

أثر إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية ببعض الجامعات السعودية الناشئة⁽¹⁾ The Impact of Total Quality Management on Enhancing Competitive Advantage in Some Emerging Saudi Universities⁽²⁾

Co Prof. Yousif Monaha Alameen

Associate Professor of Management and Economics || Department of
Administrative Sciences || College of Applied Sciences || Najran University

E-mail: Monaha71@yahoo.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0008-4405-5165> || Tel: 00966508305255

Dr. Mohamed Salah-Eldin Hassanein

Assistant Professor of Economics || Department of Administrative Sciences ||
College of Applied Sciences || Najran University

E-mail: mhm5mm@yahoo.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-2821-8573> || Tel: 00966545056313

Dr. Anaam Moustafa Elmoustafa

Assistant Professor of Business Administration Department of Administrative
Sciences || College of Applied Sciences || Najran University

E-mail: inaam55n@gmail.com || Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-5184-6916> || Tel: 00966505740980

أ.م.د/ يوسف مناها الأمين

أستاذ الإدارة والاقتصاد المشارك || قسم العلوم الإدارية || الكلية
التطبيقية || جامعة نجران

د. محمد صلاح الدين حسانين

أستاذ الاقتصاد المساعد || قسم العلوم الإدارية || الكلية
التطبيقية || جامعة نجران

د. إنعام مصطفى المصطفى

أستاذ إدارة الأعمال المساعد || قسم العلوم الإدارية || الكلية
التطبيقية || جامعة نجران

Abstract: The study aimed to evaluate the impact of Total Quality Management (TQM) on enhancing competitive advantage in emerging Saudi universities, from the perspective of a sample of their administrative leaders. The study adopted a descriptive analytical approach, using a questionnaire with 37 items. The survey was applied to a stratified random sample of 250 administrative leaders in five emerging universities. The results showed that the level of TQM in the emerging universities was moderate, with an average score of 3.39 out of 5, while the competitive advantage had a higher average score of 3.41, indicating a large impact. A positive correlation of 0.59 was found, reflecting a moderate relationship, with an R^2 value of 0.36, indicating a medium impact of TQM on competitive advantage in these universities. Based on these findings, the researchers recommended establishing mechanisms for periodic performance evaluation, adopting international quality models, enhancing communication with stakeholders, and fostering innovation in academic programs, while encouraging curriculum development to meet market demands.

Keywords: Quality impact, competitive advantage, emerging Saudi universities.

المستخلص: هدفت الدراسة إلى تقييم أثر إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر عينة من قياداتها الإدارية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة من (37) عبارة، تم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية بلغت (250) من القيادات الإدارية في (5) جامعات ناشئة. وبينت النتائج أن مستوى إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الناشئة جاء بمتوسط (3.39) من (5) بتقدير (متوسط)، فيما جاءت الميزة التنافسية بمتوسط (3.41)، بتقدير (كبير). كما تبين وجود ارتباط موجب بلغ (0.59)، ويعكس ارتباطاً (متوسطاً)، كما بلغت قيمة ($R^2=0.36$) يعكس تأثيراً متوسطاً لإدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية للجامعات، بناءً على النتائج، أوصى الباحثون بإنشاء آليات لتقييم الأداء بشكل دوري، واعتماد نماذج الجودة الدولية، والتواصل مع المستفيدين، مع الابتكار في البرامج الأكاديمية، وتشجيع تطوير المناهج لتلبية متطلبات السوق. الكلمات المفتاحية: تأثير الجودة، الميزة التنافسية، الجامعات السعودية الناشئة.

¹ - التوثيق للاقتباس (APA): الأمين، يوسف.. حسانين، محمد.. والمصطفى، إنعام. (2024). أثر إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية ببعض الجامعات السعودية الناشئة، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3 (23)، 101-125. <https://doi.org/10.56793/pcra2213235>

² - Citation (APA): Al-Amin, Y., Hassanein, M., & Al-Mustafa, I. (2024). The Impact of Total Quality Management on Enhancing Competitive Advantage in Some Emerging Saudi Universities. *Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research*, 3(23), 101-125. <https://doi.org/10.56793/pcra2213235>

1-المقدمة.

تعد الجودة ركيزة أساسية من ركائز نجاح أي مؤسسة تعليمية، وخاصة الجامعات، حيث تقدم خدمات ومنتجات بمواصفات تلي أو تفوق متطلبات منتسبيها ومجتمعها، وبما يحقق رضاهم ويعزز الميزة التنافسية للجامعة. ومن أهم المؤثرات التي تدعم الميزة التنافسية ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تساعد الجامعات على تحقيق الميزة التنافسية والوصول إلى مستويات تنافسية عالمية، وتمكنها من مواجاة التحديات، وتحسين الإنتاجية وخفض التكلفة، ودمج عمليات الأداء مع الإبداع والابتكار، وكل ما من شأنه أن يحقق أهدافها التنافسية ويحفظ مكانتها ويضمن استمرارية أعمالها وتقدمها (Ware, 2014).

وتكتسب جودة التعليم في الجامعات وفقاً لكل من (إبراهيم، 2016؛ عتريس، 2018) أهمية حيوية؛ نظراً لدورها في بناء رأس المال البشري الكفاء، فضلاً عن ارتباطها الوثيق بسائر قطاعات التنمية، ومن ثم فهي بحاجة للعمل على تطوير مهارات العاملين؛ وتحقيق الجودة الملزمة بوجود مستويات عالية من الكفاءة؛ فتحقق الجودة في المؤسسات التعليمية يضمن الحفاظ على دورها الريادي المجتمعي المتمثل في توفير كفاءات وطنية تسهم في التنمية؛ وهي تؤدي إلى تحسين الأداء بمفهومه الشامل والذي ينتج عنه نواتج تعليمية وطلاب يخدمون المجتمع وينمونونه.

كما أكدت دراسة (عابد، 2017) حول دور إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي والعلاقة بينهما في (8) جامعات سعودية، وجود علاقة طردية عند مستوى (0,05) بين واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة من جهة، والميزة التنافسية من جهة أخرى، وأنه كلما زادت تطبيقات عناصر إدارة الجودة الشاملة، فإنه تزداد اتجاهات مؤسسات التعليم العالي بالمملكة نحو تحقيق الميزة التنافسية.

وتعد الجودة من المزايا التنافسية المهمة من خلال الاهتمام بمنتج تعليمي عالي المستوى يميز المدرسة عن غيرها، وجودة الخدمة تعني التوافق مع رغبات المستفيدين وأهدافهم، ومن ثم فزيادة جودة المنتج أو الخدمة تقود المؤسسات التعليمية والمدارس لتحقيق التميز في سوقها، مما يؤدي لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار والاستدامة، ويقصد بالجودة هنا؛ الخصائص التي يلزم توافرها في المنتج التعليمي المقدم للمجتمع؛ من حيث جودة المطابقة، وجودة التصميم، وجودة الخدمة التعليمية المقدمة، وأولى الناس بهذا المجال هي المؤسسات التعليمية (محمد ومصطفى، 2020).

وأكدت دراسة (بسواكرما ودوكال، 2023، Biswakarma & Dhakal) أن ضمان الجودة والاعتماد عنصران أساسيان في التعليم العالي على مستوى العالم. كما تمثل تنفيذ السياسات ضرورة لضمان الجودة والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي في نيبال التي تقدم تعليماً في مجال التعليم الفندقية. ومن جهة أخرى بينت نتائج دراسة (أبو أصعب، 2020)؛ دور إدارة الجودة الشاملة بمجالاتها (التزام الإدارة العليا، التركيز على رضا العميل، التطوير والتحسين المستمر، المشاركة والعمل الجماعي) في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الأهلية اليمنية.

وتسعى حكومة المملكة العربية السعودية بشكل مستمر إلى تحسين جودة التعليم العالي في جامعاتها من أجل تعزيز التنافسية العالمية وتحقيق مكانة متميزة بين الدول المتقدمة، ورغم ما حققته الجامعات السعودية من إنجاز غير مسبوق في تصنيف شنغهاي لعام 2024، حيث تمكنت (12) جامعة سعودية من الحصول على تصنيفات متقدمة ضمن أفضل 1000 جامعة في العالم، مما يعكس تطوراً كبيراً في منظومة التعليم الجامعي بالمملكة (البنيان، 2024). إلا أنها ما زالت بحاجة لمزيد من الجهود اللازمة لتحسين جودة التعليم والمخرجات الأكاديمية بما يتناسب مع المعايير العالمية.

2-1- مشكلة البحث:

تواجه معظم الجامعات السعودية الناشئة مشاكل تتعلق بتعزيز الميزة التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي. إضافة إلى تحديات تتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) كاستراتيجية لتحسين الأداء الأكاديمي والإداري. تشير الدراسات إلى أن عدم وجود استراتيجيات فعّالة لإدارة الجودة يعيق القدرة التنافسية للجامعات، وقد أظهرت نتائج دراسة (العقلة، 2021) وجود معوقات تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل وتنوع لتشمل معوقات (الإدارة العليا، الموارد البشرية، الطلاب، والموارد المالية، التكنولوجيا التعليمية، خدمة المجتمع، البحث العلمي، الثقافة التنظيمية، والمناهج التعليمية، وتصدرتها معوقات الإدارة العليا والطلاب بالمرتبة الأولى، وتتعلق المشكلة في هذه الدراسة بتحديد تأثير هذه المعوقات على تطبيق إدارة الجودة في تعزيز الميزة التنافسية، علاوة على ذلك، يُعزى ضعف الميزة التنافسية في بعض الجامعات الناشئة إلى عدم تكامل العمليات والجهود المبذولة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يُظهر أهمية إعادة تقييم الأنظمة والإجراءات التعليمية.

ورغم التقدم الكبير الذي حققته الجامعات السعودية في تصنيف شنغهاي لعام 2024، حيث يبدو من استعراض فئات تصنيف الجامعات السعودية ضمن أفضل (1000) جامعة عالمية؛ جاءت جامعتنا الملك عبد العزيز والملك عبد الله للعلوم والتقنية ضمن 201-300، ثم جامعة الأمير نورة ضمن 301-400، وجامعتنا الملك خالد والطائف ضمن 401-500، وجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز ضمن 601-700، وجامعات (الملك فهد للبترول والمعادن و القصيم وأم القرى ضمن 701-800، والملك فيصل ضمن 801-900، وأخيراً جامعة جازان ضمن 901-1000؛ مجلس شؤون الجامعات، 2024) ويرى الباحثون أن بقاء تصنيف جميع الجامعات بعد أفضل (200) جامعة، وبقاء أكثر من 75% من جامعات المملكة بعد (1000)، يمثل مشكلة جديدة بالبحث، لتجاوز التحديات التي تواجه الجامعات عن تحقيق التميز الأكاديمي والبحثي على المستوى العالمي، وفحص كيفية تأثير تطبيق إدارة الجودة على تحسين الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية وتعزيز مكانتها في التصنيفات العالمية، لفهم أثر إدارة الجودة الشاملة أساسياً لتعزيز قدرة الجامعات على التنافس ولاستدامتها في بيئة تعليمية عالمية متطورة

3-1- أسئلة البحث:

1. ما مستوى إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر كادرها الإداري؟
2. ما مستوى الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر كادرها الإداري؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين مستوى إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للجامعات السعودية الناشئة؟
4. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات السعودية الناشئة؟

أهداف البحث:

1. معرفة مستوى إدارة الجودة الشاملة ببعض الجامعات السعودية الناشئة.
2. تحديد مستوى الميزة التنافسية بمجالاتها المختلفة في الجامعات السعودية الناشئة.
3. معرفة طبيعة العلاقة والأثر عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين المتغيرين (إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية).

