



دور التخطيط الاستراتيجي في بناء الصورة الذهنية دراسة حالة بجامعة ذمار

أ/ أحمد محمد ناصر الصباري

طالب ماجستير بقسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة صنعاء-الجمهورية اليمنية

Email:ahmed.subbary@gmail.com

أ/ ندى أحمد صالح الصباري

طالبة ماجستير بقسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة ذمار-الجمهورية اليمنية

Email:Nadooshaahmed87@gmail.com

الملخص:

تهدف الدراسة الى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في بناء الصورة الذهنية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة ذمار، وكذلك التوصل الى تصور مقترح لتطوير ابعاد التخطيط الاستراتيجي في بناء الصورة الذهنية لرفع مستوى الوعي لدى العاملين بالجامعة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الكليات بجامعة ذمار والبالغ عددها (9) كليات حيث مثلت الإدارات العليا والوسطى لكل كلية عينة الدراسة والبالغ عددهم ب 60 فرداً، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة، وجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضياتها، قام الباحثان بتطوير استبانة بالاعتماد على عدد من المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي بجامعة ذمار كان مرتفع ما نسبته (82.2%) وأن بناء الصورة الذهنية كانت مرتفعة بنسبة (81.4%)، وهذا يعني وجود موافقة بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والصورة الذهنية؛ حيث بلغ مستوى الارتباط (**0.656)، أخيراً أظهرت النتائج أن هنالك علاقة أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي وبناء الصورة الذهنية حيث بلغ نسبة تأثير المتغير المستقل في التابع (51%)؛ وقد توصل الباحثان إلى عدد من التوصيات والمقترحات كان أهمها: ضرورة اتباع المنهجية الحديثة لتطوير أبعاد التخطيط الاستراتيجي على التوالي: (مجال الأنظمة والعمليات الإدارية، مجال الموارد المادية والتكنولوجية، مجال الموارد البشرية) أما بالنسبة لبناء الصورة الذهنية (البعد الوجداني، البعد السلوكي، البعد المعرفي) في جامعة ذمار اليمنية من أجل رفع مستوى الوعي الإداري بأهمية هذه المداخل الحديثة ومعرفة مستوى تواجدها أو تبنيها".

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، مجال الموارد البشرية، مجال الموارد التكنولوجية، مجال الأنظمة والعمليات الإدارية، الصورة الذهنية، البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي.

ABSTRACT

The study aimed to identify the role of the Strategic Planning in Building the mental picture at academic leadership University of Dhamar, As well as arriving at a proposed vision for developing the dimensions of strategic planning in building a mental image to raise the level of awareness among university employees, and The study population consist of all workers Colleges of University Dhamar departments which number 9, where the Upper and Central administrations of each College represented the sample study and the sample individuals reaches 60, In order to achieve the objectives of study and to collect the data necessary to test its hypotheses, the Researchers developed a questionnaire based on a number of measures used in previous studies, The study reached a number of results: The level of practice Strategic Planning of University Dhamar it was a high in the rate of(82.2%) and Building the mental picture it was a high in the rate of(81.4%) This means a great consent big degree , As such The results showed that there is a strong positive correlation with statistically significant at a significant level a 0.05 between the Strategic Planning in Building the mental picture where the link level arrived(0.656) Finally The results is a positive impact relationship with statistically significant level at 0.05 between the Strategic Planning in Building the mental picture where the influence of the independent variable in the dependent variable arrived (51%).

The researchers has reached a number of recommendation, the most important of which were the necessity of adopting the modern methodology to development the dimensions of the Strategic Planning, respectively (Systems and administrative operations ,The Resources of the technology , Human Resources) as for Building the mental picture (The dimension Emotional , The dimension Behavioral, The dimension Cognitive) in University Dhamar.

In order to raise the level of administrative awareness of the importance of these modern approaches and to know the level of their presence or adoption.

Keywords: Strategic Planning, Human Resources, The Resources of the technology, Systems and administrative operations, the mental picture, The dimension Cognitive, The dimension Emotional, The dimension Behavioral.

1- المقدمة:

يُعَدُّ التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تُساعد المؤسسات على التكيف مع بيئتها الداخلية، ومحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية، ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تتطوي عليها. مما يُمكن من استشراف المستقبل والإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل هذه الأهداف (الليمون، 2014: 275)، وتعتبر الصورة الذهنية من الموضوعات التي تهتم المنظمات بدراستها وقياسها بشكل منظم ووضعها من أولوياتها عند رسم خططها وتنفيذ قراراتها، لدورها في تشكيل السلوك المجتمعي الذي بناء عليه تقوم المنظمات، فالصورة الذهنية الإيجابية لدى الآخرين تُعد هدفاً أساسياً يسعى الجميع لتحقيقه على أي مستوى من المستويات؛ حتى على مستوى الأفراد (الفرا، 2018: 2)، فالتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي غاية في الأهمية فهو مجموعة من الأهداف والأنشطة التي تهدف إلى تحسين مخرجات أدائها من خلال تطوير الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل والمنهجيات المستخدمة، وهو يركز في الدرجة الأولى على الجوانب الملموسة وهي مخرجات أداء العاملين، ولقد جاءت هذه الدراسة، لكي تسلط الضوء على دور التخطيط الاستراتيجي في بناء الصورة الذهنية للقيادات الأكاديمية في الإدارات العليا والوسطى بجامعة دمام.

2- مشكلة الدراسة:

بات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل جدي ضرورة ملحة لمؤسسات التعليم العالي إن أرادت البقاء والاستمرار والتميز، بل أصبح السبيل الوحيد لها، وخاصة في ظل حرصها المتواصل على تحسين وتطوير أدائها للوصول الى الهدف المنشود، ويُمكن تحقيق ما تهدف اليه هذه المؤسسات من خلال تحسين صورتها أمام الجمهور الخارجي وعلية يُمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:
ما دور التخطيط الاستراتيجي في بناء الصورة الذهنية للقيادات الأكاديمية بجامعة دمام؟

ويتفرع منه الاسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بجامعة دمام؟
- 2- ما مدى بناء الصورة الذهنية بجامعة دمام؟
- 3- ما دور التخطيط الاستراتيجي في بناء الصورة الذهنية للقيادات الأكاديمية بجامعة دمام؟
- 4- ما تأثير التخطيط الاستراتيجي في بناء الصورة الذهنية للقيادات الأكاديمية بجامعة دمام؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أبعاد بناء الصورة الذهنية تعزى للمستوى الوظيفي؟
- 6- ما هو التصور المقترح لتطوير عملية التخطيط الاستراتيجي بجامعة دمام لبناء الصورة الذهنية بشكل فعال؟

3- فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها يمكن صياغة الفرضيات التالية التي تم اختبارها:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وبناء الصورة الذهنية بجامعة دمام.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وبناء الصورة الذهنية بجامعة دمام.

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أبعاد بناء الصورة الذهنية تعزا للمستوى الوظيفي بجامعة دمام.

4- أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي
- 2- التعرف على مدى بناء الصورة الذهنية بجامعة دمام.
- 3- التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في بناء الصورة الذهنية بجامعة دمام.
- 4- التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي في بناء الصورة الذهنية للقيادات الأكاديمية بجامعة دمام.
- 5- تحديد الفروق في إجابات أفراد العينة حول متوسطات أبعاد بناء الصورة الذهنية تعزا للمستوى الوظيفي.
- 6- التوصل الى عدد من الاستنتاجات والتوصيات ووضع إطار مقترح لتطوير التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.

5- أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من أنها تتناولها موضوعاً إدارياً مهماً تنتهجها المؤسسات الناجحة والمتمثلة في التخطيط الاستراتيجي وربطها ببناء الصورة الذهنية لما لها من دور وأهمية كبيرة في تحسين صورتها الذهنية لدى جمهورها الخارجي في مؤسسات التعليم العالي، فالتخطيط الاستراتيجي الفعال يؤدي إلى تحسين عملية اتخاذ القرارات حيث تجعلهم أكثر وعياً وخبرة بأعمال المؤسسة وأهدافها وعملياتها في رسم مسارات وتوجيهات مؤسساتهم المستقبلية وكذلك القائمين على التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي لتحقيق التفوق والنجاح والبقاء في ظل أسواق وبيئات عمل متغيرة وتنافسية، وكذلك من خلال النتائج والتوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة والفوائد التي يمكن أن تحققها الجامعة من تطبيق التوصيات وأخيراً قدم الباحثان من خلال هذه الدراسة مقترحات تساعد صانعي السياسات وعمداء الكليات في تحسين التخطيط الاستراتيجي من أجل بناء الصورة الذاتية بشكل فعال.

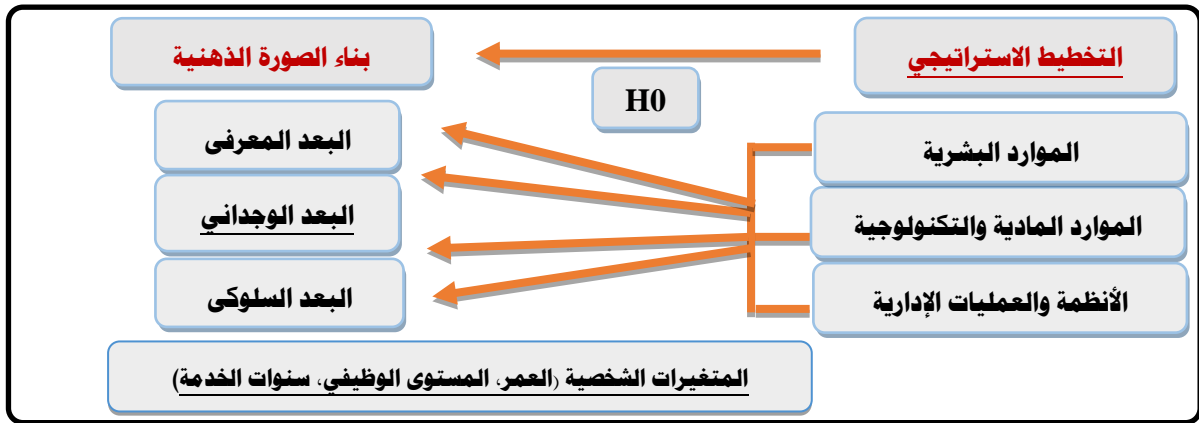
6- حدود الدراسة:

أ- الحدود البشرية: القيادات الأكاديمية في الإدارات العليا والوسطى بجامعة دمام.

- ب- الحدود الموضوعية: معرفة الواقع الحالي لممارسة التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال تحديد مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته، وكذلك التعرف على مفهوم بناء الصورة الذهنية.
- ج- الحدود المكانية: جميع كليات جامعة ذمار وعددها (9) كليات.
- د- الحدود الزمنية: تم اعداد هذا البحث خلال شهري (فبراير ومارس) من العام 2020م.

7- أنموذج الدراسة:

قام الباحثان ببناء نموذج الدراسة في ضوء مراجعة بعض الدراسات السابقة مثل: الدراسة التي أعدها (الغوطي، 2017) في تحديد أبعاد التخطيط الاستراتيجي وكذلك اتبع الباحثان دراسة (غرسى، 2015) في تحديد أبعاد بناء الصورة الذهنية حيث بين نموذج الدراسة وجود متغيرين كما هو موضح بالشكل رقم (1):



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مراجعة الدراسات السابقة.
الشكل رقم (1) يبين نموذج الدراسة الافتراضي.

8- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة أبعاد المشكلة، واختبار فرضياتها، وتحقيق أهدافها، كون هذا المنهج يقوم بجمع البيانات حول الظاهرة محل الدراسة بنوعها الكيفي والكمي.

9- مجتمع الدراسة وعينتها:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن مجتمع الدراسة تكون من جميع الكليات بجامعة ذمار وعددها 9 كليات وتم تحديد عينة الدراسة من أصل مجتمع الدراسة، حيث تمثلت بالقيادات الأكاديمية في الإدارات العليا والوسطى في جامعة ذمار والمتمثلة بـ(عميد، نائب عميد، رئيس قسم) باستخدام أسلوب المسح الشامل.

10- مصادر جمع البيانات والمعلومات:

المصادر الثانوية: تم الاعتماد على الكتب والأدبيات والدراسات والبحوث العربية والأجنبية والدوريات والتقارير والمجلات والندوات التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد جوانبها بالإضافة الى المعلومات المتوفرة في الإنترنت.

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، فقد تم الاعتماد على جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة صممت خصيصاً لهذا الغرض، حيث تُعد الاستبانة المقياس الرئيسي الملائم للدراسة الحالية للحصول على المعلومات والبيانات الإجرائية لغرض الدراسة.

11- بناء أداة الدراسة:

تم الاعتماد على أداة الاستبانة، حيث تم تصميم استبيان لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة بالشكل الذي يخدم أهداف الدراسة وفرضياتها بالاعتماد على الدراسات السابقة وتطوير بعض الفقرات وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبانة فكانت على قسمين ومن الجدير ذكره فقد تم عرض الاستبانة بصيغتها الأولية على مجموعة الخبراء والمحكمين من أساتذة الإدارة وعلم اللغة العربية والقياس، والتقويم والإحصاء، لغرض إبداء ملاحظاتهم بشأن فقراتها من أجل إجراء بعض التعديلات إن وجدت على فقراتها قبل توزيعها بصيغتها النهائية، والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

جدول رقم (1) يوضح فقرات ومجالات أداة الدراسة (الاستبانة).

أرقام الأسئلة	عدد الفقرات	أبعاد الدراسة
-	3 فقرات	القسم الأول (المتغيرات الشخصية): وهو ما يخص البيانات العامة للمبحوثين ويشمل: (العمر، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).
القسم الثاني (بيانات الدراسة): وهو عبارة عن مقياس مجالات الدراسة حيث ينقسم إلى مجالين:		
المجال الرئيس الأول: الفقرات الخاصة بقياس متغير التخطيط الاستراتيجي وينقسم إلى ثلاثة أبعاد هما:		
5-1	5	1- التخطيط الاستراتيجي لمجال الموارد البشرية.
8-6	3	2- التخطيط الاستراتيجي لمجال الموارد المادية والتكنولوجية.
13-9	5	3- التخطيط الاستراتيجي لمجال الأنظمة والعمليات الإدارية.
المجال الرئيس الثاني: الفقرات الخاصة بقياس متغير بناء الصورة الذهنية وينقسم إلى ثلاثة أبعاد هما:		
3-1	3	1- البعد المعرفي.
6-4	3	2- البعد الوجداني.
9-7	3	3- البعد السلوكي.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مراجعة الدراسات السابقة.

12- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لغرض تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار فرضياته، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

أ- الإحصاء الوصفي: التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.

ب- الإحصاء الاستدلالي: اختبار معامل ألفا كرونباخ الفأ لقياس معامل الثبات، اختبار معامل الارتباط (بيرسون) لقياس علاقة الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وبناء الصورة الذهنية، إيجاد معامل التضخم والتباين المسموح لمعرفة الارتباط بين أبعاد المتغيرات المستقلة، إيجاد معامل الالتواء لمعرفة اتباع المتغيرات (المستقلة والتابعة) للتوزيع الطبيعي، اختبار تحليل الانحدار المتعدد (F) لقياس علاقة الأثر بين التخطيط الاستراتيجي وبناء الصورة الذهنية، وكذلك تحليل الأنوفا لقياس الفروق لمتوسطات أبعاد الصورة الذهنية تعزاً للمستوى الوظيفي.

13- مصطلحات الدراسة:

- **التخطيط الاستراتيجي:** التفكير المتعمق والشامل للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل البعيد ورسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو تقبل مخاطر هذا المستقبل (الغوطي، 2017: 12).
- **مجال الموارد البشرية:** هو توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بشكل يتوازن فيه حجم العمل المطلوب مع قوة العمل (عقيلي، 2005: 229).
- **مجال الموارد المادية والتكنولوجية:** هي التي تشمل جميع الموارد في جميع مكونات العمل والعوامل والظروف التي لها تأثير على سلوك العامل وعلى إنتاجيته وأدائه لأعماله. (الغوطي، 2017: 47).
- **مجال الأنظمة والعمليات الإدارية:** وتشمل الأنظمة الإدارية والأساليب العملية للإدارة وأدوات الإدارة المناسبة لاتخاذ القرارات (الغوطي، 2017: 48).
- **الصورة الذهنية:** مصطلح عميق يحتاج إلى تمعن ودقة، إذ إن الصورة تعني لمعظم الناس أنها تخيل وتصور من وحي الخيال لا يمت إلى الحقيقة والعقل بأي صلة، إلا أننا نقول إن الصورة الذهنية ارتبطت بعواطف معينة سواء كانت هذه العواطف تستند إلى واقع تجربة حسية، أو بدون تجربة توضح لدى الإنسان تخيلاً لما أدركته حواسه الخمسة (الحياني وخلف، 2014).
- **البعد المعرفي:** ويقصد بهذا البعد المعلومات التي يدرك من خلالها الفرد موضوعاً أو قضية أو شخصاً ما، وتعدّ هذه المعلومات هي الأساس الذي تبنى عليه الصورة الذهنية التي يكونها الفرد عن الآخرين، وعن الموضوعات، والقضايا المختلفة (الحياني وخلف، 2014).
- **البعد السلوكي:** يعكس سلوك الفرد طبيعة الصورة الذهنية المشكلة لديه في مختلف شؤون الحياة (الحياني وخلف، 2014).
- **البعد الوجداني:** الميل بالإيجاب أو السلب تجاه موضوع أو قضية أو شخص أو شعب أو دولة ما في إطار مجموعة الصورة الذهنية التي يكونها الأفراد (الحياني وخلف، 2014).

14-الدراسات السابقة View and comment on previous studies

أ- عرض الدراسات السابقة:

جدول رقم (2) يوضح الدراسات العربية Arabic Studies.

1. دراسة (الليمون، 2014)	
1	عنوان الدراسة
2	الهدف من الدراسة
3	أبعاد الدراسة
4	منهجه الدراسة
5	مجتمع وعينة الدراسة
6	أساليب الإحصائية
7	أهم الاستنتاجات
2. دراسة (غرسى، 2015)	
1	عنوان الدراسة
2	الهدف من الدراسة
3	أبعاد الدراسة
4	منهجه الدراسة
5	مجتمع وعينة الدراسة
7	أساليب الإحصائية
8	أهم الاستنتاجات
3. دراسة (الغوطي، 2017)	
1	عنوان الدراسة
2	الهدف من الدراسة
3	أبعاد الدراسة
4	منهجه الدراسة
5	مجتمع الدراسة
7	الأساليب الإحصائية
8	أهم الاستنتاجات
4. دراسة (بلبراهيم، 2017)	
1	عنوان الدراسة
2	الهدف من الدراسة
3	أبعاد المعرفة
4	منهجه الدراسة
5	مجتمع الدراسة وعينتها
7	المقاييس الإحصائية



8	أهم الاستنتاجات	- تعاني المؤسسة من مشاكل تتعلق بهويتها الذاتية، بحيث يجهل الجمهور الداخلي تأثير كبير على الصورة الذهنية الملائمة عن المؤسسة لدى الجماهير
---	-----------------	--

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مراجعة الدراسات السابقة.
جدول رقم (3) يوضح الدراسات الأجنبية Foreign Studies.

1. دراسة (Akinyele & Fasogbon,2007)		
1	عنوان الدراسة	أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي وبقاء واستمرارية المؤسسة، لاغوس - نيجيريا "Impact of Strategic Planning on Organizational Performance and Survive".
2	الهدف من الدراسة	التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي وبقاء استمرارية المؤسسة.
3	أبعاد الدراسة	تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، القرارات الاستراتيجية.
4	منهجه الدراسة	تم إتباع المنهج الوصفي في عرض البيانات، والمنهج التحليلي في تحليل نتائجه.
5	مجتمع وعينة الدراسة	تكون مجتمع وعينة الدراسة من 100 فرداً من المستوى الأعلى والمستوى الأدنى من العاملين في مختلف فروع البنك الأول في مدينة لاغوس.
7	المقاييس الإحصائية	أساليب الإحصاء الوصفي.
8	أهم الاستنتاجات	التخطيط الاستراتيجي يعزز الأداء التنظيمي على نحو أفضل.
2. دراسة (Bridson & Mavondo,2011)		
1	عنوان الدراسة	صورة الشركات في قطاع الخدمات الترفيهية
2	الهدف من الدراسة	توضيح العلاقة بين صورة المنظمة ورضاء العملاء في قطاع الخدمات الترفيهية.
3	أبعاد الدراسة	البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي.
4	منهجه الدراسة	تم إتباع المنهج الوصفي في عرض البيانات، والمنهج التحليلي في تحليل نتائجه.
5	مجتمع الدراسة وعينتها	تكون مجتمع وعينة الدراسة من 195 فرداً من الذين زاروا حديقة الحيوان الاسترالية.
7	المقاييس الإحصائية	أساليب الإحصاء الوصفي.
8	أهم الاستنتاجات	- العلاقة بين صورة المنظمة ورضاء العملاء لها تأثير إيجابي في رضاء الزبائن .
3. دراسة (Philip, Kitchen,2014)		
1	عنوان الدراسة	تأثير أبعاد صورة العلامة على الاستجابة السلوكية لطلاب إدارة الأعمال للدراسات العليا.
2	الهدف من الدراسة	قياس تأثير أبعاد صورة العلامة على الاستجابة السلوكية لطلاب إدارة الأعمال للدراسات العليا.
3	أبعاد الدراسة	البعد المعرفي والبعد العاطفي.
4	منهجه الدراسة	تم إتباع المنهج الوصفي في عرض البيانات، والمنهج التحليلي في تحليل نتائجه.
5	مجتمع وعينة الدراسة	تكون مجتمع وعينة الدراسة من أربع كليات من طلاب إدارة الأعمال للدراسات العليا.
7	المقاييس الإحصائية	أساليب الإحصاء الوصفي/ معامل ارتباط بيرسون.
8	أهم الاستنتاجات	وجود تأثير إيجابي للبعدين (المعرفي والعاطفي) في تشكيل الصورة الايجابية عن العلامة التجارية، إلا أن أغلب مقترحات المعالجة والتحسين الواردة من الطلبة كانت تركز بشكل كبير على السمات العاطفية بدلاً من التركيز على سمات العلامة التجارية.
4. دراسة (Abdul Rashida, et al,2016)		
1	عنوان الدراسة	عناصر القيادة المتصورة في التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العامة ماليزيا Importance of Perceived Leadership Elements in Strategic Planning at Public University.
2	الهدف من الدراسة	التعرف على أهمية العناصر القيادية في عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات.
3	أبعاد الدراسة	تحليل البيئة الداخلية والخارجية، القرارات الاستراتيجية.
4	منهجه الدراسة	تم إتباع المنهج الوصفي في عرض البيانات، والمنهج التحليلي في تحليل نتائجه.
5	مجتمع وعينة الدراسة	أعضاء هيئة التدريس في إحدى الجامعات العامة في ماليزيا وبلغ عددهم 150 فرداً.
7	المقاييس الإحصائية	أساليب الإحصاء الوصفي/ معامل كرونباخ الفا.
8	أهم الاستنتاجات	اتخاذ القرارات القيادية أظهرت نتيجة إيجابية عالية نحو التخطيط الاستراتيجي، وتعتبر أمراً بالغ الأهمية للتخطيط الاستراتيجي فهو بمثابة الدعامة والركيزة للجامعة.

5.دراسة (Solomon& Aye bale, 2017)

1	عنوان الدراسة	كفاءات التخطيط وأداء العاملين في جامعة موني، أوغندا " Planning Competence and Staff Performance in MUNI University, UGANDA".
2	الهدف من الدراسة	التعرف على العلاقة بين كفاءات التخطيط وأداء العاملين في السياق الفريد لجامعة موني.
3	الأبعاد	التخطيط الاستراتيجي، كفاءة أداء العاملين.
4	منهجية الدراسة	تم إتباع المنهج الوصفي في عرض البيانات، والمنهج التحليلي في تحليل نتائجه
5	مجتمع الدراسة وعينتها	أفراد مجلس الجامعة والعاملين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، والبالغ عددهم 112 فرداً.
7	المقاييس الإحصائية	أساليب الإحصاء الوصفي.
8	أهم الاستنتاجات	وجود علاقة ترابطية قوية بين الكفاءة في التخطيط وأداء العاملين.

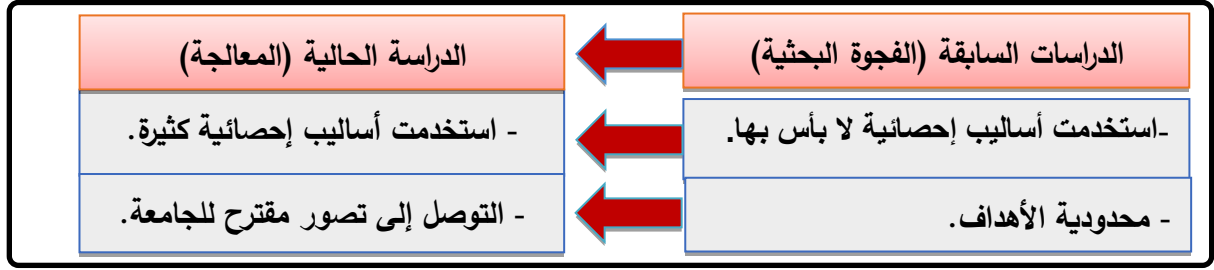
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مراجعة الدراسات السابقة.

