

## البحث السادس :

خفة الحركة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات  
الخاصة في مدينة إب

### إعداد :

د. نبيل أحمد محمد العفيري  
أستاذ الإدارة الاستراتيجية المشارك بقسم الأصول والإدارة التربوية  
كلية التربية جامعة إب ، اليمن



## خفة الحركة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في مدينة إب

د. نبيل أحمد محمد العفيري

أستاذ الإدارة الاستراتيجية المشارك بقسم الأصول والإدارة التربوية  
كلية التربية جامعة إب، اليمن

### • المستخلص :

هدف البحث إلى معرفة مستوى خفة الحركة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة (العلوم والتكنولوجيا، والوطنية، والقلم) في مدينة إب من وجهة نظر العاملين فيها، واستخدم البحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة البحث من (66) فرداً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، واعتمد البحث على الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات بعد التأكد من صدقها وثباتها، واستخدم الباحث البرنامج الإحصائي (Spss) لتحليل البيانات والمعلومات. وقد خلص البحث إلى عدد من النتائج، أهمها: أن مستوى خفة الحركة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في مدينة إب عالية على مستوى مجمل الأداة. أن مستوى الحساسية الاستراتيجية، والقيادة والمسؤولية المشتركة، وتدفق الموارد وانسيابها، لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في مدينة إب عالية. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى خفة الحركة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة (العلوم والتكنولوجيا، والوطنية، والقلم) في مدينة إب فيما يتعلق بمجمل الأداة، ومجال تدفق الموارد وانسيابها، ومجال القيادة والمسؤولية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمجال الحساسية الاستراتيجية تعزى لمتغير (الجامعة). وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى خفة الحركة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة (العلوم والتكنولوجيا، والوطنية، والقلم) في مدينة إب على مستوى مجمل الأداة، وجميع المجالات، تعزى لمتغير (سنوات الخبرة). وفي ضوء نتائج البحث قدم الباحث عدد من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: خفة الحركة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، الجامعات الخاصة.

*Strategic Agility to Achieve Competitive Advantage in Private Universities in Ibb City.*

*Dr.Nabeel Ahmad Mohammad al-ofiry*

### Abstract:

*This research aimed at identifying level of strategic agility to achieve a competitive advantage in private universities: (Science & Technology University, Al-Wataneeah University, and Al-Qalam University) in Ibb from the viewpoint of its employees. The researcher has used the descriptive survey method. The research sample consisted of (66) individuals, who were chosen in a stratified random sampling. Moreover, The researcher has used a questionnaire as a tool to collect data and information after ensuring its validity and reliability, and (SPSS) to analyze data and information. Thus, the researcher has concluded a number of results, the most important of which are: The level of strategic agility to achieve competitive advantage in private universities in Ibb city is high at the level of overall tool. The level of strategic sensitivity, leadership and shared responsibility, and the flow of resources to achieve competitive advantage in private universities in Ibb city is high. There are no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha=0.05$ )*

between the responses of the individuals in the research sample about the level of strategic agility to achieve competitive advantage in private universities (Science & Technology University, Al-Wataneeah University, and Al-Qalam University) in Ibb city in relation to the overall tool and the field of resource flow, and the field of leadership and responsibility, while there are statistically significant differences with regard to the field of strategic sensitivity due to the variable (university). There are statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha = 0.05$ ) between the responses of the individuals of the research sample about the level of strategic agility to achieve competitive advantage in private universities (Science & Technology University, Al-Wataneeah University, and Al-Qalam University) in Ibb city at the level of the overall tool, and all fields, due to the variable (years of experience). In the light of the research results, the researcher has presented a number of recommendations and suggestions.

**Key words:** strategic agility, competitive advantage, private universities.

### • المقدمة:

تزداد حدة المنافسة بين المؤسسات في ظل التغيرات المتسارعة وعدم الاستقرار في البيئة الخارجية سواء في احتياجات سوق العمل ومتطلباته أو رغبات المستفيدين وقيمهم وأذواقهم؛ الأمر الذي يفرض على المؤسسات اتباع استراتيجيات حديثة تمكنها من مواكبة تلك التغيرات والبقاء في المنافسة مع المؤسسات المناظرة لها، ومن أهم هذه الاستراتيجيات خفة الحركة الاستراتيجية.

إذ تعد خفة الحركة الاستراتيجية ضرورة حتمية لمواجهة تغيرات ظروف السوق أو ظهور مؤسسات منافسة غير متوقعة؛ وهو ما قد يعرض بعض المؤسسات للتلاشي وأخرى للاختفاء وثالثة للتقلص أو تحول نشاطها إلى مواجهة هذه التغيرات (1, 2008, DOS&KOSONEN)؛ فقد توصلت دراسة (Vagnoni & Khoddami, 2016) إلى أن خفة الحركة الاستراتيجية هي المتغير القادر على الاستفادة من النشاط التنافسي للمؤسسات، وأكدت دراسة (Oyedijo, 2012) أن خفة الحركة الاستراتيجية تؤثر في الأداء التنافسي في المؤسسات وأنها معامل تنبؤ جيد للأداء التنافسي فيها، وتوصلت دراسة (Khoshnood, 2017) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين خفة الحركة الاستراتيجية والقدرات التنافسية للمؤسسات الخاصة.

ومع ازدياد شدة المنافسة تجد المؤسسات نفسها مضطرة إلى خوض هذه المنافسة حفاظاً على وجودها في السوق أمام المؤسسات المنافسة لها، من خلال توفيرها مزايا تنافسية لضمان بقائها واستمرارها في ظل اشتداد حدة المنافسة (النجار، ٢٠١٧، ٢)، كما أن بعض المؤسسات قد تتميز بكفاءة في مرحلة معينة، وقد تتفوق على غيرها من المؤسسات، وللحفاظ على هذا التميز والتفوق ينبغي اعتماد خفة الحركة الاستراتيجية (Kosonen, 2007).

ونظراً لندرة الدراسات العربية والمحلية التي تناولت خفة الحركة الاستراتيجية والميزة التنافسية في الجامعات الخاصة، واقتصار بعضها على دراسة

كل منهما بوصفه بعداً مستقلاً عن الآخر، وبعض منها درست تأثير كل بعد في الآخر بصورة مستقلة، وثالثة درست العلاقة الارتباطية بين كل منهما بوصفها نتيجة وفق مؤشرات إحصائية كلية، وغياب الدراسات التي تدرس تلازمية العلاقة بين مؤشرات خفة الحركة الاستراتيجية ومؤشرات الميزة التنافسية بوصفها وحدة متكاملة.

الأمر الذي دفع الباحث إلى تناول زاوية بحثية تشكل جانب نقص وقصور، من خلال التطبيق على الجامعات الخاصة في مدينة إب لقياس مستوى قدرتها في استشعار ورصد ومراقبة العوامل والمتغيرات المحيطة بها، وتخطيط مواردها البشرية والمادية المتاحة، وقيادة العاملين فيها وتوحيد جهودهم، من أجل المحافظة على البقاء والمنافسة والتفوق على الجامعات المناظرة لها.

#### • مشكلة البحث:

تواجه الجامعات الخاصة (العلوم والتكنولوجيا، والوطنية، والقلم) في مدينة إب منافسة فيما بينها ومع الجامعات المناظرة لها، وتعدد المزايا التنافسية التي تقدمها الجامعات المتنافسة وتتنوع، سواء في عروض الدعاية والإعلان للقبول والتسجيل ومزاياها، أو نوعية التعليم والتدريب العملي أو الرسوم الدراسية أو نوعية البيئة التعليمية التي توفرها، أو وسائل تسويق خدماتها، إضافة إلى تغير رغبات الطلبة والآباء والمجتمع وطموحهم حول نوعية الخدمات الجامعية المميزة، ناهيك عن تنوع احتياجات سوق العمل ومتطلباته حول مواصفات ومهارات الخريجين التي تفرضها طبيعة المنافسة. وتكمن المشكلة في مستوى امتلاكها القدرة على استشعار التغيرات الخارجية المؤثرة في طبيعة نشاطها وإدراكها، وتمتعها بالمرونة والمهارة في التكيف مع ظروف البيئة الخارجية ومتغيراتها المحيطة بها من أجل تجنبها، ومستوى تمكنها من سرعة الاستجابة والرد في تحديد وانتهاز الفرص المتاحة لها من خلال استثمار مواردها وتوحيد جهود العاملين فيها لضمان البقاء والاستمرار والمنافسة للمؤسسات المناظرة لها في السوق المحلي والدولي.

وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي: ما مستوى خفة الحركة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة (العلوم والتكنولوجيا، والوطنية، والقلم) في مدينة إب، من وجهة نظر بعض العاملين فيها؟

#### • أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى: معرفة مستوى خفة الحركة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة (العلوم والتكنولوجيا، والوطنية، والقلم) في مدينة إب، من وجهة نظر بعض العاملين فيها. ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

« ما مستوى خفة الحركة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في مدينة إب بشكل عام؟

- ◀◀ ما مستوى الحساسية الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في مدينة إب؟
- ◀◀ ما مستوى تدفق الموارد وانسيابها لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في مدينة إب؟
- ◀◀ ما مستوى القيادة والمسؤولية المشتركة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في مدينة إب؟
- ◀◀ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آراء أفراد العينة حول مستوى خفة الحركة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير: (الجامعة، سنوات الخبرة)؟

#### • أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث الحالي من خلال الآتي:

- ◀◀ رفع حساسية القائمين على الجامعات الخاصة بمدينة إب في استشعار ظروف سوق العمل المحلي والدولي ومتغيراته، وتعزيز قدراتها على التكيف والملاءمة وأخذ الحيطة والحذر للمحافظة على البقاء والمنافسة.
- ◀◀ توجيه جهود القائمين في الجامعات الخاصة في مدينة إب نحو تعبئة مواردها لاستثمار قدراتها وإمكاناتها لانتهاز الفرص وتجنب التهديدات، من أجل التميز والمنافسة في السوق المحلي والدولي.
- ◀◀ تشخيص مستوى ممارسة خفة الحركة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة، وتقديم المعالجات اللازمة للارتقاء بمستوى أدائها للمحافظة على بقائها واستمرارها.
- ◀◀ إرشاد القائمين في الجامعات الخاصة في مدينة إب إلى ضرورة انتهاج وحدة العمل والمسؤولية المشتركة لدى العاملين فيها في جميع قراراتها لزيادة قدراتها التنافسية.
- ◀◀ تحويل أنظار القائمين في الجامعات الخاصة في مدينة إب إلى معايير المنافسة وخصائصها في سوق العمل المحلي والدولي.

#### • حدود البحث:

يقتصر البحث الحالي على دراسة مستوى خفة الحركة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، القيادة والمسؤولية المشتركة، وتدفق الموارد وانسيابها) لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة (العلوم والتكنولوجيا، والوطنية، والقلم) في مدينة إب، من وجهة نظر عينة من العاملين الإداريين فيها (العليا، والوسطى، والدنيا). خلال العام الجامعي ٢٠١٩-٢٠٢٠م.