4-1- أهمية البحث

- الأهمية العلمية:
 - يسלט البحث الضوء على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، مما يساهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية القائمة في هذا المجال.
 - يساهم البحث في تطوير نماذج نظرية جديدة لفهم سيرورة إدارة الجودة في السياقات التعليمية.
- الأهمية العملية:
 - توفر النتائج استراتيجيات واضحة يمكن استخدامها من قبل الإدارات في الجامعات السعودية الناشئة لتحسين إدارة الجودة واعتماد ممارسات أكثر كفاءة لتعزيز ميزتها التنافسية.
 - من خلال تقديم رؤى حول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، يمكن لصانعي القرار في الجامعات الاستفادة منها في صياغة السياسات والخطط الاستراتيجية.
 - تسهم النتائج في توجيه مديري الجامعات إلى أهمية تحقيق إدارة الجودة الشاملة كجزء من تطوير قدرات المؤسسة وبناء سمعتها في السوق التعليمية.
 - قد تفتح نتائج البحث آفاقاً جديدة لبحوث مستقبلية حول إدارة الجودة، وتطبيقاتها، وتأثيراتها في مجالات أخرى.

5-1- حدود البحث:

- حدود الموضوع: دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية.
- الحد البشري: الكادر الإداري في الجامعات السعودية الناشئة.
- الحد المكاني: الجامعات السعودية الناشئة (نجران، جازان، الجوف، تبوك، حائل، الباحة).
- الحد الزمني: تم تطبيق البحث الميدانية خلال النصف الأول من العام الجامعي 2024

6-1- مصطلحات البحث:

- الجودة: عرف ابن منظور-في معجم لسان العرب- كلمة الجودة بأن أصلها: " جود " والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جوده ، وجوده أي صار جيداً ، وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل (ابن منظور، 1984، 72).
- الجودة في التعليم العالي: وتعرف بأنها: "القيمة أو القدر الكمي أو المستوى الذي يمنح لمؤسسة تعليمية أو برنامج تعليمي مقارنة بالمعايير المقبولة عموماً لمؤسسة تعليمية أو برنامج تعليمي من نوعه".(الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، 2009، 42).
- تعرف الجودة في سياق هذا البحث بأنها: "مجموعة الجهود التي تبذلها الجامعات لتحسين وتطوير مخرجاتها التعليمية وفقاً لمتطلبات المستفيدين، مع مراعاة المعايير العالمية لإدارة الجودة الشاملة، كما تركز على تحقيق التميز الأكاديمي بما يتناسب مع المعايير الأكاديمية المعترف بها لضمان تلبية احتياجات السوق والمجتمع"
- الميزة التنافسيّة: يعرفها محمد (2020) بأنها: "عنصر تفوق للمؤسسة التعليمية يتحقق من خلال توفير قيمة مضافة للتلاميذ؛ تتمثل في جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها المؤسسة التعليمية بالشكل الذي يكسبها ثقة أولياء الأمور، وهو ما يضمن بقاءها واستمراريتها، ويحقق لها عوائد مادية مناسبة" (ص. 153).

- يعرف الباحثون الميزة التنافسية لهذه البحث بأنها: " القدرة التي تسمح للجامعة بالتفوق على منافسيها، وقد تكون ابتكاراً جديداً أو تحسيناً لخدماتها التعليمية أو منتجاتها كقيمة مضافة لمنتجات عالية الجودة أو تكنولوجيا متطورة، وبها تتميز الجامعة عن منافسيها وتضمن من خلالها تحقيق التفوق المستمر".
- الجامعات السعودية الناشئة: يعرفها وافي (2020، https://x.com/Dr_Wafy/status/1275865206862774273). بأنها: "الجامعات التي أنشئت منذ عام 1420 فما بعدها، وهي تنقسم إلى قسمين: جامعات ناشئة أ: تضم جامعة الملك خالد طيبة الطائف القصيم، وجامعات ناشئة ب تضم جامعة جازان والجوف وتبوك ونجران وحائل والباحة والحدود الشمالية وبدأت تنضم للقائمة بقية الجامعات التي نشأت حديثاً".

2-الإطار النظري والدراسات السابقة.

1-2-الإطار النظري

1-1-2-إدارة الجودة الشاملة (TQM)

1-أهداف الجودة في التعليم العالي:

- أ. وفقاً ل(الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، 2009: 43) تهدف جودة التقويم والمتابعة للأداء، إلى:
 - أ. ضمان الحفاظ على المستوى المطلوب من الجودة وتطويره.
 - ب. توفير ضمان للأطراف المعنية بأن الجودة يتم الحفاظ عليها عند مستويات مماثلة للممارسة الجيدة في المؤسسات المتميزة في مناطق أخرى من العالم".

2-أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في مؤسسات التعليم العالي:

- بينت نتائج دراسات (الكهلان وخصاونة، 2024؛ رحمن ونسرين، 2024؛ هندريان وسوبرنو، 2024؛ المونتفي وآخرون، 2024؛ إبيدوني وآخرون، 2023؛ القيوضي وآخرون، 2024)، أهمية تطبيق (TQM) في الجامعات وأبرزها:
 1. تعزيز دور القيادة العليا في تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) وضمان توافقها مع الأهداف الاستراتيجية.
 2. ينعكس تنفيذ TQM في تحسين وتعزيز التخطيط الاستراتيجي لتحقيق نتائج مميزة في الجودة المؤسسية.
 3. تحسين جودة التعليم من خلال تطبيق TQM في الجامعات، مما يؤدي إلى إعداد خريجين مؤهلين.
 4. تحد من التحديات البيروقراطية التي تعيق تطبيق TQM في التعليم العالي، مثل نقص الموارد وتضارب الأدوار الإدارية.
 5. تحسين الجودة المدركة حول بيئة التعلم من قبل الطلاب، مما يساهم في رفع جودة الخدمة التعليمية.
 6. توثق الشراكة بين الممارسات الأكاديمية والإدارية لتحقيق تحسن مستمر في الأداء التعليمي والإداري.
 7. ارتباط TQM بشكل إيجابي بمخرجات الجامعات، ما يعزز قدرتها على تحقيق الابتكار.
 8. يؤدي التحسين المستمر في جودة الخدمات؛ بتطبيق TQM، إلى تحسين بيئة التعليم على جميع المستويات.
 9. يؤدي التفاعل بين TQM والمسؤولية الاجتماعية إلى تعزيز سمعة المؤسسة التعليمية ومساهمتها المجتمعية.
 10. يفيد تطبيق TQM في دعم الحوكمة الجيدة وضمان استدامة الجودة داخل الجامعات.

3-معايير الاعتماد وضمان الجودة في المملكة العربية السعودية

تستند معايير الاعتماد وضمان الجودة في المملكة العربية السعودية إلى ممارسات جيدة في مؤسسات التعليم العالي، وهي تتضمن أحد عشر معيارًا موزعة على خمس مجموعات وهي (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، 2009):

1. السياق المؤسسي: الرسالة والأهداف، السلطات والإدارة، إدارة ضمان الجودة.
2. جودة التعلم والتعليم: التعلم والتعليم.
3. دعم تعليم الطلاب: خدمات الدعم، مصادر التعلم.
4. دعم البنية التحتية: المرافق، الإدارة المالية، عمليات التوظيف.
5. الإسهامات الاجتماعية: البحث، العلاقات المؤسسية.

ويرى الباحثون أن هذه المعايير تشكل إطارًا شاملاً لضمان جودة التعليم والتعلم في المؤسسات التعليمية. فالسياق المؤسسي يعكس الرسالة والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، مما يضمن توجيه جميع الأنشطة نحو تحقيق تلك الأهداف، كما أن إدارة ضمان الجودة تلعب دورًا حاسمًا في تحسين العملية التعليمية، وبدعم تعليم الطلاب من خلال خدمات الدعم ومصادر التعلم يعزز من تجربة التعلم ويزيد من فرص النجاح الأكاديمي. وأخيرًا، فإن البنية التحتية الجيدة تساهم في توفير بيئة تعليمية ملائمة، بينما تعكس الإسهامات الاجتماعية من خلال البحث والعلاقات المؤسسية التزام المؤسسة بتحقيق تأثير إيجابي على المجتمع.

2-1-2-الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي:

بينت نتائج دراسات (هارت وآخرون، 2023؛ هارت، باطينس فوبارا وروجرز، وايموند، 2023؛ عباس وآخرون، 2024؛ بادرو وآخرون، 2024)، أهمية تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي وأبرزها الآتي:

1. تحسن أداء الجامعات والمؤسسات التعليمية بشكل مستمر.
2. تساهم في زيادة الحصة السوقية والتفوق الأكاديمي.
3. تدعم قدرة الجامعة على مواجهة المنافسة الشديدة في القطاع.
4. تساهم في تطوير مهارات وقدرات الكوادر الأكاديمية والإدارية.
5. تعزز التعاون بين الجامعات وسوق العمل لزيادة فرص التوظيف.
6. تؤثر في تحسين جودة التعليم وتحديث أساليب التدريس.
7. تساعد في تطوير سياسات تعليمية تلبى احتياجات السوق.
8. تعزز إدخال الجودة وتحسين قدرة الجامعات على تلبية احتياجات سوق العمل.
9. تقوي العوامل التنظيمية التي تساهم في تطوير بيئة التعليم.
10. تؤثر في التصنيفات العالمية للمؤسسات التعليمية وتحسن الأداء الأكاديمي.
11. تدفع إلى الابتكار المستمر الذي يعد أساسًا للتفوق في التعليم العالي.
12. تساهم في خلق نماذج تعليمية جديدة يصعب تقليدها أو استنساخها.
13. تحقق التميز الاستراتيجي وتساهم في تطوير سلع وخدمات مميزة.
14. تسهل تخصيص الموارد واستراتيجيات التميز في ظل المنافسة.
15. تحقق الكفاءة وتساهم في تقليل تكاليف التعليم مع تحسين جودته.

وبناء على ما سبق؛ يرى الباحثون بأن الميزة التنافسية غاية تسعى إليها جميع الجامعات، إلا أن تحقيقها لا يتم إلا بالتخطيط الاستراتيجي لها؛ والإبداع في استشعار التحديات التي تواجه المؤسسات اليوم مع الاستجابة بكفاءة وفعالية في بيئة الأعمال المتغيرة والتي تحرص كل جهة فيها على تطوير ميزاتها التنافسية.

