



## القيمة المضافة لأنشطة الجامعات اليمنية في ضوء نموذج سلسلة القيمة

أ/ اتحاد محمد عرشان

طالبة دكتوراه بقسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة إب-الجمهورية اليمنية

Email: etehadarshan@gmail.com

إشراف/ أ.د/ نبيل أحمد العفيري

أستاذ الإدارة والتخطيط الاستراتيجي المشارك، كلية التربية، جامعة إب-الجمهورية اليمنية

### الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد القيمة المضافة لأنشطة الجامعات اليمنية في ضوء نموذج سلسلة القيمة، وذلك من خلال التعرف على الإطار النظري لسلسلة القيمة، ومعرفة الأنشطة الأساسية والداعمة للجامعات اليمنية التي تسهم في تقديم خدمة للمستفيدين وأصحاب المصالح، ومدى الترابط بين هذه الأنشطة، والقيمة المضافة الناتجة من التفاعل بينها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها: تجزئة أنشطة الجامعات اليمنية إلى أنشطة أساسية تمثلت بوظائفها الثلاث (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع) وأنشطة داعمة تمثلت بـ(البنية المؤسسية، الموارد البشرية، البنية التحتية، التطور التكنولوجي)، ونتج عن هذه الأنشطة علاقة ترابطية، ومن ثمَّ وجود قيمة مضافة ناتجة عن التفاعلات بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة.

**الكلمات المفتاحية:** سلسلة القيمة، الأنشطة الأساسية، الأنشطة الداعمة، القيمة المضافة.

### Abstract:

*The current study aimed to determine the added value of the activities of Yemeni universities in light of the value chain model through identifying the theoretical framework for the value chain, and identifying the basic and supportive activities of Yemeni universities that contribute to providing a service to beneficiaries and stakeholders, the extent of the interconnection between these activities, and the added value resulting from the interaction Among them, the descriptive analytical method was used, and the study has reached a number of conclusions, the most important of which are: splitting the activities of Yemeni universities into basic activities represented by its three functions (teaching, scientific research, community service) and support activities represented by (institutional structure, resources For human, infrastructure, technological development), resulting in these activities is a correlation, and therefore there is an added value resulting from interactions between the core activities and supporting activities.*

**keywords:** Value Chain, Basic Activities, Support Activities, Added Value.

## المقدمة:

تواجه الجامعات بوصفها مؤسسات التعليم العالي بيئة متغيرة وزيادة المنافسة الدولية والعولمة وموارد التمويل المحدودة إلى جانب تغيير نماذج الإدارة في التعليم العالي؛ الأمر الذي يحتم عليها معرفة العوامل التي تحسن أساليب الإدارة وتضيف ميزة تنافسية (Dorri et al, 2012,3842). ناهيك عن تعرضها لضغوط هائلة لتوفير خدمة للمستفيدين وأصحاب المصلحة الآخرين، وتقليل التكاليف وفي الوقت نفسه تحسين النتائج أو زيادة الإنتاجية (Rathee & Rajain, 2013,1)، ومن هنا أصبحت الإدارة الإستراتيجية ضرورة تحتم على الجامعات تبنيها (volishina,2014,56)؛ إذ توفر الإدارة الإستراتيجية تقنيات وممارسات مفيدة مثل سلسلة القيمة (Hutaibat, 2011, 215).

ويعد نموذج سلسلة القيمة أحد النماذج التي يمكن اعتمادها لتحسين جودة مؤسسات التعليم العالي (Dorri et al. 2012, 3842)؛ إذ يفيد في تطوير الإستراتيجية، وصياغة استراتيجيات تنافسية، وفهم مصدر (مصادر) الميزة التنافسية، وتحديد الروابط والعلاقات المتبادلة بين الأنشطة التي تضيف قيمة وتطويرها (porter,1985,1)، علاوة على ذلك فهو أداة مفيدة لتحديد الكفاءات الأساسية للمؤسسة والأنشطة التي يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية (Pathak, 2010, 2). يفيد تحليل سلسلة القيمة في تحديد الميزة التنافسية وآلية متابعتها، وتساعد الجامعة على تحديد قوة المستفيدين وأصحاب المصلحة وتحليلها، وتحديد أهمية نظام القيم الجامعية في ارتباطها بنظم القيم للطلبة (Dambudzo,2013,61). وقد أكدت دراسة (et al.,2010,6 Beard) على ضرورة تبني الأستاذ الجامعي نهجًا مشابهًا لسلسلة القيمة التعليمية لجذب الطلبة إلى البرامج الأكاديمية، وتعليمهم والاحتفاظ بهم، ونقلهم إلى سوق العمل بنجاح.

وعلى الرغم من رؤية البعض لصعوبة تطبيق سلسلة القيمة في التعليم؛ فإنَّ الاتجاهات الحديثة في الجامعات المعاصرة جعلت من الممكن فك العملية الأكاديمية إلى أنشطة منفصلة للتمييز بين الأنشطة المكونة للقيمة وغيرها من الأنشطة الأخرى (pathak&pathak,2010,167) إلا أنَّ عدد من الدراسات قامت بتكييف أنموذج سلسلة القيمة الذي أعده بورتر الخاص بالشركات؛ ليصبح ملائمًا لمؤسسات التحليل، وخصوصًا الجامعات، منها نموذج (Pathak and Pathak ,2010)، أنموذج (Hutaibat, 2011)، أنموذج (محمد،2013).

وتأتي هذه الدراسة محاولة علمية للتعرف على القيمة المضافة لأنشطة الجامعات اليمنية.

## مشكلة الدراسة:

تقتصر الجامعات اليمنية على الوظائف التقليدية المعروفة بـ: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، ولا تزال أسيرة لها، وفي أدنى مستويات أدائها، ومن ثم تكاد تخلو من الأدوار الجديدة التي تقوم بها الجامعات في دول العالم، أو أنَّها في طور العمل لتطوير وتنويع البعض منها (الحاج، 2014،

(228). وتشير دراسة (الجوفي، 2000) إلى وجود اختلالات في وظائف الجامعة، وأن بعض من أنشطتها يسير بعشوائية؛ وهوما يؤثر في تحقيق أهداف الجامعة ودورها الفاعل في المجتمع. وفي هذا السياق، تؤكد استراتيجية التعليم العالي والبحث العلمي، ومؤشرات المجلس الأعلى لتخطيط التعليم على وجود جوانب قصور وضعف في ممارسة الجامعات اليمنية لوظائفها، إضافة إلى اختلالات في البنية المؤسسية والتحتية لها، والتطور التكنولوجي، والموارد البشرية، الأمر الذي انعكس على مواجهة الجامعات اليمنية لتحديات جسيمة حالت دون قدرتها على المنافسة وتحديد مصادر التنافسية المستدامة، وهنا لا بد من استخدام تحليل سلسلة القيمة لإعادة تشكيل أنشطتها وتنسيقها بما يحقق قيمة مضافة للمستفيدين وأصحاب المصالح في المجتمع.

وتتبلور مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

ما القيمة المضافة لأنشطة الجامعات اليمنية في ضوء نموذج سلسلة القيمة؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد القيمة المضافة لأنشطة الجامعات اليمنية في ضوء أنموذج سلسلة القيمة من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

- 1- التعرف على الإطار المعرفي لسلسلة القيمة.
- 2- التعرف على الأنشطة الأساسية والداعمة لتقديم خدمة للمستفيدين وأصحاب المصالح في الجامعات اليمنية.
- 3- التعرف على مدى الترابط بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة لتقديم خدمة للمستفيدين وأصحاب المصالح في الجامعات اليمنية.
- 4- التعرف على القيمة المضافة لتفاعل الأنشطة الأساسية والداعمة في الجامعات اليمنية.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسهم في الآتي:

- 1- تبني الجامعات اليمنية لتقنية بورتر (Porter) لتحليل سلسلة القيمة يمكنها من تحليل العلاقات ودراساتها وتفكيك أنشطتها ومكونات العملية الأكاديمية فيها.
- 2- يساعد تحليل سلسلة القيمة في فحص طبيعة ومدى وجود تناسق بين الأنشطة الأساسية والمساندة وتحديد القيمة التي يمكن أن يضيفها كل نشاط وكل عملية للمستفيدين وأصحاب المصالح الاستراتيجية.
- 3- الدور الذي تؤديه سلسلة القيمة في الجامعة في تحديد مصادر الميزة التنافسية، وذلك من خلال مساعدتها لمعرفة بيئتها الداخلية، ومن ثمَّ مساعدتها في معرفة نقاط قوتها وتحديد نقاط ضعفها؛ لكي يتسنى لها معالجتها قبل أن يحاول المنافسون استغلال نقاط ضعفها في المنافسة في السوق.

## منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لقراءة مؤشرات أنشطة الجامعات اليمنية وفق أنموذج سلسلة القيمة وذلك بالرجوع إلى استراتيجية التعليم العالي ومؤشرات المجلس الأعلى، والدراسات المحلية التي تناولت المؤشرات ذات الصلة، واستقراء الترابط بين الأنشطة واستنباط القيمة المضافة من تفاعلها.

## مصطلحات الدراسة:

### سلسلة القيمة:

- مجموعة كاملة من الأنشطة المطلوبة لتقديم خدمة للمستهديين (Kaplinsky & Morris, 2000, 4)
- هي طريقة لتصور الأنشطة المطلوبة لتوفير خدمة للمستهديين، وتوضح الطريقة التي تكتسب بها الخدمة قيمة مضافة أثناء تقديمها للمستهديين (Ensign, 2001, 21).
- ويقصد بسلسلة القيمة في الدراسة الحالية: مجموعة من الأنشطة الأساسية والداعمة المترابطة التي تقوم بها الجامعات اليمنية لتحديد مصادر الميزة التنافسية المستدامة، وتقديم خدمات تحقق قيمة مضافة للمستهديين وأصحاب المصالح.

## دراسات سابقة:

### -دراسة سيسون ويابلو (Pablo, Sison (2000) الموسومة بـ: "إطار سلسلة القيمة ونظام الدعم للتعليم العالي".

وهدفت إلى إيجاد نموذج لسلسلة القيمة في التعليم العالي؛ وأشار في نموده إلى وصف سلسلة القيمة للجامعة بشبكة من الأنشطة التي تركز على التدريس، البحوث، وخدمة المجتمع. كما أنه يمكن تقسيم هذه الأنشطة إلى ثلاث مجموعات رئيسية، هي: التعليم السابق (توظيف الطلبة)، والتعليم، والتعليم بعد (دعم الخريجين).

### -دراسة كل من ميرري وكورنج (Merwe and Cronje, 2004) الموسومة بـ: "سلسلة القيمة التعليمية كأداة للنمذجة في جهود إعادة الهندسة".

وقدمت سلسلة القيمة التعليمية بوصفها أداة رسومية يستخدمها المطورون في جهود إعادة الهندسة، بالإضافة إلى تحديد العناصر ذات القيمة المضافة عن طريق التكنولوجيا، علاوة على ذلك، تشمل عمليات الدعم تلك التي تم تحديدها بواسطة Porter؛ حيث تُعدُّ أنظمة الطلبة القوة الدافعة وراء الابتكارات التكنولوجية. ويضيف التعليم الإلكتروني والتكنولوجيا قيمة إلى سلسلة القيمة التعليمية حتى لو لم يُنظر إليها بوصفها نشاطاً أساسياً داخل السلسلة. وتوصلت الدراسة إلى أن سلسلة القيمة للتعليم العالي يمكن أن تساعد في اكتشاف مواطن الخلل والضعف.

### -دراسة مكار وآخرين (2008) Makkar et al. الموسومة بـ: "سلسلة القيمة لدراسات حالة قطاع التعليم العالي في الهند وتنازانيا".

وهدفت إلى إنشاء نموذج مشترك للخدمات، ويوضح هؤلاء الباحثون المكونات الضرورية في تقديم خدمات التعليم العالي مع الحاجة إلى تكوين قيمة مشتركة، وتبدأ سلسلة القيمة بضخ رأس المال للمستثمرين الذين غالباً ما يكونون منشئي الكليات أو البرامج وجميع مقدمي الخدمات، والموظفين، والمرافق والبنية التحتية، والمرافق الداعمة، والسوق المستهدف للعملاء أو المواطنين أو الأشخاص، وتلك الشركات، والمجتمعات أو الوكالات التي ينتمون إليها.

### -دراسة باثاك وباثاك (2010) Pathak and Pathak الموسومة بـ: "إعادة تكوين سلسلة قيمة التعليم العالي".

وهدفت إلى إعادة تشكيل سلسلة القيمة في التعليم العالي في ضوء تحولات النموذج. يجسد نموذجهم الأهمية المتزايدة لخدمات الدعم، والاتجاه الناشئ للتدريس والتعلم بمعزل كبير عن الوجود المادي (أي تقليل مستوى الاتصال). وتُعدُّ خدمة التسويق والمبيعات جزءاً من سلسلة قيمة التعليم العالي.

### -دراسة حطيبات (2011) Hutaibat, الموسومة بـ: "سلسلة القيمة لمحاسبة الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي".

وهدفت إلى اقتراح نموذج لسلسلة القيمة في التعليم العالي. وقامت بدراسة مقارنة بين التعليم العالي في اللغة الإنجليزية والتعليم الأردني. وتم جمع البيانات الأولية في قسم الأعمال/ الإدارة بجامعة إنجليزية قديمة، وتم اختبار النموذج المطور في بيئة مختلفة، أردنية، من أجل تحديد قابلية التطبيق العامة. وتمت مقابلة جميع المشاركين في الأقسام الثلاثة واستخدمت الأساليب النوعية لتحليل البيانات، وتم تطوير النموذج من خلال تحليل البيانات التجريبية، بما أنَّه تم إجراء الجزء الأول من الدراسة في إنجلترا، فقد تم اختبار قابلية تطبيق النموذج في الأردن، وتوصل إلى أنَّ النتائج قابلة للتعميم، وحدد النموذج بثلاثة مجالات: تصور الواقع الأكاديمي، والبحث والتدريس بوصفها نشاطات. وتمثلت أنشطة البحث والتدريس بالأنشطة التشغيلية الرئيسة.

### -دراسة دوري وآخرين (2012) Dorri,et.al., الموسومة بعنوان بـ: "مراجعة سلسلة القيمة في التعليم العالي".

وهدفت إلى مراجعة الأبحاث حول سلسلة القيمة في التعليم العالي، واستعرض ثلاثة نماذج طبقت سلسلة القيمة في التعليم العالي هي: (Van Der Merwe & Cronje, 2004)؛ (Makkar, et al., 2008)؛ (Pathak & Pathak, 2010). وتوصل إلى أنَّ هناك ميولاً لتطبيق مفهوم سلسلة القيمة لشرح

العديد من المجالات وتوسيعها، مثل قطاع التعليم العالي؛ ويجب توفير مسار للأبحاث المستقبلية لتحسين مفهوم سلسلة القيمة وجعله أكثر ملاءمة للتطبيق في قطاع التعليم العالي.

### -دراسة محمد (2013) الموسومة بـ: "سلاسل القيمة في التعليم الجامعي نحو نموذج لجامعة المستقبل في مصر".

وهدفت إلى التعرف على الإطار المعرفي لسلسلة القيمة وتطبيقاتها في الجامعات المعاصرة، ورصد الوضع الراهن للجامعات المصرية وتحليله وتطبيق تقنية سلسلة القيمة لوضع إطار مقترح للجامعات في مصر، وتكونت عينة البحث من الجامعات الحكومية المصرية، من حيث البرامج الدراسية، وتطوير المقررات الدراسية، والطلبة وأعضاء هيئة التدريس، وأصحاب المصلحة.

### -دراسة ماكسي وجوفندر (Makasi&Govender,2015) الموسومة بـ: "تقييم سلاسل القيمة في التعليم العالي: تحديد جدول الأعمال الإنمائي لأفريقيا".

وهدفت إلى تقييم تأثير سلاسل القيمة في التعليم العالي في زيمبابوي من خلال المعلومات التي تم جمعها عن طريق إجراء مقابلات متعمقة مع 12 هيئة تمثيلية من 17 جامعة مسجلة (13 جامعة عامة و4 خاصة)، وعينة الخريجين وقادة الصناعة. وقام بدراسة نوعية مستخدماً بذلك استبانة منظمة، واقترح أنه من خلال تفكيك العملية الأكاديمية في مكوناتها المنفصلة مع مقاييس الأداء المتطورة، يمكن إنشاء توازن بين مخرجات الجامعة والطلب على الصناعة، ومن ثم المساعدة للتنمية في إفريقيا.

### -دراسة خيضر وعبد الله (Khudairr& Abdalla,2016) الموسومة بـ: "سلسلة القيمة: تحليل أصحاب المصلحة والتكنولوجيا؛ نهج شامل ومتكامل لتحديد القيمة المضافة التراكمية للتعليم".

وهدفت إلى تقييم الطلبة؛ حيث تم تطوير إطار كلي ومتكامل، يشمل نهجاً متعدد التخصصات، لتحديد القيمة المضافة التراكمية للتعليم. واعتمدت الدراسة سلسلة تحليل وجهات نظر أصحاب المصلحة وتوقعاتهم ومفاهيم عوامل النجاح الرئيسية (KSFs)، ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs). وتم إضافة تكنولوجيا المعلومات (IT)، كما تم وضع الإطار في السياق لمراعاة البيئة المحيطة بالمؤسسات التعليمية والمدارس.

### -دراسة ناديت (2017) الموسومة بـ: "دور سلسلة القيمة في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة La Méga Pizza ولاية قسنطينة)".

وهدفت إلى محاولة تحديد أنشطة سلسلة القيمة وأهميتها وأهدافها، وتحليل سلسلة القيمة، وتحديد مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها والكشف عن المصادر الداخلية والخارجية التي تسهم بحصول المؤسسة

على ميزة تنافسية، وإبراز دور سلسلة القيمة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن تطبيق مفهوم سلسلة القيمة يُعدُّ حجر الأساس لدفع القدرة التنافسية وكسب ميزة تنافسية مستمرة، وأن سلسلة القيمة مجموعة من الأنشطة المترابطة المسؤولة عن توليد قيمة بدءًا من مصادر الحصول على المواد الخام من الموردين والانتهاؤ بتسليم المنتجات إلى المستخدم النهائي. واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة بشكل عام في التعرف على الأطر النظرية لمفهوم سلسلة القيمة، وبلورة أهداف الدراسة وأهميتها، وعلى وجه الخصوص فقد استفادت الباحثة واسترشدت في تصميمها لنموذج سلسلة القيمة في الجامعات اليمنية بدراسة كلٍّ من (Pablo,2000 & Sison)، و(Hutaibat,2011)، و(محمد،2013) والتي طبقت سلسلة القيمة في التعليم العالي.

## الإطار النظري لسلسلة القيمة:

### 1- مفهوم تحليل سلسلة القيمة:

تمثل سلسلة القيمة طريقة من طرق التفكير الاستراتيجي، وقد استخدم لأول مرة من قبل مايكل بورتر Micheal Porter الذي يُعدُّ مؤسس الفكر الاستراتيجي لتحليل استراتيجيات العمل في المنظمات المعاصرة (محمد، 2013، 110)، ويقصد بها إطارًا لتحديد سلسلة من الأنشطة التي يتم ممارستها في التنظيم، والتعرف على الطبيعة المترابطة لهذه الأنشطة، وتتكون هذه السلسلة من نوعين من الأنشطة، هما: الأنشطة الأولية، والأنشطة المساندة (Porter,1985,22)، وأسلوب يساعد المؤسسة في التعرف على المصادر الممكنة لكسب مزايا تنافسية في خدمة معينة، حتى يمكن إمداد المستفيد بالقيمة والمنفعة المطلوبتين؛ الأمر الذي يساعد على تقوية المركز التنافسي للمؤسسة (الكومي، 2002، 70).

وتركز سلسلة القيمة على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة التعليم العالي وإدارتها وتكلفتها؛ وهو ما جعل قطاع التعليم العالي أكثر تنافسية، وَمِنْ ثَمَّ، يتعين على المؤسسات أن تركز ممارساتها الإدارية والمالية على تحديد ميزتها التنافسية والحفاظ عليها (Hutaibat,2011,208)، فهي توفر نهجًا للتخطيط ووصفًا غنيًا وكذلك تحليلات رقمية للأنشطة المهمة استراتيجيًا فيمثل طريقة لفهم كيفية تأثير الأنشطة الجماعية في وحدة الأعمال، يوفر منظورًا حول كيفية إسهام جميع الأنشطة (أو بعض المجموعات) في عملية إضافة قيمة للخدمة. ويؤكد على أهمية جميع الأنشطة وعلى أهمية تنسيق الروابط والعلاقات بين الأنشطة (Ensign,200122)، وتتيح للمديرين تحديد أين يمكن إضافة القيمة حاليًا في النظام، وإمكانية تكوين مزيد من القيمة في المستقبل عن طريق إعادة تشكيل الأنشطة وتنسيقها (Porter,1985,25).

ومن المنظور الاستراتيجية تُعدُّ سلسلة القيمة أداة تحليلية فعالة ليست داخلية فقط وإنما خارجية - أيضًا- تتعامل مع أطراف خارج المؤسسة يمكن أن يكون الموردون أو من المستفيدين أو من المنافسين، وهو ما يتيح العديد من المقارنات مع المستفيدين والموردين والموزعين والمنافسين؛ إذ تُعدُّ سلسلة القيمة ونظام سلسلة التوريد أداتين مهمتين لكل مؤسسة لمساعدتها في مقارنة وضعها التنافسي بمنافسيها

والتعرف على الأنشطة والمكونات لسلسلة القيمة، والعلاقات المتداخلة بين تلك الأنشطة وكيفية إدارة تلك العلاقات معاً بشكل تكاملي بما يمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية (علي، 2010، 41-42).  
ومما سبق فإن أنموذج سلسلة القيمة مدخلٌ من مداخل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات؛ حيث يمكنها من إعادة تشكيل أنشطتها وتنسيقها وتحقيق قيمة مضافة للمستفيدين وأصحاب المصالح.

## 2- أهداف تحليل سلسلة القيمة:

تهدف سلسلة القيمة إلى تحديد مجموعة الأنشطة التي يمكن أن تكون مصدراً حالياً أو محتملاً لمزايا تنافسية، وتقييم إسهام الأنشطة الداخلية في تحقيق القيمة النهائية التي تولدها المؤسسة، وتقييم نقاط القوة ونقاط الضعف بتحليل العمليات داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تقييم البعد التنافسي، وتوفير إمكانية تحسين ربحية المؤسسة وذلك من خلال تحليل العلاقات مع المستفيدين والموردين، والعلاقات الداخلية بين سلاسل القيمة إذا كانت المؤسسة تتكون من أكثر من سلسلة قيمة (الكومي، 2002، 70)، ويوفر كل من فصل الأنشطة ودمجها نظرة ثاقبة وتفصيل ومنظوراً عاماً ينتج عنه التركيز على فهم مصدر (مصادر) الميزة التنافسية المستدامة، وتحديد الروابط والعلاقات المتبادلة بين الأنشطة التي تضيف قيمة، والتركيز على صياغة استراتيجيات تنافسية (Feller et al., 2006) علاوة على ذلك، فهي طريقة علمية، تهدف إلى تحسين الخدمة، وتقوم على التحليل الوظيفي للخدمة بتحديد وظائفها وتقييمها، كما تقوم على إيجاد علاقات بين عناصر قيمة الخدمة وعناصر تكلفتها من خلال توفر معلومات عن رغبات واحتياجات المستهلكين وتوفير الوظيفة المطلوبة بأقل تكلفة من المنافسين (عطوي، 2008، 67)، ويتم تحليل كل وظيفه / نشاط وتقسيمه إلى مجموعات منفصلة من الأنشطة التي تضيف قيمة، ويُعد كل نشاط من أنشطة القيمة المضافة مصدراً للميزة التنافسية (downey, 2007, 11-10).

## 3- أهمية تحليل سلسلة القيمة:

يساعد تحليل سلسلة القيمة في زيادة المنافسة وأولوية الاستراتيجية فتحليل سلسلة القيمة مفهوم استراتيجي، ينشأ عن نظرية استراتيجية للمنافسة القوية، وهذا يولد اهتماماً متزايداً بسلاسل القيمة بوصفها أداة لنمذجة المؤسسة الموسعة وصياغة استراتيجيات لكيفية الحفاظ على قدرتها التنافسية، وقد أدت زيادة المنافسة، وزيادة التركيز على الابتكار كعنصر من عناصر الإستراتيجية، وتطوير نماذج الحوكمة للمؤسسة الموسعة، والاتجاهات في الخطاب الإداري إلى الاهتمام العام بالأبحاث والأعمال في سلاسل القيمة (Feller et al, 2006, 5).

وتؤدي سلسلة القيمة دوراً مهماً في تنظيم المؤسسة؛ حيث إن تقسيم المؤسسة إلى مجموعتين من الأنشطة مضيئة للقيمة أخرى داعمة يسهل عمل المؤسسة في تحديد نقاط القوة والضعف داخل النشاط، ومن ثمَّ يجب أن تتماشى سلسلة القيمة مع بيئة المؤسسة التي تعمل على تجميع بعض الأنشطة المستقلة



داخل المؤسسة (نادية، 2017، 15)، علاوة على ذلك، يساعد تحليل سلسلة القيمة كل نشاط من أنشطة التعليم العالي في التركيز على المكونات الرئيسية بنجاح الأعمال، والتركيز بشكل أكبر على عملاء الجامعة (الداخليين والخارجيين)، وإعادة التفكير بشكل أساس في العمليات في المؤسسة التي ستؤدي إلى تحسينات الطريقة التي يتم بها إنشاء هذه القيمة (Tomasevic et al, 2011, 1187)، وتسهم في تحديد الميزة التنافسية في التعليم العالي على أساس الموارد والقدرات، كما تسهم في دعم الإدارة الاستراتيجية (Hutaibat, 2011, 215).

#### 4-أنشطة سلسلة القيمة:

وفقاً لرؤية بورتر، تحدد الأنشطة الأولية primary Activities وهي التي تشارك مباشرة في تقديم الخدمات وتدققها، وتتبلور في خمسة أنشطة أساسية، هي: الخدمات اللوجستية الواردة؛ العمليات الإنتاجية؛ الخدمات اللوجستية الصادرة؛ التسويق؛ المبيعات؛ وخدمات ما بعد البيع. وفيما يتعلق بالأنشطة المساندة support Activities: وهي الأنشطة غير المباشرة التي تؤدي دوراً مؤثراً في نجاح أو فاعلية الأنشطة الأولية ويحددها في أربعة أنشطة أخرى ذات الصلة، هي: البنية التحتية؛ إدارة الموارد البشرية؛ تطوير التكنولوجيا؛ المشتريات (Porter, 1985, 22). يتم تقسيم أنشطة المؤسسة وفق أنموذج سلسلة القيمة إلى: أنشطة أساسية (أولية)، وترتبط مباشرة بالأنشطة التي تضيف قيمة (نادية، 2017، 23)؛ وأنشطة داعمة، حيث تقوم هذه الأنشطة بتدعيم الأنشطة الأولية فتعمل على إثرائها، وتساعد الأنشطة الداعمة المؤسسة على تحسين التنسيق وتحقيق الكفاءة داخل الأنشطة الأولية للمؤسسة لإضافة القيمة (نادية، 2017، 28).

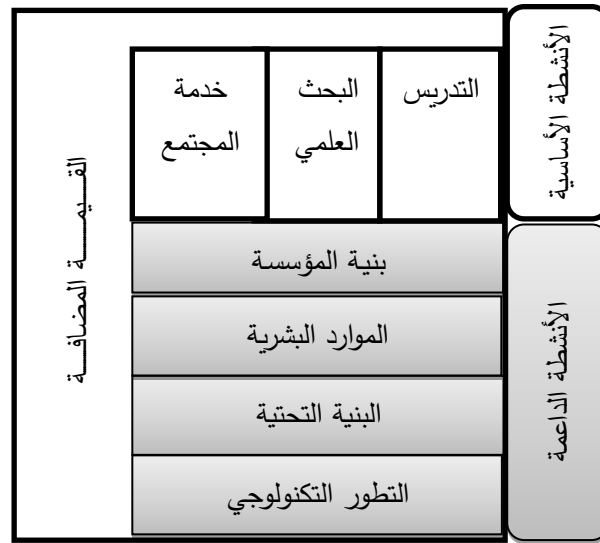
#### 5-تحديد الروابط لسلسلة القيمة:

تترابط الأنشطة داخل سلسلة القيمة، فكل نشاط يؤثر في النشاطات الأخرى كما يتأثر بها، فسلسلة القيمة نظام من الأنشطة المترابطة فيما بينها بواسطة مجموعة من الروابط التي قد تشكل في حد ذاتها مصدراً للميزة التنافسية، فعلاقات الترابط داخل المؤسسة لسلسلة القيمة تمثل نظاماً مترابطاً ومتكاملاً من الأنشطة التي تسهم في تقديم الخدمة للمستفيدين، وهذا الترابط بين الأنشطة يؤدي إلى التأثير في بعضها البعض من خلال الكلفة والفاعلية، وعلاقات الترابط الخارجية (العمودية) متمثلة بروابط بين سلسلة قيمة المؤسسة وقيمة السلاسل الأخرى التي لها تأثير كبير في التكلفة، وتنعكس على الأنشطة الأخرى للمؤسسة (نادية، 2017، 31-32)

#### إجابة الهدف الثاني:

وينص على: "التعرف على الأنشطة الأساسية والداعمة لتقديم خدمة للمستفيدين وأصحاب المصالح في الجامعات اليمنية".

يتم استخدام نموذج تحليل سلسلة القيمة للتعرف على الأنشطة الأساسية والداعمة؛ إذ يقوم النموذج بتجزئة الجامعة إلى مجموعات من الأنشطة؛ بغرض فهم الجامعة وتحليلها وتركيبها، والتعرف على مصادرها الحالية والمحتملة لتحقيق ميزة تنافسية تمنحها طريقة تضيف بها القيمة لتقديم خدمة للمستفيدين وأصحاب المصالح في الجامعات اليمنية بشكل أفضل من منافسيها، وقد تم الاستعانة ببعض الدراسات التي طبقت سلسلة القيمة في التعليم العالي كدراسة كلٍ من (Pablo,2000 & Sison)، و(Hutaibat,2011)، و(محمد،2013)، واستخلصت الباحثة نموذج لتحليل سلسلة القيمة في الجامعات اليمنية، وتم تقسيم أنشطة الجامعات اليمنية وفق أنموذج سلسلة القيمة كما في الشكل(1):



شكل رقم(1) أنموذج سلسلة القيمة للجامعات اليمنية

وسيتم قراءة مؤشرات الأنشطة الأساسية والداعمة للجامعات اليمنية على النحو الآتي:

### 1- الأنشطة الرئيسية (الأولى):

وهي الأنشطة التي تسهم بصفة مباشرة في تسيير العملية التعليمية في الجامعة وتقديم الخدمة للمستفيدين وأصحاب المصالح، وتتمثل هذه الأنشطة بالوظائف الثلاثة للجامعة وهي: التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع.

#### أ- نشاط التدريس:

وتتمثل مؤشرات نشاط التدريس بثلاثة مؤشرات رئيسة هي: أعضاء هيئة التدريس، الطلبة، البرامج والمقررات الدراسية.

تمتلك الجامعات اليمنية كادر أكاديمي مؤهل وقادر على الإسهام في الأنشطة المحلية والدولية (فيروز، 2012، 202)، ويمتلك الكادر الأكاديمي مهارات تدريسية وأداء أكاديمي متميز، ولديهم معرفة بتقنيات التدريس الحديثة والقدرة على استخدامها (القيسي، 2004، 190)، وتعزيز قدراتهم ومساعدتهم من

خلال إعداد برامج تشييطية لهم داخليًا وخارجيًا وإدخال نظم المعلومات والاتصال وتدريبهم على استخدامها، وتفعيل ضوابط وآليات تعيين اعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم وتحديد الاحتياجات في ضوء النقص القائم ومواجهة التوسع وتفعيل آليات المتابعة والتقييم (التقرير الوطني، 2008، 14)، وتوفير فرص النمو المعرفي للهيئة التدريسية الحالية من خلال المشاركة في المؤتمرات والندوات والورش داخل اليمن وخارجه، وفرص التفرغ العلمي المدعوم ماليًا لتغطية متطلباته، وكذلك النمو في المجال المهني (التدريس والتقييم)، من خلال إنشاء مراكز التدريس في الجامعات لتطوير الأداء التدريسي (مطهر، 2005، 19). إضافة إلى تمكنه من المادة العلمية وامتلاكه سمعة طيبة، وتوفير بيئة ملائمة له بحيث يتفرغ بشكل أكبر لأعباء التدريس والأبحاث (باعلوي، 2003، 154). وكل ذلك يتطلب من الجامعات اليمنية حسن اختيار القيادات العلمية والإدارية والإشرافية في الجامعات، وتحديثها من خلال إدخال الوسائل الإدارية والتنظيمية التي تسهم في تحسين الأداء (باطويح، 2003، 247).

وفيما يتعلق بالطلبة فمن الضرورة انتقاء معايير علمية لسياسة القبول بحيث لا تعتمد فقط على معيار المجموع الكلي للثانوية العامة، وإنما أتباع طرق أخرى كالمقابلة الشخصية، وإجراء امتحان في المقررات ذات الصلة الوثيقة بالتخصص، وتحديد الأعداد من الطلبة الذين يمكن قبولهم في الجامعات في ضوء حاجة مؤسسات المجتمع ومتطلبات التنمية (باطويح، 2003، 229). وكذلك الطالب الخريج شأنه في ذلك شأن أي منتج يقدم في السوق لابد وأن يحمل خصائص وصفات معينة تتعلق بالتأهيل الأكاديمي أو الجانب العلمي، ويتأثر ذلك بما تستخدمه الكليات من وسائل ونظم وتسهيلات وموارد مادية وبشرية لإعداد وتأهيل خريجيها، وتحتوي على عدة عناصر أهمها، أعضاء هيئة التدريس والمواد الدراسية، ونظم تقييم الطلبة، وطرائق التدريس، والمراجع، والتسهيلات المادية والمالية، وتؤثر هذه العوامل سواءً أكانت مجتمعة أم منفردة كلاً على حدة في مستوى الخريج، حتى يكون مقبولاً في سوق العمل. وللمستفيدين دور أساسي في تحديد الخصائص والصفات المطلوبة في الخريج، واقتراح ما يروونه ضرورياً لتطوير مستواه ليتلاءم مع احتياجات سوق العمل وتوقعاته منه (باعلوي، 2003، 140)، وذلك بإجراء آليات علمية لمتابعة الخريجين والتأكد من تمكنهم من المهارات والقدرات التي اكتسبوها وتطبيقها عملياً في الميدان التعليمي التربوي (المعمري، 2017، 63).

وتشير بعض الدراسات إلى أن من معايير جودة الطالب، قدرته على الإبداع والابتكار، والتفوق، وامتلاك العقل الناقد، والقدرة على المشاركة في النقاش واستقلالية الطالب بذاته وبتكامله (القيسي، 2004، 189). وعلى الجامعات أن تسعى لتنمية قدرات ومهارات المتعلم على التعلم الذاتي والبحث عن المعرفة وأساليب الوصول إليها واختيار ما يحتاجه منها، وتنمية قدراته الإبداعية والابتكارية وإكسابه مهارات التفكير الناقد والعلمي وامتلاك القدرة على البحث والتطبيق (الحاج، 2014، 285).

وبخصوص البرامج والمقررات فمن الضروري تطوير المقررات العلمية وتغيير البرامج، وتحديث المراجع العلمية وفقاً لمتطلبات التغيرات المحيطة بمختلف التخصصات، وبما يضمن استيعاب كافة

المفاهيم الحديثة، من خلال إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لطرح أفكارهم، أو عن طريق ترجمة الكتب في الجامعات المناظرة بتصريف للاستفادة منها، كل ذلك سينعكس إيجابياً على كفاءة الأداء (باطويح، 2003، 247).

فتطور المناهج يحسن جودة التعليم والتعلم بما يحول الجامعات إلى مجتمعات لتطوير معارف المجتمع ومهاراته وإنتاج المعرفة وتوطينها ونشرها واستخدامها لمعالجة مشاكل المجتمع (التقرير الوطني، 2008، 12-14)، ومن أهم مؤشرات جودة المناهج الدراسية، المرونة والتجديد لمسايرة المستجدات المصاحبة للتغيير المعرفي، والوظيفية لتلبية حاجات السوق والطالب والمجتمع، والقدرة على جذب اهتمام الطلبة وتعزيز دافعيتهم للتعلم، وتكامل الأهداف والمحتوى والأساليب والتقويم، وتكامل الجانبين النظري والتطبيقي (القيسي، 2004، 189)، ويفرض ذلك على الجامعات اليمينية ضرورة مواكبة الجامعات في التطورات الحديثة في برامجها التعليمية والتدريبية وتزويد الطلبة بالمهارات التي تتوافق مع مواصفات الوظائف والمهن في مؤسسات سوق العمل، وذلك بتفعيل قنوات اتصال تحقق التكامل بين الدراسة النظرية والعملية (العفيري، 2014، 270).

واعتماد مبدأ المراجعة الدائمة للبرامج والمقررات وتحديثها بما يتوافق والإنجازات المتسارعة لها وتنمية أسلوب البحث العلمي وتطويره في الجامعات وربطه بقضايا المجتمع (فضل والريوي، 2003، 202)، والتوسع الأفقي والرأسي في برامج الدراسات العليا (التقرير الوطني، 2008، 13) وزيادة الجوانب التطبيقية في البرامج الأكاديمية من خلال الأنشطة والبرامج العملية التي تعمل على تطوير القدرات الإبداعية، وإدارة الوقت، والمهارات القيادية الإبداعية مع متابعة التجديد المستمر للبرامج الأكاديمية بما يتوافق مع تطلعات البرامج التعليمية وتنويع طرق التعليم بتقنيات حديثة، وأوصت دراسة (المعمري، 2017، 63)، بضرورة عقد بعض الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس على استخدام الأساليب والوسائل الحديثة في التدريس (باعلوي، 2003، 155).

### ب- مجال البحث العلمي:

يعد البحث العلمي جزءاً من عملية التنمية المستدامة، ولا يمكن أن تتحقق تلك التنمية دون الاهتمام به، فالبحث العلمي موردٌ لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى التي تشكل بناء اقتصاد المعرفة، فقد حظي البحث العلمي بأهمية كبيرة من الدول المتقدمة ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي؛ حيث تتنافس هذه المؤسسات لتحل مراتب متقدمة في مؤشرات البحث العلمي وعدد الباحثين المتفرغين للبحث والتطوير وابتكار معارف جديدة وعدد الأبحاث العلمية المنشورة. وأهم وظيفة للجامعة هي إجراء البحوث العلمية والتكنولوجية وتطويرها، وإعداد كوادر من العلماء والباحثين، وتنمية المعرفة العلمية المتخصصة، والإسهام في حل المشكلات العلمية والفنية والتكنولوجية للمؤسسات الإنتاجية والخدمية والانفتاح العلمي على العالم الخارجي من أجل مواكبة تحديات العصر (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2014، 82).

وأكدت المرجعيات القانونية لنظام الجامعة في اليمن على وظيفة البحث العلمي ونشاطها وأكدت على تأسيس قاعدة علمية للبحث العلمي تحمل على عاتقها مشكلات التنمية، وتمكن الطلبة من أساليب البحث وطرائق تعليمية وتقديم الاستشارات لمختلف الأجهزة والمؤسسات بالدولة، وتوجيه بحوث الدراسات العليا لخدمة قضايا المجتمع والتنمية والإنسان والبيئة (الكميم، 2010، 152).

فأصبح على الجامعات اليمنية أن تطور وظيفة البحث العلمي بها وتوجه أقسامها وباحثيها نحو البحوث المشتركة، وتنمية المعارف، والعلوم، والبحث عن المعرفة الجديدة وتطوير الأساليب، والطرق، ونشر نتائج الأبحاث، وربط وظيفة التدريس بالبحث العلمي لنمو عضو هيئة التدريس (الحاج، 2014، 182)، وتشجيع البحوث في مختلف مجالات المعرفة وتوجيهها لخدمة احتياجات المجتمع وخطط التنمية، وتنمية قدرات المتعلم على اكتسابها، وتزويده بالمعارف والمهارات اللازمة لتلبية احتياجات سوق العمل، وتفعيل البحوث العلمية بين الباحثين في مختلف التخصصات وبما يحقق الربط بين المجتمع والجامعة، وتبادل المعارف والخبرات بينهم وبين أعضاء هيئة التدريس وتوثيق الروابط العلمية والثقافية مع الجامعات ومراكز البحوث والتطوير داخل البلاد وخارجها، وبما يكفل التفاعل المتبادل للمعارف والخبرات، ويساعد على تطويرها وتعزيز مكانتها (عرشان، 2018، 22)، وتأسيس آليات للنهوض بالبحث العلمي وتعزيز وظيفة الجامعات في خدمة المجتمع، وإعداد استراتيجيات للبحث العلمي، ووضع آلية للتنسيق بين المراكز والهيئات البحثية والجامعات من ناحية والمؤسسات الإنتاجية المستفيدة من نتائج البحث العلمي من ناحية أخرى، وتشجيع النشر العلمي والترجمة وزيادة الإصدارات العلمية، وتفعيل البحث العلمي من خلال تقديم الاستشارات وإجراء البحوث والدراسات الجادة وبناء شراكة فاعلة بين الجامعات ومركز الأبحاث ومؤسسات القطاع الخاص في تمويل مشروعات البحث العلمي وخاصة الأبحاث المرتبطة بالتحديات التنموية والمشكلات الرئيسية (التقرير الوطني، 2008، 13).

كما يجب على الجامعات اليمنية توجيه البحث العلمي لتحريك عجلة التنمية الاقتصادية وتنمية التعاون والتكامل بين الجامعات ومؤسسات التنمية الاقتصادية والاجتماعية (العفيري، 2017، 235)، وتعزيز القدرات الإنتاجية للجامعات في مواجهة تهديدات المنافسة في السوق المحلي والدولي، وذلك من خلال الاستفادة من تجارب وخبرات بعض الدول المتقدمة في توثيق روابط العلاقة بين الجامعات ومؤسسات سوق العمل ذات العلاقة بتلك الجوانب (العفيري، 2014، 270)، وضرورة إسهام القطاع الخاص في تمويل البحث العلمي وتنمية مصادر تمويل جديد للجامعات حتى تتمكن من تفعيل أدائها الأكاديمي، وتحقيق ارتباط فعال بين الجانب الأكاديمي والتطبيقي من خلال إجراء البحوث التطبيقية والتدريب العملي لطلبة الجامعة في منظمات الأعمال؛ الأمر الذي ينمي مهاراتهم التطبيقية، ومن ثمَّ يزيد فرصة التحاقهم بسوق العمل بعد تخرجهم، كما أن التعاون البحثي بين الجامعات والقطاع الخاص يؤدي إلى رفد البحث العلمي بموضوعات مستمدة من الواقع العملي القائم، وتنمية خبرات أعضاء هيئة التدريس

بالجامعات ومهاراتهم، وتحسين وضعهم المادي والأكاديمي، وَمِنْ ثَمَّ تحسين جودة أدائهم البحثي والتدريسي (الحري، 2010).

### ج- مجال خدمة المجتمع:

يحتاج تطوير العلاقة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع إلى مهارات جديدة وتفكير خلاق وتعهّد مستمر من قبل العاملين والمسؤولين في هذه المؤسسات، وأطر إدارية وتشريعية تساعد على تفعيل العلاقة بين قطاع التعليم والأعمال والارتقاء بها من التعاون إلى الشراكة التي لا تتوقف عند حد التنسيق والتنظيم بين التعليم وسوق العمل فحسب؛ وإنما يتسع مفهومها ليشمل الثقة والترابط بين الأطراف ذات العلاقة بالأنشطة والفعاليات التي يتطلب تنفيذها مشاركة مجتمعية فعالة (العريزي، 2019، 22)، وضرورة قيام الجامعات بدورها في تفعيل علاقتها بمنظمات القطاع الخاص وتطويرها من خلال التسويق الفعال لبرامج وخدمات الجامعة على نطاق واسع واستخدام وسائل متعددة، وأن تقوم الجامعات بدراسة متطلبات سوق العمل واحتياجاته ورغباته وتحديدها، وأن تصمم الجامعة رؤيتها واستراتيجيتها وبرامجها الأكاديمية وفق احتياجات سوق العمل متطلباته، والاشراك الفعال -وليس الشكلي- لتمثيل القطاع الخاص في مجالس الجامعة ومجالس الكليات والأقسام العلمية في الجامعات، وقيام القطاع الخاص بتقديم أوجه دعم فعالة لأنشطة البحث والتطوير في الجامعات، منها تمويل المشاريع البحثية، وإنشاء مراكز بحوث متخصصة وتطويرها، وتخصيص جوائز لمشاريع بحثية (الحري، 2010).

### 2- الأنشطة الداعمة (المساندة):

وهي الأنشطة التي تساعد الأنشطة الرئيسية وتسمح لها بأداء أدوارها وتقديم الخدمة للمستخدمين وأصحاب المصالح في المجتمع، وتتمثل هذه الأنشطة بالآتي:

#### أ-بنية المؤسسة:

وتشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، التخطيط، المحاسبة والمالية، الجوانب القانونية والتنظيمية... الخ. يستهدف النظام المتكامل من الأنشطة والفعاليات الأكاديمية والإدارية للإدارة الجامعية تحقيق أهداف الجامعة ووظائفها الأساسية؛ ولذلك يتوجب أن تقوم على نظام إداري متميز ومتجدد يعكس التميز في طبيعة أنشطة الجامعة ونوعيتها، ويواكب التغيرات والتطورات العلمية والمعرفية (عبد، 2003، 270)، ولكي تكون الإدارة الجامعية أكثر إيجابية ينبغي أن تمتلك مكوناً بشرياً متميزاً بقدرته الفكرية والإبداعية، وهياكل تنظيمية أكاديمية وإدارية رئيسة تتسجم مع الوظائف الرئيسية للجامعة، وطرائق وأساليب إدارية شفافة، كما ينبغي عليها أن تشجع على المشاركة في صنع القرارات الإدارية واتخاذها، ونظم ولوائح إدارية ومالية مرنة وواضحة تسمح بتسيير الأعمال الجامعية بكل يسر وسهولة (عبد، 2000، 123).

ومن الضروري حصول الجامعة على قدر أوسع من الاستقلال المالي والإداري، وذلك من خلال توفير قدر مماثل من الشفافية والمحاسبة والمساءلة التي تطال الجامعات برمتها ومؤسساتها وخصوصاً فيما يتعلق باستخدام الموارد (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2006، 5). وتفعيل السياسات والتشريعات والقوانين التي تساعد في تهيئة الظروف الملائمة لنشاط الجامعات اليمنية واستقلاليتها، وتطوير سياسات وتشريعات وقوانين تُحفزها على التميز، وتنمية الإبداع والابتكار والتطوير، وتنويع مصادر تمويلها، وذلك من خلال تفعيل قنوات اتصال مع مؤسسات سوق العمل، وتوثيق روابط العلاقة بين الطرفين (العفيري، 2014، 271).

وتمثل الهياكل التنظيمية خرائط علمية منظمة تقسم من خلالها الأعمال والمسؤوليات وتوزع عليها الاختصاصات والصلاحيات ضمن سلطات محددة ومخول بها، في إطار اللوائح والنظم والقواعد والإجراءات المنظمة لذلك، بحيث تؤدي المهام والأعمال بطريقة علمية موضوعية بعيداً عن التخمين والعشوائية (الجوفي، 2000، 33).

### ب-الموارد البشرية:

وهي الأنشطة التي تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للقيادات الإدارية والأكاديمية والذين تقع على عاتقهم مسؤوليات الارتقاء بالأداء الإداري والأكاديمي. يتطلب تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية وتطويرها وضع خطة وإجراء دراسات لتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل الواقع بما يفضي إلى تأهيل الموارد البشرية وتدريبها؛ لتكون قادرة على مواكبة العصر، وإجراء دراسات لتحديد الاحتياجات المستقبلية (بعيدة المدى) في مجال التدريب خاصة في ما يتعلق بالنواحي الإدارية والتنظيمية، وبما يمكن الإدارات الجامعية من القيام بمهامها وفقاً للرؤى والهياكل التنظيمية الجديدة، وفي هذا الصدد عملت الوزارة على تطوير القدرات المؤسسية للموارد البشرية للجامعات اليمنية بالتزامن مع تطوير البناء التنظيمي والمؤسسي (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2008، 19) ويتوجب على الجامعات اليمنية توفير فرص التعليم والتدريب المستمر لتنمية معارف الموارد البشرية ومهاراتهم، والاهتمام المتزايد بتنمية المهارات الابتكارية والإبداعية لهم، وتهيئتهم لمواجهة التحديات التي ترفضها البيئة المحيطة بالجامعة المتغيرة والمتسارعة، ناهيك عن التحديات التي يفرضها التحول لمجتمع المعرفة.

### ج-البنية التحتية:

وتتكون من التجهيزات والقاعات والمعامل والمكتبات. تمتلك الجامعات اليمنية الحد الأدنى من البنية التحتية، والوسائل التعليمية (فيروز، 2012، 202)، ويجب عليها تطوير البنية التحتية في كل ما يتعلق بتكنولوجيا التعليم، من أجهزة وبرامج وشبكات

إلكترونية وتحديثها (الأبرط، 2019، 76)، وضرورة تزويد القاعات بالوسائل والتقنيات اللازمة لتحسين جوانب الأداء وعلى جميع المستويات، وتوفير خدمات الإنترنت في القاعات وتدريب الأساتذة على فنيات استخدام الأجهزة الإلكترونية (المعمري، 2017، 136) وإقامة البنى الأساسية المعلوماتية وتطويرها، وذلك بمواصلة تنفيذ مشروعات البنية الأساسية للمعلومات ومشروع البرنامج؛ وهذان المشروعان من أهم مشروعات البنية الوطنية للمعلومات، وَمِنْ ثَمَّ فَإِنْ مواصلة تنفيذهما أمر حتمي، واستكمال جهود إقامة المنظومة التشريعية والتنظيمية لقطاع المعلوماتية الوطني، وبناء القدرات البشرية من خلال الاتجاه نحو تبني برامج ومشروعات وطنية رئيسة تخدم تعميم الاستفادة من المعلومات، وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات في مختلف مناحي الحياة داخل البلد(محمد، 2003، 28).

كما يتوجب على الجامعات توفير شبكة معلومات تربط الجامعات اليمنية مع بعضها ومع الجامعات الإقليمية العالمية (شرف الدين، 2010، 37)، وضرورة إنشاء وحدة معلوماتية تهتم بتوصيل شبكة الإنترنت إلى مختلف إدارات وقاعات ومكتبات الكليات وتوفير أجهزة الكمبيوتر وتدريب جميع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المساعدة والإداريين على مهارات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة وكيفية استغلالها لتتبع أساليب التعليم الجامعي ونشر المعرفة داخل الجامعات وخارجها (المعمري، 2017، 63).

وإعادة النظر في هيكلية ومحتوى الجامعات وبُنائها التحتية للمعلوماتية يقود إلى مرونة وحداثة مختلف جوانب نشاطاتها الأكاديمية والإدارية؛ إذ من خلالها سيتم تهيئة الجامعات اليمنية هيكلية وتنظيمية وأكاديمياً لاستيعاب المفاهيم الحديثة لثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتطوير أسلوب التعليم الجامعي وبالذات الحاسوب والإنترنت، والبدء بإنشاء أشكال للتعليم الجامعي الحديث كالتعليم عن بُعد، والتعليم الافتراضي، والتعليم المفتوح (فضل والريوي، 2003، 200-202). ووضع خطة واضحة لحاجة الجامعات اليمنية من الأجهزة الإلكترونية والإدارة إلى رؤيتها ورسالتها وأهدافها بحيث تمكنها من تطبيق الإدارة الإلكترونية وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة (العبيدي، 2019، 32)، وضرورة اقتناء الجامعات اليمنية لأحدث الأجهزة التكنولوجية، وحسب حاجات الجامعات المرشحة، وأن تهيئ فريقاً متقدماً في استخدامها يقع على عاتقه تدريب العاملين وشرح ما يستجد في عالم التكنولوجيا، وفتح مراكز للإنترنت، وتقديم دورات مستمرة للباحثين اليمنيين وتدريبهم وجعلهم أكثر قدرة على استدعاء المعلومات الضرورية لإجراء المهارات التي تتطلبها هذه الشبكات (العبيدي، 2003، 28).

وفيما يتعلق بالمكتبات فهي مؤسسات علمية تقدم خدماتها لجميع المستفيدين، وهي بمثابة مؤشر لتقييم الجامعات من حيث قدرتها على تقديم خدماتها للمستفيدين بسرعة ودقة متناهية، وفي هذا الصدد صدر قرار جمهوري رقم (23) لسنة 2007 تبين فيه عمل مجلس شؤون المكتبات والتوثيق والنشر والترجمة من خلال وضع السياسة العامة لإنشاء المكتبات وتقييمها وتزويدها بالكتب والمراجع والمخطوطات والدوريات العلمية ونظم المعلومات وسائر أساليب الخدمة والتوثيق المكتبي الحديث (اللائحة التنفيذية لقانون الجامعات اليمنية، 2007، 7). وضرورة توفير المتطلبات اللازمة من الموارد المالية والمادية بما



يُمكن الجامعات من القيام بدورها ومهامها على النحو المطلوب ومواكبة التطورات العلمية التكنولوجية (رحب، 2018، 264).

### د- التطوير التكنولوجي:

وهي أنشطة متعلقة بطرق التدريس وطرق تقديم الخدمة للمستخدمين وأصحاب المصالح. ينبغي على الجامعات اليمنية توفير بنية تحتية جيدة لتقنيات التعليم ومصادر التعلم والتوسع في شبكة الحاسوب ونظم المعلومات والإنترنت، وتنمية مهارات الاتصال واستخدام الحاسوب والتعامل مع تقنية المعلومات والتوسع في استخدام الأقراص المدمجة والبرمجيات والمواد التعليمية الأخرى، واستبدال البرمجيات الدراسية وأجهزة الحاسوب الشخصي بالكتب الجامعية (الحاج، 2014، 262)، وضرورة اللحاق بركب تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الحديثة واستنابات التقنية الملائمة لبيئتها، وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العلوم والتكنولوجيا وتطوراتها المتسارعة والاهتمام بتنمية التقنية (التكنولوجيا)، وتطويرها والاستفادة منها في تطوير المجتمع، ومِنْ ثَمَّ إكساب الطلبة وأعضاء هيئة التدريس القدرات والمهارات وتدريبهم على استخدام مصادر المعرفة الحديثة كشبكات المعلومات وغيرها، وكما ينبغي عليها تشجيع البحوث الهادفة إلى ابتكارات جديدة في مجال التكنولوجيا (عرشان، 2018، 23)، وعقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات في مجال توظيف تكنولوجيا التعليم في العملية التعليمية وتطوير أدائهم المهني (الأبرط، 2019، 76) ومما سبق يتوجب على الجامعات اليمنية مواكبة ثورة الاتصالات والمعلومات، والسعي نحو حوسبة نشاطات الجامعات اليمنية، وإدخال الأنظمة الإلكترونية المالية والإدارية لتسهيل عملها، وتصميم قواعد بيانات دقيقة تفيد في إعداد الخطط المستقبلية للجامعات.

### - إجابة الهدف الثالث:

وينص على: "التعرف على مدى الترابط بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة لتقديم خدمة للمستخدمين وأصحاب المصالح في الجامعات اليمنية".

تترابط الأنشطة الأساسية والداعمة داخل سلسلة القيمة؛ فكل نشاط يؤثر في النشاطات الأخرى ويتأثر بها، ويتم دراسة هذا الترابط من جانبيين، هما: ترابط أفقي، ورتباط عمودي.

### أولاً- الروابط الأفقية:

وهي عبارة عن روابط داخل سلسلة القيمة بين الأنشطة الأساسية مع بعضها البعض، وروابط بين الأنشطة الداعمة مع بعضها البعض.

### -الترابط الأفقي بالنسبة للأنشطة الأساسية:

تتكامل وظائف الجامعة وتؤثر كل وظيفة في الأخرى وتتأثر بها؛ فوظيفة التدريس تؤثر في وظيفة البحث العلمي من ناحية زيادة المعرفة المكتسبة، ومن ثمَّ زيادة الإنتاج البحثي الذي يعكس سمعة للجامعة وتصنيفها عالمياً، كذلك التركيز على البنية التحتية المعرفية ممثلة بالبرامج والمقررات الدراسية التي تشجع ضرورة الإنتاج المعرفي، فهي مفتاحاً لتنمية الابتكار، فالمقررات التي تركز على الأنشطة القائمة على الاستكشاف ومرتبطة بأنشطة البحث من شأنها أن تعزز الروابط بين وظيفتي البحث والتدريس، ومن ناحية أخرى ينمي البحث العلمي قدرات الطلبة في حل مشاكلهم ومشاكل المجتمع المحلي، ويسهم البحث العلمي في إحداث الطفرة التكنولوجية المطلوبة لتنمية الجامعة وزيادة الكفاءة الإنتاجية للقطاع الخاص الذي بدوره يعكس إسهام القطاع الخاص في تمويل البحث العلمي.

### -الترابط الأفقي بالنسبة للأنشطة الداعمة:

يؤثر التطور التكنولوجي على إدارة الموارد البشرية من حيث تسهيل مهام إدارة الموارد البشرية كالتوظيف الإلكتروني للتخلص من الحواجز البيروقراطية في الاختيار، وتحسين العلاقة بين الجامعة والمرشحين لشغل الوظائف، وفي تسهيل توصيل المادة التدريبية لذهن المتدربين من أعضاء هيئة التدريس وتحسين كفاءتهم من خلال البرامج التدريبية التي تتماشى مع احتياجات الجامعة وأهدافها، وتكون قادة على مواكبة التطور، كما يسهم التطور التكنولوجي في تنمية الكفاءات البشرية والتميز في الأداء، وربط الجامعات اليمينية بالجامعات الأخرى من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

### ثانياً- الروابط العمودية:

وهي عبارة عن روابط بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة.

تؤثر البنية التنظيمية للجامعة من حيث توافق الهياكل التنظيمية فيها على أداء أعضاء هيئة التدريس وإنجاز مهامهم بكفاءة وفاعلية، ويؤثر التطور التكنولوجي المستخدم في الجامعة على أداء أعضاء هيئة التدريس فكلما استخدمت الجامعة تقنيات حديثة في العمل زاد الأداء الأكاديمي والبحثي لأعضاء هيئة التدريس؛ فتسهل لهم عملية البحث العلمي المتواصلة من حيث سهولة توفير المعرفة محققة بذلك الاقتصاد المعرفي، فينعكس إيجاباً في تحقيق مخرجات تعليمية، حيث يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال العامل المحفز في تنمية قدرات الطالب وتوسيع آفاقه العلمية وتحسين أداء الأستاذ الجامعي، كما يسهم استخدام التكنولوجيا في تحسين مخرجات العملية التعليمية وتهيئة بيئة تعليمية محفزة من شأنها الارتقاء بمستوى الطلبة وقدراتهم وتحفيزهم على التفكير بطرائق مختلفة وبشكل يثير اهتمامهم. كذلك تؤثر إدارة الموارد البشرية على أعضاء هيئة التدريس؛ فهناك علاقة طردية بين تسيير إدارة الموارد البشرية وأداء هيئة التدريس، فكلما كان التسيير للموارد البشرية داخل الجامعة جيداً من حيث

الموضوعية والشفافية في تطبيق الحوافز ومنح المكافآت انعكس إيجابًا على الأداء الوظيفي والعكس، ويعمق ثقتهم بعملهم وبالجامعة ويحد من التسبب الوظيفي، ويدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية البحثية وتحقيق أهداف الجامعة.

### -إجابة الهدف الرابع:

وينص على: "التعرف على القيمة المضافة لأنشطة الجامعات اليمنية".

