

البحث الثالث عشر

الرشاقة الاستراتيجية للقيادات الأكاديمية بالجامعات العربية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

(دراسة ميدانية)

إعداد

صالح بن عبدالرحمن الرميحي

د. محمود عبد اللطيف موسى

باحث دكتوراه جامعة القصيم

دكتوراه في اصول التربية – جامعة المنوفية

المملكة العربية السعودية

مدير عام الموارد البشرية – جامعة الأزهر

ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة التعرف على الرشاقة الاستراتيجية للقيادات الاكاديمية بالجامعات العربية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، واستخدمت المنهج الوصفي لتحقيق اهداف الدراسة.

ومن أهم نتائج الدراسة: تبين ان القيادة الاكاديمية تشرك (أعضاء هيئة التدريس ، الطلاب ، ومؤسسات المجتمع المدني، والقادة الإداريين) في رصد التغيرات البيئية داخل الجامعة وخارجها بشكل مستمر، وتعمل على أن تتسم الخطة الاستراتيجية للجامعة بالمرونة في إعادة توزيع مواردها للاستفادة منها مستقبلاً، وتراعي أن تتضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة الحاجات المستقبلية المحتملة .

ومن اهم المقترحات: اجراء بعض الأبحاث حول الرشاقة التنظيمية وربطها الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية : الرشاقة الاستراتيجية للقيادات الاكاديمية بالجامعات العربية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

Abstract:

This study aimed to identify the strategic agility of academic leaders in Arab universities and their role in achieving competitive advantage, and used the descriptive approach to achieve the objectives of the study.

Among the most important results of the study: It was found that the academic leadership involves (faculty members, students, civil society institutions, and administrative leaders) in monitoring environmental changes inside and outside the university on an ongoing basis, and works to ensure that the university's strategic plan is flexible in redistributing its resources to benefit from them in the future. It takes into account that the university's strategic plan includes potential future needs.

Among the most important proposals: conducting some research on organizational agility and linking it to competitive advantage.

Keywords: strategic agility – academic leaders – Arab universities – competitive advantage.

مقدمة

يشهد العالم تحولات وتغيرات جادة وجذرية متسارعة، حيث يشهد ثورةً وصراعاً معرفياً متفجراً، في ظل هذا الانفجار المعرفي وتمثل القيادة أهمية كبيرة على صعيد تقدم المجتمعات ونموها، الأمر الذي يقف وراء الدعوة إلى رؤية جديدة وقيادات جامعية ذات مهارة وكفاءة تعترف بالموهب وتعتبرها من المكونات الاستراتيجية.

والمؤسسات الجامعية تكون خفيفة الحركة عندما تستطع تعظيم نقاط قوتها الأساسية وبطريقة مستمرة، وكلما كانت خفة حركة القائد الأكاديمي أعلى كلما ازدادت الخيارات المطروحة أمامه لتقديم ما هو ضرورياً في الوقت والمكان المناسب.

إن القادة العظماء يتميزون بمزايا استثنائية لتحفيز الآخرين نحو التوجه للغرض المشترك، لذا فإن القيادة الجامعية هي صاحبة الرؤية أو الإلهام، وهذه العبارة تشير لوصف أولئك الذين يمتلكون إحساساً واضحاً بالمستقبل، وفهماً كبيراً للإجراءات اللازمة للنجاح، وعملية القيادة تتطلب تحويل الرؤية إلى نتائج ملموسة، من خلال الرشاقة التي مفهومها خفة حركة القائد داخل الجامعة.

لذلك تسعى الجامعات في عصرنا الحالي إلى التمتع بالعديد من المزايا التنافسية بغرض تحقيق أداء تنافسي متميز يدعم مركزها محلياً ودولياً، ولعل من أبرز المزايا التنافسية لتلك الجامعات هو قدرتها على بناء قيادة رشيقة متميزة.

كما ظهر الاهتمام بالرشاقة الاستراتيجية لأسباب تتعلق بالصعوبة التي تواجه إجراء عمليات التغيير وفقاً للمدخل التقليدي، إذ إن حصول التغيير وإدارته يحدثان في آنٍ واحد، وعندئذٍ يصبح التغيير بمثابة معركة تشن ضد العمليات القائمة بالأنظمة الإدارية المستخدمة، لذا ظهرت (الرشاقة الاستراتيجية) أو بما يسمى بخفة الحركة الاستراتيجية بوصفها توجه منتظم نحو التغيير عندما يكون ذلك التغيير مطلوباً، فهي توجه مستمر تتبعه الجامعات لتعظيم حالات النجاح والتميز.

وبناء على ما تقدم فإن مصطلح الرشاقة الاستراتيجية يعبر عن قدرة المنظمة على الاستجابة ومواجهة المواقف المتغيرة، وهذا يقتضي توافر قدرات خاصة في القيادات الأكاديمية الجامعية حتى تبلغ المنظمات فعلياً التطبيق العملي لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية والتي تتجسد في (كالحساسية الاستراتيجية، ووضوح الرؤية، وفهم المقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤولية المشتركة، وسرعة الاستجابة) والتي تتجسد في مجموعها أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

مشكلة الدراسة :

تواجه الجامعات العربية موجة من التحديات التي تتفاقم يوماً بعد يوم؛ بفعل المتغيرات العالمية المتسارعة فبات من الضروري حاجة تلك الجامعات إلى أن يكون لدى قيادتها استراتيجية تتمتع برشاقة في (الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية ، وضوح الرؤية ، المسؤولية المشتركة ، سرعة الاستجابة ،اختيار الأهداف الاستراتيجية) التي تجعل رأس المال البشري يكرس كل جهده في العمل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة ؛ ويرجع عدم قدرة الجامعات على مواكبة تلك التغيرات، وتجاوز تلك التحديات إلى غياب الرشاقة الاستراتيجية التي من شأنها تحقيق الميزة التنافسية لها .

في ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

كيف يمكن التوصل إلى الرشاقة الاستراتيجية للقيادة الأكاديمية بالجامعات العربية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ؟

ويتفرع منه الاسئلة الاتية:

- ما واقع اختيار القيادة الأكاديمية الرشيقة بالجامعية العربية؟
- ما مفهوم واهمية الرشاقة الاستراتيجية للقيادة الأكاديمية بالجامعات العربي؟
- كيف يمكن التوصل إلى أبعاد ومتطلبات تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات العربية ؟
- هل هناك ميزة تنافسية للقادة الأكاديميين بالجامعات العربية؟
- ما مواصفات الجامعات الرشيقة؟
- ما اهم المبررات التي دفعت الجامعات إلى الاهتمام بالميزة التنافسية؟
- كيف يمكن التوصل أبعاد الميزة التنافسية للجامعات ؟
- ما معوقات تطبيق الميزة التنافسية بالجامعات ؟
- ما النتائج التي يمكن التوصل إليها لتحقيق الميزة التنافسية للقيادات بالجامعات العربية ؟

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة الحالية في تناولها لموضوع من الموضوعات الحديثة، كما تتبع أهميتها من أهمية دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للقيادات الأكاديمية بالجامعات العربية ، وتعد هذه الدراسة ذات قيمة علمية خصوصاً في مجال التعليم الجامعي،

كما تعد هذه الدراسة استجابة لما نادى به المؤتمرات من ضرورة وجود اساليب حديثة ترفع من شأن الجامعات العربية.

اهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى الاتي :

- التعرف على واقع اختيار القيادة الاكاديمية الرشيقة بالجامعية العربية.
- التوصل إلى مفهوم واهمية الرشاقة الاستراتيجية للقيادة الأكاديمية بالجامعات العربية.
- معرفة أبعاد ومتطلبات تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات العربية.
- التوصل إلى الميزة التنافسية للقيادة الاكاديميين بالجامعات العربية.
- عرض اهم مواصفات الجامعات الرشيقة.
- التوصل إلى أهم المبررات التي دفعت الجامعات إلى الاهتمام بالميزة التنافسية.
- التوصل أبعاد الميزة التنافسية للجامعات .
- تحديد معوقات تطبيق الميزة التنافسية بالجامعات .
- التوصل إلى نتائج لتحقيق الميزة التنافسية للقيادات بالجامعات العربية .

منهج البحث

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للتوصل إلى دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للقيادات الاكاديمية بالجامعات العربية ؟
مصطلحات الدراسة:

مفهوم القيادة الاكاديمية

عُرفت القيادات الأكاديمية بأنهم "الأشخاص المنوط لهم الاعمال الإدارية في الجامعة "وهم أعضاء هيئة التدريس الذين يتميزون بالكفاءات العلمية والإدارية، ويشغلون مناصب أكاديمية في الجامعة، وتتمثل مهامهم الأساسية في التخطيط واتخاذ القرارات والتنسيق والتوجيه والرقابة، لتسيير الأعمال بالكليات".ii

والقيادات الأكاديمية تتمثل في السلطة الإدارية التي يمتلكها القائد بصفة رسمية، ويعمل من خلالها للتأثير إيجاباً في المرؤوسين الذين يعملون لديه في محيط العمل الأكاديمي داخل الجامعة، وعليه فالقيادة الأكاديمية هي مجموعة الأفراد الذين أوكلت إليهم مهام العمل القيادي.iii

وأخيراً فالقيادات الأكاديمية تشمل الأكاديميين العاملين بالوظائف الإدارية في الجامعات، وهم عمداء الكليات ، ووكلاء رؤساء الأقسام الأكاديمية، وعليه فإن مفهوم القيادات الأكاديمية يشير إلى مستويات الإدارة العليا والوسطى من الأكاديميين في الجامعات.

iv

ونقصد بالقيادات الجامعية اجرائيا القيادات التي تصنع النجاح والتأثير في بيئة العمل الأكاديمي وهم رئيس الجامعة ونواب رئيس الجامعة هذا بالنسبة لا دارة الجامعة اما ادارة الكلية فهو عميد الكلية ووكلاء الكلية ورؤساء الاقسام .

مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

الرشاقة في اللغة: هي مصدر رشق ويعنى الخفة والسرعة في العمل(معجم الرائد) وهي القدرة على التحرك السريع وحسن القامة ولطفها(معجم المعاني الجامع).

الرشاقة الاستراتيجية: هي القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة v وهي القدرة على إدراك والحصول على المزايا التي تسمح للفرص البيئية من خلال تخطيط وتنفيذ التغيير القريب والبعيد الذي يحدث في أنشطة المؤسسة التعليمية بشكل سريع وفاعل وبالشكل المطلوب.

كما أنها مرنة ولها المقدرة على الأعمال غير المخطط لها، ولها القدرة على خلق التغيير والاستجابة من أجل تحقيق النجاح في بيئة العمل الصعبة.

الا أن الرشاقة الاستراتيجية تمثيل قدرة المنظمة على:

1. القراءة المتوقعة وغير المتوقعة للأحداث البيئية.
2. الاستجابة بشيكل اكثر فاعلية من حيث السرعة والتكلفة بين المنافسين.
3. اغتنام الفرص التي أصبحت متاحة بسبب هذا التغيير من خلال القدرات الاستباقية

المنفذة. vi

مفهوم الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية: بانها القدرة على إدارة الأعمال وإنجاز الأنشطة المختلفة بفاعلية وبأسلوب حديث أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المؤسسات الأخرى غير قادرة على مجاراتها.

وتعرف الميزة التنافسية بأنها: قدرة المنظمة على التفوق على منافسيها في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي التي تشمل (الكلفة، الوقت، الابتكار، الجودة، المرونة، الاعتمادية، التسليم). vii

وتعرف الميزة التنافسية: بأنها المقدرة على التميز وخلق ثروة أكبر من المنافسين في الأسواق المحلي أو العالمية، من خلال تقديم المنتجات للعملاء بالكفاءة المطلوبة.

والميزة التنافسية : هي قوة داعمة ودافعة وقيمة أساسية طويلة المدى تتمتع بها المنظمة وتؤثر على سلوك العملاء في إطار تعاملهم مع المنظمة وتستمر لفترة أطول، بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة المنتج أو الخدمة التي تقدمه المنظمة VIII ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما (القيمة المدركة للعميل، التميز)، كما تقاس الميزة التنافسية عبر متغيراتها (الكلفة المنخفضة- الجودة- التسليم).

وتعرف الميزة التنافسية اجرائيا : هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر للجامعة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم المنتج أو الخدمة ذات خصائص متفردة يكون معها العميل راضيا عنها .

الدراسات السابقة

بتحليل بعض الدراسات في مجال الرشاقة الاستراتيجية جاءت دراسة العريمى وابو عاشور التعرف على دور القيادات الأكاديمية الجامعية في تحويل الجامعات الأردنية العامة إلى جامعات منتجة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن دور القيادات الأكاديمية الجامعية في تحويل الجامعات الأردنية العامة إلى جامعات منتجة جاءت بدرجة متوسطة لكل مجالاتها.

وكشفت نتائج الدراسة المتعلقة بالفروق الفردية الإحصائية عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى استجابات أفراد العينة عن دور القيادات الأكاديمية الجامعية في تحويل الجامعات الأردنية العامة إلى جامعات منتجة تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، والكلية، بينما يوجد فروق تُعزى لمتغير الجنس وجاءت لصالح الذكور ix.