ب-التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق للدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوعي دور التخطيط الاستراتيجي في بناء الصورة الذهنية، وجود علاقة بين تلك الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث أحد أبعاد الموضوع أو كلاهما معاً، فقد تبين وجود عدد كبير من الدراسات التي تناولت موضوعي التخطيط الاستراتيجي وبناء الصورة الذهنية كلاً على حدة، بينما كانت الدراسة الحالية التي تناولت موضوع دور التخطيط الاستراتيجي في بناء الصورة الذهنية أول دراسة محلية تطبق على جامعة ذمار وترتبط بين التخطيط الاستراتيجي وبناء الصورة الذهنية.

ج-مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- من حيث حداثة الموضوع: تتميز الدراسة الحالية في كونها الأولى على- حد علم الباحثان - التي تدرس دور التخطيط الاستراتيجي في بناء الصورة الذهنية في جامعة ذمار فمن خلال الاطلاع على جميع الرسائل التي سُجلت في قاعدة البيانات الموجودة في الدراسات العليا وأيضاً الاستشهاد بالجهات الخاصة بالموارد البشرية في جامعة ذمار حيث أوضحوا أنه لا توجد دراسة تم تطبيقها في الجامعة تربط بين التخطيط الاستراتيجي وبناء الصورة الذهنية.
- من حيث الأساليب الإحصائية: أغلبية الدراسات السابقة تنوعت بين الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية بشكل قليل بينما استخدمت الدراسة الحالية التحليل العملي لوضع تصور مقترح لتطوير التخطيط الاستراتيجي لبناء الصورة الذهنية بشكل فعال بجامعة ذمار.
- من حيث أهداف الدراسة: ركزت جميع الدراسات السابقة على الأهداف الأساسية (العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، التوصل إلى النتائج والتوصيات) بينما الدراسة الحالية أضافت وضع تصور مقترح لتطوير التخطيط الاستراتيجي في جامعة ذمار الذي بدوره سيكون مرشداً لمعرفة ماهي معوقات التخطيط الاستراتيجي من أجل بناء الصورة الذهنية من أجل تحقيق الإبداع فيها.



المصدر: من إعداد الباحثان.
شكل رقم (2) يوضح الفجوة البحثية في الدراسات السابقة ومعالجتها من خلال الدراسة الحالية.

د-أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة أمور منها:
صياغة الإطار النظري للدراسة، والمساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، وبيان أهمية الدراسة ومبررات إجرائها.
تحديد منهج الدراسة وتصميم أدواتها، والاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة الدراسة الحالية.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً-التخطيط الاستراتيجي:

1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يُعرف بأنه: "التفكير المتعمق والشامل للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل البعيد ورسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو تقليل مخاطر هذا المستقبل (المغربي وغريبة، 2006: 111)". في حين عرّفه آخر بأنه: العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها على المدى الطويل واستغلالها بالشكل الذي يؤدي إلى نجاحها (السكران، 2010). من خلال التعريفات السابقة يلاحظ الباحثان: أن عملية التخطيط الاستراتيجي تركز على تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) وأنها ترسم صورة للمستقبل المأمول لتفادي مشكلاته من خلال الاستفادة من الموارد المتاحة لزيادة فرص نجاحها.

2- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

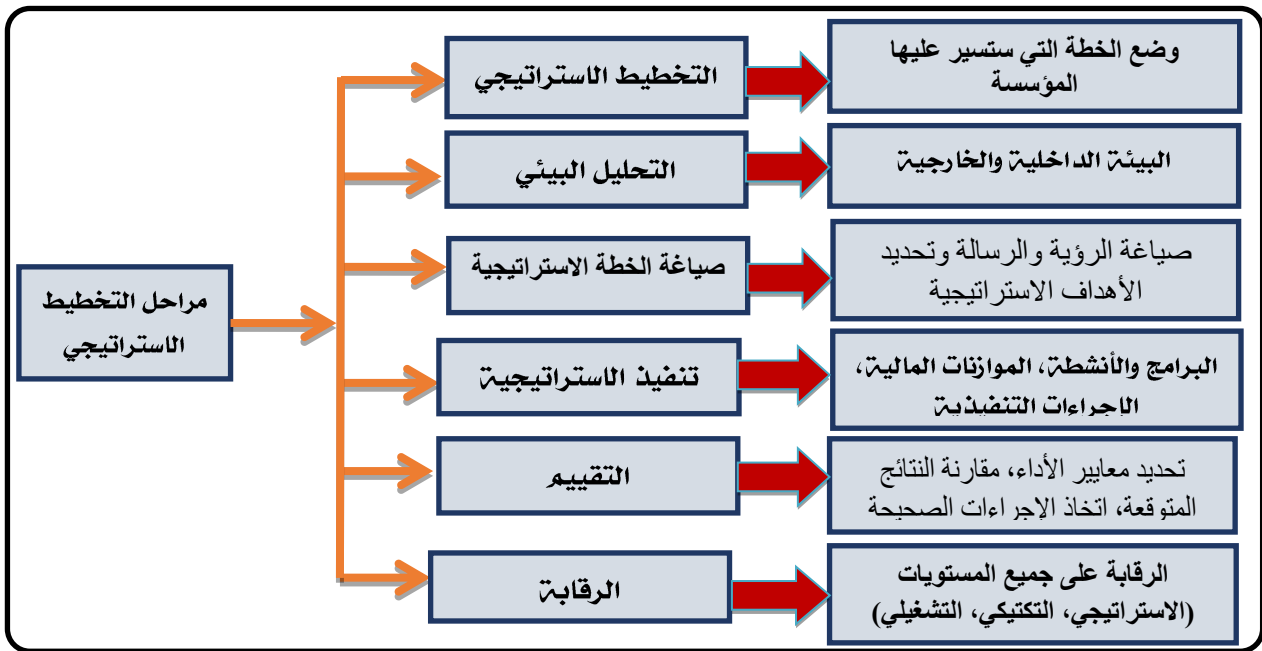
إن وجود نظام قائم على التخطيط الاستراتيجي له أهمية كبيرة، ويمكن حصرها في الآتي (خطاب، 2003: 64):

يعتبر التخطيط أهم عامل لسمعة المؤسسة والقدرة على تحقيق الكفاءة في ظل وجود المتغيرات المحيطة بها.
ترشيد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية في المؤسسة وزيادة سيطرة الإدارة على الموارد، وتعظيم العائد.
تحقيق التنسيق بين مختلف الأنشطة والالتزام بالأهداف التي تضعها الإدارة.
تعظيم دور القيادة في التعامل مع النواحي التقنية، بدلاً من أن تكون القرارات عشوائية.

من خلال ما سبق توضح الدراسة الحالية بأن أهمية التخطيط الاستراتيجي تبدو جلية في أنها تساعد مؤسسات التعليم العالي الى الوصول إلى أفضل مجالات العمل والتنفيذ والتميز، بناءً على الاستخدام والتوظيف الأمثل لقدرات العاملين والإمكانات والموارد المتاحة والقدرة على مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية والنجاح في اختيار أفضل البدائل الاستراتيجية بأقل جهد وكلفة ممكنة.

3-مراحل التخطيط الاستراتيجي:

ظهرت نماذج متعددة لممارسة التخطيط في المؤسسات، ورغم اختلاف هذه الاشكال والأساليب الفنية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي إلا أنها تتفق جميعها حول المراحل التالية التي يمكن توضيحها بالشكل الآتي:



شكل رقم (3) يوضح الفجوة البحثية في الدراسات السابقة ومعالجتها من خلال الدراسة الحالية. المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على دراسة (الغوي، 2017).

4-أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

أ-التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عملية ديناميكية تتضمن مجموعة من العمليات الهادفة الى رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين عن طريق تكوين قوة بشرية لديها القدرة والرغبة الكاملة في أداء العمل، ويتمثل دور إدارة الموارد البشرية من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين في ثلاثة عناصر رئيسة، هي:

استراتيجية التعيين: وتهدف الى توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وتتضمن هذه الاستراتيجية (الاستقطاب والاختيار).

استراتيجية التعويضات: وهذا نشاط يخص الأفراد الذين أصبحوا عاملين في المؤسسة، ويتضمن هذا الجانب استراتيجيات فرعية منها: استراتيجية (الأجور، والحوافز).
استراتيجية التنمية: ومن أهم الاستراتيجيات الفرعية لهذه الاستراتيجية استراتيجية التدريب وهي عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية واكتساب الخبرات والمهارات التي يحتاجها، وكذلك الاتجاهات والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته.
استراتيجية تقييم الاداء: تهدف الى دفع العاملين الى العمل باجتهد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم، والشعور بالعدالة، وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.

ب-التخطيط الاستراتيجي للموارد المادية والتكنولوجية:

تُعَدُّ الموارد المادية والتكنولوجية في المؤسسة هي أحد مداخل تحسين الكفاءة الإنتاجية، وتتمثل هذه الموارد في جميع مكونات مكان العمل والعوامل والظروف التي لها تأثير على سلوك العامل وعلى إنتاجيته وأدائه لأعماله ومن أهم عناصر الموارد المادية والتكنولوجية المؤثرة في الكفاءة الإنتاجية للعاملين ما يلي:
الموارد المادية: تشمل جميع مكونات بيئة العمل الداخلية، ومن أهم عناصر هذه العناصر التي تؤثر على كفاءة العامل هي: (تصميم المباني، الضوضاء، درجة الحرارة، تأثيث المكتب، نظافة مكان العمل).
الموارد التكنولوجية: تتضمن الموارد التكنولوجية جميع الوسائل والتقنيات الحديثة التي تُيسر العمل في المؤسسات، وتُسهم في توفير الوقت والجهد، وبالتالي تساعد في تطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، ومن أهمها: (الحاسب الآلي، شبكة الانترنت، شبكة الحاسوب، الأجهزة المكتبية، الدعم الفني).

ج-التخطيط الاستراتيجي للأنظمة والعمليات الإدارية:

تُعَدُّ من أهم العوامل الحاكمة والمؤثرة في الكفاءة الانتاجية وتشمل الأنظمة الإدارية الأساليب العلمية للإدارة وأدوات الإدارة المناسبة لاتخاذ القرارات، كما تتضمن العمليات الإدارية الكفاءة والمهارة لممارسة الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتحدد فعالية الأنظمة والعمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي من خلال مجموعة من العوامل والمحددات المختلفة التي يجب الأخذ بها بعين الاعتبار عند ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

ثانياً-بناء الصورة الذهنية Types of knowledge:

1- مفهوم الصورة الذهنية:

يعرفها Kotler & Keller (2012) بأنها مجموعة الأفكار التي يكونها الفرد عن شيء ما.

2- أهمية الصورة الذهنية:

إن أهمية الصورة الذهنية للمؤسسات بشكل عام تشكل عاملاً مهماً وحيوياً في تسويق أهداف المؤسسة في أداء رسالتها، ولذلك فإن أبرز العوائد والفوائد التي تجنيها الصورة الذهنية ما يأتي: (الشطري، 2013: 116-117)

زيادة ثقة الجماهير المختلفة بالمؤسسة، وجذب مصادر التمويل لدعم المؤسسات لزيادة تمويل برامجها. استقطاب المهارات البشرية للتطوع في أنشطة المؤسسة، وتوليد الشعور بالثقة للانتماء. زيادة اهتمام قادة الرأي العام ووسائل الاعلام بالمؤسسة ودورها في خدمة المجتمع.

3- وظائف بناء الصورة الذهنية:

اعتبر الباحثون أن للصورة الذهنية وظائف نفسية يمكن ذكرها في الآتي: (غوسي، 2015: 80-81) تحقق للفرد أكبر قدر ممكن من التكيف مع ظروف الحياة من خلال دورها في اختصار جهد الفرد بما تقدمه له من أطر جاهزة تكفل له التعامل مع الآخر بل والتنبؤ بسلوكه دون إمعان النظر في خصائصه الفردية.

تؤدي عملية تكوين الصورة الذهنية الى تحويل العالم من عالم معقد إلى عالم أسهل وأكثر تنظيماً من خلال استخدام الجوانب السيكولوجية التي تنطوي عليها عملية التعليم داخل الإنسان. تسهم الصورة الذهنية في تفسير مواقف الفرد وآرائه وأنماط سلوكه في الحياة الاجتماعية وتفسر أساساً فلسفته في الحياة وذلك لارتباطها بقيمة ومعتقداته وثقافته. للصورة الذهنية دور كبير في تكوين الرأي العام لأنها تشكل اللبنة الأساسية للرأي العام باعتبار تأثيرها في آراء الناس ومواقفهم.

4- خصائص الصورة الذهنية:

هناك العديد من الخصائص المختلفة التي تتسم بها الصورة الذهنية كالاتي (غوسي، 2015: 81): عدم الدقة: لا تعبر بالضرورة عن الواقع الكلي لاسيما وأن الأفراد عادة يلجئون الى تكوين فكرة شاملة عن الآخرين من خلال معلومات قليلة يحصلون عليها لعدم القدرة على جمع المعلومات الكاملة. الثبات والمقاومة للتغيير: تميل الصورة الذهنية الى الثبات ومقاومة التغيير وتتعدد العوامل التي تحدد وتؤثر في كيفية وكمية التغيير المحتمل في الصورة الذهنية وبعض هذه المتغيرات يتعلق بالصورة ذاتها وبعضها الآخر يتعلق بالرسائل الواردة من خلالها. التعميم وتجاهل الفروق الفردية: تقوم الصورة الذهنية على التعميم المبالغ لذلك فالأفراد يفترضون بطريقة آلية أن كل فرد من أفراد الجماعة موضوع الصورة تنطبق عليه صورة الجماعة ككل على الرغم من اختلافات وفروق فردية.

التنبؤ بالمستقبل: التنبؤ بالسلوك والتصرفات المستقبلية للجمهور تجاه المواقف والقضايا والأزمات المختلفة.

تخطي حدود الزمن والمكان: لا يقف الفرد في تكوينه للصورة الذهنية عند حدود معينه بل يتخطاها وفقاً لمعارفه ومدركاته ومشاهده إضافة إلى قدرته على التخيل والاستنتاج.
الإدراك المتحيز: تبنى على درجة من درجات التعصب لذا فإنها تؤدي إصدار أحكام متعصبة ومتحيزة.

5-سمات الصورة الذهنية: (غربي، 2015: 82)

لها إطار نفسي زمني، بمعنى أنها التكوين أي أننا لانطلق على معرفة حالية صورة ذهنية.
لها إطار ذاتياً حاسياً، بمعنى أنها تتبع من مقدرة الإنسان الحسية أي قدرة الإنسان إلى استيعاب المثير أو التعرض له (ما يمتلكه الفرد من قدرات حسية).
تتسم بالعاطفة على الرغم من أن ذلك لا يعد شرطاً أساسياً في الصورة الذهنية وليست العاطفة في جميع الأحيان مقياساً للصورة الذهنية (سليبي - إجابي).
الصورة الذهنية مكونة للاتجاه، بمعنى أنها أحد مصادر بناء وتكوين الاتجاه.
الصورة الذهنية ديناميكية بمعنى أنها متغيرة غير ثابتة سواء أكان التغيير بطيئاً أم سريعاً وهذا التغيير ناتج عن تفاعلها مع مثير جديد.

6-أبعاد الصورة الذهنية: (غربي، 2015: 86-87)

البعد المعرفي: يقصد بهذا البعد المعلومات التي يدرك من خلالها الفرد موضوعاً، أو قضية، أو شخصاً ما، وتعتبر هذه المعلومات هي الأساس الذي تبنى عليه الصورة الذهنية التي يكونها الفرد عن الآخرين، وعن الموضوعات والقضايا المختلفة، وبناء على دقة المعلومات والمعارف التي نحصل عليها عن الآخرين تكون دقة الصورة الذهنية التي نكونها عنهم، ووفقاً للبعد المعرفي، فإن الأخطاء في الصورة الذهنية المتكونة لدى الأفراد هي أخطاء ناتجة أساساً عن المعلومات والمعارف الخاطئة التي حصل عليها هؤلاء الأفراد.

البعد السلوكي: يعكس سلوك الفرد طبيعة الصورة الذهنية المشكلة لديه في مختلف شؤون الحياة، إذ ترجع أهمية الصورة الذهنية في أحد أبعادها إلى أنها تمكن من التنبؤ بسلوك الأفراد وسلوكيات الأفراد يفترض منطقياً أنها تعكس اتجاهاتهم في الحياة.

البعد الوجداني: يقصد بالبعد الوجداني الميل بالإيجاب أو السلب تجاه موضوع، أو قضية، أو شخص، أو شعب، أو دولة ما، في إطار مجموعة الصور الذهنية التي يكونها الأفراد، ويتشكل الجانب الوجداني مع الجانب المعرفي، ومع مرور الوقت تتلاشى المعلومات والمعارف التي يكونها الأفراد، وتبقى الجوانب الوجدانية التي تمثل اتجاهات الأفراد نحو الأشخاص والقضايا والموضوعات المختلفة، ويتدرج البعد الوجداني بين الإيجابية والسلبية، ويؤثر على ذلك مجموعة من العوامل أهمها حدود توافر مصادر المعرفة، وخصائص الشعوب من حيث اللون والجنس واللغة، باختلاف هذه الخصائص من الأمور التي تسهم في بناء الاتجاهات السلبية، والتجانس في هذه الخصائص يسهم في بناء الاتجاهات الإيجابية.

ثالثاً-العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبناء الصورة الذهنية The concept of knowledge management

تري الدراسة الحالية أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وبناء الصورة الذهنية علاقة إيجابية ومؤثرة فكلما كان التخطيط الاستراتيجي فعال وجيد أدى ذلك الى تحسين الصورة الذهنية لدى الجمهور الداخلي والخارجي للمنظمة ويرى الباحثان أن العلاقة بينهما تتمثل في الآتي:

أنَّ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يؤدي الى تكوين صورة ذهنية لدى العملاء بالسلوك الإيجابي نحو العاملين في المؤسسة من حيث استقطاب العاملين ذات الكفاءة العالية.

أنَّ التخطيط الاستراتيجي للموارد المادية يجنب العاملين بالسلوك السلبي التي تعكس اتجاهاتهم في الحياة.

أنَّ التخطيط الاستراتيجي للأنظمة والعمليات الإدارية يؤدي الى أداء أفضل وبالتالي عكس صورة إيجابية عن المؤسسة وبالتالي الولاء لها.

رابعاً-التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

لقد أصبح التخطيط الاستراتيجي الحل الأمثل للكثير من مؤسسات التعليم العالي من أجل بقائها واستمراريتها، لذلك باتت ممارسة مؤسسات التعليم العالي للتخطيط الاستراتيجي بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وتحقيق أهدافها الطموحة، فيعرف التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي: هو علم وفن توجيه كل قوى مؤسسة التعليم العالي نحو تطوير الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الجوهرية التي تحدد ملامح مستقبل المؤسسة، ووضع الخطط اللازمة لإنجاز الأهداف والأغراض وحل القضايا والمشكلات التي يتطلبها الوصول الى هذا المستقبل المنشود(الغوطي،2017: 32).

متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

يتوقف نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي على بعض المتطلبات، والتي بدونها قد تفشل جهود تطبيقية في المؤسسات، ومن هذه المتطلبات ما يلي:

وجود إدارة استراتيجية: إن التطبيق الناجح للتخطيط الاستراتيجي يتطلب وجود استراتيجية تقوم بممارسة الوظائف الرئيسية التالية (الغوطي، 2017: 34):

- إنشاء جهاز للتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، وإجراء التحليل البيئي وتحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة.
- بناء قدرات المؤسسة اللازمة لنجاح تطبيق الاستراتيجيات، ووضع نُظم للدعم الإداري والمالي.
- التركيز على ثقافة المؤسسة التي تدعم تنفيذ الاستراتيجيات وممارسة القيادة الاستراتيجية.

تصميم التنظيم المناسب: إن تحديد رؤية مستقبلية للمؤسسة الجامعية يتطلب تحديد تصور لنظام وإدارة المؤسسة المستقبلية، ويتحدد ذلك التصور في أن يكون نظام الجامعة نظام متكيف وإدارة الجامعة إدارة متكيفة؛ لأن التخطيط الاستراتيجي يتطلب وجود نظام متكيف من أجل تطبيقه بشكل ناجح، فالنظام المتكيف هو الذي يمتلك القدرة على توقع المشكلات والأزمات والتغيرات، وهو النظام القادر على حل

المشكلات وإدارة الأزمات، فتكون الجامعة بلك عبارة عن نظام حي مفتوح، والإدارة عبارة عن عملية اتخاذ قرار فاعل ومؤثر.

نظام معلومات إدارية ومناهج متكيفة: يعتمد التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي إلى حد كبير على دراسة التغيرات والنمو لما له علاقة بالمؤسسة الجامعية لاستشراف مستقبلها، أي على عملية التنبؤ باتجاهات المتغيرات البيئية وتحديد أثرها على نشاط المؤسسة الجامعية، وهذا يتطلب توفر معلومات حديثة ودقيقة، وهو ما يدعو إلى تبني نظام معلومات إداري متكيف ونماذج متكيفة للتنبؤ بالمستقبل لإحداث التوافق والانسجام والتكامل في منهجية التخطيط الاستراتيجي؛ ليؤهل مؤسسات التعليم العالي لمواجهة تحديات المستقبل.

الإطار العملي للدراسة:

أولاً- نبذة عن عينة الدراسة ووصف خصائص عينة الدراسة

1-نبذة عن عينة الدراسة: A brief summary of the study sample

جامعة دمام هي جامعة يمنية حكومية حديثة تقع في مدينة دمام في اليمن. تأسست في 1996/8/24م وهي تعمل منذ نشأتها على رفع المستوى العلمي والثقافي والفكري في عموم الجمهورية وفي محافظة دمام على وجه خاص ويبلغ عدد الطلاب المسجلين في الجامعة 20 ألف طالبا وطالبة. وتضم الجامعة العديد من الكليات العلمية والإنسانية وتشمل كل كلية على مجموعة من الأقسام المتخصصة وفقاً لأولويات البحث العلمي والتنمية وعلى ضوء برامج تعد لكل تخصص.

<https://tu.edu.ye/about>

2- وصف خصائص أفراد عينة الدراسة: Description of the characteristics of the individual sample

لوصف خصائص أفراد العينة فقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، وكانت النتائج كما هي موضحة يتضح من بيانات الجدول رقم (8) أن الغالبية العاملين هم ضمن الفئة العمرية (من 40 - أقل من 45 سنة) حيث بلغ عددهم في جميع الكليات (30) بما نسبته (55.6%) من مجموع أفراد العينة البالغ عددهم (54) فرداً، بينما كانت أقل نسبة في جميع الكليات هم ضمن الفئة العمرية (45 سنة فأكثر) حيث بلغ عددهم (6) أفراد بما نسبته (11.11%) من مجموع أفراد العينة البالغ عددهم (54) فرداً، ويعود ذلك إلى تطلب التخطيط الاستراتيجي لأشخاص ذو كفاءة عالية ولها خبرة كبيرة في هذا المجال لما له من أهمية بالغة في تحسن الكفاءة الإنتاجية وأنه كلما زاد عمر الشخص زادت معارفه ومهاراته وتجاربه وخبراته المكتسبة وبالتالي تصبح لديه القدرة على مواجهة صعوبات وعراقيل الميزة التنافسية وسرعة التأقلم معها وبالتالي رفع أداء الجامعة الذي يؤدي إلى تحسين الصورة الذهنية؛ كما أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من يعملون في وظيفة رئيس قسم وذلك في كل الكليات حيث بلغ عددهم (65) فرداً بما نسبته (54.2%) من مجموع أفراد العينة البالغ عددهم (54) فرداً، ويمكن أن يعزى ذلك إلى وجود أقسام كثيرة

في الكليات، في حين كانت النسبة الأقل من أفراد العينة هم من يعملون في وظيفة عميد وذلك في كل الكليات حيث بلغ عددهم (6) فردًا بما نسبته (11.11%) من مجموع أفراد العينة البالغ عددهم (54) فردًا، وهذا يشير إلى وجود نوع من الاتساق بين الوظائف من حيث التخصص والنسب في المستويات الإدارية المختلفة (العليا، الوسطى)؛ وأخيرًا أن الغالبية العظمى كانت لمن تتراوح سنوات خدمتهم العملية هم فئة (من 10 - أقل من 15 سنة) حيث بلغ عددهم (37) فردًا بما نسبته (68.5%) من مجموع أفراد العينة البالغ عددهم (54) وهذا يشير إلى وجود نوع من الاستقرار الوظيفي الذي يزيد من الولاء للمؤسسات التعليمية نتيجة التوسعات في مؤسسات التعليم العالي التي شهدتها اليمن مؤخرًا بينما كانت أقل نسبة لمن تتراوح سنوات خدمتهم العملية هم فئة (أقل من 10 سنوات) حيث بلغ عددهم (3) أفراد بما نسبته (6.5%) من مجموع أفراد العينة البالغ عددهم (54) فردًا وهذا يدل على أن أعمال الجامعة تحتاج إلى خبرات وكفاءات علمية واستشارات فنية وخطط تنموية فعالة ترفع من كفاءة الجامعة.

جدول رقم (8) يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة لخصائص العينة.

خصائص العينة	الفقرات	التكرار F	النسبة
العمر	من 35- أقل من 40 سنة	18	33.33%
	من 40- أقل من 45 سنة	30	55.55%
	45 سنة فأكثر	6	11.11%
	الإجمالي	54	100.0
المستوى الوظيفي	عميد	6	11.11%
	نائب عميد	12	22.22%
	رئيس قسم	36	66.7%
	الإجمالي	54	100.0
سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	3	5.6%
	من 10 - أقل من 15 سنة	37	68.5%
	15 سنة فأكثر	14	25.9%
	الإجمالي	54	100.0

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات الحزمة الإحصائية (spss).