ولإجابة عن هذا الهدف قامت الباحثة في ضوء الإجابة عن الهدف الثاني باستنتاج القيمة المضافة من التفاعلات للأنشطة الأساسية والداعمة للجامعات اليمنية على النحو الآتي:

تكمن القيمة المضافة لوظيفة التدريس بعائد استثماري يتمثل بزيادة إنتاجية الفرد وزيادة فرصة حصوله على أجر عالٍ وحمايته من البطالة، فالأستاذ الجامعي يسهم في خدمة المجتمع من خلال نشره الوعي لدى أفراد المجتمع بالمشكلات الاجتماعية وطرق الحماية منها، إما عن طريق الندوات أو إصدار النشرات وقيامه بالتوعية الثقافية والصحية والقيم والاتجاهات للفرد والمجتمع.

ولتطوير البرامج الأكاديمية وتحقيق الاعتماد الأكاديمي أثر في سمعة الجامعة لدى المجتمع ووجود خريجين بمعارف وسلوكيات قيمة تجعلهم قادرين على التفاعل مع التطور والمستجدات، فجودة الخريجين يعكس تميز الجامعة ويكسبها رصيد وافر من السمعة الجيدة، ومن ثمَّ زيادة الإقبال على برامجها وتزايد الطلب على خريجها من قبل سوق العمل، وكسب رضا المستفيدين من خدماتها التعليمية والاستشارية، ومن ثمَّ تدعيم العلاقات مع المستفيدين وأصحاب المصالح.

وتكمن القيمة المضافة للبحث العلمي في تنمية المعرفة الإنسانية، وزيادة الإنتاج العلمي والبحثي للمستفيدين من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، والنشر العلمي الذي يعد أساس تصنيف الجامعة وترقية أبحاث عضو هيئة التدريس، وحقوق الملكية الفكرية، وبراءات الاختراع التي تسهم بشكل فعال في مختلف قطاعات التنمية ورفع الكفاءة الإنتاجية لهذه القطاعات، وينعكس ذلك على إسهام هذه القطاعات في تمويل البحث العلمي، وقوة تسويق البحوث، ومؤشر لجودتها وتميزها وحسن سمعتها، ويسهم في حل المشكلات العلمية والتقنية التي تواجه المجتمع المحلي وتعوق العملية التنموية.

وكما تبرز القيمة المضافة للبنية المؤسسية بضمائها الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس والباحثين بما يحقق إبداعاتهم ونشر أبحاثهم العلمية وتطوير الملكية الفكرية، كما تتيح الهياكل التنظيمية المرنة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحقيق سبل الإبداع والابتكار ورفع الروح المعنوية، وينعكس ذلك في زيادة الأداء الوظيفي، وفضلاً عن ذلك فإن البنية الإدارية للجامعة تضيف قيمة من خلال مجموعة القواعد والإجراءات التي تنظم سير العمل وتسهل الأداء الفعال لزيادة الكفاءة الإنتاجية.

وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورًا بارزًا في تحسين الأداء الاستراتيجي للجامعة؛ حيث تساعد على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحقيق التميز في أنشطتها، والاستثمار الجيد في الموارد البشرية يزيد القدرات

الوظيفية للعاملين داخل الجامعة، وإكسابهم المعارف والمعلومات بغرض رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، وَمِنْ ثَمَّ رفع مستوى أداء الجامعة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وحسن تسيير الموارد البشرية يمكن الجامعة من الاستعداد لمواجهة التغيرات والتطورات التي تحدث.

وتكمن القيمة المضافة للتطور التكنولوجي -أيضاً- في استخدامه في كل نشاط من أنشطة سلسلة القيمة، فالتكنولوجيا أداة لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمينية؛ حيث تعد مورداً داخلياً قادراً على إنشاء ميزة تنافسية للجامعات، وتكون الجامعات منتجة للمعرفة من خلال حل مشاكلها التنظيمية لتكنولوجيا المعلومات، وتتمثل بإمكانية إنشاء مواقع اتصال مباشرة مع المستفيدين من الطلبة والمجتمع ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم وطموحاتهم، وتكوين علاقات تبادلية وروابط متينة معهم لتبادل المعرفة والخبرات مع المؤسسات التعليمية والمؤسسات الأخرى من خلال نظام تدفق المعلومات، وتلبية خدماتهم واحتياجاتهم، وضمان ولائهم، كما تساعد الجامعة في تطوير خدماتها للمستفيدين وتوصيلها.

ولتكنولوجيا المعلومات أثر كبير في تسويق البحوث العلمية للطلبة وأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات سوق العمل وتحريك التنمية بمختلف أبعادها، وتوسيع مدارك أعضاء هيئة التدريس للمستجدات العلمية والبحثية، وتحسين أداء الجامعة وسمعتها وتقليل تكلفة نشر الأبحاث أو فيما يتعلق بتوصيل الخدمة للمستفيدين وأصحاب المصالح، كما يساعد عنصر التكنولوجيا في تطوير الأداء الإداري من حيث السرعة في الأداء وتقليل التكاليف وتوزيع المهام والواجبات ورفع كفاءة أداء الأفراد وتقليل الجهود سواء البشرية أو المادية أو المعلوماتية وتحسين جودة العمل.

وتؤثر التكنولوجيا الحديثة في تحديث أساليب وأنماط التعلم وطرائق التدريس والتقييم وتطويرها؛ حيث تسمح للأستاذ الجامعي في اتباع أساليب ووسائط متنوعة تسهل إيصال المعلومة للطلبة وتقليل الجهد والوقت، وإتاحة سبل أوفر للتعلم الذاتي وسهولة الحصول على المعرفة وبسرعة عالية وينعكس ذلك على تحسن نوعية جودة مخرجات الجامعة وتزداد القيمة المضافة المعرفية الممثلة باقتصاد المعرفة، وَمِنْ ثَمَّ تحسن المردود الاقتصادي للأستاذ والطالب الجامعي.

وتسهم البنية التحتية في تهيئة بيئة ملائمة للإبداع والبحث والابتكار والاستغلال الأمثل للقدرات العقلية للموارد البشرية التي تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وزيادة الإسهامات الفكرية لتحسين أداء الجامعة وتطوير مساحة الإبداع وتحقيق علاقات فاعلة مع جميع المستفيدين، وزيادة الابتكارات التي تقدم حلول للمشكلات.

## الاستنتاجات:

1- تسهم الترابطات والتفاعلات بين الأنشطة الأساسية والداعمة لسلسلة القيمة في الجامعات اليمينية بتحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمينية تمثلت بالقيمة المضافة الناتجة عنها.

2- تبرز القيمة المضافة لأنشطة سلسلة القيمة بتحسين أداء الجامعات وتميزها وإكسابها رصيذاً وافراً من السمعة الجيدة، وزيادة الابتكارات والإسهامات الفكرية، وتطوير الملكية الفكرية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتحسن نوعية جودة مخرجاتها، ورفع كفاءة الأفراد، وكسب رضا المستفيدين، وتلبية خدماتهم واحتياجاتهم وضمان ولائهم.

3- الاهتمام برضا المستفيدين وأصحاب المصالح يؤدي إلى زيادة ولائهم وثقتهم بالجامعات اليمنية.

### التوصيات:

- 1- ضرورة معرفة تطبيق الجامعات اليمنية لأنموذج سلسلة القيمة لكي تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية.
- 2- ضرورة قيام الجامعات اليمنية بربط أنموذج سلسلة القيمة برضا المستفيدين وأصحاب المصالح وتلبية حاجاتهم.

## المراجع:

### 1-المراجع العربية:

- الأبرط، نايف علي (2019). تصور مقترح لتطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية في ضوء تكنولوجيا التعليم. مجلة جامعة البيضاء للبحوث، العدد(1)، 68-78.
- باطويح، محمد عمر (2003). استقلالية الجامعات العربية الرصيد الاستراتيجي للتنمية، بحث مقدم إلى الملتقى العربي الثاني: المواصفات العالمية للجامعات، المنعقد خلال الفترة 22 - 24، جامعة عدن.
- باعلوي، عبد الخالق أحمد (2003). مواصفات الخريج الجامعي اليمني لمواجهة التحديات في سوق العمل، بحث مقدم إلى الملتقى العربي الثاني: المواصفات العالمية للجامعات، المنعقد خلال الفترة 22 - 24، جامعة عدن.
- التقرير الوطني، التطور التعليمي في الجمهورية اليمنية. (2008). مقدم للدورة الثامنة والأربعين للمؤتمر الدولي للتربية، جنيف 20-28 نوفمبر، اليمن.
- الجوفي، محمد أحمد لطف (2000). فاعلية المناخ التنظيمي للجامعات اليمنية (صنعاء، عدن، إب) في ضوء أنموذج مقترح، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، الجامعة المستنصرية.
- الحاج، أحمد علي (2014). التعليم الجامعي في اليمن، صنعاء، اليمن
- الحريري، خالد حسن (2010). العلاقة بين الجامعات والقطاع الخاص ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي في الجمهورية اليمنية، بحوث المؤتمرات وأوراق عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن " جودة التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة، عدن 11-13 [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://uniaden-  
adc.com/5thConference\\_papers/privatesector.htm&ved=2ahUKEwjS1](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://uniaden-adc.com/5thConference_papers/privatesector.htm&ved=2ahUKEwjS1)
- رجب، شيخة حسن (2018). رؤية استراتيجية مقترحة لتطبيق الإدارة بالقيم في مكتبات جامعة إب بالجمهورية اليمنية، ورقة علمية مقدمة للندوة العلمية الأولى "أفاق المستقبل" للفترة 29 سبتمبر-1 أكتوبر، ص ص 238-267 جامعة إب، اليمن.
- شرف الدين، علي حمود (2010). تصور لرفع كفاءة القدرة المؤسسية والفعالية التعليمية لجامعة عدن في ضوء المعايير العالمية للجودة، المؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن " جودة التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة، عدن 11-13
- عبده، فؤاد راشد (2000). الإدارة الحكومية وأثرها على الأداء الإداري في الجامعات اليمنية، بحث مقدم إلى الندوة الدولية حول الاتجاهات الحديثة في التعليم العالي والمنعقد بجامعة عدن، خلال الفترة من 11-15 نوفمبر، عدن.

- عبده، فؤاد راشد (2003). العلاقة بين الإدارة الحكومية وإدارة الجامعات الحكومية اليمنية: الواقع ومقتضيات التطوير، بحث مقدم إلى الملتقى العربي الثاني: المواصفات العالمية للجامعات، المنعقد بجامعة عدن، خلال الفترة من 22 - 24 سبتمبر، عدن.
- العبدى، منصور صالح (2019). تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإدارة الإلكترونية بالجامعات اليمنية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد 1 العدد (2)، 1-35.
- العبيدي، سيلان جبران (2003). دور الجامعات اليمنية في تحقيق الأهداف النوعية، صنعاء، اليمن.
- عرشان، اتحاد محمد (2018). استشراف التعليم في جامعة اب باستخدام السلاسل الزمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إب، اليمن.
- العزيزي، محمود عبده (2019). تصور مقترح لتطوير أداء الجامعات في ضوء اقتصاد المعرفة، مجلة الاندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (6)، العدد (23)، 8-78.
- عطوي، راضية (2008). دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخفيض التكلفة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة.
- العفيري، نبيل أحمد (2014). مشروع مقترح للتخطيط الاستراتيجي لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، المنعقد بجامعة الزرقاء خلال الفترة 3-1 ابريل، الأردن، 263-277.
- العفيري، نبيل أحمد (2017). أنموذج مقترح لربط البحث العلمي بالجامعات اليمنية بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، مجلة الباحث الجامعي للعلوم الإنسانية، العدد (33)، 213-240.
- علي، أشرف حسن (2010). الإدارة الاستراتيجية للتكلفة لتعظيم قيمة المنشأة وتدعيم المزايا التنافسية-دراسة استطلاعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الإسكندرية، مصر.
- فضل، أحمد مهدي؛ يحيى حمود الريوي (2003)، واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعات اليمنية، بحث مقدم إلى الملتقى العربي الثاني: المواصفات العالمية للجامعات، المنعقد خلال الفترة 22 - 24، جامعة عدن.
- فيروز، نعمان أحمد (2012). التخطيط الاستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية (دراسة ميدانية). أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية.
- القيسي، ماهر فاضل (2004). إدارة الجودة الشاملة: الأهمية وإمكانية التطبيق لرقى الدراسات العليا في الجامعات اليمنية، بحث مقدم إلى ندوة الدراسات العليا في الجامعات العربية، المنعقدة خلال الفترة 27 - 29 نوفمبر، جامعة عدن.
- الكميم سماح علي (2010). بناء نموذج لتطوير الهيكل التنظيمي لجامعة تعز في ضوء مدخل المقارنة المرجعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تعز، اليمن.

- الكومي، أمجاد محمد (2002). استخدام مداخل تحليل التكاليف الاستراتيجية في دعم المزايا التنافسية للشركات الصناعية- دراسة تطبيقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم (2014). مؤشرات التعليم مراحل وأنواعه المختلفة 2013-2014، صنعاء، اليمن.
- محمد، أمل عبد الفتاح (2013). سلاسل القيمة في التعليم الجامعي نحو نموذج لجامعة المستقبل في مصر، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، المجلد(3)، العدد(40)، ص ص(104-132)، السعودية.
- محمد، لبيب شائف (2003). قطاع المعلوماتية في الجمهورية اليمنية: الواقع والتحديات، صنعاء، اليمن.
- مطهر، محمد بن محمد (2005). التحديات التي تواجهها التعليم العالي في الجمهورية اليمنية الواقع والرؤية المستقبلية، المركز الوطني للمعلومات، صنعاء، اليمن
- المعمري، فهد صالح (2017). تقييم الأداء الأكاديمي بكلية التربية والألسن- عمران الجمهورية اليمنية وفقاً لبعض متطلبات الجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 10، العدد(27)، 33-66.
- المعمري، فهد صالح (2017). تقييم طلبة كلية التربية بجامعة عمران باليمن؛ لأداء الأساتذة وفقاً لبعض معايير الجودة والعلاقات الإنسانية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 6، العدد (2)، 118-140.
- نادية، بوغرارة. (2017). دور سلسلة القيمة لبورتر في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة La Méga Pizza ولاية قسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بين مهدي-أم البواقي.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2008)، التقرير السنوي للبرنامج الانتخابي لرئيس الجمهورية والبرنامج العام للحكومة لعام 2008، صنعاء، الإدارة العامة للنظم والمعلومات والاتصال بالوزارة.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجمهورية اليمنية (2006)، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية وخطة العمل المستقبلية (2006-2010)، مشروع تطوير التعليم العالي.

## 2- المراجع الأجنبية:

- Beard, D., Schwieger, D., & Surendran, K.(2010). A Value Chain Approach for Attracting, Educating, and Transitioning Students to the IT Profession. **Information Systems Education Journal**, v. 8 (7). 1-12.
- Dorri, M., Yarmohammadianb, M., & Nadic, M. (2012). A review on value chain in higher education. **Social and Behavioral Sciences**, Vol. 46. 3842 – 3846.
- Downey, J. (2007). **Strategic Analysis Tools Topic Gateway Series No. 34**. The Chartered Institute of Management Accountants.



- E. Porter, Michael (1985): **COMPETITIVE ADVANTAGE Creating and Sustaining Superior Peifonnanc**, Free Press, Inc., U.S.A.
- Ensign, P.C. (2001) Value Chain Analysis and Competitive Advantage: Assessing Strategic Linkages and Interrelationships. **Journal of General Management**. 27(1): 18-42.
- Feller, a, Shunk, d and Callarman, t (2006): Value Chains Versus Supply Chains
- Hutaibat, KA. (2011), Value Chain for Strategic Management Accounting in Higher Education, **International Journal of Business and Management**, Vol. 6, No. 11, 206-218
- Kaplan R., & Atkinson A., (1998). **Advanced Management Accounting**, Hall, Inc., U.S., P. 9
- Kaplinsky, R. & Morris, M. (2000): **A Handbook For Value Chain Research**, IDRC
- Khudair, S. & Abdalla, A. (2016). Value chain, stakeholders analysis and technology: A holistic and integrated approach for determining the cumulative added value of education. **International Journal of Educational Administration and Policy Studies**. Vol.8 (7), 85-96.
- Makasi, A. & Govender, B. (2015). Evaluating Value Chains In Tertiary Education: Setting The Developmental Agenda For Africa. **European Journal of Business and Social Sciences**, Vol. 4, No. 02, May 2015. 30 – 43.
- Makkar, U., Gabriel, E., & Tripathi, S. K. (2008). Value chain for higher education sector case studies of India and Tanzania. **Journal of Services Research**, 8183-200. EBSCOhost
- Pathak, V., & Pathak, K. (2010), **Reconfiguring the higher education value chain'**, Management in Education, 24(4), pp. 166-171.
- Rathee R., & Rajain, P. (2013). Service Value Chain Models in Higher Education – Int. J. Emerging Res. **Manage. Technol.** 2(7)
- Sison, R. & Pablo, Z. (2000). Value Chain Framework and Support System for Higher Education', **Proceedings of the Philippine Computing Science Congress**, 1-6.
- Stonehouse, G., & Snowdon, B. (2007). Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness. **J. Manage. Inquiry**. 16(3):256-273.
- Tomašević, I., Stojanović, D., Simeunović, B., Radović M., & Andrić-Gušavac5, B. (2011). Creating Value In Higher Education Institutions. **Conference Proceedings, 14th Toulon-Berona Conference "Organizational Excellence in Services" University of Alicante- University of Oviedo (Spain) - September 1-3, 2011**, 11791188.
- Van der Merwe, A., & Cronje, J. (2004). The educational value chain as a modelling tool in re-engineering efforts. Proceedings of the 2004 international Symposium on information and Communication Technologies, **ACM International Conference Proceeding Series**, 90(1) 122-127.
- Voloshina, V. (2014). The Strategic Management Tools For Higher Education Institutions. **EKOHOMIKA**. 2(155).



## البدائل الاستراتيجية لجامعة إب وفق مصفوفة أنسوف

أ/ ابتهاج محمد عبد الله شبيب

طالبة دكتوراه بقسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة إب-الجمهورية اليمنية

Email : ebtahal383@gmail.com

إشراف/ أ.د/ نبيل أحمد العفيري

أستاذ الإدارة والتخطيط الاستراتيجي المشارك، كلية التربية، جامعة إب-الجمهورية اليمنية

### الملخص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على الأطر النظرية المكونة للمصفوفة أنسوف (الاستراتيجية الهجومية التوسعية)، وتحليل البيئية الاستراتيجية (نقاط القوة والفرص) لجامعة إب وفقاً لمصفوفة أنسوف للنمو والتوسع بحسب ما أشارت إليه التقارير الرسمية والدراسات المحلية السابقة، وتوليد البدائل الاستراتيجية لجامعة إب في ضوء مصفوفة أنسوف. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظاهرة وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج. وتوصل البحث إلى الاستنتاجات الآتية:

- التحليل البيئي الاستراتيجي في ضوء مصفوفة أنسوف يقدم رؤية تفاؤلية لأداء الجامعة، ويعمل على تجديد الوضع الحالي لها، بما يمكنها من تحقيق الكفاءة والفاعلية، وتعزيز مكانتها في المجتمع.
- تُعدُّ مصفوفة أنسوف أداة استراتيجية تساعد الجامعات على تحديد واختيار استراتيجية النمو والتوسع المناسبة من خلال تعزيز نقاط القوة واستغلال الفرص في إنشاء استراتيجية هجومية توسعية وفقاً لاستراتيجيات النمو الأربع، تغلغل السوق، وتطوير المنتجات، وتطوير السوق، والتنوع.
- توليد البدائل الاستراتيجية تبعاً لمصفوفة أنسوف (النمو والتوسع) في مؤسسات التعليم؛ إذ يؤدي اختيار هذه البدائل وتطبيقها إلى زيادة تميز المؤسسة وكفاءتها وإتاحة الفرصة لها لتحسين منتجاتها وفتح أسواق جديدة.

الكلمات المفتاحية: مصفوفة أنسوف - التحليل البيئي الاستراتيجي - البدائل الاستراتيجية - جامعة إب.

## **Abstract:**

*This research aimed at identifying the theoretical frameworks forming Ansoff matrix, analyzing of strategic environment (strengths and opportunities) of Ibb University according to Ansoff Matrix for growth and expansion, as indicated by official reports and previous local studies, and generating strategic alternatives to Ibb University in light of Ansoff Matrix. The researcher has used analytical descriptive approach for describing, analyzing and explaining phenomenon and draw conclusions.*

*The research has reached the following conclusions:*

- i. The Ansoff Matrix is a strategic tool that helps universities define and select the appropriate growth and expansion strategy by enhancing strengths and exploiting opportunities in creating an aggressive expansion strategy according to the four growth strategies, market penetration, product development, market development and diversification.*
- ii. Ansoff growth and expansion strategy can be applied in educational institutions, as its application leads to an increase in the excellence and efficiency of the institution and an opportunity for it to improve its products and open new markets.*

**Key words:** *Ansoff Matrix - Strategic Environmental Analysis - Strategic Alternatives - Ibb University.*

## 1- المقدمة:

في ظل التحديات التي تواجه القطاع التعليمي بشكل عام والقطاع الجامعي بشكل خاص، كالعولمة، والانفجار المعرفي، وثورة الاتصالات...، زادت المطالب الملحة على الجامعة في مواجهة التغيرات البيئية المعقدة والمتغيرة، والحاجة المتزايدة إلى استجابات استراتيجية سريعة وفاعلة لمواجهة الضغوط التي تواجهها، حيث تؤكد دراسة فالكاتو (Falcatto, 2016, 71) أنَّ عملية اتخاذ القرار بشأن استراتيجية أمر معقد للغاية.

كما يُعدُّ الاختيار الدقيق للبدائل الاستراتيجية من أهم الأدوات الرئيسة، وهو مفتاح تحقيق نجاح الجامعات؛ لأنَّ الاختيار يتضمن أدق بديل من بين تلك البدائل التي تلائم رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، فضلاً عن أنَّها تمد الإدارة بالأسس الواضحة والمعايير العلمية لعملية الاختيار الاستراتيجي في المؤسسة، وبما ينسجم مع نتائج التحليل لعوامل البيئة الخارجية وعوامل البيئة الداخلية (محمد، 2012، 196).

وتُعدُّ مصفوفة أنسوف أقدم المداخل في الإدارة الاستراتيجية التي تتناول استراتيجيات النمو (Growth Strategies) على مستوى استراتيجية المؤسسة، كما تُعدُّ واحدة من أهم الأدوات في مجال التسويق والإدارة الاستراتيجية على حد سواء، وتحتوي المصفوفة على أربع استراتيجيات للنمو هي: التغلغل في السوق، وتطوير المنتجات، وتطوير السوق، والتنويع، وتعتمد كل من خيارات أو استراتيجيات النمو هذه على التأثيرات الداخلية والخارجية والتحقيقات والتحليلات التي يتم تطبيقها بعد ذلك في الاستراتيجيات البديلة (المليكي، 2019، 17). كما يمكن استخدامها لتحليل الأفكار للمشروع لتوسيع السوق وتطوير منتجات جديدة بشكل أكثر موضوعية وبدقة، ويتم تطبيقها على نطاق واسع في المؤسسات في الإدارة الاستراتيجية (Nan, 2016, 1-2).

وتؤكد الدراسات السابقة على أهمية استخدام مصفوفة أنسوف في دراسة الاستراتيجيات في الجامعات. فعلى سبيل المثال تؤكد دراسة نيديش (Needesh, 2012, 3) أن مصفوفة Ansoff تساعد على تحديد الاستراتيجية المناسبة ذات الصلة بقطاع التعليم العالي. وتؤكد دراسة روبيرت (Robert, 2016, 548) أن استراتيجيات مصفوفة أنسوف مثل استراتيجية التغلغل في السوق والميزة ذات صلة إيجابية ومهمة، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد الجامعات الحكومية لاستراتيجية أنسوف لزيادة الميزة التنافسية. علاوة على ذلك، تؤكد دراسة (المليكي وآخري، 2019) حاجة الجامعات إلى تحديد الآليات والإجراءات المختلفة التي يتم على أثرها تطبيق أدوات مرحلة الصياغة الاستراتيجية مستقبلاً، ومنها مصفوفة أنسوف في المؤسسات التعليمية بشكل عام والجامعات على وجه الخصوص.

وبناءً على ذلك، أتت الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة التي قد تضع بعض البدائل الاستراتيجية لجامعة إب وفقاً لاستراتيجيات مصفوفة أنسوف التوسعية.

## 2- مشكلة البحث:

تؤكد التقارير الرسمية الحكومية أن طبيعة الوضع الراهن يتطلب الأخذ بالإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية؛ نتيجة لحدوث عدد من العوامل والقوى التي أجبرت مؤسسات التعليم العالي على الأخذ بالتوجه الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، ومنها زيادة الطلب الاجتماعي الجامعي، والتواضع الشديد في مستوى جودة التعليم، وقلّة الموارد المتاحة المخصصة له في ظل محدودية التمويل اللازمة لزيادتها وتطويرها ورفع كفاءة استخدامها (المجلس الأعلى للتعليم، 2011، 105).

وبناء على تلك التوجهات الحكومية، أعدت جامعة إربد استراتيجيتها (2015-2025) إلا أنّ بعض الدراسات المحلية كدراسة الحميري (2016)، ودراسة العفيري (2017)، تبين أنّ هذه الاستراتيجيات لم يتم تنفيذها بالشكل المطلوب من قبل الجامعة.

ومع ذلك، ترى الباحثة أنّ استخدام الجامعة استراتيجية أنسوف سيمكنها من التغلب على جزء كبير من التحديات والمشاكل التي تواجهها والاستفادة من الفرص المتاحة، وخلق فرص تمكنها من البقاء والنمو وتحقيق الفوائد وزيادة مستويات أدائها. وقد لاحظت الباحثة بعض المؤشرات المهمة التي من شأنها أنّ تساعد على تبني استراتيجيات أنسوف التوسعية، ومنها الآتي:

- توسعت جامعة إربد من حيث فتح الكليات ككلية الطب وكلية القانون.
- توسعت الجامعة -أيضاً- من حيث فتح برامج جديدة مثل برامج الدكتوراه في كليات التربية والآداب، وبرامج الماجستير وغيرها.

ولغرض زيادة كفاءة جامعة إربد في إداء أدورها بالشكل المطلوب، أتت الحاجة لوضع بدائل استراتيجية توسعية تساعد في النهوض من الوضع الحالي وتحسين أدائها في جميع الجوانب الإدارية والأكاديمية.

وعليه، تمثلت مشكلة البحث بالسؤال الآتي:

ما البدائل الاستراتيجية لجامعة إربد وفقاً لمصفوفة أنسوف؟

## 3- أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- أ- التعرف على الأطر النظرية المكونة للمصفوفة أنسوف (الاستراتيجية الهجومية التوسعية).
- ب- تحليل البيئية الاستراتيجية (نقاط القوة والفرص) لجامعة إربد وفقاً لمصفوفة أنسوف للنمو والتوسع بحسب ما أشارت إليه التقارير الرسمية والدراسات المحلية السابقة.
- ج- توليد البدائل الاستراتيجية لجامعة إربد في ضوء مصفوفة أنسوف.

#### 4- أهمية البحث:

- تبرز أهمية البحث الحالي من خلال الآتي:
- يساعد البحث الحالي في التعرف على مصفوفة أنسوف (النمو والتوسع) لما لهذه الاستراتيجية من قيمة تضاف إلى أداء الجامعة لأدورها بفاعلية، وتمكنها من التوسع في جميع المجالات التدريسية والبحثية والإدارية، ليكون لها دور الريادة والتميز على مستوى الجامعات الأخرى.
  - يساعد البحث الحالي جامعة إب والمؤسسات التعليمية الأخرى في تقديم استراتيجية النمو والتوسع وفقاً لمصفوفة أنسوف، بما يؤدي من زيادة كفاءتها وتطوير أدائها الاستراتيجي، واستغلال نقاط القوة الداخلية والفرص الخارجية للجامعة.
  - يُعدُّ هذا البحث محاولة علمية متواضعة في مجال الدراسات المستقبلية التي قد تسهم في حل المشكلات التي تواجه جامعة إب في جانب استراتيجية النمو والتوسع.
  - فتح مجال للباحثين في تقديم بدائل استراتيجية لجامعة إب وفق مصفوفات واستراتيجيات أخرى.

#### 5- حدود البحث:

ركز البحث الحالي في حده الموضوعي على التحليل البيئي الاستراتيجي لنقاط القوة والفرص المتاحة لجامعة إب، وتقديم بدائل استراتيجية مقترحة للجامعة وفقاً لمصفوفة أنسوف.

#### 6- منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظاهرة وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج.

#### 7- مصطلحات البحث:

يتضمن البحث الحالي مصطلحين رئيسيين، هما: البدائل الاستراتيجية، ومصفوفة أنسوف لاستراتيجيات التوسع والنمو.

#### أ- البدائل الاستراتيجية:

هي حصيلة تفاعل العوامل الخارجية (الفرص والتحديات) والعوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف)؛ لذا تسعى الإدارة العليا وفقاً لذلك إلى خلق المواءمة بين البدائل الاستراتيجية وإمكانات المؤسسة الداخلية والخارجية واختيار البديل الاستراتيجي الأفضل (محمد، 2010، 210).

وهي الاختيارات المتاحة لتحقيق الأهداف التي ربما تكون قليلة أو كثيرة وربما أكثر مما نتوقع، والبدائل هي الطريقة المتاحة للوصول إلى الهدف، ولكنها ليست متساوية في السرعة أو الكفاءة أو الأداء (بن حبتور، 2004، 228).

وتعرف الباحثة البدائل الاستراتيجية بأنّها: أفضل بدائل استراتيجية يتم انتقاؤها من بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية المتاحة لجامعة إب في جانب النمو والتوسع، واختيار الاستراتيجية التي تمثل أولوية قصوى لكي تختاره الجامعة.

### ب-مصنوفة أنسوف:

هي طريقة منطقية في تحديد اتجاه تطوير استراتيجية المؤسسات في السوق من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تتلخص في البقاء والنمو، ثم تحقيق الفوائد، ومن بين هذه الفوائد التي تبحث عنها المؤسسات هي الربحية وتحقيق العوائد (Ghaleb, 2015, 71).

كما تعرف بأنّها: واحدة من أهم الأدوات في كل من مجال التسويق والإدارة الاستراتيجية التي تستخدمها المؤسسة بدراسة استراتيجيات النمو من أجل تحقيق النجاح وفقا لاستراتيجيات النمو الأربع: تغلغل السوق، وتطوير المنتجات، وتطوير السوق، والتنوع (Roert, 2016, 4).

وتعرف الباحثة مصنوفة أنسوف بأنّها: أداة استراتيجية تساعد جامعة إب في تحديد واختيار استراتيجية النمو والتوسع المناسبة من خلال تعزيز نقاط القوة واستغلال الفرص في إنشاء استراتيجية هجومية توسعية.

### 8-دراسات سابقة:

دراسة ميلوفا Milova (2011)، بعنوان: "استكشاف الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات من منظور الاستراتيجيات العامة لأنسوف"، وتمثل هذه الدراسة بحثاً استكشافياً في مجال التوافق الاستراتيجي لنظم المعلومات، وقد سلطت الدراسة الضوء على استراتيجيات أنسوف، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: أنه يمكن تحديد الملاءمة بين التكنولوجيا واستخدام الاستراتيجية في شكل وساطة، ومع كون استراتيجية التمايز متغيراً وسيطاً بين عوامل IS وأداء العمل، وفيما يتعلق بالإيماءات التي تمثل شكلاً خاصاً من التوافق بين نوع الصناعة والاستراتيجية، استخدام التكنولوجيا وأداء الأعمال والنتائج لها الآثار العملية الآتية:

- الاستراتيجية العامة الوحيدة التي تؤدي باستمرار إلى تحسين الأداء للشركات الكندية هي التمايز، ومن ثمّ هذا هو العنصر الاستراتيجي الذي يجب على الشركات أن تولي أكبر قدر من الاهتمام به.
- يمكن استخدام IS بشكل فعال لدعم استراتيجية التمايز؛ ولأنّ استراتيجية التمايز تؤدي إلى تحسين الأداء، فإنّ العائد الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات هو دعم التمايز.
- استخدام التكنولوجيا وتأثيرها في الأداء يمكن أن يختلف في مجموعات الصناعة، وينبغي على الصناعات إيلاء المزيد من الاهتمام لتطوير التكنولوجيا القوية، ولتكنولوجيا المعلومات تأثير أعلى في استراتيجية أعمالهم.

دراسة (2012) Needesh، بعنوان: "استخدام مصفوفة أنسوف لتطوير استراتيجيات التعليم العالي في موريشيوس". وهدفت الدراسة إلى استخدام مصفوفة أنسوف من أجل تحديد الاستراتيجيات المختلفة المتاحة والتوصية بأفضل استراتيجية يمكن أن تكون ذات صلة بقطاع التعليم العالي في موريشيوس، ويمكن أن يكون الإطار المفاهيمي الذي تم تطويره مفيداً لكل من الأكاديميين وواضعي السياسات في اتخاذ القرارات الصحيحة في سعيهم لمواصلة تطوير قطاع التعليم العالي، وتهدف موريشيوس إلى أن تصبح مركزاً للمعرفة في المستقبل القريب، وفي هذا السياق يتعين عليها تطوير قطاع التعليم العالي، ويجب تحليل نقاط القوة والضعف لوضع استراتيجيات مناسبة لزيادة تحسين الخدمات المقدمة، واحدة من الأدوات التي يمكن أن تكون مفيدة لهذا الغرض هي مصفوفة (Ansoff)؛ حيث إنَّها تساعد على تحديد الاستراتيجية المناسبة ذات الصلة بقطاع التعليم العالي.

دراسة ماويو Maweu (2012)، بعنوان: "تطبيق استراتيجيات أنسوف نمو السوق في المنظمات القائمة على المجتمع في منطقة كيسومو الشرقية، كينيا" وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى قيام منظمات المجتمع المحلي في منطقة كيسومو الشرقية بتطبيق استراتيجيات نمو سوق المنتجات (Ansoff)، وفي هذا السياق قامت هذه الدراسة بالتركيز على استراتيجيات النمو الأربعة لـ Ansoffs وهي: اختراق السوق؛ تطوير السوق؛ تطوير المنتجات واستراتيجيات؛ والتنوع. وكانت الدراسة وصفية في الطبيعة، وبلغ عدد المنظمات المجتمعية في منطقة كيسومو الشرقية 223 منظمةً مجتمعية، ونظرًا للعدد الكبير من منظمات المجتمع المحلي، أخذت عينة بشكل عشوائي، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام استبانة منظمة، ومن عينة مستهدفة بلغت 69 منظمةً من منظمات المجتمع المحلي، استجاب 59 منهم، وإعطاء معدل استجابة 85%، في حين تم تحليل البيانات باستخدام الانحراف المعياري واختبارات تي، وأظهرت النتائج أنَّ منظمات المجتمع المحلي تطبق جميع استراتيجيات النمو الأربعة مع تغلغل الأسواق الأكثر تطبيقًا على نطاق واسع، وتوصلت الدراسة إلى أنَّ استراتيجية اختراق السوق بوصفها الأكثر تفضيلاً من خلال الخدمات المضافة، وهذا مؤشر على ما ينبغي على رؤساء المنظمات المجتمعية السعي لتحقيق نموهم التنظيمي، بينما عملت الدراسة على سد الفجوة المعرفية، فقد فتحت مجالات أكثر مثل استكشاف مستويات المنافسة داخل منظمات المجتمع المحلي.

دراسة غالب Ghaleb (2015)، بعنوان: "أثر تطبيق نموذج أنسوف على الأداء التسويقي للشركات السعودية للمواد الغذائية". وهدفت الدراسة إلى تحديد تأثير تطبيق أنسوف النموذجي في الأداء التسويقي في المملكة العربية السعودية لشركات المواد الغذائية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة وتوزيعها، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركات الأغذية السعودية، وتم اختيار عينة بلغت 150 موظفًا، وتم توزيع الاستبانة على 110 موظفين، يمثلون (73%) من العينة، ووجدت الدراسة أنَّ هناك تأثيراً قوياً لنموذج تطبيق Ansoff (استراتيجية اختراق السوق، استراتيجية تطوير المنتج،



استراتيجية تطوير السوق، استراتيجية التنويع) في الأداء التسويقي في شركات الأغذية السعودية، وأوصت الدراسة ببعض التوصيات التي تمكن صانعي القرار من استخدام استراتيجيات نموذج Ansoff بطريقة فعالة، ويساعد شركات الأغذية السعودية على زيادة مستويات الأداء التسويقي وتحقيق أهدافها، مثل البقاء والنمو وتحقيق الفوائد والأرباح.

دراسة روبرت Robert (2016)، بعنوان: "الاستجابات الاستراتيجية للميزة التنافسية من قبل الجامعات العامة في كينيا". وسعت الدراسة لتحديد تأثير استراتيجية اختراق السوق في الميزة التنافسية في جامعة نيروبي، وكان الدافع وراء هذا التبرير هو قطاع التعليم العالي في كينيا الذي يمر بظروف بيئية سريعة التغير من حيث الإطار التنظيمي والمنافسة، واستخدمت الدراسة تصميم البحث الوصفي، وكان عدد أفراد المجتمع المستهدف 400 مسؤول، بينما كان حجم العينة 40 مسؤولاً، واستخدمت الدراسة البيانات الأولية وتم جمع المعلومات، ثم تحليلها، وكشفت نتائج الدراسة أنّ استراتيجية تغلغل السوق والميزة التنافسية كانت ذات صلة إيجابية ومهمة، بناءً على نتائج الدراسة، أوصت الدراسة بضرورة اعتماد الجامعات العامة لاستراتيجية اختراق السوق لزيادة الميزة التنافسية.

دراسة توغبا وسفق Tugba & Safak (2018)، بعنوان: "تطبيق مصفوفة استراتيجية أنسوف للنمو لتصنيف الابتكار". وهدفت الدراسة إلى تحديد القدرة الابتكارية للشركات والتحقيق في العلاقات بين نتائج الأداء وأنواع الابتكار، وتم إجراء مسح قائم على الاستبانة لتصنيف الشركات فيما يتعلق بالدرجات المختلفة لأنشطة الابتكار في تطوير منتجات جديدة وحجم تأثير السوق بعد فترة وجيزة من إدخال الابتكارات، ومن ثمّ تقييم الارتباط بين أنواع الابتكار ونتائج الأداء، فأشارت البيانات التي تم الحصول عليها من المجموعات الصناعية إلى أنّ الابتكار العالي للشركات أدى إلى تطوير في المنتجات والسوق.

دراسة المليكي (2019)، بعنوان: "أنموذج مقترح لتطبيق أدوات الإدارة الاستراتيجية ومراحلها في الجامعات"، وهدفت إلى بناء أنموذج لتطبيق أدوات الإدارة الاستراتيجية ومراحلها في الجامعات، وذلك من خلال التعرف على أدوات الإدارة الاستراتيجية ومراحلها ونماذجها وتحليلها، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عبر أسلوب الاستنباط والاستقراء؛ حيث استخدم التحليل الاستنباطي في مراجعة الأطر النظرية والأدبيات السابقة المتعلقة بنماذج أدوات ومراحل الإدارة الاستراتيجية وتحليلها، أما التحليل الاستقرائي فتم استخدامه في استكمال الجانب النظري لأدوات الإدارة الاستراتيجية، وفي بناء الأنموذج المقترح. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: بناء أنموذج لأدوات الإدارة الاستراتيجية ومراحلها، يمكن تطبيقه في أثناء إعداد الاستراتيجيات من قبل الجامعات والباحثين والمتخصصين في مجال الإدارة الاستراتيجية.

دراسة المليكي وآخرين (2019)، بعنوان: "آليات تطبيق أدوات مرحلة صياغة الاستراتيجية في الجامعات العربية". وهدفت الدراسة إلى تحديد آليات تطبيق أدوات مرحلة الصياغة الاستراتيجية التي

يمكن أن تتبناها الجامعات العربية في أثناء إعداد الاستراتيجيات، وتقديم أمثلة تطبيقية على هذه الآليات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات ذات العلاقة تم التوصل إلى عدد من الاستنتاجات، لعل أبرزها أن آليات صياغة استراتيجية الجامعة تتكون من خمس مراحل فرعية، يتخلل كل مرحلة منها عدد من الأدوات الاستراتيجية، وهي: (1) مرحلة الوضع الاستراتيجي، وتتم وفقاً لثلاث مصفوفات، هي: (مصفوفة تقييم العوامل الخارجية؛ ومصفوفة تقييم العوامل الداخلية؛ والمصفوفة الداخلية الخارجية)؛ (2) مرحلة معرفة الخيارات الاستراتيجية، وتتم وفقاً لمصفوفة أنسوف؛ (3) مرحلة البدائل الاستراتيجية، وتتم وفقاً لمصفوفة توز؛ (4) مرحلة الاختيار الاستراتيجي، وتتم وفقاً لمصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمية؛ (5) مرحلة التقييم الاستراتيجي، وتتم وفقاً لثلاثة لمعايير، هي: (المواءمة، والقابلية للتنفيذ، والمقبولية).

### جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في التعرف على الأطر النظرية المكونة لمصفوفة أنسوف، وكيفية تطبيقها على المؤسسات التعليمية. وقد استقرت الباحثة من الدراسات السابقة بعض الجوانب منها الآتي:

- يمكن تطبيق استراتيجية النمو والتوسع لأنسوف في مؤسسات التعليم، كما تم تطبيقها في المؤسسات الصناعية والربحية.

تطبيق استراتيجية أنسوف يؤدي إلى زيادة تميز المؤسسة وكفاءتها، وإتاحة الفرصة لها لتحسين منتجاتها وفتح أسواق جديدة.

### ثانياً- الإطار النظري:

يتضمن الإطار النظري للبحث الحالي عدد من المحاور المتعلقة بموضوع البحث، وهي البدائل الاستراتيجية، والعوامل المؤثرة في تحديد البدائل الاستراتيجية، والمعايير الواجب مراعاتها في اختيار البديل الاستراتيجي، ومصفوفة أنسوف.

### 1-البدائل الاستراتيجية:

بعد تشخيص عوامل البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات المحيطة ونقاط القوة والضعف، أصبح لزاماً على المؤسسة القيام بتوليد البدائل الاستراتيجية، ودراستها بوصفها خيارات تتمكن بعدها المؤسسة من اختيار البديل الاستراتيجي الملائم (محمد، 2010، 210).

وتتخذ البدائل الاستراتيجية أنواعاً وتصنيفات عديدة؛ حيث تصنف إلى بدائل استراتيجية على المستوى الكلي للمؤسسة الاقتصادية (الاستراتيجيات العامة)، وبدائل استراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، وبدائل استراتيجية على المستوى الوظيفي (بولمخال، 2012، 39).

ويجرى توليد البدائل الاستراتيجية في ضوء المتغيرات القائمة، وذلك حتى تجرى عملية التقييم لها ثم اختيار أفضلها والمتمثل في الخيار الذي يحقق أهداف وحدة الأعمال من منظور القيم الإدارية لصانعي القرار الاستراتيجي، فبعد أن تقوم المؤسسة بتحليل بيئتها الخارجية العامة والخاصة فإنها تقوم بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها في ميدان أعمالها، ويخدم ذلك التحليل بنوعيه قضية الوصول إلى عدد من الاستراتيجيات البديلة التي تتناسب مع ظروف المؤسسة، ويمكن للمؤسسة استخدام خليط من الاستراتيجيات، كما يمكنها أن تعتمد على دمج عدد من الاستراتيجيات لاختيار البديل المناسب، وهناك مسألة أخرى وهي العوامل التي تؤخذ بالاعتبار عند المفاضلة بين بدائل الاستراتيجيات كتعدد العوامل الواجب دراستها، وتحليلها لاختيار الاستراتيجية المناسبة تبعاً لظروف المؤسسة وإمكانياتها (بن حبتور، 2004، 224-225).

## 2-العوامل المؤثرة في تحديد البدائل الاستراتيجية:

تختلف وجهات نظر باحثي وكُتَّاب الإدارة الاستراتيجية حول تصنيف العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية، وبالرغم من التباين في آراء الكتاب حول تلك العوامل، فإنَّ هنالك اتفاقاً في الإطار العام إلا أنَّهم جميعاً لا يخرجون عن التصنيف أدناه حول أهم العوامل المؤثرة في تحديد البديل الاستراتيجي وهذه العوامل، هي: (الدوري، 2005، 214)، (بن حبتور، 2004، 226)

### -الأهداف:

تمثل الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، والتي سبق تحديدها في المراحل الأولى لصياغة الاستراتيجية أحد العوامل المؤثرة في تحديد البديل الاستراتيجي للمؤسسة، أي ينبغي عند اختيار البديل الاستراتيجي النظر إلى إمكانيته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة سواء أكانت تلك الأهداف عامة أم خاصة، رئيسة أم فرعية، طويلة الأمد أم قصيرة الأمد.

### -الفرص والتهديدات:

لا يمكن للمؤسسة التوجه لتحديد البديل الاستراتيجي ما لم تأخذ بحسابها نتائج تحليل وتقويم العوامل البيئية الخارجية الكلية وبيئة الصناعة المحيطة بالمؤسسة؛ بغية تمكينها من استثمار الفرص البيئية المتاحة أمامها، أو اتخاذ البديل الاستراتيجي الذي يكفل تقليل الآثار السلبية للتهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية وتحجيمها والتي تتمثل في المخاطر والمعوقات.

### -القوة والضعف:

على المؤسسة أن تقوم بتحليل النتائج المتعلقة بموقف المؤسسة الداخلي بجميع أبعاده، وعبر أنشطتها الرئيسية المتمثلة بالتسويق والإنتاج والتمويل، والموارد البشرية والهيكل التنظيمي، وتحليل نقاط القوة والضعف في تلك الأنشطة وتأثيرها المباشر عند وضع البدائل الاستراتيجية.

### - فلسفة المؤسسة:

إن اختيار البديل الاستراتيجي يتحدد بمجموعة عوامل مرتبطة بفلسفة المؤسسة، ونمط الإدارة، وهيكلها التنظيمي، أو القيم التنظيمية والثقافة السائدة فيها، والعوامل السلوكية المتمثلة باتجاهات الأفراد العاملين وميولهم.

### 3- المعايير الواجب مراعاتها في اختيار البديل الاستراتيجي:

- من أهم المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الاستراتيجي، المشار إليها في (العدي، 2015، 30)، (الدوري، 2005، 212) هي:
- دراسة الخبرة الماضية: أي اختيار البدائل الاستراتيجية بالاستناد على الاستراتيجيات الماضية وصفه أساساً من شأنه توفير الوقت وتخفيض التكاليف.
  - اتجاهات المديرين بالمؤسسة: أي بناءً على اتجاهات وميول الإدارة العليا تصدر القرارات الاستراتيجية.
  - دور الإدارة الوسطى: أي وعيهم واهتمامهم بتوجيه مرؤوسيهم للعمل والإنتاج في اتجاه معين.
  - التوقيت المناسب: أي دراسة عامل الوقت في أثناء اختيار الاستراتيجية ومراعاته.
  - الموارد التنظيمية: تُعدُّ الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية من أهم المعايير الواجب مراعاتها عند اختيار الاستراتيجية المناسبة.
  - مركز المؤسسة في قطاع النشاط: إذ غالباً ما تختار المؤسسات ذات المركز القوي في السوق التي تمارس أنشطة متعددة، وتقدم خدمات متنوعة استراتيجيات تختلف عن تلك التي تختارها المؤسسات التي تتمتع بحصة سوقية أقل، إنَّ البدائل الاستراتيجية تكون في أضيق حدودها في المؤسسات ذات النشاط الواحد، وهناك نوعان من المؤسسات: مؤسسات رائدة، ومؤسسات تابعة.

### 4- مصفوفة أنسوف:

تنبثق أهمية معرفة تحديد الاستراتيجيات البديلة من كونها تُساعد كلاً من الجامعات والباحثين والمهتمين بالإدارة الاستراتيجية في بناء خلفية معرفية حول الاستراتيجيات والخيارات المتاحة فيها، وتُمكن من معرفة كيفية توليد البدائل الاستراتيجية في المرحلة التي تليها ودمجها وفقاً لأطر وخلفية علمية تتمثل بمجموعة من الأدوات الاستراتيجية، منها مصفوفة أنسوف (الملكي، 2019، 438).

وتُعدُّ مصفوفة أنسوف (Ansoff's Matrix 1957) من أقدم المداخل في الإدارة الاستراتيجية التي تتناول استراتيجيات النمو (Growth Strategies) على مستوى استراتيجية المؤسسة (Shaw, 2012، 33). كما تُعدُّ واحدة من أهم الأدوات في مجال التسويق والإدارة الاستراتيجية على حد سواء، وتحتوي المصفوفة على أربع استراتيجيات للنمو، هي: التغلغل في السوق؛ وتطوير المنتجات؛ وتطوير السوق؛ والتنويع (Watts & Hulme, 1998، 101). وتعتمد كل من خيارات/استراتيجيات النمو هذه على

التأثيرات الداخلية والخارجية والتحقيقات والتحليلات التي يتم تطبيقها بعد ذلك في الاستراتيجيات البديلة (Team FME, 2013, 6).

كما أنّ مصفوفة أنسوف تُعدُّ طريقة منطقية في تحديد اتجاه تطور استراتيجية المؤسسات في السوق، وتسعى المؤسسات بشكل عام إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تتلخص في البقاء والنمو ثم تحقيق الفوائد، ومن بين هذه الفوائد التي تبحث عنها المؤسسات هي الربحية وتحقيق العوائد، وهو أمر حيوي بوصفه وقودًا لتلك المؤسسات من أجل تحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو والفوائد؛ لذلك يتعين على المؤسسات استخدام التخطيط الاستراتيجي على جميع المستويات، من خلال استخدام الأدوات للمساعدة في صنع القرار عن طريق اختيار الاستراتيجية المناسبة وتطبيقها الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف استراتيجية على مستوى المؤسسة بشكل عام (Ghaleb, 2015, 71).

علاوة على ذلك، تُعدُّ مصفوفة أنسوف ضرورية للتخطيط الاستراتيجي؛ إذ يمكن تطبيقها للنظر في الفرص المتاحة لزيادة إيرادات المؤسسة من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة أو الاستفادة من أسواق جديدة؛ لذلك تُعرف أحيانًا باسم "مصفوفة سوق المنتجات" بدلاً عن مصفوفة أنسوف، وتقوم بالتركيز على النمو، ويُعدُّ هذا النموذج واحدًا من أكثر النماذج التسويقية استخدامًا.

وهناك عدة أسباب تدفع بالمؤسسة -ومنها المؤسسات التعليمية- لاختيار استراتيجية النمو، ومنها ما يأتي:

-النظر إلى النمو على أنه أحد أساليب تحقيق النجاح أو أحد مؤشرات الفاعلية، وفي حالة قيام المؤسسة بربط حوافز المورد البشري بالزيادة في الإنتاج والمبيعات والأرباح، عندما تعمل المؤسسة في ظل صناعة عرضة للانكماش السريع؛ حيث يكون تبني استراتيجية الاستقرار بمثابة طوق النجاة في الأجل القصير فقط، يصبح التوسع والنمو أحد مقومات البقاء، حالة الرغبة في التحول من حالة المنافسة إلى الاحتكار، فالتوسع قد يساعد في بعض الأحيان في خلق حالة الاحتكار، والاستفادة من أثر الخبرة والتعلم، فكثير من المؤسسات تحقق مستوى عالٍ من النمو في الحجم أو المبيعات أو الأرباح نتيجة لأثر الخبرة والتعلم (بولمخال، 2012، 40).

-الحرص على تحقيق مستوى عالٍ من جودة المخرجات لتتلاءم مع احتياجات سوق العمل، ورفد المجتمع ومؤسساته المختلفة بمخرجات ذات كفاءة ومهارة عالية، وتحقق -أيضًا- القدرة على المنافسة محليًا ودوليًا.

وتعتمد استراتيجيات أنسوف على مصفوفة (2×2) ناتجة عن الجمع بين أربعة عناصر، هي: المنتج الحالي، والسوق الجديدة، والسوق الحالية، والمنتج الجديد، وتحتوي المصفوفة على أربع استراتيجيات، هي: التغلغل في السوق، وتطوير المنتجات، وتطوير السوق، والتنويع (Watts et al., 1998, 101). فضلًا عن اعتماد كل من خيارات استراتيجيات النمو هذه على التأثيرات الداخلية

والخارجية والتحقيقات والتحليلات التي يتم تطبيقها بعد ذلك في الاستراتيجيات البديلة (Team FME, 2013, 6). ويوضح الشكل رقم (1) مصفوفة أنسوف.



شكل (1) مصفوفة أنسوف

ويمكن توضيح استراتيجيات مصفوفة أنسوف كما تناولتها بعض الدراسات، وهي:

(Ward & Rivani, 2005, 6)، و(Zekiri & Nedelea, 2011, 68-69)، و(ابن حبتور،

2004، 236-237)، و(العارف، 2007، 92-93) على النحو الآتي:

### استراتيجية التغلغل في السوق (أسواق حالية + منتجات حالية):

تطبق هذه الاستراتيجية عندما يكون هدف إدارة المؤسسة تركيز أنشطتها على الرفع من قيمة مبيعاتها، وهي استراتيجية تحاول المؤسسة فيها زيادة حصتها في السوق عن طريق زيادة امتصاص المخرجات أو الخدمات في السوق الحالية، وتهدف إلى زيادة كفاءة مخرجات المؤسسة التعليمية حتى تتلاءم مع احتياجات سوق العمل، دون أن تصبح جزءاً من سوق جديد، ويتم فيها تسويق الخدمات التعليمية بشكل أكثر فاعلية للعملاء الحاليين، ومن ثمَّ تتم زيادة الإيرادات عن طريق الترويج للمخرجات، وزيادة جودة المخرجات، ومع ذلك، فإنَّ لهذه الاستراتيجية -أيضاً- القيود الخاصة بها، وأحد القيود الرئيسة هو أنَّ المؤسسة ستعتمد اعتماداً كبيراً على السوق الحالية فقط، وفي حالة حدوث أي أزمة في السوق الحالية قد تؤدي إلى سقوط المؤسسة، ويعتمد نجاح هذه الاستراتيجية -أيضاً- على حجم السوق الحالي.

### استراتيجية تطوير السوق (أسواق جديدة + منتجات حالية):

وهي استراتيجية تبحث المؤسسة من خلالها عن أسواق جديدة ومناطق جغرافية جديدة للمخرجات الموجودة بالفعل، وفي هذه الاستراتيجية يتم إطلاق المخرجات الحالية في سوق جديد، أي أن المخرج لا يزال كما هو، ولكن يتم تسويقه في سوق جديد، وَمِنْ ثَمَّ يؤدي تصدير المخرج أو تسويقه في منطقة جديدة إلى خلق أسواق جديدة، فيتم تسويق مخرجات الجامعة للعمل في أسواق جديدة لزيادة فرص هذه المخرجات في الالتحاق بسوق العمل، والميزة الرئيسية لهذه الاستراتيجيات هي أن المؤسسة أقل اعتمادًا على سوق واحد فقط، وَمِنْ ثَمَّ يمكن تغطية المشكلات في سوق واحد عن طريق الأعمال الجيدة في الأسواق الأخرى.

فمثلًا تشمل هذه الاستراتيجية الآتي: تقديم الخدمات في مناطق جغرافية مختلفة (بلدان، مناطق جديدة)؛ تقديم الخدمات عبر قنوات البيع المختلفة (على سبيل المثال عبر الإنترنت)؛ تقديم الخدمات لمجموعات سكانية مختلفة (على سبيل المثال حسب العمر أو الجنس (3, 2012, Needesh).

### استراتيجية تطوير المنتج (أسواق حالية + منتجات جديدة):

وهي استراتيجية تهدف إلى زيادة المخرجات في السوق الحالية عن طريق تحسين الخدمات الموجودة وتعديلها، أو عن طريق إنشاء خدمات جديدة تتناسب ومتطلبات السوق، فتعمل الجامعة على تحسين مخرجاتها وتطويرها؛ لتتناسب مع التغيرات المتسارعة في ميادين سوق العمل وتلبية للطلب على مخرجات ذات تخصصات جديدة تمتلك كفاءة ومهارة عالية، وغالبًا ما تكون هذه الاستراتيجية متاحة للمؤسسات ذات الإمكانيات الابتكارية الكبيرة التي تعتمد على الموارد البشرية من خلال فرق مشروعات العمل أو الفرق متعددة التخصصات، وقد تحتاج هذه المؤسسات إلى قدرة قوية على البحث والتطوير، وقد يمكن تطوير المنتج الجديد أو الحصول عليه من خلال الاستحواذ على مؤسسة أخرى.

### استراتيجية التنوع (أسواق جديدة + منتجات جديدة):

وهي استراتيجية النمو الأكثر خطورة، فهي استراتيجية تهدف إلى توسيع نطاق أعمال الشركة عن طريق إضافة خدمات جديدة، واستخدام تقنيات جديدة، وطرق توزيع جديدة إلى تلك التي تمتلكها المؤسسة بالفعل، ويمكن أن توفر هذه الاستراتيجية للمؤسسة ميزة استخدام الكفاءات البشرية المميزة، وتنقسم استراتيجية التنوع إلى عدد من الاستراتيجيات، كما أشارت إليها دراسة (زموري، 2009، 38) وهي:

- استراتيجية التنوع المركزة: يمكن للمؤسسة البحث عن خدمات جديدة ذات خصائص تكنولوجية وتسويقية تتشابه وتتسجم مع خط الخدمة الحالي.
- استراتيجية التنوع الأفقي: تبحث المؤسسة عن خدمات يمكن أن تثير استجابة وإعجاب المستهلك باستخدام تكنولوجيا تختلف عن تلك المستخدمة في خط الخدمة الحالي.

• **استراتيجية التنوع المتعدد:** تعمل المؤسسة على البحث عن أنشطة جديدة تختلف عن الأنشطة الحالية من ناحية التكنولوجيا والمنتجات والأسواق.

ولعل أهم الأسباب التي تدفع إلى انتهاج هذه الاستراتيجيات، الرغبة في تقليص اعتماد المؤسسة على صناعة واحدة تحسبا لتدني مستوى جاذبية منتجاتها في المستقبل، والرغبة في التغلب على مجموعة من السلبيات التي أخذت تنعكس على مستوى ربحية المؤسسة، وذلك من خلال الدخول في صناعات منتقاة بعناية تتمتع بتعدد الفرص وجاذبية الأرباح، والرغبة في توزيع المخاطر على أنشطة متعددة (غرزولي، 2010، 92).

### ثالثاً-جامعة إب:

أنشئت جامعة إب بتاريخ 12 يونيو 1996 الموافق 24 محرم 1417 بموجب القرار الجمهوري رقم (91) لسنة 1996، وتعدّ خامس جامعة حكومية في اليمن من حيث تاريخ إنشائها وقد بدأت تمارس نشاطها التعليمي والبحثي بوصفها جامعة مستقلة اعتباراً من العام الجامعي 96/97، وجاء ذلك نتيجة منطقية لزيادة الطلب المجتمعي على التعليم العالي ولتزايد احتياجات التنمية وسوق العمل اليوم (جامعة إب، 2004، 18).

### 1- التحليل البيئي لنقاط القوة والفرص لجامعة إب:

استقادت الباحثة من الدراسات المحلية والاستراتيجيات ومنها دراسة (باعداد، 2004، 12-17)، ودراسة (العفيري، 2006، 109)، و(التقرير الوطني، 2008، 11-13) و(الاستراتيجية الوطنية، 2010، 31-40) ودراسة (حميد، 2013، 205-206)، ودراسة (العفيري، 2014، 272)، و(استراتيجية جامعة إب، 2015، 40-56)، ودراسة (مطهر، 2015، 14-15)، ودراسة (الحميري، 2016، 58)، ودراسة (العفيري وآخرين، 2017، 19-22)، في معرفه عوامل البيئة الداخلية متمثلة نقاط القوة التي من الممكن أن تمتلكها الجامعة، والبيئة الخارجية والتركيز على الفرص التي من الممكن أن تستغلها الجامعة، وفي محاولة لخلق رؤية تفاؤلية لاستراتيجية نمو وتوسع، مما تم تسليط الضوء عليه في تلك الدراسات والاستراتيجيات، قامت الباحثة بالتحليل البيئي من خلال الاسترشاد بتلك الدراسات والاستراتيجيات وفق مصفوفة أنسوف لتحسين وتطوير أداء جامعة إب، وتم تحديد نقاط القوة والفرص على النحو الآتي:

### أ-نقاط القوة لدى جامعة إب:

تتمثل نقاط القوة لدى جامعة إب في الآتي:

-توفر قوانين ولوائح تنفيذية تمكن قيادات الجامعة من أداء واجباتها الأساسية (استراتيجية جامعة إب، 2015، 32).