#### • مصطلحات البحث:

١- خفة الحركة (Agility):

◀◀ تعرف خفة الحركة بأنها: "القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة" (Erande & Verma, 2008, 1).

«وتعرف خفة الحركة بأنها: "قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للتغيير في الظروف التنافسية وذلك للحفاظ على الميزة التنافسية" (Lee, 2011, 2).

ويعرف الباحث خفة الحركة إجرائياً بأنها: سرعة استجابة الجامعات الخاصة (العلوم والتكنولوجيا، والوطنية، والقلم) للتغيرات في الظروف التنافسية للجامعات المناظرة لها.

#### ٢- الاستراتيجية (Strategy):

«تعرف الاستراتيجية بأنها: "طريقة الوصول إلى الغاية المستقبلية للمؤسسة عن طريق أهداف مرحلية في الأجل المتوسط والقصير" (كابلان ونورتون، ٢٠٠٤، ١٠).

«وتعرف الاستراتيجية بأنها: "مسار أو مسلك أساسي تختاره المؤسسة من بين عدد من المسارات البديلة المتوفرة لديها لتحقيق أهدافها، وذلك في ضوء توقعات المؤسسة لخطط ومسارات من تتعامل معهم أو تؤثر في مصالحهم" (عبد الرحمن والمرسي، ٢٠٠٣، ٨٢).

ويعرف الباحث الاستراتيجية إجرائياً بأنها: الطريقة التي تختارها الجامعات الخاصة (العلوم والتكنولوجيا، والوطنية، والقلم) في ضوء توقعاتها لخطط ومسارات الجامعات المنافسة لها.

#### ٣- خفة الحركة الاستراتيجية (Agility Strategic):

«تعرف خفة الحركة الاستراتيجية بأنها: عملية تمكين المؤسسة بهدف فهم الفرص البيئية والاستفادة منها من خلال التخطيط لإحداث تغييرات عمل استراتيجية وتنفيذها بشكل سريع وفعال وحسب الحاجة (Becker, 2007, 1-9).

«وتعرف خفة الحركة الاستراتيجية بأنها: "القدرة على استغلال الفرص التي يتباطأ المنافسون في استغلالها، واجتياز الأزمات التي لم تستطع تجاوزها منظمات ذات قدرة ضعيفة" (Narasimhan & Kim, 2006, p443).

ويعرف الباحث خفة الحركة الاستراتيجية إجرائياً بأنها: قدرة الجامعات الخاصة (العلوم والتكنولوجيا، والوطنية، والقلم) على التنبؤ بالتغيرات المحيطة بها وفهمها وتحديدها، وتنظيم مواردها وإعادة توجيهها، وقيادة العاملين واتخاذ القرارات الجماعية السريعة والمرنة، لزيادة قدراتها على منافسة الجامعات المناظرة لها.

#### ٤- الميزة التنافسية (Competitive Advantage):

«تعرف الميزة التنافسية بأنها: القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل (Kolter, 2004, 265).

«وتعرف الميزة التنافسية بأنها: "عبارة عن خاصية، أو مجموعة من الخصائص التي تنفرد بها المؤسسة وتحقق لها التفوق على المنافسين، بما تقدمه من

منتجات، والاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً، نتيجة لصعوبة محاكاتها من المنافسين، وتحقق لها المنفعة خلال تلك الفترة" ( Somuyiwa & Adebayo, 2013, 33 )

ويعرف الباحث الميزة التنافسية إجرائياً بأنها: قدرة الجامعات الخاصة (العلوم والتكنولوجيا، والوطنية، والقلم) على تقديم خدمات (تعليمية، وتدريبية، وبحثية، واستشارية) متميزة للطلبة، وتزويدهم بالمهارات والكفايات الملبيه لاحتياجات سوق العمل ومتطلباته بعد تخرجهم، وتطويرها بما يحقق لها التفوق على الجامعات المنافسة لها في مدينة إب.

ويعرف الباحث خفة الحركة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية إجرائياً بأنها: مستوى حساسية الجامعات الخاصة (الوطنية، العلوم والتكنولوجيا، القلم) في التنبؤ باحتياجات سوق العمل ومتطلباته المتغيرة وتحديدها وفهمها، وتنظيم مواردها وإعادة توجيهها لتقديم خدمات (تعليمية، وتدريبية، وبحثية، واستشارية) متميزة للطلبة، وتزويدهم بالمهارات والكفايات الملبيه لاحتياجات سوق العمل ومتطلباته بعد تخرجهم، وقيادة العاملين واتخاذ القرارات الجماعية للاستجابة السريعة والمرنة للتغيرات المستمرة، لزيادة قدراتها على المنافسة للجامعات المناظرة لها التي يمكن قياسها من خلال استجابات أفراد عينة البحث على فقرات الأداة.

#### • الإطار النظري:

من خلال اطلاع الباحث على الأدب النظري لاحظ وجود روابط بين خفة الحركة الاستراتيجية والميزة التنافسية: الأمر الذي شكل قناعته وثقته في تقديم إطار نظري يجسد تلازمية العلاقة بين خفة الحركة الاستراتيجية والميزة التنافسية وفق الآتي:

#### • أولاً- العلاقة بين خفة الحركة الاستراتيجية والميزة التنافسية:

اسهمت جهود الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية في إبراز دور مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية في إكساب المؤسسات خصائص ومميزات معاصرة تمكنها من البقاء والتفوق على المؤسسات المنافسة لها، والمكانة والسمعة في سوق العمل؛ إذ عرف أحد الباحثين خفة الحركة الاستراتيجية بوصفها تعكس القدرة على التكيف والتوافق المستمر مع التوجه الاستراتيجي في الأعمال بوصفها وظيفة من الوظائف الاستراتيجية، والسعي لخلق - وليس فقط منتجات وخدمات جديدة - نماذج وطرائق مبتكرة لخلق القيمة (Audran, 2010, 47). ويلاحظ أن المفهوم يحمل في طياته دعوة صريحة للمؤسسات أن تنافس من خلال تصميم وتسويق منتجات وخدمات متميزة وفريدة، وذات قيمة مرتفعة وسمعة جيدة عند المستفيدين، وأن عملية التميز مستمرة لا تقف عند وظيفة معينة. ويصفها (D Aven, 1994, 77) بأنها: "المرونة والسرعة التي تمنح المؤسسة القدرة على تغيير أعمالها من أجل الاستجابة للتغيرات الحاصلة في أسواقها ومواجهة المخاطر التي تعترضها"، ويحمل هذا المفهوم في مضمونه توجيه المؤسسات إلى إمكانية التفوق على المنافسين في سوق العمل، من خلال ردود استجابتها المرنة والسريعة للتغيرات



في خصائص ومزايا المنافسين وتأثيراتهم. وأكد (Oyedijo, 2012, 227) أن المؤسسة خفيفة الحركة استراتيجياً يمكن أن تلبى طلبات الزبائن بسرعة وتقديم منتجات جديدة في كثير من الأحيان في الوقت المناسب.

ويلاحظ تأكيد الباحث على إمكانية تفوق المؤسسة على المنافسين وتحقيق رضا العملاء والمستفيدين من منتجات المؤسسة وخدماتها، من خلال جودة الخدمة والتطور التكنولوجي وتقديم مزايا متعددة يصعب على المنافسين تقليدها، ومراعاة عنصر الزمن.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن عناصر الميزة التنافسية مخرجات لخفة الحركة الاستراتيجية للمؤسسة؛ حيث يظهر عنصر التكلفة وعنصر الجودة والتكنولوجيا والمصادر المتعددة للمزايا التنافسية، والسمعة الجيدة للمؤسسة، الأمر الذي يجسد طبيعة العلاقة الوثيقة بين خفة الحركة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المؤسسات.

• نانياً-أهمية خفة الحركة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية:

تضفي خفة الحركة الاستراتيجية على المؤسسة صفة الفطنة والمرونة والانفتاح على المتغيرات الجديدة، وتضعها في حال تكون فيه دائماً مستعدة لإعادة تقييم الخيارات السابقة، وتغيير اتجاهها في ضوء التطورات الجديدة ( Dos & Kosonen, 2008, 1).

وتمنح المؤسسة المرونة والسرعة لتغيير نشاطها كي تستجيب للمتغيرات في أسواقها (Idris & AL Rubaie, 2013, 71)، وتمكن المؤسسة من الرد السريع والفعال لتقلبات البيئة؛ وهو ما يسمح لها بتأسيس موقع تنافسي متفوق ( Abd Aziz & Zailani, 2011, 457)، وتسهم في تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة، وتقييمه في إطار البيئة التنافسية وظروفها، الأمر الذي يمكن أن يحافظ أو يحسن من قدرة المؤسسة على البقاء والنمو والاستمرار (الشمري، ٢٠٠٦، ٧٨).

كما تساعد المؤسسة في تطوير طرائق مبتكرة لخلق القيمة، وتلبية الاحتياجات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة الحيوية ( Dos & Kosonen, 2008, 106)؛ الأمر الذي يتطلب من الجامعات الخاصة انتهاج خفة الحركة الاستراتيجية من أجل زيادة قدرتها على البقاء والاستمرار في مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بها، وتمكينها من التفوق على الجامعات المناظرة لها، وتعزيز قدراتها في ابتكار طرائق وأساليب جديدة للتغلب على الجامعات المنافسة لها، والاحتفاظ بموقع تنافسي متقدم، والتفرد بسمعة وشهرة علمية أفضل من الجامعات المناظرة لها.

• ثالثاً-مجالات خفة الحركة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية:

رغم تعدد مجالات خفة الحركة الاستراتيجية لدى المتخصصين والباحثين في علم الإدارة وتباينها، فإن هناك شبه اتفاق لدى أغلب الباحثين أن أبرز مجالات خفة الحركة الاستراتيجية تتمثل بالآتي:

أ- الحساسية الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية:

تعد الحساسية الاستراتيجية عملية استعلامية تجعل المؤسسة على استماع وتنبؤ مسبق بالإشارات المبكرة التي تحدث في محيطها، بهدف اكتشاف الفرص والتقليل من المخاطر المرتبطة بعدم التأكد (مرمي، ٢٠١٠، ١٢٩)، عبر الانفتاح على قدر كبير من المعلومات والاستشعار بها، من خلال تفعيل العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمؤسسات (Dos & Kosonin, 2008)، من أجل فهم سلوك المنافسين انطلاقاً من معرفة أدائهم الحالي واستراتيجياتهم وأهدافهم الجديدة وقدراتهم وفرضياتهم التي تتضمنها أنشطتهم وقراراتهم، بغرض توقع أعمالهم المستقبلية (Simon, 1997)، والاستمرار في البحث عن المعلومات القابلة للتطبيق، واستيعاب هذه المعلومات وفهمها وتوضيحها، وتكيفها مع بيئة المؤسسة، وتفسير هذه المعلومات وتحليلها بالشكل الذي يمكن المؤسسة من التوافق مع البيئة ومتغيراتها (Mavengere, 2013, 16)؛ إذ لا يمكن للمؤسسة أن تعمل بمعزل عن البيئة التي وجدت فيها، وأن هذا التوافق يتم عبر تقنيات معينة للاتصالات الخاصة بالمؤسسة (Fink, 2007, 21).

