

## صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها

### Difficulties in exercising dynamic capabilities at Umm Al-Qura University from the leaders perspective of its

إعداد: الباحثة/ أماني حسن حميد النجار

ماجستير الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية

Email: [s44180115@hotmail.com](mailto:s44180115@hotmail.com)

#### المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها، كما هدفت إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.5$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة). وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وجمعت البيانات باستخدام الاستبانة، وتمثلت حدود الدراسة المكانية بجامعة أم القرى وفروعها، والحدود الزمانية خلال عام 1445/1444 هـ، وطبقت الدراسة بأسلوب المسح الشامل على جميع قيادات جامعة أم القرى؛ البالغ عددهم (352) قائداً وقائدة، استجاب منهم (207) قائداً وقائدة. وتوصلت الدراسة إلى أن صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات، تعزى لاختلاف الجنس؛ لصالح الإناث، ولم تُظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية تعزى لاختلاف المستوى الوظيفي، أو عدد سنوات الخبرة. وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة عدداً من التوصيات، جاء أبرزها: تطوير قدرة جامعة أم القرى على استشعار الفرص المتاحة في بيئتها المحيطة، والاستفادة منها في تعزيز قدرتها التنافسية، وتعزيز قدرة الجامعة على التعلم من المعرفة الخارجية، واستثمارها، وربطها بالمعرفة الداخلية، وتطوير منظومة التسويق بجامعة أم القرى وفق عدد من الإجراءات.

**الكلمات المفتاحية:** صعوبات، القدرات الديناميكية، جامعة أم القرى، الميزة التنافسية، القيادات الجامعية.

## Difficulties in exercising dynamic capabilities at Umm Al-Qura University from the leaders perspective of its

### Abstract:

The study aimed to identify the difficulties of exercising dynamic capabilities at Umm Al-Qura University from the point of view of its leaders. It also aimed to reveal statistically significant differences at the significance level ( $0.5 \geq \alpha$ ) between the arithmetic averages of the responses of the study sample members towards the difficulties of exercising dynamic capabilities at Umm Al-Qura University due to variables: (gender, job title, years of experience). A descriptive survey method was used, data was collected using a questionnaire, and the boundaries of the study were the spatial boundaries of Umm Al-Qura University and its branches, and the temporal boundaries during the year 1444/1445 AH, and the study was applied in a comprehensive survey method to all leaders of Umm Al-Qura University. They numbered (352) male and female leaders, of whom (207) male and female leaders responded. The study concluded that the difficulties in practicing dynamic abilities were moderate. The results also showed that there were statistically significant differences between the average responses, due to gender differences. In favor of females, the results did not show any statistically significant differences due to differences in job level or number of years of experience. In light of these results, the study presented a number of recommendations, the most prominent of which were: developing Umm Al-Qura University's ability to sense the opportunities available in its surrounding environment, and benefit from them to enhance its competitive ability, and enhance the university's ability to learn from external knowledge, invest in it, and link it to internal knowledge. And developing the marketing system at Umm Al-Qura University according to a number of procedures.

**Keywords:** Difficulties, dynamic capabilities, Umm Al-Qura University, competitive advantage, university leaders.

## 1. المقدمة

أسهمت العولمة في زيادة التنافسية بين الجامعات على المستوى الإقليمي والمحلي والعالمي؛ مما جعل الانتقال من النهج التقليدي إلى النهج الحديث في إدارة الجامعات ضرورةً ملحةً. (Arasa, 2018 & Dzinkeou). وقد تبنت بعض الجامعات استراتيجيات لتحقيق التنافسية؛ بحيث استطاعت أن تسبق الجامعات المنافسة. (مزه وياسر، 2017)، ومن النظريات الاستراتيجية المهمة لإدارة المؤسسات نظرية الموارد والقدرات؛ التي تشير إلى أن المؤسسات -ومنها الجامعات- تمتلك بعض الموارد التي تمكّنها من التفوق في الميدان التنافسي، والبعض الآخر يمكنها من تحقيق أداءٍ عالٍ مستدام، وتُعدّ القدرات سلاحًا تنافسيًا للمؤسسة. AI (Hulland, 2004 & Wade؛ 2016، Al Musawi & Atar

وفي بداية التسعينيات من القرن الماضي توصلت العديد من الدراسات في مجال إدارة استراتيجية المنظمة إلى أن المؤسسات الناجحة تمتلك مجموعة القدرات التي تساعدها على التميز، وساد ذلك الفكر في مؤلفات الإدارة الاستراتيجية آن ذاك، ونتيجة لذلك ظهر مصطلح القدرات الديناميكية. (الأنصاري ومحمد، 2021)، والذي حدّده تيس وبيسانو (Pisano, 1994 & Teece) بأنه: فرغٌ من القدرات التي تمكّن المؤسسات من تقديم خدماتٍ وعملياتٍ متجددةٍ؛ استجابةً لتغيرات السوق، وهنا تتضح أهمية القدرات الديناميكية للجامعات؛ وذلك بمساعدتها على التكيف مع ظروف عدم التأكد التي يتميز بها الوضع الراهن، كما تمكّنها من تحديث مواردها، وتجديدها، وتوسيعها، ومن ثمّ تحقيق ميزة تنافسية تتصف بالاستمرارية؛ عن طريق عدد من الأبعاد التي أكدت عليها الدراسات الحديثة؛ كدراسة عبد السلام (2019)، ودراسة الحيلة وآخرين (2020)، ودراسة المواضية (2020) الذي أشارت إلى وجود أبعاد تساعد من خلالها القدرات الديناميكية في الرفع من تنافسية الجامعات، والتي من أبرزها قدرة الاستشعار، وقدرة التعلم، وقدرة التسويق.

وأدركت الدول أنّ الجامعات تُعدّ جوهر التقدم الاقتصادي والاجتماعي؛ وذلك بنأدية دورها، وتلبية احتياجات المجتمع؛ مما يساعد في تحسين الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية لأفرادها. (الشهراني، 2022)، وتُعدّ جامعة أم القرى من أبرز الجامعات محليًا وعربيًا؛ نظرًا لموقعها الجغرافي بمدينة مكة المكرمة؛ مما أكسبها أهمية خاصة للعالم الإسلامي، كما أنها أول صرحٍ علميٍّ يدرّس العلوم الشرعية في أرض منبغ الرسالة الإلهية. وظهرت جهود جامعة أم القرى جليًا في عددٍ من النواحي لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة (2030)، فقد أنشأت عمادة التطوير والجودة وحدةً متكاملةً لتعزيز التنافسية، وهي مرتبطة بكافة جهات الجامعة، وتهدف الوحدة إلى تعزيز تنافسية جامعة أم القرى؛ محليًا وإقليميًا ودوليًا، كما تهتم الوحدة بأدوات قياس أداء الجامعات، والتي من أهمها التصنيفات العالمية؛ حيث تقوم الوحدة بعمل المقارنات المرجعية مع الجامعات الأخرى المتميزة. (جامعة أم القرى، 1444)، واهتمت جامعة أم القرى بالنشر العلمي المتميز؛ تقديرًا لجهود الباحثين، وذلك بإطلاق جائزة أم القرى للتميز، بهدف تطوير آلية العمل بالجامعة عن طريق البحوث التطبيقية، وإيجاد بيئة تنافسية؛ مما يمكنها من الوصول إلى تحقيق استراتيجية جامعة أم القرى (2027)، والتي من أهم أهدافها: "تحسين جودة مخرجات البحث العلمي" و "رفع مكانة الجامعة عالميًا بعمقها العربي والإسلامي". (جائزة جامعة أم القرى للتميز، 1444)

وعلى الرغم من جهود جامعة أم القرى ومحاولة تأدية رسالتها على أكمل وجه، إلا أنها تواجه عددًا من الصعوبات؛ لذا فهي بحاجة إلى تبني استراتيجيات تساعد في التغلب على الصعوبات التي قد تعترضها في سبيل تحقيق أهداف الرؤية الطموحة (2030) التي تتضمن وصول (5) جامعات سعودية كأفضل (200) جامعة في التصنيف العالمي.

ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الحالية التعرف صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى؛ بوصف القدرات الديناميكية مدخلاً استراتيجياً حديثاً قد تستطيع الجامعة عن طريقه تحقيق ميزة تنافسية تتصف بالاستمرارية، من خلال استثمار وتوظيف مواردها لخدمة المجتمع.

### 1.1. مشكلة الدراسة:

قدمت الجامعات السعودية جهوداً حثيثة لمسايرة التغيرات المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية على المستوى العام والتنافسي، والتي مكنت تقدم العديد من الجامعات في التصنيفات، إلا أن العديد من الجامعات ومع كثرة الطلب على خدماتها لا تزال في حاجة إلى مضاعفة الجهود المبذولة للوصول إلى مراتب عليا في التصنيفات العالمية؛ حيث أظهر ترتيب الجامعات عالمياً بحسب (CSIC) لعام 2023 (أن جامعة أم القرى جاءت في المرتبة (1966). (Ranking web of universities, 2023)، وحصلت على المرتبة (1167) لعام (2023) في تصنيف (Us news (Us news، 2023)، أما في تصنيف جامعة (QS) العالمية فقد جاءت جامعة أم القرى في المرتبة (449) لعام (2023). (QS World University Rankings, 2023)، ولم تدخل جامعة أم القرى تصنيف (Shanghai) العالمي لعام (2021). (Shanghai Ranking, 2021) وحصلت على المرتبة (343) في تصنيف الجامعات الآسيوية، أما على المستوى المحلي فقد حصلت على المرتبة (12) لعام (2023) بحسب تصنيف (U. S. News) (U. S. News, 2023).

وتؤكد الأرقام السابقة وجود صعوبات ومشكلات تعيق جامعة أم القرى على مجاراة منافسيها ومواجهة التحديات؛ مما يشير إلى الضعف في امتلاك واستثمار قدراتها الديناميكية التي تمكّنها من تجديد مواردها؛ لمسايرة التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة، ودخول مجال التنافس عالمياً؛ لتحوز على مراكز أعلى، وتحافظ عليها بصورة مستمرة، وتنمية قدراتها واستثمارها الاستثمار الأمثل.

حيث أكدت الدراسات الحديثة على أهمية القدرات الديناميكية؛ لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، كما في دراسة المواضية، (2020) التي أكدت على الدور المهم الذي تحقّقه القدرات الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات، كما كشفت بعض الدراسات عن وجود أثرٍ مباشرٍ للقدرات الديناميكية في تحقيق التنافسية؛ كما في دراسة عماري (2022)، ودراسة فينشميديت وآخرين. (2019، et al Fainshmidt)، ودراسة برينك (2019، Brink).

مما سبق يتضح الدور المهم للقدرات الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات، وعند الرجوع إلى الدراسات السابقة أتضح عدم وجود دراسات تناولت صعوبات القدرات الديناميكية لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات -بحسب ما تم البحث- لذا جاءت الدراسة الحالية للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها؟

### 2.1. أسئلة الدراسة:

1. ما صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.5$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى تعزى لمتغيرات: (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

### 3.1. أهداف الدراسة:

1. التعرف على صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها.
2. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.5$ ) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

### 4.1. أهمية الدراسة:

تتناول هذه الدراسة قطاعاً من أهم القطاعات في الدول، وهو قطاع التعليم؛ باعتبار أن مؤسسات التعليم عنصرٌ أساسيٌّ لنمو المجتمعات. وتتطرق الدراسة إلى أحد الموضوعات التي تواكب الاتجاهات التربوية المعاصرة؛ مما يستدعي الانتباه إلى تحسين أداء المؤسسات التعليمية بما يتماشى مع الاتجاهات المعاصرة؛ لمواكبة متطلبات العصر، ومواجهة تحدياته وتغييراته. كما تقدم الدراسة إطاراً نظرياً حول القدرات الديناميكية؛ مما يسهم في إثراء المكتبات في ظل عدم وجود دراسات في القدرات الديناميكية على المستوى المحلي؛ بحسب ما تم بحثه في قواعد البيانات العلمية. وتأتي هذه الدراسة متزامنة مع بعض الجهود المبذولة من جانب الجامعات السعودية؛ فمن المؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تحقيق هدف رؤية (2030)، الذي ينصُّ على تضمين (5) جامعات سعودية، كأفضل (200) جامعة في التصنيف العالمي.

كما يمكن الاستفادة من أدبيات الدراسة ونتائجها وتوصياتها في الدراسات المستقبلية. وقد تفيد هذه الدراسة القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة أم القرى؛ إذ تقدم تقييماً ذاتياً للحصول على تغذية راجعة لها؛ بالكشف عن درجة ممارسة القدرات الديناميكية. ويؤمل أن يستفيد المسؤولون بجامعة أم القرى من الدراسة في إيجاد الطرق التي تمكّنها من مجابهة شدة التنافس العالمي بين الجامعات، والتي قد تساعدها في الحصول على المراكز الأولى، وضمان استمرار بقائها في المستويات العليا؛ بحيث تُعدّ القدرات الديناميكية داعماً لتنافسيتها. ويمكن أن تسهم هذه الدراسة في مساعدة القائمين على برامج التدريب في الجامعات السعودية؛ بالتخطيط للدورات التدريبية في موضوعات تتعلق بجوانب متعددة من هذه الدراسة؛ لإكساب الكوادر الإدارية بالجامعة المهارات اللازمة لمعرفة القدرات الديناميكية، وتنميتها، وتطويرها. كما قد تفيد توصيات الدراسة الحالية ومقترحاتها جامعة أم القرى والجامعات الأخرى فيما يخص قدراتها الديناميكية. ومن المؤمل أن تكون هذه الدراسة منطلقاً لدراسات أخرى محلية في متغير القدرات الديناميكية لعدة جامعات سعودية، ومؤسسات مختلفة.

### 5.1. حدود الدراسة:

التزمت الدراسة بأربعة حدود على النحو الآتي:

- **الحدود الموضوعية:** تقوم هذه الدراسة بمعرفة صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى.
- **الحدود البشرية:** يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات الجامعية بجامعة أم القرى القائمين على رأس العمل ذكوراً وإناً عام 1444/1445هـ.
- **الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق هذه الدراسة على جامعة أم القرى وفروعها.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في عام 1444/1445هـ.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

### 1.1. الإطار النظري

#### 1- مفهوم القدرات الديناميكية:

تعرف القدرة في اللغة بأنها: "القوة على الشيء والتمكُّن منه"، كما جاء في المعجم الوسيط، وتُعرف اصطلاحاً بأنها: "مجموعة معقدة من المهارات، والمعرفة التي تتَمُّ ممارستها من خلال العمليات التنظيمية". (Hou, 2008, P. 1257)، نستنتج من ذلك أن القدرة هي التمكُّن من تأدية الأنشطة والمهام بامتلاك المهارات والمعارف، وباستثمار موارد المؤسسة؛ لتحقيق التجديد في الخدمات، وطريقة أداء خدمات المؤسسة.

ومصطلح الديناميكية في اللغة مصدرٌ صناعيٌّ من ديناميكي؛ بمعنى حركة ونشاط وحيوية، كما جاء في معجم المعاني الجامع. كما عُرِّفت الديناميكية في الاصطلاح بأن: "تتسم عملية ما بالتغيير أو النشاط، أو التقدم المستمر". (English Oxford Living Dictionaries, 2022)

ووضَّح وينتر (Winter 2003)، أنَّ القدرات الديناميكية تعمل على تعديل وتهيئة القدرات العادية وأشار إلى اختلاف القدرات الديناميكية عن العادية المسماة بالقدرات التشغيلية. ويمكن فصل القدرات من الناحية التحليلية إلى عادية وديناميكية، على الرغم من أنها غالباً مرتبطة ومتداخلة. (Leih, et al 2015)، ويتلخص الفرق بين القدرات الديناميكية والتشغيلية في أن القدرات الديناميكية هي (تلك التي تحدث التغيير)، والقدرات العادية هي (تلك التي تتغير). (Laaksonen & Peltoniemi, 2016)

وعرَّف تيس وآخرون، (1997). Teece, et al) القدرات الديناميكية بأنها: قدرة المؤسسات على تكامل وبناء الجدارات الداخلية والخارجية، وإعادة تشكيلها؛ لمواءمة البيئة سريعة التغيير. ويُظهر هذا التعريف الفرق بين القدرات الديناميكية والجدارات؛ حيث عُرِّفت الجدارات بأنها: "مجموعة المهارات والمعارف والسلوك التي تؤدي إلى الأداء الكفاء والفعال في الوظيفة" (الملكوي، 2017، ص. 22)؛ فالجدارة ارتبطت بالأفراد وكيفية أداء وظائفهم، أما القدرات الديناميكية فتكون على مستوى المؤسسة.

كما حلفت وآخرون (et al Helfat 2007)، القدرة الديناميكية بأنها: "قدرة المؤسسات على تهيئة قاعدة مواردها وتطويرها وتعديلها بشكل هادف". (P.1)، ويشير ذلك إلى أنَّ تهيئة الموارد وتطويرها وتعديلها تتَمُّ لتحقيق هدفٍ محددٍ، وليس بشكلٍ عشوائي غير مدروس. كما عرَّفها أوجيبر وتيس (Teece, 2009 & Augier) بأنها: القدرة على استشعار الفرص الجديدة، وإعادة تشكيل الممتلكات المعرفية والجدارات، وحمايتها؛ بهدف الوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة.

عموماً اختلف الباحثون في مجال الإدارة الاستراتيجية حول تحديد مفهوم القدرات الديناميكية وأبعادها، إلا أنَّهم اتفقوا على أن القدرات الديناميكية تُعدُّ إطاراً مؤثراً لإدارة موارد المنظمة، والحفاظ على الميزة التنافسية. (Martin, 2015 & Helfat) وأشار زولو ووينتر (Winter, 2002 & Zollo) إلى أنَّ القدرات الديناميكية تشمل البيئة الثابتة نسبياً والبيئات سريعة التغيير، واعتبر أن القدرات الديناميكية أسلوبٌ ممنهجٌ ومستقرٌ وجماعيٌّ، فهي ليست استجابةً عشوائيةً لبيئةٍ سريعة التغيير.