- التأهيل التربوي المستمر لقيادات الجامعة بما فيهم أعضاء هيئة التدريس بما يمكنهم من الفهم لوظائفهم ومهامهم التعليمية؛ الاهتمام بالجانب التسويقي والتوعية المجتمعية للأنشطة والخدمات التي تقدمها الجامعة؛ الاهتمام بدور الجامعة في تقديم الخدمات الاستشارية لمؤسسات سوق العمل (باعباد، 2004، 14).
- التزايد الملحوظ في أعداد أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في الجامعة؛ تعدد المدارس الفكرية لأعضاء هيئة التدريس وتنوع تخصصاتهم؛ وجود دائرة للتطوير الأكاديمي وضمان الجودة في الجامعة (استراتيجية جامعة إب، 2015، 41-44).
- عقد الندوات والمؤتمرات العلمية وورش العمل المحلية والدولية في مختلف مستويات العمل الأكاديمي (الحميري، 2016، 58).
- التوسع الرأسي والأفقي في برامج الدراسات العليا؛ تعزيز التنوع في البرامج الأكاديمية بما يلبي المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي؛ وجود استراتيجية عامة للبحث العلمي؛ توجيهه أبحاث أساتذة الجامعة وطلبة الدراسات العليا لتبني مشكلات المجتمع لإيجاد حلول لها؛ وجود سياسية واضحة لتعميق الشراكة مع القطاع الخاص ومنظمات المجتمع لتطوير التعليم داخل الجامعة (التقرير الوطني، 2008، 12-13).
- وجود شبكة معلوماتية متكاملة للبحث العلمي على مستوى الجامعة؛ امتلاك الطلبة قدرات معرفية وبحثية (باعباد، 2004، 14).
- وجود رغبة لدى الطلبة للعمل في مؤسسات سوق العمل مشاركة الطلبة في أنشطة وخدمات المجتمع؛ وجود دافعية لدى الطلبة في تنمية مهاراتهم وقدراتهم (العفيري، 2014، 272).
- النشر العلمي الداخلي لأعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا، تشكيل فرق بحثية لدراسة احتياجات السوق العالمية والاحتياجات المستقبلية؛ فتح كليات وتخصصات علمية جديدة في تخصصات علوم المستقبل وتطبيقاتها تلبي احتياجات سوق العمل؛ تصميم المناهج بناءً على قدرات الدارسين وميولهم المتباينة؛ تطوير المناهج وتحسين جودة عمليات التعليم بما يلبي متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وادخال مفاهيم تلبي احتياجات التنمية المستدامة ومتطلبات سوق العمل المحلي والإقليمي؛ وجود ثقافة تنظيمية ملائمة لفكر إدارة الجودة الشاملة (الحميري، 2016، 58).
- امتلاك الجامعة لمساحة كبيرة تمكنها من التوسع في إنشاء المباني والقاعات والمرافق الأخرى؛ وجود موارد تمويل ذاتية كالتعليم الموازي وبرامج التدريب المختلفة لتحقيق بعضاً من المنافع للمجتمع؛ تعزيز وظيفة الجامعة في خدمة المجتمع؛ توفير موارد كافية للجامعة وترشيد استخدامها لتحقيق أكبر قدر من المنافع للمجتمع (استراتيجية جامعة إب، 2015، 61).

## ب-الفرص المتاحة أمام جامعة إب:

يمكن عرض الفرص التي تمتلكها جامعة إب في محيطها الخارجي في النقاط الآتية:

تسويق البرامج التي تقدمها الجامعات إقليمياً ودولياً لاستقطاب عدد كبير من الطلبة؛ وجود التقنيات المعلوماتية الحديثة في تطوير الأداء البحثي (حميد، 2013، 205).

-مشاركة مؤسسات المجتمع في تمويل المشروعات الخدمية في الجامعة؛ بناء شراكة فاعلة مع مراكز الأبحاث في تمويل مشروعات البحث العلمي وخاصة المرتبطة بالتحديات التنموية ومؤسسات سوق العمل المختلفة؛ وجود بعض من منظمات المجتمع المدني المحلية والدولية الداعمة للمشاريع التنموية؛ وجود استراتيجية وطنية لتطوير التعليم العالي (التقرير الوطني، 2013، 13).

-حرية انتقال الموارد البشرية للأسواق الخارجية، واستفادة الجامعة من نمو المعرفة لزيادة قدرتها على المنافسة في السوق الخارجي (العفيري، 2014، 273).

-توفر موقع استثماري متميز للجامعة يمكنها من التغلب على العوائق المالية التي تواجهها (استراتيجية جامعة إب، 2015، 61).

-حصول الجامعة على المركز الأول بين الجامعات اليمنية للعام 2017م حسب تقرير مجلس الجودة والاعتماد الأكاديمي؛ زيادة الحاجة لدور الجامعة في تدريب وتنمية كوادر بشرية مؤهلة في توجه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي نحو تطوير منظومة التعليم والأداء الإداري بالوسائل والأساليب التقنية الحديثة؛ ثقة المجتمع المحلي بمخرجات جامعة إب أكثر من الجامعات الخاصة (استراتيجية جامعة إب، 2015، 33).

مشاركة الجامعة لمؤتمرات وندوات وورش عمل تدعم التوجه لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتبادل الخبرات البحثية بين الجامعات المحلية والدولية (مظهر، 2015، 14-15).

عقد البروتوكولات والاتفاقيات بين الجامعة والجامعات اليمنية والإقليمية والدولية في مجالات متعددة منها تطوير الأداء الإداري بأخر ما توصلت إليه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومواكبة الجامعة للنمو السكاني ووضع خطط لاستيعاب من هم في سن 18-24 من السكان.

## 2-البدائل الاستراتيجية لجامعة إب وفق مصفوفة أنسوف:

بناء على التحليل السابق لنقاط القوة والفرص المتاحة لجامعة إب بحسب ما أشارت إليها التقارير الرسمية والدراسات السابقة، يمكن توليد البدائل الاستراتيجية لجامعة إب وفقاً للاستراتيجيات الأربع لمصفوفة أنسوف، والمتمثلة بالآتي:

## جدول (2) مصفوفة أنسوف لاستراتيجية جامعة إب

تطوير السوق Product Development	التغلغل في السوق Market Penetration
<ul style="list-style-type: none"><li>• فتح كليات جديدة في مناطق جغرافية مختلفة في محافظة إب.</li><li>• إعادة تطوير طرائق التدريس وتقنيات التعليم للطلبة وتحسين جودة العملية التعليمية.</li><li>• توظيف فريق عمل من الجامعة، يعمل على فتح الأسواق الجديدة بالبرامج التعليمية من خلال الاعتماد على لقاءات مباشرة وشخصية مع أولياء الأمور والمسؤولين في المناطق.</li><li>• تعزيز البحث العلمي وتبادل الأبحاث والخبرات البحثية بين الجامعات المحلية والدولية.</li><li>• رفع كفاءة الطلبة لتمكينهم من فرص العمل خارجياً.</li><li>• تطوير البرامج التعليمية بما يؤهلها لمواكبة التغيرات المعرفية المتسارعة.</li><li>• التشجيع على نشر الأبحاث العلمية عبر المواقع الإلكترونية للجامعة.</li><li>• تفعيل استخدام التكنولوجيا في التعليم وتحويل بعض المقررات المرتبطة بالتكنولوجيا إلى مقررات إلكترونية.</li><li>• فتح آفاق تعاون مع جامعات عربية وعالمية لتبادل الخبرات عبر وسائل التكنولوجيا الحديثة.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• تعزيز جهود البحث العلمي نحو شراكة فاعلة مع مراكز الأبحاث للدراسة.</li><li>• توجيه أبحاث أساتذة الجامعة وطلبة الدراسات العليا لتبني مشكلات المجتمع بالتعاون مع المراكز البحثية.</li><li>• استثمار تعدد المدارس الفكرية لأعضاء هيئة التدريس لتوفير فرص تدريب وتأهيل وتنمية كوادر بشرية خارج الجامعة.</li><li>• تفعيل الشراكة مع المنظمات الداعمة للمشاريع التنموية في الجامعة لتطوير التعليم.</li><li>• تنمية قيادات الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بالتأهيل التربوي المستمر ومشاركتهم في المؤتمرات والندوات وورش العمل خارج الجامعة.</li><li>• تعزيز وظيفة الجامعة في خدمة المجتمع لضمان مشاركة مؤسسات المجتمع في تمويل المشروعات الخدمية.</li><li>• إقامة الحملات الإعلامية لتسويق برامج وأنشطة الجامعة.</li><li>• إنشاء موقع إلكتروني خاص بنشر الرسائل والأبحاث.</li><li>• وجود دور فاعل لوحدة ضمان الجودة لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة بما يحقق القدرة على المنافسة.</li></ul>
التنوع Diversification	تطوير المنتج Market Development
<ul style="list-style-type: none"><li>• تعزيز التنوع في البرامج الأكاديمية لتسويقها إقليمياً ودولياً.</li><li>• توجيه دافعية الطلبة في تنمية مهاراتهم وقدراتهم للمنافسة في السوق الخارجي.</li><li>• تأسيس شراكة فاعلة مع الشركات الخاصة لدعم برامج الجامعة وأنشطتها بما يمكنها من المنافسة محلياً ودولياً.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• إنشاء كليات وتخصصات علمية جديدة استجابة للتوجهات نحو تطوير منظومة التعليم.</li><li>• الاستفادة من التقنيات المعلوماتية الحديثة وتوظيفها في البحث العلمي.</li><li>• توظيف قدرات الطلبة المعرفية والبحثية لخدمة المجتمع المحلي.</li><li>• توظيف البحث العلمي في تناول قضايا المجتمع وحل مشكلاته.</li><li>• إقامة مؤتمرات وندوات مع مؤسسات المجتمع لمناقشة جودة مخرجات الجامعة الحالية وتحسين المخرجات مستقبلاً.</li><li>• تشكيل لجنة لدراسة احتياجات السوق واقتراح تخصصات جديدة.</li></ul>

المصدر: إعداد الباحثة

وبعد دمج نقاط القوة للبيئة الداخلية لجامعة إب والفرص للبيئة الخارجية في مصفوفة أنسوف للنمو والتوسع، وصلت الباحثة إلى العديد من البدائل الاستراتيجية التي سوف تحدد مسار الجامعة وصولاً إلى صياغة رؤيتها ورسالتها وغايتها وأهدافها، ومن خلال موازنة الفرص مع نقاط القوة تشير النتائج إلى أنَّ الجامعة تتوفر أمامها فرص كثيرة متاحة، فضلاً عن امتلاكها نقاط قوة كبيرة؛ الأمر الذي يدفعها لاختيار

استراتيجية توسعية الغرض منها زيادة استغلال هذه الفرص المتاحة وتعظيم قواها الداخلية، ونظرا لما توصل إليه التحليل من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في هذا المجال توصل البحث إلى بناء بدائل استراتيجية تبعا لمصفوفة أنسوف واحتوت هذه المصفوفة على أربع استراتيجيات لجامعة إب، كون هذه الاستراتيجيات تعزز من مكانة الجامعة وتساعد على تطوير الجامعة وتمكنها من أداء دورها بالشكل المطلوب.

## رابعا- الاستنتاجات، والتوصيات، والمقترحات:

### الاستنتاجات:

- التحليل البيئي الاستراتيجي في ضوء مصفوفة أنسوف يقدم رؤية تفاؤلية لأداء الجامعة، ويعمل على تجديد الوضع الحالي لها، بما يمكنها من تحقيق الكفاءة والفاعلية، وتعزيز مكانتها في المجتمع.
- تُعدُّ مصفوفة أنسوف أداةً استراتيجية تساعد الجامعات على تحديد واختيار استراتيجية النمو والتوسع المناسبة من خلال تعزيز نقاط القوة واستغلال الفرص في إنشاء استراتيجية هجومية توسعية وفقاً لاستراتيجيات النمو الأربع: تغلغل السوق، وتطوير المنتجات، وتطوير السوق، والتنوع.
- توليد البدائل الاستراتيجية تبعا لمصفوفة أنسوف (النمو والتوسع) في مؤسسات التعليم؛ إذ يؤدي اختيار هذه البدائل وتطبيقها إلى زيادة تميز المؤسسة وكفاءتها وإتاحة الفرصة لها لتحسين منتجاتها وفتح أسواق جديدة.

### التوصيات:

- تبني البدائل الاستراتيجية المناسبة للجامعة التي توصل لها البحث الحالي.
- تشجيع البحوث العلمية ذات الصلة بتحديد الموقف الاستراتيجي واختيار البدائل الاستراتيجية ودعمها.
- الاستفادة من تجارب الجامعات الإقليمية والدولية المتعبة لاستراتيجيات النمو والتوسع.

### المقترحات:

- إجراء المزيد من الأبحاث حول البدائل الاستراتيجية لجامعة إب وفق مصفوفات أخرى.
- إجراء دراسات بحثية حول واقع جامعة إب وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لها.

## قائمة المراجع:

### 1-المراجع العربية:

- باعباد، علي هود، (2004)، فلسفة التعليم العال وسياسته في اليمن، الأمانة العامة للمجلس الأعلى لتخطيط التعليم، اليمن.
- بن حبتور، عبد العزيز صالح، (2004)، الإدارة الاستراتيجية: إدارة في عالم متغير، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- بولمخال، مريم، (2012)، إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
- التقرير الوطني، 2008، التطور التعليمي في الجمهورية اليمنية، مقدم للدورة الثامنة والأربعين للمؤتمر الدولي للتربية، جنيف، سويسرا.
- جامعة إب، (2004)، دليل الطالب الجامعي للعام 2004-2005، إب، اليمن.
- جامعة إب، (2015)، استراتيجية الجامعة 2025، جامعة إب، اليمن.
- جامعة إب، (2017)، بيانات وإحصائيات أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم للعام 2016-2017، إب، اليمن.
- الحاج، أحمد على، (2014)، التعليم الجامعي في اليمن، صنعاء، اليمن.
- حميد، محمد عبد الله، (2013)، تصور مقترح لتطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية، مجلة جامعة الناصر، العدد (1)، صنعاء، اليمن.
- الحميري، عبد الله حميد، (2016)، تقييم أداء جامعة إب اليمنية وفق معايير الجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم، العدد (24).
- الدوري، زكريا، (2005)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- زموري، كمال، (2009)، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (SANIAK): دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية عين الكبيرة، سطيف، أطروحة دكتوراه، منشورة، جامعة العربي التبسي، الجزائر.
- العارف، نادية، (2007)، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، ط4، الإسكندرية، مصر.
- العريقي، منصور أحمد، (2011)، الإدارة الاستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن.
- العفيري، نبيل أحمد، (2006)، مدى تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية، رسالة ماجستير، جامعة إب، اليمن.

- العفيري، نبيل أحمد. (2017). درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة إب من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة الجزيرة للعلوم التطبيقية والإنسانية، العدد الأول، جامعة الجزيرة، إب، الجمهورية اليمنية.
- العفيري، نبيل، الشاوش، علي، لعرف، فائزة، (2017)، استشراف مستقبل منظومة الجامعات العربية في ضوء متغيرات القرن الحادي والعشرون، مجلة السعيد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، العدد (1)، سبتمبر 2017
- العيدي، محمد، (2015)، دور التخطيط الاستراتيجي في خلق ميزة تنافسية داخل المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة DML construction، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- غرزولي، إيمان، (2010)، البدائل الإستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة K-PLAST سطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
- المجلس الأعلى لتخطيط لتعليم، (2013)، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية مراحل وأنواعه المختلفة 2012-2013، الأمانة العامة، صنعاء، اليمن. المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، (2006/2005)، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية: مرحله - أنواعه المختلفة، الإصدار الخامس، صنعاء، اليمن.
- المجلس الأعلى للتعليم، (2011)، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية مراحل وأنواعه المختلفة 2010-2011، الأمانة العامة، صنعاء، اليمن.
- محمد، علي غباش، (2012)، تقييم واختيار البديل الاستراتيجي الملائم لمحفظة الأعمال باستخدام مصفوفة (BCG)، مجلة الإدارة الاقتصادية، العدد (7)، العراق.
- مركز تطوير وضمان الجودة، (2015)، استراتيجية مركز التطوير وضمان الجودة 2025، جامعة إب، اليمن.
- مطهر، محمد، (2005)، التحديات التي تواجه التعليم العالي في الجمهورية اليمنية الواقع والرؤية المستقبلية، المركز الوطني للمعلومات، صنعاء، اليمن.
- المليكي، محمد عبد الجليل، (2019) نموذج مقترح لتطبيق أدوات الإدارة الاستراتيجية ومراحلها في الجامعات. بحث منشور في المؤتمر العلمي الثاني للعلوم الإنسانية (العلوم الإنسانية وتحديات العصر) المنعقد في الفترة (3-4) مارس - جامعة الأندلس، صنعاء، اليمن. المجلد (1)، ص 415-461.

- المليكي، محمد عبد الجليل والفقيه، منال أحمد والشوافي، أفرح علي، (2019). آليات تطبيق أدوات مرحلة صياغة الاستراتيجية في الجامعات العربية. مجلة الأندلس، المجلد (6)، العدد (25)، ص 6-44.

- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، (2010)، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية وخطة العمل المستقبلية 2006-2010، مشروع تطوير التعليم العالي، صنعاء اليمن.

## 2-المراجع الأجنبية:

- Ahmed, J. U., Ahmed, K. U., Shimul, A. S., & Zuniga, R. (2015). Managing Strategies for Higher Education Institutions in the UK: An Overview. **Higher Education for the Future**, 2(1).
- Falcato, M. D. P. (2016). Pedagogical Case Study: Strategic Methodologies to **Unpublished Master Thesis**, ISCTE Business School, Department de Financas, Portugal.
- Ghaleb M. A. (2015). Impact of Applying of Ansoff Model on Marketing Performance for Saudi Foodstuff Companies **Journal of Marketing and Consumer Research**, University of Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Saudi Arabia.
- MAWEU, B. M. (2012). Application of Ansoff's Product/Market Growth Strategies in Community Based Organizations In Kisumu East District, KENYA. **Unpublished Master Thesis**, School of Business, University of NAIROBI.
- Milova, N. (2001). Exploring Strategic Role of IT From the Perspective of Ansoff's and Porter's Generic Strategies. **Unpublished Master Thesis**, Concordia University, Montreal, Quebec, Canada.
- Moussetis, R. (2011). Ansoff revisited: How Ansoff interfaces with both the planning and learning schools of thought in strategy. **Journal of Management History**, Vol. 17 No. 1.
- Nan, Y. (2016). Application of AHP-Ansoff Matrix Analysis in Business Diversification :The case of Evergrande Group, 1Business School, Nanjing Xiaozhuang University, Nanjing City,China.
- Needesh Ramphu, (2012), Using the Ansoff Matrix to develop strategies for tertiary education in Mauritius, **University of Technology**, M, Mauritius.
- Robert K., & Waiganjo, E.W. (2016). strategic responses to competitive advantage by public universities in Kenya.
- Shaw, E. H. (2012). Marketing strategy: From the origin of the concept to the development of a conceptual framework. **Journal of Historical Research in Marketing**, Vol. 4 No. 1.
- Team FME. (2013). Ansoff Matrix: Strategy Skills. [www.free-managementebooks.com](http://www.free-managementebooks.com)



- Watts, G., Cope, J., & Hulme, M. (1998). Ansoff's Matrix, pain and gain Growth strategies and adaptive learning among small food producers. **Inte Jnl of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Vol. 4 No. 2.
- TUGBA. G., & SAFAK. A. (2018). Applying Ansoff's Growth Strategy Matrix to Innovation Classification, **International Journal of Innovation Management**, Vol. 22, No. 04, 1850039, 201 8.
- ZEKIRI, J., & NEDELEA, A. (2011). STRATEGIES FOR ACHIEVING COMPETITIVE.
- Ward, D., & Rivani, E. (2005). An Overview of Strategy Development Models and the Ward-Rivani Model.





## البدائل الاستراتيجية لجامعة إب وفقاً لمصفوفة بوسطن الاستشارية (B.C.G)

أ/نبيلة محمد عبد الدايم الحداد

طالبة دكتوراه بقسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة إب-الجمهورية اليمنية

Email:nabelaalhadad@gmail.com

إشراف/أ.د/نبيل أحمد العفيري

أستاذ الإدارة والتخطيط الاستراتيجي المشارك، كلية التربية، جامعة إب-الجمهورية اليمنية

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد البدائل الاستراتيجية لجامعة إب وفقاً لمصفوفة بوسطن الاستشارية، وهدفت إلى التعرف على الإطار النظري لمصفوفة بوسطن الاستشارية، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات، ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات ذات العلاقة، تم التوصل إلى عدد من الاستنتاجات لعل من أهمها: أن بوسطن الاستشارية تتكون من أربع خلايا، كل خلية تمثل نوعاً من الاستراتيجيات المشهورة، تعتمد حقيبة الأعمال بوسطن على الإنجاز والتنفيذ والمراقبة والدقة في فترة زمنية محددة، قدرة الجامعة على تنفيذ الأنشطة بعناية وتحويلها إلى مردود مالي تستطيع من خلاله تحدي جميع الصعاب، واستقطابها لمجموعة من البرامج التدريبية ذات النمو المرتفع والسريع، واختيار الاستراتيجية المناسبة لها وفقاً للمعطيات السابقة.

الكلمات المفتاحية: البدائل الاستراتيجية، مصفوفة بوسطن الاستشارية B.C.G

### Abstract:

The current study aims to identify strategic alternatives to the University of IBB according to the Boston Consulting Matrix, and aimed at identifying the conceptual framework of the Boston Consulting Matrix. The analytical descriptive approach was used in data collection and through a review of the literature and related studies. A number of conclusions were reached, perhaps the most important of which were: The consultancy Boston consists of four cells each representing a kind of well-known strategy, with the portfolio based on achievement, implementation and careful monitoring in a fixed period of time, the ability of the university to carry out activities carefully and turn them into a financial feedback which it can challenge all difficulties. The University has attracted a range of high-growth and rapid-growth training programs and selected the appropriate strategy for the University in accordance with previous data.

**Keywords:** Strategic Alternatives –Boston Consulting Matrix B.C.G

## المقدمة:

إن عملية اختيار التوليفة المثلى من الاستراتيجيات تحتاج إلى تحليل عدد من الأساليب؛ لذلك يعد التحليل الاستراتيجي الركيزة الأساسية الأولى في العمليات الاستراتيجية، حيث يهتم التحليل بدراسة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، من أجل تحديد المتغيرات المؤثرة في عملها، واتخاذ القرارات المناسبة ونظراً لأن محيط الجامعة ليس ثابتاً، ويتميز بالتغير المستمر فإن هذا أوجب على القائمين على المؤسسات العلمية ضرورة الانتقال من الأعمال الروتينية اليومية إلى تبني أفكار استراتيجية، وذلك من خلال اعتماد نظام استراتيجي جديد يستند إلى أدوات تحليل استراتيجية تضمن التكيف والتأقلم مع هذا المحيط البيئي المتغير المتسارع؛ إذ يعد قرار المؤسسة في اختيار واحدة من البدائل الاستراتيجية، قراراً صعباً؛ لذلك قام بعض الباحثين والدارسين بإيجاد مجموعة نماذج تساعد متخذ القرار في اختيار الاستراتيجية التي تتناسب الظروف الموقفية التي تواجه المؤسسة، ومن بين أشهر وأحسن النماذج نموذج جماعة بوسطن الاستشارية، وذلك لبساطتها في التحليل، وسهولتها في التطبيق (حياة، د.ت، 1).

يكتسب اختيار البديل الاستراتيجي الملائم لمحفظة الأعمال أهمية خاصة، وذلك لأن عملية الاختيار الاستراتيجي، تُعد من أهم الأدوات الرئيسية التي تمكن المدير الاستراتيجي من اختيار الاستراتيجية المناسبة، ومن بين الأدوات التي تساعد في اختيار البديل الاستراتيجي الأكثر ملاءمة تسمى نماذج محفظة الأعمال التي تصمم لغرض تقويم أعمال المؤسسات ذات المنتج الواحد، أو ذات المنتجات المتعددة (محمد، د.ت، 194).

علاوة على ذلك، تستند هذه الطريقة إلى الملحوظة التي مفادها أن المؤسسة التي تعتمد التنوع، لا يمكنها التفكير في أنشطتها، في منتجاتها أو في مهنتها بصفة جزئية، وإنما لها وجهة نظر شاملة ومتكاملة، وتأخذ هذه الطريقة في الاعتبار مجمل حافظة أنشطة المؤسسة، ومن ثم ستمتكن المؤسسة من النظر إلى الوضعية المصفوفة "نمو/حصة السوق" التي يحتلها كل نشاط، ومن ثم التعرف على النشاطات المهمة بالنسبة لها، فتعمل على تقويتها باتخاذها للقرارات التي تتعلق بكيفية تخصيص الموارد بين مختلف هذه النشاطات (وهيبة، 2009، 50).

ويمكن تطبيق محفظة الأعمال B.C.G على الجامعة في برامجها، فضلاً عن قراراتها المؤسسية، والمشكلة التي تواجه المنظمات هي الموازنة الفعالة بين مخصصات الموارد؛ وتناقش هذه القضية الداخلية التنافس على الموارد بين البقرة النقدية والنجم، وفي نهاية المطاف، يدعو هذا النموذج إلى اتباع نهج متوازن (الفوز، الفوز) لتخصيص الموارد بدلاً عن نهج الريح/الخسارة (Debrecht & Levas, M, 2014, 65-66).

كما تقدم مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية التوصيات المتعلقة بتطوير الاستراتيجية وتخصيص الموارد وتطوير الاستراتيجيات في الشركة النموذجية متعددة الأعمال، ويُقال ذلك إن الموقف التنافسي النسبي والنمو هما المعلمتان الأساسيتان اللتان يجب النظر فيهما في تحديد الاستراتيجية التي يجب أن تتبناها الأعمال الفردية عند النظر إليها في سياق "محفظة الأعمال" الإجمالية للشركة، فالأنماط المحتملة لاستراتيجية الأعمال التي ستؤدي إلى نجاح الشركات (OP. Cit, 65-66). وتستهدف بوسطن الاستشارية تخصيص الموارد وتضع استراتيجيات لمجالات النشاطات الاستراتيجية المناسبة والملائمة للمنظمة (DUICĂ, etal., 2014, 145).

بناءً على ما تقدم أنت الحاجة إلى إجراء مثل هذه الدراسة التي تسعى إلى التعرف على الإطار النظري لمصفوفة بوسطن الاستشارية، والتعرف على البدائل الاستراتيجية لجامعة إب وفق مصفوفة بوسطن، وبسبب افتقار الدراسات العربية والأجنبية للإشارة لهذه المواضيع بشكل موسع وخاصة في المجال التعليمي ومنها الجامعات على المستوى المحلي والعربي دعت الحاجة إلى التطرق لمثل هذه المواضيع المعنية بالتحليل البيئي الداخلي والخارجي.

## المشكلة:

يحتاج اليمن -كغيره من الدول وخاصة الدول النامية- إلى نظام للتعليم العالي يتصف بالديناميكية والجودة والكفاءة العالية. فاليمن معروف بمحدودية موارده الطبيعية مقارنة بالبلدان العربية المجاورة لها؛ ولذلك فإن على اليمن أن يعمل على تطوير موارده البشرية لزيادة مخزونه من المعارف، والمهارات، والخبرات، والقدرات التقنية ليتمكن من تحقيق أهدافه، والتحول إلى اقتصاد قائم على المعرفة وبما يمكنه من زيادة قدراته التنافسية للالتحاق الفعال باقتصاديات القرن الواحد والعشرين. وسيكون لمؤسسات التعليم العالي عموماً والجامعات اليمنية خصوصاً دور محوري في هذا الشأن، خاصة وأن البيانات تشير إلى أن مخرجات التعليم الثانوي سوف تصل إلى ما يزيد عن أربعة أضعاف ما هي عليه الآن في العقدين القادمين، وهذا يعني أن على مؤسسات التعليم العالي والجامعات اليمنية أن توسع من طاقتها الاستيعابية، لمواكبة هذا العدد المتزايد للطلبة، وأن تعمل في الوقت نفسه على تحسين، وتطوير برامجها، وتجويد مخرجاتها (الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، 2006، 4)؛ حيث تعكس المؤشرات واقع البلاد المتخلف التي تعاني من تدني وضعف في كثير من الهياكل التنموية المختلفة؛ الأمر الذي تطلب العديد من مخرجات التعليم الجامعي في مختلف التخصصات ذات الأولوية التي تحتاج إلى إعادة النظر في العمل الإداري في الجامعات اليمنية الحكومية (مؤشرات التعليم العالي، 2015، 67).

ومن هنا جاء دور الباحثة لتلقي الضوء على أهم النماذج والمصفوفات الاستشارية التي تساعد على التحليل للبيئة الداخلية والخارجية والوقوف على نقاط الضعف ومحاولة الاستفادة من جوانب القوة لديها تجنباً للأضرار التي قد تقع على الجامعة من التدهور الملحوظ، وعليها اختيار مصفوفة بوسطن

الاستشارية من بين أهم المصفوفات للتحليل الشامل وفقاً للاستراتيجيات المناسبة لها. وسنحاول في هذه الورقة الإجابة عن السؤالين الآتيين وهما:

- ما هو الإطار النظري لمصفوفة بوسطن الاستشارية B.C.G؟
- ماهي البدائل الاستراتيجية لجامعة إب وفقاً لمصفوفة بوسطن الاستشارية B.C.G؟

## الأهمية:

- تكمن أهمية الدراسة في كونها تسهم في الآتي:
- تساعد منظمات الأعمال في تكوين قاعدة أساسية لمواجهة المنافسات المختلفة للمؤسسات التعليمية.
- بناء هياكل تتسم بالمرونة لمواجهة حالات التغيير في المواقف والرغبات بما يمكنها من النمو والاستمرار داخل الأسواق.
- تحتاج عملية الاختيار الاستراتيجي إلى نوع من التفكير والتحليل الاستراتيجي.
- تقديم أداة تحليلية علمية وعملية تساعد إدارة المؤسسة في اختيار البديل الاستراتيجي الرئيس والاستراتيجيات الفرعية المناسبة.
- تقديم مصفوفة متكاملة مكونة من أربع خلايا كل خلية تتضمن استراتيجية معينة.
- تزويد المكتبات بمثل هذه البحوث التي يندر الكتابة عنها على المستوى المحلي والعربي.
- فتح المجال للباحثين والمهتمين في الاتجاه نحو هذه المحفظات الاستشارية.

## الأهداف:

- تهدف الدراسة الحالية إلى:
- التعرف على الإطار النظري لمصفوفة بوسطن الاستشارية B.C.G.
- التعرف على البدائل الاستراتيجية لجامعة إب وفقاً لمصفوفة بوسطن B.C.G.

## الحدود:

تحدد الدراسة الحالية في حدها الموضوعي بتحديد البدائل الاستراتيجية لجامعة إب وفقاً لمصفوفة بوسطن بحسب ما تناولها الأدبيات والمرجعيات السابقة.

## المنهج:

استخدمت الباحثة في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي القائم على جمع البيانات من مصادرها الثانوية ومصادرها الأولية سواء المراجع العربية أو الأجنبية، والقائم على وصف البدائل الاستراتيجية وتحليلها؛ حيث قامت الباحثة بتحليل بعض الدراسات المتعلقة بمصفوفة بوسطن والخاصة بالجامعة للوصول إلى أهم نقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات التي تواجه الجامعة.

## المصطلحات:

وفقاً لطبيعة الدراسة وأهدافها، سيتم التطرق إلى مفهوم البدائل الاستراتيجية وبوسطن الاستشارية.

### البدائل الاستراتيجية:

يعرف ابن سديرة، (2016، 44-45) هي عبارة عن عملية اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية المتاحة والمناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة؛ حيث تقوم المؤسسة بعملية تقييم البدائل، كما يتطلب ذلك وجود عدد من المعايير التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد البديل المناسب لصياغة استراتيجية المؤسسة.

ويعرفها وليان وداود (Whleen, T & David H، 2012، 257) أنها تعد الخيار الاستراتيجي في عملية تقييم الاستراتيجيات البديلة واختيار أفضل البدائل.

في حين يعرفها تيمجدين (2013، 13) بأنها النتيجة النهائية والحاصل عن العملية المتسلسلة ومترابطة الخطوات التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية بعد قيامها بتحديد اتجاهها الاستراتيجي، بما في ذلك غاياتها وأهدافها التي تتطلع إلى تحقيقها، وهذا الخيار من المفترض أن ينقل المؤسسة إلى وضع أفضل ويمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

ويعرف البديل الاستراتيجي بأنه: حصيلة تفاعل العوامل الخارجية (الفرص والتحديات) والعوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف)؛ لذا تسعى الإدارة العليا وفقاً لذلك إلى خلق المواءمة بين البدائل الاستراتيجية وإمكانات المنظمة الداخلية والخارجية واختيار البديل الاستراتيجي الأفضل (Ejabat / ask http://ejabat.google.com .p.l. ar = ?)

ويمكن تعريف البدائل الاستراتيجية: بأنها: عملية اختيار البديل الأفضل والمناسب من بين البدائل التي تحقق أهداف وغايات ورؤية المؤسسة.

### مصنوفة بوسطن الاستشارية:

تعد وسيلة تحليل تسبق إعداد الخطط الاستراتيجية التي تهدف إلى تحسين وضعية المؤسسة وتحقيق توازن على مستوى محفظة النشاطات لضمان استمرارية في تحقيق المردودية الكافية التي تحقق للمؤسسة هدفها الأساسي المتمثل في البقاء (أحمد، 2013، 84).

## الدراسات السابقة والخلفية النظرية:

### أولاً-دراسات سابقة:

وفقاً لطبيعة الدراسة الحالية، سيتم التطرق إلى بعض الدراسات المباشرة وغير المباشرة نظراً لقلّة الدراسات في هذا المجال التي تناولت المصنوفة وهي على النحو الآتي:

## 1- الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة دينز Dennis (2014) والموسومة بـ "استخدام مصفوفة محفظة مجموعة بوسطن الاستشارية لتحليل إدارة برنامج طالب الدراسات العليا في قطاع الأعمال في شركة صغيرة، جامعة الفنون الليبرالية"، إلى التوسع في مجال مفاهيم نموذج مصفوفة محفظة مجموعة بوسطن الاستشارية (B.C.G) في البيئة الأكاديمية، وتقديم وصف وشرح نموذج مصفوفة حافظة الأوراق المالية (B.C.G)، مع تطبيق النموذج على عدة أقسام من جامعة صغيرة للفنون الليبرالية، وخلصت الورقة إلى مناقشة الأثر السلبي لعدم اتباع إدارة التسويق القياسية و"قواعد الإبهام" الاستراتيجية لتخصيص الموارد التي يقترحها النموذج الموجود في معظم نصوص إدارة التسويق التقليدية.

هدفت دراسة سلومون Solomon (2018) الموسومة بـ "دمج البرامج في الجامعات التقنية في غانا: تطبيق مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية"، إلى تبرير أهمية دمج البرامج في الجامعات التقنية في غانا على الرغم من عدم كونها برامج مفوضة، باستخدام مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية. وتستخدم الدراسة مختلف البرامج الأساسية أيضاً منها البرامج الضرورية الأخرى التي يجب أن تقدمها الجامعات التقنية وتصنفها وحدات أعمال استراتيجية لتحديد ضرورة البرامج الضرورية الأخرى التي تمكن الجامعة التقنية أن تتطور وتتقدم بشكل مستمر. واستخدمت الدراسة البيانات الثانوية للعام 2013/2012م السنة الدراسية قيد الطلاب في برامج التعليم العالي في غانا لدعم البرامج التجريبية النظرية: كان هناك عشرة مديرين للجامعات العامة والخاصة ومديري تكنولوجيا مختارة وقد تم أخذ عينات مائة وأجريت مقابلات معهم للتأكد من الأسباب الرئيسة للتطور وتقديم العروض البرامج.

أما دراسة ستيفن وآخرين Stephen, et al (2018) والموسومة بـ "تطبيق نظام B.C.G كأداة للتخطيط الاستراتيجي لتقييم استدامة البرامج الجامعية ونموها في سوق تنافسية"، فهذه الدراسة تهدف إلى التعرف على كل ما يتعلق بالبيئة التنافسية للطلاب الاستهلاكي، من الضروري أن تستخدم المنظمات نماذج ذات سمعة فيما يتعلق بتخصيص الموارد التكتيكية لمختلف وحدات الأعمال التجارية الاستراتيجية ومنتجاتها، ويقدم وصف العمل وشرح نموذج مصفوفة حافظة مشاريع B.C.G لتقييم خمسة برامج جامعية في غانا، ويساعد التنفيذ الفعال لنموذج B.C.G على إنشاء التعليم العالي من أجل تحقيق أفضل وضع من وجهة نظر المراكز التنافسية في السوق، ويساعد هذا النموذج المؤسسات على اختيار الأسواق ووحدات الأعمال التي تمول على أساس سمتين هما؛ القدرة التنافسية وجاذبية السوق، وأن يكون نصيب السوق ومعدل النمو على التوالي هو المحرك الأساس لهذه العوامل، من أجل بقاء المنتج ونمائه في الشركة.

## 2- الدراسات العربية:

هدفت دراسة حجازي (2005)، الموسومة بـ "مصفوفة الاستشارات ببوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات"، إلى معرفة أهمية الكفاءات بالنسبة للباحثين والعاملين في مجال التسيير في

الوضعية الحالية للمحيط التي تتميز أساسا بالتنافسية الشديدة، تعزا إلى أنها شكلت في ذات الوقت أهم مصدر للمزايا التنافسية الدائمة، أساسا لتسيير الموارد البشرية والمؤسسة وبناء الاستراتيجية. ونظرا لهذه الأهمية توجهت الأبحاث إلى العمل على إيجاد أدوات ونماذج التسيير التي تسمح بتسييرها، إلا أن هشاشة الكفاءات أعطت لها خصوصية بوصفها مجال بحث يجب مراعاتها عند التعامل معها؛ الأمر الذي يعني أن كل ما يطور بخصوصها يجب أن يعمل على تطويرها والحفاظ عليها والتركيز على تناغمها ضمن سلسلة الكفاءات التي تعد المصدر الفعلي للمزايا التنافسية.

وهدفت دراسة عبيد (د.ت) الموسومة بـ " مصفوفة جماعة بوسطن B.C.G MATRIX: أثر الحصة السوقية للشركة ومعدل نمو السوق على اختيار البديل الاستراتيجي المناسب"، إلى التعرف على الأوضاع الاستراتيجية التي تطبق بها من البدائل الاستراتيجية الثلاثة المتاحة أمام الشركة، وتحديد الاستراتيجية المناسبة لكل سوق من الأسواق التي تعمل بها الشركة حسب معدل النمو والحصة السوقية.

بينما دراسة (حياة، 2007)، والموسومة بـ " مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية: دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد للإلكترونيات"، هدفت إلى دراسة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، لتحديد المتغيرات المؤثرة في عملها، اتخاذ القرارات المناسبة. ونظرا لأن محيط المؤسسة ليس ثابتا، ويتميز بالتغير المستمر فإن هذا أوجب على المسيرين ضرورة الانتقال من الأعمال الروتينية اليومية إلى تبني فكر استراتيجي، وذلك من خلال اعتماد نظام تسييري جديد يستند إلى أدوات تحليل استراتيجية تضمن التكيف والتأقلم مع هذا المحيط ومن بين هذه الأدوات نماذج تحليل محفظة العمال؛ لذا حاولنا في بحثنا هذا إلقاء الضوء على أهم هذه الأساليب، استخداما، ومحدودية استخدامها، وإسقاط بعض من هذه النماذج على واقع الإلكترونيات، وقد وجدنا عدم تطبيق (Condor) مؤسسة صناعية جزائرية وهي مؤسسة عنتر تراد للأساليب في المؤسسة، رغم أن استخدام هذه النماذج من شأنه مساعدة المؤسسة في اختيار استراتيجية كل مجال نشاط استراتيجي واستراتيجية المؤسسة بشكل عام، لكن غياب بنك معلوماتي ذي مصداقية يحول دون التطبيق الدقيق لهذه النماذج.

أما دراسة محمد (2012) الموسومة بـ " تقييم واختيار البديل الاستراتيجي الملائم لمحفظة الأعمال باستخدام مصفوفة (B.C.G)" فهدفت إلى التعرف على الاستراتيجيات الملائمة لأعمال الشركة وكذلك تشكيل أفضل حقيبة استثمارية متوازنة للسلع التي تتعامل فيها الشركة، وإتاحة الفرصة أمام إدارة الشركة وبشكل سريع ودقيق في أن تحدد مواقع المنتجات التي تتعامل فيها وتأشير موقفها التنافسي، والمساعدة في الاختيار الاستراتيجي التسويقي المناسب لمواجهة الحالات التي يكون عليها المنتج في ضوء حصتها النسبية ومعدل النمو في السوق، والاهتمام ببعض الأنشطة المناسبة في الترويج والتوزيع والبحث والتطوير ومدى إسهام كل نشاط في تقدم المنتج.

وهدفت دراسة الايذ (2013) الموسومة بـ " استخدام أسلوب تحليل محفظة الأعمال في تقييم موقف الشركة التنافسي " (دراسة تطبيقية في شركة المنار لتسويق المنتجات الغذائية في البصرة)" إلى التعرف على منظمات الأعمال التي تواجه تغيرات مستمرة في مستوى أداء وحداتها التشغيلية في شركة المنار موضوع البحث، ومن أجل التعرف على موقفها التنافسي عليها أن تأخذ بعين الاعتبار أساسيين هما حصتها السوقية ومعدل النمو لمواجهة المنافسين؛ ولذلك جاءت مشكلة البحث لتقييم موقف الشركة التنافسي ولكل منتج B.C.G وقد تم اتخاذ القرار المناسب بالاعتماد على أهم الاستراتيجيات التنافسية باستخدام أسلوب تحليل محفظة الأعمال والتوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تضمن للشركة الحفاظ على حصتها السوقية ومعدل نمو منتجاتها.

### 3-الدراسات المحلية؛

هدفت دراسة العفيري (2014) الموسومة بـ " مشروع مقترح للتخطيط الاستراتيجي لتطبيق الجودة الشاملة في جامعة إب" إلى تقديم مشروع مقترح للتخطيط الاستراتيجي لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية، كما استخدمت أسلوب (SWOT) لتحليل العوامل البيئية الداخلية والعوامل البيئية الخارجية المؤثرة في تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات، وفي ضوء مؤشرات جوانب القوة والضعف، ومؤشرات الفرص والتهديدات لواقع الجامعات، والاستفادة من الدراسات السابقة، اقترح الباحث خطة استراتيجية مكونة من رؤية، ورسالة، وغايات، وأهداف، وخطط تنفيذية، ومؤشرات أداء، ومدة زمنية، وتكلفة مادية.

بينما هدفت دراسة المليكي وفهد (2019) الموسومة بـ "أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية (دراسة تحليلية) "إلى التعرف على أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي وتصنيفها، وتحليل أبرز أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي، وتشخيص العلاقة بين أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي ببعضها البعض، وتطوير أداة تحتوي على خصائص مجموعة من أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي بنوعية التحليلي والتطويري. ومن خلال مراجعة الأدبيات ذات العلاقة، توصل الباحثان إلى عدد من النتائج، من أبرزها تطوير مصفوفة التحليل البيئي الاستراتيجي المتكاملة التي تحتوي على مجموعة من أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي.

### 4-التعليق على الدراسات السابقة؛

لقد تنوعت الدراسات السابقة من حيث علاقتها بهذا الموضوع، فالدراسات الأجنبية هي الأكثر ملامسة لموضوع البحث، تلتها في الأهمية الدراسات العربية، أما الدراسات اليمنية فهي مكرسة فقط للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية ومنها جامعة إب، ولم تجد الباحثة أي دراسة محلية تتناول البدائل الاستراتيجية في الجامعات اليمنية في ضوء مصفوفة بوسطن الاستشارية B.C.G، وهذا ما دفعها لدراسة هذا الموضوع النادر في البيئة الأكاديمية اليمنية.



## ثانياً- الخلفية النظرية:

### 1- تحديد البدائل الاستراتيجية والاختيار الاستراتيجي:

لقد حظي موضوع دراسة (البدائل الاستراتيجية) باهتمام خاص من قبل الدراسين والباحثين في مجال الإدارة العامة، وإدارة الأعمال، الذين أسهموا في تفريغ هذه البدائل كما تتفرع أغصان الشجرة الورقة، ولكن قبل أن تتولى دراسة هذه البدائل لابد من القول بأن المؤسسة يمكنها استخدام خليط من هذه الاستراتيجيات كما يمكنها أن تعول على دمج هذا النوع مع النوع الآخر، لاختيار بديل مناسب (حبتور، 2004، 225). ومن الملاحظ أن الاهتمام المتزايد لدى القائمين على التخطيط الاستراتيجي ظهر من خلال إعداد الخطط الأساسية التي تتم من قبل الإدارة ويتم تجميع المعلومات وتحليلها ووضع البدائل ثم الاختيار بين البدائل المتاحة وتقييمها؛ لذلك فتحديد البدائل الاستراتيجية يأتي بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمنظمة، ثم يتم تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة التي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمؤسسة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها المنشودة (أحلام، وزدراية، 2016، 21).

### 2- العوامل التي تؤخذ بالاعتبار عند اختيار البدائل:

لا شك أن الإدارة الاستراتيجية وهي تستهدف البحث عن الخيارات لا تتشد إلا الحصول على البديل الذي يحقق الأهداف، فالأهداف هي التي تسعى المؤسسة لتحقيقها تؤدي دوراً في عملية الاختيار، لهذا كان لابد من توافر عوامل تساعد في اختيار البدائل منها كما ذكرها (حبتور، 2004، 226):

- 1- الأهداف: حيث تشكل الأهداف الخطوة واللبنة الأولى في صياغة الاستراتيجية المناسبة للمنظمة.
- 2- القيود الخاصة بالفرص ومخاطر البيئة: مراعاة نتائج التحليل البيئي الداخلي والخارجي واستغلال نقاط الفرص واستثمارها، مع نقاط القوة داخل المؤسسة، والوقوف على نقاط الضعف والتقليل والحد من أثارها السلبية.
- 3- القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلق بالمؤسسة: تحديد الاستراتيجية المناسبة وفقاً لنتائج التحليل الداخلي بجميع أبعاده الإنتاجية والتسويقية والتمويلية وما يخص الموارد البشرية والتنظيمية.
- 4- قيم الإدارة وأخلاقياتها والمهارات الإدارية المتاحة: يتوقف اتباع البدائل الاستراتيجية على القيم الشخصية والتنظيمية السائدة في المؤسسة.

### 3- تحليل محفظة الأنشطة:

#### أ- تعريف محفظة الأنشطة (حقيبة الأعمال):

تعرف محفظة الأنشطة للمؤسسة بأنها: "عبارة عن مجموعة مجالات النشاط الاستراتيجي DAS التي تتكون منها المؤسسة التي تتقاسم الموارد والمهارات المكونة لها" (حياة، 2007، 58)، وتعرف بأنها: أدوات تحليلية لتقييم أعمال المنظمات ذات المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة وفي أسواق

مختلفة وذلك بهدف اختيار أفضل استراتيجية ممكنة التطبيق ولحشد وتوجيه وإدارة موارد المؤسسة بكفاءة وفاعلية (سيليطين، 2007، 57).

### ب- أدوات تحليل أو نماذج حقيبة الأعمال (الأنشطة):

إن اختيار ميدان المنافسة الذي تخوضه المؤسسة والسلوكيات الاستراتيجية التي تنتهجها، يعد أحد العوامل الحاسمة للنجاح التنافسي، على اعتبار أن اختيار الموقع المناسب يكسب المؤسسة الأفضلية في آليات الصراع؛ وعليه فإن تحليل حافظة الأنشطة يهدف إلى إيجاد الموقع الاستراتيجي لكل نشاط، لذا طور الباحثون مجموعة من الأدوات، قصد الحصول على تحليل شامل ومتزامن مع مجموع حافظة النشاطات لمؤسسة معينة.

هناك مجموعة من الأدوات بعضها كمي وبعضها الآخر كيفي، يمكن الاعتماد عليها في تحليل حافظة الأنشطة؛ حيث تستخدم أبعاد مختلفة للتعبير عن جاذبية الصناعة والموقع التنافسي (تيمجدين، 2013، 31). حيث يؤكد كلاوي (2015، 54) أن هناك أساليب وأدوات عديدة تستخدمها منظمات الأعمال يتم في ضوءها التأكد من أن الاستراتيجية المصاغة جرى اختيارها، تقع في إطار لا يتعارض مع المبادئ الأساسية للخيارات الاستراتيجية الصحيحة، مصفوفة يذكر منها الآتي:

- ✓ الحصة \ النمو (مصفوفة جماعة بوسطن).
- ✓ مصفوفة جاذبية الصناعة/ قوة وحدة الأعمال (مصفوفة جنرال اليكتريك).
- ✓ مصفوفة جنرال اليكتريك/ ماكينزي.
- ✓ مصفوفة دورة حياة محفظة الأعمال.
- ✓ مصفوفة التهديدات/ الفرص جوانب القوة/ الضعف مصفوفة (Swot).
- ✓ مصفوفة تقييم الموقف الاستراتيجي والتصرف (SPACE).

وتخص الباحثة بالذكر الإشارة إلى أهم هذه الأساليب المستخدمة في تحليل المحفظة، وأهمها الأساليب المصفوفية التي تستخدم أبعاد مختلفة للتعبير عن جاذبية الصناعة، والموقع التنافسي، والجدول الآتي يوضح أهم هذه النماذج (المصفوفات العامة):

#### جدول رقم (1) يوضح

أهم أساليب (أدوات) تحليل المحفظة (المصفوفات العامة) المصدر: من إعداد الباحثة

الأنواع	المصفوفات	معيار المحيط (محور الصادات)	معيار المؤسسة (محور السينات)	عدد الخانات
المصفوفة الكمية	مصفوفة BCG	معدل النمو	الحصة من السوق	04
المصفوفة الكيفية	مصفوفة ADL	نضج السوق	الوضعية تنافسية	20
	مصفوفة Mc.kinsey	جاذبية السوق	القدرة التنافسية	09

## ج-محدودية نماذج المحفظة:

تساعد نماذج تحليل المحفظة على التحليل وإيجاد الخيار الاستراتيجي من خلال أنه يمد المؤسسة بإطار وطريقة بسيطة للتحليل والمقارنة بين الأنشطة المختلفة، الزيادة من نوعية الاستراتيجية المدروسة، وتسمح للمؤسسة بإيجاد تخصيص أفضل ومنتظم لمواردها.

### حقيبة الأعمال (Boston Consulting Group):

يتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة اعتماداً على تقنيات خاصة؛ إذ يرتكز هذا التحليل أساساً على فهم الحركة التنافسية لتحديد مجال النشاط الاستراتيجي للمؤسسة في القطاع المستهدف والقوى التي يجب أن يواجهها وهنا سوف نتناول الطرق الكلاسيكية التي اعتمدت في تحديد الاختيار الاستراتيجي المناسب والأفضل للمؤسسة منها: طريقة محفظة بوسطن الاستشارية B.C.G التي تركز على الاستراتيجيات القائمة على تحليل نظام ومميزات مجال النشاط وفي ظل استخدام هذا النموذج تتشكل محفظة الأنشطة وذلك عن طريق توزيع وحدات النشاط الاستراتيجي وتسهم هذه الطريقة في إدماج الأبعاد الأساسية للاستراتيجية الأربعة التي تتميز بالمرونة؛ إذ إنَّها لا تقدم مجرد استراتيجية فقط للمؤسسة، بل تعطي نتائج عامة وتسهيلات في كل الحالات، وأيضاً قد لا تخلو من العيوب، حيث تنحصر في طريقة مقارنة المؤسسة بمؤسسة أخرى مع غياب أدق المعلومات بالتأكيد على صحة المقارنة، وارتكازها على المنافسين الرئيسيين وعدم اهتمامها بفرص المحيط التنافسي لها (شلال ووقرومي، 2017، 11).

يقصد بالحروف B.C.G الحروف الأولى من اسم مجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group، وقد ظهر هذا النموذج في 1963م في بداية الستينيات من قبل بروس هندرسون الذي كان يمثل مكتب الاستشارة ببوسطن والمعروف باسم Boston Consulting Group. وهي عبارة عن شركة استشارات إدارية رائدة قدمت أسلوباً معيناً يمكن من خلاله تقييم جميع وحدات الأعمال الاستراتيجية لديها في مصفوفة النمو / الحصة السوقية للشركة The Growth – Share Matrix (حسين وأمل، 2018، 189). وبعد فترة وجيزة من تشكيل فريق بوسطن الاستشاري انضم سيمور تيلز إلى مجموعة B.G.G بصفته العضو الثالث في فريق العمل في يوليو 1964م، حيث حدد الأفكار الرئيسية لتخطيط المحافظ في مقال نشرها عام (Tilles & McFarlan, 1966)، ووفقاً لسيمور فإن المؤسسة تُعدُّ مجموعة (محفظة) من المؤسسات التي تتمتع بمجموعة متنوعة من الفرص والمخاطر، وفي عام 1969 قامت شركة B.C.G بتصميم "مصفوفة حصة النمو"، وهي عبارة عن مخطط بسيط لمساعدة الشركات على تقرير كيفية تقسيم الأموال النقدية بين عناصر أعماله ( Afriyie, S O, etal, 2015, NP). ومن جهة أخرى في عام 1970م، قدم بروس هيندروس رائد المجموعة الاستشارية مجموعة بوسطن، مصفوفة النمو بوصفها إطاراً لنماذج أعمال ومشاريع الشركات المختلفة وذلك حسب علاقاتها

مع بعضهم البعض وللشركات بشكل عام على وجه الخصوص، وذلك على الأساس التنافس الإيجابي، منذ ذلك الحين يُعدُّ هذا المفهوم مفهومًا مشكوكًا فيه على المستوى الأكاديمي أو على مستوى أصحاب المهن (63, 2011, Pidun).

يُعدُّ هندرسون الرئيس والمدير التنفيذي للشركة من عام (1980م-1985م)، حيث قام بمساعدة الشركات في تحليل وحدة الأعمال أو خطوط المنتجات الخاصة بها. فمصفوفة B.C.G تساعد الشركات في تخصيص الموارد الخاصة بها، وتستخدم أيضا أداة تحليل في العلامات التجارية للتسويق وإدارة المنتجات والإدارة الاستراتيجية وتحليل المحفظة؛ لذلك تُعدُّ B.C.G شركة خاصة للاستشارات الإدارية لديها (81) مكتبا في (45) بلداً، ويوجد بها أكثر من 6200 خبير استشاري وأكثر من 9700 موظف في جميع أنحاء العالم، وهي التي تقدم النصح لثلاثي الشركات التجارية المدرجة في قائمة Fortune 500. حيث كانت B.C.G مسؤولة عن الخطوة الأولى وهي خطوة تحليلية للأمام في استراتيجيات الشركات المختلفة (Collins & Montgomery, 2005) (1967, 228-229 Barusman& De Haan).

علاوة على ذلك، فقد اقترح هذا المدخل هندرسون عام (1979)، مؤسس مكتب مجموعة بوسطن الاستشارية، وأصبح معروفاً بعد ظهور مقالات هيدلي عام (1976، 1977). وقد أجاب هندرسون على طلبات شركات تكساس إنسترومنتس وسوداء وديكر وقام بوضع نسخته الخاصة من منحنى التعلم، وهو ما وصفه بمنحنى الخبرة، لشرح سياسة الأسعار والسلوك التنافسي على قطاعات السوق، في مجال النشاط الاستراتيجي الذي يحقق نمواً قوياً، ولكن الأعمال الأولى (B.C.G) هي التي أسهمت في تطوير النظرية، على الرغم أنها نشرت في عام (DUICĂ. A. 2014, 1441968). فإِنَّهَا تمثل من أقدم الوسائل المستخدمة في عملية الاختيار الاستراتيجي للبدائل الاستراتيجية (غرزولي، 2010، 112).

لذلك تُعدُّ مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) أهم شركة أمريكية عالمية للاستشارات الإدارية والرائدة عالمياً في مجال استراتيجيات الأعمال (Boston Consulting Group)؛ كونها عبارة عن تقنية انبثقت من الشركة الاستشارية المسماة (B.C.G)، ومن ثم فقد اقترن اسم هذه المصفوفة باسم المجموعة BCG matrix أو Boston matrix وهي من أكثر الشركات المرموقة في مجال الاستشارات الإدارية التي تساعد المؤسسات على الابتكار في تعاملاتها مع الشركات الأخرى (Kengelbach et al, 2015, 3).

وعلى ذلك يمكن القول إنَّ مصفوفة بوسطن تُعدُّ واحدة من أهم النماذج/ المصفوفات المقبولة والمتفق عليها بغرض صنع قرار الاختيار الاستراتيجي؛ حيث تستخدم في المنظمات متعددة المنتجات، الذي ينافس كل منتج أو نشاط في صناعة مختلفة وسوق مختلفة؛ وهو ما يستلزم رسم استراتيجيات منفصلة لكل منتج منها؛ ولذا فإنَّ هذه المصفوفة لا تصلح للمنظمات التي تتعامل مع منتج واحد ولها نشاط واحد (حسين، وأمل عبد الحكيم عباس، 2018، 189).

وتُعدُّ نماذج حقيبة الأعمال أدوات تحليلية لتقييم أعمال المؤسسات ذات المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة وفي أسواق مختلفة وذلك بهدف اختيار أفضل استراتيجية ممكنة التطبيق ولحشد وتوجيه وإدارة موارد المؤسسة بكفاءة وفعالية. ففي أوائل السبعينيات من القرن العشرين أدت البحوث المتعلقة بمنحنى الخبرة إلى تطوير نموذج جديد يعمل على تبسيط الواقع، استنادًا إلى المصفوفة "معدل نمو السوق/ الحصة النسبية في السوق"، المعروفة باسم مصفوفة B.C.G، وقد اتسم هذا النموذج في الانتشار الواسع واستخدم بوصفه أداة لتخصيص الموارد في مؤسسات متنوعة؛ ولذلك تُعدُّ مصفوفة B.C.G من أبسط المصفوفات استخدامًا في تحليل محفظة الأعمال الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية. (DUIC, A & etal, 2014, 144)؛ حيث تعمل على توليد النقد واستخدامه داخل المؤسسة ويمكن استخدامه لتحليل وحدات الأعمال الاستراتيجية الخاصة بها (Keelson, 2017, 40).

ويؤكد تيمجدين (2013، 32-34) أن هذا النموذج يُعدُّ من أهم وأشهر نماذج التحليل المحفظة التي تعتمد هذه المصفوفة في تحليل أعمالها الاستراتيجية على افتراض رئيس هو أثر التجربة (منحنى التعلم) على الأداء عبر الزمن.

إضافة إلى ذلك، يشير دوکيا (2014، 144) إلى أن هذه المصفوفة B.C.G تستند على المنطق الآتي: إذا كان مستوى سعر المبيعات في البيئة التنافسية يتحدد بتكلفة المؤسسة المنتجة الأقل كفاءة، ومن ناحية أخرى فإن إنتاجه ضروري للسوق لتلبية الطلب الكلي (من خلال تكاليف المشروع الهامشي الإنتاجي)، فهناك اهتمام دائم بالعمل في مجال النشاط الاستراتيجي؛ حيث يمكن للشركة إنتاج وبيع المنتجات بشكل دائم ومستدام وبأقل الأسعار ومن ثم لديها ميزة تنافسية. وفي الوقت نفسه، ستكون المؤسسة قادرة على ذلك: من إنتاج سيولة تفوق منافسيها؛ ويبقى الاستثمار أكثر أو أفضل وقادرًا على الصمود في حالة الركود، لتحقيق أفضل أداء مقارنة بالمنافسين الآخرين.

