

القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في

جامعة الطائف

د / مسعود بن عبد الجبار الحارثي

أستاذ الإدارة التربوية المساعد، كلية الملك عبد الله للدفاع

الجوي بالطائف - المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بجامعة الطائف ودرجة تحقيق الميزة التنافسية بهذه الجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما هدفت للتعرف على نوع وطبيعة العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية بهذه الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداة الاستبانة التي طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف بلغ عددها (٢٠٩) من الأفراد، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف للقيادة الاستراتيجية - من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس - فيها وبأبعادها الأربعة (التوجه الاستراتيجي، وسمات امتلاك رأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، وتطبيق نظام رقابي متوازن) كانت ممارسة متوسطة، كما أظهرت أن درجة تحقق الميزة التنافسية بجامعة الطائف - من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس - فيها وبأبعادها الأربعة (موارد الجامعة وقدراتها، والجودة والابتكار، والتعلم التنظيمي والتحسين المستمر، والتكيف والاستدامة) كانت متوسطة، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية ودرجة تحقق الميزة التنافسية بجامعة الطائف على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد كل حدا مثنى مثنى.

الكلمات المفتاحية: (القيادة - القيادة الاستراتيجية - الميزة التنافسية).

Abstract

The thesis aims at introducing two features of administration; The first one is the strategic leadership and the second is the competitive advantage within a survey made on Al- Taif University. The study uses a descriptive research method to evaluate these features on the teaching staff of Al-Taif University in order to find out the degree of practicing each feature throughout its aspects.

The aspects of the Strategic leadership are; strategic orientation, the features of human capital, corporate culture and applying a balanced super intendance system.

While the aspects of the competitive advantage are ; the resources and the abilities of the university, the quality and the creativity, organizing of education process and continuing improvement , and the last aspect is adapting of sustainability .

The survey found out , by examining these aspects, that the degree of maintaining both features by teaching staff is average .

Finally, the thesis discusses the relationship between maintaining each feature on the other hand. The statistics indicates that there is a strong direct relationship between both features that is quite significant in general on one hand and by comparing features' aspects which mentioned previously on the other hand.

Keyword: (Leadership - Strategic leadership - Competitive advantage).

المقدمة:

يعيش العالم اليوم في ظل سلسلة من المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية فرضت على المؤسسات بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص الاستعداد لمواجهةها نظير الدور الكبير الذي تقوم به في قيادة المجتمعات، وتعد الجامعات أولى هذه المؤسسات بالاستعداد لمواجهة المتغيرات المتسارعة من خلال بناء توجه استراتيجي يرسم مستقبلها ويحقق أهدافها، وكل هذا يتطلب قيادة جامعية تتسم ببراء وعمق الثقافة ورحابة الفكر لمواجهة تحديات التنافسية الجامحة (عبيد، ٢٠٠٨، ص٢٠٧).

ومع الإيمان بحتمية القيادة في كل المؤسسات ودورها الكبير في رسم السياسات والأهداف والعمل على تحقيقها فإن مؤسسات التعليم العالي هي الأخرى بحاجة ماسة لقيادات فاعلة قادرة على تحديد التوجه الاستراتيجي لها؛ فالقيادة الاستراتيجية هي المسؤول الأول عن تحديد التوجه الاستراتيجي للجامعة الرامية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، لذلك فإن على القيادات الجامعية أن تكون قيادات استراتيجية حيث إن هناك اتفاقاً على أن القيادة الاستراتيجية هي عملية تتصل بتحقيق الميزة التنافسية (Hughes & Beatty, 2005, P. 9).

وأكدت العديد من الدراسات على أن للقيادة الاستراتيجية دورها الواضح في تنفيذ استراتيجية المنظمة من خلال مجموعة من الأدوار المتفاعلة والتي تأتي في مقدمتها إدارة موارد المنظمة بفعالية، والمساهمة في تأسيس الاتجاه الاستراتيجي، وتنشئة ثقافة تنظيمية فعالة، واستغلال الكفاءات الجوهرية، واستخدام أنظمة رقابية تنظيمية فعالة، وتأسيس ممارسات أخلاقية (Hitt & Hoskisson, 2009, p. 350)، ويرى (أحمد والفقيه، ٢٠١١، ص٥٧٥) أن التركيز على القيادة الاستراتيجية يمثل ميزة تنافسية متواصلة ونجاحاً بعيد المدى للمنظمة، لأنها تعتمد على السعي بالمنظمة لإنجاز مجموعة دائمة من الإمكانيات لتقديم قيمة مميزة للمستفيدين على المدى الطويل.

ويرى (Hill & Jones 2010) أن القيادة الاستراتيجية تتمحور حول عملية صناعة استراتيجية المنظمة لا ابتكار الميزة التنافسية، ولزيادة الأداء بهدف زيادة قيمة الاستثمارات وأرباح المستفيدين.

إن من أهم الأهداف التي تسعى القيادة الاستراتيجية لتحقيقها: استثمار الموارد الجوهرية للجامعة لتحقيق الميزة التنافسية التي لم تعد جكزا على المنظمات التجارية الربحية، بل أصبحت من أهم الأهداف الاستراتيجية لدى القيادات الجامعية التي تبحث لجامعاتها عن موطئ قدم بين الجامعات الرائدة والمتميزة، فالميزة التنافسية للجامعة ترتبط بشكل كبير بتوجهات قيادتها الاستراتيجية نحو إحداث التغيير الاستراتيجي الذي يقودها لتحقيق أهدافها خصوصاً مع ظهور مفاهيم اقتصاديات المعرفة وتدويل التعليم الذي جعل الجامعات أكثر تنافساً في سوق التعليم المحلي والإقليمي والعالمي، وهو ما أكدته (الصالح، ٢٠١٢،

ص 15) أن كثيراً من المفاهيم التي كانت الجامعات في معظم دول العالم تتأى بنفسها عن التعامل معها، مثل مفاهيم السوق والعملاء والتنافسية، أصبحت قضايا ذات أهمية وضرورة للجامعات، وأصبح البحث عن فهم أصيل ومتعمق لمصطلح التنافسية بين الجامعات ومتطلبات تحقيقها عملاً أصيلاً وليس تكميليًا أو اختياريًا أمام الجامعات.

ومما يزيد من أهمية التركيز على الميزة التنافسية لدى قيادات الجامعات ارتباطها الكبير بالتنافسية الدول فيما بينها وهو الأمر الذي أكدته تقرير التنافسية العالمية (The Global Competitiveness Report, 2009: 05) حيث أكد أن جودة التعليم العالي والتدريب تعتبر واحدة من اثنتي عشرة ركيزة تُقاس بها تنافسية الدول، كما أشار التقرير إلى أن جودة التعليم العالي والتدريب أمر حاسم بالنسبة للاقتصاديات التي ترغب في التقدم في سلسلة القيمة إلى ما هو أكبر من عمليات الإنتاج والمنتجات البسيطة.

مشكلة الدراسة:

في ظل التوجه العالمي نحو اقتصاديات المعرفة وتدويل التعليم أصبحت القيادات الجامعية أمام تحدٍ كبير لقيادة جامعاتها نحو المزيد من التطور والتنافسية في سوق التعليم العالي المحلي والعالمي، خصوصاً مع ظهور التصنيفات العالمية للجامعات، والاهتمام الكبير بها، والذي فرض على هذه القيادات ضرورة صياغة استراتيجيات تنافسية لبناء واستدامة ميزة تنافسية في قطاع التعليم العالي.

وقد أكدت دراسة عبد الديلمي (2017) ودراسة خليل (2017) قوة العلاقة التي تربط بين القيادة الاستراتيجية وبين بناء الميزة التنافسية في كل من الجامعات الأردنية والجامعات المصرية وهو ما يؤيد ضرورة دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين في الجامعات السعودية، وهو ما أكدت دراسة احمد والفقير (2011) ودراسة محمد (2016) على أهمية القيادة الاستراتيجية في الجامعات كنموذج يقودها إلى تحقيق أهدافها المستقبلية والتي يأتي في مقدمتها التنافسية، و أكدت دراسة الصالح (2012) على وجود درجة عالية من الإدراك لدى أعضاء مجالس الجامعات السعودية لأهمية بناء الميزة التنافسية فيها و أوصت بضرورة رفع المقدر التنافسية للجامعات السعودية وتعزيز فرص اكتسابها للمزايا التنافسية، و أظهرت دراسة هاشم (2017) أيضاً أن هناك درجة عالية من الوعي بأهمية بناء الميزة التنافسية في جامعة الدمام، و أظهرت دراسة اللوقان (2016) أيضاً أهمية بناء الميزة التنافسية في جامعة حائل بالاعتماد على عدد من المتطلبات والتي يأتي في مقدمتها المتطلبات التنظيمية، ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الحالية الإجابة السؤال الرئيس التالي:

ما واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في "جامعة الطائف" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

ويقرع من السؤال الرئيس التساؤلات التالية:

- 1- ما واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 2- ما واقع تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف؟

بجامعة الطائف؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى:

- 1- التعرف على واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٢- التعرف على واقع تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

٣- التعرف على نوع وطبيعة العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية دور القيادة الاستراتيجية في الجامعات لتحقيق أهدافها والتي يأتي في مقدمتها الميزة التنافسية لها، ومن هنا يمكن أن نلخص أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

١- ندرة الدراسات التي أجريت لبحث طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية حيث تسعى هذه الدراسة للوقوف على واقع العلاقة بين

هذين المدخلين المهمين من مداخل التطوير والتحسين الذي تستهدفه الجامعات.

٢- من المؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في توجيه جهود القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في

أبعاد القيادة الاستراتيجية الأربعة (التوجه الاستراتيجي، سمات امتلاك رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، تطبيق نظام رقابي متوازن)، وذلك

لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

٣- يتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تقديم توصيات عملية تساهم في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف لتحقيق الميزة التنافسية من

خلال أبعادها الأربعة (موارد الجامعة وقدراتها، الجودة والابتكار، التعلم التنظيمي والتحسين المستمر، التكيف والاستدامة).

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت حدود الدراسة الموضوعية على دراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (التوجه الاستراتيجي، سمات امتلاك

رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، تطبيق نظام رقابي متوازن) والميزة التنافسية بأبعادها الأربعة (موارد الجامعة وقدراتها، الجودة والابتكار، التعلم التنظيمي

والتحسين المستمر، التكيف والاستدامة).

الحدود البشرية: اقتصرت الحدود البشرية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف من (الذكور والإناث) برتبة (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)،

والذين بلغ عددهم ١٦٠٤ أعضاء حسب آخر إحصائية لوزارة التعليم للعام ٢٠١٧م.

الحدود المكانية: جامعة الطائف بمحافظة الطائف، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على جميع الكليات في المركز الرئيس لجامعة الطائف.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٣٩هـ - ١٤٤٠هـ.

مصطلحات الدراسة:

القيادة:

ذكر ابن دريد (1987، ص ٢٩٥) في مادة (د ق و) قاد الرجل البعير وغيره، يقود قودا - والجمع قود - وهو طول العنق في تطامن، والقود ان ينقاد القائل

فيقتل بالذي قتله، والقياد حبل تقاد به الدابة .

وعرفها العشماوي (1981، ص ٢٣١) " بأنها فعل ديناميكي وقوة تهدف إلى تماسك المجموعة وعنصر توفيق يتحرك لتحقيق الأهداف المرسومة بفعالية

وكفاءة " .

وتعرفها الدراسة الحالية بأنها : القدرة على التأثير في سلوك العاملين لتحقيق أهداف المنظمة سواء كانت هذه الأهداف قريبة أو بعيدة مع توفير كل متطلبات تحقيق هذه الأهداف .