وتؤدي الحساسية الاستراتيجية إلى إحداث التغيير في المؤسسة بما يتلاءم مع متطلبات البيئة التنافسية (علاوي، ٢٠١١)، وتنمية المميزات التنافسية وتطويرها، وتحقيق المنافسة والبقاء والاستمرار للمؤسسة (غوالم وبورغة، ٢٠١٧). كما يزداد مستوى الحساسية الاستراتيجية للمؤسسة بزيادة قدرة المؤسسة على التنوع والسرعة والملاءمة والمبادرة (الكبيسي ونوري، ٢٠٠٠، ١٨٩)؛ الأمر الذي يفرض على الجامعات الخاصة تفعيل قنوات الاتصالات مع كافة المستفيدين من خدماتها للحصول على معلومات تمكنها من الاستشعار والتنبؤ برغبات سوق العمل واحتياجاته، ومراقبة التغيرات في استراتيجيات الجامعات المنافسة لها ومعرفة مستوى طموحهم والعلاقات بينهم، ورصد مكانة الجامعات المنافسة لها في سوق العمل وقدراتهم وعناصر تميز مخرجاتهم، ورفع الوعي والإدراك المبكر والحذر لديها في تجنب التأثيرات السلبية لتهديدات الجامعات المناظرة لها، والتحلي بال مرونة والسرعة والمبادرة للتفوق على الجامعات المنافسة لها.

ب- تدفق الموارد وانسيابها لتحقيق الميزة التنافسية:

تساعد براعة وخبرة المؤسسة في استخدام مواردها في إنجاز أنشطتها بكلفة أقل وفاعلية أفضل من المنافسين في تحقيق قيمة أكبر للمستفيدين مقارنة بالمنافسين (سليمان، ٢٠٠٤، ٧٤). ويتطلب ذلك تخصيص الموارد بطريقة يمكن تغييرها وإعادة تنظيمها، وتوفير قنوات متعددة تساعد في الوصول إليها في عدة أماكن لتمكين العاملين من الحصول عليها وقت الحاجة لها بدلاً عن وجود بوابة واحدة لتلك الموارد، والعمل على وضع آليات إدارية ذات طابع ديناميكي لمعرفة من أين تخصص الموارد، والعمل على إعادة تعيين المسؤوليات بطريقة سريعة.

كما أن تنقل الأفراد العاملين يحسن من سيولة الموارد، واستخدام التناوب الوظيفي يعزز من ذلك، والاهتمام بالنزاهة في عملية تقييم العاملين (Santala, )

2009). وعلى المؤسسات توفير الإمكانيات المادية، والمالية، والمعلوماتية، ونظم العمل، والآليات المناسبة للتحويل إلى مؤسسات خفيفة الحركة استراتيجياً (إسماعيل، ٢٠١٨، ١٢٦). وتدريب العاملين في جميع المستويات الإدارية من أجل تحسين قدرات العاملين على طرح أفكار جديدة ومختلفة تسرع من عملية استكشاف الفرص وانتهازها (عوجه، ٢٠١٧، ٣٠٠). وامتلاك المؤسسة القدرة على الجذب والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات النوعية العالية، التي تتطلبها طبيعة الأداء الفعال لأنشطة المؤسسة، ويحقق لها السمعة والشهرة (الغالبى وإدريس، ٢٠٠٧).

وفي ضوء ما سبق ينبغي على الجامعات الخاصة الاستفادة من خبراتها المتراكمة في تخطيط مواردها البشرية وإمكاناتها المادية والتكنولوجية والمعرفية وتنظيمها، واستقطاب الكفاءات النوعية، وتدريبها وتشجيعها على الإبداع والابتكار، وتوجيهها لإنجاز الأنشطة العلمية والتدريبية والبحثية المتميزة، من أجل الارتقاء بسمعتها وشهرتها العلمية بصورة أفضل من الجامعات المناظرة لها محلياً وخارجياً.

#### ج- القيادة والمسؤولية المشتركة لتحقيق الميزة التنافسية :

قيادة المؤسسة مسؤولة عن دعوة العاملين فيها لمشاركة نشطة وواسعة في صياغة توجهات استراتيجية توحد جهود العاملين فيها لتنشيط الالتزام لديهم والشعور بالمسؤولية وتعزيزه (ايخمن وآخرون، ٢٠١٢، ١٧)؛ إذ يعبر الالتزام عن مدى ولاء العاملين والاتفاق الضمني بين قيم الفرد وأهداف المؤسسة، والاندماج في النشاط الذي يمارسه العاملون في فرق العمل الجماعية لتحقيق هدف ما (البدراني، ٢٠١٥)، ومشاركة العاملين في الإدارة والقيادة واتخاذ القرار، وحل المشكلات، والمسؤولية الجماعية في تسير أعمال المؤسسة، نظراً لتدني الإنتاجية في كثير من المؤسسات وزيادة حدة المنافسة، وتعقد المشكلات الإدارية والتنظيمية، وزيادة عدم التأكد في ظل تعقد المتغيرات البيئية (حريم، ٢٠٠٩، ١٦٦)، من أجل صياغة قرارات جريئة ومدروسة جيداً، والالتزام جميع العاملين في المؤسسة بتنفيذ القرارات؛ كون القرارات الجماعية تكون أكثر ثقة من القرارات الفردية، ويترتب عليها استجابة للاضطرابات أكثر توازناً، وحافز لزيادة التماسك داخل الفريق بالمؤسسة (Santala, 2009, 50)، ويمكنها من تحديد مجموعة الأبدال التي يمكن تطبيقها على وجه السرعة لكسب القوة، وتقليل قدرة المنافسين على العمل بذات الوتيرة التي تعمل بها المؤسسات المناظرة لها (Osinga, 2005, 187). كما أن تفويض قيادة المؤسسة لفرق العمل صلاحيات وممارسات في اتخاذ القرارات بدرجة عالية من الاستقلالية يمنح المؤسسة إطار عمل مرناً يمكنها من النجاح والتفوق على المؤسسات المناظرة لها (الزين، ٢٠١٣).

وفي ضوء ما سبق ينبغي تضافر جهود العاملين في الجامعات الخاصة والالتزامهم بتقديم خدمة تعليمية للطلبة متميزة بكلفة أقل من الجامعات المناظرة لها، تحقيق رضا الطلبة وأولياء أمورهم والمجتمع في أثناء الدراسة، وتزود الطلبة بالمهارات والكفايات الملبية لاحتياجات سوق العمل ومتطلباته بعد تخرجهم، لزيادة

الحصة السوقية للخريجين من الوظائف، وتعزيز موقع الجامعات التنافسي في سوق العمل المحلي والعربي والدولي.

• دراسات سابقة:

• أولاً- عرض الدراسات السابقة:

نظراً لندرة الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث، تناول الباحث بعض الدراسات السابقة القريبة من موضوع بحثه، وعرضها على النحو الآتي:

دراسة (الزين، ٢٠١٣): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية ودور القدرات التنافسية بوصفها متغيراً معدلاً: دراسة تطبيقية على شركة ألبا هاوس الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من كافة المديرين العاملين في الشركة ورؤساء الأقسام والمشرفين على الإنتاج بواقع (72) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات من أهمها: أن خفة الحركة الاستراتيجية تشكل أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات في الوقت الحاضر، وأن التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة تحتم على المنظمات الاهتمام بالعمل ضمن إطار خفة الحركة الاستراتيجية في الصياغة والتنفيذ.

دراسة (الحزيرات، ٢٠١٥): هدفت الدراسة إلى توضيح أثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية في تطوير أداء العمليات في شركات الصناعات الهندسية الأردنية، والتعرف على درجة العلاقة الارتباطية التشابكية بين عوامل الخفة الاستراتيجية وعوامل القدرة التنافسية في شركات الصناعات الهندسية عند مستوى دلالة، واستخدمت الدراسة منهجاً تحليلياً وصفيّاً استدلالياً، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الصناعات الهندسية الأردنية الهاشمية، وتكونت العينة من (236) موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها الآتي: أن هناك علاقة ارتباط تشابكي بين عوامل الخفة الاستراتيجية وعوامل القدرة التنافسية في شركات الصناعات الهندسية، ووجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الخفة الاستراتيجية في القدرات التنافسية لشركات الصناعات الهندسية.

دراسة (MURUNGI, 2015): هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير خفة الحركة الاستراتيجية في القدرة التنافسية للجامعات الخاصة في كينيا، واعتمدت الدراسة على تصميم بحثي مستعرض يعتمد على المجالات الرئيسة ذات الاهتمام، وكان المجتمع المستهدف لهذه الدراسة (٢٤) جامعة خاصة في كينيا، واعتمدت الدراسة على أسلوب التعداد لجمع البيانات من مديري جميع الجامعات الخاصة في كينيا، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية، واستخدم الباحث برنامج (SPSS) لتحليل البيانات. وتوصل الباحث إلى أن الجامعات الخاصة تتبنى طريقة التغيير في ممارسة خفة الحركة الاستراتيجية إلى حد كبير، وأن تغيير التصرف يؤثر على القدرة التنافسية إلى حد كبير، وأن المعرفة

بمدى ملاءمة جهود التغيير تحفز الموظفين على بذل جهودهم الكاملة في الإدارة، وخلص البحث إلى أن متغيرات خفة الحركة الاستراتيجية المختلفة لها تأثير في القدرة التنافسية للجامعات الخاصة.

دراسة (عمرو، ٢٠١٦): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين خفة الحركة الاستراتيجية والميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العامة في فلسطين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بنوعية الكمي والنوعي، وتكون مجتمع البحث من (8) شركات للاتصالات والمعلومات، واعتمدت الباحثة على أداتين لجمع البيانات والمعلومات هما المقابلة والاستبانة، واستخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي Spss لتحليل البيانات، وقد توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين خفة الحركة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وأن لخفة الحركة الاستراتيجية أثراً كبيراً إيجابياً في إبراز الميزة التنافسية لهذه المؤسسات.

دراسة (Khoshnood & Nematizadeh, 2017): هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية والقدرات التنافسية للبنوك الخاصة الإيرانية، وتكونت عينة الدراسة من (150) من المديرين والخبراء الذين يعملون في المصارف الإيرانية الخاصة، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط إيجابية بين خفة الحركة الاستراتيجية والقدرات التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية والقدرات التنافسية.