ويشير مفهوم مجال النشاط الاستراتيجي DAS إلى قطاع أعمال، خط إنتاج أو أي مركز ربحية داخل المؤسسة، يقوم بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة ويخدم مجموعة معينة من العملاء ويتعامل مع عدد معين من المنافسين وهو أصغر وحدة داخل المؤسسة يمكن إجراء تخطيط استراتيجي له (أحمد، 2013، 84).

### مزايا مصفوفة BCG:

يمتاز هذا النموذج بالعديد من نقاط القوة، ويمكن تلخيص ذلك في كما ذكرها (Mohajan, H, 2017, 3): أن المصفوفة بسيطة للغاية وسهلة الفهم وبوسع الشركات الأكبر حجمًا أن تستخدمها في بحث تأثيرات الحجم والتجربة؛ حيث يتنبأ بالإجراءات المستقبلية للشركة، ومن ثم تستطيع الشركة أن تقوم بذلك بتحديد استراتيجية الإدارة الصحيحة. فهي أداة مفيدة لتحليل قرارات ملف إنجاز المنتجات الخاصة

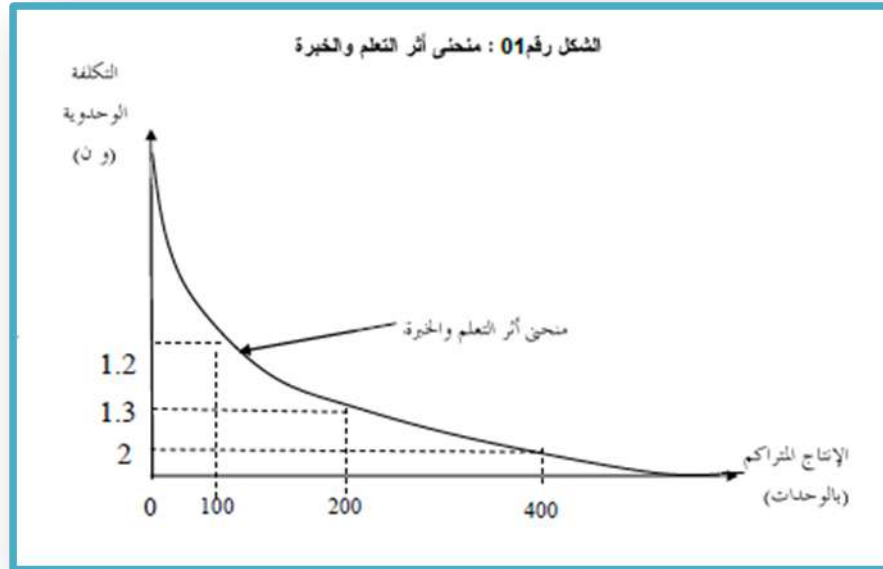
بمنتج الشركة وتؤكد المصفوفة على التدفق النقدي، وتلفت الانتباه إلى خصائص الاستثمار، وهو مفيدة لمديرات في تقييم ميزان في الشركة [أكوبل] محفظة حالية النجوم، نقد بقرات، سؤال العلامات والكلاب؛ تشير المصفوفة إلى أن أرباح الشركة ترتبط مباشرة بحصة السوق؛ لذلك فبوسع أي شركة أن تزيد من حصة السوق إذا بدت مربحة، وأخيراً لا يوجد في هذا البرنامج سوى أربع فئات في شكل بسيط للعمل بكفاءة.

### نقاط الضعف لمصفوفة B.C.G:

تنتج مصفوفة B.C.G إطار عمل لتخصيص الموارد بين وحدات الأعمال وهنا سنعرض بعض نقاط الضعف الخاصة بـ المصفوفة وهي كما ذكرها (Mohajan, H, 2017, 3): صنف مصفوفة B.C.G الشركات على أنها منخفضة ومرتفعة، ولكن عادةً ما تكون الأعمال متوسطة أيضاً ومن ثم، فإن الطبيعة الحقيقية للأعمال التجارية قد لا تنعكس، والتمييز بين المرتفع والمنخفض هو تمييز ذاتي للغاية، وفي بعض الأحيان قد تكسب الشركات ذات الحصة السوقية المنخفضة أرباحاً متوقعة، لا يمكن أن يساعد استخدام تحليل BCM المديرين في مراعاة أوجه التآزر التي قد تكون ممكنة والتي توجد بين وحدات التحكم الفرعية المختلفة داخل مجموعة المنتجات؛ ولا يحدد هذا النموذج السوق بوضوح، ولا يراعي العوامل البيئية للشركة، ومشاكل الحصول على بيانات عن حصة السوق ونمو السوق، وقد لا تكون العلاقة السببية المفترضة بين حصة السوق والربحية قائمة حقا، ويتجاهل النموذج الشركات المنافسة الصغيرة التي تمتلك أسهمهم السريعة النمو في السوق. فارتفاع حصة السوق لا يؤدي إلى ارتفاع الأرباح فحسب، بل يؤدي أيضاً إلى ارتفاع التكاليف نتيجة لارتفاع حصة السوق؛ يفترض الإطار أن كل وحدة أعمال مستقلة عن الوحدات الأخرى، وفي بعض الأحيان قد تساعد الكلاب الشركات الأخرى في اكتساب ميزة تنافسية، وفي بعض الأحيان قد تمنح المزيد من الأرباح ويُعدُّ هذا النهج ذا الأربع وحدات تبسيطاً مفرطاً في التبسيط، ويتجاهل الترابط والتآزر، ولا يشمل نموذج B.C.G إلا على بعدين: حصة السوق ومعدل النمو، ومن ثم فإنها تتجاهل البعض الآخر بالنسبة لأبعاد الأعمال، ولا تتمتع إلا بقيمة تنبئية ضئيلة أو معدومة، وهناك عيوب تتبع من الافتراضات التي تستند إليها المصفوفة.

### أثر التعلم والخبرة:

المبدأ الأساس لمفهوم أثر التعلم والخبرة، أنه كلما تضاعفت الكمية المنتجة المتراكمة في مؤسسة ما، انخفضت التكاليف الودوية لمنتجاتها؛ حيث أثبتت الدراسات أن تكلفة الوحدة من المنتج كانت تنخفض بحوالي 20% في كل مرة كان يتم فيها مضاعفة الكمية المنتجة، وهذا بسبب الخبرة التراكمية لليد العاملة التي تنجح بمرور الوقت بنحو 10% على 25%، والشكل الآتي يوضح العلاقة بين الإنتاج المتراكم والتكلفة الودوية للمنتج:



المصدر، (عادل، 2103، 5)

الشكل رقم (2) الآتي يوضح منحنى أثر التعلم والخبرة

### أبعاد مصفوفة بوسطن الاستشارية:

يشير (3، 2016) Khairat, G & Alromeedy, B أن نموذج مصفوفة B.C.G تقوم على مواضع المنتجات أو الأعمال على بعد بعدين أساسيين هما: البعد الأول، جاذبية السوق حسب السوق (معدل النمو)، في المحور العمودي؛ والبعد الثاني، قدرة المنتج على التنافس (ميزة تنافسية) بحصة سوق نسبية (الحصة السوقية النسبية) في المحور الأفقي يتم تمثيل كل محور في فئتي "عالي" و"منخفض".

ومنهم من يستخدم في نظرية B.C.G عدة أبعاد في شرح فكرة الحصة/ النمو وهي الآتي:

**1- منحنى الخبرة:** قدمت فكرة منحنى الخبرة بواسطة المجموعة الاستشارية ببوسطن في منتصف الستينيات في أثناء قيامها بدراسات عن التكلفة والسعر ويشق منحنى الخبرة من الفكرة التي تنادي بأنه كلما زادت الخبرة بشأن المنتج من خلال مزيد ومزيد من الإنتاج، تنخفض تكاليف العمالة المباشرة للوحدة، وتدور نظرية الخبرة على الفرض الآتي: تنخفض تكاليف إنتاج معين وتكاليف التسويق بين 20% و30% كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة (خليل، 1996، 138).

**2- معدل النمو:** يشير معدل نمو السوق إلى حجم الصناعة التي يتم فيها المنتج، وينتمي إلى هذه المنطقة ينمو مع زيادة في الطلب معدل نمو أعلى هو مؤشر على الطلبات المصاحبة على الاستثمار نمو السوق، ويُعدُّ المعدل فوق (10) في المئة مرتفعًا.

معدل نمو للسوق = (مبيعات الصناعة في العام الحالي - مبيعات الصناعة في نهاية السنة) / مبيعات العام الماضي.

**3- حصة السوق:** تشير الحصة السوقية النسبية في السوق إلى مدى حصة الوحدة في السوق مقارنة بحصة منافسيها في السوق، خاصة الأكبر واحد وهي تقيس القوة التنافسية في السوق؛ إذ إن السوق النسبية تُقسّم المشاركة إلى حصة مرتفعة وحصة منخفضة، باستخدام (1.0) كخط تقسيم (Khairat, G, & Alromeedy, B, 2016, 3).

**حصة السوق النسبية = الحصة السوقية النسبية للمؤسسة / الحصة السوق الرئيسية لأكبر منافس.**

وأضاف (عادل، 2013، 6) أن هنا تظهر حالتان افتراضيتان هما: الأولى إذا كانت المؤسسة هي الرائدة في السوق أي تمتلك أكبر حصة سوقية مطلقة، في هذه الحالة نأخذ المنافس لذي يأتي مباشرة في المرتبة الثانية بعدها، وهنا تكون حصة السوق النسبية أكبر من واحد، والثانية هي أما إذا لم تكن المؤسسة هي الرائدة في السوق، أي يوجد منافس أو أكثر يفوقها من حيث الحصة السوقية المطلقة (الرئيسية)، وهنا تكون حصة السوق النسبية أقل من واحد. وتقاطع هذين البعدين يسمح بتشكيل مصفوفة من أربعة (4) خانات (علامات الاستهلام، النجوم، البقر، الكلاب).

وعليه يتضح للباحثة من الشرح السابق أنه إذا كانت مصفوفة B.C.G تفترض أن المؤسسة تستطيع أن تستفيد من منحنى الخبرة إذا حققت المركز الأول القيادي في السوق فإن السؤال الرئيس الذي يشغل ذهن رجال الإدارة عند تقديم منتجات جديدة هو: هل يمكننا أن نحصل على المركز القيادي في هذا السوق؟ فإذا كانت الإجابة بـ"نعم" فإن على المؤسسة أن تتبع استراتيجية النمو وأن تخصص جزءاً كبيراً من مواردها للاستثمار في هذه المنتجات، أما إذا كانت الإجابة بـ"لا" فإنه وفقاً لمنطق هذه المصفوفة يكون لزاماً على هذه المؤسسة أن توقف هذه الأنشطة وأن تتخلص من هذه الموارد التي كانت تستخدم في تقديم هذه الأنشطة أو تحويلها إلى استخدامات أخرى.

### **تصنيف مصفوفة بوسطن الاستشارية (BCG)؛**

تستخدم النمو/ المشاركة في مصفوفة بوسطن الاستشارية (B.C.G) الموضحة أعلاه؛ حيث تُعد من أبسط الوسائل لتطوير محفظة الاستثمارات لدى مؤسسة ما، ويتم تخطيط كل خط من خطوط المنتجات أو وحدات الأعمال الخاصة بالمؤسسة على المصفوفة وفقاً لمعدل النمو من الصناعة التي تتنافس فيها وحصتها النسبية في السوق والقدرة التنافسية النسبية لأي وحدة منها، ويُعرف بأنّه: نصيب المؤسسة في السوق من الصناعة مقسوماً على حصة أكبر منافس آخر لها، وبهذا الحساب، فإن حصة السوق النسبية التي تتجاوز (1.0) تنتمي إلى الشركة الرائدة في السوق ومعدل نمو الأعمال هو النسبة المئوية لنمو هذا السوق، أي النسبة المئوية للمبيعات التي تزيد من تصنيف منتجاتها لوحدة أعمال معينة، بالإضافة إلى أن هذه المصفوفة تفترض أنه إذا تساوت الأمور الأخرى فإن السوق المتنامية تتسم بالجاذبية ويتم تعيين الخط الفاصل بين المناطق ذات الوضع التنافسي النسبي المرتفع والمنخفض عند 1.5 مرة، ويجب أن يكون لخط المنتجات أو وحدة الأعمال نقاط قوة نسبية بهذا الحجم لضمان ذلك. ومن ناحية أخرى، سوف



يكون لهم المركز المهيمن المطلوب لكي يكونوا "نجم" أو "بقرة نقدية". فخط المنتج أو الوحدة التي لها وضع تنافسي نسبي أقل من 1.0 لها حالة "الكلب". 75 لكل منها يتم تمثيل المنتج أو الوحدة بدائرة تمثل مساحة الدائرة الأهمية النسبية لكل وحدة أعمال أو خط منتج للشركة من حيث الأصول مستخدمة أو تم إنشاء مبيعات خاصة بها (Whleen, T & J. David H, 2012, 221).

وكما يضيف (LCCI (2012, 12)، أنه يمكن استخدام مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية لتحليل مجموعة المنتجات وتقييمها لمساعدة المؤسسة في تحديد المنتجات التي يجب التركيز عليها، والتي تضع المصفوفة منتجاتها في أربع فئات مختلفة استنادًا إلى حصتها في السوق وإمكانية نمو السوق:

### 1-علامات الاستفهام:

هي الوحدات التي تقع في المربع الأول، وهي الأعمال ذات النمو الصناعي المرتفع ولكن ذات وضع حصة سوقية منخفضة وتعرف أيضا باسم الطفل المشاكل أو القطة البرية، ففي علامات الاستفهام ينطوي العمل على مجازفة: فقد يتحول إلى نجم، أو قد يفشل، وتستطيع المؤسسة استثمار الأموال النقدية التي يكسبها من الأرباح النقدية في علامات الاستفهام بهدف رعايتها في النجوم المستقبلية. وبصفة عامة، فإن احتياجات هذه الشركات النقدية عالية، كما أن ربحيتها النقدية منخفضة، فالمستقبل لأداء هذه الشركات غير مؤكد، وتسمى هذه المؤسسات علامات استفهام لأن المؤسسة يجب أن تقرر ما إذا كانت ستعزز هذه القدرات من خلال السعي إلى تحقيق هدف مكثف للاستثمار في هذه المنتجات أو بيعها، إذن فأدائها لا يحقق التوقعات، وينبغي إعادة تصنيف علامات الاستفهام على أنها كلاب. ومن ثم التوجه بإزالتها؛ وعليه يمكن القول إنَّ علامة الاستفهام تمثل المرحلة الأولى من مرحلة التقدم في منحنى دورة الإنتاج (Teryima, S. J & Angahar, P. A, 2014, 39).

ويمكن الوصول إلى أهم المميزات، وهي: انخفاض مبيعات المؤسسة مقارنة بغيرها من المنظمات في النشاط نفسه؛ تناقص الأرباح نتيجة انخفاض المبيعات؛ إقبال العملاء على منتجات المنافسين بصورة أفضل من إقبالهم على منتجات المؤسسة؛ عدم استقرار سمعة المؤسسة ومكانتها في السوق.

### 2-النجوم:

وهي الوحدات التي تقع في المربع الثاني، والنجوم هي عبارة عن مؤسسات ذات معدل وحصص سوقية عالية النمو، وتتطلب المؤسسات في هذا المربع استثمارات رأسمالية عالية للنمو أيضًا كإيرادات عالية في مجال المنافسة، فالنجوم في الأمد البعيد تتحول إلى بقرات نقدية في احتياج إلى الاستثمار وتقليل الأعمال التجارية والقدرة على الحفاظ على توليد الدخل المرتفع، ومن ثم فإن استثمار المؤسسة النجوم يعزز النمو في الأمد القصير والمتوسط ويخلق الفرصة الربحية على المدى الطويل، ففي

المتطلبات العالية النقدية للاستثمار يتطلب أن تكون هناك حاجة إلى شركات أخرى من أجل توليد مثل هذه الأموال النقدية لدعم الاستثمار في النجوم بإزالتها؛ وعليه يمكن القول إنَّ النجوم تمثل المرحلة المقابلة لمرحلة النمو في دورة حياة المنتج (Keelson, S. A., 2017, 43).

ويمكن الوصول إلى أهم المميزات، وهي: تتمتع المنتجات في هذه الحالة بدرجة عالية من القبول في السوق؛ تزداد المبيعات والمنتجات بصورة مستمرة؛ من المتوقع زيادة الأرباح بدرجة كبيرة؛ تتسم المنظمات التي تحظى بالوجود في هذا المربع بمكانة وسمعة طيبة.

### 3-البقرة الحلوب؛

وهي الوحدات التي تقع في المربع الثالث، وهي عبارة عن قطاعات أو وحدات ذات ارتفاع عالٍ لحصة السوق في معدل نمو منخفض، وتولد أعمال البقرة النقدية فوائض نقدية كبيرة، ما هو المطلوب لإعادة الاستثمار والنمو، هناك سببان يمكن أن ينظر إلى الأعمال على أنها الأبقار النقدية، وهي: بسبب حصة الشركات المرتفعة نسبيًا في السوق وموضعها القيادي في الصناعة، فإن هذا هو ما قد يكون لديها كميات مبيعات عالية وسمعة لكسب أرباح جذابة؛ لأن الصناعة تكون بطيئة النمو، والتدفقات النقدية من العمليات الحالية تكون بشكل نموذجي، وتتجاوز ما هو مطلوب لإعادة استثمار رأس المال والمناورات التنافسية بهدف الحفاظ عليها، وحصة السوق الحالية إن العديد من الأبقار النقدية اليوم أصبحت نجما بالأمس، فالأبقار النقدية، على الرغم أنها أقل جاذبية من النمو من وجهة النظر الأعمال الإدارية، فإنَّ الأمر يتطلب بذل كل الجهود للحفاظ على الأبقار النقدية في حالة صحية، والحفاظ على قدرات توليد النقد على المدى الطويل حتى لا يتم التخلص منها في نهاية المطاف إذا كانت المنافسة أكثر صلابة أو زيادة رأس المال؛ وعليه يمكن القول إنَّ البقرة الحلوب تمثل مرحلة النضوج في منحنى دورة حياة المنتج (Joubert, J. & Lotriet, R., 2011, 287).

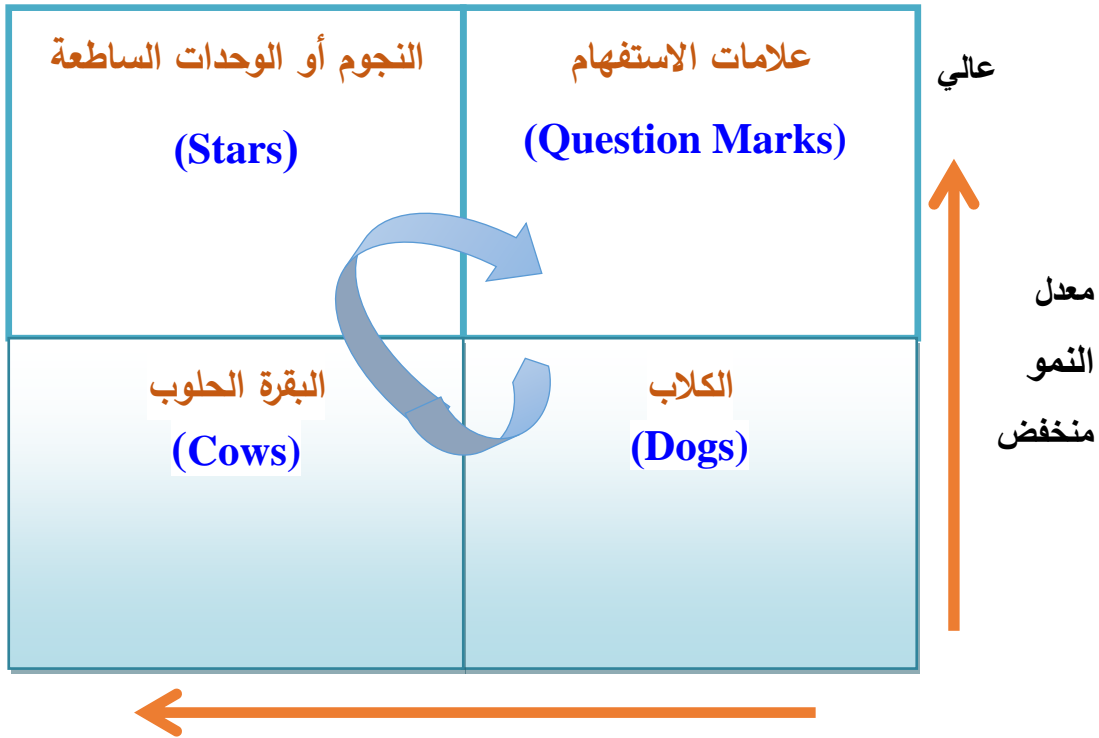
وفيما يأتي يمكن الوصول إلى أهم المميزات، هي: كبر حجم التدفق النقدي واستمراره؛ غالبا ما تجتمع الظروف للوصول إلى هذه الحالة عندما تصل المنتجات لمرحلة النضوج من دورة حياة المنتج؛ لا ترتبط الربحية باستمرار قيادة السوق فقط، بل يجب أن يستمر التدفق النقدي إيجابياً وبقوة.

### 4-الكلاب؛

وهي الوحدات التي تقع في المربع الرابع، الكلاب وهي تمثل إجراءات تجارية ذات أسهم سوق ضعيفة ومعدل نمو منخفض، ولا يمكنها توليد أو استهلاك كمية كبيرة من النقد بسبب استراتيجية العمل، ويطلق عليها اسم الكلاب، بسبب ضعفها الوضع الداخلي والخارجي، وغالبًا ما يتم تصفية أعمال الكلاب أو التخلص منها أو تشذيبها من خلال الاقتصاد القياسي، وتواجه وحدات الأعمال هذه عيوب في التكلفة بسبب انخفاض تكلفته حصة السوق، وهي تعاني من ضعف حصة السوق بسبب ارتفاع التكاليف،

وضعف الجودة، وعدم فاعلية التسويق... إلخ، وينبغي تجنب الشركات التجارية للكلاب والحد منها في مؤسسة، والقرارات لتحويل علامات السؤال إلى نجوم، ويجب على الكلاب توزيع النقود لتجنب السيولة؛ وعليه يمكن القول إن الكلاب تمثل مرحلة التدهور على منحنى دورة الإنتاج (Mohajan, H, 2017, 4-5).

ويمكن الوصول إلى أهم المميزات، وهي: انخفاض المبيعات إلى أقل قدر ممكن؛ تناقص الأرباح، بل قد تحقق المؤسسة بعض الخسائر؛ تقادم المنتجات وعدم تحقيقها للمنافع المرجوة منها. والشكل الآتي يوضح لنا عمل المصفوفة.



عالي  
إعداد الباحثة

الحصة السوقية

منخفض

الشكل رقم (3) الإطار العام لنموذج بوسطن الاستشارية (B.C.G)

كما هو مذكور أعلاه، يمكن أن توفر مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (Boston Consulting Group Matrix)، أعمالاً مع معلومات معمقة مفيدة حول استراتيجية دمج المنتجات ويمكن أن ترشده في تحقيق الاستثمار القرارات، ومع ذلك، ينبغي استخدامه بحذر لعدة أسباب، منها: أنه من السهل تصنيف المنتجات بشكل غير صحيح، الكلاب يمكن أن يساء فهمها فقط، القليل منها قد تحتاج إلى الاستثمار المباشر أو الحاجة سحبها أو التخلص منها، وبالإضافة إلى ذلك، قد يلزم الاحتفاظ ببعضها لعدة أسباب؛ على سبيل المثال، للحفاظ على التواجد في السوق أو لإكمال عرض منتج، غالباً ما تستغرق النجوم وعلامات الأسئلة الكثير من الوقت والجهد في الإدارة (LCCI, 2012,12).

## الخيارات الاستراتيجية لمصفوفة الحصة / النمو B.C.G:

يشير تقرير (LCCI (2012,12) على المؤسسة أن تقوم بتصنيف محفظة منتجاتها في مختلف تصنيفات منتج معين ثم يتعين عليها أن تقرر استراتيجية محددة لمنتجاتها المناسبة، أي أن تحديد ما ينبغي أن تفعله باختلاف المنتجات. باستخدام مصفوفة بوسطن الاستشارية، يمكن أن تعتمد الأعمال على أربعة استراتيجيات بديلة كل استراتيجية تقابل خلية من خلايا المصفوفة.

ومن خلال التوضيح السابق يمكننا الإجابة عن السؤال: ما البدائل الاستراتيجية لجامعة إب وفقاً لمصفوفة بوسطن الاستشارية يتضح الآتي:

### 1- استراتيجية النمو (التوسع):

وهي إحدى استراتيجيات النمو، وتهدف إلى استثمار المؤسسات للمزيد من المنتجات لزيادة الحصة السوقية؛ على سبيل المثال، قد يستثمر في الاحتفاظ بنجمة، أو تحويل علامة الاستفهام إلى نجم، فعلايات السؤال تنقل مع الاحتمالات الأكثر ضعفاً أو الأكثر غموضاً في الأمد البعيد، حتى يتم خفض الطلب على الموارد النقدية للشركة؛ حيث تشير بعض الدراسات المحلية إلى: أن الجامعة تعمل على إكساب العاملين الإداريين والأكاديميين المهارات والكفايات اللازمة بإقامة الدورات السنوية والمجانية، والتنوع في استخدام البرامج الحاسوبية المختلفة لتلبية احتياجات سوق العمل. وكذلك ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة نظراً لأهميته البالغة في تطوير الأداء الجامعي، والعمل على زيادة المختصين في الإدارة والتخطيط للتغلب على حاجة الموظفين الإداريين والتعرف على مهارات التخطيط الاستراتيجي والتدريب عليها (الحطباني، 2015، 136). والتوجه بحماس للقيادات المسؤولة في الجامعة وإشراك القطاع الخاص لدعم الجهاز الإداري في أنشطة الجودة، وتطبيق التوازن بين العرض والطلب وبين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل بما يحقق فرص العمل المناسبة (عرشان، 2019، 105)، وكذلك استقلال الجامعة مالياً ومنحها الحرية الكاملة في إدارتها ليعملها داخل الجامعة لتساعد في تلبية نظام الأجور والحوافز وطموحات ومتطلبات العاملين الإداريين (المليكي، 2019، 135)، إضافة إلى تحقيق العدالة في توزيع المكافآت والاستحقاقات للعاملين حسب الجهد المبذول؛ وهو ما يرسخ مبدأ العدالة (الحداد، 2018، 129). واعتماد نظام التسجيل والقبول المحدد والمعلن للطلبة في سياسة القبول الجامعي (توفيق، 2019، 133). وتعديل اللوائح وقوانين وسياسات التمويل لإدارة الجامعة (خشافة، 2016، 133).

### 2- استراتيجية الحفاظ على الوضع القائم:

وهي إحدى استراتيجيات الاستقرار، وتهدف إلى أن تستثمر المؤسسة ما يكفي فقط لإبقاء المنتجات في مواقعها الحالية، واستخدم الفائض النقدي من أي بقرة نقدية لدعم تطوير علامات استفهام مختارة

ولتغذية النجوم الناشئة. إن الهدف بعيد الأمد يتلخص في تعزيز مكانة النجوم وتحويلها إلى مسألة مفضلة من علامات إلى النجوم، ومن ثم جعل محفظة الشركة أكثر جاذبية. كما يمكن استخدام نظام الحجز لمنتجات المرحلة المبكرة التي يمكن أن تسددها السوق الاستثمار الإضافي. والاستراتيجية هنا تتلخص في الاحتفاظ بحصة السوق من خلال الاستثمار بالقدر الكافي لمضاهاة الالتزام من المنافسين ومتطلبات السوق (Udo-Imeh, P. T, Edet, W. E, & Anani, R. B, 2012, 108)؛ حيث تشير بعض الدراسات المحلية إلى: تبني المهارات التدريبية القيادية والحكومية في تطوير أداء القادة والإداريين في الجامعة، واستمرارية تأهيل الطلاب وإكسابهم مهارات القدرة على المنافسة من خلال وضع البرامج التي تقدمها الجامعة لتلبي حاجات سوق العمل، واستحداث البرامج الاستراتيجية التي تهدف إلى إحداث التطور المهني بوجود كوادر متخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي (الحطابني، 2015، 133).

بالإضافة إلى استمرارية دعم الجامعة للأنشطة الطلابية وتقديم التسهيلات المناسبة وفقا لمنظومة تدريبية لتنمية القدرات بصورة مستمرة، وقدرة الجامعة على مواجهة المخاطر التي تتعرض لها من المستفيدين الداخليين والخارجيين والتغلب على الصعاب الاقتصادية والروتينية والعمل على الإصلاحات التربوية (المليكي، 2018، 135)، وتبني نظام الجودة من قوانين وتشريعات التعليم العالي لرفع مستوى التأهيل العلمي وزيادة المختصين في الإدارة والتخطيط والجودة، وتفعيل السياسات والتشريعات التي تحقق للجامعة التميز والإبداع وتنوع مصادر التمويل من خلال المشاركة في أنشطة الجودة (عرشان، 2019، 105)، والتأكيد على صلة المشاركة والمصادقية في الجامعة لحد من تأثير العولمة الثقافية والاقتصادية والتقنية على المجتمع (توفيق، 2019، 134).

### 3- استراتيجيات الحصاد (انكماشية):

وهي إحدى استراتيجيات عملية الانكماش؛ حيث يمكن أن تقلل المؤسسة من كمية الاستثمار من أجل زيادة الحجم إلى أقصى حد التدفقات النقدية قصيرة الأجل والأرباح من البقرة النجوم أو النقد، ويعني الحصاد تقليل الاستثمار الإضافي في المنتج إلى أدنى حد لزيادة حجم العربة إلى أقصى حد تدور القسمة، ويمكن استخدام هذه الأموال النقدية لدعم منتجات علامات الاستفهام، وهو كذلك تلبية طلبات الأرباح والفوائد (Udo-Imeh, P. T., Edet, W. E., & Anani, R. B., 2012, 108)؛ حيث تشير بعض الدراسات المحلية إلى: تفعيل منظومة تدريبية لتنمية القدرات بصورة مستمرة لرصد الاحتياجات التدريبية لغرض تحسين الأداء المهني والتدريبي لدى العاملين من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية مواكبة للتغيرات الاقتصادية والثقافية وغيرها، وإشراك المؤسسات الخارجية ومختلف الأطراف المعنية من داخل وخارج الجامعة للتحليل البيئي وصياغة الاستراتيجية الجيدة للجامعة لتساعد الإداريين في القدرة على امتلاك مهارات التخطيط الاستراتيجي والتدريب عليها، ومنح الجامعة متطلبات ومقومات الدور الوظيفي لسهولة التغيير الدرجات العامة المالية للوظائف في الهيكل التنظيمي، وتأهيل قدرة

الجامعة على المنافسة مع الجامعات المحلية والعربية لتفادي مرونة الهيكل التنظيمي للجامعات الأخرى (الحطباني، 2015، 130)، وكذلك تجويد البرامج التي تقدمها الجامعية في تلبية احتياجات سوق العمل، وهو ما يسهل الحصول على موافقة بعض الجهات على تدريب الطلبة، وتفعيل الإصلاحات التربوية الطموحة لتجاوز الأزمات الاقتصادية المحلية والعالمية (عرشان، 2019، 105).

#### 4- استراتيجية التصفية (انكماشية):

وهي إحدى استراتيجيات الانكماش؛ حيث تتوقف الأعمال عن إنتاج الكلاب وتستخدم تلك الأموال للاستثمار فيها النجوم أو علامات الأسئلة، ويجب أن تخرج الشركة من أي صناعة؛ حيث تكون وحدة SBU كلب عن طريق تصفية الاستثمارات وحصص السوق، أو التصفية، وفي كلتا الحالتين توصي B.C.G بسحب المنتج أو القسمة، وقد يعني هذا بيع هذه الشركة لمنافس أو إغلاقها لتصفية أصولها لاستثماراتها في المزيد وحدات أعمال واعدة (Udo-Imeh. B, 2012, 108)؛ حيث تشير بعض الدراسات المحلية إلى: توعية الجهات المختصة في الجامعة بتوفير الدورات والتقنيات المساعدة في العمل الإداري (الملكي، 2019، 139)، كما تعمل على تعزيز العلاقات الإنسانية ودورها الإيجابي لدى فئات المجتمع المحلي (الحداد، 2018، 140). والاستفادة من المنظمات الخاصة في تمويل التعليم العام ورصد مبالغ خاصة للجامعة للبرامج التدريبية، ومرونة الهيكل التنظيمي لدى المنافسين في الجامعات اليمنية (خشافة، 2016، 134). ونشر ثقافة الوعي والحد من الصراعات السياسية التي تؤدي إلى عدم الاستقرار الذي ينعكس سلباً على التعليم الجامعي (عرشان، 2019، 105).

### ثالثاً- الجانب التطبيقي لمصوفة بوسطن الاستشارية B.C.G:

#### نبذة مختصرة عن جامعة إب:

أنشئت الجامعة في 24 محرم 1417هـ الموافق 12 يونيو 1996م بموجب القرار الجمهوري رقم (91) لسنة 1996م، وتعدّ خامس جامعة حكومية في الجمهورية اليمنية، وبدأت تمارس نشاطها العلمي والبحثي بوصفها جامعةً مستقلة اعتباراً من العام الجامعي 1997/96م.

وكانت كلية التربية في إب التي تم افتتاحها في العام الجامعي 1989/88م بشكل عام كلية تابعة لجامعة صنعاء، وهي النواة الأولى للجامعة ثم تلاها افتتاح كلية التربية في النادرة عام 1994/93م وحالياً الجامعة تضم (10) كليات هي:

- كلية التربية - إب تم افتتاحها في العام الجامعي 1989/88م.
- كلية التربية - النادرة تم افتتاحها في العام الجامعي 1994/93م.
- كلية الآداب تم افتتاحها في العام الجامعي 1997/96م.
- كلية التجارة والعلوم الإدارية تم افتتاحها في العام الجامعي 1997/96م.

- كلية العلوم تم افتتاحها في العام الجامعي 1997/96م.
- كلية الزراعة والطب البيطري تم افتتاحها في العام الجامعي 1997/96م.
- كلية الهندسة والعمارة تم افتتاحها في العام الجامعي 1999/98م.
- كلية طب الأسنان صدر قرار المجلس الأعلى للجامعات بافتتاحها في العام الجامعي 2001/2000م.
- كلية الطب البشري 2017 /2016
- كلية القانون 2018 /2017

### موقع حرم الجامعة:

يقع مبنى رئاسة الجامعة والإدارات المركزية التابعة لها، وعمادة شئون الطلبة، وكلية الزراعة والطب البيطري، وكلية العلوم، وكلية الآداب، وكلية التجارة والعلوم الإدارية وكلية التربية -المبنى الجديد- والمراكز البحثية بمنطقة (صلبة السيدة أروى) بمدينة إب على مساحة إجمالية تقدر بـ 120 هكتار تقريبًا. كما تقع كلية التربية إب بمنطقة (جرافة)، وكلية الهندسة والعمارة في شارع العدين، وكلية طب الأسنان في المبنى المؤقت للكلية جوار مستشفى الثورة العام، أما كلية التربية بالنادرة فتقع في منطقة النادرة إحدى مديريات محافظة إب وهي في أقصى شمال شرق مدينة إب وتبعد عنها بحوالي سبعين كيلومتر.

### التحليل البيئي لجامعة إب وفقا لمصفوفة بوسطن الاستشارية B.C.G:

من خلال عرض العوامل البيئية الداخلية والخارجية المؤثرة في اختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة وفقا لمصفوفة بوسطن الاستشارية والاستراتيجيات المناسبة لجامعة إب كما هو موضح في المصفوفة الآتية:

#### جدول (1) بوسطن الاستشارية B.C.G لاستراتيجية جامعة إب

استراتيجية النمو (التوسع)	استراتيجية الحفاظ على الوضع القائم
- إكساب العاملين الإداريين والأكاديميين المهارات والكفايات اللازمة بإقامة الدورات السنوية والمجانية.	- تبني المهارات التدريبية القيادية والحكومية في تطوير أداء القادة والإداريين في الجامعة.
- التنوع في استخدام البرامج الحاسوبية المختلفة لتلبية احتياجات سوق العمل.	- استمرارية تأهيل الطلبة وإكسابهم مهارات القدرة على المنافسة من خلال وضع البرامج التي تقدمها الجامعة لتلبي حاجات سوق العمل.
- التوجه نحو تقديم مخطط التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس من قبل الجامعة لمواكبة التغيرات الحالية.	- استمرارية دعم الجامعة للأنشطة الطلابية وتقديم التسهيلات المناسبة وفقا لمنظومة تدريبية لتنمية القدرات بصورة مستمرة.
- ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة نظراً لأهميته البالغة في تطوير الأداء الجامعي.	- استحداث البرامج الاستراتيجية التي تهدف إلى إحداث التطور المهني بوجود كوادر متخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- زيادة المختصين في الإدارة والتخطيط للتغلب على حاجة الموظفين الإداريين والتعرف على مهارات التخطيط الاستراتيجي والتدريب عليها.	- تبني نظام الجودة من قوانين ونشرعات التعليم العالي لرفع مستوى التأهيل العلمي وزيادة المختصين في الإدارة والتخطيط والجودة.
- توجه حماس القيادات المسؤولة في الجامعة وإشراك القطاع الخاص لدعم الجهاز الإداري في أنشطة الجودة.	

<p>- تفعيل السياسات والتشريعات التي تحقق للجامعة التميز والإبداع وتنوع مصادر التمويل من خلال المشاركة في أنشطة الجودة.</p> <p>- تشجيع قيادة الجامعة في سيادة النمط الإداري الديمغرافي الذي يقوم على الشفافية؛ كونها جديدة حديثة النشأة.</p> <p>- قدرة الجامعة على مواجهة المخاطر التي تتعرض لها من المستفيدين الداخليين والخارجيين والتغلب على الصعاب الاقتصادية والروتينية والعمل على الإصلاحات التربوية.</p>	<p>- تطبيق القوانين واللوائح في الجامعة بشيء من المرونة والابتعاد عن الحرفية والأنظمة الجامدة وعدم اتباع الأسلوب التقليدي البيروقراطي.</p> <p>- تحقيق العدالة في توزيع المكافآت والاستحقاقات للعاملين حسب الجهد المبذول بما يرسخ مبدأ العدالة.</p> <p>- استقلال الجامعة مالياً ومنحها الحرية الكاملة في إدارتها لعملها داخل الجامعة لتساعد في تلبية نظام الأجور والحوافز وطموحات ومتطلبات العاملين الإداريين.</p> <p>- قدرة الجامعة في استيعاب القاعات والمعامل للأعداد المتزايدة من الطلبة وفقاً للبنية التحتية المعدة لذلك.</p> <p>- اعتماد نظام التسجيل والقبول المحدد والمعلن للطلبة في سياسة القبول الجامعي.</p> <p>- التوازن بين العرض والطلب وبين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل بما يحقق فرص العمل المناسبة.</p> <p>- تعديل اللوائح وقوانين وسياسات التمويل لإدارة الجامعة.</p>
<p><b>استراتيجية التصفية (انكماشية)</b></p>	<p><b>استراتيجية الحصاد (انكماشية)</b></p>
<p>- توعية الجهات المختصة في الجامعة بتوفير الدورات والتقنيات المساعدة في العمل الإداري.</p> <p>- الاستفادة من المنظمات الخاصة في تمويل التعليم العام ورصد مبالغ خاصة للجامعة للبرنامج التدريبي.</p> <p>- نشر ثقافة الوعي والحد من الصراعات السياسية التي تؤدي إلى عدم الاستقرار الذي ينعكس سلباً على التعليم الجامعي.</p> <p>- تعزيز العلاقات الإنسانية ودورها الإيجابي لدى فئات المجتمع المحلي.</p> <p>- مرونة الهيكل التنظيمي لدى المنافسين بالجامعات اليمنية.</p>	<p>- تفعيل منظومة تدريبية لتنمية القدرات بصورة مستمرة لرصد الاحتياجات التدريبية لغرض تحسين الأداء المهني والتدريبي لدى العاملين من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية مواكبة للتغيرات الاقتصادية والثقافية وغيرها.</p> <p>- تجويد البرامج التي تقدمها الجامعية في تلبية احتياجات سوق العمل؛ الأمر الذي يسهل الحصول على موافقة بعض الجهات على تدريب الطلبة.</p> <p>- إشراك المؤسسات الخارجية ومختلف الأطراف المعنية من داخل الجامعة وخارجها للتحليل البيئي وصياغة الاستراتيجية الجيدة للجامعة لتساعد الإداريين في القادة على امتلاك مهارات التخطيط الاستراتيجي والتدريب عليها.</p> <p>- منح الجامعة متطلبات ومقومات الدور الوظيفي لسهولة تغيير الدرجات العامة المالية للوظائف في الهيكل التنظيمي.</p> <p>- تأهيل قدرة الجامعة على المنافسة مع الجامعات المحلية والعربية لتفادي مرونة الهيكل التنظيمي للجامعات الأخرى.</p> <p>- تفعيل الإصلاحات التربوية الطموحة لتجاوز الأزمات الاقتصادية المحلية والعالمية.</p>

## الاستنتاجات:

بناء على ما تم تناوله في الإطار النظري والدراسات السابقة وعمليات التحليل البيئي لبوسطن

توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:



- تتكون بوسطن الاستشارية من أربع خلايا كل خلية تمثل نوع من الاستراتيجيات المشهورة.
- تعتمد حقيقة الأعمال بوسطن على الإنجاز والتنفيذ والمراقبة الدقة في فترة زمنية محددة.
- قدرة الجامعة على تنفيذ الأنشطة وبعناية وتحويلها إلى مردود مالي تستطيع من خلاله التحدي لجميع الصعاب.
- استقطاب الجامعة لمجموعة من البرامج التدريبية ذات النمو المرتفع والسريع، واختيار الاستراتيجية المناسبة للجامعة وفقا للمعطيات السابقة.
- هناك تفاوت ملحوظ بين مستويات الجامعة وكلياتها في الحصص السوقية.

### التوصيات:

- تحتاج جامعة إِب إلى تحليل دقيق وأكثر شمولية للبيئة الداخلية والخارجية وجميع النشاطات التي تمارسها لاختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة لها.
- استخدام الأساليب العلمية في تحليل وتشخيص العوامل البيئية المؤثرة في جامعة إِب ومنها أسلوب سوات SWOT.
- العمل على زيادة الحصة السوقية وزيادة البرامج الإنتاجية في جميع الأقسام والمرافق التابعة لها.
- تطبيق استراتيجية النمو في جامعة إِب ومرافقها المختلفة حتى تساعد في رفع كفاءة أداء الجامعة.
- نشر ثقافة تطبيق مثل هذه الاستراتيجيات المهمة على الجامعات اليمينية والمؤسسات التعليمية الأخرى.

### المقترحات:

- إجراء دراسات تطبيقية ميدانية لمصفوفة بوسطن الاستشارية حول البدائل والخيارات الاستراتيجية لجامعة إِب.
- إجراء دراسات بحثية حول البدائل الاستراتيجية للجامعات الخاصة.
- إجراء دراسة بوسطن الاستشارية لتقييم الموقف المؤسسي التنافسي لجامعة إِب.

## قائمة المراجع

### أولاً-المراجع العربية:

- أحلام، صدارة وريم زدارية، (2016)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تنمية سياحة مستدامة: دراسة حالة الجزائر، دراسة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- أحمد، بن الدين، (2013)، المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية: دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر.
- براهيم، حياة، (2007)، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية: دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد كوندور للإلكترونيات بولاية برج بوعرييج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية قسم العلوم التجارية، الجزائر.
- بن سدير، أمنة (2016)، أثر عدم التأكد البيئي على الخيار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، الجزائر.
- توفيق، إيمان علي عبد الله، (2019)، قياس الكفاءة النسبية لجامعة إب وفق أسلوب تحليل مغلف البيانات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إب، كلية التربية، اليمن.
- تيمجدين، عمر، (2013)، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة (كوندور برج بوعرييج)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر.
- حبتور، عبد العزيز صالح، (2004)، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- الحداد، نبيلة محمد عبد الدايم، (2018)، تصور مقترح لتفعيل العدالة التنظيمية في جامعة إب، دار المنظومة، جامعة إب، كلية التربية، اليمن.
- حسين، أمينة محمود وأمل عبد الحكيم عباس (2018)، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، القاهرة.
- الحطباني، وهيبة محمد أحمد علي، (2015)، بناء لنموذج تدريبي مقترح لتطوير الأداء الإداري لموظفي إدارة العلاقات العامة في الجامعات اليمنية في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إب، كلية التربية، اليمن.

- حياة، براهيمى وثامر بن كلثوم (د.ت)، نموذج جماعة بوسطن الاستشارية B.C.G ودراسة في اختيار القرارات الاستراتيجية (بالطبيق على منتجات مؤسسة كوندرا للأجهزة الإلكترونية)،  
- <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/%D9%86%D9%85%D9%88%D8>
- خشافة، إبراهيم حمود، (2016)، تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بجامعة إربد في ضوء الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة إربد، اليمن.
- خليل، نبيل مرسي، (1996)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، لبنان.
- الدوري، زكريا مطلق، (2005)، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن.
- سليمانى، محمد (2007). الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية علوم التسيير: التسويق، الجزائر.
- سيليطين، سوما علي، (2007)، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا.
- شلال، عبد القادر وقرومي حميد (2017) محاضرات في مادة: الاستراتيجية والتخطيط المالي، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة "العقيد آكلي محند أولحاج" بالبويرة، الجزائر
- عباس، أنس عبد الباسط، (2018)، الإدارة الاستراتيجية: رؤى معاصرة، دار النشر الدولي.
- عبيد، محمد(د.ت)، مصفوفة جماعة بوسطن: BCG MATRIX أثر الحصة السوقية للشركة ومعدل نمو السوق على اختيار البديل الاستراتيجي المناسب.
- عرشان، اتحاد محمد قاسم، (2019)، استشراف التعليم في جامعة إربد باستخدام السلاسل الزمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة إربد، اليمن.
- غرزولي، إيمان (2010)، البدائل الاستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة K-PLAST سطيفين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر.
- العفيري، نبيل محمد، (2014)، مشروع مقترح للتخطيط الاستراتيجي لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية، المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن.
- فاطيمة، بوهلال (2016) التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية-العلوم التجارية - علوم التسيير، جامعة مصطفى اسطبولي معسكر، الجزائر.
- كلاوي، نكاء، (2015)، المحاسبة الاستراتيجية ودورها في تحديد الاستراتيجية التسويقية وتطبيقها دراسة حالة: شركة سيريتل للاتصالات الخليوية سورية، رسالة ماجستير غير منشورة، سوريا.

- كيلاني، صونية، (2007)، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الادوية خلال الفترة 2000-2005، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- المجلس الأعلى للتعليم، (2015)، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية مراحل وأنواعه، المختلفة 2015-2016، الأمانة العامة، صنعاء، اليمن.
- محمد، علي غباش، (2012)، تقييم واختيار البديل الاستراتيجي الملائم لمحفظة الأعمال باستخدام مصفوفة (B.C.G)، مجلة الإدارة والاقتصاد، 2(7).
- الملكي، محمد عبد الجليل، (2018)، انموذج مقترح لحوكمة الجامعات اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة إرب، اليمن.
- الملكي، محمد عبد الجليل، فهد الجحافي (2019)، أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي في الدراسات التعليمية (دراسة تحليلية)، مجلة القلم، السنة السادسة، (13).
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، (2010)، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية وخطة العمل المستقبلية 2006-2010، مشروع تطوير التعليم العالي، صنعاء، اليمن.
- وهيبة، خلوفي، (2009)، الذكاء الاقتصادي كاستراتيجية لاكتساب ميزة تنافسية النموذج الياباني والنموذج الأمريكي، جامعة الطارف الجزائر، رماح للبحوث والدراسات مجلة دولية علمية محكمة متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية: تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح الأردن، العدد(5).

### ثانيا-المراجع الأجنبية:

- Afriyie, S. O., Kong, Y., Akomeah, M. O., Appiah, K., & Danso, P. O. (2018). Application of BCG as a Strategic Planning Tool to Assess the Sustainability and Growth of University Programs in a Competitive Market.
- Barusman, M. Y. S., & De Haan, Y. THE USE OF BOSTON CONSULTING GROUP MATRIX FOR PRODUCTION MAPPING OF PT. ASURANSI UMUM BUMIPUTERAMUDA 1967 OF BANDAR LAMPUNG.
- Coate, M. B. (1982). An Empirical Analysis Of The Boston Consulting Group's Portfolio Model. US Federal Trade Commission, Bureau of Economics.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2005). Corporate strategy: A resource-based approach.
- Cuellar-Healy, S. (2013). Marketing Module 3: Company Analysis Example.

- Debrecht, D., & Levas, M. (2014). Using the Boston Consulting Group portfolio matrix to analyze management of a business undergraduate student program at a small liberal arts university. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 14(3), 65.
- DUICĂ, A., CROITORU, G., DUICĂ, M. C., & ROBESCU, O. (2014). The Rise and Fall Of BCG Model. In *Proceedings of the 8th International Management Conference*
- Joubert, J. C. N., Jooste, A., & Lotriet, R. (2011). The Cash Cows, Dogs, Stars and Problem Children of the South African Agricultural Sector1. *International Journal of Agricultural Management*, 1(1), 18-23.
- Keelson, S. A. (2017). An examination of the program mix at technical universities of Ghana: the application of the Boston Consulting Group Matrix. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 8(6), 284-293
- Kengelbach, J., Berberich, U., & Keienburg, G. (2015). Why Deals Fail. *BCG Perspectives*, ottobre.
- Khairat, G., & Alromeedy, B. (2016). Applying the BCG matrix to analyze Egypt's tourism competitiveness position. *Minia Journal of Tourism and Hospitality Research*, 1(2), 1-21.
- LCCI,(2012), Level 3 award In introduction to business strategic and planning revision guide , Education Development International Plc.
- Mohajan, H. (2017). An analysis on BCG Growth sharing matri.
- Pidun, U., Rubner, H., Krühler, M., Untiedt, R., Boston Consulting Group, & Nippa, M. (2011). Corporate portfolio management: Theory and practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, 23(1), 63-76.
- Ryńca, R. (2016). Using the idea of the Boston Consulting Group Matrix in managing a university. *Journal of Positive Management*, 7(1), 70- 86.
- Teryima, S. J., & Angahar, P. A. (2014). Corporate level strategic analysis and choice as a measure of achieving performance in organizations:(a survey of Dangote groups of companies/conglomerates) quoted on Nigeria stock exchange market. *International Journal of Business and Economic Development (IJBED)*, 2(2).
- Udo-Imeh, P. T., Edet, W. E., & Anani, R. B. (2012). Portfolio analysis models: a review. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 101-117.
- Wells, R., & Wells, C. (2011). Academic program portfolio model for universities: Guiding strategic decisions and resource allocations. *Research in higher education journal*, 11, 1.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2010). *Strategic management and business policy*. New Jersey: Prentice Hall.

### ثالثاً-المواقع:

- (ejabat / ask ? = ar .p.l. <http://ejabat.google.com>).
- <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/%D9%86%D9%85%D9%88%D8>



## صياغة التوجهات الاستراتيجية لمدرسة روافد الأهلية في مدينة إب باستخدام نموذج سوات (SWOT)

أ/فاطمة حسن صالح صلاح

طالبة دكتوراه بقسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة إب-الجمهورية اليمنية

Email: fhas024@gmail.com

إشراف/ أ.د/ نبيل أحمد العضيبي

أستاذ الإدارة والتخطيط الاستراتيجي المشارك، كلية التربية، جامعة إب-الجمهورية اليمنية

### الملخص:

يهدف البحث إلى معرفة صياغة التوجهات الاستراتيجية لمدرسة روافد الأهلية في مدينة إب باستخدام نموذج سوات (SWOT) وتقديم رؤية ورسالة، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم أسلوب SWOT لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في المدرسة وتم فحص البيئتين الداخلية والخارجية، ودمج العوامل الداخلية والعوامل الخارجية باستخدام مصفوفة TOWS للحصول على خيار استراتيجي مناسب ووضع رؤية ورسالة وغايات وأهداف لتلائم المدرسة، ولقد توصل البحث إلى بعض من الاستنتاجات ومنها أن مدارس التعليم الأهلي بحاجة إلى تحليل بيئي استراتيجي لمعرفة الوضع الحالي والمستقبلي لكل مدرسة وعمل استراتيجية ترسم مستقبلها.

الكلمات المفتاحية: تحليل سوات، نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات، التوجهات الاستراتيجية، مدرسة روافد الأهلية.

### Abstract:

The current research aimed to identify the formulating strategic directions for the Rawafed Private School in Ibb City using the swot model. The research has used the analytical descriptive method. (SWOT) was also used to analyze strengths, weaknesses, opportunities and threats in absorbing internal and external environments, and integrating internal and external factors using (TWOS) matrix to obtain an appropriate strategic choice. The research has reached some conclusions; the general educational schools needs for a strategic analysis to find their situation and their future including the selection of the appropriate strategy for the school with the development of vision, mission, goals and aims.

**Keywords:** analysis of swot, strengths, weaknesses, opportunities, threats, strategic orientation, Rawafed Private School.

## المقدمة:

إن التغيرات والمستجدات المتلاحقة، والتطورات العلمية والتكنولوجية المتتالية، والتي نشهدها اليوم، بل أضحت جزءاً من حياتنا اليومية شئنا أم أبينا، قد نجم عنها العديد من المشكلات والصعوبات التي تمثل في مجموعها جملة من التحديات، لم تطل مجال بعينه، بل طالت جميع مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية... الخ.

ولذا تواجه إدارة المؤسسة العديد من التحديات منها تعدد الأهداف، وكذلك التغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التغيرات فبعد تحديد المؤسسة لرؤيتها ووضع الأهداف التي ستعمل على تحقيقها لابد من دراسة وتقييم عوامل البيئة الداخلية والخارجية بما يبين لها نواحي القوة والضعف التي تتسم بها ويصبح من الممكن أن تطرح مساراتها الاستراتيجية التي يمكن الاختبار من بينها بشكل يوضح الحركة المستقبلية للمؤسسة (الحمايين، 2013).

وبناءً على ذلك يجب على المؤسسة التعليمية أن تقوم بالتشخيص الاستراتيجي وهو المدخل الرئيسي في عملية التخطيط الاستراتيجي و صياغة الاستراتيجية، كما يعد أهم أساليبه هو تشخيص مواطن القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، والتي تستخدمها في تحقيق أهدافها ورسالتها واستراتيجيتها وايضا تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وهذا ما يعرف بتحليل Strength Weakness Opportunities Threats (SWOT) حيث يعد أداة تحليلية مهمة وضرورية لكل منظمة؛ لأنها تمكن الإدارة من تحديد الاتجاهات الضرورية لصياغة الاستراتيجيات المناسبة في ظل التغيرات البيئية السريعة والمستمرة اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية وحضارية، كما يؤدي إلى العمل بفاعلية واستمرار على تقليل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة، وهو من أهم العوامل التي يمكن المؤسسة من تحسن أداءها، و يؤدي بها إلى تحقيق مزايا تنافسية (جعوبي، 2016، 1).

## مشكلة البحث:

يشهد العصر الذي نعيشه اليوم العديد من التحولات والتغيرات العلمية والتكنولوجية السريعة التي لا تستثنى أي مجال من مجالات الحياة: السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية؛ مما يجعل من تلك التحولات والتغيرات تحديات تواجه الأنظمة المجتمعية، في البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء، الأمر الذي يجعل من عملية إحداث التغيير في تطوير أنظمتها الرسمية وغير الرسمية ضرورة ملحة، من شأنه المواكبة لما يطرأ من تحولات وتطورات حضارية، ضمانا للبقاء واستمرارية، خدماتها، (عبد المعطي، 2007، 13).

فقد تأكد بما لا يدع للشك أن المدارس والمؤسسات التعليمية أحوج ما يكون للتحليل البيئي الاستراتيجي أكثر من أية مؤسسة اقتصادية واجتماعية؛ لأنَّ مستقبل أي أمة وشعب يصنع داخل المدارس والجامعات، (الحاج، 2012، 135).

وعليه فإنَّ مشكلة هذه الدراسة تكمن في عدم معرفة أثر التحليل البيئي الداخلي والخارجي في تحديد الخيارات الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة لأهمية التحليل البيئي كعملية مستمرة وهامه عند تحديد الخيارات الاستراتيجية الفعالة والمناسبة.

تعد مدرسة روافد الأهلية أحد المدارس التي تتحمل مسؤولية كبيرة في إعداد جيل قادر على مواكبة العصر، ولذا يجب ان تتبع هذه المدرسة الإدارة الاستراتيجية في إدارة شؤونها، ومن هنا تتمحور مشكلة البحث بالإجابة على السؤال الرئيس:

ما التوجهات الاستراتيجية لمدرسة روافد الأهلية في مدينة إب باستخدام نموذج سوات (SWOT)؟

### أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى معرفة مهارات استخدام نموذج سوات (SWOT) في صياغة التوجهات

الاستراتيجية لمدرسة روافد الأهلية بمدينة إب، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ماهي نقاط القوة ونقاط الضعف لمدرسة روافد الأهلية بمدينة إب؟
- 2- ما هي الفرص والتهديدات لمدرسة روافد الأهلية بمدينة إب؟
- 3- ما هو الخيار الاستراتيجي لمدرسة روافد الأهلية بمدينة إب وفقاً لنموذج سوات؟
- 4- ما هي الرؤية والرسالة الخاصة بمدرسة روافد الأهلية بمدينة إب؟
- 5- ماهي الأهداف المناسبة لمدرسة روافد الأهلية بمدينة إب؟
- 6- ما هي القيم الجوهرية المناسبة لمدرسة روافد الأهلية بمدينة إب؟
- 7- ما التوجهات الاستراتيجية المناسبة لمدرسة روافد الأهلية بمدينة إب وفقاً لنموذج سوات؟

### أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في الجوانب الآتية:

أ- قد يفيد المخططين الاستراتيجيين بمدينة إب، من خلال تزويدهم بالمعلومات عن البيئة الداخلية لمدرسة روافد الأهلية.

ب- قد يساعد مدير المدرسة في معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف ومعرفة الفرص والتهديدات لمدرسة روافد الأهلية.

ج- قد يساعد مدير المدرسة ويسهم في إعداد خطة استراتيجية تنفيذية لمدرسة روافد الأهلية وذلك من خلال معرفة عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.



## حدود البحث:

تقتصر الدراسة إلى معرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لمدرسة روافد الأهلية في العام 2019 - 2020.

## منهج البحث:

نظرا لطبيعة البحث الحالي فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف وتحليل البيئة الاستراتيجية لمدرسة روافد الأهلية وتحليل وتفسير واستخلاص الاستنتاجات والتنبؤ بمسارها المستقبلي.

## المصطلحات:

### أ- أسلوب سوات SOWT:

هي أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الداخلية والخارجية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط القوة النسبية أو نقاط الضعف النسبية والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية (العالية، 2014). ويعرف أيضًا أنه: أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، وتوضح هذه الاداة العلاقة بين تقييم الداخلي والخارجي، (زويلف حسن أنعام، 2011).

وتعرف الباحثة أسلوب سوات (SWOT) إجرائيا بأنها: هي أداة يتم من خلالها تحليل البيئة الخارجية التي سوف تؤدي إلى توفير المعلومات المطلوبة لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة في بيئة المدرسة وتسهم المعلومات المتوفرة عن موارد المدرسة الداخلية في التعرف على نواحي القوة والضعف لديها.

### ب- القوة Strength:

هي عبارة عن الأشياء المتوفرة في المنظمة والتي تسهم بشكل ايجابي في العمل، أو الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة وتسهم في انجاز العمل بمهارة وخبرة عالية، وتتمثل عناصر القوة في كفاءة الموارد المالية، وتوفر الكفاءات الإدارية والتنظيمية، وقدرة عالية للتنافس، واسما بارزا وسمعة قوية، (الدوري، 2005، د ص).

### ج- الضعف Weakness:

هو قيد أو قصور في الموارد أو المهارات أو القدرات والذي قد يحد من الأداء الفعال للمنظمة بشكل مؤثر ومن أمثلة الضعف الموارد المالية والتكنولوجية والتسويق والسمعة والقدرات الإدارية (المرسي، 2007، 27).

