



مواصفات القيادة الجامعية وممارساتها اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

د. مطلق مهيل سلطان العنزي *

ملخص

الأهداف: تعرّف مواصفات القيادة الجامعية وممارساتها اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية، وكذلك التي تعوق تحقيق هذه الميزة.

المنهج: تم استخدام التصميم المسحي. وطبقت الاستبانة على عينة، قوامها 288 عضو هيئة تدريس، اختيروا من جميع الكليات التابعة لجامعة الكويت باستخدام الطريقة العشوائية.

النتائج: أسفرت الدراسة عن النتائج الآتية: (1) توافر مواصفات القيادة الجامعية وممارساتها اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية بدرجة كبيرة؛ (2) وجود معوقات تتعلق بممارسات القيادة الجامعية الحالية تحول دون تحقيق الميزة التنافسية بدرجة كبيرة؛ (3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول جميع المحاور تعزى لمتغيرات الجنس وشغل منصب قيادي والرتبة العلمية؛ (4) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول ممارسات القيادة الحالية التي تعوق تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الفئة الأقل من 10 سنوات؛ (5) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول جميع المحاور تعزى لمتغير الكلية، وهي على النحو الآتي: (أ) لصالح الكليات المهنية لمحوري مواصفات وممارسات القيادة الجامعية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية؛ (ب) لصالح الكليات العلمية لمحور ممارسات القيادة الجامعية الحالية التي تعوق تحقيق الميزة التنافسية.

* جامعة الكويت. الإيميل: dr.mutlaq@ku.edu.kw

- تسلّم البحث في 2020/2/19، عُذّل في 2020/9/3، أُجيز للنشر في 2020/9/6.

الخاتمة: خرجت الدراسة بالعديد من التوصيات، منها: (1) تطوير أداء القيادات الأكاديمية؛ (2) منح القيادات الجامعية المزيد من الصلاحيات وتوفير ميزانيات كافية لأغراض البحث العلمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الجامعية، الميزة التنافسية.

المقدمة

يشهد العالم تحولات سريعة في جميع مجالات الحياة، تترك آثارها في تقدم المجتمعات. وتعد الجامعة إحدى الركائز الأساسية التي تنهض بالدول من خلال كفاءات بشرية مؤهلة لمواجهة مشكلات المجتمع ومواكبة متطلبات العصر، وتوسيع دائرة المعارف العلمية.

ولكون الجامعة مسؤولة عن تقدم المجتمعات، تتضح أهمية صانعي القرار فيها (الضبياني وآخرون، 2018). ولذلك اعتنت الجامعات بمسألة اختيار قياديين وفق مواصفات تجعلها قادرة على التنافس وتحقيق مراكز متقدمة بين الجامعات العالمية. وتتميز الجامعات من خلال قيادة فاعلة، بتحقيق أهدافها من خلال دعم الكفاءات البشرية من أساتذة وطلاب واستثمار قدراتهم لضمان نجاح الجامعة واستمرارية تميزها. ويكون التميز في أمور كثيرة، منها: خدمة المجتمع واستقطاب المتخصصين في شتى المجالات العلمية وحسن اختيارهم بعد مزيد عناية واهتمام وتخطيط مدروس، ووضع نظام عادل يكفل للجميع حقوقه من ناحية الحوافز، وتبني قرارات موضوعية وفق معايير واضحة للجميع وعلى درجة عالية من الشفافية، وكذلك إنشاء مراكز بحثية وتشجيع أعضاء هيئة التدريس على القيام بالأبحاث العلمية. وترتبط الجامعة بخدمة المجتمع ارتباطاً وثيقاً، ولا سيما من خلال ما يعبه الأساتذة من بحوث علمية تتوافر لها أعلى درجات الجودة والإتقان (النجار، 2019). وتدفع القيادات الجامعية إلى زيادة الاهتمام بتوفير جميع الإمكانيات لتسهيل على الأساتذة إجراء البحوث العلمية ونشرها، وكذلك تمويلها؛ دعماً لقدرتها على تحقيق تطلعاتها وإثبات تميزها بين الجامعات العالمية.

وتوفر القيادة الجامعية الناجحة بيئة عمل تنافسية؛ لضمان تطوير أدائها بشكل يخدم تحقيق أهدافها بشكل أفضل (Bisaria, 2013)، وتدفعها إلى التميز على غيرها من الجامعات، وتتصدر مكانة متقدمة بينها. وبسبب ظهور البيئات التنافسية بين

مختلف الجامعات، أصبح وجود الميزة التنافسية ضرورة لا بد منها ليكون لهذه الجامعات مكانتها، ولتؤدي دورها نحو مجتمعها وتسهم في بناء المعرفة على المستوى العالمي. والجامعات ليست في حاجة إلى إستراتيجيات حديثة تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية فحسب، بل في حاجة أيضاً إلى الحصول على المميزات التنافسية والمحافظة عليها؛ ومن ثم اتخاذها أدواتها أمام منافسيها من الجامعات في سوق العمل، بالإضافة إلى دعم المؤسسات ذات المصالح الواحدة لتحقيق ميزة تنافسية على المدى البعيد. ويؤدي توفير البيئة التنافسية دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة؛ ومن ثم الوصول إلى تصنيف عالمي متقدم لها بين الجامعات.

وأصبح حرص الجامعة على أن تتبوأ مكانة بين الجامعات وتظهر بسمعة طيبة على المستويين الإقليمي والدولي يحظى بنصيب وافر من اهتمامات القيادات الجامعية؛ ومن ثم يسعى معظمها إلى تطوير سياساتها وأهدافها بناءً على معايير تصنيف عالمية معمول بها من قبل مؤسسات خاصة معنية بمراقبة جودة الجامعات؛ مثل مجلة التايمز ومعهد التعليم العالي في Shanghai Jiao Tong University. ويستند تقييم الجامعات وتصنيفها الأكاديمي على مستوى العالم إلى أمور عدة، منها سمعة الباحثين، ونوعية الطلبة، وجودة البحث العلمي، وجودة الخدمات والمرافق التعليمية. وقد دفعت هذه التصنيفات العالمية العديد من الجامعات إلى وضع سياسات وإستراتيجيات لرفع أدائها وتحفيز باحثيها على الارتقاء بمستوى جودة المخرجات العلمية (الصديقي، 2008).

ويعد تصنيف الجامعات محط اهتمام الدول المتقدمة ومؤسسات البحث العلمي بدرجة كبيرة، ويؤدي دوراً مهماً في رسم سياساتها الوطنية. وساعدت التصنيفات العالمية الدول على إنشاء جامعات بحثية لتعزيز كفاءة مؤسسات التعليم العالي ودفعها نحو التنافس مع الدول الأخرى (Dembereldorj, 2018). وتقدم تلك المؤسسات الخاصة بالتصنيفات العالمية للجامعات تقارير سنوية تضم قوائم لترتيب الجامعات تنازلياً من حيث تفوقها وتميزها بشكل عام، وبحسب البرامج والتخصصات اعتماداً على معايير موضوعية تُقاس من خلالها كفاءة الجامعة وجودتها. وهذا ما يدفع المؤسسات التعليمية أن تعيش في ظل هذه التصنيفات العالمية في بيئة تنافسية تهدف إلى التميز والتفوق على منافسيها، لذا تسعى كل مؤسسة إلى التفرد والتميز في معارفها وإمكانياتها، وتنمية أساتذتها والعاملين فيها بصورة مستمرة لتحقيق الأهداف المنشودة. ولا يكون هذا

التميز إلا من خلال قيادة إستراتيجية تتوافر فيها صفات محددة؛ كالتفكير الابتكاري والتحليل المنطقي والقدرة على حل المشكلات وتحقيق الميزة التنافسية (خليل، 2017).

الدراسات ذات العلاقة

تحقيق الجامعة الميزة التنافسية، يتطلب منها وجود قيادة جديرة بالثقة وتمتلك القدرة على وضع رؤيتها (العباد، 2017) ورسم خريطة طريقها. فالقيادة الفاعلة تعدّ البوصلة التي توجه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بالكفاءة والفعالية المطلوبة ودفعها نحو الأفضل، وكلما كانت القيادة في المنظمة فاعلة انعكس ذلك إيجاباً على نجاح المنظمة. ويرتبط نجاح الجامعة بالقيادة التي تحقق أهدافها وتستثمر العقول والخبرات وتوجهها لتحقيق رسالتها بنجاح (البدوي، 2017)، وتنفيذ خططها والارتقاء بمخرجاتها، وكل ذلك يتوقف على وجود قيادة لديها رؤية واضحة وقدرة على استغلال الموارد المادية وخدمة المجتمع، وإعداد الطلاب للمستقبل من مختلف نواحي الحياة، وتوفير مناخ إيجابي لكل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس للقيام بأعمالهم وإشباع رغباتهم واحتياجاتهم وتيسير أمورهم. وأصبح التوجه نحو الميزة التنافسية ضمن قائمة أهم أولويات الجامعات لضمان البقاء والتقدم على المستوى العلمي (حوالة والمتولي، 2014؛ الغامدي، 2018).

أولاً: القيادات الجامعية

للقيادة الجامعية دور رئيسي في بلوغ الجامعة رسالتها؛ ومن ثم تنافسها مع الجامعات الأخرى، الذي يتحقق بكفاءة قيادتها ونجاحها، وبخاصة عندما تنتهج أدواراً إستراتيجية. وقد استهدفت دراسة (Mahdi & Almsafir, 2014) تعرّف دور القيادة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في جامعات العراق. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي من خلال تطبيق الاستبانة على 417 عضو هيئة تدريس من 44 جامعة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين قدرات القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة في البيئة الأكاديمية، وكلما طبقت القيادة الإستراتيجية في الجامعات تحسنت المزايا التنافسية. ويتمثل دور القيادة الجامعية في تطوير رأس المال البشري والاجتماعي، وتمويل الجامعة لما له من تأثير في توفير ميزة تنافسية.

وفي دراسة أخرى مشابهة، قام البدوي (2017) بفحص واقع دور القيادات الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد ومحاولة وضع رؤية مقترحة لهذا الدور. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت الاستبانة على 306

من أعضاء هيئة التدريس في مختلف كليات جامعة الملك خالد للبنين والبنات في أبها وخميس مشيط. وأسفرت الدراسة عن أن دور القيادات الأكاديمية لم يكن عالياً في تطبيق بعد جودة البرامج التعليمية وتحقيق الميزة التنافسية بكليات جامعة الملك خالد، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة طبقاً لمتغيرات الدراسة المختلفة. وأوصت الدراسة بتصميم وتنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية لجميع أعضاء هيئة التدريس لتنمية الوعي بمفهوم الميزة التنافسية وأبعادها.

