

دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية

علي صالح الشيبه

إشراف: أ.د/ نبيل أحمد محمد العفيري

جامعة إب- كلية التربية – قسم الأصول والإدارة التربوية

المخلص: هدفت الورقة الحالية إلى معرفة مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها ومستوياتها، ومعرفة مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها وأهدافها، والكشف عن دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوثائق المتعلقة بموضوع الورقة. وتوصل الباحث إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها:

- أن الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية تعد المدخل الرئيس في تحقيق أهدافها المرسومة باعتبارها تمثل العملية التي تستخدمها في إدارة برامجها وأنشطتها وبما يمكنها من المحافظة على استمرارها وبقائها في البيئة المحيطة بها.
- أن الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية أصبحت تمثل الغاية التي تسعى إليها تلك المؤسسات وبما يمكنها من تحقيق التنافس محلياً وخارجياً، وكذلك مواكبة التطورات والتغيرات العالمية ومواجهة التحديات التي أفرزتها ظاهرة العولمة على كافة مهام وعمليات إدارة المؤسسة التعليمية في كل دول العالم.
- أن الأدوار التي تقوم بها الإدارة الاستراتيجية شاملة وأن الغاية منها تمكين المؤسسة التعليمية من تحقيق الميزة التنافسية في أدائها لكافة العمليات والأنشطة، واستشراف مستقبلها وفق أساليب ووسائل وأدوات علمية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية – الميزة التنافسية – المؤسسات التعليمية.

The Role of Strategic Management in Achieving Competitive Advantage in Educational Institutions

Ali Saleh Al-shaibah

Supervised by: Prof. Nabeel Ahmed Al-ofairi

Ibb University – Faculty of Education- Department of Educational Foundations & Administration

Abstract: This paper aimed at identifying the concept of strategic management, its importance and levels, and identifying the concept of competitive advantage, its importance and objectives, and to reveal the role of strategic management in achieving competitive advantage in educational institutions. The researcher has used the descriptive analytical approach to the documents related to the paper subject. The researcher has reached a number of conclusions, the most important of which are:

-The strategic management of educational institutions is the main entrance to meet its objectives as a representative of the process used in the management of its programs and activities in order to enable them to maintain their continuity and survival in the environment surrounding them.

-Competitive advantage in educational institutions has become the goal pursued by these institutions in order to enable them to achieve competition locally and externally, as well as keeping abreast of developments and global changes and meeting the challenges posed by the phenomenon of globalization to all the functions and operations of the educational institution in all world countries.

-The role of the strategic management is comprehensive and the goal of which is to enable the educational institution to achieve competitive advantage in the performance of all operations and activities, and to explore the future according to methods and tools and scientific tools.

Keywords: Strategic Management - Competitive Advantage - Educational Institutions.

١. المقدمة:

فرضت العولمة على المؤسسات زيادة ملموسة في درجة المنافسة وتنوعها، مما يجب فهم الأسواق المحلية ومتغيرات ممارسة الأعمال في الأسواق الأجنبية ضد منافسين مختلفين ومتنوعين، والتعامل مع السوق العالمي والتكنولوجيا المتغيرة بصفة مستمرة، والتعامل الفعال مع تغيرات البيئة الديناميكية وتوفير التوجه الاستراتيجي الذي يساعد المؤسسة على خوض غمار المستقبل المجهول، وتوفير النظرة المستقبلية للمؤسسة من خلال القدرة على تتبع الأبعاد الجديدة للتغير من حيث سرعته وكثافته سواء على مستوى البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية، ففي داخل كل مؤسسة مقومات للنجاح وأخرى للفشل، وما يميز مؤسسة عن أخرى هو مدى استفادتها من مقومات النجاح في تحسين فرصها في السوق (العارف، ٢٠٠٥، ٩).

لهذا تُعد الإدارة الاستراتيجية من الأساليب الإدارية الحديثة التي تستطيع من خلالها الإدارات العامة على تحديد التوجهات طويلة الأجل للمؤسسة، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعية، وتتكون هذه العملية من عدة عناصر تتكامل مع بعضها البعض وهذه العناصر هي تحديد الرسالة من الأهداف، وميدان الأعمال، ووضع وتنفيذ الاستراتيجيات وتقييمها (أبو قحف، ١٩٩٧، ٦٥). مما يمكنها من المنافسة والبقاء في أسواق العمل.

وفي المؤسسات التعليمية، أصبحت الإدارة الاستراتيجية هي المنهجية الصحيحة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل وخاصة في الأنشطة القومية كالتعليم والبحث العلمي وغيرها، مما يشكل مستقبل طاقات الدولة البشرية، وبالتالي طاقاتها الإنتاجية والاقتصادية، حيث يوفر التخطيط الاستراتيجي أساساً علمياً ومنهجياً وموضوعياً لمتابعة كيفية تنفيذ الأنشطة وتخصيص الموارد اللازمة لها ومستوى الأداء والإنجاز فيها، وزادت أهميته بزيادة المنافسة بين الدول لتحقيق مستويات أعلى من الدخل القومي وفرص العمل التي تتخطى حدود الوطن، وتطلب الأمر العمل على وضع خطة استراتيجية للتعليم العالي لتأهيل الخريجين بمستوى كفاءة وجودة تمكنهم من المنافسة الحقيقية في الحصول على فرص عمل داخل الدولة وخارجها، والمساهمة في خلق وتعظيم اقتصاد المعرفة (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٦، ٦).

