

## تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية

د/ محمد سعيد عبد المطلب هلال

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس

### ملخص:

تتوقف قدرة الجامعة على النجاح والمنافسة على قدرتها على التعامل بإيجابية مع المتغيرات المجتمعية المحيطة، وعلى مدى ما يتوافر لديها من قدرات عالية على الإنتاج المتميز، وعلى التكيف والاستجابة للتغيرات السريعة في احتياجات العملاء واستراتيجيات المنافسين والتعامل معها بفاعلية.

وتعد الرشاقة الاستراتيجية بمثابة مدخل يمكن من خلاله الكشف عن الفرص المتاحة أمام الجامعات، والتي يمكنها اغتنامها واستثمارها؛ من أجل تعظيم قدراتها التنافسية، إلى جانب أنها تسهم في تحقيق المرونة في الاستجابة والتكيف السريع مع المتغيرات الداخلية والخارجية؛ بما يمكن الجامعة من تدعيم نقاط القوة الموجودة فيها، وعلاج نقاط الضعف بما يساعدها على اكتساب ميزات تنافسية، تتمثل في منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة تتفوق بها على منافسيها، ويحسن من وضعها التنافسي، ومراكزها في التصنيفات العالمية لأفضل الجامعات.

هذا ويتمحور الهدف الرئيس من هذا البحث في الإجابة على السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الاستراتيجية؟

واستخدمت البحث المنهج الوصفي، وتوصل من خلاله لمجموعة من الإجراءات المقترحة لتعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الاستراتيجية وفقاً لأبعاد ثلاثة هي: الحساسية الإستراتيجية، وسيولة الموارد، والالتزام الجماعي.

**الكلمات المفتاحية:** الرشاقة الاستراتيجية - التنافسية - القدرات التنافسية - الحساسية الاستراتيجية.

---

## ***Enhancing the competitive capabilities of Egyptian universities In light of strategic agility***

***Dr. Mohammad Said Abdul-Muttalib Helal***

***Lecturer of comparative education and educational administration  
Faculty of Education - Ain Shams University.***

Summary:

*The university's ability to succeed and compete depends on its ability to positively deal with surrounding societal variables, and on the extent of its high capabilities for distinguished production, on adapting and responding to rapid changes in customer needs and competitors' strategies, and dealing with them effectively.*

*Strategic agility is an entry point through which universities can explore the opportunities they can seize and exploit. to maximize its competitiveness, besides it contributes to achieving flexibility in response and rapid adaptation to internal and external variables; This enables the university to consolidate its strengths and treat weaknesses in a way that helps it gain competitive advantages, which are new and innovative products and services that outperform its competitors, improve its competitive position, and its positions in the global rankings of the best universities.*

*The main objective of this research is to answer the following main question: How can the competitive capabilities of Egyptian universities be strengthened in light of strategic agility? The research used the descriptive approach, through which it reached a set of proposed measures to enhance the competitive capabilities of Egyptian universities in light of strategic agility according to three dimensions: strategic sensitivity, liquidity of resources, and collective commitment.*

**Keywords:** *strategic agility – competitiveness - competitive capabilities - strategic sensitivity.*

## تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية

د/ محمد سعيد عبد المطلب هلال

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة عين شمس.

### القسم الأول - الإطار العام للبحث:

#### مقدمة:

تمثل المنافسة *Competition* العنصر الأكثر تأثيراً في تحديد نجاح أو فشل منظمات الأعمال في الوصول إلى تحقيق أهدافها، وإنجاز النتائج التي قامت من أجلها، ولم يعد أمام تلك المنظمات من سبيل إلا تنمية قدراتها التنافسية، والعمل المستمر على تحسين مركزها التنافسي في الأسواق اعتماداً على ما تستطيع تحقيقه من تطوير في منتجاتها وخدماتها، وتحسين قدراتها على تحقيق فوائد ومزايا أعلى لعملائها بما يفوق ما يقدمه المنافسون. (١)

ويتوقف نجاح المؤسسات على الوعي بأن بقاءها واستمراريتها على المدى البعيد مرهون بقدرتها على البقاء والتكيف والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة العمل المتلاحقة؛ لذا تحتل الرشاقة الإستراتيجية *Strategic Agility* أهمية بالغة عن طريق اتخاذ رؤية إستراتيجية واضحة الملامح، واستعمال المقدرات المطلوبة؛ لوضع الأهداف الإستراتيجية ورسمها، واتباع الإجراءات ذات المسؤولية المشتركة، من خلال الكشف عن الفرص واستثمارها بمرونة تسويقية، تتفوق بها على منافسيها. (٢)

فنتيجة اهتمام منظمات القرن الحادي والعشرين برصد مسار تغير بيئة الأعمال بنجاح، والتنبؤ به من أجل التكيف معه، لتكون المنتجات والخدمات مصممة لتلبية متطلبات العملاء والمستفيدين؛ فقد اجتذبت الرشاقة الإستراتيجية الباحثين في السنوات الأخيرة؛ لارتباطها بالقدرات الديناميكية للمنظمة، وتنوع القوى العاملة الموجودة فيها؛ مما دعى المنظمات إلى التوجه داخلياً لتطبيق الرشاقة الإستراتيجية

من أجل الحصول على: الكفاءة اللازمة للمنافسة، والرؤية الخارجية للاستفادة من الفرص الناشئة عن التغيير. (٣)

ونالت الرشاقة الإستراتيجية اهتماماً نشطاً ومتزايداً من الأوساط الأكاديمية والإستراتيجية الإدارية بشكل أساسي، فتمت صياغة مفهوم الرشاقة الإستراتيجية في المجالات النظرية للتغيير الإستراتيجي والتجديد، والافتراض السائد للرشاقة الإستراتيجية هو كيف يمكن للمنظمات الراسخة أن تجدد نفسها، وتغرس الأفكار المبتكرة في التنمية، وذلك للاستجابة لعدم اليقين والاضطراب الخارجي، بينما تهدف إلى سن فرص جديدة، وبالتالي فإن الرشاقة الإستراتيجية لها آثار عملية فيما يتعلق بالتجديد والابتكار التنظيميين في التعامل مع التغيير المستمر وعدم اليقين. (٤)

والرشاقة الإستراتيجية هي قدرة ديناميكية قائمة على المعرفة، وتتطلع داخل وخارج المنظمة على حد سواء؛ لتطوير فهم واضح للقدرات الأساسية، والتعرف قدر الإمكان على الخدمات والمنتجات والعملاء والمنافسين، فالتعلم هو عملية جعل عمليات المنظمة أكثر كفاءة وفعالية، إنه يسمح للمنظمات بتجنب تكرار الأخطاء باستخدام الدروس المستندة إلى التجارب السابقة، وتمكينها من استكشاف المعرفة الجديدة، وتطوير منتجات وخدمات جديدة. (٥)

هذا وقد اهتمت العديد من الجامعات والكليات المعاصرة بدراسة الرشاقة الإستراتيجية، وانعكس ذلك الاهتمام في البحوث والدراسات التي قام بها الباحثون والدارسون داخل هذه الجامعات، بالإضافة إلى ورش العمل والبرامج التعليمية والتدريبية التي صممتها ونفذتها هذه الجامعات، فعلى سبيل المثال قامت كلية المعلمين بجامعة كولومبيا الأمريكية بتنفيذ ورشة عمل بعنوان: "الرشاقة الإستراتيجية في الممارسة: قيادة التغيير في المنظمات التعليمية K12"، ويتعلم المشاركون فيها مفهوم الرشاقة الإستراتيجية وآلياتها، والمهارات والممارسات اللازمة لتعزيز وتنمية مؤسساتهم التعليمية بشكل إستراتيجي، إلى جانب مهارات خلق رؤى إستراتيجية، وتعزيز التوافق لقيادة التغيير الإستراتيجي، والتغلب على مقاومة التغيير. (٦)

وقد برزت الرشاقة الإستراتيجية كتيار بحثي نابض بالحياة؛ (٧) فقد تشمل الرشاقة الإستراتيجية مجموعة من الأنشطة التي تنفذها المنظمة، وذلك لخلق قيمة

مضافة للعمليات والمنتجات والهياكل الموجودة داخل المنظمة، وبالتالي فإن قوة وتنوع هذه التغييرات مهم لتصبح المنظمة رشيقة؛ مما يعني أن المنظمات بحاجة إلى تكريس مجموعات مختلفة من الموارد للحفاظ على مستويات عالية من المرونة والسرعة اللازمة لتكون رشيقة في السياقات الدولية، من أجل مواجهة استباقية لتغييرات خارجية غير متوقعة. (٨)

وبسبب التحول العميق في المشهد التنافسي، أصبح التغيير أسرع وأكثر تعقيداً للتنبؤ به وإدارته مما كان عليه الحال قبل ١٠ سنوات فقط، وازدادت أهمية الرشاقة الإستراتيجية وهي الآن تحتل مرتبة عالية جداً في جدول أعمال كل من علماء وممارسي الإدارة الإستراتيجية؛ فالرشاقة الإستراتيجية واحدة من القدرات الديناميكية المهمة، ومورد قيم ونادر لا يضاهاه، وغير قابل للاستبدال والذي يمكن أن تحصل المنظمة من خلاله على ميزة تنافسية. (٩)

هذا ويمكن للمنظمة المرنة أن تنجح في بيئة تنافسية من خلال قدرات الاستجابة والكفاءة والمرونة والسرعة، بحيث تحقق ميزة تنافسية في السوق، وتؤثر الرشاقة الإستراتيجية بشكل مباشر على قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع منتجات جديدة وفعالة من حيث التكلفة، والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال إستراتيجيات الرشاقة هي: تخفيض تكاليف الإنتاج، وزيادة رضا العملاء، والتخلص التدريجي من الأنشطة التي ليس لها قيمة مضافة، وزيادة القدرة التنافسية. (١٠)

وعليه يمكن القول: إن الرشاقة الإستراتيجية قد تكون بمثابة مدخل، يمكن من خلاله الكشف عن الفرص المتاحة أمام الجامعات، والتي يمكنها اغتنامها واستثمارها؛ من أجل تعظيم قدراتها التنافسية، إلى جانب أنها تسهم في تحقيق المرونة في الاستجابة والتكيف السريع مع المتغيرات الداخلية والخارجية، بما يمكن الجامعة من تدعيم نقاط القوة الموجودة فيها، وعلاج نقاط الضعف، بما يساعدها في اكتساب ميزات تنافسية، تتمثل في منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة تتفوق بها على منافسيها، ويحسن من وضعها التنافسي، ومراكزها في التصنيفات العالمية لأفضل الجامعات.

وتتوقف قدرة الجامعة على النجاح والمنافسة في قدرتها على التعامل بإيجابية مع المتغيرات المجتمعية المحيطة، وعلى مدى ما يتوافر لديها من كواد

بشرية ذات مهارة عالية على الإنتاج المتميز، وعلى التكيف والاستجابة للتغيرات السريعة في احتياجات العملاء وإستراتيجيات المنافسين والتعامل معها بفاعلية؛ فالموارد البشرية في أي مؤسسة يمكن أن تسهم بدور كبير في إيجاد ميزة تنافسية لها؛ وهنا يأتي دور المؤسسات التعليمية وبخاصة مؤسسات التعليم العالي؛ لأنها المنوط بها إعداد الطاقات البشرية المنتجة، وهذا يفسر الاهتمام المتزايد بالتنافسية.<sup>(١١)</sup>

ولكي تتمكن المنظمة من ابتكار ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أسبقية على منافسيها في مجال نشاطها، فهي مطالبة بفهم العلاقة القائمة بينها، وبين البيئة التي تنشط فيها، ومعرفة المكونات الرئيسية لها، وأبعادها المستقبلية، بقصد الاستفادة من الفرص المتاحة لها، وتجنب آثارها السلبية ولو نسبية، وخاصة ما يتعلق بالبيئة التنافسية؛ إذ يمثل التنافس في مجتمعات اقتصاد المعرفة في جوهره تنافسا تعليمياً؛ لذا صار لزاما على أي مجتمع يسعى إلى التنمية والمنافسة والتميز مراجعة نظمه التعليمية وإصلاحها؛ لذا يجب إدراك أن تعليم القرن الحادي والعشرين هو حجر الأساس للتنافسية، فالتحولات الجوهرية في الاقتصاد تتطلب سياسات خلاقة لإيجاد تواصل بين التعليم والتنافسية؛ فنظام التعليم في القرن الحادي والعشرين هو التحدي المركزي أمام بناء القدرات التنافسية للدول.<sup>(١٢)</sup>

وانطلاقاً من ذلك، فقد بات لزاما على الجامعات - بوصفها إحدى المنظمات التعليمية المعنية بفكرة ومضمون التنافسية - أن تسعى إلى تعزيز قدراتها التنافسية، والعمل على اكتساب قدرات وميزات جديدة، تساعد على تحسين وتطوير أدائها المؤسسي، ورسم توجهها المستقبلي وصياغته، وبالتالي بناء إستراتيجياتها التنافسية.

وكي تستطيع الجامعات أن تنافس بكفاءة في أسواقها فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها؛ لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء، والجامعات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة، عليها أن تمتلك قدرات معينة تؤهلها لتحسين دافعية العاملين، وخلق الولاء لديهم، والوصول إلى الأداء المرتفع، وتحقيق الإبداع؛ لتحقيق ميزة تنافسية مؤسسية على المستويين المحلي والعالمي.<sup>(١٣)</sup>

يعتبر تحقيق القدرة التنافسية هدفاً إستراتيجياً، تسعى له جميع المؤسسات الجامعية؛ لأن بقاءها أصبح مرهوناً بامتلاك مزايا تنافسية، لتلبية احتياجات المستفيدين واحتياجات المجتمع، مع التوفيق ما بين موارد الجامعة والفرص الموجودة في البيئة، للوصول إلى مراكز متقدمة للتصنيفات العالمية للجامعات (١٤).

وتتحدد القدرة التنافسية للجامعات بمدى قدرتها على مواجهة التهديدات ونقاط الضعف والتحديات البيئية، فهي تجعل الجامعة في مركز تنافسي أفضل، وتعطيها القدرة على البقاء والاستمرارية والنمو، كما تظهر تنافسية الجامعات من خلال الاستثمار الأمثل والتميز لقدراتها وإمكاناتها في تدعيم مركزها التنافسي ومواجهة تحديات المنافسة. (١٥)

وتؤدي القدرة التنافسية دوراً حيوياً في معالجة التحديات والظروف القائمة؛ من أجل أن تكون المنظمة قادرة على تحقيق الأهداف والتوقعات المرجوة، وقادرة على التنافس في السوق العالمية، الأمر الذي يجبرها على إجراء تدابير تنافسية مناسبة. (١٦)

وتتأثر القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بالعوامل الداخلية التي تتكون من البيئة الداخلية لمؤسسة التعليم العالي (المادية والمالية، والموظفين، والبنية التحتية، والموارد الداخلية الأخرى)، والعوامل الخارجية التي تشكلها البيئة الجزئية الخارجية (الطلاب، والمجتمع ككل) والبيئة الكلية المتأثرة بالسياسات الوطنية (الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والعوامل القانونية، والعلمية والتقنية). (١٧)

"وبالتالي يمكن تحسين القدرة التنافسية للجامعات من خلال التركيز على القوانين والتشريعات التي تهدف إلى تحرير الخدمات التعليمية، والعمل على تحسين ورفع جودة مخرجات العملية التعليمية، وتعزيز التعاون بين الجامعات الحكومية والخاصة، والعمل على إعادة هيكلة مؤسسات التعليم العالي، والبحث العلمي والاهتمام بنوعية التعليم وبخاصة التعليم العالي". (١٨)

والواقع أن التنافس الدولي في مجال التعليم العالي يتجلى في الأهمية المتزايدة للتصنيفات العالمية لمؤسسات التعليم العالي **"Ranking of higher education Institutions"** على وجه الخصوص، باعتباره مقياساً لقدرتها على

إنتاج المعرفة وجذب المواهب، وإذا دلالة على التمكن في توظيف المعرفة ونشرها، كاقتماد جديد يتواكب مع التطور المعرفي العالمي، وهو ترتيب يعتمد على مؤشرات متعددة تختلف باختلاف الجهة المسؤولة عنه، والتي من بينها " جودة التعليم، وجودة هيئة التدريس وعدد جوائز نوبل أو غيرها من ميداليات المجالات المتخصصة التي نالتها، إضافة إلى إنتاجها من البحوث العلمية المنشورة، ومدى توظيف خريجها، وعدد الطلاب الأجانب بها، وغيرها من المؤشرات"، التي تصف القدرة التنافسية على وجه التحديد. (١٩)

وبالتالي حتى تستطيع الجامعات التنافس عليها تقديم خدمات تعليمية (طلابية، وبحثية، وبرامج تدريبية، واستشارات، وغيرها من الخدمات)، تتمتع بالجودة والتميز حتى تكون جاذبة ومثار اهتمام العملاء وأصحاب المصلحة المستفيدين منها. هذا وتبذل الجامعات المصرية جهودا حثيثة من أجل تعزيز قدراتها التنافسية، وتمثل ذلك في الأهداف الإستراتيجية الموضوعة في الخطط الإستراتيجية للجامعات المصرية كافة، وتحقيقاً لإستراتيجية التنمية المستدامة - رؤية مصر ٢٠٣٠.

#### مشكلة البحث:

على الرغم من كل الجهود التي تبذلها الجامعات المصرية في سبيل تحسين وتطوير أدائها بهدف تعزيز قدراتها التنافسية، إلا أنه ما زالت هناك العديد من المعوقات والتحديات التي تقف حائلاً أمام قدراتها التنافسية ووضعها التنافسي مع غيرها من الجامعات على المستوى الدولي والأفريقي والعربي، والتي من أهمها ما يلي:

أ- غياب معظم الجامعات المصرية عن قوائم التصنيفات العالمية للجامعات يؤكد ضعف القدرة التنافسية للجامعة المصرية، والذي يعود إلى غياب المستوى البحثي المتميز لقلّة الإمكانيات، ومحدودية الدور في إنتاج المعرفة والفجوة الواسعة بين قدرات الخريجين ومتطلبات السوق المحلي، والعالمية. (٢٠)

ب- بلغت نسبة مؤسسات التعليم العالي المصرية الحاصلة على الاعتماد ١٩٪؛ ممّا يعني أن أكثر من ٨٠٪ من مؤسسات التعليم العالي غير

معتمدة؛ إضافة إلى أنه لا توجد جامعة مصرية معتمدة حتى الآن، وهناك فقط عدد من الجامعات حصلت بعض كلياتها على الاعتماد، فقد وصل عدد الكليات المعتمدة إلى ١٢٨ كلية من إجمالي ٤٠٠ كلية، بنسبة ٣٢٪ أي أن أكثر من ثلثي الكليات الحكومية الجامعية غير معتمد،<sup>(٢١)</sup> مما يشير أيضا إلى وجود جوانب قصور في أداء الجامعات؛ أدى إلى ضعف قدرتها التنافسية على المستوى المحلي، ومما سبق يتبين أن الجامعات المصرية تعاني من ضعف قدرتها التنافسية على المستويين المحلي والعالمي.

ج- ضعف منظومة التعليم الجامعي المصري؛ نتيجة ما يواجهه من مشكلات متعددة، منها: قصور في التشريعات المنظمة له، والعشوائية في اتخاذ القرارات، والمركزية الشديدة، وغياب الحرية الأكاديمية، وما يترتب على ذلك من تدني مستوى أداء التعليم الجامعي، وانعكس ذلك سلبا على تصنيف الجامعات المصرية ضمن أفضل الجامعات على مستوى العالم.<sup>(٢٢)</sup>

د- تعاني الجامعات المصرية من العديد من المشكلات، والتي من بينها:<sup>(٢٣)</sup>

- ◆ تقليدية برامجها التعليمية، وضعف مستوى مدخلاتها من الطلبة، إضافة إلى ارتفاع أعداد طلابها.
- ◆ بطء تعاملها مع متطلبات واحتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية.
- ◆ افتقارها للمناخ التنظيمي الداعم لعمليات الإبداع والابتكار.
- ◆ قلة استثمارها لمواردها وإمكاناتها بما في ذلك الموارد البشرية.
- ◆ غياب التنافسية بين خريجي الجامعات المصرية في الأسواق المحلية والعالمية، وتزايد بطالة خريجي الجامعات.

هذا وقد حددت إستراتيجية التنمية المستدامة: مصر ٢٠٣٠، في أهدافها الإستراتيجية لمحور التعليم، في هدفها الإستراتيجي الثاني، والذي نص على: "تعليم عالي الجودة، متاحا للجميع دون تمييز، مركّز على المتعلم الممكن تكنولوجياً وجودة الحياة الدراسية"، والذي تناولت مؤشرات أدائه ما يلي:<sup>(٢٤)</sup>

- أ- وجود عشرة جامعات على الأقل في مؤشر أفضل ٥٠٠ جامعة في العالم.
- ب- وجود ٤٠ جامعة مصرية في مؤشر أفضل جامعات أفريقيا بحلول ٢٠١٨. (وهو ما لم يتحقق).
- ج- وجود ١٥ جامعة على الأقل في مؤشر أفضل جامعات المنطقة العربية بحلول ٢٠٢٠.
- د- الجامعات المصرية من أفضل ٢٠ مؤسسة تعليم عالي في الأبحاث العلمية المنشورة في الدوريات المعترف بها عالمياً (٢٠٢٠). (وهو ما لم يتحقق)
- كما حددت الإستراتيجية ذاتها في هدفها الإستراتيجي الثاني والذي نص على: "تعليم يتميز بإطار نظام مؤسسي، وكفاء، وعادل، ومستدام"، والذي تناولت مؤشرات أدائه ما يلي: (٢٥)

- أ- جميع كليات (التربية، والتربية النوعية، والتربية الرياضية، والتربية الفنية، ورياض الأطفال) معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم بنهاية عام ٢٠١٦، وعالمياً بنهاية عام ٢٠٢٠. (وهو ما لم يتحقق)

وفي ضوء ما تقدم يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة

الإستراتيجية؟ ، وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الأسس النظرية للرشاقة الإستراتيجية والقدرات التنافسية في الجامعات المعاصرة؟ وما مجالات تعزيز العلاقة بينهما؟
- ٢- ما واقع القدرات التنافسية في الجامعات المصرية؟
- ٣- ما الإجراءات المقترحة لتعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية؟

**حدود البحث:**

يقصر البحث على الحدود التالية:

- ١- يقتصر البحث الحالي في دراسته لجهود تعزيز التنافسية للجامعات على جهود الجامعات المصرية الحكومية التابعة للمجلس الأعلى للجامعات دون التطرق لجامعة الأزهر.

٢- يقتصر البحث على أبعاد الرشاقة الإستراتيجية الثلاثة: (الحساسية الإستراتيجية، وسيولة الموارد، والالتزام الجماعي)؛ لأنها بمثابة الأبعاد الرئيسية التي تضم كل الأبعاد الأخرى، كما أنها الأبعاد الأكثر شيوعاً في البحوث والدراسات والأدبيات النظرية المرتبطة بالرشاقة الإستراتيجية.

### أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

- ١- التعرف على الأسس النظرية للرشاقة الإستراتيجية والقدرات التنافسية في الجامعات المعاصرة، ومجالات تعزيز العلاقة بينهما.
- ٢- الوقوف على واقع القدرات التنافسية للجامعات المصرية.
- ٣- التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية.

### أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث الحالي فيما يلي:

- أنه يتناول مفهوم الرشاقة الإستراتيجية كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة، ودوره في تعزيز القدرة التنافسية للجامعة.
- قلة الأبحاث والدراسات العربية التي تناولت مفهوم الرشاقة الإستراتيجية في إطار المؤسسات التعليمية (على حد علم الباحث).
- زيادة الضغوط التي تتعرض لها الجامعات المصرية لتحسين مراكزها التنافسية بين أفضل الجامعات في العالم، والذي يفرض عليها ضرورة البحث عن الطرق والآليات والمداخل التي تمكنها من تحسين وضعها التنافسي.
- مواكبة التوجهات الإدارية الحديثة في زيادة الاهتمام على مصادر اكتساب مزيد من الميزات التنافسية المستدامة، والتركيز عليها.

**مصطلحات البحث:**

يمكن تحديد المصطلحات الأساسية للبحث فيما يلي:

١- الرشاقة الإستراتيجية - **strategic agility**: هي قدرة المنظمة على إنشاء أسواق جديدة بمنتجات وخدمات جديدة تصل إلى عملاء جدد، باختصار يمكن تقديم الرشاقة الإستراتيجية على أنها: ابتكارات تخلق السوق. (٢٦)

وتعرف الرشاقة الإستراتيجية إجرائياً بأنها: "قدرة الجامعة على إدارة وتطبيق المعرفة بشكل فعال؛ للتكيف السريع مع التغييرات، وخلق حلول مبتكرة لإنشاء ميزات تنافسية، من خلال إنتاج منتجات وخدمات جديدة عالية الجودة وقابلة للتسويق".