وترتبط فكرة تحقيق الميزة التنافسية بوجود قيادة إستراتيجية، وبهذا الصدد قام خليل (2017) بدراسة تلك العلاقة من خلال اتباع المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدام الاستبانة أداة للدراسة، وطبقت على 387 من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة. وأشارت أهم نتائج الدراسة إلى أن عينة الدراسة ترى مواصفات القيادة الإستراتيجية متوافرة في القيادة الجامعية المستمرة في عملها بدرجة متوسطة، وأنها حققت الميزة التنافسية بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية.

ومن مواصفات القيادة الإستراتيجية القدرة على التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية؛ ففي دراسة للحافي (2015) حول هذه العلاقة، قامت بفحص درجة ممارسة الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للتخطيط الإستراتيجي وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة أداة للدراسة على 224 موظفاً يعملون في وظائف قيادية مختلفة بالجامعات. وأشارت النتائج إلى أن عينة الدراسة ترى قياديي الجامعات يمارسون التخطيط الإستراتيجي بدرجة متوسطة؛ الأمر الذي أدى إلى اعتقادهم بأن الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة تسهم في تحقيق الميزة التنافسية بدرجة متوسطة؛ ومن ثمَّ كان هناك علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة بين ممارسة القيادة الجامعية للتخطيط الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية.

وعلى مستوى رؤساء الأقسام الأكاديمية، بحث بزادوغ والناظر (2017) مستوى تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية وجامعة البتراء للميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة أداة للدراسة، وطبقت على 297 عضو هيئة تدريس من الكليات العلمية

والإنسانية، اختيروا عينة للدراسة بالطريقة العنقودية العشوائية. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في كل من الجامعة الأردنية وجامعة البتراء للميزة التنافسية كان متوسطاً، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى تحقيق التنافسية تعزى لمتغيرين، هما: الرتبة الأكاديمية ونوع الكلية.

ومن المواصفات المهمة في القيادة الجامعية مسألة قدرة قياديي الجامعة على تمكين العاملين، وبهذا الشأن جاءت دراسة للصلاحات (2017) حول استقصاء العلاقة بين التمكين الإداري والميزة التنافسية لدى القادة الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط. تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطبيق الاستبانة. وتكونت عينة الدراسة من 92 عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري والميزة التنافسية في الجامعة جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القادة التربويين للميزة التنافسية تعزى لمتغير الجنس لصالح فئة الذكور، وبتغير الكلية لصالح الكليات العلمية؛ في حين لم تسفر الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الرتبة الأكاديمية وعدد سنوات الخبرة.

وتستدعي النتيجة السابقة الانتباه إلى ضرورة تحقيق التنمية المهنية، وفي هذا المجال رمت دراسة الديحاني (2017) إلى بناء رؤية مستقبلية حول دور التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت. اتبع الباحث المنهج الوصفي باستخدام كل من الاستبانة المغلقة والمفتوحة والمنهج المستقبلي من خلال أسلوب دلفاي. بلغت عينة الدراسة 40 من القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى جملة من المنطلقات النظرية التي تمثل أهداف الرؤية المستقبلية لجامعة الكويت، أهمها الارتقاء بكفاءة أعضاء هيئة التدريس في مجال تخطيط المساقات التعليمية وتحديثها باستمرار، وتمكينهم من المهارات الإدارية الفاعلة، وحثهم على المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية المتخصصة على المستوى الدولي، والتشجيع على الإغارة وتبادل أعضاء هيئة التدريس مع الجامعات الأخرى، وضرورة توفير برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس تعمل على إكسابهم مهارات التعلم الذاتي، ومساعدتهم على الإنتاج الفكري والعلمي عبر إجراء البحوث.

ومن الدراسات ذات العلاقة بمعرفة أدوار القيادة الجامعية دراسة أجراها حسان وحسين (2010)، وهدفت إلى تحليل أبعاد القيادة المطلوبة لعمداء كليات التربية. استخدم

الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وطُبقت الاستبانة أداة للدراسة على 120 عضو هيئة تدريس في ثلاث من كليات التربية في مصر (المنصورة، دمياط، المنيا). وكشفت النتائج عن ضعف اهتمام عمداء الكليات بوضع خطط لتطوير كلياتهم على أسس واقعية، وتقصيرهم في استثمار قدرات أعضاء هيئة التدريس في تطوير كلياتهم، وقلة حرصهم على عقد لقاءات مع العاملين، تتعلق بتطوير كلياتهم، وضعف الاهتمام بمراعاة مشاعر العاملين تجاه تطوير كلياتهم. وأوصت الدراسة بأن يسند المنصب القيادي في الكليات لمن تكون إنجازاتهم متعلقة بالقدرة على العمل الجماعي مع أعضاء هيئة التدريس والتخطيط الإستراتيجي المميز ومهارات التواصل مع العاملين.

وقد تكون هناك معوقات تواجهها القيادة الجامعية لتحقيق أهداف الجامعة ورسالتها، وبهذا الشأن كشفت دراسة (Drew, 2010) عن المعوقات التي تواجه القيادة الجامعية في عملها. ولتحقيق غرض الدراسة اعتمد الباحث المنهج النوعي، واستخدم المقابلة أداة لجمع البيانات؛ حيث أجرى مقابلة مع 18 عضواً من كبار القادة في إحدى الجامعات الأسترالية. أسفرت الدراسة عن أن البيروقراطية زادت العبء على القادة الأكاديميين؛ ومن ثمّ هناك حاجة إلى القيادة الإستراتيجية القادرة على الإبداع والتغيير، وتتصف بالمرونة في التعامل مع الموظفين، وأسفرت أيضاً عن صعوبة الحفاظ على الجودة الأكاديمية وقلة الموارد وانخفاض التمويل الحكومي.

وقد تكون هذه المعوقات والتحديات نتيجة ضعف القيادة الجامعية في قيادة التغيير، وبهذا الشأن جاءت دراسة (عبدالمعطي وآخرين، 2017) مستهدفة تعرّف ماهية قيادة التغيير ومسؤولياتها في مؤسسات التعليم الجامعي، ورصد واقع ممارسة القيادات الجامعية لقيادة التغيير بجامعة أسيوط لضمان جودة التعليم الجامعي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في رصد ظاهرة الدراسة لتحديد الحقائق المتعلقة بالواقع الحالي وجمع البيانات وتحليلها، وتم تطبيق استبانتين أداتين لجمع البيانات، على 201 عضو هيئة تدريس ومعاونيهم بجامعة أسيوط، ويبلغ عددهم 433 موظفاً. وتتلخص أهم نتائج الدراسة في أن معوقات تطبيق قيادة التغيير في مؤسسات التعليم الجامعي تتمثل في ضعف قدرة بعض القيادات الجامعية على حشد إمكانيات الجامعة وطاقاتها لتنفيذ التغيير المطلوب، والمركزية المفرطة داخل الجامعات، وضعف الاهتمام بالعاملين وقدراتهم وإمكاناتهم، وتقصير عمداء الكليات في إشراك الأفراد العاملين بالكلية في صنع القرارات بسبب اعتمادهم على خبرتهم الشخصية فقط. وأوصى الباحثون بمنح

القيادات الجامعية المزيد من الصلاحيات كتقديم الحوافز المادية والمعنوية لضمان تحقيق الجودة.

وقد تعود الصعوبات التي تواجه قياديي الجامعة إلى أسباب تتعلق بمن يعملون معهم؛ ومن ثم جاءت دراسة اليحيى (2019) محاولةً تعرّف واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتعرّف الصعوبات التي تواجه تطوير أدائهم. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والوثائقي. وبعد جمع البيانات من 373 عضو هيئة تدريس و247 قائداً أكاديمياً، كشفت نتائج الدراسة أن أهم الصعوبات التي تواجهها القيادات الأكاديمية تتمثل في قلة الصلاحيات الممنوحة لهم لتطوير أعضاء هيئة التدريس، وضعف ثقافة العمل بروح الفريق في الجهة الإدارية؛ على الرغم من أن من متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية توزيع السلطة والمسؤولية بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس، مع ملاحظة أن شغل المناصب القيادية كان مستنداً إلى معايير تتصف بالعلمية والشفافية والعدالة.

ثانياً: الميزة التنافسية

تنعكس قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة إيجاباً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس فيها؛ الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي الوقت نفسه يعكس ثقة المجتمع فيها، ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها. وتتسابق الجامعات لتحقيق الأفضل في وظائفها الثلاث: التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع؛ للمحافظة على استمرارية تحسين جودتها التعليمية وزيادة الطلب عليها؛ ومن ثمّ ارتفاع قيم مؤشرات التنافسية لهذه الجامعات، وحصولها على مراكز متقدمة في الترتيب العالمي بين الجامعات.

ويؤكد الباحثون أهمية الميزة التنافسية ودورها في تطوير الجامعات؛ حيث هدفت دراسة الوادي والزعبي (2011) إلى حث الجامعات على دراسة إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية وأثرها في تبني الجامعة لإدارة الجودة الشاملة. ولاحظ الباحثان أن هناك قصوراً واضحاً في العلاقة بين مستلزمات إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية في الجامعات الأردنية. وطُبقت الدراسة على 120 عضو هيئة تدريس، وتوصلت

إلى أن المزايا التنافسية لم تتحقق بسبب ضعف التطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة وانخفاض مستوى الخدمات التعليمية، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين العوامل الآتية: دعم الإدارة العليا، والتركيز، وخدمة المجتمع المحلي، وثقافة المنظمة والمزايا التنافسية.

ويعتبر بُعد التعليم الإلكتروني أحد أبعاد الميزة التنافسية بين الجامعات؛ حيث تسعى الجامعات المرموقة إلى تفعيل مواقعها الإلكترونية في عملية التعليم ونشر الأبحاث، وهذا ما أكدته دراسة أبوغبين (2012) التي هدفت إلى تعرّف دور التعليم الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر الأكاديميين. طبقت الدراسة على عينة قوامها 298 أكاديمياً متفرغاً. وكانت أهم نتائج الدراسة أنه توجد علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين تطبيق التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية في المجالات.

