



## دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية

منال أحمد علي الفقيه

إشراف: أ.د/ نبيل أحمد العفيري

كلية التربية - جامعة إب - اليمن

تأريخ التسليم : / / ٢٠١٨ م

**المخلص:** هدفت الورقة الحالية إلى تسليط الضوء حول دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية ، وقد اختير أبعاداً للرشاقة الإستراتيجية هي: (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية ، وضوح الرؤية ، المسؤولية المشتركة ، سرعة الاستجابة ، اختيار الأهداف الاستراتيجية) لمعرفة دورها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية ، واستخدمت الورقة المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الورقة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن الرشاقة الإستراتيجية لها دور في اشعال جذوة التغيير في قلب مؤسسات التعليم العالي ، بما يحسن من سرعة استجابتها وتكيفها مع مستجدات العصر مما يساعدها في تحقيق ميزتها التنافسية.

واختتمت الورقة بعدد من التوصيات أهمها ، ضرورة تعزيز ممارسة الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها المذكورة بين وحدات العمل الاستراتيجي في الجامعات اليمنية لتحقيق ميزتها التنافسية.  
**الكلمات المفتاحية:** الرشاقة الإستراتيجية ، الميزة التنافسية ، الجامعات اليمنية .

**Abstract:** This paper aims to highlight the role of strategic fitness in achieving the competitive advantage of Yemeni universities. The dimensions of the strategic agility (strategic sensitivity, core competencies, visibility, shared responsibility, responsiveness, choice of strategic objectives) And the paper used the analytical descriptive method. The paper reached a number of conclusions, the most important of which is that strategic agility has a role in igniting change in the heart of institutions of higher education, thus improving the speed of their response and adapting them Which helps them achieve their competitive advantage. The paper concluded with a number of recommendations, the most important of which is the need to promote the exercise of strategic fitness in the mentioned dimensions between the strategic work units in the Yemeni universities to achieve their competitive advantage.

**Keywords:** Strategic Fitness, Competitive Advantage, Yemeni Universities.

## المقدمة :

إزاء ما يموج به العصر الحالي من تغيرات وتطورات متلاحقة ومتسارعة الخطى في مختلف المجالات والنشاطات ، لم تعد المؤسسات المعاصرة بمنأى عن تداعيات تلك المتغيرات والتطورات المبهرة ، فقد فرض هذا العصر بإيقاعاته السريعة وأحداثه الفجائية وتغييراته الهادئة وتحدياته الغير مسبوقه على المؤسسات أن تكون كيانات دينامية قادرة على استئناس التغير وفك طلاسمه ومجابهته بالإجراءات التنظيمية الفعالة والاستراتيجيات الإدارية المرنة كي تتمكن من أداء مهامها وتحقيق أهدافها، فلا تستطيع المؤسسات المعاصرة في ظل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والضغوط والتحديات التي تواجهها أن تقف مكتوفة الايدي ،فقد أن لها أن تجد الأساليب والوسائل للتأقلم والتكيف مع متطلبات هذه البيئة سريعة التغير،(المصري ، 2016،261).

والرشاقة الإستراتيجية أو خفة الحركة الإستراتيجية كما يطلق عليها،أهمية كبيرة فهي إحدى الوسائل في إدارة هذا التغير والغير متوقع ، وإدارة المخاطر التي تواجهها المؤسسات في ظل هذا التغير، فالرشاقة الإستراتيجية تعني القدرة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار ، عن طريق التفاعل بسرعة مع الاسواق المتغيرة وإنتاج خدمات أو منتجات جديدة غير متوقعة ، ولها القدرة على تغير عمليات التشغيل بكفاءة ، والاستجابة لظروف السوق المتغيرة الغير مؤكدة ، والمؤسسات التي تستخدم الرشاقة الإستراتيجية هي التي تمتلك المهارة اللازمة للتنقل في وسط الاعمال المتغيرة ، (سعد ، 2017، 2) .

ولقد أشار Nicholas (2012) إلى قيمة الرشاقة الإستراتيجية بقوله : "لقد اكتشفت ولأول مرة قيمة الرشاقة الإستراتيجية خلال (23) سنة الماضية بصفتي ضابط بحري برتبة رئيس فريق الغوص ، وهذا العمل يحتاج إلى مهارة عالية وتدريب جسدي وعقلي على اكتشاف الظروف المتغيرة بسرعة ، وكان العنصر الرئيسي الذي يفصل بين الجيد والأفضل هو الرشاقة في الأداء" ، وقد درس الباحثون الشركات الكبيرة التي تمتلك القدرة على إعادة تشكيل ذاتها والحفاظ على مرونتها في مسار النمو ، وفي الوقت نفسه وجود نقطة نوعية في مجال تطوير المنتجات بالإننتشار في جميع مجالات الصناعة حتى صناعة البرمجيات تحت نفس الكلمة " الرشيق" ، (الصانع ، 2013 ، 3).

تعد الميزة التنافسية بمثابة السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المنافسة ، وتمثل معياراً مهماً لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها ، لأن المؤسسات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة يصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار ، لأنها متيقنة من أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع ، وأن المنافسين على علم كامل بها ، فهي تمثل مؤشراً ايجابياً نحو توجه المؤسسات لاحتلال موقع قوي في

السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها،(عباس ، 2016 ، 106).

وتشير الكثير من الأدبيات في حقل المؤسسات التعليمية وتحديدًا في مجال اتخاذ القرار إلى ضرورة خلق بيئة ملائمة للقرار، ومدى تأثير الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية ، في ضوء ترابط احدهما بالأخرى ، إذ إن التباطؤ في هذا المجال ربما يسبب إشكالية كبيرة تنعكس على رشاقة حركة المؤسسة، وتبدو هذه الإشكالية أوضح ميدانيا ، فما تواجهه عملية إتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية اليوم من تحديات وصعوبات نتاج البيئة الديناميكية التي تعمل ضمنها، فضلا عن حجم وطبيعة المعلومات والمعرفة التي يجب على العاملين فيها من قادة وصناع للقرارات أن يتعاملوا معها،(الكبيسي ، نوري ،×××، 163).

وعليه فقد أكد Santala(2000) بأن الرشاقة تمثل مفتاح النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية؛ لأنها تعكس مستوى القدرة على تنفيذ التغييرات، والإستفادة من الفرص في بيئة تتصف بالإضطراب واللاتأكد العالي، وقد أشارت دراسة هاراف وآخرون إلى أن الرشاقة تساعد على زيادة قدرة المنظمات على الاستشعار والاستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية،(المصري،2016، 262)، كما تؤكد نتائج عدد من الدراسات العربية والأجنبية على دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات منها دراسة ( هنية ، 2016)، ودراسة ( الدهان ، 2015) ، ( الزين، 2013) ، ( الصانع ، ٢٠١٣) ، ودراسة ( park , 2011) ، ودراسة ( kettunen , 2010).

وبإطلالة متأنية لواقع مؤسسات التعليم العالي في اليمن ، يمكن القول أنه إذا كانت هذه المؤسسات قد استطاعت إلى حد ما أن تؤدي ما أوكل اليها من مهام ومسؤوليات حتى الآن ، فإن وضعها الحالي ، وبإمكاناتها وقدراتها الحالية المتواضعة ، وبقدر ما تواجه من مشكلات وتحديات ،وفي ضوء التغيرات العميقة والشاملة التي تكتسح عالم اليوم، فإنه يصعب عليها التفاعل الإيجابي مع تلك التحديات والتغيرات السريعة، وتحقيق أهدافها وأمال مجتمعتها ، حيث تجد أن الصعوبة في تفاعلها ناجم عن الفجوة الناشئة بقلّة الدراسات المتناولة لموضوع الرشاقة الاستراتيجية وتحقيقها للميزة التنافسية في التعليم العالي ومنها الجامعات اليمنية ، لذلك تأتي هذه الدراسة كمحاولة علمية متواضعة لمعرفة دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية.

## المشكلة:

تواجه مؤسسات التعليم الجامعي على المستوى العالمي والعربي والمحلي موجه من التحديات التي تتفاقم يوماً بعد يوم؛ بفعل المتغيرات العالمية المتسارعة فبات من الضروري حاجة الجامعات اليمينية إلى استراتيجية خفيفة الحركة تتمتع برشاقة في (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية ، وضوح الرؤية ، المسؤولية المشتركة ، سرعة الاستجابة ، اختيار الأهداف الإستراتيجية) التي تجعل رأس المال البشري يستغرق في العمل، ويكرس كل جهده وشعوره وإدراكه إتجاه تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ؛ ويُعزى عدم قدرة الجامعات على مواكبة تلك التغيرات، وتجاوز تلك التحديات إلى غياب الرشاقة الاستراتيجية التي من شأنها تحقيق الميزة التنافسية لها.

فانطلقت هذه الورقة من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات الفكرية ،والهدف من الإجابة هو استجلاء الفلسفة النظرية للمتغيرين ( الرشاقة الإستراتيجية ، والميزة التنافسية في الجامعات) ،وتوضيح العلاقة بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية : ( الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية ، وضوح الرؤية ، المسؤولية المشتركة ، سرعة الاستجابة ، اختيار الأهداف الاستراتيجية) ،في تحقيق مؤشرات الميزة التنافسية، وتتمثل المشكلة بالتساؤلات الآتية :

١. ما الاطار المفاهيمي لكلاً من (الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية) ؟
٢. ما أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي؟
٣. ما مؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي ؟
٤. ما دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي؟

## الأهمية:

يمكن إيضاح أهمية الورقة الحالية من خلال الآتي:

١. تكمن أهميتها في تناولها عنصراً مهماً ولها تأثير كبير على المؤسسات التعليمية وهي الرشاقة الإستراتيجية ،والتي تعد نشاط اداري تمارسه الادارة العليا في المؤسسة بوصفها نتاج ابداعي ، ومن خلال الدعم المناسب لهذا النشاط بمحددتها بحيث يمكن للمؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية .
٢. توجيه أنظار المسؤولين الإداريين بأهمية تبني الرشاقة الإستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات ، مما يضمن لها البقاء والاستمرار في العالم المتسارع.
٣. تكمن أهميتها مع بداية ظهور الدراسات العربية والمحلية حول الرشاقة الإستراتيجية، مما يساعد على إثراء المكتبة العربية بإضافات جديدة ونوعية ، كما أنها تمثل دراسة حديثة تلامس حاجات الواقع القائم

في المؤسسات فهي تستهدف قطاع حيوي وهام .