**٢- القدرة التنافسية - Competitive Ability**

تعرف المنافسة - **competition** بأنها: "محاولة القيام بعمل أفضل من غيره في توريد المنتجات والخدمات في نفس السوق، ويعتبر تعزيز المنافسة أحد المبادئ الأساسية للرأسمالية". (٢٧)

تعتبر العمليات التنظيمية تنافسية إذا كان مستوى أداء تلك العمليات أفضل من أداء المنافسين لنفس العمليات، ويمكن قياس مستوى التنافسية باستخدام عدة معايير، منها: (التكلفة، والجودة، ومعدل دوران المخزون)، والتي يمكن مقارنتها مع مثيلاتها داخل أو خارج المنظمة. (28)

في حين تعرف الميزة التنافسية - **competitive advantage** بأنها: "مدى قدرة المنظمة على التفوق في الأداء على منافسيها نتيجة إنتاج سلع أو تقديم خدمات بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، والقدرة على أداء الأعمال في المنظمة بشكل متميز، وبشكل أفضل من المنافسين، ويمكن تحقيق هذه الميزة من خلال التمايز، أو خفض التكاليف، أو قيادة السوق، وهناك أركان أساسية للميزة التنافسية وهي: الكفاءة، والجودة، والتحديث، والاستجابة لردود أفعال العملاء. (29)

وتتمثل الميزة التنافسية في قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تمكّنها من الحصول على مركز تنافسي أفضل، أو عنصر تفوق، أو قدرة أعلى قياساً بمنافسيها الذين يعملون في نفس النشاط، وقد تحقق المؤسسة ذلك

من خلال استغلال الفرص الخارجية، والحد من أثر التهديدات، أو استغلال مواردها المادية والبشرية والفكرية، والاهتمام بالجودة والتكنولوجيا، والقدرة على تخفيض التكلفة ورفع الكفاءة التسويقية.<sup>(30)</sup>

وتعرف القدرة التنافسية للجامعات إجرائياً بأنها: "قدرة الجامعة على استثمار القوى والعوامل التنافسية الداخلية والخارجية، وتحسين أدائها ومخرجاتها، من خلال تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة، تمكنها من الاحتفاظ بحصتها في السوق العلمي، وتحسين ترتيبها بين الجامعات المنافسة".

### منهج البحث:

يتبع البحث المنهج الوصفي **Descriptive Methodology**؛ باعتباره المنهج المناسب لطبيعة الموضوع، والذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات والحقائق عن موضوع البحث، ويهتم برصد الواقع، ووصف وتفسير الظاهرة كما تحدث في الواقع الفعلي لها<sup>(31)</sup>، ويعمل البحث الوصفي على فحص ظاهرة تحدث في مكان وزمان معين، ويعنى البحث الوصفي بالظروف والممارسات أو العلاقات الموجودة، والآراء التي يتبناها، والعمليات الجارية أو الاتجاهات الواضحة.<sup>(32)</sup>

ويستخدم المنهج الوصفي في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، وأشكالها، وعلاقاتها، والعوامل المؤثرة في ذلك، مع ملاحظة أن المنهج الوصفي يشمل في كثير من الأحيان على عمليات تتبؤ لمستقبل الظواهر والأحداث التي يدرسها، أما هدفه الأساسي فهو فهم الحاضر لتوجيه المستقبل، من خلال وصف الحاضر بتوفير بيانات كافية لتوضيحه وفهمه ثم إجراء المقارنات وتحديد العلاقات بين العوامل وتطوير الاستنتاجات من خلال ما تشير إليه البيانات.<sup>(33)</sup>

### خطوات البحث:

وفقاً لطبيعة المنهج وخطواته النظرية، يسير البحث وفقاً للخطوات الإجرائية التالية:

- الخطوة الأولى: تحديد الإطار العام للبحث.
- الخطوة الثانية: تحديد الأسس النظرية للرشاقة الإستراتيجية والقدرات التنافسية للجامعات المعاصرة، ومجالات تعزيز العلاقة بينهما.

- الخطوة الثالثة: وصف واقع القدرات التنافسية للجامعات المصرية نظرياً.
- الخطوة الرابعة: التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية.

**وفيما يلي يتم تفصيل تلك الخطوات:**

## **القسم الثاني - الرشاقة الإستراتيجية وتعزيز القدرات التنافسية**

### **للجامعات المعاصرة (إطار نظري)**

يتناول هذا الجزء الرشاقة الإستراتيجية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية في الجامعات في ضوء الأدبيات المعاصرة؛ إذ تشكل القدرة التنافسية تحدياً كبيراً أمام جميع الدول المتقدمة والنامية على حدٍ سواء، وتتمثل التنافسية في تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، وطرق إنتاج أكثر فعالية، والقدرة على الإبداع والتطوير. وتسهم الجامعات كمنتج رئيسي للمعرفة في معظم المجتمعات في العملية التنافسية، فلا تتحقق الميزة التنافسية الإبداعية عن طريق توفير المورد فقط - وبخاصة الموارد البشرية منها- بل من خلال كيفية إدارة هذه الموارد واستخدامها. (٣٤) والرشاقة الإستراتيجية هي: تطبيق وظائف مثل: الجودة العالية، والمرونة، والاستجابة للابتكار، والتكيف، والتغيير، والتكلفة المنخفضة؛ من أجل الحصول على ميزة في المنافسة، وفي تلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء بشكل فعال، في تقديم منتجات جديدة، وفي إقامة شراكات إستراتيجية، وفي تقديم خدمة عالية المستوى. (٣٥) وبالتالي فالرشاقة الإستراتيجية تعد أحد المداخل التي يمكن من خلالها تعزيز القدرات التنافسية للجامعة؛ من خلال تقديم خدمات ومنتجات جديدة عالية الجودة، وهي تمنح المنظمة بيئة عمل تتسم بالمرونة؛ حتى تتمكن من البقاء والنجاح والتفوق، وعليه يدور الجزء الحالي حول كيفية تعزيز القدرات التنافسية في الجامعات المعاصرة في ضوء الرشاقة الإستراتيجية.

### **أولاً - طبيعة الرشاقة الإستراتيجية في الجامعات المعاصرة:**

"أفرزت التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الإستراتيجية الحديثة مصطلحات تحت المنظمات على كسر طوق التقليدية، والإتيان بما هو جديد ومميز، وكان من بين هذه المصطلحات مصطلح الرشاقة الإستراتيجية كتوجه يمنح المنظمة

بيئة عمل تتسم بالمرونة؛ حتى تتمكن من النجاح والتفوق، من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة، واتخاذ القرارات بدرجة عالية من الاستقلالية والمرونة؛ إذ تعد القرارات جوهر القيادة الإدارية، ونقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة<sup>(٣٦)</sup>، وفي الأونة الأخيرة استخدم الأدب فكرة الرشاقة الإستراتيجية لتفسير كيفية استجابة المنظمات الناجحة لشواغل إدارية محددة، مثل: الابتكار العالمي، والقيادة.<sup>(٣٧)</sup>

هذا وقد أدى تنوع مصادر التغيير والديناميكية المتزايدة في بيئة الأعمال المعاصرة وكثافتها إلى زيادة بروز الرشاقة كوسيلة للتكيف المستمر مع التهديدات والفرص الخارجية، وأدى التغيير التكنولوجي السريع والمزعزع، وإلغاء التنظيم، والعولمة والتخصيص الشامل لكل من الإنتاج والاستهلاك إلى بيئات أعمال "شديدة التنافسية" تكون فيها المزايا التنافسية مؤقتة، إضافة إلى توفر التحديات الناشئة مثل: تغير المناخ والظواهر الجوية المتطرفة، والأوبئة العالمية تحديات جديدة ومميزة للبقاء والنجاح التنظيمي؛ من هنا برزت الرشاقة الإستراتيجية؛ فهي تقدم للمؤسسة فرصة لتكون مرنة للتكيف، والاستجابة بسرعة للبدائل المتاحة، وتنفيذ إجراءات للسيطرة على عدم اليقين والمخاطر في السوق، ويمكن لمنظمة رشيقة إستراتيجياً تكيف ثقافتها مع تغير السوق، والتعرف على تغير السوق بسرعة، والاستفادة من هذه التغييرات الخارجية، وتشكيل خدمات المنظمة وفقاً للتغيرات الخارجية.<sup>(٣٨)</sup>

### ١- إطار مفاهيمي للرشاقة الإستراتيجية:

ظهر مفهوم الرشاقة لأول مرة في مسح معهد *Iacocca Institute* في الولايات المتحدة في عام ١٩٩١، وركز على الإنتاج المرن والقائم على القدرات لتلبية الاحتياجات المتغيرة بسرعة للسوق، بعد هذا التعريف الذي قام به معهد إيوكوكا، توسع تعريف المرونة وخفة الحركة.<sup>(٣٩)</sup>

تستخدم كلمة الرشاقة *Agility* في كثير من الاتجاهات بنطاق واسع وبصور وأشكال متعددة وفق العلوم التي تستخدمها، فينبغي التوقف على معناها الحقيقي وما تحققه في بيئة تتسم بالمنافسة والتغيير، توصف الرشاقة بمعناها العام في قاموس *oxford* بأنها: القدرة على التحرك السريع والسهل.<sup>(٤٠)</sup>

وتعد الرشاقة الإستراتيجية حجر الزاوية في القدرة على تحويل وتجديد نماذج الأعمال، كما أنها تزيد من حدة الحساسية الإستراتيجية، مما يجعل المنظمة أكثر دقة في التصورات التي يمتلكها المسؤولون التنفيذيون لها من نظامها البيئي (الخارجي) ونظام نشاطها (الداخلي)، كما أنها تساهم في جعل المديرين التنفيذيين أكثر وعياً وبقظة بشأن بيئتهم. (٤١)

والرشاقة الإستراتيجية هي قدرة القادة على الاستجابة في الوقت الحقيقي للتغيير وعدم اليقين، باستخدام الأدوات والممارسات بوعي لتطبيق التفكير الإستراتيجي بشكل فعال للتعلم المؤسسي وخلق حلول مبتكرة تؤسس ميزة مستدامة لمنظماتهم التعليمية، على وجه التحديد تدعم الرشاقة الإستراتيجية في الممارسة الإدارية للانخراط في التفكير الإستراتيجي والتعلم الإستراتيجي بطرق تؤثر على كل من: التطوير التنظيمي، وتنمية القيادة الشخصية في وقت واحد. (٤٢)

وتعرف كذلك بأنها: القدرة على إدارة وتطبيق المعرفة بشكل فعال، إلى جانب القدرة على التصرف بشكل استباقي فيما يتعلق بالتغيير، كما تعرف بأنها: التركيز على قدرة المنظمة على تسخير المعرفة والأصول والعلاقات القائمة لاغتنام الفرص لتحقيق ميزة تنافسية. (٤٣)

والرشاقة الإستراتيجية هي تطبيق وظائف مثل: الجودة العالية، والمرونة والاستجابة للابتكار والتكيف والتغيير والتكلفة المنخفضة؛ من أجل الحصول على ميزة في المنافسة، وفي تلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء بشكل فعال، في تقديم منتجات جديدة، وفي إقامة شراكات إستراتيجية، وفي تقديم خدمة عالية المستوى. (٤٤)

ويمكن تعريفها بأنها: قدرة المنظمة على الاستمرار وضبط وتكييف القرارات الرئيسية مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية، وبالتالي المنظمة الرشيقة إستراتيجياً قادرة على الحفاظ على الالتزام والحفاظ على الزخم نحو الأهداف الطموحة، بينما تبقى في نفس الوقت مرنة كافية للاستجابة السريعة والفعالة من حيث التكلفة للتغيرات الخارجية، واغتنام الفرص التجارية الجديدة. (٤٥)

وفي سياق آخر، تعرف بأنها: "القدرة على استغلال الفرص التي تبطن من استغلال المنافس الآخر لنفس الفرصة"، وتعرف كذلك بأنها: القدرة على التعامل مع البيئة الخارجية الغامضة وعوامل الأعمال غير المؤكدة".<sup>(٤٦)</sup>

ويرى بعض الباحثين أن الرشاقة الإستراتيجية هي: قدرة المنظمة المستمرة على القيام بتغيير البيئة بشكل صحيح، وفي الزمن الحقيقي من أجل إعادة تخصيص الموارد بسرعة وبحجم كاف، والالتزام جماعياً نحو تحقيق الأهداف.<sup>(٤٧)</sup>

وتعرف بأنها: "اتخاذ القرار في الوقت المناسب، لتنفيذ إستراتيجيات الأعمال قبل أو كرد فعل للاتجاهات البيئية الجارية".<sup>(٤٨)</sup>

والرشاقة الإستراتيجية تعني: القدرة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار، عن طريق التفاعل بسرعة مع الأسواق المتغيرة، وإنتاج خدمات أو منتجات جديدة غير متوقعة، ولها القدرة على تغيير عمليات التشغيل بكفاءة، والاستجابة لظروف السوق المتغيرة غير المؤكدة والمؤسسات التي تستخدم الرشاقة الإستراتيجية هي التي تمتلك المهارة اللازمة للتغلب في وسط الأعمال المتغيرة.<sup>(٤٩)</sup>

على الرغم من الغموض الذي ينعكس في نطاق التعريفات، تظهر العديد من الخصائص من الأدبيات وهي، من الأفضل النظر إلى الرشاقة على أنها قدرة تنظيمية، وهي مجموعة من الإجراءات والعمليات التنظيمية التي تنتج مخرجات معينة.<sup>(٥٠)</sup>

وتعرف الرشاقة الإستراتيجية بأنها: " قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية بصورة مستمرة، وبما يضمن الاستجابة السريعة للأسواق المتغيرة، وبشكل أسرع من المنافسين للمحافظة على حصتها السوقية، وتحقيق البقاء والازدهار في بيئة تتسم بدرجة عالية من اللا تأكد".<sup>(٥١)</sup>

" وتتخذ الرشاقة الإستراتيجية شكل علامة فارقة في المنظمة المعاصرة؛ فالدراسات النظرية والتطبيقية وفرت تنوعاً في مفاهيم الرشاقة الإستراتيجية كعامل يفسر كيف تقوم المنظمة بأعمالها؛ من أجل أن تتفوق على المنافسين في بيئة مضطربة، وتوصف الرشاقة الإستراتيجية بأنها: السرعة والرشاقة التي تعطي المنظمة

القدرة على تنفيذ الأعمال من أجل الاستجابة للتغيرات في أسواقها والقدرة على مواجهة مخاطرة كبيرة". (٥٢)

وكثيرا ما يستخدم مصطلح "المرونة" " الرشاقة" لوصف إدارة هذا التغير في بيئة العمل، إلا أن هناك اختلافات واضحة بين الاثنين، فالمرونة تعني: التخطيط لتطورات مفاجئة ولكنها متوقعة والاستجابة لها، بينما الرشاقة: تطلق على الاستجابة للظروف والمفاجآت والقوى الخارجية غير المتوقعة وغير المخطط لها. (٥٣)

وكذلك تختلف الرشاقة الإستراتيجية عن الإدارة الإستراتيجية التقليدية في أنها تركز على العمليات الإستراتيجية التي تتيح "إعادة توجيه أو إعادة اختراع الأعمال الأساسية دون فقدان الزخم والدافعية؛ وبالتالي فإنها تتطوي على قدرة المنظمة بأكملها على التغيير بشكل منهجي سريع. (٥٤)

باستقراء التعريفات السابقة للرشاقة الإستراتيجية، يمكن استنتاج ما يلي:

- أنها مفهوم يركز على استغلال الفرص المتاحة.
- مفهوم يركز على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات وتغيير البيئة بشكل صحيح ومستمر.
- مفهوم يركز على قدرة المنظمة على خلق حلول مبتكرة لإنشاء ميزات تنافسية.
- مفهوم يرتبط بإنتاج منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة عالية الجودة وقابلة للتسويق.
- مفهوم يركز على استخدام الأدوات والممارسات بوعي لتطبيق التفكير الإستراتيجي بشكل فعال؛ للتعلم المؤسسي.
- مفهوم مرتبط بإدارة وتطبيق المعرفة بشكل فعال؛ لكسب وتحقيق ميزة تنافسية.

وعليه يمكن تعريف الرشاقة الإستراتيجية إجرائياً بأنها: "قدرة الجامعة على إدارة وتطبيق المعرفة بشكل فعال للتكيف السريع مع التغيرات وخلق حلول مبتكرة لإنشاء ميزات تنافسية من خلال إنتاج منتجات وخدمات جديدة عالية الجودة وقابلة للتسويق".

## ٢- أهداف الرشاقة الإستراتيجية:

تهدف الرشاقة الإستراتيجية إلى ما يلي:

أ- الحصول على معلومات حول التغييرات المتوقعة في السوق من خلال التعاون بين المنظمات. (٥٥)

ب- دمج الأهداف الإستراتيجية المتباينة، أي التركيز والقدرة على التكيف، والالتزام والمرونة، والتميز التشغيلي والاستجابة لفرص الابتكار الخارقة. (٥٦)

ج- الاستجابة السريعة للأحداث والتغيرات البيئية والمحافظة على سلامة نظم المعلومات، والتكنولوجيا، والأفراد، والعمليات التجارية، والموارد داخل تلك المنظمات. (٥٧)

د- التغلب على معوقات عمل المنظمات المعاصرة التي أصبحت تبحث عن أسواق جديدة لتحصل على التفوق وامتلاك أكثر من ميزة تنافسية في ذلك السوق، والذي يمكنها من الوصول إلى الريادية في مجال عملها من خلال تنمية مقدرتها الإبداعية والاستباقية والاحذ بالمخاطرة في تقديم المنتجات المبتكرة التي تضيف قيمة لزيائنها وتلبي مختلف رغباتهم المتجددة وبالسرعة المطلوبة. (٥٨)

هـ- اتخاذ إجراءات سريعة وحاسمة وفعالة لاستباق التغيير واستخدامه. (٥٩)

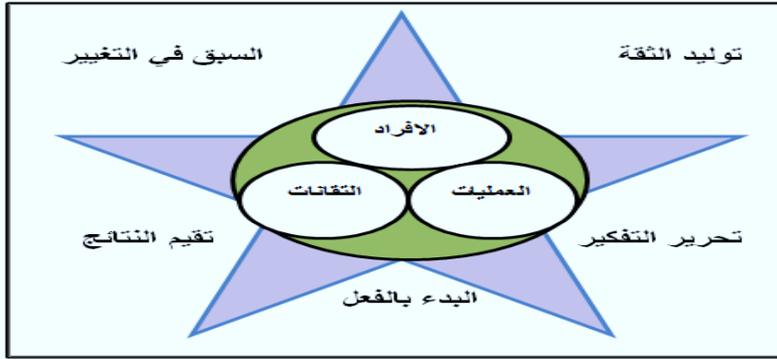
و- تحسين كفاءة عمليات المنظمة لتحويل الاستثمارات إلى توفير المنتج المناسب أو الخدمة بالسعر المناسب وإتاحته في كل مكان. (٦٠)

ز- إن ما يدفع المنظمات لتبني مفهوم الرشاقة الإستراتيجية؛ لتحقيق جملة من الأهداف تتمثل في جملة المعادلة التالية: (٦١)

أهداف الرشاقة الإستراتيجية = توليد التركيز + السرعة + مرونة المنظمة والقادة

وتتسلسل هذه الأهداف في نموذج يعرف بأنموذج الرشاقة الإستراتيجية والذي

يوضح الأبعاد الأساسية للرشاقة الإستراتيجية كما في الشكل التالي: (٦٢)



شكل رقم (١) أهداف الرشاقة الإستراتيجية

يتضح من الشكل السابق، أن الرشاقة الإستراتيجية تستهدف توليد الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وتحرير التفكير لإتاحة الفرص للابتكار والإبداع، والبدء بالفعل وتقييم النتائج للقيام بعملية تقويم شاملة يمكن من خلالها تدعيم نقاط القوة وعلاج وتجنب نقاط الضعف، والسبق في التغيير حتى يتسنى للمنظمة امتلاك ميزات تنافسية أفضل من منافسيها، كما يتبين من الشكل أنه يتطلب على الجامعات التي تتبنى مفهوم الرشاقة الإستراتيجية أن تمتلك العديد من القدرات التنظيمية (مثل تقانات المعلومات)؛ إذ يوضح الشكل وجود علاقة تكامل تربط عناصر الرشاقة الإستراتيجية بالقدرات التنظيمية التي تشمل (الأفراد، والعمليات، والتقانات)، وفي الوقت الذي تسعى فيه المنظمات إلى تحقيق أهدافها الأكثر أهمية عبر تبني مفهوم الرشاقة الإستراتيجية من أجل البقاء والاستمرار في عالم الأعمال الذي يتسم بالتغيير المستمر.

وانطلاقاً مما سبق، يمكن القول: إن توظيف الرشاقة الإستراتيجية يحقق العديد من الأهداف، والتي يمكن للجامعات استثمارها في تحسين أدائها وتطوير قدراتها؛ من خلال دمج هذه الأهداف ضمن الأهداف الجامعية والتي من أهمها: الاستجابة السريعة للتغيير والقدرة على التكيف معه، واتخاذ الإجراءات السريعة والحاسمة والفعالة لاستباقه من خلال الحصول على المعلومات حول التغييرات المتوقعة في سوق العمل، والعمل على توظيف المعرفة من أجل خلق ميزات تنافسية وحلول مبتكرة تساعد الجامعة على البقاء والاستمرار والمنافسة مع الجامعات الأخرى،

وبالتالي يمكن القول: إن الرشاقة الإستراتيجية تستهدف أو قد تساعد في تحسين وتعزيز الجامعات لقدراتها التنافسية.

### ٣- أهمية الرشاقة الإستراتيجية:

تتمثل أهمية الرشاقة الإستراتيجية فيما يلي: (٦٣)

أ- أنها تمكن المنظمات من الاستجابة للمتغيرات بسرعة أكبر بكثير من ذي قبل، وتساعد على توقع احتياجات العملاء، وخلق أسواق جديدة من خلال الابتكار المستمر، كما أنها تؤدي دوراً حيوياً في مسألة الإصلاح الإداري والتشغيلي.

ب- أنها تساعد في تحسين المنتجات والخدمات، من خلال تطوير كفاءة المنظمة في الواقع.

ج- أنها تتعامل مع (تحسين وسرعة ومرونة) القرارات على مستوى المنظمة.

د- أنها تعمل على تبسيط الأنشطة لتحقيق الكفاءة والفعالية.

وترى دراسة أخرى أن أهمية الرشاقة الإستراتيجية تتمثل فيما يلي: (٦٤)

- أنها تساعد على تعزيز قدرات المنظمات في استجابتها للتغيرات التي تحصل في حاجات العملاء، ورغباتهم المتجددة باستمرار، وتغيير إستراتيجيتها أو تعديلها وفقاً للتغيرات والتحويلات في اتجاهات الزبائن.

- أنها تعزز التقارب بين المنظمة وعملائها والتفاعل معهم، وهو ما يساعد المنظمة على توليد القيمة الحقيقية للعملاء وتوزيعها.

- أنها تساعد على استغلال نقاط قوة المنظمات الاستغلال أمثل في توظيفها لمواجهة القوى التنافسية في الأسواق المختلفة.

- أنها تعمل على تحسين القدرات التحليلية والقدرات الإدراكية التصورية لبيئة الأعمال التي تتسم بالسعة والشمول.

- أنها تمنح المنظمة إطار عمل مرن، يمكنها من النجاح والتفوق، وامتلاك رؤية ومعرفة جيدة عن أين يمكن أن يكون موقعها بين المنافسين في السوق، فهي ميزة تنافسية مؤقتة تتجمع بمرور الزمن لتصبح مستدامة.