القيادة الاستراتيجية:

عرّفها (Mungonge, 2007) بأنها: "القدرة على التوقع والتصور، والمحافظة على المرونة، وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي كضرورة".
وعرّفها (Pisapia, 2009, P. 7) بأنها: "القدرة على صناعة قرارات منطقية حول الغايات والأفعال والتكتيكات في بيئات الغموض وعدم التأكد".
وتعرفها الدراسة الحالية بأنها: قدرة القائد على تحديد التوجه الاستراتيجي للجامعة لتحقيق ميزة تنافسية بين مثيلاتها من خلال استثمار كل مواردها المتاحة.

التنافسية :

في اللغة ذكر ابن منظور (د. ت، ص ٤٥) أن التنافسية تشتق من تنافس أي تحاسد وتسابق وفي التنزيل ((وفي ذلك فليتنافس المتنافسون)) المطففين ٢٦ ، ونقول سقيم النفاس أي أسقمته المنافسة والمغالبة ، وتقول أنفسهم أي أعجبهم وصار عندهم نفيسا ، ونافست في الشئ منافسة ونفاساً إذ رغبت فيه على وجه المباراة في الكرم ، وتنافسوا فيه أي رغبوا ، وهو من الشئ النفيس الجيد في نوعه.
والتنافسية اصطلاحاً كما عرفها الخضري (2004، ص ٢٣) هي " استعمال الملكات والمواهب وقدرات الإبداع والابتكار والتطوير على مستوى الفرد او المؤسسة ككل لاغتنام الفرص المتاحة ومصادر القوة لاكتشاف مجالات تحقيق تميز وتفوق على الآخرين "
وتعرفها الدراسة الحالية بأنها استثمار القدرات المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة .

الميزة التنافسية:

عرّفها (المعاضيدي، ٢٠٠٧، ص ٢١٣) بأنها: خاصية أو مجموعة خصائص تمتلكها المؤسسة، وتحفظ بها لفترة زمنية، وتحقق من خلالها منافع متنوعة منها تحقيق التفوق على المنافسين.
وعرّفها (عساف، ٢٠١٥، ص ١١٤) بأنها: مهارة أو تقنية أو مورد متميز يتيح للمؤسسة أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، وذلك من خلال أداء الأنشطة بأدنى مستوى من التكلفة.
وتعرفها الدراسة الحالية بأنها: مجموعة الخصائص والسمات (المادية والبشرية) التي تمتلكها الجامعة، وتتميز بها عن مثيلاتها، وتحقق لها التميز والتفرد في تحقيق أهدافها.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: القيادة الاستراتيجية:

القيادة ظاهرة اجتماعية؛ فلا قيمة للقائد بدون تابعين وبدون تأثير في سلوكهم نحو تحقيق أهداف منظماتهم؛ وربط أهداف القيادة وخططها بالمدى البعيد يستلزم تبني مفاهيم ومناهج الإدارة الحديثة التي تحقق التميز التنافسي للمنظمة ككل، والقيادة الاستراتيجية كمفهوم حديث في الأدب الإداري ذات جذور من مفاهيم الإدارة العسكرية إلا التغيرات المتسارعة فرضت على المنظمات الاستفادة من هذا المفهوم في تحسين أدائها.

مفهوم القيادة الاستراتيجية:

تعددت مفاهيم القيادة الاستراتيجية لدى كتاب الإدارة وباحثيها؛ فكل نظر لها من زاوية اختصاصه واهتماماته، فعرفها (Mungonge. 2007) بأنها: القدرة على التوقع والتصور، والمحافظة على المرونة، وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي كضرورة. وعرفها (Hilcoat, R. A, 1995, p. 153) بأنها: تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه طويل الأمد، والرؤية الاستراتيجية، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة والولاء، والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها، وإلهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح. وعرفها (جاد الرب، ٢٠١٢، ص ٤٩) بأنها: القدرة على التخيل والتصور المستقبلي، وأيضاً بناء المرونة، ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة. ويرى (عبد الدليمي، ٢٠١٧، ص ١٠) أن القيادة الاستراتيجية هي القيادة التي لديها القدرة الفائقة على تكوين الرؤية المستقبلية، ورسم صورة واضحة لمستقبل المنظمة، بالاعتماد على التفكير الاستراتيجي والإبداعي، ورسم سيناريوهات وخطط استراتيجية، مع القدرة في التأثير في الآخرين، وإقناعهم بتبني الرؤية الاستراتيجية، واستنهاض هممهم نحو التنفيذ الاستراتيجي الفعال.

ومما سبق يرى الباحث أن مفهوم القيادة الاستراتيجية يعتمد على عدة جوانب أهمها:

- ١- قدرة القائد على تكوين الرؤية الاستراتيجية التي تحقق للمنظمة أهدافها بالاعتماد على أساليب التفكير الاستراتيجي.
- ٢- قدرة القائد على توجيه سلوك أفرادها نحو تحقيق هذه الأهداف.
- ٣- قدرة القائد على توقع النتائج المستقبلية في ضوء خطته وأهدافه.
- ٤- قدرة القائد على ابتكار أساليب جديدة لإنجاز المهام الوظيفية لأفراده تخدم الخطة الاستراتيجية، وتحقق أهدافها بأقل تكلفة في الوقت والجهد والمال.

أهمية القيادة الاستراتيجية:

ترتبط أهمية القيادة الاستراتيجية بمستقبل المنظمة لكونها مصدر رسم السياسات والرؤى المستقبلية، ويؤكد (جاد الرب، 2012، ص 492) أن القيادة الاستراتيجية تساهم في بناء وتشديد فرق العمل وبخاصة ما تدار ذاتياً، وتمكين العاملين، وبناء السلوك الأخلاقي، ووضع الرؤية والثقافة التنظيمية، وزيادة القدرات التنظيمية، ويذكر (خليل، 2017، ص 131) أن أهمية القيادة الاستراتيجية تكمن فيما يلي:

- ١- بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيير وإدارته.
- ٢- تحقيق واستدامة الجودة الشاملة في المنظمة.
- ٣- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- ٤- السيطرة على مشكلات العمل، وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- ٥- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

ويرى (المربع، ٢٠١٢) أن أهمية القيادة الاستراتيجية تعود إلى أنها مصدر الإبداع والابتكار، كما أنها تلعب دوراً كبيراً في التوفيق بين الأطراف المتعارضة داخل المنظمة، فهي تحقق التوازن الاستراتيجي بين التطلعات والحاجات المتقاطعة.

ويؤكد (Bass, 2007 p. 36) أن القيادة الاستراتيجية تعزز الالتزام والمشاركة، وتؤكد النموذج الأخلاقي في العلاقات المؤسسية الداخلية، كما أنها بمثابة الممثل للمؤسسة والمفاوض عنها في التعامل مع الوكالات والهيئات والمؤسسات الخارجية ذات الصلة.

وعن أهمية ممارسة القيادة الاستراتيجية في الجامعات يرى (أحمد والفقير ٢٠١١، ص ٥٨٤) أنها تمكنها من البقاء والمنافسة -خصوصا الناشئة منها- وذلك من خلال استجابتها الاستراتيجية للبيئة المجتمعية المحيطة بها بما تحويه من اتجاهات وتطبيقات، ومن خلال سعيها لمواجهة التحديات المعقدة والمتشابكة التي تعترض سبيلها بحلول استراتيجية لا تتعامل مع اللحظة الراهنة، وإنما مع التوجه المستقبلي، وكذلك من حاجتها لتجنيد هياكلها البشرية والأكاديمية والإدارية لبناء القدرة الفعلية المؤسسية.

ويرى الباحث أن أهمية القيادة الاستراتيجية في الجامعات تأتي من عدة أمور أهمها:

- ١- القيادة الاستراتيجية هي المسؤولة عن بناء رؤية ورسالة المنظمة وتحديد مستقبلها المنشود.
- ٢- استثمار موارد وقدرات المنظمة -المادية والبشرية- لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- ٣- بناء الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع والابتكار والإنجاز.
- ٤- التحكم في العمليات الرقابية داخل المنظمة.

أبعاد القيادة الاستراتيجية:

للقيادة الاستراتيجية مجموعة من الأبعاد كلما أحاطت بها كلما كانت قريبة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية خصوصا إذا ما تمت صياغة هذه الأبعاد وتنفيذها ومتابعتها بشكل متكامل يضمن للجامعات تحقيق الريادة والميزة التنافسية.

ومن خلال مراجعة الأدبيات العلمية لعلم الإدارة تعددت النماذج العلمية والتي تصنف أبعاد القيادة الاستراتيجية ومن أشهرها نموذج (Hitt & Ireland) والتي أوردها (Bass, 2007, p. 42) حيث يرى أن ممارسة القيادة الاستراتيجية الفعالة يتم من خلال الأبعاد التالية:

- ١- تركيز الانتباه على النتائج والعمليات.
- ٢- السعي لاكتساب وترقية المعرفة.
- ٣- تعزيز التعلم والإبداع.
- ٤- تحسين تدفق العمل والتركيز على العلاقات.
- ٥- توفير التغييرات الداخلية والخارجية.
- ٦- الحفاظ على عقلية عالمية.
- ٧- مواجهة التنوع في اهتمامات أصحاب المصلحة.
- ٨- البناء للمدى الطويل مع تلبية الاحتياجات على المدى القصير.
- ٩- تطوير رأس المال البشري.

ومن النماذج الشهيرة لأبعاد القيادة الاستراتيجية نموذج (Hitt & Hoskisson) والذي أورده (أحمد والفقير، ٢٠١٢، ص ٥٨٦) حيث تضمن ستة أبعاد

هي:

- ١- تحديد الاتجاه الاستراتيجي.
- ٢- استغلال الكفاءة الجوهرية والمحافظة عليها.

٣- تطوير رأس المال البشري.

٤- المحافظة على فعالية ثقافة المؤسسة.

٥- تعزيز الممارسات الأخلاقية.

٦- وضع الضوابط الاستراتيجية.

وقدّم (Pisapia, 2009, p. 8-16) نموذجًا للقيادة الاستراتيجية شمل أربعة عناصر هي: (البعد التحويلي و البعد الإداري و البعد السياسي و البعد الأخلاقي).

ومن خلال ما سبق يتبنى الباحث في هذه الدراسة أربعة أبعاد رئيسة للقيادة الاستراتيجية هي:

١- التوجه الاستراتيجي:

فالتوجه الاستراتيجي يعتمد على بناء الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة ورسالتها وأهدافها وسبل تحقيقها، مع بناء تصور شامل للبيئة الداخلية والخارجية ولها قدرة عالية على الاستفادة من التجارب العالمية في هذا المجال. والتوجه الاستراتيجي يعتبر حاليا أحد الأسس التي تبنى عليها تنافسية الجامعات والذي تترجمه شخصية القائد الاستراتيجي الملهم والذي يحفز فريق العمل لتحقيق الأهداف المنشودة.

٢- سمات امتلاك رأس المال البشري:

عرف (Youdt & M.A.Snell, 1996, p: 335) رأس المال البشري بأنه: مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعارف تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية لمنظمات الأعمال.

فامتلاك رأس المال البشري أحد أهم الأبعاد الاستراتيجية للمنظمة في العصر الحالي، فهو رأس مال غير ملموس لكنه يقدر بالملايين إذا ما تم استغلاله بطريقة مناسبة لتحقيق أهداف المنظمة، ففي الدول المتقدمة ينظر إليه على أنه مورد من أهم موارد المنظمات واصل من أهم أصولها، ويرى (النقاز، ٢٠١٨، ص ٧٣) أنّ المورد البشري للمنظمة والذي يمثل رأس المال الفكري لها هو بمثابة العقول المدبرة والمبتكرة داخل المنظمة والذي يتم من خلالها ابتكار السلع والخدمات الجديدة التي من خلالها يتم اقتناص الفرص التسويقية المتاحة والتي تعود بالنفع على المنظمة.