٤. وانطلاقاً من الأهمية البالغة للرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية والحاجة الماسة للتعاطي معه، في ظل المتغيرات السريعة في اليمن، جاءت أهمية الدراسة للتعرف على دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية .

#### أهداف الورقة :

هدفت الورقة الحالية إلى معرفة دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية ، وينبثق من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

١. الوقوف على الاطار المفاهيمي لكلاً من (الرشاقة الإستراتيجية، والميزة التنافسية).
٢. التعرف على أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي .
٣. الكشف عن مؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي.
٤. التعرف على دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي.

#### منهج الدراسة :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، - والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كميّاً وكميّاً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعدى ذلك إلى التعميل والربط والتفسير، للوصول إلى إستنتاجات ومقترحات وتوصيات عليها تفيد الجهات المعنية والمستهدفة لمعرفة دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية -

#### متغيرات الدراسة

تنقسم متغيرات الدراسة إلى :

**متغير مستقل :** الرشاقة الإستراتيجية حيث تم اختيار ثلاثة أبعاد لها هي، (الحساسية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية ، وضوح الرؤية ، المسؤولية المشتركة ، سرعة الاستجابة ، اختيار الأهداف الاستراتيجية).

**متغير تابع :** الميزة التنافسية.

#### حدود الورقة :

الحد الموضوعي: اقتصرت الورقة إلى معرفة دور الرشاقة الإستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية ، وضوح الرؤية ، المسؤولية المشتركة ، سرعة الاستجابة ، اختيار الأهداف الاستراتيجية)، في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية.

## مصطلحات الدراسة :

### أولاً: الرقابة الإستراتيجية :

هي المرونة والسرعة التي تمنح المؤسسة القدرة على تغيير أعمالها من أجل الاستجابة للتغيرات

الحاصلة في أسواقها ومواجهة المخاطر الأخرى التي تعترضها،(القرشي ، 2017،7).

تُشير الرقابة الاستراتيجية إلى :المقدرة الاستراتيجية لتعديل أو إعادة هيكلة الجامعة واستراتيجياتها بشكل ديناميكي في البيئة التي تعمل فيها الجامعة من خلال الترقّي والتكيف والمبادرة المستمرة وتلبية احتياجات المستفيدين والتمسك بالرؤيا الاستراتيجية للجامعة، والى قدرة الجامعات على البقاء في حالة تنافسية في أعمالهم من خلال التعديل والتكيف مع الأفكار المبتكرة والجديدة واستخدام هذه الأفكار لتكوين خدماتٍ جديدة، وكذلك نماذج أعمال تنافسية جديدة (الضمور، 2017، 6).

الرقابة الإستراتيجية هي مدخل تكتيكي لزيادة قدرة المؤسسات على إدراك وتطوير الأحداث المفاجئة والتغيرات غير المتوقعة التي قد تحدث في بيئة عملها وتقديم الإستجابات التكيفية المناسبة والملائمة لها، (المصري ، 2016، 280).

وتعرفها الباحثة اجرائياً :على أنها فن تتألف من مجموعة من الخطوات والإجراءات والعمليات التي تتخذها الجامعات اليمنية ، لكي تتكيف مع المتغيرات السريعة التي تحيط بها والقدرة على استغلال الفرص، وبلورة هذه الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية .

### ثانياً : الميزة التنافسية

هي قدرة المنظمة على تحقيق الفوز على منافسيها وبالتالي جني الأرباح وتحقيق البقاء في عالم الأعمال،(القرشي ، 2017، 7).

وعرفت الميزة التنافسية بأنها : " قوة داعمة أو قيمة أساسية تتمتع بها المنظمة وتؤثر في سلوك العملاء في إطار تعاملهم معها، وتستمر لمدة طويلة بغض النظر عن طول دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المنظمة أو قصرها"،(بخوش ،2013، 152).

ويمكن تعريف الميزة التنافسية في ضوء الرقابة الإستراتيجية بأنه القدرة على التحرك بسرعة للمطالب المتغيرة الخاصة بالطلبة وأصحاب المصلحة من حيث سرعة الاستجابة ومرونة التوصيل،(العايدي،2009، 21).

من خلال ما ورد تجد الباحثة أن الميزة التنافسية :هي امتلاك الجامعات اليمنية لإحدى الخصائص المهمة والنادرة التي تجعلها في مستوى أعلى من منافسيها الذين يحاولون اللحاق بها والحصول على المكانة

التي تتمتع بها.

**ثالثاً : الجامعات اليمينية:** هي كل مؤسسة تعليمية يمنية حكومية كانت أم خاصة تقدم برامجاً أكاديمية وتدريبية بعد المرحلة الدراسية الثانوية أو ما يعادله ، تمنح درجات علمية متنوعة على صعيد الدبلوم العالي والبيكالوريوس والماجستير والدكتوراه أو ما يعادلها .

### الدراسات السابقة

بعد البحث المتعمق والتقصي المستفيض في ثنايا وطيّات الأدبيات والبحوث والدراسات التربوية والتعليمية ، ظهر جلياً ندرة الدراسات العربية على حد علم الباحثة التي تناولت جانب الرشاقة الإستراتيجية في مجال التعليم العالي، في حين وجدت وفرة في الدراسات التي تناولت جانب الميزة التنافسية في المؤسسات ، فسعت هذه الورقة الى دراسة الموضوعين من جوانب مختلفة بحسب ما يتناسب مع طبيعة المؤسسة ، ومن خلال إطلاع الباحثة على هذه الدراسات لم تجد أي منها قد تطرقت إلى موضوع الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية في الجامعات ، فهناك دراسات تناولت موضوع الرشاقة الإستراتيجية ، كما أن هناك دراسات تناولت موضوع الميزة التنافسية ، ودراسات تناولت كلاً من الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية في آن واحد ، وعلى النحو الآتي :

**أولاً : الدراسات العربية :**

١. دراسة (المحاسنة، 2017) : هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية تُكون مجتمع الدراسة من الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية والبالغ عددها (6) شركات ، بينما عينة الدراسة تكونت من (240) من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى وقد إتبع المنهج الوصفي التحليلي ، توصلت الدراسة إلى أن القدرات الديناميكية (بمختلف مجالاتها) تؤثر في تحقيق الرشاقة التنظيمية ورشاقة الإستجابة للسوق في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية .

٢. دراسة (هنية 2016) : هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في إجراء الدراسة الميدانية للشركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة، والتي بلغ عددها (67) شركة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أنه توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وبين التميز في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة.

٣. دراسة ( عباس ، 2015): هدفت الدراسة إلى بناء تصور معرفي وفلسفي للتصنيع الرشيق وتوجيه الاهتمام نحوه ، والتعرف على واقع وامكانية تطبيق أبعاده من قبل المنظمة المبحوثة بغية المساعدة في حل مشاكلها ،تم اعتماد استمارة الاستبيان بشكل رئيس في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب العملي، تم استخدام الاساليب الاحصائية لمعالجة البيانات ، وخرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات أهمها ضرورة تأمين أبعاد التصنيع الرشيق المتمثلة بـ( خارطة تدفق القيمة ، التحسين المستمر، تنظيم مكان العمل ، الاعداد/ التغيير السريع ) في معمل نسيج الديوانية لما لها دور في تحقيق المزايا التنافسية المتمثلة بـ( الكلفة ، الجودة ،وقت التسليم ، المرونة ) .

٤. دراسة ( رضوان ، 2014): هدفت الدراسة في تحديد محددات الرشاقة الإستراتيجية على التميز التنظيمي بقطاع الاتصالات في مصر ، وقد اختيرت الدراسة تأثير عدة محددات للرشاقة ( وضوح الرؤية ، اختيار الأهداف الإستراتيجية ، فهم القدرات الاساسية ، الشراكة في المسؤولية ،التكنولوجيا ، تنفيذ الاعمال والانشطة ) وذلك على تحقيق التميز التنظيمي ،وقد تمثل مجتمع البحث في العاملين بالمستويات الادارية المختلفة في شركات الاتصالات في مصر ،بلغ عينة الدراسة(264) ، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لمحددات الرشاقة الإستراتيجية في التميز التنظيمي ، وقد أظهرت النتائج أن أكثر محددات الرشاقة الإستراتيجية تأثيراً في التميز التنظيمي هي وضوح الرؤية ،ثم تنفيذ الاعمال والانشطة ، ثم التكنولوجيا ، ثم اختيار الأهداف الاستراتيجية، ثم فهم القدرات الاساسية أخيراً الشراكة في المسؤولية .

٥. دراسة (الزين، 2013 ) : هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر خصائص المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الخفة الإستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل في شركة ألبا هاوس في الأردن وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الشركة في كل المواقع التابعة لها، أما عينة الدراسة فقد شملت كافة المديرين ورؤساء الأقسام ومشرفي الإنتاج العاملين في الشركة والمواقع التابعة لها والبالغ عددهم (72) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ،وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة وأثر لخصائص المعلومات الإستراتيجية في تحقيق خفة الحركة الإستراتيجية لشركة ألبا هاوس الأردن كما أن الشركة تمارس الرشاقة الإستراتيجية بدرجة قوية.

٦. دراسة(الصانع، 2013): هدفت هذه الدراسة إلى قياس وبيان أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية كمتغير مستقل بعادها(التخطيط، التنظيم، والأفراد، والتكنولوجيا) في تحقيق الفعالية التنظيمية بأبعادها، مدى تحقيق الهدف ، التكيف البيئي، نوعية المخرجات، كتغير تابع في شركة تصنيع الأسمنت



الأردنية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ، وتكونت عينة الدراسة من الكادر الإداري المكون من المدراء بدرجات وظيفية متفاوتة ( رئيس مجلس إدارة، مدير عام، عضو مجلس إدارة، نائب مدير عام، مدير تنفيذي)، حيث بلغ عدد العينة (63) فرد، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية بمتغيراتها في تحقيق الفعالية التنظيمية بمتغيراتها في شركة الإسمنت.