وكذلك تتأثر الميزة التنافسية بالبعد الخاص بإدارة الموارد البشرية التي تشتمل على العديد من الممارسات كالاختيار والتعيين والتدريب المكثف والمكافآت والحوافز والترقية والمشاركة في صنع القرارات؛ وقد كشفت دراسة (Bisaria, 2013) أسباب استخدام المزايا التنافسية في قطاع التعليم. وتم اختيار 50 عضو هيئة تدريس بالطريقة العشوائية الطبقية من الجامعات الهندية، وأظهرت النتائج أن 66% منهم يرون أن تحقيق الجامعة للميزة التنافسية يكون من خلال تطوير معارف المعلمين، و34% منهم يرون أن نوعية الطلاب تساعد على اكتساب ميزة تنافسية. ويرتبط التطوير بالأساتذة والطلاب بمسألة الدعم الحكومي لتلبية احتياجات الجامعة وتطوير إمكانياتها من خلال الاستثمار مع الجامعات الأجنبية المرموقة لرفع سمعة الجامعة الأكاديمية.

وتتحقق الميزة التنافسية كذلك من خلال تطبيق إدارة المعرفة واقتصادها؛ حيث تمكن المعرفة الجامعات من تحديد أهدافها وزيادة قوة تنافسها مع الجامعات الأخرى. وأكدت مؤسسة اليونسكو ضرورة تطبيق الجامعات إدارة المعرفة لما تحققه من ميزة تنافسية (عبدالغفور، 2015)؛ إذ من خلال إدارة المعرفة تصل الجامعة إلى أفكار وحلول للمشكلات الإدارية التي تواجهها، ورفع مستوى أداء العاملين، وقدرتها على مواجهة التحديات. وأصبحت المعرفة المحدد الرئيسي لنجاح اقتصاد الدول ومدى تنافسيتها. ولأهمية دور الجامعات في إدارة المعرفة ودعم اقتصاديات المعرفة من خلال البحث

العلمي، جاءت دراسة (المطيري والزبون، 2017)، وهدفت إلى تعرّف درجة توظيف إدارة المعرفة للحد من معوّقات تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة أداة للدراسة، وطبقت على 249 عضو هيئة تدريس، اختيروا بالطريقة العشوائية من مختلف مؤسسات التعليم العالي الكويتية. أظهرت نتائج الدراسة أن معوّقات تحقيق مؤسسات التعليم العالي الكويتية للميزة التنافسية جاءت بدرجة مرتفعة ومرتبة تنازلياً على النحو الآتي: معوّقات تنظيمية، معوّقات بشرية، معوّقات مادية.

وحتى تحقق الجامعات الميزة التنافسية التي تؤهلها للتنافس مع الجامعات المرموقة، تعددت الدراسات بهذا الشأن، منها دراسة (شليبي، 2018) التي سلطت الضوء على أهمية تحقيق الجامعات للمزايا التنافسية؛ وذلك لارتباط التنافسية بموضع هذه الجامعات في التصنيفات العالمية. بلغت عينة الدراسة 276 عضو هيئة تدريس بمختلف التخصصات، اختيروا عشوائياً من جامعة المنصورة. وتوصل الباحث إلى أن الميزة التنافسية للجامعة تواجه صعوبات، تمثلت في ضعف تمويل البحث العلمي، وقلة إثراء مكتبات الجامعة بأحدث المصادر المعلوماتية، وضعف دعم حرية البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس لتطبيق نتائج أبحاثهم، والقصور في قلة استقطاب المتميزين من أعضاء هيئة التدريس، وقلة التحفيز المادي للهيئة التدريسية، وضعف ميزانية الأبحاث العلمية، وافتقار الجامعة إلى استحداث إستراتيجيات واضحة لتنمية أعضاء هيئة التدريس من خلال صقل معارفهم وإكسابهم المهارات البحثية.

وحظي تقديم مقترحات لتطوير الميزة التنافسية بنصيب وافر من اهتمام الباحثين، وبهذا الشأن جاءت دراسة (الحوالدة، 2018) مستهدفة تطوير قواعد إدارية مقترحة لتفعيل مؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي في الأردن. وزعت أداة الدراسة على 320 أستاذاً جامعياً، اختيروا عشوائياً. أظهرت النتائج أن أهمية مؤشرات الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة وفق تقديرات الأساتذة الجامعيين. وبناء على نتائج الدراسة، تم وضع قواعد إدارية وفق أهمية المؤشرات، تكونت من 35 مؤشراً للميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي موزعة على خمسة مجالات رئيسية.

وهدفت دراسة حنفي (2019) إلى وضع تصور مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة بورسعيد في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات، من خلال تقييم واقع الإمكانيات التنافسية للجامعة ووضع آليات لتعزيز مواطن قوتها وعلاج مواطن ضعفها. استند

المقترح إلى ثلاثة محاور: محور التصنيفات العالمية، ومحور واقع جامعة بور سعيد، ومحور خاص بمعايير تصنيف Times، التي بناء عليها خرج الباحث بتصوره المقترح. ويرى الباحث أن هذا المقترح قد يسهم في زيادة فاعلية الكفاءة التدريسية والبحثية بالجامعة، والحرص على تعزيز العلاقات البحثية والأكاديمية مع الجامعات الدولية، ودعم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وتشجيعهم على نشر الأبحاث العلمية في المجالات الدولية ذات السمعة العالمية.

وهدف دراسة بركات (2016) إلى استطلاع وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين في بعض الجامعات الفلسطينية لتحديد المعايير اللازمة لتهيئة الجامعات الفلسطينية للتصنيف العالمي. طبقت الدراسة على 192 موظفاً من خمس جامعات مختلفة، اختيروا بطريقة العينة المتاحة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى تقديرات عينة الدراسة على المجالات الإستراتيجية المقترحة لتهيئة الجامعات الفلسطينية للتصنيف العالمي، وأن أفراد العينة مدركون لأهمية تهيئة الجامعات الفلسطينية وإعدادها للوصول إلى مراتب متقدمة في التصنيف العالمي.

وهدف دراسة زعبي (2019) إلى تعرّف درجة تحقيق الجامعات الأردنية لمعايير التصنيفات العالمية للجامعات من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها. اتبعت الدراسة المنهج المسحي على 905 من القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، وتوصلت إلى أن درجة تقدير القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس لمدى تحقيق الجامعات الأردنية لمعايير التصنيفات العالمية للجامعات جاءت بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف سعي الجامعات إلى تطوير نفسها وتحسين مستوى أدائها في ضوء تلك المعايير، وضعف اهتمام القيادات الجامعية بالتصنيفات العالمية وأهميتها، وقلة الميزانية المخصصة لدعم الجامعات الأردنية بهذا الخصوص، واتباع سياسة مركزية في العمل. وعليه؛ أصبحت الميزة التنافسية من علامات الجامعات الصاعدة؛ فقد أشار Balasubramanian وآخرون (2020) في دراستهم التي شملت 107 جامعات في الولايات المتحدة إلى أن مفهوم ريادة الأعمال في الجامعة يعطيها ميزة تنافسية، علماً بأنهم وجدوا أن خصائص الجامعة مهما كانت؛ مثل حجم الجامعة أو التفوق في بعض البرامج كبرامج العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات (STEM)، ليست ذات أثر في تفوق الجامعة كأثر التزام مفهوم ريادة الأعمال في إدارة الجامعة.

وتزيد الميزة التنافسية في دخول الجامعة إلى قطاع الأعمال؛ فقد توصل Orazbayeva وآخرون (2020) إلى أن التعاون بين الجامعة وقطاع الأعمال يزداد يوماً بعد يوم، لكن ما قد يؤثر على هذا التعاون هو التباس صوره عند البعض، كما أننا نجهد دوافع الأكاديميين إلى الدخول في مثل تلك الشراكات مع قطاع الأعمال. وتوصلت الدراسة إلى أن الدوافع تختلف من جامعة إلى أخرى ومن بلد إلى آخر، لكن النتيجة الأهم أن الدوافع للانخراط في مثل تلك الأنشطة تكون نتيجة عوامل داخلية وخارجية. ونستنتج من هذه الدراسة أن الميزة التنافسية للجامعة تزداد بزيادة الانخراط مع قطاعات خارج الجامعة.

مشكلة الدراسة

تعتبر جامعة الكويت من أقدم الجامعات في شبه الجزيرة العربية، وقد حققت سمعة أكاديمية مرموقة على مستوى تلك المنطقة؛ لما تمتلكه من كفاءات علمية من الأساتذة، وكذلك لما تنتجه من أبحاث عالية المستوى. إلا أن مركز جامعة الكويت تراجع في السنوات الأخيرة؛ فقد تراجع -بحسب مؤشر QS العالمي- من المركز 650 إلى 700 عام 2018 (الخشاب، 2019)، وتراجع ترتيبها في 2019 من 800-1000. وقد كشفت مجلة التايمز تراجع تصنيف جامعة الكويت إلى مراكز متأخرة في جميع التخصصات عام 2019. وكان تصنيف الكليات العلمية في الفئة ما بين 601 و800 من بين 963 جامعة بسبب انخفاض التصنيف في كل من معيار الأبحاث والتدريس (الحمود، 2019). وذكر الحمود أيضاً أن مشكلة تدهور السمعة العلمية لجامعة الكويت ومكانتها الأكاديمية ترجع إلى العديد من الاعتبارات، أهمها المعايير الخاصة بالمواصفات والممارسة القيادية اللازمة، وكذلك ممارسات القيادات الجامعية الحالية ومواصفاتها التي تحول دون تحقيق الميزة التنافسية؛ كضعف المطالبة بالدعم الحكومي لتمويل البحث العلمي؛ كون البحث العلمي المعيار الأول في التصنيف العالمي للجامعات، وعدم الحرص كذلك على زيادة ميزانية البحث العلمي؛ لما له من انعكاس على مستوى التصنيف الأكاديمي للجامعة ومكانتها بين الجامعات المتقدمة. ولا شك في أن الميزة التنافسية هي مما يدفع بالجامعة إلى الأمام في خططها وبرامجها (العباد، 2017). لذا جاءت الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤل الرئيسي: ما دور القيادة الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

أسئلة الدراسة

يتفرع عن التساؤل الرئيسي السابق الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما مواصفات القيادة الجامعية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟
- 2- ما ممارسات القيادة الجامعية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية الأكاديمية لجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟
- 3- ما ممارسات القيادة الجامعية الحالية التي تعوق جامعة الكويت عن تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة في الجامعة، شغل منصب قيادي، الكلية التابع لها) حول محاور الدراسة الآتية: (مواصفات القيادة الجامعية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية، ممارسات القيادة الجامعية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية، ممارسات القيادة الجامعية الحالية التي تعوق تحقيق الميزة التنافسية)؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- الكشف عن تصورات أعضاء هيئة التدريس حول مواصفات القيادة الجامعية وممارساتها اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت.
- 2- بيان تصورات أعضاء هيئة التدريس حول ممارسات القيادة الجامعية الحالية التي تعوق تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت.
- 3- الكشف عن وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة تعزى لمتغيرات الدراسة، المتعلقة بما يأتي:
 - أ- مواصفات القيادة الجامعية وممارساتها اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية.
 - ب- ممارسات القيادة الجامعية الحالية التي تعوق تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت.