ومن هنا أتت الحاجة للمؤسسات التعليمية لتبني المنهج الاستراتيجي (الإدارة الاستراتيجية) نظراً لطبيعته في تحليل البيئة الداخلية والخارجية والتعرف على الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف، كمدخل لتحسين أداء الجامعة وتلبية احتياجات ورغبات المستفيدين وأصحاب المصالح بشكل يحقق لها مكانة تنافسية أفضل أمام الجامعات المنافسة (جاد الرب، ٢٠١٠، ٣٤).

وتأتي هذه الورقة لتأكيد الدور الاستراتيجي للإدارة التعليمية في المؤسسات التعليمية لتحقيق بعض المزايا التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية على المؤسسات التعليمية العاملة في نفس الميدان وتطوير قدراتها في التعامل مع التغيير في البيئة الخارجية وتحسين مستوى الاداء داخل المؤسسة التعليمية.

٢. مشكلة البحث:

تعد الإدارة الاستراتيجية من أهم الاتجاهات الحديثة التي اهتمت بها المؤسسات الإدارية المعاصرة، ومنها الإدارة في المؤسسات التعليمية لما تحقّقه من أهداف استراتيجية وفق رؤى وخطط تشغيلية تساعد على تطوير أداء المؤسسات التعليمية وتمكنها من البقاء والمنافسة في البيئة المحيطة بها، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات العلمية ومنها دراسة العفيري (٢٠١٠)، ودراسة الشاوش (٢٠١٣)، ودراسة عبد الله (٢٠١٢)، وغيرها والتي اشارت إلى ضرورة القيام بإجراء الدراسات العلمية الهادفة إلى معرفة الدور التي تقوم به الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في أداء المؤسسات التعليمية وبشكل ادق:

- ما دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية وفق ما شارته اليه الدراسات والبحوث العلمية المتخصصة؟

٣. أهداف البحث:

- تتمثل الأهداف الرئيسية للورقة الحالية بالتعرف على الاطر النظرية المتعلقة بالجوانب الآتية
- أ- التعرف على مفهوم الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية وأهميتها وأهدافها ومستوياتها ومراحلها.
 - ب- التعرف على مفهوم الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية وأهميتها وأهدافها واساليبها وأدواتها.
 - ج- التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية.

٤. أهمية البحث:

- تتجلى أهمية الورقة الحالية في كونها قد تعمل على الآتي:
- ابراز الجوانب النظرية لإدراك أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التميز والمنافسة في المؤسسات التعليمية.
 - مساعدة متخذي القرار التربوي في المؤسسات التعليمية في رسم السياسات الاستراتيجية التي تحقق الميزة التنافسية من خلال تزويدهم بالأساليب و الادوار التي ينبغي أن تقوم بها الإدارة الإستراتيجية.
 - مساعدة الباحثين والمهتمين في اجراء العديد من الدراسات الهادفة إلى زيادة قدرات المؤسسات التعليمية على المنافسة وفق رؤى وابعاد الإدارة الاستراتيجية.

٥. مصطلحات البحث:

تم الاعتماد على المصطلحين الرئيسيين، وهما : الإدارة الاستراتيجية، والميزة التنافسية.

أ. الإدارة الاستراتيجية:

- عملية عقلانية التحليل وحسبية التصور الإنساني، وهي أيضا ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه موارد المؤسسة المتاحة بطريقة ذات كفاءة وفعالية والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة بغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر (ياسين، ٢٠٠٢، ١٩).

- عملية صياغة وتنفيذ الخطط والسعي لإنجاز الأنشطة المرتبطة بالغايات والتي تكون ذات أهمية حيوية وشاملة ومستمرة للمؤسسة ككل (بن حبتور، ٢٠٠٤، ٤٧).

- ويعرف الباحث الإدارة الإستراتيجية إجرائياً: تصور المؤسسة التعليمية عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها ، بحيث يوضح هذا التصور الأدوار والعمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد ، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة التعليمية، والغايات التي يجب أن تحققها .

ب. الميزة التنافسية:

- تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) التنافسية بأنها : "القدرة على إنتاج السلع و الخدمات التي تواجه اختبار المزاومة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي"، كما يمكن تعريف التنافسية الدولية بأنها قدرة البلد على زيادة حصصها في الأسواق المحلية والدولية (طارق، ٢٠٠٢، ٥).

- ويمكن تعريف الميزة التنافسية: على أنها مجموعة من العوامل التي تُكسب المؤسسة قدرة على مواجهة حدة المنافسة في التعليم العالي من خلال تقديم قيم إضافية للطلبة (المدهون، ١٩٩٩، ٧٣).

- ويعرف الباحث الميزة التنافسية إجرائياً بأنها: مجال تتمتع فيه المؤسسة التعليمية بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، بحيث تستطيع المؤسسة التعليمية أن تميز نفسها عن أقرانها ومنافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم.

٦. منهج البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف وتحليل المعلومات النظرية المتعلقة بالأدوار التي تقوم بها الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية من خلال

التعرف في الأدبيات النظرية وتحليلها واستنباطها والتوصل إلى استنتاجات عن كيفية تحقيق دور الإدارة الاستراتيجية في الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية.

٧. حدود البحث:

يقتصر البحث الحالي على دراسة دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية وفق ما شارته إليه الدراسات والبحوث العلمية المتخصصة.