ثانياً- ثبات وصدق أداة الدراسة Consistency and validity of the study tool

1- توزيع الاستبانات وجمعها Distribute and collect questionnaires

بعد التواصل مع الجامعة عينة الدراسة وأخذ الموافقة على توزيع الاستبانة، قام الباحثان بزيارة الجامعة وتم توزيع، وجمع الاستبانات وذلك لمدة (15) يوماً وفي الأيام الأولى تم الحصول على العينة الاستطلاعية حيث بلغت نسبة معامل ألفا كرو نباخ (0.96) وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي قام الباحثان بتوزيع الاستبانات حيث بلغت نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل (54) والجدول رقم (7) يوضح ذلك.

جدول رقم (7) توضح الاستبيانات الموزعة في جميع الكليات بجامعة دمام ونتيجة التوزيع.

اسم البنك	الموزعة	المستردة والقابلة للتحليل	المفقودة
كلية التربية	10	6	4
كلية الآداب	10	8	2
كلية العلوم الإدارية	8	8	0
كلية الحاسبات	6	5	1
كلية العلوم التطبيقية	10	5	5
كلية الهندسة	7	7	0
كلية الزراعة والطب البيطري	10	7	3
كلية الطب البشري والأسنان	10	8	2
الإجمالي	61	54	7

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين استناداً إلى مراجعة الاستبيانات.

ثبات الاستبانة هو درجة من الاتساق، أو الانسجام في المعلومات، أو النتائج التي نحصل عليها عندما نستخدم أداة قياس الأداء في زمنين مختلفين فإن الاختبار يعطي النتائج نفسها إذا أُعيد تطبيقه في الظروف نفسها (شعاع، 2007)، حيث اعتمدت الدراسة الحالية على عينة استطلاعية مكونة من (20) فرداً في استخراج الثبات.

أ-ثبات فقرات الاستبانة:

جدول رقم (4) الارتباط المصحح لفقرات المتغير المستقل بالدرجة الكلية.

م	متوسط المقياس بعد الحذف	تباين المقياس بعد الحذف	الارتباط المصحح للمفردة بالدرجة الكلية	ألفا بعد الحذف
ثبات فقرات المتغير المستقل (فقرات التخطيط الاستراتيجي):				
x1	101.70	59.734	0.577	0.916
x2	101.93	58.961	0.649	0.915
x3	102.00	58.069	0.692	0.914
x4	102.57	62.875	0.088	0.926
x5	102.17	61.316	0.3	0.922
x6	101.93	58.340	0.733	0.913
x7	102.07	57.720	0.767	0.913
x8	101.93	59.926	0.520	0.917
x9	102.23	58.599	0.545	0.916
x10	102.13	59.223	0.614	0.915
x11	102.13	58.947	0.570	0.916
x12	102.07	58.823	0.727	0.914
x13	102.03	59.413	0.622	0.915
x14	102.13	61.982	0.3	0.921
0.920				Cronbach's Alpha لإجمالي الفقرات
ثبات فقرات المتغير التابع (بناء الصورة الذهنية):				
y1	94.97	64.447	0.472	0.935
y2	95.07	64.202	0.371	0.939
y3	94.97	63.895	0.524	0.934
y4	94.73	65.720	0.566	0.933
y5	94.53	64.395	0.703	0.931
y6	94.60	64.800	0.686	0.931
y7	94.63	64.723	0.724	0.931
y8	94.60	64.041	0.681	0.931
y9	94.63	64.516	0.642	0.931
0.935				Cronbach's Alpha لإجمالي الفقرات

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات الحزمة الإحصائية (spss).

من خلال الجدول رقم (4) يتضح أن قيمة معامل الارتباط المصحح بالدرجة الكلية في المتغير المستقل للفقرة X4 كانت (0.088) وبالتالي فهي أقل من (0.3) وهذا يدل على أن الفقرة (X4) لا تتسم بالثبات، حيث أن هذه القيمة ليست ثابتة فهي تنخفض بزيادة حجم العينة الأمر الذي يستدعي لحذف الفقرة (X4)، وبالنظر إلى عمود الثبات بعد حذف الفقرتين كما هو موضح بالجدول رقم (4) فإن معامل الثبات سوف يرتفع إلى (0.93) بدلاً من (0.920)، بينما يتضح أن قيمة معامل الارتباط المصحح بالدرجة الكلية لجميع الفقرات في المتغير التابع أكبر من (0.3) وهذا دليل على اتسام جميع فقرات المتغير التابع (بناء الصورة الذهنية) بالثبات حيث أن هذه القيمة ليست ثابتة فهي تنخفض بزيادة حجم العينة الأمر الذي لا يستدعي لحذف أي فقرة، كما هو موضح بالجدول رقم (5) وبذلك نجد أنه معامل الثبات الكلي لجميع فقرات المتغير التابع هو (0.935).

ب- ثبات أبعاد الاستبانة:

بعد التأكد من أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً تم استخدام معامل الفاكرونباخ لمتغيرات الدراسة وكقاعدة عامة فإن قيمة معامل الثبات الأقل من (0.60) يعتبر غير مقبولاً وكلما اقترب المعامل من الواحد الصحيح كلما اتسم بالثبات وبالنظر إلى قيم معامل الثبات (الفاكرونباخ) يتضح أنها عالية بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة حيث بلغت (0.961) وهو ما يجعل من الأداة المستخدمة أداة مناسبة لجميع بيانات الدراسة والجدول رقم (5) يوضح ذلك.

جدول رقم (5) قيمة معامل الثبات باستخدام معامل الفاكرونباخ لأبعاد متغيرات الدراسة.

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل الثبات
1-2 المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)		
مجال الموارد البشرية	6	0.802
مجال الموارد المادية	5	0.851
مجال الأنظمة والعمليات الإدارية	5	0.913
الكلي بالنسبة للمتغير المستقل	16	0.93
2-2 المتغير التابع (بناء الصورة الذهنية)		
البعد المعرفي	3	0.918
البعد الوجداني	4	0.918
البعد السلوكي	3	0.913
الكلي بالنسبة للمتغير التابع	10	0.935
الكلي بالنسبة لجميع المتغيرات	26	0.961

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات الحزمة الإحصائية (spss).

2- صدق الاستبانة Validity of the questionnaire:

أ- الصدق الظاهري:

يشير الصدق الظاهري إلى المظهر العام للمقياس ويتحقق هذا النوع من الصدق في المقياس من خلال عرضة على عدد من المحكمين ملحق رقم (2)، للحكم على دقة فقرات الاستبانة وكيفية صياغتها

ومدى وضوحها وموضوعيتها، ودقة تعليمات القياس، وأوصى المحكمون بإجراء بعض التعديلات على بعض الفقرات، واستبعاد بعضها الآخر، وقد تم الأخذ بأراء السادة المحكمين وملاحظاتهم على الفقرات وصلاحياتها لما وضعت له، وقد تم إجراء التعديلات اللازمة وفق آراؤهم.

ب-الصدق الذاتي (صدق المحك):

وهو نوع من أنواع الصدق يشير إلى الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وهذا النوع من الصدق يقوم على الدرجات التجريبية بعد التخلص من أخطاء القياس، أي أن الصدق الذاتي أو الحقيقي يُعبر عما يحتويه الاختبار حقيقة من الخاصية التي يقيسها خالية من أي شوائب، بمعنى مقدار تشبع المقياس بما يقيسه حقيقة. وتم حسابه بإيجاد الجذر التربيعي لقيم معاملات ثبات ألفاكرونباخ لفقرات الاستبانة الحالية في أبعادها والدرجة الكلية، والجدول رقم (6) يوضح بيانات ذلك النوع من الصدق.

جدول رقم (6) الصدق الذاتي لمتغيرات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي وبناء الصورة الذهنية).

المتغير	عدد الفقرات	الصدق الذاتي
التخطيط الاستراتيجي	16	0.93
بناء الصورة الذهنية	10	0.94
الكلي	26	0.96

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات الحزمة الإحصائية (spss).

ثالثاً-تحليل ومناقشة استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة:

1-الوزن المعتمد لقياس أسئلة الاستبانة:

لقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي مقياس ليكرت (Likert) وهو أسلوب لقياس السلوكيات والتفضيلات، استنبطه عالم النفس رينسيس ليكرت، يستعمل في الاستبانات، وبخاصة في مجال الإحصاءات، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما، والمقياس المستعمل لتحديد درجة الموافقة والاختلاف حول قضية ما يكون من خلال إبداء الرأي المحدد بخمس خيارات، ومن هنا جاءت التسمية ويمكن توضيحها في الجدول رقم (9).

<https://www.5scale.net/blog-details/1>

جدول رقم (9) يوضح المقياس المعتمد لقياس أسئلة الاستبانة.

الوزن	المقياس
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

2- محك الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5 - 1 = 4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4 ÷ 0.8) = 5) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية (شعاع، 2007: 170) وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول (10)، وقد صنفت نتائج إجابات الباحثين بحسب متوسطاتها الحسابية لغرض الوصف كما يوضحه الجدول رقم (10).

جدول رقم (10) يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	طول الخلية
منخفضة جدًا	من 1- أقل من 1.8
منخفضة	من 1.8- أقل من 2.6
متوسطة	من 2.6- أقل من 3.4
مرتفعة	من 3.4- أقل من 4.2
مرتفعة جدًا	من 4.2- إلى 5

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

3- عرض إجابات أفراد العينة على فقرات أسئلة الاستبانة وتحليلها:

استهدفت الدراسة كما سبقت الإشارة إلى التعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في جامعة ذمار للقيادات الأكاديمية في الإدارات العليا والتعرف على مدى توجه الجامعة في بناء الصورة الذهنية لتحقيق الإبداع فيها، وتم عرض النتائج ومناقشتها كالآتي:

أ- الإجابة على السؤال الفرعي الأول حيث نص على:

ما مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي للمجالات التالية: (مجال الموارد البشرية، مجال الموارد المادية والتكنولوجية، مجال الأنظمة والعمليات الإدارية) اللازمة في جامعة ذمار؟ وتم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية وكانت النتائج:

جدول رقم (11) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية للتخطيط الاستراتيجي.

م	محتوى الفقرات	المتوسط	الانحراف	الأهمية	المستوى
مجال الموارد البشرية					
1	يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد احتياجات الجامعة من العاملين بدقة	4.49	0.722	89.8%	مرتفع جدًا
2	تهتم إدارة الجامعة بمشاركة العاملين عند وضع الخطط التفصيلية المرتبطة بمجال عملهم وأخذ آرائهم قبل اصدار الخطط.	4.23	0.716	84.6%	مرتفع جدًا
3	يسهم التخطيط في تحديد احتياجات العاملين من الدورات التدريبية اللازمة.	4.14	0.759	82.8%	مرتفع
4	تتضمن الخطة الاستراتيجية سياسات ومعايير واضحة لعملية التدوير الوظيفي والترقيات الإدارية للعاملين بما يحقق الرضاء للعاملين.	3.97	0.788	79.4%	مرتفع
5	يساعد التخطيط في رفع قدرات العاملين بناء على التصميم الجيد للخطط والبرامج التدريبية.	3.83	0.873	76.6%	مرتفع
	المتوسط الإجمالي	4.09	0.587	81.8%	مرتفع
مجال الموارد المادية والتكنولوجية					
6	يتم تحديد الأولويات لتوافر احتياجات العاملين من الموارد المادية.	4.17	0.617	83.4%	مرتفع
7	يساعد في صياغة مشاريع لدعم وتطوير البيئة المادية والتكنولوجية.	4.12	0.629	82.4%	مرتفع
8	يسهم التخطيط في تيسير انجاز الأعمال بكفاءة عالية من خلال إعداد قواعد بيانات عالية الجودة.	4.10	0.640	82%	مرتفع
	المتوسط الإجمالي	4.00	0.476	80%	مرتفع
مجال الأنظمة والعمليات الإدارية					
9	يسهم التخطيط في وضع نماذج وأنظمة إدارية متطورة لإدارة شؤون العاملين.	4.05	0.638	81%	مرتفع
10	توفر عملية التخطيط بيانات دقيقة عن أداء العاملين وكفاءتهم الانتاجية.	4.03	0.590	80.6%	مرتفع
11	يسهم في إجراء التحسينات على الأنظمة الإدارية باستمرار.	4.11	0.540	82.2%	مرتفع
12	يتم تأدية العمل بما يحقق الجودة في أداء العاملين.	4.15	0.571	83%	مرتفع
13	يساعد التخطيط الاستراتيجي في تقليل كلفة العمليات الإدارية.	4.05	0.638	81%	مرتفع
	المتوسط الإجمالي	3.91	0.525	78.2%	مرتفع
	الإجمالي للتخطيط الاستراتيجي	4.11	0.540	82.2%	مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات الحزمة الإحصائية (spss).

لقد أظهرت نتائج الفقرات (1-5) الموضحة في الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي لفقرات قياس هذا البعد قد حصل على درجة مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للجامعة (4.05) وبنسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا البعد (81%) فقد جاء هذا البعد في المرتبة الأولى كأحد أبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي، كما نلاحظ أن الفقرة رقم (1) حصلت على درجة موافقة مرتفعة جدًا، حيث حصلت على الترتيب الأول كأعلى قيمة للجامعة والتي نصت على أنه (يسهم التخطيط

الاستراتيجي في تحديد احتياجات الجامعة من العاملين بدقة) بوسط حسابي بلغ (4.49) وبأهمية نسبية بلغت (89.8%)، في جامعة ذمار، وهذا يدل على أن التخطيط الاستراتيجي من الأمور الأساسية في مؤسسات التعليم العالي، خاصة في ظل بيئة تتسم بشدة المنافسة لاسيما في مجال التعليم العالي لذلك كان لزاماً على مثل هذه الجامعة التميز في تقديم خدماتها التعليمية المتنوعة كأحد الأهداف الاستراتيجية الضرورية للبقاء في ظل تلك البيئة كما يدل أيضاً على اهتمام الجامعة بوجود وحدات مختصة للتخطيط الاستراتيجي. وأدنى قيمة للفقرة رقم (5) حيث حصلت على درجة موافقة مرتفعة كأدنى قيمة للجامعة والتي تنص على: (يساعد التخطيط في رفع قدرات العاملين بناء على التصميم الجيد للخطط والبرامج التدريبية) بوسط حسابي بلغ (3.83) وبأهمية نسبية بلغت (76.6%) وهذا يدل على أن الجامعة لا بد لها من الاهتمام برفع قدرات العاملين بطرق تطوير الحصول على التصميم الجيد للخطط من أجل وضع برامج تدريبية ذات كفاءة عالية؛ كما أظهرت نتائج الفقرات (6-8) الموضحة في الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي لفقرات قياس هذا البعد قد حصل على درجة مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للجامعة (4.00) وبنسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا البعد (80%) فقد جاء هذا البعد في المرتبة الثانية كأحد أبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي، ونلاحظ أن الفقرة رقم (7) حصلت على درجة موافقة مرتفع، حيث حصلت على الترتيب الأول كأعلى قيمة للجامعة والتي نصت على أنه (يتم تحديد الأولويات لتوافر احتياجات العاملين من الموارد المادية والتكنولوجية) بوسط حسابي بلغ (4.17) وبأهمية نسبية بلغت (83.4%)، في الجامعة وهذا يدل على أن الجامعة توفر الاحتياجات الأساسية من المواد التكنولوجية لما لها أثر في رفع الكفاءة الإنتاجية، وأدنى قيمة للفقرة رقم (8) حيث حصلت على درجة موافقة مرتفعة كأدنى قيمة للجامعة والتي تنص على: (يسهم التخطيط في تيسير انجاز الأعمال بكفاءة عالية من خلال إعداد قواعد بيانات عالية الجودة) بوسط حسابي بلغ (4.10) وبأهمية نسبية بلغت (82%) وهذا يدل على أن الجامعة لا بد لها من الاهتمام ببناء بنية تحتية تحتوي على المعلومات لاستخدامها عند الحاجة إليها بيسر وسهولة ومواكبة التطورات الحاصلة من أجل السبق التنافسي. وأخيراً أظهرت نتائج الفقرات (9-13) الموضحة في الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي لفقرات قياس هذا البعد قد حصل على درجة مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للجامعة (4.05) وبنسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا البعد (81%) فقد جاء هذا البعد في المرتبة الثالثة كأحد أبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي، فنلاحظ أن الفقرة رقم (12) حصلت على درجة موافقة مرتفع، حيث حصلت على الترتيب الأول كأعلى قيمة للجامعة والتي نصت على أنه (يوجد طريقة تأدية العمل بما يحق جودة عالية في أداء العاملين) بوسط حسابي بلغ (4.15) وبأهمية نسبية بلغت (83%)، في الجامعة، وهذا يدل على أن الجامعة تسعى لتقديم الخدمات التعليمية بأعلى جودة ممكنة من أجل بناء صورة ذهنية جيدة لدى جمهورها الخارجي والداخلي، وأدنى قيمة للفقرة رقم (10) حيث حصلت على درجة موافقة مرتفعة كأدنى قيمة للجامعة والتي تنص على: (توفر عملية التخطيط بيانات دقيقة عن أداء

العاملين وكفاءتهم الانتاجية) بوسط حسابي بلغ (4.03) وبأهمية نسبية بلغت (80.6%) وهذا يدل على أن الجامعة لابد لها من الاهتمام برفع قدرات العاملين بطرق تطوير الحصول على التصميم الجيد للخطط من أجل وضع برامج تدريبية ذات كفاءة عالية.

ب-الإجابة على السؤال الثاني حيث نص على:

ما مدى توجه إدارة جامعة ذمار نحو بناء الصورة الذهنية (البعد المعرفي، البعد الوجداني، البعد السلوكي)؟ وتم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية وكانت النتائج:
جدول رقم (12) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية لبناء الصورة الذهنية.

المستوى	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محتوى الفقرات
البعد المعرفي				
مرتفع	84.2%	.672	4.21	1 تعتبر خدمات الجامعة معيارًا للحكم على المقارنة مع الجامعات
مرتفع	81.4%	.695	4.07	2 تهتم جامعة ذمار بتحسين صورتها أمام عملائها.
مرتفع	83.6%	.657	4.18	3 عندما أنصح العملاء أوجههم للتعامل مع هذه الجامعة.
مرتفع	83.8%	.557	4.19	المتوسط الإجمالي
البعد الوجداني				
مرتفع	80%	0.622	4.00	4 إن استراتيجية الجامعة كان لها الأثر في إشباع حاجات ورغبات
مرتفع	80.6%	0.627	4.03	5 تبادر الجامعة في المتابعة المستمرة مع الزبون.
مرتفع	81.2%	0.652	4.06	6 تلتزم الجامعة بالدقة في تقديم خدماتها.
مرتفع	79%	.503	3.95	المتوسط الإجمالي
البعد السلوكي				
مرتفع	81.8%	0.635	4.09	7 يلتزم الموظفون بإعطاء صورة إيجابية عن جامعة ذمار.
مرتفع	82.2%	0.646	4.11	8 يتصف عملاء الجامعة بمستوى الرضاء العالي بخصوص
مرتفع	81.6%	0.643	4.08	9 تمتاز الجامعة بالسرعة العالية في تقديم الخدمة .
مرتفع	80%	0.476	4.00	المتوسط الإجمالي
مرتفع	81.4%	.695	4.07	الإجمالي لبناء الصورة الذهنية

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات الحزمة الإحصائية (spss).

لقد أظهرت نتائج الفقرات (1-3) الموضحة في الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي لفقرات قياس هذا البعد قد حصل على درجة مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للجامعة (4.05) وبنسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا البعد (81%) فقد جاء هذا البعد في المرتبة الأولى كأحد أبعاد متغير بناء الصورة الذهنية، كما نلاحظ أن الفقرة رقم (1) حصلت على درجة موافقة مرتفعة

جدًا، حيث حصلت على الترتيب الأول كأعلى قيمة للجامعة والتي نصت على أنه (تعتبر خدمات الجامعة معيارًا للحكم على المقارنة مع الجامعات الأخرى) بوسط حسابي بلغ (4.21) وبأهمية نسبية بلغت (84.2%)، في جامعة ذمار، وهذا يدل على جامعة ذمار تهتم بمقارنتها مع الجامعات الأخرى وذلك من أجل تحقيق السبق التنافسي من أجل التميز في تقديم خدماتها التعليمية. وأدنى قيمة للفقرة رقم (5) حيث حصلت على درجة موافقة مرتفعة كأدنى قيمة للجامعة والتي تنص على: (تهتم جامعة ذمار بتحسين صورتها أمام عملائها) بوسط حسابي بلغ (4.07) وبأهمية نسبية بلغت (81.4%) وهذا يدل على أن الجامعة لا بد لها من الاهتمام أكثر بمعرفة رغبات عملائها وتحقيقها بالصورة التي يردونها من أجل تحقيق خدمات ذات كفاءة عالية وجيل مثقف وواعي وباني للأجيال؛ كما أظهرت نتائج الفقرات (4-6) الموضحة في الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي لفقرات قياس هذا البعد قد حصل على درجة مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للجامعة (3.95) وبنسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا البعد (79%) فقد جاء هذا البعد في المرتبة الثالثة كأحد أبعاد متغير بناء الصورة الذهنية، ونلاحظ أن الفقرة رقم (6) حصلت على درجة موافقة مرتفعة جدًا، حيث حصلت على الترتيب الأول كأعلى قيمة للجامعة والتي نصت على أنه (تمتاز الجامعة بالدقة في تقديم خدماتها) بوسط حسابي بلغ (4.06) وبأهمية نسبية بلغت (81.2%)، في الجامعة وهذا يدل على المصادقية في تقديم الخدمات التي تقدمها الجامعة، وأدنى قيمة للفقرة رقم (4) حيث حصلت على درجة موافقة مرتفعة كأدنى قيمة للجامعة والتي تنص على: (إن استراتيجية الجامعة كان لها الأثر في إشباع حاجات ورغبات العملاء) بوسط حسابي بلغ (4.00) وبأهمية نسبية بلغت (80%) وهذا يدل على أن الجامعة لا بد لها من الاهتمام بالتطلع نحو الأفضل في رغبات العملاء ومواكبة التطورات الحاصلة في مؤسسات التعليم العالي بشكل أكثر فعالية؛ وأخيرًا أظهرت نتائج الفقرات (7-9) الموضحة في الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي لفقرات قياس هذا البعد قد حصل على درجة مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للجامعة (4.05) وبنسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا البعد (81%) فقد جاء هذا البعد في المرتبة الثانية كأحد أبعاد متغير بناء الصورة الذهنية، كما نلاحظ أن الفقرة رقم (8) حصلت على درجة موافقة مرتفعة جدًا، حيث حصلت على الترتيب الأول كأعلى قيمة للجامعة والتي نصت على أنه (يتصف عملاء الجامعة بمستوى الرضاء العالي بخصوص الخدمات المقدمة) بوسط حسابي بلغ (4.11) وبأهمية نسبية بلغت (82.2%)، في الجامعة، وهذا يدل على وجود نوع من الولاء من قبل العملاء نحو جامعة ذمار. وأدنى قيمة للفقرة رقم (9) حيث حصلت على درجة موافقة مرتفعة كأدنى قيمة للجامعة والتي تنص على: (تمتاز الجامعة بالسرعة العالية في تقديم الخدمة) بوسط حسابي بلغ (4.08) وبأهمية نسبية بلغت (81.6%) وهذا يدل على أن الجامعة لا بد أن تهتم بإيصال الخدمة بالوقت المطلوب.

رابعاً- اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها Test discussion of study hypotheses:

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

نصت الفرضية الرئيسة الأولى على: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وبناء الصورة الذهنية في جامعة دمار". وللتأكد من صحة الفرضية تم إيجاد معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لإيجاد العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وبناء الصورة الذهنية، حيث أشارت النتائج في الجدول رقم (13) إلى وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وبناء الصورة الذهنية، ووجود علاقة ارتباط قوية بين إجمالي أبعاد التخطيط الاستراتيجي وبناء الصورة الذهنية، حيث بلغ الإجمالي (0.656^{**})، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية التي تنص على: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي في بناء الصورة الذهنية بجامعة دمار"، وقبول الفرضية البديلة.

جدول رقم (13) يوضح علاقة الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وبناء الصورة الذهنية.

م	أبعاد التخطيط الاستراتيجي	الارتباط Pearson Correlation	مستوى الدلالة Sig.
1	مجال الموارد البشرية	.474**	.000
2	مجال الموارد المادية والتكنولوجية	.556**	.000
3	مجال الأنظمة والعمليات الإدارية	.553**	.000
	الإجمالي	.656**	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات الحزمة الإحصائية (spss).

