



## الهضبة الوظيفية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمران

### وأثرها على الميزة التنافسية للجامعة

أحمد محمد علي المنجدي

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد

كلية المجتمع - عمران

E: ahmedalmangidi@gmail.com

### ملخص الدراسة:

الدراسة (القيادات الأكاديمية) كعينة نظرا لصغر حجمه، وبعد تطبيق أداة الدراسة على العينة لجمع البيانات، تم تحليلها ومن ثم الوصول إلى أن مستوى الهضبة الوظيفية عالٍ، ومستوى الميزة التنافسية للجامعة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية متوسط، ويوجد أثر دال إحصائياً للهضبة الوظيفية على الميزة التنافسية للجامعة، وبالنسبة للفروق تبين وجود فروق دالة إحصائياً لبعدها الهضبة الهيكلية فقط دون بقية الأبعاد لصالح متغير مكان العمل، كما أنه لا يوجد فروق دالة إحصائياً في تقدير العينة لمستوى الهضبة الوظيفية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عمران، تبعاً لمتغيري الدرجة العلمية وسنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

**الكلمات المفتاحية:** الهضبة الوظيفية، الميزة التنافسية، جامعة عمران.

هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى معرفة أثر الهضبة الوظيفية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمران على الميزة التنافسية للجامعة، وتفرع عنه أربعة أهداف فرعية أولها معرفة مستوى الهضبة الوظيفية والثاني معرفة الميزة التنافسية للجامعة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، والثالث معرفة أثر الهضبة الوظيفية على الميزة التنافسية للجامعة، وأخيراً معرفة ما إذا هناك فروق دالة إحصائياً في متوسط استجابات العينة بتقديرهم لمستوى الهضبة الوظيفية، تبعاً لمتغيرات مكان العمل، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة. ولتحقيق أهداف الدراسة صمم الباحث أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة المتضمنة (40) فقرة موزعة بين المتغير المستقل (الهضبة الوظيفية) (14) فقرة، والمتغير التابع (الميزة التنافسية) (26) فقرة، تم اختيار مجتمع



## The Career Plateau of Academic Leaders At Amran University And Its Impact on University's Competitive Advantage

Ahmed Mohammed Ali Almangidi

Assistant Professor of Educational Administration and Planning - Amran  
Community College

E: ahmedalmangidi@gmail.com

### Abstract:

The study aimed to determine the impact of the career plateau of academic leaders at Amran University on the university's competitive advantage. It had four subsidiary objectives: to determine the level of the career plateau, the university's competitive advantage from the academic leaders' perspective, the impact of the career plateau on competitive advantage, and any statistically significant differences in responses based on workplace, academic degree, and years of experience. For achieving the study goals, a questionnaire of 40 items was designed: 14 items for the independent variable (career plateau) and 26 for the dependent variable (competitive advantage).

The academic leaders were selected as study sample due to their small number. The data analysis

revealed a high level of career plateau and an average level of competitive advantage from the academic leaders' perspective. A statistically significant impact of the career plateau on the university's competitive advantage was found. Regarding differences, there were statistically significant differences only in the structural plateau dimension on the favor of the workplace variable. No statistically significant differences were found in the assessment of the career plateau level among academic leaders at Amran University based on academic degree and years of experience in the current position.

**Keywords:** Career plateau, A competitive Advantage, Amran University.

## مقدمة:

تجاه هذا المورد، من حيث تلمس احتياجاتهم الشخصية والمهنية والعمل على تلبيتها بالتدريب والتنمية والترفيه وفق المسار المهني. وإذا لم يتحقق ذلك سينعكس ذلك سلباً على أدائه وتميزه كمّاً ونوعاً، ويتولد لديه عدم الرضا الذي يمثل صورة أولية للهضبة الوظيفية والتي تعني النقطة التي يصل إليها الموظف في مساره المهني ويحرم عندها من حقه في الترقى الأفقي أو العمودي في السلم الوظيفي (السلطان، 2015م). وبهذا تحد الهضبة الوظيفية للعاملين في الجامعات من القيام بالابتكار والإبداع والتميز، وهذا ما يسعى إليه الباحث لمعرفة واقع الهضبة الوظيفية لدى القيادات الأكاديمية وأثرها على الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية.

## مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تسعى كل جامعة من الجامعات الحكومية اليمنية إلى الحصول على ميزة تنافسية تتفرد بها عن الجامعات الأخرى؛ سواءً بالجودة، أو الفعالية، أو الإبداع والابتكار، أو الاستجابة، أو بها جميعاً أو بعضها، وهذا لا يتأتى بمعزل عن القيادات الأكاديمية لكونها المحور الأساسي لقيادة الجامعة. لكن تلك القيادات تعرضت وما زالت في ظل الصراع والحرب إلى العديد من المشاكل منها انقطاع الرواتب، وضعف الحصول على الترقيات، وعدم القدرة

في ظل المتغيرات العالمية تسعى المؤسسات الخدمية والربحية معاً إلى امتلاك ميزة تنافسية تمكنها من التفرد والتميز. منها المؤسسات التعليمية التي أضحت تواجه العديد من التحديات الكبيرة؛ نتيجة النمو المتسارع للمسيرة التعليمية (النشومي والنعيس، 2017م)، والذي فرض على مؤسسات التعليم العالي (الجامعات) في دول العالم الثالث من اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة تلك التحديات، والتجديد في منظومات الإدارة الإستراتيجية والتوجه التسويقي؛ لكي تضمن البقاء والاستمرارية والنمو والتوسع (الباز، 2017م)، ومن هذه التدابير التي يجب أن تتبناها مؤسسات التعليم، حشد كل الجهود للمحافظة على بقائها في السوق بكفاءة وتنافسية، ولن يتأتى لها ذلك إلا بتميز خدماتها، وضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء.

وتعد الكفاءات البشرية العاملة في الجامعات أحد العملاء الداخليين، والمورد الرئيسي لتوطين وديمومة الميزة التنافسية (عبدالعال، 2018م). وبها أي الكفاءات يعد الكادر البشري في الجامعات مصدراً رئيساً لحصول الجامعات على الميزة التنافسية، وهذا يقتضي أن تقوم الجامعات بالدور المناط بها

الدرجة العلمية، سنوات الخبرة في الوظيفة (الحالية)؟  
4) ما أثر الهضبة الوظيفية على الميزة التنافسية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عمران - اليمن؟

#### فرضية الدراسة:

لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الهضبة الوظيفية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمران تبعاً لمتغيرات: (مكان العمل، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية).

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الهضبة الوظيفية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمران على الميزة التنافسية للجامعة، وبصورة أكثر تحديداً فإن الدراسة الحالية تحاول تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- 1) التعرف على مستوى الهضبة الوظيفية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمران - اليمن.
- 2) التعرف على مستوى الميزة التنافسية بجامعة عمران من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة.
- 3) التعرف على أثر الهضبة الوظيفية على الميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة عمران - اليمن.
- 4) التعرف على الفروق الدالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) في متوسط تقدير أفراد

على توفير المتطلبات الأساسية، وغيرها التي تشكل مجملها الهضبة الوظيفية التي من آثارها اللامبالاة في العمل وعدم الرغبة بالدوام، وهذا ما أكدته تقرير مركز المخا الإستراتيجي للعام 2023م، حيث أشار إلى إصابة أعضاء هيئة التدريس بالجمود المهني، والبحث عن أعمال أخرى بات هدفاً يسبق هدف التطوير المهني وذلك لسد احتياجاتهم المعيشية (السهيلي، 2024م). وقد اختار الباحث جامعة عمران لسببين: الأول لكونها من الجامعات التي تقع في المناطق التي انقطعت فيها الرواتب عن موظفيها، والآخر لكونها من الجامعات الناشئة. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيس الآتي: "ما أثر الهضبة الوظيفية للقيادات الأكاديمية في جامعة عمران على الميزة التنافسية للجامعة؟". ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1) ما مستوى الهضبة الوظيفية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمران - اليمن؟
- 2) ما مستوى الميزة التنافسية بجامعة عمران من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في الجامعة؟
- 3) هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الهضبة الوظيفية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمران تبعاً لمتغيرات: (مكان العمل،

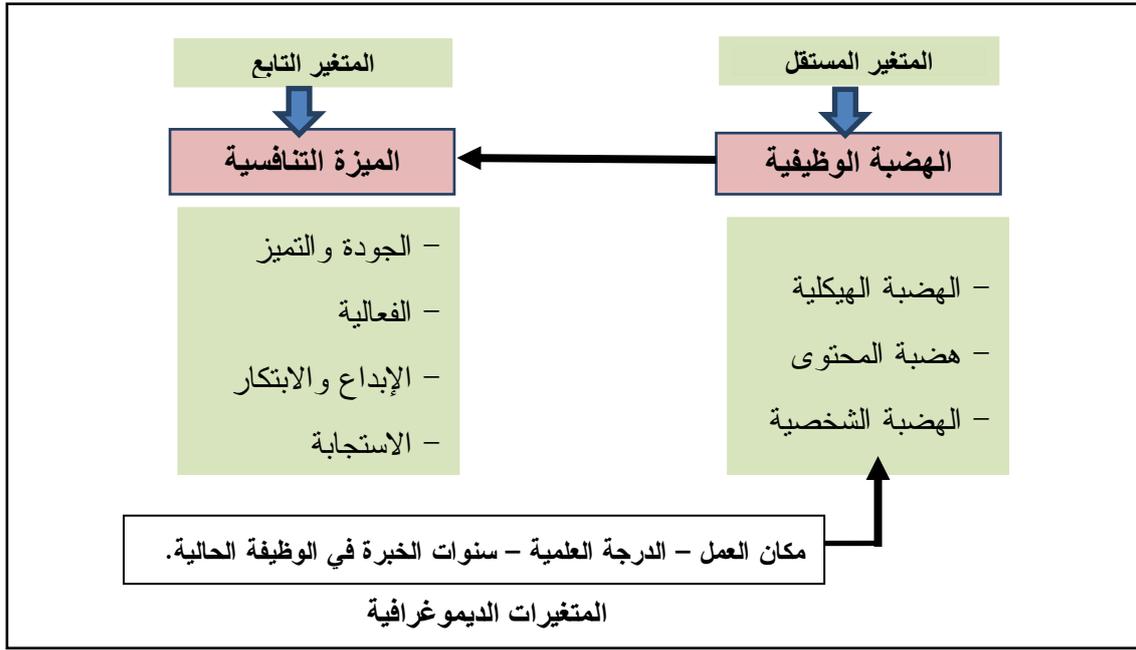
**المتغير المستقل:** الهضبة الوظيفية وأبعادها (الهضبة الهيكلية - هضبة المحتوى - الهضبة الشخصية).

