.	٤.٤٤	٠.٧١	مرتفعة بشدة	٣
٣	ضعف نظام الحوافز بالجامعة.	٤.٦٩	٠.٥٤	مرتفعة بشدة	١
٤	التغيرات الجوهرية في متطلبات العمل في ظل البيئة الحالية المتغيرة.	٤.٤٦	٠.٥٤	مرتفعة بشدة	٢
	<b>الإجمالي</b>	<b>٤.٤٧</b>	<b>٠.٤٥</b>	<b>مرتفعة بشدة</b>	

يلاحظ من الجدول (٦) أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على المجموع الكلي للبعد الأول في المحور الثاني المتعلق بالمعوقات قد بلغ (٤.٤٧) وهو يشير إلى درجة موافقة (مرتفعة بشدة) أي أن المعوقات المتعلقة بإعداد الكفاءات الاستراتيجية هي من أكثر المعوقات التي تقف في وجه بناء الميزة التنافسية للجامعة وبدرجة موافقة مرتفعة بشدة من قبل أفراد عينة الدراسة، وقد بلغت قيمة إنحرافها المعياري (٠.٤٥) وقد تراوحت للابعاد من (٠.٥٤ - ٠.٧٥) تدل على اتفاق التقديرات، وفيما يتعلق بالعبارات في هذا البعد، نجد أن المتوسطات الحسابية لها قد حصلت جميعها على درجة موافقة مرتفعة بشدة، وجاءت وفق الترتيب الآتي: جاءت في المرتبة الأولى عبارة (ضعف نظام الحوافز بالجامعة.) بمتوسط

## في الجامعات السعودية الأهلية وسبل التغلب عليها

حسابي قدره (٤.٦٩). وجاء في المرتبة الثانية عبارة (التغيرات الجوهرية في متطلبات العمل في ظل البيئة الحالية المتغيرة) بمتوسط حسابي قدره (٤.٤٦). يليها في المرتبة الثالثة عبارة (عدم توافر خطة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالجامعة) بمتوسط حسابي قدره (٤.٤٤) وفي المرتبة الرابعة جاءت عبارة (ضعف توافر الموارد المالية لاستقطاب الكفاءات البشرية المميزة) بمتوسط حسابي قدره (٤.٢٩). وبالتالي يمكن القول استناداً إلى ما سبق إن من أبرز معوقات بناء الميزة التنافسية للجامعات الأهلية هي تلك المتعلقة بضعف نظام الحوافز في الجامعة مما يؤدي إلى عدم تشجيع العاملين للقيام بعملهم على درجة عالية من الإلتقان، كما أن التغيرات التي تطال متطلبات العمل تجعل من الصعب على العاملين في ظل غياب نظام الحوافز مواكبة تلك التطورات من خلال تنمية قدراتهم والحرص على التنمية المهنية الذاتية المستمرة، فضعف نظام الحوافز يجعل العامل يؤدي عمله بشكل روتيني دون أدنى رغبة في التطور أو مواكبة التغيرات وإثراء مهاراته في ضوء ذلك.

## البعد الثاني - بناء الشراكات الإستراتيجية

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات العينة عن البعد الثاني في المحور الثاني (ن=٣٩٦)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
١	ضعف وجود رؤية للشراكات الاستراتيجية بالجامعة.	٤.٢٤	٠.٩١	مرتفعة بشدة	٣
٢	ضعف قناعة القيادة العليا بأهمية الشراكات الاستراتيجية.	٣.٩٨	٠.٨٤	مرتفعة	٤
٣	وجود معوقات تنظيمية تعرقل عقد شراكات مع الجهات المختلفة.	٣.٩١	١.٠٣	مرتفعة	٥
٤	ضعف قدرة الجامعة على عقد شراكات مع المؤسسات الصناعية والإنتاجية.	٤.٤٦	٠.٦١	مرتفعة بشدة	١
٥	ضعف الاستفادة من الشراكات القائمة بالفعل (حيث تأخذ الشراكات طابع شكلي).	٤.٢٧	٠.٨٠	مرتفعة بشدة	٢
	الإجمالي	٤.١٧	٠.٦٨	مرتفعة	

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمجموع عبارات البعد الثاني قد بلغ (٤.١٧) بدرجة موافقة (مرتفعة) أي أن تقدير أفراد عينة الدراسة لمعوقات بناء الشراكات الاستراتيجية هو تقدير مرتفع من وجهة نظرهم. وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠.٦٨) تدل على اتفاق التقديرات وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية من (٠.٦١ - ١.٠٣) تدل بمعظمها على اتفاق التقديرات، وفي المرتبة الأولى جاءت عبارة (ضعف قدرة الجامعة على عقد شراكات مع المؤسسات الصناعية والإنتاجية) بمتوسط حسابي قدره (٤.٤٦) ودرجة