٨. دراسات سابقة:

نظراً لأهمية موضوع دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، تم التطرق إلى عدد من الدراسات التي تناولت الموضوع أو جزء منه، و من هذه الدراسات ما يلي:

- دراسة (الدهدار، ٢٠٠٦): هدفت إلى تحليل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية، وقد تكونت العينة الفعلية للدراسة من (١١٨) من العاملين في الإدارة العليا بالجامعات في محافظة غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: هناك علاقة بين اهتمام الإدارة العليا بمعدلات الابتكار والابداع وتحقيق الميزة التنافسية، و هناك علاقة بين التحسين المستمر والاهتمام بالعنصر البشري وبين الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي.

- دراسة (العفيري، ٢٠١٠): هدفت الدراسة إلى معرفة الواقع والأهمية المستقبلية لتطبيق الشراكة بين الجامعات اليمنية ومؤسسات سوق العمل، ومعرفة وجود اختلافات في تصورات أفراد عينة البحث نحو الواقع والأهمية المستقبلية لتطبيق الشراكة بين الجامعات ومؤسسات سوق العمل، واقترح إستراتيجية لتطوير الشراكة بين الجامعات اليمنية ومؤسسات سوق العمل، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (٩٤) فرداً من القيادات الجامعية، و (٧٦) فرداً من مؤسسات سوق العمل، واعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج أبرزها: أن واقع الشراكة بين الجامعات اليمنية ومؤسسات سوق العمل بوجه عام صغير جداً، وأن الأهمية المستقبلية بين الجامعات اليمنية ومؤسسات سوق العمل بوجه عام كبيرة جداً، وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في تصورات أفراد عينة البحث من مؤسسات سوق العمل نحو واقع الشراكة بين الجامعات اليمنية ومؤسسات سوق العمل على مستوى مجال التعليم والتدريب تعزى لمتغير (نوع المؤسسة)، وعدم جود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في تصورات أفراد عينة البحث من مؤسسات سوق العمل نحو

الاهمية المستقبلية للشراكة بين الجامعات اليمنية ومؤسسات سوق العمل على مستوى مجمل الأداء وجميع مجالات البحث تعزى لمتغير (نوع المؤسسة، التخصص).

- دراسة،(عبدالله، ٢٠١٢): هدفت الدراسة إلى تقديم خطة إستراتيجية مقترحة لاستخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، والتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي وتوظيفه في تحليل متغيرات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى اعدد من النتائج من أبرزها ما: أفراد العينة ككل يجمعون على أن واقع سياسات تنمية الموارد البشرية والمتمثلة بـ(سياسة تخطيط التدريب، سياسة تخطيط المسار الوظيفي، سياسة تقييم الأداء الوظيفي للموارد البشرية) جاءت متدنية ودون المستوى المطلوب. هناك جملة من المعوقات تجاه تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية. عند ترتيب الأوزان النسبية لمحاور الاستبانة، تبين أن محور، مقترحات تطوير سياسات، تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، جاء بالمرتبة الأولى، وجاء محور، معوقات تطوير تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة، جاء محور، التحليل البيئي (SWOT) للجامعة، كما جاء محور، واقع سياسات تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، في المرتبة الأخيرة. لا توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات مجموعتي الدراسة (القيادات الأكاديمية، والقيادات الإدارية) في جميع محاور الاستبانة؛ مما يؤكد اتفاق أفراد العينة على النتائج السابقة.

- دراسة (التباني وآخرون، ٢٠١٢) هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة. تم جمع البيانات بواسطة استبانة أعدت خصيصا لهذا الغرض، وزعت على جميع أعضاء مجالس الإدارة والمدراء في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة والبالغ عددهم (74) بصفتهم الجهة المسؤولة عن عملية التخطيط الاستراتيجي. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي (رسالة، أهداف رئيسية، خطط وسياسات وبرامج) وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (التمايز، الإبداع، التكلفة الأقل) للشركات.

- دراسة (المقادمة، ٢٠١٣) هدفت التعرف إلى دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية كدراسة حالة وقد تكونت العينة الفعلية للدراسة من (١٣٠) مدير دائرة ورئيس قسم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين

توفر الكفاءات البشرية المبدعة وتحقيق الميزة التنافسية وكذلك بين توفر القدرات والمهارات وتحقيق الميزة التنافسية.

- **دراسة (الحوت وآخرون، ٢٠١٥)** هدفت إلى مناقشة فلسفة التخطيط الاستراتيجي كمنهجية وعملية يمكن أن تدعم القدرات التنافسية للجامعة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتناولت الدراسة نشأة التخطيط الاستراتيجي، وما تفرضه البيئة الديناميكية المحيطة بالمؤسسات الحديثة من الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي. والتعرف على النظرية التي تقف وراء التخطيط الاستراتيجي، وكيف أنها ترتبط بدعم القدرات التنافسية للمؤسسات. وقدمت الدراسة تحليل لمصطلحات التخطيط، والاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي. وأظهرت الدراسة الخصائص المتعددة للتخطيط الاستراتيجي والتي تجعله المنهجية الشاملة لدعم القدرات التنافسية للمؤسسات. وناقشت الدراسة أهداف التخطيط الاستراتيجي وما يقدمه في سبيل دعم القدرات التنافسية للجامعات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المبررات والعوائد من استخدام عملية التخطيط الاستراتيجي في دعم القدرات التنافسية للجامعة.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة :

- نتيجة لما تفردت به أغلب الدراسات السابقة، في كونها تناولت أهم الميادين وهو المؤسسات التعليمية، فقد كانت الفوائد المرجوة منها كثيرة ومتعددة ومن أهمها الآتي :-
- عززت لدى الباحث اختيار المنهج العلمي المناسب للبحث الحالي .
 - اختياراً لأداة المناسبة للبحث وتحديد متغيراته .
 - إثراء الإطار النظري ومنهجية تقسيم أبحاثه .
 - توجيه الباحث نحو العديد من مصادر المعلومات ذات العلاقة بمجال البحث .