## ثانياً : الدراسات الاجنبية :

١. دراسة (Kohtamäki and Farmer, 2017): هدفت هذه الدراسة في البحث عن المعرفة لتحسين الميزة التنافسية ، ونتيجة لذلك من انخفاض تكلفة التخزين والاستخدام المتزايد بسرعة للتطبيقات الغنية بالبيانات ، ففي العديد من الحالات تقوم الشركات بجمع وتخزين معلومات أكثر من أي وقت مضى ، لكن عادةً ما تكون فائدة هذه البيانات المخزنة غير واضحة ، ويأمل الاستراتيجيون التجاريون في اكتساب المعرفة لتحسين قدرة الميزة التنافسية في البيئة الطبيعية التنافسية سريعة التغير .

٢. دراسة (Abo – Radi,2013) : الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو استكشاف تأثير المرونة الإستراتيجية على العمليات التنافسية في الأردن (المستشفيات الخاصة)، حاولت الدراسة فحص تأثير الإستراتيجية خفة الحركة (وضوح الرؤية ، وفهم القدرات الأساسية ، المختارة الأهداف الاستراتيجية ، والمسؤولية المشتركة ، واتخاذ الإجراءات) على العملية القدرات التنافسية (الابتكار ، جودة الخدمة ، موثوقية التسليم ، مرونة العملية وقيادة التكلفة) ، وصمم الباحث استبيان يتكون من (٣٨) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، تم استخدام برنامج (SPSS) للتحليل ،وأهم النتائج التي توصل إليها البحث أن هناك تأثير كبير لبعض أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية على العمليات التنافسية ،كما أظهرت الدراسة أن هناك اختلافات كبيرة بين المستشفيات الخاصة الأردنية من حيث الرشاقة الاستراتيجية حسب إلى عدد الأسرة في المستشفيات.

٣. دراسة (Suomen,2013):هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور نظم المعلومات في الرشاقة الاستراتيجية لسلسلة التوريد ، فسعت إلى إدخال إجراءات يمكن تبنيها من خلال الشركات التي تعمل في بيئة ديناميكية وتنافسية من أجل البقاء أو منافسة الأفضلية على وجه الدقة ، وأيضاً سعت إلى إدخال في الممارسة ، وبالتالي شملت الأعمال التجريبية في الاتصالات السلكية واللاسلكية قطاع توزيع قطاع تكنولوجيا المعلومات، فتم اقتراح الرشاقة الاستراتيجية باعتبارها الأفضلية الأساسية التي يمكن أن تحتضن الشركات ، استخدم المنهج النوعي في الدراسة وشمل على أدوات منها(مراجعة الادب السابق ، المقابلة ، التجريب).

٤. دراسة،(Santala,2009): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت الرشاقة الاستراتيجية جانباً ذا صلة عند مناقشة KIBS الصغيرة وتحديد العوامل الإستراتيجية لخفة الحركة في KIBS الصغيرة ، وتقديم توصيات إلى Swot Consulting حول كيفية الوصول لخفة الحركة الإستراتيجية ،اتبعت الدراسة المنهج النوعي وكانت أساليب جمع البيانات شبه منظم شملت (المقابلات والملاحظة وتحليل المعلومات الأساسية الموجودة التي قدمتها Swot الاستشارات)، تم تحليل البيانات عن طريق التحريض التحليلي ،وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: يسري الأمر على مناقشة السرعة الاستراتيجية في KIBS الصغيرة ، وعند مقارنتها بالشركات الكبرى ، الاخذ بعين الاعتبار دور الأفراد حيث تمثل بعض الجوانب الخاصة الأكثر أهمية ، والذي تم التأكيد عليه بشكل كبير في KIBS الصغيرة ، وأيضاً يجب الأخذ بعين الاعتبار التحديات المتعلقة بإدارة وتحفيز الأشخاص الأذكياء والمتعلمين تعليماً عالياً .

#### أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والورقة الحالية :

اتفقت الورقة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث المنهج ، بينما اختلفت من حيث الهدف والمجال ، حيث تنفرد الورقة الحالية بالتركيز على دراسة دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمينية ، حيث لم يسبق إجراء مثل هذه الدراسة في هذا المجال الحيوي والهام ، وقد استفادت الورقة الحالية من تلك الدراسات السابقة رغم الاختلاف عنها في بناء فكرة الورقة ، وتدعيم إطارها النظري .

#### الإطار النظري

بعد أن تم عرض الإطار العام للورقة ، والذي اشتمل : المقدمة، المشكلة ، الأهمية، والأهداف، منهج الدراسة ،متغيرات الدراسة، ، التعريف بمصطلحاتها، والدراسات السابقة ، فإن الباحثة سوف تتناول ( الإطار النظري ) وعلى ثلاث محاور هي:

أ) الرشاقة الإستراتيجية.

ب) الميزة التنافسية.

ج) دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمينية.

سعيًا منها لتغطية متغيرات الورقة ومصطلحاتها ، وعلى النحو الآتي:

#### المحور الأول مفهوم الرشاقة الإستراتيجية The Organizational Agility

من خلال الاطلاع على الأدبيات السابقة ، نجد أن بعض الباحثين يستبدلونها بمصطلح ( خفة الحركة ) أو ( المرونة العالية في الحركة ) ، فالرشاقة هي مصدر رُشِق وتعني الخفة والسرعة في العمل ( معجم الرائد ) ، وهي تعني القدرة على التحرك السريع والسهل حسب وصف معجم (Oxford)،(هنية،2016، 9).

إن أول ظهور لهذا المصطلح كان في بداية التسعينات من القرن الماضي حيث أبصره للنور مجموعة من الباحثين في معهد (Lacocca) بجامعة ليهاي، ومن هنا كانت نقطة الانطلاق لسباق الباحثين في تقديم الكثير من الدراسات التي لها علاقة بهذا المفهوم ، وهناك جهات نظر عدة لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية سنتطرق إليها كما يلي :

يعد مفهوم الرشاقة (Agility) مفهوماً حديثاً في الفكر الإداري المعاصر ، إذ تُعرف مجموعة من الكُتاب عملية الرشاقة من حيث القدرات اللازمة لتحقيق خفة الحركة في المنظمة ، ( Sherehiy,2008,8). في حين توصف الرشاقة الإستراتيجية بكونها عملية تكيف التوجه الإستراتيجي للمؤسسة مع التطورات والتغيرات البيئية ، أي التركيز على ممارسة التغيير؛ ويرى أن المؤسسة تكون رشيقة الحركة عندما تستطيع تعظيم نقاط قوتها الأساسية وبطريقة مستمرة ، وكلما كانت الرشاقة أعلى كلما زادت الخيارات المطروحة أمام المؤسسة لتقديم ما هو ضرورياً في الوقت والمكان المناسب للزبائن .

كما قدم (David,2009,46)، أفكاراً عدة حول فكرة الرشاقة من خلال عرضه حزمة من الأفكار هي التحسين المستمر، والهياكل التنظيمية المسطحة، وفرق العمل، والتخلص من الهدر، وكفاءة استخدام الموارد، وإدارة سلسلة التجهيز؛ ومن جانب آخر تبنت الشركات اليابانية على اختلاف أنواعها هذا المفهوم في خفض الكلف من خلال إزالة الهدر .

والرشاقة الإستراتيجية : "هي الاستمرارية في تحديد واغتنام الفرص بشكل أسرع من المنافسين "، (kettunen ,2010 , 12).

كما أن الرشاقة الإستراتيجية تعني : اكتمال التغيير من خلال تكييف الرشاقة في المؤسسة لتعظيم نقاط القوة وتوفير ما هو لازم لبقاء المؤسسة،( المواضية ،2016، 17).

ومن خلال ما تم ذكره من مفاهيم تلاحظ الباحثة أن هنالك أموراً عديدة قد تم الاتفاق عليها من قبل الباحثين حول مفهوم الرشاقة الاستراتيجية حيث أن السرعة والمرونة وخفة الحركة في الاستجابة للتغيرات هي رأس قائمة هذه المفاهيم.

#### ١. أهمية وأهداف الرشاقة الاستراتيجية:-

لرشاقة الاستراتيجية أهمية وأهداف نذكر منها ما يلي:

( أ) عُدت الرشاقة الاستراتيجية إحدى المتطلبات الأساسية لتفوق المؤسسات وضمان بقائها وديمومتها وتعتبر ميزة مستدامة، إذ أكد المعاضيدي (2008) ، بأن هناك العديد من الأسباب الراجعة لحاجة المؤسسات للرشاقة الاستراتيجية، أبرزها أن المؤسسات تعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة وتتصف باللاتأكد،

تزايد حدة المنافسة لزيادة القدرة التنافسية لدى المؤسسة، تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية وتزايد الفرص البيئية المتاحة، وصعوبة اختيار الأفضل منها، (المحاسنة، 2017، 35).

(ب) كما تُسهم الرشاقة الاستراتيجية في دعم المقدر على تعبئة الموارد وتخصيصها نحو الفرص الاستراتيجية الجديدة مع أقصى قدر من السيولة، وبالتالي تحقيق أعلى درجات التميز، وأن المؤسسة المتميزة تتبلور من خلال قدرتها على دراسة الوضع الحالي لها ، والمتغيرات الخارجية من خلال عمل تحليل استراتيجي ، وتحديد الاسس والتوجيهات الاستراتيجية ، وصياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها وتحديد الاهداف الاستراتيجية ووضع الاسس والمعايير لقياس النتائج وإعداد الخطط الاستراتيجية في ضوء الاهداف من اجل استثمار الفرص وتجنب التهديدات وتطوير آليات للمتابعة والتعرف الى المتغيرات البيئية وتأثيراتها المحتملة على المؤسسة، (الضمور ، 2017، 15).