٣- الثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دورًا مهمًا في تحديد المسار الاستراتيجي للمنظمات فهي مجموعة من الممارسات والقيم التي تعكس الأداء الفعلي للمنظمة، وتوجه سلوك أفرادها نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

٤- تطبيق نظام رقابي متوازن:

يأتي تطبيق نظام رقابي متوازن داخل المنظمات ضمن أهم أبعاد القيادة الاستراتيجية؛ فالعملية الرقابية هي تغذية راجعة يتم الاستفادة منها في تطوير الأداء ومراجعة الانحرافات التي تخرج عن مسار الخطط، وهي من أهم الوظائف القيادية للقائد الاستراتيجي إذا مارسها وفق آلياتها وأساليبها العلمية. فالرقابة التنظيمية كما يعرفها (عبد الرب، ٢٠١٢، ص ١٥) هي الإجراءات الرسمية وغير الرسمية التي تستخدم بواسطة المديرين على مختلف الأنشطة التنظيمية، وذلك بهدف مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف، كما أنها تساعد في بناء مصداقية وثقة لدى القائد الاستراتيجي، وتدعم وتعزز دوره في التغيير الاستراتيجي الهادف لزيادة القيمة بالنسبة لأصحاب المنافع.

ثانياً: الميزة التنافسية:

تُعتبر الميزة التنافسية في الوقت الحالي من أهم الأسلحة التي تستخدمها المنظمات بشكل عام والجامعات بشكل خاص في مواجهة التحديات المتسارعة، خاصة وقد ارتبطت في الآونة الأخيرة ارتباطاً وثيقاً بظهور التصنيفات الدولية للجامعات، فأصبحت الجامعات -وبلا استثناء- تبحث عن تصنيف متقدم في هذه التصنيفات، الأمر الذي يحتم عليها تحسين مدخلاتها وعملياتها بشكل شامل لتصل إلى هدفها المنشود.

وقد ظهرت التصنيفات العالمية للجامعات في عام ١٩٢٥م عندما بدأ تصنيف برامج الدراسات العليا في الولايات المتحدة الأمريكية لتستمر بعدها المحاولات لتصنيف مؤسسات التعليم العالي سواء من جانب الباحثين أو المؤسسات البحثية.

ويؤكد (Washter & Kemp, 2010, p: 6-7) أن هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تمتلكها الجامعة لتصبح ذات مستوى متميز عالمياً، ومن أهمها استقطاب أعضاء هيئة تدريس وطلاب وموظفين متميزين، وكذلك قدرتها على تنويع مصادرها التمويلية من خلال التمويل الحكومي والفرز بالمناقصات التنافسية والعقود الاستشارية، وكذلك إيرادات الرسوم الدراسية والأوقاف والهبات، فالجامعات التي لا تقف على مصدر واحد للتمويل هي الجامعات التي تتمتع بحرية أكاديمية أعلى دون قيود أيديولوجية أو سياسية على خططها وأنشطتها.

إن امتلاك الجامعة للميزة التنافسية حالياً هو امتلاك لمصدر قوة يساعدها في تحقيق أهدافها وتوسيع أنشطتها وكبح جماح المنافسين في التوسع في محيطها.

مفهوم الميزة التنافسية:

تعددت مفاهيم الميزة التنافسية وذلك بتعدد الأنشطة والمجالات التي تطبق فيها، فيعرفها (الزعبي، ٢٠٠٥، ص ١٣٨) بأنها: خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تتفرد بها المؤسسة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقق خلال تلك المدة المنفعة لها، وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات وسلع.

وعرّف (الإبراهيمي، ٢٠٠٩، ص ٤٨) الميزة التنافسية للجامعة بأنها: قدرة الجامعة وقابليتها على تقديم الخدمات بالجودة العالية، وفي الزمان والمكان الملائمين، وأقل التكاليف، مما يساعد الجامعة على الاستمرار في تحقيق أهدافها، في ظل وجود جامعات منافسة، مع قناعتها بأنّ البقاء للأفضل.

وتعرفها (راضي، ٢٠١٢، ص ٥) بأنها: قدرة الجامعات على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة مما ينعكس إيجابياً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس بها، ويكسبهم قدرات ومميزات تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وينعكس على ثقة المجتمع فيها، والتعاون معها، مما يزيد إقبال الطلاب للالتحاق بها.

ويعرفها (خليل، ٢٠١٧، ص ١٣٤) بأنها: التوظيف الأمثل لإمكانات الجامعة وخبراتها ومواردها المختلفة في إنجاز أنشطتها ببراعة، وبأفضل فاعلية وأقل تكلفة، وبشكل يحقق منافع متنوعة، وقيمة مضافة لمخرجاتها، نسبة إلى منافسيها، مما ينعكس على ثقة المجتمع فيها، ويؤدي إلى تفردا.

وتعرفها الدراسة الحالية بأنها: قدرة الجامعة على استثمار مواردها المتنوعة في سبيل تقديم خدماتها بشكل متميز عن مثيلاتها مما يزيد من ثقة المستفيدين فيها؛ خاصة والجامعات السعودية تتلقى دعماً حكومياً كبيراً، وتمتلك بنى تحتية متميزة الأمر الذي يؤهلها لإيجاد ميزات تنافسية كثيرة تساهم في تحقيق أهدافها، والتي من أهمها بناء قدرات وطنية قادرة على سد الاحتياج في سوق العمل السعودي، والمساهمة في تنمية بلادهم.

خصائص الميزة التنافسية:

تنفق كثير من الأدبيات على عددٍ من الخصائص الأساسية للميزة التنافسية والتي يأتي في مقدمتها الاستمرارية والتجديد والمرونة، فيما أضافت العديد من المصادر خصائص أخرى يرون أنها تُسهم في تحسين الميزات التنافسية في الجامعات:

حيث ذكر (الغالبى وإدريس، ٢٠١١، ص ٣١٠) مجموعة من الخصائص للميزة التنافسية أهمها:

- ١- أنها مستمرة ومستدامة
- ٢- أن تنتم الميزات التنافسية بالنسبية مقارنة بالمنافسين.
- ٣- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
- ٤- أن تكون مرنة، وذلك من خلال إمكانية إحلال مميزات تنافسية مكان أخرى بسهولة ويسر.
- ٥- أن يتناسب استخدام الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

وأورد (الدوري وأحمد، ٢٠٠٩، ص ٢٦) مجموعة من الخصائص أهمها:

- ١- أن الميزة التنافسية تقدم دعماً هاماً يساهم في نجاح الأعمال.
- ٢- أن الميزة التنافسية تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة تقليد المنافسين لها.
- ٣- أن الميزة التنافسية تقدم أساساً للتحسينات المستقبلية لأنها تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
- ٤- أن الميزة التنافسية مرنة.
- ٥- أن الميزة التنافسية تحدد بالاعتماد على حاجات ورغبات الزبون.

وتتفق الدراسة الحالية مع ما ذهبت إليه الدراسات السابقة، وتضيف إليها عدداً من الخصائص أهمها:

- ١- أن تكون الميزات التنافسية ميزات حديثة، ومتجددة، وتوضع ضمن خطط الجامعة الاستراتيجية.
- ٢- أن تكون قابلة للتحسين والتطوير المستمر.
- ٣- أن تتناسب هذه الميزات مع أنشطة الجامعة الأساسية وأهدافها التي وجدت من أجلها.
- ٤- أن تكون هذه الميزات واقعية، يمكن أن تطبق على أرض الواقع، وتخدم مستفيدي الجامعة، وتحقق لهم الرضا.

أبعاد الميزة التنافسية:

ترتكز الميزة التنافسية على عدد من الأبعاد الأساسية والتي تلعب دوراً مهماً في تحقيق الهدف المنشود منها، ويرى (عبدالديمي، ٢٠١٧، ص ٤٤ -

٤٧) أن للميزة التنافسية خمسة أبعاد رئيسية، هي: "جودة الخدمات و التكلفة و المرونة و الوقت والتسليم والإبداع".

في حين يرى (أبو بكر، ٢٠٠٨، ص ٢٥) أن الأبعاد الرئيسية للميزة التنافسية ترتكز على بُعدين رئيسيين هما القيمة المدركة للعميل، والتميز في تقديم

السلعة التي لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها.

ووضعت (العهيبار، ٢٠٠٥، ص ١٠٧) للميزة التنافسية بعدين رئيسيين هما:

- ١- التكلفة الأقل، وتعني القدرة على تصميم وتصنيع وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة مقارنة بالمنظمات الأخرى مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أكبر.

٢- تميّز المنتج، وتعني قدرة المنظمة على تقديم منتج متميّز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر العميل من ناحية الجودة والخصائص بعد البيع.

أما الدراسة الحالية فترتكز على أربعة أبعاد رئيسية، هي:

- ١- موارد الجامعة وقدراتها:
حيث تلعب موارد الجامعة (المادية والبشرية) دورا كبيرا في تميزها عن منافسيها، فكلما ارتفعت هذه الموارد وهذه القدرات كلما زادت تنافسية الجامعة وفرصها في الاستحواذ على العملاء.
 - ٢- الجودة والابتكار:
أصبحت الجودة والابتكار في المنتجات من أهم أبعاد الميزة التنافسية في الوقت الحالي نظرا للأهمية الكبيرة لها في البقاء والاستمرار في المنافسة، فالجودة تعني ثقة المستفيد بمخرجات الجامعة، والابتكار يعني تجديد وتحديث البرامج والخدمات بما يلائم احتياجات سوق العمل.
 - ٣- التعلم التنظيمي والتحسين المستمر:
يعتمد التعلم التنظيمي على ما توفره الجامعة من معلومات وبيانات وإمكانيات ومعارف وخبرات للعاملين فيها تُسهم بشكل كبير في تطوير آليات العمل، مما يجعل التعلم التنظيمي والتحسين المستمر من أهم الأبعاد التي يمكن أن تساهم في تنافسية الجامعة خصوصا إذا ارتبطت مع التحسين المستمر للخدمات من خلال التدريب والتأهيل والاستقطاب.
 - ٤- التكيف والاستدامة:
يعتبر التكيف مع المتغيرات المحيطة بالجامعة بصورة سريعة من أهم المميزات التي تتميز بها الجامعة، فأيا ما تكون هذه التغيرات إيجابية أو سلبية فعلى الجامعة أن تستفيد منها وتطور استراتيجياتها لمجاراتها.
- كما أن من المهم أن تكتسب الجامعة ثقافة الاستمرارية والاستدامة التنافسية من خلال المحافظة على مستوى الخدمات التي تقدمها، وجودة المخرجات التي تنتجها.

الدراسات السابقة

ستركز الدراسة الحالية على الدراسات السابقة التي أُجريت على المنظمات التعليمية فقط من خلال ثلاثة محاور، هي:

- ١- الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية.
- ٢- الدراسات السابقة المتعلقة بالميزة التنافسية.
- ٣- الدراسات التي جمعت بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية:

- ١- دراسة (الأكلبي ٢٠١٨) بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص وممارسات القيادة الاستراتيجية في جامعة شقراء، والوصول إلى واقع الأداء المؤسسي في جامعة شقراء، واستكشاف نوع ووظيفة العلاقة بين مدى وضوح التوجه الاستراتيجي في جامع شقراء وعناصر دعم ممارسة القيادة الاستراتيجية.

وأظهرت الدراسة أن هناك ضعفاً في الخطوات العملية والإجراءات التنفيذية التي تمارسها الجامعة للاستفادة من الكفاءات المتميزة واستقطاب الكفاءات، كما أظهرت أن هناك في إدراك منسوبي الجامعة لدرجة الاستخدام الرشيد للصلاحيات، وأظهرت أن نظم الاتصال وتبادل المعلومات ونظام التقارير ودوريتها في الجامعة وكلياتها لا يتوافق مع مقومات ومتطلبات الأداء المؤسسي، كما أن استثمار دور القيادات الاستراتيجية في الجامعة محدود.