موافقة مرتفعة بشدة. وربما يُعزى سبب ذلك لقلّة وجود برامج وشراكة قوية بين الجامعات الأهلية والقطاعات الإنتاجية لضعف الإنتاج المعرفي بالبحث العلمي وبراءات الاختراع والإنتاج الإبتكاري بالجامعات الأهلية لقلّة وجود التخصصات المُحفّزة لمجالات التعاون مع القطاع الإنتاجي، وفي المرتبة الثانية عبارة (ضعف الاستفادة من الشراكات القائمة بالفعل (حيث تأخذ الشراكات طابع شكلي)) بمتوسط حسابي قدره (٤.٢٧) ودرجة موافقة مرتفعة بشدة. وفي المرتبة الثالثة عبارة (ضعف وجود رؤية للشراكات الاستراتيجية بالجامعة) بمتوسط حسابي قدره (٤.٢٤) ودرجة موافقة مرتفعة بشدة. وفي المرتبة الرابعة جاءت عبارة (ضعف قناعة القيادة العليا بأهمية الشراكات الاستراتيجية) بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٨) ودرجة موافقة مرتفعة. وفي المرتبة الخامسة جاءت عبارة (وجود معوقات تنظيمية تعرقل عقد شراكات مع الجهات المختلفة) بمتوسط حسابي قدره (٣.٩١) ودرجة موافقة مرتفعة.

وبالتالي فإنّ المعوقات المتعلقة ببناء الشراكات الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة هي معوقات مهمة في طريق بناء الميزة التنافسية للجامعات الأهلية ولا سيما منها تلك المتعلقة بضعف قدرة الجامعة على عقد تلك الشراكات أو أنها تقوم بعقد تلك الشراكات ولكنها تبقى شكلية ولا يتم الاستفادة منها بشكل فعلي. علماً أن بناء شراكات مع المؤسسات المختلفة يسهم في تضافر لجهود لتحقيق نتائج تنعكس على رفع كفاءة الجامعة من أجل تعميم الفائدة على كافة جوانب المجتمع ككل.

### البعد الثالث - تطوير البحث العلمي:

#### جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات العينة عن البعد الثالث في المحور الثاني (ن=٣٩٦)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
١	ضعف المهارات البحثية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس بما يتوافق مع المستويات العالمية.	٤.٤٩	٠.٥٦	مرتفعة بشدة	٣
٢	نمطية البحوث العلمية في الجامعة وضعف ارتباطها بالواقع.	٤.١٥	٠.٩١	مرتفعة	٥
٣	قلة الاهتمام بالبحوث العلمية المشتركة بين أعضاء هيئة التدريس وبين أقرانهم في الجامعات العالمية.	٤.٦٨	٠.٥٣	مرتفعة بشدة	١
٤	ضعف سياسة تسويق البحوث والابتكارات الفكرية بالجامعة.	٤.٥٦	٠.٦٠	مرتفعة بشدة	٢
٥	ضعف التمويل المخصص للإنفاق على البحوث العلمية التنافسية.	٤.٤٣	٠.٧٤	مرتفعة بشدة	٤
	الإجمالي	٤.٤٦	٠.٤٧	مرتفعة بشدة	

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمجموع عبارات البعد الثالث قد بلغ (٤.٤٦) وبدرجة (مرتفعة بشدة)، أي أن المعوقات المتعلقة بمجال تطوير البحث العلمي قد حصلت على موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة (مرتفعة بشدة). بإنحراف معياري (٠.٤٧) تدل

## في الجامعات السعودية الأهلية وسبل التغلب عليها

على اتفاق التقديرات وقد تراوحت قيم الانحرافات المعيارية من (٠.٥٣ - ٠.٩١) تدل على اتفاق التقديرات، وعلى مستوى المعوقات الفرعية لهذا المجال يلاحظ أنها جميعها جاءت بدرجة تقدير مرتفعة جداً أيضاً ما عدا واحدة منها، مع فروقات في المتوسطات الحسابية، حيث جاء ترتيبها وفق الآتي: جاء معوق (قلة الاهتمام بالبحوث العلمية المشتركة بين أعضاء هيئة التدريس وبين أقرانهم في الجامعات العالمية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.٦٨) وبدرجة موافقة مرتفعة بشدة. وقد يُعزى ذلك لقلة وجود إهتمام بالشراكات مع الجامعات العالمية لضعف الإمكانيات التي تملكها الجامعات الأهلية ولمحدودية المصادر المالية وتركيزها على استيفاء الرسوم نظير الخدمات التعليمية التي تُقدّمها للطلاب ولقلة الاهتمام بالبحث العلمي حيث تعتمد على الاستثمار بالبرامج الدراسية فقط، وفي المرتبة الثانية جاء معوق (ضعف سياسة تسويق البحوث والابتكارات الفكرية بالجامعة) بمتوسط حسابي قدره (٤.٥٦) ودرجة موافقة مرتفعة بشدة. وفي المرتبة الثالثة جاء معوق (ضعف المهارات البحثية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس بما يتوافق مع المستويات العالمية) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٤٩) ودرجة موافقة (مرتفعة بشدة). وفي المرتبة الرابعة جاء معوق (ضعف التمويل المخصص للإنفاق على البحوث العلمية التنافسية) بمتوسط حسابي قدره (٤.٤٣) ودرجة موافقة مرتفعة بشدة. وفي المرتبة الخامسة جاء معوق (نمطية البحوث العلمية في الجامعة وضعف ارتباطها بالواقع) بمتوسط حسابي قدره (٤.١٥) ودرجة موافقة مرتفعة.