(ج) وأن الرشاقة الاستراتيجية تمكن المؤسسات من تنفيذ سلسلة من المهام المحددة في ظل نظام مفتوح لأنموذج الإدارة بشكل ناجح الذي يتحسس ويدير الفرص والمخاطر المتجسدة في الانشطة المؤدية لإبتكارات جديدة، (الإبتكارات الجذرية والتطبيقات الإبداعية) التي تسعى إليها إدارة المؤسسات بهدف تشكيل بيئتها التنافسية المبنية على توقع وقيادة التغيير.

من خلال العرض السابق لأهمية الرشاقة تجد الباحثة أن طبيعة التغير معقدة وسرعته عالية هذا يعني أن المؤسسات التعليمية تلجأ الى تبني الرشاقة الاستراتيجية؛ لأنه يتطلب منها التحرك بمرونة عالية والتكيف السريع لمواجهة التغير في محيط المؤسسة، وذلك لضمان استمرارية بقائها وديمومة عملها ومنافستها.

## ٢. أبعاد الرشاقة الاستراتيجية:

لرشاقة الإستراتيجية مجموعة من الابعاد هي : ( الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية ، وضوح الرؤية ، المسؤولية المشتركة ، سرعة الاستجابة ، اختيار الأهداف الإستراتيجية) ، فقد كانت هذه الابعاد الاكثر تكراراً واستخداماً من قبل الباحثين في دراستهم السابقة ، وكذلك تعتبر أكثر الابعاد ملائمة لموضوع الورقة الحالية حسب ما تراه الباحثة ، ويمكن توضيح كل بعد وعلى النحو الآتي (هنية ، 2016، 14 - 19):

(أ) **الحساسية الإستراتيجية** : وهي تعني الانفتاح والاستبصار والاستشعار على قدر كبير من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الافراد ، كما تعرف بأنها تحديد واغتنام الفرص المستمرة بشكل أسرع من المنافسين، وتتكون الحساسية الاستراتيجية من ثلاث مرتكزات أساسية من خلال هذه المرتكزات يمكن للمؤسسة الوصول للحساسية الاستراتيجية وبالتالي بناء رشاقتها الاستراتيجية والوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأسرع وقت ممكن وبأقل ما يمكن من التكاليف وهي كالتالي :

- عمليات الإستراتيجية المفتوحة : وتشمل عنصرين أساسيين هما التعاون الاستراتيجي مع المساهمين المتعددين، والخبرات العملية بين أفراد المؤسسة .
- التأكيد على اليقظة الإستراتيجية : وهو أيضا يشمل ثلاث عناصر رئيسة وهي: مرونة الرؤية، والأهداف المتناقضة، الانفتاح على الرؤية المستقبلية.
- الحوار الداخلي عالي الجودة : وهو أيضا يتكون من عنصرين وهما واقعية الإثراء المفاهيمي، والتنوع المعرفي.

(ب) **المقدرات الجوهرية** : من أجل التجاوب مع التغير البيئي المحيط بالمؤسسة لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار قدراتها الداخلية التي ستعتمد عليها، أي يجب أن تعرف مواطن قوتها وضعفها من الداخل لتشخيص قدراتها الاستراتيجية، ويمكن تعريف المقدرات الجوهرية بأنها : الخبرات والتعلم التنظيمي المتراكم في المؤسسة والذي ينتج عن المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الأعمال والتي تؤدي إلى احترافية فعلية في أداء نشاطاتها الداخلية، وتشير إلى " التجديد على مستوى المؤسسة التي تمكنها على إعادة تكوين العمليات والأنظمة والموارد، وبتعبير أدق قدرة المؤسسة على التكامل والبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتصدي بسرعة للبيئات المتغيرة"، ((Kohtamaki ,Farmar,2017,2))

وهناك عدد من الخصائص التي يجب أن تتسم بها المقدرات الجوهرية وهي :

- علاقتها بالهدف : تهتم المؤسسة بالموارد والمهارات التي لها علاقة بالهدف التي تريد الوصول إليه.
- صعوبة التقليد : أي أن المؤسسات المنافسة لا تستطيع تقليدها أو أنها تستطيع تقليدها لكن بصعوبة أو بتكلفة عالية .
- غير قابلة للتحويل : إن المؤسسات التي تريد أن تستفيد من ميزتها التنافسية دون تحويلها للمنافسين فعليةا تبني قدرات غير قابلة للتحويل.

#### مصادر المقدرات الجوهرية :

للمقدرات الجوهرية مصدران أساسيان هما :

- التعلم التنظيمي : ويقصد بها اكتساب المعارف والمهارات والقدرات الجديدة.
- رأس المال البشري : ويقصد به تلك الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد، ويستخدمونها في عملية الإنتاج، والتي تقاس من خلال التدريب والتطوير ونظام الحوافز.

(ج) **وضوح الرؤية** : إن الرؤية تجمع ما بين البصيرة والإدراك الذهني، فالبصيرة تدل على إعطاء صورة واضحة وقوية في العقل، أما الإدراك الذهني فهو إعطاء خطة ذهنية مقنعة حول إدراك الأحداث المستقبلية

،والرؤية تعد من الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي وهي تسبق الرسالة التي تؤدبها المؤسسة وأن العديد من بيانات الرؤية عبارة عن جملة واحدة ،كما تعرف بأنها عبارة عن الطموح والاتجاه المستقبلي الذي تعمل المؤسسة على محاولة بناءه، إعتياداً على ما تمتلكه من قدرة على معرفة ظروفها الداخلية ومحاولة استبصار الظروف الخارجية.

(د) **المسؤولية المشتركة** : وهي تعني بالمعنى الواسع أن المسؤولية تكون غالباً بين اثنين أو أكثر من الأطراف الفاعلة لمساهماتهم في تكوين نتائج ومخرجات بشكل منفصل بدلاً من الإعتياد على تكوين نتائج بشكل تراكمي وتجميعي، وهو ناشئ من تضافر العمل بشكل مشترك أي أن هذا المصطلح ناجم عن المسؤولية التعاونية .

(هـ) **سرعة الاستجابة** : وظيفة هذا البعد جعل المؤسسة في حالة حركة دائمة وهذا يقع على عاتق المدير من خلال توجيه الأفراد لأداء أفضل للواجبات والمهام المنوطة بهم لأن ذلك يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية وسرعة الاستجابة للمتغير المحيط بها كما أن سرعة الاستجابة يعتبر مصدر جديد من مصادر الميزة التنافسية .

ومن خلال ما سبق من توضيح لكلا من بعدي سرعة الاستجابة والمسؤولية المشتركة يمكننا أن نستنتج أن قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات في البيئة المحيطة بها تكمن في قدرة المؤسسة على توفير الوصول للمعلومات لعملائها والاحتفاظ بها وإشراكهم بشكل كبير في التخطيط والتنفيذ لأعمال المؤسسة.

(و) **اختيار الأهداف الإستراتيجية** : يعتبر تحديد الأهداف الاستراتيجية من العوامل التي تساعد المؤسسة على تحسين قدراتها لمواكبة الفرص القائمة والناشئة، حيث يعتبر هذا التحسين و التعديل والتطوير جانب مهم في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية .

وتصنف الأهداف إلى نوعين أهداف استراتيجية واسعة وأهداف تشغيلية ، وهناك تصنيف آخر للأهداف

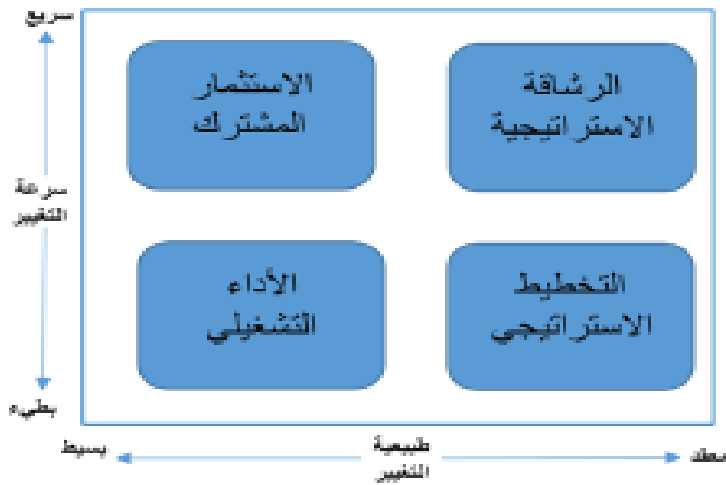
وهي:

- أهداف مجتمعة : وهي تتعلق بخدمة المجتمع ككل .
- أهداف المخرجات : وترتبط بالجمهور التي تتعامل معه المؤسسة .
- أهداف المنتج : وترتبط بخصائص المنتج أو الخدمة .
- أهداف النظام : وتختص بعمل المؤسسة ككل ،البقاء ، النمو ، والكفاءة.
- أهداف مشتقة : وترتبط بالاستعمالات التي من أجلها تخصص المؤسسة القوة التي تولدها سعياً الى تحقيق أهداف أخرى .

### ٣. أسباب حاجة المؤسسة للرشاقة الاستراتيجية:

إن الكثير من مؤسسات الأعمال تنتهي وتنتهي ليس لأنها ترتكب الأخطاء، وإنما لأنها تستمر في فعل الأمور المعتادة على كونها صحيحة لأمد بعيد، فلم يعد أمام المدراء التنفيذيين الوقت الكافي في إدارة مؤسساتهم حيث أن مدة خدمتهم تكون أقل ومطلوب منهم أن يكون أدائهم أعلى بسبب التغير السريع في البيئة وذلك بسبب التطور التكنولوجي في العالم اليوم، ولتجاوز هذا الهجوم الذي تتعرض له المؤسسات وفرق إدارتها فإن الرشاقة الاستراتيجية هي المفتاح لتحقيق ذلك، (هنية، 2016، 12، 13).