أهمية الدراسة

تشكل القيادة الجامعية حجر الزاوية لنجاح المؤسسات وتطور إنتاجها وتقدمها. وتسعى القيادة الجامعية بشكل مستمر إلى الارتقاء بمستوى مؤسساتها نحو العالمية من خلال تحقيق أعلى المعايير التي تؤهلها للمنافسة مع الجامعات المتقدمة. ونظراً لاهتمام المجتمع والأكاديميين بمعرفة المواصفات والمعايير للقيادة الجامعية المستقبلية وكذلك ممارسات القيادة الحالية، والوقوف أيضاً على المؤشرات والأسباب المهمة، المتعلقة بهذه الممارسات؛ ومن ثم تأخر مركز جامعة الكويت في التصنيفات العالمية. وترجع الأهمية النظرية للدراسة إلى قلة الأبحاث والتقارير التي تناولت الميزة التنافسية في الجامعات، كما تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في دعم القرار الجامعي نحو تعزيز الميزة التنافسية في الجامعة.

مصطلحات الدراسة

القيادة الجامعية

تعرف القيادة الجامعية على أنها "العملية التي يقوم بها أشخاص لهم سلطة التأثير القانوني من خلال التمكين من مهارات معينة؛ مثل الموضوعية والمرونة والمبادأة واستخدام السلطة وفهم الآخرين والشجاعة في اتخاذ القرار؛ مما يكون له تأثير في سلوكيات أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين والطلاب داخل الجامعات لتحقيق الأهداف المرسومة" (علي، 2012، ص. 140). وتعرف القيادة الجامعية أيضاً على أنها قدرة عضو هيئة التدريس، الذي يعمل في منصب قيادي بالجامعة على التأثير في المجموعة التي يعمل معها وتوجيه أفرادها وإرشادهم وكسب تعاونهم وتحفيزهم للعمل بكفاءة عالية لأجل تحقيق الأهداف الجامعية المرجوة (عبدالمعطي وآخرون، 2017). وفي هذه الدراسة يمكن تعريف القيادة الجامعية إجرائياً على أنها أعضاء هيئة التدريس، الذين تم اختيارهم بالترشيح أو بالتعيين المباشر لشغل مناصب قيادية في الجامعة، ابتداءً من رئيس قسم علمي إلى مدير الجامعة.

الميزة التنافسية

عرف الحوت وآخرون (2015) الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق التقدم والاستغلال الأمثل لقدراتها لتسهم في تنمية المجتمع، وإعداد نتائج ذات مستوى عال بشكل يفوق الآخرين. وعرفها عبدالعزيز (2016، ص. 312) بأنها "قدرة الجامعة

على توظيف مواردها المتاحة في الوصول إلى مخرجات تعليمية وبحثية تفوق توقعات عملائها، وتحقيق النجاح على المستويين المحلي والعالمي، ويتضح ذلك من خلال العديد من المؤشرات على جميع المستويات المحلية والعالمية". وفي هذه الدراسة، يمكن تعريف الميزة التنافسية إجرائياً بأنها مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الجامعة عن غيرها وتعمل على تحسينها وتطويرها من خلال آليات وطرائق تحفز أعضاء هيئة التدريس على الإبداع والابتكار للنهوض بمستوى الجامعة والارتقاء بها إلى الأفضل.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على معرفة تصورات أعضاء هيئة التدريس عن مواصفات القيادة الجامعية وممارساتها اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت، وكذلك ممارسات القيادة الجامعية الحالية التي تعوق تحقيق الميزة التنافسية.
- الحدود المكانية: طبقت الدراسة على جميع كليات جامعة الكويت.
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي 2020/2019.
- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت.

المنهج

تم استخدام التصميم المسحي لملاءمة هذا التصميم لتحقيق أغراض الدراسة، ويمكن من خلاله جمع البيانات اللازمة بغرض وصفها وصفاً كمياً؛ ومن ثم تحليلها وتفسيرها.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت، البالغ عددهم 1,580 عضو هيئة تدريس، بحسب إحصائية مكتب نائب مدير جامعة الكويت للتخطيط للعام الجامعي 2020/2019 (جامعة الكويت، 2020)، في حين ضمت عينة الدراسة 228 عضو هيئة تدريس كما هو موضح في جدول 1، اختيروا عشوائياً من جميع الكليات بجامعة الكويت.

جدول 1

توزيع أفراد عينة الدراسة المستجيبة طبقاً لمتغيرات الدراسة (ن=228)

المتغير	فئة المقارنة	التكرار
الجنس	ذكر	158
	أنثى	70
الرتبة العلمية	أستاذ مساعد	108
	أستاذ مشارك	88
	أستاذ دكتور	32
سنوات الخدمة في الجامعة	أقل من عشر سنوات	83
	10-20 سنة	90
	أكثر من 20-30 سنة	30
	أكثر من 30 سنة	25
شغل منصب قيادي	لم يتقلد منصباً قيادياً	174
	تقلد منصباً قيادياً	54
الكلية التابع لها	كليات مهنية (الحقوق، التربية، العلوم الإدارية، العلوم الحياتية)	83
	كليات نظرية: (الآداب، العلوم الاجتماعية، الشريعة والدراسات الإسلامية)	74
	كليات علمية: (الطب، العلوم الطبية المساعدة، طب الأسنان، الصيدلة، الصحة العامة، العلوم وهندسة الحاسوب، الهندسة المعمارية، العلوم، الهندسة والبتترول)	71

أداة الدراسة وإجراءاتها

بناء الأداة

بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها، وبحسب المنهج المتبع في هذه الدراسة، اعتمدت الاستبانة أداة للدراسة وصممت بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة

بموضوع الدراسة (انظر مثلاً: بزاووغ والناظر، 2017؛ حنفي، 2019؛ الخوالدة، 2018)، واستفيد من تلك الدراسات في بناء الاستبانة وصياغة بنودها. وتشتمل أداة الدراسة على قسمين:

1- البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، بحسب متغيرات الدراسة المستقلة: (الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة في الجامعة، شغل منصب قيادي، الكلية التابع لها).

2- محاور الدراسة:

أ- محور مواصفات القيادة الجامعية وممارساتها اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية الخاصة لجامعة الكويت.

ب- محور ممارسات القيادة الجامعية الحالية التي تعوق تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت.

وقد صممت الاستجابة على أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي، تحت خمس فئات: [(بدرجة كبيرة جداً = 5)، (بدرجة كبيرة = 4)، (بدرجة متوسطة = 3)، (بدرجة قليلة = 2)، (بدرجة قليلة جداً = 1)]. وتم ترتيب توزيع المتوسطات الحسابية الخاصة لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وفقاً للمعادلة الآتية: $[(1-5) \div 5 = 0.80]$ ؛ وعليه تكون المتوسطات الحسابية لدرجة التقدير على النحو الآتي:

[ضعيفة جداً = (1 - 1.80)؛ ضعيفة = (1.81 - 2.61)؛ متوسطة = (2.62 - 3.42)؛ كبيرة = (3.43 - 4.23)؛ كبيرة جداً = (4.24 - 5)].

صدق الأداة وثباتها

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري للاطمئنان إلى وضوح مفرداتها للمستجيبين، وذلك بعرض الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الكويت. وخرجت الاستبانة بصورتها النهائية بعد أن أجريت التعديلات المقترحة من قبل المحكمين؛ من إضافة وحذف وإعادة صياغة بعض البنود.

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة الكلي وثبات محاورها كل على حدة، استخرجت قيم معامل الاتساق الداخلي بين البنود (Alpha Cronbach)، وكانت درجة الثبات مرتفعة

جداً؛ حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة 0.916، ودلت تلك القيمة على أن الأداة صالحة للتطبيق كما يوضح جدول 2، ويُعتمد عليها في تحقيق أهداف الدراسة.

جدول 2

قيم معامل الثبات الداخلي "ألفا كرونباخ" لقياس الاتساق الداخلي بين بنود جميع محاور أداة الدراسة

م	المحور	عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ
1	مواصفات القيادة الجامعية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية.	26	0.940
2	ممارسات القيادة الجامعية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية.	9	0.908
3	ممارسات القيادة الجامعية الحالية التي تعوق تحقيق الميزة التنافسية.	11	0.827
	جميع البنود	46	0.916

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام:

- 1- الإحصاء الوصفي المتمثل في النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن الأسئلة: الأول والثاني والثالث.
- 2- الإحصاء الاستدلالي المتمثل في اختبار (ت) للعينات المستقلة)، واختبار تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة للإجابة عن السؤال الرابع.

النتائج

السؤال الأول: ما مواصفات القيادة الجامعية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

للإجابة عن السؤال، استخرجت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع بنود المحور الأول كما في جدول 3.

ولوحظ أن المتوسطات الحسابية لعينة الدراسة جاء معظمها بدرجة كبيرة جداً، إشارة إلى أن أفراد العينة يأملون تحلي من يتم اختيارهم لتمثيل القيادة الجامعية

بمواصفات تسهم في تحقيق جامعة الكويت للميزة التنافسية، كتوافر صفات النزاهة والمصداقية والشفافية، التي جاءت في المرتبة الأولى. وقد يعود السبب إلى الآمال الكبيرة التي يعلقها أعضاء هيئة التدريس على القيادات الجامعية لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت والارتقاء بها. ومن المواصفات القيادية المهمة، وجاءت لاحقة لها وبالترتيب، كانت البنود على النحو الآتي:

1- قدرة القيادة الجامعية على تحقيق الموازنة لوظائف الجامعة الرئيسة؛ كالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

2- وجود رؤية وخريطة طريق تسيير الجامعة عليها لتحقيق أهدافها.