2) أنواع الميزة التنافسية وخصائصها:

تتعدد أنواع الميزة التنافسية تبعاً لاختلاف الباحثين ويلخص الباحثون مجالات التنافسية- بما يتفق مع موضوع الدراسة الحالية نقلاً عن (الجنابي، 2017؛ الحيمي، 2019؛ لعرايحي، 2021؛ عز الدين، 2023) في الآتي:

- ميزة التكلفة المنخفضة: قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات بتكلفة أقل من المنافسين.
- ميزة الجودة والتميز: بتقديم خدمات فريدة ومتميزة ذات قيمة عالية للعميل، جودة أعلى وخدمات ما بعد البيع.
- ميزة الوقت الأقل: التميز في تقليل وقت الإنتاج أو تسليم المنتجات للعملاء.

3) أما خصائص الميزة التنافسية فأهمها وفقاً لكل من (شعيب، 2021؛ عز الدين، 2023):

- القدرة على التجسيد: يجب أن تكون الميزة قابلة للتطبيق بشكل عملي.
- أن تكون حصريّة ومحمية: يجب أن تكون الميزة فريدة وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
- أن تحقق الميزة قيمة مضافة حقيقية وفائدة ملموسة يستحيل على المنافسين تقليدها ومحاكاتها.
- فعالية وحسم: يجب أن تكون الميزة فعالة في تحسين الأداء والقدرة التنافسية.
- الميزة التنافسية مهمة باعتبارها سلاحاً أساسياً لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة.
- تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها، لأن القديمة قد أصبحت معروفة ومتاحة.

3) تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات

في ظل المنافسة الشديدة بين الجامعات على مستوى العالم؛ أصبح تحقيق الميزة التنافسية أمراً بالغ الأهمية. حيث تسعى الجامعات إلى جذب الطلاب وأولياءهم، وتحقيق أهدافها، بتقديم خدمات تعليمية وبحثية ذات جودة عالية، وبيئة تعليمية جاذبة، وبهذا الصدد؛ تشير الأدبيات السابقة بأنه يمكن للجامعات تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين مجالات الميزة التنافسية، مثل: (Heizer, 2017؛ أبو عرب، 2017؛ محمود، 2017؛ الجنابي، 2017؛ الحيمي، 2019؛ عز الدين، 2023) والتي أوضحت في مجملها أن تحسين الميزة التنافسية يتم من خلال المجالات الآتية:

- التكلفة: بتقديم خدمات تعليمية بتكلفة أقل من منافسها، من خلال (الاستفادة من الموارد المتاحة بشكل فعال، البحث عن مصادر التمويل البديلة، الابتكار في تقديم الخدمات،
- العميل: بتلبية احتياجات وتوقعات الطلاب وأولياء الأمور بشكل أفضل، وذلك من خلال (فهم احتياجاته وتوقعاته جيد، بناء علاقة قوية معه، الاستماع إلى آراء العملاء).
- الخدمات: بتقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية وقيمة مضافة للطلاب، بالتركيز على (الجودة، الابتكار الخدمات، الاعتماد على المعايير الدولية).
- المنافسة: بتحديد نقاط القوة والضعف لدى منافسها، وتطوير استراتيجيات منافسة. وذلك من خلال (تحليل المنافسين بشكل مستمر، تحديد نقاط قوة الجامعة وضعفها، تطوير استراتيجيات تنافسية فعالة).

وبذلك فالميزة التنافسية تكمن في تقديم قيمة أكبر للعملاء مع تكلفة أقل من المنافسين، ويمكن للجامعات تحقيقها من خلال تحسين مجالات التكلفة والعميل والخدمات والمنافسة والسوق.

2-2-الدراسات السابقة.

2-2-1-دراسات تناولت إدارة الجودة:

- هدفت دراسة (البنيان، 2024، Albanyan, A.)، إلى دراسة جودة التعليم عن بُعد خلال جائحة COVID-19 من منظور طلاب الجامعات السعودية. تناولت الدراسة خمسة معايير للجودة الفعلية للتعليم عن بُعد، تم استخدام طريقة المسح الاجتماعي مع استبانة تم توزيعها على عينة بلغت (1240) طالبًا من 42 جامعة وكلية سعودية. أظهرت النتائج أن محور التفاعل حصل على أعلى تقييم متوسط، بينما كان محور التقييم هو الأدنى، كما أظهرت الدراسة أن الطلاب وافقوا على أن التعليم عن بُعد كان مفيدًا خلال الجائحة، ولكنه أقل فعالية من التعلم وجهًا لوجه، وأعربوا عن تقديرهم للعناصر مثل الدروس المباشرة والتفاعل
- هدفت دراسة (العلوي، 2024، Alholiby) إلى استكشاف قضايا تطبيق أنظمة ضمان الجودة الأجنبية والاعتمادات الدولية في قطاعات التعليم العالي في الدول النامية. استخدمت الدراسة منهجية بحث استكشافية تتضمن تحليلًا سياقيًا وإيديولوجيًا للموضوع؛ بهدف تقييم كيفية تأثير أنظمة الاعتماد الدولي وضمان الجودة على تطوير قطاع التعليم في هذه الدول. الأداة المستخدمة كانت تحليل الأدبيات، والعينة تضمنت دراسات سابقة ذات صلة، كشفت النتائج أهمية التعاون بين خبراء الوكالات لتحقيق نتائج تعليمية مرغوبة. كما توضح التحديات المالية والاجتماعية والثقافية التي تواجه تطوير التعليم العالي الدول النامية توصلت الدراسة إلى ضرورة إعادة النظر في الأطر الوطنية المتعلقة بالاعتماد الدولي لتعزيز التنافسية في المجال التعليمي العالمي.
- هدفت دراسة (الكهلان وخصاونة، 2024، Al-Kahlan & Khasawneh)، إلى التحقيق في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الإداريين. تم استخدام منهجية البحث الكمي باستخدام الاستبانة تم تطبيقها على عينة طبقية من المديرين الذين يعملون في وزارة التعليم السعودية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تفاوتات كبيرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) ودمج التخطيط الاستراتيجي بين الأدوار الإدارية المختلفة. كما تبين أن رؤساء الإدارات حصلوا على أعلى الدرجات، مما يبرز دورهم الكبير والمؤثر في الوزارة، وتؤكد النتائج أهمية تنفيذ التدخلات المستهدفة وتعزيز برامج تطوير القيادة لدعم ممارسات (TQM) وضمان توافقها مع الأهداف الاستراتيجية.
- هدفت دراسة (رحمن ونسرين، 2024، Rahman & Nasrin) إلى التعرف على جودة الخدمة المدركة في مؤسسات التعليم العالي في بنغلاديش، وعوامل النجاح لممارسات إدارة الجودة الشاملة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة من عينة مكونة من (384)، طالبًا من أربع جامعات حكومية، كشفت النتائج وجود حواجز كبيرة تؤثر على جودة الخدمة المدركة، مثل بيئة التعلم غير الكافية، إدارة العلاقات مع الطلاب بشكل غير فعال، وعدم رضا الطلاب، وهو ما يستدعي تحسين معايير جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي.
- هدفت دراسة (هندريان وسوبرنو، 2024، Hendrian & Suparno) إلى تحليل تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) في إدارة التعليم العالي في تحسين جودة التعليم في إندونيسيا. استخدمت الدراسة المنهج النوعي وتحليل تطوير مبادئ

TQM في سياق التعليم العالي. تم تحليل البيانات بشكل نوعي من خلال تقليل البيانات، وعرض البيانات، واستخلاص النتائج. أظهرت النتائج أن إدارة التعليم العالي تلعب دورًا حاسمًا في إعداد قوة عمل ذات جودة، وأن TQM يمكن أن يحسن جودة خدمات التعليم، تشمل العوامل الداعمة لتنفيذ TQM الحوكمة الجيدة، بينما تشمل العوامل المعيقة القيود البيروقراطية ونقص كفاءة الخدمات العامة. لذلك، يجب أن يأخذ تنفيذ TQM في الاعتبار هذه الجوانب لتحقيق تحسينات أكبر في جودة التعليم العالي.

- هدفت دراسة (الموننتفي وآخرون، 2024، *Almuntfij et al*)، إلى تطوير إطار عمل متكامل لممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) والمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) في مؤسسات التعليم العالي. استخدمت الدراسة منهجية مقارنة، حيث تم مراجعة الأدبيات السابقة لتطوير إطار نظري يدمج بين TQM وCSR. وتم تحديد الممارسات الرئيسية لـ TQM-CSR التي من المتوقع أن تعزز الأداء التنظيمي. كما تم اختيار أداء الموظفين كمتغير وسيط، مما يبرز أهميته لنجاح المؤسسة بشكل عام. وقدمت الدراسة إرشادات عملية لتنفيذ ممارسات TQM-CSR في مؤسسات التعليم العالي، وتسلط الضوء على أهمية أداء الموظفين في تحقيق النجاح التنظيمي.
- هدفت دراسة (إيف وآخرون، 2024، *Eve et al*) إلى استكشاف جودة التعليم العالي من خلال تحليل آراء عمداء الكليات في فرنسا. استخدمت الدراسة منهجية تجريبية طبيعية، حيث تم تنفيذ تفويض لإدارة الجودة لجميع مؤسسات التعليم العالي التي تقدم برامج تدريب عملية. تم إجراء مقابلات مع عمداء أكاديميين من جميع التخصصات الرئيسية لجمع آرائهم حول الجودة. أظهرت النتائج وجود قواسم مشتركة بين الآراء، مما ألهم مجموعة من الفرضيات القابلة للاختبار لتطوير النظرية والبحث المستقبلي.
- هدفت دراسة (إبيدوني وآخرون، 2023، *Ibidunni et al*) إلى استقصاء أهمية إدارة الجودة في مخرجات البحث في مؤسسات التعليم العالي، مع التركيز على بعض الجامعات الخاصة في نيجيريا. قام الباحثون بالتحقيق في العلاقة بين TQM ومخرجات البحث في مؤسسات التعليم العالي في نيجيريا. اعتمدت الدراسة تصميمًا وصفيًا لجمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس المعتمدين على البحث في ثلاث جامعات مرموقة، وباستخدام تحليل PLS-SEM، أثبتت الدراسة العلاقة بين مكونات أدوات TQM والقيم والمنهجيات ومخرجات البحث في مؤسسات التعليم العالي، وجدت الدراسة أن مجالات إدارة الجودة الشاملة، وبشكل خاص أدوات TQM والقيم، ترتبط إيجابيًا بمخرجات البحث في مؤسسات التعليم العالي. تشير النتائج إلى أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وخاصة من خلال أدواتها المختلفة وقيمتها ومنهجياتها، سيكون له تأثير إيجابي على تحسين مخرجات البحث في مؤسسات التعليم العالي.
- هدفت دراسة (بادرو وآخرون، 2024، *Padró et al*) إلى التحقيق في تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) على النظام القانوني في استراليا. استخدمت الدراسة تحليل الوثائق والسياسات لفحص التشريعات والقوانين ذات الصلة، مع التركيز على قانون وكالة جودة التعليم العالي والمعايير الاسترالية لعام 2011. تضمن التحليل عينة من الوثائق القانونية الداعمة، حيث تم العثور على ممارسات TQM مدمجة في اللغة القانونية. أظهرت النتائج أن الأنظمة القانونية الحالية تبني مبادئ TQM لدعم الإجراءات التنظيمية، مما يعكس أهمية هذه المبادئ في التأثير على سلوكيات المنظمات، كما بينت مدى تأثير السياسات الحكومية على العمليات والتخطيط الاستراتيجي للمنظمات.
- هدفت دراسة (أغبولا، 2024، *Agboola*) إلى استكشاف نهج إدارة الجودة الشاملة (TQM) في إدارة نظام التعليم العالي في جامايكا وتأثيره على فعالية القيادة، استخدمت الدراسة استبيانًا تم تطويره لجمع المعلومات من عمداء

وموظفي الإدارة ومديري الأقسام، حيث تم تحليل فعالية الإدارة في ستة مجالات رئيسية. أظهرت النتائج أن تطبيق نماذج ومبادئ TQM يمكن أن يساهم في تحسين السياسات المؤسسية والوطنية، مما يعزز فعالية الإدارة في التعليم العالي ويعالج التحديات الحالية.