اختبار الفرضية الثانية:

حيث نصت على: "لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي في بناء الصورة الذهنية بجامعة دمار". وللتأكد من صحة فرضية الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) لإيجاد العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي مع بناء الصورة الذهنية بجامعة دمار. وقبل تطبيق تحليل الانحدار وللإجابة على هذه الفرضية قام الباحثان بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وهي:

التأكد من وجود علاقة ارتباط شديدة بين المتغيرات المستقلة قام الباحثان بإجراء اختبار "معامل التضخم التباين" والذي يرمز له بالرمز (VIFS)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة ويشير (Keleinbaum) إلى أنه إذا كان "معامل تضخم التباين" (VIFS) أكبر من (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.01) فإنه يمكن القول: بأن

هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات أخرى، ومن ثم سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار، وقد اعتمد البحث على هذه القاعدة لاختبار الارتباط بين المتغيرات المستقلة، ويشير الجدول رقم (14) إلى أن القيمة "معامل تضخم التباين" (VIFS) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وتتراوح بين (1.875 و 2.558) كما يلاحظ أيضاً أن قيمة "التباين المسموح به" لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.01) وتتراوح بين (0.391 و 0.533). ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة تتعلق بوجود الارتباط بين المتغيرات المستقلة والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (14) يوضح نتائج اختبارات (Tolerance/ VIFS) لأبعاد المتغير المستقل

م	أبعاد التخطيط الاستراتيجي	معامل التضخم التباين (VIFS)	التباين المسموح (Tolerance)
1	مجال الموارد البشرية	1.875	.533
2	مجال الموارد المادية والتكنولوجية	1.921	.521
3	مجال الأنظمة والعمليات الإدارية	2.558	.391

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات الحزمة الإحصائية (spss).

التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي: قام الباحثان باحتساب معامل الالتواء لأبعاد الدراسة فإذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1) ويبين الجدول رقم (15) أن قيم معامل الالتواء (Skewness) لجميع أبعاد الدراسة كانت أقل من (1) الأمر الذي يعني أن البيانات لجميع أبعاد الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي للبيانات.

جدول رقم (15) يوضح نتائج اختبار (معامل الالتواء) لأبعاد المتغير المستقل والتابع.

م	أبعاد الدراسة	معامل الالتواء (Skewness)
المستقل	1 التخطيط الاستراتيجي لمجال الموارد البشرية	.294
	2 التخطيط الاستراتيجي لمجال الموارد المادية والتكنولوجية	.582
	3 التخطيط الاستراتيجي لمجال الأنظمة والعمليات الإدارية	.027
التابع	1 البعد المعرفي	.444
	2 البعد الوجداني	.035
	3 البعد السلوكي	.523

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات الحزمة الإحصائية (spss).

التأكد من صلاحية النموذج باستخدام نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد. يتبين من معطيات جدول رقم (16) ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة (51.522) وبالبالغة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ a) ويشير معامل الارتباط المتعدد إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي في بناء الصورة الذهنية بجامعة

ذمار بلغت (0.854)، وكذلك يشير معامل التحديد (R2) إلى أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي تُفسر (721%) من التباين الحاصل في المتغير التابع بناء الصورة الذهنية.

جدول رقم (16) نتائج تحليل التباين (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج

مصدر التباين	قيمة F	مستوى الدلالة المحسوبة	قيمة الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)
الفرضية الرئيسية	51.522	.000	.854	.721

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات الحزمة الإحصائية (spss).

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية:

التي تنص على: "لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وبناء الصورة الذهنية بجامعة دمار". وللتحقق من صحة فرضية الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وذلك لإيجاد التأثير بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل وبناء الصورة الذهنية كمتغير تابع بجامعة دمار. تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (17) إلى أن هناك علاقات أثر ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وذلك استناداً إلى أن قيمة (T) المحسوبة البالغة بين (4.311 و 558)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية التي تنص على: " أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$)، بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وبناء الصورة الذهنية بجامعة دمار وقبول الفرضية البديلة.

جدول رقم (17) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وبناء الصورة الذهنية.

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري Std. Error	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
مجال الموارد البشرية	.114	.205	.036	.558	.000
مجال الموارد المادية	.927	.215	.280	4.311	.000
مجال الأنظمة والعمليات الإدارية	.277	.268	.077	1.032	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات الحزمة الإحصائية (spss).

ثانياً- اختبار الفرضية الثانية:

حيث نصت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) بين متوسطات أبعاد بناء الصورة الذهنية تعزاً للمستوى الوظيفي بجامعة دمار"، وللتأكد من صحة فرضية الدراسة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (الأنوفا) للفروق بين أفراد العينة الدراسة حيث تشير النتائج إلى أن مستوى الدلالة أكبر (0.05) مما يشير الجدول رقم (18) إلى قبول الفرضية العدمية التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) بين متوسطات أبعاد بناء الصورة الذهنية تعزاً للمستوى الوظيفي بجامعة دمار" ورفض الفرضية البديلة.

جدول رقم (18) يوضح نتائج اختبار (الأنوفا) لمتوسطات أبعاد بناء الصورة الذهنية تعزاً للمستوى الوظيفي.

Sig. مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات Mean Square	Df درجة الحرية	مجموع المربعات Sum of Squares	مصدر التباين	المتغير
0.534	.636	.569	2	1.139	Between Groups	البعد المعرفي
		.896	50	44.786	Within Groups	
			52	45.925	Total	
0.381	1.06	9.633	2	48.163	Between Groups	البعد الوجداني
		9.057	50	2237.078	Within Groups	
			52	2285.241	Total	
0.721	.573		2	37.883	Between Groups	البعد السلوكي
		7.577	50	3266.117	Within Groups	
		13.223	52	3304.000	Total	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات الحزمة الإحصائية (spss).

الاستنتاج والتوصيات والصورة المقترحة لتطوير الخطط الاستراتيجية

أولاً- الاستنتاجات Conclusions

- 1- أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة متوسط أعمارهم متوسط نسبياً منهم في سن (30-أقل من 35 سنة)، وأن غالبيتهم من يعملون بوظيفة رئيس قسم بوجود اتساق بين الوظائف والعاملين فيها وغالباً ما تتراوح سنوات خدمتهم (من 10-أقل من 15 سنة).
حصل البعد المعرفي على المرتبة الأولى حيث نجد أن جامعة ذمار تعتبر أن خدماتها التي تقدمها هي معياراً للحكم على المقارنة مع الجامعات الأخرى.
- 3- حصل مجال الموارد البشرية على المرتبة الثانية حيث نجد أن الجامعة تقوم بتحديد احتياجاتها من العاملين بدقة واستقطابهم حسب المؤهلات المطلوبة.
- 4- حصل مجال الموارد المادية والتكنولوجية على المرتبة الثالثة حيث نجد أن هناك توجه عالٍ من قبل الجامعة في تحديد أولوياتها من الموارد المادية وهذا يؤدي إلى توفير الوقت والجهد في أدائها لأعمالها الموكلة إليها.
- 5- حصل البعد السلوكي على المرتبة الرابعة حيث نجد أن عملاء الجامعة لديهم مستوى من الرضاء عن الخدمات المقدمة من قبل الجامعة.
- 6- حصل البعد الوجداني على المرتبة الخامسة حيث نجد أن جامعة ذمار تلتزم بالدقة في تقديم خدماتها.
- 7- حصل مجال الأنظمة والعمليات الإدارية على المرتبة السادسة حيث نجد أن الجامعة تقوم بتأدية أعمالها بجودة وذلك من أجل الحفاظ على البقاء والاستمرار في ظل بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة.

ثانياً- التوصيات Recommendations:

من أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتنتج أهدافاً، لابد من تقديم بعض التوصيات التي إذا ما تم الأخذ بها من قبل الجامعة ستكون لها تأثيراً إيجابياً على عملها اليومي ونجاحها في المستقبل وبهذا يوصي الباحثان بما يلي:

- 1- اعداد المزيد من الدراسات حول الموضوع ذاته لما له من أهمية بالغة في نجاح أداء مؤسسات التعليم العالي وباعتبارها قطاع خدمي هام.
- 2- ينبغي على الجامعة الاهتمام بامعة بطرق تطوير الحصول على المعرفة وجعلها متاحة للاستخدام وذلك حضور المؤتمرات والندوات والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمديرون والإنترنت، الأبحاث الأكاديمية كل ذلك من اجل تقلي كلفة العمليات الإدارية من خلال تطبيق الخطط الاستراتيجية.
- 3- ضرورة اشباع حاجات ورغبات العملاء من خلال إعداد برامج عامة تهدف بدور الجامعة في تنمية مجتمعها المحلي وتعريف طلبة الثانوية بالتخصصات التي يمكن أن يلتحقوا بها.
- 4- ينبغي على الجامعة أن تتصف بتقديم الخدمة في أسرع وقت وأقل كلفة ممكنة مما يخلق ولاء لدى عملائها.
- 5- ينبغي على الجامعة بتطوير الدعم الفني من أجل ضمان أداء العاملين بكفاءة عالية.
- 6- ينبغي على الجامعة رفع قدرات العاملين لديها من خلال تحفيزهم والعمل على خلق بيئة مشجعة.

ثالثاً-تصور مقترح لتطوير التخطيط الاستراتيجي لبناء الصورة الذهنية بجامعة ذمار

الإطار المقترح لأولويات التحسين Proposed framework for improvements

لقد أظهر التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية نتائج إيجابية تؤكد دور التخطيط الاستراتيجي في جامعة ذمار في بناء الصورة الذهنية وبناءً على ذلك فقد حرص الباحثان على الاستفادة من علم الإحصاء في تقديم إطار يمكن الاستناد إليه في تحديد أولويات تطوير دور التخطيط الاستراتيجي في بناء الصورة الذهنية بجامعة ذمار، وذلك باستخدام التحليل العاملي (طريقة المكونات الرئيسية) ويتطلب تنفيذ الإطار المقترح التركيز على الأبعاد ذات العلاقات الارتباطية الجوهرية والطرديّة وتبنى والإجراءات الإدارية اللازمة لتعزيز تطوير دور التخطيط الاستراتيجي في بناء الصورة الذهنية على مستوى الأبعاد، ولغرض استخدام التحليل العاملي لابد من التأكد مما يلي:

1-التأكد من عدم وجود الازدواج الخطي Multi-collinearity

ويتم الحكم على وجود أو عدم وجود الازدواج الخطي من خلال إيجاد محدد مصفوفة الارتباط فإذا كانت قيمة المحدد أكبر من (0.00001) فهذا يعني عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات، أما إذا كانت قيمته أقل من (0.00001) فهذا يعني وجود مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات كما يلاحظ أن محدد المصفوفة يساوي (0.55) وهو أكبر من (0.00001) مما يعني عدم وجود مشكلة.

جدول رقم (19) يوضح نتائج اختبار Multi-collinearity

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.861
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	722.11
	Df	12
	Sig.	0.000
Multi-collinearity	(0.55)	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات الحزمة الإحصائية (spss).

2- اختبار التأكد من كفاية حجم العينة KMO Test:

من خلال هذا الاختبار يتم الحكم على مدى كفاية حجم العينة لإجراء التحليل العاملي وبصفة عامة تتراوح إحصائية KMO بين الصفر والواحد الصحيح وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على زيادة الاعتمادية Reliability للعوامل التي نحصل عليها من التحليل والعكس صحيح والحد الأدنى المقبول لهذا الإحصائي (0.5) حتى يمكن الحكم بكفاية حجم العينة أما في حالة أن تكون قيمته أقل من ذلك فإنه يتعين زيادة حجم العينة، ومن النتائج الموضحة في الجدول رقم يتبين (19) أن قيمة KMO تساوي (0.861) أي أكبر من الحد الأدنى المقبول الذي اشترطه Kaiser إذ يمكننا أن نحكم بالكفاية.

4-Bartlett, s Test:

الهدف من هذا الاختبار هو تحديد ما إذا كانت مصفوفة الارتباط Correlation Matrix هي مصفوفة الوحدة Identity Matrix أم لا، ومن النتائج نجد أن قيمة sig تساوي (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.05) أي أن مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة الوحدة.

https://en.wikipedia.org/wiki/Bartlett's_test

5- النموذج المقترح لأولويات التحسين:

يوصي الباحثان المسؤولين في جامعة ذمار بالاستفادة من النموذج الذي توصلت إليه الدراسة حول أولويات تطوير دور التخطيط الاستراتيجي في بناء الصورة الذهنية والذي يتكون من ستة أبعاد بينهما علاقات ارتباطية تتراوح معاملات الارتباط بينها ما بين (0.70)، (0.84) حيث يتضح ذلك من الجدول رقم (20).

جدول (20) التحليل العاملي (طريقة المكونات الرئيسية).

الترتيب بحسب الاولوية	العامل الاول	المتغير
5	0.72	مجال الموارد البشرية
4	0.742	مجال الموارد المادية
1	0.84	مجال الأنظمة والعمليات الإدارية
6	0.70	البعد المعرفي
2	0.801	البعد الوجداني
3	0.763	البعد السلوكي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات الحزمة الإحصائية (spss).

حيث يرى الباحثان أن تطبيق النموذج يتطلب التركيز على الأبعاد ذات العلاقات الارتباطية الطردية يجب أن تتبنى السياسات والإجراءات الادارية اللازمة لتطوير دور التخطيط الاستراتيجي في بناء الصورة الذهنية بجامعة ذمار من خلال الدعم واتباع الأساليب المنهجية الحديثة في تطوير التخطيط الاستراتيجي ببناء الصورة الذهنية والتركيز على الأمور التالية بالترتيب:

- 1- ينبغي على جامعة ذمار إجراء التحسينات على الأنظمة الإدارية وذلك من خلال معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في هذه الأنظمة، ويحقق استمرارية أداء العاملين وانتاجيتهم وكذلك عقد الاجتماعات الدورية وأخذ آراء العاملين في مجال العمل من اجل إيجاد قنوات اتصال فعالة بين العاملين والوحدات الإدارية، الأمر الذي يؤدي الى تحفيز العاملين وانتاجيتهم، وايضاً لابد من إشراك العاملين عند وضع الخطط التفصيلية المرتبطة بمجال العمل مما ينعكس ذلك على كفاءة وأداء العاملين.
- 2- دعم القيادة العليا في الجامعة لتطوير ثقافتها ووضع أنظمة إدارية متطورة بشكل يؤدي إلى زيادة التشارك بالمعرفة والإدراك الكافي لمفهومها ومحتوياتها وذلك من أجل تطبيقها والتزامها المستمر وضرورة نشر اسهامات جامعة ذمار في تقديم خدماتها وكذلك خططها الاستراتيجية على وسائل الإعلام لتعزيز صورتها الذهنية.
- 3- استخدام جامعة ذمار لأسلوب الاعتماد على البنية التحتية للحصول على المعلومات في الوقت والمكان المناسب للشخص المناسب من أجل تحقيق الإبداع فيها والوصول الى درجة عالية في تقديم خدمة تعليمية متميزة.
- 4- نقترح على جامعة ذمار بضرورة تحسن بيئة العمل من حيث المباني والتجهيزات والمرافق، بما يضمن الرضاء النفسي للعاملين واهتمامها بصياغة مشاريع لدعم وتطوير البيئة المادية والتكنولوجية، والعمل على توظيفها بشكل فعال من أجل الاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة في تحسين إنتاجية العاملين في إنجاز مهامهم الوظيفية.
- 5- ارفع قدرات العاملين فيها من خلال إجراء الدورات التدريبية وعقد ورشات حول مهارات الاتصال والتواصل من أجل تشجيع النشاطات والعلاقات الإنسانية بين العاملين كمورد أساس لها وأنها بأمس الحاجة إلى إيجاد طرق سليمة لإدارة المعرفة والأفكار والخبرات التي تمتلكها، وكذلك وضع سياسات ومعايير واضحة لعمليات التدوير الوظيفي والترقيات تقوم على أساس الخبرة والكفاءة.
- 6- ينبغي على جامعة ذمار أن توفر جو أكاديمي مناسب للطلبة الملتحقين بها بتحسين صورتها أمام عملائها بتقديم خدمات متميزة والعمل على إرضائهم.

قائمة المصادر والمراجع

1-المصادر العربية Arab sources:

أ-الكتب:

- خطاب، عايده سيد. (2003) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، دار شركة الحريري للطباعة، ط1، القاهرة: مصر.
- السكارنة، بلال، (2002)، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان: الأردن.
- شعاع، (2007)، الاحصاء باستخدام SPSS، "ترجمة وإعداد لجنة التأليف والترجمة"، شعاع للنشر والعلوم، ط1، حلب: سوريا.
- الشطري، حامد(2013) الإعلان التلفزيوني ودوره في تكوين الصورة الذهنية، دار أسامة والتوزيع، ط1، عمان: الأردن.
- المغربي، عبد الحميد؛ وغريبة، رمضان. (2006) التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة المصرية للتوزيع والنشر، ط1، القاهرة: مصر.
- عقيلي، عمر. (2005). 'دارة الموارد البشرية: بُعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان: الأردن.

ب- الرسائل العلمية:

- الفرا، عبدالله. (2018) دور الصورة الذهنية للمنظمات الأهلية في بناء العلاقة الاستراتيجية مع جمهور المستفيدين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
- غرسي، هدى. (2015)، دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية: دراسة مسحية على القائمين بالعلاقات العامة بجامعة العربي بن مهيدي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- الغوطي، محمود. (2017) دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
- الحياي، نعمان وخلف، حذيفة. (2014) الصورة الذهنية للجامعة المستنصرية لدى طلبة الثانوية العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المستنصرية، بغداد: العراق.

ج-المجلات العلمية والبحوث المنشورة:

- بلبراهيم، جمال. (2014) دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية -مجلة الأكاديمية الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، المجلد (6)، العدد (18).



- الليمون، نواف (2014) واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام في منظمة أبو ظبي - مجلة جامعة دمشق، المجلد (30)، العدد (2).

د-روابط من شبكة الإنترنت:

- https://en.wikipedia.org/wiki/Bartlett's_test، تاريخ الزيارة 2/2/2020، 14:10 م.
- <https://www.5scale.net/blog-details/1>، تاريخ الزيارة 12 /2/2020، 14:30 م.
- <https://tu.edu.ye/about>، تاريخ الزيارة 12 /2/2020، 14:44 م.

2-المصادر الأجنبية: Foreign sources

- Abdul Rashida, M., Abu Samah I. H., Razali, R a, Sham F., Abdul Karim N., Basri H., Radzi M., Abashah A., & Zaharia M. (2015). The Importance of Perceived Leadership Elements in Strategic Planning at Public University. **The 3rd global conference on business, economics, management and tourism**, Rome: Italy.
- Akinyele. S, T., & Fasogbon O. I. (2007). Impact of Strategic Planning on Organizational Performance and Survival. **Research Journal of Business Management**, (1). 62-71.
- Pacuto, N. S., & Dan, A. (2017). Planning Competence and Staff Performance in Muni University, Uganda. **European Journal of Management and Marketing Studies**. 2 (2), 36-55.
- Philip J. K., & Inga, B. (2014). Projecting corporate brand image and behavioral response in business schools: Cognitive or affective brand attributes?, **Journal of Business Research**, 67.
- Bridson, K., & Mavondo, F. (2011). Corporate image in the leisure services sector. **Journal of Services Marketing**, 25(3).
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). **Marketing management**. New Jersey: Prentice Hall.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1) الاستبانة

جَامِعَةُ ذِمَارٍ
العام الدراسي - 2018م



كلية العلوم الإدارية
برنامج الدراسات العليا - إدارة الأعمال

المحترم

الأخ/الكريم

المحترمة

الأخت / الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تهديكم الباحثة أطيب التحيا وتتمنى لكم موفور الصحة ودوام العافية.

أحيط بعناية سيادتكم إني بصدد إعداد دراسة بعنوان:

(دور التخطيط الاستراتيجي في بناء الصورة الذهنية للجامعات اليمنية - دراسة حالة بجامعة ذمار) وذلك للمشاركة في المؤتمر العلمي الأول لطلبة الدراسات العليا بالجامعات اليمنية في جامعة إب، حيث تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في بناء الصورة الذهنية للجامعات اليمنية. لذا أرجوا من حضرتكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بكل صراحة وموضوعية نظراً لأهمية إجاباتكم على نتائج الدراسة شاكرين جهودكم لتشجيع البحث العلمي، ودعم مسيرة العلم. مؤكدة لكم بأن إجاباتكم ستُعامل بسرية وسيقتصر استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط .

ولكم جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم لخدمة أغراض البحث العلمي،،،

الباحث / أحمد محمد ناصر الصباري

الباحثة / ندى أحمد صالح الصباري



القسم الأول-البيانات الديمغرافية:

يرجى وضع إشارة في المربع المناسب: ➤

1- العمر:

من 35 إلى أقل من 40 سنة

من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة

45 سنة فأكثر

2- المستوى الوظيفي:

عميد نائب

رئيس قسم

3- عدد سنوات الخدمة:

أقل من 10 سنوات

إلى أقل من 15 سنة

15 سنة فأكثر

القسم الثاني- المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)

بدائل الإجابة					الفقرات	م
غير موافق مطلقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمامًا	التخطيط الاستراتيجي	
أولاً: دور التخطيط الاستراتيجي لمجال إدارة الموارد البشرية						
					يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد احتياجات الجامعة من العاملين بدقة.	1
					تهتم إدارة الجامعة بمشاركة العاملين عند وضع الخطط التفصيلية المرتبطة بمجال عملهم وأخذ آرائهم قبل اصدار الخطط	2
					يسهم في تحديد الأدوار الوظيفية للعاملين بدقة.	3
					يسهم في تحديد احتياجات العاملين من الدورات التدريبية اللازمة	4
					تتضمن الخطة الاستراتيجية سياسات ومعايير واضحة لعملية التدوير الوظيفي والترقيات الإدارية للعاملين بما يحقق الرضاء للعاملين	5
					يساعد في رفع قدرات العاملين بناء على التصميم الجيد للخطط والبرامج التدريبية	6
ثانياً- دور التخطيط الاستراتيجي لمجال الموارد المادية والتكنولوجية						
					يحدد الأولويات لتوافر احتياجات العاملين من الموارد المادية والتكنولوجية.	7
					يساعد في صياغة مشاريع لدعم وتطوير البيئة المادية والتكنولوجية.	8
					يسهم في تيسير انجاز الأعمال بكفاءة عالية من خلال إعداد بنية تحتية معلوماتية وقواعد بيانات عالية الجودة.	9
ثالثاً- دور التخطيط الاستراتيجي لمجال الأنظمة والعمليات الإدارية						
					يسهم التخطيط الاستراتيجي في وضع نماذج و أنظمة إدارية متطورة لإدارة شؤون العاملين.	10
					توفر عملية التخطيط الاستراتيجي بيانات دقيقة عن أداء العاملين وكفاءتهم الانتاجية.	11
					يسهم في إجراء التحسينات على الأنظمة الإدارية باستمرار.	12
					يوجد طريقة تأدية العمل بما يحق جودة عالية في أداء العاملين.	13

القسم الثاني-المتغير التابع (الصورة الذهنية)

م	الفقرات	بدائل الإجابة			
	الصورة الذهنية	موافق تمامًا	موافق	محايد	غير موافق مطلقاً
أولاً- البعد المعرفي					
1	تعتبر خدمات جامعة دمار معياراً للحكم على المقارنة مع خدمات الجامعات الأخرى				
2	تهتم جامعة دمار بتحسين صورتها أمام عملائها				
3	عندما أنصح العملاء أوجههم للتعامل مع هذه الجامعة				
ثانياً- البعد الوجداني					
4	إن استراتيجية جامعة دمار كان لها الأثر في إشباع حاجات ورغبات العملاء				
6	تبادر الجامعة في المتابعة المستمرة مع الزبون.				
7	تلتزم الجامعة بالدقة في تقديم خدماتها				
ثالثاً- البعد السلوكي					
8	يلتزم الموظفون بإعطاء صورة إيجابية عن جامعة دمار				
9	يتصرف عملاء الجامعة بمستوى الرضاء العالي بخصوص الخدمات المقدمة				
10	تمتاز الجامعة بالسرعة العالية في تقديم الخدمة .				

الملحق رقم (2) أسماء الدكاترة المحكمين

م	الاسم	الجامعة
1	أ.د/ أحمد أحمد الرحومي	جامعة الملك خالد
2	أ.د.م/ عبدة أحمد العامري	جامعة العلوم والتكنولوجيا
3	د / فؤاد الدعيس	جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز
4	د/ عامر عبد الوهاب السنباني	جامعة دمار



دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات اليمنية الأهلية

أ/صفاء عبد الحكيم أحمد بادي

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

Email: safaabduhakeembadi@gmail.com

إشراف/ أ.د/نبيل أحمد العفيري

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

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات اليمنية الأهلية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها أن لاستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها (الاستبعاد، التقليل، الزيادة، الابتكار) دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (الجودة، المرونة، الاستجابة للعملاء، تخفيض التكاليف). وقد خلصت الدراسة إلى تقديم عدد من التوصيات التي قد تسهم في تميز أداء الجامعات اليمنية الأهلية.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية المحيط الأزرق، الميزة التنافسية المستدامة، الجامعات اليمنية الأهلية.

Abstract:

This research aims to identify the role of blue ocean strategy in achieving the sustainable competitive advantage of Private Yemeni Universities. The researcher has used the analytical descriptive method. The researcher has reached a number of conclusions, the most important of which is that of blue ocean strategy with its dimensions (Eliminate, Reduce, Raise, Innovation) has an effective role in achieving sustainable competitive advantage in its dimensions (Quality, Flexibility, Responding to customers, Reduction of Cost). In addition, some recommendations have been reached which may contribute to excellence the performance of Private Yemeni Universities.

Keywords: Blue Ocean Strategy, Sustainable Competitive Advantage, Private Yemeni Universities.