أما المعاضيدي، (2011) فقد أشار إلى أن صعوبة إجراء عمليات التغيير وفقاً للمدخل التقليدي قد حتمت على المؤسسات اعتماد الرشاقة الاستراتيجية على اعتبار أنها مدخلا بديلا للتعامل مع التغيرات المتسارعة، وبين الزين ( 2013 ) أن بعض المؤسسات تمتاز بالكفاءة العالية في مرحلة معينة من دورة حياتها، وللحفاظ على هذا التفوق والتميز ينبغي عليها اعتماد الرشاقة الاستراتيجية كوسيلة فعالة لاستمرار هذا التفوق، ويوضح الشكل (1) العلاقة بين سرعة وطبيعة وأين تكمن حاجة المؤسسة للرشاقة الاستراتيجية، (هنية، 2016، 12، 13) :



من الشكل : إذا كان طبيعة التغيير بسيطة وسرعة بطيئة فإن المؤسسة يكون اهتمامها على الأداء التشغيلي ، وإذا كان طبيعة التغيير معقدة وسرعة بطيئة يكون اهتمام المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي التقليدي ، ويعني أن المؤسسة انتقلت من مرحلة التخطيط القصير الاجل بالأداء التشغيلي إلى التنبؤ بالمستقبل ، وحينما يكون مستوى التغيير بسيطاً وسرعة عالية ، فإن المؤسسة تتجه إلى الاستثمار المشترك ، وفي حالة ما تكون طبيعة التغيير معقدة وسرعة عالية ، هذا يعني أن المؤسسة تلجأ إلى تبني الرشاقة الإستراتيجية لأنه يتطلب منها التحرك بمرونة عالية والتكيف السريع لمواجهة التغير في محيط المؤسسة وذلك لضمان استمرارية بقائها وديمومة منافستها.

#### ٤. المبادئ الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الرشيقة:

تم تحديد خمسة مبادئ أساسية تقوم عليها المؤسسات الرشيقة كما يلي، (طاحون، 2018، 6):

(أ) الاستراتيجية (بوصلة المؤسسات ونجمة الشمال التي تدور حولها كل النجوم).

(ب) الهيكل التنظيمي (شبكة لتمكين فريق العمل).

(ج) العمليات والإجراءات (قرارات سريعة ودوائر للتعلم).

(د) فريق العمل (تفاعلي وتربطه عواطف وروابط قوية).

(هـ) التكنولوجيا (الجيل الجديد يدعم التكنولوجيا).

#### ٥. دور الرقابة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي :

للقراءة الإستراتيجية عدداً من الأدوار المصممة لظروف السوق المختلفة ولأغراض إستراتيجية مختلفة

ومن هذه الأغراض، (المواضيه ، 2016 ، 19):

(أ) التوسع (التكبير) المترابط .

(ب) التحول الإبداعي (الاحترافي ) والذي يمكن تحقيقه من خلال القدرات الديناميكية والبرامج الروتينية

المألوفة والمجربة .

(ج) حشد التكنولوجيا المستدامة للمؤسسة وتعزيز أو تطبيق نقاط القوة الحالية (التعاقد الابتكاري).

(د) التحسين الجذري.

#### المحور الثاني: مفهوم الميزة التنافسية :

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية، ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي؛

فأكاديمياً لم يعد ينظر للإدارة كهم (داخلي) أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي، ولكن

أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق

التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الذين

تتعامل معهم.

ظهر مفهوم الميزة أو الموازنة النسبية كما أطلق عليه بعض الاقتصاديين وعلى رأسهم (David Ricardo

) ليشير إلى تميز دولة ما موازنة بأخرى في الإنتاج ومن ثم في تجارة منتج ما دولياً، ومن خلال مراجعة

أدبيات الإدارة يظهر أن المفهوم الأساس للميزة يرجع إلى (Chamberlain) سنة 1959 ثم (Selzinck) سنة

1939 الذي ربط بين الميزة والقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم إذ وصف (Chandler) و (Hoover)

الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد.



وتطور المفهوم في أواخر السبعينات من القرن الماضي من خلال شركة (ماكينزي) للاستشارات وانتشر في الثمانينات على يد (Michael Porter) أستاذ الإدارة الإستراتيجية بجامعة (هارفارد) من خلال كتاباته بشأن إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية، فأصبح التحدي الذي يواجه رجال الاقتصاد والإدارة هو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى تنافسية، (بخوش ، 2013 ، 152).

تباينت تعريفات الميزة التنافسية فالبعض ينظر إليها من خلال الكفاءة والفاعلية لأداء المؤسسة لأنشطتها مقارنة بالمنافسين فيما يركز آخرون على عنصرى القيمة والزمن ويؤكدون على ضرورة خلق الميزة قيمة للمؤسسة ، (الشريف ، 2015، 39).

وتعرف بأنها تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو ميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون، بطريقة كفوءة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين، (الشريف ، 2015، 39).

ويعرفها (fahy) بأنها: " أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها" وبالنظر إلى مصدرها يقصد بأنها: "تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من المنافسين، فيكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، أي بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"، (بخوش ، 2013 ، 152).

حيث أشار ابراهيم ، (2009) ، إلى أنه يمكن تعريف التنافسية في التعليم الجامعي بأنها " قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة مما ينعكس إيجابياً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس بها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي نفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلبة على الالتحاق بها، وهكذا تتحقق الغاية المنشودة بحيث تصبح الجامعة في خدمة المجتمع، والمجتمع في خدمة الجامعة ، (علي ، ×××، 43).

والتنافسية في التعليم الجامعي تشمل شقين أساسيين : أما الأول: فهو قدرة التميز على الجامعات المنافسة في مجالات حيوية مثل البرامج الدراسية وخصائص أعضاء الهيئة التدريسية والمكتبات والقاعات والتجهيزات الدراسية والبحثية وتسهيلات التدريب العملى للطلاب ونمط الإدارة ونظم الجودة وكذا فى إبتكار نظم وبرامج تأهيل جديدة تتواكب مع المستجدات البيئية، وأما الشق الثانى فهو القدرة على جذب واستقطاب الطلاب والطالبات من السوق المحلية والخارجية، ولا شك أن النجاح فى الشق الثانى متوقف على النجاح فى الشق الأول، (الحوث، وآخرون ، ×××، 7).

## ١. أهمية الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي:

أهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي ، والتقليل من سلبياته ، وسواء أتقنا مع هذا القول أم لا ، فإنه لا بد في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام بصفته إحدى حتميات القرن الحادي والعشرين ، وتكمن أهمية الميزة التنافسية في ما يلي،(العنبي،1435، 57):

أ) تؤدي الى تحقيق وكسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في خفض تكاليف الانتاج ، مع المحافظة على ذلك.

ب) تؤدي الى كسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في رفع وتحسين جودة المنتجات.

ج) تقديم كل ما هو جديد ويحفز روح الخلق والإبداع.

د) تحقق الميزة التنافسية قيمة مضافة ، من خلال اعتمادها على سلسلة القيمة للأنشطة الرئيسية والمساندة ضمن القطاع التي تعمل فيه.

هـ) تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المؤسسة لاحتلال موقع قوي في السوق ، من خلال حصولها على حصة سوقية/ (مكانة المؤسسة في السوق) أكبر من منافسيها ، وبما يعني أنه سيكون لها مدخلات أكثر رضا وولاء قياساً بالمنافسين ، مما يجعل عملائها أقل عرضة لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة ، وزيادة حجم كفاءة المخرجات والأرباح من جهة أخرى ، (عباس ، 2016، 106).

ولتطوير الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية في أهم مجال للانتاج، وهم الأفراد الذين استفادوا منها في عملية التعليم ، أو تلاحم هذه المؤسسة بالبيئة الإنتاجية ، حيث أن المؤسسة التي تدرس طلب السوق جيداً ، هي تلك المؤسسة التي تتجح في أمداد السوق بالخريجين الذين يحتاج اليهم هذا المجتمع،(العنبي،1435، 57):

## ٢. خصائص الميزة التنافسية: -

أكد(النجار،2017، 29)، على أن خصائص الميزة التنافسية تتمثل بقابليتها على التراكم وإمكانية استغلالها أو استثمارها وإعادة تجميعها وابتكار مجموعة من الموارد القوية وتركيب متعدد الأبعاد ولا يمكن تقييمها تجزئياً ومن هذه الخصائص ما يلي :

أ) نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.

ب) تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.

ج) تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.

د) تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.

هـ) تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية وتحفزهم للشراء منها.

و) تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها، أنها تقدم قاعدة .

وتزداد أهمية هذا المفهوم في عالم اليوم مع ازدياد حدة المنافسة وزيادة الصراع العلمي والتجاري العالمي مما يحتم على المؤسسات المختلفة تمييز نفسها واكتساب أرضية جديدة في السوق العالمي الكبير، (العتيبي، 1435).

### ٣. أسس بناء الميزة التنافسية :

تعتبر عملية تحقيق الميزة التنافسية عن:"الاستجابة والتواكب مع الفرص الخارجية أو الابتكارات الداخلية، وهذا يتطلب من المؤسسة أن تستغل وتستفيد من كل ما يلوح أمامها من فرص من خلال الاستخدام الاستراتيجي لكل مواردها وأن تتمتع بإمكانات الإبداع الخلاق الذي تتميز به الموارد البشرية داخل المؤسسة ، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين؛ القيمة المدركة لدى الزبون، وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز." ويطلق على أساليب تحقيق الميزة التنافسية"الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية"، وتشمل العناصر التالية،(بخوش ، 2013 ، 152):

أ) الكفاءة. ب) الجودة . ج) التجديد . د) الاستجابة لحاجات العميل.

### ٤. أبعاد الميزة التنافسية :

حدد ( الشريف، 2015، 46)، أبعاداً لتحقيق الميزة التنافسية تمثلت بالاتي :

أ) بعد التكلفة : يمكن للمؤسسة تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفاء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وإتقان العمليات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد استراتيجية المؤسسة ليكون لها تميز في مجال الكلفة.

ب) بعد الجودة : تعد الجودة من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن.

ج) بُعد المرونة : يقصد بالمرونة قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج أو التغييرات المتعلقة بحجم طلبات الزبون.