وبالتالي فإن كل ما سبق يمكن اعتباره من أبرز المعوقات المتعلقة بمجال تطوير البحث العلمي والتي تقف حائلاً دون بناء الميزة التنافسية للجامعات الأهلية لا سيما ما يتعلق منها بقلة اهتمام أعضاء هيئة التدريس بإجراء البحوث المشتركة من خلال الفرق البحثية فهذا النوع من الأبحاث تكون له قيمة مضافة نتيجة تضافر جهود وخبرات ومعارف عدد من الباحثين سوية مما يضيف قيمة للبحث ويحقق فائدة أكبر منها، إلا أن معظم أعضاء هيئة التدريس يميل للذاتية والفردية في إجراء البحوث ويمتنع عن مشاركة الآخرين لأسباب كثيرة مما يؤدي إلى عدم تطور البحث العلمي وبالتالي عدم تحقيق الميزة التنافسية للجامعات، إضافة إلى الكثير من المعوقات المرتبطة بهذا المجال مثل ضعف المهارات البحثية لدى الباحثين وضعف التمويل أو تسويق الأبحاث وهذا كله مرتبط بمدى فائدة تلك الأبحاث أو تبنيتها من قبل إحدى الجهات التي تجد في عنوان بحثي معين ما يتناسب مع المشكلات التي تعانيها تلك الجهات بحيث تسهم نتائجها في إيجاد حلول واقعية وعملية.

وهذا يتفق مع ما أكده غو وزانغ وداي (Guo, Zhang, & Dai, 2017) على أن الجامعات الأهلية عليها أن تلتزم بشكل كامل بتوطيد عنصر البحث العلمي والاهتمام به

بشكل يسمح لها بتحسين قدرات المعلمين، وكذلك تحقيق التنمية المستدامة لدى الجامعة الأهلية بالكامل؛ وفي سبيل تحقيق ذلك، فينبغي على الجامعة الأهلية أن تقوم بتشكيل أقسام لإدارة البحث العلمي من منطلق تحسين القدرة على الابتكار وفقاً لأنظمة تهتم باستحداث الأفكار والمخترعات والآليات التعليمية المختلفة، من خلال الاعتماد على فرق عمل بحثية داخل تلك الأقسام، وهو ما يعتبر الوسيلة الوحيدة أمام الجامعات الأهلية للحصول على فرصة امتلاك الميزة التنافسية

### البعد الرابع - تطوير الهيكل التنظيمي:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات العينة عن البعد الرابع في المحور الثاني (ن=٣٩٦)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
١	ضعف القدرة على التحول نحو الهياكل التنظيمية المرنة.	٤.٣١	٠.٧٦	مرتفعة بشدة	٣
٢	شيوع اللامركزية الإدارية بالجامعة.	٤.١١	٠.٩٣	مرتفعة	٤
٣	عدم وجود سياسة واضحة للمشاركة في صنع القرار تضمن الاستفادة من أفكار كافة العاملين.	٤.٥٥	٠.٦٥	مرتفعة بشدة	١
٤	صعوبة إدخال تغييرات سريعة على الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع احتياجات التنافسية.	٤.٣٩	٠.٧٣	مرتفعة بشدة	٢
	الإجمالي	٤.٣٤	٠.٥٣	مرتفعة بشدة	

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمجموع عبارات البعد الرابع قد بلغ (٤.٣٤) وبدرجة موافقة (مرتفعة بشدة)، أي أن المعوقات المتعلقة بمجال تطوير الهيكل التنظيمي قد حصلت على موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة (مرتفعة بشدة). بانحراف معياري (٠.٥٣) وتراوحت للفقرات من (٠.٦٥ - ٠.٩٣) تدل على اتفاق التقديرات، وعلى مستوى المعوقات الفرعية لهذا المجال يلاحظ أنها جميعها جاءت بدرجة تقدير مرتفعة جداً أيضاً ما عدا واحدة منها، مع فروقات في المتوسطات الحسابية، حيث جاء معوق (عدم وجود سياسة واضحة للمشاركة في صنع القرار تضمن الاستفادة من أفكار كافة العاملين) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.٥٥) وبدرجة موافقة مرتفعة بشدة. وربما يُعزى ذلك لقلة تطبيق أنماط قيادية تشاركية ولقلة تفويض الصلاحيات والتمكين في الإدارة الجامعية بالجامعات الأهلية، حيث غالباً ما يتم تعيين العمداء ورؤساء الأقسام بمعزل عن معايير تعمل بها الجامعات العالمية ولإعتبارات بعيدة عن الحوكمة والشفافية، وفي المرتبة الثانية جاء معوق (صعوبة إدخال تغييرات سريعة على الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع احتياجات التنافسية) بمتوسط حسابي قدره (٤.٣٩) ودرجة موافقة مرتفعة بشدة. وفي المرتبة الثالثة جاء معوق (ضعف القدرة على التحول نحو الهياكل التنظيمية المرنة) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣١)

## في الجامعات السعودية الأهلية وسبل التغلب عليها

ودرجة موافقة (مرتفعة بشدة). وفي المرتبة الرابعة جاء معوق (شيوخ اللامركزية الإدارية بالجامعة) بمتوسط حسابي قدره (٤.١١) ودرجة موافقة مرتفعة. وتتفق النتائج السابقة مع ما أشار إليه عامر (٢٠١٣) في أن هناك الكثير من العقبات التي تواجه الجامعات الأهلية وتعيق قدرتها على المنافسة لا سيما ضعف التنسيق بين قيم وأهداف المنظمة ومستويات أداء وسلوك العاملين فيها، وضعف نظم وآليات المحاسبة والمساءلة عن نتائج الأداء، وضعف القدرة على ملاحظة المتغيرات وبطء الاستجابة لتلك المتغيرات واستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من مهددات، وعدم وضوح أسس ومعايير الإدارة في تخطيط الأداء وتوجيه سلوك العاملين، واعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم، والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة دون اعتبار كاف لمتطلبات الإعداد للمستقبل والرؤية بعيدة المدى.