ويرى بعض الباحثين أن أهمية الرشاقة الإستراتيجية تتمثل في:

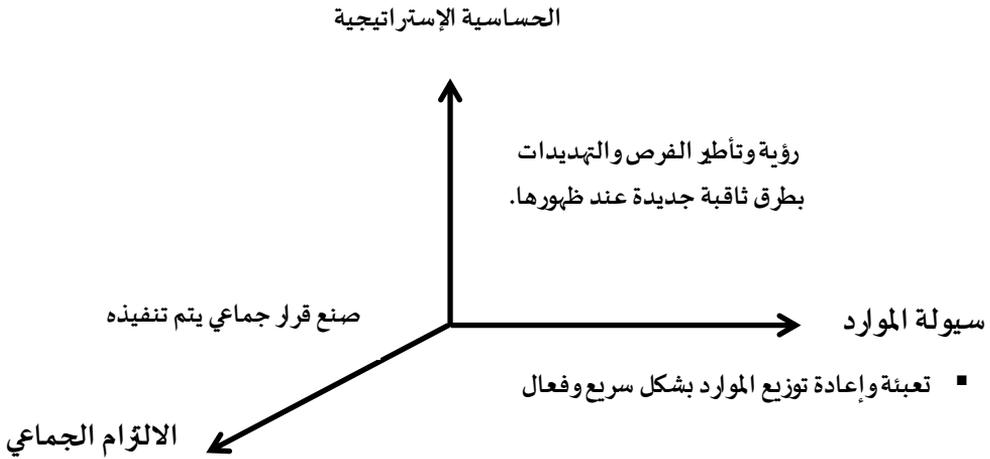
- أنها تمكن المنظمة من تحقيق الكثير من الأهداف بدقة وسرعة، وتساهم في تحسين المركز التنافسي للمنظمة. (65)
- أنها تمنح المنظمة إطار عمل مرن، يمكنها من النجاح والتفوق من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة وممارسات لاتخاذ القرارات بدرجات عالية من الاستقلالية. (66)
- أنها تعطي المنظمة صفة الفطنة والمرونة وكذلك الانفتاح على الأحداث الجديدة؛ مما يجعلها قادرة على أن تكون دائما في استعداد لتقييم الخيارات السابقة، وتوجيهها نحو التطورات الجديدة. (٦٧)
- أنها توفر وضوح الرؤية والسرعة والاستقرار اللازمين للمرونة الإستراتيجية للمؤسسة، إذا لم تكن المنظمة على دراية بقدراتها الأساسية، فإنها تبحث عن الفرص التي ليست مستعدة للاستفادة منها، كما أن وضوح الرؤية يوفر السرعة اللازمة للتنفيذ. (٦٨)
- أنها تساهم في دعم المقدر على تعبئة الموارد وتخصيصها نحو الفرص الإستراتيجية الجديدة مع أقصى قدر من السيولة، وبالتالي تحقيق أعلى درجات التميز. (٦٩)
- أنها تمكن المؤسسات من تنفيذ سلسلة من المهام المحددة، في ظل نظام مفتوح لنموذج الإدارة بشكل ناجح، والذي يتحسس ويدير الفرص والمخاطر المتجددة في الأنشطة المؤدية لابتكارات جديدة، (الابتكارات الجذرية والتطبيقات الإبداعية) التي تسعى إليها إدارة المؤسسات بهدف تشكيل بيئتها التنافسية المبنية على توقع وقيادة التغيير. (٧٠)
- أنها تزيد أداء المنظمة من خلال خلق ميزة تنافسية؛ بمعنى أن الرشاقة الإستراتيجية وسيلة لتوفير ميزة تنافسية، وبالتالي ينبغي فحص البيئات الداخلية والخارجية باستمرار؛ فالمعلومات يجب جمعها واستخدامها بسرعة، ويجب أن تكون الاستجابة لتغييرات السوق بسرعة. (٧١)

- أن الرشاقة الإستراتيجية في الممارسة لمديري المنظمات التعليمية الأدوات والممارسات والمهارات لقيادة مبادرات التغيير بنجاح، من خلال إعادة التوضع الإستراتيجي لمؤسساتهم؛ لتصبح أكثر تنافسية. (٧٢)
  - أنها تمكن المنظمة من الدوران والتناوب بسرعة دون فقدان الزخم والدافعية، مما يزيد من قابليتها للبقاء في البيئات غير المستقرة والمتقلبة والمتغيرة بسرعة. (٧٣)
  - أنها تركز على جعل الإستراتيجية والأبعاد الإستراتيجية أكثر مرونة بدلاً من التركيز عليها كقدرة أداء من خلال أبعاد الرشاقة الإستراتيجية المتمثلة في حساسية إستراتيجية، وانسيابية الموارد، والالتزام الجماعي". (٧٤)
  - أنها تساعد المنظمة على تقديم المنتجات والخدمات الأكثر جاذبية وحدثاً، والإنتاجية والتسليم في الوقت المحدد، وتطوير منتجات وخدمات جديدة باستمرار. (٧٥)
- انطلاقاً مما سبق، يمكن القول: عندما تصبح الجامعة رشيقة إستراتيجياً، يمكنها اكتساب ميزات تنافسية مستدامة وتحسين أدائها الإستراتيجي، من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة؛ فالرشاقة الإستراتيجية لها تأثير كبير على أداء الأعمال؛ فهي تعمل على تعزيز قدرات الجامعة في استجابتها للتغيير والتقارب مع العملاء الداخليين والخارجيين؛ كما أنها توفر للجامعة الأدوات والممارسات والمهارات لقيادة مبادرات التغيير بنجاح من خلال إعادة التوضع الإستراتيجي للجامعة، ودعم قدرتها على تعبئة الموارد، وتخصيصها نحو الفرص الإستراتيجية الجديدة، من خلال فحص البيئات الداخلية والخارجية باستمرار؛ لاستثمار نقاط القوة الاستثمار الأمثل، وعلاج السلبيات، واقتناص الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات، كما أنها تمنح المنظمة إطار عمل من، يمكنها من النجاح والتفوق، وامتلاك رؤية ومعرفة جيدة لموقعها بين المنافسين، وبالتالي تحسين وتعزيز قدراتها التنافسية.

## ٤- أبعاد الرشاقة الإستراتيجية:

يمكن قياس الرشاقة الإستراتيجية من خلال ملاحظة أداء منظمة، وسلوكيات ومهارات مديري المنظمة في اتخاذ وتنفيذ الإجراءات الإستراتيجية؛ لذا فإن مفتاح الرشاقة الإستراتيجية ليس مجرد إستراتيجية تحليلية من عقول متفوقة، أو تصميم تنظيمي مدروس وفعال ولكن مجموعة من الممارسات الإدارية والسلوكيات والمهارات والقيم والمعتقدات التي تحرك الإدارة العليا للمنظمة في صنع وتنفيذ الالتزامات الإستراتيجية. (٧٦)

وتتنوع وتتعدد وتختلف وجهات النظر حول أبعاد الرشاقة الإستراتيجية، فالبعض يرى أن الرشاقة الإستراتيجية تتكون من الأبعاد الثلاثة التالية: الحساسية الإستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد، (٧٧)، وهي ما يوضحه الشكل التالي: (٧٨)



شكل (٢) أبعاد الرشاقة الإستراتيجية

أ- الحساسية الإستراتيجية *Strategic sensitivity*:

تعد الحساسية الإستراتيجية المكون الأول والرئيسي من أبعاد ومكونات الرشاقة الإستراتيجية، وتشير الحساسية الإستراتيجية إلى مدى قدرة المنظمة على تحديد التغيير في البيئة الخارجية والداخلية لها، وتعتبر الحساسية الإستراتيجية نوعاً من أنواع القدرة الديناميكية، وتتضمن الوعي بالتوجه الإستراتيجي للمنظمة، التي

تستطيع من خلالها تحقيق رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها، والتحسب للبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة، والإلمام بكل متغيراتها،<sup>(٧٩)</sup> وفهم الفرص المواتية أمام المنظمة والتصرف أسرع من المنافسين لها، وتتمثل كذلك في كثافة الوعي لاستشعار وكشف التغيرات في البيئة، وتحتاج المنظمات إلى التطور جنباً إلى جنب مع اتجاهات السوق والتغيرات البيئية للاستجابة لها على الفور.<sup>(٨٠)</sup>

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

- عمليات الإستراتيجية المفتوحة: وتشمل عنصرين أساسيين، هما: التعاون الإستراتيجي مع المساهمين المتعددين، والخبرات العملية بين أفراد المؤسسة.
- تأكيد اليقظة الإستراتيجية: ويشمل ثلاث عناصر رئيسية، وهي: مرونة الرؤية، والأهداف المرغوبة، والانفتاح على الرؤية المستقبلية.
- الحوار الداخلي عالي الجودة: ويتكون من عنصرين، وهما: واقعية الإثراء المفاهيمي، والتنوع المعرفي.

وتعد قدرات رشاقة الاستشعار أحد أهم مكونات الحساسية الإستراتيجية، وتتمثل في وحدة الإدراك، وشدة الوعي، والاهتمام لدى المنظمة، وتعرف بأنها: قدرة المنظمة على فحص الأحداث من التغير في البيئة ومراقبتها واقتناصها (تحركات المنافسين الجديدة، وتغيير تفضيل العميل، والتكنولوجيا الحديثة) في الوقت المناسب، وتشير عملية الاستشعار إلى مهمة الرصد الإستراتيجي لما يدور من أحداث في البيئة التي من الممكن أن يكون لها تأثير كبير على إستراتيجية المنظمة، والعمل التنافسي، والأداء المستقبلي، وتشمل هذه المهمة العديد من الأنشطة، مثل: الحصول

على معلومات لها علاقة بالأحداث، والتي يكون التغيير البيئي فيها واضحا، والعمل على تنقية المعلومات غير المهمة، والتي لها قواعد محددة سلفا. (٨١)

وتعد البصيرة أهم عامل في زيادة الحساسية الإستراتيجية، وهي مستمدة من المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال التفاعل المكثف مع البيئة الخارجية والشركاء والموردين وعملاء وما إلى ذلك، وتسعى المنظمات إلى تطوير موارد المعرفة إلى أقصى حد؛ لتحقيق أهداف المنظمة، ويجب على مديري المنظمات النظر في الصناعة الخارجية والبيئة التنافسية لتحديد الإستراتيجية التشغيلية لدمج الموارد الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى ذلك، من المهم أن تشارك المنظمة معرفتها بفعالية لتحسين قدرتها التنافسية وكسب المنافسة في السوق، وتسمح الحساسية الإستراتيجية للمنظمة بحماية المعرفة والمعلومات؛ لتشجيع الموظفين على استخدام هذه القدرة كأداة للعمل بكفاءة أكبر. (٨٢)

وتعد اليقظة الإستراتيجية أحد أهم عوامل الحساسية الإستراتيجية؛ إذ تؤدي اليقظة الإستراتيجية دوراً قوياً في زيادة المركز التنافسي لأي مؤسسة بين المؤسسات المنافسة، وتتحدد ملامح هذا الدور فيما يلي: (٨٣)

- رصد توقعات نشاط المنافسين أو تغيرات البيئة.
- اكتشاف منافسين جدد أو محتملين وفرص في السوق.
- مراقبة تطورات المنتجات والخدمات في السوق، والتكنولوجيا وطرق الإنتاج التي تستهدف نشاط المنظمة.
- تعلم خصائص الأسواق الجديدة، وخبرات المنافسين، ووضع أسلوب جديد لتسيير العمل.

#### ب- الالتزام الجماعي *Leadership Unity*: (٨٤)

بمعنى اتخاذ القرارات بالتكامل مع فريق الإدارة بأكملها، بحيث يقود جميع أعضاء الفريق إلى النجاح الجماعي بدلاً من تعزيز جدول الأعمال الشخصية الخاصة بهم، كما يعني الالتزام الجماعي بالقرارات هو أن يلتزم الفريق بأكمله بتنفيذ القرار الذي تم صناعته بالمشاركة.

ويتمثل الالتزام الجماعي في الشراكة في المسؤولية بين الأطراف المعنية والمستفيدة من المنظمة كافة، وتظهر الشراكة في المسؤولية من خلال: العمل الجماعي، والمشاركة في القيام بالأعمال والأنشطة، والاعتماد المتبادل، وأسلوب القيادة.

كما أن توزيع الأدوار القيادية في المؤسسات يعزز من الالتزام الجماعي، وهناك حاجة لمتغيرات في الفريق لأن القيام بنفس العمل مع نفس الأشخاص لفترة طويلة جدًا يؤدي تلقائيًا إلى تراجع الدوافع الشخصية؛ لذلك تعتبر عملية تغيير الأدوار والمسؤوليات داخل الفريق وسيلة مهمة لتقليل المخاطر؛ لذا فإن هنالك مجموعة من العوامل التي تساهم في عملية الالتزام الجماعي، وهي:

- العمل الجماعي كفريق.
  - المشاركة في جميع الأعمال والاعتماد المتبادل.
  - تجديد الفريق.
  - أسلوب القيادة وقدرات الرئيس التنفيذي.
- وهذه العوامل لها تأثير كبير على نجاح الفريق والالتزام الجماعي.

#### ج- سيولة الموارد *Resource Fluidity*: (٨٥)

تعني سيولة الموارد أن تصبح الموارد مرنة وقابلة للتحرك بمرونة من مكان لآخر ومن عملية لأخرى، ومن فريق لآخر حسب الحاجة، وتتطلب سيولة الموارد القدرة على إعادة تخصيص الموارد الرئيسية؛ أي وضع آليات إدارية ديناميكية من أجل التعرف على تخصيص الموارد، وإعادة تعيين المسؤوليات بطريقة سريعة ورشيقة، وتوفير قنوات متعددة للوصول إلى أي من الموارد في عدة أماكن؛ ليتمكن المديرون من الحصول على الموارد عند الحاجة لها بدلاً من وجود بوابة واحدة لتلك الموارد.

باستقراء الأبعاد السابقة يتبين أن الرشاقة الإستراتيجية تتطلب من الجامعة أن تكون يقظة إستراتيجياً، وتمتلك الوعي الكامل بالتوجه الإستراتيجي لها، بما يمكنها من تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، من خلال فهم الفرص المواتية لها بسرعة، والرد أو التصرف أسرع من المنافسين لها، إضافة إلى قدرتها على تعزيز

الالتزام الجماعي والعمل الفريقي، واستثمار الموارد المتاحة لديها كافة، وتوفير قنوات متعددة للوصول إلى هذه الموارد عبر كل وحدات الجامعة؛ لتعبئة وإعادة توزيع الموارد بشكل سريع وفعال لتحقيق الأهداف.

وانطلاقاً مما سبق يمكن القول: إن الجامعة الراغبة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية عليها أن تمتلك إستراتيجية واضحة ومحددة تمكنها من فحص ومراقبة التغيير في البيئة الداخلية والخارجية، من خلال الفهم الدقيق لعملائها والمستفيدين منها داخلياً وخارجياً، والعمل على تلبية احتياجاتهم والاستجابة لها بسرعة، وتقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة لهم، وكذلك قدرة الجامعة على إدارة عملياتها التشغيلية بكفاءة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يمكنها من تحقيق أهدافها، وكذلك قدرتها على حشد جهود أعضاء المجتمع الجامعي كافة؛ لتحقيق النجاح الجماعي، وتعزيز روح الفريق.

في الوقت الذي ترى فيه دراسات وبحوث أخرى أن الرشاقة الإستراتيجية تتكون من مجموعة من الأبعاد، هي: (الحساسية الإستراتيجية، والمقدرات الجوهرية، ووضوح الرؤية، والمسؤولية المشتركة، وسرعة الاستجابة، واختيار الأهداف الإستراتيجية، وبالتالي فبعد الحساسية الإستراتيجية بعد مشترك، وبالتالي فإن بعض الباحثين في دراستهم يضيفون للحساسية الأبعاد التالية: <sup>(٨٦)</sup>

#### أ- القدرات الجوهرية *Core capabilities*:

من أجل التجاوب مع التغير البيئي المحيط بالمنظمة ينبغي على المنظمة أن تراعي قدراتها الداخلية التي ستعتمد عليها؛ أي يجب أن تعرف مواطن قوتها وضعفها من الداخل لتشخيص قدراتها الإستراتيجية، ويمكن تعريف القدرات الجوهرية بأنها: الخبرات والتعلم التنظيمي المتراكم في المؤسسة، والذي ينتج عن المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الأعمال، والتي تؤدي إلى احترافية فعلية في أداء نشاطاتها الداخلية، وتشير إلى "التجديد على مستوى المؤسسة التي تمكنها من إعادة تكوين العمليات والأنظمة والموارد، وتعبير أدق قدرة المؤسسة على التكامل والبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتصدي بسرعة للبيئات المتغيرة"، وهناك عدد من الخصائص التي يجب أن تتسم بها القدرات الجوهرية، وهي:

- **علاقتها بالهدف:** تهتم المنظمة بالموارد والمهارات التي لها علاقة بالهدف المراد الوصول إليه.
  - **صعوبة التقليد:** أي أن المنظمات المنافسة لا تستطيع تقليدها أو أنها تستطيع تقليدها لكن بصعوبة أو بتكلفة عالية.
  - **غير قابلة للتحويل:** إن المنظمات التي تريد أن تستفيد من ميزتها التنافسية دون تحويلها للمنافسين فعليها تبني قدرات غير قابلة للتحويل.
- وللمقدرات الجوهرية مصدران أساسيان، وهما:
- **التعلم التنظيمي:** ويقصد بها اكتساب المعارف والمهارات والقدرات الجديدة.
  - رأس المال البشري: ويقصد به تلك الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد، ويستخدمونها في عملية الإنتاج، والتي تقاس من خلال التدريب والتطوير ونظام الحوافز.

#### ب- وضوح الرؤية *Clarity of Vision*:

إن الرؤية تجمع ما بين البصيرة والإدراك الذهني، فالبصيرة تدل على إعطاء صورة واضحة وقوية في العقل، أما الإدراك الذهني فهو إعطاء خطة ذهنية مقنعة حول إدراك الأحداث المستقبلية، والرؤية تعد من الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الإستراتيجي وهي تسبق الرسالة التي تؤديها المؤسسة، وأن العديد من بيانات الرؤية عبارة عن جملة واحدة، كما تعرف بأنها: عبارة عن الطموح والاتجاه المستقبلي الذي تعمل المؤسسة على محاولة بناءه، اعتمادا على ما تمتلكه من قدرة على معرفة ظروفها الداخلية، ومحاولة استبصار الظروف الخارجية.

#### ج- المسؤولية المشتركة *Shared Responsibility*:

وهي تعني بالمعنى الواسع أن المسؤولية تكون بين الأطراف الفاعلة كافة؛ لمساهمتهم في تكوين نتائج ومخرجات بشكل منفصل بدلا من الاعتماد على تكوين نتائج بشكل تراكمي وتجميعي، وهو ناشئ من تضافر العمل بشكل مشترك، أي أن هذا المصطلح ناجم عن المسؤولية التعاونية.

**د- سرعة الاستجابة Responsiveness :**

وظيفة هذا البعد جعل المؤسسة في حالة حركة دائمة، وهذا يقع على عاتق المدير من خلال توجيه الأفراد لتحقيق أداء أفضل في لواجبات والمهام المنوطة بهم؛ لأن ذلك يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية وسرعة الاستجابة للمتغير المحيط بها، كما أن سرعة الاستجابة تعتبر مصدرا جديدا من مصادر الميزة التنافسية.

**ه- اختيار الأهداف الإستراتيجية Select Strategic Target :**

يعتبر تحديد الأهداف الإستراتيجية من العوامل التي تساعد المؤسسة على تحسين قدراتها على مواكبة الفرص القائمة والناشئة، فهذا التحسين والتعديل والتطوير يعد جانبا مهماً في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية. هذا وللاهداف الإستراتيجية أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات وذلك على النحو التالي: (٨٧)

- تحدد مسارات التوجه الإستراتيجي للمنظمة بوضوح.
- ترسم المستقبل المرغوب للمنظمة بشكل إجرائي، وقابل للملاحظة والقياس.
- تعد مرشدة لاتخاذ القرارات؛ فهي دليل ومعيار للإدارة العليا عند اختيار البديل الإستراتيجي المناسب.
- تمثل الأهداف الأساسية اللازمة لتقييم الأداء التنظيمي.
- تساعد على حفز العاملين وشحنهم نحو الإنجاز.
- تساعد قادة المنظمات في توضيح احتياجاتها إلى أصحاب المصالح الذين يمتلكون القوة والسيطرة.

من خلال ما سبق يتبين، أنه يمكن للجامعة الراغبة في أن تكون جامعة رشيقة إستراتيجياً أن تعمل على: صياغة توجه إستراتيجي واضح ومحدد؛ من خلال رسم رؤية إستراتيجية واضحة، ووضع وتحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية للجامعة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة بدقة؛ للتعرف على مواطن القوة وتدعيمها، والوقوف على مواطن الضعف وعلاجها، والتعرف على الفرص المتاحة واغتنامها، ودراسة التهديدات المحتملة ومواجهتها.

كما يتضح أن بعدي سرعة الاستجابة والمسؤولية المشتركة يمكننا استنتاج أن قدرة الجامعة على التكيف السريع مع التغيرات في البيئة المحيطة بها تكمن في قدرتها على توفير الوصول إلى المعلومات لعملائها، والاحتفاظ بها، وإشراكهم بشكل كبير في التخطيط والتنفيذ لأعمالها، وأن يشعر كل فرد من أفراد المجتمع الجامعي أنه مسؤول عن تحقيق الرؤية والأهداف الإستراتيجية الموضوعة، ولكي يتحقق ذلك ينبغي أن يتم تطوير المهارات والقدرات والخبرات المعارف الخاصة بأعضاء المجتمع من خلال تنمية رأس المال الفكري للجامعة، وتعزيز التعلم التنظيمي المساعد؛ للتكيف مع التغيير بسرعة ومرونة، والاستجابة للمتغيرات، والقدرة على التعامل معها.

وباستقراء كل الأبعاد السابقة يتضح، أن الحساسية الإستراتيجية، وسيولة الموارد، والالتزام الجماعي بمثابة الأبعاد الرئيسية التي تضم كل الأبعاد الأخرى، كما أنها تعد الأبعاد الأكثر شيوعاً في البحوث والدراسات والأدبيات النظرية المرتبطة بالرشاقة الإستراتيجية.

#### ٥- خصائص المنظمات الرشيقة إستراتيجياً، ومتطلبات بنائها:

تتعدد خصائص المنظمات الرشيقة إستراتيجياً، كما تتعدد متطلبات بنائها، وفيما يلي بيان ذلك.

#### أ- خصائص المنظمات الرشيقة إستراتيجياً:

تمتاز المنظمات الرشيقة إستراتيجياً بالعديد من الخصائص، والتي من بينها

ما يلي: (٨٨)

أ- تعتمد أساساً على المعلومات .

ب- تتبنى اللا مركزية في الإدارة، في الوقت الذي تتبنى المركزية في تطبيق التكنولوجيا.

ج- تتبنى هياكل تنظيمية مرنة، وإبداعية، وديناميكية.

د- تركز على العمل الجماعي في أداء المهام.

هـ- تركز على القدرات الأساسية لها بشكل أكبر من المنظمات المناظرة .

- و- تعمل في مشروعات أساسها قدرات الأفراد العاملين بها وفق خطط قصيرة المدى.
- ز- تمتلك الحد الأقصى من المرونة التنظيمية في تسيير أعمالها كافة.
- ح- تسعى إلى غرس الثقة المتبادلة بينها وبين المنظمات المناظرة.
- ط- تتبنى إطاراً قانونياً ملائماً يحكم العمل، مما يؤدي إلى تجنب السلوكيات الفوضوية.
- وهناك من يرى أم المنظمة الرشيقة إستراتيجياً تتسم بعدة خصائص، هي: أن تكون المنظمة قادرة على تقديم المنتجات والخدمات الأكثر جاذبية وحادثة، والإنتاجية والتسليم في الوقت المحدد، وتطوير منتجات وخدمات جديدة باستمرار،<sup>(٨٩)</sup> كما تتميز كذلك بأنها تعمل على: (٩٠)
- أ- إثراء المستفيد (متلقي الخدمة): بحيث تكون المنظمة قادرة على أن يكون المستفيد شريكاً أساسياً في كل عملياتها.
- ب- التعاون لتعزيز التنافسية: من خلال إحداث التنسيق بين عمل الوحدات الفرعية للمنظمة والأفراد العاملين؛ من أجل التلبية المستمرة لحاجات المستفيدين.
- ج- التنظيم من أجل السيطرة على التغيير وعدم التأكد بالإضافة إلى الحصول على ميزة التغيير واعتبارها فرصة.
- د- زيادة تأثير الأفراد والمعلومات: من خلال تشجيع الإبداع، وتمكين التدفق الحر للمعلومات، وتبادل الأفكار والتعاون والتعاقد ضمن المنظمة وخارجها، والاهتمام بالمبادرات الفردية والمسئولية الشخصية.
- وباستقراء ما سبق يمكن القول: إن الجامعة الرشيقة إستراتيجياً تحتاج في بنائها إلى أن تكون دائماً قريبة من عملائها وملتقي الخدمة منها سواء أكانت داخلياً أم خارجياً، إضافة إلى حرصها الدائم على تلبية احتياجات هؤلاء العملاء باستمرار، وتقديم خدمات جديدة ومبتكرة لهم، كما أنها تعمل على تعزيز التعاون بين جميع أفرادها ووحداتها التنظيمية، وتعمل كذلك على تنظيم ذاتها بشكل جيد؛ لكي تتمكن من التعامل المرن والسريع مع التغييرات، وتشجع الإبداع والابتكار، وتساعد على

التدفق الحر للمعلومات، وتبادل الأفكار والخبرات بين أعضائه، من خلال نظام للمعلومات قوي وفعال، وتحتاج كذلك إلى هيكل تنظيمي مرن، يساعد على التعامل والتكيف السريع مع التغييرات، وثقة متبادلة ما بين أعضاء المجتمع الجامعي، ولا مركزية في التعامل وصناعة القرارات، وميثاق أخلاقي للعمل.

### ب- متطلبات الرقابة الإستراتيجية:

تتطلب الرقابة الإستراتيجية العديد من المتطلبات، والتي من أهمها ما يلي:

(١) تبني مداخل إدارية حديثة، مثل: اختراع نماذج أعمال جديدة، وفئات

(منتجات، وخدمات) جديدة بدلاً من إعادة ترتيب المنتجات والخدمات؛

لمواجهة الاضطرابات والتغييرات الإستراتيجية المتزايدة. (٩١)

(٢) استخدام طرق جديدة لإدارة تحول الأعمال وتجديدها، وتطوير مهارات

التعلم ونقل المعرفة، وبناء ثقافة مؤسسية قابلة للتكيف. (٩٢)

(٣) مطابقة إستراتيجية المنظمة مع مواردها، مثل: رأس المال، والموارد

البشرية، والملكية الفكرية، وتكنولوجيا التصنيع المتقدمة، والمعلومات،

وكذلك في نقل المعرفة، وبناء قدرة التكامل، وإيجاد آليات التنسيق بين

الوحدات المختلفة، وتكييف أسلوب القيادة للرؤساء التنفيذيين مع بيئة

الأعمال المتغيرة باستمرار، بالإضافة إلى ذلك مطابقة إستراتيجية

المنظمة، ومواردها مع تعقيدات السياق المؤسسي سريع التغير

والمتطلب، وبالتالي تتطلب هذه التحديات التي تواجهها المنظمات في

البيئة العالمية شديدة التنافسية اليوم فهما أعمق للرقابة الإستراتيجية

وأسسها النظرية والأسس الصغرى المحتملة وآثارها على أداء

المنظمات. (٩٣)

(٤) تخصيص موارد كافية للتطوير والتحسين، والحفاظ على الرقابة من

خلال بناء القدرات الديناميكية للمنظمة لمساعدتها على كسب ميزتها

التنافسية بمرور الوقت من خلال إعادة تقييم التركيز النسبي على كل

قدرة ديناميكية. (٩٤)

(٥) متابعة البيانات الداخلية والخارجية بشكل مستمر، وجمع المعلومات واستخدامها بسرعة، والاستجابة لتغيرات السوق بسرعة؛ إذ يمكن للرشاقة الإستراتيجية أن تحسن من جودة مخزون الأنشطة التنافسية للمنظمة والاستجابات ذات الصلة للتقلبات البيئية، وبالتالي يمكن أن تعزز الأداء. (٩٥)

(٦) أن تصبح الرشاقة الإستراتيجية جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الإستراتيجي على المستوى التنظيمي وفيما بين المنظمات، وعلى الرغم من التقدم الكبير الذي تم إحرازه في هذا الموضوع حتى الآن، إلا أن التحدي المستمر المتمثل في الرشاقة الإستراتيجية في المؤسسة يكمن في تطوير مؤشرات الرشاقة، التي تكمن في جوهر إستراتيجية المنظمة، وقد تكون المنظمات قادرة على أن تصبح مؤقتاً رشيقة من خلال قياس الأداء أو التحسينات المنقطعة للبحث والتطوير أو نقل التكنولوجيا. (٩٦)

(٧) أن تصبح المنظمة مصنعا للمعرفة حيث تولد المعرفة، كما حددت الأدبيات القدرات الديناميكية باعتبارها الأداة الرئيسية والعنصر الأساسي لتحقيق الرشاقة في المنظمة، وتعرف القدرات الديناميكية بأنها "قدرة المنظمة على تكوين وإنتاجها وإعادة هيكلة الكفاءات الداخلية والخارجية للمنظمة من أجل كبح البيئات شديدة التغير". استناداً إلى بعض الدراسات التي تم إجراؤها حول موضوع القدرة الديناميكية في البيئات المضطربة، من الممكن الإشارة إلى القدرات الديناميكية مثل: كفاءات تكنولوجيا المعلومات (IT)، واليقظة في ريادة الأعمال، وقوة السوق. (٩٧)

(٨) تطوير المنظمة لقدراتها التمكينية؛ لإنشاء منظومة تنظيمية رشيقة تتسم بما يلي: (٩٨)

- ◆ الحساسية السريعة.
- ◆ اتخاذ القرارات برشاقة.
- ◆ إعادة توزيع الموارد بسرعة.