د) تقديم الخدمات الجديدة : إن التجديد والابتكار يمثل أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية وعلى المدى

الطويل وأن عمليات التجديد التي تحرزها المؤسسات تمثل نجاحا يمكن ان يشكل مصدراً رئيساً للمزايا التنافسية لأنها تمنح شيئاً مفرداً يفتقر إليه المنافسون ويسمح للمؤسسة التفرد بتمييز نفسها ومن ثم اختلافها عن غيرها فضلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بغيرها، (علي، 45، 2009).

وبالمقارنة بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية تجد الباحثة أن هناك علاقة ترابط بينها فمثلاً لتحقيق بعد المرونة في الميزة التنافسية لابد وأن تمتلك المؤسسة بعد في الرشاقة الإستراتيجية هو سرعة الاستجابة ، ولكي تحقق المؤسسة في تقديم خدمات جديدة لابد لها وأن تمتلك مقدرات جوهرية قادرة على التجديد والتجويد معاً .

#### 5. مصادر الميزة التنافسية

صنفت الميزة التنافسية إلى عدد من المصادر أهمها، (عمرو، 2009، 42):

(أ) رأس المال المادي: ويشمل التكنولوجيا المادية المستخدمة والبناء والأدوات والموقع الجغرافي والمواد الخام.

(ب) رأس المال البشري: ويتضمن لدى المنظمة من قدرات على التدريب والخبرة والمهارة والذكاء والعلاقات والبصيرة لدى المديرين العاملين.

(ج) رأس المال التنظيمي: ويتضمن طبيعة الهياكل التنظيمية والتخطيط الرسمي وغير الرسمي وأنظمة الضبط والتنسيق والعلاقات الداخلية للمنظمة وعلاقة المنظمة مع بيئة الأعمال الخارجية.

كما صنفت، (علي، 43، 2009) مصادر الميزة التنافسية إلى مصدرين هما :

(أ) المصادر الخارجية : إن العوامل الخارجية تتمثل في تغيير إحتياجات الزبون أو التغييرات التكنولوجية أو الإقتصادية أو القانونية والتي قد تكلف المؤسسة مبالغ مالية نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغييرات على سبيل المثال إن المؤسسة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت بناء ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغيير التكنولوجيا واحتياجات السوق ، يشير العارضي (2001)،المشار إليه في بحث (علي، 34، 2009) إلى أن المهمة الأساسية التي تواجهها المؤسسات تتركز في كيفية تحليل قوى المنافسة في البيئة الخارجية المؤسسة وكيفية الموائمة مع الفرص ومجابهة التهديدات التي تواجهها المؤسسات .

(ب) المصادر الداخلية: وتتضمن :

- الموارد : وتشمل جميع المدخلات التي تحصل عليها المؤسسة لغرض تسيير نشاطاتها بشكل

كفاءة وفاعل وبنفس الوقت تكون لها مصدر قوة بالمقارنة مع المنافسين كالموارد المالية والموارد البشرية والاستثمارات التكنولوجية والابتكارات الجديدة.

– الأنشطة والمهارات: وتتعلق بشكل كبير بالإدارة وأساليبها والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والتي تتكون من أنشطة أساسية وأنشطة مساعدة.

وبشكل عام ، نجد أن القراءات تشير إلى تعدد مصادر الميزة التنافسية بالنسبة لمؤسسات الاعمال ، وان إحدى وجهات النظر المعاصرة تشير إلى امكانية تحقيق الميزة التنافسية بالاستناد إلى الموارد التي تمتلكها المؤسسة وتستخدمها وبما يسهم في تكوين مصادر تلك الميزة ،ويتمثل ذلك فيما طرحه (Kay,1993)، عند تحديده لتلك المصادر في النواحي الاربعة الاتية ،(علي ،2013 ،32):

أ) الشهرة أو السمعة.

ب) المعمارية .

ج) الابتكار .

د) الموجودات الإستراتيجية.

#### ٦. مؤشرات الميزة التنافسية :

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على إمتلاك المؤسسة للميزة التنافسية هي ،(العتوم ، 2009 ، 45-46):

أ) الربحية : تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء الجامعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل (المدخلات ) إلى الاصول أو الاستثمارات .

ب) الحصة السوقية : يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الرابحين والخاسرين في السوق حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المؤسسة من المخرجات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين.

ج) حجم المبيعات /كفاءة المخرجات : يعتبر حجم المبيعات / كفاءة المخرجات مؤشراً على نجاح أعمال المؤسسة التعليمية وعلى الحصة السوقية لها وتسعى معظم المؤسسات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات/ كفاءة المخرجات المراد تحقيقه ، وذلك لمتابعة أداء المؤسسة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها.

## ٧. مشكلات تطبيق الميزة التنافسية في الجامعات:

توجد العديد من المشكلات التي تمثل في ذاتها تحدياً للميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي تمثلت بالاتي، (العنبي، 1435، 64):

- أ) عدم الربط بين التعليم والاستراتيجيات طويلة المدى.
- ب) ضعف كفاءة المؤسسات التعليمية من حيث البرامج والمقررات.
- ج) قلة المخصصات المالية للمؤسسات التعليمية.
- د) الفجوة التكنولوجية بين الدول النامية والمتقدمة مما يؤثر في ضعف القدرة التنافسية للدول النامية.
- هـ) ضعف الميزة التنافسية للبحوث في الجامعة.
- و) ضعف التغذية الراجعة من التعليم لخدمة الواقع العلمي في البيئة المحلية.
- ز) صعوبة القياس الكمي للأشياء غير المادية.
- ح) تأخر ظهور العائد المادي للانفاق على التعليم.
- ط) عدم وجود توافق بين الخطط والمناهج والبرامج المتبعة في الكليات مخرجات العملية التعليمية (الخريجين) واحتياجات سوق العمل.

### العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والميزة التنافسية :

حدّد (De Toin & Tonchia, 2005) خمسة أبعاد تنافسية للرشاقة الإستراتيجية وهي : السرعة Speed القدرة على الاستجابة السريعة لطلبات العملاء والسوق، " وإدخال أفكار وتقنيات جديدة بسرعة في المنتجات؛" الإتساق Consistency وهي: القدرة على إنتاج منتج معين يلبي توقعات العملاء بنجاح؛ البصيرة Acuity القدرة على التنبؤ والاستجابة لإحتياجات ورغبات العملاء الجديدة؛ الخفة Agility القدرة على التكيف الفوري للعديد من بيئات العمل المختلفة؛" الإبداعية Innovativeness القدرة على توليد أفكار جديدة لجمع العناصر الموجودة من أجل إستحداث مصادر جديدة ذات قيمة، (المواضيع ، 2016 ، 34) وعليه فإنه يفترض على إدارة المؤسسة أن تأخذ بنظر الاعتبار طبيعة التداخل بين هذين البعدين لتبني مستوى معيناً من الرشاقة الإستراتيجية يعطي المؤسسة أفضل أداء استراتيجي ممكن.

### المحور الثالث: دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية:

في ظل عالم متحرك ومتغير بوتيرة لم يسبق لها مثيل ومع ما يعرف بالثورة المعرفية باتت المؤسسات والشركات في تحد حقيقي لمجرد الحفاظ على مكانتها في الاسواق فضلا عن قدرتها على المنافسة الجادة والشرسة مع المؤسسات الأخرى ؛ وكم من صناعة أندثرت وشركات غابت في طي الأحداث ، ومؤسسات

كبرى أنهارت وتراجعت لذيل التصنيفات العالمية في صناعتها وتخصصاتها كل ذلك ليس إلا نتيجة طبيعية لعدم القدرة على مجاراة التطورات والانتقال من مربع إلى آخر بنفس السرعة التي يسير بها عالم الصناعة والخدمات،(طاحون،2018، 1).

ومن هنا يبرز سؤالان هاما هما : لماذا تمتلك بعض المؤسسات القدرة على النجاح وتجاوز منافسيها في حين تفشل مؤسسات أخرى ؟ ما الذي يميز المؤسسات ذات الاستجابة والمهنة عن تلك المؤسسات التي تفشل في الاستجابة بسرعة ،والتكيف للخبرات السريعة في بيئة الأعمال ؟ والإجابة عن هذين السؤالين سيقودنا إلى معرفة دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمينية ، فهي تؤثر في الأداء التنافسي وتعتبر مقياساً جيد له.

فالرشاقة في المؤسسات هي إستراتيجية للنجاح في البيئات عالية التنافسية والديناميكية ،وهي تعني القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل إستراتيجية المؤسسة بطريقة ديناميكية لتتوافق مع متطلبات البيئة المتغيرة وذلك بالاعتماد على الاستشعار المستمر للبيئة والسعي لتحقيق التكيف مع احتياجات ورغبات المستفيدين ، وذلك في ضوء رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية.

والرشاقة الإستراتيجية تساعد على تحسين أداء المؤسسات وزيادة فعاليتها التنظيمية ،لما تتميز به من مميزات عديدة منها،(المصري،2016، 301):

1. أن الرشاقة في القرن الواحد والعشرين لم تعد مسألة اختيارية للمؤسسات،بل أصبحت مطلب حيوي وضروري لزيادة قدرة المؤسسات على الاستجابة السريعة لمتطلبات ومتغيرات البيئة المتسارعة.
2. الرشاقة الإستراتيجية تعتبر مدخلاً لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات ،وهي سمة خاصة يمكن من خلالها التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة.
3. الرشاقة الإستراتيجية تساعد المؤسسات على بلورة إستراتيجية متكاملة للتعامل مع التغيرات واستغلال الفرص الناتجة عنها، كما تساعد على تحسين قدرات المؤسسات وبنياتها التنظيمية، بالتالي زيادة قدرتها على الاستمرار وتحقيق النجاح على المدى الطويل.
4. الرشاقة الإستراتيجية هي ميزة تنافسية شاملة تتعلق بجميع مكونات المؤسسة.