كما جاءت دراسة خالد بن مبرك المطيري ٢٠١٩ لتوضيح الأسس الفكرية للتنمية المهنية للقيادات الأكاديمية، وتحليل أبرز جهود التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها : اقتصار الجامعات السعودية في تنميتها المهنية للقيادات الأكاديمية على البرامج التدريبية وورش العمل من خلال الجودة أو التطوير، وقد اقترحت الدراسة إنشاء مركز متخصص لتدريب وتنمية قدرات القيادات بالجامعة للمجالات المختلفة للتنمية المهنية والعلمية والبحثية وغيرها، وأن يكون للمركز سياسة ورؤية واضحة لتدريب الأعضاء X

وجاءت دراسة رزق رزقي ومجد قريشي، ٢٠١٩ بعدة توصيات اهمها تدعيم تطبيق مبادئ الادارة الرشيقة لوجاءت دراسة اسماء ابو بكر ٢٠٢٠ بعنوان تحديد درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها أن درجة ممارسات القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة. xii

كما خلصت دراسة خلود بنت احمد الانصاري ٢٠٢٠ لعدة نتائج أبرزها: أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لرشاقة استخدام التقنية كانت مرتفعة، xiii وفي هذا السياق أشارت دراسة هاراف وآخرون (٢٠١٥) Harraf et al. إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تزيد من قدرة المنظمات على الاستشعار للمتغيرات البيئية وسرعة الاستجابة لها والتأقلم معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية. xiv

كما توصلت دراسة ولاء محمود (٢٠٢٨) إلى أن المنافسة الحقيقية للجامعات اليوم تكمن في قدرتها على تنمية رأس مالها الفكري وتطويره في ضوء مدخل إدارة المعرفة والذي يعد عنصراً هاماً يمكن استثماره في تحقيق أهداف المجتمع الجامعي، حيث يمثل رأس المال الفكري ميزة تنافسية للجامعات ودعامة أساسية لبقائها وزيادة إنتاجيتها والوصول بأدائها إلى مستويات عالية من التميز، كما إنه أحد المحاور الهامة لإدارة المعرفة حيث أنه يتعلق بالمخزون لدى الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات. xv

بينما توصلت دراسة (الزهيري، ٢٠١٢) إلى أن هناك العديد من التحديات التي تواجه تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية أهمها: تصاعد المنافسة التي اتسع نطاقها ليصبح التنافس عالمي، والتسابق على مكان الريادة، لذا في ظل البحث عن إيجاد ميزة تنافسية مستمرة بالجامعات المصرية نابعة من مصدر داخلي، لأبد من الاهتمام بالكفاءات المحورية أو الجوهرية التي تمتلكها والتي تتمثل في المورد البشري باعتباره رأس مال فكري قادر على التفكير والإبداع، والتحسين والتنسيق بين مختلف الموارد الأخرى من أجل تحقيق أهداف الجامعة، فإدارة الموارد البشرية تعنى إدارة الكفاءات وأصحاب الخبرة والمهارة أي إدارة رأس المال الفكري بالجامعات والعمل على تطويره بشكل مستمر xvi

كما توصلت دراسة وئام محمد كامل الخياط (٢٠١٩) إلى عدد من المتطلبات اللازمة والضرورية للتمكين المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية ومنها - أهمية الاتصال الفعال - أهمية المشاركة المجتمعية ، أهمية التمكين الإداري؛ ويشمل: أهمية تمكين القيادات الجامعية، تمكين الموظفين والعاملين التمكين التنظيمي وإدارته ضرورة تقييم الوضع الراهن لمؤسسات التعميم الجامعي، ضرورة تحديد المشكلات والأسباب التي أدت إليها، ضرورة الاستفادة من النماذج العالمية للتميز المؤسسي في

إدارة مؤسسات التعميم الجامعي .إعادة النظر في الأساليب الإدارية ونظم العمل التقليدية للقيادات الجامعيةxvii

وهدف دراسة محمد صبري ، وآخرون (٢٠١٥) إلى تحليل مفهوم التنافسية بين الجامعات ومناقشة العوامل التي أدت لزيادة حدة المنافسة بين الجامعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى تحديد العولمة وتدويل التعليم الجامعي، واقتصاد المعرفة ومجتمع المعرفة، ودور التعليم في دعم تنافسية الدول، واتفاقية تحرير التجارة في الخدمات، وظهور التصنيفات العالمية للجامعات، والمشروعات التنافسية. xviii

تعليق على الدراسات السابقة

وفي النهاية اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض الاهداف فمنها استخدم المنهج الوصفي بصفته المنهج الملائم لتلك الدراسات واتفقت مع ما توصلت اليه الدراسات السابقة من نتائج فمنها من توصل إلى دور القيادات الأكاديمية الجامعية في تحويل الجامعات الأردنية العامة إلى جامعات منتجة ،ومنها من قام بتوضيح الأسس الفكرية للتنمية المهنية للقيادات الأكاديمية، وتحليل أبرز جهود التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، ومنها من تناول أهمية تدعيم تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة ، ومنها توصل إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لرشاقة استخدام التقنية كانت مرتفعة ،ومنها من انتهى إلى أن المنافسة الحقيقية للجامعات تكمن في قدرتها على تنمية رأس مالها الفكري وتطويره في ضوء مدخل إدارة المعرفة، وأن هناك العديد من التحديات التي تواجه تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية، ومن اهم نتائج بعض الدراسات جاءت لتؤكد أن هناك عدد من المتطلبات اللازمة والضرورية للتمكين المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،وإعادة النظر في الأساليب الإدارية ونظم العمل التقليدية للقيادات الجامعية.

الاطار العام للدراسة

مقدمة

تعتبر الرشاقة الاستراتيجية أو كما يسميها بعض الباحثين خفة الحركة الاستراتيجية وهي إحدى أهم الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات الجامعية المعاصر، نظراً للتطورات السريعة التي تطرأ على البيئة مثل التقدم السريع في التقنيات الحديثة ووسائل الاتصال المتنوعة، وانفتاح الأسواق العالمية بشكل كبير، هذا ما أكد عليه مفهوم الرشاقة الاستراتيجية بأنه قدرة المنظمة على الاستجابة ومواجهة المواقف المتغيرة.

وهذا يتطلب قدرات متنوعة من القيادات الأكاديمية بالجامعات حتى تتمكن تلك المنظمات من تطبيق مفهوم الرشاقة الاستراتيجية كالحساسية الاستراتيجية، ووضوح الرؤية، وفهم المقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤولية المشتركة، وسرعة الاستجابة والتي تمثل أبعاد جوهرية للرشاقة الاستراتيجية.

فمن صفات القيادة الرشيقة أن تتصف بسلوكيات تضيف أو تخلق قيمة، وتخفض مستويات هدر الأفكار غير المنتجة فالقائد مؤثر، متواضع، هادئ، حكيم، صبور، موضوعي، واثق من نفسه.

ويعبّر الرشاقة الاستراتيجية عن قدرة الجامعة على استشعار المتغيرات البيئية وسرعة الاستجابة لها والتأقلم معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، وهذا يقتضي توافر قدرات خاصة حتى تبلغ الجامعات تطبيق الرشاقة الاستراتيجية.

المحور الاول : واقع القيادة الأكاديمية الرشيقة بالجامعية العربية

فكرة عن تطور القيادة:

ارتبطت فكرة القيادة بتكوين منظومة من عناصر مختلفة للقيام بمهام التنظيم وأخرى مسئولة عن الجانب التنفيذي بمسار التطور البشري عبر العصور في مختلف المجتمعات فإن ظاهرة القيادة واكبت الإنسان منذ نشأة المجتمعات الإنسانية الأولى وعرفها منذ بدء الخليقة، فلاشك أن الوجود الإنساني المشترك لشخصين أو أكثر يتطلب نوعاً من تنظيم العلاقات بينهم، فيتولى أحدهم القيادة ويكون الآخر أو الآخرين مقودين تابعين، والقيادة ظاهرة عرفت المجتمعات الإنسانية أثناء مراحل تطورها، بل إن وجودها في حد ذاته سبباً أساسياً لتطور هذه المجتمعات، فقد عرفت كل أشكال المجتمعات الإنسانية القيادة. XIX

وتعد القيادة من الجوانب التي تساعد الفرد على تنظيم مجهوداته من أجل تحقيق ما يصبو له من نجاحات في كافة المجالات، فإنه لا يصلح لأي مجتمع بشري ولا تنتظم حياته ما لم تتوفر له قيادة حكيمة تسعى لما فيه مصلحته ويحقق أهدافه، وقد عرف الإنسان على مر التاريخ أن النجاح أو الفشل في جميع ميادين العمل ومنها التربية والتعليم يعود في الغالب إلى مدى توفيق القيادة. XX

مما سبق يمكن استنتاج أن التطور المجتمعي يقترن بوجود عناصر القيادة، والتي تعمل على تنظيم كافة الجهود البشرية من أجل تحقيق الآمال والطموحات، وعقد الشراكات والروابط التي قد تتمثل في منظومة التعاون بين مجموعة من الأفراد، أو بين المؤسسات والمجتمعات.

واقع القيادة الاكاديمية بالجامعات العربية

حققت الدولة العربية من خلال وزارة التعليم إنجازات كثيرة في السنوات الماضية منها إنشاء كثير من الجامعات والمعاهد العليا، وزيادة أعداد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والخريجين، والتوسع في الدراسات العليا، وهذه الانجازات بدون قيادة رشيقة تظهر عدد من المشكلات التي تؤثر في كفاءتها الداخلية، فالنمو الكمي إذ لم يواكبه تطوير كفي، فإنه محاولات الإصلاح ولكنه غلب عليه التفكير التقليدي واتسمت بطابع النقل والاستعارة ولم تتسم بطابع التجديد والابتكار والملائمة للبيئة العربية.

فهناك شبه إجماع علي أن التعليم الجامعي يواجه العديد من المشكلات والتحديات التي تتعلق بأداء وظائفه الأساسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، والتي تحد من رشايقته في الأداء، وتجعله غير قادر علي مسايرة التقدم السريع للعلوم المتسارعة والتي تتزايد قابليتها للتطبيق في مجال التعليم الجامعي يوما بعد يوم، ويرجع ذلك بشكل كبير إلى عدم قدرة القيادة على تطبيق الرشايق الاستراتيجية بالجامعات العربية، والتي تؤكد ضعف القدرة علي الاستجابة لمتطلبات التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية والإدارية، مما يؤدي ذلك إلى زيادة الفجوة بين التغيرات الهائلة في المعرفة وما تقدمه الجامعة، وأيضا زيادة الفجوة بين متطلبات المجتمع ومخرجات التعليم الجامعي.

فالجامعات العربية تتبع نظام جامد موحد لا يساير التطور ولا يتوافق مع حاجة المجتمع المحلي المحيط، حيث تسيطر المركزية علي الأداء مما يسلب القيادات حرية المبادرة والتطوير، هذا بالإضافة إلى عدم استقرار الهياكل التنظيمية مع الخلل في العلاقات الوظيفية نتيجة للصراع علي السلطات، مما يؤكد الحاجة إلى خفة حركة القيادة التي تسهم في وجود منظومة إدارية متطورة ومنضبطة ومبرمجة لتعظيم الاستفادة منها.

أما بالنسبة لاختيار القيادات الجامعية نجده غالبًا ما يأخذ شكلا تقليديا، كما أنه يتسم بعدم الوضوح أحيانا، فعلي مستوي القسم نجد المادة رقم(٥٦) من قانون رقم ٤٩ بشأن تنظيم الجامعات بمصر تنص علي أن رئيس القسم يعين من بين أقدم ثلاثة أساتذة في القسم، ويكون تعيينه بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأي عميد الكلية أو المعهد لمدة ثلاثة سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة. أما وظيفة الوكيل، فتحدد المادة رقم(٤٧) من ذات القانون شروط تعيين، بأن يكون من بين أساتذة الجامعة أو المعهد، بناء علي ترشيح العميد، وذلك لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، وعميد الكلية، فتحدد المادة رقم(٤٣) من نفس القانون تعيينه بترشيح من رئيس الجامعة، من بين الأساتذة العاملين بالكلية لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد. وفي ضوء العرض السابق لنصوص القانون، فيما يتعلق باختيار القيادات الجامعية نلاحظ أنه لا يوجد من بين الشروط تلقي أي إعداد أو تدريب سابق للتعيين، كما تشير بعض الدراسات إلى أن بعض القيادات لم يحصلوا علي أي برامج تدريبية، قبل أو بعد إسناد مهام الإدارة إليهم، فعملية تأهيل القيادات التربوية وبخاصة الجامعية منها، تعاني العديد من أوجه القصور، حيث أن بعض محاولات تأهيل القيادات لم تخرج عن حيز استصدار قرارات. والبعض الآخر لا يلبي احتياجات القادة الجامعيين، إلى جانب افتقارهم للحدثة، بل إنها في غالب الأمر تتسم بالتقليدية الشديدة، التي تقوم علي التلقين وسلبية القادة المراد تأهيلهم ، إلا أن في الفترة الاخيرة اشترطت الجامعات علي من يرقى إلى درجة استاذ مساعد واستاذ ، يجب أن يحصل علي برامج تدريبية متخصصة في الادارة ، والجودة ، واتخاذ القرار ، وحل المشكلات ، والاتصالات ، وتطوير المناهج الدراسية الا انه يوجد قصور عمليات تقويم البرامج التأهيلية، فغالبا ما يتم الاكتفاء بحضور البرنامج دون النظر إلى ما حققه من أهداف.

تتمثل القيم المشتركة في المعتقدات والأخلاقيات والعادات وأنماط السلوك التي تسود الجامعة، ومن ثم توجه القرارات والتصرفات الخاصة بالعاملين بالجامعة والقيادات الجامعية، فالقيم هي كل ما تعتبره الجامعة ذا قيمة مثل الجودة، الربح، الشفافية، وغيرهاXXI

ومما سبق يتضح لنا مدي أهمية دور الرشاقة الاستراتيجية للقادة الجامعيين للإسهام في الارتقاء بالمداخل الإدارية الحديثة ، وذلك علي النحو الذي يساعد قيادات الجامعة علي القيام بمسئولياتها بفاعلية عالية قادرة علي خفة الحركة الاستراتيجية ليكون المعيار الأساسي لنجاح الجامعة هو ما يبديه قياداتها من تميز في الأداء تحقيقا لرؤية الجامعة ورسالتها وما تفرضه من أدوار مستقبلية تسهم في الميزة التنافسية . XXii

أهمية القيادات الأكاديمية:

القيادات الأكاديمية في الجامعات هم من لهم القدرة على رفع أداء الإدارة الجامعية، والتغلب على التحديات التي تواجهها والقضاء على العقبات التي تحول دون الارتقاء بالأداء الاستراتيجي ، وتحول أيضاً دون تحسين الكفاءة والإنتاجية، ولهم شأن كبير في إدارة الأزمات التي قد تعوق تحقيق أهداف الجامعة والتعاون مع الجهات ذات العلاقة لحل تلك الأزمات، ولا ننسى أهمية القيادات الأكاديمية ودورها في وضع الرؤية الاستراتيجية من أجل التطوير المستمر في برامج الدراسة والمقررات الأكاديمية، وتوفير مناخ إيجابي يحفز الأعضاء على الابتكار والابداع واقتراح طرق وأساليب لتنمية موارد الجامعة ، والمشاركة في وضع رؤية مستقبلية تفتح قنوات اتصال مع مؤسسات المجتمع المدني لتطبيق رؤية الجامعة.

وترجع أهمية القيادة الأكاديمية إلى امتلاكهم مهارات وقدرات وكفاءات تسهم في تأدية أدوارها ووظائفها اتجاه وظائف الجامعة ، التعليم ، والبحث العلمي ، وخدمة المجتمع بشكل يحقق الجودة والتميز لها.

كما تعمل القيادات الأكاديمية على تحسين المناخ الوظيفية والمهني داخل الجامعة، ورعاية كافة الجوانب الإدارية، فإن رؤساء الأقسام الأكاديمية يمثلون القيادة الأكاديمية والإدارية المنوطة بإدارة شؤون الأقسام الأكاديمية والفنية، وتزداد مسؤولياته لتشتمل على الجوانب الأكاديمية والإدارية بشكل متلازم في منظومة واحدة، فهو المسؤول عن تهيئة المناخ المناسب لتحقيق السياسة العامة للقسم الأكاديمي وإدارة شؤونه العلمية والإدارية . xxiii

واخيراً فإن القيادات الجامعية كى تكون قيادة رشيقة ومتميزة فإنه يتطلب أن يكون لديه القدرة على التأثير المتبادل في الآخرين بكليات الجامعة وأعضاء هيئة التدريس، بما يؤدي إلى زيادة التشارك المعرفي.