٩) تبني المنظمات لإجراءات الرقابة الإستراتيجية، والتي تتمثل فيما يلي:  
(٩٩)

- وضع إستراتيجية مشتركة وتحفيز العاملين للعمل في مناخ تنظيمي جيد.
  - المراقبة المستمرة للبيئة لتوقع التغييرات الرئيسية، وتقديم هذه المعرفة بسرعة إلى المديرين التنفيذيين الذين يجب أن يفسروها، ويعملوا على اتخاذ وصياغة القرارات.
  - التعلم من خلال المحاولات والأخطاء والتجارب الجارية.
  - "تنفيذ التغييرات الإضافية والجذرية وقياس أدائها.
- ١٠) أن يكون الأفراد قادرين على التمييز بين المعلومات وتفسيرها، وربطها باتخاذ القرارات الصحيحة. (١٠٠)
- ١١) أن تقوم المنظمة بتكييف ثقافتها التنظيمية مع تغير السوق، وتتعرف على تغييرات السوق بسرعة، وتستفيد من هذه التغييرات، وتشكل منتجاتها وخدماتها وفقا للفضيلات الشخصية، في الوقت نفسه يمكن تحويل هذه التغييرات إلى فرصة من خلال إعادة تنظيم النظام وإستراتيجيته بشكل يستجيب للتغييرات البيئية. (١٠١)
- ويتبين من المتطلبات السابقة أن الجامعة التي تسعى نحو تحقيق الرقابة الإستراتيجية أن تعمل على إيجاد طرق جديدة لإدارة تحول الأعمال وتجديدها لتصبح أكثر مرونة، وتقديم خدمات ومنتجات جديدة ومبتكرة؛ من خلال اختراع وابتكار نماذج جديدة للأعمال، والتنسيق الجيد بين الوحدات التنظيمية المختلفة، وتخصيص الموارد الكافية، واليقظة الإستراتيجية لمتابعة ورصد أي تغير يطرأ على البيئتين الداخلية والخارجية، ونظام معلومات قوي وفعال، يساعد على نشر المعلومات وتداولها وفهمها وتفسيرها، بما يساعد على دقة وسرعة اتخاذ القرارات، والعمل على قياس الأداء وتطويره بشكل مستمر، والعمل على توظيف المعرفة بحيث تصبح الجامعة منظمة تعلم، وأخيرا ثقافة تنظيمية قوية وداعمة.

## ثانيا - طبيعة القدرات التنافسية للجامعات المعاصرة:

تظهر طبيعة القدرات التنافسية للجامعات المعاصرة فيما يلي:

### ١- الإطار المفاهيمي للقدرة التنافسية *Competitive Ability* :

ظهر مفهوم التنافسية في منتصف الثمانينيات، ويعد مفهوم القدرة التنافسية مفهوما معقدا، تمت دراسته من مناهج وتخصصات مختلفة؛ ومع ذلك لم يكن من الممكن التوصل إلى تعريف واحد مقبول على نطاق واسع، ومع ذلك فإن دراسة القدرة التنافسية ضرورية لتحديد كيفية تعزيزها من خلال فهم المصادر التي تغذيها، وبطبيعة الحال كيف يمكن ترجمتها إلى زيادة في مستوى وقدرات المنظمة. (١٠٢)

ويصعب تحديد مفهوم واحد دقيق للتنافسية؛ نظرا لاختلاف وجهات النظر بين علماء الاقتصاد والإدارة في المفهوم ومحتوياته؛ ولذلك لا بد من النظر إلى التنافسية على أنها: مفهوم متغير وديناميكي بفعل الزمان والمكان والسياق، وهو مفهوم عام ومتعدد الأوجه، وله طبيعة متعددة الأبعاد، مرتبطة بالاستخدام الأمثل للموارد، وتهدف إلى السيطرة على الآفاق المستقبلية للتنمية (١٠٣)

ويختلف الكتاب والباحثون حول مفهوم التنافسية *Competitiveness*؛ فالتنافسية فكرة واسعة تضم الإنتاجية الكلية، ومستويات المعيشة، والنمو الاقتصادي، في الوقت الذي يستخدمه الآخرون كمفهوم يركز على تنافسية السعر والجودة". (١٠٤)

### أ- القدرة التنافسية:

وتعرف القدرة التنافسية للمنظمة بأنها: قدرة المنظمة على منافسة المنظمات الأخرى المناوئة في نفس السوق بالنسبة لنفس المنتجات، وعلى تحقيق كفاءات مساوية أو تفوق كفاءات المنافسين، كما يمكن تعريفها، أيضا، على أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين؛ بغرض تحقيق أهداف الربحية، والنمو، والتوسع، والانتصار والتجديد. (١٠٥)

ويمكن تعريفها كذلك على أنها: القدرة على إنتاج السلع والخدمات بجودة أعلى من المنافسين، (١٠٦) وتعرف أيضا بأنها: مجموعة من العمليات التي تبدأ برسم الصورة التي تريد المؤسسة أن تكون عليها في المستقبل، ثم تحديد الأهداف

الإستراتيجية التي تساعد على تحقيق هذه الصورة، ومن ثم تحديد الوسائل والإستراتيجيات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف.<sup>107</sup> (١٠٧)

وتعرف بأنها: القدرة على إيجاد منتجات قابلة للتسويق، جديدة وعالية الجودة، مع سرعة توصيل المنتج إلى السوق بسعر معقول، ليتمكن المشتري الراغب في الشراء من الحصول عليها في أي مكان بالعالم.<sup>(١٠٨)</sup>

وتعرف كذلك بأنها: هي قدرة المنظمة على منافسة المنظمات الأخرى المنافسة في نفس السوق بالنسبة لنفس المنتجات، وعلى تحقيق كفاءات مساوية أو تفوق كفاءات المنافسين، كما يمكن تعريفها، أيضا، على أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين؛ بغرض تحقيق أهداف الربحية، والنمو، والتوسع، والانتصار والتجديد.<sup>(١٠٩)</sup>

ويمكن تعريف القدرة التنافسية للمؤسسة على أنها: موقف فيما يتعلق بالمنافسين من ناحية، ومن ناحية أخرى، على أنها القدرة على تلبية احتياجات المستهلكين لمنتجاتها أو خدماتها بشكل أفضل من المنافسين؛ مع تركيزها على العميل هو العامل الرئيسي في تقييمها.<sup>(١١٠)</sup>

وتعرف القدرة التنافسية بأنها: ميل المنظمة للتغلب على المنافسين الآخرين بشكل مباشر ومكثف من خلال تعزيز وتقوية مركزها السوقي،<sup>(١١١)</sup> ويمكن تعريفها على أنها قدرة المنظمة على إنشاء ميزات تنافسية والحفاظ عليها.<sup>(١١٢)</sup>

باستقراء التعريفات السابقة، يمكن استنتاج أن القدرة التنافسية مفهوم: ديناميكي متغير، يركز على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة، ويركز على قدرة المنظمة على إنشاء ميزات تنافسية، ويرتبط بإيجاد منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة عالية الجودة وقابلة للتسويق، ويركز على تقديم خدمات ومنتجات أفضل من المنافسين، كما أنها ترتبط بامتلاك العوامل والقدرات التي يمكن من خلالها التنافس بشكل أفضل، ويمكن من خلالها تحديد الأهداف الإستراتيجية التي يمكن من خلالها تحقيق رؤية المنظمة.

**ب- القدرة التنافسية للجامعات:**

تعرف القدرة التنافسية للجامعات بأنها: "قدرتها على تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة، وتحقيق منافع وفوائد للمستفيدين أكثر مما يتيح لهم الجامعات المنافسة، مما يمكنها من الحصول على مراكز متقدمة في التصنيف الدولي للجامعات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية".<sup>(١١٣)</sup>

وتعرف بأنها: قدرة الجامعة على تحسين جودتها التعليمية باستمرار مع المحافظة على عبر الزمن، أو زيادة الطلب عليها؛ مما يؤدي إلى ارتفاع قيم مؤشرات التنافسية لهذه الجامعات، وبالتالي حصولها على مراكز متقدمة في الترتيب العالمي للجامعات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية.<sup>114))</sup>

وتعرف أيضا بأنها: مجموعة العوامل والقوى التنافسية الخارجية خارج نطاق المؤسسة المؤثرة عليها، إذ تتحدد تنافسية الجامعات بمدى قدرتها علي مواجهة التهديدات والتحديات البيئية، فهي تجعلها في مركز تنافسي أفضل، وتعطيها القدرة علي البقاء والاستمرارية والنمو، وتظهر تنافسية الجامعات من خلال بعدين أساسيين، الأول: يتحدد من خلال الكفاءات والموارد التي تمتلكها الجامعات، والتي تشكل لها قدرات تنافسية، والثاني: يتعلق بوضعيتها في السوق التعليمي، إذ يحدد لها هذا البعد مدى تميزها وتفرداها عن باقي الجامعات المنافسة لها.<sup>(١١٥)</sup>

ويتم تعريف القدرة التنافسية للجامعات على أنها: مستوى من الكفاءة فيما يتعلق بالمنافسين الآخرين من خلال المعايير التالية: التكنولوجيا، ومعرفة العاملين، والمهارات، ومستوى التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي، وجودة (الأنظمة الإدارية، والإنتاج، والمنتجات)، والاتصالات، مع تأكيد أهمية تقديم الخدمات التعليمية في السوق الحديثة وكذلك أي خدمات أخرى في بيئة تنافسية للغاية، ويجب على مؤسسات التعليم العالي فهم ميزتها التنافسية لغزو السوق والحصول على موطئ قدم ثابت، وسوق الخدمات التعليمية هو مكان للتفاعل بين الطلب والعرض على الخدمات التعليمية التي تقدمها مختلف المؤسسات التعليمية وغير التعليمية.<sup>(١١٦)</sup>

وعرفت كذلك بأنها: قدرة الجامعة على تقديم خدمات بحثية وتعليمية عالية الجودة، وهو ما ينعكس إيجابياً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس بها،

الأمر الذي يكسبها قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي نفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها، وهكذا تتحقق الغاية المنشودة؛ لتصبح الجامعة في خدمة المجتمع والمجتمع في خدمة الجامعة. (١١٧)

وتتمثل القدرة التنافسية للجامعات في قدرتها على تحقيق الجودة التعليمية والحفاظ عليها، وزيادة كفاءتها الداخلية وزيادة الطلب عليها، وتحسين أدائها، ومخرجاتها، بما يحقق أهدافها المحلية والعالمية، والخدمات التي تقدمها، الأمر الذي يساعد في وصولها لمراكز متقدمة من بين الجامعات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية. (١١٨)

وتتميز الجامعات التي تتمتع بقدرة تنافسية عالية بقدرتها على تقديم خدمات متميزة، مع القدرة على الاستمرار في الاحتفاظ بذلك؛ أي أن الجامعات التي تحظى بدرجة كبيرة من التنافسية لا بد وأن تقدم خدمة تعليمية وبحثية متميزة مع محاولة الاستمرار في الاحتفاظ بحصتها في السوق العلمي للتعليم العالي والبحث العلمي، وتقاس هذه الحصة بمقدار ما تحظى به من قدرة تنافسية تعكس ترتيبها في مصاف الجامعات العالمية. (١١٩))

وعليه يمكن القول: إن القدرة التنافسية للجامعات تتمثل فيما يلي:

- تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة.
- فهمها للمزايا التنافسية التي تمتلكها لغزو السوق والمنافسة.
- زيادة كفاءة الجامعة الداخلية وزيادة الطلب عليها، وتحسين أدائها ومخرجاتها.
- قدرتها على المحافظة على استمرارية تحسين جودتها التعليمية عبر الزمن.
- قدرتها على الاحتفاظ بحصتها في السوق العلمي، وترتيبها بين الجامعات المنافسة.
- قدرتها على استثمار القوى والعوامل التنافسية الداخلية والخارجية في مواجهة التهديدات والتحديات.

وعليه يمكن تعريف القدرة التنافسية للجامعات إجرائيا بأنها: قدرة الجامعة على استثمار القوى والعوامل التنافسية الداخلية والخارجية وتحسين أدائها ومخرجاتها، من خلال تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة، تمكنها من الاحتفاظ بحصتها في السوق، وتحسين ترتيبها بين الجامعات المنافسة.

### ج- القدرة التنافسية والميزة التنافسية:

"تمثل الميزة التنافسية قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى المثيلة لها، وتتحقق الميزة التنافسية عندما يكون هناك قيمة مؤسسية تنمي لدى المتعلم وعضو هيئة التدريس والقيادات الجامعية وأصحاب الأعمال والمجتمع ككل بأهمية قيام المؤسسة باستثمار جميع الإمكانيات المختلفة؛ مما يسهم في توفير أشكال الدعم كافة؛ لتحقيق ذلك لها، وهذا الاستثمار إما أن يكون من أجل تحسين الخدمات التي تقدمها، أو من خلال تقديم مخرج أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقديمها، ويكون التميز في عدة مجالات، إما ميزة التكلفة الأقل في تلبية الاحتياجات مع ضمان جودتها، أو ميزة الجودة، أو ميزة الوقت أو الميزة الأعلى التي تعتمد على أقل وقت وأقل كلفة وأعلى جودة، ومن العوامل الخارجية المؤثرة على بناء الميزة التنافسية، تغير احتياجات المتعلم وسوق العمل والمجتمع بصفة عامة أو ظهور التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية، والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لإدارتهم المتميزة لهذه التغيرات التي تحرص على التكيف معها، وتحولها إلى فرص جديدة للنمو والتميز". (١٢٠)

وتستمد المزايا التنافسية التي تحدد القدرة التنافسية للمنظمة من خصائص المنظمة وخصائص المنتج أو الخدمة المقدمة، ومن فرص البيئة والأنشطة التي تحقق قيمة إضافية للعملاء على طول طريق تلبية احتياجاتهم. (١٢١)

تعد العلاقة بين المزايا التنافسية والقدرة التنافسية علاقة سببية واضحة، وبهذا المعنى يمكن تعريف القدرة التنافسية بأنها: قدرة المنظمة على إنشاء مزايا تنافسية والحفاظ عليها، واستثمار نقاط قوتها، وخصائصها، التي تخلق التفرد والمزايا على المنافسين، علاوة على ذلك، تعمل على تلبية احتياجات المستهلكين والمستفيدين

بشكل أفضل؛ أي أنه يمكن تقديم القدرة التنافسية كعملية إدارة للمزايا التنافسية، كقوى أساسية للمنظمة، والأنشطة نفسها، التي تركز على إنشائها وإدارتها، وفي نفس الوقت، تكون النتيجة. (١٢٢)

ويعد من المهم في إنشاء وتحديد الميزة التنافسية تحديد العوامل التي تؤثر على القدرة التنافسية للجامعة؛ فالمطلوب هو تحليل كل عامل من أجل تحديد مجموعة متنوعة من العوامل، (١٢٣) ويمكن تمييز المزايا التنافسية التي تبنى عليها القدرة التنافسية للجامعة إلى خارجية وداخلية، وتشكل البيئة الخارجية المزايا التنافسية الخارجية: سياسة الدولة، وغياب المنافسة، والطلب المفرط على الخدمات التعليمية، وتعتمد المزايا الداخلية على الكفاءات التي تمتلكها الجامعة، ويتم تقديم الكفاءات الرئيسية في مجال معين في إنقارن معقد للمعرفة والمهارات والنماذج السلوكية المحددة في خطة مرنة، ونجاح مؤسسة الجامعة في الوصول إلى مجموعة فريدة من الموارد (رأس المال الفكري). (١٢٤)

هذا وتميز القدرة التنافسية للجامعة قدرتها على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين على أساس المزايا التنافسية المتاحة التي يتم تشكيلها تحت تأثير مجموعة من الظروف الداخلية والخارجية. (١٢٥)

وانطلاقاً مما سبق، يمكن استخلاص ما يلي:

- ◆ تتمثل الميزة التنافسية في تقديم مخرج أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقديمها في أقل وقت وتكلفة وأعلى جودة.
- ◆ هناك علاقة سببية بين المزايا التنافسية والقدرة التنافسية؛ فالقدرة التنافسية هي سبب إنشاء واكتساب الميزات التنافسية كما أنها قد تكون النتيجة.
- ◆ القدرة التنافسية هي عملية إدارة للمزايا التنافسية، بداية من إنشاء مزايا تنافسية للجامعة والحفاظ عليها، واستثمار نقاط قوتها، وخصائصها، التي تخلق التفرد والمزايا على المنافسين.
- ◆ تستمد المزايا التنافسية التي تحدد القدرة التنافسية للجامعة من خصائص الجامعة، وخصائص الخدمات التي تقدمها.

## ٢- أهمية تعزيز القدرات التنافسية للجامعات:

هناك دائماً ارتباط وثيق بين تبنى التنافسية لتحقيق التميز للمؤسسات التعليمية، وجودة المؤسسة التعليمية على المستوى القومي والعالمي، وتتمثل مبررات التنافسية فيما يلي: (١٢٦)

- تعزيز سمعة الجامعات، وذلك ما تناله برامجها وكلياتها ومراكزها من تفوق يكسبها ثقة الجميع فتحقق لها النجاح والرضا داخل المجتمع.
- يعيش العالم تقدماً تكنولوجياً، ويزيد الإبداع وتتعدد الاكتشافات العلمية؛ وأدى ذلك إلى إعادة تشكيل التعليم الجامعي.
- تطوير برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس باستخدام تكنولوجيا المعلومات في ضوء التنافسية، مع قدرتهم على فهم البحث العلمي والبرامج الحاسوبية والروابط الإلكترونية للمكتبات الرقمية، وتدريبهم مع إجراء أبحاث مبتكرة تصنف للمعرفة العلمية؛ فالبحث العلمي أحد إستراتيجيات التنافس في العالم من نشاطات الجامعة.
- التحسين المستمر جزء لا يتجزأ من عملية التنافسية مع تعزيز وضع المؤسسة التعليمية بين المؤسسات.
- ظهور مهن وحرف جديدة نتيجة التقدم العلمي في العديد من المعايير، مثل: الحاسبات الآلية، والليزر، والنشاط النووي، وتكنولوجيا النانو؛ الأمر الذي يؤدي إلى تغيير نوع العمل الذي يقوم به الخريج.

وهناك من يرى أن أهم مبررات تعزيز القدرات التنافسية للجامعات تتمثل فيما يلي: (١٢٧)

- كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها، وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية، والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج، ورفع مستوى الأداء، وتحسن مستوى معيشة المستهلكين عن طريق تخفيض التكاليف والأسعار.

-أنها تساعد في القضاء على أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والإنتاجية، ألا وهي مشكلة السوق المحلي، والتي تحول دون الاستفادة من الحجم الكبير وعليه فإن توفير البيئة التنافسية تعتبر وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية، وتعزيز النمو الاقتصادي، وتحسين مستويات المعيشة.

ويرى بعض الباحثين أن أهم دوافع الأخذ بالتفكير الإستراتيجي وتعزيز القدرات التنافسية للجامعات، تتلخص في عدّة أمور، ومن أهمها ما يلي: (١٢٨)

- انخفاض الأداء الاقتصادي، مع الندرة النسبية في الموارد الاقتصادية، وضرورة الاستفادة منها بشكل أفضل.
- ازدياد الأعباء الواقعة على ميزانية الدولة، مع ضرورة الوفاء بمسئولياتها تجاه الموظفين.
- العجز عن تهيئة ما يكفي من فرص العمل لتلبية احتياجات الأعداد المتزايدة من القوى العاملة، والتكيف معها.
- الحاجة إلى تغيير أنماط العمل وسلوكياته وهياكله ولجرائته داخل الأجهزة والمؤسسات الحكومية، وغير الحكومية (الخدمية والاقتصادية)، بما يتفق مع طبيعة العصر ومتطلباته.
- ضرورة التحسين والتطوير المستمر في جميع المجالات لمواجهة التغيير في الظروف المحلية والعالمية، والاستفادة بما توفره من فرص، والاستعداد لمواجهة ما تفرضه من تحديات.

باستقراء ما سبق يمكن القول: إن تعزيز القدرات التنافسية للجامعات له عديد من المبررات؛ إذ يساعد العمل على تعزيز القدرات التنافسية للجامعات في تعزيز سمعة ووضع الجامعة التنافسي، وإكسابها ثقة المجتمع عامة والمجتمعات الأكاديمية كذلك، وتشجيع الجامعات على الإبداع والابتكار، وتقديم خدمات ومنتجات جديدة ومبتكرة، إضافة إلى رفع مستوى أداء الجامعة، وتحسين الكفاءة والإنتاجية، وبالإضافة لكل ما سبق، فالجامعات مطالبة بتعزيز قدراتها التنافسية نتيجة للعديد من التحديات والمتغيرات التي تواجهها، والتي تستدعي بالضرورة العمل الدؤوب على

تنفيذ كل ما تتطلبه عملية التعزيز، وتتمثل أهم هذه التحديات في: التقدم التكنولوجي المتسارع، الندرة النسبية في الموارد الاقتصادية، حتمية تغيير أنماط العمل بما يتوافق مع متطلبات السوق، ضرورة التحسين والتطوير المستمر لكل المجالات الجامعية.

### ٣- أسس بناء وتعزيز القدرة التنافسية للجامعة:

تستند القدرة التنافسية للجامعة على مجموعة من الأسس التي تتمثل فيما يلي: (١٢٩)

أ- التميز على المنافسين الآخرين: يجب أن تمتلك الجامعة مميزات، تجعلها تتفرد عن مثيلاتها من الجامعات الأخرى على المستوى المحلي أو العالمي، مع الاستمرار في ذلك.

ب- توافر هياكل تنظيمية مرنة: ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتتصف هياكل التميز الإداري بدرجة أعلى من اللا مركزية نتيجة اعتمادها على تمكين أفراد المجتمع الجامعي كل في مجاله.

ج- التمرکز حول العملاء: العملاء هنا ينقسمون إلى العملاء الداخليين وهم الجهاز الإداري والهيئة الأكاديمية من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والعملاء الخارجيين من الطلاب الذين يجب أن يقدم لهم خدمة تعليمية متميزة، والخريجين الذين يجب أن تقدم لهم برامج للنمو المهني، والمؤسسات المجتمعية التي تؤكد دور الجامعة في خدمة المجتمع، مما يتطلب توفير بيئة عمل تعتمد على الأساليب المختلفة التي تحسن من أداء الأفراد على المستوى التنافسي.

د- التطوير والتجديد المستمر لقدرات الجامعة وإمكاناتها: اهتمام الجامعة بتجديد بنيتها التحتية للتناسب مع الخدمات التي تقدمها للطلاب، يسمح لها بامتلاك القدرة على المنافسة المحلية والعالمية، مع الاهتمام بتوظيف أحدث الأساليب التكنولوجية واستغلالها، وكذلك الوسائط التعليمية التي ترفع مستوى الخريج وتؤهله للعمل في بيئة تنافسية عالمية أو محلية.

ه- **توفر مجموعة القيم والمبادئ للعمل داخل الجامعة:** ينبغي للجامعة الاستناد على عدد من المبادئ مثل الإلتقان في العمل من قبل كل المنتمين للمؤسسة، وكذلك الانتماء للجامعة والسعي للنهوض بها، والالتزام بقوانين العمل وقواعده على المستويات كافة.

و- **الارتباط الوثيق بالمجتمع وتلبية احتياجاته:** اهتمام الجامعة بدراسة المجتمع الذي توجد فيه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتنافسيتها، ويقاس بمدى تلبية الجامعة لحاجات المجتمع ومتطلباته، فالقدرة التنافسية للجامعة تزداد وتتمو بمدى قوة العلاقة التبادلية بين المجتمع والجامعة.