٢- دراسة (الزهراني ٢٠١٨) بعنوان: "القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة أم القرى"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (الإداري، التحويلي، السياسي، الأخلاقي) في جامعة أم القرى، وتحديد درجة توافر قدرات التعلم التنظيمي بنوعها (قدرات التعلم التكيفي، وقدرات التعلم التوليدي) في الجامعة، بالإضافة إلى تحليل واختبار تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية على تطوير قدرات التعلم التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بأداة الاستبانة التي طبقت على (٣٨٤) من أعضاء التدريس والقيادات الأكاديمية في جامعة أم القرى، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الاستراتيجية تمازج بدرجة عالية، وأن قدرات التعلم التنظيمي التكيفي متفوقة بدرجة متوسطة وبنسبة أعلى من توفر قدرات التعلم التنظيمي التوليدي، وأن هناك علاقة موجبة (طردية)، تأثيراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تطوير كل قدرات التعلم التنظيمي، وقد كان البعد التحويلي للقيادة الاستراتيجية هو الأكثر تأثيراً، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني النموذج الذي اقترحه الدراسة.

٣- دراسة (النفاز ٢٠١٨): بعنوان "ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات الرئيسة للدراسة باستخدام قائمة الاستقصاء، كما استخدم المقابلة الشخصية لبعض القيادات الاستراتيجية في الجامعات، وبلغت عينة الدراسة ٣٢٠ فرداً من العاملين في جامعات قطاع غزة، وهي جامعة الأقصى، وجامعة الأزهر، والجامعة الإسلامية، وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة إحصائية بين تطبيق الجودة الشاملة وبين ممارسات القيادة الاستراتيجية مجتمعة، كما أظهرت الدراسة وجود تأثير مهم ذي دلالة إحصائية لأبعاد وممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكانت طبيعة العلاقة طردية موجبة على تطبيق الجودة الشاملة باستثناء ممارستين، هما استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية والرقابة تنظيمية المتوازنة فكانت طبيعة التأثير سلبية.

٤- دراسة (محمد ٢٠١٦) بعنوان: "القيادة الاستراتيجية المحددة للفاعلية الإدارية العليا في جامعة النهدين"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى أنماط القيادة الاستراتيجية لدى أفراد الإدارة العليا في جامعة النهدين، والتعرف على مستوى تأثير هذه الأنماط على فاعلية الإدارة العليا، وأظهرت الدراسة وجود ضعف نسبي في مهارة التنفيذ، وأيضاً ذات الصلة بأنماط القيادة الاستراتيجية، مع تفوق واضح لمهارة الرؤية، تليها مهارة التركيز، كما أظهرت الدراسة تميز فريق الإدارة العليا بجامعة النهدين في مجال إنجاز المهام، وقد أوصت الدراسة بضرورة اعتماد أنماط القيادة الاستراتيجية باعتبارها من العوامل المهمة في اختيار القيادات الجامعية.

٥- دراسة (أحمد والفيهي ٢٠١١): بعنوان "القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية: دراسة ميدانية بجامعة نجران"، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد أبعاد القيادة الاستراتيجية، ومقوماتها، وضرورتها للقيادات الأكاديمية، والتعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة نجران لأبعاد القيادة الاستراتيجية، وتحديد تأثير التخصص والجنس والجنسية والرتبة الأكاديمية على استجابات أعضاء هيئة التدريس حول مدى ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة نجران لأبعاد القيادة الاستراتيجية، واستخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي المسحي وأداة الاستبيان التي

وزعت على ١٥٣ عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران، وأظهرت الدراسة أن ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للبعد الأخلاقي جاء بدرجة كبيرة، ثم جاء بعده البعد الإداري بدرجة ممارسة كبيرة، ثم البعد التحويلي بدرجة ممارسة متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة البعد السياسي بدرجة ممارسة متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة ربط استراتيجيات العمل بروية وقيم القسم، وضرورة تعبئة وتكامل القدرات والإمكانات المادية والموارد عبر كل المستويات لإنجاز الأهداف الاستراتيجية.

٦- دراسة (Ussahawani tihakit 2011) بعنوان: "اثر اعتدال القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي والابتكار التنظيمي على الأداء"، وهدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي والابتكار التنظيمي على أداء الأعمال الإلكترونية بتاييلاند، وعلاقتها من خلال البيئة التنافسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداة الاستبانة مع ١٢١ مديراً، وأظهرت الدراسة أن للقيادة الاستراتيجية علاقة إيجابية كبيرة بالأداء والابتكار التنظيمي، وأن للابتكار التنظيمي علاقة إيجابية مع التعلم التنظيمي ومع الأداء، وأن التعلم التنظيمي ليس له أي تأثير على الأداء، وكذلك البيئة التنافسية ليس لها أي تأثير على التعلم التنظيمي والابتكار التنظيمي والأداء.

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالميزة التنافسية:

١- دراسة (هاشم ٢٠١٧) بعنوان: "استراتيجيات ومتطلبات تحقيق ميزة تنافسية بجامعة الدمام: وجهة نظر القيادات العليا بالجامعة"، وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مفهوم الميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات العليا بجامعة الدمام والذي يفترض أن تتبناه الجامعة، وتحديد أفضل وأنسب الاستراتيجيات التي تمكن الجامعة من التميز والمنافسة، وتحديد مجالات التنافس ومتطلباتها من وجهة نظر القيادات العليا في الجامعة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة من القيادات العليا بالجامعة بلغت ٦٠ عضواً، بنسبة ٤٨.٨%. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: (١) اتفاق نسبة ٥٣.٣% من عينة البحث على أن قدرة الجامعة على استثمار كافة الإمكانات البشرية والمادية لديها لتقديم خدمة متميزة عن الجامعات الأخرى المنافسة، وهو المفهوم الذي يجب أن تتبناه جامعة الدمام لتحقيق ميزة تنافسية. (٢) جاء مجال التعلم والتعليم في الترتيب الأول لمجالات تحقيق ميزة تنافسية لجامعة الدمام، وهو الأهم، وله الأولوية الكبرى، يليه في الترتيب والأهمية مجال البحث العلمي، ثم باقي المجالات. (٣) جاءت استراتيجية "التمايز والاختلاف عن الجامعات المنافسة" في الترتيب الأول، ولها الأهمية والأولوية في تبنيها في جامعة الدمام لتحقيق ميزة تنافسية، ويليه في الترتيب الثاني في الأهمية التحالفات الاستراتيجية، ثم باقي الاستراتيجيات. (٤) اتفقت نسبة كبيرة من عينة البحث على أهمية جميع المتطلبات المذكورة لتحقيق ميزة تنافسية لجامعة الدمام بدرجة كبيرة وإن اختلفت في الترتيب، لكن الفروق بينها في الترتيب قليلة جداً، ويدل على وجود درجة كبيرة من الوعي لدى عينة البحث بمتطلبات التنافسية في المجالات المذكورة.

٢- دراسة (اللوكان ٢٠١٦) بعنوان: "أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء الميزة التنافسية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة لبناء الميزة التنافسية في جامعة حائل من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها، ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية من وجهة نظرهم حول درجة أهمية المتطلبات تُعزّل لاختلاف متغيرات الدراسة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وأداة الاستبانة لجمع البيانات والتي وزعت على عينة الدراسة البالغ عددها ١٣٥ قائداً أكاديمياً، حيث أظهرت النتائج أن درجة أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء الميزة التنافسية في جامعة حائل كانت بدرجة كبيرة جداً، وجاء ترتيب المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء الميزة التنافسية في جامعة حائل وفق المتوسطات الحسابية كالتالي

(المتطلبات التنظيمية - المتطلبات البشرية - المتطلبات المادية)، ولم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول

مدى أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة لبناء الميزة التنافسية في تلك المحاور تعود لمتغيرات الدراسة.

٣- دراسة (جابر ٢٠١٣) بعنوان: "استثمار الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية بكلية التربية الرياضية للبنات بجامعة الإسكندرية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور استثمار الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بكلية التربية الرياضية للبنات بجامعة الإسكندرية، والتعرف على مدى اهتمام إدارة الكلية باستثمار الموارد البشرية، وتوافر متطلبات رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداة الاستبانة مع عينة الدراسة التي بلغت ٤٥ مديراً وإدارياً، وأوصت الدراسة -بناءً على نتائجها- بأهمية إنشاء صندوق لتنمية الموارد البشرية تابع لكل جامعة مصرية، وضرورة اهتمام وزارة التعليم العالي بإدارة واستثمار رأس المال الفكري، والحفاظ عليه، وتطويره على اعتبار أنه مكون استراتيجي يمنح الجامعات والكليات الميزة التنافسية.

٤- دراسة (ويج ٢٠١٣) بعنوان: "متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات: دراسة ميدانية على جامعة بنها". وقد هدفت الدراسة إلى تقديم مقترحات لتفعيل دور رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة بنها من خلال توضيح الأسس الفكرية لرأس المال الفكري، والميزة التنافسية، ومعرفة العلاقة بينهما، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداة الاستبانة والتي وُزعت على ١٠٩ من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وأظهرت الدراسة أن امتلاك جامعة بنها لرأس المال الفكري يسهم في تحقيق الميزة التنافسية لها كانت بدرجة متوسطة، ويوجد تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة بنها، وأن رأس المال التنظيمي هو المجال الأقل تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة بنها، في حين أن رأس المال المعلوماتي هو المجال الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة بنها.

٥- دراسة (الصالح ٢٠١٢) بعنوان: "بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مفاهيم ومجالات واستراتيجيات بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية وأهم المتطلبات لكل من المجالات والاستراتيجيات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وأداة الاستبانة التي طُبِّقَتْ على أعضاء مجالس ست جامعات هي (أم القرى، الملك سعود، الإمام محمد بن سعود، الملك عبد العزيز، الملك فهد، الملك فيصل)، وبلغ عددهم ٢٠٦ أعضاء، وأظهرت الدراسة أن أعضاء مجالس الجامعات يدركون مفهوم الميزة التنافسية بصورة مرتفعة جداً، وأن مجالات البحث العلمي والتعليم والتقنية وإنتاج المعرفة هي المجالات الأكثر أهمية لبناء الميزة التنافسية في الجامعات السعودية، كما تُعتبر استراتيجيات التمايز والمقارنة المرجعية والتحالفات الاستراتيجية هي الخيارات الأنسب استراتيجياً لبناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية، وأوصت الدراسة في ختامها بضرورة استثمار ارتفاع إدراك أعضاء مجالس الجامعات الحكومية السعودية لمفهوم الميزة التنافسية عبر العمل على تطبيق إدارة التميز في الجامعات.

٦- دراسة (Essary 2011) بعنوان: "استكشاف تطوير نموذج الميزة التنافسية للتعليم عبر الإنترنت في جامعة أثينا بولاية الباما"، وهدفت الدراسة إلى وضع نموذج لميزة تنافسية للتعليم عبر الإنترنت في جامعة أثينا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وأداة الاستبانة، وأظهرت الدراسة قلة وجود أدوات التخطيط التعليمي وصنع القرار في الجامعة، وأن النموذج المعتمد على الميزة التنافسية يساعد في التخطيط المستقبلي للجامعات، وتوصلت الدراسة في نهايتها إلى وضع نموذج للميزة التنافسية من خلال تحليل نقاط القوة، ومواطن الضعف، والفرص المتاحة، والتهديدات المتوقعة للجامعة.

ثالثاً: الدراسات التي جمعت بين القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية:

١- دراسة (عبدالدليمي ٢٠١٧) بعنوان: "أثر أنماط القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الخاصة"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة، حيث تناولت الدراسة ثلاثة أبعاد للقيادة الاستراتيجية (هي القيادة التبادلية، والقيادة التحويلية، والقيادة الريادية) وبعدين للميزة التنافسية (هما التمايز، والتكلفة)، وتكوّن مجتمع الدراسة من الجامعات الأردنية الخاصة في عمّان وعددها سبع جامعات، وتم توزيع أداة الدراسة الاستبيان على ٢٧٢ عضواً في الإدارات العليا والوسطى لكل جامعة، وأظهرت الدراسة أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لأنماط القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في الجامعات الأردنية الخاصة.