وفيما يلي، عرضاً للنتائج المتعلقة بأهداف الورقة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالهدف الأول:

تمثل الهدف الأول للورقة في التعرف على مفهوم الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية وأهميتها وأهدافها ومستوياتها ومراحلها، ولمعرفة ذلك قام الباحث بالعديد من الإجراءات وتوصل إلى النتائج الآتية:

أ- نشأة وتطور الإدارة الاستراتيجية:

تعود نشأة الإدارة الإستراتيجية كعلم إلى خمسينات وستينات القرن العشرين، حيث بدأ رجال الأعمال والباحثون بإعطاء هذا المفهوم اهتماماً متزايداً، وكان من أهم من كتب في هذا المجال في تلك الأيام ألفرد

شاندلر (Alfred D. Chandler)، وفيليب سلزنيك (Philip Selznick)، وإيجور أنسوف (Igor Ansoff)، وبيتر دركر (Peter Drucker)، الأمر الذي أدى إلى تطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومن بعده مفهوم، الإدارة الاستراتيجية، وقد كان يطلق عليه اسم سياسات الأعمال، حيث اتضح من خلال الممارسة العملية أن الإدارة الإستراتيجية توفر للمؤسسة أسلوباً متميزاً للتنبؤ بالمستقبل وتشكيله وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة بواسطة نظام محكم لاتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على معطيات الواقع (هلين، ١٩٩٠، ٦٧).

ب- مفهوم الإدارة الإستراتيجي:

تتعدد التعريفات للإدارة الإستراتيجية حيث يعرفها روبرت (Robert) بأنها: "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المؤسسة التعليمية من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المؤسسة على تحقيق رؤيتها ورسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة" (المغربي، ١٩٩٩م : ٣٣)، في حين يعرف أبو قحف الإدارة الاستراتيجية على أنها "سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين استراتيجية / استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية" (أبو قحف، ١٩٩٧م : ٦٤). يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها: "فن وعلم تشكيل و تنفيذ و تقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها (العارف، ٢٠٠٥، ٦). أما ثومبسون (Thompson) واستركلاند (Strickland) فيعرفانها بأنها "رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها" (الدوري، ٢٠٠٥م : ٢٥).

وذكر (مرسي، ٢٠٠٣، ٢٣) عدد من التعاريف لعلماء الإدارة الاستراتيجية منها:

- تعريف جليك (Glueck) بأنها "مجموعة التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد إستراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة الإدارية ومنها التعليمية".
- تعريف دافيد (David) بأنها "صياغة وتطبيق وتقويم التصرفات والأعمال التي من شأنها تمكين المؤسسة من صنع أهدافها موضع التنفيذ".
- تعريف سعد غالب بأنها "أن الإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمؤسسة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة".

يستنتج الباحث من التعاريف السابقة أنها تركز على أن الإدارة الاستراتيجية تمثل الطريقة التي يمكن من خلالها يتم تحديد الأهداف وصنع القرارات الاستراتيجية بما يحقق رؤية ورسالة المؤسسات التعليمية التي قامت من أجلها، إذ أنها منظومة متكاملة تتضمن كل من الرؤية والرسالة والأهداف والسياسات اللازمة

لتحقيقها، والطرق اللازمة لتنفيذ ومتابعة الاستراتيجية، بما يتلاءم مع التغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسات التعليمية وبالاستناد إلى امكانياتها الداخلية.

ج- أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تتبلور أهمية الإدارة الإستراتيجية أو إدارة استراتيجيات المنشأة بنجاح من خلال المنافع التي تعود عليها من جراء تطبيق المفاهيم ولأساليب المستخدمة في هذا المجال الإداري الهام، حيث تواجه المؤسسات التعليمية العديد من التهديدات والمخاطر وتتجلى أهمية الإستراتيجية في قدرتها على الاستجابة لمتطلبات المؤسسات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على الدراسات الإستراتيجية في تحقيق العديد من المزايا والمنافع منها ما يرتبط بوضوح الرؤيا المستقبلية أمام واضعو الإستراتيجية وتحقيق عنصر المبادرة لتفاعل المؤسسة مع محيطها، بجانب إمكانية تحقيق المؤسسة للعائد الاقتصادي المرضي وتخصيص مواردها وفق ما سهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوى المتاحة (المغربي ، ١٩٩٩م : ٣٧).

كما تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورة وليس ترفاً ذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسات التعليمية حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل المؤسسات العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الإستراتيجية، ويساعد تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها: (العارف، ٢٠٠٠، ٢٣)

- تحديد خارطة طريق المؤسسة التعليمية تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
 - يساهم في زيادة قدرة المؤسسة التعليمية على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
 - يمنح المؤسسة التعليمية إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
 - يمكن المؤسسة التعليمية من استخدام الموارد استخداماً فعالاً .
 - يوفر فرص مشاركة العمليات لدى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة التعليمية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المؤسسة التعليمية.
- ويتضح مما سبق، أن أهمية الإدارة الاستراتيجية تتجلى في كونها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية تتضمن انتقاء أفضل الخيارات المتاحة أمام المؤسسات التعليمية فضلاً على استجابتها للتحديات التي تواجه هذه المؤسسات.