ز- **تقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية عالية الجودة:** الجامعة يجب أن تهتم بتحقيق أعلى درجات الجودة في كل مكونات بيئة الجامعة، وفيما تقدمه من برامج دراسية وهيئة تدريسية ومعامل ومكتبات وإدارة وتسويق وغيرها.

ح- **تقديم خريج عالمي:** ينبغي أن تراعي الجامعة مجموعة من المعايير العالمية التي يتم في ضوءها بناء خريجي الجامعة، فسمات خريج الجامعة يجب أن تتناسب مع بيئات العمل المختلفة والمتنوعة على المستويات المحلية والعالمية كافة، مع تمكنه من مهارات القرن الحادي والعشرين.

ط- **توافر قدرة تسويقية عالية:** ينبغي على الجامعة أن تهتم بعملية التسويق؛ فالتسويق هو مدى قدرة الجامعة في عرض ما تقدمه من خدمات لاستقطاب أكبر عدد من العملاء الداخليين والخارجيين، فحينما تستطيع استقطاب أفراد ماهرين ومبدعين للعمل بها؛ تستطيع توفير خدمة مرتفعة الجودة، وبالتالي تزداد قدرتها على استقطاب أعداد كبيرة من الطلاب على المستوى المحلي والعالمية.

ي- **توافر نظام لإدارة الأداء:** يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة، لتنفيذ عمليات الجامعة وأسس تخطيط الأداء المستهدف، وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء، وتقويم النتائج والإنجازات.

ك- وجود قيادة فعالة وواعدة: تتولى وضع الأسس والمعايير، وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، وتؤكد فرص الجامعة في تميز الأداء، وتحقيق التميز التنافسي.

يتضح من خلال الأسس السابقة، أن الجامعات الراغبة في تعزيز قدراتها التنافسية تحتاج إلى امتلاك العديد من الأسس، التي يمكن بالاعتماد عليها بناء وتعزيز القدرات التنافسية للجامعة، والتي من بينها: قيادة عليا فعالة، تمتلك الرؤية والإرادة لتحقيق التميز التنافسي للجامعة، إلى جانب وجود نظام فاعل وشفاف لإدارة الأداء المؤسسي، وهياكل تنظيمية مرنة، تساعد على تحقيق لا مركزية الأداء، وتساعد في التعامل المرن والسليم مع التغيير، وكذلك ميثاق عمل مهني وأخلاقي حاكم لجميع أعضاء المجتمع الجامعي، توفير بيئة عمل صحية وجاذبة، تساعد في تحقيق رضا العملاء والمستفيدين الداخليين والخارجيين، والتطوير والتجديد المستمرين لقدرات وإمكانات الجامعة المادية والبشرية، والعمل على تعظيم مواردها، ثم امتلاك مزايا تنافسية مستدامة، تتمثل في خدمات ومنتجات تعليمية وبحثية ومجتمعية عالية الجودة ومتميزة ومبتكرة، يمكن من خلال التفوق على الجامعات الأخرى، وأخيرا قدرة الجامعة على تسويق نفسها وتسويق خدماتها ومنتجاتها.

#### ٤- متطلبات تعزيز القدرة التنافسية للجامعات:

ينطوي تنفيذ برامج تحسين القدرة التنافسية على تغييرات كبيرة في جميع مكونات الحياة الجامعية من الحوكمة إلى تقنيات التعليم، ويحتاج تنفيذ برامج تحسين القدرة التنافسية إلى توافر مجموعة من العوامل التي تعمل على زيادة القدرة التنافسية: (١٣٠)

- أ- القيم المبتكرة والتفكير الإبداعي.
- ب- التحديث المستمر للمعرفة، والكفاءة التكنولوجية، واحتياجات النمو الشخصي.
- ج- القيادة، ومستوى عال من التنظيم الذاتي.
- د- الموقف الاجتماعي والاستباقي، والمبادرة.
- هـ- خلق جو من التفاهم المتبادل، والتسامح، والإثراء الروحي والثقافي المتبادل.

و- الدافع المعرفي الشديد.

هناك مجموعة من المتطلبات التي تعد أمراً رئيسياً، حتى يمكن تطبيق القدرة التنافسية في الجامعات، تتمثل فيما يلي: <sup>131</sup> ()

- الاهتمام بالموارد البشرية، مع تخصيص الاستثمارات الكافية لتعزيز إنتاجية هذا المورد.
- القدرة على التعلم، والاستفادة من التجارب والخبرات الدولية في مجال القدرة التنافسية للجامعات؛ للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة في البيئة الجامعية.
- تطوير سياسات القبول، لتصبح مبنية على أسس تنافسية بين المتقدمين للالتحاق بالمؤسسات التعليمية.
- تطوير كفاءات أعضاء هيئة التدريس؛ لمواكبة احتياجات عصر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.
- دعم البحوث العلمية الجامعية، وزيادة ميزانية البحث العلمي في الدولة، إذ يعد البحث العلمي مؤشراً من مؤشرات القدرة التنافسية بين الجامعات سواء أكانت المحلية أم الإقليمية أم العالمية.

وحتى يمكن لمؤسسات التعليم العالي رفع قدرتها التنافسية؛ يجب الاهتمام بتحقيق المطالب الآتية: تعزيز قيم ثقافية، تركز على التفوق في الأداء، واتباع سياسة واضحة لاستقطاب الكفاءات والقدرات المتميزة، وتوفير مناخ تنظيمي معزز ومحفز لبقاء العاملين في المؤسسة التعليمية، والتوجه نحو الإثراء الوظيفي عبر تطبيق التمكين الإداري للعاملين، ودعم بيئة المبادرة والابتكار والإبداع، وتوفير معايير عادلة وواضحة للترقيات والمكافآت، وتوفير التدريب والتطوير المستمر للعاملين. <sup>(١٣٢)</sup>

توصلت دراسة إلى أن هناك مجموعة من الأمور التي قد تشكل عائقاً أمام تحقيق القدرة التنافسية للمنظمات، والتي لو تمكنت الجامعات من التغلب عليها لتمكنت من تعزيز قدراتها التنافسية، ومن أهمها ما يأتي: <sup>133</sup> ()

- أ- التكاليف المرتفعة المرتبطة بالتعليم المتخصص.
- ب- ضعف تشكيل المهارات الريادية وتطويرها.
- ج- المعوقات أمام تدريب الموارد البشرية وتطويرها.

- د- قلة أنظمة المعلومات، ومحدودية المعرفة بالسوق والقضايا المتعلقة بمنظمات العمل.
- هـ- الافتقار إلى الترابط بأدوات التطوير والابتكار التكنولوجية.
- و- صعوبة الحصول على التمويل الكافي وبشروط منافسة.
- باستقراء ما سبق، يمكن القول: إن تعزيز القدرات التنافسية للجامعات يتطلب وجود مجموعة من المتطلبات من أهمها:
- **متطلبات بشرية:** تتمثل في أعضاء هيئة تدريس والعاملين المؤهلين والمدرّبين، ممن لديهم القدرة على التعلم، والاستفادة من التجارب والخبرات، ولديهم الموهبة والحماس والجهد والصبر المطلوب للبحث والتطوير والابتكار والإبداع.
  - **متطلبات تنظيمية:** تتمثل في ثقافة تنظيمية داعمة ومبتكرة تركز على قيم التميز والتفوق، ومستوى عال من التنظيم الذاتي، ونظام واضح وعادل لإدارة الأداء، ومناخ تنظيمي معزز ومحفز وجاذب لاستقطاب وجذب الكفاءات والمواهب الموجودة بالجامعة أو خارجها والحفاظ عليها، ووجود نظام عادل وشفاف ومحدد وموضوعي للترقيات والمكافآت.
  - **متطلبات تدريبية:** تتمثل في نظم تدريبية فعالة تلبي احتياجات أعضاء المجتمع الجامعي الحالية والمستقبلية، وتعمل على دراسة الاحتياجات التدريبية لأعضاء المجتمع الجامعي، وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، وتقويمها بشكل مستمر.
  - **متطلبات تمويلية:** تتمثل في نظام تمويل يوفر الميزانيات المالية اللازمة لدعم البحث العلمي، وتقديم الحوافز والمكافآت لتشجيع أعضاء المجتمع الجامعي على الأداء والإنتاج.
  - **متطلبات تكنولوجية:** وتتمثل في توظيف واستثمار جيد للتكنولوجيا، ونظام معلومات فعال وقوي وقنوات اتصال مفتوحة داخلياً وخارجياً، وإنتاج تكنولوجيات حديثة ومبتكرة.

## ٥ - مؤشرات قياس القدرة التنافسية للجامعات:

يهتم العلماء والتربويون بتقييم القدرة التنافسية للجامعة؛ لاتخاذ قرارات بشأن التعاون معها أو العمل فيها، من أجل مهنة ناجحة ودعم السمعة الأكاديمية، ويهتم بتقييم القدرة التنافسية للجامعة أيضا مستهلكو الخدمات التعليمية في الجامعة، حيث يوفر تقييم القدرة التنافسية للجامعة آلية لتنظيم السوق، وجميع الأطراف المهمة بأنشطة هذه الجامعة. (١٣٤)

ويعتبر تقييم القدرة التنافسية للجامعة مشكلة علمية ومنهجية وعملية في العصر الحديث، من خلال النظر إليها من مواقف مختلف الأطراف المهمة، من الممكن أن نرى أن الجامعات مهتمة بالتحديد الصحيح لقدرتها التنافسية، إذ يسمح لها ذلك بتحديد نقاط الضعف والمزايا، وتجميع توقعات عالية الدقة لأنشطتها، والتحكم بالمزايا التنافسية، وتقوية مراكزها السوقية، وهذا يحقق هدف أنشطتهم وهو تعظيم الربح، وتحقيق الرسالة، وتحسين تلبية احتياجات المجتمع من الخدمات التعليمية. (١٣٥)

ويهدف تقييم القدرة التنافسية لمنظمة ما إلى تحديد موقعها التنافسي فيما يتعلق بالمنافسين الآخرين في المجال الذي تعمل فيه، ويعتمد التقييم على تحليل البيئة من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة لتحقيق النشاط، كما أنه يعتمد على تحليل المنظمة نفسها، ويسلط الضوء على نقاط القوة والضعف فيها، والتي يمكن من خلالها تحديد مزاياها المهمة على المنافسين. (١٣٦)

وتقاس القدرة التنافسية للمنظمات عموما، من خلال عدة مؤشرات أهمها ما يلي: (١٣٧)

### أ- الربحية

تشكل الربحية مؤشرا لقياس القدرة التنافسية، وبخاصة أنها ضرورية لكون حسابها يوضح أهمية النتائج والمخرجات المتوصل إليها بالنسبة للموارد المستهلكة، فهي تساعد على الرقابة من خلال استخراج الانحرافات؛ عن طريق المقارنة بما تحقق وما تم تقديره، كما تساعد على اتخاذ القرارات؛ إذ يتم اتخاذ عدة قرارات على

أساس الربحية، كالتخلي عن مشاريع ذات تكلفة عالية وربحية منخفضة، وزيادة الاستثمار في المشاريع ذات الربحية المنخفضة، والتي تقل فيها التكلفة.

#### ب- الإنتاجية الكلية للعوامل (العمليات):

تعبر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج عن العلاقة بين المخرجات (الناتج) وجميع عناصر الإنتاج المستخدمة في الحصول عليها، أي أن الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج وفقا لهذا التعريف تعبر عن النسبة الحسابية بين كمية المخرجات من السلع والخدمات خلال فترة زمنية معينة، وكمية المدخلات التي استخدمت في تحقيق ذلك القدر من الإنتاج، بحيث تقيس درجة نجاح المؤسسة في استغلال مواردها لإنتاج سلع وخدمات، بما يؤدي إلى تقليص مقدار وقت العمل الذي يتم بذله في الحصول على المنتجات ومن ثم تخفيض سعر تكلفتها، وهذا ما يؤدي إلى تمتع الجامعة بقدرة أكبر على المنافسة في الأسواق.

#### ج- تكلفة الصنع:

للوصول إلى منتجات وخدمات ذات سعر منخفض، وجودة فائقة، ووقت توريد قصير مناسب لطلب السوق، يتطلب وجود ارتباط كبير بين عوامل التصنيع والمتمثلة في المواد الخام (بشرية، ومادية) المستخدمة في الإنتاج؛ لذلك يتطلب الأمر النظر إلى عناصر تكلفة الصنع؛ لأن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للجامعة.

#### د- الحصة من السوق:

تعتبر حصة الجامعة من السوق المتعامل فيه مؤشر من مؤشرات القدرة التنافسية، وتعكس هذه الحصة نطاق أسواق الجامعة إن كان التعامل قاصرا على الأسواق المحلية فقط أم يمتد إلى الأسواق الخارجية الدولية، ومقدار هذا التعامل، فقد تكون الجامعة في وضعية تكون من خلالها تحقق الربحية المرغوب فيها، ولها حصة كبيرة في السوق المحلية، ولكن على المستوى الدولي هذه الجامعة غير تنافسية.

هذا وتعتبر مؤشرات التنافس عن مدى اتساع وانتشار دائرة أنشطة وعمليات ومخرجات المؤسسة التعليمية بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويمكن تصنيف

تلك المؤشرات إلى أربع مجموعات تمثل مجال العمل في مؤسسات التعليم الجامعي كما يلي: (١٣٨)

▪ **عدد الخريجين في مؤسسات العمل المتنوعة في المجتمع الداخلي والإقليمي والدولي:**

يعكس مدى استيعاب سوق العمل المحلي والإقليمي والدولي للخريجين في جامعة ما الميزة التنافسية عالية المستوى، وهنا تحرص الجامعة على الارتباط بالخريجين، وحثهم على الرجوع إليها مرة أخرى؛ للتنمية المهنية في حالة ظهور أي تغييرات على المهنة، تتطلب المزيد من التعليم والتعلم، وقد تستخدم الجامعة هنا إستراتيجية الوصول إلى خريجها في أماكن العمل بدلاً من أن يصل الخريج إليها؛ إيماناً بأهمية المحافظة على مستوى الخريج المهني.

▪ **مدى مشاركة الجامعة في بناء رأس المال المعرفي للمجتمع:**

يشير إلى درجة مشاركة الجامعة في إنتاج المعرفة واستثمارها للتنمية المستدامة للمجتمع، وتمثل ذلك على سبيل المثال في نتائج الدراسات العلمية على مستوى الماجستير والدكتوراه أو نتائج الأبحاث الفريقية أو الفردية لأعضاء هيئة التدريس، وما يتم تطبيقه منها على مستوى تحسين الخدمات المجتمعية الصناعية والتجارية والزراعية والطبية وغيرها من المجالات، كما يظهر هذا البعد أيضاً في عدد الجوائز العلمية العالمية التي يحصل عليها أعضاء الجامعة والتي تخصص للمتميزين في إنتاج المعرفة، ويمثل النشر الدولي للأبحاث والكتب في المؤسسات والمجالات العلمية المصنفة عالمياً على أنها مصادر لتبادل المعرفة الجديدة من مؤشرات التميز التي تشير إلى مؤسسة التعلم.

▪ **الاتساع والانتشار الجغرافي:**

يمثل الاتساع والانتشار الجغرافي مؤشراً مهماً على تميز الجامعة، ويتحقق هذا المؤشر إما من خلال انتشار فروع للجامعة في عدة دول ومناطق جغرافية متنوعة ومختلفة المستوى التنموي؛ إذ تقدم الجامعة خدماتها

التعليمية والبحثية والمجتمعية، ومن ثم يسمح هذا النطاق بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم خريجين دوليين مؤهلين لسوق العمل في عدة مناطق جغرافية مختلفة، وقد يظهر أيضا هذا البعد في عدد المنح الدراسية والبحثية والاتفاقيات الدولية التي تقدمها المؤسسات العالمية المتميزة لجامعة ما إيماناً منها من تلك الجامعة المتلقية للمنح على مستوى منافس، ويمكنها أن تشارك في إنتاج المعرفة، ويظهر هذا البعد الانتشاري في عدد الخريجين في الجامعة الذي يحظى بفرص عمل دولية.

#### ■ الاستثمار في الدراسات والقطاعات العلمية البيئية:

يعبر عن مدى قدرة الجامعة على تبني مفهوم وحدة المعرفة والتكامل بين فروع العلوم المختلفة الذي من شأنه تحقيق أهداف متعددة والتي من شأنها خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام التسهيلات نفسها أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الأنشطة المختلفة للجامعة، ويمكننا أن نرصد عددا من الممارسات التطبيقية لهذا البعد تتمثل في تزايد البحوث العلمية البيئية التي تجمع بين عدد من التخصصات العلمية.

وانطلاقاً مما سبق يتبين، أن قياس القدرة التنافسية للجامعات يتطلب الوقوف على موقعها التنافسي بين الجامعات المناظرة لها من خلال تشخيص موضوعي دقيق وعلمي لنقاط القوة والضعف الموجودة فيها، ودراسة دقيقة للفرص المتاحة وسبل استثمارها، والتحديات المحتملة وطرق التعامل معها.

كما يتضح، أن مؤشرات قياس القدرات التنافسية للجامعات متعددة ومتنوعة، إلا أنها تتفق جميعها على أن الجامعة الراغبة في تعزيز قدراتها التنافسية هي التي تعمل على تقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة قليلة التكلفة؛ ولا يمكن تحقق ذلك إلا من خلال تحقيق درجات عالية من الجودة والتميز في المجالات الجامعية كافة، سواء أكانت الأكاديمية منها أم البحثية أم الخدمية أم المالية أم التسويقية، أو غيرها من المجالات؛ إذ تبين أن الربحية والتكلفة والعلاقة بينهما تمثل عوامل رئيسية في قياس القدرة التنافسية وما ينتج عن ذلك من قدرة الجامعة على الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها من خلال فتح أسواق جديدة في مناطق جغرافية جديدة أو في

تخصصات نادرة ومبتكرة، وفي إضافة الجديد إلى مجالات العلم المتنوعة من خلال إنتاج بحوث علمية رصينة ومتميزة.

## ٦- القدرة التنافسية والتصنيفات العالمية للجامعات:

باتت التصنيفات العالمية للجامعات محط اهتمام الدول والمؤسسات التعليمية والأكاديميين والباحثين والطلاب وكل المهتمين بالشأن التعليمي، إذ أصبحت أداة مهمة ومؤثرة، تعزز المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي، وتؤثر على وضع وصنع السياسات والقرارات التعليمية على المستويات العالمية والوطنية والإقليمية. (١٣٩)

وتعد التصنيفات العالمية للجامعات أحد أقوى الأدوات وأكثرها نجاحا لبدء وتوطيد عمليات التغيير في الأوساط الأكاديمية، فأصبحت التصنيفات العالمية للجامعات إحدى وسائل تقويم مؤسسات التعليم العالي ولاسيما في مجال البحث العلمي، فازداد الاهتمام بتصنيف الجامعات في العصر الحالي نتيجة العولمة، وتدويل التعليم والتكنولوجيا التي كسرت الحواجز بين البلاد؛ فقد بات إعلان نتائج تصنيف الجامعات ومؤسسات التعليم العالي يحظى كل سنة بترقب كبير في مختلف الأوساط الأكاديمية والسياسية والصحفية والشعبية العالمية؛ لأن المراكز التي تحصل عليها الجامعات المصنفة تعكس - إلى حد كبير - مستوى التقدم العلمي للبلدان التي تنتمي إليها هذه الجامعات، ويعكس الاهتمام المتزايد بتصنيف الجامعات الاعتراف العام بأن المعرفة قاطرة النمو الاقتصادي والتنافسية العالمية، وأن الجامعات هي العامل الحيوي والرئيسي في هذا المجال باعتبارها من أهم المؤسسات الرئيسية لاقتصاد المعرفة في القرن الحادي والعشرين. (١٤٠)

وتعد التصنيفات العالمية للجامعات من أبرز المؤشرات التي يمكن الاستدلال بها على جودة الجامعة ومدى تطورها؛ إذ تسعى معظم الجامعات التي تهدف إلى تحسين صورتها وسمعتها إلى الأخذ بالمعايير التي تضعها أشهر التصنيفات، وعليه فهذه التصنيفات تعكس جانبا كبيرا من جودة التعليم العالي، وللتصنيفات أهمية بالغة في تحسين القدرة التنافسية للجامعة وتمكينها من استقطاب الطلبة الجدد والمنظمات المهمة بالبحث العلمي. (١٤١)

"وتتمثل أهمية التصنيفات العالمية للجامعات في إثراء إنتاج البحث العلمي في مختلف المجالات العلمية، والتركيز على نوعية خريجي الجامعات ومستوياتهم العلمية، وزيادة المساهمات التي تقدمها الجامعات للمعارف الحديثة، وحضور الجامعات على شبكة المعلومات الدولية وزيادة قدرتها على استخدام تقنية المعلومات والإنترنت والمشاركة في عملية الإصلاح والتطوير". (١٤٢)

"ويعرف التصنيف في إطار التعليم الجامعي بأنه: طريقة لجمع المعلومات لتقويم الجامعات والبرامج والبحث والنشاطات العلمية؛ لتوفير التوجيه لجماعات مستهدفة محددة، مثل الطلبة الذين أنهوا دراستهم المدرسية ويريدون الالتحاق بالجامعة، أو الطلبة الذين يريدون تغيير تخصصاتهم أو جامعاتهم، أو أعضاء من طاقم إدارة القسم أو الجامعة الذين يريدون معرفة نقاط قوتهم وضعفهم، حتى يبقوا في وضع تنافسي". (١٤٣)

ويرتبط مفهوم القدرة التنافسية لمؤسسة التعليم العالي ارتباطاً وثيقاً بتقييم الجامعات في واحدة أو أكثر من التصنيفات الدولية أو الوطنية الشهيرة (مع مؤشرات كل منها) هي: (١٤٤)

### جدول رقم (١)

#### التصنيفات العالمية للجامعات ومؤشراتها

م	التصنيف	المؤشرات	النسبة
١-	الترتيب الأكاديمي للجامعات العالمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ أعضاء هيئة التدريس على جوائز نوبل في أي ميدان من ميادينها.</li> </ul>	٢٠٪
	<b>Academic Ranking of World Universities</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الاستشهاد العلمي في بالبحوث والرسائل الصادرة عن المؤسسة.</li> </ul>	٢٠٪
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ أوراق منشورة في الطبيعة والعلوم.</li> </ul>	٢٠٪
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ أوراق مفهسة في مؤشر الاستشهاد العلمي الموسع ومؤشر استشهاد العلوم الاجتماعية.</li> </ul>	٢٠٪
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ نصيب الفرد من الأداء الأكاديمي للمؤسسة.</li> </ul>	١٠٪

م	التصنيف	المؤشرات	النسبة
٢-	تصنيفات جامعة QS العالمية QS World University Rankings	✓ السمعة الأكاديمية للجامعة.	٤٠٪
		✓ نسبة عدد أعضاء هيئة التدريس - وعدد الطلاب.	٢٠٪
		✓ الاستشهادات العلمية من بحوث هيئة تدريس - ضمن الإطار الأكاديمي.	٢٠٪
		✓ سمعة صاحب العمل. (حكومي - خاص)	١٠٪
		✓ نسبة أعضاء هيئة التدريس الدولية.	٥٪
		✓ نسبة الطلاب الدوليين.	٥٪
٣-	تصنيف التايمز للتعليم العالي Times Higher Education	❖ <u>التدريس والتعليم</u> ، ويتضمن (مسح السمعة ١٥٪ + النسبة بين عدد الطلاب وعدد الموظفين ٤,٥٪ + النسبة بين البكالوريوس والدكتوراه ٢,٢٥٪ + نسبة الحاصلين على الدكتوراه إلى الموظفين الأكاديميين ٤,٥٪ + الدخل المؤسسي ٢,٢٥٪).	٣٠٪
		❖ <u>البحث</u> (مسح السمعة ١٨٪ + دخل البحوث ٦٪ + دخل البحوث ٦٪).	٣٠٪
		❖ <u>الاستشهادات</u> (عدد الاستشهادات لكل ورقة بحثية).	٣٠٪
		❖ <u>التوقعات الدولية</u> (نسبة بين الطلاب المحليين والطلبة الأجانب ٢,٥٪ + نسبة بين الموظفين المحليين والموظفين الأجانب ٢,٥٪ + نسبة الأوراق البحثية المشتركة دولياً ٢,٥٪).	٧,٥٪
		❖ <u>دخل الصناعة</u> (حصة للباحثين الأكاديميين من الصناعة).	٢,٥٪

يتبين من الجدول السابق، تنوع المؤشرات التي يتبعها كل تصنيف من التصنيفات العالمية لأفضل الجامعات حول العالم، إلا أنها تتفق في كثير من النقاط: كالاستشهادات العلمية من بحوث هيئة تدريس والنشر الدولي للبحوث، والحراك الدولي لأعضاء هيئة التدريس والطلاب، والسمعة العلمية للجامعة، وعلاقة الجامعة بسوق العمل، وهذه المؤشرات بدورها تعبر عن المؤشرات العامة للتنافسية المتمثلة في: الربحية، والعمليات الإنتاجية، وتكلفة الصنع، والحصة من السوق.