## البعد الخامس - العلوم والتكنولوجيا:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات العينة عن البعد الخامس في المحور الثاني (ن=٣٩٦)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
١	ضعف البنية التحتية الداعمة للاستفادة من المستحدثات التقنية.	٤.١٤	٠.٨٣	مرتفعة	٣
٢	قلة توافر الخبرات البشرية في مجال العلوم وتوظيف التكنولوجيا.	٣.٩٢	٠.٩٥	مرتفعة	٤
٣	غلبة الطابع النظري على الدراسة والبحث بالجامعة.	٤.٤٣	٠.٧٤	مرتفعة بشدة	١
٤	شيوخ الاتجاهات السلبية نحو الأنماط التعليمية الحديثة (مثل التعليم عن بعد).	٤.٢٣	٠.٨٣	مرتفعة بشدة	٢
	الإجمالي	٤.١٨	٠.٦٣	مرتفعة	

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمجموع عبارات البعد الرابع قد بلغ (٤.١٨) ودرجة موافقة (مرتفعة)، أي أن المعوقات المتعلقة بمجال العلوم والتكنولوجيا قد حصلت على موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة (مرتفعة). بإنحراف معياري (٤.١٨) وتراوحت قيم الإنحرافات المعيارية من (٠.٧٤ - ٠.٩٥) تدل على اتفاق التقديرات، وعلى مستوى المعوقات الفرعية لهذا المجال يلاحظ أنه جاء معوق (غلبة الطابع النظري على الدراسة والبحث بالجامعة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.٤٣) ودرجة موافقة مرتفعة بشدة، وربما يُفسر ذلك لتركيز البحوث العلمية بالجامعات الأهلية على البحوث النظرية والتركيز على وظيفة التدريس أكثر من التركيز على البحث العلمي وخدمة المجتمع مما قلل

من التركيز على البحوث التطبيقية. وفي المرتبة الثانية جاء معوق (شيوخ الاتجاهات السلبية نحو الأنماط التعليمية الحديثة (مثل التعليم عن بعد) بمتوسط حسابي قدره (٤.٢٣) ودرجة موافقة مرتفعة بشدة. وفي المرتبة الثالثة جاء معوق (ضعف البنية التحتية الداعمة للاستفادة من المستحدثات التقنية) بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٤) ودرجة موافقة (مرتفعة). وفي المرتبة الرابعة جاء معوق (قلة توافر الخبرات البشرية في مجال العلوم وتوظيف التكنولوجيا) بمتوسط حسابي قدره (٣.٩٢) ودرجة موافقة مرتفعة.

ويمكن القول استناداً إلى النتائج السابقة إن المعوقات المتعلقة بمجال العلوم والتكنولوجيا هو من أكثر المعوقات التي تؤثر على الميزة التنافسية للجامعات لأن سوق العمل بات يعتمد كثيراً على التكنولوجيا وبالتالي فإن الخريجين يجب أن يمتلكوا المهارات التقنية التي تمكنهم من الاستفادة من تلك التكنولوجيا وتوظيفها بالشكل المطلوب للحصول على الفائدة المرجوة منها والعمل باستمرار على تحديث المهارات التقنية لدى الخريج بحيث يكون قادراً على الحفاظ على فرصته في سوق العمل.

#### نتائج الإجابة عن السؤال الثاني ومناقشته:

**نص السؤال الثاني على "ما المقترحات وسُبل التغلب على المعوقات من وجهة نظر أفراد الدراسة؟** تم الإجابة عن هذا السؤال من خلال السؤال المفتوح الذي تم توجيهه إلى عينة الدراسة حول أبرز المقترحات وسُبل التغلب على المعوقات، وقد تم تلخيص إجابات أفراد الدراسة من خلال المقترحات التالية:

- نشر الثقافة التنظيمية الداعمة للميزة التنافسية المشتركة للجهات المستفيدة إعلامياً ومن خلال دعوة مؤسسات مجتمعية وصناعية للمشاركة في ندوات وورش عمل نشر فوائد الشركات الإستراتيجية لجميع القطاعات وليس فقط للجامعات الأهلية.
- معالجة جوانب الضعف في نظام الحوافز الحالي لتقديم الحوافز الجزئية للمتميزين ومعالجة العراقيل التنظيمية في تحسين المخصصات المالية للبحث العلمي والابتكار لتحقيق التميز البحثي ومعالجة اختلال النظام الداخلي لبعض الكليات والجامعات الأهلية نتيجة عدم اكتمال هيكلها الإدارية والبنية التحتية.
- مراعاة تقلبات النظام الجامعي وبيئته عبر التخطيط الأمثل للموارد البشرية.
- قناعة القيادة العليا بأهمية الشركات الاستراتيجية وعقد شراكات مع المؤسسات الصناعية
- زيادة مشاركة منسوبي الجامعات وأصحاب المصالح في صناعة السياسات والأنظمة والقرارات التي تدعم ثقافة بناء الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية كقيمة كبرى لدى منسوبيها.