- هدفت دراسة (عباس وآخرون، 2024، Abbas et al) إلى استكشاف دور نظام إدارة الجودة (QMS) في مؤسسات التعليم العالي (HEIs) في تطوير مهارات التوظيف لدى الخريجين، اعتمدت الدراسة على نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة لتحليل تأثير QMS في مؤسسات التعليم العالي العامة في لندن، المملكة المتحدة، على توظيف طلاب إدارة الأعمال وعلوم الكمبيوتر والهندسة. استخدمت الدراسة تقنية أخذ العينات غير الاحتمالية، وشملت بيانات من 324 طالبًا محليًا ودوليًا، أظهرت النتائج أن QMS يعد عاملاً مهمًا في تعزيز توظيف الطلاب، كما تبين أن التعاون بين الصناعة والأكاديمية يعمل كوسيط جزئي في هذه العلاقة.
- هدفت دراسة (محسن وآخرون، 2024، Mohsin et al)، إلى دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) والأداء المستدام (SP)، للشركات في باكستان، كما ركزت الدراسة على دور إدارة المعرفة (KM) كعامل وسيط بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام، مع التركيز على أبعادها الأربعة: إنشاء المعرفة (KCR)، واكتساب المعرفة (KAC)، ومشاركة المعرفة (KSH)، وتطبيق المعرفة (KAP). استخدم الباحثون استبانة تم توزيعها على عينة بلغت (485) مديرًا في الشركات الصغيرة والمتوسطة في خمس مدن صناعية رئيسية، أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر إيجابيًا على الاستدامة البيئية والاقتصادية للشركة، كما أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل كبير على جميع أبعاد إدارة المعرفة، وأن إدارة المعرفة تؤثر إيجابيًا على الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية، وأكدت النتائج على الدور الوسيط المهم لإدارة المعرفة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المستدام.
- هدفت دراسة (القيوضي وآخرون، 2024، Al-Qayoudhi et al)، إلى دراسة إجراءات إدارة الجودة الشاملة (TQM) في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية (UTAS) في سلطنة عمان، وتحديد العوامل الأساسية للنجاح في تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة في UTAS. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي واستبانة تم توزيعها على عينة بلغت (300) من الإداريين في سبع كليات تكنولوجيا ضمن UTAS باستخدام تقنية العينة المريحة، وأظهرت النتائج وجود علاقة هامة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، تطوير وتمكين الموظفين، والتخطيط الاستراتيجي. أبرزت الدراسة الجودة كأهم طريقة في التعليم العالي وأضأت العوامل الأساسية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في UTAS، مقدمة تحسينات مستقبلية في عدة مجالات من العمليات في UTAS.
- هدفت دراسة (بسواكرما ودوكال، 2023، Biswakarma & Dhakal) إلى استكشاف مستوى تنفيذ السياسات وتحديات التنفيذ في مؤسسات التعليم العالي النيبالية التي تقدم برامج تعليمية في مجال التعليم الفندقي. استخدمت الدراسة منهجًا مختلطًا مع استبيان وجدول مقابلات هيكلية، حيث شملت عينة مكونة من 14 محترفًا و97 طالبًا في التعليم الفندقي. أظهرت النتائج أن نيبال أدركت أهمية ضمان الجودة والاعتماد في التعليم العالي، وأن السياسات المتعلقة بها قد تم تطويرها، رغم أن تنفيذها يواجه تحديات وفجوات. كما أكدت الدراسة على ضرورة تعزيز مشاركة الفاعلين، وضوح السياسات، والشفافية في التغذية الراجعة، إضافة إلى تحسين تقنيات التدريس والموارد البحثية لتعزيز الثقافة الجامعية وإنجاز الطلاب.

- هدفت دراسة العصامي (2021) إلى الكشف عن معوقات ضمان الجودة والاعتماد بكلية التربية جامعة طنطا، وباستخدام المنهج الوصفي المسحي، واستبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية بلغت (85) عضو هيئة التدريس، أشارت النتائج إلى وجود معوقات بكلية التربية طنطا تحول دون تحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي، وكانت المعوقات بالترتيب (المقررات الدراسية، المناخ التعليمي، ضعف التمويل المخصص للأنشطة بالكلية، الطلاب، إدارة الكلية والمهارات التكنولوجية الحديثة، وأخيرا المعوقات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس).
- هدفت دراسة (الأحمري وعبد القادر، 2022) إلى توضيح أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي جامعة الملك خالد بأبها، ودراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي بالجامعة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع الاستبانة كأداة رئيسية، حيث تم توزيعها على (89) موظفًا بالجامعة. أظهرت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت بمعدل 77.29%، وأن التزام الإدارة بمعايير الجودة يحسن الأداء الوظيفي، مع ملاحظة ضعف الحوافز الممنوحة. قدمت الدراسة توصيات بتعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتحسين الحوافز المادية والمعنوية.
- هدفت دراسة العقلة (AIOqlah, 2021) إلى التعرف على العوائق التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأثر متغيرات (الجنس، المرتبة الأكاديمية، والكلية) في وجهات نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والنهج الكمي، مع الاستبانة كأداة رئيسية تم تطبيقها على عينة بلغت (277) عضو هيئة تدريس في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، أظهرت النتائج أن العوائق المتعلقة بالإدارة العليا كانت في المرتبة الأولى، تليها عوائق الطلاب، في حين كانت عوائق الموارد المالية والموارد البشرية في آخر القائمة. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروقات إحصائية ذات دلالة بين العوائق وفقاً للمتغيرات المدروسة.
- هدفت دراسة (مسلم وآخرون، 2020 Msallam et al) إلى تحديد واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكليات الجامعية في قطاع غزة، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدوا الاستبانة كأداة تكوّنت من (42) عبارة، واستهدفت عشوائية طبقية بلغت (240) موظفًا أكاديمياً وإدارياً موزعين على (5) كليات جامعية، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن التطبيق العام لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في الكليات الجامعية في قطاع غزة كان ملائماً، بنسبة (69.93%)، كما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في متوسطات استجابات المشاركين تعزى إلى الجنس ولصالح فئة الذكور، بالإضافة إلى فروق تعزى إلى الكلية ولصالح الكلية الجامعية للعلوم المهنية. (3) لم توجد فروق بين المتوسطات تعزى إلى المؤهلات العلمية، طبيعة العمل، أو سنوات الخدمة.

2-2-2-دراسات تناولت الميزة التنافسية:

- هدفت دراسة (كيمب، 2024 Kemp) إلى استكشاف كيفية تحقيق الشركات ميزة تنافسية باستخدام الذكاء الاصطناعي (AI) على الرغم من أن الذكاء الاصطناعي بدأ يتغلغل في الأنشطة التجارية، إلا أن فهمنا لكيفية استخدامه لخلق قيمة فريدة لا يزال محدوداً. وللتعامل مع هذه الفجوة، قدمت الدراسة مفهوم "الذكاء الاصطناعي الموقعي" وأبرزت أهميته في تحقيق مزايا تنافسية تعتمد على الذكاء الاصطناعي. يُسلط الضوء على الأنشطة التنظيمية المتعلقة بوضع الذكاء الاصطناعي مثل التأسيس، والحدود، وإعادة التكوين. كما يُوضح الشروط التي تجعل هذه الأنشطة تساعد الشركات بشكل أفضل في تطوير قدرات تعتمد على الذكاء الاصطناعي تكون محددة

للشركة وفعالة من حيث التكلفة وتناسب مع الفرص في البيئة الاستراتيجية. تقدم هذه الورقة إطارًا تكامليًا لربط مساعي الشركات في مجال الذكاء الاصطناعي بالميزة التنافسية.

- هدفت دراسة (ساونيليا وآخرون، Saunila et al,2024) إلى تحليل العلاقة بين استدامة الأعمال والتنافسية للشركات، ودور الشراكات في الاستدامة كوسيط في هذه العلاقة. قامت الدراسة بتصنيف بُعدين للاستدامة (الاستدامة البيئية والاجتماعية) اللذين يُعتبران ضروريين لتحقيق استدامة الأعمال. واقترحت الدراسة أن الشراكة في الاستدامة تعمل كوسيط في العلاقة بين استدامة الأعمال والتنافسية للشركات. تم اختبار ثلاث فرضيات باستخدام تحليل الانحدار لتحديد العلاقة بين استدامة الأعمال والشراكة في الاستدامة والتنافسية للشركات. جمعت البيانات باستخدام استبيان منظم من 135 شركة تعمل في قطاع البناء في فنلندا. أظهرت النتائج أن الاستثمار في الاستدامة البيئية يعزز مباشرة تنافسية الشركات، في حين أن الاستثمار في الاستدامة الاجتماعية لا يحقق ذلك. علاوة على ذلك، تعمل الشراكات في الاستدامة على تعزيز العلاقة بين الاستدامة الاجتماعية وتنافسية الشركات، لكنها تثبط العلاقة بين الاستدامة البيئية والتنافسية.

- هدفت دراسة هارت وروجرز، (Hart & Rodgers 2023)، إلى مراجعة منهجية للأدبيات المتعلقة بالتنافسية في مؤسسات التعليم العالي. تم إجراء الدراسة في المملكة المتحدة، بتحليل 80 مقالة منشورة بين عامي 2012-2022، باستخدام منهجية ترانفيلد وآخرون (2003). استخدمت الدراسة قواعد بيانات مثل سكوبس، وويب أوف ساينس، ومكتبة جامعة هال، وجوجل سكولار. وجدت الدراسة أن التنافس ينشأ من مصادر داخلية وخارجية، وأن الضغوط الخارجية من الحكومات ومؤسسات التصنيف تلعب دورًا رئيسيًا، كما أشارت النتائج إلى أن المنافسة تؤدي إلى عواقب إيجابية وسلبية، حيث كانت التأثيرات السلبية أكثر وضوحًا على المؤسسات والأكاديميين والطلاب. أوصت الدراسة بضرورة وجود نهج متوازن لتحسين أداء المؤسسات ونموها.