المحور الثاني : الرشاقة الاستراتيجية للقيادة الأكاديمية بالجامعات العربية:

مفهوم الاستراتيجية:

إن كلمة استراتيجية هي في الأصل مشتقة من الكلمة اليونانية (استراتيجوس) strategies وتعني في اللغة العربية فن القيادة، وكثيراً ما ارتبط هذا المفهوم بتطور خطط الحروب وأهدافها. ثم انتقل مصطلح الاستراتيجية من المجال العسكري إلى مجال المؤسسات للاستفادة منه، باعتبار التشابه الكبير بين المجالين، المؤسسي والعسكري، وخاصة بعد انتشار مصطلح الحرب الاقتصادية وظهور المنافسة ليس بين المؤسسات فقط، وإنما بين التجمعات الاقتصادية والأمم. xxiv

الاستراتيجية هي: خطط وأنشطة الجامعة التي توضع بطريقة تتضمن خلق درجة من التطابق، بين رسالتها وأهدافها، وبين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وبكفاءة عالية. وتعرف أيضا بأنها: أسلوب التحرك المرحلي، لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية مع الأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية، ويسعى إلى تحقيق أهداف محددة تتفق مع السياسات اللازمة XXV.

وتعرف الاستراتيجية بأنها: مجموعة الخطط التي تضعها الجامعة وفق محصلة رؤيتها ورسالتها وقيمتها وأهدافها، وهي تشمل محاور عملها المختلفة، بهدف تفعيل دورها، والرفع من كفاءتها.

وتعرف الاستراتيجية بأنها: مجموعة من الإجراءات والوسائل التي يستخدمها القائد، لتمكنه من الخبرات المخطط لها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

الاستراتيجية: هي تلك القرارات التي تهتم بعلاقة الجامعة بالبيئة الخارجية في ظروف عدم التأكد ومن هنا يظهر دور الجامعة في التكيف مع هذه التغيرات، ويرى آخر أنها عملية تخصيص الموارد والاستثمارات بين مختلف المنتجات والأسواق والخروج من فكرة الهدف الوحيد للمؤسسة المتمثل في تعظيم الربح إلى فكرة تعدد الأهداف وفكرة الأهداف طويلة المدى XXVI.

أهمية الرشاقة الاستراتيجية

الرشاقة الاستراتيجية تعد إحدى المتطلبات الجوهرية لنجاح الإدارة وضمان بقائها واستمراريتها وأنها ميزة تنافسية تتجمع بمرور الوقت لتصبح مستدامة للتمكن من امتلاك رؤية جيدة لمعرفة موقع الجامعة بين المتنافسين من الجامعات الأخرى، فهي تضيف على الجامعة صفة المرونة والانفتاح على الأحداث الجديدة لتكون دائماً مستعدة لإعادة التقييم، فهي عبارة عن خطوة وقائية واستباقية للحدث الطارئ قبل وقوعه والعمل على معالجته لو حدث.

وترجع أهمية الرشاقة الاستراتيجية لكونها مفتاح نجاح المنظمات في البيئة السريعة حيث إنها تمكن المنظمة من تحقيق الكثير من الأهداف بدقة وسرعة، وتساهم في تحسين المركز التنافسي لها.

وتعود أهميتها إلى المقدرة الاستراتيجية لتعديل أو إعادة هيكلة الجامعة واستراتيجياتها بشكل ديناميكي في البيئة التي تعمل فيها من خلال المبادرة المستمرة وتلبية احتياجات المستفيدين والتمسك بالرؤية الاستراتيجية لها، وإلى قدرة المؤسسة على البقاء في حالة تنافسية في أعمالهم من خلال التعديل والتكيف مع الأفكار المبتكرة والجديدة واستخدام هذه الأفكار لتكوين خدمات وأعمال تنافسية جديدة. XXVII

دوافع الرقابة الاستراتيجية

تمارس الجامعة أنشطتها اليوم في ظل التغير السريع في المعلومات، وبالتالي فإن هناك معدلات مستمرة للتغيير في الأسواق والتكنولوجيات المستخدمة، وبموجب ذلك فإن الأنظمة التقليدية في إدارة الجامعة لم تعد مناسبة لتواجه حالات التغيير ، وهنا يتوجب على الجامعة إدراك ذلك وتقوم بالبحث عن السلوكيات المطلوبة لإحداث التغيير الإداري.

فإن صعوبة إجراء عمليات التغيير وفقا للمدخل التقليدي قد حتمت على الجامعة اعتماد الرقابة الاستراتيجية على اعتبار أنها مدخلا بديلاً للتعامل مع التغيرات المتسارعة.

اعتمدت الجامعة على نموذج الرقابة الاستراتيجية بمفاهيمها وأهدافها لتحقيق سرعة الاستجابة لحالات التغيير الظاهرة في بيئتها فيجب وضع خطة محكمة تعتمد على مجموعة من القدرات المنظمة (وبخاصة القدرات التكنولوجية) والتي يتم توظيفها لتحقيق أهدافها في إطار البيئة المتسارعة. XXVIII

الحاجة إلى الرقابة الاستراتيجية بالجامعات العربية:

تلعب الحاجة إلى الرقابة الاستراتيجية بالجامعات العربية دورا مهما في حالة ما تكون طبيعة التغير معقدة وسرعته عالية ، يعني أن الجامعة تلجأ إلى تبني الرقابة الاستراتيجية، لأنه يتطلب منها التحرك بمرونة عالية والتكيف السريع لمواجهة التغير في محيط الجامعة وذلك لضمان استمرارية بقائها في المنافسة.

إن ما سبق يشير إلى آليات تحقيق الاستفادة من المزايا التي تفرزها الرقابة الاستراتيجية كمدخل من مداخل الاستجابة السريعة للتغيرات، وأن هناك مجموعة من المقاييس التي يمكن من خلالها قياس الرقابة الاستراتيجية للجامعة في مواجهة التغير البيئي والتي تم تطويرها وتشير إلى حالة السرعة التي تمارس فيها الجامعة الرقابة الاستراتيجية لأغراض:

- الاستجابة السريعة للتغيير في الطلب المتجمع من قبل العملاء.
- رد الفعل المناسب للخدمات الجديدة التي يطرحها المنافسون.
- زيادة وتنوع المنتجات والخدمات المتاحة.
- تقديم عروضهم بأدنى تكلفة، وأفضل نوعية أو تحسين التعليم .
- التوسع في تسويق الخدمات الإدارية في إطار أسواق محلية أو عالمية جديدة.
- تبني تكنولوجيا جديدة لتحقيق خدمات أفضل بشكلٍ سريع وتكاليف أقل. XXIX

مواصفات الجامعة الرشيقية

إن رشاقة الجامعة يمكن أن تعرف بوجود مواصفات معينة يجب أن تتحلّى بها؛ لكي يطلق عليها الجامعة الرشيقية، يجب أن يتوفر هذه المواصفات هي:

-الأولوية القصوى لديها إرضاء العملاء من خلال توفير متطلباتهم واحتياجاتهم من(خريجي ذات جودة عالية) بصورة عاجلة ومستمرة والاهتمام بالتعرف على توقعاتهم الضمنية، وكذلك السعي إلى تجاوز ذلك وإبهارهم بخريجي ذات الجودة المتميزة، والاستجابة السريعة لشكاوى واقتراحات العملاء.

-الترحيب الفعال والتجاوب الإيجابي مع متطلبات التغيير المتوقع أو المفروض عليها من بيئة الجامعة الداخلية أو الخارجية، كالمتغيرات الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية حتى ولو لم تكن في الحسبان.

-التميز بالشفافية داخلياً تجاه العاملين وخارجياً تجاه أصحاب المصلحة من العملاء في المجتمع.

-اليقظة الدائمة بما حولها من الأحداث والمتغيرات واستطلاع واستشراف المستقبل بصورة فاعلة ومستمرة.

-الاهتمام الدائم ببناء قواعد البيانات لجميع الاحتياجات والممتلكات والمؤثرات الداخلية والخارجية ، وتسهيل عملية الوصول إليها للجميع، خاصة عند اتخاذ القرارات ،مع تفعيل الاستفادة من النظم الذكية في هذا الشأن.

-قرارات الجامعة الرشيقية تخالف قرارات الجامعة البيروقراطية من غير تعقيد أو إطالة زمنها.

-الاستدامة التنموية مالياً وإنتاجياً.

-اتجاه الجامعة نحو الارشفة الاليكترونية .

مميزات الجامعة الرشيقية

الجامعة الرشيقية تستند على دمج نظام تكنولوجيا المعلومات، والأفراد، والعمليات التجارية داخلها ، منسقة ،ومرنة ،قادرة على الاستجابة بسرعة للأحداث والتغيرات في البيئة، والرشاقة تعتمد على رد الفعل على التحديات التي تهيمن على بيئة العمل أو السعي لتحقيق النجاح، من خلال الحصول على الحصة السوقية والربحية وجذب العملاء في الأسواق التنافسية، كما أن الجامعة الرشيقية تقيم باستمرار أداء الموظفين داخل الحدود التنظيمية، ومن الجدير بالذكر يجب عليها أن تفكر بشكل أبعد من كيفية التعامل مع التغيرات، إنما يجب عليها التفكير في كيفية

استعمال الفرص المحتملة في بيئة مضطربة، وإمكانية الحصول على مكانة خاصة آخذة بعين الاعتبار قدراتها وكفاءاتها في جميع عناصرها سواء كان يخص الخدمات او الإنتاج XXX

المحور الثالث : أبعاد ومتطلبات تطبيق الرشاقة الاستراتيجية

أولاً: الحساسية الاستراتيجية:

تتميز الحساسية الاستراتيجية بمدى قدرة المنظمة على معرفة التغيرات وتحديثها وفهمها للبيئة التي تعمل فيها، أي أنها تشير إلى مدى إدراكها للعلامات المختلفة والاتجاهات، وكذلك القوى المتقاربة، وكيفية تجاوزها للقيود والعمل على تكوين رؤية مستقبلية مع الأخذ بعين الاعتبار التغير المستمر للبيئة التي نعيش فيها.

تعرف الحساسية الاستراتيجية بأنها: فهم وإدراك التغيرات البيئية المختلفة، وبناء رؤية للمستقبل كاستجابة للتغير البيئي المستمر، وفكر الحساسية الاستراتيجية أقرب إلى مفهوم القدر الاستيعابية، أو كنوع من القدرة الديناميكية من خلال الاتصال المستمر والاستشعار البيئي ووضع السياسات والقواعد واتخاذ القرارات المناسبة في ضوء ما تم الحصول عليه من معلومات. XXXi

وبالتالي فإن الحساسية الاستراتيجية: هي القدر الاستيعابية لفهم وإدراك التغيرات البيئية المختلفة والحفاظ على العلاقة مع القيادة والتابعين، واغتنام الفرص المتاحة بشكل أسرع من أجل تقديم منتج ينافس على الوظائف القيادية في المجتمع.

ثانياً: وضوح الرؤية:

تعد الرؤية من الخطوات الأساسية عند وضع أي استراتيجية لإدارة الجامعة، والرؤية تجمع ما بين البصيرة والادراك الذهني، فالبصيرة تدل على إعطاء صورة واضحة في العقل، أما الادراك الذهني فيعني : إعطاء خطة حول ادراك الاحداث المستقبلية. XXXii

وبالتالي فإن الرؤية: هي الاعتماد على الطموح والاتجاه المستقبلي الذي تعمل على محاولة بناءه لتلبية الاحتياجات الفعلية للمجتمع من القوى العاملة المتخصصة من أجل مستقبل مشرق.

ثالثاً: المقدرات الجوهرية:

يوفر هذا البعد التوليفة الأساسية لكل من السرعة والاستقرار المطلوبين للشراكة الاستراتيجية. XXXiii

وبالتالي فإن المقدرات الجوهرية: هي الخبرات والتعلم التنظيمي المتراكم الذي يوفر للجهاز الإداري السرعة والاستقرار لتطبيق المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الأعمال والتي تؤدي إلى احترافية فعلية في أداء نشاطاتها الداخلية.

رابعاً: اختيار الأهداف الاستراتيجية:

الأهداف تمثل النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، أما الأهداف الاستراتيجية هي تمثل التوجه الاستراتيجي الذي يحمل الطموح من أجل تحقيق التميز. XXXiv

وبالتالي فإن الأهداف الاستراتيجية: هي التوجه الاستراتيجي الذي يسعى إلى تحقيق النتائج عبر الأنشطة، والمهام، والأعمال التي تؤديها من أجل تحقيق التميز.

خامساً: المسؤولية المشتركة:

الشراكة في المسؤولية تأتي من خلال العمل الجماعي، والمشاركة في القيام بالأعمال والأنشطة والاعتماد المتبادل وأسلوب القيادة. XXXv

وبالتالي فإن المسؤولية المشتركة:

هي مشاركة كافة العاملين بالمؤسسة في المسؤولية عن خروج المنتج والخدمة في صورتها النهائية بجودة عالية.

سادساً: سرعة الاستجابة:

تعني الرغبة في مساعدة المستفيدين، وتقديم خدمة سريعة، مع الالتزام بتميزها، ويركز هذا البعد على مفهوم التسويق الداخلي، الذي يبدأ بالعاملين في المنظمة وخاصة مقدمي الخدمة، وفي ضوءه تأصلت فكرة جودة الخدمة بأن تبدأ بالعاملين من مقدمي الخدمة قبل أن تقدم للمستفيدين من المنظمة.

كما أنها تعتبر مصدر جديد من مصادر الميزة التنافسية بشرط أن يكون أساسه السرعة، وبمهارة فائقة وبالتالي فهو يعكس الدرجة التي يمكن أن تتخذ فيها إجراء فوري وسريع عند توفر فرصة جيدة. XXXvi

وبالتالي فإن سرعة الاستجابة: هي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تحقيق الكفاءة والفاعلية والسرعة في الأداء من الأفراد وانعكاساتها على المستفيد الخارجي.