د-أهداف الإدارة الإستراتيجية:

تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة المؤسسة في البيئة المحيطة أو سوق العمل وزيادة وبناء مركز تنافسي قوى للمؤسسة، وزيادة قيمها من وجهة :

نظر العملاء وحملة الأسهم والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية: (عوض، ٢٠٠٣، ٧).

- تهيئة المؤسسة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المؤسسة التعليمية في السوق وتقوية مركزها التنافسي، وزيادة رضا العملاء وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة سواء كانوا من المساهمين أو المجتمع كله أو قطاع منه.
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج وإجراء عمليات تخصيص الموارد حسب هذه الأولويات.
- زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المؤسسة واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.
- الاهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية بغرض استغلال الفرص والمكاسب التي تعود على المؤسسة ودرء ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض المؤسسة التعليمية، وهو المعيار الأساسي الذي يحدد مدى نجاحها.
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليلها والاستفادة من نتائجها في اكتشاف المشاكل قبل وقوعها والأخذ بزمام المبادرة بدلاً من أن تكون قرارات المؤسسة هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين (أي المؤسسات الأخرى)
- تساهم في عملية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعمل على توزيعها وتخصيصها بين البدائل المختلفة
- تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات صحيحة تعبر عن رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية وتوحيد اتجاهاتها.

هـ - مستويات الإدارة الاستراتيجية

توجد في المؤسسة التعليمية ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية، هي (شطرايخن وآخرون، ٢٠١٢، ٨):

- (١) **مستوى التخطيط:** وفي هذا المستوى تخص الإدارة الاستراتيجية الوحدات الاستراتيجية وتهتم بتحديد أسلوب تنمية هذه الوحدات بالنظر إلى أسواقها واعتماداً على قدرات المؤسسة. فهي استراتيجية تعنى بالميزة التنافسية وكيفية إنشائها وتنميتها والمحافظة عليها، كما تعنى مهارات المؤسسة وقدراتها.

(٢) **مستوى التنظيم:** وفي هذا المستوى تعني المؤسسة ككل، فهي تخص الرؤية الشاملة والبعيدة للمؤسسة، إذ تهتم بمجموعة خدمات المؤسسة بشكل عام، وبالصورة العامة للمؤسسة في البيئة إضافة إلى اهتمامها بالمركز التنافسي للمؤسسة من خلال مساحة نشاطها واختيار الوحدات الاستراتيجية وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المؤسسة.

(٣) **مستوى التنفيذ:** وفي هذا المستوى تهتم الإدارة الاستراتيجية بحصة المؤسسة في السوق، كما تهتم بكيفية تعزيز وتنمية هذه الحصة بإعداد سياسات لمختلف الوظائف، وتسمى أيضاً الوظائف باستراتيجيات الإنتاج واستراتيجيات التسويق.

و- مراحل الإدارة الاستراتيجية:

تتباين مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية بحسب تعدد جهات نظر علماء الإدارة الاستراتيجية، وفيما يلي يتم التطرق إلى مراحل الإدارة الاستراتيجية الأربع التي حددها (السالم، ٢٠٠٥) المشار إليه في (السليمان، ٢٠١٢، ٢٩-٣١) كآتي:

(١) مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة:

ويتضمن دراسة البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة التعليمية والبيئة الداخلية: تشمل على كافة العناصر التي تدخل ضمن الحدود الداخلية للمؤسسة، وتحدد بناء على قرارات تتم داخل المؤسسة وتنفرد إدارة المؤسسة بتحديد ما مثل التنظيم الإداري ونظم وسياسات وقواعد العمل.

(٢) مرحلة صياغة الاستراتيجية:

يقصد بصياغة الإستراتيجية أي وضع خطط طويلة الأمد لتمكن الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال وتتضمن عملية الصياغة الإستراتيجية التحديد الدقيق لكل من المجالات الآتية

- تحديد رؤية المؤسسة التعليمية
- تحديد رسالة المؤسسة التعليمية
- تحديد الأهداف القابلة للتحقيق
- وضع الاستراتيجيات وتطويرها
- وضع السياسات الكفيلة بتحقيق الأهداف والاستراتيجيات ضمن إطار رؤية رسالة المؤسسة التعليمية.

(٣) مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:

يقصد بتطبيق الاستراتيجية العملية التي بواسطتها يتم وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات.

(٤) مرحلة الرقابة والتقييم الاستراتيجي:

التقويم والمتابعة الإستراتيجية هما عملية مراقبة يحدد فيها مديرو الإدارة العليا مدى تحقيق التطبيق الإستراتيجي لاختيارهم أهداف المؤسسة وغايتها ومدى نجاحهم في ذلك ويتم التقويم على مستوى المؤسسة ومستوى وحدات الأعمال أيضاً.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالهدف الثاني:

يتمثل الهدف الثاني للورقة في التعرف على مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها وأبعادها وأشكالها وأنواعها ولمعرفة ذلك قام الباحث بالرجوع والاطلاع على المصادر والدراسات السابقة وتوصل إلى النتائج الآتية:

١. مفهوم الميزة التنافسية

يتميز مفهوم التنافسية بالحدثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، وأول ظهور له كان خلال الفترة ١٩٨١-١٩٨٧ التي عرفت عجزاً كبيراً في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية (خاصة في تبادلاتها مع اليابان) وزيادة حجم الديون الخارجية، وظهر الاهتمام مجدداً بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبرزت ظاهرة العولمة، وكذا التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق.