**المتغير التابع:** الميزة التنافسية وأبعادها (الجودة والتميز - الفعالية - الإبداع والابتكار - الاستجابة).

عينة الدراسة لمستوى الهضبة الوظيفية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عمران تبعاً لمتغيرات: (مكان العمل، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية).

### النموذج المعرفي للدراسة:

يتكون النموذج المعرفي للدراسة من متغيرين، يمكن توضيحهما كما يلي:



الشكل (1): يبين نموذج الدراسة من تصميم الباحث.

تناول هذا المتغير، بمعرفة أثره على الميزة التنافسية لجامعة عمران، كما أنه يعد رافداً للمكتبة اليمينية كونه تضمن موضوعاً جديداً، ومن الناحية التطبيقية قد يمكن القيادة الأكاديمية في الجامعة من زيادة الوعي من تجنب العوامل التي تعمل على تهضيبيهم، والتي بدورها تؤثر سلباً على أدائهم ومن ثم على الميزة التنافسية للجامعة، كما أنها تثير اهتمام قيادة الجامعة من إقامة ورش توعوية

### أهمية الدراسة:

لا تخلو أهداف أي جامعة من الحصول على ميزة تنافسية منفردة؛ وهذا يتطلب البحث عن العوامل المؤثرة في ذلك، ومن هذه العوامل الهضبة الوظيفية لدى العاملين فيها من قيادات أكاديمية وإدارية وأعضاء هيئة التدريس، لذا تكمن أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية من أنها تناولت متغير الهضبة الوظيفية والذي تكاد تخلو الدراسات اليمينية من

**الميزة التنافسية A Competitive Advantage:**

تُعرّف الميزة التنافسية إجرائياً بأنها تفرد جامعة عمران بخدماتها بغرض المحافظة على استمرارية تحسين جودتها التعليمية عبر الزمن أو زيادة الطلب عليها مما يؤدي إلى رفع مؤشرات التنافسية لهذه الجامعة.

**الإطار النظري للدراسة:****أولاً: الهضبة الوظيفية Career Plateau:**

- مفهوم الهضبة الوظيفية: من خلال اطلاع الباحث على أدبيات الهضبة الوظيفية؛ وجد تقارباً كبيراً في مفهوم وتعريف الهضبة الوظيفية، وعلى ما يبدو أن هذا الاتفاق يرجع إلى وحدة الفهم الذي يعكسه هذا المفهوم لدى العاملين مهما اختلفت فروقهم الشخصية والتنظيمية. حيث تطور مفهوم الهضبة الوظيفية في العقود الأخيرة من القرن الماضي وكان من روادها (Stone, France, Warren) الذين عرفوها بأنها النقطة التي يقف عندها الموظف في ترقيته أو ترفيعه وينظر إليها على أنها مستحيلة وغير ممكنة (Hu et al., 2022). كما أن الهضبة الوظيفية تتضاعف آثارها في المؤسسات التي يكون موظفوها قد خدموا أكثر من 5 سنوات، أو بين العاملين الذين صنفوا بأنهم ذوو خبرة أو متوسطو الخبرة (Omar et al., 2014). وهذا ما أكدته (Tharkude, 2020) بأنها فترة في مهنة

للقيادات الأكاديمية بتجنب مخاطر الهضبة الوظيفية وتحفيزهم على تجاوزها.

**حدود الدراسة:**

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية في تناولها لموضوع الهضبة الوظيفية كمتغير مستقل على الأبعاد: (الهضبة الهيكلية، هضبة المحتوى، الهضبة الشخصية)، في حين اقتصر في تناولها لموضوع الميزة التنافسية "كمتغير تابع" على الأبعاد: (الجودة، الفعالية، الإبداع والابتكار، الاستجابة).

**الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على جامعة عمران برئاستها وجميع كلياتها (العلوم الإنسانية والتطبيقية، العلوم الإدارية، الطب، الهندسة، الأعمال، معهد التعليم المستمر، والمراكز).

**الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على كافة القيادات الأكاديمية العاملة برئاسة جامعة عمران وجميع كلياتها، ومعاهدها ومراكزها.

**الحدود الزمنية:** تم التطبيق الميداني للدراسة في الفصل الأول من العام الجامعي 2023 / 2024م.

**مصطلحات الدراسة:**

**الهضبة الوظيفية Career Plateau:** تُعرّف الهضبة الوظيفية إجرائياً بأنها شعور القائد الأكاديمي بجامعة عمران بعدم الارتياح من وظيفته بسبب قلة الفرص للتدريب والتنمية أو الترقى تصاعدياً أو أفقياً أو الشعور بضعف قدراته تجاه المهام الموكلة إليه في وظيفته.

الثلاثي، منهم ( Alzodi et al., 2016)؛ والياسري وكاظم، 2020م، ومحمد، 2020م، وقديد وآخرون، 2021م)، كما يلي:

#### أ - الهضبة الهيكلية **Structural Plateau**:

وتعني أنه يكون لدى العاملين في المؤسسة القدرات والمهارات الجيدة والكفاءة للترقية الجديدة، ولديهم القدرة على ممارسة الأداء بشكل متميز في الوظائف ذات المناصب العليا إلا أنهم غير قادرين على الوصول إلى تلك الوظائف بسبب انعدام الفرص الوظيفية، وقلة الوظائف الشاغرة لهم، أو انحصارها على أشخاص بذواتهم بسبب الانتماء الحزبي أو الطائفي أو غيرها من العوامل (السلطان، 2015م)، وهذا ما أكدته دراسة (قديد وآخرون، 2021م) بأن الهضبة الهيكلية تحدث في المنظمة بسبب القيود في الهيكل التنظيمي، حيث إن العامل إذا وصل إلى أعلى مستوى في المنظمة فإن الوظائف التي يمكنه تحقيقها تكون محدودة؛ ولذلك تكون الحركة العمودية ضئيلة داخل المنظمة، ويرى (Kown, 2022) أن الهضبة الهيكلية جوهرها عملية الترقى المستقبلي في المنظمة كما ورد في الدراسات المبكرة للهضبة الوظيفية.

#### ب - هضبة المحتوى **Content Plateau**:

وتعني أن الشخص الموظف لديه المعرفة التامة والمهارة المطلوبة لإنجاز المهام

الموظف تكون فيها إمكانية حدوث مزيد من الحركة التصاعدية منخفضة إلى حد كبير. وتعد الهضبة الوظيفية عاملاً تنبؤياً لمخرجات المؤسسة الغير مثالي؛ لكونه يعمل على ضعف الرضاء الوظيفي، وارتفاع ضغط العمل وضعف الأداء والالتزام الوظيفي، وزيادة مغادرة الموظفين للوظيفة (Alzodi et al., 2016).

#### أنواع الهضبة الوظيفية:

يتضمن المسار الوظيفي في المنظمات عموماً والجامعات على وجه الخصوص أهدافاً محددة تسعى إلى تدرج العاملين في الترقية وفقاً للهيكل التنظيمي للمنظمة، ويحكم ذلك قوانين ولوائح داخلية، إلا أن تلك الجامعات تتأثر بالبيئة الخارجية التي يصعب على منتسبيها التحكم بعواملها السياسية منها والاقتصادية والاجتماعية، ومع ذلك فإن المنافسة بين تلك الجامعات في ظل السوق المفتوح والعولمة وغيرها من عوامل تدفع تلك الجامعات إلى زيادة الحرص على إحداث تغييرات في تلك الهياكل التي تنعكس إيجاباً على راحة ومصالح منتسبيها.