سابعاً: الالتزام الجماعي:

إن التزام الجماعي أمر ضروري فَي تحقيق الرشاقة الاستراتيجية من خلال اتخاذ القرارات التي تكون متكاملة أو اقرب إلى التكامل من غيرها مع فريق الإدارة بأكمله، وبمعنى آخر يكون النجاح هو ناتج عن قادة جميع أعضاء الفريق بدلاً من القرار الفردي الناتج عن جدول الأعمال الشخصية، وهذه قاعدة منطقية، حيث يكون العقلين المفكرين نتاجهما أفضل من العقل الواحد، إن الالتزام الجماعي بالقرارات يكون من خلال التزام الفريق بالكامل الذي يجد نفسه مرغماً في وضع القرارات الجريئة والمدروسة جيداً وصنع القرار يكون أفضل من خلال الجميع، وعليه تكون قدرة الاستجابة للاضطرابات أكثر توازناً عندما تكون بشكلها الجماعي. xxxvii

وعادة ما ينقسم الالتزام الجماعي إلى:

- الالتزام في مكان العمل: أي الالتزام بقوانين ومبادئ مكان العمل في داخل المنظمة.
- الالتزام الوظيفي: أي الالتزام بقوانين الوظيفة من أجل أداء المهام من دون الوقوع في الأخطاء ومشاكل العمل.
- الالتزام تجاه تحقيق الأهداف: أي الالتزام باتجاه تحديد أو البحث عن الأساليب والطرق الكفيلة بتحقيق الأهداف بأقل وقت ممكن.
- التزام الفرق: أي الالتزام بقوانين المجموعات الكفيلة بأداء الأعمال بسرعة فائقة مقارنة بالعمل الفردي.
- التزام القيادة والمديرين: أي التزام المديرين والقيادة بتنفيذ القوانين الصارمة دون التردد في تطبيق أي قانون.
- الالتزام التنظيمي: أي تطبيق القوانين التنظيمية بكافة أشكالها دون المساس بها من أجل تلافي الوقوع في الأخطاء في الوقت الحالي وفي المستقبل. xxxviii

ثامناً: سيولة الموارد:

إن الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي لا يتحقق من خلالهما الهدف دون سيولة الموارد، والتي تعني: أن تكون المنظمات قادرة على تحريك مواردها بمرونة من مكان إلى آخر حسب الحاجة المطلوبة، ولتحقيق ذلك يجب توافر محفظة متنوعة من وحدات مستقلة، وكادر من المديرين العاملين الذي يمكن نقلهم للمراقبة والإشراف على سير العمل، وذلك للإشراف الدائم والمستمر على العمل وتوفير رؤية واضحة لإمكانيات التنمية المهنية الفردية في الوسط المهني. XXXIX.

وكذلك تحدد المواهب من خلال توفير سوق العمل المفتوح ، والتوجه نحو الفرق المتنقلة بدلاً من الفرد الواحد ؛ وذلك لأن الفرد يميل في الوسط المهني إلى النظام الذاتي، والاهتمام بالنزاهة والسيرة الذاتية في مجال تقديم الموظف، لأن الأفراد لا يميلون إلى عمل المخاطر، ووجود عدد من كبار المديرين الذين يعملون بشكل جماعي. XI

المحور الرابع: الميزة التنافسية للقادة الاكاديميين بالجامعات العربية

تواجه الجامعة قوة تنافسية شديدة ومختلفة في جميع الاصعدة ، لأنه من الصعب أن تعمل على تقديم خدمات تعليمية وتسيطر على المجتمع بمفردها دون وجود جامعات منافسة ، لذلك فإن الجامعات التي ترغب في النجاح والتفوق والصمود أمام منافسيها لا بد لها من أن تقوم بإيجاد ميزة تنافسية تميزها عن بقية الجامعات الأخرى ، لذلك يحظى موضوع الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي حتى أصبح هذا الموضوع في الوقت الراهن يحتل صدارة قائمة اهتمامات وأولويات مختلف دول العالم وخاصة النامية منها، وذلك بهدف مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم، والمتمثلة في تسارع وتيرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق وما نجم عنها من ظهور المزيد من التكتلات الإقليمية وانتشار ظاهرة الاندماج ، إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبالتالي أصبحت قدرة الجامعة على النجاح في المنافسة من أهم عناصر نمو الجامعات واستمراريتها. XII

لذلك تسعى الجامعات إلى مواجهة متغيرات كبيرة ، وأبرز هذه المتغيرات الميزة التنافسية التي من خلالها ينتج التفوق على المنافسين، وهذا ما دعا إلى الاهتمام بما يعرف بالمزايا التنافسية التي شملت في مجملها على ما يعرف بالتقليد الذي يبرز مع تحقيق الجامعات لهذه الميزة، وقد كان ذلك محور اهتمام الاقتصاديين والإداريين على حدٍ سواء.

وفي ظل الظروف والتغيرات الجديدة وعلى جميع الأصعدة وخاصة الاقتصادية، مما أدى إلى بروز المنافسة كحقيقة حتمية، والتي قد تحدد نجاح أو فشل الجامعات ، ومن هنا أصبحت الجامعات مدعوة إلى فرض اعتبارها في السوق والحفاظ على مكانتها من خلال توسيع قدرتها التنافسية والبحث على طرق خلق وتحقيق مزايا تنافسية تضمن بها البقاء في السوق و الصمود أمام المنافسين.

كما يعتمد تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات على تميز الأداء والعمليات التي تقوم بها لتقديم المنتجات والخدمات، لهذا فإن الجامعات تلتزم بمعايير مختلفة داخلياً وخارجياً، ولتحقيق الميزة التنافسية أيضاً تلتزم بالقيام بالتحليل الاستراتيجي لتشخيص نقاط القوة في مواردها وتحديد المقدرات الجوهرية بها والفرص البيئية المتاحة باعتبارها مصادر وأساس بناء الميزة التنافسية وتطويرها وبالتالي تمكّنها من تحقيق عوامل التفوق وتدعيم مركزها التنافسي في الاسواق العالمية مع المتغيرات الجوهرية وبشكل مرن.

والتنافسية في التعليم الجامعي تشمل شقين أساسيين : أما الأول: فهو قدرة التميز على الجامعات المنافسة في مجالات حيوية مثل البرامج الدراسية وخصائص أعضاء الهيئة التدريسية والمكتبات والقاعات والتجهيزات الدراسية والبحثية وتسهيلات التدريب العملي للطالب ونمط الإدارة ونظم الجودة وكذا في ابتكار نظم وبرامج تأهيل جديدة تتواكب مع المستجدات البيئية، وأما الثاني فهو القدرة على جذب واستقطاب الطلاب من السوق المحلية والخارجية، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول. xlii

مفهوم الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية: بأنها القدرة على إدارة الأعمال وإنجاز الانشطة المختلفة بفاعلية وبأسلوب حديث أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المؤسسات الأخرى غير قادرة على مجاراتها.

ان الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة، 'الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة'.xliii

وتعرف الميزة التنافسية بأنها: قدرة المنظمة على التفوق على منافسيها في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي(الكلفة، الوقت، الابتكار، الجودة، المرونة، الاعتمادية، التسليم).xliii

وتعرف الميزة التنافسية: بأنها المقدرة على التميز وخلق ثروة أكبر من المنافسين في الأسواق المحلي أو العالمية، من خلال تقديم المنتجات للعملاء بالكفاءة المطلوبة.

وتعرف الميزة التنافسية في الجامعات بأنها قوة داعمة ودافعة وقيمة أساسية طويلة المدى تتمتع بها القيادة الجامعية وتؤثر على سلوك العملاء في إطار تعاملهم مع المنظمة وتستمر لفترة أطول، بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة خريجها التي تقدمه الجامعات للمجتمعxiv، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما (القيمة المدركة للعميل، التميز)، كما تقاس الميزة التنافسية عبر متغيراتها (الكلفة المنخفضة- الجودة- الربحية - الانتاج - الحصة السوقية - التسليم). xlv

ومن هنا أصبحت الجامعات ملزمة بممارسة مزايا تنافسية كالبحث عن التفرد والتفوق عن المؤسسات الأخرى، وهذا يحتاج إلى التغيير في فلسفة ورؤية الجامعات التي لم تعد بعيدة عن الصعوبات والتغيرات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية ففي الوقت الذي ترى فيه المؤسسات الأكاديمية أنها ذات طبيعة مختلفة يمكنها أن تبعدها عن طبيعة مؤسسات الأعمال وتأثيرات السوق والمنافسة وأنها المكان الذي يوفر العلم والمعرفة اللازمين لمواجهة مثل تلك الصعوبات والتغيرات التي يتحتم عليها البحث عن سبل جديدة لتلبية تطلعات سوق العمل المستقبلي ومواجهة المشاكل التي قد تنشأ عن التغيرات المفاجئة، مما يجعل الجامعة تتجه نحو السوق وفق النظرية الاقتصاديةxlvii

إذا فالميزة التنافسية : هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لجامعة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم خريجي ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم خدمات ، لا تقل قيمة عن خدمات المنافسين، وبأسعار أقل.

أهمية الميزة التنافسية:

تمثل أهمية الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى جميع الجامعات باختلاف أنواعها لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي، إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة الجامعات على تحقيق حاجات العملاء، مثل جودة جريجها، السعر المنخفض، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المادية، والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتميزهم عن غيرهم.xlviii

تكمن أهمية الميزة التنافسية في خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة الجامعة في أذهانهم.

تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في الخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المتاحة في ظل بيئة تنافسية شديدة.

تحقيق حصة سوقية للجامعة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في لسوق العمل xlix

ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية في الآتي:

قيام الجامعة بالتنمية التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات العملاء في المستقبل عن طريق خلق المهارات بصورة تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة في المجتمع بشكل سريع.

الابتكارات المتلاحقة والمعارف المتسارعة قد تجعل من الميزة التنافسية لأي جامعة هي الأحسن في كافة الأحوال.

تمثل مؤشر قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من الطلاب عن منافسيها.

التطور التاريخي للميزة التنافسية

إن ظهور مفهوم الميزة التنافسية هو نتاج التحول في الميزة النسبية، ويعود لبعض العلماء الذين ربطوا الميزة بالقدرة، ثم طور المفهوم حين وصفا الميزة بأنه الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة الجامعية في مواجهة منافسيها من خلال تخصيص الموارد، واعتبرا أن الميزة هي هدف الاستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الاستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية.1

يمر التطور التاريخي لمفهوم الميزة التنافسية بثلاثة مراحل تتمثل فيما يلي :-

أ - الميزة المطلقة: وهي المرتبطة بتوافر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين منها: امتلاك موارد ومواد خام نادرة وتكنولوجيا فائقة، وموقع استراتيجي خاص، وقيادات رشيقة، وعاملين ذوي قدرات إبداعية.

ب - الميزة النسبية: وهي التي تتوفر عند الآخرين، ولكن بدرجات متفاوتة ومختلفة.

ج - الميزة التنافسية: وترتبط بالدرجة الأولى بكل من المنافسة الإدارية والمنافسة البشرية، وهذا النوع من المزايا هو ما تسعى إليه المؤسسات الجامعية المعاصرة لمواجهة التحديات، ضماناً للتفوق والتميز II

أسباب تطوير الميزة التنافسية

إن تطوير الميزة التنافسية لأي مؤسسة يعد هدفاً واستثماراً وتكتيكاً في وقت واحد؛ لأن وجود هذه الميزة يضمن للجامعة البقاء والاستمرار في السوق، وتطويرها يحتاج إلى رؤية استراتيجية بعيدة المدى تتصف بالشمول والديناميكية في حشد جميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، وفي ظل التحديات الزاهنة يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفع الجامعات إلى تطوير ميزتها التنافسية في النقاط التالية:

ظهور تكنولوجيا جديدة:

يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصاً جديدة في مجالات عديدة: كتصميم المناهج الدراسية باستخدام الحاسوب، وطرق تسويقها عبر الإنترنت، وهذا ما يدفع بالجامعة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية من أجل تخفيض التكلفة، أو تدعيم ميزة تميز المنتج، وهنا تبدأ في تجديد أو تطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة، تحقق قيمة أكبر من تطلعات العملاء. iii

ظهور حاجات جديدة للعملاء أو تغييرها:

عندما يرغب العملاء في تلبية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتها، فإن هذا يدفع الجامعات إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة، خاصة وأن العلاقة التي أصبحت تربط بين خريجة الجامعة والسوق هي علاقة تأثير وتأثر متبادل، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها، ولم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ليتم هذا الإشباع، بل تعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة، وإلى درجة الارتقاء بالحاجة ونظراً لهذا الاتجاه، فتظهر حدة المنافسة بين الجامعات للتسابق على إشباع الحاجات واختراع الرغبات. iiiii

تغير تكاليف المدخلات :

عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها، حيث تلجأ الجامعات هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف، ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى.

التغير في القيود الحكومية:

عندما تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات خريجي الجامعة، وقيود الدخول إلى الأسواق، فإن الجامعات ملزمة على مواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق، ومن ثم الصمود في وجه المنافسين.

ومما سبق نجد أن الميزة التنافسية هي القوة الدافعة للجامعة باستعمال مختلف إمكانياتها المتمثلة في المواد الملموسة وغير الملموسة، حيث إن تحقيق الميزة التنافسية اليوم، لا يعتبر فرصة بقدر ما هو تهديد، فهذا التميز أصبح هدف كل المنافسين، وكل منافس يسعى للوصول إلى هذا التميز مستخدماً في ذلك كل الطرق والأساليب الممكنة، فالجامعات المتحكمة أكثر في مواردها والتي تعمل باستمرار على التحسين والتجديد والتطوير، والمدركة للمصدر الأصلي للميزة التنافسية تعتبر هي الجامعات المتميزة أو المتوقفة، ولا ننسى أن الجامعة لا تستطيع أن تحتفظ بميزتها التنافسية بصفة نهائية، لهذا يستوجب ضرورة تنميتها وتطويرها بالبحث والمراقبة المستمرة لأهم التطورات الحاصلة في سوقها من تطور تكنولوجي واجتماعي وقانوني، وهذا الذي توفره اليقظة الاستراتيجية للجامعة .

خصائص الميزة التنافسية:

تتميز الميزة التنافسية عادة بعدة خصائص لإعطائها المفهوم الأوضح لذلك تم وصفها بانها:

- نسبية تتحقق بالمقارنة، وهي ليست مطلقة.
- تبنى وتصاغ على اختلاف وليس تشابهاً.
- تمكن من تحقيق التفوق والأفضلية قياساً على المنافسين.
- تصدر عادة من داخل المنظمة وتخلق قيمة لها.
- تؤسس على المدى الطويل باعتبار أنها تختص بالفرص في المستقبل.
- تستمر في المنظمة عند تجديدها وتطويرها.
- تترجم كفاءة أداء المنظمة في ممارسة مهامها وفي قيمة ما تقدمه للعملاء.
- تكون غالباً مركزة جغرافياً. liv.

أنواع الميزة التنافسية بين الجامعات:

هناك نوعان للميزة التنافسية وهما: IV

١ - التكلفة الأقل:

إذا كانت التكلفة المتراكم المتعلق بالأنشطة المنتجة للقيمة بالجامعة أقل من نظيراتها لدى المنافس فإنه يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف والمتمثلة في: مراقبة الحجم، والتعلم، والروابط، والإلحاق، والإجراءات، ثم المراقبة.