1-المقدمة:

اكتسب مفهوم التنافس في التعليم العالي أهمية كبيرة في السنوات الأخيرة في جميع أنحاء العالم، وفي ظل التنافس على الموارد المحدودة، وارتفاع توقعات المستفيدين وتوسيع فرص الحصول على التعليم غيرها فقد أصبح من الضروري للجامعات بوصفها مؤسسات للتعليم العالي أن تقود عملية التحول والتوجه للعمل الاستراتيجي والبحث عن استراتيجيات تساعد في تحقيق التميز التنافسي المستدام.

وتُعدُّ استراتيجية المحيط الأزرق استراتيجية تسويقية حديثة تبحث عن محيطات زرقاء جديدة بعيداً عن المنافسات، والحروب التسويقية والتنافسية، كما هو السائد في عالم الأعمال، وترى هذه الاستراتيجية أن المؤسسات الرائدة لا تتفوق من خلال المعارك والصراع مع المنافسين، وإنما عبر إيجاد "محيطات زرقاء"، في مجالات أسواق خالية من التصارع والتصادم حولها، إضافة إلى جاهزيتها للنمو، وتُعرف مثل هذه التحركات الاستراتيجية بـ"الابتكار القيمي" من خلال قفزات قوية في القيم لكل من الجامعات اليمنية الأهلية والمستفيدين، تاركة المنافسين دون فاعلية من خلال إيجادها زيادة في الطلب على منتجاتها، عن طريق أسواق جديدة تتمثل في الفراغ والمناطق المجهولة والأسواق النائية التي لم يصلها من يعكر صفوها بعد، وهي الأسواق والمناطق غير المأهولة التي لم تكتشف بعد، (جردات وعمرو والوزير، 2017، 122).

وهي تركز على هذه التحركات الاستراتيجية ذاتها بوصفها المصدر الحقيقي للابتكار والأداء المتميز، لتعمل على ترجمة مجمل التوجهات والقرارات الإدارية الهادفة إلى بلورة نطاق عمل جديد يؤدي إلى خلق سوق أزرق، (الدوري والسعيد، 2009، 8). فهي استراتيجية معنية بشكل رئيسي بالإبداع والابتكار في مجال المنتجات والخدمات، في ظل المنافسة الشرسة في عالم الأعمال، (جردات وآخرون، 2017، 122).

وباعتبار استراتيجية المحيط الأزرق فكرةً استراتيجيةً حديثاً ينقل الجامعات اليمنية الأهلية من المنافسة التقليدية إلى التنافس في المنطقة التي تهيمن عليها الجامعات اليمنية الأهلية بدون صراعات، (جرجنازي، 2018، 9)، فإنها تعد الخيار الأفضل للجامعات التي تبحث عن بيئة آمنة ولا يوجد بها قوة تنافسية شديدة، وتخلق هذه البيئة مساحة من السوق الهادئ، الذي يخلو من التنارع والتنافس في المناطق التي تجبر بعض الجامعات على الإبحار والغوص في معركة التنافس، لذا أضحت استراتيجية متكاملة لتطوير الجامعات، لكونها تقلل المنازعات، وتحد من قوة وكثرة المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي، وتدعم الابتكار والتجديد والتحديث فيها، (حمودي، 2010، 91).

وتعد استراتيجية المحيط الأزرق في التسويق سياسة هجومية تفاجئ السوق، فهي تغير العادات السائدة لدى المستهلكين من خلال تقديم قيمة جديدة للعروض المقدمة بالتالي لن يتمكن أي منافس في السوق من متابعة المنتجات الجديدة بفعل أساليبه وعاداته التقليدية وسيأخذ وقتاً من الزمن ليس بالقصير

ليتمكن من القدرة على التقليد والمنافسة، (نصور، 2016، 45)، وبالرغم من أن الجامعات ليست منظمات أعمال ولكنها في حاجة إلى أن تدار بنفس فكر وقيم مؤسسات الأعمال، (Ernst & Young, 2012, 17).

وحيث باتت من الصعوبة بمكان الاحتفاظ باستراتيجية تنافسية لفترة طويلة في العصر الحالي، حيث تتأثر الجامعات بالعديد من تلك التحديات وهو الأمر الذي يسهم في زيادة المنافسة على المستوى المحلي بل والعالمية الأمر الذي يتطلب من تلك الجامعات تبني استراتيجيات معاصرة وفكر إداري معاصر تستطيع من خلاله المنافسة والريادة على غيرها، فأصبحت المؤسسات تبحث عن نموذج عمل يقودها إلى تبني الاستراتيجية الملائمة بهدف الاستخدام الأمثل للموارد، واقتناص الفرص لتقديم قيمة عالية للزبون وللمؤسسة معاً، وأصبحت الميزة التنافسية تتمثل بالاستجابة الأفضل للزبون، والجودة الأعلى، والكفاءة الأفضل، والابتكار، (المشني، 2011، 3).

إن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة مفهوم ديناميكي يعتمد على الجهد الذاتي والتحسين المستمر والإبداع، للتفوق على المنافسين من خلال النوعية والتقنية العالية والأداء المتميز والتسويق الأفضل وهذا ما يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة؛ لذلك فإن المؤسسات تسعى للتفوق الذي يمنحها استمرارية البقاء في القمة، (علي، 2013، 2).

وباعتبار أن الميزة التنافسية المستدامة تمثل هدفاً استراتيجياً بالنسبة للجامعات الأهلية فإن امتلاكها لميزة تنافسية مستدامة تنفرد بها عن الجامعات الأخرى المنافسة لها أمراً في غاية الأهمية سعياً للبقاء والنمو والنجاح باستمرار، وذلك من خلال تقديم أفضل الخدمات التي تلبي احتياجات ورغبات المجتمع حالياً ومستقبلاً والمتنامية بشكل متسارع، (منصور، 2016، 215)، حيث أشارت نتائج ودراسة، (Butler, 2008)، ودراسة، (Zhao & Jinwei, 2010)، ودراسة، (Dehkordi, & Rezvani & Behravan, 2012)، دراسة، (الهوراني، 2017)، على دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

إن تطوير الجامعات اليمنية الأهلية لم يعد أمراً اختياريًا، بل أصبح أمراً حتمياً تفرضه المتغيرات المتسارعة يوماً بعد آخر، والجامعات اليمنية الأهلية تشهد تحديات وتهديدات نشأت عن المجريات التي غيرت شكل العالم، وأوجدت نظاماً عالمياً جديداً يعتمد المعرفة والتطوير التكنولوجي المتسارع أساساً، مستنداً إلى تقنيات عالية التقدم والتفوق، وفي ضوء التغيرات العميقة والشاملة التي تكتسح عالم اليوم، ومع تنامي متطلبات واحتياجات المجتمع اليمني، أصبح لزاماً على الجامعات اليمنية الأهلية التفكير في البدائل والاستراتيجيات المناسبة بما يكفل لها استدامة المزايا التنافسية على المدى البعيد، وتحقيق الاستمرار في إطار مستويات متميزة من الأداء.

2- المشكلة:

لم يعد كافيًا بالنسبة للجامعات اليمنية الأهلية القبول بالوضع الحالي، بل أصبح التنافس فيما بينها لا بد منه، فقد أوجبت عليها التحولات والتغيرات المتسارعة في عصرنا الحالي خاصة في ميدان التعليم العالي عالميًا وعربيًا؛ فضلًا عن تزايد الاحتياجات المجتمعية يومًا بعد يوم البحث عن مساحات جديدة للتنافس وجذب طلاب جدد كهدف استراتيجي تنشده الجامعات اليمنية الأهلية بلا استثناء؛ ما يحتم عليها البحث عن استراتيجيات حديثة، تساعد على البقاء، وتكسبها القوة والنفوذ، وزيادة في التوسع في محيطها؛ من خلال التميز والتفرد عن بقية الجامعات المنافسة.

وتتحدد قدرة الجامعات اليمنية الأهلية على النجاح بقدرتها على التعامل مع المتغيرات الحديثة بإيجابية وفعالية، ولقد أصبح التخطيط للوصول للتنافسية ومتطلبات تحقيقها عملاً أصيلاً وليس تكميليًا أو اختياريًا أمام الجامعات اليمنية الأهلية في ضوء ظهور مفاهيم حديثة؛ مثل مفاهيم السوق، والعملاء، والتنافسية، وأصبحت قضايا ذات أهمية وضرورة للجامعات الأهلية، (عثمان، 2012، 297).

وبناءً على ما تم ذكره، تمحورت مشكلة الدراسة الحالية بشكل عام حول مدى قدرة الجامعات اليمنية الأهلية على مواكبة التغيرات، وتجاوز تلك التحديات، كنتيجة حتمية لغياب الرؤى الاستراتيجية الملائمة، وضعف في إيجاد مساحات جديدة للتنافس بلا منازع وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تتفرد بها الجامعات اليمنية الأهلية عن غيرها من الجامعات المنافسة لها في نفس المجال؛ لذلك اهتمت الدراسة الحالية بالإشارة إلى "استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات اليمنية الأهلية"، كأسلوب أمثل لمواجهة تلك المنافسة وتحقيق التميز التنافسي المستدام، من خلال التركيز وتوضيح العلاقة بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، وإمكانية تطبيقها من قبل الجامعات اليمنية الأهلية، وتتمثل مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

- 1- ما الإطار المفاهيمي لاستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة؟
- 2- ما أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة؟
- 3- ما دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات اليمنية الأهلية؟

3- الأهمية:

تكمن أهمية الدراسة الحالية من خلال الآتي:

- 1- تعد الدراسة الحالية محاولة علمية تجرى لأول مرة على حد علم الباحثة، التي تتناول استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات اليمنية الأهلية.
- 2- قد تمثل الدراسة الحالية حافزًا قويًا للباحثين لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول استراتيجية المحيط الأزرق ووسائل تطبيقها في الجامعات اليمنية الأهلية.

- 3- قد تسهم الدراسة الحالية في لفت الانتباه باتجاه الأنماط والمداخل الاستراتيجية الحديثة، بما يسهم في تعزيز وتطوير مؤسسات التعليم العالي لمواجهة التحديات والتغيرات المتلاحقة.
- 4- توجيه أنظار القيادات وصانعي القرار بمؤسسات التعليم العالي لأهمية تبني استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات اليمنية الأهلية.
- 5- إثراء المكتبة اليمنية والعربية بالأطر النظرية لاستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

4-الأهداف:

- هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات اليمنية الأهلية، وسوف يتم تحقيق هذا الهدف من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:
- 1- التعرف إلى الإطار المفاهيمي لاستراتيجية المحيط الأزرق، والميزة التنافسية المستدامة.
 - 2- التعرف إلى أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة.
 - 3- التعرف إلى دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات اليمنية الأهلية.

5-الحدود:

اقتصرت الدراسة على التعرف إلى دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات اليمنية الأهلية.

6-المنهج:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي - لوصف وتحليل الأطر النظرية والأدبيات السابقة المتعلقة باستراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وصولاً إلى استنتاجات وتوصيات استخدمت في معرفة دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات اليمنية الأهلية.

7-المصطلحات:

أ-استراتيجية المحيط الأزرق:

يعرف زوك (Zook، 2004، 26) استراتيجية المحيط الأزرق بأنها تمثل الطريق الذي تحدد من خلاله كيفية فتح مساحة سوق غير مطروقة سابقاً وخلق الطلب وفرص النمو. ويعرفها كل من كيم وموبورن Kim & Mauborgne (2005، 4) بأنَّها: كل الصناعات غير الموجودة اليوم وتعني فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف بعد ولم يصل إليه المنافسون وتكون المنافسة أمراً غير مطروح لأن قواعد لعبة المنافسة لم توضح بعد.

بينما عرفها كل من كوتلر وأرمسترونغ بأنّها: سعي المؤسسات لفهم حاجات ورغبات المستفيد، ومن ثم تصميم استراتيجيتها بالتركيز عليه وتقديم قيمة مميزة له، وبناء علاقات مربحة معه، دون اللجوء لأي منافسة تذكر، (Kotler & Armstrong, 2005, 5).

وتعرف بأنّها: إعداد خطة للصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود، وهي تمثل الفراغ والمناطق المجهولة من السوق غير المكتشفة من قبل المنافسين، ذات اللون الأزرق الصافي لعد تلوثها بأية بقع حمراء ناجمة عن المنافسة الدموية، (Ghosn, 2006, 2)، وهي استراتيجية تنطرق إلى كيفية إنشاء السوق في الفضاء بلا منازع، (Kirfi & Ajadi & Aliyu, 2013, 69).

وتعرف بأنّها: "البحث عن أسواق غير مكتشفة أو مناطق مجهولة من السوق والتي تمثل الصناعات غير الموجودة اليوم وهي استراتيجية تحفز لخلق أسواق جديدة بدلاً من التنافس في الصناعة الموجودة"، (طالب والبناء، 2012، 34).

وبالإمكان تعريفها على أنها: بحث الجامعات اليمنية الأهلية بعمق عن التميز عن طريق الأسواق غير المكتشفة والتوغل إلى أماكن لم يصل إليها المنافسون بعد، وتجاوز حدود السوق الحالية، وترك المنافسة في الخلف.

ب- الميزة التنافسية المستدامة:

تعرف الميزة التنافسية المستدامة بأنها: المستوى الأعلى في إدارة المؤسسة، ولا تقتصر على الموارد الملموسة، أو غير الملموسة فحسب بل تركز على التوجه المعمق نحو عمليات الأعمال المنجزة من قبل المؤسسة، (البكري وبني حمدان، 2013، 7).

كما تعرف بأنها: الصفات والسمات التي تمتلكها المنظمة بناءً على خبراتها الواسعة والتي تبحث في تفوقها عن غيرها من المنافسين في الموارد، والأسعار، والخدمات، وكذلك امتلاك الموارد المادية، والمالية، والمعلوماتية، والموارد البشرية ذوي الكفاءات والمهارات المعرفية التي تساعدها على تحقيق التميز والتفرد عن غيرها من المنافسين، (أبو رذن والعنزي، 2017، 246).

من خلال ما سبق تجد الباحثة أن الميزة التنافسية المستدامة هي: قدرة الجامعات اليمنية الأهلية على تلبية الحاجات الحالية للمجتمع مع الأخذ بعين الاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة وصولاً لتحقيق التميز، وتحقيق مكانة متقدمة بعيدة عن بقية الجامعات المنافسة لها، والبقاء لفترة أطول بعيداً عن المنافسة.

ج-الجامعات اليمنية الأهلية:

كل مؤسسة خاصة تعمل للتعليم العالي والبحث العلمي، وتحتوي على كليتين على الأقل ولا تقل مدة الدراسة فيها عن أربع سنوات أو ما يعادلها، وتمنح الدرجة الجامعية الأولى (بكالوريوس/ الليسانس) على الأقل، وتملكها جهة غير حكومية، (وزارة الشؤون القانونية، 2010، 180).

8-الدراسات السابقة:

أ-الدراسات العربية:

هدفت دراسة لفته (2018)، بعنوان "مدى استجابة الشركة الصناعية لمؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق: بحث تطبيقي"، إلى وصف مستوى استجابة وإدراك المسؤولين في الشركة العامة للصناعات الإنشائية لمؤشرات استراتيجية السوق الأزرق المتمثلة بـ: (التقليص - الاستبعاد - الزيادة - الابتكار) ودرجة ترتيب أولوياتها بحسب أهميتها، فضلاً عن بيان الفروقات في استجابات العينة المبحوثة بحسب المتغيرات الشخصية، وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات من العينة التي تكونت من (34) فرداً من المسؤولين (م. مدير، مدير قسم، مسؤول شعبة) في الشركة المبحوثة، وتوصل البحث إلى أن مستوى استجابة العينة المبحوثة لمؤشرات استراتيجية السوق الأزرق كانت إيجابية وبدرجة كبيرة، وكان ترتيب تلك المؤشرات بحسب درجة أهميتها على النحو الآتي: (الزيادة، التقليص، الابتكار، الاستبعاد)، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة المبحوثة بحسب المتغيرات الشخصية: (التحصيل العلمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخدمة).

وهدف دراسة أبو حلاله (2018) بعنوان "دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة ميدانية بالتطبيق على المصانع الليبية للحديد والصلب"، إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق من خلال تحليل دور التكامل بين المتغيرين ودراسة تأثير هذا الدور إن وجد، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة وتكون مجتمع الدراسة من (133) من قادة المصانع، و(3156) عامل، وبلغت عينة الدراسة، (133) من قادة المصانع، و(343) عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً معنوياً ذا دلالة إحصائية لدور التوجه الاستراتيجي على استراتيجية المحيط الأزرق وعلى أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق. كما توصلت الدراسة إلى أن على القادة والعاملين بالمصانع الليبية للحديد والصلب الاهتمام الجيد بالتحديد الدقيق لعناصر التوجه الاستراتيجي المتمثل في الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.

بينما هدفت دراسة جلال (2019) بعنوان "خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق BOS" إلى بناء خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين باللغة العربية بجامعة الأزهر في ضوء استراتيجية المحيط

الأزرق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (387) من أعضاء هيئة التدريس والطلاب بالكلية، وأشارت الدراسة الميدانية إلى نسبة توافر كلية (14.18%) بينما كانت نسبة الأهمية (87.9%) وفجوة نسبية بين الأهمية والتوافر (73.72%)، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في الفجوة النسبية للقدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية بين آراء أعضاء هيئة التدريس والطلاب لصالح أعضاء هيئة التدريس، وقدمت الدراسة خطة تسويقية للكلية من خلال الاستناد إلى الأسس النظرية والدراسات السابقة والتحليل الميداني.

وهدفت دراسة الروبي (2019) بعنوان "تصور مقترح لتحقيق اليقظة التنافسية بالجامعات في ضوء فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف" إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف حول واقع اليقظة التنافسية بالجامعة، ووضع مجموعة من الآليات المقترحة لتحقيق اليقظة التنافسية في ضوء فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة بالاستبانة، وتكونت عينة البحث من مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بلغت نحو (214) عضوًا، وتوصلت الدراسة إلى ضعف مستوى اليقظة التنافسية على مستوى جامعة بني سويف بمتوسط حسابي بلغ نحو (1.45) وبدرجة تحقق (ضعيفة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لنوع الكلية.

ب- الدراسات الأجنبية:

دراسة (2008) Butler، بعنوان "التخطيط باستخدام استراتيجية المحيط الأزرق في الإمارات العربية المتحدة"، فهدفت إلى الاستقصاء عن توجهات صياغة وتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات متعددة الجنسيات والشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، في دولة الإمارات العربية المتحدة. تشكلت عينة الدراسة من (300) مدير في هذه الشركات المنتشرة في مدينتي دبي وأبو ظبي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم تطبق مبادئ استراتيجية المحيط الأزرق بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من الشركات الكبيرة، وذلك بسبب السرعة في اتخاذ القرارات والتفاعل مع التغييرات البيئية في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، حيث تسعى هذه الشركات بشكل مستمر إلى فتح أسواق جديدة بعيدة عن المنافسة، وجذب مستفيدين جدد من خلال ابتكار قيمة جديدة للشركة وللمستفيدين معًا.

وهدفت دراسة (2010) Zhao & Jinwei، بعنوان "تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على صناعة الاتصالات المتنقلة الصينية من الجيل الثالث"، إلى تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في صناعة الهواتف الخلوية الصينية من الجيل الثالث، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الكمي والنوعي من خلال القيام بتحديد العوامل التنافسية في صناعة الاتصالات الخلوية عن طريق نموذج بورتر لقوى

التنافس الخمس، وتحديد العوامل ذات القيمة للمستفيدين في قطاع الاتصالات الخلوية التي تمثل سوقاً غير تنافسي، وفرصة كبيرة للاستغلال والنمو في سوق جديد، وتوصل الباحثان إلى أن سوق الاتصالات الخلوية الصينية يمثل فرصة كبيرة للاستغلال من خلال تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وفتح أسواق جديدة تمثل صناعة الاتصالات الخلوية والإنترنت معاً، وذلك بهدف جذب المستفيدين، وأوصى الباحثان الشركات بانتهاز الفرصة وفتح الأسواق الجديدة بأقرب فرصة ممكنة.

بينما هدفت دراسة (Dehkordi, et.al (2012) بعنوان "استراتيجية المحيط الأزرق: أكثر الاستراتيجيات التي تساعد الشركة على البقاء على قيد الحياة في البيئة التنافسية" إلى تقييم دور استراتيجية المحيط الأزرق كأكثر الاستراتيجيات التي تمكن الشركة من مواجهة التحديات في البيئة التنافسية وزيادة قدرتها على البقاء والاستمرار في ظل العولمة والأسواق وتقنية المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق يسهم في خلق طلب جديد، يزيد من فرص النمو والتطور، وحركة متسارعة للمنتجات والخدمات، وزيادة هامش الربح، كما خلصت الدراسة إلى أن ابتكار القيمة للشركة والمستفيد هو حجر زاوية في استراتيجية المحيط الأزرق، وأوصت الدراسة الشركات بتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق والابتعاد عن المنافسة التقليدية.

وهدفت دراسة (Mills (2012) بعنوان: "التعلم الإلكتروني كمسار وظيفي في مناهج نظم المعلومات: فرصة المحيط الأزرق"، إلى مساعدة المؤسسات الأكاديمية على امتلاك برامج متسقة لإعداد الطلاب لمهن التعلم الإلكتروني، كون معظم المؤسسات الأكاديمية تقنقر مثل تلك البرامج، وأوضحت الدراسة إلى أن برامج نظم المعلومات لديها فرصة فريدة من نوعها، وذلك من خلال الاعتماد على استراتيجية المحيط الأزرق لإعداد الطلاب لمهن التعلم الإلكتروني بالإضافة إلى تعديل المناهج الدراسية، واعتمدت الدراسة على المنهج الدراسي النموذجي (MSIS 2006) لوصف منهج دمج التعليم الإلكتروني كمسار وظيفي في برامج الدراسات العليا الخاصة بأنظمة المعلومات، والذي يطبق على التعليم الإلكتروني بجامعة كبيرة في غرب الولايات المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى أن دمج المسار المهني العادي بالتعلم الإلكتروني يعزز إمكانية تزويد الطلاب بالوصول إلى صناعة تقدر بمليارات الدولارات وتوفير فرص عمل إضافية في مجال الأعمال.

وهدفت دراسة (Alhaddi (2014) بعنوان: "استراتيجية المحيط الأزرق والاستدامة للإدارة الاستراتيجية"، إلى إبراز دور استراتيجية المحيط الأزرق في تنفيذ مبادرات الاستدامة من خلال الاسترشاد بالتمثال بين مفهوم الاستدامة واستراتيجية المحيط الأزرق، لكونها محرك لتحقيق الابتكار والقيمة، وتوصلت الدراسة إلى اقتراح استخدام استراتيجية المحيط الأزرق والاستدامة من حيث سعيها للابتكار والقيم وذلك من خلال إدخال استراتيجية المحيط الأزرق والاستدامة في إطار مفاهيمي متكامل يمكن مديري المنظمات من استخدامها بوصفها المبدأ التوجيهي في تطوير استراتيجية المنظمة.

ومن جهة أخرى هدفت دراسة (Bragança, 2016)، بعنوان: "استراتيجية المحيط الأزرق للتعليم العالي"، إلى وضع استراتيجية للتعليم العالي في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق؛ لما لهذه الاستراتيجية من قدرة على إحداث ابتكارات تساعد نماذج التعليم الجديدة على الاستمرار، ومواكبة التغيرات الحادثة، وبما يحقق الاستدامة للتعليم العالي في عالم متغير يفرض تحولاً على اتجاهات التعليم والتعلم نتيجة لظهور التقنيات الجديدة والأطر الأكاديمية الجديدة وحاجة التعليم العالي إلى التكيف مع التطورات المتزايدة للمجتمع.

واستفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات في التعرف إلى الأطر النظرية لاستراتيجية المحيط الأزرق/ الميزة التنافسية المستدامة، وتحديد أبعاد المشكلة، وبلورة أهدافها، وإبراز جوانب أهميتها النظرية والتطبيقية، بينما تفردت هذه الدراسة في إبراز دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات اليمنية الأهلية.

الإطار النظري:

بعد أن تم عرض الإطار العام للورقة، والذي اشتمل: المقدمة، المشكلة، الأهمية، والأهداف، منهج الدراسة، متغيرات الدراسة، التعريف بمصطلحاتها، والدراسات السابقة والتعقيب عليها، فإن الباحثة سوف تتناول (الإطار النظري) وعلى ثلاثة محاور هي: استراتيجية المحيط الأزرق-الميزة التنافسية المستدامة- دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات اليمنية الأهلية، ذلك محاولة منها لتغطية متغيرات الدراسة ومصطلحاتها، وعلى النحو الآتي:

9-استراتيجية المحيط الأزرق:

أ- مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق:

لقد تطورت الاستراتيجية لمدة أكثر من مائة عام، وخاضت في دراسات قدرت بحوالي مائة وخمسين دراسة استراتيجية، وما يزيد عن ثلاثين صناعة ولكن تعد الفترة من عام (2005) حتى عام (2013) من أهم فترات التطور، حيث تم إجراء دراسة على (180) شركة لمعرفة تقييم تأثير خلق المحيطات الزرقاء على نمو المنظمات، (جرجناسي، 2018، 17).