٢- دراسة (خليل ٢٠١٧) بعنوان: "القيادة الاستراتيجية، ودورها في تحسين الميزة التنافسية في الجامعات المصرية"، وهدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على الأطر النظرية والفكرية للقيادة الاستراتيجية، والميزة التنافسية بالأدبيات الإدارية المعاصرة، ورصد واقع القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية بالجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وتقديم مقترحات لتطبيق القيادة الاستراتيجية لتحسين الميزة التنافسية في الجامعات المصرية. وقد أظهرت الدراسة أن أبعاد القيادة الاستراتيجية تمارس بدرجة متوسطة، كما أن أبعاد الميزة التنافسية متوفرة بدرجة متوسطة أيضاً، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية بين متغيري الدراسة (القيادة الاستراتيجية، والميزة التنافسية) قوية وموجهة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال تتبع الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة (القيادة الاستراتيجية، والميزة التنافسية) تبين أن الدراسات التي درست العلاقة بينهما في مؤسسات التعليم العالي محدودة جداً، وحيث إن منهجية الدراسة الحالية اعتمدت على الدراسات التي أجريت على متغيري الدراسة في مؤسسات التعليم العالي فإنها قد استفادت من هذه الدراسات في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.

وتختلف الدراسة الحالية عن دراسة (عبد الدليمي ٢٠١٧) ودراسة (خليل ٢٠١٧) اللتين درستا متغيري الدراسة من حيث الأبعاد التي كونت أداة الدراسة، حيث درست دراسة (عبد الدليمي ٢٠١٧) ثلاثة أبعاد للقيادة الاستراتيجية (هي القيادة التبادلية، والقيادة التحويلية، والقيادة الريادية) وبعدين للميزة التنافسية (هما التمايز، والتكلفة)، في حين درست دراسة (خليل ٢٠١٧) خمسة أبعاد للقيادة الاستراتيجية (هي: التحويلي، والإداري، والسياسي، والأخلاقي، والثقافي) وخمسة أبعاد للميزة التنافسية (هي: الجودة، والتكلفة، والمرونة، والتسليم، والإبداع)، أما الدراسة الحالية فتدرس أربعة أبعاد للقيادة الاستراتيجية (هي: التوجه الاستراتيجي، سمات امتلاك رأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، وتطبيق نظام رقابي متوازن)، وأربعة أبعاد للميزة التنافسية (هي: موارد الجامعة وقدراتها، والجودة والابتكار، والتعلم التنظيمي والتحسين المستمر، والتكيف والاستدامة).

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والذي يعتمد على الواقع وتفسيره، ولا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها، وقد هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية في جامعة الطائف، وكذلك التعرف على درجة تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف، والتعرف على العلاقة الارتباطية بينهما.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف الحاصلين على درجة الدكتوراه بدرجاتهم الثلاث (أستاذ- أستاذ مشارك- أستاذ مساعد)، ومن الجنسين (ذكور - إناث) والذين بلغ عددهم حسب ما جاء في العدد (٤٠) من إحصائيات التعليم للعام ٢٠١٧م: (١٦٠٤) أعضاء، والجدول التالي يوضح مميزات مجتمع الدراسة.

جدول (١) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغيري الجنس والدرجة الأكاديمية

النسبة	المجموع	العدد	الجنس	الدرجة العلمية
13.65 %	219	190	ذكر	أستاذ
		29	أنثى	
24.44 %	392	317	ذكر	أستاذ مشارك
		75	أنثى	
61.91 %	993	640	ذكر	أستاذ مساعد
		353	أنثى	
71.51 %	1147		ذكر	المجموع
28.49 %	457		أنثى	
100 %	1604			المجموع الكلي

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٢٠٩) أعضاء، يشكلون ما نسبته ١٣ % من العدد الكلي لأعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم (١٦٠٤) أعضاء مؤرخين على متغيري الدراسة (الجنس - الدرجة العلمية) على النحو التالي:

- الجنس:

بلغ عدد الذكور (١٢٢)، وهم يشكلون نسبة ٥٨.٤ % من عينة الدراسة، وبلغ عدد الإناث (٨٧)، هن يشكلن ما نسبته ٤١.٦ % من عينة الدراسة.

- الدرجة الأكاديمية:

بلغ عدد من هم على درجة "أستاذ مساعد" في العينة (١٢٢) عضواً، ونسبتهم ٥٨.٤ %، في حين بلغ عدد من هم على درجة "أستاذ مشارك" (٦٨) عضواً، ونسبتهم ٣٢.٥ %، و٩.١ بلغ عدد من هم على درجة أستاذ (١٩) عضواً، يشكلون ما نسبته ٩.١ %، والجدول التالي يوضح ذلك التوزيع:

جدول (٢) توزيع عينة الدراسة حسب متغيري (الجنس، والدرجة الأكاديمية)

النسبة المئوية	العدد	التصنيف	
58.4	122	ذكر	الجنس
41.6	87	أنثى	
100.0	209	كلي	
9.1	19	أستاذ	الدرجة

32.5	68	أستاذ مشارك	الأكاديمية
58.4	122	أستاذ مساعد	
100.0	209	كلي	

الصدق والثبات:

١. مقياس القيادة الاستراتيجية:

١.١. صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين فقرات كل محور والدرجة الكلية لذلك المحور، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (٣)، حيث تشير إلى وجود اتساق داخلي بين الفقرات، وكذلك الصدق البنائي من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل محور والدرجة الكلية للمقياس كما هو موضح في الجدول رقم (٤).

الجدول (٣) معامل ارتباط بيرسون بين فقرات كل محور والدرجة الكلية لذلك المحور

معامل ارتباط بيرسون	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
التوجه الاستراتيجي				سمات امتلاك رأس المال البشري			
الثقافة التنظيمية				تطبيق نظام رقابي متوازن			
.652**	1	.844**	1	.873**	3	.907**	4
.918**	2	.856**	2	.873**	3	.907**	4
.800**	3	.872**	3	.905**	3	.873**	3
.862**	4	.898**	4	.940**	4	.907**	4
.527**	٥	.734**	٥	.893**	٥	.975**	٥
.879**	٦	.850**	٦	.865**	٦	.926**	٦

**الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ١٪.

الجدول رقم (٤) نتائج معامل الارتباط بيرسون بين كل محور والمقياس ككل.

المحور	معامل الارتباط
التوجه الاستراتيجي	.939**
سمات امتلاك رأس المال البشري	.981**
الثقافة التنظيمية	.959**
تطبيق نظام رقابي متوازن	.902**

**الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ١٪.

من خلال الجدولين (٣، ٤) يتضح أن هناك علاقة ارتباطية بين كل عبارة من عبارات (الجزء الأول من الاستبيان) المتعلق بقياس درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه في كل محور من محاور الاستبانة، مما يدل على الاتساق الداخلي بين هذه العبارات والدرجة الكلية للبعد، مما يؤكد صدق الاستبانة، وصلاحيته للتطبيق وقياس ما وضعت لقياسه.

٢.١. الثبات:

تم التحقق من ثبات الأداة من أسلوب معامل ألفا كرونباخ حيث تم حساب الثبات لكل محور من محاور المقياس، وكذلك على المستوى الكلي، وقد تبين من خلال النتائج أن معامل الثبات الكلي (٠.٩٧٦) وهي قيم عالية جداً مما يؤكد ثباتاً عالياً للمقياس، وصلاحيته للتطبيق، والاطمئنان لنتائجه كما يوضح الجدول (٥)

جدول (٥) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التوجه الاستراتيجي	٦	0.863
سمات امتلاك رأس المال البشري	٦	0.913
الثقافة التنظيمية	٦	0.957
تطبيق نظام رقابي متوازن	٦	0.953
مقياس القيادة الاستراتيجية	٢٤	0.976

٢. مقياس الميزة التنافسية:

١.٢. صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين فقرات كل محور والدرجة الكلية لذلك المحور، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (٦) حيث تشير إلى وجود اتساق داخلي بين الفقرات، وكذلك الصدق البنائي من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل محور والدرجة الكلية للمقياس وكما هو موضح في الجدول رقم (٦).

الجدول (٦) معامل ارتباط بيرسون بين فقرات كل محور والدرجة الكلية لذلك المحور

الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
موارد الجامعة وقدراتها	.950**	1	1	الجودة والابتكار	.969**	1	1
التعلم التنظيمي والتحسين المستمر	.985**	1	1	التكيف والاستدامة	.981**	1	1
موارد الجامعة وقدراتها	.933**	2	2	الجودة والابتكار	.948**	2	2
التعلم التنظيمي والتحسين المستمر	.952**	2	2	التكيف والاستدامة	.955**	2	2

.955**	3	.957**	3	.982**	3	.962**	3
.954**	4	.881**	4	.942**	4	.930**	4
.936**	٥	.948**	٥	.976**	٥	.947**	٥
.960**	٦	.950**	٦	.950**	٦	.948**	٦

**الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ١%. .

الجدول رقم (٧) نتائج معامل الارتباط بيرسون بين كل محور والمقياس ككل

معامل الارتباط	المحور
.984**	موارد الجامعة وقدراتها
.980**	الجودة والابتكار
.963**	التعلم التنظيمي والتحسين المستمر
.978**	التكيف والاستدامة

**الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ١%. .

من خلال الجدولين (٦، ٧) يتضح أن هناك علاقة ارتباطية بين كل عبارة من عبارات (الجزء الثاني من الاستبيان) المتعلقة بقياس درجة تحقق الميزة التنافسية، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه في كل محور من محاور الاستبانة، مما يدل على الاتساق الداخلي بين هذه العبارات والدرجة الكلية للبعد، مما يؤكد صدق الاستبانة، وصلاحيته للتطبيق وقياس ما وضعت لقياسه.

٢.٢. الثبات:

تم التحقق من ثبات الأداة من أسلوب معامل ألفا كرونباخ حيث تم حساب الثبات لكل محور من محاور المقياس، وكذلك على المستوى الكلي، وقد تبين من خلال النتائج أن معامل الثبات الكلي (٠.٩٩٣)، وهي قيم عالية جداً مما يؤكد ثباتاً عالياً للمقياس، وصلاحيته للتطبيق، والأطمئنان لنتائجه، كما يوضح الجدول (٨).

جدول (٨) معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور
0.975	٦	موارد الجامعة وقدراتها
0.983	٦	الجودة والابتكار
0.975	٦	التعلم التنظيمي والتحسين المستمر
0.981	٦	التكيف والاستدامة
0.993	٢٤	مقياس الميزة التنافسية

تصحيح المقياس:

أجاب المشاركون على المقياس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (عالية جداً=١، عالية=٢، متوسطة=٣، ضعيفة=٤، ضعيفة جداً=٥).

المعيار الإحصائي:

للحكم على مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية ودرجة تحقق الميزة التنافسية اعتمد الباحث على تصنيف المتوسطات الحسابية كالتالي:

مستوى الممارسة أو التحقق	عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
المتوسط الحسابي	٥ - ٤.٢١	٤.٢٠ - ٣.٤١	٣.٤٠ - ٢.٦١	٢.٦٠ - ١.٨١	أقل من ١.٨٠

الإجابة على أسئلة الدراسة:

السؤال الأول:

"ما درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

تم قياس وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس باستخدام الدرجات المأخوذة من مقياس القيادة الاستراتيجية، حيث يشتمل المقياس على خمس درجات هي إجمالي مقياس القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، وسمات امتلاك رأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، وتطبيق نظام رقابي متوازن)، وتم استخدام التحليل الوصفي من خلال المتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية لدرجات مقياس القيادة الاستراتيجية وتفرعاته للإجابة هذا السؤال. وكما هو موضح في الجدول رقم (٩) فإن المتوسط الكلي لمقياس القيادة الاستراتيجية ($SD = 0.81$, $M = 3.25$) يشير إلى مستوى ممارسة متوسطة مما يدل على أن لدى القيادات الأكاديمية درجة ممارسة متوسطة للقيادة الاستراتيجية.