ونتيجة لما سبق صنف الباحثون الهضبة الوظيفية إلى عدة تصنيفات وفقاً للعوامل الداخلية والخارجية التي تتأثر بها المنظمة، إلا أن أغلب الباحثين أجمعوا على التصنيف

ثانياً: الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي:

أفرز التطور العلمي والتكنولوجي والتنافسية في المنظمات وسباق التميز عاملاً رئيساً يتمثل بالميزة التنافسية التي ترنو إليها تلك المنظمات وتسعى إلى تحقيقها لكونها تعمل على بقائها واستدامة أنشطتها، كما عدت مدخلاً من مداخل تطوير المنظمة. كما أن المنافسة كمنشآت ظهرت مصاحبة للإنسان منذ ممارسة أنشطته إلا أنها كانت خاضعة للصدفة دون خطط وإستراتيجيات، وكمصطلح ظهرت الميزة التنافسية في بداية السبعينات من القرن الماضي كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد، وبروز ظاهرة العولمة، وبذلك بدأت المنظمات ومنها المؤسسات الجامعية بخوض هذه المنافسة في تقديم خدماتها ولذا فإن الباحث استعرض مفهوم الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي.

- الميزة التنافسية في التعليم العالي:

تعد الميزة التنافسية بأنها مجموعة المزايا التي تسير عليها مؤسسات التعليم العالي ضمن منهجية إستراتيجية يكون محور اهتمامها تطوير العنصر البشري والتحسين المستمر والجودة والكفاءة المتميزة، والابتكار والتغير التكنولوجي، والتي تكسب تلك المؤسسات قدرة على مسايرة ومواجهة حدة المنافسة على المستويين المحلي

الوظيفية؛ إلا أنه يشعر بالملل وعدم الرضا، وضعف الالتزام، وعدم الرغبة في المخاطرة بأعمال جديدة (Obianuju et al., 2021)، كما أن عدم التحديث والتجديد في المهام والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة لفترة زمنية كبيرة يؤدي إلى مستوى منخفض في التحدي لدى الموظف (Miles et al., 2013)، ويعرفها (Kown, 2022) بأنها الشعور لدى الموظف بضالة التحديات والمسؤوليات الوظيفية التي تواجهه والتي تعود إلى طول فترة العمل في الوظيفة الحالية دون حرية التصرف بتطوير محتوى الوظيفة.

ج- الهضبة الشخصية **Personal Plateau**:

وتعني أن العاملين في بعض الوظائف لا يرغبون في الحصول على الترقى في مسارهم الوظيفي، بسبب ضعف امتلاكهم القدرات والمهارات الفنية أو المهنية، كما أن البعض منهم لديه الرغبة بعدم الترقى حتى وإن كان يمتلك القدرات والكفاءة في إنجاز مهام الوظيفة (السلطان، 2015م)، بينما يرى (Alivand & Ebrahimpour, 2016) أن الهضبة الشخصية تحدث لدى الموظف عندما يكون لديه القدرة على إنجاز مهام الوظيفية إلا أنه لا يحصل على حافز أكبر للتقدم الوظيفي.

والدولي (العياصرة ووطناش، 2017م)، وليس ذلك فحسب بل وصفت بأنها القيمة المضافة التي يمكن أن تحصل عليها الجامعة مقارنة بالمنافسين (Hakan, 2019). ومن الباحثين من عدّها مهارة أو تقنية أو مورداً متميزاً، يتيح للمؤسسة أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده؛ وذلك من خلال ممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من الكلفة (مغاوري، 2020م). إلا أن (الحميدي، 2019م) ذكر بأنها غاية مؤسسات التعليم العالي وبتحقيقها تكون الجامعات لها القدرة على إحداث جودة عالية في خدماتها التعليمية والبحثية من خلال تطبيق إستراتيجيات معينة تمكنها من تلبية متطلبات المجتمع وسوق العمل في صورة مخرجات تمتلك المعرفة ومهارات الإبداع والابتكار.

### أبعاد الميزة التنافسية في الجامعات:

من خلال مراجعة الأدب السابق للميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي (العماري، 2017م؛ Uysal & AK, 2021؛ سيف ومقبل، 2022م؛ صالح، 2023م) وجد الباحث أن أبعاد الميزة التنافسية لا تخلو من الأربعة الأبعاد (الجودة، الفعالية، الإبداع، الاستجابة) مع اختلاف في المسميات من باحث لآخر، وهذا ما اعتمده الباحث في هذه الدراسة، وتم توضيحها كما يلي:

– **الجودة Quality**: تعد الجودة من أهم أبعاد الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي لكونها تدخل في كافة العمليات والخدمات لتقديم خدماتها التعليمية بالجودة المطلوبة وبتكلفة أقل، ويتعدى ذلك إلى الإنتاجية والمخرجات باعتبارها المخرج النهائي الذي يخضع لعملية التقييم (صالح، 2023م). ويمكن قياس ذلك من خلال قدرتها على تلبية رغبة المستفيدين والحرص على رضاهم، وتعد أحد الأسباب التي تمكن المنظمة من الحفاظ على بقائها (سيف ومقبل، 2022م)، كما أن الجودة في مؤسسات التعليم العالي لها ارتباط وثيق بالتميز؛ حيث إنها تعنى بالجهود المبذولة من قبل العاملين لرفع مستوى المنتج التعليمي وصولاً إلى التميز بما يتناسب مع متطلبات المجتمع (خليل، 2017م).

– **الفعالية Effectiveness**: إن مفهوم الفعالية عدّ من المفاهيم المحيرة لدى الباحثين والكتاب ولم يتوصلوا إلى اتفاق محدد لمفهومه، وذلك لوجود تداخل بين فعالية المؤسسة من جهة والعوامل المؤثرة فيها من جهة أخرى، ورغم هذا التحدي إلا أن كلاً من Kahn وKatz عرفا الفعالية بأنها "زيادة تعظيم العائد على الاستثمار بكافة الطرق الممكنة المشروعة، وتعظيم عوائد منتسبها، والإسهام برفع كفاءة المؤسسة ككل" (برحومة، 2008م). وتعرف

لاعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة (حسن، 2015م)، ويعمل الإبداع على تحقيق المكانة الريادية للجامعات وتفوق المنافسين (غانى، 2019م).  
 - **الاستجابة Responsibility:** تسعى الجامعات إلى تحقيق رضا العملاء الداخليين (قيادات أكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس، وموظفين، وطلبة)، والخارجيين (أولياء أمور الطلبة، وسوق العمل) (حسن، 2015م). ولتحقيق ذلك ينبغي أن تكون الجامعات قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع حاجات المستفيدين، باتخاذ خطوات لتحسين كفاية عمليات تقديم خدماتها (سيف ومقبل، 2022م)، وذلك بما تقدمه من خدمات ذات نوعية أفضل واستجابة أسرع لما يقدمه المنافسون، يحظى برغبات واحتياجات منتسبيها (غانى، 2019م).

#### أهمية الميزة التنافسية في الجامعات:

تبرز أهمية الميزة التنافسية في الجامعات من النظرة الاقتصادية والأنظمة الحديثة للجامعات، باعتبارها شريكاً أساسياً في التنمية الاقتصادية لكونها مؤسسات لصناعة رأس المال البشري الذي يعد أحد عوامل الإنتاج الذي يسهم في التنافسية (Natalia et al., 2018). واعتبرها (صالح، 2023م) بأنها الضامن للجامعات في التحسين والتطوير

الفعالية في الجامعة بأنها "درجة تحقيق أهداف الجامعة المعبرة عن رسالتها التي توضح سبب وجودها والخدمات الواجب تقديمها" (غانى، 2019م). وهذا ما ينبغي على الجامعات اليمينية أن تسعى إليه باعتبار الفعالية أحد أبعاد الميزة التنافسية، وعلاوة على ذلك فإن مؤسسات التعليم العالي بالمملكة المتحدة اهتمت بالفعالية واعتبرت رضا أعضاء هيئة التدريس عن العمل، والنمو المهني للهيئة التدريسية، وتفاعل الجامعة مع المجتمع من أبعاد الفعالية (أحمد ونجيب، 2018م، 12).

- **الإبداع Creativity:** يُعرّف الإبداع بأنه إيجاد حل جديد وأصيل لمشكلة علمية أو عملية أو اجتماعية، أو ذكر عدة بدائل حديثة تحترف المشكلة وتحلها حلًا جديدًا وأصيلًا، ويقصد بالحل الأصيل هو الحل الذي لم يسبق صاحبه إليه أحد من قبل (صالح، 2023م). كما أشارت (سيف ومقبل، 2022م) أن الإبداع أحد الأبعاد الرئيسية للميزة التنافسية؛ لكونه يعمل على التحديث المستمر لعمليات المنظمة التي قد يفتقر إليها المنافسون مما يسمح بتخفيض التكاليف إلى أقل ما يمكن. كما أنه يعمل على إدخال الأفكار الجديدة بصورة دائمة على الخدمة المقدمة بما يمكن من استمرارية مؤسسات التعليم العالي في التنافس، كما أضحت الإبداع حاجة ملحة