3- القدرة على التخطيط الإستراتيجي. وربما يعود السبب إلى أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن هناك حاجة إلى عقلية قيادية لا تهتم بالخطط قريبة المدى فقط، بل تهتم أيضاً بالخطط الإستراتيجية طويلة المدى التي تتطلب التوازن بين وظائفها الرئيسية الثلاث، من خلال تقسيم الأدوار والمهام الخاصة بوظائف الجامعة بصورة صحيحة ومتوازنة لتحقيق الجامعة لرؤيتها الإستراتيجية، وهو ما يتطلب القدرة على التخطيط الإستراتيجي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (خليل، 2017؛ اليحيى، 2019). ومن المواصفات المهمة أيضاً -وإن اتفق معظمهم على أنها غير ضاغطة- الصفات الخاصة بأهمية انفتاح القيادة وتشجيعها على التغيرات الاجتماعية، وهذا قد لا يعني أنه لا حاجة لهذه الصفة في القيادة الجامعية، بل إن تصورات أفراد العينة كانت مرتبة على حسب أولوية المواصفات المهمة في القيادة الناجحة.

جدول 3

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول مواصفات القيادة الجامعية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	القدرة على التخطيط الإستراتيجي.	4.44	0.60	4
2	النزاهة والمصداقية والشفافية.	4.51	0.59	1

تابع/ جدول 3

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول مواصفات القيادة الجامعية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية

م	البند	المتوسط حسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
3	الشجاعة والأخذ بالمخاطر للخروج بنتائج مبتكرة.	4.29	0.77	19
4	ملهمة وتبتكر طرقاً جديدة لتحسين الأداء المؤسسي.	4.28	0.76	20
5	القدرة على اكتشاف مواطن القوة والضعف في الجامعة.	4.37	0.73	10
6	القدرة على توظيف التشريعات الإدارية لتطوير أداء الجامعة.	4.26	0.73	21
7	البحث عن الفرص المتاحة لمواكبة التطورات العالمية.	4.36	0.75	12
8	تهتم بتطوير قدرات العاملين فيها.	4.43	0.73	5
9	تتيح الفرصة للعاملين في الجامعة للمشاركة في القرارات الرئيسية.	4.32	0.84	16
10	تضع قوانين ومبادئ واضحة تنظم العمل الجامعي.	4.40	0.74	8
11	تهتم بتكوين مجتمعات متعلمة.	4.24	0.69	23
12	منفتحة وتشجع التغيرات الاجتماعية.	4.12	0.81	26
13	تعزز عند أساتذة الجامعة وطلبتها مسألة الإحساس بأنهم جزء من المجتمع العالمي.	4.29	0.71	18
14	مرنة ومبسطة للإجراءات وتبتعد عن ممارسة الروتين الإداري.	4.41	0.82	6
15	القدرة على تحقيق الموازنة لوظائف الجامعة الرئيسية؛ كالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.	4.51	0.71	2
16	القدرة على استخدام طرق متنوعة لتشجيع أساتذة الجامعة والعاملين بها على تقبل فكرة الفريق الواحد من خلال تأصيل مبدأ العمل التعاوني.	4.34	0.67	14
17	عمل شراكات مع مؤسسات بحثية محلية وخارجية.	4.35	0.72	13

تابع/ جدول 3

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول مواصفات القيادة الجامعية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
18	الاهتمام بالعلاقات الإنسانية كالتواصل مع أساتذة الجامعة والعاملين بها وتفهم ظروفهم الشخصية والاجتماعية.	4.18	0.75	25
19	القدرة على إيجاد حلول مبتكرة للتأقلم مع التحديات العالمية الجديدة.	4.26	0.75	22
20	القدرة على إدراك وتنبؤ كل ما يحيط بالجامعة من مخاطر وتحديات.	4.21	0.82	24
21	توجد لديها رؤية وخريطة طريق لتحقيق أهدافها.	4.48	0.69	3
22	لديها رسالة محددة.	4.32	0.77	15
23	القدرة على ترجمة وتنفيذ خططها التطويرية.	4.31	0.74	17
24	متجددة وتعمل على تحديث معلوماتها بشكل مستمر.	4.37	0.75	11
25	مطلعة على المستجدات فيما يخص التطورات العلمية في الجامعات العالمية.	4.40	0.71	7
26	الإيمان بالاختلافات والتنوع الثقافي لجميع منتسبيها.	4.38	0.77	9
	المجموع الكلي	4.43	0.730	

السؤال الثاني: ما ممارسات القيادة الجامعية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

للإجابة عن السؤال، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع بنود المحور الثاني كما في جدول 4. ولوحظ أن المتوسطات الحسابية الخاصة باستجابات عينة الدراسة حول ممارسات القيادة الجامعية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية كانت كبيرة جداً بشكل عام. وهذه النتيجة قد تكون متوقعة بسبب الحاجة الملحة لأداء القيادات الجامعية لممارسات فعلية للعمل على رفع تصنيف الجامعة بين الجامعات وتحقيق الميزة التنافسية.

جدول 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول ممارسات القيادة الجامعية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس من خلال البرامج والدورات التدريبية.	4.35	0.80	2
2	تستقطب ذوي الكفاءة من أعضاء هيئة التدريس للانتساب للجامعة.	4.19	0.93	7
3	تطوير سياسات قبول الطلبة لتصبح مبنية على أسس تنافسية بين المتقدمين للالتحاق بالجامعة.	4.13	0.83	8
4	تشجع أعضاء هيئة التدريس على زيادة الإنتاجية من الأبحاث العلمية من خلال توفير الميزانية اللازمة وجميع الإمكانيات المادية.	4.31	0.92	4
5	استحداث تخصصات علمية جديدة وفقاً لاحتياجات سوق العمل المحلي والعالمي.	4.21	0.79	6
6	تقوية الروابط بين الجامعة وخريجها لتحقيق تنمية المجتمع.	4.08	0.91	9
7	اطلاع أساتذة الجامعة والعاملين بها على أهم إنجازاتها العلمية.	4.28	0.80	5
8	اطلاع أساتذة الجامعة والعاملين بها على آخر المستجدات العلمية.	4.31	0.87	3
9	تحفيز أساتذة الجامعة والعاملين فيها على المنافسة المهنية من خلال مساهمتهم بتقديم مقترحات تفيد في رفع أداء الجامعة.	4.37	0.82	1
المجموع الكلي		4.24	0.65	

وجاءت أهم الممارسات القيادية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظرهم، والتي لها دور في مساعدة أعضاء هيئة التدريس على التطوير من مهاراتهم مرتبة تنازلياً. جاء في المرتبة الأولى البند التاسع الخاص بتحفيز القيادة الجامعية لأساتذة الجامعة

والعاملين بها على المنافسة المهنية من خلال مساهمتهم بتقديم مقترحات تفيد في رفع أداء الجماعة. وقد يعود السبب إلى غياب التحفيز والتشجيع لأعضاء هيئة التدريس من قبل الإدارة الجامعية، والتحفيز يعتبر المحرك لطاقتهم وهمهم لتقديم أفضل ما لديهم من أفكار ولتحقيق وظائف الجامعة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (حسان وحسين، 2010؛ الديحاني، 2017).

وجاء البند الأول الخاص بضرورة أن تركز الممارسات القيادية على تطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس من خلال البرامج والدورات التدريبية بالمرتبة الثانية. وقد يرجع السبب إلى ضرورة هذه البرامج والدورات في تحسين أداء العاملين وتطويره. وقد اتفقت هذه النتيجة مع المقترح المقدم في دراسة (حنفي، 2019) لرفع القدرة التنافسية في الجامعة، وأوصى بضرورة عقد دورات تدريبية لزيادة مهارات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ورفع قدراتهم. وجاءت استجابات عينة الدراسة الخاصة بالبند الرابع المتعلق بالإنتاج العلمي كنتيجة للاهتمام بتطوير أعضاء هيئة التدريس؛ وهو ما يترتب عليه زيادة الإنتاج العلمي من البحوث العلمية اللازمة لرفع التصنيف الأكاديمي للجامعة بين الجامعات. وجاء البند الثالث الخاص بضرورة "تطوير سياسات قبول الطلبة للالتحاق بالجامعة"، والبند السادس الخاص "بتقوية الروابط بين الجامعة وخريجها" بالمرتبتين الثامنة والتاسعة بالترتيب على الرغم من أهميتهما. وقد ترجع تصورات أفراد العينة إلى أهمية دور القيادة الجامعية في العمل على تحقيق أهداف أكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية، وكذلك بسبب الاعتقاد بوجود سياسات تعليمية منظمة، وإن كانت تحتاج إلى مراجعة وتحديث بما يخص الالتحاق بالجامعة ووجود خطط وبرامج لتقوية الروابط بين الجامعة وخريجها، غير أنها تحتاج إلى تطوير وتفعيل.

السؤال الثالث: ما ممارسات القيادة الجامعية الحالية التي تعوق جامعة الكويت عن تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

للإجابة عن السؤال، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الموضحة في جدول 5.

جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول ممارسات القيادة الجامعية الحالية التي تعوق تحقيق الميزة التنافسية

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	القرارات التعسفية ضد منتسبيها.	3.76	1.03	10
2	عدم الاهتمام بتحفيز العاملين وعدم منحهم فرصاً للتدريب ومساحة لإظهار إنجازاتهم وتقديم مقترحاتهم التطويرية.	3.90	0.98	5
3	ضعف انتماء بعض القياديين وولائهم، كتحديد أفضل ما لديهم وتفضيل العمل لجهات أخرى.	3.55	1.15	11
4	عدم التحرك لطلب الدعم الحكومي لمقترحات ورؤى التطوير في الجامعة.	3.81	0.97	8
5	ضعف إمكانيات قياديي الجامعة وقدراتهم على إحداث التغييرات الإيجابية لتوكيد جودة مدخلات العملية التعليمية ومخرجاتها.	3.76	1.03	9
6	اتباع قياديي الجامعة للبيروقراطية في جميع ممارساتهم وقراراتهم.	4.07	0.95	3
7	عدم الاكتراث بتخصيص ميزانية كافية لأغراض البحث العلمي.	4.23	0.86	1
8	استخدام المركزية وعدم إشراك المتخصصين في صنع قراراتها وتنفيذ خططها.	4.07	0.88	2
9	عدم تجديد الثقافة التنظيمية وتطويرها في الجامعة.	3.88	0.95	6
10	عدم تبني مشاريع تطويرية مماثلة في جامعات متميزة.	4.01	0.95	4
11	عدم الالتزام بتنفيذ مشاريعها وخططها.	3.82	1.07	7
المجموع الكلي		3.89	0.59	

ولوحظ أن المتوسطات الحسابية لعينة الدراسة تشير إلى أن أفراد العينة يعتقدون بوجود معوقات وبدرجة كبيرة تحول دون تحقيق الجامعة للميزة التنافسية، لعل من أسباب ذلك ترتيب جامعة الكويت المتأخر بين الجامعات العالمية على وجه العموم وعلى مستوى الوطن العربي بشكل خاص.