نستنتج مما سبق، أنَّ القدرات تنقسم إلى قسمين، هما: قدرات ديناميكية متغيرة، وقدرات عادية تشغيلية، وهما متداخلتان ومترابطتان، وأنَّ القدرات الديناميكية هي التي تُحدث التغيير في القدرات التشغيلية، كما تركز القدرات الديناميكية على استثمار معارف منسوبي المؤسسات داخلياً؛ باستثمار خبرات منسوبيها داخل المؤسسة، وخارجياً؛ عن طريق الخبرات الموجودة في

المجتمع والمؤسسات الأخرى؛ عن طريق التعلم من خبراتهم، ومشاركتهم الأنشطة بمختلف مجالاتها، وأن من أهم أهداف القدرات الديناميكية هو تكوين ميزة تنافسية مستدامة. وعرفت هذه الدراسة القدرات الديناميكية إجرائياً: بأنها مجموعة القدرات المتمثلة في: (قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة تسويق الخدمات الجامعية) التي تسهم في مساعدة جامعة أم القرى على مجازة التغيير البيئي؛ عن طريق استثمار المهارات والمعارف والموارد الداخلية والخارجية، وتعمل على تكاملها، وتنسيقها، وإعادة تشكيلها؛ لاستحداث وتنمية جدارات وموارد جديدة، تساعد على تحقيق التنافسية العالمية.

### أهمية القدرات الديناميكية:

أكد تيس وآخرون (Teece et al., 1997) أن القدرات الديناميكية مدخل متكامل، ومصدر لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات في البيئات الديناميكية، بالإضافة إلى أن القدرات الديناميكية تساعد على ابتكار الاستراتيجيات الجديدة، والتصدي لمشكلات المؤسسات التي تواجهها، كما تعزز التغيير الاستراتيجي (Shaker et al., 2006)، وهذا ما تحتاج إليه الجامعات؛ لتحسين قدرتها على المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية.

وتساعد القدرات الديناميكية على تحسين أداء المؤسسات؛ عن طريق تأثيرها على تفعيل الرقابة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية، كما تؤدي إلى امتلاك موارد جديدة، والاستثمار لهذه الموارد بطرق أفضل، وتساعد القدرات الديناميكية على التجديد الاستراتيجي (Shaker et al., 2006)، كما تؤدي إلى استمرارية المؤسسات (Pablo et al., 2007)؛ وذلك عن طريق إرضائها للمستفيدين، وتطوير خدماتها بصورة مستمرة. (عبد السلام، 2019)، وأضاف وانغ وأحمد (Ahmed, 2007 & Wang) أن الركيزة الأساسية لاستمرارية المؤسسات ونجاحها هو قدرتها على بناء مجموعة القدرات التي تمكنها من الثبات في مواجهة المنافسة، وكلما كانت قدرات المؤسسة أقوى في استثمارها ومواردها كلما أمكنها تطوير استراتيجية متميزة.

وأكد تيس (Teece, 201) أن القدرات الديناميكية تمكن المؤسسة من القيادة لمواردها، وتسمح لها -خاصة إدارتها العليا- بإعادة ترتيب ممتلكاتها وجداراتها؛ للاستجابة للمتطلبات الجديدة، كما أن تطوير المؤسسات وقدراتها الديناميكية تعزز تنافسية مستدامة لها، وخاصة في البيئات المتغيرة. وأشار بريزنيك ولاهوفنيك (Lahovnik & Breznik, 2016) إلى أن هناك علاقةً طرديةً بين تطوير القدرات الديناميكية، ونجاح المؤسسات؛ حيث إنه إذا التزمت المؤسسات بتطوير قدراتها الديناميكية بشكل مستمر أصبحت أكثر نجاحاً، وفي حال تجاهلت المؤسسات بعض هذه القدرات فإن ذلك يؤثر سلباً على تطوير قدرات ديناميكية أخرى؛ حيث إن القدرات الديناميكية مرتبطة ببعضها، كما أشار بيجينارو (Bejinaru, 2017) إلى أن القدرات الديناميكية تشكل فارقاً في عالم الأعمال بصورة عامة، كما تشكل فارقاً في المجال الأكاديمي بشكل خاص، وأكد الفتلاوي ومضاض (2020) على أهمية القدرات الديناميكية في المؤسسات؛ لتحديد الفرص والتهديدات، وأنها لا تقتصر على مستوى واحد من مستويات المؤسسة، وتعمل على تعيين أفضل إمكانات المؤسسة، ومواردها، وتوظيفها؛ عن طريق خطة استراتيجية؛ لتسهيل تحقيق مزايا تنافسية مستدامة وتطويرها.

كما تتضمن القدرات الديناميكية مهارات وعمليات وإجراءات تنظيمية واستراتيجية تساعد القادة في تحديد التهديدات والفرص، وإعادة تشكيل الموارد، وتحقيق الاستمرارية في نجاحها، كما تساعد على التكيف مع المتغيرات والتقنية الحديثة والناشئة (Christopher, 2002 & Andrew)، كما تساعد القادة على تغيير قاعدة الموارد للمؤسسة؛ عن طريق امتلاك الموارد، وتكاملها، وإعادة تجميعها، ويؤدي ذلك في النهاية إلى حدوث تطوّر وتغيّر في أداء هذه المؤسسات (اليساري، 2014)،



كما تساعد القدرات الديناميكية المؤسسات على التميز في خدماتها، وتمثل وسيلة للتطوير، وتحقيق الربح والتنمية (الموسوي والطار، 2016)، وتعد القدرات الديناميكية أساساً مهماً للاستدامة التنافسية؛ حيث يصعب على المؤسسات المنافسة لصعوبة معرفة كيفية عملها ومجاراتها وتقليد خدماتها، كما أنها وسيلة للتكيف عن طريق العمل المستمر لتقييم بيئتها؛ لاتخاذ قرارات استراتيجية، والعمل على تطويرها باستمرار (Chau, 2010 & Witcher)، كما أنها تجعل المؤسسات سريعة ومرنة في استجابتها لاستراتيجيات المنافسين على المستويين المحلي والعالمي. (Harvcy & Griffith, 2001)

نستنتج من السابق أن القدرات الديناميكية تسعى إلى تطبيق مداخل إدارية استراتيجية حديثة؛ حيث تسعى إلى التجديد والتغيير بصورة مستمرة بناءً على التغيرات التي تحدث في بيئتها، كما نستنتج أن التطوير للقدرات الديناميكية يساعد على استمرارية نجاح المؤسسات، كما تهتم برضا المستفيد الذي يعد رضاء دليلاً على نجاح المؤسسة.

### مبررات أهمية القدرات الديناميكية للجامعات:

يعتبر علماء الإدارة الاستراتيجية القدرات الديناميكية مفتاحاً لميزة تنافسية مستدامة، ومعالجة لمشكلات البيئة المتغيرة؛ كمشكلة عدم امتلاك أو ضعف الميزة التنافسية في المؤسسات التي من أهم أسبابها التكرار في طريقة وأسلوب تقديم الخدمات على سبيل المثال، والتقليد الذي ينتج من النسخ المطابق لخدمات المؤسسات الأخرى؛ لذا لا بد من اتخاذ منهجيات حديثة؛ كالقدرات الديناميكية التي تتواءم مع التغيرات الحديثة الحاصلة، كما تواجه الجامعات الصعوبات والمتطلبات داخلها وخارجها؛ لذا فمن أهم مبررات أهمية القدرات الديناميكية للجامعات الاهتمام الكبير لتجديد وتطوير التعليم العالي؛ بهدف تجويد التعليم ومخرجاته، والدخول إلى التصنيفات العربية، وتحقيق التنافسية العالمية، ومواجهة تحدياتها، كما تضمنت رؤية المملكة (2030) نظرة شاملة لقطاع التعليم، تبدأ بتطوير المنظومة التربوية بجميع مكوناتها، وبناء شخصيات قيادية، واستحداث الأنشطة الثقافية والاجتماعية وغيرها؛ مشتركة مع القطاع الخاص والقطاع غير الربحي؛ لتقديم البرامج والفعاليات المبتكرة؛ لتعزيز الشراكة العلمية، وتأهيل القيادة التربوية، وتطوير المناهج التعليمية، ويُعد ميل الجامعات إلى أن تتمتع بمواصفات الجامعات العالمية المستقرة مالياً من أهم المبررات؛ حيث تفي مواردها الذاتية باحتياجاتها، وأن تمتلك برامج تستقطب بها الطلاب وأعضاء هيئة التدريس المميزين على المستوى المحلي والعالمي. (العبد اللطيف، 2020)، كما وتراجع مكانة الجامعات السعودية في التصنيفات العالمية يجعل الجامعات تبحث في السبل الحديثة لتطوير منظومتها بأكثر الأساليب الإدارية حداثة؛ لتحسين قدراتها، ومن المبررات التحديات التي يواجهها الاقتصاد، ودفع المؤسسات التربوية للخصخصة؛ مما يلزم الجامعات بتطوير مواردها، وتحديثها باستمرار؛ بناء على المستجدات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها، وبناء على تغيراتها البيئية، وحالة اللاتأكد بها.

### أبعاد القدرات الديناميكية بالجامعات:

تسهل أبعاد الدراسة الثلاثة التالي ذكرها تجديد الموارد بصورة مستمرة، إضافة إلى رفع تنافسية المؤسسات، وتعمل بشكلٍ مشتركٍ ومتكامل كما سيوضح ذلك على النحو الآتي:

### أولاً: قدرة الاستشعار:

تعد قدرة الاستشعار النقطة المركزية للقدرات الديناميكية؛ لأهميتها في تعيين ما تحتاجه وتتطلبه لاقتناص الفرص؛ بحسب إمكانات المؤسسة، والموارد الداخلية لها. (Barrales et al., 2013)



وتتضمن قدرة الاستشعار جمع بيانات البيئة المحيطة، وتحديد الفرص والتهديدات لوضع الخطط اللازمة للتعامل مع التغييرات البيئية. (Al Musawi, 2016 & Al Attar)، وتُعرّف قدرة الاستشعار بأنها: "القدرة على جمع البيانات، وتحويلها إلى معلومات تستطيع من خلالها المنظمة فهم التغييرات الدورية التي تحدث في البيئة التي تعمل فيها". (الحميري وخليل، 2018، ص. 103)، وعُرف المصري (2016) الاستشعار بأنه: "عملية رصد بيئي أو استنتاج منظم للتغيرات البيئية وانعكاساتها على المنظمة" (ص. 284)

وتتمثل الوظيفة الأساسية للاستشعار البيئي للمؤسسات في جمع البيانات والمعلومات البيئية المهمة، وتحويلها، وتفسيرها، وتقديم نتائج التحليل لعملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة؛ وذلك لاستخدام البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من الكشف البيئي في صنع القرار، ووضع الخطط المستقبلية بشأن المواقف والظروف المحتملة التي قد تواجهها المؤسسات، إضافةً إلى متابعة التطور التقني داخل وخارج المؤسسات، والنظر في احتياجات المستفيدين الظاهرة والكامنة، فعندما تواجه المؤسسات التعقيد وعدم اليقين البيئي، فإنها تنشئ وحدات كشف بيئية متخصصة ومتنوعة، تزيد من قدراتها الاستشعارية، تحاول بها المؤسسات إدارة تعقيد البيئة. (Zhang et al., 2011؛ Teece, 2017)

وتقع مسؤولية استشعار الفرص وتشكيلها واستثمارها على عاتق جميع موظفي المؤسسة والإدارة العليا خاصة (Felin & Powell, 2016)، وعلى القيادات معرفة تفسير الأحداث والتطورات الحديثة والتقنيات التي من المناسب استخدامها والمجالات المستهدفة في السوق، وتقييم الكيفية التي سيتمُّ بها تطوير التقنية، وكيف ومتى سيستجيب المستفيدون. (Teece, 2017)

ويهدف الاستشعار البيئي إلى التقليل من آثار البيئة غير المستقرة التي ستواجه المؤسسات، وتحديد حاجات المستفيدين، وتحديد فرص جديدة في البيئة المحيطة، والاستجابة لاحتياجات السوق، واستشعار الأحداث والتطورات المحيطة، والكشف عن الفرص الجديدة؛ من أجل الاستجابة لحاجات العمل والمستفيدين، ووضع خطط تساعد على تجديد الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وتقديم خدمات جديدة تلبي احتياجات المستفيدين بشكل أفضل. (Zhang et al., 2011؛ Sawy El & Paviou, 2011)

من الضروري أن تكون الجامعات قادرةً على إدراك البيئة؛ لمعرفة احتياجات المستفيدين، لذا فلا بدّ من متابعة أنشطة المنافسين، والتقنيات الجديدة؛ حتى تتمكن الجامعات من تحديد الخدمات الجديدة، كما تقوم بعض الجامعات بتطبيق خطط استراتيجية لجامعات متميزة، دون تعديلها؛ بما يناسب مع أهدافها، ورؤيتها، وإمكانياتها، وظروفها، وبيئتها الداخلية والخارجية؛ مما يؤدي إلى ضعف هذه الجامعات لعدم اتساقها مع حاجات المجتمع، وإمكانياتها، ومواردها المتاحة؛ لذا تساعد قدرة الاستشعار الجامعات في وضع خطط تُقدّم لصانعي القرار؛ لاتخاذ القرارات المناسبة التي تساعد على إعادة النظر في موارد وقدرات الجامعة، والاستفادة منها، واستثمارها؛ للوصول إلى طرق جديدة مناسبة لحاجات مستفيديها. (عبد السلام، 2019؛ الأنصاري ومحمد، 2021؛ إبراهيم، 2017) وتحافظ المؤسسات على حيويتها بالموازنة بين استشعار بيئتها داخليًا وخارجيًا بشكل مستمر لإنجاز وظيفتها، وفي نفس الوقت تظلُّ مفتوحةً للتفكير والمراقبة المستمرة؛ لتواجه الصعوبات التي تفرضها التغيرات البيئية، والقصور الذاتي في المؤسسة. (May, 2012)

مما سبق يتضح دور قدرة الاستشعار في العمل على مسح البيئة للمؤسسات لإدارة ما يحيطها من فرص وتهديدات، وتحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها في عمل الاستراتيجية الملائمة للمؤسسة التي تتناسب مع بيئتها، ومواردها؛ حيث تستطيع من خلال الاستراتيجية إدارة تعقيدات البيئة؛ مما يجعل المؤسسة في حالة تأهبٍ لأي طارئ، ويتضح أن قدرة الاستشعار للمؤسسات

وظيفة الإدارة العليا بشكلٍ خاص، وبقية الموظفين بشكلٍ عام، كما يؤدي إلى اكتساب معارف محدثة باستمرار، تسهم في تجديد موارد الجامعة، وخدماتها، ومن الممكن أن تقوم الجامعات بقدرة الاستشعار بالقيام بالدراسات والأبحاث التي تزودها بالمعلومات الخاصة باحتياجات المستفيدين من خدماتها، وطرق تلبية هذه الاحتياجات، ورصد تطورات الجامعات المنافسة.

### ثانياً: قدرة التعلم:

أكد عماري (2022) أن تعلم المؤسسات يُعدّ عنصراً مهماً لتفوقها، ومصدراً أساسياً للتغيير؛ بسبب تفاعل واستجابة المؤسسات مع بيئاتها بوتيرة أسرع من منافسيها؛ من خلال الآليات والقيم والسلوكيات التي يتطلبها التغيير. وأوضح جلاب والجبوري (٢٠١٥) أن المؤسسة التي تمتلك قدرة تعلم عاليةً على الأغلب تكون قدرتها على الإبداع أكبر من غيرها.

وظهر مفهوم قدرة التعلم في بعض الأدبيات بمفهوم قدرة التكامل كما ورد لدى بافلو والصاوي (Sawy El & Paviou, 2011) حيث أشارا إلى أن القدرة على التعلم تتضمن القدرة على التكامل، واستيعاب المعرفة، واستثمارها، وقد ظهرت قدرة التعلم بمفهوم الاستيعابية كما في دراسة كوهين وليفينثال (Levinthal, 1990 & Cohen) وعبد السلام (2019) وعلى (2020). وبناءً على ذلك فقد تم ربط مفهوم التعلم كقدرة من قدرات تميز المؤسسات؛ لما له من ارتباط وثيق بتوليد المزايا التنافسية؛ فقد أشار الباحثان كارين والأمير (Alameer & Kareem, 2019) إلى أن قدرة التعلم هي: "قدرات تكوينية نحو ميزه تنافسية من خلال تكوين الكفاءات الداخلية وإعادة ترتيب الأصول الاستراتيجية، وعادة ما تستخدم في استراتيجيات النمو طويل الأمد" (P. 407)، كما ارتبط مفهوم التعلم بقدرة المؤسسات التي تبنت قدرة التعلم على تشكيل قدرات جديدة، كما وضحه السعدي (Saeedi, 2014) في تعريفه؛ إذ عرفه على أنه: "قدرة المؤسسة على اكتساب المعرفة الخارجية، واستيعابها، وتحويلها، واستغلالها لتطوير قدرات جديدة". (P. 29).

وأوضحت هذه المفاهيم التدرج في استخدام هذه المعرفة بطريقة ممنهجة غير عشوائية في المؤسسات؛ حيث تستشعر المؤسسة المعلومات التي تتصف بالقيمة التي قد تفيدها، ومن ثم فهم واستيعاب هذه المعلومات، والتأكد من مناسبتها للبيئة الداخلية للمؤسسة، ومن ثم يظهر الأثر الملموس لقدرة التعلم، وهو تطبيق هذه المعارف في وحداتها المستهدفة؛ مع التعديلات التي تلزم هذا التغيير.