- تعمل على رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.
- تمكن الجامعات من التوظيف الأمثل لإمكاناتها وخبراتها، ومواردها المختلفة في إنجاز أنشطتها ببراعة وفعالية وبتكلفة أقل.
- الدراسات السابقة:**
- دراسات تناولت الهضبة الوظيفية: دراسة (Uysal & AK, 2021): هدفت إلى معرفة ما إذا كان يوجد علاقة دالة بين الهضبة الوظيفية ونمو الموظفين التدريجي في المركز المهني، وهل الهضبة الوظيفية أثرت على المركز الوظيفي للعاملين، تمثل مجتمع البحث من العاملين في القطاع الخاص بمدينة زونجولدك التركية Zonguldak، وتم اختيار المنهج الوصفي القائم على اختيار العينة البالغة (296) موظفاً، تم توزيع أداة البحث المتمثلة بالاستبانة المكونة من بعدين على العينة وتم استرجاع (288) استمارة فقط التي تم تحليلها، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الهضبة الوظيفية والمراكز الوظيفية للعينة، كما أن المراكز الوظيفية لها تأثير على الهضبة الوظيفية ما نسبته (22.1%).
- دراسة أوبياتجو وآخرين (Obianuju et al., 2021): من أهداف هذه الدراسة معرفة مستوى الهضبة الوظيفية لدى العاملين في وحدة السكرتارية، تكون مجتمع البحث من (2318) المستمرين لكافة الوظائف لتلك المؤسسات بما يحقق الجودة والتميز والابتكار. كما أنها تعمل على تحقق التميز الإستراتيجي عن المنافسين الآخرين في الخدمات المقدمة للمستفيدين، مع إمكانية التميز في الكفاءات والموارد والإستراتيجيات في ظل بيئة شديدة التنافسية (العامري، 2021م)، وأضاف العامري "لا تخلو الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة الإستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية". وذكرت (شهناز، 2016م) أن أهمية الميزة التنافسية في المؤسسات تعمل على خلق قيمة للعملاء وتلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
- وأجمع (لوس وآخرون، 2023م) و(عوض وآخرون، 2022م) أن أهمية الميزة التنافسية للجامعات تتمثل بما يلي:
- تمكن الجامعات من إيجاد قيمة مضافة وتلبية احتياجات الطلبة التعليمية، وقدرتها على التجديد والابتكار والإبداع في تقديم الخدمات التعليمية.
- تعد معياراً لتحديد الجامعات المتميزة والناجحة عن غيرها.
- تسهم في تكيف الجامعة لمواجهة التغيرات المتسارعة مما يمكنها من تحقيق الاستدامة.
- تسهم في حفاظ الجامعة على مركزها التنافسي في التصنيفات المحلية والدولية التنافسية.

استبانة، تم تحليل بياناتها باستخدام بعض الوسائل الإحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار)، ومن نتائج الدراسة أن مستوى الهضبة الوظيفية لدى أفراد العينة متوسطة، يوجد تأثير للهضبة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي بنسبة (17.8%)، تساهم الهضبة الهيكلية بما نسبته (1.3%) على الاحتراق الوظيفي، بينما هضبة المحتوى تؤثر بما نسبته (33.5%) على الاحتراق الوظيفي.

دراسة (Kim & Jeong, 2019): هدفت إلى معرفة تأثير الهضبة الوظيفية على الرضاء الوظيفي والكفاءة التمريضية لدى الممرضات العاملات في المستشفى العام في كوريا، تم أخذ البيانات من عينة (234) ممرضة يعملن في المستشفى العام، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الهضبة الوظيفية والرضا الوظيفي والكفاءات التمريضية للممرضات. الهضبة الوظيفية لها تأثير على الرضاء الوظيفي والكفاءة التمريضية. إن إدارة الهضبة بشكل جيد يعمل على زيادة الرضاء الوظيفي والكفاءة التمريضية.

دراسة السلطان (2015م): هدفت إلى معرفة واقع الهضبة الوظيفية في المنظمات الحكومية بالعراق، واستخدم منهجية جديدة تسمى المنهج القائم والتحليل البعدي، وهي معتمدة على البحث

موظفًا يعملون في وحدة السكرتارية بالمؤسسات في جنوب شرق نيجيريا، تم استخراج العينة وفقًا لمعادلة مورجان، وبلغت (328) موظفًا، ولجمع البيانات تم استخدام أداة البحث الاستبانة بعد تصميمه والتأكد من صدقه وثباته، وتوصلت الدراسة إلى زيادة الهضبة الوظيفية لدى العاملين في وحدة السكرتارية بتلك المؤسسات ولديهم النوايا بمغادرة العمل.

دراسة محمد (2020م): هدفت إلى معرفة العلاقة بين الهضبة الوظيفية وجودة الحياة في مركز التعليم العالي والبحث العلمي، تمثل مجتمع البحث في الموظفين العاملين بمراكز التعليم العالي وعددها (7) مراكز وبلغت العينة (220) موظفًا تم اختيارهم بالعينة الطبقية التناسبية، وأداة الدراسة تمثلت بالاستبانة، واستخدمت بعض الوسائل الإحصائية منها التحليل العاملي التوكيدي وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود الهضبة الوظيفية لدى عينة الدراسة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية بين الهضبة الوظيفية وجودة الحياة.

دراسة قديد وآخرين (2021م): هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين الهضبة الوظيفية والاحتراق الوظيفي، وتمثل مجتمع البحث بالموظفين الإداريين ببلدية القبة في العاصمة الجزائرية تم سحب عينة من المجتمع بمقدار (64) من الإداريين، وأداة الدراسة عبارة عن

لرعاية الشباب وبالكليات الرياضية، وتم اختيار العينة بطريقة الحصر الشامل والبالغ عدد أفرادها (80) أخصائيًا، وتمثلت أداة البحث باستبانة تم بواسطتها جمع البيانات، وتوصلت إلى أن مستوى الميزة التنافسية لدى الإخصائيين الرياضيين (عال).

**دراسة عبداللطيف (2021م):** من ضمن أهداف هذه الدراسة أنها هدفت إلى معرفة مستوى الميزة التنافسية بأبعادها الخمسة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة سوهاج، وكانت العينة أعضاء هيئة التدريس العاملين في كليات الجامعة وبلغت (286) عضوًا، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الميزة التنافسية في كافة أبعادها عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منها (الجودة، الكلفة، المرونة، الاستجابة، الإبداع والابتكار) (3.79، 3.76، 3.75، 3.55، 3.70) على الترتيب.

**دراسة العامري (2021م):** هدفت إلى التعرف على الميزة التنافسية الغالبة لدى القيادات الأكاديمية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، وتمثل مجتمع الدراسة بـ (239) عضو هيئة تدريس متفرغًا في الجامعة، وتم اختيار المجتمع كعينة للبحث، وكانت الاستبانة أداة البحث لجمع البيانات وتم توزيعها على (118) عضو هيئة تدريس، وتوصلت إلى أن مستوى تحقق الميزة التنافسية في جامعة العلوم والتكنولوجيا (عال)

المسحي والتجريبي والوصفي، تمثلت أداة البحث باستبانة مكونة من (22) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وتمثلت عينة البحث (180) فرداً موزعة على ثلاث دوائر (الصحة، التعليم، البلديات)، تم استخدام بعض الوسائل الإحصائية بتحليل البيانات (المدى، التحليل العاملي، الوسيط، اختبار كروسكال ويلز)، وتوصلت إلى وجود الهضبة الوظيفية بالفعل وأنها تزداد شيوعاً، ومرتبطة بنتائج سلبية على مستوى الشخص والمنظمة.

#### - دراسات تناولت الميزة التنافسية:

**دراسة سيف ومقبل (2022م):** التي هدفت إلى معرفة أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. في الجامعات الخاصة بمدينة تعز، وتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالجامعات الخاصة والبالغ عددهم (321) موظفاً وموظفة، وبلغت العينة وفقاً لمعادلة ستيفن (105) موظفاً وموظفة، وتوصلت إلى وجود أثر عالٍ للموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية، كما أن مستوى الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة بمدينة تعز (عال).

**دراسة مصيلحي (2021م):** هدفت إلى التعرف على مستوى الميزة التنافسية لدى إدارات النشاط الرياضي بكليات جامعة القاهرة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وتمثل مجتمع البحث بالأخصائيين الرياضيين بالإدارة العامة

لجذب الطلبة في إسطنبول، وركزت على العديد من العوامل منها قرب الجامعة من مركز المدينة ومن سكن الطلبة واستخدم المنهج المسحي، وتمثلت أداة البحث باستبانة مكونة من (15) فقرة، صممت لجمع البيانات من عينة بلغت (100) من الطلبة في الجامعات التي تأسست في العامين 2013-2014م، وتوصلت النتائج أن قرب موقع الجامعة من وسط المدينة، أو قريب من المنزل هو السبب في التحاق الطلبة بالجامعة.

#### - تعقيب عام على الدراسات السابقة:

سعت الدراسات الخاصة بالهضبة الوظيفية إلى إيضاح متغير الهضبة الوظيفية كعامل مؤثر ومتأثر ببعض المتغيرات الأخرى، منها الالتزام الوظيفي، الرضاء الوظيفي، الاحتراق الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات الخدمية منها أو الاستثمارية، ولم تنطرق إلى الجامعات، وبهذا تكون هذه الدراسة اتفقت مع الدراسات السابقة في تناول متغير الهضبة الوظيفية، كما أن الدراسات الخاصة بالميزة التنافسية هدفت معظمها إلى معرفة واقع الميزة التنافسية في الجامعات سواء محلية أو عربية أو أجنبية، ولا توجد دراسة على حد علم الباحث تناولت المتغيرين (الهضبة الوظيفية - الميزة التنافسية) معاً، وهذا ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.44)، كما أن مستوى بعدي الجودة والكلفة حصل على مستوى (عال) بمتوسط حسابي (4.08، 3.71) على الترتيب.

**دراسة الحميدي (2019م):** هدفت إلى معرفة مستوى الميزة التنافسية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية، وتمثل مجتمع الدراسة بكافة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة وعددهم (1494) عضواً، وتم سحب عينة عشوائية طبقية (315) عضواً، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وتوصلت إلى أن مستوى الميزة التنافسية في جامعة الطائف (متوسطة).