٢- التميز المؤسسي:

تتميز المؤسسة الجامعية عن منافسيها، عندما يكون بمقدورها امتلاك خصائص فريدة تجعل العمل يتعلق بها، وتتطلب ميزة التميز من الجامعة تجنيد مواردها، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المربحة بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين، فمثلا يستوجب تقديم مساعدة تقنية تتمثل في توظيف مستخدمين أكثر متخصصين، وكى يكون المنتج من خريجي الجامعات أكثر صلابة وقوة وهذا يتطلب الحصول على مواد أولية ذات جودة عالية لارتفاع درجة التميز عن منافسيها.

وحتى يتم الحياة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تتميز من بينها التعلم وآثار بثه، بحيث قد تنجم خاصية التفرد أو الانفراد بنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى التميز المتواصل. Ivi

الشروط الواجب توافرها في فعالية الميزة التنافسية:

لكي تضمن شروط فعالية الميزة التنافسية يجب ألا ينظر إليها كل على حدة، بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة، لأن كل شرط مرهون ومرتبط بالآخر، لذلك تتلخص الشروط الواجب توافرها كي تكون الميزة التنافسية فعالة، فيما يلي:

حاسمة: بمعنى أنها تتيح للجامعة عامل السبق والتفوق على المنافسين في المجتمع .

مستمرة: أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن.

إمكانية الدفاع عنها: يعني عدم امكانية تقليدها من جانب المنافسين. Ivii

مصادر الميزة التنافسية:

يمكن توضيح اهم مصادر الميزة التنافسية كما يلي:

١- المعرفة: فلقد زاد اهتمام المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطاً أساسياً ضمن سياساتها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمراً ضرورياً للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة، فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في الأصول المعرفية.

٢- الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الامثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات،

فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها بالمزايا التنافسية.

٣- الابتكار: هو عبارة عن نشاط غير مسبوق يقوم به الإنسان تحت وطأة الدافعية الموجودة لديه، ويتطلب ذلك خلق بيئة عمل تنمي الدافعية نحو التغيير، وتحفيز العاملين على المبادرة والتأمل والإنجاز الجديد.

٤- الجودة: زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتلاحقة إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها. Iviiii

وهناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في الآتي:

- المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء).

- والموارد المتميزة (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية.... الخ) Ilix.

فقد تكون مصادر الميزة التنافسية داخلية أو خارجية كما يلي:

- الميزة التنافسية الخارجية: هي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتج، وتمثل قيمة لدى المشتري، سواء بتخفيض تكاليف الاستعمال، أو برفع كفاءة الاستعمال.

- الميزة التنافسية الداخلية: تعتمد على تفوق المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع، والإدارة، أو تسيير المنتج الذي يعطي للمنتج قيمة وذلك من خلال سعر التكلفة المنخفض عن المنافسين. Ix.

وعلاوة على ذلك فقد أشارت دراسات أخرى إلى انه يمكن تحديد مصادر الميزة التنافسية بالآتي:

-العوامل الأساسية للإنتاج.

-بناء القدرات الجوهرية في واحد أو أكثر من أنشطة.

-ظروف الطلب المحلي.

-مدخلات الجامعة والمراكز البحثية التابعة لها.

-البيئة الخارجية للجامعة . Ixi

المحور الخامس: المبررات التي دفعت الجامعات إلى الاهتمام بالميزة التنافسية

-سرعة التغييرات الحاصلة في الاقتصاد العالمي بدرجات متفاوتة على معظم الاقتصاديات سواء تلك المصنفة ضمن الدول المتقدمة أو الدول النامية، وبغية مواجهة هذه التحولات الجديدة والتميزة .

-انتشار ظاهرة العولمة أدى إلى إيجاد بيئة تنافسية عالمية شملت كافة القطاعات والمجالات والمؤسسات في مختلف الدول ومن أهم تلك المؤسسات هي الجامعات.

-ظهور الضغوط التنافسية بالجامعات من أجل تحديث ادارتها والنهوض بادئها ليكون أكثر فعالية وكفاءة في ظل حدة المنافسة وتزايد المنافسين وتعدد استراتيجياتهم.

-ندرة الموارد حيث أصبح الصراع على الموارد المادية والكفاءات البشرية النادرة سمة العصر و أصبح على الجامعات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالمواصفات اللازمة للعصر الحالي.

-امتلاك الجامعة باعتبارها منظمات معرفية علمية للعديد من الموارد والكفاءات والمهارات والخبرات التي تدعم تحقيق الجامعة للدور المنوط بها في التعليم والتعلم ، البحث العلمي ، وخدمة المجتمع .

-ظهور توجهات استراتيجية في الفكر الإداري والتي تبحث عن التميز والتفوق وبناء سمعة ومكانة أكاديمية للجامعات والتي يوفر تطبيقها داخل الجامعات إلى تحقيق مقومات الميزة التنافسية لها مهما يضمن استمرار المنافسة مع المؤسسات الأكاديمية الأخرى.

-تزايد الاهتمام بالعنصر البشري ك رأس مال فكري وتعظيم أهمية المعرفة وتكوينها.

-تعدد الخيارات في سوق العمل الاستقطاب وتوظيف الخريجين من جهات مختلفة محلية ودولية.

-ظهور المعايير الدولية والتصنيفات العالمية التي فرضتها ثقافة عولمة التعليم العالي والتي تحدد مكانة وسمعة الجامعة في ضوء معايير تميز الجامعات وتفوقها على سلم التصنيفات المختلفة.

-ظهور حاجات جديدة لمتلقي الخدمة أو تغييرها حيث تتغير حاجات ورغبات المستهلك وتتجدد باستمرار هذا نتيجة الانتشار الوعي الاستهلاكي وارتفاع المستوى المعيشي، وعليه يحدث تجديد في الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة. Ixii

المحور السادس : أبعاد الميزة التنافسية للجامعات:

هناك نوعاً من التوافق بين آراء عدد من الكتاب حول الأبعاد الأكثر شيوعاً والتي يعد كل واحد منها بمثابة بعداً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات وتتمثل هذه الأبعاد بالكلفة والجودة والمرونة والتسليم والابداع واليك عرض موجز لهذه الأبعاد كما يلي:

بُعد الكلفة:

يُعدُّ بُعد الكلفة من الركائز الأساسية في نجاح الجامعة وتفوقها ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لخريجي الجامعة في الاسواق، وأن عدم الاهتمام بتخفيض كلفها قد يكون السبب وراء تدهورها وانسحابها من الاسواق .

إن الجامعات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها ، هي التي تقدم خدماتها بكلفة أدنى من المنافسين لها.

كما أن الكلفة الأقل هي الهدف الرئيسي للجامعات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الجامعات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلفة منخفضة للخدمات التي تقوم بتقديمها .

كما أن الجامعة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة البشرية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة خريجي الجامعات والإبداع في تصميم المناهج الدراسية وتقانة العمليات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة القادة في دعم وإسناد استراتيجية تكون قائدة في مجال الكلفة Ixiii

بُعد الجودة:

تعد الجودة من المزايا التنافسية المهمة والتي تهدف إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات السوق، إن العملاء يرغبون في يكون المنتج بجودة تلبية الخصائص المطلوبة، وهي الخصائص التي يتوقعها أو يشاهدها العملاء في الإعلان، فالجامعات التي لا تقدم منتجات بجودة عالية تلبية حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

وتهدف الجودة إلى تحسين وتطوير العمليات والأداء، تقليل التكاليف، والتحكم في الوقت، وتحقيق رغبات العملاء ومتطلبات السوق، والعمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء، وهذه جميعها يمكن تلخيصها في نقطتين أساسيتين:

-المطابقة للمواصفات التي اعلن عنها مسبقا من الخدمات والمقررات والمناهج الدراسية .

-إشباع وتحقيق متطلبات واحتياجات العملاء . Ixiv

بُعد المرونة:

إن المرونة تعني قدرة الجامعة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالعمليل يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير المرونة ،لذلك تعد المرونة الأساس لتحقيق متطلبات واحتياجات العملاء وبالتالي تتحقق الميزة التنافسية للجامعة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في سوق العمل ، وبما يلاءم حاجات العملاء . Ixv

بُعد سرعة التسليم:

إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الجامعات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المُهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقل وقت ممكن.

تمثل السرعة مدى قدرة النظام التعليمي في الجامعة على مقابلة طلبات المجتمع حسب جدولة زمنية معينة ،إلا إن قدرة النظام التعليمي على تقديم خريجي متميز في الوقت الذي يرغبه العميل وبالدقة والسرعة المطلوبين تتأثر بالعديد من التغيرات التي يمكن تحسينها على مستوى إدارة العمليات والتوقفات والعطلات ومعدل غياب العاملين ودوران العمل ، وتخطيط الطاقة الإنتاجية وأنظمة الرقابة وتحسين العمليات التعليمية. Ixvi

سرعة التسليم: تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين بداية تقدم الطالب إلى الجامعة وبين عملية التقويم التي تتم في نهاية العام، والذي يسمى بوقت الانتظار.

سرعة التطوير: وهي سرعة تقديم افكار جديدة في الجامعة وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى الانتهاء منها وتقديمها إلى السوق. Ixvii

بُعد الإبداع:

إن مدى تحقيق الميزة التنافسية يرتبط بمستوى الإبداع المتحقق في خلقها وتطبيقها في الواقع العملي للمنظمة. وهذا يعني بأن تحقيق الميزة التنافسية التمكين أن تكون وتستمر دون أن يكون هنالك إبداع فكري متوافق مع الإمكانيات المتاحة في التطبيق والتمايز بها عن الآخرين، وبدون ذلك المعنى للميزة التنافسية لأنها ستكون نسخ لأفكار مماثلة تم تقليدها من قبل الآخرين وبالتالي تنتهي هذه الميزة التنافسية. Ixviii

ويمكن تلخيص أهم المنافع التي يحققها الإبداع للجامعة في الآتي:

- ١- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على منتج تواجه الجامعة به السوق المحلي والدولي.
- ٢- سلامة بيئة العمل، وتقليل الحوادث.
- ٣- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجتها .
- ٤- تطوير أساليب وطرق الدراسة المتبع وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم الجامعة بتأديتها .
- ٥- كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال:
 - تقليل تكاليف ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات.
 - سرعة التكيف ومواكبة التطور، وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة.
 - ٦- تحسين الانتاجية العلمية للجامعة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء، وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخدامًا اقتصاديًا.
 - ٧- تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار. Ixix

المحور السابع : معوقات تطبيق الميزة التنافسية بالجامعات :

من المعوقات التي تضعف الميزة التنافسية ما يلي:

- ضعف الهياكل التنظيمية في المجتمع.
- انخفاض مستوى المورد البشري،وتخلف الاتصالات الإدارية.
- غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية.
- غياب حرية المديرين.
- غياب روح الفريق، وحلقات الجودة .
- تدهور المناخ،والسلوك التنظيمي الفعال .
- غياب الأداء الأفضل للعمليات. Ixx

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

نتائج الدراسة النظرية

من خلال العرض السابق للإطار النظري نجد أن الجامعات العربية تواجه مشكلات صعبة في سرعة التكيف مع الرشاقة الاستراتيجية كمصطلح ادارى جديد بالتالي فقد توصلت الدراسة إلى الآتي :

- العمل على وجود عناصر قيادية متميزة ، تعمل على تنظيم كافة الجهود البشرية من أجل تحقيق الآمال والطموحات من جراء استخدام الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات العربية.
- الجامعات العربية تتبع نظام جامد موحد لا يساير التطور ولا يتوافق مع حاجة المجتمع المحلي ، حيث توسعت في إنشاء كثير من الجامعات والمعاهد العليا الحكومية والجامعات الخاصة من اجل التطور بدون قيادة رشيقة محاولات منها الإصلاح ولكنه غلب عليه التفكير التقليدي واتسمت بطابع النقل والاستعارة ولم تتسم بطابع التجديد والابتكار والملائمة للبيئة العربية.
- اختيار القيادات الجامعية غالبًا ما يأخذ شكلا تقليديا، الاهم فيه عند الاختيار هو تطبيق القانون، دون الاعتماد على اختيار القيادة التي تتسم بوضوح الرؤية الاستراتيجية .
- الرشاقة الاستراتيجية هي مفتاح نجاح الجامعات في البيئة السريعة حيث إنها تمكن الجامعات من تحقيق الأهداف بدقة وسرعة، وتساهم في تحسين المركز التنافسي لها.

- الحاجة إلى الرشاقة الاستراتيجية للجامعات العربية تتوقف على حالة السرعة التي تمارس فيها الجامعة الرشاقة الاستراتيجية للاستجابة السريعة للتغيير، ورد الفعل المناسب للخدمات الجديدة التي يطرحها المنافسون، وتبني تكنولوجيا جديدة لتحقيق خدمات أفضل بشكلٍ سريع وتكاليف أقل ، والتوسع في تسويق الخدمات الإدارية في إطار أسواق محلية أو عالمية جديدة.

- مواصفات الجامعة الرشيقة حددت الأولوية القصوى لديها هو إرضاء العملاء والترحيب الفعال والتجاوب الإيجابي مع متطلبات التغيير، والتميز بالشفافية، واليقظة الدائمة ، والاهتمام الدائم ببناء قواعد البيانات، وتعزيز كل الجهود على كافة المستويات لتبني الرشاقة الاستراتيجية من أجل تخفيض التكاليف وسرعة الأداء، وتغيير ثقافة الجامعة لخلق بيئة مناسبة من أجل التحسين المستمر.

- بينت الدراسة النظرية أن أهم مميزات الجامعة الرشيقة استغلال الفرص المحتملة في بيئة مضطربة ، وتقييمها باستمرار أداء الموظفين داخل الحدود التنظيمية، والاستجابة بسرعة للأحداث والتغيرات في البيئة، وتسهم في تخفيض الهدر أو الفاقد وتعمل على تطوير الواقع .

- كشفت الدراسة أن الجامعة الرشيقة تتمتع بعدة ابعاد استراتيجية منها الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية ، وضوح الرؤية ، المسؤولية المشتركة ، سرعة الاستجابة ، اختيار الأهداف الاستراتيجية، الالتزام الجماعي وسيولة الموارد.

- وتوصلت الدراسة النظرية إلى أن التنافسية في التعليم الجامعي تشمل شقين الأول قدرة الجامعات على المنافسة والتميز في مجالات حيوية مثل البرامج الدراسية وخصائص أعضاء الهيئة التدريسية، وأما الثاني فهو القدرة على جذب واستقطاب الطلاب من السوق المحلية والخارجية.

- الاستخدام الأمثل لموارد الجامعة بهدف الوصول إلى الاستجابة السريعة لتغيرات السوق وطلبات العملاء من أجل تحقيق التميز .