- هدفت دراسة (شجاع الدين، 2022) إلى استكشاف درجة توافر تسويق الخدمات الجامعية والقدرة التنافسية في الجامعات اليمنية الأهلية، والعلاقة بينهما. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطبق استبانة على عينة مكونة من (240) فردًا من هيئة التدريس. أظهرت النتائج أن تسويق الخدمات الجامعية حصل على متوسط (3.58 من 5)، بينما حصل محور القدرة التنافسية على متوسط (3.24 من 5)، مع تقييم متوسط للقدرة التنافسية الداخلية والخارجية. كما بينت الدراسة وجود علاقة قوية وطردية بين تسويق الخدمات وتعزيز القدرة التنافسية، حيث كان لتسويق الخدمات الجامعية تأثير دال إحصائيًا بنسبة 44.29% على تعزيز القدرة التنافسية.

- هدفت دراسة (قحوان وآخرون، 2023) إلى استكشاف العلاقة بين التوجه الريادي والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم الفني بمحافظة عمران-اليمن. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من (71) فردًا من الكادر الإداري والتدريسي في (6) كليات مجتمع حكومية وأهلية، أظهرت النتائج أن مستوى التوجه الريادي والميزة التنافسية في الكليات كان "متوسطًا"، وأن هناك علاقة معنوية موجبة بينهما. كما تبين أن للتوجه الريادي أثرًا دالًا في تحقيق الميزة التنافسية، مما يشير إلى أهمية تعزيز التوجه الريادي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للكليات.

- هدفت دراسة (عز الدين، 2023) إلى استكشاف دور إدارة العلاقات العامة في تحقيق الميزة التنافسية لدى الجامعات اليمنية الأهلية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، مع تطبيق استبانة على عينة من (614)

قيادياً أكاديمياً وإدارياً في جامعات أهلية بصنعاء. أظهرت النتائج أن دور إدارة العلاقات العامة كان كبيراً بمعدل (3.66 من 5)، كما حقق مستوى الميزة التنافسية متوسطاً قدره (3.68 من 5)، مع تمييز يُعد التكلفة (3.85) ثم الجودة والتميز (3.77). كما أظهرت النتائج علاقة قوية بين المجالات، مع معامل تحديد ($R2 = 0.853$). لم تُظهر الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية حسب النوع الاجتماعي أو مجال العمل، بينما أظهرت فروقاً لصالح الذكور في بعض الأبعاد، ولصالح الأكاديميين في بعض مجالات التميز المؤسسي. كما تبين وجود فروق ذات دلالة تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ونوع الوظيفة لصالح فئات معينة.

- هدفت دراسة (أبوأصبح، 2020)؛ إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الأهلية اليمنية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لمجموعة من الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة (الجودة الشاملة، الميزة التنافسية) من حيث: المفهوم، الخصائص، الأهمية، المؤشرات، عناصرها، أبعادها، مصادرها، أنواعها، العوامل المؤثرة فيها، معايير الحكم على جودتها، وعلاقة إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية، وخلصت الدراسة إلى تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي تمثلت بـ (التزام الإدارة العليا، التركيز على رضا العميل، التطوير والتحسين المستمر، المشاركة والعمل الجماعي) وأكدت دورها في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الأهلية اليمنية.
- دراسة الغليقة (2021) وهدفت الدراسة إلى تحديد درجة توافر متطلبات تعزيز الميزة التنافسية في المدارس العالمية في ضوء استراتيجيات التنافسية العامة من وجهة نظر قيادات المدارس العالمية، ومعرفة المعوقات التي تحد من القدرة على تعزيز الميزة التنافسية في هذه المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (177) قائداً، وبينت النتائج أن درجة توافر متطلبات تعزيز الميزة التنافسية في المدارس العالمية في ضوء استراتيجيات التنافسية العامة (عالية)، وكانت معوقات تعزيز الميزة التنافسية (متوسطة)، كما كانت درجة موافقة العينة على مقترحات تعزيز الميزة التنافسية (عالية).
- وهدفت دراسة عساف (2021) إلى تحديد العوامل المؤثرة في استدامة الميزة التنافسية للمدارس الثانوية بمحافظة غزة من خلال تحديد المخاطر المتسببة في فقدان المدارس الثانوية في غزة لميزتها التنافسية. وتحديد متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمدارس الثانوية، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، وكانت أداة الدراسة هي المقابلة، وتكونت العينة من (14) مدير ومديرة من محافظة غزة، وبينت النتائج أن المحتوى الأكاديمي هو المجال الأكثر ضماناً للمحافظة على الميزة التنافسية، وأن القصور الذاتي هو أكثر المخاطر المتسببة في فقدان الميزة التنافسية، وركزت المتطلبات لاستدامة الميزة التنافسية على التنافس والتحسين المستمر وتقييم الموارد.

2-2-3- تعليق موجز على جوانب الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

- الاتفاق: أكدت جميع الدراسات على أهمية إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التميز التنافسي في مؤسسات التعليم العالي. مثل دراسة (البنيان، 2024) التي تناولت جودة التعليم عن بُعد ودراسة (العلوي، 2024) التي أكدت على دور أنظمة الاعتماد الدولية في تعزيز جودة التعليم.
- الاختلاف: ركزت الحالية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة، في حين أن العديد من الدراسات الأخرى مثل (العلوي، 2024) ركزت على قضايا ضمان الجودة والاعتمادات الدولية في دول نامية أو نظريات تعليمية أخرى.

ما يميز الدراسة الحالية:

- تقدم الدراسة الحالية نتائج هامة للجامعات السعودية الناشئة، حيث يمكن للنتائج الاستفادة منها في تحسين تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تعزيز الابتكار في البرامج الأكاديمية، وتطوير المناهج لتلبية احتياجات السوق.
- تركز على الجامعات السعودية الناشئة، مما يعطي نتائج عملية ذات قيمة خاصة للسياق السعودي. كما تبرز أهمية تقييم الأداء بآليات دورية وتطبيق نماذج الجودة الدولية، مما يساهم في تعزيز التنافسية على المستوى المحلي.
- تبنت الدراسة منهجاً وصفيًا تحليليًا مع استخدام استبانة موجهة إلى القيادات الإدارية، مما يعزز من موثوقية النتائج المقارنة مع بعض الدراسات التي تستخدم طرقًا نوعية (مثل دراسة Hendrian & Suparno، 2024).

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها

3-1-منهج الدراسة:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي كونه يتناسب مع طبيعة توجهات الدراسة الحالية وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، والمتمثلة في قياس مستوى إدارة الجودة الشاملة بأبعاده المختلفة، وكذا مستوى الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة، ومن ثم إيجاد طبيعة العلاقة والأثر بين المتغيرين بالتطبيق على الجامعات السعودية الناشئة، وصولاً من ذلك إلى صياغة مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تساهم في دعم وتعزيز ثقافة إدارة الجودة الشاملة بمجالاته في هذه المؤسسات الخدمية، وبما يساعد في خلق المزيد من فرص تحقيق ميزتها التنافسية.

3-2-مجتمع الدراسة وعينتها:

اشتمل مجتمع الدراسة على الجامعات السعودية الناشئة، وعددها (6) جامعات. وقد استهدفت الدراسة الحالية الكادر الإداري المتواجد في هذه الجامعات أثناء فترة التطبيق الميداني، حيث وزع الباحثون (300) استبانة على عينة عشوائية بسيطة من هذا الكادر، وبلغ عدد الاستبانات المُستعادة (250) استبانة بنسبة (83.33%)، وشملت العينة (150) ذكور، و(110) إناث.

3-3-أداة الدراسة:

استخدم الباحثون الاستبانة كأداة للبحث الحالي، تم إعدادها في ضوء مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، وقد تكونت من (37) عبارة، موزعة في محورين رئيسيين، اهتم المحور الأول منها بقياس درجة امتلاك قادة الجامعات السعودية الناشئة لعبارات ومجالات المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)، بينما اهتم المحور الثاني بقياس درجة توافر عبارات ومجالات المتغير التابع (الميزة التنافسية) في الجامعات السعودية الناشئة، وشملت الاستبانة المعلومات العامة للمستجيب؛ ثم عبارات كل محور على حده موضحاً أمام كل عبارة بدائل الاستجابة عليها وفق مقياس "ليكارث" خماسي التدرج، والذي يتراوح بين (1) كبير جداً، و(5) محدود جداً. والجدول (1) يوضح توزيع عبارات الاستبانة تبعاً لمتغيرات الدراسة ومجالات كل متغير منها.

جدول (1) توزيع عبارات أداة الدراسة تبعاً لمتغيري الدراسة ومجالاتها

المتغيرات	المجالات	عدد العبارات	أرقام العبارات
المستقل	التحسين المستمر	7	7-1

الأمين، يوسف.. حسنين، محمد.. والمصطفى، إنعام. (114) أثر إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية ببعض الجامعات السعودية الناشئة

15-8	8	التركيز على المستفيد	إدارة الجودة	التابع
20-16	5	إشراك الموظفين	الشاملة	
25-21	5	الكفاءة والتكلفة	الميزة التنافسية	
28-26	4	الجودة		
33-30	4	سرعة الاستجابة		
37-34	4	التجديد والابتكار		
عبرة (37)		(7) مجالات	المجموع	

4-3- الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة:

3-4-1-صدق الأداة:

عُرِضت الاستبانة على (8) مختصين في مجال العلوم الإدارية لاستطلاع آرائهم حول صلاحيتها لما صُممت من أجله، حيث تم الاسترشاد بآرائهم في تعديل صياغة بعض العبارات، كما أُجريت دراسة استطلاعية على عينة صغيرة للتأكد من مناسبة الأداة واتساق بنودها؛ ومن ثم استخرجت قيمة الاتساق الداخلي لأداة الدراسة؛ عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية (للْبُعد، وللمحور) الذي تنتهي إليه، والجدولان (2)، و(3) يوضحان النتائج التي تم التوصل إليها تبعاً لكل متغير من متغيرات الدراسة.

جدول (2) قيم معاملات ارتباط كل عبارة بالمجال والمحور المنتمية إليه تبعاً لمتغير (إدارة الجودة الشاملة)

إشراك الموظفين			التركيز على المستفيد			التحسين المستمر		
الارتباط بالمحور	الارتباط بالمجال	م	الارتباط بالمحور	الارتباط بالمجال	م	الارتباط بالمحور	الارتباط بالمجال	م
.464**	.860**	1	.405**	.832**	1	.822**	.808**	1
.458**	.478**	2	.573**	.652**	2	.480**	.715**	2
.452**	.714**	3	.438**	.484**	3	.647**	.627**	3
.388**	.688**	4	.533**	.581**	4	.486**	.685**	4
.184**	.866**	5	.253*	.488**	5	.482**	.710**	5
			.537**	.620**	6	.537**	.864**	6
			.513**	.577**	7	.376**	.847**	7
			.480**	.847**	8			

جدول (3) قيم معاملات ارتباط كل عبارة بالمجال والمحور المنتمية إليه تبعاً لمتغير (الميزة التنافسية)

التجديد والابتكار			سرعة الاستجابة			الجودة			الكفاءة والتكلفة		
الارتباط بالمحور	الارتباط بالمجال	م	الارتباط بالمحور	الارتباط بالمجال	م	الارتباط بالمحور	الارتباط بالمجال	م	الارتباط بالمحور	الارتباط بالمجال	م
.408**	.882**	1	.647**	.838**	1	.568**	.888**	1	.866**	.841**	1
.675**	.588**	2	.606**	.802**	2	.616**	.683**	2	.538**	.480**	2
.661**	.781**	3	.655**	.733**	3	.584**	.734**	3	.653**	.678**	3
.852**	.858**	4	.612**	.822**	4	.768**	.805**	4	.305**	.358**	4
									.504**	.875**	5

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدولين (2+3) أن جميع قيم معاملات ارتباط المفردات بمجالاتها وكذا ارتباط جميع المفردات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لعبارة الأداة، وهو ما يشير إلى الثقة في النتائج التي يمكن التوصل إليها عند تطبيق الأداة.