هذا وتصبح التصنيفات أدوات مستخدمة لزيادة القدرة التنافسية لمؤسسة التعليم العالي بموضوعية، ويمكن استنتاج أن جميع العوامل (المؤشرات) التي تقيم التصنيفات ذات أهمية خاصة في الوصول إلى درجة معينة من القدرة التنافسية؛ أي أن مفاهيم القدرة التنافسية والتصنيف لمؤسسة التعليم العالي لا يمكن ولا يجب النظر إليها بشكل مستقل، علاوة على ذلك تعد التصنيفات نقطة مرجعية للطلاب المحتملين وأولياء أمورهم عند اختيار مؤسسة تعليمية أو أخرى، كما أنها بمثابة موجّهات لسياسة الحكومة في إنشاء برامج لتحسين القدرة التنافسية في مجال التعليم العالي وتحديد نظام تمويل مؤسسات التعليم العالي. (١٤٥)

انطلاقاً مما سبق يتضح، أن هناك أهمية بالغة للتصنيفات العالمية للجامعات في تحسين القدرة التنافسية للجامعة؛ إذ تساعد هذه التصنيفات الجامعات على تقويم نفسها ذاتياً؛ لمعرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها، وتدعيم نقاط القوة، وعلاج جوانب الضعف الموجودة، بما يساعد الجامعات على وضع وصنع السياسات والقرارات التعليمية التي من شأنها تحسين المراكز التنافسية للجامعة؛ إذ تعكس المراكز التي تحصل عليها الجامعات مدى جودة الجامعة، ومدى تطورها، وتساعد على تحسين صورتها وسمعتها ووضعها التنافسي، وإثراء إنتاجيتها البحثية وما تضيفه للمعارف العلمية الحديثة، إضافة إلى كل ذلك فإن هذه التصنيفات تعكس مستوى التقدم العلمي للدول التي تنتمي إليها هذه الجامعات، وبالتالي فهي بمثابة موجّهات لسياسة الحكومة في إنشاء برامج لتحسين القدرات التنافسية للجامعات.

## ثالثا : مجالات تعزيز القدرات التنافسية للجامعات في ضوء الرشاقة الإستراتيجية:

من خلال تحليل الأدبيات السابقة، يمكن القول: إن العلاقة ما بين الرشاقة الإستراتيجية وتعزيز القدرات التنافسية للجامعات تظهر من خلال مجموعة من المجالات وهي كالتالي:

### ١- الحساسية الإستراتيجية:

ويظهر دور الحساسية الإستراتيجية في تعزيز القدرات التنافسية للجامعات فيما يلي:

- أ- الوعي بالتوجه الإستراتيجي للجامعة، والذي تستطيع من خلاله تحقيق رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها، والتحسب للبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة، والإلمام بكل متغيراتها.
- ب- القدرة على التحليل الدقيق للبيئة الداخلية؛ للتعرف على نقاط القوة الموجودة وتدعيمها، ونقاط الضعف وعلاجها وتجنبها.
- ج- القدرة على التحليل الدقيق للبيئة الخارجية؛ للتعرف على الفرص المتاحة واغتنامها، والتهديدات المحتملة ومواجهتها.
- د- القدرة على فهم الفرص المواتية أمام الجامعة، وسرعة التصرف أسرع من المنافسين لها.
- هـ- أن تطور الجامعة نفسها جنبا إلى جنب مع اتجاهات السوق، والتغيرات البيئية للاستجابة لها على الفور.
- و- تحقيق التعاون الإستراتيجي بين كل الأطراف المعنية والمستفيدة من الجامعة.
- ز- الحصول على معلومات لها علاقة بالأحداث، والتي يكون التغيير البيئي فيها واضحا، والعمل على تنقية هذه المعلومات وتحليلها، وتصنيفها في قواعد بيانات محددة سلفا.

ح- تطوير موارد المعرفة إلى أقصى حد ممكن، ومشاركة الجامعة معرفتها بفعالية مع الجهات المختلفة لتحسين قدرتها التنافسية، وكسب المنافسة في السوق.

ط- حماية المعرفة والمعلومات (الملكية الفكرية) لتشجيع أعضاء المجتمع الجامعي على استخدامها بكفاءة أكبر.

ي- أن تصبح الرقابة الإستراتيجية جزءا لا يتجزأ من التخطيط الإستراتيجي على المستوى التنظيمي للجامعة.

ك- بناء وتطوير القدرات الديناميكية للجامعة؛ لمساعدتها على كسب ميزتها التنافسية

ل- تأكيد اليقظة الإستراتيجية من خلال:

- ✓ رصد توقعات نشاط المنافسين أو تغيرات البيئة.
- ✓ اكتشاف منافسين جدد أو محتملين وفرص في السوق.
- ✓ مراقبة تطورات المنتجات في السوق، والتكنولوجيا وطرق الإنتاج التي تستهدف نشاط المؤسسة.
- ✓ تعلم خصائص الأسواق الجديدة، وخبرات المنافسين، ووضع أسلوب جديد لتسيير العمل.

## ٢- الالتزام الجماعي:

يظهر دور الالتزام الجماعي في تعزيز القدرات التنافسية للجامعات فيما يلي:

- أ- اتخاذ القرارات بالتكامل مع فريق الإدارة بأكملها.
- ب- الالتزام الجماعي بالقرارات، ليلتزم الفريق بأكمله بتنفيذ القرار الذي تم صناعته بالمشاركة.
- ج- الشراكة في المسؤولية بين الأطراف المعنية والمستفيدة من المنظمة كافة، وتظهر الشراكة في المسؤولية من خلال: العمل الجماعي، والمشاركة في القيام بالأعمال والأنشطة، والاعتماد المتبادل، وأسلوب القيادة.

- د- توزيع الأدوار القيادية في الجامعة، بما يعزز من العمل الجماعي كفريق.
- هـ- تبني مداخل وطرق إدارية حديثة لإدارة تحول الأعمال مثل: مدخل إعادة اختراع الأعمال.
- و- أن تقوم المنظمة بتكليف ثقافتها التنظيمية مع تغير السوق، وبما يدعم ثقافة الجماعة والعمل التعاوني.

### ٣- سيولة الموارد:

- يظهر دور سيولة الموارد في تعزيز القدرات التنافسية للجامعات فيما يلي:
- أ- تخصيص موارد كافية للتطوير والتحسين المستمر.
- ب- أن تصبح الموارد مرنة وقابلة للتحرك بمرونة من مكان لآخر ومن عملية لأخرى، ومن فريق لآخر حسب الحاجة.
- ج- وضع آليات إدارية ديناميكية؛ من أجل التعرف على تخصيص الموارد، وإعادة تعيين المسؤوليات بطريقة سريعة ورشيقة.
- د- متابعة البيانات الداخلية والخارجية بشكل مستمر، وجمع المعلومات واستخدامها بسرعة.
- هـ- تشجيع الإبداع، وتمكين التدفق الحر للمعلومات، وتبادل الأفكار والتعاون والتعاقد ضمن المنظمة وخارجها، والاهتمام بالمبادرات الفردية والمسئولية الشخصية.
- و- توفير قنوات متعددة للوصول إلى الموارد في عدة أماكن؛ ليتمكن المديرين من الحصول على الموارد عند الحاجة إليها بدلاً من وجود بوابة واحدة لتلك الموارد.
- ز- قدرة المؤسسة على التكامل والبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتصدي بسرعة للبيئات المتغيرة.
- ح- العمل على تنمية واستثمار رأس المال البشري، من خلال توظيف الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد، ويستخدمونها في عملية الإنتاج، والتي تقاس من خلال التدريب والتطوير ونظام الحوافز.
- ط- العمل على حفز أعضاء المجتمع الجامعي، وشحنهم نحو الإنجاز.

## القسم الثالث - طبيعة القدرات التنافسية

### في الجامعات المصرية (دراسة نظرية)

تحتاج الجامعات والكليات في مصر إلى رؤية مختلفة اختلافاً جذرياً إذا أرادت تحسين مراكزها التنافسية؛ إذ تعاني الجامعات المصرية من تدني مراكزها التنافسية بين أفضل الجامعات العالمية؛ مما يتطلب منها البحث عن طرق وأدوات وأساليب ومداخل يمكن من خلالها تعزيز قدراتها التنافسية من خلال خلق ميزات تنافسية مستدامة، تحسن من وضعها التنافسي.

هذا وقد قامت مصر بوضع إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠، وتضمنت محورا للتعليم والتدريب كمحور فرعي تضمن هو الآخر محورا في التعليم العالي والجامعي، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى مخاطبة جانبي العرض والطلب، وتفعيل نظم الحوكمة، وتعزيز دورها في التخطيط والمتابعة والتنفيذ؛ إذ إن زيادة الطلب على خدمات التعليم العالي تستلزم أن يكون التعليم مرغوبا فيه نتيجة لوجود قيمة مضافة حقيقية وواضحة من العملية التعليمية، من خلال توفر تعليم يتصف بالجودة العالية على مستوى أعضاء هيئة التدريس والمناهج ومسيرة نظم التعليم والتعلم للمعايير العالمية، مما يزيد من تنافسية التعليم، أما جانب العرض فيتطرق إلى توفر التعليم العالي لجميع الطلاب دون تمييز شاملاً الإناث والذكور والريف والحضر أخذاً في الاعتبار التوزيع الجغرافي، ذلك إلى جانب مبدأ الحوكمة الذي يضمن وضوح دور الوزارة والهيئات المختلفة في التخطيط والمتابعة والتنفيذ دون تضارب في المصالح؛ لذلك تم وضع ثلاث أهداف إستراتيجية رئيسية تحتوي على أهداف فرعية، تحدد التوجه الإستراتيجي للتعليم العالي، وينص الهدف الثالث منها على: "تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم"؛ من خلال تحسين الدرجة التنافسية في تقارير التعليم العالمية.<sup>(١٤٦)</sup>

وعليه يحاول القسم الحالي دراسة واقع تعزيز الجامعات المصرية لقدراتها التنافسية، كما يلي:

## ١- طبيعة التنافسية في الجامعات المصرية:

يختلف التنافس بين المؤسسات التعليمية عن التنافس بين المؤسسات الصناعية، والتجارية التي تعتمد على استقطاب المستفيدين وزيادة الربح، واحتلال مكانة تصنيفية إقليمية أو عالمية معتمدين على عناصر الجودة، والوقت، والتكلفة، ولكن الوضع يختلف في مؤسسات التعليم الجامعي المصري، فهي في مصر مؤسسات حكومية لا تسعى إلى الربح المادي، وما زال التعليم الجامعي مجانياً، هذا مع الأخذ في الاعتبار إن مؤسسات التعليم الجامعي في الوقت الراهن لا تسعى إلى ميزة استقطاب المتعلمين فهي مكتظة بالمتعلمين، ولا تستطيع تلبية احتياجات المجتمع من التعليم الجامعي؛ نظراً لقلّة الفرص والأماكن، أما عن الوقت فكل مؤسسة تلتزم بالتخرج فيها وفق عدد من السنوات تقريباً يتماثل بين المؤسسات ذات التخصص الواحد، أما التميز الذي تراهن عليه مؤسسات التعليم الجامعي فهو التميز في تقديم التعليم والبحث العلمي وخدمات المجتمع بالجودة المطلوبة؛ من أجل تلبية متطلبات سوق العمل من الخريجين المؤهلين وبناء رأس مال معرفي على أساس الأبحاث العلمية تستطيع أن تسهم به المؤسسات في بناء المجتمع ودفعه نحو التميز بين المجتمعات التي سبقته، وتنعكس تلك الميزة التنافسية على جودة الخريج الذي تتزايد قدرته التنافسية في حصوله على فرصة عمل أفضل من مثيله في مؤسسة أخرى، ومع تحقق جودة الخريج وجودة الخدمات تبدأ مؤسسات التعليم الجامعي في توسيع دائرة التنافس من خلال إتاحة المزيد من فرص التعليم من خلال إنشاء فروع أخرى في أماكن متباعدة، وقد تكون في دول أخرى، وهكذا تزداد دائرة الميزات التنافسية إلى أن تصل إلى الدائرة العالمية، بمعنى آخر إن تحقيق التميز يأتي تدريجياً، ولا بد أن تحدد المؤسسات وضعا محددًا يمكنها في حدود ظروفها الاقتصادية أن تحقق من خلاله ميزة تنافسية تلك الميزة التي تحسن من تلك الظروف، وتغيرها فتتحول إلى مصدر جديد لميزة جديدة، وهكذا تستمر عجلة التميز التي لا تتوقف طالما تسعى المؤسسة جاهدة إلى البحث عن مواقع العمل المتنوعة داخلها التي يمكن أن تنافس عليها". (١٤٧)

تمثل إعادة النظر في منظومة التعليم المصري بشكل عام والبحث العلمي بشكل خاص أمراً حيوياً ومهماً للغاية على المستويين الرسمي والشعبي، وإذا كانت الجامعات باعتبارها الحاضن الرئيسي للبحث العلمي مستعدة لاستثمار مكانتها المتميزة، فإنها بحاجة إلى تعزيز استثمار ما تمتلكه من خبرات أكاديمية لها نجاحات علمية مرموقة، وتسهيلات بحثية تتمثل في التجهيزات والمعامل وهياكل فنية وإدارية تستطيع قيادة منظومة البحث العلمي بكفاءة؛ الأمر الذي يستلزم ضرورة تبني منهجاً واضحاً لتخطيط إستراتيجي مبدع على المستوى الوطني، وبخاصة بعد أن أخذ المجتمع المصري بزمام المبادرة وأقر في الدستور المصري لأول مرة مادة رقم (٢٣): تكفل الدولة حرية البحث العلمي وتشجيع مؤسساته، باعتباره وسيلة لتحقيق السيادة الوطنية، وبناء اقتصاد المعرفة، وترعى الباحثين والمخترعين، وتخصص له نسبة من الإنفاق الحكومي لا تقل عن ١٪ من الناتج القومي الإجمالي تتصاعد تدريجياً حتى تتفق مع المعدلات العالمية. (١٤٨)

هذا وقد وضعت مصر في إطار رؤيتها الإستراتيجية ٢٠٣٠ إستراتيجية للتنمية المستدامة، تهدف هذه الإستراتيجية إلى مخاطبة جانبي العرض والطلب، وتفعيل نظم الحوكمة، وتعزيز دورها في التخطيط والمتابعة والتنفيذ، إذ إن زيادة الطلب على خدمات التعليم العالي تستلزم أن يكون التعليم مرغوباً فيه، نتيجة لوجود قيمة مضافة حقيقية وواضحة من العملية التعليمية، من خلال توفير تعليم يتصف بالجودة العالية على مستوى أعضاء هيئة التدريس والمناهج، ومسايرة نظم التعليم والتعلم للمعايير العالمية، مما يزيد من تنافسية التعليم، أما جانب العرض فيتطرق إلى توفير التعليم العالي لجميع الطلاب دون تمييز شاملاً الإناث والذكور والريف والحضر، مع الأخذ في الاعتبار التوزيع الجغرافي، ذلك إلى جانب مبدأ الحوكمة الذي يضمن وضوح دور الوزارة والهيئات المختلفة في التخطيط والمتابعة والتنفيذ دون تضارب في المصالح؛ لذلك تم وضع ثلاث أهداف إستراتيجية رئيسية، تحتوي على أهداف فرعية، تحدد التوجه الإستراتيجي للتعليم العالي، وينص الهدف الإستراتيجي الثالث على: "تحسين تنافسية نظم ومخرجات التعليم"، من خلال تحسين الدرجة التنافسية في تقارير التعليم العالمية. (١٤٩)

باستقراء ما سبق يتضح، اهتمام الدولة المصرية بتحسين تنافسية التعليم الجامعي من خلال تأكيد ضرورة تحسين المراكز التنافسية للجامعات المصرية في تقارير التعليم العالمية؛ من خلال تعزيز استثمار ما تمتلكه الجامعات من خبرات أكاديمية في تحقيق نجاحات علمية مرموقة، وتقديم منتجات وخدمات تعليمية تتميز بالجودة والتميز، وتمثل هذا الاهتمام فيما نص عليه الدستور من تخصيص نسبة من الإنفاق الحكومي لا تقل عن ١٪ من الناتج القومي الإجمالي تتصاعد تدريجياً حتى تتفق مع المعدلات العالمية.

## ٢- دواعي تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية:

- تتمثل دواعي تعزيز القدرة التنافسية للجامعات المصرية في النقاط التالية: (١٥٠)
- أ- دخول الجامعات المصرية في سوق التنافس العالمي مع الجامعات العالمية والإقليمية والإفريقية، وبالتالي يكون هناك علاقة تأثير وتأثر مع الجامعات الأخرى.
- ب- التسويق العالمي لمخرجات الجامعات المصرية وعدم الاكتفاء بالسوق المحلية، مما يدفعها دائماً لتحقيق المزيد من التميز والإبداع.
- ج- قدرة الجامعات على رفع مستوى المعيشة للمواطن المصري، عندما تمتلك قدرات تنافسية عالية في مخرجاتها على المستوى الإنتاجي والخدمي.
- د- سعي الجامعات المصرية إلى تحقيق التميز والإبداع في جودة مخرجاتها الإنتاجية والخدمية؛ من خلال تطبيق منهجية التحسين المستمر (KAIZEN) لمداخلها وعملياتها، والتغذية الراجعة، وذلك لتحقيق الاندماج في اقتصاد المعرفة العالمي.
- هـ- زيادة العائد الاقتصادي للتعليم الجامعي المصري، وبالتالي إعادة خريطة وضع التعليم المصري بالنسبة لفلسفة الأجور داخل المجتمع.
- و- تحفيز كل الموارد البشرية في الجامعات المصرية على العمل بجدية، وتقديم كل ما هو مبتكر ومتميز ومبدع على الإدارة العليا في الجامعات.
- ز- تبني الجامعات المصرية للتخطيط الاستراتيجي بكل تقنياتها التي تسعى دائماً إلى تحقيق التميز في جودة خدماتها التي تقدمها لعملائها.

- ح- السعي المستمر والدائم للارتقاء بالأداء الإستراتيجي لجميع الموارد البشرية في الجامعات المصرية على المستويات الإدارية والأكاديمية، بما يتناسب مع طبيعة مجتمع المعرفة.
- ط- تبني كل الابتكارات وبراءات الاختراع من خلال مكاتب خاصة بذلك، أو وجود
- العديد من الأشكال الحديثة، مثل: حدائق الأبحاث، أو مراكز الأبحاث أو حدائق التكنولوجيا أو حدائق التقنية أو حاضانات الأعمال..... الخ.
- ي- استثمار جميع الموارد الإستراتيجية داخل الجامعات المصرية ومحاولة تفعيلها، وذلك من أجل الحصول على أعلى عائد ممكن وتحقيق الجودة المطلوبة.
- ك- محاولة الارتقاء بالموارد الإستراتيجية غير الملموسة في الجامعات المصرية؛ من أجل تحقيق ميزة تنافسية لها عن منافسيها من خلال زيادة تفعيل سمعة الجامعات المصرية، وذلك من خلال إحداث بروتوكولات تعاون مع جامعات عالمية، وبالتالي تعود مكانة الجامعات المصرية لمكانتها فيما سبق، ويعود الإقبال عليها مرة أخرى.
- ل- تدعيم الحكومة المصرية للجامعات من خلال تفعيل اللا مركزية في الجامعات بكل مقوماتها من المحاسبية والشفافية والعدالة والإنصاف.... وغيرها، وذلك لتخرج الجامعات عن قيودها في البحث عن موارد ذاتية لتمويلها.
- م- التحسين المستمر لجميع العمليات التي تتم داخل الجامعات سواء أكان من خلال التحسين المستمر للموارد أم باستحداث موارد أخرى ذات فعالية أعلى وتتناسب مع متطلبات العصر الحديث، وبالتالي البحث المستمر عن مميزات حديثة لا تتواجد في مثيلاتها في الجامعات.
- ن- تفعيل تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في جميع العمليات التي تحدث داخل منظومة الجامعات؛ للحصول على أعلى عائد ممكن بأقل تكلفة ممكنة.

باستقراء النقاط السابقة يتبين، أن اهتمام الجامعات المصرية بتعزيز قدراتها التنافسية يعود عليها بالعديد من الفوائد؛ إذ يؤدي دخول الجامعات المصرية سوق التنافسية العالمية إلى تحسين وتطوير الجامعات لجودة عملياتها ومخرجاتها الإنتاجية والخدمية؛ من خلال استثمار كل الموارد المتاحة، بما يعني تقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة ومتميزة، من خلال تحفيز وتشجيع أعضاء المجتمع الجامعي على الابتكار والتميز والإنجاز والعمل على تقديم كل ما هو جديد ومميز وخلق وإنشاء ميزات تنافسية مستدامة، تساعد الجامعات على تحسين مراكزها التنافسية، وبالتالي يبرز دور الرقابة الإستراتيجية في مساعدة الجامعات على تقديم المنتجات والخدمات الجديدة والمبتكرة، من خلال استخدام الأدوات والممارسات بوعي لتطبيق التفكير الإستراتيجي وخلق حلول مبتكرة تؤسس لميزات تنافسية للجامعات.

وانطلاقاً من كل سبق يتضح، أن هناك مجموعة من المقومات التي يمكن للجامعات المصرية من خلالها تعزيز قدراتها التنافسية، والمتمثلة في: تبني الجامعات المصرية للتخطيط الإستراتيجي، وتدعيم الحكومة للجامعات من خلال تفعيل اللا مركزية في الجامعات، والتحسين المستمر لجميع العمليات التي تتم داخل الجامعات سواء أكان من خلال التحسين المستمر للموارد أم باستحداث موارد أخرى، والسعي المستمر والدائم للارتقاء بالأداء الإستراتيجي لجميع الموارد البشرية، ونفيع تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في جميع العمليات التي تحدث داخل منظومة الجامعات، وتبني الابتكارات وبراءات الاختراع لتقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة ومتميزة، وعقد بروتوكولات تعاون مع جامعات عالمية، واستغلال وتوظيف جميع الموارد الإستراتيجية داخل الجامعات المصرية بما يساعد على بناء وإنشاء واكتساب ميزات تنافسية مستدامة، وهنا تبرز أهمية توظيف الرقابة الإستراتيجية في تحقيق ما سبق من خلال ما تتيحه الرقابة من مرونة وسرعة في الاستجابة للتغيير والابتكار والتجديد وتقديم خدمات ومنتجات عالية المستوى والجودة يمكن من خلالها تعزيز المراكز التنافسية للجامعات المصرية.

### ٣- معوقات القدرات التنافسية للجامعات المصرية:

أشارت الدراسات والتقارير ذات العلاقة بموضوع البحث إلى وجود العديد من المعوقات التي تحد من فاعلية أداء الجامعات المصرية، وكذلك تحد من قدراتها التنافسية. (١٥١)، وباستقراء هذه المعوقات، وتحليلها أمكن للبحث تصنيفها إلى منظورين، هما كما يلي:

#### أ- المنظور الأول - معوقات تتعلق بالقياس التنافسي:

ووفقاً لهذا المنظور فإن المعوقات التي تدرج تحت هذا المنظور هي كالتالي:

- (١) معوقات تتعلق بالربحية، وتتمثل أهم هذه المعوقات فيما يلي:
  - مواجهة الإنفاق على التعليم العالي المصري للعديد من المشكلات المزمنة، والتي تؤثر في قدرته على تقديم خدمة تعليمية متميزة، منها على سبيل المثال، بعض القيود التمويلية، مثل: محدودية الموارد المخصصة من الموازنة العامة للدولة، وبخاصة في ظل نمو النفقات العامة بنسبة أكبر من نمو الإيرادات العامة؛ مما يتسبب في عجز مالي متكرر في هذا الإطار.
  - معاناة التمويل الحكومي للتعليم العالي في مصر من بعض المشكلات الأخرى، مثل: مجانية التعليم العالي، وضعف التمويل الخارجي سواء أكان في شكل منح أم قروض، ويرجع ذلك إلى الطبيعة الخاصة للتمويل الخارجي، الذي يخضع لتغيرات مفاجئة يصعب السيطرة عليها، وكل هذه العوامل تؤثر في قدرة الجامعة على تحقيق الربحية.
  - زيادة أعداد الطلاب الملتحقين بالجامعات المصرية الحكومية؛ مما يؤثر على جودة الخدمات التعليمية المقدمة، مقارنة بعدد الملتحقين بالجامعات الخاصة، ويعكس هذا مدى استفادة الطلاب من الخدمات التعليمية المقدمة نظراً لقلة عددهم أمّا في الجامعات الحكومية يندر وجود خدمات ذات جودة عالية في مقابل الأعداد الغفيرة.

- (٢) معوقات تتعلق بالعمليات والإنتاجية، وتتمثل أهم هذه المعوقات فيما يلي:
- افتقار المعامل للتجهيزات الحديثة، كما تنقصها قطع الغيار والأجهزة والأدوات والمعدات، مع انخفاض المستوى الفني للعاملين.
  - افتقار المكتبات الجامعية إلى تقوية شبكة الإنترنت، وتوقف الاشتراك في الدوريات العلمية التي تشكل قاعدة البحث العلمي.
  - غياب الشفافية والمساءلة حول ما يتم داخل أسوار الجامعة، وما يطبق من سياسات.
  - غلبة الشكلية والتطبيق الحرفي للوائح، والتعامل مع الروتين والبيروقراطية، ومركزية السلطة.
  - ضعف المحتوى المعرفي للمناهج؛ وقلة مسايرة تلك المناهج للمستجدات، وقلة تشجيعها على التفكير النقدي الحر.
  - الاعتماد على الكتب والمذكرات الجامعية كمصدر واحد للتعلم والمعرفة، مع ضعف الاهتمام بجودة الكتاب الجامعي.
  - انخفاض جودة أداء عدد غير قليل من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
  - ضعف برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.
  - غياب النفرغ التام لكثير من أعضاء هيئة التدريس، والهيئات المعاونة للعملية التعليمية والبحثية والخدمية، والانشغال بالمذكرات، والدورات التدريبية، والأعمال الإدارية على حساب الدور البحثي.
  - ضعف قدرة المؤسسة الجامعية المصرية على توفير المعلومات الضرورية السريعة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها.
- (٣) معوقات تتعلق بالتكلفة، وتتمثل أهم هذه المعوقات فيما يلي:
- قلة الإنفاق على البحث العلمي مقارنة بما تخصصه دول العالم لهذا المحور.
  - ضعف حماس إدارات الجامعات المصرية نحو التصنيفات العالمية؛ وذلك لما تحتاجه من دعم مالي كبير؛ حتى تستطيع أن توفر المعايير والمؤشرات التصنيفات العالمية.