وتُعرف التنافسية على أنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة (السيد، ١٩٩٩، ١٥).

ويُعرف بورتر الميزة التنافسية بأنها "اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين وقدرة المؤسسة التعليمية على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانياً"، أي إحداث عملية إبداع واسعة النطاق (Porter, 1985, 48). كما يرى "بورتر" أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة، "الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة (يحضيه وصاف، ٢٠٠٥، ٣٥).

فيما عرفها (Ansoff) من زاوية الخواص المنفردة بأنها "عملية عزل الخصائص الناتجة عن الفرص المنفردة في إطار الميدان المرتبط بنطاق المنتج - السوق وموجهات النمو (Ansoff, 1965, 110).

ويعرفها البعض من زاوية القدرة على خلق أو تحقيق القيمة للزبون عندما يشير إلى أنها "مهارة أو تقنية أو مورد متميز يتيح للمؤسسة التعليمية إنتاج قيم ومنافع للزبائن تفوق تلك التي يحققها لهم المنافسون، ويؤكد تفوق المؤسسة على منافسيها من وجهة نظر زبائنها جراء ما يحصلون عليه من منافع وقيم مقارنةً بالمنتجات البديلة" (السلمي، ٢٠٠١، ١٠٤).

ومن زاوية استراتيجية التنافس هنالك من ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها "عنصر تفوق المؤسسة التعليمية على منافسيها ويتم تحقيقها جراء إتباعها لاستراتيجية محددة للتنافس تتضمن تحديد طريقة وميدان وأساس التنافس" (خليل، ١٩٩٨، ٣٧).

لذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل (بخضيه، ٢٠٠٤، ٧).

أما على مستوى التعليم وخصوصاً الجامعي، فتُعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة مما ينعكس إيجاباً على مستوى الخريجين وأعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة وبنفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلبة على الالتحاق فيها (ابراهيم، ٢٠٠٩، ١٥).

يتضح من خلال هذه التعاريف، أن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الانفراد والتميز الذي تملكه المؤسسة عن منافسيها من خلال تبني استراتيجية تنافسية فعالة و الإبداع في منتجاتها ، والذي سيؤهلها إلى تحقيق نمو نشاطها وبقائها في السوق لمدة أطول. و يمكن القول عن مؤسسة أنها حققت ميزة تنافسية، عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة، في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها القيام بذلك ويصعب تقليدها.

٢. أهمية الميزة التنافسية:

تكمن أهمية الميزة التنافسية في كونها تخلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛ وتعمل على تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة الى العملاء مع امكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المتبعة في ظل بيئة تنافسية شديدة؛ بالإضافة إلى تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق (بن عوالي، ٢٠٠٩، ٦).

٣. أبعاد تحقيق الميزة التنافسية:

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين (أبو بكر، ٢٠٠٦، ١٥):

- **القيمة المدركة لدى العميل:** بمعنى قيام المؤسسات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع.

- التمييز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التمييز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري والإمكانات التنظيمية.

٤. أشكال المنافسة:

- للمنافسة أربعة أشكال هي: المنافسة الكاملة، احتكار القلة، المنافسة الاحتكارية، الاحتكار الكامل. ويمكن إيضاحها كالآتي: (بوران، ٢٠١١، ٥٦-٥٧)
- **المنافسة التامة والحرّة "الكاملة"**: تتميز هذه المنافسة بوجود عدد كبير من البائعين والمشتريين للسلعة حيث أن السعر يتحدد حسب قوى العرض والطلب في السوق.
- **المنافسة الاحتكارية**: تتم هذه المنافسة في سوق يضم قليل من المؤسسات التي تقدم منتجات مختلفة تعوض بعضها البعض وتتميز كل منها بعلامتها التجارية.
- **احتكار القلة**: وتعني تلك الحالة وجود عدد محدود أو قلة من البائعين بحيث أن كل منهم له تأثير قوي على حجم التعامل في السوق وعادة ما تكون المنتجات متجانسة أو متغيرة ويتم تحديد السعر بإجماع.
- **الاحتكار التام**: يتضمن التعريف العام للاحتكار "وجود منتج واحد لسلعة ليس لها بديلا قريبا، ويمكن القول "الاحتكار هو أحد صور تنظيم السوق الذي توجد فيه مؤسسة واحدة تنتج سلعة ما ليست لها بدائل قريبة منها". وطالما أن الانتاج في ظل الاحتكار يتمثل بسلعة واحدة يقوم المحتكر بإنتاجها لذلك فإنه هو المنتج الوحيد في الصناعة.

٥. أنواع الاستراتيجيات التنافسية:

تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة، وصنف "Porter" استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف: (بن حبتور، ٢٠٠٤، ٢٢٨)

(١) **استراتيجية قيادة التكلفة**: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: (١) توافر اقتصاديات الحجم، (٢) آثار منحنى التعلم والخبرة، (٣) وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشتريين واعين تماماً بالسعر.