حددت الدراسة ابعاد الميزة التنافسية في (الكلفة-والجودة-والمرونة - والتسليم - والابداع)

الدراسة الميدانية

مقدمة :

استهدفت الدراسة الميدانية تحديد الرشاقة الاستراتيجية للقيادات الاكاديمية بالجامعات العربية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ومن خلال ذلك أعد الباحث استبانة تناول ابعاد الرشاقة الاستراتيجية والرشاقة.

إجراءات الدراسة الميدانية:

١- أهداف الدراسة الميدانية: تهدف الدراسة الميدانية التعرف على الرشاقة الاستراتيجية للقيادات الاكاديمية بالجامعات العربية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية .

٢- بناء واعداد أدوات الدراسة الميدانية

بناء ووصف الاستبانة : قام الباحث بصياغة فقرات الاستبانة بعد أن قسمها إلى ٦ ابعاد

وقد تحددت درجة الاستجابة المتوقعة بمقياس ذو ثلاثة أبعاد هي (بدرجة كبيرة - متوسطة - ضعيفة) بوضع علامة

(✓) أمام كل فقرة في خانة المقياس التي تتفق ورأيه .

ثم عرض الباحث صورة هذا الاستبيان على مجموعة من المحكمين لإبداء بعض الملاحظات والتوجيهات، وتم إجراؤها وتمت صياغة الاستبيان في صورته النهائية وأصبح الاستبيان يحتوي على ٦ ابعاد ٢٠ بند .

ثبات الاستبيان : قام الباحث بحساب ثبات الاستبيان المستخدم في البحث الحالي حيث تم تطبيقه على عينة مكونة من ٢٠ عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية والجامعات السعودية ثم أعيد تطبيقه بعد مضي أسبوعين على نفس العينة وتم حساب ثبات كل محور على حده كما في الجدول التالي :

هذا الجدول يوضح بيان معامل ثبات ابعاد الرشاقة الاستراتيجية

معامل الثبات	ابعاد الرشاقة الاستراتيجية
%٩٤	الحساسية الاستراتيجية
%٩٢	المقدرات الجوهرية
%٩٣	وضوح الرؤية
%٩٠	المسؤولية المشتركة
%٩٣	سرعة الاستجابة
%٩١	اختيار الأهداف الاستراتيجية

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات مقبول إحصائياً وقد قام الباحث بطباعة الاستبيان للتطبيق الميداني .

د- صدق الاستبيان : اكتفى الباحث بصدق المحتوى وصدق المحكمين مع الوضع في الاعتبار بان الباحث حدد درجة القطع التي سوف يتم قبول الاحتياج عليها أو رفضه على أساس ٦٠٪.

- عينة الدراسة :

في ضوء أهداف الدراسة الحالية فقد راعى الباحث ان تكون العينة المختارة ممثلة للمجتمع الأصلي، وقد تم تحديد البعد الجغرافي عمدياً . أما مفردات عينة الدراسة فقد تمثلت في اعضاء هيئة التدريس بجامعة (الأزهر - القسيم) .

وقد تم اختيار عينة الدراسة والذي بلغ عددها ١٠٠ عضو هيئة التدريس من جامعة (الأزهر - القسيم) .

٤- المعالجة الإحصائية :

١- استخدم الباحث المعادلة التالية لحساب معامل الارتباط بين استجابات أفراد العينة الاستطلاعية للتعرف على مدى ثبات أداة الاستبيان :

مج (س-س) (ص-ص)

----- = ر

ن × ع س × ع ص

حيث أن :-

- س = درجة كل فرد في التطبيق الأول لكل محور .
- س̄ = متوسط درجات الأفراد في التطبيق الأول لكل محور .
- ص = درجة كل فرد في التطبيق الثاني لكل محور .
- ص̄ = متوسط درجات الافراد في التطبيق الثاني لكل محور .

مج (٧١)، ٢٤، ٢٠٢٢ م

مج (س-س) ٢

ع س = -----

ن

مج (ص-ص) ٢

ع ص = -----

ن

٢- الجداول التكرارية لمعالجة البيانات بحساب النسبة المئوية وترتيبها حسب معدلاتها ،
لتحديد أهمية كل بند من واقع التكرارات والنسبة المئوية .

٣- الوزن النسبي لتحديد الأهمية النسبية، والمناسبة في كل عبارة تتضمن استجابات من
ثلاث درجات وذلك في التطبيق بالمعادلة :-

$$ك (كبيرة) \times ٣ + ك (متوسطة) \times ٢ + ك (منخفضة) \times ١$$

الوزن النسبي = -----

مجموع التكرارات

هذا الجدول يوضح المقياس ذا الثلاث درجات

درجة الأهمية	مستوى الأهمية
٣ - ٢.٥	كبيرة
٢.٤ - ١.٥	متوسطة
١.٤ - ١	منخفضة

نتائج الدراسة الميدانية

ابعاد الرقابة الاستراتيجية

البُعد الاول: الحساسية الاستراتيجية

الترتيب	مج الاوزان النسبية	المجموع	جامعة القصيم(السعودية)				جامعة الازهر (مصر)				الاستجابة	م
			الاهمية	الوزن النسبي	%	ك	درجة الاهمية	الوزن نسبي	%	ك		
١	٥.٨	١١٠	متوسطة	٢.٣	٥٠	٥٠	كبيرة	٢.٥	٦٠	٦٠	كبيرة	١
		٦٠			٣٠	٣٠			٣٠	متوسطة		
		٣٠			٢٠	٢٠			١٠	١٠	ضعيفة	
٣	٥	١٢٠	متوسطة	٢.٤	٥٠	٥٠	كبيرة	٢.٦	٧٠	٧٠	كبيرة	٢
		٦٠			٤٠	٤٠			٢٠	٢٠	متوسطة	
		٢٠			١٠	١٠			١٠	١٠	ضعيفة	
٢	٥.١	١٢٥	متوسطة	٢.٤	٦٠	٦٠	كبيرة	٢.٧	٦٥	٦٥	كبيرة	٣
		٥٠			٢٠	٢٠			٣٠	٣٠	متوسطة	
		٢٥			٢٠	٢٠			٥	٥	ضعيفة	

جاء ترتيب عبارات البعد الاول وهو الحساسية الاستراتيجية كالآتي :-

- ١- تشرك القيادة الاكاديمية (أعضاء هيئة التدريس ، الطلاب ، مؤسسات المجتمع المدني، والقادة الاداريين) في رصد التغيرات البيئية داخل الجامعة وخارجها بشكل مستمر .
- ٢- تعمل القيادة الاكاديمية على أن تتسم الخطة الاستراتيجية للجامعة بالمرونة في إعادة توزيع مواردها للاستفادة منها مستقبلاً .
- ٣- تراعي القيادة الاكاديمية أن تتضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة الحاجات المستقبلية المحتملة .

يتضح من الجدول السابق أن استجابات افراد العينة جاءت متوسطة وكبيرة لتؤكد أن القيادات الأكاديمية بجامعة الازهر وجامعة القصيم حريصة على رصد التغيرات البيئية داخل الجامعة وخارجها بشكل مستمر، وأن تتسم الخطة الاستراتيجية للجامعة بالمرونة في إعادة توزيع مواردها للاستفادة منها مستقبلاً، وأن تتضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة الحاجات المستقبلية

المحتملة، وبالتالي فان القيادات الاكاديمية تعمل من اجل تحقيق تميز للجامعة بين الجامعات العربية وهذا ما اكده الوزن النسبي لكل عبارة .

البُعد الثاني: وضوح الرؤية

الترتيب	مج الاوزان النسبية	المجموع	جامعة القصيم(السعودية)				جامعة الازهر (مصر)				الاستجابة	م
			الاهمية	الوزن النسبي	%	ك	الاهمية	الوزن النسبي	%	ك		
١	٥.٤	١٥٠	كبيرة	٢.٧	٧٥	٧٥	كبيرة	٢.٧	٧٥	٧٥	كبيرة متوسطة ضعيفة	١
		٣٠			١٥	١٥			١٥			
		٢٠			١٠	١٠			١٠			
٣	٥.٣	١٤٥	كبيرة	٢.٧	٧٥	٧٥	كبيرة	٢.٦	٧٠	٧٠	كبيرة متوسطة ضعيفة	٢
		٣٠			١٠	١٠			٢٠	٢٠		
		٢٥			١٥	١٥			١٠	١٠		
٢	٥.٤	١٤٥	كبيرة	٢.٦	٧٠	٧٠	كبيرة	٢.٧	٧٥	٧٥	كبيرة متوسطة ضعيفة	٣
		٣٥			٢٠	٢٠			١٥	١٥		
		٢٠			١٠	١٠			١٠	١٠		

جاء ترتيب عبارات البعد الثاني وهو وضوح الرؤية كالآتي :-

- ١- تعمل القيادة الاكاديمية على أن تُعبّر رؤية الجامعة عن أهدافها الاستراتيجية بوضوح
- ٢- تعمل القيادة الاكاديمية على أن تتعامل إدارة الجامعة مع المخاطر والأحداث المستقبلية وفق استراتيجية واضحة.
- ٣- تعمل القيادة الاكاديمية على تحقيق الجامعة التميز لأكاديمي والإداري .

يتضح من الجدول السابق أن استجابات افراد العينة جاءت كبيرة لتؤكد أن القيادات الأكاديمية بجامعة الازهر وجامعة القصيم حريصة على أن تعمل على أن تُعبّر رؤية الجامعة عن أهدافها الاستراتيجية بوضوح، وأن تتعامل إدارة الجامعة مع المخاطر والأحداث المستقبلية وفق استراتيجية واضحة، وتحقيق الجامعة التميز لأكاديمي والإداري ، وبالتالي فان القيادات الاكاديمية تعمل من اجل تحقيق تميز للجامعة بين الجامعات العربية وهذا ما اكده الوزن النسبي لكل عبارة .

النُبع الثالث : المقدرات الجوهرية

الترتيب ب	مج الاوزان النسبية	المجموع	جامعة القصيم(السعودية)				جامعة الازهر (مصر)				الاستجابة	م
			الاهمية	الوزن النسبي	%	ك	الاهمية	الوزن النسبي	%	ك		
١	٥.٦	١٦٥			٧٥	٧٥			٩٠	٩٠	كبيرة	١
		٣٥	كبيرة	٢.٧	١٥	١٥	كبيرة	٢.٩	١٠	١٠	متوسطة	
		-			١٠	١٠			-	-	ضعيفة	
٢	٥.٢	١٣٥			٦٠	٦٠			٧٥	٧٥	كبيرة	٢
		٤٥	كبيرة	٢.٥	٣٠	٣٠	كبيرة	٢.٧	١٥	١٥	متوسطة	
		٢٠			١٠	١٠			١٠	١٠	ضعيفة	
٣	٥.٢	١٣٥			٧٥	٧٥			٦٠	٦٠	كبيرة	٣
		٤٥	كبيرة	٢.٧	١٥	١٥	كبيرة	٢.٥	٣٠	٣٠	متوسطة	
		٢٠			١٠	١٠			١٠	١٠	ضعيفة	

جاء ترتيب عبارات النبع الثالث وهو المقدرات الجوهرية كالآتي :-

- ١- تعمل القيادة الاكاديمية على أن توفر بيانات وافية عن كافة العمالة المتميزة التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية.
- ٢- تعمل القيادة الاكاديمية على أن توفر فرص لأعضاء هيئة التدريس للحضور ندوات ومؤتمرات للتعبير عن آرائهم بحرية.
- ٣- تحرص القيادة الاكاديمية على تشجيع ومكافأة أعضاء هيئة التدريس المبدعين لتطوير خطة الجامعة الاستراتيجية.

يتضح من الجدول السابق أن استجابات افراد العينة جاءت كبيرة بكل جامعة من الجامعات عينة الدراسة جامعة الازهر وجامعة القصيم، لتؤكد درجة اهمية كل بند من هذه البنود الخاصة بالمقدرات الجوهرية أن للقيادة الاكاديمية الجامعية توفر بيانات ،وتشجيع ومكافأة أعضاء هيئة التدريس المبدعين ، وتوفر فرص لأعضاء هيئة التدريس للحضور ندوات ومؤتمرات، وذلك من اجل تحقيق الميزة التنافسية، والتعبير عن آرائهم بحرية، وتطوير خطة الجامعة الاستراتيجية، كل ذلك يسهم بشكل فعال في تحقيق الميزة التنافسية بين الجامعات .

البُعد الرابع: اختيار الأهداف الاستراتيجية

الترتيب	مج الاوزان النسبية	المجموع	جامعة القصيم(السعودية)				جامعة الازهر (مصر)				الاستجابة
			الاهمية	الوزن النسبي	%	ك	الاهمية	الوزن النسبي	%	ك	
٣	٥.٥	١٧٠			٨٠	٨٠			٩٠	٩٠	كبيرة
		١٠	كبيرة	٢.٧	١٠	١٠	كبيرة	٢.٨	١٠-	١٠-	متوسطة
		٢٠			١٠	١٠					ضعيفة
١	٥.٧	١٧٥			٩٠	٩٠			٨٥١	٨٥١	كبيرة
		٢٠	كبيرة	٢.٨	١٠	١٠	كبيرة	٢.٩	٠	٠	متوسطة
		٥			-	-			٥	٥	ضعيفة
٢	٥.٦	١٨٠			٩٠	٩٠			٩٠	٩٠	كبيرة
		٢٠	كبيرة	٢.٨	١٠	١٠	كبيرة	٢.٨	١٠	١٠	متوسطة
		-			-	-			-	-	ضعيفة
٤	٥.٤	١٦٥			٩٠	٩٠			٧٥١	٧٥١	كبيرة
		٢٠	كبيرة	٢.٨	١٠	١٠	كبيرة	٢.٦	٠	٠	متوسطة
		١٥			-	-			١٥	١٥	ضعيفة

جاء ترتيب عبارات البعد الرابع وهو اختيار الأهداف الاستراتيجية كالآتي :-

- ١- تتبنى القيادة الأكاديمية التحسين المستمر لتحقيق أهداف الجامعة التعليمية.
- ٢- تسعى القيادة الأكاديمية إلى تطوير أنشطتها وخدماتها لزيادة رضا المستفيد.
- ٣- تركز القيادة الأكاديمية على الأهداف الاستراتيجية الأكثر أهمية لخلق القيمة المضافة للمستفيد.
- ٤- تراعي القيادة الأكاديمية أن تكون أهدافها الجامعة الاستراتيجية تحقق متطلبات سوق العمل.

يتضح من الجدول السابق أن استجابات افراد العينة جاءت كبيرة بجامعة الازهر وجامعة القصيم لتؤكد درجة اهمية كل بند من هذه البنود الخاصة باختيار الأهداف الاستراتيجية وأن للقيادة الأكاديمية الجامعية تتبنى التحسين المستمر، وتسعى لتطوير الأنشطة والخدمات، وترتكز على الأهداف الاستراتيجية الأكثر اهمية لتحقيق متطلبات سوق العمل، من اجل تحقيق تميز للجامعة بين الجامعات العربية وهذا ما اكده الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات هذا البعد.