## في الجامعات السعودية الأهلية وسبل التغلب عليها

- رفع أهداف مخرجات الشراكات والتغلب على المخاطر ودراسة نسب المخاطرة المتوقعة في المشاريع.
- رفع النسبة المتوقعة من أعداد الطلاب المتقدمين لبرامج الدراسات العليا، بعد معادلتها بالرسوم الدراسية المناسبة نسبياً (المدفوعة).
- الربط بين معايير التميز بالتصنيف العالمي للجامعات وجهود الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية لدى القيادات في الجامعات والكليات الأهلية، مما يعزز قناعتهم تجاه الاستراتيجية المقترحة.
- الدعم والشراكة مع الجهات والمؤسسات المجتمعية والصناعية بخصوص التشبيك بنقل وتبادل المعلومات التكنولوجية والتقنية، ودعم الهيكلة الإدارية لبناء الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية.
- الدخول بمشاريع استثمارية مع الشركات التجارية لإيجاد مصادر تمويل متنوعة وكافية لأنشطة الجامعات الأهلية واتباع أنظمة محفزة على الشراكات مع قطاع الإنتاج والصناعة وتسويق البحوث العلمية وإنشاء حاضنات الاعمال كمصادر فعالة لتوسيع أنشطة الجامعة. جذب أكبر عدد من الطلاب، وقبول خريجي الدبلومات المتوسطة وتسهيل إجراءات الطلاب ممن درسوا مقررات سابقة يمكن معادلتها.
- توفير مصادر التمويل للجامعات بالاستفادة من توظيف الاقتصاد المعرفي، كعقد تحالفات مع جامعات عالمية أو شراكات مع قطاعات المجتمع وتوظيف جزء من المصادر المالية المستقلة والموارد المادية والبنية التحتية والتقنية لعقد كثير من الشراكات.
- توظيف البرامج والمشاريع والقضايا والمبادرات الاستراتيجية المتضمنة في خطط الجامعات الأهلية الاستراتيجية للتميز بالاستفادة من توجهات الرؤية للاهتمام بمشاركة القطاع الخاص.
- توسيع دائرة المنافسة في المناطق المتقاربة جغرافياً على الاستثمار بالشراكات مع الشركات والقطاعات الصناعية خارج محيط الجامعة نحو منافسة الجامعات الخليجية في الحصول على الكفاءات المميزة.
- تنظيم لجان استشارية مشتركة من الهيئة العاملة في الجامعة، وقيادات المجتمع من ذوي القرار لتحديد حاجات المجتمع من البحوث الابتكارات الوطنية.
- تفعيل اللوائح الواردة في القواعد التنظيمية للتعليم الأهلي التركيز على الحوكمة والحرية الأكاديمية.

- التغلب على المخاطر التقنية التي تتعلق بمشكلات الأمن والحماية والهجمات السيبرانية على معلومات الجامعة الإلكترونية.
- تغطية التكاليف المالية اللازمة لبناء الميزة التنافسية بالبحث العلمي في الجامعات الأهلية السعودية.
- تعيين القيادات الأكاديمية التي تمتلك الرؤية الاحترافية في لجان إدارة الشراكات الدولية.
- تطوير الهياكل التنظيمية للجامعات، بما يتلاءم متطلبات تحقيق بناء الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية والاعتماد على المجالس الاستشارية ومجلس الأمناء.
- التطور التقني الكبير وسهولة توفر وسائل التقنية وتوظيفها لتحقيق التميز التقني بالمستقبل.
- تطبيق معايير حوكمة الأمناء للتأكد من جودة الإنتاج العلمي.
- تسوق الإنتاج المعرفي وبراءات الاختراع للباحثين بالأسواق العالمية.
- التحول من التنظيمات الهرمية القائمة على السلطة المركزية إلى هيكل تنظيمي شبكي يتمتع بصلاحيات موسعة قائمة على المرونة والتفاعل والتكافل بين عناصر النظام.
- تحديد الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية اللازمة لبناء الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية بإدارة الموارد البشرية وتطوير نمط القيادة الديناميكية.
- تبني العمل الجماعي كأسلوب إداري على مختلف مستويات الإدارة، والاختيار المناسب لشخصية القائد، والاستفادة من نماذج القيادات الناجحة، وتطوير عملية التنسيق المسبق بين الإدارة العليا بالجامعة أو مجالس الكليات وآليات صناعة القرار على مستوى الأقسام، وخلق أجواء ابداعية يساعد على العطاء المتجدد، والعمل بروح الفريق الواحد.
- بناء أدلة إجرائية توضح آليات وإجراءات عملية لتحقيق أبعاد بناء الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية تصف الخطوات الدقيقة للعمل واعتمادها وتطبيقها.
- إنشاء نظام حوافز شامل بحيث يمتاز بالتنوع في أشكال الحوافز، والتنوع في ربطه بالقرارات الاستراتيجية (تقييم الأداء، قرار التجديد، نظام الترقيات، الجوائز....).
- الاعتماد على مصادر تمويلية مبتكرة (الشراكة مع الإنتاج والصناعة/ الرسوم وصناديق الاستثمار / تسويق النشاطات الإنتاجية/ الأوقاف والتبرعات.
- اعتماد تخصصات جديدة و إمكان زيادتها.
- استقطاب قيادات ذات خبرات بناء الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية وعملياتها كالشراكات والتمويل الذاتي، وإيجاد آليات محكمة لاستقطاب أعضاء هيئة التدريس