فالتميز لا يتحقق بالحلم والتمني ، وإنما بالتطبيق الناجح لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية التي بدورها تحقق هذا التميز ، لذا فالجامعات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحويلات وشدة المنافسة ،فإنه يتطلب منها أن تمتلك قدرات واستراتيجيات رشيقة تؤهلها لتحقيق ذلك ، ولكي تستطيع الجامعات أن تنافس بكفاءة في

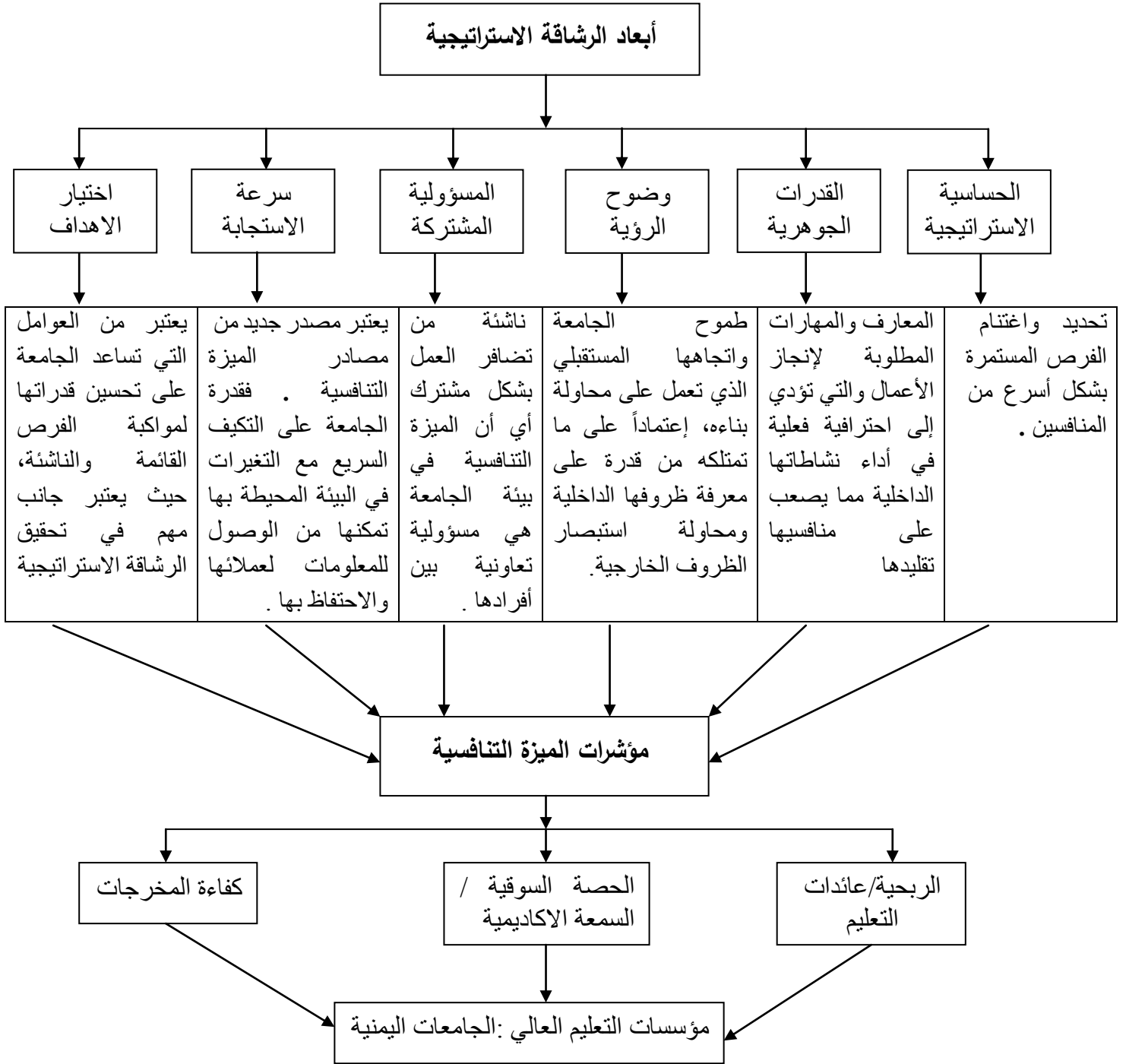
أسواقها فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها المتمثلة بأبعاد الرشاقة الإستراتيجية لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء ، فالقدرات الجوهرية التي تمتلكها الجامعة (الموارد والسمعة) المتمثلة في البرامج الأكاديمية وانجازات أعضاء هيئة التدريس والاعتمادات الأكاديمية وتوافر الموارد المالية والمادية الأخرى ، وتقويم الطلبة ونتائج الاختبارات ومستويات البحث العلمي ، وإعانات المانحين، تعتبر أحد الأبعاد الأساسية لتحقيق ميزتها التنافسية ، كما وأن الاستثمار الاستراتيجي (الربحية) يركز على العائد على الاستثمار وتحليل التكلفة والعائد وضبط النفقات ومدى الالتزام بها ، ومقاييس الإنتاجية المشتملة على عوائد قبول الطلبة والاحتفاظ بالطلبة والمدة الزمنية لحصول الطالب على الدرجة العلمية ، ونفقات كل طالب ، يمثل أحد مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات .

إن تميز الجامعات اليمينية بتأثره الإيجابي بتلك الأبعاد يساعدها في الوصول إلى تحقيق مؤشرات الميزة التنافسية المتمثلة في ( الربحية / المدخلات ، والحصة السوقية/ مكانتها في السوق ، المخرجات ) .  
والرشاقة في مؤسسات التعليم العالي تعتمد على رد الفعل للتحديات التي تهيمن على بيئة العمل والسعي لتحقيق النجاح من خلال الحصول على الحصة السوقية والربحية وجذب المستفيدين في الأسواق التنافسية، وأن أي تغير في سوق العمل يتطلب بالضرورة أن تتغير وتتطور مخرجات التعليم العالي بصورة مستمرة وسريعة ومن هنا يأتي دور الرشاقة الإستراتيجية المتمثلة في الحساسية الاستراتيجية لتحقيق ذلك من حيث جودة المستوى المعرفي والحصول على المعلومات ومراقبة واقتناص أحداث التغير في البيئة ، وجودة المستوى المهاري والمستوى السلوكي للطلبة الخريجين فلكي تحقق المؤسسات التعليمية تميزاً بين منافسيها عليها الانتباه الى تلك الجوانب المهمة (اقتناص الفرص) ومعالجة أي قصور في العملية التعليمية ( اجتناب التهديدات ) وذلك من خلال الاعتماد على تطوير العمليات الداعمة والمساندة للعمليات الأساسية في أنشطة المؤسسات التعليمية بما يخدم كل من الطلبة الخريجين والمستفيدين في السوق على حد سواء .

ومن خلال المراجعة التحليلية للأدبيات السابقة لكلاً من (الرشاقة الإستراتيجية ، والميزة التنافسية) سعت الباحثة إلى إيجاد علاقة ترابطية بين أبعاد المتغير المستقل (الرشاقة الإستراتيجية ) ودوره في تحقيق مؤشرات المتغير التابع ( الميزة التنافسية) لبيئة الجامعات اليمينية ، وقد مثلت تلك العلاقة ( دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمينية ) بمخطط سهمي كما يلي :



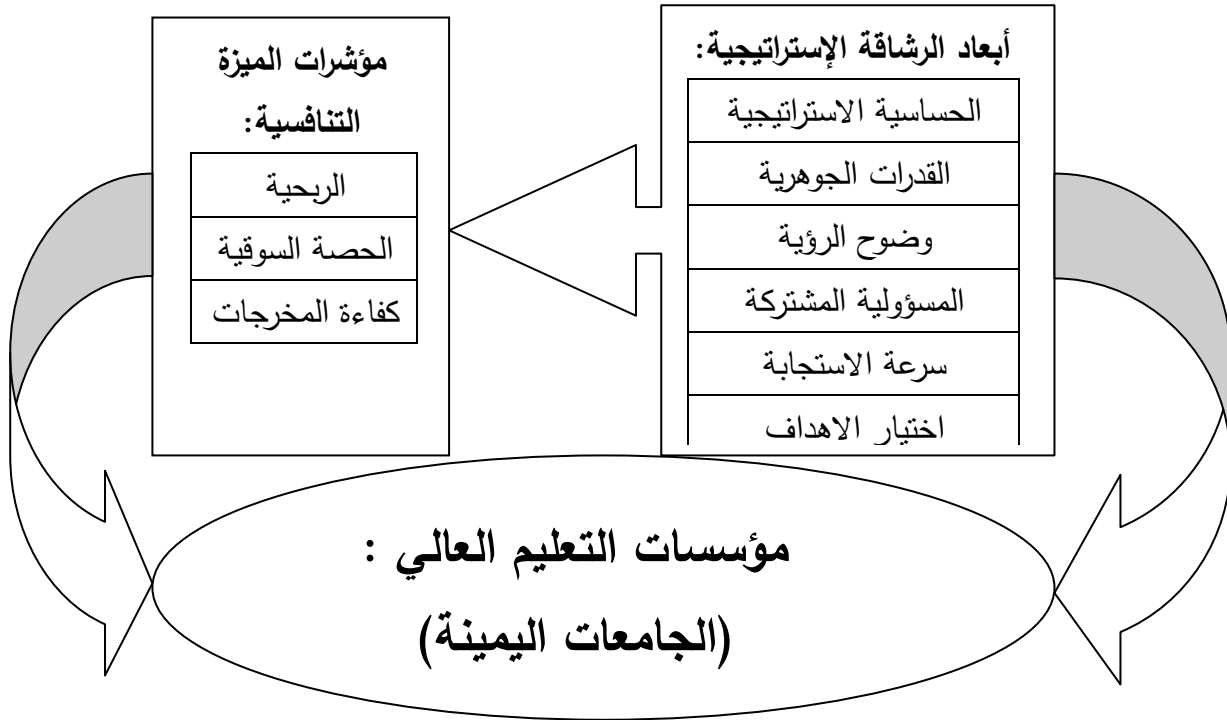
مخطط رقم (1) : يبين العلاقة بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية ومؤشرات الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية



من إعداد الباحثة

والشكل التوضيحي التالي يبين العلاقة الترابطية التي توصلت اليها الباحثة لدور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية.