- غياب الاهتمام بجودة الخدمات المنتجة، سواء المخرجات البحثية والخدمية.
- ضعف الإنتاج البحثي في الجامعات المصرية، وذلك لانشغال الباحثين في الجامعات بالعمل داخل قاعات الدراسة سواء أكانت داخل الجامعات الحكومية أم داخل الجامعات الخاصة لزيادة الدخل.
- هجرة النابغين بسبب الظروف المحلية ونقص الإمكانيات؛ وذلك للعمل لدى الجامعات العالمية التي توفر مستقبلاً أكاديمياً أفضل للنابغين، وزيادة رواتبهم لتمكنهم من الحياة الكريمة.
- ضعف استقلالية الجامعات المصرية مادياً وإدارياً؛ بسبب التدخل في شؤون الجامعات كافة من القوى السياسية خشية ظهور انتماءات سياسية أو دينية مغايرة لما تريده الدولة وسياستها.
- (٤) معوقات تتعلق بالحصة من السوق، وتتمثل أهم هذه المعوقات فيما يلي:
  - تعدد الجهات العلمية المسؤولة عن البحث العلمي؛ مما يعرقل الخطوات التي تهدف إلى تطوير وتحديث منظومة البحث العلمي.
  - اقتصار تنافسية الجامعات المصرية على الأسواق المحلية فقط، دون أن تمتد إلى الأسواق الخارجية الدولية، ويتمثل ذلك في غياب تواجد فروع دولية للجامعات المصرية في دول أخرى.
  - معاناة قطاع البحث والتطوير من ضعف شديد؛ لوهن أداء النظام التعليمي والاعتماد المفرط على التكنولوجيا الجاهزة، وعدم التطوير.
  - ضعف الاهتمام بجودة المواقع الإلكترونية للجامعات؛ وتحدد أسباب ذلك في عدم الاهتمام بتطوير مواقع الجامعات التي تتوافق مع المعايير العالمية.
  - ضعف النشر الدولي للبحوث العلمية؛ وذلك لعدم كفاية الموارد المخصصة للباحث العلمي، وتدني مستوى البحوث العلمية، واعتماد البحوث على التمويل الذاتي للباحث.
  - تدني مستوى الأداء البحثي لبعض أعضاء هيئة التدريس، وشيوع أنماط من سوء السلوك غير العلمي.

- القصور في تقديم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن طريق نوعية البرامج الأكاديمية المقدمة.
  - قلة أعداد أعضاء هيئة التدريس بالقياس لأعداد الطلاب الهائلة.
  - محدودية وجود إعداد لبنية المناهج وطرق التعليم؛ للانتقال إلى اقتصاد المعرفة وإدارتها، وتجاوز النمطية في المؤسسات الجامعية.
- ب- المنظور الثاني، معوقات تتعلق بالجوانب الإدارية:**

ووفقاً لهذا المنظور فإن المعوقات التي تدرج تحت هذا المنظور هي كالتالي:

**(١) معوقات تشريعية، وتتمثل في:**

- اتسام التشريعات المنظمة للتعليم الجامعي بالجمود، وقلة التطور والمواكبة التغيرات المحلية والعالمية.
- إعاقة بعض نصوص قانون تنظيم الجامعات، واللائحة التنفيذية لحسن الأداء الجامعي.
- غلبة الشكلية والتطبيق الحرفي للوائح، والتعامل مع الروتين والبيروقراطية، ومركزية السلطة.

**(٢) معوقات بشرية، وتتمثل في:**

- قلة أعداد أعضاء هيئة التدريس مقارنة بأعداد الطلاب.
- غياب التفريغ التام لأعضاء هيئة التدريس.
- ضعف برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.
- هجرة النابغين من أعضاء هيئة التدريس بسبب قلة الإمكانيات، وقلة الراتب الذي يمكنهم من الحياة الكريمة.
- ضعف حماس إدارات الجامعات المصرية نحو التصنيفات العالمية؛ وذلك لما تحتاجه من دعم مالي كبير؛ حتى تستطيع أن توفر المعايير والمؤشرات التصنيفات العالمية.
- قلة اهتمام المسؤولين بنتائج هذه التصنيفات وجهل فوائدها.

(٣) معوقات مادية ومالية، وتتمثل في:

- ضعف الإنفاق على التعليم الجامعي المصري، والذي يؤثر في قدرته على تقديم خدمة تعليمية متميزة.
- محدودية الموارد المخصصة من الموازنة العامة للدولة، وبخاصة في ظل نمو النفقات العامة بنسبة أكبر من نمو الإيرادات العامة؛ مما يتسبب في عجز مالي متكرر في هذا الإطار.
- ضعف التمويل الخارجي سواء أكان في شكل منح أم قروض، ويرجع ذلك إلى الطبيعة الخاصة للتمويل الخارجي، الذي يخضع لتغيرات مفاجئة يصعب السيطرة عليها.
- غياب الاستقلالية المالية للجامعات.
- ضعف البنية التحتية وبخاصة التكنولوجية في هذه الجامعات، وافتقار المعامل للتجهيزات الحديثة، كما تنقصها قطع الغيار والأجهزة والأدوات والمعدات، مع انخفاض المستوى الفني للعاملين.
- افتقار المكتبات الجامعية إلى تقوية شبكة الإنترنت، وتوقف الاشتراك في الدوريات العلمية التي تشكل قاعدة البحث العلمي.

(٤) معوقات الأداء البحثي: وتتمثل في:

- ضعف الإنتاج البحثي في الجامعات المصرية، وذلك لانشغال الباحثين في الجامعات بالعمل داخل قاعات الدراسة.
- ضعف النشر الإلكتروني في الجامعات المصرية.
- ضعف نشر الأبحاث باللغة الإنجليزية في الجامعات المصرية.
- تعدد الجهات العلمية المسؤولة عن البحث العلمي؛ مما يعرقل الخطوات التي تهدف إلى تطوير وتحديث منظومة البحث العلمي.
- تدني مستوى الأداء البحثي لبعض أعضاء هيئة التدريس.
- معاناة قطاع البحث والتطوير من ضعف شديد؛ لوهن أداء النظام التعليمي والاعتماد المفرط على التكنولوجيا الجاهزة، وعدم التطوير.

- ضعف النشر الدولي للبحوث العلمية في المنافذ الدولية المعترف بها؛ وذلك لعدم كفاية الموارد المخصصة للبحث العلمي، وتدني مستوى البحوث العلمية، واعتماد البحوث على التمويل الذاتي للباحث.
- غياب الاهتمام بجودة الخدمات المنتجة، سواء المخرجات البحثية أم الخدمية.

## القسم الرابع - الإجراءات المقترحة لتعزيز القدرات التنافسية

### للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية:

في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري من أدبيات، وما أشارت إليه الدراسة النظرية يمكن صياغة مجموعة من الإجراءات المقترحة لتعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الإستراتيجية، وفقاً للأبعاد التالية:

#### ١ - الحساسية الإستراتيجية:

من المهم أن تمتلك الجامعة حساسية إستراتيجية، تستطيع من خلالها كشف التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية لها، ويمكن أن تستفيد الجامعات المصرية من الحساسية الإستراتيجية في تعزيز قدراتها التنافسية من خلال الآليات التالية:

أ- تفعيل أدوار وحدات التخطيط الإستراتيجي على مستوى الجامعة وعلى مستوى كلياتها ومعاهدها كافة، ويتم ذلك من خلال الإجراءات التالية:

- ◆ صياغة رؤية ورسالة وغايات إستراتيجية مرنة.
- ◆ التحديد الدقيق للأهداف والغايات الإستراتيجية للجامعة.
- ◆ جعل الإستراتيجية والأبعاد الإستراتيجية أكثر مرونة بدلاً من التركيز عليها كقدرة أداء، من خلال تحديد الجامعة لوضعها التنافسي ومكانها في الأسواق التي تسوق فيها خدماتها.
- ◆ الفحص الدوري المستمر للبيئتين الداخلية والخارجية، وإجراء مسح لعناصر النظام البيئي المحيط؛ وبالتالي الوقوف على نقاط القوة وتدعيمها، ونقاط الضعف ومعالجتها، واستشعار الفرص والتهديدات المحيطة.

- ◆ إشراك أعضاء المجتمع الجامعي كافة في وضع إستراتيجية الجامعة، من خلال تنمية مهارات أعضاء المجتمع الجامعي في التخطيط الإستراتيجي، من خلال عقد دورات تدريبية، وورش عمل دورية لهم.
- ◆ تقديم حوافز مناسبة للمشاركين في وضع الخطط الإستراتيجية للجامعة؛ لتشجيع أعضاء المجتمع الجامعي على المشاركة في وضعها، مثل: تخفيف العبء التدريسي لهم، ومنحهم دورات تدريبية متقدمة على نفقة الجامعة، وربط درجات النشاط عند الترقى بالمشاركة في فرق العمل المختلفة لأداء أدوار ومهام تتعلق بإستراتيجية الجامعة، وربط تولي المناصب القيادية بالمشاركة في أنشطة وفعاليات تتعلق بإستراتيجية الجامعة.
- ◆ أن تصبح الرشاقة الإستراتيجية جزءا لا يتجزأ من وحدة التخطيط الإستراتيجي، من خلال تكوين فريق عمل "اليقظة الإستراتيجية"، والذي يقوم بالتالي:

✓ رصد توقعات نشاط الجامعات الأخرى أو تغيرات البيئة.

✓ اكتشاف المنافسين الجدد أو المحتملين وفرص السوق.

✓ مراقبة تطورات المنتجات والخدمات التعليمية التي تقدمها

الجامعة في السوق، والتكنولوجيا وطرق الإنتاج ومحاولة تطوير هذه الخدمات والمنتجات باستمرار، وابتكار الجديد منها.

- ◆ التعاون الإستراتيجي مع المساهمين والمستفيدين من الخدمات الجامعية داخلياً وخارجياً؛ للاستفادة من خبراتهم العملية في العمليات الإستراتيجية المختلفة.

ب- تطوير القدرات الديناميكية للجامعات، ويتم ذلك من خلال:

- ◆ تبني الأفكار المبدعة، من خلال تحويلها إلى إجراءات وبحوث ومنتجات وخدمات قابلة للتنفيذ، من خلال تبني الابتكارات وبراءات الاختراع من خلال المكاتب الخاصة بذلك، والتوسع في إنشاء

الحاضنات الجامعية؛ من أجل تهيئة بيئة علمية ملائمة لإجراء بحوث مبتكرة.

♦ تدعيم العلاقات بين الجامعة والمنظمات الصناعية والإنتاجية، من خلال عقد تحالفات معها؛ بما يساعد على ربط البحوث باحتياجات المجتمع والمؤسسات الصناعية، وكذلك توفير الدعم اللازم للبحوث، من خلال:

✓ إنشاء مشروعات إنتاجية مشتركة، يخصص عائدها لزيادة الموارد المالية للجامعات.

✓ تكوين هيئة أكاديمية ذات عقلية ربحية، تدرك دورها الفعال في السوق، ومحاولاتها لترتيب أمورها للانتفاع من الفرص التسويقية.

♦ تشجيع المشروعات البحثية التي تعمل على استثمار المعرفة المتاحة لدى الجامعة في معالجة مشكلات المجتمع، ودعم الباحثين لإجرائها، من خلال:

✓ تقديم حوافز مادية ومعنوية لأعضاء هيئة التدريس المشاركين في تقديم أبحاث تطبيقية، تسهم في استثمار المعرفة، وتطوير موارد الجامعة.

✓ تضمين الموضوعات المرتبطة بالمشكلات المجتمعية ضمن الخرائط البحثية للجامعات والأقسام الأكاديمية.

♦ تشجيع أعضاء هيئة التدريس على حضور الندوات والمؤتمرات العلمية التي تقام بالجامعات الأخرى؛ من أجل جمع المعرفة ومشاركتها، واحتسابها ضمن متطلبات الترقى وتقييم الأداء.

♦ تفعيل اللامركزية في صناعة القرارات؛ من خلال الاعتماد على هياكل تنظيمية مرنة، تعمل بفكر المشروعات، بحيث تشكل للقيام بالمهام، ثم تتفكك بمجرد تحقيق الهدف، ليعاد تشكيلها للمشاركة في مشروعات أخرى.

♦ إجراء مسح مستمرة؛ للتعرف على حاجات المستفيدين، وعلى مدى رضاهم عن الخدمات التي تقدمها الجامعة، وتقديم نتائجها لصناع القرار.

♦ إجراء تحالفات تسويقية؛ للاستفادة من خبرات جامعات أو منظمات أخرى في كيفية تسويقها لخدماتها، بما يسهم في تسويق الجامعة لأبحاثها وخدماتها بطرق غير تقليدية.

## ٢- سيولة الموارد:

تمثل سيولة الموارد بعداً مهماً جداً في تعزيز القدرات التنافسية للجامعات، ويمكن أن تستفيد الجامعات المصرية من سيولة الموارد في تعزيز قدراتها التنافسية من خلال الآليات التالية:

### أ- توفير مصادر تمويلية متنوعة ومتجددة، ويتم ذلك من خلال:

♦ توفير الدعم المادي اللازم للبحوث التطبيقية، من خلال توفير التجهيزات اللازمة لإجرائها.

♦ اعتماد البرامج الدراسية المتطورة في تخصصات متنوعة ذات صلة باحتياجات سوق العمل، ويكون ذلك من خلال الدراسة المتأنية لخطط القوى العاملة، وخطط التنمية الاقتصادية التي يقرها مخططو وصانعو السياسات على مستوى وزارات التعليم العالي والتربية والتعليم والصناعة والقوى العاملة وغيرها من الوزارات.

♦ تجديد وتحديث البنية التحتية عامة، والتكنولوجية خاصة، من خلال:

✓ توفير التجهيزات والمستلزمات الخاصة بالمعامل، وتوفير قطع الغيار والأجهزة والأدوات والمعدات اللازمة للصيانة.

✓ تطوير المكتبات الجامعية وتقوية شبكة النت، والاشتراك في الدوريات العلمية التي تشكل قاعدة البحث العلمي.

♦ تحسين وتطوير الخدمات والبرامج التعليمية المقدمة للطلاب الدوليين، والعمل على استقطاب أكبر عدد ممكن منهم كمصدر تمويل مهم

للجامعات، من خلال الإعلان المستمر عن الخدمات التعليمية الجديدة والمبتكرة، وابتكار أساليب جذب وتسويق جديدة.

♦ تسويق الخدمات البحثية؛ من خلال نقل الإنتاج العلمي للجامعات إلى الواقع، وتشجيع الباحثين لتسويق أبحاثهم.

♦ تطبيق مدخل التكلفة على أساس النشاط على جميع العمليات وبالتبعية على الخدمات والمنتجات التي تقدمها الجامعة؛ للحصول على أعلى عائد ممكن بأقل تكلفة ممكنة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

✓ حصر احتياجات سوق العمل، وإيقاف القبول في البرامج غير المناسبة لتلك الاحتياجات، والتوسع في البرامج غير التقليدية، وإضافة تخصصات ومجالات علمية جديدة تنافسية، وتعزيز تدريس المقررات المشتركة في التخصصات البينية الحديثة.

✓ استقصاء آراء الطلاب في البرامج الدراسية بتخصصاتها ومقرراتها الدراسية؛ من أجل التعرف على ما بها من عيوب وأوجه قصور من وجهة نظرهم، وإعداد تقارير بها ترفع إلى لجان قطاع التربية للنظر في إمكانية تعديلها وتطويرها وبخاصة فيما يتصل بحدثة هذه التخصصات ومدى أهميتها وجدواها بالنسبة لهم، وكذلك استقصاء آراء الطلاب تجاه عدد ساعات الدراسة النظرية والعملية المحددة لكل مقرر وعدد ساعاته الامتحانية ومدى مناسبة عدد الساعات مع طبيعة المقرر الدراسي ومحتواه.

♦ العمل على إيجاد فرص لتتويج مصادر التمويل؛ بما يساعد في تمويل التجديدات الجامعية، من خلال:

✓ تشجيع المشاركات والمبادرات الأهلية في تمويل التعليم، واستثمار الوقف الخيري وقبول التبرعات والمنح من الأهالي والمؤسسات.

✓ تشجيع رجال الأعمال والأغنياء والمؤسسات والهيئات على تمويل الجامعات من خلال إطلاق أسماء بعضهم على بعض المنشآت أو القاعات أو الفعاليات والأنشطة التي يقومون بتمويلها.

- ✓ عمل شركات إستراتيجية مع بعض الشركات والمؤسسات الصناعية لرعاية بعض البحوث أو الأنشطة أو الفعاليات مقابل الدعاية والإعلان لمنتجاتهم في الجامعة.
- ✓ استحداث مكاتب استشارية حسب التخصصات التي تتعامل بها الكليات، وتقوم هذه المكاتب على أساس تقديم الخبرة والمشورة للدوائر والأفراد والشركات في مختلف القضايا التي تهم تلك الجهات، وحل مشاكلها ذات الصلة باختصاصات معينة، مقابل أجور وفق عقود متفق عليها أعدت لهذا الغرض.
- ✓ تأجير بعض المرافق، مثل: الأراضي، والقاعات الدراسية، والمدن الجامعية، والمعامل، والمسارح، وقاعات الاحتفالات.
- ✓ التوسع في فتح منافذ بيع لبعض المنتجات التي تنتجها بعض كليات الجامعة مثل: كلية الزراعة، والطب البيطري، والعلوم وغيرها من الكليات.

#### ب- التحول الرقمي للجامعات، ويتم ذلك من خلال:

- ◆ إصدار التشريعات التي تسمح بسهولة التحول الرقمي وتلبي متطلبات التكيف معها.
- ◆ الاستفادة من البحوث في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير المجال التكنولوجي في الجامعة؛ بما يساعد في تسويق الجامعة لخدماتها.
- ◆ تطوير المواقع الإلكترونية الرسمية للجامعات بما يتوافق مع المعايير العالمية.
- ◆ دعم مفهوم التعلم الإلكتروني من قبل القيادات الجامعية، من خلال رصد المكافآت المالية، والتشجيع والتقدير الأدبي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس المشاركين في تحويل مقرراتهم الدراسية إلى الصورة الإلكترونية.
- ◆ توفير برامج التدريب التي يمكن من خلالها مساعدة وتأهيل أعضاء هيئة التدريس في إنتاج المقررات الإلكترونية.

- ◆ استخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة؛ لتيسير الوصول إلى المعلومات والمصادر الضرورية كجزء من مصادر التعلم المتاحة.
- ◆ تزويد الطلاب بمهارات التعامل مع المكتبات الرقمية والموسوعات العلمية وقواعد البيانات في تخصصهم، وفي أي تخصص.
- ◆ تحفيز أعضاء هيئة التدريس معنوياً ومادياً، ومحاولة الارتقاء بقدراتهم التكنولوجية، والحد من عوامل مقاومة التطوير ومعالجتها، والاعتماد على المداخل الحديثة مثل تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية في الجامعات.
- ◆ تشجيع وتحفيز أعضاء هيئة التدريس ومعاونينهم معنوياً ومادياً على النشر الإلكتروني لبحوثهم في المنافذ الدولية المعترف بها دولياً، من خلال تقديم مكافآت مادية مجزية، وشهادات تقدير للبحوث المتميزة.
- ◆ نشر ثقافة الرقمية كأحد أهم مؤشرات التنافسية العالمية لدى أعضاء المجتمع الجامعي.

### ٣- الالتزام الجماعي، ويتم ذلك من خلال:

- ◆ إشراك أعضاء المجتمع الجامعي كافة في صناعة القرارات الجامعية، من خلال المشاركة في المجالس واللجان المختلفة.
- ◆ بناء فرق عمل لتنفيذ المهام والأدوار المختلفة داخل الجامعة؛ إذ يؤدي إدماج أعضاء المجتمع الجامعي في شبكات فرق العمل إلى تطوير خبراتهم وممارساتهم، واكتساب مهارات وخبرات ومعارف جديدة، كما يساعد على بناء قنوات للتواصل بينهم.
- ◆ تشكيل فريق عمل للتواصل بين الجامعة والقطاعات المستفيدة منها، ومهمة هذا الفريق:
- ✓ عمل مسوح لاحتياجات سوق العمل في القطاعات الخدمية والإنتاجية والصناعية، ثم تصنيفها ونقلها إلى الكليات الأكاديمية المتخصصة، حتى تتمكن من تقديم خدمات ومنتجات تلبي هذه الاحتياجات.

- ✓ توفير نشرات وكتيبات علمية تتضمن ملخصات للبحوث والمشاريع البحثية التي يقوم بها الباحثون داخل الجامعة، يتهم تبادلها بين الجامعة ومؤسسات المجتمع من هيئات ومنظمات وشركات صناعية وإنتاجية وخدمية بالمجان.
- ◆ تنمية ثقافة العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس؛ من أجل تفعيل مشاركتهم في تنفيذ التجديدات الجامعية، والاستفادة من القدرات الجماعية.
- ◆ تطوير شبكات قوية للاتصالات داخل الجامعة؛ لتيسير التواصل بين أعضاء هيئة التدريس على مستوى الأقسام والكليات الجامعية، وبينهم وبين نظرائهم في الجامعات الأخرى.
- ◆ توفير الدعم اللازم للبحوث الجماعية، سواء أكان دعماً مادياً من خلال توفير التجهيزات اللازمة لإجرائها، أم فنياً من خلال تقديم المشورة لإنجاز هذه البحوث .
- ◆ تشجيع الاهتمام بالمشروعات البحثية المشتركة، من خلال تأكيد البحوث الجماعية كأحد معايير الترقية .
- ◆ إضفاء البعد الدولي على المقررات والبرامج الدراسية والانفتاح على التطورات المعرفية في العالم، من خلال تقديم برامج دراسية مشتركة مع جامعات أجنبية؛ مما يساعد على تشجيع تبادل الأساتذة والخبراء بين الجامعات لتبادل الأفكار والخبرات المختلفة .
- ◆ تقديم جوائز تنافسية للبحوث المتميزة تعطي الأولوية للبحوث الجماعية.

## هوامش البحث

- (١) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، (للقاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١)، ص ٧.
- (٢) كوثر حميد هاني الموسوي، "الرشاقة الإستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الكفيل، مجلة آداب الكوفة - كلية الآداب، المجلد (٢)، العدد (٣٥)، يونيو ٢٠١٨، ص ٤٣٩.
- (٣) كامل محمد الخواجرة وحسين محمد العزب، "التأثيرات الوسيطة للقدرات الديناميكية-تنوع اللقوى العلملة والرشاقة الإستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العلملة في الأردن، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد (٥)، العدد (١)، ٢٠١٩، ص ٢٣.
- (4) Yijun Xing, and Others, " Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda", **Human Resource Management Review** ,Vol.30, 2020, p. 1.
- (5) Maryam Hemmati and Others, "Development of fuzzy two-stage DEA model for competitive advantage based on RBV and strategic agility as a dynamic capability", **Journal of Modelling in Management**, Vol. 11, No. 1, 2016,p.291.
- (6) Teachers College- Columbia University, Strategic Agility in Practice: Leading Change in Uncertain Times in K12 Educational Organizations, **A workshop held in 27 - 28 April, 2020**, Available at: <https://www.tc.columbia.edu/events/info/strategic-agility-in-practice-leading-change-in-uncertain-times-in-k12-educational-organizations-10937333> , (accessed at: 2-5-2020).
- (7) Shlomo Y. Tarba and Others, "Strategic Agility in Emerging and Transitional Markets", **Journal of World Business**, September 2019, P.1.Available at: <https://ibc-static.broad.msu.edu/sites/globaledge/resources/JWB---CFP---SI-on-Strategic-Agility-In-Emerging-and-Transitional-Markets.pdf>, (accessed at: 16-1-2020).
- (8) Riad Shamsa and Others, " Strategic agility in international business: A conceptual framework for "agile" multinationals", **Journal of International Management**, xxx (xxxx) xxxx, p. 2, Available on line at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1075425320300351?via%3Dihub>, (accessed at: 22-2-2020).
- (9) Maryam Hemmati and Others, "Development of fuzzy two-stage DEA model for competitive advantage based on RBV and strategic agility as a dynamic capability", **Journal of Modelling in Management**, Vol. 11, No. 1, 2016,p.289.

(10) Nikoo Tabe Khoshnood & Sina Nematizadeh, "Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks", *International Journal of Business and Management*, Vol. 12, No. 2, 2017, p.221.

(١١) ملحة فكري محمود محمد، "تصور مقترح لتسيخ أخلاقيات الأعمال لرفع القدرة التنافسية للجامعات المصرية"، *المجلة التربوية-كلية التربية جامعة سوهاج*، العدد الحادي والستون، مايو ٢٠١٩، ص ٥٩٣.

(١٢) لماني السيد غبور، "تصور مقترح لإدارة الكرسي العلمية للجامعات المصرية كمدخل لتعزيز قدرتها التنافسية في ضوء بعض التحارب العربية، مستقبل التربية العربية، المجلد (٢٥)، للعدد (١١٢)، أبريل ٢٠١٨، ص ص ١١-١٢.

(١٣) منار محمد جابر وبجلاء محمد خيرت، "إدارة الأقطاب كمدخل للقدرة التنافسية للجامعات المصرية: تصور مقترح"، *مجلة كلية التربية-جامعة بني سويف*، الجزء الثاني، يناير ٢٠١٧، ص ٤١.