- كما أظهرت النتائج أن متوسط درجة ممارسة التوجه الاستراتيجي ($SD=0.75$, $M=3.36$) يشير إلى مستوى متوسط.
- وعلى مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية لسمات امتلاك رأس المال البشري كان متوسط الدرجات ($SD=0.80$, $M=3.29$) يشير إلى مستوى متوسط أيضاً.
- وكان متوسط درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للثقافة التنظيمية ($SD=1.04$, $M=3.06$) أيضاً متوسطاً.
- وكذلك كان متوسط الدرجات لممارسة تطبيق نظام رقابي متوازن ($SD=0.84$, $M=3.30$) يشير إلى مستوى متوسط.

الجدول (٩) المتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أعضاء الهيئة التدريسية للقيادة الاستراتيجية

المجال	M	SD	درجة الممارسة
التوجه الاستراتيجي	3.36	0.75	متوسطة
سمات امتلاك رأس المال البشري	3.29	0.80	متوسطة
الثقافة التنظيمية	3.06	1.04	متوسطة
تطبيق نظام رقابي متوازن	3.30	0.84	متوسطة
مقياس ممارسات القيادة الاستراتيجية	3.25	0.81	متوسطة

M: المتوسط الحسابي، SD: الانحراف المعياري

ينقسم هذا السؤال إلى أربع أسئلة فرعية حول (التوجه الاستراتيجي، وسمات امتلاك رأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، تطبيق نظام رقابي متوازن).

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام التحليل الإحصائي الوصفي من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية.

- التوجه الاستراتيجي:

تم ترتيب متوسط درجة ممارسة التوجه الاستراتيجي من قبل أعضاء هيئة التدريس من الأكثر ممارسة إلى الأقل ممارسة كما هو موضح في الجدول (١٠)، حيث كان أكثر فقرة ممارسة هو (تبنى رؤية الجامعة الاستراتيجية) ($M=3.78$) يشير إلى مستوى ممارسة عالية لهذه الفقرة. أما الفقرة الثانية وهي (القدرة على الاستفادة من التجارب الناجحة للجامعات المحلية والعالمية) ($M=3.66$) يشير إلى مستوى ممارسة عالية لهذه الفقرة. والفقرة الثالثة وهي (بناء خطط واضحة لتفعيل رسالة الجامعة) ($M=3.46$) يشير إلى مستوى ممارسة عالية لهذه الفقرة. الأمر الرابع كان (التصور الواضح عن البيئة الخارجية للجامعة وتحدياتها) ($M=3.26$) يشير إلى مستوى ممارسة متوسطة لهذه الفقرة. وكانت الفقرة الخامسة (دراسة البيئة الداخلية للجامعة (نقاط القوة - نقاط الضعف) ($M=3.07$) يشير إلى مستوى ممارسة متوسطة لهذه الفقرة. وكانت الفقرة السادسة (مشاركة العاملين في الجامعة في إعداد خطط تفعيل رؤية الجامعة ورسالتها) ($M=2.91$) تشير إلى مستوى ممارسة متوسطة لهذه الفقرة.

الجدول (١٠) المتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أعضاء الهيئة التدريسية للتوجه الاستراتيجي

الدرجة	الترتيب	SD	M	الفقرة
عالية	1	0.96	3.78	تبنى رؤية الجامعة الاستراتيجية
عالية	3	0.91	3.46	بناء خطط واضحة لتفعيل رسالة الجامعة
متوسطة	5	0.93	3.07	دراسة البيئة الداخلية للجامعة (نقاط القوة - نقاط الضعف)
متوسطة	4	0.90	3.26	التصور الواضح عن البيئة الخارجية للجامعة وتحدياتها
عالية	2	0.97	3.66	القدرة على الاستفادة من التجارب الناجحة للجامعات المحلية والعالمية
متوسطة	6	1.12	2.91	مشاركة العاملين في الجامعة في إعداد خطط تفعيل رؤية الجامعة ورسالتها

M: المتوسط الحسابي، SD: الانحراف المعياري.

- سمات امتلاك رأس المال البشري

تم ترتيب متوسط درجة ممارسة سمات امتلاك رأس المال البشري من قبل أعضاء هيئة التدريس من الأكثر ممارسة إلى الأقل ممارسة كما هو موضح في الجدول (١١)، حيث كان أكثر فقرة ممارسة هو (تسجيل الإنتاج الفكري للعاملين في الجامعة لحمايته والحصول على براءات الاختراع والتميز البحثي) ($M=3.58$) يشير إلى مستوى ممارسة عالية لهذه الفقرة، أما الفقرة الثانية فهي أن (الإيمان بأهمية التدريب في تطوير العمل) ($M=3.41$) يشير إلى مستوى ممارسة عالية لهذه الفقرة. والفقرة الثالثة هي (عقد شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي المتميزة لدعم وتحسين بيئة البحث العلمي) ($M=3.33$) يشير إلى مستوى ممارسة متوسطة لهذه الفقرة. الأمر الرابع كان (توفير الإمكانيات المادية المناسبة لتطوير العمل) ($M=3.20$) يشير إلى مستوى ممارسة متوسطة لهذه الفقرة. وكانت الفقرة الخامسة (المساهمة في رفع الحالة المعنوية للعاملين) ($M=3.17$) يشير إلى مستوى ممارسة متوسطة لهذه الفقرة. وكانت الفقرة السادسة (العمل على استقطاب واختيار الكفاءات المميزة والقادرة على الإبداع والابتكار) ($M=3.05$) يشير إلى مستوى ممارسة متوسطة لهذه الفقرة.

الجدول (١١) المتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أعضاء الهيئة التدريسية لسمات امتلاك رأس المال البشري

الدرجة	الترتيب	SD	M	الفقرة
عالية	٢	0.73	3.41	الإيمان بأهمية التدريب في تطوير العمل

متوسطة	٤	0.85	3.20	توفير الإمكانات المادية المناسبة لتطوير العمل	2
متوسطة	٦	1.14	3.05	العمل على استقطاب واختيار الكفاءات المميزة والقادرة على الإبداع والابتكار	3
متوسطة	٣	0.94	3.33	عقد شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي المتميزة لدعم وتحسين بيئة البحث العلمي	4
متوسطة	٥	0.95	3.17	المساهمة في رفع الحالة المعنوية للعاملين	5
عالية	١	1.10	3.58	تسجيل الإنتاج الفكري للعاملين في الجامعة لحمايته والحصول على براءات الاختراع والتميز البحثي	6

M: المتوسط الحسابي، SD: الانحراف المعياري

- الثقافة التنظيمية:

تم ترتيب متوسط درجة ممارسة الثقافة التنظيمية من قبل أعضاء هيئة التدريس من الأكثر ممارسة إلى الأقل ممارسة كما هو موضح في الجدول (١٢)، حيث كان أكثر فقرة ممارسة هو (ربط العمل بالقيم الأخلاقية (النزاهة والشفافية)) (M=3.40) يشير إلى مستوى ممارسة متوسط لهذه الفقرة. أما الفقرة الثانية فهي أن (تفويض الصلاحيات في المستويات الإدارية المختلفة) (M=3.15) يشير إلى مستوى ممارسة متوسط لهذه الفقرة. والفقرة الثالثة هي (تشجيع بناء فرق العمل بالجامعة) (M=3.09) يشير إلى مستوى ممارسة متوسط لهذه الفقرة. الأمر الرابع كان (غرس الأفكار التي تعزز قيم العمل) (M=3.01) يشير إلى مستوى ممارسة متوسطة لهذه الفقرة. وكانت الفقرة الخامسة (المساهمة في تفعيل اللامركزية وتمكين الأفراد في صناعة القرار) (M=2.87) يشير إلى مستوى ممارسة متوسطة لهذه الفقرة. وكانت الفقرة السادسة (المساواة بين الأفراد لتقليل مستويات الصراع التنظيمي) (M=2.85) يشير إلى مستوى ممارسة متوسطة لهذه الفقرة.

الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أعضاء الهيئة التدريسية للثقافة التنظيمية

درجة الممارسة	الترتيب	SD	M	الفقرة
متوسطة	١	1.17	3.40	ربط العمل بالقيم الأخلاقية (النزاهة والشفافية)
متوسطة	٦	1.24	2.85	المساواة بين الأفراد لتقليل مستويات الصراع التنظيمي
متوسطة	٤	1.20	3.01	غرس الأفكار التي تعزز قيم العمل
متوسطة	٥	1.17	2.87	المساهمة في تفعيل اللامركزية وتمكين الأفراد في صناعة القرار
متوسطة	٣	0.92	3.09	تشجيع بناء فرق العمل بالجامعة
متوسطة	٢	1.13	3.15	تفويض الصلاحيات في المستويات الإدارية المختلفة

M: المتوسط الحسابي، SD: الانحراف المعياري

- تطبيق نظام رقابي متوازن:

تم ترتيب متوسط درجة ممارسة تطبيق نظام رقابي متوازن من قبل أعضاء هيئة التدريس من الأكثر ممارسة إلى الأقل ممارسة كما هو موضح في الجدول (١٣)، حيث كان أكثر فقرة ممارسة هو (العمل على تطوير خدمات الجامعة بما يعزز سمعة الجامعة) (M=3.44) يشير إلى مستوى ممارسة عالية لهذه الفقرة. أما الفقرة الثانية فهي أن (وضع إجراءات واليات عمل تتابع وتراقب الأنشطة المنفذة وتناقشها بالمخططة) (M=3.41) يشير إلى مستوى ممارسة عالية لهذه الفقرة. والفقرة الثالثة هي (تفعيل الرقابة لتكون من أهم وظائف القادة الاستراتيجيين في الجامعة) (M=3.41) يشير إلى مستوى ممارسة عالية لهذه الفقرة. الأمر الرابع كان (الاستفادة من أداء الجامعات المنافسة لتحسين مستوى خدماتها المقدمة) (M=3.30) يشير إلى مستوى ممارسة متوسطة لهذه الفقرة.

وكانت الفقرة الخامسة (الحرص على الاستفادة من التغذية الراجعة من الأداء الرقابي لتحسين عمليات الجامعة الأساسية) ($M=3.16$) يشير إلى مستوى ممارسة متوسطة لهذه الفقرة. وكانت الفقرة السادسة (الاهتمام بالتغذية الراجعة بما ينعكس على مجريات العمل داخل الجامعة بشكل ايجابي) ($M=3.08$) يشير إلى مستوى ممارسة متوسطة لهذه الفقرة.

الجدول (١٣) المتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أعضاء الهيئة التدريسية تطبيق نظام رقابي متوازن

الرقم	الفقرة	M	SD	الترتيب	درجة الممارسة
1	تفعيل الرقابة لتكون من أهم وظائف القادة الاستراتيجيين في الجامعة	3.41	0.87	3	عالية
2	وضع إجراءات واليات عمل تتابع وتراقب الأنشطة المنفذة وتنفذها بالمخططة	3.41	0.81	2	عالية
3	الاهتمام بالتغذية الراجعة بما ينعكس على مجريات العمل داخل الجامعة بشكل ايجابي	3.08	0.92	6	متوسطة
4	الاستفادة من أداء الجامعات المنافسة لتحسين مستوى خدماتها المقدمة	3.30	0.95	4	متوسطة
5	العمل على تطوير خدمات الجامعة بما يعزز سمعة الجامعة.	3.44	1.01	1	عالية
6	الحرص على الاستفادة من التغذية الراجعة من الأداء الرقابي لتحسين عمليات الجامعة الأساسية	3.16	1.02	5	متوسطة

M: المتوسط الحسابي، SD: الانحراف المعياري

من خلال الجداول (٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣) يتضح أن القيادة الاستراتيجية تمارس من القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف بدرجة متوسطة مما يدل على حاجة هذه القيادات لإدراك أهمية ممارسة القيادة الاستراتيجية لتحقيق توجهات الجامعة المستقبلية من خلال توجيه برامج التنمية المهنية لهذه القيادات للاهتمام بهذا الأمر في المستقبل، والعمل على تفعيل التخطيط الاستراتيجي واليات في برامج الجامعة المستقبلية، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة خليل (٢٠١٧م) والتي أظهرت درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الاستراتيجية في الجامعات المصرية كانت بدرجة متوسطة.