وتتجلى أهمية قدرة التعلم بأنها تجعل المؤسسة "قادرة على تطوير كفاءات محورية، تكون بمثابة نقاط انطلاق للمنتجات والخدمات الجديدة". (Selen & Agarwal, 2013, P. 29)، كما أنها تساعد على "تبني استراتيجية الإبداع المعرفي، والتي تهتم بإنشاء مركز تنافسي للمنظمة بواسطة زيادة الإبداع المعرفي والتقني، وتهيئ الوصول إلى السوق؛ من خلال ابتكار منتجات جديدة بواسطة استعمال المعرفة الحالية، وما يترتب على ذلك من إعادة بناء القدرات التشغيلية القائمة بالتعلم والمهارات والمعارف الجديدة". (Oborn et al., 2013, P. 13)، كما تؤدي قدرة التعلم إلى تحسين قواعد المعرفة بصورة مستمرة؛ بحيث يعمل ذلك على تطوير كفاءات جوهرية، تؤدي إلى تحولات جذرية لحياة المؤسسات، بالإضافة إلى أنه يسهم في إيجاد قيمة للمستفيدين عند الاستجابة لاحتياجاتهم، وتقديم منتجات متطورة، تشبع احتياجاتهم، خاصةً أنه يعزز من فرص تشارك المعارف والخبرات مع الآخرين، ونشر الثقافة المفتوحة داخل المؤسسة التي تدعم تطوير المنتجات. (المواضية، ٢٠٢٠)، ويساعد تعلم المؤسسات في استخدام قدرات المؤسسة الحالية للوصول إلى استراتيجيات جديدة، ويزودها بالقدرة على التجديد المستمر؛ عن طريق المعارف المتنوعة والخبرات والمهارات، والتي تنعكس على ثقافة المؤسسة. (Johnson et al., 2017). واقترح شان وآخرون (Shan et al., 2018) ثلاث طرق لبناء المعرفة في المؤسسات، وهي: اكتساب المعرفة، وهضمها وتطبيقها.

وتُظهر القدرات الديناميكية من التراكم الضمني للخبرات والمعرفة السابقة (Winter & Zollo 2002)، "كما أن القدرات الديناميكية لا تتضمن مجالاً معرفياً أو مهارياً معيناً، وإنما تتضمن القدرة على تعلم عدة مجالات ومهارات جديدة" (1112). ، (Danneels، 2002P)، وذكر (المشريقي، ٢٠٢١) أن قدرة التعلم هي "مصدر تمكين للقدرات الديناميكية في المؤسسة" (ص. ١١)، وتحصل المؤسسات على المعارف من البيئة الخارجية، وتنقلها إلى كافة وحداتها الداخلية (Levinthal, & Cohen، 1990)؛ لذا تحتاج الجامعات إلى نظم متطورة من تقنية المعلومات والاتصالات؛ لحفظ المعلومات، ومشاركتها داخل الجامعات.

يتبين مما سبق أهمية قدرة التعلم بالجامعات؛ وذلك بالحصول على المعرفة، ودمجها في عملياتها الإدارية، وإجراءاتها، ونقلها داخل وحداتها؛ ليتم الاستفادة منها، ويستلزم ذلك الاهتمام بتطوير قدرات الكادر الجامعي؛ مما يساعد على استيعابهم للمعرفة الجديدة، وتستطيع الجامعات الحصول على المعرفة الجديدة من البيئة الخارجية بعدة طرق؛ كالتعلم من الآخرين، والبحث، والتطوير، وتفعيل الاتصال الجيد بالبيئة الخارجية، كما يدعم التعلم عملية الإبداع والابتكار التي تساعد على إنشاء مركز تنافسي للمؤسسة، وهناك ارتباط بين قدرات الاستشعار والتعلم؛ فالاستشعار يركز على جمع معلومات جديدة، أما التعلم فيركز على استخدام هذه المعلومات، وإنشاء معرفة جديدة، وتطبيقها.

### ثالثاً: قدرة تسويق الخدمات الجامعية:

خرج مفهوم التسويق من دائرة المفهوم القديم، حيث كان يقصد به بيع أقصى عددٍ من السلع، وكسب أعلى ربح، واتسع مفهومه في العصر الحديث؛ ليشمل كافة أوجه الأنشطة؛ منها تسويق الخدمات، والأجهزة الحكومية، والجامعات والمؤسسات التعليمية، وقد أثبت نجاح تطبيقه في التعليم العالي في كثير من الجامعات الأمريكية. (أبو نبعه، 2013)، ويُعدُّ تسويق الخدمات الجامعية من المفاهيم الإدارية الحديثة. (جبر، 2007)، وتختلف الجامعات في النهج التسويقي لها؛ فالجامعات الخاصة -على سبيل المثال- تهدف إلى الربح، فتتبع الطرق التسويقية المتنوعة لتحقيق أهدافها، وزيادة أرباحها، والجامعات التي تنتهج خدمة مجتمعها والتنمية البيئية كالجامعات الحكومية، ومن الجامعات من تنتهج النهج التنافسي؛ سواء المحلي أو الإقليمي أو العالمي، وتتنافس الجامعات في تقديم خدماتها التعليمية والبحثية والخدمية والاستشارية، والتدريبية، والتقنية، والمعرفية. (عتريس، 2022)

وأشار بارتون (Barton) إلى أن الجامعات في الدول النامية ليست بحاجة إلى تسويق خدماتها؛ نظراً لأن الطلب على الجامعات أكثر من العرض، كما أن الحكومات تقوم بتمويلها، وفي الجهة المقابلة قام كونتر وليفان (Levan, 2009 & Kotler) بنشر مقال وضحا فيه مفهوم التسويق الحديث للمنظمات غير الهادفة للربح، فخرج من مفهوم تحفيز المستهلكين على الشراء، إلى أنه وظيفة تمكّن المؤسسات غير الهادفة إلى الربح من الاتصال المستمر مع عملائها، والتعرف على احتياجاتهم؛ لتلبيتها، وتطويرها، وإيصال المؤسسة أهدافها إلى المستفيدين، وبناءً على ما سبق اتسع مفهوم التسويق ليشمل المؤسسات غير الهادفة للربح، ومنها الجامعات الحكومية. (أبو نبعه، 2013)

وغدا التسويق من الأنشطة المهمة في المؤسسات غير الهادفة للربح؛ كمؤسسات التعليم العالي؛ حيث يُعد ذلك سبباً في تطوير خدماتها، وإرضاء عملائها، وارتفاع مواردها؛ مما يساعد في الرفع من كفاءتها (بشير، 2021)، كما أصبح تسويق الخدمات التعليمية توجهها عالمياً، تطبّق عدة جامعات في الدول المتقدمة. (زقاي، 2015)

ويعرّف تسويق الخدمات الجامعية بأنه: "عملية إدارية تتضمن التخطيط والتنفيذ والترويج للخدمات؛ بحيث تتعرف الجامعة على حاجات المستفيدين الحاليين والمرتقبين، ويتم تطوير الخدمات بما يتفق مع تلك الحاجات؛ بهدف تمكين الجامعة من القيام بدورها في خدمة المجتمع" (الطائي والعلاق، 2009، كما ورد في عمر، 2021، ص.427)، كما يُعرّف بأنه: "النشاط التي تقوم به المؤسسات الجامعية، والذي يشمل إنشاء العروض ذات القيمة للعملاء، والتواصل معها، وتقديمها، وتبادلها للمستفيدين من المجتمع" (Dimitrova, 2017, P. 113)

كما يُعرّف بأنه: "مجموعة من الأنشطة والوظائف التي تقدمها الجامعات لأصحاب المصالح في إطار البيئة؛ عن طريق التركيز على احتياجات أصحاب المصالح؛ عن طريق جهود تسويقية متكاملة، ينتج عنها حُسن توفُّع احتياجات الطلاب، وأصحاب المصلحة، وحسن إرضاء احتياجات الطلاب، وأصحاب المصلحة، وحسن إرضاء احتياجات الطلاب، وأصحاب المصلحة، وحسن إرضاء هذه الاحتياجات، ويتمُّ فيها تحقيق أهداف الجامعة؛ عن طريق رضا الطلاب، وأصحاب المصالح المختلفين من الجامعة" (إبراهيم، 2010، ص. 181). وقد اتضح من التعريف السابق ضرورة رضا العميل (الطالب) وأصحاب المصالح (سوق العمل) عن الخدمات الجامعية؛ لأنها بذلك تحقق جزءاً من أهدافها، بحيث إنه إذا جاءت الخدمات متوافقة مع متطلبات واحتياجات العملاء (الطلاب) وأصحاب المصالح (سوق العمل) فإن الجامعة في هذه الحالة تحقق رضا مستفيديها، ومن ثم أهدافها.

ويهدف تسويق الخدمات الجامعية إلى تعزيز الصلة بين المؤسسات والجهات الحكومية، والانفتاح على السوق العالمي والمجتمعات، وتحقيق العوائد، وتغطية التكاليف، كما تساعد في إيصال فهم أفضل لخدماتها للعملاء، واستخدام الموارد في الجامعة، وتوجيهها نحو الأسواق المستهدفة. (Jewell 1996)، كما يهدف إلى التعرف على احتياجات العملاء والطلاب؛ من خلال التخصصات التي يحتاج إليها الطلاب والمجتمع وسوق العمل، والتطوير المستمر للخدمات. (أبو نبعه، 2013)، وأشار الصوالحي (2019) إلى أن من أهداف التسويق للخدمات الجامعية تعزيز مكانة الجامعة، ورفع قدرتها التنافسية على المستويين المحلي والعالمي.

وتتضمن الأسواق الرئيسية للجامعات عدة أسواق؛ كسوق الطالب؛ وسوق أعضاء هيئة التدريس، وسوق المستثمرين، وسوق الخدمات، إلا أن سوق الطالب يُعدُّ من أهم الأسواق، كما أن أعضاء هيئة التدريس، وجودة العملية التعليمية من أهم عوامل القوة في المؤسسات التعليمية، والتي تؤدي إلى ميزة تنافسية للجامعة في مجال التسويق. (بشاي، 2017)

ومن العوامل المهمة لنجاح تسويق الخدمات الجامعية الثقافة السائدة في الجامعة، وتُعدُّ القيادة التربوية أهم المحددات للثقافة؛ حيث إن خصائص القائد التربوي تنعكس على ثقافة الجامعة؛ نظراً لدورها في تسيير العمليات الإدارية، وخاصةً عمليتي التخطيط واتخاذ القرار، كما يُعدُّ إرضاء العميل وملاءمة الخدمات الجامعية لحاجاته واختيار أسلوب الاتصال مع العملاء بشكلٍ مناسبٍ من العوامل المهمة لنجاح تسويق خدمات الجامعة، وتُعدُّ المنافسة عاملاً مهماً بحيث إنه على القائم بتسويق خدمات الجامعة الإدراك والفهم الكامل للبيئة التنافسية، ومعرفة مدى شدة هذه المنافسة. (بشاي، 2017)، ويتألف المزيج التسويقي للخدمات بالجامعات من العناصر الأساسية الآتية (داود، 2016):

- **المنتج:** هي الخدمات الجامعية التي ينبغي تطويرها وفقاً لحاجات المستفيدين، وتختلف خدمات الجامعات بحسب تنوع وتفرع معارفها؛ التي تتضمن أقسامها وتخصصاتها.
- **السعر:** هو القيمة التي يدفعها المستفيدون مقابل الخدمة، وهي وسيلة الجامعة لتغطية التكاليف، وتحقيق الربح.

- **الترويج:** هو إعلان الجامعة لخدماتها، وذلك عن طريق التواصل مع المجتمع المحيط بها، والمستفيدين المستهدفين، وطريقة التأثير عليهم، كما يساعد على إعلام المستفيدين بمعلومات عن الخدمات التي تقدمها الجامعة، ويعزز الترويج المكانة التنافسية للخدمات الجامعية.
- **التوزيع:** هو أماكن تقديم الخدمة من خلال تحديد الموقع الدراسي؛ مما يوفر على الطلبة والأساتذة تكاليف المعيشة والترحال، كذلك يوفر على الجامعة تكاليف توفير السكن لهم، ومن الممكن فتح فروع للكليات في أماكن تخدم طلابها وأساتذتهم وموظفيهم، كما يتم إجراء الاتصالات مع المستفيدين المستهدفين، وتزويد الجامعة بالموارد البشرية والتقنيات اللازمة لإيصال الخدمة إلى المستفيدين. (داود، 2016)
- وتعدُّ معرفة السوق وموارد التسويق عنصرين مهمين؛ حيث إنهما يساعدان المؤسسات على معرفة التغيير في حاجات المستفيدين ومطالبهم، ومعرفة الاستراتيجيات الحديثة التي طوّرها المنافسون. (Molina et al، 2014)، ومن هنا أُعتبرت قدرة التسويق قدرةً ديناميكيةً متغيرةً بحسب التغيير في البيئة، واحتياجات ومتطلبات المستفيدين.
- ويعتبر تسويق الخدمات الجامعية وسيلةً للتمويل الذاتي للجامعة، ووسيلةً لتعزيز الترابط بين وظائف الجامعة الرئيسة الثلاث: (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع)، كما أنه وسيلةٌ للدخول في الأسواق العالمية، والانفتاح عليها؛ وذلك بإجراء المشاركة في وظائف الجامعة؛ مما يساعد على تحسين أداؤها. فتسويق الخدمات الجامعية إذن وسيلةٌ وليس غايةً بحدّ ذاته. (الناصر، 2018) وهناك عدة أسباب تجعل من تسويق الخدمات الجامعية ضرورةً لتبني مفاهيم التسويق الخدمي؛ ومن هذه الأسباب:
- **المنافسة:** احتدم التنافس فيما بين مؤسسات التعليم المحلي والعالمي بعد ظهور العولمة وتطبيق اتفاقية الجات، وانطلاق سوق الخدمات، وزيادة الطلب على التعليم العالي، والتطورات الحاصلة في التكنولوجيا، ودخول مؤسسات التعليم الأجنبي في الأسواق المحلية، ودخول القطاع الخاص في مجال التعليم، أصبح نمو المؤسسات وبقاؤها يرتبط بمدى تقديمها لخدمات مميزة ومتطورة، تواكب احتياجات سوق العمل، ومن هنا يتجلى الدور المهم لتسويق خدمات التعليم؛ حيث يسعى تسويق التعليم إلى دراسة احتياجات المستفيدين والعملاء، ومن ثم تصميم البرامج والخدمات الأخرى المناسبة التي تشبع تلك الرغبات. (Ekwulugo & Binsardi، 2003)؛ لذا أصبح التوجه التسويقي للجامعات ضرورةً تفرضها البيئة التنافسية الحالية.
- **عوائد الاستثمار في مؤسسات التعليم العالي:** لن تتمكن الجامعات من تغطية استثماراتها أو نيل عوائد إذا لم تستثمر مواردها الاستثمار الأمثل؛ حيث تُعدُّ الربحية عنصرًا رئيسًا من عناصر التوجه التسويقي؛ وذلك بتلبية حاجات الأسواق المستهدفة بربحية، ويُعدُّ ذلك طريقًا من طرق استمرار نشاط التعليم العالي. (الضمور والشاميلة، 2007)، وأصبح التعليم العالي مصدر دخلٍ لبعض الدول؛ حيث تتنافس مؤسسات التعليم العالي على استقطاب الطلاب عالميًا، وتحاول إشباع حاجات وتفضيلات الطلاب بطرق مبتكرة؛ على سبيل المثال أصبح قطاع التعليم العالي في أستراليا ثالث قطاع خدمات للتصدير؛ بحيث حقَّق (508) بليون دولار إسترليني؛ مما أحدث نقلةً نوعيةً في التعليم بأستراليا. (Ekwulugo & Binsardi، 2003).
- **تحسين وتطوير جودة خدمات وأداء الجامعات:** وذلك بتخطيط وتصميم خدماتها بما يتناسب مع المستفيدين؛ من خلال تحديد مكانتها السوقية، وزيادة طلاب التعليم العالي، وتوفير فرص العمل لخريجها، والاختيار الأمثل لمقدمي الخدمات التعليمية، والتقييم الفعلي لأدائها؛ وذلك بدراسة آراء واستجابات الطلاب، كما أنه عند تقديم الخدمات يستلزم ربط جودتها

بتطورات العصر ومتطلبات سوق العمل، والاختيار المناسب للمكان والتوقيت؛ لتقديم الخدمة التعليمية، وضرورة اتباع وسائل اتصال فاعلة بين مقدمي الخدمة والمستفيدين؛ سواءً طلاب أو مؤسسات، واتباع الأساليب والأدوات المناسبة للترويج لخدماتها وبرامجها. (Ekwulugo & Binsardi, 2003).

● **تحسين جودة الخدمات الجامعية المقدمة للمؤسسات الأخرى:** يتعدى التأثير بالتوجه التسويقي الجامعة المقدمة للخدمات إلى المؤسسات المستفيدة من مخرجات الجامعة؛ بحيث إذا كانت مخرجات الجامعات مؤهلةً تأهيلاً عالمياً فإنه ينعكس على تطور المؤسسات المستفيدة؛ حيث إن الجامعة التي اتبعت نهج التسويق لخدماتها ترسم سياساتها وخططها وفقاً لاحتياجات ومتطلبات سوق العمل؛ استناداً إلى دراساتها لهذه الأسواق، وتحصل المؤسسات المستفيدة على برامج حديثة للعاملين لديها باستمرار من خلال الجامعات ذات التوجه التسويقي، و ينعكس ذلك على كفاءة العاملين لديها، والشراكة بين الجامعات ومؤسسات سوق العمل؛ للقيام بالأبحاث التي قد تعود بالفائدة على هذه المؤسسات. (الناصر، 2018، كما ورد في الحريري، 2009).