(١٤) مها محمد أحمد محمد عبد القادر، "متطلبات تفعيل للقدرة التنافسية لجامعة الأزهر في ضوء فلسفة التعليم الرادي، *مجلة التربية-جامعة الأزهر*، العدد ١٨٤، الجزء الثاني، أكتوبر ٢٠١٩، ص ١٣٠١.

(١٥) عنتر محمد أحمد عبد العال، "تحقيق المزا التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الكفاءة الاستراتيجية"، *مجلة كلية التربية-جامعة عين شمس*، العدد الواحد والأربعون، الجزء الرابع، ٢٠١٧، ص ٢١٠.

(16) Marta Postula, Konrad Raczowski, "The Impact of Public Finance Management on Sustainable Development and Competitiveness in EU Member States", *Journal of Competitiveness*, Vol.12, No.(1),2020, P.130.

(17) Liāna Supe, Artūrs Zeps, Ingūna Jurgelāne, and Leonīds Ribickis, "Factors Affecting the competitiveness of a higher education Institution: systematic literature overview", *Research For Rural Development*, Vol. 2, 2018, P.251.

(١٨) عبد البلسط محمد د ب، "تطوير للقدرة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء خبرات وتجارب جامعات بعض للدول المتقدمة"، من بحوث المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، بعنوان: "اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي"، والمنعقد بكلية التربية - جامعة بني سويف، في الفترة من ٦-٧ فبراير ٢٠١٠، مج ٣، ص ١٢٦٦.

(١٩) محمود فوزي أحمد سيدوي، عماد نجم عبد الحكيم مصطفى، "تعزيز تنافسية التعليم العالي المصري كمدخل لتطوير ولقع مؤسساته في تصنيفات نخبه الجامعات العالمية"، *المجلة التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج*، العدد الثالث والخمسون، يوليو ٢٠١٨، ص ٣٣١.

(٢٠) عفاف محمد جليل فرغلي، إستراتيجية مقترحة لرفع القدرة التنافسية للخدمات التعليمية في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات المصرية، مستقبل التربية العربية، مج ٢٥، ع ١١٥، ديسمبر ٢٠١٨، ص ٢٠٤.

(٢١) رسة مجلس الوزراء، تقرير ملخص أنشطة الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، (القاهرة:

الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، أغسطس ٢٠١٨)، ص ١١.

(٢٢) عفاف محمد جليل فرغلي، مرجع سابق، ص ٢٠٣.

(٢٣) لماني السيد غبور، " تصور مقترح لإدارة الكراسي العلمية لجامعات المصرية كمدخل لتعزيز قدرتها

التنافسية في ضوء بعض التجارب العربية، مرجع سابق، ص ٣٣.

(٢٤) وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، رؤية مصر ٢٠٣٠: إستراتيجية التنمية المستدامة، (القاهرة: وزارة

التخطيط، ٢٠١٦)، ص ٣٦.

(٢٥) المرجع السابق، ص ٣٧.

(26) *IntroBooks, Strategic Agility, (Washington: Can Akdeniz, 2019), P.8.*

(27) *David A. Statt, The Routledge Dictionary of Business Management, (New York: the Taylor & Francis Group, 2004), P.26.*

(28) خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية

الإدارية، ٢٠٠٧)، ص ٨٩.

(29) المرجع السابق، ص ٨٩.

(30) علي السيد الشحيي وآخرون، معجم مصطلحات الحكامة التربوية: الحكم الرشيد، للطر: المنظمة

العربية للتربية والثقافة والعلوم، (٢٠١٢)، ص ٥٢.

(٣١) بشير صالح الشبيدي، مناهج البحث التربوي: رؤية تطبيقية مبسطة، (القاهرة: دار الكتاب

الحديث، ٢٠٠٠)، ص ٥٩.

(32) *Ismail Thamarasseri, Introduction to Educational Research, (New Delhi: Wisdom Press, 2018), P.41.*

(٣٣) يحيى مصطفى عليان، البحث العلمي: أسسه - مناهجه وأساليبه - إجراءاته، (عمان: بيت الأفكار

الدولية، ٢٠٠٢)، ص ٤٧.

(٣٤) لماني السيد غبور، " رؤية لستراتيجية مقترحة لتطوير البحث العلمي في الجامعات المصرية لتعزيز

قدراتها التنافسية"، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد (٥٤)، أبريل ٢٠١٩، ص ٧٦.

(35) *Emine Kalea, Ahmet Aknarb, and zlem Başarc, " Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility", International Journal of Hospitality Management, vol. 78, 2019, p. 278.*

(٣٦) ولثل محمد بت وسماء جميل أحمد إسماعيل، "مدى ممارسة الشراكة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة

القرارات في المنظمات غير الحكومية"، مجلة فكر وإبداع، ج ١٢٥، يناير ٢٠١٩، ص ٣٦٨.

(37) *Emidia Vagnoni and Soheila Khoddami, "Designing competitiveness activity model through the strategic agility approach in a turbulent environment", Emerald Group Publishing Limited, Vol. 18, No. 6, 2016, p. 626.*

- (38) Mohammad F. Ahammad, Keith W. Glaister, Emanuel Gomes, "Strategic agility and human resource management", **Human Resource Management Review**, vol. 30, 2020, p.1.
- (39) Emine Kalea, Ahmet Aknarb, and zlem Başarc, , **Op.Cit**, p. 278.
- (٤٠) أنيس أحمد عبد ولأمن طلال ذ ب، "لأثر خصائص شخصية المنظمة في تعزيز مقدرات الرشاقة الاستراتيجية بحث تحليلي لعدد من الجامعات الأهلية في العراق"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٥١)، العدد (٤٨)، ج٢، ٢٠١٩، ص١١٥.
- (41) Yves L. Doz and Mikko Kosonen, "Embedding Strategic Agility A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal", **Long Range Planning**, vol. 43, 2010, p. 381.
- (42) Teachers College- Columbia University, *Strategic Agility in Practice: Leading Change in Uncertain Times in K12 Educational Organizations*, **A workshop held in 27 - 28 April, 2020**. Available on line at: <https://www.tc.columbia.edu/continuing-professional-studies/programs/all-offerings/strategic-agility-in-practice/>, (accessed at: 2-5-2020).
- (43) Emidia Vagnoni and Soheila Khoddami, **Op. Cit**, p. 62.
- (44) Emine Kalea, Ahmet Aknarb, and zlem Başarc, **Op. Cit**, p. 278.
- (45) Alberto Di Minin and Others, " Udinese Calcio soccer club as a talents factory: Strategic agility, diverging objectives, and resource constraints", **European Management Journal**, Vol.32, 2014, p.320.
- (٤٦) يوسف عطوي المواضية، مرجع سابق، ص ٤٩.
- (٤٧) المرجع السابق، ص ٥١.
- (48) Miguel Pina e Cunha and Others, " Strategic agility through improvisational capabilities: Implications for a paradox-sensitive HRM", **Human Resource Management Review** , Vol.30 , 2020, p.2.
- (٤٩) منال أحمد علي الفقيه ونبيل أحمد العفري، " دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق لميزة التنافسية للجامعات اليمينية"، من بحوث الندوة العلمية الأولى لقسم الإدارة وأصول التربية بكلية التربية جامعة إب، والمعنونة بـ " آفاق مستقبل المؤسسات التعليمية"، والمنعقد خلال للفترة من ٢٩ سبتمبر حتى ١ أكتوبر ٢٠١٨م، ص ٢.
- (50) Emidia Vagnoni and Soheila Khoddami, **Op. Cit**, p. 629.

(٥١) أسيل علي مزهر و سر شاکر سر، " نیر الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام: دراسة حالة في مدينة تونينج كهر ء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع عينقمن للمدراء"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (١٤)، العدد (٥٥)، ٢٠١٨، ص ٢١٥.

(٥٢) بیسف عطیوی الموضیة، التعلیم الإستراتيجی ودوره فی تحقیق الرشاقة الإستراتيجية، (عمان: دار أمجد للنشر والتوزیع، ٢٠١٦)، ص ٤٩.

(٥٣) لأميرة لأمین محمد حمّاج، " دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق للميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية لجمهورية اليمن"، من بحوث الندوة العلمية الأولى لقسم الإدارة وأصول التربية بكلية التربية جامعة إب، والمعنونة بـ " آفاق مستقبل المؤسسات التعليمية"، والمنعقد خلال للفرقمن ٢٩ سبتمبر حتى ١ أكتوبر ٢٠١٨م، ص ٣.

(54) Miguel Pina e Cunha and Others, *Op. Cit*, p.2.

(55) Emine Kalea, Ahmet Aknarb, and zlem Başarc, *Op. Cit*, p. 278.

(56) Alberto Di Minin and Others, *Op. Cit*, p.320.

(٥٧) أحمد عبد الشمري ومحمود فيد الدليمي، " دور خفة الحركة التنظيمية في تعزيز خصائص القيادة الرحية في المنظمات الصناعية: دراسة لاستطلاعية لآراء عينقمن-مديري شركة الكفيل للاستثمارات العلفة"، من بحوث المؤتمر العلمي الثالث عشر - الدولي العاشر لكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة كربلاء، والمعنون بـ " الجامعات وسوق العمل: المتطلبات والاحتياجات - رؤية ٢٠٣٠"، والمنعقد في الفترة من ٩-١٠ إبريل ٢٠١٨، ص ١٦٣.

(٥٨) المرجع السابق، ص ١٦٣.

(59) Widjajani and Risris Nurjaman, " The Framework of Strategic Agility in Small and Medium Enterprise", *Journal of Physics: Conference Series*, 2020, pp.3-4.

(60) *Ibid*, pp.3-4.

(٦١) أنيس أحمد عبد وأمين طلال ذ ب، مرجع سابق، ص ١١٥.

(٦٢) المرجع السابق، ص ١١٦.

(٦٣) أحمد عبد الشمري و محمود فيد الدليمي، مرجع سابق، ص ١٧٠.

(٦٤) كرومي سعيد، "لأثر الخفة الاستراتيجية في تعزيز للميزة التنافسية: دراسة حللة مجمع حمادي بولاية بشار"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد الأول، أبريل ٢٠١٨، ص ص ١٠٨ - ١٠٩.

(65) بغدادان عد ن عبدللزاق، لأمط القيادة وأثرها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية، مجلة العلوم الإسلامية، العدد العشرون، ٢٠١٨، ص ٣٣٦.

(66) المرجع السابق، ص ٣٣٦.

(٦٧) المرجع السابق، ص ٢١٥.

(68) Nikoo Tabe Khoshnood & Sina Nematizadeh, "Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks", *International Journal of Business and Management*, Vol. 12, No. 2, 2017, p.222.

(٦٩) منال أحمد علي الفقيه و نبيل أحمد العفيري، مرجع سابق، ص ص ١٢-١٣.

(٧٠) المرجع السابق، ص ص ١٢-١٣.

(71) Emine Kalea, Ahmet Aknarb, and zlem Başarc, *Op.Cit*, p.278.

(72) Teachers College- Columbia University, *Op.Cit*.

(73) Riad Shamsa and Others, " Strategic agility in international business: A conceptual framework for "agile" multinationals", *Journal of International Management*, xxx (xxxx) xxx, p. 2, Available at:<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1075425320300351?via%3Dihub>, (accessed at: 22-2-2020).

(٧٤) يوسف عطوي المواضية، مرجع سابق، ص ٥١.

(75) Maryam Hemmati and Others, "Development of fuzzy two-stage DEA model for competitive advantage based on RBV and strategic agility as a dynamic capability", *Journal of Modelling in Management*, Vol. 11, No. 1, 2016,p.292.

(76) *Ibid*, P. 1.

(77) *see*:

– Yves L. Doz and Mikko Kosonen, *Op. Cit*,

– ملحد جبارغزاري الفتلاوي ومحمد سبت فوعون الكعراوي وعلي عبود الرفيعي، " تعزيز أبعاد رأس المال الاجتماعي من خلال مدخل قدرات الرشاقة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال المعاصرة: دراسة استطلاعية لآراء للعاملين في معمل الألبسة الرجالية في النجف"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد (١١)، العدد (١)، ٢٠١٩، ص ص ٦-٨

(78) Yves Doz, *Op. Cit*, P.2.

(79) *Ibid*, P.3.

(80) *Ibid*, P.3.

(٨١) أسيل علي مزهر و سر شاكسر سر، مرجع سابق، ص ص ٢١٦-٢١٧.

(82) Maryam Hemmati and Others, *Op. Cit*, P.291.

(٨٣) همة عبد القادر هاشم و مرفت صالح صف، " القيادة الجامعية واليقظة الاستراتيجية"، من بحوث المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، والمعنون بـ " قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية"، والمعقد سبدر ضيافة جامعة عين شمس لقاهرة، في الفترة من ٢٨-٢٩ يناير ٢٠١٧، ص ١٩٩.

(84) Yves Doz, *Op. Cit*, P.2.

(85) Yves Doz, *Op. Cit*, P.2.

٨٦) منال أحمد علي الفقيه و نبيل أحمد العفيري، مرجع سابق، ص ص ١٢-١٤.

٨٧) طارق رضوان محمد رضوان، " أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي: درلسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر"، مجلة التجارة والتمويل- كلية التجارة جامعة طنطا، للعدد الثالث، سبتمبر ٢٠١٤، ص ٧.

٨٨) أحمد عبد الشمري و محمود فيد الدليمي، مرجع سابق، ص ١٧٠.

(89) Maryam Hemmati and Others, , *Op.Cit*, p.292.

(٩٠) يوسف عطوي المواضية، مرجع سابق، ص ص ٥٠-٥١.

(91) Shlomo Y. Tarba and Others, "Strategic Agility in Emerging and Transitional Markets" , *Journal of World Business*, September 2019, P.1. Available at: <https://ibc-static.broad.msu.edu/sites/globaledge/resources/JWB---CFP---SI-on-Strategic-Agility-In-Emerging-and-Transitional-Markets.pdf>, (accessed at: 16-1-2020).

(92) Shlomo Y. Tarba and Others, "Strategic Agility in Emerging and Transitional Markets" , *Journal of World Business*, September 2019, P.1. Available at: <https://ibc-static.broad.msu.edu/sites/globaledge/resources/JWB---CFP---SI-on-Strategic-Agility-In-Emerging-and-Transitional-Markets.pdf>, (accessed at: 16-1-2020).

(93) Yaakov Weber and Shlomo Y. Tarba, " Strategic agility: A state of the art", *California Management Review*, Vol. 56, No.(3), SPRING 2014, P. 5.

(94) Widjajani and Risris Nurjaman, " The Framework of Strategic Agility in Small and Medium Enterprise", *Journal of Physics: Conference Series*, 2020, pp.3-4.

(95) Mohammad F. Ahammad, Keith W. Glaister and Emanuel Gomes, "Strategic agility and human resource management", *Human Resource Management Review*, Vol. 30, 2020, P.1.

(96) Majid Nejatian and Others , " Paving the path toward strategic agility A methodological perspective and an empirical investigation", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 32, No. 4, 2019, p.541.

(97) Emidia Vagnoni and Soheila Khoddami *Op. Cit*, p. 626.

(98) Riad Shamsa and Others, *Op. Cit*.

(99) Igor Gurkov , Arcady Goldberg, and Zokirzhon Saidov, Strategic agility and persistence: HEM's entry into the Russian market of expendable materials for clinical laboratories, *Global Business and Organizational Excellence* ,[Vol.36, Issue\(5\)](#), July/August 2017, p.18.

- (100) *Shuwei Jinga and Others, "The application of dynamic game theory to participant's interaction mechanisms in lean management", Computers & Industrial Engineering, Vol. 139, 2020, p. 1.*
- (101) *Emine Kalea, Ahmet Aknarb, and zlem Başarc, "Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility", International Journal of Hospitality Management, Vol. 78, 2019, p.277.*
- (102) *Jose' Luis Solleiroa, and Rosario Castan'ón, 2005, "Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico's insertion in the global context", Technovation, Vol. 25, Issue 9, September 2005, P.1059.*
- (١٠٣) عثمان بن عبد الصالح، "تنافسية مؤسسات التعليم العالي: إطار مقترح"، مجلة الباحث، العدد العاشر، ٢٠١٢، ص ٢٩٧.
- (١٠٤) محمد عدنان وديع، "القدرة التنافسية وقيلسها"، سلسلة جسر التنمية- المعهد العربي للتخطيط لكويت، العدد (٢٤)، ديسمبر ٢٠٠٣ ص ٤.
- (١٠٥) إبراهيم براهيمية، "تدنية التكاليف كأسلوب هامّ لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته لشلف"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشلف، الجزائر، العدد الخامس، السادسي الأول، ٢٠١١، ص ١٠١.
- (106) *Junghyun Yoon, Hee Yong Lee, and John Dinwoodie , " Competitiveness of container terminal operating companies in South Korea and the industry–university–government network", Transportation Research, Part. A, Vol. 80, 2015, P.3.*
- (107) عبد بن عبد العزيز عبد المطلب الشريف ويكر سام سليمان إبراهيم، "لستراتيجية مقترح لزيادة القدرة التنافسية لطلاب كليات الفروع بجامعة تبوك"، مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، للعدد ١٨٤، الجزء الثالث، أكتوبر ٢٠١٩، ٢٠١٩، ص ٩٦٤.
- (١٠٨) محمد عدنان وديع، مرجع سابق، ص ٥.
- (١٠٩) إبراهيم براهيمية، مرجع سابق، ص ١٠١.
- (110) *G. Dimitrova, And T. Dimitrova, " Competitiveness of the universities: measurement capabilities", Trakia Journal of Sciences, Vol. 15, Suppl. 1,2017, p.312.*
- (111) *Marfunizah Ma'dan, Muhamad Takiyuddin Ismail & Sity Dau, " Importance of human capital development and Competitiveness in enhancing competency level among malaysia university*

- graduates: literature Review", e-BANGI Journal, Vol. 16. No.8,2019, P.6.*
- (112) *Liāna Supe, Artūrs Zeps, Ingūna Jurgelāne, and Leonīds Ribickis, " Factors affecting the competitiveness of a higher education Institution: systematic literature overview", Research For Rural Development, Vol. 2, 2018, P.245.*
- (١١٣) السيد عبدالمنعم علي متولي، "آليات تحقيق القدرة التنافسية للجامعات المصرية في مجتمع المعرفة"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد الخامس والعشرين، العدد (١١١)، مارس ٢٠١٨، ص ٦٤١.
- (114) عبد بن حمد بن إبراهيم العباد، "نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد السادس، العدد الثالث، ٢٠١٧، ص ٣١٠.
- (١١٥) لُفاني السيد غبور، "رؤية لستراتيجية مقترحة لتطوير البحث العلمي في الجامعات المصرية لتعزيز قدراتها التنافسية"، مرجع سابق، ص ٧٧.
- (116) *Natalia Kireeva and Others, "Competitiveness of higher education institutions and academic entrepreneurship",ESPACIOS, Vol. 39, No.23, 2018, P.3.*
- (١١٧) ضياءالدين زهر، "ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي ودوره في تحسين للقدرة التنافسية للجامعات والكليات في سلطنة عمان: جامعة السلطان قابوس نموذجاً"، من بحوث المؤتمر الدولي العاشر للمركز العربي للتعليم والتنمية، والمعنون بـ "القدرة التنافسية للجامعات العربية في مجتمع المعرفة"، والمنعقد في الفترة ١٠-١٢ فبراير القاهرة، ٢٠١٨، ص ١٦٣٠.
- (١١٨) السيد عبدالمنعم علي متولي، مرجع سابق، ص ٦٤٢.
- (119) عبد بن حمد بن إبراهيم العباد، مرجع سابق، ص ٣١٠.
- (١٢٠) مجدي عبد الهباب قلم و صفاء أحمد شحاته، صناعة مستقبل التعليم الجامعي: بين إرادة التغيير وإدارته، (القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠١٤)، ص ٣٥١.
- (121) *G. Dimitrova, And T. Dimitrova, Op. Cit, p.312.*
- (122) *Ibid, p.312.*
- (123) *Liāna Supe, Artūrs Zeps, Ingūna Jurgelāne, and Leonīds Ribickis, " Factors affecting the competitiveness of a higher education Institution: systematic literature overview", Research For Rural Development, Vol. 2, 2018, P.245.*
- (124) *G. Dimitrova, And T. Dimitrova, Op. Cit, p.313.*
- (125) *Liāna Supe, Artūrs Zeps, Ingūna Jurgelāne, and Leonīds Ribickis, Op.Cit, P.245.*
- (١٢٦) عفاف محمد جايل فرغلي، مرجع سابق، ص ص ٢٢١ - ٢٢٢.

(١٢٧) يوسف مسعداوي، "القدرات التنافسية ومؤشراتها"، من بحوث المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، والمنعقد بجامعة ويفة - الجبلتر، والمنقد في الفترة من ٨-٩ مارس ٢٠٠٥، ص ١٢٧.

(١٢٨) فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، ٢٠١٠، ص ٣.

(١٢٩) منار محمد حابر ونجلاء محمد خيرت، "إدارة الأقطاب كمدخل للقدرة التنافسية لجامعات المصرية: تصور مقترح"، مجلة كلية التربية - جامعة بني سويف، الجزء الثاني، يناير ٢٠١٧، ص ٤٤ - ٤٦.

(130) Alexander Grudzinskiya and Others, " Personal Competences of Succession Pool for Management Positions within University Competitiveness Increase: Meaning and Identifications", *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 214, June 2015, P.588.

(131) عبد بن حمد بن إبراهيم العباد، مرجع سابق، ص ٣١١.

(١٣٢) عثمان بن عبد الصالح، "تنافسية مؤسسات التعليم للعالي: إطار مقترح"، مجلة الباحث، العدد العاشر، ٢٠١٢، ص ٢٩٧.

(133) محمود إبراهيم سعيد ملحم، نموذج مقترح لتبني مدخل الأداء المتوازن كأداة لتدعيم القدرات التنافسية للجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقلعة لقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة القاهرة، ٢٠١٤، ص ١١٩.

(134) Aleksei V. Bogoviz and Others, "Evaluation of competitiveness of university with remote education Methodological recommendations and Russian experience", *International Journal of Educational Management*, Vol. 33, No. 3, 2019, P.470.

(135) *Ibid*, P.470.

(136) G. Dimitrova, And T. Dimitrova, *Op.Cit*, p.312.

(١٣٧) إبراهيم براهيمية، "مرجع سابق، ص ١٠٢.

(١٣٨) مجدي عبد الوهاب قاسم وصفاء أحمد شحاته، مرجع سابق، ص ٢٥٥ - ٣٥٦.

(١٣٩) أميرة محمد سيد أحمد وسماح محمد سيد أحمد، "تصور مقترح لتنفيذ دور الإعلام الرقمي في الارتقاء بترتيب الجامعات السعودية في التصنيفات العالمية للجامعات (جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل أمونحها): دراسة كيفية"،

*International Journal of Learning Management Systems*, Vol.8, No.1, 2020, P.57.

(١٤٠) أميرة محمد سيد أحمد وسماح محمد سيد أحمد، مرجع سابق، ص 57-58.

(١٤١) المرجع السابق، P.58.

(١٤٢) ولد محمد عيسى محمد محمود، "آليات تحسين أداء الجامعات العربية في التصنيفات العالمية"، مجلة المالية و الأسواق، العدد الأول، سبتمبر ٢٠١٤، ص ٢٩.  
(١٤٣) المرجع السابق، ص ٢٨.

(144) G. Dimitrova, And T. Dimitrova, **Op. Cit**, p.315.

(145) G. Dimitrova, And T. Dimitrova, **OP. Cit**, p.315.

(١٤٦) جمهورية مصر العربية - وزارة التخطيط، استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ - محور التعليم والتدريب، (القاهرة: وزارة التخطيط، ١٧ مايو ٢٠١٦)، ص ١٦٠.

(١٤٧) مجدي عبد الوهاب قاسم و صفاء أحمد شحاته، مرجع سابق، ص ٣٥٣.

(١٤٨) جمهورية مصر العربية - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الاستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠١٥ - ٢٠٣٠: مقترح الخطة التنفيذية للاستراتيجية للتعليم العالي والبحث العلمي للعلوم والتكنولوجيا والابتكار، (القاهرة: وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥)، ص ٦.

(١٤٩) جمهورية مصر العربية - وزارة التخطيط، استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ - محور التعليم والتدريب، (القاهرة: وزارة التخطيط، ١٧ مايو ٢٠١٦)، ص ١٦٠.

(١٥٠) أحمد محمد محمد عبد العزيز، "مقومات تطبيق الستة سيجما الشيقة LESS كمدخل لاستراتيجي لدعم القدرة التنافسية المستدامة للجامعات المصرية"، مجلة دراسات تربوية ونفسية - كلية التربية جامعة الفيوم، العدد (٩٠)، الجزء الأول، ص ٣٥٣-٣٥٤.  
(١٥١) يرجع في ذلك إلى:

- عفاف محمد حائل فرغلي، مرجع سابق ٢٠١٨، ص ٣١٩-٣٢٢.
- ضياء الدين زاهر وفايزة رضا سيد ندا، " دور القيادات الأكاديمية الجامعية في الارتقاء لقدرة التنافسية للجامعات: دراسة تحليلية نقدية"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد الخامس والعشرين، للعدد (١١١)، مارس ٢٠١٨، ص ٨٠٢-٨٠٤.
- محمود فوزي أحمد بدوي وعماد نجم عبد الحكيم مصطفى، مرجع سابق، ص ٣٩٥.
- أماني السيد السيد غبور، رؤية استراتيجية مقترحة لتطوير البحث العلمي في الجامعات المصرية لتعزيز قدرتها التنافسية، مجلة بحوث التربية النوعية - جامعة المنصورة، للعدد (٥٤)، أيلول ٢٠١٩، ص ٩٨-٩٩.