**دراسة العياصرة ووطناش (2017م):** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، ولتحقق أهداف البحث تم تطوير استبانة مكونة من (77) فقرة، تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (304) عضو هيئة تدريس، واعتمدت على المنهج الوصفي في جمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تحقق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية متوسطة، ولا يوجد فروق دالة إحصائية تعزى لأثر متغير طبيعة العمل في الواقع ككل.

**دراسة (Aydin, 2013):** هدفت إلى معرفة مواقع الجامعات التركبية التي تمثل ميزة تنافسية

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

## - منهج الدراسة:

أستخدم المنهج الوصفي المسحي بما يتناسب مع طبيعة توجهات الدراسة الحالية وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، والمتمثلة في التعرف على مستوى الهضبة الوظيفية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عمران، وكذا التعرف على مستوى الميزة التنافسية للجامعة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها، بالإضافة إلى إيجاد أثر الهضبة الوظيفية على الميزة التنافسية.

## - مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في الجامعات الحكومية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالجمهورية اليمنية، ممثلة بجامعة عمران كدراسة حالة، والتي تتضمن القيادات

الأكاديمية في رئاسة الجامعة ووحداتها وجميع كلياتها ومراكزها ومعهد التعليم المستمر، بحيث تم استهداف رئيس الجامعة والنواب، رئيس الوحدة ومساعديه، عميد الكلية والنواب، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، بالإضافة إلى عميد المعهد ومدراء المراكز ونوابهم والبالغ عددهم (64) قياديا أكاديمياً، ونظراً لصغر حجم المجتمع اعتبره الباحث عينة للدراسة، وتم توزيع أداة البحث على (58) قياديا أكاديمياً، استرجع منها (54) استمارة، تم استبعاد (4) منها لعدم اكتمالها، والتي تم تحليلها وأدخلت البرنامج الإحصائي SPSS (50) استمارة، وبذلك تكون نسبة العينة من المجتمع (78.1%)، والجدول التالي يوضح نسبة العينة من المجتمع:

الجدول رقم (1): توزيع مجتمع الدراسة والعينة ونسبة العينة من المجتمع.

الفئات	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	نسبة العينة من المجتمع %
رئاسة الجامعة	4	3	75
كلية	17	16	94.1
قسم	35	24	68.6
معهد ومراكز	8	7	87.5
الإجمالي	64	50	78.1

الدراسة تم توزيعها وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، كما يلي:

يتبين من الجدول (1) أن نسبة العينة من المجتمع بلغت (78.1%)، وهي نسبة عالية، ومناسبة لإجراء الدراسة. كما أن عينة

الجدول رقم (2): توزيع عينة الدراسة على المتغيرات الديموغرافية.

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية %	المجموع
مكان العمل	رئاسة الجامعة	3	6	50
	كلية	16	32	
	قسم	24	48	
	مركز ومعهد	7	14	
الدرجة العلمية	أستاذ	11	22	50
	أستاذ مشارك	16	32	
	أستاذ مساعد	23	46	
سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	أقل من 5 سنوات	23	46	50
	5 - 10 سنوات	23	46	
	أكثر من 10 سنوات	4	8	

- أداة الدراسة: (الميزة التنافسية) في الجامعة من خلال فقراته وأبعاده، وشملت الاستبانة المعلومات العامة للمستجيب؛ ثم فقرات كل محور على حده موضحاً أمام كل فقرة بدائل الاستجابة عليها وفق مقياس "ليكات" خماسي التدرج لمستوى المؤشر، والذي يتراوح بين (1) منخفض جداً، و(5) عال جداً. والجدول رقم (3) يوضح توزيع فقرات الاستبانة تبعاً لأبعاد ومتغيرات الدراسة.

أستخدمت الاستبانة كأداة لهذه الدراسة، تم إعدادها في ضوء مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، وقد تكونت من (40) فقرة، موزعة في محورين رئيسيين، اهتم المحور الأول منهما بقياس المتغير المستقل (الهضبة الوظيفية) لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة، بينما اهتم المحور الثاني بقياس المتغير التابع

الجدول رقم (3): فقرات أداة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة وأبعاده.

عدد الفقرات	الأبعاد	المتغيرات	
5	الهضبة الهيكلية	الهضبة الوظيفية	المستقل
4	هضبة المحتوى		
5	الهضبة الشخصية		
7	الجودة والتميز	الميزة التنافسية	التابع
6	الفعالية		
6	الإبداع والابتكار		
7	الاستجابة		
(40)	(7) أبعاد	المجموع	

## - الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة:

صياغة بعض الفقرات، كما تم معرفة الصدق البنائي؛ عن طريق حساب (معاملات الارتباط) بين كل بعد من أبعاد المتغير والدرجة الكلية للمتغير، وارتباط المتغير بالأداة ككل، وكذلك حساب (معامل ألفا كرونباخ) لكل بعد من أبعاد الدراسة والأداة ككل لغرض اختبار ثبات الأداة، والجدول (4) يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.

لمعرفة صدق الأداة؛ تم التحقق من كل من الصدق الظاهري والصدق البنائي، حيث عُرضت الاستبانة على (5) مختصين في مجال الإدارة والعلوم التربوية والنفسية لاستطلاع آرائهم حول صلاحيتها لما صُممت من أجله، وكانت نسبة الاتفاق في آرائهم (80%)، مع الاسترشاد بآرائهم في تعديل

الجدول رقم (4): معامل ارتباط الأبعاد بالمتغير وارتباط المتغير بالأداة، ومعامل ألفا كرونباخ.

الأبعاد	معامل الارتباط	معامل ألفا كرونباخ
الهضبة الهيكلية	0.816**	0.691
هضبة المحتوى	0.840**	0.695
الهضبة الشخصية	0.866**	0.786
متغير الهضبة الوظيفية	0.768**	0.795
الجودة والتميز	0.663**	0.717
الفعالية	0.790**	0.785
الإبداع والابتكار	0.746**	0.769
الاستجابة	0.832**	0.863
متغير الميزة التنافسية	0.866**	0.808

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

يتبين من الجدول رقم (4) أن معامل الارتباط بين متغير الهضبة الوظيفية وأبعادها، وبين متغير الميزة التنافسية وأبعادها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يشير إلى قوة الاتساق بين الأبعاد والمتغيرات، بينما معامل ألفا كرونباخ للأبعاد والمتغيرات تتراوح بين (0.691 - 0.863)، وهذا يشير إلى أن ثبات الأداة عالٍ، ويمكن الاطمئنان إلى نتائجها.

## نتائج الدراسة وتفسيرها:

## - تصحيح أداة الدراسة:

درجات، منخفض درجتان، منخفض جدا درجة واحدة، وهي أدنى درجة في سلم التصحيح على الفقرة، كما تم تحديد مستويات الاستجابة على بدائل فقرات الاستبانة؛ من خلال حساب المدى بين البدائل الخمس، على النحو الآتي: المدى =  $(5-1) \div 4 = 1.0$ ، والجدول رقم (5) يبين درجة التصحيح لبدائل الاستجابة، وحدود المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية، وفقاً لكل بديل من بدائل الاستجابة.

بعد تطبيق أداة الدراسة؛ تم تفرغ البيانات إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS v.27)، حيث تم إدخال استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة وفقاً لمقياس (ليكرت) خماسي التدرج، وتم إعطاء عال جداً (5) درجات وهي أعلى درجة في سلم التصحيح على الفقرة، عال (4) درجات، متوسط (3)

الجدول رقم (5): يبين تصحيح أداة الدراسة وفقاً لبدائل الاستجابة.

الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي والنسبة المئوية				بدائل الاستجابة ودرجة التصحيح	
النسبة %	الحد الأعلى	النسبة %	الحد الأدنى	الدرجة	بديل الاستجابة
35.80	1.79	20	1	1	منخفض جدا
51.82	2.59	36	1.8	2	منخفض
67.80	3.39	52	2.60	3	متوسط
83.80	4.19	68	3.40	4	عال
100	5	84	4.20	5	عال جدا

المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على القسم الثاني من الاستبانة المتعلق بقياس أبعاد الهضبة الوظيفية من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، ويوضح الجدول (6) والشكل (2) النتائج التي تم التوصل إليها.

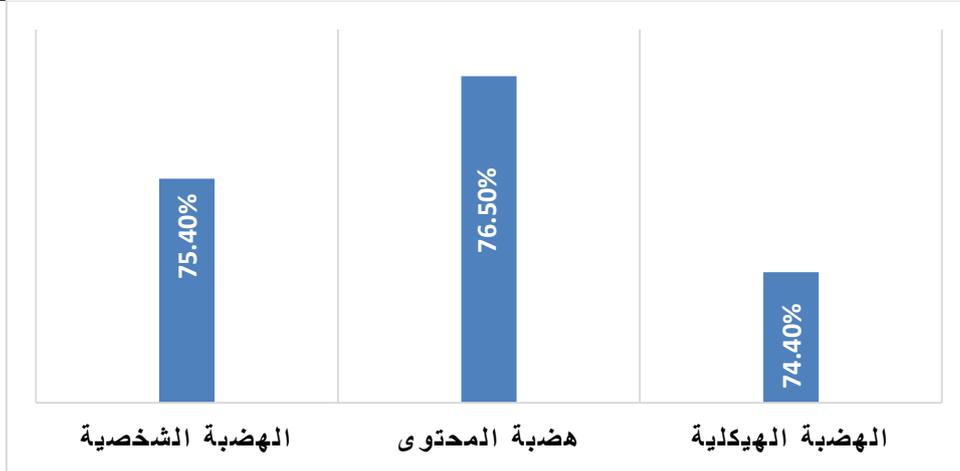
## نتائج التساؤل الأول للدراسة:

ينص التساؤل الأول للدراسة على: "ما مستوى الهضبة الوظيفية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عمران - اليمن؟". وللإجابة عن هذا التساؤل تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة

الجدول رقم (6): مستوى الهضبة الوظيفية وأبعادها وفق استجابات أفراد العينة.