البُعد الخامس : المسؤولية المشتركة

الترتيب	مجموع اوزان النسبية	المجموع ع	جامعة القصيم (السعودية)				جامعة الازهر (مصر)				الاستجابة	م	
			الاهمية	الوزن النسبي	%	ك	الاهمية	الوزن النسبي	%	ك			
١	٤.٩	١٢٠	كبيرة	٢.٥	٦٠	٦٠	متوسطة	٢.٤	٦٠	٦٠	كبيرة	١	
		٣٥			١٥	١٥٢			٢٠	٢٠			متوسطة
		٤٥			٢٥	٥			٢٠	٢٠			
٣	٥.٧	١٧٥	كبيرة	٢.٩	٨٥	٨٥	كبيرة	٢.٨	٩٠	٩٠	كبيرة	٢	
		١٢			١٢	١٢			-	-			متوسطة
		١٣			٣	٣			١٠	١٠			
٢	٤.٩	١٢٠	كبيرة	٢.٥	٦٠	٦٠	متوسطة	٢.٤	٦٠	٦٠	كبيرة	٣	
		٤٨			٢٨	٢٨١			٢٠	٢٠			متوسطة
		٣٢			١٢	٢			٢٠	٢٠			
٤	٥.٥	١٦٠	كبيرة	٢.٨	٨٠	٨٠	كبيرة	٢.٧	٨٠.١	٨٠.١	كبيرة	٤	
		٣٠			٢٠	٢٠			٠.١٠	٠.١٠			متوسطة
		١٠			-	-			-	-			

جاء ترتيب عبارات البعد الخامس وهو المسؤولية المشتركة كالآتي :-

- ١- تشرك القيادة الاكاديمية المستفيدين من خدمات الجامعة في التخطيط التعليمي للوصول لأفضل النتائج.
 - ٢- تحرص القيادة الاكاديمية على مشاركة المستفيدين من المخرجات الجامعية في تحسين كافة ممارساتها الأكاديمية والإدارية.
 - ٣- تنمي القيادة الاكاديمية الشعور بالمسؤولية المشتركة لدى العاملين بالجامعة للوصول الى مخرجات نهائية جيدة
 - ٤- تراعي القيادة الاكاديمية تحقيق مبدأ العدالة في توزيع المهام القيادية بين المسؤولين بالجامعة
- يتضح من الجدول السابق أن استجابات افراد العينة جاءت كبيرة بجامعة الازهر وجامعة القصيم لتؤكد درجة اهمية كل بند من هذه البنود الخاصة بالمسؤولية المشتركة كما افادة استجابات افراد العينة بأن تشرك المستفيدين من خدمات الجامعة في التخطيط التعليمي ، وأن تشرك المخرجات الجامعية في تحسين الممارسات الأكاديمية ،وان تنمي الشعور بالمسؤولية المشتركة لدى العاملين ، وتحقيق مبدأ العدالة في توزيع المهام القيادية من اجل الوصول لأفضل نتائج، وتحسين كافة الممارسات

الأكاديمية والإدارية، والوصول الى مخرجات نهائية جيدة تحقق الميزة التنافسية. وهذا ما اكده الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات هذا البعد.

البُعد السادس: سرعة الاستجابة

م	الاستجابة	جامعة الأزهر(مصر)				جامعة القصيم(السعودية)			
		ك	%	الوزن النسبي	اهمية	ك	%	الوزن النسبي	الاهمية
١	كبيرة	٩٢	٩٢	٢.٨	كبيرة	٨٨	٨٨	٢.٩	كبيرة
	متوسطة	-	-	-	كبيرة	١١	١١	٢.٩	كبيرة
	ضعيفة	٨	٨	٢.٨	كبيرة	١	١	٢.٩	كبيرة
٢	كبيرة	٨٢	٨٢	٢.٨	كبيرة	٧٢	٧٢	٢.٥	كبيرة
	متوسطة	١٨	١٨	٢.٨	كبيرة	١٠	١٠	٢.٥	كبيرة
	ضعيفة	-	-	-	كبيرة	١٨	١٨	٢.٥	كبيرة
٣	كبيرة	٥٠٢	٥٠٢	٢.٣	متوسطة	٦٢	٦٢	٢.٤	متوسطة
	متوسطة	٥٢٥	٥٢٥	٢.٣	متوسطة	١٨	١٨	٢.٤	متوسطة
	ضعيفة	-	-	-	متوسطة	٢٠	٢٠	٢.٤	متوسطة

جاء ترتيب عبارات البعد السادس وهو سرعة الاستجابة كالاتي :-

١- تعتمد القيادة الأكاديمية على المتميزين بالجامعة لتحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئتها الخارجية لتحقيق التميز

٢- تُطلع القيادة الأكاديمية الافراد على توجهاتها المستقبلية.

٣- تسعى القيادة الأكاديمية الى تكيف استراتيجيتها مع المتغيرات المستجدة.

يتضح من الجدول السابق أن استجابات افراد العينة جاءت كبيرة بجامعة الأزهر وجامعة القصيم لتؤكد درجة اهمية كل بند من هذه البنود الخاصة بسرعة الاستجابة كما افادة استجابات افراد العينة بأن تعتمد على المتميزين بالجامعة، وأن تُطلع الافراد على التوجهات المستقبلية ، وأن تسعى الى تكيف استراتيجيتها مع المتغيرات المستجدة ، وهذا ما اكده الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات هذا البعد لتحقيق التميز .

نتائج الدراسة الميدانية

فقد توصلت الدراسة الى النتائج الاتية :

فيما يخص الحساسية الاستراتيجية فقد تبين ان القيادة الاكاديمية تشرك (أعضاء هيئة التدريس ، الطلاب ، ومؤسسات المجتمع المدني، والقادة الاداريين) في رصد التغيرات البيئية داخل الجامعة وخارجها بشكل مستمر، وتعمل على أن تتسم الخطة الاستراتيجية للجامعة بالمرونة في إعادة توزيع مواردها للاستفادة منها مستقبلاً، وتراعي أن تتضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة الحاجات المستقبلية المحتملة .

فيما يخص وضوح الرؤية فقد تبين ان القيادة الاكاديمية تعمل على أن تُعبّر رؤية الجامعة عن أهدافها الاستراتيجية بوضوح، وتعمل على أن تتعامل إدارة الجامعة مع المخاطر والأحداث المستقبلية وفق استراتيجية واضحة، وتعمل على تحقيق الجامعة التميز لأكاديمي والإداري ، **فيما يخص المقدرات الجوهرية** فقد تبين ان القيادة الاكاديمية تعمل على أن توفر بيانات وافية عن كافة العمالة المتميزة التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، وتعمل على أن توفر فرص لأعضاء هيئة التدريس للحضور ندوات ومؤتمرات للتعبير عن آرائهم بحرية، وعلى تشجيع ومكافأة أعضاء هيئة التدريس المبدعين لتطوير خطة الجامعة الاستراتيجية.

فيما يخص اختيار الأهداف الاستراتيجية فقد تبين ان القيادة الاكاديمية تتبنى التحسين المستمر لتحقيق أهداف الجامعة التعليمية، تسعى إلى تطوير انشطتها وخدماتها لزيادة رضا المستفيد، وتركز على الأهداف الاستراتيجية الأكثر أهمية لخلق القيمة المضافة للمستفيد، وتراعي أن تكون أهدافها الجامعة الاستراتيجية تحقق متطلبات سوق العمل.

فيما يخص المسؤولية المشتركة فقد تبين ان القيادة الاكاديمية تشرك المستفيدين من خدمات الجامعة في التخطيط التعليمي للوصول لأفضل النتائج، وتحرص على مشاركة المستفيدين من المخرجات الجامعية في تحسين كافة ممارساتها الأكاديمية والإدارية، وتنمي الشعور بالمسؤولية المشتركة لدى العاملين بالجامعة للوصول الى مخرجات نهائية جيدة، وتراعي تحقيق مبدأ العدالة في توزيع المهام القيادية بين المسؤولين بالجامعة.

فيما يخص سرعة الاستجابة فقد تبين أن القيادة الاكاديمية تعتمد على المتميزين بالجامعة لتحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئتها الخارجية لتحقيق التميز ، وتُطلع الافراد على توجهاتها المستقبلية، وتسعى الى تكييف استراتيجيتها مع المتغيرات المستجدة.

المقترحات

- ١- اعداد دراسة استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات لتحقيق التميز المؤسسي .
- ٢- اجراء بعض الأبحاث حول مفهوم الرشاقة التنظيمية وربطها بمفهوم الميزة التنافسية.
- ٣- عمل دراسة حول القيادة التحويلية في ضوء الرشاقة الاستراتيجية .
- ٤- العمل على تطبيق هذه الدراسة ميدانيا على نفس القطاع او قطاع اخر.
- ٥- ضرورة وجود خطة استراتيجية للمنظمة شاملة تتسم بالمرونة .
- ٦- ضرورة الاستفادة من المزايا التي تفرزها الرشاقة الاستراتيجية كمدخل من مداخل الاستجابة السريعة للتغيرات وخاصة في دراسات اخرى.
- ٧- ضرورة تطبيق فلسفة الإدارة الرشيقة في قطاع اخر كالتعليم .
- ٨- ضرورة تطبيق ما توصلت اليها الدراسة على قطاع اخر.

الملاحق

اعضاء لجنة التحكيم

م	الاسم	الوظيفة	الكلية
١	اجمد محمد سليم	استاذ الانف والاذن والحنجرة وعميد كلية الطب الاسبق	الطب بنين جامعة الازهر
٢	حافظ فرج احمد	استاذ ورئيس قسم الادارة التعليمية بكلية البنات	البنات جامعة عين شمس
٣	ياسر على عبدالغني البدرشيني	استاذ الصحة النفسية	التربية بنين جامعة الازهر بالقاهرة
٤	محمد صبري حافظ	استاذ الادارة والتخطيط	التربية بنين جامعة الازهر بالقاهرة
٥	خالد رمضان عبد الفتاح	استاذ مساعد الصحة النفسية	التربية بنين تفهنا الاشراف - امعة الازهر
٦	السعيد جمال عثمان	استاذ المناهج وظرف التدريس	التربية بنين جامعة الازهر
٧	ايمن محمود مهدى	أستاذ الحديث وعلومه	كلية اصول الدين جامعة الازهر بالقاهرة
٨	جاد الرب امين عبد الحميد	أستاذ الحديث وعلومه	كلية الدراسات الاسلامية والعربية بنين القاهرة - جامعة الازهر
٩	اسامة محمد ابراهيم	استاذ متفرغ بقسم المحاسبة	كلية التجارة جامعة الازهر

(استبانة) حول

الرشاقة الاستراتيجية

لليادات الاكاديمية بالجامعات العربية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

سعادة أ. د / عضو هيئة التدريس

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الباحثان بدراسة بعنوان الرشاقة الاستراتيجية لليادات الاكاديمية بالجامعات العربية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وتستهدف الدراسة الحالية التعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية لليادات الاكاديمية بالجامعات العربية في تحقيق الميزة التنافسية .

ولقد تم تصميم الأداة التي بين أيديكم لتحقيق هذا الهدف ، وهي تتكون من (ابعاد الرشاقة الاستراتيجية لليادات الاكاديمية بالجامعات العربية) حيث تُعرف الرشاقة الاستراتيجية في الدراسة الحالية بأنها: (قدرة القيادة الاكاديمية بالجامعة على مواجهة التغيير في وقت نموذجي من أجل الاستجابة السريعة للمتغيرات الاستراتيجية وهذا يتطلب قدرات مختلفة من القيادة الاكاديمية تتمثل في (الحساسية الاستراتيجية - وضوح الرؤية - المقدرات الجوهرية - اختيار الأهداف الاستراتيجية - المسؤولية المشتركة - سرعة الاستجابة).

والمطلوب من سعادتك التكرم بقراءة أبعاد وبنود الاستبانة بدقة، والتعبير عن آرائكم قرين البدائل المتاحة للاختيار ، وهي (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) .

والباحث يتقدم بخالص الشكر لسعادتك لجهودكم الكريم في اتمام هذه الدراسة .

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الباحث

الرشاقة الاستراتيجية:

هي قدرة القيادة الاكاديمية بالجامعة على مواجهة التغيير في وقت نموذجي من أجل تحقيق الاستجابة السريعة للمتغيرات الاستراتيجية وهذا يتطلب قدرات مختلفة تتمثل في (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة).

الاستجابة			التباعد الاول: الحساسية الاستراتيجية
كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
			١- تشترك القيادة الاكاديمية (أعضاء هيئة التدريس ، الطلاب ، مؤسسات المجتمع المدني، والقادة الاداريين) في رصد التغيرات البيئية داخل الجامعة وخارجها بشكل مستمر .
			٢- تراعي القيادة الاكاديمية أن تتضمن الخطة الاستراتيجية للجامعة الحاجات المستقبلية المحتملة .
			٣- تعمل القيادة الاكاديمية على أن تتسم الخطة الاستراتيجية للجامعة بالمرونة في إعادة توزيع مواردها للاستفادة منها مستقبلاً.
الاستجابة			التباعد الثاني: وضوح الرؤية
كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
			١- تعمل القيادة الاكاديمية على أن تُعبّر رؤية الجامعة عن أهدافها الاستراتيجية بوضوح.
			٢- تعمل القيادة الاكاديمية على تحقيق الجامعة التميز لأكاديمي والإداري .
			٣- تعمل القيادة الاكاديمية على أن تتعامل إدارة الجامعة مع المخاطر والأحداث المستقبلية وفق استراتيجية واضحة.
الاستجابة			التباعد الثالث : المقدرات الجوهرية
كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
			١- تعمل القيادة الاكاديمية على أن توفر بيانات وافية عن كافة العمالة المتميزة التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية.
			٢- تعمل القيادة الاكاديمية على أن توفر فرص لأعضاء هيئة التدريس للحضور ندوات ومؤتمرات للتعبير عن آرائهم بحرية.
			٣- تحرص القيادة الاكاديمية على تشجيع ومكافأة أعضاء هيئة التدريس المبدعين لتطوير خطة الجامعة الاستراتيجية.
الاستجابة			التباعد الرابع: اختيار الأهداف الاستراتيجية
كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
			١- تركز القيادة الاكاديمية على الأهداف الاستراتيجية الأكثر أهمية لخلق القيمة المضافة للمستفيد.