وتُعدُّ قدرات التسويق الديناميكية مهمةً للجامعة؛ حيث تساعد على تحديد علامات التغيير في الأسواق، وتقييم عملياتها وخدماتها الجديدة، والاستجابة للتغيرات المحيطة، كما تؤثر مباشرةً في تطوير الخدمة، وتقديمها بطرقٍ مبتكرة، وتعمل على تقوية العلاقات مع المستفيدين، وتجعل الجامعة سريعة الاستجابة لتغيرات البيئة. (Wang et al., 2013)، بالإضافة إلى مساعدتها على تشكيل موارد الجامعة، وقدراتها، وتجديدها؛ عن طريق إدارة العلاقات مع المستفيدين، وتطوير خدمة جديدة؛ من خلال الاهتمام بالتخطيط للخدمة، وإدارتها؛ لتمكين الجامعة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (Molina et al., 2014)، وبدل وصول الخدمات الجامعية إلى المستفيدين ورضاهم عنها على قدرة تسويق قويةٍ تستطيع أن تتنافس بها الجامعات الأخرى. (عبد السلام، 2019)

نستنتج مما سبق اختلاف الباحثين في جدوى التسويق في المؤسسات الحكومية غير الهادفة للربح؛ كالجامعات، وتبنت الدراسة الحالية رؤية كوتلر وليفان (Levan, 2009 & Kotler) في أن التسويق لم يُعد مقتصرًا على المؤسسات الهادفة للربح، بل أصبح ضرورةً حتميةً في الفترة الحالية؛ بسبب البيئة المتغيرة، والتنافسية الشديدة بين المؤسسات الهادفة وغير الهادفة للربح؛ وذلك بهدف التعرف على حاجات المستفيدين والمجتمع، وتلبيتها، وتقييم تجربة المستفيد التي تُعد بمثابة تغذية راجعة للمؤسسة؛ لمعرفة مستوى جودة خدماتها، وتطويرها، والإبداع في تقديمها؛ مما يخلق ميزةً تنافسيةً لها.

وترتبط الأبعاد الثلاثة: (قدرة الاستشعار، قدرة التعلم، قدرة تسويق الخدمات الجامعية) بعضها ببعض؛ لتشكّل بناءً للقدرات الديناميكية، التي تؤدي بدورها إلى قدرات جوهرية ثم إلى ميزة تنافسية.

وهناك كثيرٌ من المؤثرات لإدارة التسويق؛ منها: البيئة التسويقية بالجامعة؛ كالأهداف، والأنظمة، والإجراءات، وتنظيم الموارد، كما تتأثر بالبيئة الخارجية، من أهمها المنافسون والبيئة الطبيعية، والتقنية، والاجتماعية، والقانونية، وغيرها. (بشاي، 2017)

#### صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية:

تقوم المؤسسات بتغيير استراتيجياتها باستمرارٍ؛ بهدف مجاراة الواقع، وبالتالي تطوّر وتنمّي قدراتها الحالية إلى قدرات تتوافق مع بيئتها. (رياض وآخرون، 2009)، وقد تعترض طريقها لتحقيق أهدافها بعض الصعوبات.

ويشير نجيب (2015) إلى مفهوم الصعوبات بأنها: "المشكلة أو الفجوة أو القيد الذي ينشأ عندما يحاول الشخص تحقيق شيءٍ ما"، وأضاف بأنها: "المضايقات أو الحواجز التي يجب التغلب عليها من أجل تحقيق هدف معين" (ص. 87)، وعرف محمود (Mahmoud, 1996) الصعوبات في الإدارة بأنها: الصعوبات التي تعرقل سير العمل في المؤسسة، وتحول دون تحقيق أهدافها.



تصادف المؤسسة تياراتٍ مقاومةً للتغيير، والذي يُعدُّ أكبر صعوبةٍ تعترض طريق التحسين والتغيير في المؤسسات، وذكرت الدراسات صعوباتٍ أخرى تعترض القدرات الديناميكية، تمثلت في صعوباتٍ في قدرة الاستشعار؛ حيث أشارت إلى أن هناك بعض القصور في الاستفادة من الموارد البشرية بالجامعات، إضافةً إلى قلة الأبحاث العلمية المتوافقة مع المستجدات الحالية والعالمية؛ وذلك ما يضعف قدرة الجامعات على استشعار التطورات، واكتشاف واستثمار الفرص، ومعرفة احتياجات المستفيدين، أما صعوبات قدرة التعلم في الجامعات تتلخص في ضعف وانخفاض المعرفة، والاستفادة من المعارف المتاحة، وضعف الاستفادة من الأبحاث العلمية، كما أشارت إلى صعوبات قدرة تسويق الخدمات الجامعية، وأوضحت بأن أبرز صعوبات قدرة التسويق بالجامعة قلة مشاركة الجامعات في المشروعات المجتمعية، إضافةً إلى ضعف قدرتها على تسويق خدماتها، واهتمام الجامعات بالخدمات العلمية بصورة أكبر من اهتمامها بتقديم الخدمات التي تساعد على حل مشكلات المجتمع، واعتقاد الإدارة الجامعية بأن الجامعة مؤسسة خدمية وليست إنتاجية ربحية، مما يقلل من إمكانيات الجامعة وفرصها التسويقية، كذلك غياب الضوابط والأنظمة التي تنظم آليات تسويق الخدمات الجامعية، وغموض سياسات التسويق لديها، والقصور في الخطط التسويقية للجامعات. (معيتيق، 2019؛ عسيرى، 2017؛ القحطاني، 2014)

وجاءت أبرز الصعوبات التي تواجه الجامعات وتعيق من تنافسيتها ضعف الشراكة مع المؤسسات المجتمعية، والفجوة بين المخرجات وسوق العمل، بالإضافة إلى ضعف الاستجابة للتغيير، وضعف التنسيق بين وحدات الإدارة الجامعية، ومحدودية العمل الجماعي، والضعف في التواصل مع المجتمع للاستجابة لاحتياجاتهم، والاعتماد على الأسلوب التقليدي في الإدارة، وجمود اللوائح، وإهمال الكفاءات العلمية. (سليمان، 2018؛ الشخبي، 2018؛ محمد، 2014؛ أحمد، 2013؛ رياض وآخرون، 2009؛ عبد السلام، 2019)

كما بيّنت دراسة رخا (2008) أن من أهم الصعوبات التي تعترض قدرة تسويق الخدمات في الجامعات نقص ثقافة التسويق في مجتمع الجامعة، ونقص العوائد المادية الخاصة بالخدمات التسويقية المقدمة للجامعة، والتي تحول دون تقديم خدمات مميزة للمستفيدين، كما بيّنت الدراسة صعوباتٍ أخرى مهمة؛ كالافتقار إلى خطة أساسية تضمّ فيها تسويق الخدمات الجامعية، ونقص البيانات التي توفر احتياجات الجهات المستفيدة، وضعف جودة الخدمة الجامعية، وأضاف السيد (2014) أن من أبرز الصعوبات التي تواجه الجامعات المركزية في الإدارة، والقصور في تطبيق التقنية، ووضحت دراسة فرغلي (2011) أن بعض الجامعات تستخدم التمويل الحكومي لها كمصدرٍ رئيسٍ لتمويلها، وعدم الاهتمام بالتسويق كمصدرٍ ماليٍّ في تمويل الجامعة، تُعدُّ من الصعوبات التي تواجه الجامعات.

ووضّحت بعض الدراسات عدة تحديات تواجه الجامعات، مسببةً تدني الجامعات في التصنيفات العالمية؛ كالتضخم السكاني، وضعف التعلم الذاتي والابتكار، وضعف مستوى الجودة إدارياً وأكاديمياً. (البوهي، 2014)

كما أشار إسماعيل (2012) إلى أن اعتمادية الجامعات على التمويل الحكومي، والقصور في الدور البحثي، وضعف النشر الدولي للأبحاث والدراسات، وضعف محتوى المواقع الإلكترونية للجامعات وضعف حركة التدويل للجامعات، وتدني مؤشرات الجودة من أبرز أسباب تأخر الجامعات في التصنيفات العالمية، وأضاف رياض وآخرون (2023) أسباباً أخرى؛ كالترهل الإداري، والروتين، وقلة الموارد المالية.



وتواجه الجامعات صعوباتٍ مختلفةً ومتغيرةً؛ بحسب الظروف والبيئة المحيطة والزمان، وما يحوي من تطوراتٍ سريعةٍ، فقد أصبحت التغييرات سريعةً يصعب على بعض الجامعات مسايرتها؛ كالتغييرات في الفكر والاقتصاد والتغييرات الاجتماعية والسياسية والمعلوماتية، ومركزية الهياكل التنظيمية التي قد تكون سبباً لبطء الإجراءات؛ نظراً لطول وقت اتخاذ القرار وفقاً للتسلسل الإداري، وقد يؤدي ذلك إلى بطءٍ في التطوير والتحديث، بالإضافة إلى التزايد في طلب التعليم العالي؛ نظراً لارتفاع نسبة السكان. حيث أشارت الإحصاءات إلى أن عدد السكان في المملكة العربية السعودية في ارتفاعٍ متزايدٍ منذ عام (2019) إلى المتوقع لعام (2029). (الأمم المتحدة إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، -شعبة السكان، 1444)

وقد حاولت الجامعات حلّ هذه المشكلة بتعدّد فروع الجامعات، ولكن تظل هناك حاجةٌ ماسةً لفتح فروعٍ أكثر، وفي أماكن مختلفة ومتعددة، وتستطيع الجامعات مواجهة مقاومة التغيير، وتقليل أثره، والتخلص من الصعوبات الأخرى التي قد تعترض طريق القدرات الديناميكية، وتطويرها، وتنميتها بعدة طرق، منها: عمل الدراسات المكثفة المتخصصة لقدراتها واستراتيجياتها ومواردها بشفافية؛ بغرض التغيير، والتطوير، والتنمية، ونشر الوعي بطرق مختلفة، والعديد من الأساليب الأخرى.

وقد ظهر في الآونة الأخيرة اهتمام الجامعات بالمداخل الإدارية الحديثة؛ للتغلب على التحديات العديدة التي تواجهها؛ كالاتهام الدولي بالتنافس العالمي، والتغييرات السريعة في البيئة، وزيادة الطلب على الخدمات الجامعية، والتطور التقني وغيرها. ويتحتم على الجامعات أن تكون راصدةً لهذه التغييرات الحاصلة، ومتأهبةً لأي طارئ يحدث في محيطها؛ لذا، فمن الضروري أن تستخدم الجامعات قدراتها الديناميكية والآليات التي تساعدها على مجابهة التغييرات والأزمات.

وتعدّ القيادات الجامعية يداً فاعلةً في وضع وتحقيق أهداف الجامعة، وتطويرها؛ بناءً على المعلومات المحدثة الواردة إليها، وإدارتها؛ لذا فإن للقيادة الجامعية أثراً ملموساً على تحسين أداء الجامعة بشكلٍ عام؛ للوصول إلى رتب مرتفعة في التصنيفات العالمية.

كما تحتاج الجامعات إلى تشخيص الواقع بصورةٍ مستمرةٍ لرسم خريطة التقدم والتطوير؛ وذلك بمعرفة ما يعترضها من صعوبات، وتذليلها بطرق ومنهجيات مدروسة، تساعدها على التغلب على الصعوبات، أو تقليل آثارها.

#### آليات تطوير القدرات الديناميكية:

أكد امبروسيني (Ambrosini, 2009) على حاجة المؤسسات لتطوير القدرات الديناميكية بشكلٍ مستمرٍ، وتعدّدت آراء الباحثين في تحديد الآليات التي تسهم في تطوير القدرات الديناميكية، واشتملت على ثلاث آليات على النحو الآتي:

#### أولاً: التحالفات الاستراتيجية:

تساعد التحالفات على نقل المعرفة من وإلى المؤسسات الأخرى، وخاصةً الرائدة في مجالها، وتحتاج الجامعات إلى التحالف مع المؤسسات والجامعات الأخرى؛ لتعنيها في تنمية قدراتها؛ لذا فقد ظهر مصطلح التحالف الاستراتيجي في الفكر الإداري ليساعد المؤسسات ومن ضمنها الجامعات على التعلم وتحسين خدماتها، وتساعد التحالفات الاستراتيجية في بناء القدرات الديناميكية وتطويرها، وذلك بالتعلم من المؤسسات المتميزة. (et al., 2014 Barrales)؛ عبد السلام، 2019)

ويُعرّف التحالف بأنه: "اتفاق بين منظمين أو أكثر؛ لقيام نوعٍ من العلاقات بينها؛ لتحقيق مصالح مشتركة، وتبادل المنافع بينها؛ من أجل تدعيم قدراتهم التنافسية" (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص. 356)، كما تُعرّف بأنها: "اتفاقات تعاونية بين

شركتين أو أكثر، والتي قد تكون متنافسة فيما بينها؛ وذلك بغرض تحقيق عدد من المزايا أو المنافع الاستراتيجية؛ لتسهيل الدخول إلى الأسواق الأجنبية." (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص. 855)، ويقصد أنها قد تكون متنافسة؛ أي أن لها نفس المجال، أو تقدم ذات الخدمات. وتُعرّف قدرة التحالف الديناميكي بأنها: "قدرة المنظمة على اختيار حلفاء متميزين وموثوق بهم، وبناء علاقات معهم بالطريقة التي تؤدي إلى تحسين الأداء." (Shaker et al., 2006, P. 921)، وبالتالي فقد وضّحت التعاريف السابقة دور التحالف في تدعيم التنافس بين المؤسسات.

وتهدف التحالفات الاستراتيجية إلى تحقيق مكاسب متبادلة فيما بين المؤسسات المتحالفة، وتحسين الأداء لهذه المؤسسات، وكسب المعرفة التي قد تساعدها في تطوير وتجديد قدراتها؛ من خلال الاستفادة من الموارد المشتركة للمؤسسات المتحالفة، كما أن لها دوراً فعالاً في إحلال التعاون بدلاً من المنافسة بين المؤسسات التي لها المجال نفسه؛ مما لا يدع مجالاً لخروج أحد أطراف التحالف من السوق؛ وذلك ما يساعدها على التغلب على التهديدات. (مجيد والركابي، 2014؛ بن عزة، 2005)

وتفرعت التحالفات إلى أنواع متعددة؛ كتحالفات المشروع المشترك، والتحالف المالي، والتقني، والتحالف التسويقي. (محمد، 2015؛ عطية، 2011)

### ثالثاً: اليقظة التقنية:

لا شك أنّ التقنية تسهم بشكل كبير في مسيرة المؤسسات للتطورات المحيطة، وخاصة في مجال حفظ المعارف، ومشاركتها، والحصول عليها، وقد ظهر مصطلح اليقظة التقنية في إدارة المؤسسات، فهو يساعد على تطويرها، وتطوير قدراتها، وتعزيز قدراتها التنافسية. (عبد السلام، 2019)

وعُرفت اليقظة التقنية بأنها: ملاحظة وتحليل المحيط العلمي والتقني، ثم إرسال المعلومات المنتقاة والمعالجة إلى القيادات؛ لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة. (بركاني وهشام، 2011) ويعرّفها جاكوبلاك (jakoblak) بأنها: "مراقبة وتحليل البيئة العلمية والتقنية والتكنولوجية، يليها النشر المستهدف للمعلومات المختارة، والمعالجة التي تساعدها في صناعة القرار الاستراتيجي" (كما ورد في بوذن وسلطاني، 2021، ص. 93)، كما أنها شرعية وقانونية، ترصد وتتابع أنشطة المؤسسات؛ بعيداً عن الجوسسة، والأنشطة غير المشروعة. (بوذن وسلطاني، 2021)

وتهدف اليقظة التقنية إلى تعزيز الإدراك لدى قادة المؤسسات؛ لمسايرة المستجدات، كما تهدف إلى البحث عن المعارف والابتكارات العلمية الحديثة، والإبداع التقني في شتى القطاعات، وتساعد على معرفة المعلومات العلمية الحديثة، والتي نتجت عن التجارب النظرية. (اوكيل، 1998؛ بن علي، 2017)، وتهدف كذلك إلى تعيين التقنيات المتبعة من قبل المنافسين، ورصد التقنية الحديثة، وتطويرها؛ للتعرف على الاكتشافات الحديثة. (كرغلي، 2014)

إن اليقظة التقنية تساعد الجامعات في تطوير القدرات الديناميكية لديها، وتحقيق ميزة تنافسية، كما تساعد الجامعة التي لها قدرات قوية لتقنية المعلومات على رفع أداء المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر؛ من خلال أثرها على العمليات التنظيمية. (Mikalef & Pateli، 2017)، وأكد وانج (Wang, 2013) أن لتقنية المعلومات لها دور مهم في تحسين قدرات التسويق الديناميكية؛ بمساعدتها في طريقة تقديم خدمات المستفيدين؛ بجمع بياناتهم، وتسهيل الاتصال بالمستفيدين، وتحسين جودة الخدمة المقدمة لهم، كما أن لها تأثيراً إيجابياً على قدرة التعلم والاستيعاب في المؤسسة؛ حيث يعزّز فاعلية نقل المعرفة ومشاركتها. (Mikalef & Pateli، 2017)

وما ورد سابقاً يتبين حاجة الجامعات إلى اليقظة التقنية؛ حيث تساعدها في مساندة المستجدات والتطورات في البيئة المحيطة، وتعيها في معرفة مصادر مختلفة للمعارف؛ واستكشاف الابتكارات العلمية الحديثة، وإنشاء بنية تحتية قوية لتقنية المعلومات؛ مما يعين الجامعات في تطوير القدرات الديناميكية لها، التي هي في جوهرها التعرف على التطورات في البيئة المحيطة، واستيعابها، وتطوير مواردها.

#### رابعاً: تنشيط القدرات الديناميكية:

أظهرت دراسة شانج وآخرون (Wu, 2015) خمس آليات لتطوير وتنشيط القدرات الديناميكية في الجامعات لتحقيق ميزة تنافسية، وأجزت في الآتي:

1. آلية الاستجابة للبيئة التنافسية: وتعني إدراك وقدرة الجامعة على تحليل التهديدات البيئية، ونقاط القوة والضعف لدى المنافسين، واتخاذ نهج الاستجابة المناسبة عندما تستشعر التأثير بالتغيرات البيئية والمنافسات الشديدة، وهذا يُعدُّ عاملاً رئيساً يؤثر بشكل مباشر على نجاح أو فشل الجامعة.