دراسة (Al-Romeedy, 2019): هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال دراسة تأثيرها على الابتكار وجودة الخدمة وموثوقية التسليم ومرونة العملية وقيادة التكلفة، وتم توزيع (300) استبانة على عينة عشوائية من العاملين في مصر للطيران، بينما تم استخدام (256) استبانة للتحليل، وأظهرت النتائج أن شركة مصر للطيران تتميز بخفة الحركة الاستراتيجية. كما أشارت النتائج إلى أن خفة الحركة الاستراتيجية تؤثر بشكل كبير على الميزة التنافسية في مصر للطيران، حيث تؤثر بشكل كبير على موثوقية التسليم، تليها الابتكار، ثم معالجة المرونة، وجودة الخدمة، وأخيراً قيادة التكلفة.

#### • ثانياً- جوانب الإفادة من الدراسات السابقة:

أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدد من جوانبها، لا سيما فيما يتعلق بعرض المقدمة، وتوضيح المشكلة، وإبراز أهميتها، وبلورة مضامينها النظرية، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، وطريقة عرض النتائج وتفسيرها، غير أن الدراسة الحالية تتميز عن تلك الدراسات في الجوانب الآتية:

« أن بعض الدراسات تناولت في أسئلتها وأهدافها كلا من خفة الحركة الاستراتيجية والميزة التنافسية بشكل مستقل، وبعضاً منها درست تأثير كل

بعد على الآخر بصورة مستقلة، وثالثة درست العلاقة الارتباطية بين كل منهما بوصفها نتيجة وفق مؤشرات إحصائية كلية، بينما تتفرد الدراسة الحالية بدراسة تلازمية العلاقة بين مؤشرات خفة الحركة الاستراتيجية ومؤشرات الميزة التنافسية بوصفها وحدة متكاملة.

« أن معظم الدراسات تناولت الإطار النظري لكل من خفة الحركة الاستراتيجية والميزة التنافسية بشكل مستقل، بينما تتفرد الدراسة الحالية بعرض إطار نظري يجمع بين مؤشرات خفة الحركة الاستراتيجية والميزة التنافسية في إطار تكاملي اعتمادي لكل منهما في الآخر.

« أن معظم الدراسات تناولت المنظمات والشركات الخاصة التجارية والصناعية والخدمية في الدول العربية والأجنبية، بينما تتفرد الدراسة الحالية بتناول بعض الجامعات الخاصة على المستوى المحلي في مدينة إب.

« أن معظم الدراسات السابقة اقتصر في صياغة فقرات أدواتها على مؤشرات جزئية منفردة لكل من خفة الحركة الاستراتيجية والميزة التنافسية، بينما تتفرد الدراسة الحالية ببناء أداة تربط بين مؤشرات خفة الحركة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

• واقع الجامعات الخاصة (العلوم والتكنولوجيا، والوطنية، والقلم):

• أولاً- المنشأة:

تأسست جامعة العلوم والتكنولوجيا علم ١٩٩٤م ويقع مقرها الرئيس في صنعاء، ولها فروع في عدد من المحافظات (عدن، وتعز، وحضرموت، والحديدة وإب)، وقد بدأت بوصفها كلية أهلية تحت اسم الكلية الوطنية للعلوم والتكنولوجيا التي شكلت نواتها عام ١٩٩٤، وتعد أول كلية أهلية تقنية في اليمن (ar.m.wikipedia.org,2020).

وأنشئت الجامعة الوطنية بموجب قرار وزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم (3) لعام 1994م بتاريخ ٢١ / ١ / ١٩٩٤م، وفي عام 1996م تم تغيير اسم الجامعة من جامعة تعز الوطنية إلى الجامعة الوطنية بموجب قرار رئيس مجلس الوزراء رئيس المجلس الأعلى للجامعات رقم (558) (الجامعة الوطنية، د، ٩).

بينما أنشئت جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية بناءً على القانون رقم (13) لسنة 2005م بشأن الجامعات والمعاهد العليا والكليات الأهلية، والقرار الجمهوري رقم (140) لسنة 2006م بشأن اللائحة التنفيذية، وقرار وزير التعليم العالي والبحث العلمي رقم (470) وعلى النظام الأساسي للجامعة، بوصفها مؤسسة أهلية استثمارية، يشرف عليها مجلس أمناء حسب القانون يناط به رسم السياسات التعليمية للجامعة وتقويم أعمالها، ومجلس الجامعة المعني بتنفيذ السياسات التعليمية، والإشراف على الخطط الدراسية والبرامج الأكاديمية (جامعة القلم، د، ١). وتتضح أسبقية نشأة الجامعة الوطنية فرع إب، ثم تأتي جامعة العلوم والتكنولوجيا فرع إب بالمرتبة الثانية من حيث الإنشاء، وفي المرتبة الثالثة تأتي جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية حسب قرارات الإنشاء؛

الأمر الذي يعطي صورة عن فارق العمر الزمني بين الجامعات الخاصة الذي قد يترتب عليه فارق الخبرات المتراكمة عبر السنوات الماضية لكل منها.

• ثانياً- التوجهات الاستراتيجية للجامعات الخاصة:

صيغت التوجهات الاستراتيجية لجامعة العلوم والتكنولوجيا فرع إب من خلال رؤيتها: أن يصبح فرع جامعة العلوم والتكنولوجيا إب الفرع الرائد محلياً، وأعلنت رسالتها: بأن يسعى فرع جامعة العلوم والتكنولوجيا بمحافظة إب إلى تقديم خدمة تعليمية متميزة، تكسب الطلبة معارف ومهارات تلبى متطلبات التنمية وسوق العمل، والإسهام في تنمية المجتمع بتقديم خدمات أكاديمية واستشارية وتدريبية متميزة من خلال كادر أكاديمي وإداري كفاء، وبيئة تعليمية محفزة وبرامج متطورة والتوسع في الشراكة المحلية، وحددت أهدافها: بإكساب الطلبة المعارف والمهارات في التخصصات الأكاديمية المختلفة، وربط المخرجات التعليمية بالبحث العلمي المعرفي والتطبيقي في المجالات المختلفة، وبمطلوبات التنمية وبتوفير البنية التحتية اللازمة لدعم العملية التعليمية والخدمات والأنشطة الطلابية، والتوسع في الشراكات وتطوير العلاقات مع الجامعات ومؤسسات البحث العلمي محلياً، وتعزيز دور الجامعة في خدمة المجتمع بتقديم برامج استشارية وتدريبية في مختلف جوانب التنمية (جامعة العلوم والتكنولوجيا فرع إب، ٢٠١٩، د. ص).

وصيغت التوجهات الاستراتيجية للجامعة الوطنية من خلال رؤيتها: أن تصبح الجامعة الوطنية وطن ومقصد كل طلبة العلم في الداخل والخارج. وأعلنت رسالتها: بتقديم برامج تعليم جامعية راقية ومتميزة لمساعدة أفراد المجتمع على بناء مستقبل أفضل لهم ولمجتمعهم، ومساعدة طلبتها في امتلاك قدرات التعلم الذاتي المستمر وتنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم. والمشاركة الفاعلة في مجال التنمية البشرية عن طريق الأخذ بالأساليب العصرية في التعليم الحديث بأشكاله المختلفة، والتدريب والتأهيل والبحث العلمي لتلبية احتياجات التنمية المتواصلة في مجالات العلوم والتقنية، ورفد سوق العمل اليمني والعربي بكوادر وأفراد مؤهلين وقادرين على قيادة النهضة الاقتصادية المرتقبة، والتواصل المستمر والفعال مع المجتمع لخدمته ومساعدته في حل مشاكله عن طريق تقديم الاستشارات الفنية اللازمة والدعم المادي والمعنوي. وحددت أهدافها: بالمشاركة الفاعلة في مجال التنمية البشرية، وربط مخرجاتها التعليمية بمطلوبات برامج التنمية لتلبية احتياجات سوق العمل وإتاحة فرصة تعليمية راقية ومتنوعة لخريجي الثانوية العامة في مجالات العلوم التطبيقية والإنسانية، والإسهام في الحد من عملية ابتعاث الطلبة اليمنيين إلى الخارج، وإتاحة فرصة التعليم الجامعي المتميز للذين لم تتح لهم فرصة الالتحاق بالجامعات الحكومية، وتوفير برامج تعليمية وتدريبية حديثة تواكب التطور التكنولوجي والتقدم العلمي، والإسهام في حل مشاكل المجتمع عن طريق البحث العلمي والتدريب الميداني والتعليم المستمر، وتقديم المشورة في المجالات العلمية المختلفة، والتواصل مع الجامعات والمؤسسات العلمية الرائدة والمتقدمة محلياً وعربياً وعالمياً لرفع مستوى

الطالب اليميني والعربي في مختلف المجالات، والاهتمام بالتقنية وتطوير المعرفة ونقل التكنولوجيا وتوطينها عن طريق تجهيز المختبرات اللازمة وإجراء البحوث العلمية في مختلف المجالات (الجامعة الوطنية، د.ت، ١٠ - ١٢).

بينما صيغت التوجهات الاستراتيجية لجامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية من خلال رؤيتها: التميز وطنياً وإقليمياً في التعليم العالي والبحث العلمي وخدمة المجتمع. وأعلنت رسالتها: بتقديم خدمة تعليمية وبحثية متميزة تسهم في تلبية احتياجات سوق العمل الوطني والإقليمي من خلال موارد بشرية مؤهلة، وبرامج أكاديمية مجودة، وبحث علمي موجه لإنتاج المعرفة وتطبيقاتها، وتوفير بيئة جامعية داعمة، وبناء شراكة فاعلة وطنياً وإقليمياً. وحددت قيمها: بالجودة والتميز، والالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية، والولاء المؤسسي، والعمل الجماعي، والنزاهة والأمانة العلمية، والشفافية والمسائلة، والتعليم المستمر، والتعاون والشراكة، والوسطية والاعتدال. وصاغت غاياتها: باستكمال 50% من البنى التحتية للمرحلة الثانية، وتنمية الموارد الذاتية لتحقيق رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وتعزيز نظم الحوكمة والإدارة واستكمال شواغر الهيكل التنظيمي وترسيخ اللامركزية وانتهاج مبادئ الجودة والشفافية والمسائلة، وتحسين جودة ونوعية البرامج الأكاديمية الجامعية الأولى لتلبية حاجات الفرد والمجتمع، وتعزيز قيم التنمية المهنية واستثمار الموارد البشرية على أساس مهني وفقاً للإطار الاستراتيجي للجامعة، وتطوير البيئة الجامعية الداعمة للتعليم والتعلم وبما يحقق الكفايات المهنية للخريج، وبناء قدرات البحث العلمي وتوجيهه على أساس من التخطيط المرتبط بأهداف التنمية المستدامة، وبناء شراكة حقيقية فاعلة مع المجتمع المحلي والجامعات الأخرى وسوق العمل الوطني والإقليمي (مسودة استراتيجية كلية الهندسة، ٢٠١٩، د. ص).

يتضح من خلال ما سبق إعلان كل جامعة توجهاتها الاستراتيجية، ونشرها عبر أدلة القبول والتسجيل والنشرات التعريفية للعاملين فيها والطلبة والمجتمع وسوق العمل؛ الأمر الذي يجسد القناعة والدافعية والاهتمام لدى كل جامعة خاصة بالتطوير والتحديث، ورغبة منها في البقاء والاستمرار في نشاطها، وتقرير المنافسة للجامعات المناظرة لها في مدينة إب.