			٢- تتبنى القيادة الاكاديمية التحسين المستمر لتحقيق أهداف الجامعة التعليمية.
			٣- تسعى القيادة الاكاديمية إلى تطوير انشطتها وخدماتها لزيادة رضا المستفيد.
			٤- تراعي القيادة الاكاديمية أن تكون أهدافها الجامعة الاستراتيجية تحقق متطلبات سوق العمل.
الاستجابة			البُعد الخامس : المسؤولية المشتركة
كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
			١- تشرك القيادة الاكاديمية المستفيدين من خدمات الجامعة في التخطيط التعليمي للوصول لأفضل النتائج.
			٢- تنمي القيادة الاكاديمية الشعور بالمسؤولية المشتركة لدى العاملين بالجامعة للوصول الى مخرجات نهائية جيدة.
			٣- تحرص القيادة الاكاديمية على مشاركة المستفيدين من المخرجات الجامعية في تحسين كافة ممارساتها الأكاديمية والإدارية.
			٤- تراعي القيادة الاكاديمية تحقيق مبدأ العدالة في توزيع المهام القيادية بين المسؤولين بالجامعة.
الاستجابة			البُعد السادس: سرعة الاستجابة
كبيرة	متوسطة	ضعيفة	
			١- تعتمد القيادة الاكاديمية على المتميزين بالجامعة لتحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئتها الخارجية لتحقيق التميز .
			٢- تسعى القيادة الاكاديمية الى تكييف استراتيجيتها مع المتغيرات المستجدة.
			٣- تُطلع القيادة الاكاديمية الافراد على توجهاتها المستقبلية.

- i عمي غازي(٢٠١٤) الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة المدير الناجح، العدد الثالث، سلسلة التميز، ص ص ١٢:٨.
- ii الرويلي ، سعود بن عبد الله بن برد (٢٠١٩) درجة وعي القيادات الأكاديمية بكليات المجتمع السعودية بمقومات الاقتصاد المعرفي : دراسة ميدانية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة مج. ٨، ع. ٤، ص ٥٩.
- iii الشمراني، حامد محمد على (٢٠١٧)فاعلية الوظائف الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في كليات جامعة شقراء : دراسة ميدانية، مجلة علوم الانسان والمجتمع، جامعة شقراء ، المملكة العربية السعودية، ص٢١٩.
- iv العردان، أمل بنت عارف بن درزي(٢٠٢٠) واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء القيادة المستدامة، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. مج. ٤، ع. ١٣، يناير ص ٧٩.
- vDoz, Y., & Kosonen, M. (2008). Fast Strategy: How strategic agility will help to stay ahead of the game. Harlow: Wharton School Publishing
- vi محمود عبد اللطيف موسى(٢٠٢٠)الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لقطاع الاعمال ، نيولينك الدولية للنشر ص ٣٤.
- vii صلاح عبد القادر النعيمي(٢٠٠٧) كيف يمكن للمنظمات أن تحقق ميزتها التنافسية؟، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني لجامعة الإسراء، الأردن، ص ٢٠.
- viii عبد السلام أبو قحف(٢٠٠١) إدارة الأعمال الدولية، دراسات وبحوث ميدانية، الإسكندرية، الدار الجامعية - ص: ٤٢٨.

ix جمال محمد العريمي ، محمد علي أبو عاشور (٢٠١٩) دور القيادات الأكاديمية الجامعية في تحويل الجامعات الأردنية العامة إلى جامعات منتجة ،ة التربوية للدراسات الإسلامية الجامعة IUGJEPS Vol 28, No 6, 2020, pp 675 – 701

x خالد بن مبارك المطيري(٢٠١٩م) التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصر، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (١٨٣)، الجزء الثالث) يوليو ص ص ٥٤٧-٥٨٣.

xi رزقي، رزى و قريشي، محمد (٢٠١٩) : أثر الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات الاستشفائية العمومية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في التوليد وأمراض النساء وطب الأطفال بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر .

xii اسماء ابو بكر (٢٠٢٠) درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد ، المجلة التربوية ، كلية التربية سوهاج ، مجلة علمية محكمة ، المجلد ٨٠، العدد ٨٠، ديسمبر ٢٠٢٠، الصفحة ٦٣٥-٧٤٨

xiii خلود بنت محمد الأنصاري(٢٠٢٠) درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية للرشاقة التنظيمية، مجلة جامعة العراق ، العدد ٥١ مج ٣، صص ٥١٦:٥٠٢.

xiv Harraf, A., Kaylynn, I., Wanasika, I., and Talbott, K. (2015) Vol. 31, No. 2. Organizational Agility. The Journal of Applied Business. PP 675-686

xv ولاء محمود عبدالله محمود(٢٠١٨) تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة،مجلة كلية التربية بينها،العدد (١١٦) أكتوبر ج(٦).

xvi الزهيري، إبراهيم عباس (٢٠١٢): رأس المال الفكري: الخيار الاستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العلمي السنوي الرابع لكلية التربية النوعية جامعة المنصورة بعنوان إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي، في الفترة من ١١ - ١٢ إبريل، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، المجلد الأول.

xvii وئام محمد كامل الخياط (٢٠١٩) لتمكين المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في التربية (تخصص أصول التربية) جامعة دمياط كلية التربية.

xviii الحوث ، محمد صبري ، وآخرون (٢٠١٥)، التنافسية بين الجامعات ، جامعة بنها. مجلة المعرفة التربوية: الجمعية المصرية لأصول التربية - مصر، المجلد ٠٠٧، العدد ٠١٤.

xix حسين عبد الحميد احمد رشوان (٢٠١٠) القيادة ، دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ص ٣ .

xx الشمري، عيد عائد خليف(٢٠١٤) درجة توافر رأس المال الفكري و علاقتها بدرجة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ص ١٢٧.

xxi ياسر محمد خليل(٢٠١٩) استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية مجلة الإدارة التربوية العدد الثالث والعشرون - أغسطس ص ١٥٥.

xxii عبدالستار، منى عبدالغني.(٢٠١٣) تصور مقترح لتنمية ادوار القيادات الأكاديمية بالجامعات في ضوء مدخل القيادة التحويلية، رسالة ماجستير ، كلية التربية جامعة بنى سويف ص ٣ .

xxiii فوزية بنت ظافر علي الشهري(٢٠١٦) دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس جامعة الملك خالد، رسالة ماجستير ، جامعة الملك خالد ص ٥٠ .

XXIV محمود عبد اللطيف موسى (٢٠١٠) التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في التدريب الإداري، القاهرة ، مطبعة السلام، ص ١٢١.

XXV فلاح حسن الحسيني (٢٠٠٠) الإدارة الاستراتيجية: عمان، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، ، ص١٣.

XXVI منال محمود أبو شادي (٢٠٠٣) طرق واستراتيجيات التدريس الفعال المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم العالي، جامعة سلمان بن عبد العزيز، كلية التربية بوادي الدواسر، ص٣٣.

XXVII الضمور، معتصم محمد مبارك (٢٠١٧) الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الاكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الاردنية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الاوسط، ، ص٧٧.

XXVIII معن وعد المعاضيدي (٢٠١١) قدرات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للمستلزمات الطبية في نينوى، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ٧(٢٩) صص ٨٥-١١٨.

xxix Tallon, P. Patrick, 2007 Inside the adaptive enterprise: An Information Technology Capabilities Perspective on Business Process Agility, Springer Science + Business Media, , p06.

XXX اسماء ابو بكر (٢٠٢٠) درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد ، المجلة التربوية ، كلية التربية سوهاج ، مجلة علمية محكمة ، المجلد ٨٠، العدد ٨٠، ديسمبر ٢٠٢٠، صص ٦٦٨:٦٦٩.

Sasmita, P.; Nagantara, P. (3002), "Measuring effectiveness of TQM Training: An Indian Study", International Journal of Training and Development, Vol.7, No.2: 302-314.

xxxii Hamel, G. (2007). The Future of Management Boston
Harvard Business School Press

XXXiii يوسف عطوي المواضية (٢٠١٦) دور التعلم الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية "دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، ص١٩.

Thompson, R & Strickland, A(2006) strategic management: concepts and cases Richard. D. Irwin Book Team, N.Y xxxiv

XXXV محمد أنور رشدي هنية: مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، مرجع سابق ص٣٦.

Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). Fast Strategy: How strategic agility will help to stay ahead of the game. Harlow: Wharton School Publishing. xxxvi

Source: Santala. M,(2009)"Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company:Case Swot Consulation ",Department of Marketing and Management ,Master degree , Kelsingin Kauppakorkeakoulu,Helsinki school of economics, Espoo,Finland:PP.50 xxxvii

anttila.e.(2014).components of organizational xxxviii
commitment: a case study consisting line managers from finnish
industrial company master's thesis, university of tampere, school of
.education

xxxix ايمان سالم لصانع (٢٠١٣) أثر محددات الرشاقة في الفاعلية التنظيمية دراسة حالة لشركة
الاسمنت الأردنية الافارج، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، ص ٢١.

Source: Santala. M,(2009)"Strategic Agility in a Small xl
Knowledge Intensive Business Services Company:Case Swot
Consulation ",Department of Marketing and Management ,Master degree
, Kelsingin Kauppakor keakoulu,Helsinki school of economics,
Espoo,Finland:PP.50

xlI امانى عبد العظيم مرزوق شلبي(٢٠١٨)متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة
في ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه
الفلسفة في التربية) تخصص أصول التربية، جامعة المنصورة كلية التربية قسم أصول التربية
ص ٤٤.

xlII الحوث ، محمد صبرى ، واخرون (٢٠١٥)،التنافسية بين الجامعات ، جامعة بنها. مجلة
المعرفة التربوية: الجمعية المصرية لأصول التربية - مصر ،المجلد ٠٠٧، العدد ٠١٤

Michael Porter, L' Avantage Concurrentiel. Paris, Dunod, xlIII
2000, P08.

xlIV صلاح عبد القادر النعيمي(٢٠٠٧) كيف يمكن للمنظمات أن تحقق ميزتها التنافسية؟،
بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني لجامعة الإسراء، الأردن، ص ٢٠.

xlv عبد السلام أبو قحف (٢٠٠١) إدارة الأعمال الدولية، دراسات وبحوث ميدانية، الإسكندرية،
الدار الجامعية ، ص: ٤٢٨.

xlvi العاني، مزهر شعبان و جواد، شوقي ناجي(٢٠١٤)الإدارة الإلكترونية ، دار الثقافة للنشر
والتوزيع، عمان ص ٣٠.

xlvii السوسي، يوسف رزق هلا عبد هلالا(٢٠١٥) درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات
غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية،
الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ص٣١.

xlviii - بوران سمية: دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص٧٧.

xlixحنان بن عوالي(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، عام ، جامعة الشلف، ص٦.

ازغدار أحمد: المنافسة(٢٠١١) التنافسية والبدائل الاستراتيجية، الجزائر، دار جريب للنشر
والتوزيع، الطبعة الأولى ، ص١٢.

ii أحمد نجم الدين أحمد عيدا روس (٢٠١٥) إدارة فرق العمل الافتراضية كلية استراتيجية
لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية. مجلة كلية التربية جامعة بنها، عدد٢٦ ، ص١٢٩.

iii نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ،مرجع سابق ، ص ٩٨.

iiii حسن أحمد الخضري(٢٠٠٤) صناعة المزايا التنافسية، مصر، مجموعة النيل العربية،
الطبعة الأولى، ص ٥٢.

liv ، عيداروس ، أحمد نجم الدين أحمد(٢٠١٥) إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية
لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية" ، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، مصر،
مجلد(٢٦)العدد(١٠١) ص ١٣٠.

lv سملاي يحضية(٢٠٠٤) اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتنمية الكفاءات على
الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة
الجزائر ، ص ٨٠.

Ivi M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition,
.1993, p 48

lvii عرابية الحاج، تمجدين نورالدين: (٢٠٠٧) وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة
تنافسية جديدة في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي
ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، ٢٧-٢٨ نوفمبر ، ص ٨-٩.

lviii سملاي يحضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتنمية الكفاءات على الميزة
التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) مرجع سابق، ص ٨٥.

lix عبد السلام أبو قحف: كيف تسيطر على الأسواق، بيروت، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية،
ص٢٦٤.

lx اكربالي بغداد : تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، ص٥، تاريخ
الاطلاع ٢٠١٩/٧/٦ www.ust.edu/open/library/mang/83/83.doc

lxi سلطان، فوزية على(٢٠١٥) تحديد مدى إمكانية تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية)
الهندرة في تحقيق المزايا التنافسية للخدمات الصحية في وحدات صحة المرأة الريفية بالقرى المصرية
(بحث ميداني، المجلة المصرية للدراسات التجارية - مصر ، مج٣٩، ٢٤ .

lxii اماني عبد العظيم مرزوق شلبي(٢٠١٨)متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة
في ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه
الفرسفة في التربية) تخصص أصول التربية، جامعة المنصورة كلية التربية قسم أصول التربية ص
٤٤-٤٧.

Ixiii غسان قاسم اللامي (٢٠٠٨) تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات ،عمان، الأردن دار
الشرء للنشر والتوزيع، ط١، ص ٢١.

Ixiv يسرى عبد الحميد رسلان (٢٠٠٧) المعايير الأكاديمية للجودة بكليات الآداب، النظرية
والواقع تجربة آداب المنيا نموذجا، المؤتمر السادس لعمداء كليات الآداب في الجامعات العربية نحو
ضمان جودة التعليم والاعتماد الأكاديمي، جامعة المينا، جمهورية مصر العربية، ص٣.

IxvSlack,Nigel,Chambers,Stuart,Harland,Christine,Harrston,Alan,an
dJohnston,Robert."Operations Management".4nd ed,Prentice Hall:New
York, 2004 p45.

Ixvi- عنتر محمد احمد (٢٠١٧) تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء
الذكاء الاستراتيجي، مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس ، العدد الواحد والأربعون الجزء الرابع
ص ٤٠.

Ixvii Krajewski, Lee,J.and Ritzman, Larry,P." Operations
Management:".7th ed, Prentice Hall:New Jersey, 2005 p64.

Ixviii امانى عبد العظيم مرزوق شلبي (٢٠١٨)متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة
المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة رسالة مقدمة للحصول على درجة
دكتوراه الفلسفة في التربية) تخصص أصول التربية، جامعة المنصورة كلية التربية قسم أصول التربية
ص٣٦.

Ixix موسى غانم فنجان: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، بغداد، مطبعة الراية،
١٩٩٠، ص١١٢.

Ixx أسماعيل كحيل (٢٠١٦) إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على
جامعة فلسطين". دراسة ماجستير. غزة، فلسطين: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ص ٤٠.

lxxi العتيبي ، بدر مبروك ، (١٤٣٥) تسويق الخدمات الجامعية ودوره في تحسين القدرة التنافسية للجامعات السعودية تصور مقترح لحالة جامعتي أم القرى ، وجامعة الملك عبد العزيز ، اطروحة دكتوراه ، السعودية ص ٦٤ .