## د-الفرص Opportunities:

موقف مرغوب مفضل أو مرغوب في بيئة المنظمة، حيث تعد اتجاهات التغيير في البيئة الخارجية التي ينتج عنها استكشاف احتياجات غير مشبعة للعملاء مصدر جيد للفرص، (المرسى، 2007، 27).

## ه-التهديدات Threats:

وهي العوامل التي تؤثر سلبيا في تحقيق الأهداف الخاصة بالمدرسة، والتي قد ينتج عنها خسارة ما، وفي حال عدم وجود حلول مفيدة لها (Adepoju & Famade, 2010, 359).

## و-التوجه الاستراتيجي:

هو منهج محدد تقوم المؤسسة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتوقع والمستمر في سير عملها، ومن فوائد التوجه الاستراتيجي أنه يعمل على إرساء نهج متبع لغاية تحسين أداء المؤسسة الدائم، ويعكس التوجه الاستراتيجي إدراك المديرين للبيئة المحيطة بهم وردود أفعالهم للظروف البيئية (Orientation) (Gatignon & Xuereb, 1997).

## ز-التوجه الاستراتيجي التحليلي:

وهو يمثل منهج حل المشكلة الشاملة لاتخاذ القرار الاستراتيجي والنتائج عن السعي لضمان تفهم شامل للجوانب أو العوامل المتعلقة في بيئة المؤسسة وما يحيطها من عوامل، وهذا البعد في التوجه يشير إلى طبيعة الأنظمة الداخلية لتنفيذ الإستراتيجية التنافسية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة (Morgan & Strong, 2003).

وتعرف الباحثة التوجه الاستراتيجي إجرائيا بأنه: هو الذي يعمل على تنبيه أصحاب القرار إلى الفرص البيئية التي يمكنهم الاستفادة منها والعمل على تركيز اهتمامهم فيها حتى يستطيعون تحقيق أهداف المدرسة المرجوة.

## دراسات سابقة:

### أ-دراسات عربية:

دراسة ثوابتة (2011): هدفت الدراسة إلى أثر المواءمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من 178 موظف من البنوك التجارية الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي منهجا للدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- وجود أثر ذو دلالة احصائية للاضطراب السوقي على أداء البنوك التجارية في الأردن.
- وجود أثر ذو دلالة احصائية لشدة التنافس على أداء البنوك التجارية في الأردن.

- وجود أثر ذو دلالة احصائية للاضطراب التكنولوجي على أداء البنوك التجارية في الأردن.
  - وجود أثر ذو دلالة احصائية للهيكل التنظيمي على أداء البنوك التجارية في الأردن.
  - وجود أثر ذو دلالة احصائية للمواءمة الاستراتيجية بين عناصر البيئة الخارجية، وعناصر البيئة الداخلية.
- دراسة جمعة (2010): هدفت الدراسة لمعرفة أثر العوامل البيئية الداخلية والخارجية في تحسين جودة الخدمات الصحية وذلك من خلال وجهة نظر متلقي الخدمات الصحية في مدينة الطب العراقية، وبلغت عينة الدراسة (454) موظف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي منهجا للدراسة، والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- أن اتجاهات المبحوثين نحو العوامل البيئية الداخلية جاءت بدرجة مرتفعة، وأن اتجاهاتهم نحو العوامل البيئية الخارجية، وجودة الخدمات الصحية جاءت بدرجة متوسطة.
  - بينت الدراسة بأن هناك أثر لأبعاد عوامل البيئة الداخلية على جودة الخدمات الصحية، وأن أبعاد عوامل البيئة الداخلية تفسر 56.7% من جودة الخدمة الصحية.
  - بينت الدراسة بأن هناك أثر لأبعاد عوامل البيئة الخارجية على جودة الخدمات الصحية، وأن أبعاد عوامل البيئة الداخلية تفسر 50.7% من جودة الخدمة الصحية.
  - وجود فروق داله إحصائية في تصورات المبحوثين لجودة الخدمة الصحية تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة المهنة، ومكان السكن)، وجود فروق داله إحصائية في تصورات المبحوثين للعوامل البيئية المؤثرة تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة المهنة، ومكان السكن).
- دراسة العالية (2014): هدفت الدراسة لمعرفة دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية حيث طبقت الدراسة على المطاحن الكبرى للجنوب في الجزائر كحالة دراسية وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات، تم توزيعها على مجتمع الدارسة المكون من الإدارة العليا في الشركات وخلصت الدراسة إلي أن مستوى اليقظة الإستراتيجية جيد وذلك بسبب مراقبة ومتابعة ما يحدث في البيئة الخارجية أن مستوى تحليل البيئة الخارجية في الشركات محل الدراسة جيد وان الشركات تلتزم بأبعاد البيئة الخارجية التي تمت دراستها وجاءت بالترتيب المنافسين بالقطاع منتجات بديلة قوة تفاوضية للموردين قوة تفاوضية للعملاء الداخلون المحتملون، وخلصت أيضا إلى وجود دور معنوي لليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية باستخدام تحليل القوة التنافسية لبورتر وخلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها تشجيع الإدارة العليا على تقبل فكرة إنشاء مصلحة لليقظة الإستراتيجية وتقبل فكرتها والي التعامل مع المعلومات كمورد استراتيجي يساعد على تحليل بيئتها الخارجية.

دراسة بارحمة (2006): هدفت الدراسة لتعرف على التحليل الداخلي والخارجي للبيئة لدى شركات واثار هذا التحليل في تحديد خيار الشركة الاستراتيجية وقدتم استخدام الاستبانة لغرض الدراسة والتي وزعت

على مدراء الشركات وخلصت الدراسة إلى أن هناك تأثير معنوي بين التحليل الداخلي والخيار الاستراتيجي الذي تتبعه الشركة وأيضاً هناك تأثير معنوي بين التحليل الخارجي والخيار الاستراتيجي الذي تتبعه الشركة، وأظهرت أيضاً أن الشركات تتمتع بقوة داخلية وكان متغير الثقافة التنظيمية ومتغير الإنتاج قد شكلا نقاط قوة رئيسية، وأظهرت أن ترتيب المتغيرات الداخلية حسب الأهمية (الثقافة التنظيمية، الإنتاج، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، المالية، التسويق، البحث والتطوير)، وأن ترتيب المتغيرات الخارجية حسب الأهمية (الزبائن، تشريعات حكومية، منافسين، تكنولوجيا، تجهزين، ممولين، نقابات) وأوصت الدراسة الشركات اليمنية بضرورة إتباع عملية التحليل البيئي لغرض التعرف على مكامن القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية، وضرورة القيام بعملية التحليل بشكل مستمر من أجل معرفة الخيارات الاستراتيجية المتاحة في البيئة.

### ب-دراسات أجنبية:

دراسة (2009) Casparotti هدفت الدراسة إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للصناعات البحرية الرومانية والبالغة 12 حوض بناء سفن ولهذا الغرض تم التشخيص من خلال مكونات (الإنتاج، الجودة، المنافسة، معدل الدوران، الوضع المالي، الإدارة، الموظفين) ومن خلال الإشارة إلى نقاط القوة والتهديد لنشاط الشركة، وقد تم استخدام نظام تحليل لغرض تحليل المعلومات التي جمعت وخلصت الدراسة إلى انه كنتيجة لاستخدام نموذج swot فإن الصناعات البحرية الرومانية تقع في الربع الأول وكننتيجة لذلك فإن الاستراتيجية المناسبة هي التركيز على حصتها في السوق.

دراسة (2007) Davies: هدفت الدراسة إلى التأكيد على أن طرق التخطيط التقليدية لم تعد تخدم احتياجات المدارس، كما تؤكد على أهمية وجود طريقة جديدة أمام قيادات وإدارات المدارس لمواجهة التحدي في الألفية الجديدة، وتتمثل هذه الطريقة في مفهوم التوجه الاستراتيجي الذي يتمحور في نموذج جديد للتخطيط يحل محل الإطار المحدود للتخطيط التطويري للمدرسة موضعاً أن التوجهات الاستراتيجية للمدرسة تتمثل في: (إيجاد توقعات عالمية، ومستقبل ناجح، ربط المدرسة بالبيت من خلال تطوير المجتمع المحلي، توفير التعليم المبني على استخدام التكنولوجيا لكل طالب، بناء قيادة جديدة من خلال الهيئة التدريسية، تصميم وتطبيق مؤشرات ودلائل أداء دقيقة من خلال استخدام نظام الرقابة والمحاسبة)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث وضح الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي الذي يجمل الأنشطة الكثيرة في عدد محدد من المجالات الاستراتيجية تتمحور حول الغرض الأساسي للمدرسة وهو مخرجات التعليم وعمليات التعليم، والتعلم ثم الترتيبات الإدارية، وكل ذلك يقع ضمن إطار زمني محدد، وفيما يتعلق بالقيادة في المدارس، فإن التخطيط الاستراتيجي يعد أداة لقياس مدى تطور الأداء الفردي مع إعادة التركيز على الأهداف السنوية، والحكم عليها إما بالنجاح أو الفشل.

### ج- أهم جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- 1- في ضوء ما تقدم فإن الباحث قد استفاد من تلك الدراسات والبحوث السابقة في كثير من الجوانب أهمها:  
1- بينت الجوانب التي تم البحث فيها في مجال التحليل البيئي الداخلي والخارجي.
- 2- إثراء الإطار العام والخلفية النظرية للبحث الحالي، في ضوء الأطر المرجعية النظرية لتلك البحوث والدراسات.

### ثانياً- الإطار النظري:

#### أولاً- نبذة تاريخية عن تحليل سوات:

واجهت العديد من المؤسسات الأعمال الكبرى في القرن العشرين الفشل، فبدأ المسؤولون بالبحث والتساؤل حيث وجدوا هناك شيئاً مشتركاً لفشل المؤسسات بسبب النقص في التخطيط، فبالرغم من انها كان لديهم خبراء في التخطيط لكن الخطط التي يضعونها طريقة تطبيقها لم تنجح، رغم انها أنفقت أموالاً طائلة لتغطية تكاليف الخبراء، ومع ذلك فإن هذه الأموال والأتعاب لم تجد المؤسسات نتيجة للاستثمار وهذا ما جعل المسؤولون يقوموا بالبحث وإلقاء نظرة حول ما كان يدور داخل وخارج المنظمات، الأمر الذي أدى إلى ظهور تحليل swot حيث ظهر تحليل swot نتيجة للبحث الذي تم بمعهد ستانفورد من عام 1960 إلى عام 1970 وقام به مجموعة من دكاترة بالمعهد وهم: Albert Humphrey و Marion Doshier و Otis Benep, Robert Stewar Birger Lie، حيث قدمت هذه مجموعة السبع المفاتيح الرئيسية من خلال هذا البحث: (القيم، التقييم، الحافز، انتقى، البحث، برنامج، قانون) وعندما عرض البحث لأول مرة قدم باسم soft و في عام 1964 تم تغييره إلى تحليل SWOT وهو اختصار قوة Strength ضعف Weakness، فرصة Opportunity، تهديدات Threats، (Lawrence,2009).

ويعد تحليل swot أحد أدوات التحليل الاستراتيجي المهمة لتحديد الوضع العام للمنظمة على وفق عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات والعمل على تمييز جميع العوامل والمتغيرات ذات العلاقة في إطار هذا التصنيف، (ياسين، 1998، 97).

وأن تحليل swot مجالاً مألوفاً للتحليل البيئي وذلك بعد أن ضاعف welch jack معدل الانتاجية لثروة جنرال موتورز إلى ثلاثة اضعاف إذ أكد المحللون على أنه كلما كبر حجم المؤسسة كلما زادت أهمية استخدام تحليل swot، وبسبب التركيز على أثار العوامل الخارجية (التهديدات والفرص) سمى التحليل كذلك Tows ولكنه وأن يواجه الكثير من الانتقادات لهذا تم ظهور تحليل سوات ( Sharma Manoj, 2005,8).

ويعرف أسلوب سوات (SWOT) بأنّه: أداة تخطيطيه للنجاح في التعليم مع البيئة المتغيرة وهو تقييم للظروف البيئية الداخلية والخارجية سواء مواتية أو غير مواتية وذلك من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف والفرص التهديدات الخارجية والمستقبلية (David, 2007: 71).

كما يعرف أنه: تحليل يهدف إلى موازنة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تعترضها البيئة، واعطى كلا من: Robinson and pearce وصفا دقيقا لتحليل (SWOT) بأنه تشخيص نظامي لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص كالتحديات الخارجية، وللاستراتيجية التي تمثل التوافق الافضل ما بينهما (Robinson & pearce,1994: 175).

كما عرفه (Lawrence (2009) بأنه أداة تخطيطه للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الخارجية والداخلية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة وذلك من خلال نقاط القوة النسبية ونقاط الضعف النسبي والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية، وهذا أن تحليل (swot) يقوم على أساس افتراض أن الاستراتيجية الفعالة تستطيع أن تعزز ما يتعلق بالمؤسسة من نقاط قوة وفرص وتقليل أثر نقاط الضعف والتهديدات، (Grant, 2010).

## ثانياً-أهمية التحليل:

- تعد أداة swot ركيزة مهمة من ركائز التحليل الاستراتيجي ونقطة البداية لوضع أي خطة على مستوى المؤسسات وحتى الأفراد في اتخاذ القرارات اليومية، وهي من أدوات التحليل الإستراتيجي السهلة وشديدة الأهمية في ذات الوقت التي لا يجب إغفالها أو تجاهل أهميتها، وتتمثل أبرزها:
  - يسهم تحليل swot في تحديد نقاط القوة المتاحة التي يكون تفعيلها لمواجهة العقبات، واستغلال الفرص، وتقليل أو السيطرة على الجوانب الضعف ومواجهه التهديدات المحتملة، (كرماشة، 2010،15).
  - يستخدم تحليل swot لمعالجة الأوضاع الإستراتيجية المعقدة عن طريق تقليل كمية من المعلومات لتحسين عملية صنع القرار (Nixon,2010,216).
  - يساعد تحليل swot المؤسسة على تنظيم ومراجعة المعلومات والانتقال الأفضل للنظم.
  - يساعد تحليل swot المؤسسة على بلوغ أفضل التخطيط لتحقيق اهدافها.
  - يوفر تحليل swot نظرة ثاقبة للحوارج التي قد تكون موجودة في عمليات التغيير والكشف عن الامكانيات والقيود من أجل التغيير.
  - يسهم تحليل swot في تولد معلومات مفيدة لكل فئة (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) لإجراء تحليل مفيد والعثور على ميزتها التنافسية، (David,1993).
  - إن تحليل swot مهم لاستكشاف حلول جديدة للمشاكل، وتحدي الحواجز واتخاذ قرار بشأن التوجه الذي سيكون أثر فعالية، ولتبادل الأفكار وجهاز تسجيل ووسيلة للتواصل، ولتعزيز مصداقية للقادة أو الداعمين الرئيسيين.

### ثالثاً- فوائد التحليل الاستراتيجي Swot:

يكون حصر فوائد التحليل الاستراتيجي swot فيما يأتي:

1- توفير المعلومات: وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى توفيرها وذلك بتحليلها وتمحيصها وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات، (الدوري، 2003، 38).

2- تحديد الفرص المتاحة امام المؤسسة: من خلال النظر إلى إمكانيات وخبرات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكن استبعادها، فنستطيع من خلال هذا التحليل أن نفهم الفرص المتوفرة لنا، والتي يمكن أن تكون على شكل تكنولوجيا جديدة أو تطور البنية التحتية التي يمكن أن توسع قاعدة العمل، فهو يسمح ببناء قوة المؤسسة وخلق فرص جديدة للوصول لمزيد من النمو، (القاطمين، 2003، 73).

3- يساعد على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها (العارف، 2003، 20).

4- تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على انها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والامكانيات لإنجاز الهدف.

5- يعد التحليل الاستراتيجي ضرورة ملحة، نظراً لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدمه، (رحال، 2003، 53).

6- سعت الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة، ومن ثم القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الاقتصاد، (عثمان، 2003، 41).

### رابعاً- تحليل مصفوفة (SWOT):

إن عملية الموازنة بين نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات تتم من خلال مصفوفة سوات (SWOT) والتي ينتج عنها إمكانية اختيار الاستراتيجية المناسبة لكل موقف. ويوضح الشكل لمصفوفة المتغيرات الأربعة (SWOT) جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات مما يساعد على تحديد الموقف الاستراتيجية من خلال دمج عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع عناصر البيئة الداخلية (القوة والضعف).

		البيئة الداخلية	
		البيئة الخارجية	
نقاط الضعف (W)	نقاط القوة (S)	الفرص (O)	التهديدات (T)
الخلية (2) ضعف وفرص (WO) استراتيجية علاجية	الخلية (1) قوة وفرص (SO) استراتيجية هجومية		
الخلية (4) ضعف وتهديدات (WT) استراتيجية انكماشية	الخلية (3) قوة وتهديدات (ST) استراتيجية دفاعية		

يتضح من الشكل أربع استراتيجيات وهي:

### أ- استراتيجيات النمو والتوسع (الهجوم):

وتعتمدها المؤسسة عندما تكون في أفضل حالاتها لأنها تعبر عن توافق وانسجام ما بين نقاط القوة التي تمتلكها وما هو متاح لها من فرص في السوق قادرة على استثمارها، وبالتالي فإن اعتماد هذه الاستراتيجية ينبع من قدرتها على مواجهة المنافسين والدخول إلى الأسواق التي يعملون بها أو اقتطاع أجزاء من حصصهم في السوق، فضلاً عن كون مكامن قوتها هي أكبر من نقاط ضعفها، لكيلا تسمح للمنافسين من رد الهجوم عليها في أي نقطة من نقاط ضعفها المحتملة، (Hitt, et al, 2011).

### ب- استراتيجيات الاستقرار (علاجية):

وهي تمثل انعكاس للعلاقات ما بين نقاط الضعف الموجودة في المؤسسة والفرص المتاحة في السوق، والتي يمكن أن تمثل حالة المؤسسة في ظل الانتعاش الاقتصادي ونمو السوق وما ينتج عنه فرص كثيرة ومتاحة لجميع المنظمات، ألا أنها تعاني من ضعف في قدراتها وامكانياتها الداخلية، وعليه فإن إدارة المؤسسة تعتمد استراتيجية علاجية لمواجهة نقاط الضعف وتصحيحها.

### ج- الاستراتيجية الدفاعية:

تختلف هذه الاستراتيجية عن سابقتها بأن المؤسسة تواجه متغيرات (تهديدات) خارجية غير مسيطر عليها، وبالتالي فإنها تعمل على التكيف معها قدر المستطاع ومواجهة ما تستطيع مواجهته، ولكنها غير قادرة على التأثير بها كما هو حاصل في بيئتها الداخلية، ولذلك فإن الاستراتيجية هذه تمثل العلاقات بين ما تمتلكه من قوة وما تواجهه من تهديدات، وبالتالي فإنها تنتهج استراتيجية الدفاع من خلال تعزيز وتقوية مكامن قوتها لمواجهة التهديدات، والتي قد تكون ذات فترة زمنية محددة، وتستطيع تجاوزها لكي تنتقل إلى استراتيجية الهجوم على اعتبارات أن تجاوز المؤسسة للتهديدات يفتح المجال لاقتناص الفرص المتاحة في السوق.

### د- الاستراتيجية الانكماشية:

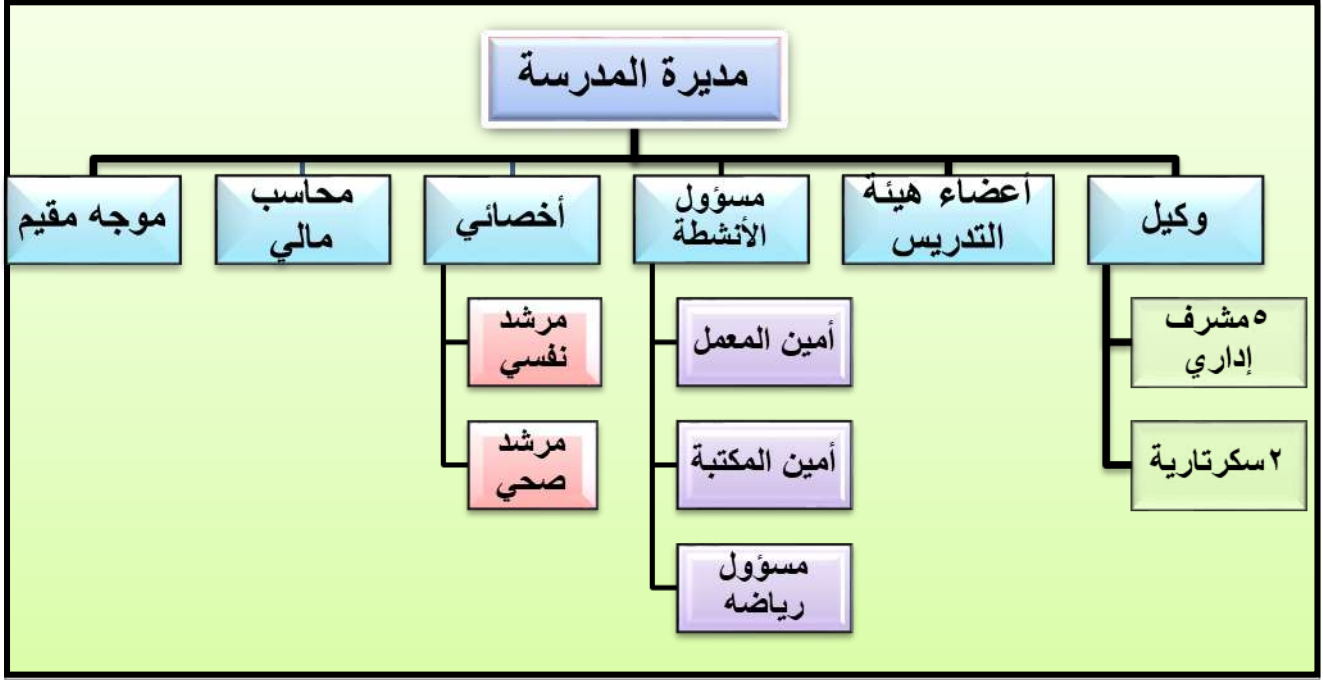
تمثل أخطر الحالات التي تكون بها المؤسسة لأنها تمثل حالة التوافق بين نقاط الضعف التي تعثرها وما تواجهه من تهديدات في البيئة، وسبب ذلك يعود إلى عدم الكفاءة التشغيلية والإنتاجية والتسويقية في المؤسسة، فضلاً عن الضغوط التنافسية التي تواجهها والظروف الاقتصادية السيئة، لذلك فإنها ستعتمد استراتيجية الانسحاب أو التراجع من خلال تقييم عملياتها في مجال معين أو سوق محدد، أو تقوم بإلغاء خط من خطوط الإنتاج أو الخروج من أجزاء محددة من السوق والانتظار إلى حين من الزمن لكي تعيد النظر في قدراتها بما يعزز من مكامن قوتها وتعالج نقاط ضعفها لكي تعاود النشاط والعمل (Grant, 2010).



## نبذة عن مدرسة روافد الأهلية:

أنشئت مدرسة روافد الأهلية في سنة 2017 تقع وسط مدينة إب، اليمن، وتعد إحدى المدارس المتميزة في محافظة إب رغم الفترة القصيرة لإنشائها، وهي مدرسة أساسية، عبارة عن مبنى مكون من أربعة طوابق، وتحتوي على (22) فصل دراسي، والشكل (2) الآتي يوضح هيكل إدارة المدرسة:

### هيكل إدارة مدرسة روافد الأهلية



شكل رقم (2) الهيكل التنظيمي لمدرسة روافد الأهلية

## أولاً- تحليل البيئة الخارجية والداخلية لمدرسة روافد الأهلية بمدينة إب:

بنية المدرسة: يتكون الإطار البنوي للمدرسة من:

- 1- عناصر بشرية (تلاميذ، ومعلمات، وإداريات ومحاسب مالي ومشرفات وعاملين).
- 2- عناصر غير بشرية (مباني، وتجهيزات، ومعامل، ومناهج، ووسائل تعليمية) وغير ذلك.

نظراً لطبيعة موضوع الورقة العلمية، فقد اعتمدت الباحثة المقابلة وعمل ورشة كأداة مناسبة، لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية في المدرسة، وذلك من خلال اجراء المقابلات وسيتم توضيح ذلك من خلال الخطوات الآتية:

### الخطوات المتخذة في أثناء تحليل البيئة الداخلية والخارجية:

اتبعت الباحثة الخطوات الآتية في إعداد وتصميم أداة بحثها وهي على النحو الآتي:

- 1- الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بموضوع بحثها، بما فيها من دراسات وأبحاث علمية، بما يمكن الباحثة من الاستيعاب والإلمام بالتحليل البني الداخلي والخارجي، والتي تمثل الإطار النظري والمرجعي لموضوع الورقة العلمية.

- 2- قامت الباحثة بتحديد الاسئلة والتي تتمثل بالتحليل البيئي لمدرسة روافد الاهلية بمحافظة إرب.
- 3- قامت الباحثة بصياغة قائمة أولية من الفقرات، تمثل الإجراءات التفصيلية والعملية لمحور المقابلة.
- 4- حيث انه في يوم الاثنين الموافق 20 / 2 / 2020 م قامت الباحثة كخطوه اولى بعمل مقابلة مع كلا من مديرة المدرسة ووكيلة المدرسة والمشرفات التربوية وأخذ المعلومات منهن حول ماهي نقاط القوة في المدرسة وما هي نقاط الضعف وعن الفرص الخارجية للمدرسة وعن ماهي التهديدات التي تهدد المدرسة، أما عن الخطوة الثانية فقد قامت الباحثة بعمل ورشة للمعلمات في المدرسة واعطاهن نبذة مختصرة عن الورقة العلمية وأهميتها.

وللإجابة عن السؤال الآتي: ما مؤشرات جوانب القوة والضعف قامت الباحثة بإجراء المقابلة مع إدارة المدرسة ممثلة بمديرة المدرسة ووكيلة المدرسة والمشرفات التربويات في المدرسة وقد تم طرح الاسئلة الآتية:

ماهي نواحي القصور ونواحي القوة في البيئة الداخلية في المدرسة؟

حيث كانت الاجابات بأن أبرز نواحي القصور ونواحي القوة هي كالاتي:

#### -نواحي القوة:

- المبنى مناسب للتعليم.
- وجود صندوق الشكاوى العاملين
- توافر مصادر للتمويل أخرى غير الرسوم الدراسية.
- متابعة المتعلمين وعمل اختبارات دورية شهرية - فصلية.
- متابعة أداء المتفوقين ومتابعة الطلاب الضعفاء.
- وجود حوافز ومكافآت شهرية للمعلمات والعاملين في المدرسة.
- يوجد بالمدرسة هيكل تنظيمي يصف ادوار العاملين بالمدرسة.

#### -نواحي القصور:

- اعتماد الكثير من المعلمات على التدريس على الجانب النظري وجانب الحفظ والتلقين.
- الإقبال المتزايد من الطلبة على المدرسة.
- نقص في استخدام التكنولوجيا عند بعض المعلمات.
- عدم رغبة المعلمات في تطوير أنفسهن.

وفي أثناء الورشة تم طرح نبذة مختصرة عن التحليل البيئي الداخلي والخارجي وأهميتها في المدرسة واعطاهن نبذة مختصرة عن الورقة العلمية وأهميتها، وحيث انه على المدرسة اعادة التفكير في استراتيجيتها والبحث عن ادوات جديدة تساعد على البحث والابتكار والنمو وتم اجراء عرض بسيط تم من خلاله ايصال الفكرة عن عناصر التحليل البيئي وتوضيح المقصود بكلٍ من:

- نقاط القوة: وهي سمة خاصة إيجابية تعطي المؤسسة قدرة على الاستمرار لكونها مصدر تنظيمي مهم يعزز من الوضع التنافسي للمؤسسة.
  - نقاط الضعف: حيث انها حالة أو خاصية تضع المؤسسة في مواجهة أضرار كبيرة وتجعل المؤسسة عرضة لهجوم المنافسين.
  - الفرص: تعتبر الفرص ظرف سانح يمكن استخدامه لأغراض مفيدة وتأتي الفرص من البيئة الخارجية للمؤسسة، لذا تقرر إدارة المؤسسة الخارجية للمؤسسة أو أكثر، بالإضافة إلى ذلك، قد يتم خلق هذه الفرص عن طريق مبادرة الإدارة في تكييف البيئة لمصلحتها.
  - التهديدات: خاصية في البيئة الخارجية تكون غير مريحة للمؤسسة، لذا ينبغي على الإدارة توقع مثل هذه التهديدات المحتملة، وإعداد الاستراتيجيات لتحديدتها والحد منها.
- وبعد ذلك تم تقسيم المعلمات إلى أربع مجموعات مجموعة تحدد نقاط القوة والمجموعة الثانية نقاط الضعف والمجموعة الثالثة تحدد الفرص والمجموعة الرابعة تحدد التهديدات ثم تم بعد ذلك عرض سريع لكل مجموعة ما توصلت اليه وقد كانت هناك بعض التعديلات من قبل المعلمات حيث تم مناقشة ما تم التوصل اليه وهل كانت النقاط محددة وواضحة تم أخذ النقاط التي كانت ذات صياغة جيدة وكانت بالفعل موجودة بالمدرسة من حيث أنها نقاط قوة وضعف وهي كالآتي:

#### -نواحي القوة:

- وجود طاقة شمسية.
- توفر معامل مدرسية.
- تفعيل الانشطة المدرسية.
- المعلمات ذات تخصص بالمواد.
- توفر آلات تصوير خاصة بالمدرسة.
- العلاقات الجيدة بين المعلمات وإدارة المدرسة.
- الرغبة في تطوير العمل التعليمي لدى إدارة المدرسة والمعلمات.
- حصول بعض طلاب المرحلة الاساسية للمدرسة على أوائل المحافظة.

#### -نواحي القصور:

- عدم ربط المكتبة بشبكة الانترنت.
- قلة المراجع المرتبطة بالمادة الدراسية.
- فصول الصفوف الأولى في الدور الرابع.
- قلة الدورات التدريبية والتنشيطية للمعلمات
- لا يوجد أمينة مكتبة متخصصة وعدم تفعيل المكتبة.

وللإجابة عن السؤال الآتي: ما مؤشرات جوانب الفرص والتهديدات للمدرسة قامت الباحثة بإجراء المقابلة مع إدارة المدرسة ممثلة بمديرة المدرسة ووكيلة المدرسة والمشرفات التربويات في المدرسة وقد تم طرح الأسئلة الآتية:

ماهي الفرص والمخاطر (التحديات) في البيئة الخارجية التي تواجهها المدرسة؟  
ما أبرز نقاط الفرص والتهديدات للمدرسة؟

فكانت الاجابات بأن الفرص والتحديات في البيئة الخارجية التي تواجهها المدرسة وهي كالآتي:

#### -الفرص:

- حرص أولياء الأمور على ممارسة أبنائهم للأنشطة التربوية داخل وخارج المدرسة.
- التواصل مع أولياء الأمور الجيد والدائم.
- اشراك المدرسة في الانشطة.
- عمل رحلات لمركز الأمل لزيارة مرضى السرطان وتقديم العون لهم.
- الحصول على المركز الاول في الدوري الرياضي (كرة القدم) على مستوى المديرية.
- موقع المدرسة المناسب.

#### -التهديدات:

- يدفع أولياء أمور الطلبة ابنائهم على الكسب مما يسبب التسرب الدراسي.
- تغيير اللوائح والقوانين وعدم ثباتها وتغييرها وفقا للمؤشرات السياسية.
- التأثير وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي.
- المدارس الاهلية المنافسة.
- كثرة الاشراف على المدارس الاهلية.

وبالنسبة للمعلمات كانت الإجابة عن السؤال الآتي: ما مؤشرات جوانب الفرص والتهديدات للمدرسة كالآتي:

- السمعة الطيبة للمدرسة.
- تزايد الاتجاه نحو تدريب المعلمين ومديري المدارس.
- علاقة المدرسة برجال الاعمال.
- عدم وجود رواتب المدرسين في المدارس الحكومية.
- الاهمال بالتعليم في المدارس الحكومية.
- اهتمام (مكتب التربية) بالإشراف المتواصل على المدرسة.

#### -التهديدات:

- انخفاض رواتب المدرسين وبقية العاملين داخل المدرسة.

- النمو السكاني والاقبال المتزايد على التعليم.
- انعدام الاستقرار السياسي.
- التطورات التكنولوجية المتسارعة وعدم قدرة العاملين على استغلالها.

بعد الانتهاء قامت الباحثة بجمع ما توصلت اليه المعلمات وأخذة في الاعتبار ملاحظاتهم

وتعديلاتهم ومقترحاتهم، واعتمدت الباحثة النقاط التي حظيت بنسبة إجماع كبيرة.

جدول رقم (1) مصفوفة (SWOT) التحليل البيئي الاستراتيجي لمدرسة روافد الأهلية

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"><li>- مبنى مدرسي متميز.</li><li>- وجود نظام لتلقي مقترحات وشكاوى العاملين بالمدرسة والتعامل معها (صندوق مقترحات).</li><li>- وجود حوافز ومكافآت شهرية للمعلمات والعاملين في المدرسة.</li><li>- يوجد بالمدرسة هيكل تنظيمي يصف ادوار العاملين بالمدرسة.</li><li>- الانشطة المدرسية مفعلة بشكل ممتاز.</li><li>- معلمات متخصصات وذات خبرة وكفاءات علمية متميزة.</li><li>- توفر آلات تصوير خاصة بالمدرسة.</li><li>- العلاقات الجيدة بين المعلمات وإدارة المدرسة.</li><li>- توفر الرغبة في تطوير العمل التعليمي لدى إدارة المدرسة والمعلمات.</li><li>- توفر طاقة شمسية بمنظومة متكاملة ومعامل علمية متخصصة.</li><li>- توفر معمل حاسوب مجهز (أجهزة - شبكة نت).</li><li>- توافر مصادر للتمويل أخرى غير الرسوم الدراسية.</li><li>- متابعة المتعلمين في ضوء نواتج التعليم المستهدف وعمل اختبارات دورية شهرية - فصلية.</li><li>- متابعة أداء المتفوقين واعداد برامج لهم وكذلك متابعة الطلاب ضعفاء المستوى التحصيلي ورعايتهم.</li><li>- حصول طلاب المرحلة الاساسية للمدرسة على أوائل المحافظة.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- قلة الدورات التدريبية والتنشيطية للمعلمات.</li><li>- اعتماد الكثير من المعلمات على التدريس على الجانب النظري وجانب الحفظ والتلقين.</li><li>- عدم وجود أمينة مكتبة متخصصة وعدم تفعيل المكتبة بالشكل المرضي.</li><li>- قلة المراجع العلمية المرتبطة بالمادة الدراسية.</li><li>- الإقبال المتزايد من الطلبة على المدرسة نتج عنه ازدحام في بعض الفصول الدراسية.</li><li>- مركز القرار في نائب رئيس مجلس الإدارة وعدم توزيع الصلاحيات.</li><li>- نقص في استخدام التكنولوجيا عند بعض المعلمات رغم وجود معمل الحاسوب وبعض المعلمات المدربات.</li><li>- عدم رغبة المعلمات في تطوير أنفسهن.</li><li>- فصول الصفوف الأولى في الدور الرابع.</li><li>- عدم تفعيل المكتبة بشبكة الانترنت.</li></ul>
الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"><li>- موقعها الجغرافي المناسب والمتميز.</li><li>- السمعة الطيبة للمدرسة.</li><li>- تزايد الاتجاه نحو تدريب المعلمين ومديري المدارس لتحسين نوعية الإدارة المدرسية.</li><li>- العلاقات الإيجابية مع بعض رجال المال والأعمال داخل المحافظة.</li><li>- حرص أولياء الأمور على ممارسة أبنائهم للأنشطة التربوية داخل وخارج المدرسة.</li><li>- انعدام رواتب المدرسين في المدارس الحكومية.</li><li>- انخفاض معدل الاهتمام بالتعليم والأنشطة بالمدارس الحكومية.</li><li>- اهتمام (مكتب التربية) بالإشراف المتواصل على المدرسة.</li><li>- التواصل مع أولياء الأمور الجيد والدائم.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- النمو السكاني.</li><li>- الإقبال المتزايد على التعليم.</li><li>- عدم استتباب الامن والخلافات السياسية وانعدام الاستقرار السياسي.</li><li>- التطورات التكنولوجية المتسارعة وعدم قدرة العاملين على استغلالها.</li><li>- انخفاض المستوى الثقافي والتعليمي لكثير من أولياء أمور الطلبة.</li><li>- قناعة أولياء أمور الطلبة بتشجيع ابنائهم على الكسب مما يسبب التسرب الدراسي</li><li>- تغيير اللوائح والقوانين وعدم ثباتها وتغييرها وفقا للمؤشرات السياسية.</li><li>- التأثير السلبي لوسائل الأعلام ووسائل التواصل</li></ul>

الاجتماعي	- تشترك المدرسة في الانشطة الخارجية.
- انتشار المدارس الاهلية المنافسة.	- عمل رحلات لمركز الأمل لزيارة مرضى السرطان وتقديم
- تعدد الجهات الإشرافية على المدارس الاهلية.	العون لهم.
	-

ثانياً-وبعد أن تم تحليل البيئتين الخارجية والداخلية لمدرسة روافد الأهلية بمدينة إب، تم تحديد الوضع (الخيار الاستراتيجي) للمدرسة من خلال مصفوفة تقييم العوامل الخارجية والداخلية:

العوامل الداخلية				العوامل الخارجية			
الوزن المرجح	الدرجة	الوزن النسبي	الفقرات	الوزن المرجح	الدرجة	الوزن النسبي	الفقرات
نقاط القوة				نقاط الفرص			
0.03	3	0.01	مبنى مدرسي متميز.	0.04	4	0.01	السمعة الطيبة للمدرسة.
0.16	4	0.04	وجود نظام لتلقي مقترحات وشكاوى العاملين بالمدرسة والتعامل معها (صندوق مقترحات).	0.16	4	0.04	تزايد الاتجاه نحو تدريب المعلمين ومديري المدارس لتحسين نوعية الإدارة المدرسية.
0.12	4	0.03	وجود حوافز ومكافآت شهرية للمعلمات والعاملين في المدرسة.	0.12	4	0.03	موقعها الجغرافي المناسب وقربه من مباني ضخمة قابلة للإيجار.
0.18	3	0.06	وجود حوافز ومكافآت شهرية للمعلمات والعاملين في المدرسة.	0.24	4	0.06	العلاقات الإيجابية مع بعض رجال المال والأعمال داخل المحافظة.
0.28	4	0.07	توفر آلات تصوير خاصة بالمدرسة.	0.28	4	0.07	حرص أولياء الأمور على ممارسة أبنائهم.
0.16	4	0.04	توفر الرغبة في تطوير العمل التعليمي لدى إدارة المدرسة والمعلمات.	0.16	4	0.04	انعدام رواتب المدرسين في المدارس الحكومية.
0.32	4	0.08	توفر طاقة شمسية بمنظومة متكاملة ومعامل علمية.	0.32	4	0.08	انخفاض معدل الاهتمام بالمستوى التعليمي والانشطة بالمدارس الحكومية.
0.06	3	0.02	توفر معمل حاسوب مجهز (أجهزة - شبكة نت).	0.06	3	0.02	اهتمام (مكتب التربية) بالإشراف المتواصل على المدرسة.
0.12	3	0.04	توافر مصادر للتمويل أخرى غير الرسوم الدراسية.	0.12	3	0.04	تشترك المدرسة في الانشطة الخارجية.
0.24	4	0.06	معلمات متخصصات وذات خبرة وكفاءات علمية متميزة.	0.24	4	0.06	التواصل مع أولياء الأمور الجيد والدائم.
نقاط الضعف				التحديات			
0.18	2	0.09	قلة الدورات التدريبية والتنشيطية للمعلمات.	0.27	3	0.09	تغيير اللوائح والقوانين وعدم ثباتها وتغييرها وفقاً للمؤشرات السياسية.
0.12	2	0.06	اعتماد الكثير من المعلمات على التدريس على الجانب النظري وجانب الحفظ والتلقين.	0.18	3	0.06	عدم استتاب الامن والخلافات السياسية وانعدام الاستقرار السياسي.
0.18	3	0.09	عدم وجود أمانة مكتبة متخصصة وعدم تفعيل المكتبة بالشكل المرضي.	0.27	3	0.09	التطورات التكنولوجية المتسارعة وعدم قدرة العاملين على استغلالها.

0.05	1	0.05	قلة المراجع العلمية المرتبطة بالمادة الدراسية.	0.1	2	0.05	انخفاض المستوى الثقافي والتعليمي لكثير من أولياء أمور الطلبة.
0.12	3	0.04	الإقبال المتزايد من الطلبة على المدرسة ازدحام في بعض الفصول الدراسية.	0.12	3	0.04	قناعة أولياء أمور الطلبة بتشجيع ابنانهم على الكسب مما يسبب التسرب الدراسي
0.02	1	0.02	نقص في استخدام التكنولوجيا عند بعض المعلمات رغم وجود معمل الحاسوب وبعض المعلمات المدربات.	0.04	2	0.02	النمو السكاني.
0.08	2	0.04	عدم رغبة المعلمات في تطوير أنفسهن.	0.12	3	0.04	التأثير السلبي لوسائل الأعلام ووسائل التواصل الاجتماعي.
0.18	3	0.06	عدم تفعيل المكتبة بشبكة الانترنت.	0.8	2	0.06	انتشار المدارس الاهلية المنافسة.
0.12	3	0.04	مركز القرار في نائب رئيس مجلس الإدارة وعدم توزيع الصلاحيات.	0.12	2	0.04	تعدد الجهات الاشرافية على المدارس الاهلية.
0.06	1	0.06	وجود فصول الصفوف الأولى في الدور الرابع.	0.06	2	0.06	الاقبال المتزايد على التعليم.
2.78	58	1		3.13	61	1	الإجمالي

وبعد أن تم إيجاد مصفوفة تقييم العوامل الخارجية ومصفوفة تقييم العوامل الداخلية يتم رسم مصفوفة تقييم العوامل الخارجية والداخلية للتعرف على الوضع الاستراتيجي للمدرسة كما هو في الشكل التالي:

4	خلية (2) الاستراتيجية المحافظة	خلية (4) الاستراتيجية الهجومية التوسعية
3		
2.5	خلية (1) الاستراتيجية الدفاعية	خلية (3) الاستراتيجية
1	1	2. 2.7 4

يتضح من الشكل السابق أن نقطة التقاء الدرجة المرجحة لكل من مصفوفة تقييم العوامل الخارجية ومصفوفة العوامل الداخلية تقع في الاحداثيات (3.13,2.78) لمصفوفة تقييم العوامل الخارجية الداخلية في الخلية (2) وعليه يتحدد الوضع الاستراتيجي للمدرسة يقع ضمن الاستراتيجية الهجومية (نمو وتوسع) وهي المعنية بدمج الفرص مع الضعف.

وفي ضوء تحليل واقع البيئتين الخارجية والداخلية قامت الباحثة بانتقاء الفرص المواتية وأخطر التهديدات في البيئة الخارجية للمدرسة ومن ثم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية، وبعد

تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية للمدرسة كان لا بد من القيام بتحليل وتقييم تلك المتغيرات الأربع الرئيسية المكونة لمصفوفة (SWOT) ويعد تحليل (SWOT) أحد أفضل الأدوات المستخدمة في وضع الاستراتيجيات (خطط طويلة المدى وخطط قصيرة المدى) وخطط الأعمال للوصول إلى الأهداف المرجوة لنجاح المدرسة، من خلال تحليل الوضع الداخلي والخارجي للبنود الأربعة: نقاط القوة، نقاط الضعف والفرص والتهديدات، ويدفع التحليل الرباعي (SWOT) إدارة المدرسة إلى أن يكونوا صادقين ودقيقين عند النظر في كل من نقاط القوة ونقاط الضعف في مجال عملهم، والفرص والتهديدات التي تحيط بهم، وكلما كان التحليل أكثر دقة، كلما أصبحت المدرسة في وضع أفضل لمواصلة البقاء على المدى الطويل (الكرخي، 2014، 202-201) ويوضح الجدول (1) تحليل مصفوفة (SWOT)، جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات. وكل ذلك يساعد في تحديد الموقف الاستراتيجي من خلال دمج تقويم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع عناصر البيئة الداخلية (القوة والضعف) وذلك باستخدام مصفوفة (TOWS) في الجدول (2) وفي ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر استراتيجيات متعددة مما يتوجب على الإدارة القيام باختبار أو بناء استراتيجية تتطابق وموقف المدرسة إزاء أهدافها وإزاء المنافسين.

ومن ثم يتم تحديد المجالات التي سوف تحدد محاور العمل الاستراتيجي، والتي تركز فيها المدرسة مجهوداتها، وتحديد غرض المدرسة الاستراتيجي، وذلك بتحديد ما ستقوم به المدرسة، وما لم تقوم به، وإلى أين ستجته في المستقبل (الحاج، 2012، 183).

### مصفوفة جدول رقم (2) مصفوفة TWOS للدمج الرباعي

نقاط الضعف (W) (Weakness)	نقاط القوة (S) (Strength)	البيئة الداخلية
<ul style="list-style-type: none"><li>- قلة الدورات التدريبية والتنشيطية للمعلمات.</li><li>- اعتماد الكثير من المعلمات على التدريس على الجانب النظري وجانب الحفظ والتلقين.</li><li>- عدم وجود أمينة مكتبة متخصصة وعدم تفعيل المكتبة بالشكل المرضي.</li><li>- قلة المراجع العلمية المرتبطة بالمادة الدراسية.</li><li>- الإقبال المتزايد من الطلبة على المدرسة نتج عنه ازدحام في بعض الفصول الدراسية.</li><li>- نقص في استخدام التكنولوجيا عند بعض المعلمات رغم وجود معمل الحاسوب وبعض المعلمات المدربات.</li><li>- عدم رغبة المعلمات في تطوير أنفسهن.</li><li>- عدم ربط المكتبة بشبكة الانترنت.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- مبنى مدرسي متميز.</li><li>- وجود نظام لتلقي مقترحات وشكاوى العاملين بالمدرسة والتعامل معها (صندوق مقترحات).</li><li>- وجود حوافز ومكافآت شهرية للمعلمات والعاملين في المدرسة.</li><li>- وجود حوافز ومكافآت شهرية للمعلمات والعاملين في المدرسة.</li><li>- توفر آلات تصوير خاصة بالمدرسة.</li><li>- العلاقات الجيدة بين المعلمات وإدارة المدرسة.</li><li>- توفر الرغبة في تطوير العمل التعليمي لدى إدارة المدرسة والمعلمات.</li><li>- توفر طاقة شمسية بمنظومة متكاملة ومعامل علمية.</li><li>- توفر معمل حاسوب مجهز (أجهزة - شبكة نت).</li><li>- توافر مصادر للتمويل أخرى غير الرسوم الدراسية.</li><li>- متابعة المتعلمين في ضوء نواتج التعليم المستهدف.</li><li>- متابعة أداء المتفوقين واعداد برامج لهم وكذلك متابعة الطلاب ضعفاء المستوى التحصيلي ورعايتهم.</li><li>- حصول طلاب المرحلة الاساسية للمدرسة على أوائل المحافظة.</li></ul>	البيئة الخارجية





<p><b>استراتيجية علاجية (W. O.)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- استقطاب المدرسين ذوي الكفاءات والخبرة من المدارس الحكومية مستفيدين من انعدام الرواتب لسد العجز في بعض التخصصات.</li> <li>- استثمار الموقع وسمعة المدرسة لفتح فروع للمدرسة لاستيعاب الاقبال المتزايد على المدرسة.</li> <li>- تحسين اداء المعلمين بعمل دورات تدريبية وتنشيطية من قبل الاشراف من مكتب التربية.</li> </ul>	<p><b>استراتيجية توسيعية (S. O.)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- فتح فروع جديدة في عدة الاماكن الحيوية في مدينة إب مستفيدين من العلاقات الايجابية مع بعض رجال المال والاعمال.</li> <li>- زيادة كفاءة المعلمات والطلاب من خلال الاستفادة من الدعم المقدم من مكتب التربية ومعمل الحاسوب المتوفر والمدرسة.</li> <li>- عمل دورات تقوية في العطلة بمادة اللغة العربية والرياضيات والانجليزي للطلاب من قبل مدرسات المتطوعات.</li> <li>- تشجيع الطلاب الاوائل واقامة حفل تكريم للمتميزين والمبدعين.</li> <li>- استقطاب المدرسين ذوي الكفاءات والخبرة من المدارس الحكومية مستفيدين من انعدام الرواتب لسد العجز في بعض التخصصات.</li> <li>- استثمار الموقع وسمعة المدرسة لفتح فروع للمدرسة لاستيعاب الاقبال المتزايد على المدرسة.</li> <li>- تطوير قدرات العاملين بالمدرسة باستخدام الحاسوب والتقنيات لمواكبة التطور المتسارع.</li> </ul>	<p><b>الفرص (O) (Opportunities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- موقعها الجغرافي المناسب وقربه من مباني ضخمه قابلة للإيجار.</li> <li>- السمعة الطيبة للمدرسة.</li> <li>- تزايد الاتجاه نحو تدريب المعلمين ومديري المدارس لتحسين نوعية الإدارة المدرسية.</li> <li>- العلاقات الإيجابية مع بعض رجال المال والأعمال داخل المحافظة.</li> <li>- حرص أولياء الأمور على ممارسة ابنائهم انعدام رواتب المدرسين في المدارس الحكومية.</li> <li>- انخفاض معدل الاهتمام بالمستوى التعليمي والانشطة بالمدارس الحكومية.</li> <li>- اهتمام (مكتب التربية) بالإشراف المتواصل على المدرسة.</li> <li>- تشترك المدرسة في الأنشطة الخارجية.</li> </ul>
<p><b>استراتيجية انكماشية (W. T.)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الحد من زيادة أعداد التلميذات وكثافة الفصول من خلال التوسع وفتح فروع جديدة.</li> <li>- تفعيل معمل الحاسوب بحيث يزيد من مهارات التلاميذ والمعلمات داخل المدرسة.</li> <li>- رفع رواتب المعلمين عن طريق التحفيز لاستخدام وسائل تعليمية حديثة مبتكرة ومتطورة</li> <li>- تفعيل معمل العلوم بشكل ممتاز بحيث يقوم التلاميذ بإجراء التجارب العلمية التي تخدم العملية التعليم.</li> <li>- استغلال وسائل الاتصال الاجتماعي لخدمة العملية التعليمية.</li> <li>- تزويد الطلاب ببرامج مفيدة عن طريق ربط المكتبة بشبكة الانترنت للحد من التأثيرات السلبية.</li> </ul>	<p><b>استراتيجية دفاعية (S. T.)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- استثمار الحوافز والمكافآت الشهرية لرفع رواتب المعلمات والعاملين في المدرسة استثمار اقبال التلاميذ على المدرسة وفتح فروع التشجيع المستمر للتلاميذ المتفوقات والتميزات واستيعابهم يشجع الآخرين على التميز والقبول في سوق العمل الخارجي والجامعي.</li> <li>- استثمار الجهات الاشرافية لتشجيع وتحفيز المعلمين ذوي الخبرات والكفاءات المتميزة</li> <li>- امكانية رفع قدرات العاملين باستخدام استخدام الحاسوب والتقنيات لمواكبة التطور المتسارع.</li> <li>- استغلال الأنشطة المدرسية المفعلة لرفع المستوى الثقافي والتعليمي لأولياء أمور الطلبة.</li> <li>- التشجيع المتميز للتلاميذ الحاصلين على اوائل محافظة بالمرحلة الاساسية لإظهار المدرسة والتغلب على المنافسين ولحد من التسرب.</li> </ul>	<p><b>التحديات (T) (Threats)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- انخفاض رواتب المدرسين وبقية العاملين داخل المدرسة.</li> <li>- عدم استتباب الامن والخلافات السياسية وانعدام الاستقرار السياسي.</li> <li>- التطورات التكنولوجية المتسارعة وعدم قدرة العاملين على استغلالها.</li> <li>- انخفاض المستوى الثقافي والتعليمي لكثير من أولياء أمور الطلبة.</li> <li>- قناعة أولياء أمور الطلبة بتشجيع ابنائهم على الكسب مما يسبب التسرب الدراسي</li> <li>- تغيير اللوائح والقوانين وعدم ثباتها وتغييرها وفقا للمؤشرات السياسية.</li> <li>- التأثير السلبي لوسائل الاعلام ووسائل التواصل الاجتماعي</li> <li>- انتشار المدارس الاهلية المنافسة.</li> <li>- تعدد الجهات اشرافية على المدارس الاهلية.</li> </ul>

بعد اختيار الفرص والتحديات، ونقاط القوة والضعف كما في الجدول (2)، ومقارنتها مع بعضها

البعض، سوف تكون هناك العديد من البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المدرسة، والتي يمكن الاختيار من بينها، ومن ثم تستطيع المدرسة اختيار الاستراتيجية المناسبة والتي سوف تحدد مسارها وصولاً إلى غايتها، وذلك بناء على المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية وفقاً للإمكانات والظروف المتاحة والتكلفة، وطرق الوصول إلى غايتها، والعوائد المتوقعة.

من خلال موازنة الفرص مع نقاط القوة تشير النتائج إلى أن المدرسة تتوافر أمامها فرص متاحة

فضلاً عن امتلاكها نقاط قوة كبيرة، مما يدفعها لاختيار استراتيجية توسعية الغرض منها زيادة استغلال

هذه الفرص المتاحة وتعظيم قوتها الداخلية، اعتمادًا على الموقف القوي للمدرسة نتيجة تفاعل الفرص ونقاط القوة في المدرسة. ومن هنا عملت الباحثة على التنبؤ بالتوجهات الاستراتيجية من خلال المواءمة التي أجرتها والتي ستساعد على تطوير مدرسة روافد الأهلية بمدينة إب.

### ثانياً-الرؤية:

تتطلع مدرسة روافد الأهلية إلى تعليم التلاميذ تعليماً متميزاً وهادفاً علمياً وقيماً، معرفياً، ومهارياً حتى تتسنى لهم الفرصة لمواكبة التطورات التكنولوجية والمعرفية من أجل بناء وخدمة الوطن.

### ثالثاً-الرسالة:

تقديم برامج علمية وتعليمية متعددة المهارات لإعداد التلاميذ إعداداً شاملاً ومتكاملاً عبر وسائل تعليمية وتعلمية حديثة وربط المدرسة بالواقع المحلي والخارجي.

### 4-رابعاً-الغايات الاستراتيجية:

- 1- تزويد التلاميذ بمهارات علمية ومعرفية في بيئة تعليمية لتنمي قدرات التلاميذ وميولهم واهتماماتهم.
- 2- تطوير العملية التعليمية بطرائق تدريس وأساليب ووسائل تعليمية حديثة.
- 3- اشراك المجتمع لداعم المدرسة مادياً ومعنوياً.
- 4- تنمية الكفايات المهنية للمعلمات بشكل مستمر.
- 5- العمل على تحسين بيئة تعليمية وعملية مشجعة على بذل الجهد والإبداع فيها تسودها قيم الصدق والمودة والتعاون والعمل بروح المسؤولية كفريق واحد.

### خامساً-الأهداف الاستراتيجية:

- 1- توفير فرص ومجالات التعليم المستمر من خلال برامج متميزة للتلاميذ لتنمية المعارف والمهارات والقدرات.
- 2- إعداد ورش عمل لتبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس في مهارات التدريس.
- 3- إعداد كوادر علمية تتميز بمهارات فكرية ومهنية وبحثية.
- 4- تطوير البنية التحتية للمعامل (معمل العلوم ومعمل الحاسوب).
- 5- إعداد برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في مهارات التدريس ووسائل التعليم الحديثة.
- 6- تجهيز المدرسة لعمل دورات تطويرية ومهارية للطلاب.
- 7- عمل دورات تقوية للطلاب في المواد العلمية واللغة الإنجليزية.
- 8- عمل اليوم المفتوح شهرياً لتنمية المهارات الفنية والرياضية والابداعية.

### سادساً: القيم الأساسية:

بناء على معتقداتنا الأساسية: تلتزم المدرسة بالقيم التالية:

- 1- التركيز على التدريس والتعلم.

- 2- تحسين الكفاءة التنظيمية.
- 3- عقد الجميع مساءلة من أجل التميز التعليمي.
- 4- الشفافية.
- 5- الالتزام بالمواعيد.
- 6- خلق بيئة يكون فيها كل شخص قيماً محترماً ويعترف بجهوده.
- 7- النزاهة: الالتزام بالصدق والانفتاح والمسألة والشفافية في جميع التعهدات.
- 8- الاحترافية: ضمان أن جميع الأنشطة تجري بالطريقة الصحيحة في الزمان والمكان.
- 9- العمل الجماعي: السعي للعمل كفريق من المتدربين ومجلس الإدارة ومجلس الآباء وأصحاب المصلحة الآخرين.

### الاستنتاجات:

- من خلال ما لاحظته الباحثة أثناء كتابتها للبحث وجدت بعض الاستنتاجات عن أهمية أسلوب سوات (SWOT) في صياغة التوجهات الاستراتيجية لمدراس التعليم الأهلي وأنها بحاجة إلى تحليل بيئي استراتيجي لمعرفة الوضع الحالي والمستقبلي لكل مدرسة وعمل استراتيجية ترسم مستقبلها.
- ان التحليل البيئي (تحليل سوات) يقدم للإدارة وصفاً دقيقاً عن المدرسة.
  - يعمل التحليل البيئي (تحليل سوات) على تحديد وضع المدرسة من خلال نقاط قوة ونقاط ضعف والفرص والتحديات.
  - يستطيع قادة المدرسة الهام مرؤوسيهم واستثارة الفكر لديهم لإعادة التفكير بطرق جديدة وبدائل وحلول ابتكارية وإبداعية متميزة.
  - يعمل التحليل البيئي على توحيد أهداف وتوجهات المؤسسة مع أهداف وتطلعات العاملين مما يزيد من دافعيتهم وحماسهم في أداء واجباتهم وأعمالهم بهمة عالية وبرغبة وقناعة ذاتية.
  - أنه بدون تخطيط استراتيجي وتحليل للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، فإن المدرسة ستجد صعوبة بالغة في البقاء والصمود في مواجهة التحديات الاقتصادية مستقبلاً.

### التوصيات:

- تشكيل فريق متخصص لمراجعة التوجهات الاستراتيجية المقترحة والاستفادة من التحليل الاستراتيجي للمدرسة ووضع خطة تنفيذية لمدرسة روافد الأهلية.

### المقترحات:

- إجراء دراسة علمية تهدف إلى وضع خطة تنفيذية لمدرسة روافد الأهلية.

## قائمة المراجع

## 1- المراجع العربية:

- بارحمه، توفيق مهدي (2006)، التحليل البيئي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية في محافظة عدن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية.
- ثوابته، حسن (2011)، أثر الموائمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- جغوبي، فادية، (2016)، دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- جمعة، عادل، (2010)، أثر العوامل البيئية الداخلية والخارجية في تحسين جودة الخدمات الصحية- دراسة تطبيقية من وجهة نظر متلقي الخدمات الصحية في مدينة الطب العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، العراق.
- الحاج، أحمد علي، (2012)، نحو نموذج ل خطة استراتيجية لمدارس التعليم العام في البلاد العربية، المتفوق للطباعة والنشر والتوزيع، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- الحمادين، منتهى محمد، (2013)، أثر التحليل البيئي في تحديد الخيارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركة الفوسفات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- الدوري، زكريا، (2003) الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، المكتبة الوطنية، بغداد، العراق.
- الدوري، زكريا، (2005)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- رحال، علي رحال، (2005)، مقياس الاستراتيجية تخصص التسيير العمومي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- العارف، نادية، (2003)، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- العالية، طجين، (2014) دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوة التنافسية لبورتر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- عبد المعطي، احمد حسين، (2008)، الجودة والاعتماد بالتعليم. دار السحاب للنشر والتوزيع، أسيوط، مصر.