شكل (2): يبين دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية:



من إعداد الباحثة

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات :

في هذه الجزئية تناولت الباحثة أهم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات في ضوء ما توصلت إليه في الاطار النظري وعلى النحو الاتي :

أولاً: الاستنتاجات :

من خلال العرض السابق للإطار النظري نجد أن جامعاتنا اليمنية تواجه مشكلات صعبة في عملية

التكيف بسرعة مع بيئة تتسم بسرعة التغيير بالتالي فهي بحاجة إلى :

١. ضرورة تفعيل دور الرقابة الإستراتيجية لتحقيق ميزتها التنافسية في بيئة تتسم بالتغيرات المتسارعة

حيث لا يوجد مكان للمؤسسات المتباطئة لمواكبة التغيير ، إذ يتحتم عليها ردم الفجوة بين متغيرات

عصر العولمة وبين ما هي كائنة فيه .

٢. أن تكون مرنة وقابلة للتكيف مع متغيرات بيئة مؤسسات التعليم العالي بحيث يتم اتخاذ القرار

الاستراتيجي بشكل مستمر فيخترع ويعيد ابتكار استراتيجيته ، مع إختيار الأهداف والتدابير والعمليات

والموارد المناسبة مع بيئة مؤسسة التعليم العالي وبما يحقق لها ميزة تنافسية عن بقية المؤسسات التعليمية .

ثانياً: التوصيات

١. تعزيز الرقابة الإستراتيجية عن طريق توافق الأهداف بين طبيعة الخدمات المقدمة وخصائص الجامعة.

٢. ضرورة نشر وترسيخ فلسفة الرقابة الإستراتيجية في كافة المستويات وتعزيزها ، وتبني هذه المنهجية في المؤسسة المبحوثة لما لها من أثر في خفض التكاليف وسرعة التسليم وتغيير ثقافة المؤسسة لخلق بيئة مناسبة لمنهج التحسين المستمر ، كون الرقابة الإستراتيجية أصبحت ظاهرة عالمية لدورها الفاعل في تخفيض الهدر أو إزالته ، فضلاً عن دورها في زيادة وفاعلية المؤسسة التعليمية من خلال الإستخدام الأمثل لمواردها بهدف الوصول إلى الهدر الصفرى ، وكونها تسمح للاستجابة السريعة لتغيرات السوق وطلبات العملاء واحتياجاتهم لتتمكن من مواجهة منافسيها في ذات القطاع .

٣. تنظيم ورش عمل لزيادة قدرات أفراد المجتمع المؤسسي على استشعار التغييرات البيئية .

٤. تشكيل لجنة خاصة في كل جامعة لتحديد أنواع ومصادر التغييرات الخارجية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعمل الجامعة.

٥. ضرورة تعزيز ممارسات الرقابة الإستراتيجية منها ( رقابة الاستشعار ، ورقابة اتخاذ القرار ، ورقابة الممارسة) بين وحدات العمل الاستراتيجي في الجامعات من خلال سعي الجامعات إلى خلق معلومات جديدة تحفز على تعلم مهارات ومعارف جديدة في تطوير الخدمات التي تقدمها الجامعات لتحقيق ميزتها التنافسية.

ثالثاً: المقترحات

١. اعداد دراسة استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة الإستراتيجية في الجامعات اليمنية لتحقيق الميزة التنافسية .

٢. اجراء مزيد من الابحاث حول مفهوم الرقابة الإستراتيجية وربطه مع مفهوم الميزة التنافسية.

٣. عمل دراسات مقارنة بين المؤسسات المختلفة لاختبار واقع ممارستها للرقابة الإستراتيجية لتحقيق ميزتها التنافسية.

## قائمة المصادر والمراجع :

### أولاً : المراجع العربية:.

- الحوث ، محمد صبرى ، توفيق ، صلاح الدين محمد ، عبد المطلب ، أحمد عابد ابراهيم ،(×××)،التنافسية بين الجامعات ، جامعة بنها.
- الدهان ، جنان مهدي رشيد ، ،(2015)، العلاقة بين خفة الحركة التنظيمية والذكاء المعرفي وانعكاسهما في تنفيذ الإستراتيجية المنظمة ( دراسة تحليلية في شركتي زين واسيا سيل للاتصالات ) ، أطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، ادارة أعمال جامعة كربلاء ،العراق.
- الزوين ، نور ، (2013) ، اثر خصائص المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الخفة الإستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل ( دراسة تطبيقية على شركة ألبا هاوس في الاردن ) رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، كلية الاعمال ، ادارة أعمال .
- الشريف ، روان باسم عيد ،(2015) ، أثر المرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الاردنية ، رسالة ماجستير، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط ،الاردن .
- الصانع ،إيمان سالم ، رسالة ماجستير ، (2013) ، أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية ( دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية لافارج ) ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الاعمال ، إدارة أعمال.
- الضمور ، معتصم محمد مبارك ،(2017)،الرشاقة الإستراتيجية لدى القادة الاكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الاردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس،رسالة ماجستير ،جامعة الشرق الاوسط ، الاردن.
- الطاحون ،عبد العزيز ، (2018)، المعهد المصري للدراسات.
- العايدي ، حاتم علي ،(2009)، مشروع تقييم واعادة هندسة العمليات الادارية بالجامعة الإسلامية ،دورة تدريبية في : نموذج المؤسسة الاوروبية لادارة الجودة للتميز في التعليم العالي ،الجامعة الإسلامية ، غزة .
- العتوم ،محمد فوزي علي ،(2009)، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة على قطاع صناعة الادوية الاردني ،رسالة ماجستير ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط ،الاردن .

العتيبي ، بدر مبروك ،(1435)، تسويق الخدمات الجامعية ودوره في تحسين القدرة التنافسية للجامعات السعودية تصور مقترح لحالة جامعتي أم القرى ، وجامعة الملك عبد العزيز ، اطروحة دكتوراه ، السعودية.

القرشي ، ياسر شاكر ياسر ، (2017)، تأثير الرقابة الإستراتيجية في الاداء المؤسسي المستدام ، بحث لنيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي ، جامعة القادسية ، العراق.

الكبيسي ، صلاح الدين ، ونوري ، سماء طه ،(××××)، تأثير مبادئ حلقة القرار (OODA) على خفة الحركة الإستراتيجية ( دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد )، مجلة الدنانير ، العدد الثالث ، بغداد ، العراق .

المحاسنة ، لميس عارف عبده ربه،(2017)، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرقابة التنظيمية ،رسالة ماجستير ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط.

المصري، مروان وليد سليمان ،(2016)، استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، بحث منشور، المجلد 40 ، العدد 2 ،مجلة كلية التربية في العلوم التربوية - كلية التربية - جامعة عين شمس ،مصر.

المواضية ، يوسف عطوي مرزق ، (2016) ، دور التعليم الاستراتيجي في تحقيق الرقابة الإستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية : دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة مؤتة ، الاردن.

النجار ،غسان محمد خليل،(2017)، أثر ادارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم ،رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.

بخوش ، مديحة ،(2013)، دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية، مجلة الباحث ، العدد 12، جامعة العربي، الجزائر.

رضوان ، طارق رضوان محمد ، (2014) ،أثر محددات الرقابة الإستراتيجية على التميز التنظيمي : دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر ، بحث منشور ،مجلة التجارة والتمويل (كلية التجارة - جامعة طنطا)، العدد 3 ، مصر.

سعد ، عمر محمد ذياب ،(2017)، دور الرقابة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاهلية الفلسطينية ، خطة بحث ، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا جامعة الاقصى ، غزة .

عباس ، طاهر حميد ، (2016) ، أبعاد التصنيع الرشيق وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة الصناعية ، (دراسة ميدانية استطلاعية في معمل نسيج الديوانية )، بحث منشور ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 18 ، العدد 4، العراق .

علي ، عالية جواد محمد ،(×××)، جودة المخرجات التعليمية وانعكاسها في تحقيق الميزة التنافسية، بحث منشور ، مجلة الدنانير ، العدد الثامن ، جامعة بغداد ، العراق.

علي، علي محمد عليان،(2013)، متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي : وجهة النظر القائمة على أساس الموارد (دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة)، رسالة ماجستير،الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

عمرو ،دانه خالد ،(2009)، علاقة ادارة التصميم بتحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية لعينة من شركات الانشاء والتعمير العاملة في الاردن)،رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، الاردن.

هينة ، محمد أنور رشدي ، (2016) ، مدى ممارسة الرقابة الإستراتيجية ، وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة ، الجامعة الإسلامية ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة ، ادارة اعمال .

#### ثانياً : المراجع الاجنبية :

Abu-Radi, Samer,(2013), Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals, Faculty of Business, Middle East University, Jordan.

Kettunen .O , 2010 ( Agile Product Development and Strategic Agility Technology Firms ) Master degree , Helsinki University of Technology, Espoo, Finland .

Park ,young Ki , 2011 ( The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments the role informatio technologies), Doctor Dissertation

Santala, Maarit,(2009),Strategic Agility in a Small Knowledge Intensiv Business Services Company: Case Swot Consulting, Department of Marketing and Management, HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU.

Yliopistopainom, Suomen,(2013),Information Systems Role in Strategic Agility A supply chain context, ACADEMI DISSERTATION , University of Tampere, School of Information Sciences, Finland.

Sherehiy, Bohdana, (2008), RELATIONSHIPS BETWEEN AGILITY STRATEGY, WORK ORGANIZATION AND WORKFORCE AGILITY, Doctor Dissertation, University of Louisville.

David, Fred, (2009), “Strategic Management- Concepts and Cases”, 12th ed. Prentice-Hill Pearson Education International Inc. U.S.A. P: 46.

Kohtamäki, Marko ,and Farmer, Donald ,(2017),Strategic Agility- Integrating

Business Intelligence with Strategy, University of  
Vaasa, Vaasa, Finland.

Brown, Jane Hemsley and Oplatka, Izhar,(2006), **Universities in a competitive global marketplace** A systematic review of the literature on higher education marketing, International Journal of Public Sector Management.

ثالثاً: المواقع الالكترونية:

<http://blogs.ksu.edu.sa/sunhat/> 2000