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	المستوى
1	الهضبة الهيكلية	3.72	0.455	74.4	عال

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	المستوى
2	هضبة المحتوى	3.83	0.485	76.5	عال
3	الهضبة الشخصية	3.77	0.565	75.4	عال
	الدرجة الكلية لمتغير الهضبة الوظيفية	3.76	0.449	75.3	عال



الشكل (2): مستوى الهضبة الوظيفية وأبعادها وفق استجابات أفراد العينة.

على الترتيب وتعزو الدراسة الحالية هذه النتيجة إلى أن القيادات الأكاديمية في الجامعة تتعرض إلى كل المشاكل التي تواجهها في ظل الأوضاع بنفس المستوى سواء تأخر الترقيات (هيكلية)، ضعف القدرات في إنجاز العمل (المحتوى)، متطلبات الحياة (الشخصية) وجميعها تعمل بشكل متوازٍ بزيادة الهضبة الوظيفية.

#### نتائج التساؤل الثاني للدراسة:

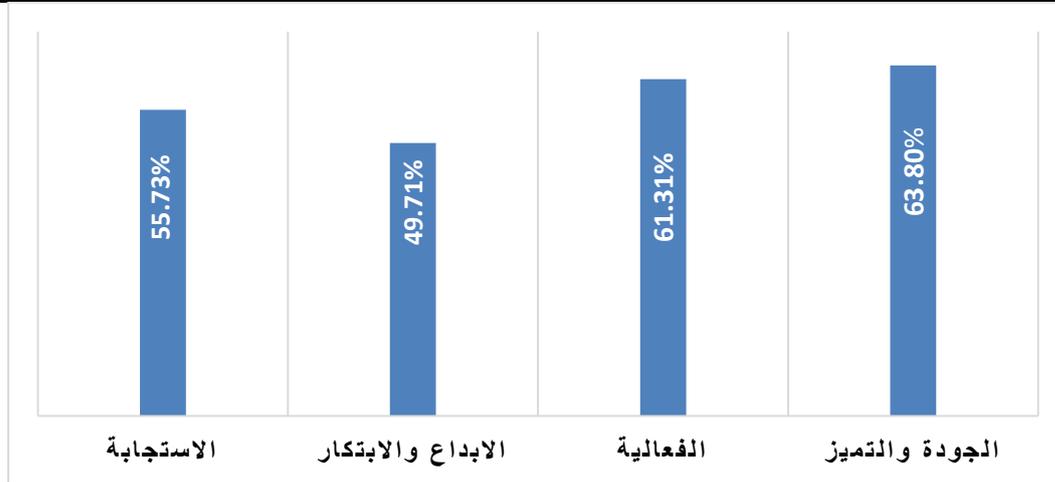
ينص التساؤل الثاني للدراسة على: "ما مستوى الميزة التنافسية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة عمران - اليمن؟". وللإجابة عن هذا التساؤل تم إيجاد المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسبة

يتضح من الجدول (6) والشكل (2): أن مستوى الهضبة الوظيفية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عمران (عال) بمتوسط حسابي (3.76) بانحراف معياري (0.50)، ونسبة مئوية (75.3%)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات كمؤسسات تأثرت - تأثراً كبيراً كبقية مؤسسات الدولة الأخرى نتيجة للأحداث والصراع في اليمن، وطال هذا التأثير القيادات الأكاديمية خاصة في ظل انقطاع الرواتب وتقليص الوظائف، تأخر الترقيات، كل ذلك عمل على تهضيبيهم، كما يلاحظ أن الهضبة الوظيفية بأنواعها الثلاثة (الهيكلية - المحتوى - الشخصية) بمستوى واحد (عال)، بمتوسط حسابي (3.72)، (3.83)، (3.77)

المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على SPSS، ويوضح الجدول رقم (7) والشكل القسم الثاني من الاستبانة المتعلق بقياس أبعاد الميزة التنافسية من خلال البرنامج الإحصائي

الجدول رقم (7): مستوى الميزة التنافسية وأبعادها وفق استجابات أفراد العينة.

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	المستوى
1	الجودة والتميز	3.19	0.475	63.80	متوسط
2	الفعالية	3.07	0.594	61.31	متوسط
3	الإبداع والابتكار	2.49	0.489	49.71	منخفض
4	الاستجابة	2.79	0.702	55.73	متوسط
	الدرجة الكلية لمتغير الميزة التنافسية	2.87	0.411	57.48	متوسط



الشكل (3): مستوى الميزة التنافسية وأبعادها وفق استجابات أفراد العينة.

يتضح من الجدول رقم (7) والشكل (3): أن مستوى الميزة التنافسية في جامعة عمران من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بشكل عام (متوسط) بمتوسط حسابي (2.87) بانحراف معياري (0.411) وبنسبة مئوية (57.48%)، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعة في السنوات الأخيرة بدأت في تنوع برامجها خاصة في كليات الطب والهندسة والعلوم الإدارية والعلوم التطبيقية والإنسانية، واستقطاب الكادر الأكاديمي المتميز من جامعة صنعاء نظراً لقرب المسافة، وهذا لقي قبولا ورضاء لدى منتسبي الجامعة وفي أوساط المجتمع. إلا أن بعد الإبداع والابتكار حصل على مستوى (منخفض) بمتوسط حسابي (2.49) بانحراف معياري (0.489)، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعة بالفعل ليست متجهة للابتكار والإبداع في ظل هذه الظروف؛ بل للتوسع في فتح برامج جديدة،

للجامعة؟". للإجابة عن هذا التساؤل تم إيجاد تحليل الانحدار البسيط بين الدرجات التي حصل عليها أفراد العينة على المتغير المستقل (الهضبة الوظيفية)، وكذلك على المتغير التابع (الميزة التنافسية)، من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، ويوضح الجدول (8) النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم (8): تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الهضبة الوظيفية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عمران على الميزة التنافسية للجامعة.

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية (DF)	معامل الانحدار ( $\beta$ )	معامل التحديد ( $R^2$ )	مستوى دلالة (R)	معامل الارتباط (R)
0.00	3.85	0.000	14.82	1	0.486	0.236	0.000	0.486
				الانحدار				
				البواقي				
				49				
				المجموع				

بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta=0.486$ ) وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أي عوامل أخرى تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية، فستؤدي الزيادة بمقدار واحد في المتغير المستقل (الهضبة الوظيفية للقيادات الأكاديمية في الجامعة) إلى إحداث تغيير بالمتغير التابع (الميزة التنافسية للجامعة) بمقدار (0.49)، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة (14.82) بمستوى دلالة (0.000). وتعزو الدراسة الحالية هذه النتيجة إلى أن القيادات الأكاديمية في جامعة عمران أضحت قيادات مهضبة وفقاً لنتائج الدراسة، وهذا يعني ضعف قدراتهم على الإنجاز، الرغبة بمغادرة

وما يؤكد ذلك عدم وجود أي جائزة في الجامعة للمبدعين في الجانب الإداري أو الأكاديمي، وحتى في القطاع الطلابي.

نتائج التساؤل الرابع للدراسة:

ينص التساؤل الرابع للدراسة على: "ما أثر الهضبة الوظيفية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عمران على الميزة التنافسية

يتضح من الجدول (8) أن هناك أثراً دلالة إحصائية للهضبة الوظيفية لدى القيادات الأكاديمية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة عمران، فقد بلغ معامل الارتباط ( $R=0.486$ )، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة طردية بمستوى دلالة (0.000) بين الهضبة الوظيفية لدى القيادات الأكاديمية والميزة التنافسية لجامعة عمران، أما معامل التحديد  $R^2$  فيفسر ما نسبته (0.236) من التباين أو التغيرات في الميزة التنافسية لجامعة عمران، بمعنى أن الهضبة الوظيفية للقيادات الأكاديمية في الجامعة تؤثر بنسبة (24%) في الميزة التنافسية لجامعة عمران، كما

## - فرضية الدراسة:

تنص الفرضية على: "لا يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الهضبة الوظيفية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عمران تبعاً للمتغيرات: (مكان العمل، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية)". ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الاختبارات المعملية من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، لكون العينة تمثلت بالحصر الشامل، منها تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لمعرفة الفروق تبعاً للمتغيرات الثلاثة، كما هو موضح في الجداول التالية:

وظائفهم، التدخل في الاختصاصات من قبل آخرين، كل هذه العوامل وغيرها جعلت من القيادات الأكاديمية موظفين متدني الإنجاز، وهذا بدوره أثر على أبعاد الميزة التنافسية، ويكون ذلك من خلال ضعف تطبيق معايير الجودة والتميز بمهامهم، وهذا يمثل البعد الأول، كما أن غيابهم عن العمل يؤدي إلى ندرة وتأخر عقد المجالس الأكاديمية والطلابية ومناقشة مواضيع تتضمن التشجيع على الإبداع والابتكار أو إقرار جوائز سنوية تشجيعية للعمل الإبداعي، كما أن الهضبة الوظيفية تولد لدى القيادات الأكاديمية ضعف الرضاء الوظيفي.