3-4-2- ثبات أداة الدراسة:

لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة؛ تم إيجاد قيمة اختبار (ألفا كرونباخ) وكانت النتائج كما يبينها جدول (4).

جدول (4) قيمة معامل اختبار (ألفا كرونباخ) لمجالات/ محاور/ أداة الدراسة ككل

المحور	المجالات	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
إدارة الجودة الشاملة	التحسين المستمر	7	**0.808
	التركيز على المستفيد	8	**0.858
	إشراك الموظفين	5	**0.870
المحور ككل			
الميزة التنافسية	الكفاءة والتكلفة	5	**0.787
	الجودة	4	**0.871
	سرعة الاستجابة	4	**0.808
	التجديد والابتكار	4	**0.858
	المحور ككل		
الأداة ككل			**0.871

** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

تظهر نتائج الجدول (4) أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية يمكن الاعتماد عليها في التطبيق النهائي للدراسة.

3-5- تصحيح أداة الدراسة :

في ضوء التطبيق الميداني لأداة الدراسة؛ تم تفرغ البيانات إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS V.23)، حيث تم إدخال استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة وفقاً لمقياس (ليكرت) خماسي التدرج، وتم حساب المدى بين البدائل الخمس، كالتالي: $(5-1=4=5 \div 0.8)$ ، والجدول (5) يبين بدائل الاستجابة لكل منها.

جدول (5) مديات المتوسطات المواقفة وفقاً لبدايل الاستجابة

حجم الأثر	الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي		بدائل الاستجابة ودرجة التصحيح	
	الحد الأعلى	الحد الأدنى	الدرجة	بدائل الإجابة للجودة
محدود جداً	1.80	1.00	1	منخفض جداً
محدود	2.60	1.81	2	منخفض
متوسط	3.40	2.61	3	متوسط
كبير	4.20	3.41	4	مرتفع
كبير جداً	5.00	4.21	5	مرتفع جداً

3-5- الأساليب الإحصائية:

لتحليل نتائج الدراسة الحالي تم استخدام برنامج (IBM SPSS V.23)، وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النسب المئوية، معامل ارتباط بيرسون، معامل الفا كرونباخ لحساب الثبات، وتحليل الانحدار.

4- نتائج البحث ومناقشتها

1-1- نتائج السؤال الأول: "ما مستوى إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر كادرها الإداري؟"، وللإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات ومجالات إدارة الجودة الشاملة، وكما يبينها الجدول (6).

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات إدارة الجودة ومجالاتها مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات

م	المجال	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التطبيق
1	التحسين المستمر	تُعزز الجامعة ثقافة التحسين المستمرين الموظفين.	3.60	0.75	1	كبير
4		تراجع الجامعة العمليات بشكل دوري لتحسين الأداء.	3.50	0.80	2	كبير
3		تُقيم الجامعة نتائج التحسينات بشكل منتظم.	3.47	0.85	3	كبير
2		تُشجع الجامعة على الابتكار في العمليات.	3.41	0.82	4	كبير
5		تُنفذ الجامعة برامج تدريبية لتعزيز المهارات.	3.38	0.88	5	متوسط
7		تُعتمد استراتيجيات جديدة بناءً على التغذية الراجعة.	3.30	0.90	6	متوسط
6		تستخدم الجامعة البيانات لتحديد مجالات التحسين.	3.25	0.95	7	متوسط
		المتوسط الكلي لمجال التحسين المستمر	3.42	0.85		كبير
1	التركيز على المستفيد	تُقدم الجامعة خدمات مخصصة تلي احتياجات المستفيدين.	3.68	0.70	1	كبير
3		تُعتبر احتياجات الطلاب محور القرارات الإدارية.	3.55	0.80	2	كبير
4		تُجمع آراء المستفيدين بشكل دوري.	3.46	0.75	3	كبير
6		تُقيم الجامعة جودة الخدمات بناءً على رضا المستفيدين.	3.41	0.80	4	كبير
2		تُعزز الجامعة التواصل مع المجتمع المحلي.	3.38	0.85	5	متوسط
7		تستخدم الجامعة ملاحظات المستفيدين لتحسين البرامج.	3.32	0.90	6	متوسط
5		تُعقد الجامعة ورش عمل لمناقشة احتياجات المستفيدين.	3.25	0.95	7	متوسط
8		تُعتبر تجربة المستفيدين جزءاً من تقييم الأداء في الجامعة.	3.09	1.00	8	متوسط
		المتوسط الكلي لمجال التركيز على المستفيد	3.39	0.84		متوسط
	إشراك الموظفين	يتم تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة.	3.48	0.80	1	كبير
		تُعزز الجامعة ثقافة العمل الجماعي بين الفرق.	3.43	0.85	2	كبير
		تُقدم الجامعة مكافآت للموظفين المتميزين في الأداء.	3.40	0.90	3	متوسط
		تُعتبر آراء الموظفين جزءاً من عملية اتخاذ القرار.	3.30	0.92	4	متوسط
		تُعقد اجتماعات دورية لمناقشة التحديات.	3.25	0.95	5	متوسط

متوسط	0.88	3.37	المتوسط الكلي لمجال إشراك الموظفين
متوسط	0.86	3.39	المتوسط الكلي لمحوار إدارة الجودة الشاملة

يتبين من الجدول (6) أن محور إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية الناشئة حصل على متوسط كلي (3.39) بانحراف معياري (0.86) مما يشير إلى أن مستوى تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في هذه الجامعات يعد متوسطاً، مع وجود تفاوت طفيف في آراء العينة. وهو مستوى مقبول في ظل تحديات السوق التعليمية المتزايدة، ويشير إجمالاً إلى الحاجة إلى التحسين المستمر وتطوير الاستراتيجيات لتلبية توقعات الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، وأصحاب المصلحة، كما يبرز الجدول ضرورة تعزيز مجالات مثل التوجيه الأكاديمي، بيئة التعلم، والمشاركة المجتمعية. أما على مستوى المجالات الرئيسية؛ فقد حصل مجال التحسين المستمر: على أعلى متوسط (3.42) بانحراف (0.85)، مما يعكس مستوى عاليًا في تطبيق هذا المجال، حيث حصلت العبارة الأولى "تُعزز الجامعة ثقافة التحسين المستمر بين الموظفين" على أعلى متوسط (3.60) مما يدل على التركيز الكبير على هذا المجال في الجامعات، وسجل مجال التركيز على المستفيد متوسطاً كلياً (3.39) بانحراف (0.84) ويلاحظ أن متوسطات العبارات في هذا المجال تتفاوت، مع تسجيل العبارة "تُقدم الجامعة خدمات مخصصة تلبي احتياجات المستفيدين" أعلى متوسط (3.68) وهو ما يؤكد أن الجامعات تولي اهتماماً جيداً لاحتياجات المستفيدين، لكنها ما زالت بحاجة لتحسين بعض الجوانب الأخرى، وحصل مجال إشراك الموظفين: على متوسط (3.37) بانحراف (0.88)، أظهرت نتائج العبارات تفاوتاً في الرؤى، حيث كانت العبارة "يتم تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة" هي الأعلى متوسطاً (3.48) مما يعكس رغبة الجامعات في تشجيع الابتكار، ولكنها ما زالت بحاجة لتعزيز إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار.

ويمكن تفسير هذه النتائج على أن الجامعات السعودية الناشئة تُظهر التزاماً جيداً بإدارة الجودة الشاملة، خاصة في مجالات التحسين المستمر والتركيز على المستفيد، لكنها ما زالت بحاجة لتطوير أداء بعض المجالات، وخصوصاً إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار، كما يتبين أن الجامعات تسعى إلى تفعيل ثقافة التحسين المستمر، إلا أنها تحتاج إلى مزيد من التركيز؛ واتخاذ بعض الإجراءات التكميلية، مثل استخدام التغذية الراجعة من المستفيدين وتدريب الموظفين. وبناء على ذلك يرى الباحثون أن على الجامعات القيام بما يلي:

- تعزيز برامج التدريب وزيادة فعاليتها لتنمية المهارات بما يتوافق مع استراتيجية التحسين المستمر.
 - تعزيز آليات إشراك الموظفين في جميع جوانب العمل الأكاديمي والإداري.
 - زيادة الفعالية بالاستفادة من ملاحظات المستفيدين وتحسين آليات جمعها واستخدامها لتحسين الأداء.
 - تعزيز التواصل مع المجتمع المحلي ومشاركة الطلاب في الأنشطة التي تلبي احتياجاتهم.
- 2-4- نتائج السؤال الثاني للبحث: "ما مستوى الميزة التنافسية في الجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر كادرها الإداري؟"، وللإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات ومجالات الميزة التنافسية، وكما يبينها الجدول (7).

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات الميزة التنافسية ومجالاتها مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات

م	المجال	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التنفيذ
2	الكفاءة	تُستخدم موارد الجامعة بشكل فعال لتقليل التكاليف.	3.70	0.90	1	مرتفع

1	والتكلفة	تُعتمد الجامعة تقنيات جديدة لتحسين الكفاءة.	3.60	0.85	2	مرتفع
5		تُقيم الجامعة تكاليف البرامج بشكل دوري.	3.50	0.80	3	مرتفع
4		تُعزز الجامعة الشراكات لتقليل النفقات.	3.40	0.75	4	متوسط
3		تعتبر الجامعة الكفاءة جزءاً من استراتيجيتها.	3.38	0.80	5	متوسط
		المتوسط الكلي لمجال الكفاءة والتكلفة	3.52	0.84		مرتفع
3	الجودة	تُعتبر معايير الجودة جزءاً من ثقافة الجامعة.	3.50	0.80	1	مرتفع
1		تُقيم الجامعة جودة التعليم بشكل دوري.	3.35	0.85	2	متوسط
2		تُعتمد الجامعة معايير دولية في تقييم البرامج.	3.28	0.90	3	متوسط
4		تُعزز الجامعة من جودة الخدمات المقدمة.	3.15	0.95	4	متوسط
		المتوسط الكلي لمجال الجودة	3.32	0.85		متوسط
1	سرعة الاستجابة	تُعالج الجامعة الشكاوى بسرعة وفعالية.	3.50	0.80	1	مرتفع
4		تُعتبر سرعة الاستجابة جزءاً من تقييم الأداء.	3.45	0.75	2	مرتفع
2		تستخدم الجامعة تقنيات حديثة لتحسين الاستجابة.	3.38	0.80	3	متوسط
3		تُعزز الجامعة من قدرتها على التكيف مع التغيرات.	3.25	0.85	4	متوسط
		المتوسط الكلي لمجال سرعة الاستجابة	3.40	0.80		متوسط
1	التجديد والابتكار	تُشجع الجامعة على البحث والتطوير.	3.50	0.90	1	مرتفع
3		تُعتمد أفكار جديدة لتحسين البرامج الأكاديمية.	3.42	0.95	2	مرتفع
2		تُعتبر الابتكارات جزءاً من استراتيجية الجامعة.	3.30	1.00	3	متوسط
4		تُعزز الجامعة من ثقافة الابتكار بين الموظفين.	3.25	1.05	4	متوسط
		المتوسط الكلي لمجال التجديد والابتكار	3.38	0.98		متوسط
		المتوسط الكلي لمحور الميزة التنافسية	3.41	0.87		مرتفع