ويعد مصطلح استراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean) من المصطلحات حديثة التداول في الأدبيات الإدارية، حيث يعتمد على المنظومة الفكرية الجديدة "منظور إعادة البناء في الاستراتيجية"، ويعود الفضل في استخدام هذا المصطلح إلى كل من (Kim & Mauborgne)، وقد استعمل هذا المصطلح للإشارة إلى الوسائل الكفيلة باكتشاف مواقع السوق التي لم تصلها المنظمات المنافسة، (Dehkordi, et.al, 2012, 2012, 480)

ويؤكد كل من (Kim & Mauborgne) على أنه سبق لهما وأن سجلا هذه الفكرة المتعلقة بخلق محيطات زرقاء منذ العام (1997) في (Value Innovation) أول سلسلة مقالات ظهرت لهما في (Harvard Review Business)، حيث لاحظا بأن المنظمات التي تتحرر من قيود المنافسة لا تهتم كثيرا بمجارة المنافسة والتفوق عليها أو بأن تخلق لنفسها مركزا تنافسياً مناسباً لأن الهدف ليس هو أن نفعل أفضل مما يفعله المنافسون، إنما يتعلق الأمر بإنجاز قفزة كبيرة إلى الأمام تجعل المنافسة بدون معنى، (بلالي، 2018، 25).

وباعتبار استراتيجية المحيط الأزرق استراتيجية عمل تحفز على خلق فضاء جديد للسوق بدلاً من التنافس في الصناعة الموجودة، فقد تعددت وجهات النظر حول مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق فيرى (Kotler & Armstrong, 2005, 5) أنها سعي المؤسسات لفهم حاجات ورغبات المستفيد، ومن ثم تصميم استراتيجياتها بالتركيز عليه وتقديم قيمة مميزة له، وبناء علاقات مربحة معه، دون اللجوء لأي منافسة تذكر، ويرى، (Yang, 2007, 4) بأنها فلسفة المؤسسات للحصول على فضاء سوقي غير مختبر مسبقاً والانعقاد من المنافسة، أما (Kotler, 2008, 74) فيرى أنها تتمثل بكيفية تجاوز المؤسسات حدود السوق الحالية والسعي لإيجاد أسواق جديدة لمنتجاتها القائمة، وترك المنافسة في الخلف، ويرى، (Layton, 2009, 8) بأنها رسالة المؤسسات الطموحة والناجحة لخلق إبداع القيمة بالاعتماد على الحركات الاستراتيجية، وبعيداً عن المنافسة الشديدة.

ويتمثل الركن الأساسي لاستراتيجية المحيط الأزرق بإبداع القيمة، باعتباره شيء أكثر من الإبداع والذي تحاول المنظمات من خلاله تحقيق قيمة مع إضافة قيمة للمستفيدين، (Dehkordi, et. al, 2012, 479).

وتستمد استراتيجية المحيط الأزرق جذورها من الآتي:

نظرية النمو الداخلي: صاحب هذه النظرية هو المفكر الاقتصادي البريطاني المعروف جوزيف شوم بيتر وقد أكد أن القوى التي تؤدي إلى نمو الجامعات الأهلية الاقتصادية والابتكار وقدرتها على تقديم خدمات أو منتجات أو عمليات جديدة تتبع من داخل نظام المؤسسة.

نظرية النمو الجديدة: وضح أصحاب هذه النظرية أن الابتكار يمكن أن يتجدد داخل الجامعات الأهلية عند معرفة أنماط الابتكار المتمثلة في التكنولوجيا وطرق الإنتاج ذات الكفاءة والفاعلية، (أبو حلاله، 2018، 326).

ب- أهمية استراتيجية المحيط الأزرق:

لاستراتيجية المحيط الأزرق دور في قيادة المؤسسات إلى خلق أسواق جديدة تجعل المنافسة منفصلة، حيث تكمن أهميتها في أنها تساعد على توفير طريقة جديدة في التفكير المنطقي، وتساعد على

توفير فكرة إيجاد مساحات جديدة في السوق، بالإضافة إلى أنها تساعد في تحقيق قفزة قوية في القيادة التنظيمية وبتكلفة منخفضة، (أبو حلاله، 2018، 328).

ج- أهداف استراتيجية المحيط الأزرق:

لاستراتيجية المحيط الأزرق عدة أهداف من بينها تعديل المنتج، مع إنشاء حصة سوقية جديدة من خلال استهداف عملاء محتملين، ففي هذا الفضاء السوقي ستكون المنافسة حرة، مما يسمح للمؤسسة بالاستفادة من الفرص الجديدة المتاحة أمامها، (بن زايد، 2017، 116).

ويضيف لفتة (2018، 27) أن لاستراتيجية المحيط الأزرق العديد من الأهداف منها التخلص من الأساليب القديمة للسوق والتطلع لفتح سوق جديد، والتركيز على الطلب وصناعة منتجات بديلة تلبي احتياجات المستهلك، بالإضافة إلى إعادة تقييم المنظمات للتعرف على الإمكانيات المتاحة، وابتعاد المنظمات عن التنافس ومحاولة إيجاد ما يميزها من خلال الجمع بين الابتكار والقيمة معاً، ووضع خطط مناسبة مبنية على التحليلات الجديدة للسوق ومتطلباته، والتركيز على الابتكار وليس التحديث.

د- مبررات تبني فلسفة المحيطات الزرقاء:

إن الحاجة لإيجاد وتبني هذه الفلسفة من قبل بعض المنظمات يعود سببه إلى التقدم السريع في التقنيات الإنتاجية الصناعية، وتزايد عدد الصناعات، وتفوق العرض على الطلب، فضلاً عن التوجه نحو العالمية (العولمة الحالية للأسواق، والسرعة في نقل وانتقال التكنولوجيا، والتداول الآلي للمعلومات)، بالإضافة إلى السوق الذي يتطور من خلال التمايز في تسويق الإغراء والافتتاح (استعمال كل عناصر المزيج التسويقي)، وصعوبة التنبؤ بالتقلبات الاقتصادية والتشريعات البيئية والاجتماعية في بيئة منظمات الأعمال الدولية، كذلك عندما نصل إلى مرحلة يكون فيها السوق محظوراً ولم يعد بإمكاننا التميز بمواجهة المنافسين إلا عن طريق التفكير بطريقة مختلفة، بخلق استراتيجية المحيط الأزرق، من هنا يجب الانتباه أن سياسة المحيط الأزرق لا تعني التقنية فقط، وإنما أيضاً التجديد الاستراتيجي والتسويقي أي يجب خلق مجال استراتيجي جديد من خلال المحيط الأزرق مع عرض ووضع محدد لمواجهة المنافسين، (Kim & Mauborgne, 2005, 8).

هـ- المبادئ الستة الاستراتيجية المحيط الأزرق:

تتحد مبادئ صياغة استراتيجية المحيط الأزرق كما ذكرها كل من كيم وموبورن (Kim & Mauborgne, 2005, 21)، بالآتي:

أولاً- مبادئ التخطيط وتتضمن:

المبدأ الأول: إعادة بناء حدود السوق

يتمثل الهدف الرئيس لاستراتيجية المحيط الأزرق في إعادة بناء حدود السوق، الذي يشير إلى المؤسسات الساعية إلى تبني هذه الاستراتيجية عليها إعادة بناء حدود أسواقها بالشكل الذي يجعلها تخرج من دائرة المنافسة الشديدة والتي أطلق عليها (المحيط الأحمر) وصولاً إلى مساحات غير معروفة للمنافسين لتمارس أنشطتها بكل حرية وبطريقة إبداعية ابتكارية خلاقة، ومن ثم إيجاد (المحيط الأزرق) عبر هذه الاستراتيجية. وقد بين الباحثان (Kim & Mauborgne, 2005, 47-48) أن إعادة بناء حدود السوق بهدف التوصل إلى فكرة محيط أزرق مجدية تجارياً تتم من خلال المسارات الستة، والجدول التالي يلخص إطار العمل ذا المسارات الستة:

جدول (1) يوضح إطار العمل ذا المسارات الستة من خلال المبدأ الأول

المسار	المنافسة	إيجاد المحيط الأزرق
الصناعات البديلة	تنظر إلى الصناعات الشبيهة	تركز على الخصوم ضمن مجال الصناعة
المجموعات الاستراتيجية	تنظر بين المجموعات الاستراتيجية في الصناعة	تركز على الموقع التنافسي ضمن مجموعتها الاستراتيجية
مجموعات المشترين	تعيد تحديد مجموعة المشترين في هذا المجال من الصناعة	تركز على تقديم خدمة أفضل لمجموعات المشترين
المنظور لعرض المنتج أو الخدمة	تعيد تحديد مجموعة المشترين في هذا المجال من الصناعة	تركز على تقديم خدمة أفضل لمجموعة المشترين
الاتجاه الوظيفي والعاطفي	تعيد النظر في الاتجاه الوظيفي والعاطفي للصناعة	تركز على تحسين أداء الأسعار ضمن الاتجاه العاطفي أو الوظيفي للصناعة
الزمن	تشارك في صياغة التوجهات الخارجية مع تغير الوقت	تركز على التكيف مع التوجهات الخارجية عند حدوثها

المصدر: (Kim & Mauborgne, 2005, 79)

المبدأ الثاني- التركيز على الصورة الكلية، وليس على الأرقام:

يتمثل هذا المبدأ في تركيز الجامعات الأهلية أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي على الصورة الإجمالية للموقف في السوق بهدف اكتشاف الفرص المتاحة. ويتم هذا من خلال تحليل الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق ومقارنته مع الشركات المنافسة. كما يجب على الجامعات الأهلية النظر إلى بيئة المنافسة من خلال أعين المستفيدين، وذلك بإرسال المختصين إلى الميدان، والاتصال المستمر مع المستفيدين بهدف تطوير الأداء. ومن ثم تتمكن الجامعات الأهلية من تحديد التغييرات الملائمة في الاستراتيجية بناءً على الصورة الإجمالية للموقف في السوق، وليس بناءً على الأرقام التي تؤدي إلى ضياع الهدف الأساسي من عملية التخطيط، (Kim & Mauborgne, 2005, 81-82).

المبدأ الثالث-الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي:

حتى تتمكن الجامعات الأهلية من ابتكار القيمة، وتقليل كلفة المخاطرة المرتبطة بفتح أسواق جديدة وتقديم عروض جديدة، يجب عليها أن تتحدى استراتيجيتين تقليديتين هما التركيز على المستفيدين الحاليين، وتقسيم السوق إلى شرائح وتقديم عروض تناسب التفضيلات في كل شريحة، حيث أن هذا التقسيم الدقيق يجعل الجامعات الأهلية عرضة للمخاطرة بفتح أسواق مستهدفة ضيقة جدًا، وبهذا فإن على الجامعات الأهلية أن تركز على عوامل القيمة المشتركة بين المستفيدين وغير المستفيدين حتى تتمكن من الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي وتقديم عروض ذات قيمة، مما يؤدي إلى زيادة رضا المستفيدين الحاليين، وتحويل غير المستفيدين إلى مستفيدين، (Kim & Mauborgne, 2005, 101).

المبدأ الرابع-السعي نحو السياق الاستراتيجي الصحيح:

الوصول إلى الترتيب الصحيح، ويعني ذلك السعي لتنفيذ الجامعات الأهلية لاستراتيجياتها التي قامت بتحديدتها بالترتيب الذي يساعدها على تحقيق أهدافها وتوظيف الخبرات للوصول إلى متطلبات العملاء في كل مرحلة، (جردات وآخرون، 2017، 124).

ثانياً-مبادئ التنفيذ وتتضمن:

المبدأ الأول-التغلب على العقبات التنظيمية الرئيسة:

تخطي الحواجز التنظيمية الرئيسة التي تظهر عند تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، وعلى الجامعات الأهلية التغلب عليها، وتتمثل في العقبات المعنوية، وعقبة الموارد، وعقبة الدافع، والعقبة السياسية، (حمودي، 2013، 101).

المبدأ الثاني-بناء التنفيذ ضمن الاستراتيجية:

يتمثل ذلك في السعي لتقليل مخاطر الإدارة عن طريق تأسيس كل استراتيجية تهدف إلى استغلالها في المحيط الأزرق والتي تكون مصحوبة بالتطبيق، (أبو يوسف، 2019، 11)، ولتحقيق نجاح أية استراتيجية، يجب بذل جهد إضافي من جميع أعضاء فريق العمل بتحديد الارتباطات، والتفسيرات والتوقعات من خلال روابط المشاركة، (البدراني، 2017، 188).

مبادئ التخطيط

- إعادة بناء حدود السوق
- التركيز على الصورة الكلية وليس على الأرقام
- الامتداد إلى أبعد من الطلب الحالي
- السعي نحو السياق الاستراتيجي الصحيح

المبادئ الستة لإستراتيجية المحيط الأزرق

- التغلب على العقبات التنظيمية الرئيسة
- بناء التنفيذ ضمن الإستراتيجية

مبادئ التنفيذ

(إعداد الباحثة)

شكل (1) يوضح المبادئ الستة لاستراتيجية المحيط الأزرق

و-أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق:

تعنى استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات ببعض العوامل التي يمكن تخفيضها إلى أقل من متوسط الصناعة أو أخرى يمكن الاستغناء عنها، بالإضافة إلى عوامل كانت تعتمد عليها المؤسسات لكن باستبعادها لا يؤثر عليها أو يمكن استبدالها بأخرى تزيد من مردودية المؤسسة، وتعد هذه العوامل بمثابة أداة لوصف عمق واتساع مساحة السوق المحتملة التي لم تكتشف بعد، وبغية الوصول إلى هذه الاستراتيجية على المؤسسات أن تسعى باتجاه ابتكار القيمة وفق عدة مبادئ اتفقت عليها آراء وطروحات العديد من الكتاب والباحثين مع ما ذهب إلى أفكار وأطروحات (Kim & Mauborgne, 2005, 29) منهم: (Gaspers, 2006, 15) و (Choyt, 2007, 3) و (Yang, 2007, 114) و (Siegemund, 2009, 38) و (الطائي، 2008، 8) و (لفته، 2018، 27-28)، و (الطاهر، 2018، 73-74) إذ حددت تلك الأبعاد بكل من:

1- الاستبعاد:

تسعى بعض المؤسسات إلى استبعاد بعض العناصر التي تراها غير ضرورية في عملياتها، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض النفقات إلى أدنى حد ممكن، دون التأثير على حجم وجودة وكمية المبيعات والأرباح، ومن ثم يمكن النظر إلى هذا المبدأ أنه يختص باستبعاد بعض العمليات غير النافعة أو التي لا تخدم العمل، ولا تقدم منفعة للمؤسسات أو العملية الإنتاجية من أجل زيادة كفاءة وفعالية العملية الإنتاجية، بما يحقق تقدم المؤسسات وتميزها مع ضرورة امتلاكها لكشوف مفصلة حول ما تملكه من موارد وأعمال ضرورية وغير ضرورية، (أبو يوسف، 2019، 11)، كما أنه ينبغي على المؤسسات ابتكار قيمة جديدة والتفكير ملياً باستبعاد العوامل التي تنافست حولها المنظمات في فترات سابقة، (رؤوف، 2010، 332).

2- التقليل:

ويعني تقليل بعض إجراءات العمل التي تراها المؤسسات غير ضرورية أو غير مبررة، مما ينعكس بدوره على تخفيض النفقات والمصروفات التي لا مبرر لها، الأمر الذي يساهم في تقليل حجم التكاليف مع ثبات الأرباح المحققة، كأن تقلل من بعض الخدمات المقدمة للمستفيدين غير الضرورية والمبالغ فيها، أو التخلص من بعض الأفكار عديمة الجدوى أو مستحيلة التنفيذ أو تقليل جميع التطبيقات المضرّة بالبيئة، من أجل تميز المؤسسات عن منافسيها، (عديلة، 2014، 54).

3-الزيادة:

ويقصد بها إضافة بعض المواد والإجراءات ذات القدرة على تحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات المقدمة، إذ يمكن للمؤسسة أن تحقق نموًا سريعًا عند وجود توسع ملحوظ في بعض أهداف الأداء، والتي عادة ما يكون معدل نمو مبيعاتها أو حصتها السوقية بمستوى أعلى من الزيادة العادية، وهذا ما يؤدي إلى زيادة مستوى حجم الأرباح المحققة وتوسعها بالشكل الذي ينعكس إيجابيًا على شهرتها وسمعتها محليًا ودوليًا، مما يمكن ذلك من جلب مستفيدين جدد، لتصل المؤسسات إلى حالة من التفرد، والتفوق على المنافسين، (الطاهر، 2018، 56).

4-الابتكار:

كما يعد عنصر الابتكار الركيزة الأساسية للمؤسسات المتقدمة اليوم، حيث يسهم في اكتشاف موارد جديدة وخلق طلبًا جديدًا وسوقًا جديدة لها من خلال ابتكار بيئة عمل أفضل للعاملين، وتحويل الأفكار الإبداعية الخلاقة إلى منتجات وتطبيقات واقعية مفيدة للمؤسسات التي تتبناها، لذلك فإن المؤسسات المبدعة هي التي تكون قادرة على الصمود والتجديد في كل مرة أو تقديم حلول مبتكرة لمشاكل قائمة، وإيجاد نظم وممارسات جديدة تساعد المؤسسات على أن تنتج بشكل أفضل، وبما يحقق رضا المستفيد وتقديم أفضل قيمة له من حيث الفائدة التي يحصل عليها العملاء، وسعر المنتجات، وهيكل التكاليف، للوصول إلى أكبر قدر ممكن من الكفاءة، (الطار، 2010، 74).



(إعداد الباحثة)

شكل (2) يوضح أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق

ز- العلاقة بين ابتكار القيمة واستراتيجية المحيط الأزرق:

لقد أصبح الابتكار من المواضيع التي تحظى باهتمام كبير في بيئة الأعمال اليوم، وذلك بسبب المنافسة الشديدة وندرة الموارد وسرعة التغيير، التي تتطلب إدارة واعية لطبيعة ما يجري في الأسواق. ويأتي ابتكار القيمة في مقدمة أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق حيث يعتبر حجر الزاوية فيها، وهو الذي يميز المنظمات التي نجحت في إيجاد المحيطات الزرقاء عن تلك التي علقت في المنافسة، فبدلاً من التركيز على ضريبة المنافسين يتم التركيز على جعل المنافسة أمراً غير مطروح، من خلال إيجاد قفزة في القيمة بالنسبة للمستهلكين، ومن ثم فتح مساحة جديدة غير مطروقة، ولقد وضع بورتر مدخلين يمكن للمؤسسة استخدامها لإيجاد وتحسين القيمة وهي استراتيجية التمايز واستراتيجية القيادة في الكلفة. بالإضافة إلى ذلك تحاول استراتيجية المحيط الأزرق صنع التمايز من غير زيادة كلف المنتجات والخدمات المقدمة للزبون. ويتم تحديد القيمة عند وضع استراتيجيات تكوين القيمة من وجهة نظر المستفيد من خلال (من هو المستفيد، ما هي القيمة) عندئذٍ تقوم المؤسسات بتحديد معظم احتياجات المستفيدين التي على أساسها تنظم أعمالها أو أنشطتها بكفاءة، (أبو حلاله، 2018، 328).

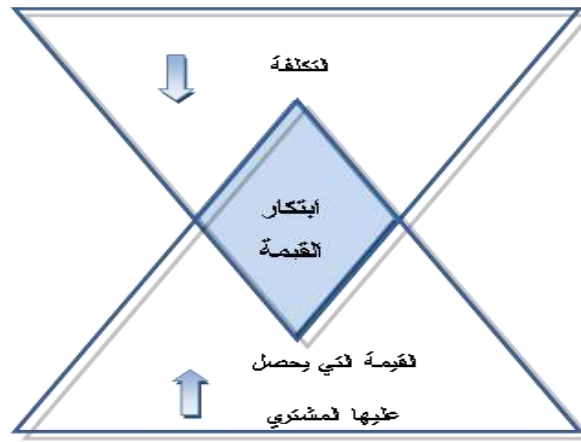
وقد استطاعت العديد من الشركات من خلال استبعاد العديد من العناصر غير المكلفة تخفيض الكثير من التكاليف محققة بذلك التميز والكلف المنخفضة، وبذلك تتحقق المنفعة من خلال استبعاد الكلف غير الضرورية، وتحسين قيمة المستفيد، وتوليد المزيد من الوظائف في المؤسسات وابتكارها، (Kim & Mauborgne, 2005, 16).

ويختلف ابتكار القيمة عن إضافة القيمة، حيث ينتمي الأول للمحيط الأزرق وينتمي الثاني للمحيط الأحمر، فالقيمة التي تنتمي إلى المحيط الأحمر يطلق عليها القيمة المضافة، أما القيمة التي تنتمي إلى المحيط الأزرق فيطلق عليها القيمة المبتكرة، والشركات التي تنجح في ابتكار المحيطات الزرقاء لا تتصرف اعتماداً على المقارنة المرجعية مع منافسيها، ولكنها تنتهج منطقاً استراتيجياً مختلفاً، يطلق عليه ابتكار القيمة، (الباز، 2019، 21). ويتكون مفهوم ابتكار القيمة من الابتكار بالإضافة إلى القيمة، وتعتبر القيمة دون ابتكار مجرد إضافة للقيمة، تركز على إضافة القيمة بمستويات متدرجة ولكن على مستوى المؤسسات وحدها، وليس لوقعها في السوق أو مكانها في المحيط، فيما يعتبر الابتكار بدون قيمة من خلال تقديم منتجات تتجاوز استعدادات وتوقعات المشترين، حيث يعطيهم ما هو غير مستعدين لقبوله أو لشرائه، وهو لهذا يفشل أيضاً، فابتكار القيمة يختلف عن المفهومين السابقين لأنه يحدث عندما تنتهج المنظمات أو تقدم استراتيجية سوية بين الابتكار ومتغيرات السعر والفائدة والتكلفة للمنتج النهائي، (البدراني، 2017، 188).

واعتبر كيم وموبورن أن الابتكار قيمة توجد في المنطقة التي يكون فيها لأنشطة المؤسسات تأثير إيجابي على هيكل التكلفة، أو القيمة المقدمة للمشتريين، إضافة إلى دوره في تحقيق وفورات من خلال

القضاء على والحد من هيمنة المنافسين داخل القطاع. كما ترتفع القيمة المقدمة للعملاء من خلال تعزيز وخلق سمات لم يسبق وأن عرضت على مستوى القطاع، ومع مرور الوقت ستخفض التكاليف في مقابل زيادة الوفورات المحققة من ارتفاع حجم المبيعات التي تولدها القيمة المقدمة والتي تتفوق بها المؤسسات على منافسيها، لتتجنب بذلك ضغوطات المنافسة لبعض الوقت، (بن زايد، 2017، 116).

وابتكار القيمة يحدث عندما توازن المنظمات بين خلق القيمة والوسيلة والسعر والكلفة، فابتكار القيمة هو طريقة حديثة في التفكير الاستراتيجي وتنفيذها بهذا الشكل ينتج عنه إيجاد المحيط الأزرق والانعتاق من المنافسة، (الحوارني، 2017، 18)، ويمكن توضيح أنموذج ابتكار القيمة لاستراتيجية المحيط الأزرق كما أورده (Kim & Mauborgne, 2005, 16)، من خلال الشكل (2) الآتي:



شكل (3) يوضح نموذج ابتكار القيمة لاستراتيجية المحيط الأزرق
المصدر: (Kim & Mauborgne, 2005, 16)

10-الميزة التنافسية المستدامة

أ- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزًا ومكانة مهمة في مجال الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسات ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها ويعتمد هذا المفهوم نقطة أساسية في أن العامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح منظمات الأعمال وهو الموقف التنافسي (Competitive position) وتعد الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable Competitive Advantage) هدفًا رئيسيًا تسعى إليه جميع المنظمات، إلا أن تحديدها لا يتم إلا من خلال تحديد واستخدام ناجح لاستراتيجية تنافسية محددة، ومن ثم إدارتها بشكل ناجح، وبما يسهم في زيادة القيمة التي تخلقها داخليًا وتعزيز موقفها التنافسي في إطار البيئة التي تعمل فيها، (العبادي وزيدان والعتبي، 2014، 218).

وتشير الدراسات إلى أن أول من طرح فكرة أو مفهوم الميزة التنافسية المستدامة هو (George Day, 1984) عندما أشار في القول بأنه يمكن الحصول على نماذج مختلفة في الاستراتيجية لغرض

مساعدة المؤسسات في البقاء. ولكن الحقيقة التي يستند عليها في منشأ الميزة التنافسية المستدامة هو ما قدمه بورتر (Porter, 1985) في نموذج المعروف في تحديد استراتيجيات التنافس والتي تم ربطها مع البيئة، من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسات والتي تتوافق مع حاجات وقدرات المشتري، وبهذا الصدد يشير كل من (Chaharbaghi & Lynch 1999) إلى أن الميزة التنافسية المستدامة في حقيقتها منتج يرتبط بجانبين هما الميزة التنافسية والميزة الاستراتيجية، على اعتبار أن الميزة التنافسية المستدامة هي تلبية الحاجات الحالية للسوق وأخذين بعين الاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة، (البكري وبنو حمدان، 2013، 7).

وبلورة مفهوم واضح للميزة التنافسية المستدامة فإن ذلك يتطلب معرفة ثلاثة مصطلحات يرتكز عليها هذا المفهوم هي (الميزة، التنافسية، المستدامة)، إذ تعرف الميزة على أنها: "المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المؤسسة"، وتعرف التنافسية بأنها: "الخصائص التي تتصف بها المؤسسات بالمقارنة مع منافسيها"، وتعرف المستدامة بأنها: "الميزة التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة"، (بو سالم، 2013، 68).