## 1- متغير مكان العمل:

الجدول رقم (9): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمتوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الهضبة الوظيفية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عمران تبعاً لمتغير مكان العمل.

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	نوع الدلالة
الهضبة الهيكلية	بين المجموعات	3	38.469	12.823	3.103	0.036	دال
	داخل المجموعات	46	190.11	4.133			
	المجموع	49	228.58				
هضبة المحتوى	بين المجموعات	3	16.191	5.397	1.475	0.234	غير دال
	داخل المجموعات	46	168.31	3.659			
	المجموع	49	184.50				
الهضبة الشخصية	بين المجموعات	3	25.168	8.389	1.056	0.377	غير دال
	داخل المجموعات	46	365.55	7.947			
	المجموع	49	390.72				
متغير الهضبة الوظيفية	بين المجموعات	3	192.59	64.195	1.99	0.127	غير دال
	داخل المجموعات	46	1477.1	32.111			
	المجموع	49	1669.7				

لأحد أبعاد الهضبة الوظيفية - الهضبة الهيكلية - تبعاً لمتغير مكان العمل، حيث بلغت قيمة (f) (3.10)، بمستوى دلالة (0.036)، ولمعرفة لصالح من الفروق تم استخدام أحد الاختبارات البعدية (LSD)، وكانت النتيجة كما هو موضح في الجدول (10).

يتضح من الجدول (9) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لدى عينة الدراسة في تقديرهم لمستوى الهضبة الوظيفية تبعاً لمتغير مكان العمل، حيث بلغت قيمة (f) (1.99)، بمستوى دلالة (0.127)، بينما توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لدى عينة الدراسة في تقديرهم

الجدول رقم (10): يوضح نتيجة اختبار (LSD) لمعرفة لصالح من الفروق في تقدير العينة لبعدها الهضبة الهيكلية تبعاً لمتغير مكان العمل.

فئات المتغير	المتوسطات الحسابية	رئاسة الجامعة	الكليات	الأقسام العلمية	المعهد والمراكز
رئاسة الجامعة	13.0000			2.79167*	
الكليات	13.7500			2.04167*	
الأقسام العلمية	15.7917	2.79167*	2.04167*		
المعهد والمراكز	14.4286				

الصفيرية وتقبل الفرضية البديلة ببعدها الهضبة الهيكلية والمتمثلة بوجود فروق دالة إحصائية في متوسط تقدير أفراد العينة لمستوى الهضبة الهيكلية تبعاً لمتغير مكان العمل. وتُعزى هذه النتيجة إلى أن القيادات الأكاديمية في الأقسام العلمية تزداد لديهم الهضبة الوظيفية في ظل الصراع في البلاد لكونهم الأكثر معاناة من تباطؤ ترقياتهم، وتدرجهم الوظيفي، نظراً لغياب بعضهم عن العمل والتي يترتب على ذلك تأخر في انعقاد المجالس الأكاديمية ومن ثم التأخر في ترقيتهم، وهذا يختلف باختلاف نشاط الكلية، فالكلية التي فيها نشاط يتواجد أعضاء القيادات الأكاديمية وتفعيل المجالس

يتبين من الجدول رقم (10) أن نتيجة اختبار (LSD) - أحد الاختبارات البعدية - أظهرت أن الفروق بين استجابات العينة في تقديرهم لمستوى الهضبة الهيكلية تبعاً لمتغير مكان العمل بين فئات المتغير (رئاسة الجامعة - الأقسام العلمية) وكانت الفروق لصالح الأقسام العلمية؛ لكون متوسطها الحسابي (15.79) وهو أعلى من المتوسط الحسابي لرئاسة الجامعة الذي بلغ (13.00)، وأيضاً بين فئات المتغير (الكليات - الأقسام العلمية) ولصالح الأقسام العلمية لكون متوسطها الحسابي (15.79) أعلى من المتوسط الحسابي للكليات (13.75)، وبهذا ترفض الفرضية

وتتم الترقيات، مثل الكليات العلمية (الطب - الأكاديمية ويحدث تأخر في انعقاد المجالس الهندسة)، عكس الكليات التي يقل نشاطها، العلمية، ومن ثم تأخر الترقيات، مثل الكليات ويترتب على ذلك تغيب أعضاء القيادات الإنسانية.

## 2- متغير الدرجة العلمية:

الجدول رقم (11): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمتوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الهضبة الوظيفية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عمران تبعاً لمتغير الدرجة العلمية.

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	نوع الدلالة
الهضبة الهيكلية	بين المجموعات	2	1.364	0.682	0.141	0.869	غير دال
	داخل المجموعات	47	227.22	4.834			
	المجموع	49	228.58				
هضبة المحتوى	بين المجموعات	2	10.718	5.359	1.449	0.245	غير دال
	داخل المجموعات	47	173.78	3.697			
	المجموع	49	184.50				
الهضبة الشخصية	بين المجموعات	2	18.938	9.469	1.197	.311	غير دال
	داخل المجموعات	47	371.78	7.910			
	المجموع	49	390.72				
متغير الهضبة الوظيفية	بين المجموعات	2	63.873	31.936	0.935	0.400	غير دال
	داخل المجموعات	47	1605.8	34.166			
	المجموع	49	1669.7				

يتضح من الجدول (11) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لدى عينة الدراسة في تقديرهم لمستوى الهضبة الوظيفية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، حيث بلغت قيمة (f) (0.935)، بمستوى دلالة (0.400)، وبهذه النتيجة تقبل الفرضية الصفرية. وتعزى هذه النتيجة إلى أن القيادات الأكاديمية العاملة في الجامعة يعملون في نفس الظروف؛ جميعهم يعملون بدون رواتب شهرية، وإن وجدت حوافز فهي غير مجزية، كما أن مهامهم أضحت روتينية غائباً عنها التجديد والابتكار، ولذلك لم تظهر الفروق لمتغير الدرجة العلمية.

## 3- متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

الجدول رقم (12): يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمتوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الهضبة الوظيفية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عمران تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	نوع الدلالة
الهضبة الهيكلية	بين المجموعات	2	6.493	3.247	0.687	0.508	غير دال
	داخل المجموعات	47	222.09	4.725			
	المجموع	49	228.58				
هضبة المحتوى	بين المجموعات	2	1.663	0.832	0.214	0.808	غير دال
	داخل المجموعات	47	182.84	3.890			
	المجموع	49	184.50				
الهضبة الشخصية	بين المجموعات	2	9.361	4.681	0.577	0.566	غير دال
	داخل المجموعات	47	381.36	8.114			
	المجموع	49	390.70				
متغير الهضبة الوظيفية	بين المجموعات	2	38.463	19.231	0.554	0.578	غير دال
	داخل المجموعات	47	1631.2	34.707			
	المجموع	49	1669.7				

عن العمل، وضعف الإنجاز، كفيلة بغياب الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

## نتائج الدراسة وتوصياتها

## - نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الحالية إلى:

- أن مستوى الهضبة الوظيفية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة عمران (عال) بمتوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (0.449).

- أن مستوى الميزة التنافسية بجامعة عمران من وجهة نظر القيادات الأكاديمية (متوسط)

يتضح من الجدول (12) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لدى عينة الدراسة في تقديرهم لمستوى الهضبة الوظيفية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (f) (0.554)، بمستوى دلالة (0.578)، وتعزو الدراسة هذه النتيجة إلى أن تعرض القيادات الأكاديمية العاملة في الجامعة ذوي الخبرات الحديثة والمتوسطة والقديمة لإفرازات الصراع والحرب خلال تسع سنوات المتمثلة بانقطاع الرواتب، وتأخر الترقيات والغياب

- بمتوسط حسابي (2.87) وبانحراف معياري (0.411).
- يوجد أثر دال إحصائياً للهضبة الوظيفية للقيادات الأكاديمية على الميزة التنافسية لجامعة عمران.
- توجد فروق دالة إحصائياً بتقدير العينة لمستوى أحد أبعاد الهضبة الوظيفية - الهضبة الهيكلية - تبعاً لمتغير مكان العمل، بينما لا توجد فروق دالة إحصائياً بتقدير العينة لمستوى بقية أبعاد الهضبة الوظيفية تبعاً لمتغير مكان العمل.
- لا توجد فروق دالة إحصائياً في تقدير العينة لمستوى الهضبة الوظيفية للقيادات الأكاديمية تبعاً لمتغيري الدرجة العلمية وسنوات الخبرة.
- **توصيات الدراسة ومقترحاتها:**
- من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج توصي الدراسة بالآتي:
- أن تبادر جامعة عمران إلى تقييم واقع أنظمتها الأكاديمية والإدارية وفقاً لقانون الجامعات اليمنية رقم (18) لسنة (1995)؛ وذلك من خلال تكليف لجنة متخصصة للقيام بهذه المهمة.
- البحث عن مصادر تمويل كحوافز مجزية للقيادات الأكاديمية العاملة في الجامعة ليتمكنوا من الإنفاق على من يعولون في ظل انقطاع الرواتب.
- عمل دورات وورش خاصة بمهام القيادات الأكاديمية بما يحقق تطلعات الجامعة من تميز وجودة في أدائهم.
- حث القيادات الأكاديمية في كافة مستوياتها على رفع تقارير إنجاز شهرية وفصلية.
- رفع مستوى الجودة والتميز في الجامعة من خلال تفعيل مركز الجودة في الجامعة، ورصد موازنة حقيقية تفي بتحقيق وظائف الجامعة الثلاث (التدريس - البحث العلمي - خدمة المجتمع) بتميز وفاعلية.
- رصد جوائز سنوية للإبداع والابتكار وإشهارها في الجوانب الأربعة (الأكاديمية - الإدارية - البحثية - الطلابية)، وذلك بالشراكة مع مؤسسات المجتمع الأخرى، لكون ذلك يعد معياراً لتقييم الجامعة وفقاً للتصنيفات المحلية والدولية.
- تبني مشاريع بحثية تخدم المجتمع، تمويلًا أو تسويقاً وذلك من خلال عمل دراسة مسبقاً لأهم المشاريع البحثية الملحة من قبل المجتمع.
- عمل دراسة مماثلة بعنوان "مستوى الهضبة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بالميزة التنافسية بجامعة عمران".