#### • ثالثاً- المميزات:

أعلنت جامعة العلوم والتكنولوجيا فرع إب تميزها: باستخدام أرقى التقنيات العلمية الحديثة في مجال التعليم، وتحديد أعداد الطلبة إلى المدرسين حسب معايير الجودة، وموافاة الطلبة بكل جديد في مجال تخصصاتهم لتخريج الشخصية المعرفية القادرة على الإبداع والابتكار وربط المعارف النظرية بواقع العمل، وامتلاك مميزات دراسية نوعية من خلال توفير المناخ الجامعي المميز الذي أكسبها ثقة الطلبة والمجتمع والمؤسسات التعليمية الأخرى، وحصول الطلبة المتحقين بالجامعة على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب كميزة إضافية بشهادة دولية، وامتلاك البنية التحتية للعملية التعليمية والتطبيق العملي في



الكليات المختلفة، والتحديث والتطوير المستمر للمناهج التعليمية بما يوافق المعايير الأكاديمية لهجات الاعتماد، والاهتمام بخريجي الجامعة والتواصل المستمر معهم من خلال نادي الخريجين (جامعة العلوم والتكنولوجيا فرع إب، ٢٠١٩، د. ص).

وأعلنت الجامعة الوطنية جوانب تميزها: بأنها عضو في اتحاد الجامعات العربية، وعضو في اتحاد مجالس البحث العلمي العربية، وعضو في اتحاد جامعات العالم الإسلامي، امتلاك الجامعة تخصصات ومناهج حديثة متطورة تواكب التقدم العلمي وتلبي متطلبات سوق العمل، وبرامج تطبيقية متخصصة ودورات متنوعة تربط الجامعة بالمجتمع، نسبة عدد الطلبة إلى الأساتذة نموذجية وتحقق تعليمًا نوعيًا، تولي الجامعة الجانب التطبيقي أهمية خاصة في العملية التعليمية، وتحرص الجامعة على المستوى التعليمي للطلاب ومستقبله الوظيفي، رسوم دراسية مناسبة مع فرص الدفع بنظام الأقساط، فرص التعليم المفتوح والتعليم عن بعد في عدد من التخصصات بتقنيات حديثة ومتناسبة مع التطورات الأكاديمية، رعاية مختلف الأنشطة الطلابية (الثقافية، والاجتماعية، والرياضية)، معامل طبية وتقنية حديثة مزودة بأحدث التجهيزات والمعدات اللازمة (الجامعة الوطنية، د. ت، ١٣).

بينما أعلنت جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية جوانب تميزها: بامتلاكها مبنى مصمم بطريقة هندسية يلبي متطلبات التعليم العالي، وقاعات دراسية واسعة وتهوية واستراحة للطلبة، والمقر الرئيس للجامعة هو مدينة إب في موقع متميز، وهيئة تدريس يتميزون بالمستوى الأكاديمي والخبرة العالية في جميع تخصصات الجامعة، ووجود مجلة علمية محكمة حاصلة على الترخيص الدولي ISSN رقم (3410-5338) تعني بنشر الدراسات والبحوث العلمية المحكمة، وتمتلك معامل حديثة تتناسب مع البرامج التي تقدمها للطلبة في كلية الهندسة وتقنية المعلومات بأقسامها المختلفة (الشبكات، وتقنية المعلومات، والصوتيات) (جامعة القلم، د. ت، ٦-٩).

من خلال ما سبق يلاحظ وجود مميزات تشترك فيها الجامعات الخاصة، ووجود خصائص ومميزات تتفرد بها كل جامعة عن الجامعات الخاصة الأخرى؛ الأمر الذي يؤكد إدراك كل جامعة خصائصها ومميزاتها الفريدة التي تتمتع بها عن الجامعات المناظرة لها، وأن ثقافة المنافسة حاضرة لدى الجامعات الخاصة من خلال إبرازها خصائصها ومميزاتها، وأنها في الغالب تدرك رغبات وطموح المستفيدين سواء الطلبة أو مؤسسات سوق العمل المحلي والخارجي.

#### • منهجية البحث وإجراءاته:

#### • منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي القائم على وصف طبيعة خفة الحركة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية من الأدب النظري ودراسات سابقة، وجمع البيانات والمعلومات حول مستوى خفة الحركة الاستراتيجية في

الجامعات الخاصة في مدينة إب كميًا، وعرضها وتحليلها وتفسيرها بطريقة منظمة، وتقديم المعالجات اللازمة لتطويرها وتحسينها.

• مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع العاملين الإداريين في الجامعات الخاصة (العلوم والتكنولوجيا، والوطنية، والقلم)، البالغ عددهم (120) فرداً، منهم (55) فرداً من جامعة العلوم والتكنولوجيا، و(45) فرداً من الجامعة الوطنية، و(20) فرداً من جامعة القلم، خلال العام الجامعي 2019 - 2020م، كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (١) توزيع أفراد مجتمع البحث

م	الجامعة	العدد	النسبة
1	جامعة العلوم والتكنولوجيا	55	0.45
2	الجامعة الوطنية	45	0.38
3	القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية	20	0.17
	الإجمالي	120	%100

• عينة البحث:

تكونت عينة البحث من (84) فرداً من العاملين الإداريين في الجامعات الخاصة (العلوم والتكنولوجيا، والوطنية، والقلم) في مدينة إب، تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية بنسبة (0.70) من مجتمع البحث، استرجع منهم (66) فرداً، منهم (26) فرداً من العاملين الإداريين في جامعة العلوم والتكنولوجيا، و(29) فرداً من العاملين الإداريين في الجامعة الوطنية، و(11) فرداً من العاملين الإداريين في جامعة القلم، استبعد منها (18) استبانة لنقص البيانات والمعلومات، كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (٢) توزيع أفراد عينة البحث

م	الجامعة	العدد	النسبة
1	جامعة العلوم والتكنولوجيا	26	0.39
2	الجامعة الوطنية	29	0.44
3	القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية	11	0.17
	الإجمالي	66	%100

جدول (٣): خصائص عينة البحث

المتغير	الخصائص	العدد	النسبة المئوية
الجامعة	العلوم والتكنولوجيا	26	0.39
	الوطنية	29	0.44
	القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية	11	0.17
	الإجمالي	66	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	26	0.39
	من ٥-١٠ سنوات	31	0.47
	أكثر من ١٠ سنوات	9	0.14
	الإجمالي	66	%100

• أداة البحث:

تم إعداد أداة البحث الحالي لقياس "مستوى خضة الحركة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية"، وقد اعتمد الباحث في إعداد الأداة على الأدب النظري، والدراسات السابقة، والاستبانات والمقاييس، وقد تألفت الأداة في صورتها الأولية

من (43) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات، واستخدم الباحث التدرج الخماسي (عالية جداً (5)، عالية (4)، متوسطة (3)، منخفضة (2)، منخفضة جداً (1)).

#### • صدق الأداة:

للتأكد من صدق أداة البحث، تم اختبار الصدق الظاهري للأداة من خلال عرض فقرات الاستبانة على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (15) محكماً من المتخصصين وذوي الخبرة في جامعة إب، وجامعة عدن، وجامعة ذمار، وجامعة الحديدة، وجامعة تعز، وجامعة حجة، وجامعة حضرموت، لتقرير فيما إذا كانت كل فقرة في الاستبانة صالحة أو غير صالحة، ومنتمية أو غير منتمية، والحاجة للتعديل، وإمكانية إضافة بعض الفقرات، وفي ضوء ملاحظاتهم ونسبة اتساق (0.80) معياراً لقبول الفقرة تم إعادة صياغة بعض الفقرات لغوياً، وحذف بعضها، وإضافة بعضها الآخر، لتصبح الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (38) فقرة.

#### • ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة ومجالاتها وإجمالي الأداة، وذلك عن طريق تطبيق الأداة على عينة استطلاعية عددها (20) فرداً من خارج عينة البحث؛ حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لإجمالي الأداة (0.92)، وهي قيمة يمكن الوثوق بها لتطبيق أداة البحث، كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (٤): معاملات ثبات استبانة مستوى خفة الحركة الاستراتيجية، بطريقة معامل ألفا كرونباخ.

م	المجالات	معامل (ألفا كرونباخ).
1	الحساسية الاستراتيجية	0.86
2	تدفق الموارد وانسيابها	0.82
3	القناعة والمسؤولية	0.85
	الأداة بشكل عام	0.92

#### • المعالجة الإحصائية:

استعان الباحث ببرنامج الحقيبة الإحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS) لمعالجة البيانات بأسلوب الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما استخدم أسلوب الإحصاء الاستدلالي لفحص دلالات الفروق في مستوى تقييم أفراد عينة البحث حول مستوى خفة الحركة الاستراتيجية، وذلك بحسب متغيرات: (الجامعة، وسنوات الخبرة).

#### • عرض النتائج وتفسيرها:

تناول الباحث عرض النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء هدف البحث وأسئلته، وتسهيلاً لعرض تلك النتائج ومناقشتها تم تصنيفها إلى مجموعات بحسب أسئلة البحث، وهي على النحو الآتي:

١- النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول: ما مستوى خفة الحركة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في مدينة إب بشكل عام؟ وللإجابة عن السؤال الأول استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعبير عن مستوى تقييم أفراد عينة البحث لخفة الحركة

الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في مدينة إب بشكل عام، وكذلك بالنسبة لكل مجال من مجالات الاستبانة على حدة، وقد تم ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما يوضحها الجدول (5) أدناه:

جدول (٥): مستوى خفة الحركة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في مدينة إب بشكل عام

م	المجالات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى خفة الحركة الاستراتيجية
1	الحساسية الاستراتيجية	1	3.65	0.69	عالية
2	تدفق الموارد وانسيابها	3	3.47	0.76	عالية
3	القيادة والمسؤولية	2	3.64	0.64	عالية
	الأداة بشكل عام		3.59	0.70	عالية

يتضح من الجدول (5) أن مستوى خفة الحركة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في مدينة إب بشكل عام عالية، كما جاء في استجابات أفراد عينة البحث، وذلك بدلالة المتوسط العام الذي بلغ (3.59)، وهذا يعني أن الجامعات الخاصة تمارس خفة الحركة الاستراتيجية بالمستوى المطلوب، ويعزى ذلك إلى تمتع الجامعات الخاصة بخفة حركة استراتيجية في طبيعة منافستها للجامعات المناظرة لها. كما يتضح من الجدول أن أعلى المتوسطات كان لمجال الحساسية الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.65) ومستوى ممارسة "عالية"، وجاء مجال القيادة والمسؤولية المشتركة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.64) ومستوى ممارسة "عالية"، وجاء مجال تدفق الموارد وانسيابها في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.47) ومستوى ممارسة "عالية".