ويعرف (Somuyiwa & Adebayo, 2013, 33) الميزة التنافسية المستدامة بأنها: "عبارة عن خاصية، أو مجموعة من الخصائص التي تتفرد بها المؤسسات وتحقق لها التفوق على المنافسين، بما تقدمه من منتجات، والاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً، نتيجة لصعوبة محاكاتها من المنافسين، وتحقق لها المنفعة خلال تلك الفترة"، كما عرفها؛ (Hill & Jones, 2012, 4) بأنها: "قدرة المؤسسات على تحقيق ربحية فوق المتوسط والحفاظ عليها لعدة سنوات".

ب- أهمية الميزة التنافسية المستدامة

تمتلك الميزة التنافسية المستدامة أهمية كبيرة تتمثل في كونها مؤشراً لقدرة المؤسسات من خلال حصولها على موقع ريادي وامتلاكها حصة سوقية أكبر من منافسيها وقدرتها على الاحتفاظ بالمستفيدين الحاليين وجذب المزيد من المستفيدين، حيث يمكن للمؤسسة من خلال ميزتها التنافسية مواجهة تحديات السوق والمنافسين، ويتم ذلك عبر تطوير المؤسسات لقدرتها باستمرار، لتكون أكثر قابلية على استثمار أشباه الفرص، وتمثل الميزة التنافسية المؤشر الأكثر دقة في تحديد النجاح من خلال تفرد المؤسسات عن غيرها من المنظمات في ذات القطاع، (Hill, 2009, 209).

ج- خصائص الميزة التنافسية المستدامة:

للميزة التنافسية المستدامة مجموعة من الخصائص تتمثل في أنها تستمر لفترة طويلة من الزمن، ويصعب تقليدها من قبل المنافسين أو استحالتها، كما أنها تستهلك الكثير من الأموال والوقت في حالة محاولة تقليدها، وتحقق النجاح المستمر للمنظمات من خلال امتلاكها لموارد وقدرات ذات سمات قيمة،

ونادرة، ومكلفة في التقليد، وغير قابلة للإحلال، إضافة إلى أنها تكسب المؤسسات التفوق والتميز، وقوة الاستمرارية والمرونة، وتعد أساسًا للنجاح الطويل الأمد للمؤسسة، (قمري، 2017، 6). كما أنها تبني وتصاغ على اختلاف وليس تشابه، وتراعي وتحقق جميع متطلبات وأهداف أصحاب المصلحة، (بو سالم، 2013، 74).

ه- العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية المستدامة:

تعمل المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال ما تقدمه من منتجات وخدمات، وهناك عوامل (تكنولوجية-إنتاجية-عوامل مرتبطة بالتوزيع-مهارات-عوامل التسويق-قدرات المؤسسات وإمكاناتها)، تحقيقها مرهون بتأثير تلك العوامل الداخلية والخارجية، إذ قد تتغير قوة تأثير تلك العوامل بمرور الوقت على وفق تغير الظروف في الصناعة، (العبادي وزيدان والعتبي، 2014، 219).

و- أبعاد الميزة التنافسية المستدامة:

- الجودة:

الجودة تعني إرضاء المنتج أو الخدمة لتوقعات المستفيدين، أو الحصول على منتج يستحق ما تم الدفع مقابلته، إن جودة السمعة هي إحدى الركائز الأساسية التي تستطيع أن تضمن ولاء المستفيدين وتزيد من حجم استهلاكهم للسلعة أو الخدمة. إن تأكيد الجودة يشير إلى جميع النشاطات التي تبني داخل العملية الإنتاجية، لضمان تطابق السلع النهائية مع المتطلبات المتفق عليها (الوقاية من العيوب) وأن ضبط الجودة يشير إلى الإجراءات المتخذة لتقييم قبول السلعة أو الخدمة (كشف العيوب) لدى المستفيدين، (العبادي وزيدان والعتبي، 2014، 223).

- المرونة:

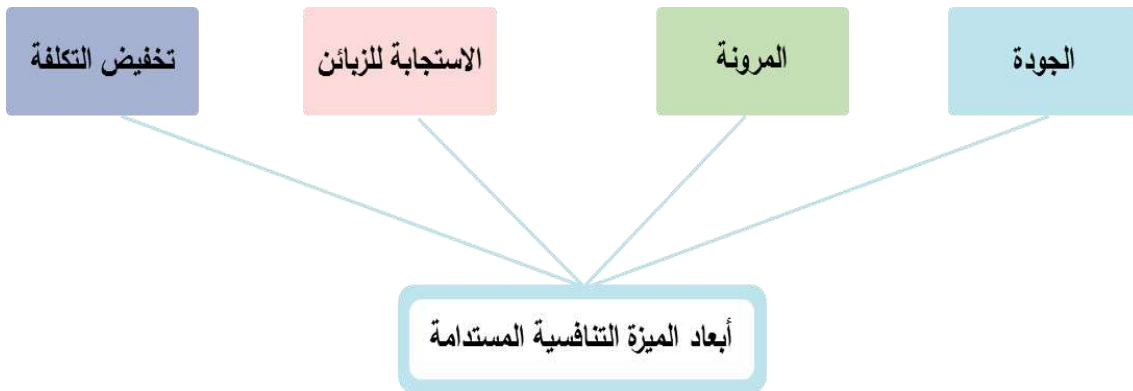
يتعلق بعد المرونة بعمليات المؤسسات التي تمكنها من الاستجابة السريعة لاحتياجات المستفيدين بكفاءة، كما أشار (Stevenson) إلى أن المرونة هي قدرة المؤسسات على الاستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج أو التغيرات المتعلقة بحجم طلبات المستفيد، (قمري، 2017، 18)، وتستند معظم التعاريف المتعلقة بالمرونة، إلى القدرة على التكيف مع حالة عدم التأكد الناجمة عن تغيرات البيئة، فالمؤسسات المرنة تغير قواعد اللعبة الخاصة بالصناعة بسهولة لأجل تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، (بو سالم، 2013، 72).

-الاستجابة للمستفيدين:

تعد الاستجابة لحاجات المستفيد من الأسس المهمة لبناء المزايا التنافسية المستدامة وذلك لأنه يتعين على المؤسسات أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من المنافسين، ومن ثم تحديد وإشباع حاجات المستفيدين، بالإضافة إلى الجودة والمواءمة ووقت الاستجابة، والتصميم المتفوق والخدمة المتفوقة لما قبل وبعد عملية البيع وعمليات الدعم، كل تلك العوامل تدعم مبدأ الاستجابة للعملي وتهيء الفرصة للمؤسسة لتمييز نفسها عن منافسيها الآخرين، نتيجة لذلك سيولي المستهلكين قيمة أكبر لمنتجاتها فيساعد ذلك في خلق التميز القائم على المزايا التنافسية، (علي، 2013، 37).

-تخفيض التكلفة:

التكلفة بوصفها أداة تنافسية تعني تكييف العمليات الإنتاجية لتقليل أو إلغاء النشاطات التي لا تحقق القيمة المضافة، ومن ثم تخفيض رأس المال وتكلفة العمل وتكلفة المنتج وتكاليف التشغيل والمخزون والنقل والمناولة وتقليل حالات الفقدان والضياع ونسب المعيب، كما أن تخفيض التكلفة تعني تصميم وتصنيع وتسويق منتجات وخدمات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها مما يمكنها من تحقيق أرباح أعلى، ومن ثم قيام المؤسسات بتخفيض تكلفة المنتج أو الخدمة مع المحافظة على مستوى الجودة، (شليبي، 2018، 25)، والشكل الآتي يوضح أبعاد الميزة التنافسية:



(إعداد الباحثة)

شكل (4) يوضح أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

-متطلبات الميزة التنافسية المستدامة:

من بين أهم المسائل التي يجب أن توليها المؤسسات الاهتمام الخاص هو عملية الحفاظ على ميزتها التنافسية، من خلال حسن تعامل المؤسسات مع المخاطر التي قد تتسبب بفقدانها ميزتها التنافسية

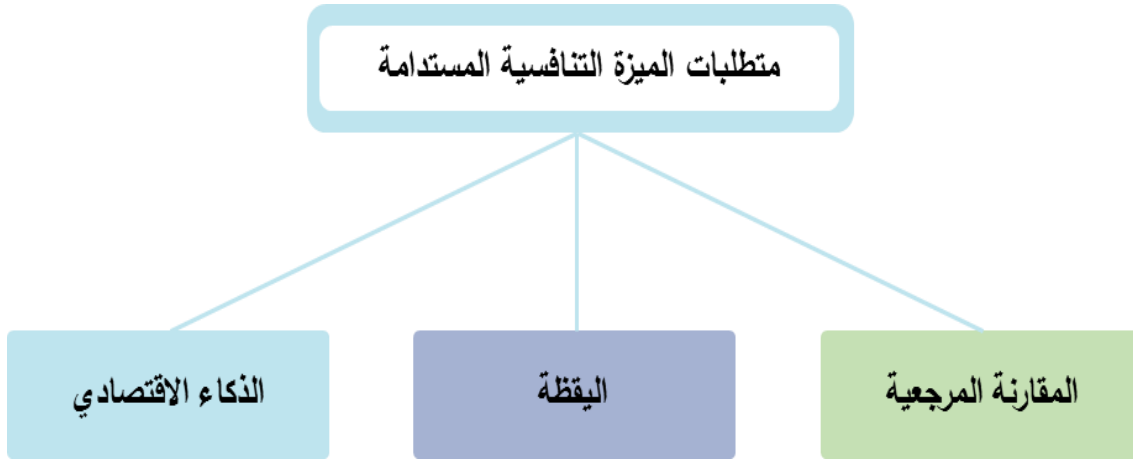
والاستفادة من آثارها الإيجابية يمكن أن يعد إحدى الآليات المستخدمة في تجاوز الآثار السلبية لهذا النوع من المخاطر، يضاف إلى ذلك إمكانية المؤسسات لتبني آليات أخرى متكاملة تساعد في تحاشي الوقوع في الشرك الذي تضعه لها المنظمات المنافسة، وبشكل يساهم في ترسيخ المزايا التنافسية واستدامتها، وتتمثل تلك الآليات في التفكير الاستراتيجي، ومعرفة قدرة المنافسين، وعوائق التقليد، والتركيز على أركان بناء المزايا التنافسية، وتتبع الأداء الصناعي المتميز والمقارنة بمنافس نموذجي (المقارنة المرجعية)، والاستمرار المنظم لعمليتي التحسين والتعلم، (علي، 2013، 72).

كما أن عملية الحصول على المعلومات والمعرفة المناسبة وتقاسمها واستخدامها بكفاءة عالية يساعد الجامعات على الحفاظ على ميزتها التنافسية، وهناك ثلاثة أساليب للحصول على المعلومات، والمتمثلة في الذكاء الاقتصادي، اليقظة والمقارنة المرجعية للمساعدة على استمرار المزايا التنافسية، (عديلة، 2014، 73):

1- المقارنة المرجعية: تعد المقارنة المرجعية من أحد الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات في تتبع الأداء المتميز، بحيث تمكنها من تطوير وتحسين أدائها، وضمان ميزتها التنافسية واستمرارها، وتعرف على أنها عمليات مستمرة ونظامية لتقييم المنتجات، الخدمات والعمليات والمعارف مقارنة مع المنافسين الأكثر تميزاً ومع المؤسسات المعروفة بأنها رائدة أو مسيطرة على السوق، ويمكن التمييز بين أربعة أنواع للمقارنة المرجعية تتمثل في المقارنة المرجعية (الداخلية، والوظيفية، والأفقية، والمقارنة المرجعية بين المنافسين المباشرين).

2- اليقظة: بالنظر إلى التطورات الحاصلة في بيئة المؤسسة، فإن ذلك يتطلب عليها الإلمام بكافة المعلومات الخاصة بهذه البيئة مهما كانت طبيعتها أو نوعيتها، وذلك لتمكينها من مواجهة التحديات المحيطة بها، وتعرف اليقظة على أنها: رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة والمعالجة، لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ولليقظة أنواع أهمها: (اليقظة الاستراتيجية-اليقظة التنافسية-اليقظة التجارية-اليقظة التكنولوجية).

3- الذكاء الاقتصادي: يعتبر الذكاء الاقتصادي امتداداً لليقظة الاستراتيجية من أجل استعمال هجومي للمعلومة بهدف تعزيز الميزة التنافسية واستمرارها، ويعرف على أنه: مجموعة الوسائل التي تدخل في نظام الإدارة، حيث تنتج المعلومات المفيدة لاتخاذ القرار ولتوقعات الأداء الناجح وخلق القيمة لكل الأجزاء المؤثرة، ويمكن توضيح متطلبات الميزة التنافسية المستدامة من خلال الشكل الآتي:



شكل (5)

يوضح متطلبات الميزة التنافسية المستدامة

(إعداد الباحثة)

11- دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

يتسم العصر الحالي بالتغير والتجديد المتسارع في كل المجالات، وفي مقدمتها مجال الإدارة الاستراتيجية، لما تمثله من أهمية كبرى في مواجهة سرعة التغيرات ولمواكبة التطورات المتسارعة، التي تواجه المؤسسات المختلفة ومؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص، وقد اهتمت منظمات الأعمال والمنظرين في حقل الإدارة الاستراتيجية في كيفية تنافس المؤسسات وتحقيق التفوق على المنافسين، والمحافظة على استدامة التميز والتفوق التنافسي، وهناك سعي دائم للوصول إلى أفضل الممارسات التي من خلالها تحقق المؤسسات أهدافها الاستراتيجية.

ومن خلال اطلاع الباحثة على الأطر النظرية والأدبيات السابقة المتعلقة بفلسفة المحيط الأزرق ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فإنها ترى أن تبني الجامعات اليمنية الأهلية لفلسفة المحيط الأزرق بكل أبعادها ومبادئها في بيئة تتسم بأشئاد المنافسة يعد بمثابة الحل الأمثل للبقاء والنمو، وصولاً لتحقيق التميز التنافسي المستدام، ويمكن توضيح ذلك من خلال الآتي:

إن استبعاد الجامعات اليمنية الأهلية أو إزالتها لبعض الأنشطة التي تراها غير الضرورية في عملياتها وفي نفس الوقت ذات كلفة عالية، أو الوحدات داخل الكليات التي لا تعمل وتكلف الجامعات مبالغ للصرف عليها، أو بعض الأفراد العاملين الذين يمثلون عبئاً على الجامعات اليمنية الأهلية، أو العوامل التي تنافست حولها الجامعات الأخرى في فترات سابقة، والتي بالمقابل لا تحصل منها الجامعات اليمنية الأهلية على قيمة في الوضع التنافسي أو قيمة للمستفيدين، ولا تؤول إلى أرباح، ويمكن أيضاً أن

تقوم الجامعات اليمنية الأهلية بتلك العملية من خلال استبعاد بعض البرامج الدراسية المكررة والمتشابهة في بعض الكليات، والمشاريع الصغيرة التي لا تعود بالنفع على الجامعات اليمنية الأهلية، ذلك الاستبعاد المدروس والمخطط له، والذي لا يؤثر على جودة عمل الجامعات اليمنية الأهلية، يشجع الجامعات اليمنية الأهلية على البحث والتميز في نفس الوقت والسيطرة عن طريق تخفيض النفقات إلى أدنى حد ممكن، ومن ثم زيادة الأرباح، وتحقيق التقدم والتميز والتفرد للجامعة عن بقية الجامعات المنافسة لها.

هذا ويمثل بُعد التقليل من أهم أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في بناء ميزة التنافس المستدام، فتقليل وتخفيض الجامعات اليمنية الأهلية لبعض الخدمات التي تقدمها للمجتمع ودمج المقررات الدراسية، والتنسيق بين كليات الجامعات اليمنية الأهلية المختلفة لاستغلال إمكانيات كل كلية من معامل وقاعات وأجهزة وغيرها بما يعود على الجامعات اليمنية الأهلية بالمنفعة وتقليل التكاليف التي تحتاجها بعض الكليات في إنشاء معامل وقاعات والاستعانة بأجهزة حديثة، وتكف الجامعات تكاليف عالية وباهظة ولكنها تعود بأرباح قليلة على الجامعات، كل ذلك يمكن الجامعات اليمنية الأهلية من مضاعفة الربحية أو استدامتها، فضلاً عن تميزها عن منافسيها أمام عملائها وأصحاب المصلحة.

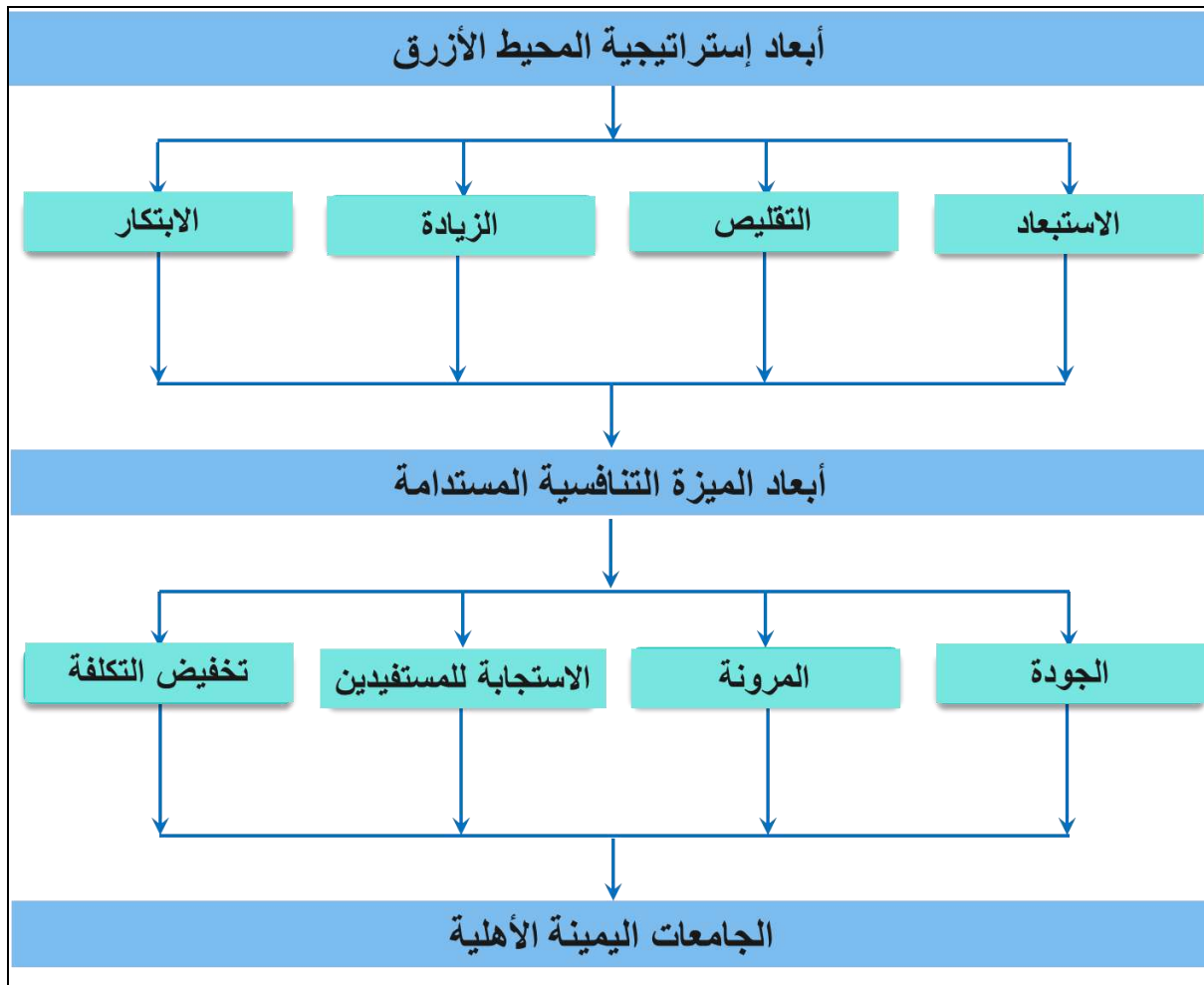
كما يشكل بُعد الزيادة أحد الأبعاد المهمة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لما يقوم به من تمكين الجامعات اليمنية الأهلية من زيادة وتحسين مستوى الجودة من خلال تحديد العوامل التي لها القدرة على زيادة وتحسين الجودة في الخدمات التي تقدمها، وتتمثل في التسويق للخدمات التي تقدمها الجامعات اليمنية الأهلية، زيادة مستوى الجودة، تلبية احتياجات الأفراد، ورفع كفاءتها وزيادة حجم العائد المادي؛ مثل: رفع الخدمات المجتمعية التي تقدمها الجامعات اليمنية الأهلية للمجتمع من خلال كلياتها المختلفة وفقاً لتخصص كل كلية؛ مثل (المستشفيات الجامعية- المكاتب الاستشارية- الملاعب الرياضية وغيرها من الخدمات التي تقدمها)، وبهذه الطريقة تسعى الجامعات اليمنية الأهلية لكسب رضا وولاء العملاء، محققة بذلك النمو السريع والتوسع الذي ينعكس إيجاباً على الجامعات اليمنية الأهلية مُكسباً إياها شهرة وسمعة محلية ودولية، وتحقيق المزيد من الأرباح، من حيث التركيز على عنصر الزيادة الهادف، الذي يشجع الجامعات اليمنية الأهلية على الاستثمار، وسهولة الفهم عند كل المستويات، وصولاً إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

كما يعد بُعد الابتكار من أهم أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، إذ يفترض أن تسعى الجامعات اليمنية الأهلية من خلاله لإيجاد وخلق أفكار أو ممارسات جديدة، وبيئة عمل مبتكرة وأساليب إنتاج وتسويق مبتكرة، وتحويل الأفكار الإبداعية الخلاقة إلى مخرجات مفيدة، تساعدها على العمل والإنجاز بشكل أفضل، كذلك يمكن للجامعات تحقيق هذه العملية من خلال فتح مجالات وكليات وبرامج دراسية لم تكن موجودة من قبل، بما يحقق رضا وولاء العملاء وتقديم أفضل قيمة لهم، مستجيبة بذلك لحاجات ورغبات عملائها، من خلال تميزها وتفردتها في الخدمات التي تقدمها، كما يمكن الابتكار والإبداع

الجامعات اليمنية الأهلية من تقديم خدمات يصعب تقليدها من قبل المنافسين، ويكسبها قدرة على التحكم بخفض أو زيادة التكاليف وتحقيق المزيد من الأرباح، بشكل يميزها عن بقية المنافسين.

كما تُشكل أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق ككل أدورًا مهمة لتحقيق الميزة التنافسية لما تقوم به من تمكين الجامعات اليمنية الأهلية من مواجهة التغيرات السريعة والاستجابة لها في الوقت والأسلوب المناسب، فضلًا عن قدرة في تطوير الخدمات والأنشطة القائمة وتحسين العمليات لتقديم خدمات جديدة، والإبداع في تطوير الموارد الداخلية والتكيف مع البيئة الخارجية، وبالتالي تكسبها مرونة في الاستجابة لمتطلبات العملاء المتغيرة، وصولًا إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وبالنظر إلى أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وما تحققه من مزايا تنافسية يظهر جليًا أن أخذ الجامعات اليمنية الأهلية بتلك الأبعاد والمتمثلة بـ (الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار)، يمكن من تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة والمتمثلة بـ (الجودة-المرونة-الاستجابة للمستفيدين-تخفيض التكلفة)، ويمكن تمثيل دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات اليمنية الأهلية بالشكل الآتي:



شكل (6) يوضح دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات اليمنية الأهلية (إعداد الباحثة)

ومما سبق يتضح وجود علاقة بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة، فلتحقيق بعد تخفيض التكلفة في الميزة التنافسية لا بد من أن تمتلك الجامعات اليمنية الأهلية بعدين في استراتيجية المحيط الأزرق هما الاستبعاد والتقليص، ولكي تحقق الجامعات اليمنية الأهلية بعد الجودة لا بد من أن تشجع عملية الابتكار والإبداع والتحسين المستمر لعملياتها، ولكي تحقق الجامعات اليمنية الأهلية بعد المرونة والاستجابة للمستفيدين فلا بد من أن تستغل الفرص وتستثمر مواردها في الأنشطة والمجالات التي يحتاج إليها المستفيدين وتلبي رغباتهم واحتياجاتهم.

12- الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات:

أ- الاستنتاجات:

من خلال ما تم توضيحه في الإطار النظري والدراسات السابقة يمكن استخلاص النتائج الآتية: أن لاستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها المتمثلة بـ (الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار)، دوراً فعالاً ومهماً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات اليمنية الأهلية ظهرت من خلال أبعاد الميزة التنافسية والمتمثلة بـ (الجودة-المرونة-التميز-الاستجابة للمستفيدين-تخفيض التكلفة). أن تبني مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق من قبل الجامعات اليمنية الأهلية يعد وسيلة مهمة وأسلوباً استراتيجياً ناجحاً في مواجهة التغيرات والتحديات المتسارعة والاستجابة لحاجات عملائها المتغيرة باستمرار، والانعتاق من شراسة المنافسة. إن العمل بالجامعات اليمنية الأهلية وفق أبعاد ومبادئ استراتيجية المحيط الأزرق يضمن لها تحقيق التفرد والتميز التنافسي المستدام، فضلاً عن الانعتاق من شراسة المنافسة، من خلال البحث عن مساحات للعمل والإبداع لم تصل إليها الجامعات الأخرى.