## مراجع الدراسة:

## أولاً: المراجع العربية:

- 1- أحمد، بلول؛ نجيب، طالب. (2018م). قياس الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام LMD. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد (46)، 9- 22. بونعامة، الجزائر.
- 2- الباز، أحمد نصحي أنيس. (2017م). تصور مقترح لرفع مستوى الميزة التنافسية في البحث العلمي لمؤسسات التعليم العالي في مملكة البحرين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيه. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 10 (29)، 133- 159، اليمن.
- 3- برحومة، عبد الحميد. (2008م). الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والإنتاج. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية. الجزائر. العدد (1)، 55-72.
- 4- السهيلي، إسماعيل. (2024م). تقرير المخاء الإستراتيجي السنوي الثالث (اليمن: 2023م). مركز المخاء للدراسات الإستراتيجية.
- 5- حسن، أميرة رمضان عبدالهادي. (2015م). إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية. مجلة الإدارة التربوية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة. العدد (7)، 389- 509.
- 6- الحميدي، منال حسين حسن. (2019م). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية. مجلة كلية التربية. جامعة أسيوط. 35 (7)، 442- 480.
- 7- خليل، ياسر محمد. (2017م). القيادة الإستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية. مجلة البحث العلمي في التربية. 5 (18)، 123 - 144.
- 8- السلطان، سعدية حايف. (2015م). المنظور النفسي للهضبة الوظيفية وانعكاساتها على المرتكزات الفلسفية لإستراتيجيات الموارد البشرية. [رسالة ماجستير غير منشورة] كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة كربلاء.
- 9- سيف، سامية غالب؛ مقبل، بشرى عبده. (2022م). أثر تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمدينة تعز. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية. جامعة تعز، العدد (27)، 360 - 400.
- 10- شهناز، حوحو. (2016م). دور الخيار الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل جنرال كابل بسكرة. رسالة ماجستير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر.
- 11- صالح، شريف محمد توفيق. (2023م). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في مدارس

- التعليم الابتدائي محافظة دمياط. مجلة كلية التربية. المجلد (37)، العدد (85).
- 12- العامري، عبدالعزيز. (2021م). القيم التنظيمية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية. مجلة جامعة الخليل للبحوث. 16 (1)، 20 - 57.
- 13- عبدالعال، نجلاء عبدالنواب. (2018م). آليات تحقيق استدامة الميزة التنافسية للجامعات في ضوء رأس المال الاجتماعي. مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية. العدد (3)، 138-208.
- 14- عبداللطيف، عماد عبداللطيف محمود. (2021م). دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بجامعة سوهاج. مجلة كلية التربية. جامعة بني سويف، كلية التربية. 18 (107)، 626-714.
- 15- العماري، عبدالكريم علي ناجي. (2017م). أثر التوجه الإستراتيجي على الميزة التنافسية. دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأندلس.
- 16- عوض، مريم نادي؛ مصطفى، يوسف عبد المعطي؛ جرجس، نبيل سعد. (2022م). واقع تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بجامعة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. 16 (9)، 811-897.
- 17- العياصرة، محمود؛ طناش، سلامة. (2017م). واقع الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، المجلة التربوية الأردنية، الجامعة الأردنية. 2 (1)، ص 179-212.
- 18- غاني، زهرة. (2019م). أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الإنسانية والتجارية. الجزائر.
- 19- قديد، فوزية؛ وآخرون. (2021م). الهضبة الوظيفية وعلاقتها بالاحترق الوظيفي لدى العاملين ببلدية القبة بالجزائر العاصمة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية. 24 (2)، 651 - 671.
- 20- لوس، عفيفة فتحي رقلة؛ هندي، عبدالمعين؛ عباس، محمود السيد. (2023م). متطلبات الجامعات الذكية لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية (جامعة سوهاج نموذجًا). مجلة شباب الباحثين. كلية التربية. جامعة سوهاج. 2 (15)، 294-329.
- 21- محمد، نهى. (2020م). الهضبة الوظيفية وتأثيرها في جودة حياة العمل. [رسالة ماجستير غير منشورة] كلية الإدارة والاقتصاد. الجامعة العراقية.
- 22- مصيلحي، نجلاء إبراهيم. (2021م). واقع الميزة التنافسية لدى الإخصائيين الرياضيين بإدارات رعاية الشباب بكليات جامعة القاهرة.

- مجلة التربية البدنية. كلية التربية الرياضية جامعة بنها. 28 (7)، 161-185.
- 23- مغاوري، هالة أمين. (2020م). آليات استخدام الذكاء التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية. مجلة الإدارة التربوية. الجمعية المصرية. 7 (28)، 183-225.
- 24- النشمي، مراد محمد؛ الدعيس، هدى أحمد. (2017م). الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة باليمن. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. جامعة العلوم والتكنولوجيا. 10 (29)، 181 - 199.
- 25- الياسري، أكرم محسن؛ كاظم، سعدية. (2020م). واقع الهضبة الوظيفية في المنظمات الحكومية. المجلة العراقية للعلوم الإدارية. 11 (45)، 24 - 56.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Alivand, Hassan & Ebrahimpour, Habib. (2015). Effects of Career Plateau to the desire for professional development of staff. Journal of Novel Applied Sciences. 4 (4), 414-417.
2. Aydin, Oya Tamtekin. (2013). Location as a Competitive Advantage to Attract Students: An Empirical Study from a Turkish Foundation University. International Review of Management and Marketing. 3 (4), 204-211.
3. Alzodi, Vahid, Mohammadi, Ali Mohammadi, Shahid, Ali Hamedani, Modares, Tarbiat, Shafiee, Hadi. (2016). Studying the Relationship between Lack of Job Promotion and Career Plateau of Staff: A Case Study in Well Being Office of Kerman. International Journal of Management, Accounting and Economics. 3 (1), 75-84. www.ijmae.com.
4. Hakan, B. (2019). A practical Approach for Determining the Competitive Advantages. A business American Journal of Operations Management and Information Systems. (4)2.
5. Hu, Changya, Zhang, Shihui, Griggs, Tracy Lambert. (2022). A meta analytic a study of subjective career plateau s. journal of Vocational behavior, (132). [www.elsevier.com/locate/jvb](http://www.elsevier.com/locate/jvb)
6. Kim, Shin Hee & Jeong, Nam. (2019). Influence of Career Plateau on the Job Satisfaction and Nursing Competency of General Hospital Nurses in Korea, Korean Journal of Occupational Health Nursing. 28 (3), 138-147.
7. Kwon, Jung Eon. (2022). The Impact of Career Plateau on Job Burnout in the COVID-19 Pandemic: A Moderating Role of Regulatory Focus. International Journal of Environmental Research and Public healthy19 (1087), 2-16. <https://www.mdpi.com/journal/ijerph>.
8. Miles, Shon, Gordon, Jean, Storlie, Christine. ( 2013). Job Satisfaction, Perceived Career Plateau and the Perception of Promotability: A Correlational Study. Journal of International Management Studies. 8 (1), 1-9. USA.

9. Natalia, K., Elena, Slepenskova, Tatyana, Shipunova, Roman Iskandaryan. (2018). Competitiveness of higher education institutions and academic entrepreneurship. retrieved from: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n23/a18v39n23p15.pdf>.
10. Obianugu, Abgasi, Ebuka, Arachie & Phina, Oneykewely. (2021). Career plateauing and employee turnover intentions: a civil service perspective. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*. 3 (4). DOI: 10.51594/ijmer.v3i4.219.
11. Omar, Khatijah, Anuar, Marhana Mohamed, Salleh, Ahmad Munir, Yaakop, Azizul. (2014). Career plateauing: Is it Still A matter of concern ? *Mediterranean Journal of Social Sciences*. MCSER Publishing, Rome-Italy. 5 (7), 224-230.
12. Tharkude, Dhanashree. (2020). Career Plateau Phase and Intention to Quit Behaviour of Employees – A view point. *International Journal of Scientific & Engineering Research*. 11 (8), 1278-1292
13. Uysal, Tezcan, AK, Murat. (2021). The Effect of Perceived Career Plateau on Career Anchor in Modern Workforce. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*. 27 (1), 1755-1793.