٢- النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني: ما مستوى الحساسية الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في مدينة إب، كما يراها أفراد العينة من العاملين فيها؟

جدول (٦): مستوى الحساسية الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في مدينة إب

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى خفة الحركة
1	تستشعر الجامعة التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية المحيطة بها.	1	4.0	0.72	عالية
2	تتنبأ الجامعة برغبات واحتياجات المستفيدين من خدماتها.	6	3.67	0.77	عالية
3	تتعرف الجامعة على قدرات الجامعات المنافسة لها.	3	3.82	0.84	عالية
4	تراقب الجامعة باستمرار التغيرات في استراتيجيات منافسيها.	8	3.58	0.88	عالية
5	تقيم الجامعة الأفكار المترتبة على بقاء نشاطها التنافسي دون تأخير.	5	3.68	1.01	عالية
6	تستثمر الجامعة نقاط قوتها لزيادة قدراتها التنافسية.	2	3.89	0.98	عالية
7	تنتهج الجامعة الفرص الخارجية المتاحة أسرع من الجامعات المنافسة لها.	10	3.52	1.04	عالية
8	تتجنب الجامعة التأثيرات السلبية لتهديدات الجامعات المنافسة لها.	4	3.70	0.93	عالية
9	ترصد الجامعة باستمرار مكانة الجامعات المنافسة لها في سوق العمل.	7	3.61	0.89	عالية
10	تراقب الجامعة باستمرار التغيرات في ظروف منافسيها.	9	3.53	0.95	عالية
11	ترصد الجامعة باستمرار عناصر تميز مخرجات الجامعات المنافسة لها.	11	3.42	1.08	عالية
12	تراقب الجامعة باستمرار العلاقة بين الجامعات المنافسة لها.	12	3.38	1.05	متوسطة
	الإجمالي		3.65	0.69	عالية

يتضح من الجدول (6) أن مستوى الحساسية الاستراتيجية في الجامعات الخاصة (العلوم والتكنولوجيا، والوطنية، والقلم) (عالية)، كما جاء في استجابات أفراد عينة البحث، وذلك بدلالة المتوسط العام الذي بلغ (3.65)،

ويعني ذلك أن الجامعات الخاصة تمارس الحساسية الاستراتيجية بالمستوى المطلوب، ويعزى ذلك إلى تمتع الجامعات الخاصة بيقظة استراتيجية عالية؛ إذ يتضح من الجدول أن الفقرات (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11) على الترتيب حصلت على مستوى حساسية استراتيجية (عالية)، وذلك بدلالة متوسطاتها الحسابية التي تراوحت بين (3.42-4.0)، ويعني ذلك أن الجامعات الخاصة (العلوم والتكنولوجيا، والوطنية، والقلم) تتمتع بحساسية استراتيجية عالية في استشعار التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية المحيطة بها، واستثمار نقاط قوتها لزيادة قدراتها التنافسية، والمعرفة بقدرات الجامعات المنافسة لها، كما أنها قادرة على تجنب التأثيرات السلبية للجامعات المنافسة لها، وتقييم الآثار لبقاء نشاطها التنافسي، وسرعة التنبؤ برغبات واحتياجات المستفيدين من خدماتها، ورصد مكانة الجامعات المنافسة لها وعناصر تميز مخرجاتها في سوق العمل، ومراقبة التغيرات في استراتيجيات منافسيها وطموحهم، ولديها مهارة في انتهاز الفرص الخارجية المتاحة أسرع من الجامعات المنافسة لها، ويعزى ذلك إلى توافر اليقظة والفتنة لدى الجامعات الخاصة حول المتغيرات الخارجية المحيطة بها، والمرونة والسرعة والمبادرة في استجابتها؛ وهو ما يرفع من مستوى حساسيتها. بينما تظهر الفقرة (12) قصور وضعف في متابعة علاقات التنسيق والتواصل والتعاون بين الجامعات المنافسة لها، ويعني ذلك تجاهل الجامعات الخاصة مراقبة العلاقات بين الجامعات المناظرة لها، ويعزى ذلك إلى ضعف قناعتها واهتمامها بمتابعة العلاقات بين الجامعات المناظرة لها.

٣- النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثالث: ما مستوى تدفق الموارد وانسيابها لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في مدينة إب، كما يراها أفراد العينة من العاملين فيها؟

جدول (٧): مستوى تدفق الموارد وانسيابها لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في مدينة إب

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى تدفق الموارد
1	تضع الجامعة ثقافة الإبداع والابتكار لدى مواردها البشرية لتعزيز قدراتها التنافسية.	10	3.27	0.98	متوسطة
2	تستقطب الجامعة موارد بشرية تزيد من قدراتها التنافسية.	7	3.48	1.04	عالية
3	تدرب الجامعة مواردها البشرية لتعزيز قدراتها التنافسية.	12	3.14	1.09	متوسطة
4	تحفز الجامعة مواردها البشرية لزيادة قدراتها التنافسية.	13	3.06	1.05	متوسطة
5	تعيد الجامعة توزيع مواردها البشرية لتعزيز قدراتها التنافسية.	11	3.21	1.15	متوسطة
6	توفر الجامعة موارد مالية لتطوير أنشطتها التنافسية.	9	3.30	1.04	متوسطة
7	تطور الجامعة تقنياتها للتفوق على الجامعات المنافسة لها.	2	3.79	0.83	عالية
8	تحول الجامعة معارفها إلى ابتكارات جديدة تحقق ميزة تنافسية.	8	3.39	0.86	متوسطة
9	تستثمر الجامعة مبادئها وتجهيزاتها لتعزيز قدراتها التنافسية.	1	3.91	0.87	عالية
10	تحرك الجامعة مواردها البشرية لتتميز مكانتها بين الجامعات المنافسة لها.	4	3.64	0.94	عالية
11	تهيئ الجامعة قواعد بياناتها ومعلوماتها لزيادة قدراتها التنافسية.	3	3.77	0.87	عالية
12	تغير الجامعة استخدام مواردها المادية إلى مجالات أخرى بتكلفة أقل من منافسيها.	5	3.61	0.86	عالية
13	تسوق الجامعة إمكاناتها وقدراتها إلى المستفيدين بتقنيات أفضل من الجامعات المنافسة لها.	6	3.53	0.96	عالية
	الإجمالي		3.47	0.76	عالية

يتضح من الجدول (7) أن مستوى تدفق الموارد وانسيابها لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة (عالية)، كما جاء في استجابات أفراد عينة البحث، وذلك بدلالة المتوسط العام الذي بلغ (3.47)، وهذا يعني أن هناك تدفق للموارد وانسيابها لتحقيق الميزة التنافسية بمستوى عالي، ويعزى ذلك إلى براعة وخبرة الجامعات الخاصة في تخطيط وتنظيم مواردها وتوجيهها وإعادة توزيعها وتدويرها لتحقيق ميزة تنافسية عالية. كما يتضح من الجدول أن الفقرات على الترتيب (1,2,3,4,5,6,7)، حصلت على مستوى تدفق للموارد وانسيابها (عالية)، وذلك بدلالة متوسطاتها الحسابية التي تراوحت بين (3.48-3.91)، وهذا يعني أن الجامعات الخاصة (العلوم والتكنولوجيا، والوطنية، والقلم) تستثمر مبانيتها وتجهيزاتها لتعزيز قدراتها التنافسية، وتطور تقنياتها للتفوق على الجامعات المنافسة لها، وتهيئ قواعد بياناتها ومعلوماتها لزيادة قدراتها التنافسية، وتحرك مواردها البشرية لتعزيز مكانتها بين الجامعات المنافسة لها، وتغير استخدام مواردها المادية إلى مجالات أخرى بتكلفة أقل من منافسيها، وتسوق إمكاناتها وقدراتها إلى المستفيدين بتقنيات أفضل من الجامعات المنافسة لها، وتستقطب موارد بشرية تزيد من قدراتها التنافسية. ويعزى ذلك إلى استفادتها من تراكم خبراتها الطويلة في الاستثمار الأمثل لبعض مواردها، وزيادة تعلمها من بعض أصولها وممتلكاتها، الأمر الذي أكسبها مهارة وكفاءة في إدارة بعض مواردها البشرية والمادية والمعرفية.

كما يتضح من الجدول أن الفقرات على الترتيب (8,9,10,11,12,13)، حصلت على مستوى تدفق للموارد وانسيابها (متوسطة)، وذلك بدلالة متوسطاتها الحسابية التي تراوحت بين (3.06-3.40)، وهذا يعني أن الجامعات الخاصة (العلوم والتكنولوجيا، والوطنية، والقلم) تعاني من قصور في تحويل معارفها إلى ابتكارات جديدة تحقق ميزة تنافسية، وضعف في توفير موارد مالية لتطوير أنشطتها المنافسة، وضعف تشجيع ثقافة الإبداع والابتكار لدى مواردها البشرية لتعزيز قدراتها التنافسية، وقصور إعادة توزيع مواردها البشرية لتعزيز قدراتها التنافسية، وضعف تدريب مواردها البشرية لتعزيز قدراتها التنافسية، وقصور في تحفيز مواردها البشرية لزيادة قدراتها التنافسية، ويعزى ذلك إلى ضعف اهتمام الجامعات الخاصة بثقافة الإبداع والابتكار لمواردها البشرية، وتدني رغبتها في المخاطرة في أنشطة غير مألوفة لها، وقناعتها في الاستمرار بالطرق التقليدية لتقليص الكلفة المالية في أعباء قليلة الجدوى.

٤- النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الرابع: ما مستوى القيادة والمسؤولية المشتركة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في مدينة إب، كما يراها أفراد العينة من العاملين فيها؟

يتضح من الجدول (8) أن مستوى القيادة والمسؤولية المشتركة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة (عالية)، كما جاء في استجابات أفراد عينة البحث، وذلك بدلالة المتوسط العام الذي بلغ (3.64)، ويعني ذلك أن الجامعات الخاصة تمتلك القيادة والمسؤولية المشتركة بالمستوى المطلوب، ويعزى ذلك إلى تمتعها بعدد من الخصائص والمزايا في القيادة والمسؤولية المشتركة.