السؤال الثاني:

"ما درجة تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟"

تم قياس وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس باستخدام الدرجات المأخوذة من مقياس الميزة التنافسية حيث يشتمل المقياس على خمس درجات وهي: إجمالي مقياس الميزة التنافسية، وهي (موارد الجامعة وقدراتها، والجودة والابتكار، والتعلم التنظيمي والتحسين المستمر، والتكيف والاستدامة)، وتم استخدام التحليل الوصفي من خلال المتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية لدرجات مقياس الميزة التنافسية وتفرعاته للإجابة هذا السؤال كما هو موضح في الجدول رقم (١٤)، فإن المتوسط الكلي لمقياس الميزة التنافسية ($M=3.20$ ، $SD=0.96$) مما يدل على أن هناك درجة تحقق متوسطة للميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- وأظهرت النتائج أن متوسط درجة تحقق الميزة التنافسية لموارد الجامعة وقدراتها ($M=3.17$ ، $SD=0.94$) تشير إلى تحقق متوسط.
- وعلى مستوى الميزة التنافسية للجودة والابتكار كان متوسط درجات تحققها ($M=3.19$ ، $SD=0.99$) يشير إلى مستوى متوسط.
- وكان متوسط درجة تحقق الميزة التنافسية للتعلم التنظيمي والتحسين المستمر ($M=3.21$ ، $SD=0.95$) أيضا يشير إلى مستوى تحقق متوسط،

- وكذلك كان متوسط الدرجات لتحقيق الميزة التنافسية للتكيف والاستدامة ($M=3.23$, $SD=1.04$) يشير لمستوى تحقق متوسط.

الجدول (١٤) المتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة أعضاء الهيئة التدريسية للميزة التنافسية

المجال	M	SD	درجة التحقق
موارد الجامعة وقدراتها	3.17	0.94	متوسطة
الجودة والابتكار	3.19	0.99	متوسطة
التعلم التنظيمي والتحسين المستمر	3.21	0.95	متوسطة
التكيف والاستدامة	3.23	1.04	متوسطة
مقياس الميزة التنافسية	3.20	0.96	متوسطة

M: المتوسط الحسابي، SD: الانحراف المعياري

ينقسم هذا السؤال إلى أربعة أسئلة فرعية حول (موارد الجامعة وقدراتها، والجودة والابتكار، والتعلم التنظيمي والتحسين المستمر، والتكيف والاستدامة).

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام التحليل الإحصائي الوصفي من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية.

- موارد الجامعة وقدراتها:

تم ترتيب متوسط درجة تحقق الميزة التنافسية لموارد الجامعة وقدراتها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من الأكثر تحققاً إلى الأقل تحققاً كما هو موضح في الجدول (١٥)، حيث كان أكثر فقرة تحققاً هي (تهتم الجامعة بمواردها البشرية باعتبارها إحدى أهم القوى الاستراتيجية) ($M=3.26$) يشير إلى مستوى تحقق متوسط لهذه الفقرة. أما الفقرة الثانية فهي (تحرص الجامعة على أن تكون مواردها متميزة وذات قيمة) ($M=3.26$) يشير إلى مستوى تحقق متوسط لهذه الفقرة. والفقرة الثالثة هي (تحدد الجامعة مواردها وفقاً لأهميتها الاستراتيجية) ($M=3.25$) يشير إلى مستوى تحقق متوسط لهذه الفقرة. وكانت الفقرة (تهتم الجامعة برأس المال الفكري للعاملين فيها كأحد أهم مواردها الاستراتيجية) ($M=3.30$) يشير إلى مستوى تحقق متوسط لهذه الفقرة. وكانت الفقرة الخامسة (تمتلك الجامعة موارد لا تتوفر لمنافسيها) ($M=3.06$) يشير إلى مستوى تحقق متوسط لهذه الفقرة. وكانت الفقرة السادسة (تتخذ الجامعة كل الإجراءات الكفيلة بالحفاظ على رأس المال الفكري فيها كمصدر استراتيجي لقوتها التنافسية ايجابي) ($M=3.01$) يشير إلى مستوى تحقق متوسط لهذه الفقرة.

الجدول (١٥) المتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية لدرجة تحقق الميزة التنافسية لموارد الجامعة وقدراتها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الفقرة	M	SD	الترتيب	درجة التحقق
1	3.26	0.95	2	متوسطة
2	3.25	0.89	3	متوسطة
3	3.06	1.14	5	متوسطة
4	3.26	0.89	1	متوسطة
5	3.15	1.04	4	متوسطة
6	3.01	1.07	6	متوسطة

M: المتوسط الحسابي، SD: الانحراف المعياري

- الجودة والابتكار :

تم ترتيب متوسط درجة تحقق الميزة التنافسية للجودة والابتكار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من الأكثر تحققاً إلى الأقل تحققاً كما هو موضح في الجدول (١٦)، حيث كان أكثر فقرة تحققاً هي (تسعى الجامعة بشكل جاد لتطبيق أنظمة الاعتماد والجودة العالمية على كل عملياتها) ($M=3.31$) يشير إلى مستوى تحقق متوسط لهذه الفقرة. أما الفقرة الثانية فهي (تتبنى الجامعة ثقافة الجودة والابتكار من خلال إدراجها في رؤيتها الاستراتيجية) ($M=3.22$) يشير إلى مستوى تحقق متوسط لهذه الفقرة. والفقرة الثالثة هي (تعطي الجامعة اهتماماً كبيراً للأفكار الابتكارية التي يقدمها العاملون فيها) ($M=3.20$) يشير إلى مستوى تحقق متوسط لهذه الفقرة. والفقرة الرابعة كانت (تستعين الجامعة بجهات متخصصة لتوفير أوعية الإبداع والابتكار) ($M=3.17$) يشير إلى مستوى تحقق متوسط لهذه الفقرة. وكانت الفقرة الخامسة (يتوفر في الجامعة نظام متكامل لضمان الجودة) ($M=3.15$) يشير إلى مستوى تحقق متوسط لهذه الفقرة. وكانت الفقرة السادسة (تميز خدمات الجامعة بأنها ذات نوعية متميزة قياساً بالمنافسين) ($M=3.11$) يشير إلى مستوى تحقق متوسط لهذه الفقرة.

الجدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقق الميزة التنافسية للجودة والابتكار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الرقم	الفقرة	M	SD	الترتيب	درجة تحقق
1	تتبنى الجامعة ثقافة الجودة والابتكار من خلال إدراجها في رؤيتها الاستراتيجية.	3.22	1.03	2	متوسطة
2	تميز خدمات الجامعة بأنها ذات نوعية متميزة قياساً بالمنافسين.	3.11	1.02	6	متوسطة
3	يتوفر في الجامعة نظام متكامل لضمان الجودة.	3.15	1.09	5	متوسطة
4	تسعى الجامعة بشكل جاد لتطبيق أنظمة الاعتماد والجودة العالمية على كل عملياتها.	3.31	1.01	1	متوسطة
5	تعطي الجامعة اهتماماً كبيراً للأفكار الابتكارية التي يقدمها العاملون فيها.	3.20	1.10	3	متوسطة
6	تستعين الجامعة بجهات متخصصة لتوفير أوعية الإبداع والابتكار.	3.17	0.92	4	متوسطة

M: المتوسط الحسابي، SD: الانحراف المعياري

- التعلم التنظيمي والتحسين المستمر :

تم ترتيب متوسط درجة تحقق الميزة التنافسية للتعلم التنظيمي والتحسين المستمر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من الأكثر تحققاً إلى الأقل تحققاً كما هو موضح في الجدول (١٧)، حيث كانت أكثر فقرة تحققاً هي (تساعد الجامعة العاملين فيها على الحصول على المعلومات التي يحتاجونها بسرعة وسهولة) ($M=3.40$) يشير إلى مستوى تحقق متوسط لهذه الفقرة. أما الفقرة الثانية وهي (يتوفر لدى الجامعة نظام لحفظ المعلومات واسترجاعها) ($M=3.29$) فيشير إلى مستوى تحقق متوسط لهذه الفقرة. والفقرة الثالثة وهي (تنظر الجامعة للمشكلات التي تواجهها على أنها فرص للتعلم) ($M=3.24$) فيشير إلى مستوى تحقق متوسط لهذه الفقرة، والفقرة الرابعة كانت (تتبنى لجامعة مفهوم التعلم التنظيمي بوصفه مصدراً من مصادر المعرفة) ($M=3.20$) ويشير إلى مستوى تحقق متوسط لهذه الفقرة. وكانت الفقرة الخامسة (تتيح الجامعة للعاملين فيها كل الوسائل والإمكانيات التي تدعم عمليات التعلم) ($M=3.06$) ويشير إلى مستوى تحقق متوسط لهذه الفقرة، وكانت الفقرة السادسة (توفر الجامعة ديناميكيات التعلم التنظيمي لتشجيع المتميزين) ($M=3.06$) ويشير إلى مستوى تحقق متوسط لهذه الفقرة.

الجدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقق الميزة التنافسية للتعلم التنظيمي والتحسين المستمر من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس

الرقم	الفقرة	M	SD	الترتيب	درجة التحقق
-------	--------	---	----	---------	-------------

درجة التحقق	الترتيب	SD	M	الفقرة
متوسطة	5	1.00	3.06	1 تتيح الجامعة للعاملين فيها كل الوسائل والإمكانيات التي تدعم عمليات التعلم
متوسطة	4	0.91	3.20	2 تتبنى الجامعة مفهوم التعلم التنظيمي بوصفه مصدرا من مصادر المعرفة
متوسطة	6	1.14	3.06	3 توفر الجامعة ديناميكيات التعلم التنظيمي لتشجيع المتميزين
متوسطة	1	1.00	3.40	4 تساعد الجامعة العاملين فيها على الحصول على المعلومات التي يحتاجونها بسرعة وسهولة
متوسطة	2	0.93	3.29	5 يتوفر لدى الجامعة نظام لحفظ المعلومات واسترجاعها
متوسطة	3	1.07	3.24	6 تنظر الجامعة للمشكلات التي تواجهها على أنها فرص للتعلم

M: المتوسط الحسابي، SD: الانحراف المعياري

- التكيف والاستدامة:

تم ترتيب متوسط درجة تحقق الميزة التنافسية للتكيف والاستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من الأكثر تحقفاً إلى الأقل تحقفاً كما هو موضح في الجدول (١٨)، حيث كان أكثر فقرة تحقفاً هي (تستثمر الجامعة قدرات العاملين فيها ومعارفهم لتعزيز مزاياها التنافسية) ($M=3.44$) يشير إلى مستوى تحقق عالٍ لهذه الفقرة. أما الفقرة الثانية فهي (تضع الجامعة الاستدامة التنافسية أحد أهم أهدافها الاستراتيجية) ($M=3.35$) يشير إلى مستوى تحقق متوسط لهذه الفقرة. والفقرة الثالثة هي (تجري الجامعة باستمرار تعديلات على برامجها الأكاديمية لتتكيف مع حاجات السوق على المدى البعيد) ($M=3.20$) يشير إلى مستوى تحقق متوسط لهذه الفقرة. الفقرة الرابعة كانت (لدى الجامعة استراتيجيات واضحة للتكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة) ($M=3.15$) يشير إلى مستوى تحقق متوسط لهذه الفقرة. وكانت الفقرة الخامسة (تستثمر الجامعة قدرات العاملين فيها ومعارفهم لتعزيز مزاياها التنافسية) ($M=3.15$) يشير إلى مستوى تحقق متوسط لهذه الفقرة. وكانت الفقرة السادسة (لدى الجامعة القدرة على تغيير استراتيجياتها للتوافق مع متطلبات الظروف التنافسية) ($M=3.06$) يشير إلى مستوى تحقق متوسط لهذه الفقرة.