- عثمان، حسن عثمان، (2003) المؤسسات الاقتصادية والمحيط، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة.
- القاطمين، أحمد، (2004)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاي لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- قطامي، يوسف وقطامي، نايفة، (2001) سيكولوجية التدريس، دار الشروق، للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- كرخي، مجيد، (2014)، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، الريان، الدوحة، قطر.
- كرماشة، عبير حسون، (2010)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، مركز دراسات الكوفة، عدد(19)، العراق.
- مرسي، وادريس، ثابت وجمال الدين، (2007)، الإدارة الاستراتيجية) مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر.
- ياسين، سعد غالب، (1998)، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.

## 2-المراجع الاجنبية:

- Adepoju, T. L. and Famade, Olu Adesola. (2010). The application of strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis for managing vocational and technical education (VTE) programmes for improved efficiency in Nigeria, **Educational Research and Reviews**, Vol. 5(7), pp. 354-361, July 2010.
- David, F. (2007). **Strategic Management: Concepts and cases" 8 the ed.**, prentice – Hell Inc., New York.
- David, F. R. (1993). **Strategic Management**, 4th Ed. New York: Macmillan Publishing Company.
- Grant, R. M. (2010). **Contemporary strategy analysis**, 7th Edition, John Wiley, London.
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010), Exploring SWOT analysis - where are we now? **Journal of St.rategy and Management**, 3(3), par. 1, pg 216.
- Hitt, M. A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R E. (2011). **Management: Competitiveness and Globalization: Concepts** South-Western Cengage Learning -,9th Ed, U.S.A.
- Lawrence G. F. (2009). The SWOT Analysis Using your Strength to overcome Weaknesses, Using Opportunities to overcome Threats, Copyright by Kick It, LLC, p2.([www.lawrencefine.com](http://www.lawrencefine.com))
- Shamra, M. (2005). Health Education in India: A Strengths, Weaknesses, Opportunités, and Threats SWOT Analysis, P 80-85.
- Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic Orientation of the Firm New Product Performance, **Journal of Marketing Research**, Vol. 34



- Morgan, R. M., & Carolyn A. S. (1998). Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation, **European Journal of Marketing**, Vol. 32, No. 11/12: 1051-1073.No.
- Helms, M. M., & Nixon, J (2010). Exploring SWOT analysis - where are we now? **Journal of Strategy and Management**, 3(3), par. 1, pg 216. - Casparotti, Carmen. 2009, The Internal and External Environment Analysis of Romanian Naval Industry with SWOT model, **Management and Marketing**, vol.4,no.3,pp97-110.
- Davies , B. & Ellison, L. (1997). Future and strategic perspectives in school planning, the **American Educational Research, Association Annual Meeting, Chicago**.



## الملاحق:

جدول رقم (3) هيكل مدرسة روافد الأهلية

الفترة	الإدارة	الإداريين	العمال	عدد المعلمات	عدد الطالبات	عدد الفصول	عدد المرافق	حاوية الكتب
صباحي	1	9	3	40	500	22	7	1

جدول رقم (4) المؤهلات الجامعية

ماجستير	بكالوريوس	بكالوريوس تربوية	بكالوريوس تجارة	بكالوريوس بيولوجي	الإجمالي
1	2	32	2	1	38

جدول رقم (5) العاملين في المدرسة

فراشات	الحارس
2	2

جدول رقم (6) عدد طلاب مدرسة روافد الأهلية

الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	السابع	الثامن	التاسع	العاشر	الحادي عشر	الثاني عشر
186	233	208	170	218	219	333	335	260	375	295	250

جدول رقم (7) المرافق

إدارة	سكرتارية	غرفة اخصائي ومرشد نفسي	ملحق + معمل	مكتبة	غرفة معلمات	مرسم	معمل حاسوب	مسرح	غرفة رياضة	مقاصف	غرفة حارس	حمامات
1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	2	1	10

جدول رقم (8) غرف المبنى المدرسي

فصول	إدارة	غرف أنشطة	مخازن	الصندوق	إجمالي الغرف
22	1	1	2	1	27

جدول رقم (9) مكونات المدرسة

المكاتب			الطاولات				الكراسي					
شكل	6 ادراج	2 ادراج	فردية	كمبيوتر	اجتماع	مكتبي	منجد	كنب	دوار	بلاستيك	فردية	مزدوج
1	5	6	27	15	2	12	2	طقمين	5	-	50	250
أجهزة أخرى				طابعة كمبيوتر		أجهزة كمبيوتر		الدواليب				
تلفزيون	Mp3	إذاعة	سحب	آلة تصوير	تالف	صالح	تالف	صالح	4 ادراج	فتحتين	فتحة	
4	10	2	1	4	0	2	0	10	3	4	1	

جدول رقم (10) المختبر المدرسي

المعمل	فعالته	نوعه	جهة الصرف	تاريخ الصرف
موجود	فاعل	أساسي	الإدارة المدرسية	2016م

## مصدر الطاقة:

تتوفر لدى المدرسة طاقة شمسية بمنظومة متكاملة لتغذية الاربعة الادوار كاملة.

## جدول رقم (11) الأنشطة التي تقوم بها مدرسة روافد الأهلية

الأنشطة العامة	الأنشطة الخاصة	الأهداف
المجلات الإعلامية	مجلات جميع الفصول + مجلات جميع المواد	غرس روح المطالعة والقراءة والتعلم
الحدائق المدرسية	الحدائق المخصصة للمواد	تنمية حب الزراعة والعمل عند التلاميذ
الوسائل العلمية	ورقية - قماشية - خشبية	لشرح الدروس بشكل مبسط
المسابقات العلمية والثقافية	داخل المدرسة - خارج المدرسة	غرس روح المنافسة وتحفيز التلاميذ
النماذج والمجسمات	لجميع المواد الدراسية	مشاركة التلاميذ في عمل المجسمات وحب التعاون
الإذاعة المدرسية	داخل المدرسة - خارج المدرسة	تعود التلاميذ على الإلقاء والفصاحة
النشرات	نشرات خاصة بالمواد - وخاصة بالأنشطة المدرسية	تثقيف التلاميذ والتعود على المشاركة والقراءة
المحاضرات والندوات	دينية - ثقافية - علمية	تثقيف التلاميذ
البحوث	دينية - ثقافية - علمية	تشجيع التلاميذ على البحث والمطالعة
الرياضة	حصص الرياضة - مسابقات داخل المدرسة وخارجها	أن تحسن التلميذة الرياضة البدنية الصحية
التدبير المنزلي	حصص تدبير يومية + مسابقات	أن تحسن التلميذة فن الطبخ
الصحة المدرسية	استقبال الحالات - توعية - دورات اسعافات أولية	أن تشارك التلاميذ في إعطاء النصائح الطبية
مجلس الآباء والأمهات	اجتماعات دورية + متابعة أوضاع المدرسة	يساعد في حل المشكلات وعمل حلقة وصل بين البيت والمدرسة
الكمبيوتر	دورات (ويندوز - وورد - بور بوينت...)	تطوير مهارات التلاميذ
الرسم والنحت	الرسم بأنواعها - مسابقات	أن تتذوق التلميذة فن الرسم والنحت
الخط	الخطوط بأنواعها	أن تكون التلميذة قادرة على ممارسة الخط بأنواعه
المكتبة المدرسية	الحصص المكتبية - الأنشطة المكتبية	تزويد التلاميذ بالمعرفة والمعلومات
الخطابة والإلقاء	الخطب الدينية والثقافية والوطنية	أن تتعود التلميذة على الفصاحة وحسن الإلقاء
التعبير والإنشاء والمقالات	حصص التعبير والإنشاء + مسابقات	أن تتعود التلميذة على التعبير الجيد
التكريم	تكريم المعلمات والتلاميذ	تشجيع المبدعات والمواهب والأوائل
دروس تقوية	لجميع المواد الدراسية	تقوية التلاميذ الضعيفات في المواد
الأندية المدرسية	الأندية العلمية والثقافية والاجتماعية والفنية	تبادل الخبرات بين التلاميذ وزرع روح التعاون
النظافة العامة	داخل الفصل وخارجه	تعود التلاميذ على النظافة
المعرض السنوي	في نهاية العام الدراسي	إبراز الأعمال الجديدة
الأنشطة الاجتماعية	توزيع الحقيبة المدرسية - الرحلات - المسابقات	زرع حب التعاون والمشاركة
التأليف	تأليف قصص وروايات وشعر	اكتشاف المواهب والمبدعات
الانشاد والمسرح	أناشيد دينية - وطنية - مسابقات	ممارسة الموهبة
الاحتفالات الوطنية والدينية	مهرجانات	تعود الطالبة على المشاركة وغرس حب العقيدة والوطن





## تحديد البدائل الاستراتيجية للمدارس الأهلية بأمانة العاصمة وفقاً لنموذج بوتر للاستراتيجيات التنافسية

أ/ عاتقة محمد يحيى الحبابي

طالبة دكتوراه بقسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة ذمار - الجمهورية اليمنية

Email: atghmo@gmail.com

### الملخص:

هدف البحث إلى التعرف على استراتيجيات نموذج بوتر، والتعرف على مدى مساهمة نموذج بوتر للاستراتيجيات التنافسية في المدارس الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء، وأيضاً تحديد البدائل الاستراتيجية لزيادة القدرة التنافسية لدى المدارس الأهلية بأمانة العاصمة- صنعاء، كما استخدم البحث المنهج الوصفي المسحي من خلال مسح التقارير، والمؤشرات، والأبحاث، والمصادر العلمية التي تناولت استراتيجية بوتر للاستراتيجيات التنافسية. وقد توصل البحث إلى أبرز النتائج الآتية: غياب وعي مالكي المدارس الأهلية بأهمية السعي نحو تحقيق التنمية والتطوير المستمر باستخدام نماذج استراتيجية ومنها نموذج بوتر للاستراتيجيات التنافسية الذي يمكنها من التميز والنهوض بمستوى أداء المدارس الأهلية، وعدم تطوير وتحسين جودة الخدمات والأنشطة التي تقدمها المدارس الأهلية للمستفيدين منها، واكتفاء أغلب المدارس الأهلية بأهمية العاصمة بتخفيض الرسوم الطلابية التي تُعدُّ أحد الوسائل لجذب الطلاب إليها.

**الكلمات المفتاحية:** البدائل، استراتيجية بوتر، التنافسية.

### Abstract:

*The aim of the research is to identify the strategies of the Porter model and to identify the extent in which the Potter model contributes to the competitive strategies in private schools in the capital of Sana'a, also to identify strategic alternatives to increase the competitiveness of private schools in the capital of Sana'a. Further more used the descriptive survey approach through surveying reports , indicators, research, and scientific resources on Potter's strategy for competitive strategies. The researches reaches the following most prominent results: The absence of awareness of private school owners of the importance of pursuing to achieve continuous development and expansion using strategic models, including Potter's model for competitive strategies that enable them to excel and improve the performance of private schools and the failure to develop and improve the quality of services and activities provided by private schools to their beneficiaries. Most of the private schools are satisfied with the importance of the capital by reducing tuition fees of students which is one of the means to attract students to it.*

**Keywords:** Alternatives, Porter's strategy, Competitiveness

## مقدمة:

يعد التخطيط الاستراتيجي أحد العلوم التي تهتم بالحاضر والمستقل في حين أن أي نظرة داخلية إلى الخارج تهدف إلى الإبداع ورفع الكفاءة التشغيلية (عساف، 2005، 5). وإعادة الصورة الحقيقية لدور القيادة المدرسية في المدرسة نظراً لما تمتلكه من قدرة في تسليط الأضواء، وتشخيص جوانب القوة والضعف في المدارس الأهلية سواء في بيئتها الداخلية أو في بيئتها الخارجية وهي وسيلة لرفع التنافس المدارس الأهلية إذا ما تم تطبيقها (حنا، 2012، 61). ويتوقف نجاح أو فشل المدرسة على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها، وغاياتها، وأهدافها وهذا يتطلب استراتيجية معينة لسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة التي تحيط بالمدارس الأهلية (سكارنة، 2010، 11-18). وتعدّ عملية التحليل البيئي الاستراتيجي من الأنشطة الجوهرية على اعتبار أنها تحدد الاتجاه المستقبلي للمدارس الأهلية بأمانة العاصمة - صنعاء، الذي يساعد التحليل الاستراتيجي على وضع الخيارات الاستراتيجية في ضوء التحليل الاستراتيجي، وفقاً لنموذج بورتر الخماسي الذي يساعد المدارس الأهلية في تحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها (سالم، 2019، 292).

وتعدّ استراتيجية بورتر القائمة على فهم وتحليل المؤسسات التعليمية ومقارنتها بمؤسسات أخرى، وتحديد البدائل الاستراتيجية التي تمكنها من الوقوف والتنافس للوصول الي التميز (فلاق، وطهار، ب ت، 2013). وتعدّ استراتيجية بورتر من الاستراتيجيات التنافسية المهمة التي تساعد على تطوير أداء المدارس الأهلية، وهذا ما أكدته دراسة أبو كرش، وزين (2015) أن عند تطبيق استراتيجية بورتر في القطاع الصناعي بمدينة الخليل كان الأداء مرتفع، ومن الاستراتيجيات التي تم استخدامها هي استراتيجية التمايز أولاً يليها استراتيجية قيادة التكلفة، وأخيراً استراتيجية التركيز.

وبما أن المدارس الأهلية تُعدّ من المنشآت الاستثمارية في قطاع التعليم لذا فإن التنافس بين المدارس الأهلية يكون شديد من أجل زيادة حصتها السوقية، وزيادة أرباحها والحفاظ على بقائها لمدة طويلة، للوصول إلى سمعة جيدة في السوق من أجل تحقيق أهدافها، ويعتبر نموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية من أهم الأدوات التي تمكن المدارس من صياغة البدائل الاستراتيجية المناسبة للوصول إلى أفضل المدارس في أمانة العاصمة-صنعاء.

## مشكلة الدراسة:

يواجه مخطو المؤسسات التعليمية في العالم، وخصوصاً في الدول النامية صعوبات كثيرة في محاولاتهم في وضع الخطط التعليمية ومتابعة تنفيذها، وقد كان لهذه المشكلات أثر كبير في عدم إجراء تقدم واضح في تخطيط التعليم على أسس علمية سليمة متكامل (فهمي، 2008، 249).

وتُعَدُّ اليمن من دول العالم النامية والتي تواجه عدد من المشكلات (سياسية-اقتصادية-اجتماعية) وخاصة في السنوات الأخيرة مما أدى إلى تدني القدرة على وضع خطط استراتيجية تنافسية في مدارس التعليم الأهلي والتي تمكّنها من تأدية رسالتها التعليمية وفي الوقت نفسه الحصول على ميزة تنافسية فيما بينهم، وهذا ما أكدته دراسة الطويل، والمناصرة (2011) أن التعليم في المدارس الخاصة يواجه مشاكل بدرجة متوسطة.

وبسبب التغيرات السياسية التي شهدتها الساحة اليمنية في انخفاض أعداد الطلاب في المدارس الأهلية بأمانة العاصمة-صنعاء وخاصة في عام 2016/2015م فقد بلغ عدد الطلاب في المرحلة الأساسية (246601) طالب وطالبة، أما عام 2015/2014 فقد كان عدد الطلاب في المرحلة الأساسية (298714) طالب وطالبة وهذا أدى إلى إغلاق عدد من المدارس الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء (الإحصاء، 2017، 60).

كما أشارت دراسة (جحاف، 2005، 26) أن كثرة الضرائب التي تفرض على المدرسة، ودفع مبالغ للمشرفين من أجل الإشراف على المدارس الأهلية، إلى جانب تأخر أولياء الأمور في سداد ما عليهم من مستحقات مالية، وندرة وجود معلمين متخصصين في المواد العلمية، وتعدد الجهات التي تخاطب المدارس الأهلية غير وزارة التربية والتعليم تؤدي إلى حدوث مشاكل في المدارس الأهلية. كما أكدت دراسة القادري (2013) أنه لا توجد سياسة هادفة لتطوير التعليم الأهلي من قبل الجهات الرسمية، وأيضاً أشارت دراسة الطويل والمناصرة (2011) بأن المدارس الأهلية يواجهها مشاكل وأن الدراسة تسعى للبحث عن حلول استراتيجية لحل هذه المشاكل.

وإن عدم استخدام المدارس الأهلية لبدائل استراتيجية مناسبة لها تحافظ على بقائها في السوق، وبقاء عدد الطلاب فيها أدى إلى انهيارها ماليًا ودفعها إلى الإغلاق كحل بديل لتجنب الخسائر التي قد تلحق بها. وفي ضوء هذه المشاكل التي تعاني منها المدارس الأهلية في أمانة العاصمة - صنعاء التي يجب عليها أن تضع لها استراتيجية وبدائل استراتيجية تساعد على تلافي المشاكل التي تتعرض لها وتسبب لها خسائر ومن ضمن هذه البدائل (قيادة التكلفة-التمايز-التركيز) التي تُعَدُّ أحد الأساليب التي تساعد على مقاومة الأزمات، ومن هذا المنطلق تبرز إشكالية البحث في صياغة السؤال الآتي:

ما البدائل الاستراتيجية للمدارس الأهلية بأمانة العاصمة وفقاً لنموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية؟

ويتم فرغ منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ماهي استراتيجيات نموذج بورتر؟
- 2- ما مدى مساهمة نموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية في المدارس الأهلية بأمانة العاصمة-صنعاء؟
- 3- ما البدائل الاستراتيجية لزيادة القدرة التنافسية لدى المدارس الأهلية بأمانة العاصمة-صنعاء وفقاً لنموذج بورتر الاستراتيجيات؟

## أهداف البحث:

- يسعى البحث الحالي إلى تحديد البدائل الاستراتيجية للمدارس الأهلية بأمانة العاصمة وفقاً لنموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:
- 1- التعرف على استراتيجيات نموذج بورتر.
  - 2- التعرف على مدى مساهمة نموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية في المدارس الأهلية بأمانة العاصمة-صنعاء.
  - 3- تحديد البدائل الاستراتيجية لزيادة القدرة التنافسية لدى المدارس الأهلية بأمانة العاصمة-صنعاء.

## أهمية البحث:

- 1- برزت أهمية البحث الحالي في الآتي:
- 2- يساعد نموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية في تحديد البدائل الاستراتيجية المناسبة للمنافسة التي سوف تستخدمها المدارس الأهلية بأمانة العاصمة - صنعاء.
- 3- يعتبر هذا البحث الأول من نوعه الذي تناول تحديد البدائل الاستراتيجية وفقاً لنموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية في قطاع التعليم كحد علم الباحثة.
- 4- يساعد المدارس الأهلية من تحديد البديل الاستراتيجي الذي يمكن المدارس الأهلية من زيادة حصتها السوقية.

## حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية:** اقتصر هذا البحث على تحديد البدائل الاستراتيجية للمدارس الأهلية بأمانة العاصمة - صنعاء وفقاً لنموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية.
- الحدود المكانية:** المدارس الأهلية بأمانة العاصمة -صنعاء.
- الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة 2020م.

## مصطلحات الدراسة:

## البدائل الاستراتيجية:

عرف القطيب (2011، 19) البدائل الاستراتيجية بأنها: "حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة، بالفرص والتهديدات الخارجية المحتملة".

وتعرف الباحثة البدائل الاستراتيجية بأنها: محاولة إزالة الخطر الذي يهدد المدارس الأهلية من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف، وصولاً لزيادة الحصة السوقية للمدارس وتحقيق أرباح عالية.

## نموذج بوتر:

عرف المليكي والجحافي (2019، 322) نموذج بوتر بأنه: "عبارة عن نموذج موجه نحو التحليل البيئي للمؤسسة وجاذبية السوق الذي يحدد التشخيص البيئي والفرص والتهديدات الخارجية، وتقييم

الجاذبية الشاملة للسوق وتحديد العوامل التي تساهم في جذب السوق أو الاستغناء عنه من خلال اختيار المؤسسة للاستراتيجية التي يمكن أن تغير تأثير هذه القوى لصالحها".

وتعرف الباحثة نموذج بورتر بأنه: أداة للتحليل البيئي الاستراتيجي تستخدمها المدارس الأهلية لمعرفة القوى المنافسة لها ثم تحديد البدائل الاستراتيجية التي تمكنها من التوسع في السوق للاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات.

## الدراسات السابقة:

دراسة سالم (2019) بعنوان " التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية ببرج بوعرييج" هدفت الدراسة إلى محاولة تطبيق نموذج بورتر الخماسي للقوى التنافسية على شركة كوندور للصناعات الالكترونية من أجل معرفة أهم القوى المؤثرة على المنافسة في قطاع الصناعات الالكترونية استعدادا لاتخاذ الإجراءات اللازمة لاغتنام الفرص، وتجنب التهديدات التي تشكلها هذه القوى

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن موردي الشركة لا يعتبرون تهديدا لهم بل هم شركاء مع بعض بهدف الارتقاء بجودة منتجاتها، وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية، والإقليمية، والدولية الذي مكنها من اقتحام الأسواق العربية والأفريقية التي سيمكنها من اقتحام الأسواق الأوروبية، كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن الزبائن قد يشكلون تهديدا للشركة، وأن السوق ليس مكثفي بالإلكترونيات بل سيدخل منافسون جدد يراحمون شركة كوندور .

دراسة أبو كرش، و زين(2015) بعنوان " واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية وانعكاسه في تنمية أداء القطاع الصناعي في مدينة الخليل " هدفت الدراسة إلى اختيار مدى تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية وانعكاسها على تنمية أداء القطاع الصناعي في مدينة الخليل، كما هدفت الدراسة إلى تقييم أداء مؤسسات القطاع الصناعي في مدينة الخليل، كما هدفت الدراسة إلى إيجاد علاقة بين واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية وأداء القطاع الصناعي في مدينة الخليل في ظل تطبيق تلك الاستراتيجيات، وقد استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من مجتمع العينة الذي تكون من جميع الشركات الموثقة في الغرفة التجارية التي بلغ عددها (3200) منشأة صناعية، وبلغ عدد العاملين فيها إلي(28000) عامل، ونظراً لكبر حجم المجتمع فقد اقتصرت الدراسة على عينة ممثلة للمجتمع الذي بلغ عددها (40) شركة، أما العاملين فقد بلغ عددهم (160) عاملاً الذين يشكلون (4) عمال من كل شركة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلي: أن درجة كل من تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية في المؤسسات القطاع الصناعي، وأداء تلك المؤسسات كانت بدرجة مرتفعة، وكانت أكثر الاستراتيجيات تطبيقاً هي استراتيجية التميز، تلاها استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة، وأخيراً استراتيجية التركيز.

دراسة الطويل، والمناصير (2011) بعنوان "تطوير استراتيجية لضبط مشكلات التعليم في المدارس الخاصة الأردنية". هدفت الدراسة إلى تطوير استراتيجية لضبط مشكلات التعليم في المدارس الخاصة الأردنية، وبلغ عدد أفراد العينة (317) مديراً ومديرة، واستخدمت الاستبانة لتحديد المشكلات التي تواجهها المدارس الخاصة، ثم طورت الاستراتيجية في ضوء نتائج الدراسة، وذلك باتباع مراحل متسلسلة وصولاً إلى الشكل النهائي للاستراتيجية. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، هي أن المشكلات التي تواجه التعليم الخاص في المدارس الخاصة كانت بدرجة متوسطة في جميع المجالات باستثناء مجال أصحاب المدرسة فكانت الدرجة منخفضة .

### منهجية البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي المسحي للتقارير، والمؤشرات، والأبحاث، والكتب، والمصادر العلمية المتخصصة في مجال نموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية والذي بدوره سيسهم في زيادة التنافسية بين المدارس الأهلية بأمانة العاصمة - صنعاء، لجمع البيانات التفصيلية عن الوضع الحالي، بغرض تفسير هذه البيانات، ودراسة خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها والعمل على إيجاد علاقات سببية بين متغيراتها، بهدف الوصول إلى بدائل استراتيجية.

### أداة الدراسة:

نظراً لطبيعة أهداف البحث فقد استخدمت الباحثة العديد من الأدوات العلمية لجمع البيانات والمعلومات وهي: اللوائح الخاصة بالمدارس الأهلية بأمانة العاصمة-صنعاء، وإحصائيات عن عدد الطلاب، وعدد المدارس الأهلية بأمانة العاصمة -صنعاء، والكتب والمصادر العلمية المتخصصة بنموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية، والدراسات والبحوث العلمية المتخصصة في مجال نموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية.

### المدارس الأهلية في اليمن:

#### أولاً-التعليم الأهلي قبل الوحدة:

##### 1-التعليم الأهلي في جنوب اليمن:

كانت المدارس الأهلية تشرف عليها هيئة وطنية أو أفراد وطنيون، وهذا النوع من المدارس قد يحصل على إعانة من الحكومة وهي مفتوحة لكل أبناء الأهالي، وكانت تقبل أيضاً أبناء المسلمين من

عرب وغيرهم، وهذه المدارس أنشأت بغرض استيعاب الطلاب الذين لم يتم قبولهم في المدارس الحكومية المقتصرة على أبناء المستعمرة (عدن)، وأبناء العائلات الكبيرة، ومن تلك المدارس الخيرية مدرسة (بازرعة)، والمعهد العلمي الإسلامي، وكلية بلقيس، والمدرسة الأهلية (بعدن)، واستمر هذا النوع من التعليم حتى عام 1975م ثم الغيت وتحولت إلى مدارس حكومية.

## 2- التعليم الأهلي في شمال اليمن:

أما شمال البلاد استمر التعليم التقليدي القائم على تيرعات الأهالي، ثم بعد قيام ثورة 26 سبتمبر 1962م تم إنشاء مؤسسات تعليمية حكومية مع الاستمرار في وجود التعليم الأهلي متمثل بالكتاتيب، وفي عام 1970م ظهر التعليم الأهلي ومنها (المدرسة الأهلية النموذجية) بصنعاء (القادري، 2013، 32). ومع صدور قانون التعليم 1974م حظي التعليم الأهلي في الباب الأخير من القانون باهتمام في تحديد مواده، ووضع الخطوط العريضة حول مشروعية التعليم الأهلي، وفلسفته، وتبعيته تقويماً وإشراقاً في نطاق وزارة التربية والتعليم، وقد نصت مادة (213) منه على أن يصدر وزير التربية والتعليم اللوائح الخاصة بهذه المدارس، وتحديد الرسوم التي تحصل من الطلاب (باعباد، 2003، 15).

واستمر التعليم الأهلي خلال السبعينات يعمل بموجب أحكام القانون العام للتربية والتعليم حتى صدور قانون رقم (37) لسنة 1981م الخاص بتنظيم التعليم الأهلي والخاص، وقد زاد عدد المدارس الأهلية بعد صدور اللائحة التنفيذية حتى بلغ العدد إلى ست مدارس أهلية، وبعد قيام الوحدة زاد عدد المدارس الأهلية، والطلاب (القادري، 2013، 32).

## ثانياً- التعليم الأهلي بعد الوحدة:

استمر التعليم الأهلي بعد الوحدة وقد لوحظ أن خلال الخمس السنوات الأولى زيادة في عدد المدارس الأهلية، وعدد الطلاب، وقد شجع مجلس النواب في جلساته التوسع في الاستثمار في التعليم، وتعدُّ هذه الخطوة بمثابة انطلاقة كبيرة للمدارس الأهلية بالاستثمار في التعليم، وقد صدر قانون منظم لإنشاء المدارس الأهلية محددة الدور المتوقع منها في نشر التعليم، وتطوير العملية التعليمية إلى جانب تفعيل الضوابط اللازمة لمنح التراخيص، ثم تم إصدار القانون الخاص بالتعليم الأهلي وبموجب القرار الجمهوري رقم (11) لسنة 1999م بشأن تنظيم مؤسسات التعليم الأهلي خاصة وشكل هذا القانون تشجيع لاستثمار في مجال التعليم (العديني، 2015، 75).

وقد اهتمت الدولة بالتعليم، وسعت إلى انتشاره في أنحاء البلاد فوضعت القانون الذي ينظم العمل التربوي في القطاع الخاص فشرعت القانون العام للتربية والتعليم (45) لسنة 1992م (متاح على الرابط: <https://www.arabwomenlegal-emap.org>) وأصدرت مجموعة من القوانين التي تخص التعليم الأهلي وهي كالاتي:

مادة (6) إنشاء مدارس في الجمهورية اليمنية كافة، مستوفية للشروط التربوية بكل المراحل الدراسية وتُعدُّ المدارس كافية باستيعابها لكل الطلاب على أن تجهز بالمكتبات، والمستلزمات العلمية.

مادة (10) تعتني الدولة بالرعاية الصحية المدرسية في مختلف المراحل.

مادة (15) يهدف نظام التعليم إلى تحقيق تربية شاملة متجددة مع تنمية الجوانب الروحية، والخلقية، والذهنية، والجسمية لتكوين المواطن السوي ومتكامل الشخصية.

مادة (38) يحضر إنشاء مدارس ذات طابع يسيء إلى العقيدة الإسلامية، وأهداف النضال الوطني والثورة اليمنية، وثوابت الوحدة اليمنية.

مادة (72) يحق للمؤسسات المختلفة والأفراد إنشاء مدارس للتعليم الأهلي بمصروفاته وفقاً لنظام يقره مجلس الوزراء حيث ينظم المدارس الأهلية بحيث تكون تحت إشراف الوزارات المتخصصة - وزارة التربية والتعليم، ووزارة الشؤون الاجتماعية والعمل- بما في ذلك استقدام المدرسين العرب والأجانب.

ونلاحظ أن القانون العام للتربية والتعليم قد أهتم بالمدارس سواءً كانت حكومية، أو أهلية فقد شجع التعليم الأهلي، والتوسع فيه في حين وضع القوانين التي تنظم التعليم في المدارس الأهلية ومنها: (الاهتمام بالرعاية الصحية، والكشف الدوري على المقاصف المخصصة بإعداد الوجبات للطلاب والمحافظة على نظافة المكان، وخلو العاملين من الأمراض المعدية، وكذلك تحديد معلم يهتم بالرعاية الصحية للطلاب في المدرسة، كما على المدارس الأهلية الالتزام بتنشئة الطلاب من الناحية الروحية، والبدنية، والذهنية والصحية مع مراعاة الالتزام بتقاليد الدين الإسلامي، وعادات وتقاليد المجتمع، كما للمدارس الحرية الكاملة في إدارة مصروفاتها مع الالتزام بتسديد الرسوم المقررة على المدارس الأهلية مثل (التجديد والإنشاء - المشاركة المجتمعية - الزيادة عن الطاقة الاستيعابية - ختم الشهادت من صف سادس فما فوق - الزكاة - الضرائب - النظافة - رخصة الأشغال -.....) وتدفع هذه الرسوم بسندات رسمية تورد إلى خزينة الدولة).

وفي هذا النطاق سعت وزارة التربية والتعليم في الإسراع بإصدار القانون المنظم لإنشاء مؤسسات التعليم الأهلي والخاص، ومحدده الدور المتوقع منها في انتشار التعليم وتطوير أساليب العملية التعليمية إلى جانب تفعيل الضوابط اللازمة لمنح التراخيص، ثم إصدار القرار بإنشاء المؤسسة التعليمية (وزارة التربية والتعليم، 1999، 2-8).

### أهداف القانون التعليم الأهلي:

نص قانون التعليم الأهلي في المادة (3) إلى أن مؤسسات التعليم الأهلي تهدف إلى تحقيق الأغراض الآتية:

1- إضافة امكانية تعليمية جديدة إلى الامكانيات القائمة للحكومة بما يساعد على بلوغ أهداف التعليم الدينية، والوطنية، والقومية.



- 2- توجيه الجهود والامكانيات الوطنية، والأجنبية إلى المساهمة في تأهيل، وإعداد الكوادر البشرية اللازمة لمشاريع التنمية الاقتصادية، والاجتماعية.
- 3- إدخال المرونة على النظام التعليمي الرسمي القائم عن طريق دراسة مناهج، وطرائق جديدة بما يسد احتياجات التجديد التربوي.
- 4- التوسع في تدريس اللغات الأجنبية الحية بجانب المقررات الدراسية.
- 5- تشجيع المشاركة الشعبية، ورأس المال الوطني، والعربي، والأجنبي في جهود التنمية التربوية والتعليمية بالاستثمار في مجال التعليم بما يتناسب مع بلدانهم وسلمهم التعليمي بمختلف أنواعه.
- 6- إتاحة الفرصة لأبناء الجاليات بالالتحاق بمؤسسات تربوية تعليمية تقدم لهم كما يحتاجون من الخدمة التعليمية المناسبة مع مناهج بلدانهم بما يتناسب مع سلمهم التعليمي.

وترى الباحثة أن قانون التعليم الأهلي كان مسانداً للمدارس الأهلية لتكون متميزة في نشاطها الاستثماري، حيث ألزمت وزارة التربية والتعليم المدارس الأهلية بتعليم مادة اللغة الإنجليزية، وأصبح ملازماً لجميع المراحل من صف تمهيدي إلى الصف السادس الابتدائي، وهذا يُعدُّ ميزة للمدارس الأهلية إذا استطاعت بعض المدارس في هذا المجال وقامت بإنشاء قسم الإنجليزي حيث يدرس المنهج الدراسي باللغة الإنجليزية من الصفوف الأولى (تمهيدي) إلى المرحلة الثانوية؛ ولكن بسبب زيادة تكاليف قسم الإنجليزي فقد اكتفت أغلب المدارس الأهلية بالقسم العربي، كما لا ننسى أن التعليم في المدارس الأهلية أهتمت بالتعليم النشط معتمداً على استخدام الاستراتيجيات أثناء عرض المادة العلمية مما يجعل عملية التعليم سهلة، وممتعة. كما شجعت وزارة التربية والتعليم على تجديد الترخيص للمدارس الأهلية سواءً المدارس الأهلية المحلية أو المدارس الأهلية التابعة للجاليات العربية والأجنبية وقد سمح للمدارس الغير محلية تدرس المواد التابعة لبلدانهم، وتكون شهاداتهم معتمدة من وزارة التربية والتعليم باليمن ومعتمدة من وزارة الخارجية على ألا تخالف عادات، وتقاليدهم وقانون اليمن.

### التطور الكمي للتعليم الأهلي في أمانة العاصمة؛

تُعدُّ محافظة أمانة العاصمة - صنعاء من أكبر المحافظات ذات الكثافة السكانية العالية، وتتميز بالتوسع الاستثماري في قطاع التعليم الأهلي وبين الجدول الآتي عدد الطلاب في المدارس الأهلية وعدد المدارس في أمانة العاصمة صنعاء وفق إحصائية من 2017/2014م وهي كالتالي:

جدول (1) إحصائية بعدد الطلاب في المدارس الأهلية في أمانة العاصمة من 2014 إلى 2017م

عدد المدارس الثانوية	ثانوي			عدد المدارس الأساسية	أساسي			السنوات
	المجموع	إناث	ذكور		المجموع	إناث	ذكور	
9	29277	8817	20460	594	298714	108124	190590	2015 / 2014م
11	86625	70534	16091	592	246601	89351	157250	2016/2015م
11	27429	9010	18419	592	272810	98981	173829	2017 / 2016م

المصدر، (الإحصاء ال سنوي 2014/ 2015 مو 2016/2015 مو 2017-2016، 101-107-110)

من الجدول السابق يتبين لنا أن عدد الطلاب المسجلين في المدارس الأهلية قد تباين من سنة لأخرى ففي عام 2014-2015م كان العدد مرتفع فقد وصل في مرحلة الأساسية إلى (298714) والمرحلة الثانوية كانت (29277) أما عام 2016/2015م فقد قل عدد الطلاب في المرحلة الأساسية (246601) طالب وطالبة، أما المرحلة الثانوية فقد كان العدد (86625) طالب وطالبة؛ ويعزى ذلك إلى الأوضاع الاقتصادية التي تمر بها البلاد، وعدم قدرة أولياء الأمور تسديد الرسوم المدرسية لأبنائهم فقد تحول عدد منهم إلى المدارس الحكومية، وبعض منهم توقف عن التعليم مما سبب في حدوث خسائر مالية للمدرسة فلم تعد المدرسة قادرة على تسديد مستلزماتها المالية وقامت بإغلاق المدرسة، أما عام 2017 /2016م فقد زاد عدد الطلاب مقارنة بالسنة السابقة فقد بلغ عدد الطلاب في المرحلة الأساسية إلى (272810) طالب وطالبة، المرحلة الثانوية إلى (27429) طالب وطالبة؛ ويرجع ذلك تغيب عدد كبير من المعلمين عن الحصص ومنهم خرج من البلاد، ومنهم لم يؤدي عمله بالشكل المطلوب رغم تواجده في المدرسة الذي بدوره أدى إلى تدهور المستوى العلمي للطلاب مما نجم تحويل الطلاب إلى المدارس الأهلية في جميع المراحل سواء كانت أساسية أو ثانوية مما زاد في أعداد الطلاب .

جدول (2) يبين عدد المدارس الأهلية في المرحلة الأساسية والثانوية بأمانة العاصمة للعام الدراسي 2017-2016م

المجموع	ثانوي				أساسي ثانوي				أساسي			
	المجموع	مختلط	ذكور	إناث	المجموع	مختلط	ذكور	إناث	المجموع	مختلط	ذكور	إناث
887	444	408	32	4	182	157	23	2	261	251	8	2

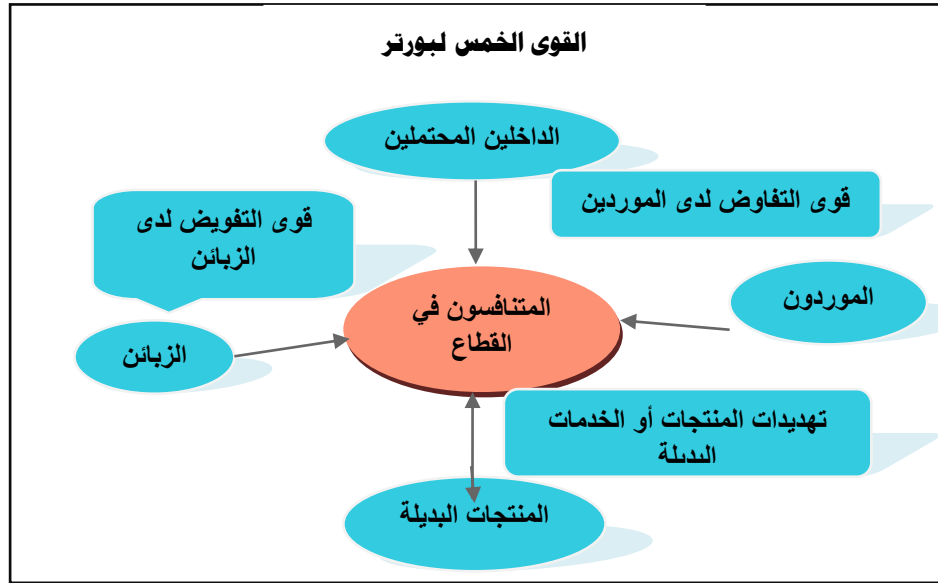
المصدر (الإحصاء السنوي 2017-2016م)

في الجدول السابق يبين لنا عدد المدارس للمرحلة الأساسية والثانوية بأمانة العاصمة فقد بلغ عدد المدارس للمرحلة الأساسية (261) مدرسة أساسية منها (2) مدرسة للإناث، و(8) مدارس ذكور وهذه المدارس فصل الذكور عن الإناث و(251) مدرسة مختلط وهي تضم الذكور والإناث في مبنى واحد لكن من الصف الرابع الأساسي يتم فصل الذكور عن الإناث، وبعض المدارس تفصل الذكور عن الإناث من الصفوف الأولى. أما المدارس التي تشمل المرحلتين الأساسية، والثانوية فقد بلغ مجموع المدارس بحوالي (182) مدرسة حيث بلغ عدد مدارس الذكور (23) مدرسة أساسية وثانوية، وعدد (2) مدرسة إناث أساسية وثانوية، أما المدارس التي تضم الذكور والإناث فقد بلغ عددها (157) مدرسة.

أما عدد المدارس التي اقتصر على المرحلة الثانوية فقد بلغ عددها (444) مدرسة ثانوية، منها عدد (4) مدارس إناث، و(32) مدرسة ذكور ويرجع ذلك إلى زيادة عدد الطلاب الملتحقين بالتعليم الثانوي.

### استراتيجية بورتر:

تُعَدُّ استراتيجية بورتر أحد الاستراتيجيات التنافسية القائمة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية وهي تعتمد على خمس قوى للوصول إلى القمة من بين منافسيها وهذه القوى كالتالي:



المصدر: سوداني، احلام (2018، 106)

### أولاً-المنافسون في القطاع:

يتكون المحيط التنافسي للمدارس الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء من مجموعة من المدارس بالأمانة وكل مدرسة تسعى إلى أن تصل إلى القمة، وتسعى إلى جذب عدد كبير من الطلاب (سالم، 2015، 296). فقد بلغ عدد المدارس بأمانة العاصمة صنعاء حسب إحصائية الجهاز المركزي للإحصاء للعام 2016-2017م إلى (887) مدرسة (الإحصاء، 2017، 100) وهذا العدد يشير إلى وجود منافسة كبيرة بين المدارس الأهلية للوصول إلى رضا الطلاب، وأولياء الأمور، والعمل على تحقيق رضاهم بأحسن الطرق الممكنة مما يجعل هذه المدارس تجتهد، وتحاول أن تسعى لتصل إلى التفوق والتميز المتمثل بالميزة التنافسية المتمثلة أساساً بالتكلفة المنخفضة أي الأسعار التنافسية بالإضافة إلى جودة الخدمات والأنشطة التي تقدمها الطلاب، وأولياء الأمور (سالم، 2015، 297).

### ثانياً-المنافسون (الداخلون) المحتملون:

لقد تعددت تعاريف المنافسة بتعدد وجهات نظر القائمين على ذلك إلا أن يرمى في مصب واحد وهو التفوق، وإرضاء العملاء، وفيما يلي بعض التعاريف للمنافسة منها:

تعريف المنافسة بأنها: نظام من العلاقات الاقتصادية الذي ينطوي تحته عدد كبير من المشتريين والبايعين، وكل منهم يتصرف مستقلاً عن الآخر لبلوغ أقصى ربح ممكن بحيث تخضع الأسعار في هذا النظام لتفاعل قوى اقتصادية متحررة من أي قيد يفرض عليها متمثلة في قوى العرض، والطلب (عمر، 1996، 70).

وأيضاً عرف النجار (2000، 20) المنافسة بأنها: تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، والجودة، والموصفات، وتوقيت البيع، وأسلوب التوزيع، والخدمة ما بعد البيع، وكسب الولاء السلعي وغيرها.

تُعَدُّ الأمانة واسعة جغرافياً وتتميز بكثافة سكانية عالية، وتباين في مستويات الدخل لدى الأفراد مما دفع المستثمرين في قطاع التعليم إلى فتح مدارس جديدة بأمانة العاصمة مما زاد من حدة التنافس بين المدارس الأهلية في أمانة العاصمة -صنعاء الذي جعل كل مدرسة تتبنى سياسة خاصة بها لجذب الطلاب منها (تحديد رسوم، وتقديم خدمات ما بعد تخرج الطالب من المدرسة والإعلان عن مدارسهم وتلبية رضا المستفيدين، وتحقيق رضاهم وكسب ولائهم، ومن ثم القدرة على التنافس من أجل زيادة من حصتها السوقية).

من خلال هذه التعريفات ترى الباحثة أن المنافسة تكون بين:

- 1- طرفين مقدم الخدمة والمستفيد.
- 2- توجد علاقة اقتصادية قوية بين المستفيد ومقدم الخدمة.
- 3- توجد منافسة بين مقدمي الخدمة التعليمية لجذب الطلاب.

### ثالثاً- القوة التفاوضية للموردين؛

تتمثل هذه القوة في قدرة على رفع رسوم خدماتها وأنشطتها التي تقدمها للطلاب، وأولياء الأمور فكلما كانت الخدمات والأنشطة متميزة زادت من جذب الطلاب إليها.

وقد وضح (الدرويش، 2013، 91) أن الموردون يؤثر في المدارس الأهلية على المستفيدين من خلال قدرتهم على رفع رسوم الخدمات والأنشطة، أو تخفيض جودتها، وهو ما سينعكس سلباً على ربحية المدارس الأهلية القائمة، ومن ثم لن تكون المدارس الأهلية قادرة على تغطية تكاليفها من خلال أسعارها المرتفعة أو تدني الخدمة التي تقدمها، وتعتمد قوة المساومة لدى المدارس الأهلية على خصائص السوق والأهمية النسبية لخدماتها ولأنشطتها التي تقدمها للطلاب وأولياء الأمور، وقد ربط (Porter، 1998) زيادة قوة المدارس الأهلية بالحالات الآتية:

- 1-سيطرة عدد قليل من المدارس الأهلية على تقديم الخدمات والأنشطة الوسيطة، أو الخدمات والأنشطة الأساسية.
  - 2-عندما تكون خدمات وأنشطة المدارس الأهلية فريدة ولا يوجد لها خدمات وأنشطة بديلة.
  - 3-عدم تمتع التعليم بجاذبية تكفل دخول مدارس جديدة.
- عندما لا تشكل المدارس الأهلية القائمة زبوناً هاماً للموردين.

## رابعاً-القوة التنافسية للزبائن:

يظهر تأثير المستفيدين على المدرسة في تفاوضهم من أجل تدني الرسوم، أو الرفع من حجم وكثافة الخدمة المقدمة، وهذا ما يؤدي إلى تقليص ربحية المدرسة، واشتداد المنافسة بين المدارس الأهلية (سالم، 2015، 297).

وذكر (الفقهاء، ب ت، 12) أن بورتر يبين (erPorter, 1985) إن مكانة المؤسسة هي التي تحدد إذا ما كانت ربحها أعلى، أو أقل من متوسط ربحية المؤسسة الأخرى. فالمؤسسة التي تستطيع التوضع بشكل جيد قد تكسب معدلات عالية على الرغم من عدم موائمة هيكل المؤسسة، وكون معدل ربحية تلك المؤسسة فوق المتوسط في المدى الطويل إلى جانب أداء العاملين مرتفع هي الميزة التنافسية المستدامة (أي مدى امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية المستدامة)؛ ولذلك تستطيع المؤسسة أن تستحوذ على الكثير من نقاط القوة والضعف إزاء منافسيها، وهنا نوعان أساسيان من الميزة التنافسية التي يمكن للمؤسسة أن تمتلكها: (التكلفة المنخفضة، والتمايز).

وإن جوهرية أي من نقاط القوة أو الضعف التي يمكن أن تمتلكها المؤسسة هي في المحصلة النهائية دالة في تأثيرها على التكلفة أو التمايز (Differentiation) وتتبع ميزة التكلفة والتمايز في هيكل المؤسسة. إنهما تنتجان من قدرة المؤسسة على مجارة القوى الخمس (الداخلين الجدد، المشترين، البدائل، الموردين، المنافسين) بطريقة أفضل من منافسيها وإن مزج النوعين الأساسيين من الميزة التنافسية (التكلفة المنخفضة، والتمايز) مجال الأنشطة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال ثلاث استراتيجيات أساسية تقودها للوصول إلى الأداء فوق المتوسط في المؤسسة، وتشمل هذه الاستراتيجيات:

1- قيادة التكلفة Cost leadership.

2- التمايز Differentiation.

3- التركيز Focus. وتشمل استراتيجية التركيز على بعدين:

- التركيز على التكلفة Cost focus.
- التركيز على التمايز Differentiation focus.

جدول (1) الاستراتيجيات الأساسية لبورتر التنافسية

التوسع	استراتيجية التمايز	استراتيجية قيادة التكلفة
واسع	استراتيجية التركيز مع التمايز	استراتيجية التركيز التكلفة منخفضة
منخفض	سعر فريد	سعر متدني

المصدر: (الفقهاء، ب ت، 12)

## الخدمات البديلة:

الخدمات البديلة هي تلك التي تقدمها مدارس الأهلية أخرى منافسة، التي يمكن أن تلبى حاجات الطلاب وأولياء الأمور من خدمات وأنشطة، ولهذا السبب تدخل المدارس الأهلية في منافسة مع مدارس أهلية أخرى مما جعلها تنتج خدمات وأنشطة بديلة (الوليد، هلال، 2009، 22). وتُعدّ الخدمات البديلة هي التي تؤدي الوظيفة نفسها أو تحقق الإشباع نفسه للمستفيد، وبما أن جميع المدارس الأهلية متنافسة فهي تقدم الخدمة نفسها وهذه الخدمات إذاً ليست خدمات بديلة إلا إذا تميزت في تقديمها وجودتها وبأسعار أقل (سالم، 2015، 15).

وقد ذكر الدرويش (2013، 91-29) أن بعض الممارسات التي يتم من خلالها مواجهة القوة التنافسية الخاصة بالخدمات والأنشطة البديلة وهي:

- 1- الممارسات الأفضل في البحوث والتطوير.
- 2- الممارسات الأفضل الخاصة بتطوير الخدمات والأنشطة الحالية.
- 3- الممارسات الأفضل الخاصة بطرح خدمات وأنشطة جديدة متميزة عن خدمات وأنشطة البديلة.
- 4- استخدام شكاوى الطلاب، وأولياء الأمور كمدخلات في تحسين الخدمات والأنشطة.
- 5- إبلاغ العاملين بالمدرسة باحتياجات، ورغبات الطلاب، وأولياء الأمور.
- 6- الممارسات الخاصة بخدمات ما بعد تقديم الخدمات والأنشطة.

## البدائل الاستراتيجية (استراتيجية بورتر):

لقد اقترح بورتر (Michael Porter) ثلاث استراتيجيات تنافسية شاملة للتفوق على أداء المنافسين

في خدمة معينة وهي:

- 1- استراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف (خفض التكاليف).
- 2- استراتيجية التميز.
- 3- استراتيجية التركيز.

ويرجع وصف هذه الاستراتيجيات بالشمولية؛ لأنه يمكن تطبيقها في مؤسسات الأعمال بالرغم من الاختلاف في النشاط والحجم.

## استراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف:

استراتيجية الهيمنة بالتكاليف هي الاستراتيجية التي تستخدمها المدرسة الأهلية لزيادة قدرتها التنافسية بين مجموعة من المدارس الأهلية متمثلة بتخفيض الرسوم المحددة من قبل الإدارة؛ وذلك من خلال الاستثمار في الموارد والخدمات والأنشطة بمعايير نموذجية، ورسوم رائدة بين أولياء الأمور (طالب، الجنابي، 2008، 146). تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين

للحصول على حصة سوقية أكبر؛ لأنه لا توجد عدة دوافع، أو حواجز تشجع المؤسسات التعليمية على تحقيق التكلفة الأقل وفي توافر اقتصاديات الحجم المترتبة على منحى التعلم، أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة، وتحسين الكفاءة، وأخيراً سوق يتكون من مستفيدين واعين تماماً بالرسوم (المرسي(1)، 2003، 334).

وقد بين علام، وبلمقدم (2018، 29-30) أن التكلفة تلعب دوراً هاماً كسلاح تنافسي فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط للتكاليف فالكثير من المؤسسات التعليمية تستهدف أن تكون الرائدة في خفض عناصر التكاليف، فيمكن للمدارس الحائزة على ميزة خفض التكاليف إذا تمكنت من ممارسة نشاطاتها المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند منافسيها والميزة الناتجة عند التكلفة الأقل لا يحقق التميز والتفوق للمدرسة إلا إذا قامت المدرسة بالمحافظة عليها فمن بين عوائقها هي:

1- اقتصاديات الحجم.

2- الإلحاق.

3- الملكية الحصرية للتعليم.

4- الإجراءات التقديرية الهادفة إلى تحقيق الملكية الفكرية.

إلا أن تطبيق هذه الاستراتيجية ليس بالأمر السهل؛ لأنها تتطلب امتلاك المدرسة الأهلية إدارة مالية ومحاسبية على درجة عالية من التطور تمكنها من معرفة أي من التكاليف تحقق لها ميزة تنافسية مع ضرورة مراعاة عنصر الجودة حتى لا يتم إهمالها على حساب التكاليف، بحيث تحقق تنافسية أكبر عند استخدام التكنولوجيات المتطورة في الأعمال المدرسية، والتي تسمح بتخفيض التكاليف للوحدة (عبد المجيد، 2010، 88). وتوصل موراي (ayMurr) عام 1988 إلى أن الشرط المسبق لنجاح استراتيجية قيادة التكلفة تحدده خصائص التعليم التي تعمل على ضمنها المدرسة الأهلية، وأن الشرط المسبق لنجاح استراتيجية التميز يحدده تعدد جهات نظر أولياء الأمور والطلاب، وبما أن هذين العنصرين مستقلين تماماً فإن الجمع بين أكثر من استراتيجية أمر مقبول وغير مستبعد، وهذا يتفق مع ما يراه بورتر بأن المدرسة الأهلية التي تتبنى قيادة التكلفة يجب أن تحقق التكافؤ مع المنافسين على أساس التميز، كما أن المدرسة الأهلية المتميزة لا تستطيع تجاهل موقعها التنافسي فيما يتعلق بتكلفة الخدمات والأنشطة التي تقدمها المدرسة الأهلية، لأن تميزها المتفوق سوف يتراجع أمام ارتفاع تكلفة الخدمات والأنشطة التي قدمتها مقارنة مع التنافس التعليمي المتجدد في كل وقت (يوسف، ويحيى، 2007، 87-101).

يحتاج تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة إلى جملة من الظروف، أو المتطلبات اللازمة لنجاحها، حيث يشير (rMille، 1988، 280-308) إلى أن المدارس الأهلية التي تطبق استراتيجية قيادة التكلفة تعمل في بيئة أقل عرضة للتغيرات البيئية، وأنها تستهدف الطلاب الذين يهتمون بالسعر أكثر من جودة الخدمة التي تقدم للطلاب، أو الأنشطة، وفي الواقع إن للتمييز له عدة أشكال مثل:

- 1- التميز في الخدمات والأنشطة نفسها.
- 2- التميز في أسلوب تسويق الخدمات والأنشطة.
- 3- التميز في أسلوب تقديم الخدمة للطلاب وأولياء الأمور، والأهم التميز في أداء الموارد البشرية التي تعمل بالمدارس الأهلية.

وتجدر الإشارة إلى أن استراتيجية التميز تعتمد على رغبة المستفيدين في دفع أسعار أعلى لخدمات وأنشطة تختلف في خصائصها وميزاتها عن الخدمات والأنشطة المماثلة لها في مدارس أهلية أخرى (يوسف، ويحيى، 2007، 87-101).

### كيف تحقق ميزة التكلفة الأقل؟

ذكر طالب، والجنابي (2009، 147) أنه يمكن تحقيق ميزة في التكلفة بحيث تكون بأقل تكلفة وهي كالاتي:

- 1- وفورات اقتصاديات الحجم.
- 2- وفورات منحني التعلم أو الخبرة: وهو مؤشر للتقدم الحاصل بين محاولة وأخرى للفرد أو المؤشرات الكمية في التحسين في الأداء.
- 3- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
- 4- تخفيض تكاليف الأنشطة المرتبطة مع بعضها البعض.
- 5- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة.
- 6- وفورات التكلفة المتحقق نتيجة للتكامل الرأسي.
- 7- استغلال الزمن في حالة " ميزة المتحرك الأول في السوق" بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم المدرسة وسمعتها.
- 8- تخفيضات التكلفة من خلال اختيار موقع المدارس.

### أنواع الاستراتيجيات التنافسية لبورتر:

#### أولاً- استراتيجية التركيز:

هي استراتيجية تنافسية موجهة على قطاع محدود من السوق المستهدف بحيث تكثف المدرسة نشاطها التسويقي، أو إلى مجموعة معينة من العملاء، لذا تسعى المدرسة من خلال هذه الاستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية عن طريق تقديم الخدمات بأسعار أقل من المنافسين من المدارس الأخرى؛ بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو تقديم خدمات مميزة من حيث الجودة، أو المواصفات، أو خدمة العملاء بسبب التركيز على التمايز، أو التمايز والتكلفة الأقل معاً. (بوشناق، 2002، 33).



وهذه الاستراتيجية تقود المدارس الأهلية إلى بذل الجهود للدخول في المجال التنافسي ضيق أو جزء محدد من السوق، لكي تحصل على مزايا تنافسية في ذلك الجزء المستهدف، ويكون التركيز إما من خلال التكلفة المنخفضة، أو التركيز من خلال مدرسة مجددة تواكب متغيرات العصر (Gibson, J. and J. Ivaanevich, J. Donnelly, 2003, 202)

وقد بين الملا حسن، والنمر (2007، 9-83) أن هذه الاستراتيجية تسعى إلى خلق تفوق تنافسي للوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من الطلاب وأولياء الأمور، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدد، أو استخدامات معينة للخدمات والأنشطة. واعتماد استراتيجية التركيز تعني الاختيار بين الاستراتيجيتين الفرعيتين الآتيتين:

1- استراتيجية التركيز على التكلفة: تركيز على التكلفة، وتهدف إلى تحقيق ميزة التكلفة الأدنى في القطاع التعليمي.

2- استراتيجية التركيز على التميز: حيث تسعى المدرسة الأهلية إلى التميز داخل القطاع التعليمي، من خلال تقديم خدمات وأنشطة متميزة تلبي حاجات الطلاب وأولياء الأمور في قطاع التعليم.

وترى الباحثة أن استراتيجية التركيز هي ما تستخدمه المدارس الأهلية وتركز عليه؛ وذلك لجذب الطلاب سواء بتوفير خدمات جديدة تنال رضا الطلاب وأولياء الأمور، أو أنها تركز أنشطة تلبي رغبات الطلاب تجعل الطلاب ينتمون إلى المدرسة، أو أنها تركز على خفض التكلفة من خلال تقديم عروض للطلاب المنتسبين أو الطلاب الجدد وهذه الطريقة تمكن المدارس الأهلية من جذب عدد كبير من الطلاب مما يساعد على بقائهم في المدرسة.

### ثانياً- استراتيجية التمايز:

استراتيجية التمايز هي استراتيجية تنافسية موجهة للسوق ككل، تركز على الابتكار والتطوير في مخرجاتها التعليمية أو الخدمة بهدف جعله مميزاً من خلال تصميم مخرج، الجودة، والمواصفات، والمميزات، والتكنولوجيا، خدمة العملاء فهذه الاستراتيجية تمكن المؤسسة التعليمية من تحقيق عائد على الاستثمار ومعدلات عالية من الربحية تفوق المستوى المتوسط للمدرسة؛ بسبب ولاء المستفيدين للمدرسة وسمعتها، وشهرتها مما لا يقل حساسيتهم للسعر، ويضع حاجزاً لدخول المنافسين الجدد، إذا كانت التكاليف المرتفعة للمخرجات التعليمية التي يتحملها المستفيد. إلا أنها تفشل عندما لا يقيم المستفيد سمعة المدرسة، وشهرتها بشكل كاف ليُسجل فيها (متاح على الرابط <http://thesis.univ.pdf>)

وتجتهد المدرسة في بيئة تنافسية لقصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط الذي تقوم به، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عنصرين تميزها عن غيرها من المدارس الأخرى ويمكنها من منافسة المدارس الأخرى والمنافسة هي نظام من العلاقات الاقتصادية ينطوي تحته عدد من المدارس وعملاء المدارس وكل منهم يتصرف مستقلاً عن الآخر للبلوغ إلى القمة إلى حد أقصى فهي

الوسط الذي يتم فيه مراقبة الرسوم، والجودة عن طريق السوق الذي يتصف بدرجة عالية من تشابه الخدمات المقدمة للطلاب وأولياء الأمور (فرجاني، 2013، 18).

### ثالثاً- استراتيجية التركيز على التميز:

تسعى أغلب المدارس الأهلية إلى أن تكون متميزة في أدائها فق ذكر المرسي(2) (2003، 23) أن تحقيق التميز في أداء المدارس الأهلية في ظل تحديات البيئة التنافسية الجديدة لا يتوقف على امتلاك المدارس الأهلية الموارد المادية، أو المالية، أو التكنولوجية، بل على قدرة استقطاب الموارد، والكفاءات البشرية، واستثمارها؛ ذلك أن مفهوم القدرة التنافسية يشير إلى إمكانية المدرسة في الحفاظ على زيادة حصتها السوقية بين المدارس الأهلية، كما يرتبط أيضاً بفعالية المدرسة الأهلية التي يتحدد من خلال تلبية احتياجات الطلاب، وأولياء الأمور الذي يتحقق من خلال:

- 1- الكفاءات القادرة على الابتكار، والتطوير، والتي تتصف بالأداء الأفضل.
- 2- العاملين المدربين على تكنولوجيا الأداء الخدمي، والفني.
- 3- ولاء العاملين وانتمائهم للمدرسة.
- 4- الخدمات والأنشطة العالية الناتجة عن القدرة، والرغبة في العمل.