2. آلية تحديد المواقع الذاتية: وهي قدرة الجامعة على التحليل الشامل لظروفها ورؤاها المفيدة وغير المواتية، وبالتالي تحديد موقفها وأهدافها بشكل مناسب؛ من أجل التنمية الذاتية.

3. آلية تعزيز قدرات الأعضاء: وتعني آلية تنمية الكفاءة الوظيفية لكادر الجامعة بشكل صحيح؛ بناءً على احتياجات ورؤى التطوير المبتكرة الخاصة بها.

4. آلية تشجيع الابتكار: يعتمد التطوير المستمر للجامعة على أعمالها المبتكرة، وتشمل هذه الآلية مجالات متنوعة، مثل: الابتكار المؤسسي، وإنشاء نموذج التشغيل، وتطوير الموارد.

5. آلية المراجعة الذاتية المستمرة: وتتضمن المراجعة الذاتية المستمرة، والاستجابة الفورية للتحديات الخارجية، ويعتمد الإصلاح والتطوير الفوريين للجامعات على آلية تحسين تستند إلى رؤى وأهداف التطوير الذاتي، والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

ويتم تنشيط القدرات الديناميكية للمؤسسات ابتداءً من النقطة الأولى (آلية للاستجابة للبيئة التنافسية)، والتي تحفز كلاً من: (آليات تحديد المواقع الذاتية، تعزيز قدرات الأعضاء) وبالتالي فإن هاتين الآليتين تدفعان الآليتين المتبقيتين: (تشجيع الابتكار، المراجعة الذاتية المستمرة)، مع ملاحظة أن تتخذ الجامعات سياسات التحسين اللاحقة؛ باعتماد إدارة الجامعة على التواصل الداخلي، واتخاذ القرارات الجماعية.

وقد حدّدت الدراسة عدداً من الآليات بما يتناسب مع طبيعة بيئة الجامعات من بين عدة آليات تسهم في تطوير القدرات الديناميكية؛ حيث تُعدُّ هذه الآليات بمثابة معززات لأبعاد القدرات الديناميكية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات.

#### دور القيادات الجامعية في تعزيز القدرات الديناميكية وإدارة الصعوبات التي تحد من ممارستها:

ورد في الأدبيات أنّ من أهم الوظائف القيادية قدرة القيادات على تقبل التغيير والمواقف القيادية المختلفة، والتوافق معها، كما تُعدُّ وظائف أساسية، ومؤثراً رئيساً في تحسين القدرات الديناميكية. (Harold et al., 2007)) ، ومن الوظائف القيادية كذلك أن تكون القيادات مدركة للبيئة التنافسية المحيطة؛ بحيث تكيف الإجراءات المناسبة بناءً عليها،

والتي قد تشمل التعديلات التقنية وخدمة العملاء والأنظمة؛ مما يؤكد أن أهمية إدراك القيادات لبيئة مؤسساتهم عاملٌ مهمٌ في كيفية تطوير القدرات الديناميكية. (Shamim et al., 2019)

حيث تعتمد القدرات الديناميكية على ديناميكيات البيئة، وتصوُّر القادة لبيئة مؤسساتهم؛ مما يدلُّ على أن العامل الأهم هو ليس وظيفة المدير أو دوره في تحسين القدرات الديناميكية فحسب، بل في فهمهم للقدرات الديناميكية، وكيف وأين يتمُّ التطوير، Teece, (2007)؛ لذا ينبغي على القيادات عمل تقييم ومقارنة بين ما لديهم من قدرات وموارد، وما لدى منافسيها؛ بهدف تحديد القدرات والموارد النادرة. وتُظهر أبحاث أخرى أن القيادة والقدرة على التصميم، والتفاني، والمغامرة، والإبداع، وثقافة التعلم التنظيمي هي من العوامل التي تؤثر على القدرات الديناميكية. (Torres et al., 2018) واعتبر باس (Bass, 2003) أن السلوكيات الإدارية وأساليب القيادة مؤثِّرٌ قويٌّ على القدرات الديناميكية، ويمكن القول إن الطريقة التي يتصرف بها كبار القيادات تؤثر على السياسات والممارسات التي ينفذونها من أجل تطوير القدرات.

بذلك يتضح دور القيادات في القدرات الديناميكية إضافةً إلى تطويرها؛ حيث يُعدُّ القادة المحرك الأساس في مؤسساتهم؛ عن طريق تنفيذ وظائفهم ومهامهم على مستوى المؤسسة بشكلٍ كليٍّ، وقد ذكر بعض الباحثين تأثير الأسلوب القيادي في القدرات الديناميكية؛ كدراسة (AK kaya, 2020)، ودراسة (Lopez et al., 2017)، وتمَّت الإشارة إلى أن القيادة التحويلية والقيادة الرشيقَة تُعدان من أفضل أساليب القيادة المؤثرة إيجابياً في القدرات الديناميكية.

كما ذكرت أبحاث أخرى كبحث روسي وسبنغوبتا (Sengupta, 2023 & Rossi) أن صانعي القرار داخل الجامعات والإدارات العليا يجب أن يكونوا قادة استراتيجيين؛ حيث يُعدُّ النهج الاستراتيجي مناسباً لمعظم الجامعات، وذكر واش وروبليك وشوارتز (Schwarz et al., 2020) أن القادة في حاجةٍ دائمةٍ إلى التدريب على الاستشعار، والتغيير، واتخاذ القرارات، والتخطيط؛ لإعادة تكوين الموارد.

وتبرز جهود جامعة أم القرى في تعزيز مهارات قياداتها الجامعية؛ من خلال إنشاء عددٍ من البرامج التدريبية الفاعلة، كبرنامج "القائد الفعال" الذي أقامته عمادة التطوير الجامعي والجودة النوعية، وبرنامج "القائد المتكامل" الذي يحوي دورات مكثفة في أربعة مستويات، شملت: الإنتاجية، والقيادة الشخصية، والقيادة التحفيزية، والاستراتيجية، وهدفت البرامج إلى إكساب القيادات المهارات التي تمكنهم من أداء المهام بفعالية وكفاءة، وتطوير مهاراتهم القيادية والإدارية والشخصية والمهنية، وتطوير منظومة الأعمال الإدارية والبحثية، وخدمة المجتمع، وأنشطة الاستثمار. (جامعة أم القرى المركز الإعلامي، 2020)؛ لمواكبة الرؤية الطموحة (2030) التي أحدثت منظوراً حديثاً لتشجيع القيادات الشابة نحو التميز، لإحداث الأثر التنموي المستدام للمملكة. (خطة الرئاسة التطويرية، 2024)

## 2.2. الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على العديد من الكتب والدراسات السابقة العربية والأجنبية الأخرى ذات الصلة التي تطرقت لموضوع الدراسة كالتالي:

دراسة هو (Hou, 2015) تهدف هذه الدراسة إلى تطوير مقياس للقدرات الديناميكية للجامعات التايوانية المستهدفة وفهم كيفية تنفيذ كبار المسؤولين لممارسات الإدارة الاستراتيجية، طبقت الدراسة في (10) جامعات تايوانية، واعتمدت الدراسة المنهج المختلط، وتمثل أداة الدراسة في الاستبيان والمقابلة، وتكونت العينة من (460) أربعمائة وستين من رؤساء الجامعات ونواب

الرئيس والعمداء ومديري الأقسام، وأظهرت نتائج الدراسة أن القدرات الديناميكية مرتكز وجذور المزايا التنافسية، وتتفرد الجامعات بحيازتها لهذه القدرات، وأن مفهوم القدرات الديناميكية قدم إسهامات هائلة في إدارة الجامعات، كذلك وأشارت النتائج إلى أنه كلما زاد التركيز على القدرات الديناميكية، كان أداء الجامعة أفضل.

دراسة ليه وتيس، (2015) Teece & Leih، هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة والقدرات الديناميكية في جامعتي ستانفورد وبيركلي بكاليفورنيا- أمريكا، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة الاستكشافي، وتمثلت أداة الدراسة في المقابلات لقادة الجامعتين، والوثائق والأخبار والكتب والمقالات الخاصة بالجامعتين، وجاءت نتائج الدراسة أن جامعة ستانفورد قد نمت من جامعة إقليمية إلى واحدة من أفضل الجامعات في البلاد والعالم؛ حيث ساعدت القدرات الديناميكية لجامعة ستانفورد في تفسير التراجع النسبي لبيركلي، وأظهرت النتائج كذلك أن جامعة ستانفورد أفادت من العلاقة التكاملية بين الجامعة والصناعة مما تمكن رفع مكانة الجامعة، وبينت أن ربط التعليم العالي باحتياجات الصناعة قد وفر مزايا دائمة للجامعة. وأكدت الدراسة حاجة الجامعات إلى مزيد من الاهتمام لاتباع نهج أكثر استراتيجية لإدارتها وأن تطبيق إطار القدرات الديناميكية خطوة أولى في هذا الاتجاه.

دراسة جياكوميني وآخرين (2017) et al.، Giacomini، يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير التعاون على ابتكار الخدمة عن طريق عمليات القدرات الديناميكية في مؤسسات التعليم العالي البرازيلية الخاصة، وما إذا كانت هذه العمليات تؤدي إلى القدرة التنافسية في قطاع التعليم، استخدمت الدراسة المنهج الكمي، والاستبانة كأداة، تكونت العينة من (223) مائتين وثلاثة وعشرين من المنسقين الإداريين، وأظهرت النتائج أنه في البيئات التعاونية يكون تأثير القدرات الديناميكية أكثر إيجابية على الديناميكية البيئية للجامعات.

دراسة عبد السلام (2019) هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية للقدرات الديناميكية وآلية تطويرها وواقعها في الجامعات المصرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت العينة (14) أربعة عشر من الخبراء، وكانت أبرز النتائج أن هناك إمكانية لتطوير القدرات الديناميكية عن طريق الاهتمام بالتحالفات الاستراتيجية وإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي واليقظة التكنولوجية، كما أن تعدد النتائج الإيجابية التي تعود على الجامعات من تطوير قدراتها الديناميكية من بينها تحقيقها لميزة تنافسية مستدامة، وبنيت الدراسة تصورًا مقترحًا لتطوير القدرات الديناميكية في الجامعات المصرية.

دراسة أنتونيز وآخرين (2019) Antúnez et al.، هدفت الدراسة إلى تحليل القدرات الديناميكية في جامعة الدكتور رافائيل بيلوسو تشاسين البرازيلية الخاصة لمواجهة حالة عدم اليقين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المتمثل في الاستبانة التجريبي، واستخدمت الدراسة أداة المقابلة، واحتوت عينة الدراسة (6) على ستة من المنسقين الإداريين، وكانت أبرز النتائج أنه عندما تكون الجامعة الخاصة في حالة تأهب واستعداد، فإنها تحمي نفسها من عدم اليقين في بيئتها؛ وعندما يتأثر إيقاع نموها المستدام، فإن قدراتها الديناميكية كانت أساسًا للبقاء في الصدارة، وأكدت الدراسة على أن القدرات الديناميكية مفتاح لاكتساب المهارات التي يجب أن تتطور لتطوير المزايا التنافسية إذا ما طورت مواردها الخاصة لتناسب رسالة الجامعة في تحقيق وتطوير ونجاح أهدافها.

دراسة فيتال (Vital,2020) هدفت الدراسة إلى تحليل الأسس الدقيقة للقدرات الديناميكية القائمة على المعرفة لتطوير النظام البيئي للابتكار في جامعة فال دو ريو دوس سينوس الخاصة في البرازيل، وتم استخدام منهج دراسة الحالة، والمقابلة كأداة للدراسة، وتكونت العينة من (25) خمسة وعشرين فرداً من قادة الجامعة والإداريين وهيئة أعضاء التدريس، وأبرز ما جاء في نتائج الدراسة أن أبعاد القدرات الديناميكية تساعد على اكتساب المعرفة وتوليدها ودمجها وتحليلها، وأن تحديد الأسس الدقيقة يؤدي إلى تطوير وتعزيز نظام إيكولوجي للابتكار في الجامعة المبحوثة.

دراسة المواضيعية (2020) هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الرسمية الأردنية بوجود القدرات الديناميكية كمتغير وسيط، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (446) أربع مائة وستة وأربعين من منسوبيها في الإدارات العليا والوسطى في الجامعات قيد البحث، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية، ووجود أثر للقدرات الديناميكية في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية.

دراسة توجي (2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إسهام القدرات التنظيمية الديناميكية في إدارة المواهب البشرية بدلالة أبعادهما وبمستوى العلاقة والأثر بينهما بجامعة الموصل- العراق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت العينة من (42) اثنين وأربعين من القيادات الإدارية بالجامعة المبحوثة، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود درجة من الإسهام الفعلي للقدرات التنظيمية الديناميكية في إدارة المواهب البشرية في الجامعة المبحوثة.

دراسة الحيلة وآخرين (2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر القدرات الديناميكية ودرجة توفر قدرات ذكاء الأعمال في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، والكشف عما إذا كان هناك علاقة الارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر القدرات الديناميكية ودرجة توفر قدرات ذكاء الأعمال، وتحديد أثر القدرات الديناميكية في تحسين قدرات ذكاء الأعمال، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والارتباطي، واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (94) موظفًا وموظفة، وجاءت أبرز النتائج بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في تحسين قدرات ذكاء الأعمال في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة.

دراسة الأنصاري ومحمد (2021) هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع القدرات الديناميكية وقدرات إدارة المعرفة وسلوكيات العمل الابتكاري، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتطبيق الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت العينة من (219) من قيادات جامعة جنوب الوادي -مصر، وجاءت أبرز نتائجها أن القدرات الديناميكية تؤثر بشكل إيجابي على سلوكيات العمل الابتكاري.

دراسة الحروب (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي بالجامعات الأردنية الخاصة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (317) من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج أن مستوى القدرات الديناميكية جاء بدرجة عالية، ووجود علاقة ارتباطية بين مستوى القدرات الديناميكية والتميز التنظيمي بالجامعات الأردنية الخاصة.

دراسة أمانة وآخرين (2021) هدفت الدراسة إلى بيان تأثير القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في كلية الإدارة والاقتصاد و رئاسة جامعة كربلاء- العراق، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت العينة من (49) من القيادات، وجاءت النتائج بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي.



دراسة مجيد وأحمد (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر القدرات الديناميكية في جامعة الموصل والجامعة التقنية الشمالية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (85) قائدًا من أصل (100) من القيادات الإدارية، وجاءت درجة توافر القدرات الديناميكية متوسطة بشكل عام.

دراسة رياض وآخرين (2023) هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي-مصر، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت العينة (213) من عمداء ووكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام، وأعضاء وحدات ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد، والتخطيط الاستراتيجي، وجاءت أبرز النتائج أن القدرات الديناميكية تعظم من موارد الجامعة وإعادة تنظيمها، وتساعد على اكتشاف موارد جديدة، كما تمكن الجامعة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، عن طريق التحديثات المستمرة والتكيف مع التغيير، كما تعطي القدرات الديناميكية للجامعة قوة في اتخاذ قرارات استراتيجية، وتحسين ميزتها التنافسية واستدامتها.

### مميزات الدراسة الحالية:

تميّزت الدراسة الحالية -بحسب البحث في الأدبيات وشبكة الأنترنت- في عدم وجود دراسة محلية مماثلة، وقد تساعد الدراسة في فتح المجال للباحثين في التعرف على متغير الدراسة، والتوسع فيه؛ بصورة أشمل.

### 3. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### 1.3. منهج الدراسة ومجتمعها:

يُعد المنهج الوصفي المسحي الأنسب للدراسة الحالية من حيث هدفها الوصفي الساعي لتحديد واقع معين يتمثل في صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بالجامعات، في مجتمع معين ومحدد يتمثل في قيادات جامعة أم القرى، فالمجال وصفي، والمجتمع محدد يمكن مسحه بالعينة المعبرة عن واقعه، كما أن الأداة المستخدمة في جمع المعلومات والمتمثلة في الاستبانة هي من أدوات المنهج الوصفي، وبذلك يمكن من خلال المنهج الوصفي المسحي تحقيق أهداف الدراسة.