وجاء في المرتبة الأولى البند الخاص بميزانية البحث العلمي، وقد يعود السبب إلى التجارب الملموسة من أعضاء هيئة التدريس والصعوبات التي تواجههم عند عملية طلب الحصول على تمويل للأبحاث العلمية. واتفقت هذه النتيجة مع دراستي (Brisaria, 2013; Drew, 2010)، ودراستي (زعبي، 2019؛ شلبي، 2018). وفي المراتب: الثانية والثالثة والرابعة، لوحظت المعوقات التي ترتبط بأسلوب المركزية والنمط البيروقراطي وعدم تبني مساهمة التطورات في الجامعات الأخرى. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن سيطرة الجمود الإداري والروتين على أعمال القيادة الجامعية، وعدم وجود مشاريع تطويرية، أو التأخر في ملاحقة التطورات العلمية في الجامعات العالمية. وفي المراكز الثلاثة الأخيرة وبالترتيب التنازلي، لوحظ اتفاق عينة الدراسة وبدرجة كبيرة على:

1- ضعف إمكانيات قياديي الجامعة وقدراتهم على إحداث التغييرات الإيجابية لتوكيد جودة مدخلات العملية التعليمية ومخرجاتها؛ ولعل ذلك يرجع إلى عدم تطبيق الجامعة لمعايير موضوعية ومعاصرة عند اختيار قياديي الجامعة.

2- القرارات التعسفية ضد منتسبيها من الأساتذة والعاملين والطلبة، ويقصد بذلك تشدد الجامعة في تطبيق اللوائح والقوانين دون الأخذ بالاعتبارات الأكاديمية والاجتماعية والاقتصادية.

3- ضعف انتماء بعض القياديين وولائهم؛ كتقديم أفضل ما لديهم وتفضيل العمل لجهات أخرى، ويبدو ذلك وضوحاً عند الطلب بتقديم مقترحات تطويرية أو تحقيق الأهداف المنشودة.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة في الجامعة، شغل منصب قيادي، الكلية التابع لها) حول المحاور الآتية: (مواصفات القيادة اللازمة لتحقيق جامعة الكويت الميزة التنافسية، ممارسات القيادة الجامعية اللازمة لتحقيق جامعة الكويت الميزة التنافسية، ممارسات القيادة الجامعية الحالية، التي تعوق تحقيق جامعة الكويت الميزة التنافسية)؟

للإجابة عن هذا السؤال، استخدمت أساليب الإحصاء الاستدلالي من خلال استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة، بالنسبة لمتغيري الجنس وشغل منصب قيادي، بينما استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغيري الرتبة العلمية وسنوات الخدمة في الجامعة. وجاءت النتائج على النحو الآتي.

أولاً: متغير الجنس وشغل منصب قيادي

استخدم اختبار "ت" للعينات المستقلة، بالنسبة لمتغيري الجنس وشغل منصب قيادي كما يوضح جدول 6؛ للتحقق مما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول محاور الدراسة.

ولوحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة لجميع محاور الدراسة. وتشير هذه النتيجة إلى اتفاق جميع عينة الدراسة حول بنود أداة الدراسة بغض النظر عن نوع الجنس، وما إذا كان قد سبق أن شغل منصباً قيادياً. ويرون أن هناك حاجة إلى مواصفات وممارسات قيادية مهمة تحقق الميزة التنافسية؛ مما يعني اتفاقهم على غيابها ووجود ممارسات تعوق تحقيقها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراستي (البدوي، 2017؛ بركات، 2016)، واختلفت مع بعضها الآخر، كدراسة (الصلاحيات، 2017)، وقد لوحظ أيضاً أن المتوسطات الحسابية لاستجابات الذكور كانت أعلى من الإناث بالنسبة لمحوري المواصفات القيادية ومعوقات تحقيق الميزة التنافسية.

جدول 6

نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة الخاصة بمحاور الدراسة بالنسبة لمتغيري الجنس وشغل منصب قيادي

المتغير	المحور	أوجه المقارنة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة*
الجنس	مواصفات القيادة الجامعية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية.	ذكر	4.31	0.46	1.40	0.51
		أنثى	4.41	0.46		
	ممارسات القيادة الجامعية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية.	ذكر	4.20	0.62	1.22	0.25
		أنثى	4.34	0.70		
	ممارسات القيادة الجامعية الحالية التي تعوق تحقيق الميزة التنافسية.	ذكر	3.93	0.58	1.28	0.13
		أنثى	3.80	0.62		
شغل منصب قيادي	مواصفات القيادة الجامعية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية.	نعم	4.32	0.36	0.21	0.83
		لا	4.34	0.49		
	ممارسات القيادة الجامعية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية.	نعم	4.23	0.60	0.21	0.84
		لا	4.25	0.66		
	ممارسات القيادة الجامعية الحالية التي تعوق تحقيق الميزة التنافسية.	نعم	4.03	0.62	0.02	0.80
		لا	3.85	0.58		

ملاحظة: *دالة إحصائية عند أقل أو يساوي 0.05.

ثانياً: متغير الرتبة العلمية وسنوات الخدمة بالجامعة

للتحقق مما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات العينة حول محاور الدراسة، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الرتبة العلمية كما هو موضح في جدول 7.

ولوحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول جميع المحاور تعزى لمتغير الرتبة العلمية؛ حيث اتفقت عينة الدراسة على المواصفات القيادية، وممارسات القيادات الجامعة، ومعوقات تحقيق الميزة التنافسية. ولعل السبب يعود إلى أن تلك الآمال التي يرقبها أعضاء هيئة التدريس من القيادي في الجامعة ملموسة من كل الشرائح إجمالاً. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كل من (البدوي، 2017؛ بركات، 2016؛ الصلاحات، 2017)، بينما تختلف مع دراسة (بزادوغ والناظر، 2017).

جدول 7

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة الخاصة بمحاور الدراسة بالنسبة لمتغير الرتبة العلمية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات الحرة	درجة الحرية	متوسط قيمة المربعات	قيمة ف	الدلالة*
مواصفات القيادة الجامعية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية.	بين المجموعات	0.32	2	0.16	0.73	0.48
	داخل المجموعات	40.89	185	0.22		
	المجموع	41.22	187			
ممارسات القيادة الجامعية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية.	بين المجموعات	2.19	2	1.09	2.63	0.70
	داخل المجموعات	77.32	185	0.41		
	المجموع	79.52	187			
ممارسات القيادة الجامعية الحالية التي تعوق تحقيق الميزة التنافسية.	بين المجموعات	0.45	2	0.22	0.62	0.53
	داخل المجموعات	66.85	185	0.36		
	المجموع	67.30	187			

ملاحظة. *دالة إحصائية عند أقل أو يساوي 0.05.

ثالثاً: سنوات الخدمة في الجامعة

لتعرّف إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية تعزى لمتغير سنوات الخدمة بالجامعة بين استجابات العينة حول محاور الدراسة، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي الموضحة نتائجها في جدول 8.

ولوحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول محوري المواصفات والممارسة القيادية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية؛ حيث كان هناك اتفاق على ضرورة وجود صفات قيادية محددة، وأن تقوم تلك القيادة الجامعية بممارسات قيادية لتحقيق الميزة التنافسية.

وقد يعزى السبب -بغض النظر عن سنوات خدمتهم بالجامعة- إلى أن هناك حاجة لتلك المواصفات والممارسة القيادية للمساهمة بنهوض الجامعة. وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء في دراسة (الصلاحات، 2017). وكان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول المحور الخاص بممارسات القيادة الجامعية الحالية، التي تحول دون تحقيق الميزة التنافسية لصالح سنوات الخدمة الأقل من 30 سنة. ولعل السبب يعود إلى أن الذين مدة خدمتهم الوظيفية تجاوزت عشرين عاماً وأقل من 30 عاماً قد يعانون من حالة الإحباط وعدم الرضا، التي قد تحصل لأمثالهم، كما تشير إلى ذلك دراسات السلوك التنظيمي (Rubbins et al., 2012). ولذلك جاءت تصورات أفراد العينة أكثر سلبية من الذين هم أقل أو أعلى منهم في مدة الخدمة الوظيفية، الذين ربما وصلوا إلى درجة من التشبع والركود والركون.

جدول 8

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة الخاصة بمحاور الدراسة بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة

المحور	مصدر التباين	مجموع درجات الحرية	متوسط قيمة المربعات	قيمة ف	الدلالة*
مواصفات القيادة الجامعية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية.	بين المجموعات	3	0.30	1.39	0.24
	داخل المجموعات	184	0.21		
	المجموع	187	41.22		
ممارسات القيادة الجامعية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية.	بين المجموعات	3	0.53	1.26	0.29
	داخل المجموعات	184	0.42		
	المجموع	187	79.52		

تابع/ جدول 8

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة الخاصة بمحاور الدراسة بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات الحرة	درجة الحرية	متوسط قيمة المربعات	قيمة ف	الدلالة*
ممارسات القيادة الجامعية	بين المجموعات	5.33	3	1.77	5.27	0.02
الحالية التي تعوق تحقيق الميزة التنافسية.	داخل المجموعات	61.97	184	0.33		
	المجموع	67.30	187			

ملاحظة: *دالة إحصائية عند أقل أو يساوي 0.05.

ولتحديد مصادر الفروق البعدية، تم استخدام اختبار TUKEY كما في جدول 9، ولوحظ أن الفروق لصالح جميع الفئات الأقل من 30 سنة، وقد اتفق أفراد العينة على وجود معوقات أمام تحقيق الميزة التنافسية، بينما اختلفت الفئة الأكثر من 30 سنة خدمة عن الفئة السابقة؛ لإنكار بعض أفرادها للمعوقات، أو بسبب الصورة الذهنية التقليدية التي يتبنونها في عدم مخالفة القيادات وعدم المطالبة بالتغيير.

جدول 9

نتائج اختبار TUKEY للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق الإحصائية بين استجابات العينة الخاصة بمحاور الدراسة بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة

م	أوجه المقارنة	المتوسط الحسابي	فئة المقارنة	المتوسط الحسابي	الدلالة*
1	أقل من 10 سنوات	3.92	أكثر من 30 سنة	3.07	0.00
2	10-20 سنة	3.86	أكثر من 30 سنة	3.07	0.01
3	21-30 سنة	4.31	أكثر من 30 سنة	3.07	0.00

ملاحظة: *دالة إحصائية عند أقل أو يساوي 0.05.