يتبين من الجدول (7) أن المتوسط الكلي لمحور الميزة التنافسية هو (3.41) بانحراف معياري (0.87)، مما يعكس تقييماً مرتفعاً لهذا المحور في الجامعات. على مستوى المجالات، حصل مجال الكفاءة والتكلفة على أعلى متوسط (3.52) مع انحراف (0.84)، مما يدل على أن الجامعات تستخدم مواردها بفعالية وتقيم تكاليف البرامج بشكل دوري. تلاه مجال سرعة الاستجابة بمتوسط (3.40) وانحراف (0.80)، ما يشير إلى تعامل الجامعات مع الشكاوى بسرعة وفعالية. ثم جاء مجال التجديد والابتكار بمتوسط (3.38) بانحراف (0.98)، مما يشير إلى تشجيع الجامعات للبحث والتطوير. وأخيراً، حصل مجال الجودة على متوسط (3.32) بانحراف (0.85)، ما يدل على تقييم الجامعات لجودة التعليم بشكل دوري.

ويظهر من تقييم المجالات: (الكفاءة والتكلفة) (3.52)، سرعة الاستجابة (3.40)، التجديد والابتكار (3.38)، الجودة (3.32) أن الجامعات تركز بشكل جيد على بعض جوانب الميزة التنافسية مثل الكفاءة والتكلفة، ثم سرعة الاستجابة، فالتجديد والابتكار، لكنها لا تزال تحتاج إلى تحسين بعض الجوانب مثل تطبيق معايير الجودة بشكل أوسع وتعزيز ثقافة الابتكار، وهو ما يتطلب منها القيام بجملة إجراءات وأهمها:

- تعزيز استراتيجيات الجودة في الجامعات عبر تبني معايير دولية وتحقيق جودة مستدامة في البرامج التعليمية.
- تحسين سرعة الاستجابة بتحديث وتطوير تقنيات وعمليات التعامل مع شكاوى الطلاب والمجتمع الجامعي.
- تعزيز ثقافة الابتكار عبر إنشاء بيئات تحفز البحث والتطوير بشكل أكبر بين الأكاديميين والإداريين.

- مراجعة وتحديث استراتيجيات الكفاءة والتكلفة بشكل مستمر لضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق أقصى استفادة من الشراكات الخارجية.

ويخلص الباحثون من ذلك إلى أن الجامعات السعودية الناشئة تسعى دوماً إلى التميز بمخرجات ذات كفاءة وجودة عالية، كما تسعى إلى تلبية متطلبات السوق من الأيدي الماهرة والمدرّبة تدريباً عالياً. إذ بات توجه الطلبة بشكل ملحوظ خلال السنوات العشر الأخيرة نحو الالتحاق بهذه الجامعات.

3-4-نتائج السؤال الثالث: "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مستوى إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للجامعات السعودية الناشئة؟"، وللإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد معامل ارتباط "بيرسون" بين الدرجات التي حصل عليها أفراد عينة الدراسة على مجالات المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)، وكذلك على مجالات المتغير التابع (الميزة التنافسية)، من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، ويوضح الجدول (8) النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (8) قيم معاملات الارتباط على مجالات إدارة الجودة الشاملة ومجالات الميزة التنافسية

مجالات	مجالات إدارة الجودة الشاملة		
	الميزة التنافسية	التحسين المستمر	التركيز على المستفيد
إدارة الجودة الشاملة	الكفاءة والتكلفة	.80**	.62**
	الجودة	.65**	.48**
	سرعة الاستجابة	.59**	.57**
	التجديد والابتكار	.54**	.65**
	الميزة التنافسية	.59**	

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.01 \geq \alpha)$

يتضح من الجدول (8) أن معامل الارتباط بين مستوى إدارة الجودة الشاملة لدى قادة الجامعات السعودية الناشئة ومستوى الميزة التنافسية في هذه الجامعات هو (0.59)، وهو دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى علاقة طردية موجبة بدرجة متوسطة. وتراوح العلاقة بين مجالات إدارة الجودة الشاملة ومجالات الميزة التنافسية من متوسطة إلى قوية، حيث يؤثر التحسين المستمر والتركيز على المستفيد بشكل أكبر على معظم مجالات الميزة التنافسية مقارنةً بإشراك الموظفين. تشير النتائج إلى أن الجامعات التي تركز على التحسين المستمر والابتكار والرد السريع على احتياجات المستفيدين تتمتع بميزة تنافسية أكبر. وبذلك، كلما ارتفع مستوى إدارة الجودة الشاملة لدى قادة الجامعات، زادت الميزة التنافسية للجامعة. وبناء على هذه النتائج يرى الباحثون في هذه الدراسة بأن على الجامعات القيام بما يلي:

- زيادة التركيز على التحسين المستمر لتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف.

- تعميق التركيز على المستفيدين لتعزيز الجودة والابتكار.

- تشجيع الابتكار وإشراك الموظفين لتسريع عملية التجديد والابتكار في الجامعات

4-4-نتائج السؤال الرابع: "هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات السعودية الناشئة؟"، وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي للبيانات من خلال برنامج SPSS، وكانت النتائج كما يبينها الجدول (9).

جدول (9) نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي لإدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة ل"F"	
الانحدار	80.07	1	80.07			
الخطأ	161.08	249	2.34	3.81	0.000	
المجموع الكلي	251.16	250			دالة عند (0.01)	
مصدر التباين	B	Beta	قيمة (T)	الدلالة	الارتباط R	معامل التحديد R2
إدارة الجودة الشاملة	0.581	0.588	6.21	0.000	0.588	0.36

يتبين من الجدول (9) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات السعودية الناشئة. حيث تشير قيمة F إلى دلالة إحصائية قوية (0.000)، مما يعني أن الفرضية الصفرية يمكن رفضها. كما أن قيمة ($R^2=0.36$) مما يعكس تأثيراً متوسطاً إلى قوي لإدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية، حيث يمكن تفسير 36% من التغيرات في الميزة التنافسية بواسطة هذا المتغير. كما تظهر Beta (0.588) و T (6.21) تأثيراً إيجابياً كبيراً لدور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية، مع دلالة إحصائية قوية (0.000).

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى التوجهات الريادية للجامعات السعودية الناشئة المُستهدفة بالدراسة نحو تحقيق ميزة تنافسية فيها، وذلك من خلال تحفيز إدارات الجامعات والعاملين على ممارسة الأنشطة التي تتسم بدرجة عالية من المخاطرة، والسماح لهم بالتجارب، ومنحهم فرص التعلم من أخطائهم، بالإضافة إلى حرص إدارة الجامعات السعودية الناشئة على تطبيق المعايير الفنية والعلمية في جميع مكونات العملية التعليمية من الناحية العملية، وتوضيح النتائج أهمية تحسين إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية الناشئة لتعزيز قدرتها التنافسية. يمكن للجامعات الاستفادة من هذه النتائج- وخاصة ما يتعلق منها بتحسين أدائها وتطوير برامجها الأكاديمية المختلفة من خلال:

- تحسين الأنظمة التعليمية والإدارية، وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة مثل التحسين المستمر.
- التركيز على التطوير المؤسسي، مما يساهم في تحسين أدائها الأكاديمي والإداري وتعزيز ميزتها التنافسية.

مناقشة النتائج في ضوء نتائج الدراسات السابقة:

- الاتفاق: أظهرت العديد من الدراسات السابقة (الكهلان وخصاونة، 2024)) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي، وهو ما يتوافق مع نتائج الحالية حول تأثير إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية.
- الاختلاف: في حين أن بعض الدراسات السابقة تناولت التحديات الميدانية مثل ضعف بيئة التعلم أو القيود المالية كدراستي (رحمن ونسرين، 2024؛ المونتفي وآخرون، 2024))، فإن الحالية تظهر تأثيراً إيجابياً متوسطاً بشكل خاص بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، مما يشير إلى الحاجة لتقوية سياسات التطبيق.
- إجمالاً، تؤكد الدراسات جميعها على أهمية الجودة في تعزيز الأداء التنافسي، لكن الدراسة الحالية تقدم فائدة خاصة في السياق السعودي وتكشف عن تأثيرات أكثر تحديداً مرتبطة بالجامعات الناشئة.

توصيات الدراسة ومقترحاتها

استناداً إلى نتائج الدراسة يوصي الباحثون كل المهتمين في وزارة التعليم والجامعات ويقترحون عليهم الآتي:

1. توفير برامج تدريبية متخصصة للإداريين وأعضاء هيئة التدريس حول إدارة الجودة الشاملة وأهميتها، بما سيساهم في رفع مستوى المعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق الجودة في العمليات الأكاديمية والإدارية.
2. تهيئة بيئة تشجع على التحسين المستمر: ينبغي إنشاء آليات لتشجيع التحسين المستمر في الأداء من خلال تقييم دوري للجوانب المختلفة في الجامعات، وتطبيق أدوات مثل تحليل الفجوات وتحديد نقاط القوة والضعف.
3. تطبيق نماذج الجودة الدولية: يمكن للجامعات الاستفادة من تطبيق نماذج وأطر إدارة الجودة الدولية مثل "ISO 8001" أو "EFQM" (نموذج التميز الأوروبي) لتسهيل عمليات تقييم الجودة والتحسين.
4. تعزيز التواصل مع المستفيدين: بما فهم الطلاب والخريجين وأرباب العمل لجمع الآراء والملاحظات حول جودة البرامج الأكاديمية والخدمات المقدمة، وبالتالي تحسين مستوى الرضا والوفاء لاحتياجاتهم.
5. توجيه الابتكار في البرامج الأكاديمية: يجب تشجيع الابتكار والتجديد في تطوير المناهج والبرامج الأكاديمية، بما يلي احتياجات سوق العمل ويعزز من ميزة الجامعة التنافسية.
6. إنشاء وحدات للجودة والتطوير المؤسسي: إنشاء وحدات مستقلة تعنى بإدارة الجودة والتطوير المؤسسي في كل جامعة، تكون مسؤولة عن متابعة تطبيق ممارسات الجودة الشاملة وتقديم الدعم والإرشاد للأقسام المختلفة.
7. تحفيز الفرق المشرفة على الجودة: تقديم حوافز للفرق والموظفين الذين يحققون تقدماً في تطبيق إدارة الجودة، مما يشجع على المشاركة الفعالة والالتزام بتحقيق الأهداف المؤسسية.
8. اعتماد نظام متكامل لتقييم الأداء لأقسام الجامعة بناءً على مؤشرات واضحة للإنتاجية والجودة، مع وضع آليات لتحليل النتائج واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات.
9. تشجيع الانخراط في الشراكات الأكاديمية مع الجامعات الرائدة محلياً ودولياً لتبادل الخبرات في مجال إدارة الجودة، مما يساهم في تطبيق أفضل الممارسات الأكاديمية.
10. نشر ثقافة الجودة على جميع المستويات داخل الجامعة من خلال ورش العمل والندوات والفعاليات، لزيادة الوعي بأهمية الجودة وأثرها على الأداء المؤسسي والتنافسية.
11. كما يقترح الباحثون إجراء دراسات مستقبلية لسد الفجوة البحثية في الموضوع، على النحو الآتي:
 1. دراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية: فرص وتحديات.
 2. استقصاء العلاقة بين رضا الطلاب وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصية.