وتتمثل مجتمع الدراسة في قيادات جامعة أم القرى الإدارية والأكاديمية بجميع فروعها، والبالغة أعدادهم (352) قائدًا وقائدة بحسب الإحصائية المقدمة من عمادة تقنية المعلومات، ويوضح الجدول رقم (1) توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي والجنس ويوضح الجدول التالي توزيعهم المستوى الوظيفي والنوع:

جدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة من حيث المستوى الوظيفي والنوع

م	المستوى الوظيفي	النوع		الإجمالي	
		أنثى	ذكر	العدد	النسبة
1	وكيل جامعة	1	2	3	0.9%
2	عميد عمادة	-	7	7	2.0%
3	وكيل عمادة	4	10	14	4.0%
4	عميد كلية	6	23	29	8.2%
5	وكيل كلية	31	51	82	23.3%



41.2%	145	32	113	رئيس قسم	6
15.0%	53	16	37	مدير إدارة	7
1.4%	5	2	3	مدير مركز	8
4.0%	14	5	9	مدير وحدة	9
<b>100%</b>	<b>352</b>	<b>97</b>	<b>255</b>	<b>الإجمالي</b>	

\* الجدول من إعداد الباحثة اعتمادًا على الإحصائيات التي تم الحصول عليها من إدارة جامعة أم القرى- عمادة تقنية المعلومات

### 2.3. عينة الدراسة:

طبقت الدراسة بأسلوب المسح الشامل على جميع قيادات جامعة أم القرى، حيث استجاب منهم (207) قائدًا وقائدة، يمثلون ما نسبته (58.8%) من مجتمع الدراسة، ويُعد هذا العدد مناسبًا وفقًا لمعادلة ستفن ثامبسون

(Steven K. Thompson) التي تنص على:

حيث تشير رموز المعادلة إلى الآتي:

N حجم المجتمع

z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.05 وتساوي 1.96

d نسبة الخطأ وتساوي 0.05

p نسبة توفر الخاصية والمحايدة، وتساوي 0.50

وبالتعويض في المعادلة، يتبين أن حجم العينة المطلوب يجب أن يزيد عن (183) فردًا، وبالتالي؛ فإن حجم العينة الحالي (207) فردًا) يُعد معبرًا عن المجتمع، ويمكن معه تعميم نتائج الدراسة. ويوضح الجدول التالي خصائص عينة الدراسة من حيث المسمى الوظيفي، والجنس، وعدد سنوات الخبرة:

### جدول (2): خصائص عينة الدراسة الرئيسية من حيث المسمى الوظيفي والجنس وعدد سنوات الخبرة (ن=207)

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة %
المسمى الوظيفي	وكيل جامعة	2	1.0%
	عميد عمادة	3	1.4%
	وكيل عمادة	6	2.9%
	عميد كلية	19	9.2%
	وكيل كلية	44	21.3%
	رئيس قسم	66	31.9%
	مدير إدارة	50	24.2%
	مدير مركز	5	2.4%
	مدير وحدة	12	5.8%

الجنس	عدد سنوات الخبرة	النسبة (%)
ذكر	أقل من 5 سنوات	65.7%
أنثى	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	34.3%
	10 سنوات فأكثر	30.4%
		28.5%
		41.1%

يتبين من الجدول (2) أن أفراد مجتمع الدراسة يتوزعون من حيث المسمى الوظيفي بواقع (31.9%) لرؤساء الأقسام، يليهم مديري الإدارات بنسبة (24.2%)، ثم وكلاء الكليات بنسبة (21.3%)، يليهم عمداء الكليات بنسبة (9.2%)، ثم مديري الوحدات بنسبة (5.8%)، يليهم وكلاء العمادات بنسبة (2.9%)، ثم مديري المراكز بنسبة (2.4%)، وجاء عمداء العمادات في الترتيب قبل الأخير بنسبة (1.4%)، وأخيراً وكلاء الجامعة بنسبة (1%). وأما من حيث الجنس، فقد تبين أن (65.7%) من أفراد العينة هم من الذكور، في مقابل (34.3%) من الإناث. كما توزع أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة بواقع (41.1%) لذوي الخبرة من 10 سنوات فأكثر، يليهم ذوو الخبرة الأقل من 5 سنوات بنسبة (30.4%)، وأخيراً فئة الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (28.5%).

### 3.3. أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها لجمع المعلومات، باعتبارها من أنسب الأدوات التي تتفق مع ظروف هذه الدراسة ومعطياتها وتحقيق أهدافها، وتم بناء الاستبانة بمراجعة الأدبيات والدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة، وقد تكونت الاستبانة من استمارة البيانات الأولية لعينة الدراسة (المسمى الوظيفي، الجنس، عدد سنوات الخبرة)، ومحور صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى. وتقدر وفقاً لتقدير ليكرت الخماسي، بحيث يختار المستجيب واحداً من خمسة بدائل للموافقة على ممارسة القدرة التي تواجه ممارستها (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً):

#### جدول (3): معيار الحكم على درجة ممارسة القدرات الديناميكية لتحقيق الميزة التنافسية

المتوسطات الحسابية	درجة الممارسة
4.2 إلى 5	عالية جداً
3.4 إلى أقل من 4.2	عالية
2.6 إلى أقل من 3.4	متوسطة
1.8 إلى أقل من 2.6	منخفضة
1 إلى أقل من 1.8	منخفضة جداً

#### 1. الصدق والثبات:

تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة باستخدام الأساليب الآتية:

#### الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الخبراء التربويين مكونة من (27) عضواً، وذلك للحكم على محتواها، وصحة عباراتها ومدى وضوحها، مع تعديل وحذف وإضافة ما يروونه مناسباً لأهداف الدراسة وموضوعها، وقد اقترح المحكمون

بعض التعديلات التي تم الأخذ بها، حيث تم اعتماد ما نسبته (80%) كحد للاتفاق على بقاء العبارة أو تعديلها، بحيث يتم حذف العبارة إذا انخفضت نسبة اتفاق المحكمين عنها.

### العينة الاستطلاعية:

طبقت أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) فائداً من قيادات جامعة أم القرى في مختلف المستويات من غير عينة الدراسة الأساسية، وذلك لغرض التأكد من الصدق والثبات إحصائياً، وفيما يلي توضيح النتائج:

### الاتساق الداخلي للاستبانة

للتأكد من اتساق الاستبانة داخلياً تم استخراج معاملات ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) بين العبارات والأبعاد التي تنتمي لها، كما تم استخراج معاملات ارتباط الأبعاد معاً، وارتباطها بالدرجة الكلية، وفيما يلي توضيح ذلك:

**جدول (4): معاملات ارتباط عبارات استبانة صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى (ن=30)**

جامعة أم القرى صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية			
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
0.803**	8	0.705**	1
0.810**	9	0.862**	2
0.837**	10	0.812**	3
0.863**	11	0.828**	4
0.849**	12	0.801**	5
0.741**	13	0.848**	6
		0.876**	7

\*\* دالة عند مستوى (0.01) معامل الارتباط عند مستوى الدلالة (0.01) = 0.449

تشير النتائج الموضحة بالجدول (4) فيما يخص صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى، فقد تراوحت معاملات ارتباط عباراته مع درجته الكلية بين (0.705؛ 0.876)، وجميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى اتساق الاستبانة داخلياً.

### **2. ثبات الاستبانة:**

تم التأكد من ثبات استبانة القدرات الديناميكية لتحقيق الميزة التنافسية بطريقتين، أولاهما باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والطريقة الثانية باستخدام التجزئة النصفية سبلايت هالف (Split-Half) مع التصحيح بمعادلتني: جتمان (Guttman)، وسبيرمان-براون (Spearman-Brown)، ويوضح الجدول الآتي معاملات الثبات لكل طريقة:

**الجدول (5): معاملات ثبات استبانة القدرات الديناميكية لتحقيق الميزة التنافسية (ن=40)**

ثبات التجزئة النصفية		ثبات	عدد	المحور
جتمان	سبيرمان-براون	كرونباخ ألفا	العبارات	
0.915	0.921	0.958	13	صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية

يتبين من نتائج الجدول (5) أن صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية قد بلغ معامل ثباته (0.958) بطريقة كرونباخ ألفا، و(0.921) بطريقة التجزئة النصفية عند التصحيح بمعادلة سبيرمان-براون، و(0.915) عند التصحيح بمعادلة جتمان. وتُعد هذه القيم مقبولة، وتؤكد على ثبات درجات الاستبانة بمحورها عند إعادة تطبيقها على عينات أخرى من المجتمع المستهدف.

**4.3. أساليب المعالجة الإحصائية:**

تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS)، حيث تم توظيف الأساليب الإحصائية من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) للتأكد من اتساق الاستبانة داخلياً. وتم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وطريقة التجزئة النصفية (Split-Half) مع التصحيح بمعادلتين: جتمان (Guttman)، وسبيرمان-براون (Spearman-Brown). كما حُدثت صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى باستخدام المتوسط الحسابي (Arithmetic mean)، والانحراف المعياري (Standard deviation). وحُسبت الفروق بين متوسطات الاستجابات في متغير المستوى الوظيفي باستخدام اختبار كروسكال وأليس اللامعلمي (Kruskal-Wallis) لأن توزيع المتغير غير اعتدالي، كما تم تحديد اتجاهات الفروق البعدية باستخدام اختبار دن (Dunn) للمقارنات الثنائية البعدية. كما حُسبت الفروق بين متوسطات الاستجابات في متغير الجنس باستخدام اختبار "ت" (t-test). وحُسبت الفروق بين متوسطات الاستجابات في متغير عدد سنوات الخبرة باستخدام تحليل التباين الأحادي أنوفا. (ANOVA)

**4. الخاتمة والنتائج والتوصيات**

**1. للإجابة على السؤال الأول الذي نص على: ما صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى من وجهة نظر قياداتها؟ فقد تم حساب متوسطات عبارات صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى، وتحديد درجاتها، وترتيبها تنازلياً كما هو موضح بالجدول الآتي:**

**الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى مرتبة تنازلياً (ن=207)**

م	العبارات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	صعوبة الوصول للمعلومات والإحصائيات الضرورية من قبل الجهات الخارجية.	1	3.52	0.960	عالية
8	ضعف نقل المعرفة لكافة المستويات الإدارية.	2	3.43	0.671	عالية
13	قصور الخدمات المقدمة للمستفيدين مقارنة بالمنافسين على المستوى المحلي والعالمي.	3	3.39	0.752	متوسطة

متوسطة	0.641	3.38	4	انخفاض مستوى المعرفة بأهمية وفوائد التسويق الجامعي.	11
متوسطة	0.904	3.37	5	ضعف استفادة الجامعة من المخزون المعرفي لأفرادها في مواجهة التغيرات البيئية والاستجابة لمتطلباتها.	7
متوسطة	0.540	3.32	6	تقليدية مفهوم التسويق لخدمات الجامعة لدى المختصين.	10
متوسطة	0.811	3.28	7	استراتيجيات تسويق الخدمات الجامعية لا تواكب تطورات مجال التسويق.	12
متوسطة	0.910	3.26	8	عدم وجود استراتيجية واضحة في الجامعة لاستشعار البيئة التنافسية.	2
متوسطة	0.512	3.25	9	قلة الدورات التدريبية الموجهة لتنمية كفايات الاستشعار لدى المختصين.	4
متوسطة	0.691	3.23	10	قلة التحالفات الاستراتيجية مع المؤسسات المتميزة بهدف استشعار التطورات المحيطة.	3
متوسطة	0.564	3.17	11	ضعف آليات تحفيز وتشجيع الأبحاث التطبيقية التي تسهم في استثمار المعرفة لتطوير الجامعة.	9
متوسطة	0.602	3.13	12	ضعف الاهتمام بقياس رضا المستفيدين.	5
متوسطة	0.590	3.12	13	ضعف آليات استيعاب المعارف الجديدة.	6
متوسطة	0.903	3.30		الدرجة الكلية للمحور	

يتضح من نتائج الجدول (6) أن صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى كانت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للبعد (3.30) بانحراف معياري أقل من الواحد الصحيح بلغت قيمته (0.903).

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (3.12-3.52)، حيث ظهرت العبارات (1، 8، 13) في الترتيب الأول بدرجات صعوبة عالية ومتوسطة، إذ جاءت العبارة (1) في الترتيب الأول بدرجة عالية ومتوسط حسابي (3.52) ونصت على: صعوبة الوصول للمعلومات والإحصائيات الضرورية من قبل الجهات الخارجية، يليها العبارة (8) بدرجة عالية ومتوسط حسابي (3.43)، ونصت على: ضعف نقل المعرفة لكافة المستويات الإدارية، بينما ظهرت العبارة (13) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.39) ودرجة متوسطة، وقد نصت على: قصور الخدمات المقدمة للمستفيدين مقارنة بالمنافسين على المستوى المحلي والعالمي.

وتدرجت العبارات بمتوسطات حسابية متقاربة ودرجات صعوبة متوسطة، حتى جاءت العبارات ذات الأرقام (9، 5، 6) في الترتيب الأخير بمتوسطات حسابية (3.17؛ 3.13؛ 3.12) على الترتيب، وتضمنت على الصعوبات التالية: ضعف آليات تحفيز وتشجيع الأبحاث التطبيقية التي تسهم في استثمار المعرفة لتطوير الجامعة، وضعف الاهتمام بقياس رضا المستفيدين، ضعف آليات استيعاب المعارف الجديدة.

وتعزى الدرجة العالية لصعوبة "الوصول للمعلومات والإحصائيات الضرورية من قبل الجهات الخارجية" إلى حاجة الجامعة لتحسين وتطبيق مبدأ الشفافية، كمبدأ أساسي من مبادئ الحوكمة، وهو ما يسمح لها بإتاحة معلوماتها وبياناتها الإحصائية للمجتمع

والمهتمين من باحثين ومستثمرين وغيرهم، فلا زالت الجامعة تعتبرها معلومات خاصة لا يجب تداولها، أو لا توجد حاجة لتداولها، كما أن الخوف من سوء استخدامها من قبل غير الخبراء والمختصين أو إمكانية بناء أحكام غير منضبطة في ضوءها والتأثير السلبي على صورة الجامعة يزيد من مخاوف المسؤولين من إتاحتها، فضلاً عن أن الجامعة ما زالت في بدايات التخطيط لتطبيق الحوكمة ولم تتضح لديها ثقافة الشفافية بعد. أما الدرجة العالية لعبارة "ضعف نقل المعرفة لكافة المستويات الإدارية" فالجامعة تعمل فعلياً على ذلك حالياً ضمن خطط إدارة المعرفة والتحول الرقمي، وقد تزول هذه الصعوبة عند تحقق الربط الرقمي الكامل للجامعة وعملها كمنظومة متداخلة ومتراصة، والمرونة في نقل المعرفة وتداولها في كافة المستويات الإدارية.

وأما الدرجة المتوسطة الكلية لصعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى، فقد ترجع إلى أن الجامعة تبذل جهداً في التحول والتغيير، وتحسين قدراتها الديناميكية، استشعاراً للفرص، وتعلماً واستفادةً من المعرفة الخارجية وتوظيفها في تحسين وتطوير المعرفة الداخلية، وتسويقاً فعالاً للبرامج والخدمات، لكن هذا الجهد يقابله حالياً بعض المعوقات والتحديات، منها ما يتعلق بقلة الموارد المتاحة لعمليات التحول والتغيير، ومنها ما يتعلق بالوقت وحاجة تفعيل وتطبيق بعض القدرات إلى مزيد من الوقت، إضافة إلى أن بعض الصعوبات يرتبط بالقصور في تخطيط وتنظيم بعض القدرات، مثل قصور خطط وأهداف التسويق للخدمات بالجامعة، وقصور عمليات رصد واستشعار الفرص المتاحة وآليات الاستفادة منها.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الحميدان وكويبين (2021) حيث جاءت صعوبات القدرات بدرجة متوسطة، واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة (يوسف، 2020؛ دقيق، 2019؛ الكلثم وبدرانة، 2012؛ الزرقاني والقحماصي، 2013) التي أظهرت أن صعوبات القدرات كانت عالية.

2. للإجابة على السؤال الثاني الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.5$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى تعزى لاختلاف الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة؟ فقد تم أولاً التأكد من اعتدالية بيانات المتغيرات باستخدام اختبار كولومجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، واختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk)، حيث أظهرت نتائجهما اعتدالية بيانات متغيري الجنس والخبرة، مما يمكن من استخدام الاختبارات المعلمية (ANOVA؛ t-test). بينما كان توزيع بيانات متغير الوظيفة غير اعتدالي، مما استدعى استخدام اختبار كروسكال واليس اللامعلمي (Kruskal-Wallis)، وفيما يلي عرض نتائج الفروق لكل متغير:

• الفروق تبعاً لاختلاف الجنس:

الجدول (7): نتائج اختبار t-test للكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات العينة في محور صعوبات ممارسة القدرات

الديناميكية تبعاً لاختلاف جنس المستجيب

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطين	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
صعوبات ممارسة الديناميكية القدرات بجامعة أم القرى	ذكر	136	3.02	0.800	0.428	-3.317	0.001 *دالة
	أنثى	71	3.44	0.922			

يتبين من نتائج الجدول (7) وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد العينة على صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى تعزى لاختلاف جنس المستجيب، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.001)، وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، وتشير إلى أن الفروق دالة إحصائياً. وبمراجعة المتوسطات الحسابية يتبين أن الفروق لصالح الإناث. وتعزى هذه النتيجة إلى حرص القيادات النسائية على فهم وحصر العوامل والصعوبات والمشكلات التي تؤثر على أداء ومخرجات العمل، وتحد من الإنجاز، سعياً لتحقيق أفضل أداء، وإثبات قدرتهن على القيادة والمنافسة.

• الفروق تبعاً لاختلاف المسمى الوظيفي:

الجدول (8): نتائج اختبار Kruskal-Wallis للفروق بين متوسطات الاستجابات في صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى تبعاً لاختلاف المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	متوسط الرتب	كاي تربيع	درجة الحرية	مستوى الدلالة
صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى	وكيل جامعة	2	206.00	23.234	8	0.003 دالة*
	عميد عمادة	3	20.00			
	وكيل عمادة	6	136.00			
	عميد كلية	19	87.74			
	وكيل كلية	44	99.26			
	رئيس قسم	66	119.64			
	مدير إدارة	50	98.84			
	مدير مركز	5	63.20			
	مدير وحدة	12	87.63			

يتضح من نتائج الجدول (8) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات الاستجابات صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى تعزى لاختلاف المسمى الوظيفي، حيث بلغ مستوى الدلالة لقيمة كاي تربيع (0.003)، وهي قيمة أصغر من (0.05)، ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار دن (Dunn) للمقارنات الثنائية (Pairwise Comparisons)، ويوضح الجدول التالي المقارنات الثنائية بين المسميات الوظيفية التي ظهرت بينها فروق دالة إحصائياً:

الجدول (9): نتائج اختبار Dunn للمقارنات الثنائية Pairwise Comparisons بين المستويات الوظيفية في صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى

المحور	المستويات الوظيفية	إحصاء الاختبار	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى	عميد عمادة مساندة-وكيل جامعة	186.000	54.609	*0.024

\* دالة عند مستوى (0.05)



يتضح من نتائج الجدول (9) أن الفروق كانت بين عمداء العمادات المساندة وكلاء الكليات، وبمراجعة متوسطات الرتب في جدول (17) يتبين أن الفروق تتجه لصالح وكلاء الجامعات. وقد يرجع السبب إلى طبيعة مهام وكلاء الجامعات، واهتمامهم برصد الصعوبات والتحديات التي تواجه الجامعة وتحد من تطورها وتقلل قدرتها على المنافسة، حيث يسهم هذا الرصد في وضع الحلول المناسبة للتغلب على هذه الصعوبات، وتحسين قدرة الجامعة على التعلم والتطور والاستفادة من خبرات الآخرين واستثمارها لتحسين أداء ومخرجات الجامعة وتحقيق أهدافها.