رابعاً: الكلية التابع لها

استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الكلية التابع لها كما يوضح جدول 10؛ للتحقق مما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول محاور الدراسة.

جدول 10

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين استجابات العينة الخاصة بمحاور الدراسة بالنسبة لمتغير الكلية التابع لها

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة*
مواصفات القيادة الجامعية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية.	بين المجموعات	8.40	2	4.20	23.67	0.00
	داخل المجموعات	32.82	185	0.17		
	المجموع	41.22	187			
ممارسات القيادة الجامعية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية	بين المجموعات	8.49	2	4.24	11.06	0.00
	داخل المجموعات	71.02	185	0.38		
	المجموع	79.52	187			
ممارسات القيادة الجامعية الحالية التي تعوق تحقيق الميزة التنافسية	بين المجموعات	2.31	2	1.15	3.29	0.03
	داخل المجموعات	64.99	185	0.35		
	المجموع	67.30	187			

ملاحظة. *دالة إحصائية عند أقل أو يساوي 0.05.

ولوحظ أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول جميع المحاور تعزى لمتغير الكلية التابع لها، وقد اختلفت هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراستي (البدوي، 2017؛ بزاووغ والناظر، 2017). ولعل السبب يعود إلى أن الكليات المهنية أكثر ارتباطاً بموضوع التصورات التي ينبغي أن يكون عليها الواقع بسبب طبيعة تخصصاتها، وإن كانت الكليات العلمية هي الأكثر ارتباطاً بمشروعات الجامعة الخارجية ومتطلبات المشروعات والأبحاث؛ ومن ثم كان الأعضاء فيها أكثر قلقاً من زملائهم في الكليات الأخرى المهنية والنظرية فيما يتعلق بوجود تلك المعوقات (القحطاني وبوطيبة، 2015).

ولتحديد مصادر الفروق البعدية، تم استخدام اختبار TUKEY كما يظهر جدول 11، ولوحظ أن الفروق جاءت لصالح أعضاء هيئة التدريس بالكليات المهنية في محور مواصفات القيادة الجامعية وممارساتها؛ حيث يرى أفراد العينة أنه من الضروري أن

تتميز القيادة الجامعية بمعايير ومواصفات تؤهلها لممارسات قيادة معاصرة. وقد يعزى السبب إلى عدم قناعتهم بمن مثلوا القيادة الجامعية أو ما يتعلق بممارساتها. وبالنسبة للمحور الخاص بممارسات القيادة الجامعية الحالية، التي تعوق تحقيق الميزة التنافسية؛ فقد كانت لصالح أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية؛ حيث يرون أن القيادة الجامعية تمارس سلوكيات تعوق تحقيق الميزة التنافسية، وعلى الرغم من أن المتوسطات الحسابية حول المواصفات القيادية وممارسات القيادة الجامعية كانت أقل من الكليات المهنية، فإن أفراد العينة يرون أنه توجد معوقات لدى القيادة الجامعية الحالية تحول دون تحقيق الميزة التنافسية. وقد يعود السبب إلى أن الأعضاء في الكليات العلمية أكثر قرباً للإدارة الجامعية من الكليات المهنية أو النظرية.

جدول 11

نتائج اختبار *TUKEY* للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق الإحصائية لاستجابات العينة الخاصة بمحاور الدراسة

المحور	أوجه المقارنة الحسابية	المتوسط	عدد المقارنات	فئة المقارنة	المتوسط الحسابي	الدلالة*
مواصفات القيادة الجامعية	مهنية	4.63	1	علمية	4.22	0.00
اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية.			2	نظرية	4.14	0.00
ممارسات القيادة الجامعية	مهنية	4.53	1	نظرية	4.16	0.00
اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية.			2	علمية	4.05	0.00
ممارسات القيادة الجامعية	علمية	3.97				
الحالية التي تعوق تحقيق الميزة التنافسية.			1	نظرية	3.72	0.04

ملاحظة. *دالة إحصائية عند أقل أو يساوي 0.05.

الخاتمة

ملخص النتائج والتوصيات

كشفت الدراسة عن أن تصورات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت يرغبون في قيادة جامعية ذات مواصفات؛ مثل النزاهة والشفافية والمصادقية والتوازن في توزيع الأدوار المتوقعة من عضو هيئة التدريس، وذات ممارسات أهمها التحفيز والتطوير المهني حتى يمكن اللحق بركب التنافس مع الآخرين. كما رأوا أن ممارسات الإدارة الحالية لا ترقى -في مجملها- إلى مستوى طموحاتهم في تحقيق الميزة التنافسية.

ومن خلال تلك النتائج توصي الدراسة بالآتي:

- 1- تطوير سياسة اختيار القيادات الجامعية وفق معايير جديدة تخضع لمفهوم الإنجاز في سجل المتقدم لشغل المنصب.
- 2- أن تكون مشروعات الميزانيات والشراكات في الجامعة مشروعات جادة تخضع لمفهوم ريادة الأعمال، الذي يعني أن تهتم الجامعة بتحقيق مخرجات ملموسة.
- 3- وضع خطط عمل تنفيذية لا مجرد خطط إستراتيجية فقط؛ لتحقيق متطلبات الميزة التنافسية بعد إجراء دراسات ميدانية حقيقية ملموسة؛ مثل دراسات عن مجالات الشراكة بين الجامعة وقطاع الأعمال وتفعيل دخول الجامعة مجال المناقصات والعطاءات التي تزيد من دور الجامعة التنافسي بما عندها من رأس مال فكري وعلمي متميز.

المراجع

- أبوغبين، أحمد. (2012). دور التعليم الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر الأكاديميين [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.
- البدوي، أمل. (2017). رؤية مقترحة لدور القيادات الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، 6(11)، 124-156.
- بركات، زياد. (2016). مقترحات لتهيئة الجامعات الفلسطينية للتصنيف العالمي للجامعات. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، 1(31)، 1-24.
- بزادوغ، دينا، والناظر، ملك. (2017). مستوى تحقيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية وجامعة البتراء للميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *دراسات العلوم التربوية*، 44، 144-154.
- الحافي، آلاء. (2015). التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقته بالميزة التنافسية [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية بجامعة الأزهر.
- حسان، حسن، وحسين، علي. (2010). أبعاد القيادة الجامعية لدى عمداء كليات التربية وعلاقتها بالتطوير المؤسسي. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 1(73)، 206-261.
- الحمود، إبراهيم. (2019). بيانات وتصريحات جمعية أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت خلال الفترة (2017/10/3-2019/9/26م). جمعية أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت.
- حنفي، محمد. (2019). متطلبات تفعيل القدرة لجامعة بورسعيد في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات. *مجلة كلية التربية*، 26، 1-41.
- حوالة، سهير، والمتولي، سارة. (2014). معايير التصنيفات العالمية للجامعات: دراسة تحليلية نقدية. *مجلة العلوم التربوية*، 22(4)، 649-666.
- الحوت، محمد، وعبدالمطلب، أحمد، وتوفيق، صلاح الدين. (2015). التنافسية بين الجامعات. *مجلة المعرفة التربوية*، 3(5)، 127-157.
- الخشاب، يسرا. (2019، سبتمبر 14). تصنيف جامعة الكويت ثابت بالمرتبة الـ 801 عالمياً. *القبس*.
<https://alqabas.com/article/5707071>
- خليل، ياسر. (2017). القيادة الإستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 5(18)، 123-144.
- الخواودة، محمد. (2018). قواعد إدارية مقترحة لتفعيل مؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي. *المجلة التربوية*، 45، 134-150.

- الديحاني، سلطان. (2017). تطوير دور التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت: دراسة مستقبلية. *مجلة كلية التربية بالزقازيق*، 95(2)، 382-317.
- زعبي، مازن. (2019). درجة تحقيق الجامعات الأردنية لمعايير التصنيفات العالمية للجامعات من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها: الصعوبات والحلول [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة اليرموك.
- شلبي، أماني. (2018). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة المنصورة.
- الصديقي، سعيد. (2008). الجامعات العربية وجودة البحث العلمي: قراءة في المعايير العالمية. *مجلة المستقبل العربي*، 350، 93-70.
- الصلاحات، نجلاء. (2017). التمكين الإداري لدى القادة الأكاديميين وعلاقته بالميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم التربوية بجامعة الشرق الأوسط.
- الضبياني، عامر، وشداد، يوسف، والعنسي، عبدالرحمن. (2018). دور جامعة ذمار في خدمة المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة العلوم الإنسانية*، 50، 137-117.
- العباد، عبدالله. (2017). نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، 6(3)، 327-306.
- عبدالعزیز، أحمد محمد. (2016). مقومات تطبيق الستة سيجما الرشيقة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية. *دراسات تربوية ونفسية*، 90، 379-303.
- عبد الغفور، صالح. (2015). متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى.
- عبدالمعطي، أحمد، ومحمد، مروة، وعبدالعزیز، مروة. (2017). قيادة التغيير: مدخل لضمان جودة التعليم الجامعي. *الثقافة والتنمية*، 18(118)، 202-171.
- علي، وفاء. (2012). متطلبات التمكين الإداري للقيادات الجامعية بكليات التربية في جمهورية مصر العربية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية التربية، جامعة كفر الشيخ.
- الغامدي، مشاعل. (2018). إستراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية في البحث العلمي بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن. *مجلة العلوم التربوية*، 23-ج3(4)، 346-305.
- القحطاني، عبدالمحسن، وبوطيبة، فيصل. (2015). *اقتصاديات التعليم: قضايا معاصرة*. جامعة الكويت.
- المطيري، نايف، والزبون، محمد. (2017). درجة توظيف إدارة المعرفة في مواجهة معوقات تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. *المجلة التربوية*، 23(125)، 97-53.