جدول (أ) : مستوى القيادة والمسؤولية المشتركة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في مدينة أب

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى خسة الحركية
1	تمتلك الجامعة رؤية واضحة توحد جهود العاملين فيها.	2	3.94	0.87	عالية
2	تعلن الجامعة رسالة تميزها عن غيرها من الجامعات المنافسة لها.	1	4.14	0.84	عالية
3	تضرب الجامعة العاملين في تحديد أهداف استراتيجية تعزز قدراتها التنافسية.	10	3.35	0.99	متوسطة
4	تطور الجامعة العلاقات بين قيمها المعلنة والطريقة التي تعمل بها.	5	3.61	0.86	عالية
5	تطور الجامعة آليات مشتركة لاختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة لها.	8	3.55	0.88	عالية
6	تفوض الجامعة السلطات الرسمية للعاملين لإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد.	4	3.62	0.89	عالية
7	تسهم الجامعة في تنمية روح الفريق الواحد بين العاملين فيها.	9	3.40	0.98	متوسطة
8	تحرص الجامعة على تنمية الولاء والانتماء التنظيمي للعاملين فيها.	11	3.32	0.99	متوسطة
9	تقدم الجامعة مزايا خاصة للمستفيدين من خدماتها.	7	3.56	0.93	عالية
10	تحرص الجامعة على كسب ثقة المجتمع المحيط بها.	2	3.94	0.78	عالية
11	تطور الجامعة برامجها وتخصصاتها أسرع من الجامعات المنافسة لها.	3	3.68	0.93	عالية
12	تبادر الجامعة في عقد شراكات وتحالفات استراتيجية لتعزيز قدراتها التنافسية.	6	3.58	0.96	عالية
13	تقدم الجامعة خدماتها للمستفيدين بتكلفة أقل من الجامعات المنافسة لها.	5	3.61	1.11	عالية
	إجمالي المجال		3.64	0.64	عالية

كما يتضح من الجدول (8) أن الفقرات (1,2,3,4,5,6,7,8) على الترتيب حصلت على مستوى قيادة ومسؤولية مشتركة (عالية)، وذلك بدلالة متوسطاتها الحسابية التي تراوحت بين (3.55-4.14)، ويعني ذلك أن الجامعات الخاصة (العلوم والتكنولوجيا، والوطنية، والقلم) تعلن رسالة تميزها عن غيرها من الجامعات المنافسة لها، ولديها رؤية واضحة توحد جهود العاملين فيها وتحظى بثقة المجتمع المحيط بها، وتطور برامجها وتخصصاتها أسرع من الجامعات المنافسة لها، وتفوض السلطات الرسمية للعاملين لإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد، وتقدم خدماتها للمستفيدين بتكلفة أقل من الجامعات المنافسة لها، وتوفق بين قيمها المعلنة والطريقة التي تعمل بها، ولديها شراكات وتحالفات استراتيجية مع مؤسسات أخرى تعزز من قدراتها التنافسية، وتقدم مزايا خاصة للمستفيدين من خدماتها، وتطور آليات اختيار الأبدال الاستراتيجية المناسبة لها، ويعزى ذلك إلى امتلاكها عدد من الخصائص والمميزات التي تعزز من قدراتها على المنافسة للجامعات المناظرة لها. كما يتضح من الجدول (8) أن الفقرات على الترتيب (9,10,11,12,13) حصلت على مستوى قيادة ومسؤولية (متوسطة)، وذلك بدلالة متوسطاتها الحسابية التي تراوحت بين (3.32-3.40)، وهذا يعني أن الجامعات الخاصة (العلوم والتكنولوجيا، والوطنية، والقلم) تعاني من ضعف روح الفريق الواحد بين العاملين فيها، وقصور في إشراك العاملين في تحديد أهداف استراتيجية تعزز قدراتها التنافسية، وضعف في تنمية الولاء والانتماء التنظيمي للعاملين فيها، ويعزى ذلك إلى تجاهل اهتمام الجامعات الخاصة بترسيخ العمل الجماعي وإشراك العاملين في تحديد الأهداف الاستراتيجية، وتجاهل اهتمامها بتنمية الولاء والانتماء التنظيمي للعاملين فيها؛ الأمر الذي قد يؤثر في قدراتها التنافسية مع الجامعات المناظرة لها مستقبلاً.

٥- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين آراء أفراد العينة حول مستوى خفة الحركة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير: (الجامعة، سنوات الخبرة)؟

أ- الفروق تبعاً لمتغير الجامعة:

جدول (٩): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول مستوى خفة الحركة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية، حسب متغير: (الجامعة).

النتيجة	مستوى الدلالة (٠,٥)	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحر	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
دالة	.045	3.267	210.895 64.559	2	421.790	بين المجموعات	الحساسيات الاستراتيجية
				63	4067.240	داخل المجموعات	
				65	4489.030	المجموع	
غير دالة	.218	1.558	148.025 94.987	2	296.049	بين المجموعات	تدفق الموارد وانسيابها
				63	5984.208	داخل المجموعات	
				65	6280.258	المجموع	
غير دالة	.111	2.276	152.273 66.904	2	304.547	بين المجموعات	القيادة والسؤولية
				63	4214.983	داخل المجموعات	
				65	4519.530	المجموع	
غير دالة	.129	2.119	1197.057 564.821	2	2394.113	بين المجموعات	إجمالي الأداة
				63	35583.705	داخل المجموعات	
				65	37977.818	المجموع	

يتضح من الجدول (9) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى خفة الحركة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية على مستوى مجمل الأداة، ومجال تدفق الموارد وانسيابها، ومجال القيادة والمسؤولية المشتركة، تعزى لمتغير (الجامعة)؛ إذ كانت جميع قيم مستوى الدلالة الإحصائية أعلى من (0.05)، وهذا يعني أن جميع أفراد العينة متفقون في آرائهم رغم اختلاف الجامعات التي ينتمون إليها بأن مستوى خفة الحركة الاستراتيجية بالمستوى المطلوب، ويعزى ذلك إلى تقارب ثقافة أفراد العينة وتوافق آرائهم؛ لذلك جاءت تقديراتهم متشابهة. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى الحساسية الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير (الجامعة).

ولإظهار مصدر الفرق الدال في آراء أفراد العينة حول مستوى الحساسية الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية، تم إجراء اختبار (Lsd) كما هو موضح في الجدول (١٠):

يتضح من نتائج المقارنات البعدية المتعددة في الجدول (10) أن مصدر الفرق الدال يعود إلى الفروق الثنائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة في جامعة (العلوم والتكنولوجيا)، وجامعة (القلم) لصالح جامعة (العلوم والتكنولوجيا)،



وذلك بدلالة المتوسطات الحسابية، وهذا يعني أن أفراد العينة في جامعة (العلوم والتكنولوجيا) يرون أن مستوى الحساسية الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية تطبق بشكل أفضل مما يراه أفراد العينة في جامعة (القلم)، ويعزى ذلك إلى توافر قنوات اتصال بين (جامعة العلوم والتكنولوجيا) والمستفيدين من خدماتها بشكل أفضل من جامعة (القلم)، وتوافر الوعي والإدراك المبكر لديها بخصائص ومميزات الجامعات المنافسة لها، وتمتعها بالمرونة والسرعة والمبادرة في ردودها للمتفوق على الجامعات المنافسة لها.

جدول (١٠) نتائج اختبار (LSD) لدلالة الفروق بين متوسطات تصورات أفراد العينة وفقاً لتغير (الجامعة).

المجال	سنوات الخبرة	المتوسط	جامعة العلوم والتكنولوجيا	الجامعة الوطنية	جامعة القلم
الحساسية الاستراتيجية	جامعة العلوم والتكنولوجيا	48.85	-	-	♦
	الجامعة الوطنية	42.24	-	-	-
	جامعة القلم	40.64	♦	-	-

♦ دال عند مستوى الدلالة (0.05)

#### ب- الفروق تبعاً لتغير سنوات الخبرة:

جدول (١١): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حول مستوى خفة الحركة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية، حسب متغير: (سنوات الخبرة).

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرير	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة (p)	النتيجة
الحساسية الاستراتيجية	بين المجموعات	674.153	2	337.077	5.567	.006	دالة
	داخل المجموعات	3814.877	63	60.554			
	المجموع	4489.030	65				
تدفق الموارد وانسيابها	بين المجموعات	619.394	2	309.697	3.447	.038	دالة
	داخل المجموعات	5660.864	63	89.855			
	المجموع	6280.258	65				
القيادة والمسؤولية	بين المجموعات	628.871	2	314.436	5.092	.009	دالة
	داخل المجموعات	3890.659	63	61.756			
	المجموع	4519.530	65				
إجمالي الأداة	بين المجموعات	5209.848	2	2604.924	5.008	.010	دالة
	داخل المجموعات	32767.970	63	520.127			
	المجموع	37977.818	65				

يتضح من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى خفة الحركة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية على مستوى مجمل الأداة، وجميع المجالات، تعزى لتغير سنوات الخبرة؛ إذ كانت جميع قيم مستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وهذا يعني أن أفراد العينة مختلفون في آرائهم حول مستوى خفة الحركة الاستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية، ولعل ذلك يعزى إلى تباين آراء أفراد العينة واختلاف تقديراتهم باختلاف سنوات خبرتهم. ولإظهار مصدر الفرق الدال تم إجراء اختبار (شيفيه) كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (١٢): نتائج اختبار (شيفيه) لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة، حسب متغير: (سنوات الخبرة).

المجال	سنوات الخبرة	المتوسط	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الحسابية الاستراتيجية	أقل من 5 سنوات	40.19	-		♦
	من 5-10 سنوات	45.19		-	
تدفق الموارد وانسيابها	أكثر من 10 سنوات	49.33	♦		-
	أقل من 5 سنوات	41.39	-		♦
القيادة والمسؤولية	من 5-10 سنوات	47.10		-	
	أكثر من 10 سنوات	49.00	♦		-
إجمالي الأداة	أقل من 5 سنوات	43.65	-	♦	
	من 5-10 سنوات	50.32	♦	-	
إجمالي الأداة	أكثر من 10 سنوات	47.33			-
	أقل من 5 سنوات	125.23	-	♦	
	من 5-10 سنوات	142.61	♦	-	
	أكثر من 10 سنوات	145.67			-

♦ دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتضح من نتائج المقارنات البعدية المتعددة في الجدول (12) أن مصدر الفرق الدال يعود إلى الفروق الثنائية بين متوسطات سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) وأكثر من 10 سنوات) فيما يتعلق بمجال الحسابية الاستراتيجية، ومجال تدفق الموارد وانسيابها، لصالح سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، وذلك بدلالة المتوسطات الحسابية. وهذا يعني زيادة الحسابية الاستراتيجية، وتدفق الموارد وانسيابها مع طول سنوات الخبرة لدى العاملين، ويعزى ذلك إلى أن أفراد العينة ممن لهم سنوات خبرة إدارية (أكثر من 10 سنوات) استفادوا من تراكم الخبرة في فهم ومعرفة الفرص والتهديدات المحيطة بالجامعة، وإدراك خصائص وقدرات المنافسين، والتنبؤ بالتغيرات في طموحهم ورغباتهم، إضافة إلى تراكم خبراتهم في تنظيم وتوزيع الموارد وإعادة توجيهها بشكل أفضل ممن لهم خبرة إدارية (أقل من 5 سنوات).