## في الجامعات السعودية الأهلية وسبل التغلب عليها

- حاصلين على براءات اختراع، واستقطاب الطلاب المتميزين والموهوبين من الداخل والخارج للالتحاق بالجامعة الأهلية، وتوفير نظم دعم قوية للمتميزين والمبدعين.
- استحداث أنظمة وتشريعات فعالة بمجال الحوافز والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس والطلاب الباحثين وتعزيز الشراكات مع القطاعات الإنتاجية بالسماح لأعضاء وفق نظام الاعارة أو الانتداب أو لقضاء سنوات التفرغ العلمي بالقطاعات الإنتاجية.
  - استثمار زيادة الطلب على التعليم الجامعي من خلال مؤشرات النمو السكانية أثر ارتفاع معدلات النمو السكاني في المملكة وارتفاع نسبة الشباب من الفئة العمرية ١٨ - ٢٤ ومن هم في سن التعليم الجامعي.
  - استثمار بالموارد البشرية من خلال الفرص للأعضاء لتقديم استشارات علمية لخدمة المجتمع المحلي وبالتالي التميز في خدمة المجتمع بمجالات متفردة.
  - التنسيق بين الجانب الأكاديمي والجانب الاستثماري من حيث الاستثمار بإدارة الموارد البشرية في التفاعل مع افكار استثمارية التي تطلقها القطاعات الإنتاجية.
  - التخطيط لتحفيز الأعضاء والباحثين لإنشاء شركات ناشئة والتي هي أدوات التميز البحثي والشراكات مع الصناعة لتعزيز الإنتاج البحثي.
- وقدّمت العديد من الدراسات حلولاً عملية يُمكن الإستفادة منها للتغلب على المعوّقات كما في دراسة كوييلا (Kauppila, 2016) التي أشارت لأهمية تضمين الممارسات المتعلقة بمراكز التميز في الجامعات الخاصة المرتبطة بضمان الجودة بما في ذلك التغذية المرجعية المنتظمة على العاملين والطلاب والاجتماعات الدراسية والتدريبات البحثية وتحليل محتوى البرامج الدراسية لتطوير الوسائل والأساليب التي تعزز التقييم ومشاركة المعنيين والطلاب في الأنشطة المتنوعة، كما توصلت دراسة باندا وآخرين (Panda et al., 2019) إلى أنه تساعد صورة العلامة التجارية المتميزة في تعزيز مستوى الرضا عن الجامعات الخاصة وتساعد جودة الخدمات في رفع مستويات الرضا من خلال صورة العلامة التجارية، ودراسة شيغوفي وتادو (Chiguvi & Tadu, 2020) إلى أنه يساعد تحقيق الميزة التنافسية من خلال التميز في صورة الجامعة من خلال السمعة الجيدة واسم العلامة التجارية القوي ومساهمة الجامعة في المجتمع في مؤسسات التعليم العالي الأهلية كما أكد الشلاش (٢٠١٨) أن الجامعات والكليات الجامعية بوجه عام والأهلية بوجه خاص تسعى دوماً لتقديم منتجات بمزايا تنافسية عالية لاعتبارات كثيرة، منها احتدام المنافسة، والتغير المستمر في الاحتياجات والمتطلبات الملحة، وتغير متطلبات سوق العمل، ورغبات تلك المؤسسات وخاصة الأهلية في البقاء دون أن تتأثر بالتقلبات التي قد تجعلها خارج دائرة المنافسة وأكد غو وزانغ وداي (Go, )

(Zhang, & Dai, 2017, p. 1108) على أن الجامعات الأهلية عليها أن تلتزم بشكل كامل بتوطيد عنصر البحث العلمي والاهتمام به بشكل يسمح لها بتحسين قدراتها وتحقيق التنمية المستدامة لدى الجامعة الأهلية بالكامل كما أكد خوالدة (Khawaldeh, 2017, p. 225) ضرورة اهتمام الجامعات بتطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي من خلال تنمية وتطوير الاستراتيجيات الشاملة، وضرورة اهتمام الجامعات بعنصر رضا العملاء، والأخذ في عين الاعتبار مدى أهمية تلبية آراء ورغبات العميل وتبني نماذج للجودة مثل نموذج بالدريدج للتعليم "Baldrige Model" داخل الجامعات؛ حيث يعتبر تطبيقه مؤشراً للتميز الخاص بمستويات الأداء. وأكد أونغ (Ong, 2017, p. 7) على أن الجامعات الأهلية ينبغي أن تقوم بامتلاك موارد مالية ضخمة ووافرة في حالة رغبتها لتحقيق مركز دولي مرموق وأشار أنابيل وكاستر وبولي وآلان (Anabila, etal, 2020) أن الجامعات الأهلية يتوجب عليها الالتزام بعنصر التوجه السوقي الذي ظهر باعتباره إستراتيجية تجارية تساعد الجامعة الأهلية على تحقيق الأهداف المؤسسية، كما أشار أونغ (Ong, 2016, p. 358) أن قادة الجامعات الأهلية يتوجب عليهم أن يَتَنَبَّهُوا إلى طبيعة البيئة التنافسية التي يتواجدون خلالها، وذلك من خلال تنوع مصادر التمويل لدى الجامعة من قنوات مختلفة، كما أشار إليه عزمي (Azmy, 2019, p. 564-565) أن العديد من الجامعات الأهلية تتنافس فيما بينها لاستقطاب الكفاءات التدريسية من المحاضرين الأكفاء، وهو ما يبدأ من قسم الموارد البشرية و أن يعمل على تطوير برامج استقطاب وتوظيف الكفاءات التدريسية .

### توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

١. تبني الحلول والمقترحات التي توصلت إليها نتائج الدراسة من قبل المسؤولين في الجامعات الأهلية عند بناء الميزة التنافسية لجامعتهم والعمل على تخطي وتجاوز المعوقات التي أثبتتها نتائج الدراسة.
٢. توفير الموارد المادية التي تسهم في إعداد الكفاءات الاستراتيجية في الجامعات الأهلية.
٣. العمل على عقد الشراكات الاستراتيجية مع الشركات والجهات والجامعات العالمية التي تفيد وتخدم تحقيق أهداف الجامعة وتطورها.
٤. تشجيع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية على تشكيل الفرق البحثية التي تسهم في رفع سوية الأبحاث المقدمة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية لجامعاتهم.

## المراجع

- ابن لغيصم، (٢٠٢٠). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة: دراسة ميدانية لجامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. *مجلة البحوث التجارية*، ٤٢ (٢)، ٢٠٤-٢٤٧.
- أحمد، محمد جاد حسين. (٢٠١٥). متطلبات تطبيق ستة سيجما Sigma Six لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات: دراسة تطبيقية على بعض كليات جامعة جنوب الوادي. *مجلة كلية التربية*، ٣ (٣٩)، ٩٩-٢٣٤.
- التويجري، حصة بنت عبد الله. (٢٠٢٠). تطوير إدارة منظومة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجربة اليابانية. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، (١٢٤)، ٢١٧-٢٥٢.
- الجدلي، ماهر جابر عبد الرحيم. (٢٠٢٠). أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في الشركة السعودية للكهرباء فرعي ثول ورايح. *مجلة كلية التربية*، ٢٠ (٢)، ١٩١-٢١٩.
- الحريري، رافده. (٢٠١٥). *نظم وسياسات التعليم وتطويرها في دول مجلس التعاون الخليجي*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- حسين، حسين عثمان. (٢٠٢٠). دور نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية المساهمة العامة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الأردن: جامعة الإسراء الخاصة.
- الربيعاوي، سعدون حمود جثير؛ عباس، حسين وليد حسين؛ العامري، سارة علي سعيد؛ الزبيدي، سماء علي عبد الحسين. (٢٠١٥). *إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة*. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- الزعرير، راکز علي محمود؛ الطالب، غسان. (٢٠١٨). *الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة: التسويق الإلكتروني- الميزة التنافسية- ريادة الأعمال- إدارة المعرفة*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- سعدت، محمود فتوح محمد. (٢٠١٩). *إنشاء الجامعات والكليات الأهلية في المملكة العربية السعودية الضوابط والشروط*. القاهرة: مكتبة الهدى للنشر.
- الشلاش، عبد الرحمن بن سليمان. (٢٠١٨). *المزايا التنافسية للجامعات والكليات الأهلية بالمملكة العربية السعودية وسبل تحسينها*. مستقبل التربية العربية، ٢٥ (١١١)، ١١٩-١٥٦.

الشلاش، عبد الرحمن بن سليمان. (٢٠٢٠). واقع المزايا التنافسية للجامعات والكليات الأهلية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية باستخدام التحليل الرباعي SWAT سوات وسبل تحسينها في ضوء مدخلي الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجي. مجلة كلية التربية، ٣٦ (١١)، ١-٣٠.

الشمري، نايف مهيب المهيب. (٢٠١٤). التعليم الجامعي الأهلي السعودي: الواقع والآفاق. مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية، ٣ (١١)، ٢٣٧-٣٨٣.

عامر، سامح. (٢٠١٣). التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

عبد الدليمي، عدنان رشيد عواد. (٢٠١٧). أثر أنماط القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الخاصة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.

العبد اللطيف، عماد بن سيف. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (١١٩)، ١٨١-٢٠٤.

الغامدي، حمدان بن أحمد؛ وعبد الجواد، نور الدين، محمد. (٢٠١٩). تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية. ط ٥، السعودية: مكتبة الرشد للنشر.

الفيهي، فؤاد عبد الله. (٢٠١٥). أثر مزيج الاتصالات التسويقية المتكاملة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الزرقاء، الأردن.

اللوغان، محمد بن فهاد. (٢٠١٦). أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية، ٢٨ (١)، ٩٥-١٢٠.