(٢) **استراتيجية التمييز والاختلاف**: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة،

وتتزايد درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

٣) استراتيجية التركيز أو التخصص: تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالهدف الثالث:

يتمثل الهدف الثالث للورقة التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، ولمعرفة ذلك قام الباحث بالرجوع والاطلاع على المصادر والدراسات العلمية وتوصل إلى النتائج الآتية:

- اعتماد التحليل الاستراتيجي كوسيلة لتطوير مستوى الطموح في اهدافها المتمثلة في البقاء والنمو حيث يتضح عن طريق الظروف والاحداث التي توفر امكانات منافسة لتحقيق اهدافها او تلك الظروف والاحداث التي تؤدي الى اثار عكسية للمؤسسة وبالتالي يجعل الرؤية واضحة للمؤسسة لمستقبلها التنافسي وهذا يتطلب من الشركة ضرورة القيام بالتحليل بشكل منظم ومستمر بغية متابعة التغيرات والعمل على مواجهة اثارها السلبية واقتناص الفرص المناسبة (مهدي، ٢٠٠٤، ١٥).
- أهمية الدور الاستراتيجي للجامعات وضرورة تطوير أدائها من خلال الارتكاز على أبعاد استراتيجية تبدأ من آليات التخطيط الاستراتيجي وتوضيح رسالة ورؤية الجامعات من خلال إعداد القيادات الاستراتيجية عن طريق موارد بشرية كفؤة وفعالة قادرة على تغيير دور الجامعات من مجرد آلة إنتاجية لأعداد كبيرة من الطلبة إلى التوجه بالتسويق للجامعات عن طريق استثمار عناصر التفوق والتميز الجامعي لتحقيق رضا المستفيدين من المخرجات الجامعية وتحسين القدرة التنافسية لهذه الجامعات في سوق العمل (فاطمة وبلقاسم، ٢٠٠٩، ٢٨١).
- ثورة الاتصالات والتنامي المستمر في تكنولوجيا المعلومات والاحتياجات المتغيرة والسريعة من قبل البيئة الخارجية، والتغيرات في المتطلبات من الموارد المالية والبشرية، وزيادة النمو السكاني والطلب على التعليم الجامعي مع وجود أعباء مالية، والحاجة إلى المواءمة مع التوجهات العالمية في التعليم الجامعي وفي سوق العمل؛ كل هذه الأسباب تلزم الجامعة بتبني التخطيط الاستراتيجي من أجل التحسين المستمر، وأداء أنشطة وأعمال مختلفة عن المنافسين، أو أداء أنشطة مماثلة للمنافسين ولكن بطريقة مختلفة، مع العلم بأن التخطيط الاستراتيجي للجامعة يختلف عن التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات الأعمال في أن الاستثمار في التعليم الجامعي هو استثمار طويل المدى وأنه لا يوجد

للجامعة مستفيد واحد ومحدد، فهناك الطلاب وأصحاب الأعمال والمجتمع ككل (عبد الله، ٢٠١٤، ٣).

- بروز العديد من التحولات التي تتطلب أن تعيد الجامعة النظر في أوضاعها بصفة مستمرة حتى تحقق البقاء الفعال، مثل التحول نحو مجتمع المعرفة، والعولمة بما تحمله من تزايد حراك الناس، وتبادل المعرفة، والتفاعل الثقافي، وحرية التبادل التجاري، وفتح الأسواق عبر الحدود، وتزايد الطلب على التعليم الجامعي بما في ذلك التعلم الإلكتروني، وكذلك قلة الموارد في مقابل ارتفاع النفقات ونقص الدعم المالي الحكومي وعدم مقدرة الطلاب من الأسرة الفقيرة على تحمل النفقات وارتفاع تكاليف الأساليب التقنية الحديثة في التعليم العالي، وكذلك تزايد المنافسة بين الجامعات على الطلاب والأساتذة والموارد، وظهور المنافسة بين الجامعات الحكومية بعضها البعض من ناحية، وبينها وبين الجامعات الخاصة من ناحية أخرى، سواء محلياً أو دولياً (المجلس الأعلى للجامعات المصرية، ٢٠١١، ١٥).

وخلاصة القول، أنه بات لزاماً على المؤسسات التعليمية أن تتبنى الإدارة الاستراتيجية كمدخل لدعم قدراتها التنافسية، ونقلها إلى وضع تنافسي أفضل.

الاستنتاجات:

يستنتج الباحث من النتائج النظرية لهذه الورقة ما يأتي:

- أن الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية تعد المدخل الرئيس في تحقيق أهدافها المرسومة باعتبارها تمثل العملية التي تستخدمها في إدارة برامجها وأنشطتها وبما يمكنها من المحافظة على استمرارها وبقائها في البيئة المحيطة بها.
- أن الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية أصبحت تمثل الغاية التي تسعى إليها تلك المؤسسات وبما يمكنها من تحقيق التنافس محلياً وخارجياً، وكذلك مواكبة التطورات والتغيرات العالمية ومواجهة التحديات التي أفرزتها ظاهرة العولمة على كافة مهام وعمليات إدارة المؤسسة التعليمية في كل دول العالم.
- أن الأدوار التي تقوم بها الإدارة الإستراتيجية شاملة وأن الغاية منها تمكين المؤسسة التعليمية من تحقيق الميزة التنافسية في أدائها لكافة العمليات والأنشطة، واستشراف مستقبلها وفق اساليب ووسائل وأدوات علمية.

التوصيات:

وفي ضوء ما تقدم توصي الورقة بالآتي:

- ضرورة قيام المسؤولين على التعليم ومؤسساته بإعداد الآليات والوسائل والأدوات الهادفة إلى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم لمعالجة قضاياها، ومشكلاته ولمواجهة التحديات الكثيرة التي يتسم بها القرن الحادي والعشرين.
- إعداد الخطط والبرامج الهادفة إلى تحقيق الأدوار التي ينبغي على القيادات في المؤسسات التعليمية القيام بها في ترسيخ الميزة التنافسية في كافة عملياتها وأنشطتها الإدارية والفنية.
- إجراء العديد من الدراسات العلمية الهادفة إلى تقديم الرؤى والتصورات والنماذج العلمية في تطبيق الأدوار التي تقوم بها الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية بغرض تحقيق الميزة التنافسية في أدائها الإداري والفني.
- إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية في تنمية معارف ومهارات وقدرات القيادات والعاملين في المؤسسات التعليمية في مجال تحقيق دور الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية.