• الفروق تبعًا لاختلاف عدد سنوات الخبرة

جدول (10): نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA للكشف عن الفروق بين الاستجابات في صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى تبعًا لاختلاف عدد سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى	بين المجموعات	1.148	2	0.574	0.702	0.497 غير دالة
	داخل المجموعات	166.849	204	0.818		
	الإجمالي	167.997	206			

يتبين من نتائج الجدول (10) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات في صعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بجامعة أم القرى تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.497)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وتشير إلى أن الفروق غير دالة إحصائية.

ويمكن عزو السبب إلى طبيعة عمل القادة وحساسية مسؤوليتهم وما يتطلبه ذلك من دقة في الملاحظة والمتابعة وفهم الواقع ورصد الصعوبات والتغيرات والتحديات المؤثرة على الأداء والمخرجات، لذلك لا يتأثر تقديرهم لصعوبات ممارسة القدرات الديناميكية بعدد سنوات خبرتهم بقدر تأثره بقدرتهم على فهم الواقع وتحدياته، ووجودهم على رأس العمل والمسؤولية المترتبة على زيادة حدة الصعوبات وتأثيرها السلبي.

5. التوصيات:

تقدم الدراسة بعض التوصيات التي تسهم في تعزيز نقاط القوة وتحسين أوجه القصور التي أظهرتها النتائج، وتتمثل أهم التوصيات فيما يلي:

1. تطوير قدرة جامعة أم القرى على استشعار الفرص المتاحة في بيئتها المحيطة والاستفادة منها في تعزيز قدرتها التنافسية، يتطلب ذلك اتباع بعض الإجراءات الضرورية، ومن ذلك:

- التحليل المستمر والدوري للبيئة الداخلية والخارجية باستخدام أدوات التحليل الفعالة، مثل: تحليل (SWOT) وتحليل (PESTEL)، وذلك للمساعدة على تحديد الفرص المتاحة، وفهم التحديات التي تواجه الجامعة، وتحديد المنافسين والاتجاهات السائدة في مجال المنافسة.
- التخطيط الهادف لتبادل الزيارات مع الجامعات المنافسة للتعرف على ميزتها التنافسية.

- تحسين الاستثمار في التحول الرقمي، واستخدام التقنيات الحديثة مثل: الذكاء الاصطناعي، في تحليل الفرص المتاحة واستثمارها، واستحداث برامج أكاديمية جديدة، وتحسين البرامج والخدمات القائمة.
  - وضع آليات فعالة للتواصل مع السوق والمجتمع المحلي والدولي، ورصد احتياجاتهم، وتحديد الفرص المتاحة.
  - التخطيط للاستفادة من المعلومات التنافسية والفرص التي يتم رصدها، وتقييم مدى أثر وفعالية آليات الاستشعار في تحسين موارد الجامعة وقدرتها التنافسية.
2. تعزيز قدرة الجامعة على التعلم من المعرفة الخارجية واستثمارها وربطها بالمعرفة الداخلية، ويتطلب ذلك اتباع بعض الإجراءات والخطوات، ومنها:
- تشجيع الابتكار، والبحث التطبيقي الذي يستهدف تحسين وتطوير موارد الجامعة، وذلك من خلال توفير الميزانية اللازمة أو المساعدة في الحصول على التمويل اللازم للبحوث، وتوفير البنية التحتية اللازمة لإجرائها، وإنشاء مراكز الابتكار التي تستهدف تطوير تقنيات جديدة وحلول مبتكرة للمشاكل التي تواجه الجامعة، وتوفير الدعم الفني والموارد اللازمة للباحثين والمخترعين لتطبيق أفكارهم، وتشجيع روح المبادرة لأعضاء هيئة التدريس والباحثين عن طريق توفير برامج تدريبية وورش عمل ومسابقات تحفيزية تستهدف تطوير المهارات الابتكارية والريادية للمشاركين، والتشجيع على البحوث المشتركة، وتطوير نظام المكافآت.
  - تبادل المعرفة والخبرات، وبناء الشراكات وعقد البروتوكولات مع المؤسسات العلمية والجامعات المحلية والعالمية الرائدة بخاصة ذات التصنيفات المرتفعة، للتعاون في تطوير برامجها وخدماتها، وتوفير الفرص التعليمية والبحثية الجديدة، وتحسين أدائها، وتطبيق التقنيات الحديثة وتوظيفها في تطوير منظومتها الأكاديمية والإدارية والمالية.
  - تحليل البيانات المتاحة من مصادر خارجية، مثل: البحوث العلمية، والمؤتمرات، والمنشورات الأكاديمية، والتقارير، وملخصات الأداء، والحملات التسويقية التنافسية. يمكن استخدام تحليل البيانات لتحديد اتجاهات الصناعة والتكنولوجيا وتوجيه التعليم والبحث في الجامعة.
  - التطوير المستمر للبنية التحتية التقنية في الجامعة، ونظم المعلومات الرقمية، لتكون مستعدة دائماً لاستيعاب المستجدات والتطورات، وتحديث معرفتها ومعلوماتها القائمة، والتعامل مع المعارف الجديدة والاستفادة منها في تطوير أنظمة عملها وأدائها ومواردها.
3. تطوير منظومة التسويق بجامعة أم القرى، ويمكن بدء عملية التطوير بتحويل وحدة التسويق التابعة لإدارة الاستثمار إلى إدارة مستقلة، وربطها بجميع الوحدات الأكاديمية والإدارية في الجامعة، ويجب أن تشمل عملية التطوير الإجراءات الآتية:
- تحديد أهداف ورؤية إدارة التسويق بدقة، على أن تكون أهداف عملية ترتبط برؤية الجامعة واحتياجات المجتمع وتغيرات سوق العمل، وتشمل جميع برامج وخدمات الجامعة، وتسهم في إبراز الميزة التنافسية التي تميزها عن غيرها من الجامعات.
  - تطوير استراتيجية تسويقية شاملة ومنكاملة، تهدف إلى تعزيز صورة جامعة أم القرى وتنمية مواردها، وجذب الفئات المستهدفة بالخدمات والبرامج، وكسب رضا المستفيدين. وينبغي أن تُبنى هذه الاستراتيجية على تحليل الاتجاهات السائدة في المجتمع المحيط والجامعات الأخرى، وتحليل المنافسين وتحديد الميزة التنافسية للجامعة، وتطوير المحتوى التسويقي وأساليبه، ليشمل الإعلان، والتسويق الرقمي، والعلاقات العامة، والنشرات، وغيرها من الأدوات المتاحة.

- تحديد ميزانية مناسبة للتسويق، وتوزيعها بشكل مناسب وفعال على الأدوات والحملات التسويقية المختلفة حسب الأولويات.
- التحليل المستمر للبيانات والنتائج المتعلقة بالحملات التسويقية، وقياس مستوى أدائها، وتحديد مدى فاعليتها وتحقيقها للأهداف، من أجل تحديد مستوى الإنجازات، ورصد التحديات، وتطوير الخطط التسويقية المستقبلية للجامعة بناءً على النتائج، وتحسين الوصول للجمهور، وتحسين تجربة المستفيدين.
- نشر الوعي التسويقي في المجتمع الجامعي، بحيث يكون لدى الأفراد معرفة واضحة بمعنى تسويق خدمات الجامعة، بما يسهم في تفهمهم ودعمهم للحملات التسويقية، كما يؤثر إيجاباً على أدوارهم ومهامهم وتسويقهم الذاتي للخدمات والبرامج.
- فتح فروع أخرى في الدول الأخرى وبخاصة الدول الإسلامية، نظراً لمكانه جامعة أم القرى باعتبارها من أوائل الجامعات في العلوم الدينية.

#### 6. المقترحات:

- يمكن اقتراح بعض الدراسات المستقبلية التي تثرى موضوع الدراسات، ومن العناوين المقترحة في هذا الصدد:
- تصور مقترح لتحسين قدرة جامعة أم القرى استشعار الفرص المتاحة واستثمارها في ضوء الخبرات العالمية.
- دور القدرات الديناميكية في تحقيق التميز الإداري للأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى من وجهة نظر العاملين.
- دراسات تتناول درجة ممارسة القدرات الديناميكية من خلال أبعادها.

#### 7. المراجع:

- إبراهيم، فاطمة أحمد زكي. (2017). دراسة تقويمية لإدارة الأداء الاستراتيجي في الجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء. مجلة الإدارة التربوية، 4(13)، 201 - 315. <http://search.mandumah.com/Record/877988>
- أبو نبعه، عبد العزيز. (2013). مفهوم تسويق التعليم العالي في خدمة المجتمع. جمعية إدارة الأعمال العربية، (143)، 75-79. <https://search-mandumah-com.sdl.idm.oclc.org/Record/506554>
- أحمد، سحر حسني. (2013). الإدارة الاستراتيجية كمدخل لإصلاح التعليم الجامعي المصري دراسة مقارنة لخبرات بعض الدول [رسالة دكتوراه منشورة، جامعة بنها]. كلية التربية، [http://srv4.eulc.edu.eg/eulc\\_v5/Libraries/Thesis/BrowseThesisPages.aspx?fn=PublicDra](http://srv4.eulc.edu.eg/eulc_v5/Libraries/Thesis/BrowseThesisPages.aspx?fn=PublicDra)
- أمانة، أحمد عبد الله، محسن، أمجد حميد، وتقي، ليث ضياء. (2021). تأثير القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من العاملين في بعض كليات جامعة كربلاء. مجلة الإدارة والاقتصاد-جامعة كربلاء، 10(40)، 1-16.
- الأنصاري، محمد صبري، ومحمد، رجب أحمد عطا. (2021). القدرات الديناميكية للجامعة كمتغير وسيط بين قدرات إدارة المعرفة وسلوكيات العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادي. المجلة التربوية، 1(89)، 319 - 490. <https://doi.org/10.12816/EDUSOHAG.2021.182799>
- اوكيل، محمد سعيد. (1998). اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية بين النظرية والتطبيق. asjp، 8(2)، 1-15. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/47619>

بركاني، سمير، وبن حميدة، هشام. (2011، ماي 18-19). اليقظة التكنولوجية محرك الإبداع التكنولوجي. غول فرحات (رئيس)، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، المؤتمر الدولي التاسع في تجارب وطنية ودولية، الجزائر. بشاي، وفاء زكي بدروس. (2017). سيناريوهات مقترحة لمستقبل تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية في ضوء بعض الجامعات الأجنبية. المجلة التربوية، 47(47)، 434-530.

<http://10.21608/EDUSOHAG.2017.125535>

بشير، ميسون خليل. (2021). واقع تسويق الخدمات التعليمية للجامعة الإسلامية بقطاع غزة وأثره في قرار الالتحاق بها من وجهة نظر طلبة المستوى الأول بالجامعة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5 (19)، 26-26.

<https://10.26389/AJSRP.C010221>

بن عزة، محمد الأمين. (2005). التحالف الاستراتيجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا. 2(2)، 31-48. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/48073>

بن علي، أمينة. (2017). دور اليقظة الاستراتيجية في خلق ميزة تنافسية في السوق المستهدف لمؤسسة تيليكوم الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 1(10)، 18-29. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.A061017>

بوذن، جميلة، وسلطاني، محمد رشدي. (2021). اليقظة التكنولوجية كأداة لتنمية الميزة التنافسية دراسة ميدانية على مجموعة من البنوك بولاية بسكرة. مجلة الاقتصاد والبيئة، 4 (3)، 90-180. [mandumah--https://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/1225966](https://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/1225966)

البوهي، فاروق شوقي. (2014). المرجع في التربية المقارنة. دار المعرفة الجامعية.

توحي، حلا فازع داغر أمين الملا. (2020). مدى إسهام القدرات التنظيمية الديناميكية في إدارة المواهب البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في رئاسة جامعة الموصل. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 26(120)، 296-316. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-976626>

جامعة أم القرى المركز الإعلامي، تم الاسترجاع بتاريخ 1443/6/3، <https://uqu.edu.sa/mediacenter>

جائزة (صانع القيادات للعام 2020) لرئيس جامعة أم القرى من LMI الأمريكية. (1442، 2، 3). جامعة أم القرى. استرجع في شعبان 22، 1444، من <https://uqu.edu.sa/App/News/83208>

جبر، أحمد. (2007). إدارة التسويق المفاهيم الاستراتيجية التطبيقات. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

جلاب، إحسان دهش، والجبوري، فلاح حسن. (2015). دور القابلية الامتصاصية للمعرفة في تحقيق النجاح الريادي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية، 17(2)، 275-289. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-591637>

الحروب، روان علي. (2021). القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الحريري، خالد حسن. (2009، نوفمبر، 1-4). التوجه التسويقي في مؤسسات التعليم الإداري وتأثيره على الأداء وجودة الخدمات. نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض.

الحميدان، فاطمة، كويبين، سطاتم إبراهيم. (2021). رؤية مقترحة للتغلب على معوقات تحقيق التعلم التنظيمي في المؤسسات السعودية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 14 (2)، 1-20.

<https://jaes.qu.edu.sa/index.php/jae/article/view/2103>

الحميري، بشار عباس، و خليل، محمد جاسم. (2018). علاقة رأس المال الاجتماعي بالقدرات الديناميكية وتأثيرها في ريادة المنظمة دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة بابل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية

والإدارية والمالية، 10 (3)، 92-120. [https://search-mandumah-](https://search-mandumah-com.sdl.idm.oclc.org/Record/1258291)

[com.sdl.idm.oclc.org/Record/1258291](https://search-mandumah-com.sdl.idm.oclc.org/Record/1258291)

الحيلة، أمال عبد المجيد، المصري، مروان وليد، وطافش، أحمد محمد. (2020، يوليو 13-14). درجة مساهمة القدرات الديناميكية في تحسين قدرات ذكاء الأعمال دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة. سلواني محمد داود (رئيس)، حلول الأعمال القائمة على التكنولوجيا، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، غزة.

خطة الرئاسة التطويرية. (2022، أيلول، 23). الرئاسة تحقق أهم أهداف رؤية المملكة (2030) عبر تمكين القيادات الشابة.

استرجع في ذو القعدة 20، 1444، من <https://gph.gov.sa/index.php/ar/component/k2/item/4692>-

2030

داود، عبد العزيز أحمد محمد. (2016). تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية.

مستقبل التربية العربية، 23 (101)، 95-190. <http://search.mandumah.com/Record/763067>

دقيق، عائشة علي، (11-12، نوفمبر، 2019). معوقات استخدام التعلم التنظيمي في منظمات التعليم العالي "من وجهة نظر

أعضاء هيئة التدريس". مختار إسميو (رئيس)، المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة، المؤسسات وإشكاليات التنمية في الدول النامية، ليبيا.

رخا، حسام أحمد. (2008). تسويق الخدمات الجامعية [رسالة ماجستير منشورة] كلية التجارة جامعة طنطا.

رياض، طارق رشاد، خليل، نبيل سعد، علي، محمد، صبري الأنصاري، وأحمد، خيرى محمد. (2023). واقع تنمية القدرات

الديناميكية بجامعة جنوب الوادي. مجلة العلوم التربوية، 56 (56)، 264-296.

[https://journals.ekb.eg/article\\_299980.html](https://journals.ekb.eg/article_299980.html)

الزرقاني، حسين العريفي، القمصاني، عادل محمد. (2013). معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية. الجامعة

الليبية للعلوم الإنسانية والتطبيقية. تم استرجاعها بتاريخ 1444/11/30.

من <https://libyanuniv.edu.ly/index.php/30>

زقاي، حميدي. (2015). تأثير المزيج التسويقي لخدمات التعليم العالي في رفع مستوى جودتها من وجهة نظر الطلبة في

الجامعات الجزائرية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. 8 (21)، 101-123.

<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=111190>

سليمان، جاد الله صالح. (2018). دور حاضنات الأعمال البحثية الجامعية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال بمصر - دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، 33(4)، 138-223.

السيد، سحر حسني أحمد. (2014). دراسة تقييمية لتسويق الخدمات الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة بالجامعات المصرية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 61، 297 - 374.

<http://search.mandumah.com/Record/827211>

الشخبي، علي السيد. (2012). آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي. دار الفكر العربي.

شعبة السكان - التوقعات السكانية في العالم. (2022). في الأمم المتحدة إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية.

<https://population.un.org/wpp/Graphs/DemographicProfiles/Pyramid/682>

الشهراني، تهاني محمد. (2022). طبيعة الاستراتيجيات الفعالة وأثرها على منظمات الخدمة بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(9)، 181-209.

<https://www.journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/view/4979>

الصوالحي، داليا وجيه فيز السيد. (2019). واقع تسويق الخدمات الجامعية في جامعة طنطا دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية،

<https://10.21608/MKMG2019.117059> 226-208 (1)73

الطائي، حميد، والعلاق، بشير. (2009). تسويق الخدمات. دار اليازوري للنشر والتوزيع.

عبد السلام، غادة محمد. (2019). تطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية تصور مقترح. مجلة الإدارة التربوية، 6(21)،

<https://search-mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/1055540> 256- 119

العبد اللطيف، عماد بن سيف. (2020). تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة

2030. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 119(1)، 181 - 204.

<http://search.mandumah.com/Record/1037620>

عتريس، محمد عيد. (2022). التسويق الريادي للخدمات الجامعية بالوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة الزقازيق في ضوء

استراتيجية المحيط الأزرق: سيناريوهات مقترحة. المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، 95(95)، 1182 -

[https://edusohag.journals.ekb.eg/article\\_218219.html?lang=ar](https://edusohag.journals.ekb.eg/article_218219.html?lang=ar) 100

عسيري، زهرة محمد. (2017). تسويق البحوث العلمية في الجامعات السعودية من منظور اقتصاد المعرفة [رسالة ماجستير

منشورة، جامعة الملك خالد ]، مكتبة الملك فهد الوطنية.