- مكتب نائب مدير الجامعة للتخطيط. (2020). *التقرير السنوي لجامعة الكويت*. الكويت، جامعة الكويت.
- النجار، خالد (2019). تأثير النشر الدولي والسمعة الأكاديمية على ترتيب الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة في التصنيفات العالمية. *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، 2(2)، 171-232.
- الوادي، محمود، والزعبي، فلاح. (2011). مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية: دراسة تحليلية. *المجلة التعليمية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 1(8)، 80-91.
- اليحيى، حصة ناصر. (2019). *تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة: تصور مقترح* [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- Abdul Aziz, A. (2016). The application of six Sigma components as a strategic entry point for achieving competitive advantage in Egyptian universities (in Arabic). *Educational and psychological studies*, 90, 303-379.
- Abdul Ghafoor, S. (2015). *Knowledge management requirements and their role in achieving competitive advantage in universities in the Gaza Strip* (in Arabic) [Unpublished Master's Thesis]. Al-Aqsa University.
- Abdul-Muati, A., Mohammed, M., & Abdul Aziz, M. (2017). Leadership change as an approach for ensuring quality of university education (in Arabic). *Culture and Development*, 18(118), 171-202.
- Abu Gaben, A. (2012). *The Role of e-learning in enhancing the competitive advantage in Palestinian universities in the Gaza Strip from the point of view of academics* (in Arabic) [Unpublished Master's Thesis]. Islamic University.
- Al-Abbad, A. (2017). A proposed model to enhance the competitiveness capabilities of King Saud University in light of international ranking standards of universities (in Arabic). *International Specialized Educational Journal*, 3(6), 306-327.
- Albadawi, A. (2017). A Proposed vision of the role of academic leaders to achieve competitive advantage at King Khalid University (in Arabic). *International Interdisciplinary Journal of Educational*, 6(11), 124-156.
- Al-Daihani, S. (2017). Developing the role of professional development of faculty members in achieving the competitive advantage of the Kuwait University: A Perspective Study (in Arabic). *Magazine of the Faculty of Education in Zagazig*, 95(2), 317-382.
- Al-Dhabebani, A., Shaddad, Y., & Al-Ansi, A. (2018). The role of Dhamar University in serving the community from the point of view of faculty members (in Arabic). *Journal of Humanities*, 50, 117-137.

- Al-Ghamdi, M. (2018). A proposed strategy to achieve competitive advantage in scientific research at Princess Noura Bint Abdul Rahman University (in Arabic). *Journal of Educational Sciences*, 23-C3(4), 305-346.
- Al-Hafi, A. (2015). *Strategic planning in Palestinian universities in Gaza Provinces and its relationship to competitive advantage* (in Arabic) [Unpublished Masters Thesis]. Faculty of Education at Al-Azhar University Gaza.
- Al-Hmoud, I. (2019). *Declaration of the Faculty Association of Kuwait University during the period (3/10/2017-26/9/2019)* (in Arabic). Kuwait University Faculty Members Association.
- Al-Hout, M., Abdul.Mutallab, A., & Tawfiq, S. (2015). Competitiveness between universities (in Arabic). *Journal of Educational Knowledge*, 3(5), 127-157.
- Ali, Wafa A. (2012). The requirements for the administrative empowerment of university leaders in the faculties of education in the Arab Republic of Egypt (in Arabic) [Unpublished Doctoral Dissertation]. Faculty of Education, Kafr Al-Sheikh University.
- Alkhashab, Y. (2019, September 14). Kuwait University's ranking is consistent in the 801st place in the world (in Arabic). *Alqabas Newspaper*. <https://alqabas.com/article/5707071>._
- Alkhawaldeh, M. (2018). Proposed administrative rules to activate competitive advantage indicators of competitive advantage in higher education institutions (in Arabic). *Educational Journal*, 45, 134-150.
- Al-Muteri, N., & Al-Zaboon, M. (2017). The degree of employment of knowledge in the face of the obstacles to achieve competitive advantage in Kuwaiti higher education institutions from the viewpoint of faculty members (in Arabic). *Educational Journal*, 23(125), 53-97.
- Al-Qahtani, A., & Bouatebeh, F. (2015). *Economics of Education: Contemporary Issues* (in Arabic). Kuwait University.
- Al-Salahat, Najla. (2017). *Administrative empowerment of the academic leaders and its relationship to competitive advantage from the point of view of faculty at the Middle East University* (in Arabic) [Unpublished Master's Thesis]. Faculty of Educational Sciences, Middle East University.
- Al-Seddeqi, S. (2008). Arab universities and the quality of scientific research: a reading in international standards (in Arabic). *Arab Future Magazine*, 350, 70-93.

- Al-Wadi, M., & Al-Zoubi, F. (2011). Total quality management requirements as a tool to achieve competitive advantage in Jordanian universities: Analytical study (in Arabic). *Educational Journal for Quality Assurance of University Education*, 1(8), 80-91.
- Al-Yahya, H. (2019). *Developing the performance of academic leaders in Saudi universities in light of the distributed leadership entrance: A proposed scenario* (in Arabic) [Unpublished Doctoral Dissertation]. Imam Mohammed Bin Saud Islamic University.
- Balasubramanian, S., Yang, Y., & Tello, S. (2020). Does University entrepreneurial orientation matter? Evidence from university performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*. <https://doi.org/10.1002/sej.1341>
- Barakat, Z. (2016). A Proposed for preparing Palestinian universities for the global rankings of universities (in Arabic). *Journal of the Association of Arab Universities for Research in Higher Education*, 1(31), 1-24.
- Bezadoug, D., & Malak, A-N. (2017). The Level of achievement of competitive advantage of academic department heads in the University of Jordan and Petra University from faculty members' point of view (in Arabic). *Dirasat, Educational Sciences*, 44(4), 141-154.
- Bisaria, G. (2013). Achieving competitive advantage by private management colleges or private universities. *International Journal of Social Science and Interdisciplinary Research*, 2(3), 90-105.
- Dembereldorj, Z. (2018). Review on the Impact of World Higher Education Rankings: Institutional Competitive Competence and Institutional Competence. *International Journal of Higher Education*, 3(7), 25-35.
- Drew, G. (2010). Issues and challenges in higher education leadership: Engaging for change. *Australian Educational Researcher*, 37(3), 57-76.
- El-Naggar, Kh. (2019). The impact of international publications and academic reputation on the ranking of the Islamic University of Medina in the world rankings (in Arabic). *International Journal of Research in Educational Sciences*, 2(2), 171-232.
- Hanafi, M. (2019). Requirements for activating the capacity of the University of Port Said in light of the international classifications of universities (in Arabic). *Faculty of Education Journal*, 26, 1-41.
- Hassan, Hassan & Hussein, Ali. (2010). The dimensions of the university leadership of the deans of the faculties of education and their relationship to institutional development (in Arabic). *Journal of the Faculty of Education - Mansoura University*, 1(73), 206-261.

- Hawala, S., & Al-Mutawali, S. (2014). World University Classification Standards: Critical Analytical Study (in Arabic). *Journal of Educational Sciences*, 22(4), 649-666. <https://alqabas.com/article/5707071>.
- Khalil, Y. (2017). Strategic leadership and its role in improving the competitive advantage of Egyptian universities (in Arabic). *Journal of Scientific Research in Education*, 5(18), 123-144.
- Mahdi, O. & Almsafir, M. (2014). The Role of Strategic Leadership in Building Sustainable Competitive Advantage in the academic environment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 289 – 296.
- Office of the Vice-President for Planning. (2020). *Kuwait University's annual report* (in Arabic). Kuwait University.
- Orazbayeva, B., Davy, T., Plewa, C., & Galán-Muros, V. (2019). Engagement of academics in education-driven university-business cooperation: a motivation-based perspective. *Studies in higher education*, 45(8), 1723-1736. <https://doi.org.kulibrary.vdiscovery.org/10.1080/03075079.2019.1582013>
- Rubbins, S., Judge, T., & Hasham, E. (2012). *Organizational behavior* (Arab world ed.). Pearson Education Limited.
- Shalabi, A. A. (2018). *Requirements for achieving the competitive advantage of Mansoura University in the light of some global expertise* [Unpublished Doctoral Dissertation] (in Arabic). Mansoura University.
- Zabi, M. (2019). *The degree of Jordanian universities achieving the standards of the global classifications of universities from the point of view of academic leaders and faculty: difficulties and proposed solutions* (in Arabic) [Unpublished Doctoral Dissertation]. Yarmouk University.

The Qualities and Practices of University Leadership in Attaining the Competitive Advantage for Kuwait University The Opinions of Faculty Members in Kuwait University

Dr. Mutlaq M. Alenezi*

Abstract

Objectives: Identifying the qualities and practices necessary for university leadership in attaining the competitive advantage, and the practices hindering the realization of such advantage.

Method: A survey design was used. A questionnaire was applied on 288 members of the teaching staff that were randomly selected from all faculties of The Kuwait University.

Results: The results of the study showed that first: qualities of university leadership and the practices to achieve a high degree of competitive advantage are available. Secondly, there were many obstacles regarding practices of the current university leadership that hindered the realization of a high competitive advantage. Third, there were no statistically significant differences among the responses of the study sample regarding all aspects attributed to the variables of sex, working in a leadership position, and the academic rank. Forth, there were statistically significant differences among the responses of the study sample regarding the aspect of the current leadership practices that hindered the university leadership from attaining the competitive advantage due to the variable of the years of service in favor of the category (less than 10 years). Fifth, there were statistically significant differences among responses of the study sample regarding all the aspects attributed to the variable of the faculty; for professional faculties regarding the aspects of university leadership qualities and practices to achieve a competitive

* Kuwait University, Email: dr.mutlaq@ku.edu.kw

- Submitted: 19/2/2020, Revised: 3/9/2020, Accepted: 6/9/2020.

advantage; and for the scientific faculties related to the current leadership practices that hindered the university leadership from attaining the competitive advantages.

Conclusion: Many recommendations were suggested. First, developing the performance of academic leaders. Second, giving university leaders more powers and providing sufficient funds for scientific research projects.

Keywords: University Leadership, Competitive Advantage.

د. مطلق مهيل سلطان العنزي، حاصل على درجة فلسفة الدكتوراه في القيادة والسياسات التربوية من جامعة Virginia Tech، 2002. يعمل حالياً أستاذاً مشاركاً بجامعة الكويت بكلية التربية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي. الاهتمامات البحثية: القيادة التربوية، والإدارة التربوية والمدرسية، والتخطيط التربوي والمدرسي، والسلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، والاتصال التنظيمي في التربية.
الإيميل: dr.mutlaq@ku.edu.kw

للاستشهاد:

العنزي، مطلق. (2022). مواصفات القيادة الجامعية وممارساتها اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية*، 48(184)، 307-348. <https://www.doi.org/10.34120/0382-048-184-009>

To Cite:

Alenezi, M. (2022). The Qualities and Practices of University Leadership in Attaining the Competitive Advantage for Kuwait University The Opinions of Faculty Members in Kuwait University: (in Arabic). *Journal of the Gulf and Arabian Peninsula Studies*, 48(184), 307-348. <https://www.doi.org/10.34120/0382-048-184-009>