كما ذكر (Ronnie 193, 2011) أنه يمكن ذكر بعض العوامل التي تؤثر في أداء الأفراد (الاتصال، مدى الاهتمام، الجهد، الراحة النفسية)، وهذه العوامل يمكن أن تندرج أيضاً في واحدة من مجموعة العوامل الثلاث سابقة الذكر، فالإتصال ومدى الاهتمام يتعلق بالبيئة التنظيمية التي يعمل فيها الفرد، والجهد يتعلق بالعوامل الشخصية التي تخص الفرد ذاته، أما الراحة النفسية فهي تتعلق بكلاً من عوامل البيئة التنظيمية والفيزيائية.

وترى الباحثة أن تركيز المدرسة الأهلية على التميز والانفراد بخدمات وأنشطة جديدة تقدمها للطلاب وأولياء الأمور هذا سيساعد المدارس الأهلية على جذب الطلاب، ومن أمثلة هذه الخدمات التواصل مع أولياء الأمور حول مستوى الطلاب أو المشاكل التي يواجهها الطلاب في المدرسة، وأيضاً بإمكان عمل موقع خاص بالمدرسة يشمل قاعدة بيانات الطلاب بحيث كل طالب يحمل رمز سري يسلم إلى أولياء الأمور ليتمكنوا من متابعة أبنائهم بشكل مستمر دون الذهاب إلى المدرسة كما يتضمن الموقع تعليمات تخص الطلاب وتعميمات تنشر لكي يطلع عليها الطلاب، وأولياء الأمور بشكل مستمر، وبهذه الطريقة تستطيع المدرسة ربط أولياء الأمور بالمدرسة بشكل مباشر.

وقد بين يحضيه (2004، 835) أنه بالمقابل نجد أن اتجاهات العاملين السلبية تؤثر في تطوير الأداء التنافسي وأهم تلك الاتجاهات:

-انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة.

- شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم.
  - الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال.
  - شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير التقييم، وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة.
  - الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات، واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم.
- وترى الباحثة أن قلة أجور المعلمين والعاملين بالمدرسة يؤدي إلى تدهور الأداء لدى المعلمين، وكذلك عدم تشجيع الإدارة المدرسية المعلمين والعاملين فيها على الإبداع والابتكار والخروج من الروتين الذي يؤدي إلى تميزها في الأعمال التي تقوم بها، وإن تقديم الحوافز التشجيعية يساعد على التنافس بين العاملين وإطلاق إبداعاتهم ومواهبهم مما يساعد على تطوير وتميز المدرسة، وتُعدّ الحوافز المالية بالنسبة للمعلمين، والعاملين أمرًا مهمًا بالنسبة لهم؛ لأنها تُعدّ تشجيع على الجهود المبذولة من قبلهم وتقديرًا لأفكارهم التي قدموها للمدرسة، وهذا سيدفعهم إلى تطوير أفكارهم بين فترة وأخرى.

### كيف تحقق ميزة التميز؟

- يمكن اتباع استراتيجية تميز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة كما وضحتها المرسي، أبو بكر، وجبة (2002، 572-573) التي تتضمن ما يلي:
- تكيف جهود البحث لتطوير المدرسة بكافة عناصرها بحيث يؤدي إلى تقديم مخرجات بخصائص أداء أفضل. إعداد نظام تنسيق للملفات، وتسليمها في الوقت المحدد.
- انشاء خدمات جديدة تساعد على خدمة الطلاب، وأولياء الأمور، وتقديم المساعدة على كيفية استخدام الخدمة والاستفادة منها.
- شراء مواد، وأدوات جديدة بحيث تؤثر على أداء وجودة الخدمة النهائي.
- تقادي العيوب في العمل الذي يساعد على الأداء الجيد من الناحية التعليمية والتربوية.
- متطلبات تطبيق استراتيجية بورتر التنافسية

نوع الاستراتيجية	متطلبات مادية	متطلبات تنظيمية
قيادة التكلفة	رأس مال، إشراف مكثف على المعلمين، زيادة في التدريب، التنوع في الخدمات، ربط الخدمات بالتكنولوجيا، حوافز مالية للمتميزين	هيكل تنظيمي، رقابة متواصلة على أداء المعلمين والعاملين، تقارير بشكل مستمر ومتابعتها والعمل على حل أي قصور فورًا، توزيع الأعمال بين المعلمين والعاملين بشكل متساوي
التميز	استخدام التكنولوجيا، مهارات عالية لدى العاملين في المدرسة، تعاون بين العاملين في المدرسة، البحث عن ما هو جديد في مجال الإدارة، والتدريس.	استقطاب المعلمين المتميزين، تدريب المعلمين على طرق التدريس الحديثة، تدريب المعلمين على طرق استخدام الوسائل الحديثة، تشجيع الإبداعات والابتكارات من المعلمين والطلاب
التركيز	تخفيض التكلفة، إنشاء فروع جديدة، تحديد ميزانية مخصصة للتميزين لدعمهم وتشجيعهم	تنفيذ خدمات وأنشطة جديدة تلبى حاجات الطلاب وأولياء الأمور، ربط التعليم بالثورة الرقمية

المصدر (إعداد الباحثة)

## البدائل الاستراتيجية للمدارس الأهلية بأمانة العاصمة – صنعاء وفقاً لنموذج بوتر للاستراتيجيات التنافسية.

تضع الباحثة عدد من البدائل الاستراتيجية التي تستطيع المدارس الأهلية بأمانة العاصمة أن تستخدمها لزيادة قدرتها التنافسية وفق نموذج بوتر وهي كالآتي:

### أولاً-قيادة التكاليف:

تسعى المدارس الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء لتخفيض تكاليفها المدرسية لأن زيادة التكاليف ستسبب لها خسائر مالية والتي تؤدي إلى انهيار المدرسة، وإعلان إفلاسها؛ ولتقليل من هذه التكاليف تقترح الباحثة الآتي:

- 1- إعادة هندسة العمليات: إن استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات من أفضل الأساليب الإدارية حيث تعمل على إحداث تغيير جذري لجميع العمليات في المدرسة، وتصل إلى مستوى التحسين، والتقليل من الأخطاء التي تحصل في المدرسة، كما تسعى إلى التقليل من الوقت المخطط له لإنجاز المهام، وتسعى إلى جودة العمل، وبها تصل إلى مرحلة التميز.
- 2- تقوم إدارة المدارس الأهلية بعمل مراجعة للتكاليف التي انفقتها في العام السابق، ومقارنتها بالتكاليف المنفقة في العام الحالي، ويجب أن تكون هذه المقارنة وفق الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها.
- 3- يمكن لإدارة المدرسة أن تقارن بين التكاليف المنفقة وجودة العمل، وأيضاً جودة الخدمات المقدمة والأنشطة ومدى الاستفادة منها، وهذا يتم وفق استمارة تقييم لجميع الأعمال التي أقامتها المدرسة فمن خلال هذه الاستمارة تستطيع إدارة المدارس الأهلية معرفة جوانب الهدر في المالي والوقت.
- 4- استخدام التكنولوجيا في جميع الأعمال الإدارية، وعمل شبكة تربط بين جميع الأجهزة؛ وذلك لتقليل الوقت والمال أثناء عملية تبادل المعلومات بين العاملين.
- 5- تصميم وسائل تعليمية إلكترونية تساعد المعلم على استخدامها أثناء عملية التدريس، وبهذا يستطيع المعلم أن يستخدم هذه الوسيلة عدة مرات دون الحاجة لإنتاج وسيلة أخرى، كما يمكن أن تستخدم هذه الوسيلة من قبل العديد من المعلمين لسنوات طويلة.

### ثانياً-التميز:

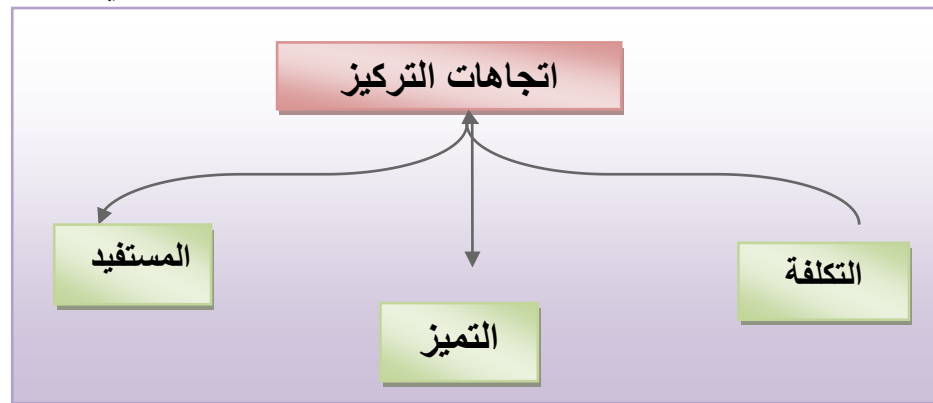
تسعى إدارة المدارس الأهلية بأمانة العاصمة –صنعاء إلى أن تكون متميزة عن الأخرى لأن هذا سيكسبها شهرة كبيرة من بين المدارس الأهلية مما يزيد من عدد الطلاب الملتحقين بها ولكي تحقق المدارس الأهلية التميز تقترح الباحثة عدد من البدائل وهي كالآتي:

- 1- تطبيق معايير الجودة الشاملة، والسعي للحصول على شهادة الاعتماد المدرسي محلياً، وعالمياً.
- 2- عمل دراسة مسحية للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، لمعرفة جوانب القوة لتعزيزها، وجوانب الضعف لإصلاحها.

- 3- استقطاب أفضل الكفاءات العلمية من عاملين، ومعلمين.
- 4- تفعيل الجانب الإعلامي بشكل قوي.
- 5- عمل دراسة مسحية لمعرفة احتياجات الطلبة، وأولياء الأمور، ووضع الخطط لتلبية احتياجاتهم.
- 6- تصميم أداة لتقييم العاملين في المدرسة وفقاً لمهامهم الموكلة إليهم بحيث تشمل (الجوانب التنظيمية- المهنية-الإدارية).
- 7- إجراء دراسة تحليلية للأنشطة التي تنفذها المدرسة لمعرفة مدى الاستفادة منها.
- 8- ايجاد بيئة تفاعلية بين العاملين وإدارة المدرسة.
- 9- عمل مجلات علمية يشارك فيها الطلاب لتشجيع الجانب الإعلامي لديهم ولإبراز نشاط المدرسة.
- 10- عمل معرض لإبداعات، وابتكارات الطلاب بشكل سنوي.
- 11- عمل مسابقات تنافسية بين الطلاب الموهوبين.
- 12- عمل موقع إلكتروني للمدرسة يحتوي على درجات الطلاب ومستواهم العلمي، واعطاء أولياء الأمور كلمة سر للدخول إلى قاعدة بيانات أبنائهم ومتابعتهم عن بعد، كما توجد خزانة لطرح مقترحات وشكاوى أولياء الأمور.
- 13- حل مشاكل المعلمين والعمل على حلها بأسرع وقت.
- 14- تدريب المعلمين على استراتيجيات التعليم النشط.
- 15- تدريب المعلمين على استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية.
- 16- تحويل المناهج إلى مناهج إلكترونية.

### ثالثاً-التركيز:

التركيز يعتبر من الأمور الهامة التي يجب على إدارة المدارس الأهلية الاهتمام بها لأن التركيز سيساعد المدرسة الأهلية على تحديد ما تريد وتوجيه طاقاتها وامكانياتها نحو الأهداف التي تريد الوصول إليها والتركيز هنا حسب وجهه نظر الباحثة ينقسم إلى ثلاثة اتجاهات وهي:



المصدر (إعداد الباحثة)

ومن خلال هذا الرسم التوضيحي يمكن لإدارة المدارس الأهلية أن تركز على أحد هذه الاتجاهات، أو قد تقتصر على اتجاهين أو الجميع وهذا يرجع حسب قدرة المدرسة وإمكانياتها.

### 1- التركيز على التكلفة:

حيث تسعى إدارة المدارس الأهلية إلى تقليل من التكاليف على المدرسة، ومن الأمور التي قد تستطيع إدارة المدارس الأهلية تطبيق البدائل الاستراتيجية الآتية:

اختيار الوسيلة التعليمية الجيدة والتي تستخدم لأكثر من مرة ولعدة سنوات فهي ستوفر عليهم مبلغ مالية. استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية والتعليمية لأنها ستوفر عليهم مبالغ مالية وستقلل من الجهد المبذول لو استخدمت الوسائل التقليدية.

التقليل من الإجراءات الإدارية التي تقلل من الهدر في الوقت والمال والجهد.

### 2- التركيز على المستفيد:

في حالة تم التركيز على المستفيد في المدارس الأهلية والذي يشمل (الطالب-ولي الأمر) فإنها ستستخدم الإدارة المدرسية عدداً من البدائل الاستراتيجية:

صقل مواهب إبداعات الطلاب والعمل على نشرها.

الاهتمام بالطلاب في عدد من الجوانب النفسية، والتربوية، والتعليمية، والسلوكية، والاجتماعية.

عمل دورات لأولياء الأمور بكيفية متابعتهم لأبنائهم.

تشجيع الطلاب على عمل مبادرات شبابية تحت إشراف إدارة المدرسة ومن هذه المبادرات (الحفاظ على البيئة-المشاركة في نظافة الحي-محو الأمية-تجميل البيئة-دورات تدريبية-توجيه الطلاب أخلاقياً وفكرياً).

### 3- التركيز على التميز:

التركيز على البحوث التطويرية من قبل إدارات المدارس الأهلية.

التركيز على الخدمات والأنشطة وتطويرها بين فترة وأخرى.

التركيز على تلبية احتياجات المستفيدين.

### الاستنتاجات والتوصيات:

- 1- إن الوعي نحو دور التعليم الأهلي في مساهمته في الإسهام بتحقيق التنمية المستدامة مازال غائباً لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم، ومالكي المدارس الأهلية، والقائمين على إدارتها.
- 2- إن الوعي بأهمية التميز في الخدمات والأنشطة التي تقدمها المدارس الأهلية لازال ضعيفاً عند مالكي المدارس الأهلية، حيث لم تستفيد من أهداف قانون التعليم العام للمدارس الأهلية بالشكل الذي يحق لها ميزة تنافسية.

- 3- غياب وعي مالكي المدارس الأهلية بأهمية السعي نحو تحقيق التنمية والتطوير المستمر باستخدام نماذج استراتيجية ومنها نموذج بوتز للاستراتيجيات التنافسية الذي يمكنها من التميز والنهوض بمستوى أداء المدارس الأهلية.
- 4- عدم تطوير وتحسين جودة الخدمات والأنشطة التي تقدمها المدارس الأهلية للمستفيدين منها.
- 5- اكتفاء أغلب المدارس الأهلية بأمانة -العاصمة بتخفيض الرسوم الطلابية والتي تُعدُّ أحد الوسائل لجذب الطلاب إليها.
- 6- أغلب ميزانية المدارس الأهلية تصرف في الإيجارات والرسوم المفروضة عليها مما يشكل عائقًا لديها.
- 7- تسعى أغلب المدارس الأهلية إلى الاتجاه نحو ميزة انخفاض التكلفة مما ينعكس على جودة الخدمات والأنشطة التي تقدمها للمستفيدين.
- 8- لم تتوسع المدارس الأهلية في تدريس اللغات الحية بشكل كبير فقد اقتصرت على اللغة الإنجليزية، وقيل من المدارس يوجد بها أقسام إنجليزي حيث تدرس جميع المواد باللغة الإنجليزية لكن رسوم الطالب مرتفعة جدًا، أما القسم العربي فقد اكتفي بتدريس اللغة الإنجليزية البسيطة التي لم تثمر ثمارها لدى الطالب.

### التوصيات:

- 1- عمل برامج تدريبية للكادر الإداري، ومالكي المدارس الأهلية على كيفية وضع خطط استراتيجية وفق نموذج بوتز تساعدهم على التميز وتطوير مدارسهم لتحقيق الميزة التنافسية.
- 2- إجراء دراسة لتفعيل الشراكة بين المدارس الأهلية وبين وزارة التربية والتعليم لتشجيع الاستثمار من خلال تشجيع رؤوس الأموال الكبيرة في التوسع في الخدمات والأنشطة، وتقليل الرسوم التي تفرض على المدارس.
- 3- شمولية مشاركة العاملين بالمدرسة الأهلية في برامج تحديد البدائل الاستراتيجية للمدرسة.
- 4- إجراء دراسة ميدانية لتحديد البدائل الاستراتيجية وفق نموذج بوتز للاستراتيجيات التنافسية.
- 5- إجراء دراسات مماثلة لتحديد البدائل الاستراتيجية وفق نماذج أخرى.
- 6- إجراء دراسة حول تطوير الإداء الإداري للمدارس الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء التوجهات المعاصرة.

## المراجع

### 1-المراجع العربية:

- أبو كرش، شريف وزين، يونس(2015). واقع تطبيق استراتيجيات بورتر التنافسية وانعكاسه في تنمية أداء القطاع الصناعي في مدينة الخليل، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد (29)، العدد(5).
- باعباد، هود، (2003). التعليم في الجمهورية اليمنية ماضيه وحاضره ومستقبله، ط7، مكتبة الارشاد، صنعاء.
- بوشناق، عمار، (2002). الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها وتنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- جحاف، أحلام يحيى، (2005). المديرين وإدارة المدارس الأهلية في أمانة العاصمة القوانين والواقع العملي: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مالطا، إيطاليا.
- حنا، فاضل، (2012). متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق: دراسة ميدانية، مجلة دمشق، المجلد(28)، العدد(4).
- الدرويش، مصطفى محمد، (2013). الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية دراسة مقارنة لمجموعة من المدارس الأهلية الصناعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلب، سوريا.
- سالم، ألياس، (2015). الصناعات الالكترونية برج بوعرييج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد(15)، جامعة محمد بوصنياف.
- سوداني، احلام، (2018). دروس في إدارة الابداع والابتكار، جامعة 8 ماي 1945\_قالمة.
- طالب، علا فرحان، والجنابي، أميرة، (2009)، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزيتون، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- الطويل، هاني عبد الرحمن، والمناصير، لميحه جودت، (2011). تطوير استراتيجية لضبط مشكلات التعليم في المدارس الخاصة الأردنية، دراسات، العلوم التربوية، المجلد(38)، ملحق (4).
- عبد المجيد، أحمد أسعد، (2010). العولمة وأبعادها الاقتصادية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- العديني، حمزة عبد الرحمن أحمد علي، (2015). فاعلية التكلفة في المدارس التعليم الأهلي بمحافظة أب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة إب، اليمن.
- عساف، محمود، (2005). واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.



- علام، مختارية، وبلمقدم، أمينة، (2017)، الميزة التنافسية في البنوك التجارية دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة سعيدة، RADR، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة د. مولاي الطاهر-سعيدة، —.
- عمر، حسين، (1996). الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، مصر.
- فرجاني، عبد الوهاب، (2013). دور التسعير في خلق ميزة تنافسية لدى المؤسسة الخدمية دراسة حالة مطعم فتافيت - الوادي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.
- الفقهاء، بسام عبد القادر، (ب ت). تبني استراتيجيات التمييز في التعليم والتعليمية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي. جامعة النجاح دراسة حالة، نابلس، فلسطين (متاح على الرابط/ <https://www.researchgate.net/attachment/University-as-a-Case-S.pdf>).
- فلاق، محمد، وطهار، ناصر، (ب ت). استخدام نموذج الماسة لبوتر لتحديد ظروف تنافسية القطاع الزراعي دراسة حالة القطاع الزراعي الجزائري، جامعة الشلف، الجزائر، (متاح على الرابط/ <http://dspace.univ-eloued.dz/bitstream/pdf>).
- فهمي، محمد سيف الدين، (2008). التخطيط التعليمي أساليبه ومشكلاته، مكتبة الأنجلو للنشر، مصر.
- القادري، عارف عبده محمد سعيد، (2013). تقويم كفاءة أداء مدارس التعليم الأهلي بمحافظة إب في ضوء التشريعات القانونية المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة إب، اليمن.
- القطب، محي الدين، (2011). الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- المرسي، جمال الدين محمد، وأبو بكر، مصطفى محمود، وجبة، طارق رشدي، (2002). التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- المرسي(1)، نبيل محمد، (2003). الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
- المرسي(2)، جمال الدين محمد، (2003). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية الإسكندرية.
- الملا حسن، محمد محمود حامد، والنمر، درمان سليمان صادق، (2007). تحليل العلاقة بين المعرفة السوقية والاستراتيجيات التسويقية التنافسية الموجهة بالميزة التنافسية. دراسة على عينة من المؤسسات الصناعية / نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (3)، المجلد (5).
- المليكي، محمد عبد الجليل، والجحافي، فهد يحيى، (2019). أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، مجلة القلم، العدد (16)، المجلد(6).
- النجار، فريد، (2000). المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.

- وزارة التربية والتعليم، (1999). قانون التعليم الأهلي والخاص، رقم (11)، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- الوليد، هلالى، (2009). الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- يحضيه، سملاي، (2004). أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر.
- يوسف، بسام عبد، ويحيى، علاء عبد السالم، (2007). دور تقنية المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية. دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (3)، العدد (5).

### ثانياً-المراجع الأجنبية:

- Miller, D. (1998). Relating Porter Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications, **Academy of Management Journal**, Vol. 31(2), pp.280-308. available at: [www.jstor.org/discover/10.2307/256549?uid=3739088&uid=2&](http://www.jstor.org/discover/10.2307/256549?uid=3739088&uid=2&)
- Gibson, J., & Ivaanevich, J. D. (2003). organizations Behavior, structure, Processes", McGraw – Hill, Irwin, university of kentulcky, available at (<http://en.scientificcommons.org> ).
- Ronni J. G. (2011). Human performance limitations (communication, stress, prospective memory and fatigue), **Best Practice & Research Clinical Anesthesiology journal**, 193–206, p.p.193.

### ثالثاً-مواقع على الانترنت:

- القانون العام للتربية والتعليم باليمن رقم (45) لعام 1994م (<https://www.arabwomenlegal-emap.org>)
- تحليل الاستراتيجيات التنافسية (<http://thesis.univ.pdf>).



## مهارات استخدام نموذج ما كنيزي 7s لتطوير أداء جامعة إب

أ/ عبده طاهر رزق الصباحي

طالب دكتوراه بقسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة إب-الجمهورية اليمنية

Email: abdoalsbahi4@gmail.com

إشراف/ أ.د/ نبيل أحمد العفيري

أستاذ الإدارة والتخطيط الاستراتيجي المشارك، كلية التربية، جامعة إب-الجمهورية اليمنية

### الملخص:

هدفت الورقة الحالية إلى تسليط الضوء على مهارات استخدام نموذج ما كنيزي 7s في تطوير أداء جامعة إب، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك لوصف مكونات نموذج ما كنيزي 7s (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، النظم، القيم المشتركة، الهيئة الإدارية، المهارات، العاملون)، في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة ومؤشرات الواقع، واستخلص الباحث عددًا من الاستنتاجات أبرزها: ضرورة إعادة النظر في استراتيجية جامعة إب، وفقًا لأنموذج ما كنيزي 7s، وإعادة النظر في مرونة الهيكل التنظيمي لدعم صناعة القرار، وتفعيل دور الموارد البشرية ببرامج تنمية تعزز دور القيم التنظيمية، وتطوير أدائهم كونهم الجهة المسؤولة عن تحويل الموارد المختلفة من قوة إلى فعل في واقع الجامعة. وفي ضوء ذلك توصل الباحث إلى العديد من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: مهارات، نموذج ما كنيزي، واقع جامعة إب.

### Abstract:

The present paper aims to highlight the skills of using the Model Mckinsey -7S in developing the performance of the University of August, and to this end the researcher used the analytical descriptive approach. In order to describe the components of the 7S Mckinsey model (strategy, organizational structure, systems, common values, management body, skills, staff), in the light of theoretical literature, previous studies and reality indicators, the researcher drew a number of conclusions, the most prominent of which were: The need to review the AAP strategy according to the model of what Mckinsey 7S as development skills, review its organizational structure as decentralized systems, support decision-making, activate the role of human resources with development programs that enhance the role of organizational values, and develop their performance as the responsible authority to transform diverse resources from strength to action in the reality of the University. In light of this, the researcher reached many recommendations and suggestions.

**Key words:** Skills, a Keynesian model, the reality of the University of August.

## المقدمة Introduction

أصبحت الإدارة الاستراتيجية ضرورة تحتم على الجامعات تبنيها، من أجل التحول نحو الابتكار والمنافسة في عالم المعرفة الواسعة، خاصةً في الجامعات حديثة النشأة حيث تسعى جاهدةً لتطوير مخرجاتها الخدمية والانتاجية وتحسينها وفقاً لمتطلبات سوق العمل (Voloshina, 2014, 56)، كما أن تطورها يرتبط إلى حد ما بتطور أدواتها لتطبيق وظيفتها، للتغلب على حدة المنافسة وارتباطها بالثورة التكنولوجية ظهرت العديد من الأدوات والنماذج الحديثة للإدارة الاستراتيجية، كما تلعب أدوات الإدارة الاستراتيجية دوراً مهماً في إيجاد موقف يمكن من خلاله تطوير استراتيجيات مهمة؛ تمكن المؤسسة من صناعة القرارات المناسبة لتحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية المنشودة (Gunn & Williams, 201, 2007).

لذا يعد استخدام أدوات الإدارة الاستراتيجية، جوهرها الحقيقي للحصول على المعلومات، وقواها المؤثرة على حياة المؤسسة، وضبط عملياتها، وقدرتها على معرفة نقاط القوة والضعف، في البيئة الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة في البيئة الخارجية، لتحقيق للمؤسسة الزيادة في الأرباح، ومعرفتها بالفجوة السوقية، وتمكن المؤسسة من معرفة العوامل المؤثرة في تحسين أدائها، من خلال بدائل أخرى يمكن تنفيذه (بن حبتور، 2004، 50).

ويُعد نموذج (ما كنيزي 7s) (McKinney 7s)، من أكثر النماذج استخداماً في الإدارة الاستراتيجية، وفاعليته لتحليل أداء المؤسسات، ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة، الرامية إلى تحسين أداء المؤسسة وتطوير قدرتها على البقاء، فقد ظهر نموذج ما كنيزي 7s بتميز عن بقية الأدوات التحليلية المتنوعة، كونه يمتلك سبعة مكونات أساسية يجب توافرها بأي مؤسسة، ولا يمكن لها النجاح دون أن تكون جميع هذه العناصر منسجمة معاً (راسل، وفريجه، 2010، 2). وفي عام 1991 أصدر المستشار الإداري لدى مجموعة (ما كنيزي) السيد (لينشي أوهامي) مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتاباً بعنوان: (الاستراتيجية) يوضح فيه أن تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية ينبغي أن يتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة، وانتهى إلى تقديم ما سمي بالاستراتيجية المعاصرة التي تركز على صقل واستغلال مواهب الشركة القابضة والشركات التابعة لها للتأكيد على جوهر الاختصاص واستمرارية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة (المغربي، 2001، 113).

على أن استخدام نموذج ما كنيزي 7s، يتطلب مهارات متنوعة تنمي قدرات الكوادر البشرية لدى مؤسسات التعليم العالي في تطوير أدائه ومخرجاته، تتمثل المهارات بالقدرة على تحديد الفجوة المعرفية، وتشخيص أسباب الفجوة المعرفية بملاءمة الموارد للجامعة، ومهارة معالجة فجوة الأداء بكفاءة تنفيذ الاستراتيجية بالطرق العلمية وتطوير البحث العلمي والتعامل مع تقنيات التكنولوجيا والاتصال الفعال بين مستويات الأداء بما يضمن وتلبية الحاجات والمتطلبات لسوق العمل، وبناء على تلك الأهمية التي تقدمها

مهارات استخدام نموذج ما كنيزي، 7s تناولته عدد من الدراسات، منها دراسة إسماعيل (2016)، كأبعاد تحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج ما كنيزي 7s ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني، أو مهارات في التحليل البيئي الاستراتيجي، كدراسة داود (2018)، في أهم نتائجها إلى استخدام نموذج ما كنيزي إطاراً لمعالجة إشكاليات تنفيذ الاستراتيجية المرتبطة بأداء الموارد البشرية وقدرته لمواجهة أزمات المؤسسة، وقد تناولته دراسة الغالبي وحوشان (2017)، في أبرز نتائجها إلى الاعتناء م بالكوادر البشرية لتنفيذ استراتيجية المنظمة بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف المخطط لها، فالتطوير عملية تنموية مستمرة لا تتوقف عند مرحلة من مراحل الأداء، وهذا ما يميز نموذج ما كنيزي بتفاعل وترابط مكوناته بوصفها كأداة من أدوات التحليل البيئي الداخلي للمنظمة، وتحديد حجمها وحصر مواردها البشرية والمادية، وتقديم تلك المعلومات المهمة التي تمهد الطريق للقيادات العليا والمديرين الاستراتيجيين بالمنظمة، لاتخاذ التدابير والقرارات الداعمة لرسم خطط واقعية قابلة للقياس والتطبيق والاستقرار الداخلي للجامعة ورفع كفاءة هيكلها التنظيمي في حشد قوى العاملين وتحفيزهم في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، مع فتح الشراكة لتمويل انظمتها الإدارية لتحقيق الأهداف التي أعلنتها الجامعة، وجودة برامجها الأكاديمية والبحثية والتعليمية، سواء على الصعيد العالمي أو الإقليمي، لكن الملاحظ أن جامعة إب لم تتبن إلى نموذج ما كنيزي واكتفت بتحليل SOWT (استخراجية جامعة إب، 2025)، وهذا مما أعطى للباحث حافزاً قوياً في تناول مهارات استخدام نموذج ما كنيزي 7s، في تطوير أداء جامعة إب.

## المشكلة Problem:

توصف أغلب المؤسسات اليمنية بأنها أقرب ما تكون إلى المنظمات التقليدية، من حيث اتباع أساليب تقليدية في معالجة العديد من المشاكل التربوية والأكاديمية، وهي بعيدة عن المبادرة باستخدام الحداثة الإدارية والتعليمية؛ ما يجعلها بحاجة لإحداث تغييرات جذرية وجوهرية، ولعل استخدام مهارات نموذج ما كنيزي 7s، يساعدها على تعديل اتجاه تصحيح المسار الوظيفي، ومواجهة العوائق التي تعاني منها المؤسسات التعليمية خصوصاً التعليم العالي من ضعف في أداء القيادات الإدارية والأكاديمية، وهو ما انعكس سلباً على ضعف الأداء المؤسسي وكفاءته وفاعليته (المجلس الأعلى للتخطيط، 2015، 90)؛ لذا تتجذر المشكلة وتتوسع الفجوة في ظل جمود السياسات التعليمية التي لم تعد قادرة على التكيف على المتغيرات التي أحدثتها بيئة العمل وتعقد شروط الوظيفية في السوق المحلي والاقليمي، وجمود الهياكل التنظيمية في الجامعات اليمنية، بحيث لم تعد قادرة على مواجهة التغيرات التنظيمية والتقنية الإلكترونية التي فرضت هيمنتها على تطوير النظم لأساليب الهيئة الإدارية حتى تلبى مواصفات الجودة الشاملة والوفاء بخدمة المجتمع (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2012، 80). وقد أشارت دراسة العفيري (2006)، إلى أن معالجة الفجوة الإدارية بالجامعات اليمنية منها جامعة إب، يقتضي تدريب الكادر

البشري وتنمية مهارات أدائه. وأشارت دراسة الشاوش (2007)، إلى أن منح الجامعة السمعة التي تكسبها رهان المنافسة، مرهون بربطها باحتياجات السوق المحلي والعالمية.

ومما تقدم تبين أن مشكلة البحث تكمن في الحاجة إلى مهارات استخدام ما كنيزي 7s بوصفها كأداة ملائمة للبيئة الداخلية لجامعة إب، وتساعد على تطوير أدائها، وتتمحور مشكلة البحث في السؤال الرئيس:  
ما مهارات استخدام نموذج ما كنيزي 7s، في تطوير أداء جامعة إب؟

## أهمية الدراسة:

تشكل مهارات استخدام نموذج ما كنيزي 7s أهمية بالغة في التحليل البيئي الاستراتيجي للمؤسسة التربوية، بوصفها إطار نمو رصين للارتقاء بجودة أدائها وخدماتها التدريسية والأكاديمية، ويجب أن تكون القيادات العليا أكثر وعياً بمتطلبات الأداء التنافسي والتطويري، وتبرز الأهمية أكثر في حالة الجامعة الباحثة عن التميز في تقديم خدماتها ضمن سياسيات وتوجهات استراتيجية وفقاً لإرادة شجاعة. ويمكن بلورة الأهمية بالآتي:

- أهمية نتائج الورقة في استخدام نموذج ما كنيزي 7s، كإطار نمو مطور لمهارات القيادات الإدارية والأكاديمية.
- تأتي هذه الدراسة استجابة لما أوصت به الأبحاث والمؤتمرات والندوات العلمية حول أهمية استراتيجية المنظمة وقابليتها للتطبيق، ونموذج ما كنيزي 7s يسلط الضوء على ذلك.
- لفت أنظار القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة إلى إعادة النظر في الهيكل السائد وصولاً إلى هيكل تنظيمي مرن يخدم أهداف الجامعة التي أنشئت من أجلها.
- اختبار واقع أداء جامعة إب، وفقاً لنموذج ما كنيزي 7s الذي يتسم بندرة الدراسات المحلية والعربية، بحسب علم الباحث، وتوجيه القيادات الإدارية والأكاديمية لتبني أداء متميز يليق بسمعتها.

## أهداف الدراسة:

- يهدف البحث الحالي إلى معرفة مهارات استخدام نموذج ما كنيزي لتطوير جامعة إب، ويمكن تحقيق الهدف من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:
- ما مفهوم أنموذج ما كنيزي 7s، وأهدافه، وفوائده، ودوافعه؟
  - ما واقع أداء جامعة إب، في ضوء مهارات استخدام نموذج ما كنيزي 7s؟
  - ما مهارات استخدام أنموذج ما كنيزي 7s لتطوير أداء جامعة إب؟

## منهج الدراسة:

من أجل تناول موضوع الدراسة ومعالجته من مختلف أبعادها وجوانبها وتوضيح الهدف منها، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي التطويري.

## حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: مهارات استخدام أنموذج ما كنيزي 7s في تطوير أداء جامعة إرب.
- الحدود المكانية والزمانية: جامعة إرب 2019 - 2020م.

## مصطلحات الدراسة:

### -المهارة Skills:

هي التمكن من إنجاز مهمة معينة بكيفية محددة، وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ. ( Bigelow, 305 , 1995)، وتعرف المهارة في عالم المنظمات: هي البراعة والحذاقة التي تمكن المديرين من أداء المهام والوظائف الإدارية المطلوبة منهم بطريقة سليمة و متميزة وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة و فاعلية. (2, 29, 1997, Capron).

**التعريف الاجرائي:** المهارات هي سلوك أدائي يمكن تعلمها واكتسابها لتطوير أداء جامعة إرب بإتقان عال وبأقل كلفة وجهد ووقت وفقاً لنموذج ما كنيزي.

### -نموذج ما كنيزي 7s Mckinsey:

يعرف نموذج ما كنيزي 7s بأنه " طريقة مفيدة لتأسيس صورة متكاملة عن المنظمة قبل البدء بالتدخل لإجراء التغيير التنظيمي، أي تحديد الحالة الحالية، ومن ثم الحالة المرغوبة (3, 2008, Cheal).  
**التعريف الإجرائي:** يُعدُّ نموذج ما كنيزي عن أداة تقوم بتشخيص وتحليل الفجوة الداخلية لجامعة إرب من خلال سبعة عناصر مترابطة، لتطوير أداء الجامعة وفق المهارات المرغوبة.

### -تطوير الأداء:

هو عملية تزويد القيادات الأكاديمية والإدارية بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل وقدرتهم على تنفيذ النشاطات التي تسهم في رفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية، (مشهور، 2009، 47).

ويعرف بأنه تغيير في بيئة العمل وفي رؤية العاملين (قيادات أكاديمية، أعضاء هيئة التدريس، الإداريون) نحو إنجاز العمل، وبما يؤدي إلى تسخير كل الإمكانيات المادية لتحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة، وجهد (عرجاش، 2004، 11).

**التعريف إجرائياً:** يعرف تطوير الأداء بأنه قدرة العاملين في جامعة إرب، على تنفيذ النشاطات المتعلقة بعمليات الجامعة لتنفيذ المهام والمسؤوليات بالطرق والوسائل المناسبة لحل المشكلات التي تعاني منها الجامعة في الوضع الراهن، من خلال مهارات استخدام نموذج ما كنيزي.

## الدراسات السابقة:

لقد حظي موضوع الدراسة الحالية (نموذج ماكنيزي 7S)، باهتمام بعض الباحثين على المستوى الإقليمي، لما لهذا الموضوع من أهمية عالية، تسهم في تطوير أداء المؤسسات في مختلف النواحي الإدارية والمالية، وفي ما يلي عرض (3) دراسات على المستوى العربي، تم تصنيفها من الأحدث إلى الأقدم، ومن ثم التعقيب على جوانب الاستفادة منها.

### أ- عرض الدراسات السابقة:

دراسة داود (2018) الموسومة: "ب" تحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج ماكنيزي 7S ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني". هدفت إلى تحليل البيئة الداخلية (باستخدام نموذج ماكنيزي)، ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة للمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني في قطاع غزة وتحديد مدى استخدام المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني للنموذج في تحليل بيئته الداخلية وإبراز النتائج المتوقعة في تحسين وتطوير إدارة الأزمات عند تحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج ماكنيزي استخدمت الباحثة الأسلوب الوصفي التحليلي. ويتكون مجتمع الدراسة من ضباط ومديري المديرية العامة للدفاع المدني في قطاع غزة من رئيس قسم فأعلى والبالغ عددهم (182) ضابط، أخذت منهم عينة عشوائية بلغ عددهم (124) شخصاً، تم توزيع الاستبيانات عليهم. خرجت الدراسة بالعديد من النتائج كان من أهمها: أن نموذج ماكنيزي 7S، كان ناجحاً في تحليل البيئة الداخلية للمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني وأظهرت أن المتغيرات المؤثرة في إدارة الأزمات وهي: الاستراتيجية، النظم، أسلوب الإدارة، العاملين الهيكلية، المهارات، القيم تؤثر تأثيراً كبيراً على إدارة الأزمات.

دراسة إسماعيل (2016) الموسومة: "ب" دور أبعاد نموذج ماكنيزي 7S، في جودة الخدمة" دراسة استطلاعية لعينة من مدراء المصارف العراقية، لمعرفة التكامل بين المصارف العراقية وجودة خدماتها، ووجوب أن تكون الإدارات العليا أكثر وعياً لمتطلبات البيئة والتناقص والتطوير، ومعرفة الأهمية التي برزت في تقديم الخدمة ضمن سياسات أبعاد التكامل التنظيمي وفق نموذج ماكنيزي 7S وعناصره السبعة (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، نمط الإدارة، الهيئة الإدارية، القيم المشتركة، المهارات)، استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، والمنهج المقارن للوصول إلى النتائج، التي برزت كان أهمها: عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين الإدارة كأحد أبعاد نموذج ماكنيزي 7S، وبين أبعاد جودة الخدمة للمصارف العراقية الحكومية والخاصة على حد سواء.

دراسة الغالبي وحوشان (2018) الموسومة: "استخدام إطار تحليل ماكنيزي 7S لمعالجة إشكاليات تنفيذ الاستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية بحث تطبيقي في مديرية مجاري محافظة البصرة". هدفت الدراسة إلى تحسين أداء الكوادر البشرية في تنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة من المنظمات الحكومية وذلك لما



تشهده البلاد من حملة إعمار واسعة وتنمية اجتماعية واقتصادية تتطلب بذل أقصى الجهود للنهوض بمستوى الخدمات المقدمة من قبل دوائر الدولة وبالخصوص مديرية مجاري محافظة البصرة التي مثلت مجتمع الدراسة فضلا عن الدور المهم الذي تمثله الكوادر البشرية في عمليات الإدارة الاستراتيجية. اعتمد الباحثان في هذا البحث المنهج التطبيقي مع اعتماد قائمة الفحص في المراحل الأولية للدراسة وذلك لتشخيص مشكلة البحث التي أسهمت في بيان نقاط الضعف والقوة داخل مجتمع الدراسة من خلال تقييم عدد من العوامل الإدارية والتنظيمية التي يتكون منها أنموذج ما كنزي 7s ومدى تأثير عامل الكادر (Staff) ببقية العوامل الستة الأخرى كما تم اعتماد إطار تحليل ما كنزي 7S كأداة للتحليل الاستراتيجي لمعالجة الاختلالات والإشكاليات التي تواجه الكوادر البشرية عند تنفيذ الاستراتيجيات من خلال الاستبانة التي تضمنت المقترحات والحلول التي من شأنها تحقيق التكامل والتناسق فيما بين عامل الكادر (Staff) وبقية العوامل التي تمثل النموذج. وقد أشارت النتائج إلى وجود عدد من نقاط الضعف في أداء الكوادر البشرية من خلال أداة التحليل الاستراتيجي (أنموذج ما كنزي 7S) الذي أسهم في تحديد أهم نقاط الضعف التي تواجه الكوادر البشرية عند تنفيذ الاستراتيجية ودور الأنموذج المذكور في معالجة مواطن الضعف من خلال العلاقة التكاملية والتآزر للعوامل الإدارية والتنظيمية المكونة له. وقد قدمت الدراسة عددا من التوصيات، منها دمج الأدوات والتقنيات والتدريب والاسترشاد بالمعلومات الدقيقة لتحسين جودة أعمال وأنشطة الخدمات المقدمة من المنظمات الحكومية واعتماد الأساليب العلمية الحديثة (أنموذج ما كنزي 7S) لتقييم المنظمات الحكومية للارتقاء بمستوى الخدمات والأنشطة والعمليات التي تقدمها للمجتمع.

## 2-جوانب الاستفادة من دراسات سابقة:

من خلال عرض دراسات سابقة يتضح أن الفجوة المعرفية التي تناولتها الدراسة الحالية هي مهارة استخدام أنموذج ما كنزي 7s، في تطوير جامعة إب، ويمكن للدراسة الحالية عرض أبرز جوانب الاستفادة منها كالآتي:

أ-اختيار المنهج العلمي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة الحالية.

ب-في كتابة الإطار النظري للدراسة.

ج-في صياغة وكتابة مشكلة الدراسة.

د- في صياغة الأهداف.

هـ-في صياغة النتائج والتوصيات والمقترحات.

## ثانياً-الإطار النظري:

سوف يتناول هذا المبحث ثلاثة محاور: المحور الأول (أنموذج ما كنزي 7s) النشأة والتطور، الأهداف، الفوائد، المكونات)، ويتناول المبحث الثاني واقع أداء جامعة إب من حيث (النشأة والتطور،

التنظيم الأكاديمي والإداري، مدخلات ومخرجات أداء جامعة إرب، المشكلات التي تواجه أداء جامعة إرب)، والمبحث الثالث (آلية تطوير أداء جامعة إرب في ضوء مهارات استخدام ماكنيزي 7S)، على النحو الآتي:

أ نموذج ماكنيزي 7S: تقف الورقة عند نشأة الأنموذج وتطوره، والأهداف، والفوائد والدوافع الاختيار، والمكونات، والمؤشرات، على النحو الآتي:

### 1-النشأة والتطور:

نموذج ماكنيزي 7S، في الشركات قد تم تطويره في أوائل الثمانينات على يد الاستشاريين في شركة ماكنيزي (توم بيترز) و (روبرت ووترمان)، وتعد شركة ماكنيزي 7S رائدة في الاستشارات العالمية؛ إذ حققت نجاحات مشهودًا لها جعلها أفضل المنظمات، حيث تم تحليل أكثر من (70) منظمة كبيرة، للوصول إلى وضع رؤية تحليلية وشاملة لكافة المهارات التي تحتاجها المنظمات، والعناصر المترتبة في سبيل تحقق الميزة التنافسية، التي تكسبها السمعة المرموقة في التسويق الاستشاري الناجح، لتقديم الحلول الأكثر نجاعة في تطوير الأداء وتحسينه (Hanafizadeh & Ravasan, 2011, 25). لقد أصبح نموذج ماكنيزي 7S من أشهر النماذج الإدارية التي طبقت في التحليل البيئي الاستراتيجي الداخلي للمؤسسات وتنفيذ استراتيجياتها، وتعمل شركة ماكنيزي 7S بصفتها أكبر بيت خبرة استشارية إدارية تحليلية في العالم، ففيها ما يزيد على (7) استشاريين من بين أفضل رجال الإدارة والأعمال في العالم يمثلون خبراء المعرفة واستراتيجياتها، ما مكنها من التفوق والريادة في مجال التحليل البيئي، وكذا امتلاكها عددا من الأدوات، نظريات التفكير، والحلول الاستشارية الخاص بها، بوصفها مهارات يمكن توظيفها في تطوير المنظمات وتحسين أدائها (Franta, 2012, 37).

### 2-أهداف نموذج ماكنيزي:

يتضمن نموذج ماكنيزي 7S، عدة أهداف واضحة وقابلة للقياس والتنفيذ، تسهم في تطوير المؤسسة وضبط اتجاهاتها، يمكن الآتي: (Thomas et.al, 1980)

- تحديد معايير تطوير و تحسين أداء المنظمة.
- إتاحة فرصة لدراسة الآثار المحتملة للتغيرات المستقبلية داخل المنظمة.
- اصطفاف الإدارات والعمليات خلال الاندماج أو الاستحواذ.
- تنفيذ أفضل الأساليب لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة.
- تحفيز العاملين في المؤسسة على مهارة الابداع والابتكار التكنولوجي.

### 3-فوائد نموذج ماكنيزي:

تتمثل طبيعة عمل الجامعة في خدمة المجتمع إضافة إلى مهامها المتنوعة في مجال التعليم والبحوث، ونظرًا لما تحتمه الأزمات التي تمر بها الجامعة من ضرورة، أن يتم دراسة البيئة الداخلية

- للجامعة وتقييمها، فقد قدم نموذج ما كنيزي 7s عددًا من الفوائد؛ كونه أداة تحليل للبيئة الداخلية لمعرفة مدى الاستقرار البيئي الداخلي؛ حيث أشار الدوري (2005) ونصيرة (2011) إلى بعضها على النحو الآتي:
- توضيح العلاقة المتبادلة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.
  - التركيز على أهمية دور القيادات الإدارية والأكاديمية في ربط استراتيجية المؤسسة بالبرامج والأنشطة التي تنسجم مع تنفيذها.
  - إيجاد نظام اتصال فعال.
  - التفكير العميق في الثقافة التنظيمية المتميزة لإدارة المنظمة.
  - إيجاد مناخ مؤسسي عادل.
  - المساعدة في تحليل الوضع الراهن، ومقارنته بالحالة المقترحة للمستقبل بغرض الآتي:
- تحديد الفجوات والتناقضات بين الحالتين.
  - تشخيص مهم لبيئة الأعمال الداخلية للمؤسسة ومن الممكن الاستفادة منه لتحديد نقاط القوة والضعف لديها.
  - يحدد مصادر الميزة التنافسية للمنظمة.
  - النهوض بأداء المنظمة والتأكد من أنها تسير في الاتجاه الصحيح.
  - يساعد المديرين الاستراتيجيين اختيار البدائل الأفضل عند اتخاذ قرارات إعادة تنظيم المنظمة داخليًا.

#### 4- خطوات تنفيذ نموذج ما كنيزي 7s:

- تتطلب خطوات تنفيذ نموذج ما كنيزي 7s عمليات بسيطة وسهلة؛ لكنها تختلف من منظمة لأخرى، ويمكن تحديد الخطوات، (Mourfield, 2014, 18) كالآتي:
- تحديد عناصر الأنموذج التي تحتاج إلى تعديل.
  - وصف التناقضات في العلاقة بين العناصر بشفافية ووضوح.
  - تحديد التغييرات الضرورية التي يبدأ بها التنفيذ، لأنها أهم مرحلة في عملية التصميم.
  - تحديد أين ومتى ينبغي إجراءات التحليل.

#### 5- مكونات (عناصر) أنموذج ما كنيزي 7S:

لم تأت مكونات ما كنيزي عفوية، ولكن تكونت بعد إجراء دراسات وبحوث وورش علمية وتدريبية تطبيقية، بحثًا عن الحلول التي ينبغي أن تعالج مشاكل المنظمات سبعة مكونات أساسية مترابطة فيما بينها، ففي سنة 1981، إذ قام ريتشارد باسكال (Rictard Pascale)، وأنتوني أتوس (Anthony Atgos)، بإصدار كتابهما فن الإدارة اليابانية، حيث قاما بدراسة كيفية نجاح الصناعة اليابانية باستخدام أنموذج ما كنيزي 7s (بلشير، 2014، 118)، ووصف (Rasie I& Friga, 2002, 272) ال (7S) بكونه أنموذج عمل لمتغيرات مؤلفة من سبعة مستويات، كل واحد منها يبدأ بحرف (S) وكل عنصر يمثل قوة، ولكن قوته مرتبطة بالعناصر المتبقية، التي تعمل بشكل ديناميكي ومتفاعل بعلاقة طردية موجبة

ونظام تكاملي لتحقيق أهداف المنظمة، (Machuki ET al, 2012, 299)، وقد انطلق الأنموذج من فكرة أن المنظمة ليست مجرد هيكل، بل مفهوم متكامل لتحقيق أهداف المنظمة باختيار مجموعة من البرامج والمشروعات والأنشطة لتنفيذ وتقييم وتطوير المقترح، التي بأدائها بالطريقة المثلى لإيجاد قيمة للزبائن، بل يعمل النموذج من خلال مهارات لتجزئة المنظمة إلى أجزائها التركيبية، (1, 2008, Cheal)، ويركز على العوامل التي تدعم تنفيذ مفهوم تنمية المهارات في المنظمات، (Radomska, 2014, 214). ويمكن عرض هذه المكونات السبعة لأنموذج ماكنيزي 7s كما أشار إليها (Hanafizadeh, 2011, 25, Ravasan, &، و توماس (Thomas et.al, 1980)، على أنها تنقسم إلى مكونات صلبة وناعمة.

### أ- الاستراتيجية Strategy :

تعددت المفاهيم التي وردت في تفسير ماهية الاستراتيجية، فمنهم من ذهب إلى أنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن إدراج درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة، ومنهم من يشير إلى أنها تصور المنظمة المستقبلي الذي يجب أن تكون عليه مع تحقق المنافع الملموسة وغير الملموسة وضمان استمرار أدائها (ابوقحف، 2002، 19). أما كوران (Caroni Gavrea, 2011, 289): يرى أن الاستراتيجية هي الاستراتيجية السليمة الواضحة وهي طويلة الاجل تساعد على تحقيق الميزة التنافسية وتعززها رؤية ورسالة وقيم قوية تحدد عملها ورغبتها في خدمة المجتمع.

### أهمية الاستراتيجية للمنظمة:

- تعمل على دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الاستراتيجية الذي يجعل المنظمة في يقظة دائمة.
- تحسين قدرة المنظمة علي تشخيص المشكلات والتعامل معها بمهارات عالية وتحقيق التفاعل البيئي في المدى البعيد،(السالم، 2005، 32).
- تحسين قدرات العاملين بالمنظمة بتحويل الأهداف إلى واقع قابل للتنفيذ والتقييم.
- تعمل على استثمار موارد المنظمة المادية والبشرية وتوفيرها (نور تبيدي، 2013، 22).
- تعمل على تصميم نظم المعلومات التي تزود الإدارة العليا عن مؤشرات الأداء داخل المنظمة.
- تمكن المديرين الاستراتيجيين من زيادة القيمة المضافة للمنظمة.
- تمكن الإدارة العليا من وضع نظام رقابي ومحاسبي فاعل يعكس درجة أداء المنظمة، ودرجة تفاعلها مع البيئة الخاصة بها، (العارف، 2007، 237).

ومن خلال ما سبق نستنتج أن جميع المديرين الاستراتيجيين يتجهون إلى ضرورة أن تعكس الاستراتيجية رسالة المنظمة، و ظروفها التي لا تتصف بالثبات النسبي، وضمان عملية التطابق بين رسالة المنظمة وأدائها يتطلب إلى رسالة مكتوبة وواضحة تتلاءم مع البيئة بصورة دائمة بدراسة تحليلية مستمرة للبيئة الداخلية تحسبا للمتغيرات المتسارعة التي قد تحدث خللاً في استقرارها الداخلي.

## ب- الهيكل Structure:

يعد الهيكل التنظيمي للمنظمة الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم الأقسام والوحدات الإدارية، وهو أحد الركائز الأساسية لتنفيذ الاستراتيجية؛ إذ يعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارتها المنظمة على توافر ما يعرف بالهيكل التنظيمي الذي يشكل الإطار الذي يحدد التركيبة الداخلية للمنظمة، فهو يدل على المستويات الإدارية المختلفة ويوضح نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات ويوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية، يعكس نوعية العلاقات وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات، فضلا عن تحديد شبكات الاتصال وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية للمنظمة وتطوير أدائها (Caroni, Gavrea , 2011, 290).

كما يعد الهيكل التنظيمي وسيلة أساسية وفعالة لتنفيذ الاستراتيجية، فكلما كان الهيكل التنظيمي مرنا فإنه يتيح للعاملين فرص الإبداع والمشاركة عند إعداد وتنفيذ الاستراتيجية، حيث اتجه الأدب الإداري المتخصص بالإدارة الاستراتيجية إلى فكرة ضرورة التوافق بين الهيكل التنظيمي واستراتيجية المنظمة من خلال العوامل التي تؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي ليتناسب مع الاستراتيجية (سليطين، 2005، 85). والجدول الآتي بين العوامل المؤثرة للهيكل وعناصر فعاليته:

### العوامل المؤثرة وعناصر فاعليتها:

عوامل التأثير في تصميم الهيكل التنظيمي	عناصر فعالية الهيكل التنظيمي
- تحديد للأنشطة والمهام الرئيسة لتنفيذ الاستراتيجية بدقة.	- تحديد استراتيجية واضحة قادرة على إنجاز مخطط العمل للمنظمة.
- اسناد الأنشطة والمهام للأفراد المناسبين.	- وضع هيكل تنظيمي يتناسب مع استراتيجية المنظمة.
- رسم سياسة توزيع سلطة اتخاذ القرار بالمنظمة للتحكم بأنشطة محسنة لخلق القيمة المضافة.	- بيان دور ومسؤولية كل مستوى والحد من التداخل في الصلاحيات.
- تحديد الوسائل المناسبة التي يمكن للمنظمة من خلالها أن توفر التنسيق بين جهود الأفراد والوظائف من أجل إنجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمنظمة.	- التخصص: تقسيم المهام التنظيمية في الوظائف المختلفة،
	- التسلسل الهرمي للصلاحيات: يصف الخطوط العمودية في المنظمة، ويميل أن يكون طويل عندما يكون نطاق السيطرة واسعا، ويكون أقصر عندما يتم الاحتفاظ باتخاذ قرارات في المستويات العليا.
	- المركزية: تشير إلى المستوى الهرمي الذي يتمتع بصلاحيات اتخاذ القرار (Daft, 2012, 18).
	- التنسيق: تظهر في عملية الترابط وتقارب أعمال الوحدات، والتعاون فيما بينها حسب قدرات كل منها من أجل ممارسة مهامها. (داود، 2018، 20).

المصدر (بلشير، 2015، 121).

## ج- الأنظمة Systems:

تمثل العمليات والإجراءات التي تكشف عن الأنشطة اليومية والروتينية للمنظمة وكيفية اتخاذ القرارات حسب ما تضمنته استراتيجية المنظمة والأطر والمستويات الإدارية بالهيكل التنظيمي، ومن خلالها يمكن فهم كيف يتم العمل (Alshaher2013، ). ومن هذه النظم المهمة نظم المعلومات، نظم رقابة الجودة، نظم الموازنات الرأسمالية، نظم قياس الأداء وتقييم العمل (طويقات، 2005). فإن الأنظمة العلمية الحديثة أسهمت في معالجة الفجوة الإدارية للمنظمة ومشكلاتها، وتحديد سبب التداخل بين الوظائف الذي رافق التطور الإداري نتيجة التعقيد المتواصل لأنشطة المنظمة، فإتساع حجم المنظمات وزيادة الحاجة إلى اتباع

الأساليب العلمية الحديثة في إدارتها، التي تسهم في نقل المعلومات وتحليلها وتوفيرها في الوقت المناسب لاستخدامها، واتخاذ القرارات على مختلف المستويات الإدارية المختلفة (الغالبى و إدريس، 2007، 454). كما ازدادت أهمية الأنظمة الإدارية بزيادة استخدام الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال وظهرت مداخل بوصفها حل المشكلات وربط الحوافز بفعالية الأداء الناجمة من قدرة ومهارة القيادة الإدارية في المنظمة (ميا وآخرون، 2007). كما أن الأنظمة التي يعدها أنموذج ماكنيزي أحد مكوناته تؤثر بشكل كبير في العملية الإدارية وقراراتها التي تمثل جوهرها ومحورها الاستراتيجي، على وفق اللوائح والقوانين العامة للمنظمة القائمة على نظم مادية مثل التقارير أو المراجعات المالية ونظم برمجية لتحقيق الإبداع والانضباط الإداري بدلا من العشوائية في عملية الممارسة للوظائف الإدارية التقليدية Kaplan, 2015, (41). فأصبحت الأساليب والأنظمة لاتخاذ القرارات ذات أهمية كبيرة في الفكر الإداري خاصة بعد توظيف الأساليب الرياضية والحاسوب والتقنيات التكنولوجية، تحت عنوان (بحوث العمليات) التي مكنت من توظيف علاقات مترابطة داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة في تطبيق قرارات حاسمة وسليمة في نظام الاتصال الفعال (الزيغام، 2010).

ونستنتج من خلال ذلك أن الأنظمة الإدارية لها مهام أبرزها على النحو الآتي:

- تساعد متخذ القرار على اتخاذ قرارات أفضل من خلال إتاحة البدائل وتقييمها.
- تساعد المنظمة عندما تعمل في نظام غير مستقر نسبياً.
- تساعد المنظمة في مواجهة ازدياد المنافسة الأجنبية والمحلية التي تتعرض لها.
- تحسين نظام الاتصال بين صناعات القرار وتجعل الموظفين أكثر مساعدة أو دعم لتنظيمها.
- الرقابة الإدارية، وقياس الأداء، وتنظيم المكافآت.

#### د- الأساليب Styles:

إن الأساليب الإدارية تعبر عن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وفلسفة الإدارة وتوجهها الفكري الذي يؤثر في السلوك ليمكن من خلالها العاملين من تحقيق الأهداف وتنفيذ الاستراتيجية؛ ويظهر دور الأنماط الإدارية من خلال التأكيد على الاستقلالية والمبادأة وتشجيع الموظفين على تحمل الأدوار الإضافية و تحمل المخاطرة والمشاركة عن قرب في العمليات اليومية، ومدى معرفة انفتاح الإدارة العليا في تفعيل مبدأ المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وضرورة الاتصال الوثيق بكل المستجندات لكل من في المنظمة) سليطين، 2005، 36). ومن أهم ما تؤثر فيه الأنماط الإدارية وفقاً لأنموذج ماكنيزي، هو تحفيز الأفراد الذي يعد من الأمور المهمة للمديرين الاستراتيجيين في المنظمة، إذ يتوقف نجاح وفعالية المنظمة على مدى تحفيز وخلق حماس العاملين مما يستوجب أن تدرك الإدارة العليا مدى أهمية هذا الجانب؛ فبدون تحفيز لن تتمكن المنظمة من الاستعانة بكامل المعرفة والمهارات التي يمتلكها الأفراد ضمنياً، ولا بد من ربط الأهداف السنوية وطويلة الأمد بالتحفيز والمكافآت (بلبشير، 2015، 125).