المراجع:

١. ابراهيم، محمد (٢٠٠٩). المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي (اتجاهات معاصرة في تطوير الأداء الجامعي)، ١-٢ نوفمبر ٢٠٠٩، جامعة المنصورة.
٢. أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٦). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر.
٣. أبو قحف، عبد السلام . (١٩٩٧م) . أساسيات الإدارة الاستراتيجية . (الطبعة الثانية) . الإسكندرية : مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر .
٤. بن حبتور، عبد العزيز صالح (٢٠٠٤). الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، ط١. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٥. بن عوالي، حنان (٢٠٠٩). متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر.
٦. بوران، سميرة (٢٠١١). دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية- تلمسان- الجزائر.
٧. التلباني، نهاية عبد الهادي والآغا، مروان سليم وشراب، ساند حسن (٢٠١٢). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية "دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة". مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (١٤)، العدد (٢)، ص ٢٠٩-٢٤٨.
٨. جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٠). إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي إستراتيجيات التطوير ومناهج التحسين، الناشر المؤلف.
٩. جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي (٢٠٠٦). التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي، رؤية لمنظومة التعليم العالي في مصر حتى عام ٢٠٢١ من خلال المخطط العام لمنظومة التعليم العالي في مصر ٢٠٠٥-٢٠٢١، مسودة سبتمبر ٢٠٠٦.
١٠. الحوت، محمد صبري وتوفيق، صلاح الدين محمد وعبد المطلب، أحمد عابد ابراهيم (٢٠١٥). منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعة. كلية التربية، جامعة بنها.
١١. الدهدار، مروان (٢٠٠٦): العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
١٢. الدوري، زكريا . (٢٠٠٥م) . الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. دار اليازوري، الأردن.

١٣. السليمانى، حنان بنت عبد الرحمن (٢٠١٢). رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارات رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
١٤. شطرايخن، نانسي وعساقلة، جابر وإنتان، درور وجولدمن، يوسي ومرشود، فتحي ونايمن، جابي وشاحر، حجيت وشلبي، شهيرة وشترنبرغ، ميخائيل (٢٠١٢). التفكير الاستراتيجي في خدمة التغيير الاجتماعي. شيتل، صندوق إسرائيل الجديد.
١٥. العارف، نادية (٢٠٠٥). الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
١٦. عبد الله، حنان جاسم محمد (٢٠١٤). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فى تحسين القدرة التنافسية دراسة ميدانية على مدارس رياض الأطفال بدولة الكويت، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الكويت.
١٧. عبدالله، نعمان احمد علي، (٢٠١٢)، التخطيط الإستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اسبوط، مصر.
١٨. العفيري، نبيل أحمد محمد، (٢٠١٠)، استراتيجية مقترحة لتطوير الشراكة بين الجامعات اليمنية ومؤسسات سوق العمل، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة تعز، الجمهورية اليمنية.
١٩. عوض، محمد أحمد (٢٠٠٣). الإدارة الاستراتيجية : (الأصول والأسس العلمية) القاهرة :الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية.
٢٠. فاطمة، توزان وبلقاسم، زايري (٢٠٠٩). الأبعاد الاستراتيجية لتطوير أداء الجامعات لخلق ميزة تنافسية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد (١٦).
٢١. محمد، السيد إسماعيل (١٩٩٩). الإدارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث، جمهورية مصر العربية.
٢٢. المدهون، محمود (١٩٩٠). أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على اكتساب القدرة التنافسية : دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة المؤسسات الكيماوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
٢٣. المركز القومى لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات بالمجلس الأعلى للجامعات المصرية: برنامج التخطيط الإستراتيجي دليل المتدرب، سلسلة البرامج التدريبية فى مجال ضمان جودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالى، رقم ٢، ٢٠١١، ص ١٥ ص ١٨.
٢٤. المغربي ، عبد الحميد . (١٩٩٩م) . الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. (الطبعة الأولى) . القاهرة : مجموعة النيل العربية .

٢٥. المقادمة، عبد الرحمن (٢٠١٣). دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة الجامعة الإسلامية/ غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٢٦. مهدي، أحلام صالح (٢٠٠٤). الدور الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي. بحث مقبول للنشر (٢٠٠٤/١١/١٠).
٢٧. نبيل محمد مرسي (٢٠٠٣). الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
٢٨. نبيل مرسي خليل (١٩٩٨). "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
٢٩. نوير طارق (World economic forum)، "دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر"، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، ٢٠٠٢، ص 5.
٣٠. هيلين، توماسو دايفد هنجر (١٩٩٠). الإدارة الإستراتيجية، ترجمة د . عبد الحميد مرسي، د . زهير نعيم الصباغ ، منشورات معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
٣١. يحضيه، سملاي (٢٠٠٤). اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) ، اطروحة دكتوراه دولة غير منشورة ،جامعة الجزائر .
٣٢. يحضيه، سملاي وصاف سعيدي (٢٠٠٥). نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. الملتقى الدولي حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، نوفمبر ٢٠٠٥.

33. Ansoff, H. I. (1965). **Corporate Strategy**. New York: John Wiley and Sons.