الجدول (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تحقق الميزة التنافسية للتكيف والاستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

درجة التحقق	الترتيب	SD	M	الفقرة
متوسطة	4	1.04	3.15	1 لدى الجامعة استراتيجيات واضحة للتكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة
متوسطة	6	1.05	3.06	2 لدى الجامعة القدرة على تغيير استراتيجياتها للتوافق مع متطلبات الظروف التنافسية
متوسطة	3	1.01	3.20	3 تجري الجامعة باستمرار تعديلات على برامجها الأكاديمية لتتكيف مع حاجات السوق على المدى البعيد
متوسطة	5	1.09	3.15	4 تستثمر الجامعة قدرات العاملين فيها ومعارفهم لتعزيز مزاياها التنافسية
عالية	1	1.18	3.44	5 تسعى الجامعة للحصول على مراكز تنافسية متقدمة
متوسطة	2	1.17	3.35	6 تضع الجامعة الاستدامة التنافسية أحد أهم أهدافها الاستراتيجية

M: المتوسط الحسابي، SD: الانحراف المعياري

ومن خلال الجداول (١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨) يتضح أن درجة تحقق الميزة التنافسية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها كان بدرجة متوسطة، مما يدل على أن هناك اهتماماً متوسطاً لدى القيادات الأكاديمية بالميزة التنافسية، وقد يعود السبب في ذلك إلى حداثة الجامعة وتوجهها نحو

بناء ميزات تنافسية جديدة في مجالات جديدة لم يتطرق لها المنافسون، كما أن على القيادة العليا بالجامعة رفع مستوى الوعي لدى القيادات الأكاديمية بأهمية الميزة التنافسية للجامعة، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة ويح (٢٠١٣م).

السؤال الثالث:

"هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية ودرجة تحقيق الميزة التنافسية

بجامعة الطائف؟"

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار الارتباط من خلال معامل ارتباط بيرسون كما في الجدول (١٩).

الجدول (١٩) نتائج ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية ودرجة تحقق الميزة التنافسية بجامعة الطائف

مقياس الميزة التنافسية	التكيف والاستدامة	التعلم التنظيمي والتحصين المستمر	الجودة والابتكار	موارد الجامعة وقدراتها	الميزة التنافسية	
					القيادة الاستراتيجية	التوجه الاستراتيجي
.906**	.864**	.869**	.923**	.884**	ارتباط بيرسون	التوجه الاستراتيجي
قوي طردي	قوي طردي	قوي طردي	قوي طردي	قوي طردي	الوصف	
.955**	.948**	.921**	.931**	.929**	ارتباط بيرسون	سمات امتلاك رأس المال البشري
قوي طردي	قوي طردي	قوي طردي	قوي طردي	قوي طردي	الوصف	
.898**	.866**	.823**	.906**	.911**	ارتباط بيرسون	الثقافة التنظيمية
قوي طردي	قوي طردي	قوي طردي	قوي طردي	قوي طردي	الوصف	
.789**	.787**	.763**	.770**	.760**	ارتباط بيرسون	تطبيق نظام رقابي متوازن
قوي طردي	قوي طردي	قوي طردي	قوي طردي	قوي طردي	الوصف	
.937**	.915**	.890**	.933**	.922**	ارتباط بيرسون	مقياس ممارسات القيادة الاستراتيجية
قوي طردي	قوي طردي	قوي طردي	قوي طردي	قوي طردي	الوصف	

من الجدول (١٩) يتضح وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية ودرجة تحقق الميزة التنافسية بجامعة الطائف على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد كل حدا مثنى مثنى، وهذا يدل على أنه كلما ارتفعت ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية كلما تحققت الميزة التنافسية للجامعة، الأمر الذي يجعل ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية من قبل القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف هو السبيل إلى تحقيق أبعاد الميزة التنافسية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبد الدليمي (٢٠١٧م) والتي أظهرت أن هناك أثرا لأنماط القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الخاصة، ودراسة خليل (٢٠١٧م) والتي أظهرت أن القيادة الاستراتيجية لها في تحسين الميزة التنافسية في الجامعات المصرية.

ملخص النتائج:

- ١- أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها وبأبعادها الأربعة (التوجه الاستراتيجي، وسمات امتلاك رأس المال البشري، والثقافة التنظيمية، وتطبيق نظام رقابي متوازن) كانت ممارسة متوسطة.
- ٢- أن درجة تحقق الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها وبأبعادها الأربعة (موارد الجامعة وقدراتها، والجودة والابتكار، والتعلم التنظيمي والتحسين المستمر، والتكيف والاستدامة) كانت متوسطة.
- ٣- يوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية ودرجة تحقق الميزة التنافسية بجامعة الطائف على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد كل حدا مثلي مثلي.

التوصيات والمقترحات:

بناءً على النتائج السابقة فإن الدراسة توصي بما يلي:

- ١- ضرورة تبني إدارة الجامعة لمفهوم القيادة الاستراتيجية عملياً من خلال تفعيل رسالة ورؤية الجامعة وخططها الاستراتيجية على أرض الواقع، وممارسة أنشطتها وآلياتها لتحقيق أهدافها.
- ٢- ضرورة إدراج مهارات القيادة الاستراتيجية في برامج التنمية المهنية التي تقدمها الجامعة للقيادات الأكاديمية، وربطها بممارساتهم الحقيقية.
- ٣- الاهتمام برأس المال البشري من خلال عمليات (الاستقطاب الفعال، والتدريب الموجه، والشراكات المجتمعية) وذلك لدوره الكبير في تحسين أداء الجامعة وتحقيق ميزة تنافسية لها بين مثيلاتها.
- ٤- ضرورة اهتمام إدارة الجامعة ببناء ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار وتدعم عمليات التحسين والتطوير المستمر.
- ٥- ضرورة استفادة الجامعة من تجارب الجامعات العالمية الرائدة والتي تمتلك ميزات تنافسية عالية، ونقلها للجامعة بما يتناسب مع بيئة الجامعة وقيمها.
- ٦- ضرورة اهتمام الجامعة بتطوير مواردها (المادية والبشرية)، والمحافظة عليها، وتحسين أدائها بشكل مستمر بما يضمن لها تحقيق التنافسية مع مثيلاتها.
- ٧- ضرورة تبني الجامعة لمفهوم الاستدامة التنافسية من خلال تحديث وتطوير برامجها بما يتوافق واحتياجات العملاء.
- ٨- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية حول القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وربطها بمدخل إدارية حديثة يمكن أن تساهم في تطوير العمل الإداري في الجامعات.

المراجع:

- ١- ابن منظور ، محمد بن مكرم (د . ت) لسان العرب ، مؤسسة الالعلمي للمطبوعات ، ط١ ، مج ٣ ، بيروت ، لبنان.
- ٢- ابن دريد، محمد بن الحسن (1987) جمهرة اللغة ، دار العلم للملايين ، مج١ ، بيروت ، لبنان.
- ٣- الإبراهيمي، عدنان بدري (2009): درجة فاعلية تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية لتحقيق الميزة التنافسية لجامعاتهم، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، جامعة دمشق، سورية.

- ٤- أبو بكر، مصطفى محمود (2008): إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة.
- ٥- أحمد و الفقيه، أشرف السعيد. ومحمد هادي (2011): القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية: دراسة ميدانية بجامعة نجران. مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية.
- ٦- الأكلبي، عاض شافي (2018): دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء وكلياتها، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، مج19، ع1
- ٧- جاد الرب، سيد محمد (2012): القيادة الاستراتيجية، مصر، القاهرة، دار الكتب المصرية.
- ٨- هاشم، رضا محمد حسن (2017): استراتيجيات ومتطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الدمام من وجهة نظر القيادات العليا بالجامعة، مستقبل التربية العربية، مج24، ع106.
- ٩- ويح، محمد عبد الرزاق (2013): متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات دراسة ميدانية على جامعة بنها، مجلة كلية التربية، جامعة بنها.
- ١٠- الزهراني، إبراهيم حنش سعيد (2018): القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة أم القرى، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، مج42، ع2.
- ١١- الزعي، حسن علي (2005): نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.
- ١٢- الحارثي، عبد الله ضيف الله (2018): الهوية الأكاديمية للجامعات السعودية في ضوء الميزة التنافسية: رؤية استشرافية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- ١٣- اللوقان، محمد فهاد (2016): أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية: جامعة الملك سعود - كلية التربية، الرياض.
- ١٤- المربع، صالح بن سعد (2012): القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- ١٥- المعاضبي، معن (2007): إدارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية الآليات والمعالجات، دراسة نظرية تحليلية، مؤتمر إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الخاصة، الأردن.
- ١٦- محمد، أحمد علي (2016): القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية الإدارة العليا في جامعة النهدين، مجلة البحوث التربوية والنفسية، ع51.

١٧- النفاذ، حسام نعيم (2018): ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة دراسة ميدانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، القاهرة.

١٨- العثماني، سعد الدين (1981) اسس الادارة ، مكتبة عين شمس، ط٣، القاهرة.

١٩- عبدالميمى، عدنان رشيد (2017): أثر أنماط القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

٢٠- عبيد، وليم (2008): الجودة في التعليم الجامعي معايير عصرية بعقول مصرية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر القومي الخامس عشر "نحو خطة استراتيجية للتعليم الجامعي العربي"، القاهرة، مركز تطوير التعليم، جامعة عين شمس.

٢١- العيهار، فلة (2005): دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، فرع إدارة الأعمال، الجزائر.

٢٢- عساف، محمود عبد المجيد (2015): واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة واستراتيجية مقترحة لتمكينه، مجلة جمعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، مج3، عدد 90 .

٢٣- الصالح، عثمان بن عبد الله (2012): بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

٢٤- راضي، ميرفت (2012): تصور مقترح لتدعيم المزايا التنافسية في الجامعات الفلسطينية، مؤتمر التنافسية الإقليمية للمؤسسات العربية، جامعة القاهرة، مصر 20-19مايو .

٢٥- الخضري، محسن احمد (2004) صناعة المزايا التنافسية منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج الى افاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر ، مجموعة النيل العربية .

٢٦- خليل، ياسر أحمد (2017): القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية ، مجلة البحث العلمي في التربية، ع18، ج5، ص144-123

٢٧- الغالي، طاهر محسن، وإدريس، وائل صبحي (2011): الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط2، عمان، الأردن، دار وائل للنشر.

24- Bass, Benard M (2007), Executive and Strategic Leadership, International, Journal of Business, VOL. 12, NO. 1.

25- Essary, M. (2011) Exploring the Development of a Competitive - Advantage model for Online Educatione in a small State University Unpublished Doctoral Dissertation, North central University.

- 26- Hill, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2009) Strategic Management; Competitiveness and Globalization - Concepts and Cases 8th ed, Thomson/ South Western, Ohio, USA.
- 27- Hughes, Richard L, & Beatty, Katherine (2005) Becoming A strategic Leader; your Role in your Organizations Enduring Success, John Wiley & Sons, Inc, USA.
- 28- Hill, Charles W. L & Jones, Gareth R. (2010) Strategic management Theory; An Integrated Approach, 9th Edition, South Western & Cengage Learning, USA.
- 29- Hilcoat, R.A (1990), Strategic art the new art for 21st Century Leader, U.S. Army war college, Studies Institute.
- 30- Mungonge, Goliath (2007), a case Study of Strategic leadership in the creation & development of a privately Owned news paper in Zambia, master of business administration.
- 31- Pisapia, John (2009), The strategic leader - new tactics for Globalizing World, Informaion Age Publishing, USA.
- 32- Ussahawanitcha Kit, P (2011) Moderating Effects of Environment on the Strategic Leadership, Organizational Learning, Innovation, and Performance Relationships, Journal of International Business and Economics, 11(2), 13-99.
- 33- Wachter, Bend & Neil, Kemp (2010): Internationally competitive Universities : A study for Academic Cooperation Association.
- 34- Youndt, M. A. Snell, S.A. Dean, J.W. & Lepak, D.P (1996) Human Resource Management: Manufacturing Strategy & firm Performance, Academy of Management, VOL. 39.
- 35- The Global Competitiveness Report 2010 - 2011 © 2010 World Economic Forum.