عطية، ملاك طاهر مرسى. (2011). التحالفات الاستراتيجية التسويقية. مجلة البحوث المالية والاستراتيجية، 2(2)، 301 -

<http://search.mandumah.com/Record/189583> 323

علي، رحاب علي إبراهيم. (2020). الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين التوجه الريادي والأداء المستدام: الدور

المعدل للمرونة الاستراتيجية، دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية - ولاية الخرطوم [رسالة دكتوراه غير منشورة

[مكتبة الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

عماري، سمير. (2022). دور القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة الإستراتيجية-دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. مجلة الاقتصاد والمالية، 8(1)، 67-81.

<https://www.asjp.cerist.dz/index.php/en/article/176561>

عماري، سمير. (2022). دور القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة الإستراتيجية-دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. مجلة الاقتصاد والمالية، 8(1)، 67-81.

<https://www.asjp.cerist.dz/index.php/en/article/176561>

عمر، حسام سمير. (2021). تسويق الخدمات كمدخل لتطوير القدرة التنافسية للجامعات في مصر في ضوء بعض الخبرات الدولية. مجلة دراسات الطفولة والتربية، 18(18)، 418-479.

<https://search-mandumah-com.sdl.idm.oclc.org/Record/1200573>

الفتلاوي، ميثاق هاتف، ومضاض، أنس عقيل. (2020). دور القدرات الديناميكية للمؤسسة الأمنية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية بحث تحليلي لآراء عينة من قيادة وكالة الوزارة لشؤون الاستخبارات والتحقيقات الاتحادية في وزارة الداخلية العراقية. مجلة الدنانير، 1(23)، 393-424.

<https://www.iasj.net/iasj/article/205104>

فرغلي، عفاف محمد جليل. (2011). تسويق الخدمات الجامعية ودوره في توجيه الطلب على التعليم الجامعي في مصر. المجلة التربوية، 28، 395.

<http://search.mandumah.com/Record/70509>

القحطاني، ريم دغش. (2014). تسويق بحوث الجامعات السعودية: مدخل استراتيجي لتفعيل الشراكة المجتمعية [رسالة دكتوراه منشورة، جامعة الملك سعود]، مكتبة الملك فهد الوطنية.

كرغلي، أسماء. (2014). اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة [رسالة ماجستير منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس]. مجلة الاقتصاد والبيئة.

<http://dlibrary.univ-boumerdes.dz:8080/jspui/handle/123456789/672>

الكلثم، حمد بن مرضي بن إبراهيم، وبدارنة، حازم علي أحمد. (2012). معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 5(10)، 187 - 202.

<http://search.mandumah.com/Record/444217>

مجيد، بتول محمد نوري، والركابي، علي خلف سلمان. (2014). حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة. مجلة رماح للبحوث والدراسات، 14، 10-33.

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-687933>

محمد، سماح زكريا. (2015). دور التحالفات الاستراتيجية في دعم وبناء المسؤولية الاجتماعية للجامعات المصرية. مجلة كلية التربية بالإسكندرية، 25(4)، 179-233.

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-828474>

محمد، فاطمة عبد المنعم. (2014). متطلبات تطوير الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء الفكري الإداري الإسلامي ومتطلبات العصر. مجلة كلية التربية، 25(98)، 224-241.



- المشريقي، أحمد عبد الله أحمد. (2021). أثر التوجه الريادي في القدرات الديناميكية للشركات الصناعية اليمنية. مجلة جامعة الرازي، 2(1)، 4-25. DOI: <https://doi.org/10.51610/rujhas2.1.2021.96>
- المصري، مروان وليد. (2016). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء نظرية قيادة النظم المعقدة [رسالة دكتوراه غير منشورة] معهد البحوث والدراسات العربية.
- معيتيق، مصطفى محمد. (2019). تصور مقترح لتسويق الخدمات البحثية بكليات التربية. المؤتمر العلمي الأول لكلية التربية جامعة سرت: استشراف مستقبل كليات التربية في الجامعات الليبية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، كلية التربية، جامعة سرت، 2(1)، أكتوبر، 598-614.
- الملكاوي، إبراهيم الخلوف. (2017). الجداريات الجوهرية الطاقة نحو التفوق. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تم الاسترجاع بتاريخ 23/5/1443، [/https://www.arado.org](https://www.arado.org)
- المواضية، سامي أحمد فارس. (2020). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية القدرات الديناميكية متغيرا وسيطا: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية [رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة مؤتة]. دار ال منظومة <http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/109660>
- الموسوي، نادية ناصر عكلة، والطار فؤاد حمودي. (2016). دور القيادة الخلاقة في تطوير القدرات التنظيمية الديناميكية دراسة تطبيقية في عينة من الكليات الأهلية. مجلة جامعة كربلاء العلمية، 14(1)، 1-137. <http://business.uokerbala.edu.iq/wp>
- الناصر، هناء سيد جواد. (2018). دور الاقتصاد الأخضر في تسويق الخدمات الجامعية دراسة حالة بجامعة الكويت. مجلة كلية التربية، 18(1)، 1-119. <https://search.mandumah-com.sdl.idm.oclc.org/Record/1007313>
- نجيب، عماد صالح. (2015). المعوقات التي تواجه التلاميذ الموهوبين والمتفوقين في منطقة القصيم من وجهة نظر المعلمين والحلول المقترحة للتغلب عليها. مجلة التربية الخاصة والتأهيل، 3(4). DOI: 10.21608/sero.2015.92121
- ويح، محمد عبد الرزاق. (2012). تصور مقترح لبناء تكتل جامعي عربي في ضوء متطلبات وتحديات تدويل التعليم مستقبل التربية العربية، 19(77)، 317-392. <https://search-mandumah-com.sdl.idm.oclc.org/Record/466079>
- اليساري، أحمد كاظم بريس. (2014). انعكاس القدرات الديناميكية ومهارات التفكير الاستراتيجي على الأداء المنظم المستدام ضمن إطار نظرية تعدد المستويات دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية [رسالة دكتوراه منشورة جامعة كربلاء]. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، <https://business.uokerbala.edu.iq/wp>
- يوسف، حنان كمال. (2020). معوقات التسويق الإلكتروني للإنتاج العلمي التربوي وكيفية مواجهته. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 111(2)، 163-193. [https://journals.ekb.eg/article\\_173240.html](https://journals.ekb.eg/article_173240.html)

## 8. المراجع الأجنبية:

- Agarwal, R & Selen, W. (2013). The incremental and cumulative effects of dynamic capability building on service innovation in collaborative service organizations. *Journal of Management & Organization*, 19(5), 521-543. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.5>
- Akkaya, B. (2020). Review of Leadership Styles in Perspective of Dynamic Capabilities: An Empirical Research on Managers in Manufacturing Firms. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18 (36), 389-407. <https://doi.org/10.35408/comuybd.681427>
- Al-Attar, Fouad Hammoudi, & Al-Musawi, Nasser Okla. (2016). The Role of Creative Leadership in Developing Dynamic Organizational Capabilities: An Applied Study in a Sample of Private Colleges. *Scientific Journal of Karbala University*. 14(1).
- Ambrosini, V., Bowman, C. & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20(1), 9-24. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00610.x>
- Andrew, Kin & Tucci, Christopher. (2002). Incumbent Entry into New Market Niches the Role of Experience and Managerial Choice in the Creation of Dynamic Capabilities. *Management Science*, 48(2), 171-312. <https://doi.org/10.1287/mnsc.48.2.171.253>
- Augier, Mie & David, Teece. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, 20(2), 443-757. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0424>
- Barrales Molina, V., Bustinza, Ó. F., & Gutiérrez, Gutiérrez, L. J. (2013). Explaining the causes and effects of dynamic capabilities generation: A multiple. indicator multiple, cause modelling approach. *British Journal of management*, 24(4), 571-591. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00829.x>
- Barton jr, D. (1990). *Marketing Higher Education*. san Francisco Edition.
- Bejinaru, R. (2017). Dynamic capabilities of universities in the knowledge economy. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(4), 577-595. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=596172>
- Binsardi, A, & Ekwuiugo, F. (2003). International Marketing of British Education Research on the student's perception and the UK Market penetration. *Marketing Intelligence & planning*, 21(5), 318-327. <https://doi.org/10.1108/02634500310490265>

- Breznik, L., & Lahovnik, M. (2016). Dynamic capabilities and competitive advantage: Findings from case studies. *Management: journal of contemporary management issues*, 21 (Special issue), 167-185. <https://hrcak.srce.hr/155064>
- Brink, T. (2019). Orchestration of dynamic capabilities for competitive advantage. *International Journal of Energy Sector Management*, 13(4), 960-976.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJESM-09-2018-0005/full/html>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152.  
<https://doi.org/10.2307/2393553>
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic management journal*, 23(12), 1095-1121.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.275>
- Dimitrova, G. (2017). Competitiveness of the Universities: Measurement Capabilities. *Trakia Journal of Science*, 1(15), 311-316. [https:// 10.15547/tjs.2017. s.01.055/](https://10.15547/tjs.2017.s.01.055/)
- Dzinekou, J. Y., & Arasa, R. (2018). Managerial Capabilities and Private University Performance in Kenya. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 2(8), 141-149.
- English Oxford Living Dictionaries Available. accessed 4. 7. 2022  
<https://oxforddictionaries.com/definition/dynamic>
- Fainshmidt, S., Wenger, L., Pezeshkan, A., & Mallon, M. R. (2019). When do dynamic capabilities lead to competitive advantage? The importance of strategic fit. *Journal of Management Studies*, 56(4), 758-787.
- Felin Teppo and Thomas C. Powell. (2016). Designing Organizations for Dynamic Capabilities. *University of California, Berkeley*, 58(4), 78–96. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.78>
- Grandinetti, R. (2016). Absorptive capacity and knowledge management in small and medium enterprises. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(2), 159-168.  
<https://doi.org/10.1057/kmrp.2016.2>
- Griffith D. A, Harvey M. G, A. (2001). Resource Perspective of Global Dynamic Capabilities. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 597–606.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490987>

- Harold, Gordon T., Aitken, Jessica J. and Shelton, Katherine H. (2007). Inter- Parental Conflict and Children's Academic Attainment: A Longitudinal Analysis. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 48(12), 1223-1232. <https://doi.org/10.1111/j.1469-7610.2007.01793.x>
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change. *Journal of Management*, 41(5), 1281–1312. <https://doi.org/10.1177/0149206314561301>
- Helfat, E, Finkelstein, S, Mitchell, W, Peteraf, M, Singh, H, Teece, D, & Maritan, C. (2007). *Dynamic capabilities and organizational processes in dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Hou, Jia-Jeng. (2008). Toward A Research Model of Market Orientation and Dynamic Capabilities. *Social Behavior and Personality*, 36(9), 1251-1268 <https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.9.1251>
- Jewell, Sandra E. (1996). *Marketing continuing Education: perceptions of program planners and educational consumers*. [Doctoral dissertation, university of Alberta].
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., Regn\_r, P., & Angwin, D. (2017). *Fundamentals of strategy*. Pearson UK.
- Kareem, M. A., & Alameer, A. A. A. (2019). The Impact of Dynamic Capabilities on Organizational Effectiveness. *Management & Marketing*, 14(4), 402 - 418. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2019-0028>
- Kotler, Philip, E, Fockaren. (1995). *Strategic ton Education in situations*. Newjersey. University of Alberta.
- Leih, Sunyoung, Greg Linden, and David J. Teece, (2015). Business Model Innovation and Organizational Design: A Dynamic Capabilities Perspective. in Nicolai J Foss, and Tina Saebi (eds), *Business Model Innovation: The Organizational Dimension*, 24–42. Oxford.
- Leih, Sunyoung, Greg Linden, and David J. Teece, (2015). Business Model Innovation and Organizational Design: A Dynamic Capabilities Perspective. in Nicolai J Foss, and Tina Saebi (eds), *Business Model Innovation: The Organizational Dimension*, 24–42. Oxford.

- Lopez-Cabrales, A., Bornay-Barrachina, M. and Diaz-Fernandez, M. (2017). Leadership and dynamic capabilities: the role of HR systems. *Personnel Review*, 46 (2), 255-276. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0146>
- May, Kieran MacInerney. (2011). The value of dynamic capabilities for strategic management. [dissertation to Doctoral Dissertation, University of Cologne]. University of Cologne. <https://kups.ub.uni-koeln.de/4526/>
- Mikalef, P., & Pateli, A. (2017). Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Journal of Business Research*, 70, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.09.004>
- Molina, Barrales, V, Bustinza, Ó. F., & Gutiérrez, Gutiérrez, L. J. (2013). Explaining the causes and effects of dynamic capabilities generation: A multiple. indicator multiple, cause modelling approach. *British Journal of management*, 24(4), 571-591. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00829.x>
- Oborn, E, Barrett, M, & Racko, G. (2013). Knowledge translation in healthcare Incorporating theories of learning and knowledge from the management literature. *Journal of Health Organization and Management*, 27(4), 412-431. <https://doi.org/10.1108/JHOM-01-2012-0004>
- Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R., & Casebeer, A. L. (2007). Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of management studies*, 44(5), 687-708. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00675.x>
- Pavlou, Paul and El-Sawy, Omar. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences Journal*, 42(1), 239-273. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x>
- Peltoniemi, M & Laaksonen, O. (2018). The Essence of Dynamic Capabilities and Their Measurement. *Change Management Strategy eJournal*.
- QS World University Rankings. (July 2023). <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2024>
- Rossi, F, Sengupta, A. (2023). The relationship between universities' funding portfolios and their knowledge exchange profiles: A dynamic capabilities view. *Science direct*, 121, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102686>

- Saeedi .M, (2014). Fostering Dynamic Capabilities of SMEs. Linköping University, Linköping University Electronic Press, 1-149. [https:// 10.3384/lic.diva-105471](https://10.3384/lic.diva-105471)
- Schwarz, JO, Rohrbeck, R, Wach, B. (2020). Corporate foresight as a micro foundation of dynamic capabilities. *Futures Foresight Sci*, 2(2), 1-11. <https://doi.org/10.1002/ffo2.28>
- Schwarz, JO, Rohrbeck, R, Wach, B. (2020). Corporate foresight as a micro foundation of dynamic capabilities. *Futures Foresight Sci*, 2(2), 1-11. <https://doi.org/10.1002/ffo2.28>
- Shaker A. Zahra, Harry J. Sapienza, Per Davidsson. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-955. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>
- Shaker A. Zahra, Harry J. Sapienza, Per Davidsson. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-955. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>
- Shamim, Saqib, Zeng, Jing, Shario, Syed Muhammad, & Khan, Zaheer. (2019). Role of Big Data Management in Enhancing Big Data Decision-Making Capability and Quality Among Chinese Firms: A Dynamic Capabilities View. *Information & Management*, 56(6), 103-135. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.12.003>
- Shan, W., Zhang, C., & Wang, J. (2018). Internal social network absorptive capacity and innovation: evidence from new ventures in China. *Sustainability*, 10(4), 2-27. <https://doi.org/10.3390/su10041094>
- Shanghai Ranking. (July 2023). <https://www.shanghairanking.com/>
- Teece, D & Feiler, P. (2014). Case study, dynamic capabilities and upstream strategy Supermajor EXP. *ScienceDirect*, 3(14), 20. <https://doi.org/10.1016/j.esr.2014.05.003>
- Teece, D, Pisano, G, & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509:AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509:AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teece, D. J. (2017). Dynamic capabilities and (digital) platform lifecycles. In *Entrepreneurship, innovation, and platforms*. Emerald Publishing Limited. 37, 211-225. <https://doi.org/10.1108/S0742-332220170000037008>.



- Teece, David & Pisano, Gary. (1994). *The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction*. Oxford University Press.
- Teece, David J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro Foundations of (Sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Torres, Russell, Sidorova, Anna and Jones, Mary C. (2018). Enabling Firm Performance Through Business Intelligence and Analytics: A Dynamic Capabilities Perspective. *Information & Management*, 55(7), 822-839. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.03.010>
- U. S. News. (July 2023). <https://www.usnews.com/>
- Vital, Lucas. (2020). Capacidades de dinâmicas baseadas em conhecimento para a criação de um ecossistema de inovação: o caso de uma universidade [dissertation to Master's Dissertation, University Vale do Rio dos Sinos] unisinos. <http://repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/9339>
- Wade, M, & Hulland, J. (2004). The resource-based view and information systems research: Review, extension, and suggestions for future research. *MIS quarterly*, 28(1), 107-142. <https://doi.org/10.2307/25148626>
- Wang, Catherine L, & Ahmed, Pervaiz K. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 16-17. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Webometrics. (2023). Ranking by Areas Arab world Arab world. Retrieved February 2, 2023 from [https://www.webometrics.info/en/Arab\\_world](https://www.webometrics.info/en/Arab_world)
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Witcher B. J. & Chau V. S. (2010). *Strategic Management: Principles and Practice*. South-Western, Cengage Learning.
- Wu, M., Chang, W., Lin, H., & Cheng, Y. H. (2015). A study on the Dynamic Capabilities in Higher Education Institutions Examination on the variation of business organizations from educational settings. *The International Technology Management Review*, 5(1), 40-53.



Zhang, C., Viswanathan, S., & Henke Jr, J. W. (2011). The boundary spanning capabilities of purchasing agents in buyer–supplier trust development. *Journal of Operations Management*, 29(4), 318-328. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.07.001>

Zollo, Maurizio, & WINTER, Sidney. (2002). Deliberate Learning and the Evaluation of Dynamic Capabilities, *Organization Science*, 13(3), 223-353.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

جميع الحقوق محفوظة © 2023، الباحثة/ أمني حسن حميد النجار، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

**Doi:** <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v5.56.2>