كما يتضح من نتائج المقارنات البعدية المتعددة في الجدول (12) أن مصدر الفرق الدال يعود إلى الفروق الثنائية بين متوسطات سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) و(من 5-10 سنوات) فيما يتعلق بمجال القيادة والمسؤولية، ومجمل الأداة، لصالح سنوات الخبرة (من 5-10 سنوات)، وذلك بدلالة المتوسطات الحسابية. ولعل ذلك يعزى إلى أن أفراد العينة ممن سنوات خبرتهم (من 5-10 سنوات) أكثر مشاركة في صياغة رؤية ورسالة وأهداف الجامعة وتحديد الأبدال لمواجهة التغيرات، وصناعة القرارات، وتمتعهم بقدر أفضل من المسؤوليات والصلاحيات؛ لذلك جاءت تقديراتهم أعلى من تقديرات أفراد العينة ممن سنوات خبرتهم (من 5-10 سنوات).

• نتائج البحث: تلخص أبرز نتائج البحث بالآتي:

- ◀ أن مستوى خفة الحركة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في مدينة إب عالية على مستوى مجمل الأداة.
- ◀ أن مستوى الحساسية الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في مدينة إب عالية.
- ◀ أن مستوى تدفق الموارد وانسيابها لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في مدينة إب عالية.
- ◀ أن مستوى القيادة والمسؤولية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في مدينة إب عالية.
- ◀ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى خفة الحركة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في مدينة إب فيما يتعلق بمجمل الأداة ومجال تدفق الموارد وانسيابها، ومجال القيادة والمسؤولية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بمجال الحساسية الاستراتيجية تعزى لمتغير (الجامعة).
- ◀ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى مجمل الأداة، وجميع المجالات، تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

• التوصيات:

- في ضوء نتائج البحث يوصى الباحث الجامعات الخاصة بتنفيذ الآليات التالية:
- ◀ آليات تفعيل الحساسية الاستراتيجية: فتح قنوات التواصل مع كافة المستفيدين من خدماتها للحصول على معلومات، عبر أدوات وتقنيات تمكنها من الاستشعار والتنبؤ برغبات سوق العمل واحتياجاته، ورصد مكانة الجامعات المنافسة لها في سوق العمل، وعناصر تميز مخرجاتهم، ورفع الوعي والادراك المبكر والحذر لديها في تجنب التأثيرات السلبية لتهديدات الجامعات المنافسة لها، والتحلي بالمرونة والسرعة والمبادرة للتفوق على الجامعات المنافسة لها.
- ◀ آليات تفعيل تدفق الموارد وانسيابها: تخطيط مواردها البشرية وإمكاناتها المادية والتكنولوجية والمعرفية وتنظيمها، وترسيخ ثقافة تنظيمية تشجع الإبداع والابتكار لدى مواردها البشرية لتعزيز قدراتها التنافسية، وتحويل معارفها إلى ابتكارات جديدة تحقق ميزة تنافسية لها، واستقطاب الكفاءات النوعية، وتوجيهها لإنجاز الأنشطة العلمية والتدريبية والبحثية المتميزة، من أجل الارتقاء بسمعتها وشهرتها العلمية بصورة أفضل من الجامعات المناظرة لها محلياً وخارجياً.
- ◀ آليات تفعيل القيادة والمسؤولية المشتركة: دعوة العاملين فيها لمشاركة واسعة في صياغة توجهات استراتيجية توحيد جهود العاملين فيها، وتنمية روح الفريق الواحد بين العاملين فيها، لتنشيط الالتزام لديهم والشعور بالمسؤولية في

تقديم خدمة تعليمية للطلبة متميزة أفضل من الجامعات المناظرة لها، تحقق رضا الطلبة وأولياء أمورهم والمجتمع في أثناء الدراسة، وتزود الطلبة بالمهارات والكفايات الملبيه لاحتياجات سوق العمل ومتطلباته بعد تخرجهم، لزيادة الحصة السوقية للخريجين من الوظائف، وتعزيز موقع الجامعات التنافسي في سوق العمل المحلي والعربي والدولي.

#### • المقترحات:

- في ضوء نتائج البحث وتوصياته يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:
- « برنامج تدريبي لتنمية الحساسية الاستراتيجية لدى العاملين في الجامعات الخاصة.
- « دراسة دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة.
- « دراسة دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة.
- « دور خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق السيادة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة.

#### • المصادر

- إسماعيل، سماء جميل أحمد (٢٠١٨) مدى ممارسة خفة الحركة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- ايخمن، نانسي شطر وآخرون (٢٠١٢) التفكير الاستراتيجي في خدمة التغيير الاجتماعي، ترجمة مرزوق الحلبي، شتيل \_ لخدمات دعم ومشورة لمنظمات التغيير الاجتماعي، الصنوق الجديد لاسرائيل، اسرائيل.
- البدراني، ايمان محمد عبد أحمد (2015) علاقة التمكين الإداري بفرق العمل وأثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة إربيل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، الأنبار، العراق.
- جامعة العلوم والتكنولوجيا (٢٠٢٠/٢٠١٩) " دليل القبول والتسجيل"، فرع إب، اليمن.
- جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية (٢٠١٩) " دليل الجامعة"، مدينة إب، اليمن.
- جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية (٢٠١٩) "مسودة استراتيجية كلية الهندسة وتقنية المعلومات 2025"، المنعقدة يوم السبت الموافق ٣٠ ديسمبر، جامعة القلم، إب، اليمن.
- الجامعة الوطنية (د.ت) " دليل الطالب"، المركز الرئيس، تعز، اليمن.
- حريم، حسين (٢٠١٩) " مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات العمليات الإدارية ووظائف المنظمة"، الحامد، ط٢، عمان، الأردن.
- الحزيرات، محمد أحمد حمد (٢٠١٥) " أثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العملياتي دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الزين، نور (٢٠١٣) " أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل: دراسة تطبيقية على شركة ألبا هاوس في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- سليمان، أحمد هاشم (٢٠٠٤) " التحليل الاستراتيجي وانعكاساته على خيارات الأعمال والميزة التنافسية دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.
- الشمري، سجي عبد الجبار (٢٠٠٦) " إدارة المعرفة ودورها في عملية التنشيط الاستراتيجي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
- عبد الرحمن، ثابت و المرسي، جمال الدين محمد (٢٠٠٣) " الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- علاوي، نصيرة (٢٠١١) " اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- عمرو، هبة محمد محمد (٢٠١٦) " خصة الحركة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العامة في فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- عوجه، أزهار مراد (٢٠١٧) " دور خصة الحركة الاستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي - دراسة تحليلية لأراء عينتة من مدراء فنادق النجف الأشرف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد٤، العدد١، جامعة الكوفة، الكوفة، العراق.
- الغالبي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد (٢٠٠٧) " الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الأردن.
- غوالم، سمية وبورغم، حياة (٢٠١٧) " دور اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجيلاني، الجزائر.
- كابلان، روبرت ونورتون، ديفيد (٢٠٠٤) " الخرائط الاستراتيجية: تحويل الأصول المعنوية إلى نتائج فعلية"، العدد(9)، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للاعلام العلمي: شعاع، القاهرة، مصر.
- الكبيسي، صلاح الدين ونوري، اسماء طه (٢٠١٣) " تأثير مبادئ حلقة القرار (OODA) على خصة الحركة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في عدد من المستشفيات في مدينة بغداد"، مجلة الدناير، العدد٣، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
- مرمي، مراد (٢٠١٠) " أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة حالة شركة chiali Profiplast بسطيف"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر.
- النجار، غسان محمد خليل (٢٠١٧) " أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- نوي، طه حسين (٢٠٠٦) " الاستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد ١٢، جامعة، الجزائر.

- Abd Aziz, A., & Zailani, S. (2011). "A Conceptual Paper on Determinants and Outcomes of Supply Chain Agility", **International Conference on Computer Communication and Management, Proc .of CSIT vol.5.**
- Al-Romeedy, B. S. (2019). Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines - Case Study: Egypt Air. **Journal of the**

- Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City, Vol. 3, Issue 1, pp. 1-15.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). “Fast Strategy: How Strategic Agility will help you stay ahead of the game”, Wharton School Press.
  - Doz, Y., Kosonen, M., (2008), “The Dynamics of Strategic Agility: Nokia’s Rollercoaster Experience”, **California Management Review**, Vol. 50, No. 3.
  - Erande, A., & Verma, A. K. (2008), “Measuring Agility of Organizations – A Comprehensive Agility Measurement Tool (CAMT)”, **Paper 240, ENT 205, Proceedings of the IAJC-IJME International Conference.**
  - Fink, O. (2007). “Attack vs. Defense on an Organizational Scale”, SANS Institute, Reading Room site.
  - Idris1, W. M. S., AL-Rubaie1, M., Taher, K. (2013). "Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility" **Journal of Management and Strategy**, Vol. 4, No. 2.
  - Khoshnood, N, Nematizadeh, S. (2017). "Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capability in Iranian Private Banks". **International Journal of Business and Management**, Vol. 12, No. (2). pp. 220-229.
  - Kosonen, Mikko, (2007), Strategic Agility for Continuous Renewal, in the Nigerian telecommunication industry :An Empirical investigation”, **Business and Management Review** ,Vol. 1, NO.12.
  - Lee, O., Xu, P., Kuilboer, J., Ashrafi, N., (2011), “It-enabled strategic-level agility and firm performance: service versus manufacturing industry”, **European Conference on Information Systems, 19th, ECIS, Helsinki, Finland, June 9-11.**
  - Mavengere .N .(2013) . "The Role of Information Systems in Promoting Strategic Agility in Supply Chains, **Journal of Information Technology Case and Application Research**, Vol. 15. No. 4.
  - Murungi, A. M. (2015). Influence of Strategic Agility on Competitive Capability o Private Universities in Kenya. **Unpublished Master thesis.** School of Business, Univesity of Nairobi.
  - Murungi, A. M. (2015). Influence of Strategic Agility on Competitive Capability o Private Universities in Kenya. **Unpublished Master thesis.** School of Business, Univesity of Nairobi.

- Narasimhan, R., Swink, M., & Kim, S. (2006). Disentangling leanness and agility: An empirical investigation. **Journal of Operations Management**, Vol.24, Issue 5.
- Osinga, F., (2005) “ Science, Strategy and War: The strategic theory of John Boyd”, **unpublished PhD thesis**, University of Leiden, The Netherlands. Eburon Academic Publishers, Delft, The Netherlands.
- Oyedijo, A. (2012).“Strategic Agility and competitive Performance Philip kolter, Bernard du bois et dolphin Marceau, management marketing , 11ème édition,pearson, paris, france, 2004.
- Santala. M. , (2009). Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting". **unpublished master thesis**, Department of Marketing and Management, , Kelsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki school of economics, Espoo, Finland.
- SIMON Y et JOFFER . P (1997), Encyclopédie de gestion, Economica, 2 eme éd, paris.
- Somuyiwa, A. & Adebayo, I. (2013) “Firm’s Competitiveness through Supply Chain Responsiveness and Supply Chain Management Practices in Nigeria”. **Journal of Poverty, Investment and Development**, Vol. 1, pp. 142-147.
- Vagnoni, E., & Khoddami, S. (2016). Designing competitiveness activity model through the strategic agility approach in a turbulent environment. **Foresight**, Vol. 18, No. (6), pp. 625-648.