محمد، سلمى عمر الخليفة. (٢٠١٧). خصائص نظم المعلومات الإدارية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر العاملين في قطاع البنوك بولاية الخرطوم- السودان. مجلة العلوم الاقتصادية، ١٨ (١)، ٧٠-٨٩.

منصور، منصور عبد القادر محمد. (٢٠١٨). أثر الحوكمة على فاعلية اتخاذ القرارات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة في قطاع غزة. مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، ١ (١)، ١-١٨.

الموقع الرسمي لوزارة التعليم. (٢٠٢١). قائمة الجامعات الأهلية بالمملكة العربية السعودية. تك الدخول على الموقع بتاريخ: ٣١/٣/٢٠٢١م، المتاح على الرابط التالي:

- [https://kr.moe.gov.sa/ar/eservices/pages/ksa\\_private\\_universites.aspx](https://kr.moe.gov.sa/ar/eservices/pages/ksa_private_universites.aspx)  
وزارة التعليم، مجلس شؤون الجامعات، ٢٠٢٠، نظام الجامعات الجديد، النسخة الصادرة عن مجلس شؤون الجامعات الصادر بموجب المرسوم الملكي ١٤٤١هـ /٣/ رقم (م/ ٢٧) وتاريخ ١٤٤١/٣/٢هـ، الرياض.
- وزارة التعليم (٢٠١٩) لائحة الجامعات الأهلية تم استرجاعه بتاريخ ١٤/٩/١٤٤٤هـ من الرابط الإلكتروني <https://www.moe.gov.sa/ar/aboutus/aboutministry.pdf>.
- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (٢٠١٦)، متاح على الرابط: <https://vision2030.gov.sa/>  
Yuanyuan Xu, Weizhi Wang, Ying Li, (2016) Research on the Development Strategy of Private Universities, *Proceedings of the 2016 2nd International Conference on Social Science and Higher Education* Atlantis Press SN - 2352-5398 <https://doi.org/10.2991/icsshe-16.2016.25DO> - 10.2991/icsshe-16.2016.25
- Reguia, C. (2014). Product innovation and the competitive advantage. *European Scientific Journal*, 1(1), 140-157.
- Panda, S., Pandey, S. C., Bennett, A., & Tian, X. (2019). University brand image as competitive advantage: a two-country study. *International Journal of Educational Management*, 234-251.
- Othman, A. Y. (2020). The Role of Management Accounting Practices in Achieving Competitive Advantage. *International Journal of Humanities and Social Sciences*, 11(11), 437-450.
- Ong, Y. S. (2017). Riding the OBOR Wave: Building World-Class Private Universities in South East Asia. *Journal of Southern University* 4, 1-13.
- Ong, Y. S. (2016). Preculturing: The Key to Sustainability Of Private Universities. *International Journal of Education and Research*, 4(3), 351-366.
- Malinda, M., Anatan, L., & Kristine, F. (2018). Analysis of Strategic Competency and Organization Performance: Evidence from Private Universities in Indonesia. *The International Journal of Business & Management*, 6(8). Retrieved from <https://www.internationaljournalcorner.com/index.php/theijbm/article/view/131346>
- Khawaldeh, F. (2017). The Effectiveness of Applying the Baldrige Quality Standards in Higher Education to Achieve Competitive Advantage: Case Study on Jordanian Private Universities. *International Journal of Business and Management*, 12(11), 233-248.

- Kauppila, O. (2016). Excellence in teaching: Centres of Excellence in Finnish university education 2010–2012. *The Online Journal of Quality in Higher Education*, 3(1), 14-33.
- Kamau, S. M. (2013). *Competitive Strategies Adopted by Private Universities in Kenya*. Doctoral Dissertation, University of Nairobi.
- Guo, Y., Zhang, K., & Dai, X. (2017, April 28-30). Study of Incentive Mechanism Innovation in Private Universities. *7th International Conference on Education, Management, Information and Mechanical Engineering (EMIM 2017)*, Shenyang, China, 1104-1107.
- Chiguvu, D., & Tadu, R. (2020). Image Differentiation for Competitive Advantage in the Private Tertiary Education Institutions in Botswana. *Dutch Journal of Finance and Management*, 4(1), 1-7.
- Chen, L. (2018, November 17-17). A Study on Introspection and Reconstruction of the Goals of Entrepreneurship Education in Private Colleges and Universities. *2018 3rd International Social Sciences and Education Conference (ISSEC 2018)*, Diyarbakir, Turkey, 149-153.
- Cantu-Ortiz, F. J. (2015). A Research and Innovation Ecosystem Model for Private Universities: The Tecnologico de Monterrey Experience. In G. Gregorutti, & J. E. Delgado (Eds.), *Private Universities in Latin America*, (pp. 1-28). Cham: Palgrave MacMillan.
- Azmy, A. (2019). Evaluation of lecturer recruitment program at Tanri Abeng University. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 6(7), 551-568.
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 1-10.
- Anabila, P., Kastner, A. N. A., Bulley, C. A., & Allan, M. M. (2020). Market orientation: a key to survival and competitive advantage in Ghana's private universities. *Journal of Marketing for Higher Education*, 30(1), 125-144.
- Al-Awawdeh, W. M., & Al-Sharairi, J. A. (2012). The relationship between target costing and competitive advantage of Jordanian private universities. *International Journal of Business and Management*, 7(8), 123-142.