قائمة المراجع.

أولاً-المراجع بالعربية:

1. أبو إصبع، علي فيصل. (2020). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الأهلية اليمنية: دراسة تحليلية، مجلة الجامعة الوطنية، بدون مجلد (13)، 203-237، <https://doi.org/10.46514/1971-000-013-006>
2. أبو عرب، هبة. (2017). دور تطبيق قواعد الحوكمة في تحقيق القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على الكليات التقنية بمحافظة غزة. المؤتمر العلمي الثاني "الاستدامة وتعزيز البيئة الإبداعية للقطاع التقني"، 2017.

3. الأحمري، منى يحيى & عبد القادر، سليم برشيد (2022). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد بأبها). المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 31(1)، 155-172، <https://doi.org/10.33193/IJoHSS.31.2022.383>
4. آل ناصر، ناصر بن عبد الله (2020). أثر تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد في تطوير أداء الجامعات السعودية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 1(6)، 26-50. <https://doi.org/10.56793/pcra2213662>
5. الجنابي، ثامر. (2017). أثر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأعمال: دراسة تحليلية لعينة من الشركات السياحية في محافظة بابل. مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، 25(1): 259-288.
6. حسن، شرف الدين سليمان، وعوض، هيثم طلعت. (2022). العلاقات العامة كوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية بشركة اسمنت عطبرة، رسالة ماجستير، جامعة شندي: السودان.
7. الحبيبي، أنور عبد الله (2019). دور العلاقات العامة في تحقيق الميزة التنافسية، شركة يمن موبايل نموذجاً، رسالة الماجستير، الإدارة العامة، جامعة صنعاء: اليمن.
8. شجاع الدين، فضل محمد. (2022). تسويق الخدمات الجامعية وعلاقته بتعزيز القدرة التنافسية للجامعات اليمنية الأهلية. دكتوراه غير منشورة، جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن.
9. عابد، حنان درويش عمر. (2017). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي. مجلة البحث العلمي في التربية، 10(18)، 303-322. <https://doi.org/10.21608/JSRE.2017.8355>
10. عز الدين، إيمان علي سعد. (2023). دور إدارة العلاقات العامة في تحقيق الميزة التنافسية لدى الجامعات اليمنية الأهلية، بحث مقدم استكمالاً لنيل درجة الماجستير التنفيذي في الإدارة العامة من مركز الإدارة العامة، جامعة صنعاء
11. العصامي، هالة فوزي عبدالفتاح. (2021). معوقات ضمان الجودة والاعتماد بكلية التربية جامعة طنطا. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 45(1)، 13-96. <https://doi.org/10.21608/jfees.2021.189144>
12. العلوي، م. س. (2024). أنظمة ضمان الجودة الأجنبية والاعتمادات وتأثيرها على تطوير قطاع التعليم العالي في الدول النامية. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 15(2)، 126-147. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1496270>
13. الغليقة، عبدالله عبد العزيز (2021). تعزيز الميزة التنافسية في المدارس العالمية في ضوء استراتيجيات التنافسية العامة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(14)، 1666-1695.
14. قحوان، محمد قاسم، السوداني، مبروك صالح، الجرباني، نصر صالح، (2023). أثر التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية لكليات المجتمع الحكومية والخاصة بمحافظة عمران-اليمن، مجلة ستادروم للدراسات التربوية والنفسية، بدون مجلد(3): 4-36.
15. لعرايحي، إيمان. (2021). أثر استراتيجية توظيف الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة. التكامل الاقتصادي، 9(3)، 215-234. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1297343>
16. مجلس شؤون الجامعات. (2024). الجامعات السعودية تحقق إنجازاً غير مسبوق في تصنيف شنغهاي 2024م. <https://www.cua.gov.sa/>
17. محمد، محمود محمد. (2020). عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، مجلة البحث العلمي في التربية، ع21، 149-169.
18. محمود، أحمد. (2017). نظم المعلومات التسويقية وأثرها في استدامة الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(1): 229-256.
19. الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، (2009)، " دليل ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في السعودية".
20. هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2020). خطوات الاعتماد المؤسسي. مسترجع من: <https://etec.gov.sa/ar/productsandservices/NCAAA/Accreditation/Pages/StepsOfAccreditation.aspx> تم الاسترداد في

4/10/2024

21. هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2024). المؤسسات المعتمدة. مسترجع من:

<https://etec.gov.sa/ar/productsandservices/NCAAA/academic/Pages/OrgsDirectory.aspx> تم الاسترداد في 20/10/2024

22. وافي، عبد الله. (2020). الجامعات السعودية الناشئة، منشور تعريفي بمنصة X، 2020/6/24، الوقت: 9.55. الرابط: https://x.com/Dr_Wafy/status/1275865206862774273

ثانياً-المراجع بالإنجليزية:

1. Abbas, J., Kumari, K., & Al-Rahmi, W. M. (2024). Quality management system in higher education institutions and its impact on students' employability with the mediating effect of industry-academia collaboration. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 40(2), 325-343. <https://doi.org/10.1108/JEAS-07-2021-0135>
2. Agboola, B. M. (2024). Total Quality Management (TQM) Approach to Administration of Higher Education Institutions With Implications for Leadership Effectiveness in Jamaica. In *Promoting Crisis Management and Creative Problem-Solving Skills in Educational Leadership* (pp. 33). <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-8332-9.ch011>
3. Albanyan, A. M. (2024). The quality of distance learning during COVID-19: Perspectives of Saudi university students. *Heliyon*, 10(13), e33731. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e33731>
4. Alholiby, M. S. (2024). Foreign Quality Assurance Systems and Accreditations its Impact on Higher Education Sector Development in Developing Nations. *Journal of Research in Humanities and Social Sciences*, 15(2), 126-147. <https://doi.org/10.51838/1767-015-002-007>
5. Al-Kahlan, T. B. S., & Khasawneh, M. A. S. (2024). The degree of application of total quality management and its relationship to strategic planning in the ministry of education in the kingdom of Saudi Arabia from the point of view of administrators. *Migration Letters*, 21(S3), 61-76. <https://www.researchgate.net/profile/Mohammad-Khasawneh-8/publication/377530438>
6. Almunfijy, L., Kowang, T. O., Alani, E., & Hazzaa, O. T. (2024). Total quality management and corporate social responsibility integrated practices for higher education institutions: Conceptual framework. *International Journal of Professional Business Review*, 9(2), e04392. <https://doi.org/10.26668/ijpr.2024.e04392>
7. AlOqlah, R. M. A. (2021). Obstacles of TQM implementation in Saudi universities: An empirical study. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(4), 186-186. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0109>
8. Al-Qayoudhi, S. A. S., Mustafa Kamal, E., & Said, I. (2024). Success factors of total quality management (TQM) practices: A case study of University of Technology and Applied Sciences (UTAS) in the Sultanate of Oman. *PaperASIA*, 40(2b), 59-71. <https://doi.org/10.59953/paperasia.v40i2b.85>
9. Biswakarma, G. , & Dhakal ,N. (2023). Policy Implementation of Quality Assurance and Accreditation in the Nepalese Higher Education Institutions Offering Hospitality Education. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، مج 15، ع 54، -24. <http://search.mandumah.com/Record/1419412> .50 مسترجع من
10. Eve, A., Maurand-Valet, A., Hillon, Y. C., & Hillon, M. E. (2024). What deans say about quality: A natural experiment in French higher education. *Quality in Higher Education*, 30(3), 172-184. <https://doi.org/10.1080/10686967.2024.2355886>
11. Hart, P. F. & Rodgers, W. (2023). Competition, competitiveness, and competitive advantage in higher education institutions: a systematic literature review. *Studies in Higher Education*, 49(11), 2153-2177. <https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2293926>

12. Hart, P. F. & Rodgers, W. (2023). Competition, competitiveness, and competitive advantage in higher education institutions: a systematic literature review. *Studies in Higher Education*, 49(11), 2153-2177. <https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2293926>
13. Heizer J., Render B., and Munson, C. (2017). *Operations management: sustainability and supply chain management*, 12th Edition, Pearson always learning: U.S.
14. Hendrian, H., & Suparno. (2024). Analisis Total Quality Management (TQM) dalam Manajemen Pendidikan Tinggi terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan Indonesia. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 5(2), 2146–2161. <https://doi.org/10.54373/imeij.v5i2.708>
15. Ibdunni, A. S., Nwaodu, B. Y., & Mdaka, L. E. (2023). Bringing quality management to perspective in higher education institutions' research output: A focus on selected private universities in Nigeria. *Heliyon*, 9(4), e15443. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15443>
16. Kemp, A. (2024). Competitive advantage through artificial intelligence: Toward a theory of situated AI. *Academy of Management Review*, 49(3), 618-635. <https://doi.org/10.5465/amr.2020.0205>
17. Mohsin, M., Shamsudin, M. N., Jaffri, N. R., Idrees, M., & Jamil, K. (2024). Unveiling the contextual effects of total quality management to enhance sustainable performance. *The TQM Journal*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2023-0124>
18. Msallam, Abdalqader A. ; Al Hila, Amal A. ; Abu Naser, Samy S. & Al Shobaki, Mazen J. (2020). The Reality of Achieving the Requirements of Total Quality Management in University Colleges. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)* 4 (8):67-90. <https://philpapers.org/rec/MSATRO-8>
19. Padró, F. F., Trimmer, K., Chang, H., & Green, J. H. (2024). TQM's presence within legal systems: example of impact on Australian higher education. *The TQM Journal*, 36(7), 1845-1864. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0307>
20. Rahman, M. & Nasrin, S. (2024). Perceived service quality at higher education institutions: A study on the success factors of total quality management practices in Bangladesh. *Social Sciences & Humanities Open*, 10, 100997. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100997>.
21. Saunila, M., Ukko, J., & Kinnunen, J. (2024). Sustainability partnership as a moderator in the relationship between business sustainability and firm competitiveness. *Business Strategy and the Environment*, 33(2), 123-133. <https://doi.org/10.1002/bse.3493>
22. Ware, E. (2014). Investigate the Benefit Practice of Total Quality Management as Competitive Advantage in Corporate Institution: A Case Study of Cocoa-Cola Bottling Company Ghana Ltd. *Research Journal of Finance and Accounting*, 5(23): 97-99.