نستنتج من خلال ذلك أن الأساليب القيادية تعد من أهم الأنماط التي يركز عليها نموذج ما كنزي S7 إذ تعد القيادة أحد المتطلبات لتنفيذ الاستراتيجية والقيادة لا تتركز هنا في الإدارة العليا، بل تتضمن المديرين في المستويات الإدارية للمنظمة ومشاركتهم بصورة مباشرة ومبكرة في تنفيذ الاستراتيجية مع إمكانية استخدام المستشارين للمساعدة في عملية التنفيذ إن استدعت الحاجة ذلك.

### هـ- القيم المشتركة Shared values:

تتجسد القيم المشتركة في ثقافة المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات وهي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشارك فيها كل أعضاء التنظيم حيث إن لكل منظمة ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها (محمود، 2014، 50). فهي مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي تجسد التعاون، والجد والاجتهاد، والأخلاق، والعمل الجماعي (Kaplan 2015، 45). كما تعد القيم المشتركة جوهر نموذج ما كنزي، لأنها تمثل المعايير التي توجه سلوك الأفراد وإجراءات المنظمة. كما تلعب القيم المشتركة بالثقافة التنظيمية للمؤسسة من خلال ثلاثة مصادر أساسية (ياسين، 1998، 83):

- 1- تأثير بيئة العمل بصورة عامة، فمثلا الشركات التي تعمل في صناعات تتصف بالتغير التكنولوجي السريع تمتلك ثقافة تنظيمية تركز على قيمة الابداع التكنولوجي.
- 2- تأثير القادة الإداريين والاستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطا "معينا" من الافتراضات التي تستند في معظم الأحيان إلى التجربة الخاصة لهؤلاء الأفراد في ضمن إطار ثقافة المنظمة والوطن والجماعة الانثوية أو أي مصدر اجتماعي آخر.
- 3- التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في المنظمة وما يحملونه من خبرة في تقديم الحلول للمشكلات الأساسية للتنظيم

ومن خلال ما سبق نستنتج أن القيم المشتركة تتميز بالمهام الآتية:

- تمثل الإطار الأخلاقي الذي يوفر مقومات النجاح المؤسسي.
- عنصر مسهم في اتخاذ القرارات.
- تلعب دورا مهما في حل الصراعات.

### و-المهارات Skills:

هي مجموعة القدرات والكفاءات التي تجعل الأفراد قادرين على أداء أعمالهم بنجاح وتحقق الميزة التنافسية للمنظمة كونها الإطار العام لتحويل الاستراتيجيات الجديدة، إلى واقع عملي يحدث التغير المنشود والتمركز في تسويق منتجاتها والبحوث والتطوير في هيكلها التنظيمي بوصفها سلوكًا إداريًا فعالاً تشير إلى قدرات الموظفين ومؤهلاتهم داخل المنظمة، القدرات والإمكانات والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع علمي والخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات (الخلفي، 2013، 57)، ويهدف التطوير الإداري لتحسين خدمات المؤسسة، وتنمية مهارات الكوادر البشرية وقدرتهم على تنفيذ الاستراتيجية (سالم، 2015).

نستنتج من خلال ذلك أن يتم إعداد قوائم لجرد المهارات المتاحة والتي من الضروري توافرها في العاملين بالمنظمات تتمثل بالآتي:

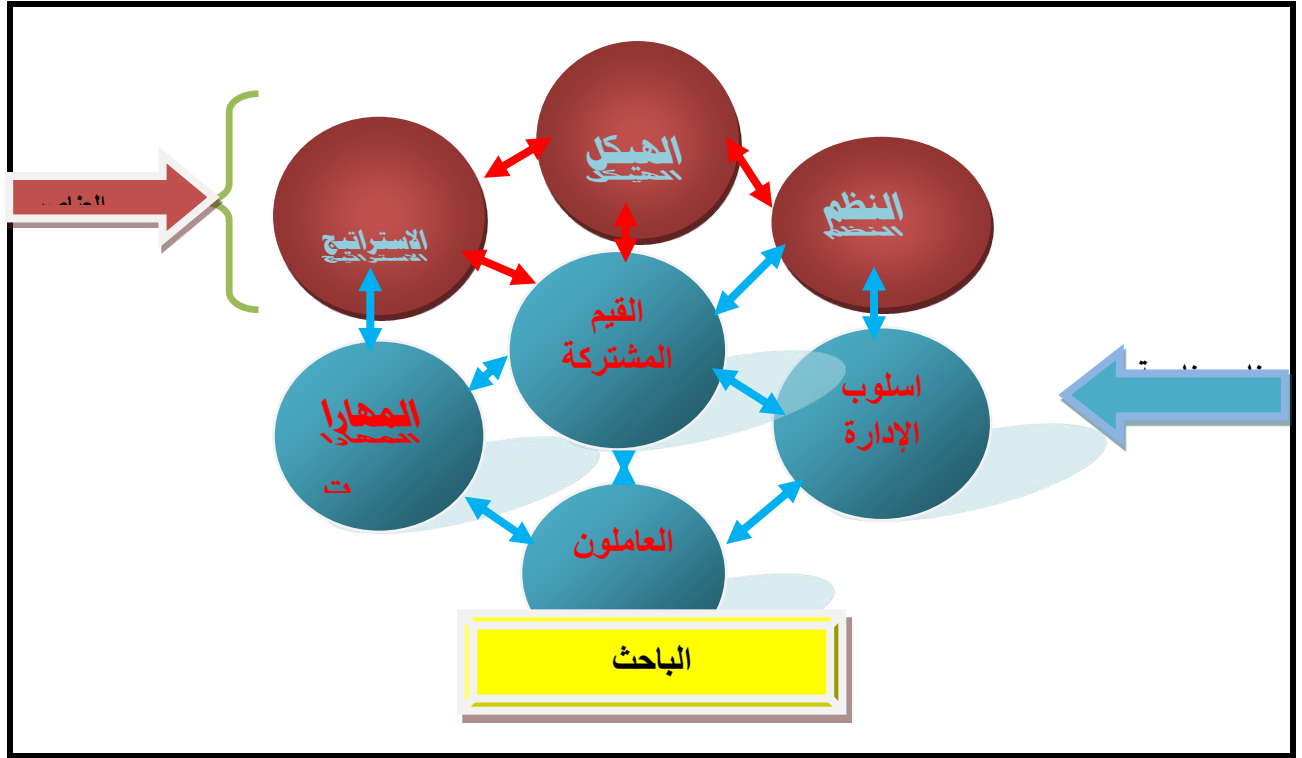
- المهارات الفنية التي تتعلق بمبدأ المعرفة واتقان الفرد للعمل الذي يؤديه أو سيؤديه.
- المهارات الانسانية التي ترتبط بقدرة الفرد على التعامل مع الافراد لتحقيق الاهداف.
- المهارات الفكرية المتعلقة بمدى تمكن الفرد من رؤية المنظمة كوحدة متكاملة وفهم المور التي تنشأ من احتكاك المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها .

### ز-الأفراد الكادر Staff:

ويستدعي حجم الأفراد ونوعهم داخل المنظمة ضرورة الاهتمام بهم فكرياً وديموغرافيا بوصفهم مورداً مؤثراً بشكل كبير في نشاط المنظمات وتفعيل دورها بشكل منظم ومتناسق بين المستويات الإدارية لتحقيق الأهداف والميزة التنافسية للمنظمة (الغالبى وحوشان، 2018)، يتوقف تنفيذ استراتيجيات المنظمة على وجود كادر يمتلك المهارات والإمكانات اللازمة ليكون قادراً على وضع المشاريع والبرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز الاستراتيجيات وتحقيق أهداف المنظمة من خلال تكامل بقية المكونات السابقة لأنموذج ما كنزي، كما أن تنوع الكادر البشري أصبح أمراً مهماً في دفع المنظمات إلى بذل المزيد من الجهود لمعالجة شواغل الوظائف وتعظيم الاستفادة من خبراتهم عن طريق التدريب والتأهيل وتمكينهم الكفاءة والفاعلية من تحويل المعرفة الكامنة والضمنية إلى معرفة صريحة تستفيد منها المنظمة، على وفق مهارات ومعارف واتجاهات، تحرص على تحفيزهم ومكافأتهم ضمن نظام مرن للمكافآت والحوافز المادية، وقدرتهم على تحمل الأدوار المناطة بهم قادة كانوا أم أتباعاً، بعيداً عن الصراع الذي يفقد المنظمة فاعليتها، التي ترتبط بتركيب الكادر البشري داخل المنظمة مع اكتشاف الكيفية التي توفر قيمة أكبر للمنظمة من خلال إجراء الأبحاث والدراسات لإدارة المتطلبات البيئية لمواجهة تحديات المنظمة (Sachdeva، 2018).

من خلال ما سبق يمكننا القول إن الكادر البشري هو المحرك الأساسي لكل العوامل الستة الأخرى، وطول بقاء المنظمة واستمرارها في العطاء والجودة مع متطلبات سوق العمل.





شكل (1) يوضح مكونات ما كنيزي 7s

- يتضح من الشكل (1)، عدد من المؤشرات لأنموذج ما كنيزي 7s، يمكن عرضها على النحو الآتي:
- يشتمل الأنموذج على خمسة عناصر للفعالية التنظيمية، يزداد عليها كل من الاستراتيجية والهيكل.
  - الخطوط التي يظهر عليها الأنموذج بترابط كل عنصر بالعناصر الأخرى، تؤثر الاعتماد المتبادل بين جميع العناصر.
  - فشل أي عنصر من العناصر يؤدي إلى عدم الانتباه إلى واحد أو أكثر من العناصر السبعة.
  - دائرية الأنموذج يجعل تركيز انتباه المحليين على عدم وجود هيمنة لأي عنصر على بقية العناصر. (داود، 2008، 26).
  - تحديد الأسباب التي تجعل المنظمة لا تعمل بشكل فعال.
  - إطار تحليل هام للمديرين والاستشاريين ومحلي الأعمال والمستثمرين المحتملين كما ان النموذج أحد الأركان الأساسية للتحليل التنظيمي، (الدوري، 2005).

## 6- واقع أداء جامعة إِب:

### أ-النشأة والتطور:

تمثل جامعة إِب الجامعة الحكومية الخامسة، تأسست عام 1996م، بموجب القرار الجمهوري رقم (19)، وأصبحت تمارس مهامها ونشاطها العلمي والبحثي مثل أية جامعة حكومية باستقلال تام في المهام، وأصبح لها كليات وأقسام علمية، وتتوزع الكليات إلى إنسانية وتطبيقية تبلغ تصل إحدى عشرة كلية (كلية التربية إِب، كلية التربية النادرة، كلية الآداب، كلية التجارة والعلوم الإدارية، كلية القانون، الكلية



النوعية بالسدة، كلية العلوم، كلية الهندسة والعمارة، كلية الطب البشري والعلوم الصحية، كلية الزراعة والطب البيطري، وكلية طب الأسنان) (جامعة إب، 2018، 25: 104).

### ب-أهداف جامعة إب:

تستقي جامعة إب أهدافها من أهداف الجامعات اليمنية المحددة بالقانون رقم (30) لسنة 1997م والقاضي بتعديل بعض مواد القرار الجمهوري بقانون رقم (18) لسنة 1995م بشأن الجامعات اليمنية التي تكون جامعة إب جزءاً من الجامعات اليمنية (وزارة الشؤون القانونية، 2000، 22: 23):

1- تنشئة مواطنين مؤمنين بالله منتمين لوطنهم وأمتهم متحلين بالمثل العربية الإسلامية السامية، مطلعين على تراث أمتهم وحضاراتها معتزين بهما، ومتطوعين للاستفادة الواعية والإفادة من الحضارة العربية الإسلامية والتراث الحضاري والإنساني وإجراء البحوث العلمية وتشجيعها، وتوجيهها لخدمة المجتمع الإسهام في تقدم المعارف والعلوم والآداب والفنون وتوثيق الروابط العلمية والثقافية مع الجامعات والهيئات العلمية داخل البلاد وخارجها.

2- إتاحة فرص الدراسة المتخصصة والمتعمقة للطلاب في ميادين المعرفة المختلفة لتلبية لاحتياجات البلاد من التخصصات والفنيين والخبراء مع الاهتمام والتركيز على الآتي:

- رفع مستوى ونوعية الإعداد والتأهيل.
- تكوين الثقافة العامة الهادفة إلى تنمية مقومات الشخصية الإسلامية الصحيحة والتكوين المعرفي والعلمي القويم.
- ترسيخ الرؤية الإسلامية الصحيحة النابعة من آفاق المعرفة الإسلامية الشاملة وتصورها للكون والإنسان والحياة.
- تكوين مهارات التفكير العلمي الابتكاري والناقد.
- اكتساب المعارف والمهارات العلمية والتطبيقية اللازمة وتسخيرها لحل المشكلات بفعالية وكفاءة.

3- العناية باللغة العربية وتدريبها وتطويرها وتعميم استعمالها كلغة علمية وتعليمية في مختلف مجالات المعرفة والعلوم وذلك باعتبارها الوعاء الحضاري للمعاني والقيم والأخلاق لحضارة الإسلام ورسالته.

4- تطوير المعرفة بإجراء البحوث العلمية في مختلف مجالات المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، وتوجيهها لخدمة احتياجات المجتمع وخطط التنمية.

5- الاهتمام بتنمية التقنية (التكنولوجيا) وتطويرها والاستفادة منها في تطوير المجتمع.

6- تشجيع حركة التأليف والترجمة والنشر في مختلف مجالات المعرفة مع التركيز بوجه خاص على التراث اليمني.

7- الإسهام في رقي الآداب والفنون وتقدم العلوم.

8- إيجاد المناخ الأكاديمي المساعد على حرية الفكر والتعبير والنشر بما لا يتعارض مع عقيدة الأمة وقيمها السامية ومثلها العليا.



9- تقوية الروابط بين الجامعات والمؤسسات العامة والخاصة في البلاد بما يكفل التفاعل المتبادل والبناء للمعارف والخبرات والموارد والمشاركة التي تكفل الإسهام الفعال في إحداث التنمية الشاملة في البلاد.

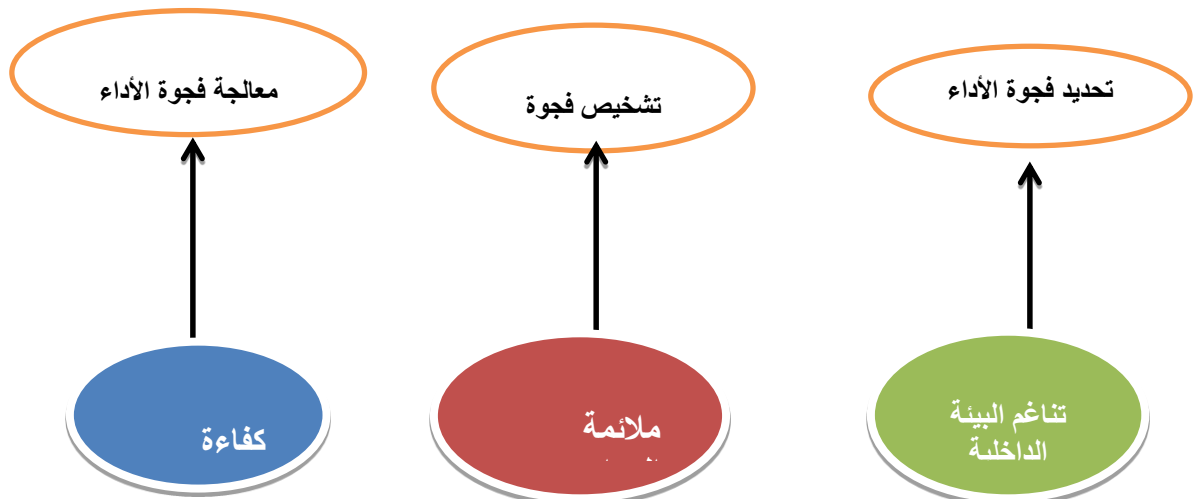
### ج-تنظيم الأداء الأكاديمي والإداري في جامعة إب:

تعمل الجامعة تحت إشراف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والمجلس الأعلى للجامعات، وفق اللوائح والقوانين للإشراف على الجامعات اليمنية والتنسيق بين الجامعات بموجب القانون رقم (18) لسنة 1995م والمعدل بالقانون رقم (33) لسنة 2000م، والمجلس الأعلى للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة الذي صدر به قرار جمهوري رقم (201) لسنة 2009م، وذلك لتحقيق معايير الجودة بهدف الارتقاء بجودة التعليم العالي، وتم منحه الاستقلالية في الذمة المالية والشخصية الاعتبارية سنة 2010م بقرار جمهوري رقم (13)، وحصل على تسمية الخبير الدولي في ضمان الجودة لرئيس المجلس (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2010، 57).

### مدخلات ومخرجات الجامعة للإجابة عن سؤال الدراسة على النحو الآتي:

بناء على أهداف الدراسة الحالية، سوف يتم عرض أعداد من طلبة الجامعة الملتحقين والخريجين في كليتين إنسانية (كلية التربية إب، وكلية التجارة والعلوم الإدارية)، وكذلك أعداد من الطلبة الملتحقين والخريجين في كليات تطبيقية (كلية العلوم، وكلية الزراعة والطب البيطري)، إضافة إلى أعداد هيئة التدريس في الكليات والأقسام العلمية، لعدة معايير، أهمها:

- تحديد الفجوة من خلال معرفة أعداد الطلبة المقيدين والخريجين في الجامعة للعام 2013/2012م، حسب الإحصائيات لجامعة إب.
- تشخيص أسباب الفجوة بين المدخلات والمخرجات للكليات وأعضاء هيئة التدريس بحسب إحصائية 2013/2012م.
- معالجة الفجوة المعرفية بين
- تحديد أبرز مشكلات الأداء الفعلي لجامعة إب، على وفق المدخلات والمخرجات، من خلال المعايير الكمية والمعايير النوعية.



## الخطوة الأولى-تحديد فجوة أداء جامعة إب من خلال الآتي:

أ-أعداد الطلبة المقيدین والخريجين كمدخلات ومخرجات، كلية التربية، جامعة إب

للعام 2012 / 2013م

الكلية	القسم	المقيدین	النسبة	الخريجين	النسبة	الفجوة	النسبة	أعضاء هيئة التدريس	النسبة المئوية
التربية	الرياضيات	120	%11.30	81	%31.20	39		2	%3.10
	الفيزياء	111	%10.40	36	%13.80	75		3	%4.70
	الكيمياء	151	%14.20	44	16.90	107		3	%4.70
	تعليم كبار	22	%2.10	6	%2.30	16		6	%9.40
	رياض الأطفال	105	%9.90	24	%9.20	81		3	%4.70
	التربية الفنية	37	%3.50	11	%4.20	26		6	%9.40
	الإرشاد النفسي	55	%5.30	15	%5.80	40		2	%3.10
	التربية الخاصة	45	%4.20	14	%5.40	31		2	%3.10
	اللغة العربية	82	%7.70	29	%11.20	53		3	%4.70
	علوم قرآن	142	%13.30	0	0	0		2	%3.10
	تكنولوجيا معلومات	195	%18.30	0	0	0		1	%1.16
المجموع		1065	%21.70	260	%17.4	468			
	مناهج وطرق تدريس							11	%17.2
	الإدارة وأصول التربية							10	%15.60
	دراسات نفسية							10	15 %60
المجموع								64	%17.11

من خلال الجدول أعلاه نجد أن عدد الطلبة الملتحقين بكلية التربية إب (1065) وبنسبة (21.70%) من إجمالي عدد الملتحقين بالجامعة البالغ عددهم (4899) طالب وطالبة، وعدد الخريجين بالكلية (260) وبنسبة (17.4%)، من إجمالي عدد الخريجين بالجامعة البالغ عددهم (1496) طالب وطالبة، وعدد أعضاء هيئة التدريس (64) وبنسبة (17.11%)، من إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة البالغ عددهم (373)، موزعين في تسعة أقسام، يأتي قسم الرياضيات في المرتبة الأولى من حيث عدد الطلبة الملتحقين بعدد (120) بنسبة (11.30%)، بينما يأتي قسم تعليم كبار في المرتبة الأخيرة من حيث عدد الطلبة المقيدین بعدد (22) بنسبة (2.10%)، أما من حيث الخريجين فقد حصل في المرتبة الأولى قسم الرياضيات بعدد (81) بنسبة (31.10%)، بينما يأتي قسم تعليم كبار في المرتبة

الأخيرة بعدد (6) وبنسبة (2.30%)، ومن خلال ذلك نستطيع تحديد الفجوة بكلية التربية إب بين المقيدین والخريجين بعدد (468) وبنسبة (22.7%).

### ب- أعداد الطلبة المقيدین والخريجين كمدخلات ومخرجات كلية التجارة والعلوم الإدارية، جامعة إب للعام 2012 / 2013م

الكلية	القسم	المقيدین	النسبة المئوية	الخريجين	النسبة المئوية	الفجوة	النسبة المئوية	أعضاء هيئة التدريس	النسبة المئوية
التجارة والعلوم الإدارية	محاسبة	369	%26.60	281	%66.20	88	%8.87	10	%31.30
	فندقة و سياحة	101	%7.30	33	%8.40	68	%6.86	3	%9.40
	إدارة أعمال	349	%25.20	69	%17.90	280	%28.25	9	%28.10
	علوم مالية ومصرفية	287	%20.70	31	%7.90	287	%28.96	10	%31.30
المجموع	4	1385	%28.30	394	%29.30	991	%20.22	32	%8.60

من خلال الجدول أعلاه نجد أن عدد الطلبة الملتحقون بكلية التجارة والعلوم الإدارية (1385) وبسبة (28.30%) من إجمالي عدد الملتحقين بالجامعة البالغ عددهم (4899) طالب وطالبة، وعدد الخريجين بالكلية (394) بنسبة (20.22%)، من إجمالي عدد الخريجين بالجامعة البالغ عددهم (1496) طالب وطالبة، وعدد أعضاء هيئة التدريس (32) بنسبة (8.60%)، من إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة البالغ عددهم (373)، موزعين في أربعة أقسام، يأتي قسم المحاسبة في المرتبة الأولى من حيث عدد الطلبة الملتحقين بعدد (369) بنسبة (26.60%)، بينما يأتي قسم فندقة وسياحة في المرتبة الأخيرة من حيث عدد الطلبة المقيدین بعدد (101) بنسبة (7.30%)، أما من حيث الخريجين فقد حصل المرتبة الأولى قسم المحاسبة بعدد (281) بنسبة (66.20%)، بينما يأتي علوم مالية ومصرفية في المرتبة الأخيرة بعدد (31) بنسبة (7.90%)، ومن خلال ذلك نستطيع تحديد الفجوة بكلية التجارة والعلوم الإدارية بين المقيدین والخريجين بعدد (991) بنسبة (20.22%).

### ج- أعداد الطلبة المقيدین والخريجين بوصفهم مدخلات ومخرجات كلية الزراعة والطب البيطري، جامعة إب للعام 2012 / 2013م

الكلية	القسم	المقيدین	النسبة المئوية	الخريجين	النسبة المئوية	الفجوة	النسبة المئوية	أعضاء هيئة التدريس	النسبة المئوية
الزراعة والطب البيطري	الإنتاج الحيواني	18	%10.70	8	%28.24	10	%26.31	8	%22.20
	علوم وتكنولوجيا الأغذية	31	%18.50	11	%33.33	20	%52.63	11	%30.60
	الاقتصاد والإرشاد الزراعي	11	%6.50	8	%24.24	3	%7.89	9	%25
	إنتاج نباتي	11	%6.50	6	%18.18	5	%13.15	8	%22.20
	المجموع	71	%1.44	33	%2.21	38	%0.77	36	%9.70

من خلال الجدول أعلاه نجد أن عدد الطلبة الملتحقين بكلية الزراعة والطب البيطري (71) بنسبة (1.14%) من إجمالي عدد الملتحقين بالجامعة البالغ عددهم (4899) طالب وطالبة، وعدد الخريجين بالكلية (33) بنسبة (2.21%)، من إجمالي عدد الخريجين بالجامعة البالغ عددهم (1496) طالب وطالبة، وعدد أعضاء هيئة التدريس (36) بنسبة (9.70%)، من إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة البالغ عددهم (373)، موزعين في أربعة أقسام، يأتي قسم علوم تكنولوجيا الأغذية في المرتبة الأولى من حيث عدد الطلبة الملتحقين بعدد (18) بنسبة (18.50%)، بينما يأتي قسم إنتاج نباتي في المرتبة الأخيرة من حيث عدد الطلبة المقيدون بعدد (11) بنسبة (6.50%)، أما من حيث الخريجين فقد حصل في المرتبة الأولى قسم الاقتصاد والإرشاد الزراعي بعدد (8) بنسبة (24.24%)، بينما يأتي علوم وتكنولوجيا الأغذية في المرتبة الأخيرة بعدد (11) بنسبة (33.33%)، ومن خلال ذلك نستطيع تحديد الفجوة بالكلية بين المقيدون والخريجين بعدد (38) بنسبة (0.77%).

### د- أعداد الطلبة المقيدون والخريجين بوصفهم مدخلات ومخرجات كلية العلوم، جامعة إب للعام 2012 / 2013م

الكلية	القسم	المقيدون	النسبة المئوية	الخريجون	النسبة المئوية	الفجوة	النسبة المئوية	أعضاء هيئة التدريس	النسبة المئوية
العلوم	علوم الأحياء	79	13.90%	29	22.10%	50	11.44%	11	19.30%
	الميكروبيولوجي	130	22.90%	30	22.90%	100	22.88%	7	12.30%
	الرياضيات والحاسوب	142	25%	60	45.85%	82	18.76%	12	21.10%
	الفيزياء	80	14.10%	8	6.10%	72	16.47%	13	22.80%
	الكيمياء	137	24.10%	4	3.10%	133	30.43%	14	24.60%
المجموع	5	568	11.59%	131	8.75%	437	29%	57	13%

من خلال الجدول أعلاه نجد أن عدد الطلبة الملتحقين بكلية العلوم (568) بنسبة (11.59%) من إجمالي عدد الملتحقين بالجامعة البالغ عددهم (4899) طالب وطالبة، وعدد الخريجين بالكلية (131) بنسبة (8.75%)، من إجمالي عدد الخريجين بالجامعة البالغ عددهم (1496) طالب وطالبة، وعدد أعضاء هيئة التدريس (57) بنسبة (13%)، من إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة البالغ عددهم (373)، موزعين في خمسة أقسام، يأتي قسم الرياضيات والحاسوب في المرتبة الأولى من حيث عدد الطلبة الملتحقين بعدد (142) بنسبة (25.85%)، بينما يأتي علوم أحياء في المرتبة الأخيرة من حيث عدد الطلبة المقيدون بعدد (79) بنسبة (13.90%)، أما من حيث الخريجين فقد حصل في المرتبة الأولى قسم الرياضيات والحاسوب بعدد (60) بنسبة (45.85%)، بينما يأتي قسم الكيمياء في المرتبة الأخيرة بعدد (4) بنسبة (3.10%)، ومن خلال ذلك نستطيع تحديد الفجوة بالكلية بين المقيدون والخريجين بعدد (437) بنسبة (29%).

## ه- تحديد الفجوة في البيئة الداخلية لجامعة أسيوط في ضوء نموذج ما كنيزي 7S

المكونات	نقاط القوة	نقاط الضعف
الاستراتيجية	<ol style="list-style-type: none"><li>1- وجود استراتيجية لجامعة أسيوط تسمى استراتيجية 2025 .</li><li>2- وجود رؤية ورسالة وقيم وأهداف مكتوبة وواضحة لجامعة أسيوط.</li><li>3- وجود إرادة لدى قيادات الجامعة لتحسين وتطوير أداء الجامعة وتطويره.</li><li>4- تمتلك جامعة أسيوط كادرًا أكاديميًا وإداريًا مؤهل.</li><li>5- تحديد الطاقة الاستيعابية لمعظم الكليات.</li><li>6- وجود لوائح وأنظمة عامة للجامعة تعمل وفقها.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1- مقاومة بعض القيادات لدى الجامعة التغيير والتطوير.</li><li>2- عدم التوازن في تحديد الطاقة الاستيعابية للطلبة بين الكليات الإنسانية والتطبيقية.</li><li>3- التوسع في الأقسام النظرية على حساب التخصصات التطبيقية والنوعية المطلوبة.</li><li>4- غياب قاعدة معلومات ثابتة للتحليل البيئي الاستراتيجي الذي من خلاله توضع الاستراتيجية.</li><li>5- عدم إشراك جميع العاملين وإعلامهم برسالة الجامعة، بهدف العمل بها.</li><li>6- سوء استغلال الجامعة ما هو متاح من اعتماد بشكل سليم ومتوازن.</li><li>7- غياب إعلان الجامعة عن خدماتها الاستشارية لمؤسسات سوق العمل.</li></ol>
الهيكل التنظيمي	<ol style="list-style-type: none"><li>1- وجود هيكل تنظيمي لجامعة أسيوط.</li><li>2- وجود توصيف وظيفي للهيكل التنظيمي داخل الجامعة.</li><li>3- توافر آلية توزيع إداري للهيكل التنظيمي داخل الجامعة.</li><li>4- وجود تنسيق إداري حسب المستويات الإدارية بالجامعة.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1- وجود هياكل تنظيمية تقليدية داخل كليات الجامعة ومراكزها.</li><li>2- ضعف الموائمة والتوافق بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية.</li><li>3- المركزية الشديدة داخل الجامعة.</li><li>4- افتقار الهيكل التنظيمي للمرونة التي تسمح للجميع في إبداء الرأي وجهات النظر.</li><li>5- غياب اعتماد وصفي وظيفي يتلاءم مع طبيعة العمل الفعلي الممارس من قبل العاملين محددًا فيه الاختصاصات بطريقة تفصيلية تناسب الخدمة التي تقدمها الجامعة.</li><li>6- غياب إجراءات النقل للعاملين في الوحدات الإدارية المهمة لتغطية النقص الحاصل في والاستفادة من الأعداد الفائضة في حال وجودها للقضاء على البطالة.</li></ol>
الأنظمة الإدارية	<ol style="list-style-type: none"><li>1- وجود لوائح وأنظمة داخل الجامعة.</li><li>2- وجود نظام إلكتروني للتسجيل والقبول في الجامعة.</li><li>3- وجود معايير للتسجيل والقبول لبعض التخصصات والكليات.</li><li>4- وجود إدارة للنظم داخل الجامعة.</li><li>5- وجود مناهج دراسية موصفة.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1- ضعف في تفعيل اللوائح والقوانين داخل الجامعة.</li><li>2- غياب النظام الرقابي والمحاسبي حول أداء العاملين بالجامعة.</li><li>3- غياب الانسجام بين النظم الإدارية بالجامعة بالأنظمة الخاصة بالجهات ذات العلاقة والإشراف.</li><li>4- ضعف الإمكانيات المادية المحفزة للبحث العلمي.</li><li>5- ضعف توجيه البحث العلمي للارتقاء بمستوى أداء وإنتاجية ميدان العمل والإنتاج.</li><li>6- قلة الدورات التدريبية للكادر البشري في مهام ومتطلبات النظم الإدارية.</li><li>7- تدني في الخبرات والمهارات اللازمة للتعامل مع الحواسيب والأنظمة الرقمية.</li><li>8- افتقار الجامعة للتجهيزات والبنى التحتية.</li></ol>
القيم المشتركة	<ol style="list-style-type: none"><li>1- وجود مبادئ توجيهية لكافة الأعمال داخل الجامعة.</li><li>2- وجود تنسيق وتعاون بين العاملين داخل الأقسام والكليات ولو بالحد الأدنى.</li><li>3- وجود كادر إداري وأكاديمي منضبط بالالتزام الوظيفي داخل الجامعة ولو بالحد الأدنى.</li><li>4- وجود توجيهات داعمة تعزز الولاء لدى العاملين داخل الجامعة.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1- قلة الدورات والبرامج التدريبية في تعزيز الولاء المؤسسي.</li><li>2- غياب الشفافية بنظام الحوافز والمكافأة بين المستويات الإدارية.</li><li>3- تدني في الثقافة التنظيمية داخل الجامعة حول وظائف الجامعة.</li><li>4- ضعف في مبدأ الشراكة الفاعلة بين الأقسام والكليات حول تحسين وتطوير الأداء.</li><li>5- ضعف بين روابط الثقافة التنظيمية باستراتيجية الجامعة لتحقيق أهدافها.</li><li>6- غياب المعالجات والإصلاحات المالية والإدارية والحد من الفساد المالي والإداري.</li><li>7- عدم وجود قنوات للتواصل بين المراكز البحثية والخدمية والاستشارية داخل الجامعة.</li><li>8- عدم توافر المزيد من الاستقلالية التي يتطلبها أداء الواجبات والمهام الوظيفية المكلفة بها الوحدات الإدارية.</li></ol>

الأساليب الإدارية	المهارات	العاملين
<ol style="list-style-type: none"><li>1- غياب الأساليب المحفزة للتفكير الإبداعي لدى الطلبة.</li><li>2- إتباع أساليب تقليدية فاقدة للمرونة والشفافية.</li><li>3- غياب المعلومات والبيانات الكافية لدى العاملين التي تمكنهم من توظيف الشبكات العنكبوتية داخل الجامعة.</li><li>4- ضعف مساهمة الكادر الإداري والأكاديمي في حل مشكلات مؤسسات سوق العمل .</li><li>5- ضعف مخرجات الجامعة مقارنة مع متطلبات المجتمع المحلي والاقليمي.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>4- وجود مراكز تدريب وتأهيل العاملين داخل الجامعة.</li><li>1- يمتلك بعض العاملين المهارات الشخصية والقيادية والفنية في بعض الوحدات الإدارية للجامعة.</li><li>2- وجود رغبة للقيادات الشابة لخريجي جامعة إب في الانخراط بسوق العمل في المرحلة الراهنة التي تتطلب البناء والنهوض بالواقع الخدمي والوظيفي.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1- عدم الاهتمام بالأراء والأفكار التي تطرح من قبل العاملين وبالأخص مسؤول الموارد البشرية عند اعداد الخطط السنوية لتوزيع وتطوير وتشغيل الكادر البشري بما يتلاءم مع متطلبات سوق العمل.</li><li>2- عدم وجود نظام تقييم لكل موظف والعمل المكلف به لقياس مستوى الأداء وتحديد مدى الحاجة إلى إدخال التحسينات التطويرية بذلك.</li><li>3- عدم منح العاملين ذوي الأداء المتميز مكافآت تتلاءم مع مستوى الأداء المبذول للمزيد من بذل الجهود والابداع ولتشجيع المنافسة بين العاملين بالجامعة.</li><li>4- هجرة الكوادر من أعضاء هيئة التدريس إلى خارج الجامعة بحثا عن أرزاق أسرهم.</li><li>5- تدني مشاركة القيادات الجامعية في المؤتمرات والمشاركات العلمية الدولية، وتبادل الخبرات الأجنبية والاستفادة منها في البحث والتطوير.</li><li>6- قلة البرامج والدورات التأهيلية للعاملين في سرعة الإنجاز وتنفيذ المهام.</li></ol>

## الخطوة الثانية: تشخيص أسباب فجوة أداء جامعة إب من خلال المدخلات

### والمخرجات للعام 2012/ 2013م كالتالي:

من خلال الجداول أعلاه نستنتج أن جامعة إب، تعاني من خلل واضح في الأداء لوظائفها الثلاث (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع)، حيث بلغت الفجوة العامة بين عدد الطلبة المقيدون بوصفهم مدخلات والبالغ عددهم (4899) طالب وطالبة، وعدد الطلبة الخريجين بوصفهم مخرجات البالغ عددهم



(1496)، إذ بلغ عدد المتسربين والراسبين في الجامعة للعام 2013/2012م (3403) طالب وطالبة، يمكن أن يعود ذلك الخلل والضعف في الأداء من خلال المشكلات والأسباب التي تعاني منها الجامعة، حيث يتفق الباحث مع ما أشار إليه الهتار (2016، 126)، بالآتي:

- القصور في الكفاءة الداخلية للجامعة.
- غياب الشفافية في عملية استقطاب وتوظيف أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم.
- الاختلال الكبير في معدل هيئة التدريس إلى عدد الطلبة.
- غياب ثقافة التعاون بين هيئة التدريس والمسؤولين الإداريين.
- ضعف جودة البرامج والمناهج الدراسية، بسبب ضعف التزام مؤسسات التعليم في تطبيق معايير الاعتماد وضمان الجودة لبرامجها ومناهجها، وعدم مواكبتها لمتطلبات العصر ولاحتياجات المجتمع وسوق العمل المحلي والإقليمي.
- عدم كفاية التمويل وسوء استغلال الموارد المتاحة، والكثافة العالية للطلبة في مقابل قلة عدد هيئة التدريس والزيادة المتوقعة لأعداد الطلبة في المستقبل.
- يغلب على المناهج الطابع النظري وتفقر إلى آلية لمراجعة مناهجها بصورة دورية.
- الاعتماد على أساليب التدريس التقليدية والاكتفاء بإلقاء المحاضرات والتلقي السلبي من قبل الطلبة.
- عدم وجود تناسق بين أعداد الطلبة وسوق العمل.
- غياب الشراكة بين الجامعة ومختلف المؤسسات الاقتصادية والخدمية.
- ضعف الآليات الفعالة لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس، سواء الطلبة أو من رؤساء الأقسام، أو التقويم الذاتي لأدائهم الأكاديمي والإداري والبحثي وإنجازاتهم العلمية، وغياب نظام لتقييم الجودة والاعتماد بعمل على تصويب أداء جامعة.

وأيضا ما ورد عن (وزارة التعليم العالي، 2006، 43)، بعض المشكلات التي تواجه أداء جامعة

إب:

- قلة الموارد المالية، وسيطرة الأجور والمرتبات والمنح الدراسية.
- عدم الاستقلالية المالية، والسيطرة من قبل مندوبي وزارة المالية في بنود الصرف، مع الإدارات العليا للجامعة.
- ضعف المرافق والبنى التحتية، حيث تفتقر الجامعة إلى المكتبات والوسائل التعليمية والشبكات وأجهزة الاتصالات.
- ضعف الخدمات الاجتماعية والتوجيه والإرشاد الطلابي.
- لا تتناسب البرامج والتخصصات الأكاديمية في الجامعة مع احتياجات المجتمع وسوق العمل.
- عدم التوازن بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات المجتمع وسوق العمل.
- ضعف استجابة الجامعة نحو خدمة المجتمع.

## الخطوة الثالثة- معالجة فجوة أداء جامعة إب:

بعد الاطلاع على نتائج نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية لجامعة إب فيما يتعلق بمدخلات ومخرجات الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بجامعة إب للعام 2012/ 2013م بوصفهم مرجعيات مهمة في موضوع الرؤية المستقبلية لتطوير الأداء بجامعة إب في ضوء نموذج ماكنيزي 7S تأتي مرحلة تحليل الفجوة بين ما هو موجود فعلا وما هو مرغوب. وهناك العديد من النماذج والأساليب التي يمكن استخدامها لتحليل الفجوة ويمكن أن نستخدم هنا نموذج ماكنيزي 7s حيث يتم في عمليات التخطيط تقسيم الجامعة إلى عناصرها الأولية. ويمكن تحليل الفجوة ودرمها باستخدام الجدول الآتي:

## أ-معالجة الفجوة الخاصة بالرؤية التطويرية لإداء جامعة إب في ضوء ماكنيزي 7s

تحليل الفجوة	مدخلات	عمليات	النواتج	المؤشرات	الواقع
ما هو موجود؟	ضعف المهارات القيادية . قلة تدريب العاملين، رتابة المناهج وتكرارها، أدوات تعليمية تقليدية، محدودية مباني الكليات والأقسام التعليمية والمراكز البحثية والتطويرية.	ضعف في الالتزام الوظيفي في كافة المستويات للقيادات الأكاديمية والإدارية. تدني جودة المناهج والاعتماد على طرق تدريس تقليدية. غياب الرؤية لسياسة القبول والتسجيل لتحديد القدرة الاستيعابية.	طلبة لا يملكون معايير عالية	نتائج الطلبة في اختبار قياس منخفضة، لا تساعدهم في الالتحاق بسوق العمل.	كثرة البطالة
ما هو مرغوب؟	أداء متميز ومحفز الابتكار، القيام بالمبادرات تساعد بتدريب العاملين، إعداد منهج تعليمي مقنن يحقق المهارات اللازمة للقرن الواحد والعشرين وأنماط التفكير المختلفة، تجهيزات تعليمية تكنولوجية، التوسع في المباني التعليمية ودعم مراكز البحوث والتطوير وبحوث التنمية الشاملة.	التحول نحو التعليم الرقمي والتعليم الذاتي، التعليم عن بعد والتعليم المستمر.	طلبة يحرزون نتائج متقدمة على متوسط النتائج الاقليمية في التحصيل العلمي.	التحاق الطلبة بالكليات والأقسام النوعية والتميز في النتائج مرتفعة في القياس	التحاق الطلبة بسوق العمل
الفجوة	وجود فجوة بين مدخلات ومخرجات الجامعة.				
ردم الفجوة	وضع رؤية مستقبلية تقوم على تطوير أداء الجامعة على وفق مهارات أنموذج ماكنيزي، 7s. إعداد الباحث.				

## ب-مرحلة تحديد الاستراتيجيات والسياسات ذات العلاقة بمستقبل تطوير أداء جامعة إب.

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- دمج بعض الأقسام في ابعض لكليات الإنسانية على سبيل المثال (دمج قسم تعليم الكبار بقسم الإرشاد النفسي والتربوي بكلية التربية وتسميته بقسم العلوم النفسية وتعليم الكبار).</li> <li>- إنشاء معاهد علوم طبية تابعة للجامعة.</li> <li>- تدريب العاملين تنمية مهنية مستدامة.</li> <li>- توافر بنية تحتية لخدمات الاتصالات والإنترنت.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضعف في المناهج وأساليب التعليم والتعلم والتقييم.</li> <li>- قلة توفر الخدمات والبرامج التعليمية و برامج الدراسات العليا والبحث العلمي لمعظم كليات الجامعة.</li> <li>- البيروقراطية (المركزية)</li> <li>- الاعتماد على التمويل الحكومي.</li> <li>- عدم الاستقلالية المالية.</li> </ul>

إعداد الباحث.

-الرؤية التطويرية لأداء جامعة إب في ضوء مهارات استخدام نموذج ماكنيزي 7s: تتطلع جامعة إب للوصول إلى النموذج الاقليمي الريادي في التعليم العالي وإعداد متعلم، يتمتع بمهارات القرن الحادي والعشرين تلبي متطلبات التنمية الشاملة واحتياجات مؤسسات سوق العمل المجتمع المحلي والاقليمي. خلال الفترة (2020/ 2025م).

-الرسالة: تسعي جامعة إب إلي التميز في الأداء من خلال تحسين ورفع مستوى أداء الكوادر البشرية لتطبيق الريادة وتوثيق روابط العلاقة مع مؤسسات سوق العمل، وتعزيز الشراكة الفاعلة محليا واقليميا.

-القيم:

- احترام القيم ومبادئ الإسلام الحنيف.
  - النزاهة والشفافية: تلتزم بأعلى المبادئ الأخلاقية والسلوكية.
  - العمل بروح الفريق الواحد: التعاون المشترك والعمل الجماعي.
  - التواصل الفعال: نلتزم بتفعيل سياسات وقنوات الاتصال المتنوعة، مع كافة الفئات المعنية، الموظفين، الطلبة، المجتمع المحلي والاقليمي.
- الغايات الاستراتيجية:

الغايات الاستراتيجية	الأهداف	الخطة التنفيذية	أمناء الأداء	التوقيت الزمني	التكلفة المالية
الغاية الأولى: تحسين ورفع كفاءة الكوادر البشرية عن طريق استجابة متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل.	أولاً: تحسين استقطاب الكوادر البشرية (أعضاء هيئة التدريس ومساعديهم، الإداريين وإعدادهم وتأهيلهم وتطويرهم.	- تدريب الكوادر البشرية على معايير اختيار شاغلي الوظائف الأكاديمية والإدارية وتطويرها. - تدريب الكوادر البشرية العليا والمتوسطة حول رؤية ورسالة وقيم وأهداف تطوير الأداء المقترحة، ونشرها داخل الجامعة. - تدريب الكوادر البشرية على تطوير برامج إعداد وتدريب القيادات الإدارية / أعضاء هيئة التدريس. - تطوير وتنمية قدرات الكوادر البشرية في إعداد ونشر بحوث الترقية.	- تنفيذ الدورات التدريبية للكوادر البشرية العليا (رئيس الجامعة، النواب، عمداء الكليات، أمنا عموم المجالس). - عقد المؤتمرات العلمية في تطوير المناهج. - ورش تدريبية. - اجتماعات. - حلقات نقاش موسعة.	2020 – 2021م اغسطس- سبتمبر. نوفمبر.	1،000،000 1،000،000
الغاية الثانية: توثيق روابط العلاقات بين أداء جامعة إب ومؤسسات سوق العمل.	ثانياً: مشاركة الكوادر البشرية لإعداد برامج تدريبية توعوية بالسياسات التطويرية الجديدة.	- تشجيع المشاركة الفاعلة في تبني سياسات تطويرية للقبول والتسجيل. - نشر روابط الكترونية بالقبول والتسجيل وتحديد شروط القيد والتسجيل. - تنمية قدرات الكوادر البشرية (طلبة، أعضاء هيئة التدريس، الموظفين) على مهارات حل المشكلات والدعم القيادي. - زيادة الوعي المجتمعي حول الشراكة الفاعلة في دعم أنشطة الجامعة.	- تنفيذ دورات تدريبية (مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم مختص). - اقتراح الحلول لتوسع القدرة الاستيعابية. - لقاءات موسعة مع الجهات الداعمة والممولة. - ندوات توعية وتنقيفية.	2021- 2023 مستمر مستمر مستمر	1،000،000 1،000،000 1،000،000
الغاية الثالثة: توثيق روابط العلاقات بين أداء جامعة إب ومؤسسات سوق العمل.	أولاً: تهيئة البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار لتطبيق مهارات تطوير أداء بالجامعة .	- تشكيل المجالس والوحدات واللجان الفرعية. - يشكل في كل كلية (مجلس كلية، وحدات، لجان فرعية الأتية: مجلس التطوير والتدريب: يصدر رئيس الجامعة قرار بتشكيله، وتحديد مهامه، وصلاحياته، بالهيكل التنظيمي للجامعة ويقوم المجلس بالآتي: - وضع الخطط المستقبلية لتطوير الكوادر البشرية والتجهيزات المادية. - إبرام الاتفاقيات وعقد الشراكة مع مؤسسات سوق العمل. - إعداد نظام معلوماتي فعال. - إعداد نظام رقابي تقييمي ومحاسبي فعال. ثانياً: وحدة التطوير والتأهيل: يصدر رئيس الجامعة بتشكيل وحدة التطوير والتأهيل وتقوم ب: - إعداد وبناء معايير تطويرية لأداء الجامعة. - متابعة تقييم أداء الجامعة. - معالجة الانحرافات عن الأداء والإصلاحات اللازمة أولاً بأول. - رفع تقارير دورية إلى المجلس بسير عملة. ثالثاً: تشكيل لجنة التطوير والتأهيل بالمراكز البحثية والخدمية والأقسام الإدارية.	- ندوات تنقيفية. - الحوافز. - المكافآت. - التواصل والترقيات.	2022- 2024م سنويا كل سنتان سنويا	1،000،000 1،000،000 1،000،000 1،000،000



			<p>- صدور قرار من رئيس مجلس التطوير والتأهيل بالجامعة قرار بتشكيل لجنة التطوير والتأهيل لتطبيق معايير تطوير الأداء.</p> <p>- تشرك الجامعة جميع العاملين تحديد سياسة الكليات والأقسام حول جودة المنتج مع احتياجات سوق العمل.</p> <p>- تشرك الجامعة جميع كوادرها البشرية في تحديد سياسة جودة المنتج.</p> <p>- تشرك الجامعة جميع مجالسها وكلياتها وأقسامها في رسم الخطط والسياسات الضامنة لتقنية المهارات اللازمة للمنتج.</p> <p>- تنمية قدرات الكوادر البشرية في التعامل مع المتغيرات وأسلوب حل المشكلات.</p> <p>- إنشاء نظام اتصال فعال بين كافة المستويات الإدارية والأكاديمية وجميع التخصصات.</p> <p>- تنمية العلاقات الإنسانية بين والعمل بروح الفريق الواحد.</p> <p>- تشجيع العاملين وتحفيزهم المادي والمعنوي مقابل الانجاز.</p> <p>- تعزيز القيم والمهارات الأساسية للكوادر البشرية والاحترام المتبادل في بيئة العمل</p>	<p>ثانيا: تحقيق التكامل والترابط بين أداء أقسام وكليات الجامعة إب، في جودة المنتج من خلال الآتي:</p>	
1،000،000	سنويا	<p>- تحسين عمليات المنتج.</p> <p>- تطوير إدارة الموارد البشرية.</p> <p>- تفعيل اللوائح والقوانين وفق السياسات العامة.</p> <p>- تحديث قاعدة المعلومات.</p>			
1،000،000	سنويا				
1،000،000	سنويا				
	سنويا	<p>- تحسين وتطوير آلية التفكير الاستراتيجي</p> <p>- تحسين الخدمات التعليمية والبحثية والمكتبات.</p> <p>- ادخال تقنيات تعليم حديثة.</p> <p>- توسع قاعدة الاستيعاب.</p> <p>- تحسين الأجور والمرتبات.</p> <p>- تفعيل نظام الحوافز والمكافأة.</p> <p>- زيادة ميزانية البحث العلمي.</p> <p>- نظام رقابي محاسبي لخفض التكاليف.</p>	<p>- تقييم الأداء وفق المعايير.</p> <p>- تحديد وتحليل انحرافات الأداء.</p> <p>- استخدام الأساليب والأدوات والمؤشرات.</p> <p>- رفع التقارير الدورية إلى وحدة التطوير والتأهيل.</p> <p>- الدراسات المستقبلية لمتغيرات السوق.</p> <p>- اجتماعات موسعة لقيادات الجامعة والمؤسسات الداعمة</p> <p>- تنوع مصادر التمويل.</p>	<p>ثانيا: توثيق الروابط بين الجامعة ومؤسسات سوق العمل في التعليم والتدريب من خلال الآتي:</p>	
1،000،000	سنويا	<p>- توفير بيانات ومعلومات الأنشطة البحثية.</p> <p>- توفير الامكانات اللازمة وتمويل الأنشطة والبرامج.</p> <p>- تقييم معايير الابحاث المطلوبة بسوق العمل.</p> <p>- تحسين إدارة الموارد البشرية.</p>	<p>- تزويد الجامعة مؤسسات سوق العمل بالمعلومات حول أنشطتها البحثية.</p> <p>- تمكين الجامعة من تفعيل دورها الريادي في سوق العمل.</p> <p>- تقدم الجامعة لمؤسسات سوق العمل نظامها التمويلي لتطوير البحث العلمي.</p> <p>- تحرص الجامعة على تحويل نتائج الابحاث إلى برامج ومشروعات لتطوير إدارة الموارد البشرية في مؤسسات سوق العمل.</p>	<p>رابعا: ربط البحث العلمي باحتياجات ومتطلبات سوق العمل من خلال الآتي:</p>	
1،000،000	سنويا				
1،000،000	سنويا				
1،000،000	سنويا				
1،000،000	سنويا	<p>- تحصل الجامعة بمبالغ مالية من مؤسسات سوق العمل.</p> <p>- ملائمة الندوات والمؤتمرات مشكلات حقيقية في واقع مؤسسات سوق العمل.</p> <p>- إبرام عقود واتفاقيات تدريب واستشارات بين الجهات ذات العلاقة.</p> <p>- عدد البحوث لطلبة الدراسات العليا.</p>	<p>- تنسق الجامعة مع مؤسسات العمل لدعم وتمويل برامجها التطويرية لكادرها البشري وما له من علاقة ارتباط بمؤسسات سوق العمل.</p> <p>- تتواصل الجامعة مع مؤسسات العمل لدعم الفعاليات والمؤتمرات والندوات العلمية التي لها ارتباط بمؤسسات سوق العمل.</p> <p>- تعلن الجامعة عن خدماتها البحثية والتدريبية والاستشارية لمؤسسات سوق العمل مقابل رسوم رمزية.</p>	<p>خامسا: دور مؤسسات سوق العمل في دعم وتمويل الجامعة.</p>	

## ثالثاً- الاستنتاجات:

- في ضوء ما استعرضته الورقة العلمية في المجال النظري لكل من مهارات استخدام نموذج ما كنيزي 7s، في تطوير أداء جامعة إب، وواقع جامعة إب، تم التوصل إلى أبرز الاستنتاجات الآتية:
- أن هناك ضرورة تقتضي إعادة النظر في استراتيجية جامعة إب، على وفق مهارات نموذج ما كنيزي 7s لتطوير الأداء.
  - أن الهيكل التنظيمي لجامعة إب يقتضي إعادة النظر في تصميمه وفق مهارة ما كنيزي 7s، لتحسين أداء جامعة إب، وتطويره اللامركزية المفردة في صنع القرار والنظام التسلسلي.
  - أن التقادم في نظم المعلومات لجامعة إب وقواعد البيانات المتوافرة تحتاج أو تقتضي إعادة تحديثاً أو تطويراً في ضوء مهارات ما كنيزي 7s لدعم صناعة القرار بشكل علمي.
  - أن تفعيل دور الموارد البشرية بجامعة إب عبر تفعيل برامج التنمية وتطوير أدائهم يستلزم مهارات نموذج ما كنيزي الذي يساعدهم على اكسابه الخبرات الفنية والإدارية، كون الموارد البشرية المسؤولة عن تحويل الموارد المختلفة من قوة إلى فعل ومن إمكانية إلى وجود تطوري لأداء الجامعة.
  - أن نموذج ما كنيزي 7s يهتم بقيم المؤسسة الأخلاقية، في ترسيخ الولاء المؤسسي، والحد من الصراع الإداري والأكاديمي في المؤسسة
  - إن واقع الثقافة التنظيمية لجامعة إب بما يشوبها من صراع تنظيمي وتدني مستوى القيم المؤسسية ووجود مظاهر الفساد المالي والإداري وضعف مستوى الأداء يستلزم استخدام مهارات نموذج ما كنيزي 7s لتفعيل الثقافة التنظيمية بالجامعة، وتعزيز الولاء القيمي الذي أصبح على مستوى التصور النظري وليس على المستوى العلمي، مجرد شعارات أكثر منها مسارات، ولا بد من خلق بيئة متمسكة بقيم الدين الإسلامي الحنيف.

## التوصيات:

- في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الورقة العلمية، يمكن اقتراح بعض التوصيات التي من خلالها يمكن استخدام مهارات نموذج ما كنيزي 7s، في تطوير جامعة إب، على النحو الآتي:
- إقامة برامج تدريبية بمهارات استخدام نموذج ما كنيزي 7s في تحليل بيئة جامعة إب الداخلية.
  - إقامة برامج ودورات تدريبية للكادر الإداري والأكاديمي لجامعة إب، في استخدام الآلات الرقمية والالكترونية على وفق نموذج ما كنيزي 7s.
  - إقامة ندوات علمية وبحثية على وفق مهارة أنموذج ما كنيزي 7s، في تطوير برامج التوصيف الوظيفي وسوق العمل.



## المقترحات:

- في ضوء التوصيات التي توصلت إليها الورقة العلمية، يمكن عرض بعض المقترحات التي من خلالها يمكن استخدام مهارات نموذج ماكنيزي 7S، في تطوير جامعة إب، على النحو الآتي:
- إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة، لتفعيل مهارة نموذج ماكنيزي 7S، في تطوير جامعة إب،
  - إجراء دراسة حول متطلبات تطبيق نموذج ماكنيزي 7S، لتطوير بيئة جامعة إب،
  - إجراء دراسة في مهارات تطوير جامعة إب في ضوء استخدام نموذج ماكنيزي 7S،

## رابعاً- قائمة المراجع

### 1- المراجع العربية:

- أبو قحف عبد السلام (2000). الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها، دار المعرفة الجامعية، مصر .
- أسماعيل، أيسر حسن (2017). دور أبعاد ما كنيزي 7s، في جودة الخدمة: "دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف العراقية.
- بلبشير، فوراية (2015). نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة دراسة حالة E.MORIN & A SAVOIE. McKinsey 7'S، بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية، نفضال، اطروحة دكتوراه، الجزائر .
- بن حبتور، عبدالعزيز (2004). الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن .
- تبيدي، نور (2010). اثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الاداء، دراسة قطاع الاتصالات السودانية، اطروحة دكتوراه، جامعة النيلين قسم إدارة الاعمال مدرسة العلوم الإدارية، السودان .
- الدوري، زكريا (2005). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- راسل، ايثان وفريجة، بول (2002). الإدارة على طريقة ما كنيزي، عدد 219، القاهرة، مصر .
- سالم، أمينة (2015). إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي ط1 القاهرة: المكتب العربي للمعارف .
- زويد، خالد إبراهيم (2011). أنموذج ما كنيزي، الكويت. [www.Khalidalzward.com](http://www.Khalidalzward.com)
- الشاوش، علي عبدالله (2007). بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء مديري العموم ومساعدتهم في الجامعات اليمنية والحكومية في ضوء احتياجاتهم التدريبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة إربد، الجمهورية اليمنية.
- \_\_\_\_\_ (2014). التدبير الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعات اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم القانونية والإدارية والسياسية، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الأول-جدة، المملكة المغربية.
- طويقات، مشهور محمد (2009). بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير المهارات القيادية المبدعة لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأميرة عالية الجامعية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن .
- العارف، نادية (2000). الإدارة الاستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الاسكندرية.



- العفيري، محمد (2006). مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إب، اليمن.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2001). الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل، القاهرة، ط2، المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزقاء، الأردن.
- (2006). الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، الإدارة والاصول لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، النيل، القاهرة، مصر.
- ميا، علي وبسام، زاهر وسوما، سليطين (2007). الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٩ العدد 1، مصر.
- نصيرة، علاوي (2011). اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة" دراسة حالة مؤسسة موبيليس، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- الهتار، صلاح عبده، (2016). الاستثمار التربوي للتعليم العالي بمرحلة البكالوريوس في جامعة إب، وفق أسلوب تحليل سعر المنفعة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة إب، اليمن.
- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، (2007/ 2008) مؤشرات التعليم، في الجمهورية اليمنية: مراحل - أنواعه المختلفة. الإصدار السابع، صنعاء.
- (2011)، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية مراحل أنواعه المختلفة، 2010-2011، الأمانة العامة، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- (2012)، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية مراحل أنواعه المختلفة، 2011-2012، الأمانة العامة، المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، رئاسة الوزراء، الجمهورية اليمنية.
- (2015)، مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية مراحل أنواعه المختلفة، 2014-2015، الأمانة العامة، المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، رئاسة الوزراء، الجمهورية اليمنية.

## 2-المراجع الأجنبية:

- Bigelow, John. "Teaching Managerial skills: A critique and Future Direction. Journal of Management Education", (1995), 305-325.
- Cheal, Joe, (2008), the Logical Level 7S Matrix, "GWiz Learning Partnership", pp.(1-4), info@wiztraining.com.
- Daft, Richard L., (2012), "Organization Theory & Design", 11th, Edition, (South-Western College Publishing, London).
- <https://ar.m.wikipedia.org> 31/12/2019
- Kaplan, Robert S., (2015), How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model, " Strategy & Leadership", Vol. (33), Iss. (3), pp.





(41-Downloaded on: 30 January 2015, by Chartered Management Institute.

- Machuki, Vincent N., Aosa, Evans O., Letting, Nicolas K., (2012), Firm-Level Institutions and Performance of Publicly Quoted Companies in Kenya, "International Journal of Humanities and Social Science" , Vol. (2), No. (21), pp.(298-312).
- Mourfield, Rachel, (2014), "Organizational Change: A Guide to Bringing Everyone on Board", Undergraduate Thesis, Kelley School of Business. Indiana University
- Obeikan Publishing.
- Voloshina, V. (2014). THE STRATEGIC MANAGEMENT TOOLS FOR HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS. EKOHOMIKA. 2(155).