ب- التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة الحالية توصي الباحثة بالآتي: ضرورة نشر وترسيخ فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق في كافة المستويات وتعزيزها في الجامعات اليمنية الأهلية. تنظيم ورش عمل بالجامعات اليمنية الأهلية للتعريف بفلسفة استراتيجية المحيط الأزرق. تبني استراتيجية المحيط الأزرق ضمن الخطط الاستراتيجية للجامعات اليمنية الأهلية كونها من الاستراتيجيات الحديثة التي تهدف لتحقيق التميز والتفرد والإبداع. التركيز في أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على (الاستبعاد، والتقليص، والزيادة، والابتكار) من أجل تحقيق أبعاد الميزة التنافسية والمتمثلة بـ (الجودة-المرونة-الاستجابة للمستفيدين-تخفيض التكلفة)، وصولاً إلى تميز تنافسي مستدام، بل وانعتاق الجامعات اليمنية الأهلية من المنافسة بشكل عام.

ج-المقترحات:

في ضوء الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، تقترح الباحثة إجراء الدراسات الآتية:
متطلبات استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات اليمنية الأهلية.
دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات اليمنية الأهلية-دراسة كمية.

دور استراتيجية المحيط الأزرق في خلق القيمة للجامعات اليمنية الأهلية.
أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات اليمنية الأهلية-دراسة ميدانية.

تصور مقترح لتطوير الجامعات اليمنية الأهلية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق.
استراتيجية مقترحة لتطوير الجامعات اليمنية الأهلية في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق.

13- قائمة المراجع والمصادر:

أ- المراجع العربية:

- أبو حلالة، عماد الدين. (2018). دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة تطبيقية ميدانية بالتطبيق على المصانع الليبية للحديد والصلب. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مجلد (9)، العدد (2)، جامعة قناة السويس-كلية التجارة والبيئة.
- أبو رذن، إيمان والعنزي، دلال. (2017). المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق. *مجلة جامعة دهوك، المجلد (20)*، العدد (2)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- الباز، محمد. (2019). المحيط الأزرق. دار فصله للنشر والتوزيع، يمكن الاطلاع عليه من خلال الرابط الآتي: <https://books.google.com/books>
- أبو يوسف، إيمان. (2019). دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق جودة الخدمات التمويلية في البنوك الإسلامية العاملة في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين.
- البدراني، إيمان. (2015). استراتيجية المحيط الأزرق كوسيلة لتحقيق التميز التنافسي: بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات بالموصل. *مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (110)*، المعهد التقني، الموصل، العراق.
- البكري، ثامر وبني حمدان. (2013). الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة: محاكاة لشركة HB في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة. *مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد (9)*، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الاقتصاد، الأردن.
- بلالي، أحمد. (2018). من نموذج سوات إلى استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة تحليلية نقدية في تطور الاستراتيجية. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية. مجلد/ العدد (12)*، جامعة لونيبي على البلدة 2، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية.
- بن زايد، سارة. (2017). التسويق الابتكاري واستراتيجية المحيط الأزرق: عرض تجارب عالمية. جامعة عمار ثلجي بالأغواط، المجلد/العدد (51).
- بو سالم، أبو بكر. (2013). دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف (1)، الجزائر.

- جرجنازي، وعد. (2018). أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف الخاصة في حماه. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية، سوريا.
- جردات، ناصر وعمرو، مهني والوزير، عماد. (2017). استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في خلق القيمة للشركات الفلسطينية العاملة في مجال تسويق الحواسيب. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، مجلة علمية محكمة متخصصة، المجلد (20)، العدد (2)، جامعة عمان الأهلية، الأردن.
- جلال، أبو بكر. (2019). خطة تسويقية لكلية العلوم الإسلامية للوافدين غير الناطقين بالعربية بجامعة الأزهر في ضوء استراتيجية المحيط الأزرق. مجلة كلية التربية، المجلد (34)، العدد (4)، جامعة المنوفية، كلية التربية، مصر.
- حمودي، وجدان. (2013). دور استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبائن: دراسة استطلاعية في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي بالموصل. مركز الدراسات المستقبلية: بحوث مستقلة، العدد (41)، كلية الحداثة الجامعة.
- الحوراني، يوسف. (2017). مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الدوري، زكريا والسعيد، يعرب. (2009). تحليل مضمون استراتيجية المحيط الأزرق ضمن فلسفة التسويق الأخضر. ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي التاسع لجامعة الزيتونة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق.
- رؤوف، رعد. (2010). دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي: بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية-نينوى. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- زايدي، سانية وخديري، سبرنية. (2016). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي المستديم: دراسة الحالة: شركة المساهمة القطرية للاتصالات Ooredoo (فرع الجزائر). رسالة ماجستير أكاديمي غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي-تبسة، الجزائر.
- شلبي، أماني. (2018). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية: رؤية تربوية معاصرة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر.

- الروبي، حنان. (2019). تصور مقترح لتحقيق اليقظة التنافسية بالجامعات في ضوء فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة لآراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف. مجلة كلية التربية، المجلد (19)، العدد (1)، جامعة كفر الشيخ، كلية التربية، مصر.
- العبادي، سناء وزيدان، تاغي، والعتبي، محمد. (2014). تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث ميداني لآراء عينة من المدراء في شركة المعتصم العامة للمقاولات الإنشائية. قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- العطار، فؤاد. (2010). دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد. مجلة كربلاء العملية، المجلد (8)، العدد (3)، جامعة كربلاء، العراق.
- طالب، علاء والبناء، زينب. (2012). استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة. الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عثمان، الصالح. (2012). تنافسية مؤسسات التعليم العالي إطار مقترح، مجلة الباحث، العدد (10)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- عديلة، أحلام. (2014). دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (بسكرة). رسالة ماجستير غير منشورة، فرع: تسيير المنظمات، تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر (بسكرة)، الجزائر.
- علي، علي. (2013). متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: وجهة النظر القائمة على أساس الموارد: دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- قمري، حياة. (2016). دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة (1)، الجزائر.
- لفتة، بيداء. (2018) مدى استجابة الشركة الصناعية لمؤشرات استراتيجية السوق الأزرق: بحث تطبيقي. مجلة دراسات محاسبية ومالية. المجلد (3)، العدد (42)، جامعة بغداد، العراق.
- المشني، نانسي. (2011). استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في زيادة منتجات وأسواق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن: "شركة النبيل للصناعات الغذائية: دراسة حالة". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- منصور، شيماء. (2016). دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على عملاء شركة المحمول. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد (4)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- منصور، ريزان. (2016). دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في نمو الأسواق: دراسة ميدانية على شركات العصائر في مدينة اللاذقية. مجلة جامعة البعث، المجلد (38)، العدد (28)، اللاذقية، سوريا.
- وزارة الشؤون القانونية. (2010). تشريعات التعليم العالي والبحث العلمي. مطابع التوجيه المعنوي، اليمن.

ب-المراجع الأجنبية:

- Alhaddi, H. (2014). Blue ocean strategy and sustainability for strategic management. **International Proceedings of Economics Development and Research**, 82, 125.
- Bragança, R. (2016). Blue Ocean Strategy for Higher Education. international Association for Development of the Information Society, **the International Conferences on Internet Technologies & Society (ITS)**, Education Technologies (ICEduTECH), and Sustainability, Technology and Education (STE) (Melbourne, Australia, Dec (6-8).
- Butler, C. (2008). Planning with blue ocean strategy in the United Arab Emirates. **Strategic Change**, 17 (5-6), 169-178. Doi: 10.1002/jsc.824
- Choyt , M. (2007), My application of blue ocean strategy to jewelry, Fairtrade jewelry.
- Dehkordi G. J., & Rezvani, S., & Behravan, N. (2012). Blue Ocean Strategy: A Study Over A Strategy Which Help The Firm To Survive From Competitive Environment, **International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences**, Vol. 2, No 6 .
- Ernst & Young. (7.47). **University of the future: A thousand year old industry on the cusp of profound change**. Ernst & Young, Australia.
- Gaspers, V. (2006). **Organizational excellence-model strategy**, Gramedia pustake.
- Ghosn, C. (2006). **Blue ocean strategy**.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2012), **Essentials of Strategic Management**, 3th Edition , south western, USA.
- Hill, T. (2009). **operation management strategic Context & management analysis**, London Mac millan press Ltd ,London.
- Kim, W., & Chan, M. R. (2005). **Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant**, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.
- Kirfi, M. M. W., Ajadi, I. A., & Aliyu, A. A. (2013). Blue Ocean Strategy and the Future of Public Sector: A Study Of Health Insurance Reforms Implementation in Nigeria. **International Journal of Business and Management Invention**, Volume 2, Issue 5, PP.67-74.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2005). **Marketing and introduction**, Prentice-Hall, USA.
- Kotler, P. (2008). **principles of marketing**, 12th ed., Pearson Prentice- Hall publishes, U.S.A



- Layton, S. (2009). Red Ocean vs. Blue Ocean, Corporate Strategy Institute, article retrieved from : <http://www.corporatestrategy.com/red-ocean-vs-blue-ocean/>
 - Mills, R. J., & Fadel, K. J. (2012). E-learning as a career path in information systems curricula: A blue ocean opportunity. **American Journal of Business Education (AJBE)**, 5(2), 103-114.
 - Siegemund, C. (2009). **Blue ocean strategy for small and midsized companies in Germany**, Bod – Books on Demand.
 - Somuyiwa, A. & Adebayo, I. (2013). Firm's Competitiveness through Supply Chain Responsiveness and Supply Chain Management Practices in Nigeria. **Journal of Poverty, Investment and Development- An Open Access International Journal**, 1. 142-147.
 - Yang, K. (2007). **Voice of the customer : Capture and Analysis**, prentice– Hall, USA.
 - Zhao, W. & Jinwei, Y. (2010). Application of blue ocean strategy to Chinese 3G mobile telecom industry, **Unpublished master thesis**, Blekinge Tekniska Hogskola: China.
- Zook, C. (2004). Concept of Blue Ocean Strategy, www.4lines.com



دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية

أ/آثار عبد الملك أحمد المقري

طالبة ماجستير بقسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة تعز - الجمهورية اليمنية

Email: athar77almoqry@gmail.com

إشراف/ أ.د/ عبد الرقيب علي السماوي

أستاذ الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، كلية التربية، جامعة تعز - الجمهورية اليمنية

الملخص:

هدف البحث الحالي إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، و ذلك من خلال توضيح مراحل التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في (الإعداد للتخطيط، صياغة رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف والغايات الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، اختيار الاستراتيجية المناسبة من بين البدائل المتاحة) وكذلك مستوياته والمتمثلة في: (الاستراتيجيات على مستوى المنظمة، الاستراتيجيات على مستوى الوحدات والاستراتيجيات الوظيفية) وذلك لمعرفة وكشف دورها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كونه المنهج المناسب في تحليل الوثائق، والابحاث والدراسات التي تناولت دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج كان اهمها:

- أن التخطيط الاستراتيجي يعمل على توليد صحوه استراتيجيه لدى القائمين على الشأن الإداري في الجامعات اليمنية تجعلهم يقظين لكل التغيرات محتملة الحدوث بما يجعلها قادرة على تحقيق الميزة التنافسية بفاعلية.

- يحافظ على المقدرات الجوهرية ويعزز نقاط القوة للجامعات إضافة إلى إنه يعمل على اقتناص الفرص ويستغلها في مواجهة التهديدات التي تواجهها الجامعات في البيئة الخارجية المحيطة بها، يعتبر بوابة الدخول للميزة التنافسية التي تعمل على الارتقاء بالجامعات إلى المنافسة الاقليمية والعالمية.

وفي ضوء نتائج البحث تم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الميزة التنافسية، الجامعات اليمنية.

Abstract:

The present study aims to identify the role of strategic planning to achieving the competitive advantage of Yemeni universities by clarifying the stages of strategic planning that are represented in (preparing for planning , forming message of the institution, identifying the strategic objectives and ends, strategic analysis, choosing appropriate strategy among available alternatives) as well as its levels represented in: (strategies at the organizational level, strategies at the level of units and professional strategies) in order to identify its role in achieving the competitive advantage of the Yemeni universities. the researcher has used the descriptive, analytic method because it is the suitable method in analyzing documents, researches and studies that dealt with the role of strategic planning in achieving the competitive advantage of institutions in general and educational institutions in particular.

The researcher has reached a set of results, the most important of which were:

- i. The strategic planning generates strategic awakening among those in charge of administrative affairs in Yemeni universities that makes them attentive about all possible changes, which makes them able to achieve competitive advantage effectively*
- ii. It maintains the essential capabilities and enhances the strength points of universities. in addition, it seeks to seize opportunities and exploit them in encountering the threats faced by universities in the surrounding external environment.*
- iii. It is the entry gate to the competitive advantage that works to rise the universities to the regional and global competition.*

In light of the research results, a number of recommendations and proposals were presented

Keywords: *strategic planning , competitive advantage , Yemeni universities.*

المقدمة:

إن مؤسسات التعليم العالي في الجمهورية اليمنية تواجه العديد من المشاكل الإدارية الناجمة عن التغيرات الأيكولوجية المتنامية بشكل متسارع والمتمثلة في الانفجار المعرفي بشتى أنواعه التكنولوجي، الإداري التقني والمعرفي والتطور الحضاري بكل مجالاته محليا، عالميا وإقليميا بالإضافة إلى التغيرات السياسية الحاصلة مؤخرا نتيجة الصراع الدائر في وطننا والذي القى بضلاله على قطاع التعليم على وجه الخصوص لذلك فكل تلك التغيرات التي تحدث وخصوصا الأحداث المفاجئة الغير متوقعة تحتم على الجامعات اليمنية أن تواجهها بأساليب إدارية تضمن ديمومتها والحفاظ على رسالتها التعليمية وإعداد خطط تعليمية أكثر منها إدارية طويلة الأمد كي تشكل عائقا أمام تلك الأحداث التي تحدث بشكل فجائي وغير محتملة الحدوث، لذلك يجب على الجامعات اليمنية أن تعمل على إيجاد حلول إدارية تلبي أهدافها ورسالتها التي أنشئت من أجلها بشكل عام وتلبي متطلبات سوق العمل بشكل خاص، ومن بين تلك الحلول المناسبة لضمان نجاحها وتحقيق ميزتها التنافسية، التخطيط الاستراتيجي وما يحمل من بدائل استراتيجية طويلة الأمد تعمل على دراسة الوضع الحالي للجامعات سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية والعمل على إعداد خطط استراتيجية لاستشراف مستقبل تلك المؤسسات على المدى البعيد، فالتخطيط الاستراتيجي يعمل على ردم الفجوات الإدارية التي تعاني منها الجامعات اليمنية والناجمة عن الأساليب الإدارية الكلاسيكية التي جعلت الجامعات متوقعة محليا ولم تحقق الميزة التنافسية التي ترتقي بها إلى المراتب التي لا بأس بها في السلم التعليمي العالمي. فالتخطيط الاستراتيجي بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي يعتبر كالعمود الفقري الذي تقوم عليه أغلب مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية التي تطمح الجامعات اليمنية للوصول إليها لأن التخطيط الاستراتيجي لم يعد تخطيطا يركز على طول المدة الزمنية بل اضحى بمثابة البؤرة التي تنبثق منه أساليب استراتيجية إدارية حديثة منها خفة ومرونة الحركة الاستراتيجية، التسيير الاستراتيجي، التعاون الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية وغير ذلك من المفاهيم الحديثة التي طفت على السطح مؤخرا والتي تعمل على تحقيق نقلة نوعية للمؤسسات التعليمية التي توصلها للريادة من خلال العمل على تحسين جودة القرارات الإدارية بالعمل الجماعي المشترك لصناع القرار الإداري والابتعاد عن شخصنة القرارات الإدارية والحفاظ على سيولة الموارد وانفاقها بما يخدم مصالح الجامعات وإيقاف الهدر لمقدرات وميزات الجامعات التي تتمتع بها وغير ذلك من الأبعاد والمراحل والمستويات التي يتضمنها التخطيط الاستراتيجي إضافة إلى دراسة البيئة الداخلية وكل ما يتعلق بها من نقاط قوة وفرص لمواجهة التهديدات والمخاطر التي تحدق بالجامعات في البيئة الخارجية كل ذلك يكون بمثابة مداخل لتحقيق الميزات التنافسية للجامعات اليمنية.

وعليه فقد أشار إليه (Baile, 1998, 7) أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر نشاط إداري حاسم يضمن الميزات التنافسية للمنظمات الخاصة والشركات التجارية.

حيث يقوم التخطيط الاستراتيجي بالربط بين مؤسسات التعليم العالي وبين بيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها (صالح وعكعك، ب ت، 36) فالتخطيط الاستراتيجي كما جاء في (ابو النصر، 2009، 86) يقوم على نظام للمعلومات، وضع للقرارات وتحديد للاستراتيجية الملائمة على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والاقليمية والعالمية وكذا للمتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة والهدف ببساطة هو استكشاف الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف وخلق الفرص السوقية وتوظيف نقاط قوة المنظمة واولها الموارد البشرية في اكتشاف أو خلق أو اقتناص هذه الفرص والبناء عليها وذلك بتقديم أو تطوير منتج أو اكثر بما يقابل الحاجات والتوقعات المتغيرة للعملاء في عالم سريع التغير.

فالتخطيط الاستراتيجي له دور يلعبه في مساعدة المنظمات لمعرفة البيئة الخارجية المحيطة بها ومعرفة المنافسين لها وكذلك مساعدة المنظمات في تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية وكذلك يساعدها في معرفة نقاط قوتها وتحديد نقاط الضعف لديها لكي يتسنى لها معالجتها قبل أن يحاولوا المنافسون استغلال نقاط ضعفها في المنافسة في السوق وبذلك تتمكن من بناء استراتيجيات فعالة مما يساهم في تحقيق أهدافها نظرا لماله من أهمية كأسلوب فعال فهو يعتبر من أهم العوامل المهمة لنجاحها ويبقى ضمان نمو واستمرارية المؤسسة وتحقيقها لميزة تنافسية إلى حد كبير بمدى تطبيقها للتخطيط الاستراتيجي (أحمد، 2017، 63) فإذا نظرنا جليا لدور التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية وما يقوم به من بلورة أهداف الجامعات وتأدية رسالاتها والحفاظ على مشاورها وجودتها التعليمية لحد ما فهذا مكسب للجامعات اليمنية ومدخلا لبوابة المفهوم الحديث (الميزة التنافسية) الذي ارق الإداريين والمهتمين والباحثين والقائمين على جميع أعمال المنظمات والشركات والمؤسسات بما فيها المؤسسات التعليمية سواء اكانت حكومية ام خاصة في كيفية الوصول إليه فهو طموح كل مؤسسة حيث اضحت الميزة التنافسية بمثابة انتفاضة حقيقية في بيئة الأعمال تسعى الجامعات اليمنية جاهدة على امتلاكها والتفرد بها لتكون معيارا للتنافس فيما بينها محليا، اقليميا وعالميا وهذا ما أشار إليه (دهمان، 2018، 23) أن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على التميز عن غيرها من خلال تقديم خدمة ومنافع متميزة للطالب، ومن خلال افضل استثمار للموارد التي تمتلكها وقد اكد (pOTH، 2013، 55) أن الميزة التنافسية كلمة تستخدم بشكل عام لوصف العلاقة بين أداء المنافسون وبيئة السوق المتاحة.

مشكلة البحث:

تعد الجامعات اليمنية بمثابة أهم قطاع حيوي وهام لإنتاج وتحليل وتصدير المعرفة لأغلب القطاعات الاخرى فهي وان حافظت على استمراريتها لحد ما إلا انها تعاني من مشاكل تعليمية كبيرة نتيجة للمشاكل الإدارية البحتة التي تعتبر المعضلة الأساس التي تسيطر على كافة الأعمال داخل الجامعات والتي تتفرع منها مشاكل فرعية ومن تلك المشاكل الهدر المالي لميزانية الجامعات وعدم توظيفه وإنفاقه في الأنشطة التي تعود بالميزات التنافسية للجامعات وكذلك مشاكل الخطط القصيرة الأجل التي لا

تعالج المشاكل التي تحدث بشكل مفاجئ بالإضافة إلى مشاكل ناجمة عن قرارات شخصية بعيدة لحد ما إلى القرار الجماعي عدا عن عدم استغلال المقدرات الجوهرية وكذلك قلة خبرة المخططين الإداريين لمهارات التخطيط الاستراتيجي الذي يحد من كل ذاك التخطيط الإداري وبناء على ما سبق تتحدد مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية؟

وسوف تتم الإجابة عن هذا السؤال من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

ما الخلفية النظرية لكلٍ من (التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية)؟

ما مراحل ومستويات التخطيط الاستراتيجي للجامعات اليمنية؟

ما مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية؟

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الحالي في عدة نقاط تمثلت في الآتي:

- الكشف عن الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.
- تبصر صناع القرار الإداري ورسمي الخطط بأهمية الاخذ بفوائد ومداخل التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية.
- إثراء المكاتب المحلية بورقة علمية ربما تفتح المجال للباحثين والمهتمين في هذا المجال بإجراء دراسات توضح دور التخطيط الاستراتيجي في نجاح المؤسسات التعليمية، عرض الخلفية النظرية لكلٍ من التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية.

أهداف البحث:

- معرفة الخلفية النظرية لكلٍ من التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية.
- معرفة مراحل ومستويات التخطيط الاستراتيجي للجامعات اليمنية.
- معرفة مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية
- معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية.

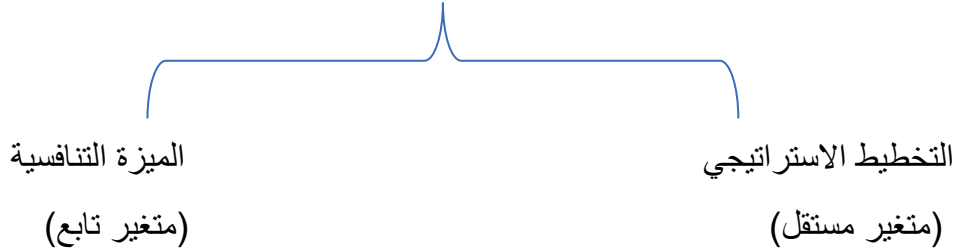
منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كونه يتناسب مع عنوان هذا البحث حيث تكمن اهميته في انه يصف الظاهرة كما وجدت في الواقع وكذلك يعمل على تحليل الوثائق والدراسات التي تناولت الموضوع لمعرفة العلاقة الوطيدة للدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية والذي من خلاله توصلت الباحثة إلى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات والتوصيات

والتي قد تفيد صناع القرار الإداري والقائمين عليه في معرفة السر الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية

متغيرات البحث:

تمثلت متغيرات البحث بمتغيرين تابع ومستقل ويوضحه الشكل الآتي:



الشكل (1) يوضح متغيرات البحث

حدود البحث:

الحد الموضوعي: اقتصر البحث الحالي في معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية.

الحد الزمني: تم إعداد البحث الحالي خلال العام الجامعي 2020.

مصطلحات البحث:

1-التخطيط الاستراتيجي:

هو تنمية وتكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفاعلية مع الفرص والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تمتلكها المؤسسة في بيئتها الداخلية، ويتضمن كذلك تعريف مهمة المؤسسة ورسالتها وصياغة الأهداف الممكن تحقيقها وتطوير وتشكيل الاستراتيجيات ووضع توجهات السياسة العامة للمؤسسة (الكلمة وبدرانة، 2012، 193)

كما يعرفه (زعبي، 2014، 29) بأنه عملية اتخاذ القرارات والاجراءات العلمية لتحديد اتجاه المستقبل وتحقيق أهدافه المنشودة من خلال تحديد ووضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل.

كما أن التخطيط الاستراتيجي هو النظر البعيد المدى في مستقبل المنظمة ومنهجها الممتد من الحاضر إلى المدى البعيد وكل الخطط الاستراتيجية تتعامل مع الثلاثة الأسئلة الآتية على الأقل: ماذا نعمل؟ لصالح من نقوم بالعمل الذي نؤديه؟ كيف نتميز؟ أو كيف نتلافى المنافسة؟ (مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، 2010، 14).

وتعرفه الباحثة إجرائياً: انه مجموعة من العمليات والإجراءات والقرارات والخطط الاستراتيجية التي تتخذها المؤسسة لضمان مستقبلها واستمراريتها وإيجاد الحلول المسبوقة لأحداث محتملة الحدوث والعمل على خلق ميزات تنافسية نتيجة استغلال المقدرات الجوهرية التي تتمتع بها الجامعات.

2-الميزة التنافسية:

هي مقدرة المؤسسة على توليد شيء منفرد أو مختلف عن بقية المنافسين أو أي شيء يميز المؤسسة تمييزاً إيجابياً عن منافسيها من المؤسسات الأخرى في نظر المستخدمين النهائيين لخدماتها من أجل البقاء والاستمرار (عمرو، 2016، 38)

أما (55، 2013، poth) فقد عرفها بأنها كلمة تستخدم بشكل عام لوصف العلاقة بين أداء المنافسون وبيئة السوق المتاحة.

وكذلك تعرف الميزة التنافسية على انها ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها استراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الامر باستراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية التمييز ومن ثم تحقيق استراتيجية الجودة الأعلى (الغالي، 2017، 64).

وتعرفها الباحثة إجرائياً: مجموعة من العناصر والمكاسب ونقاط القوة والفرص المميزة التي تمتلكها المؤسسة التعليمية وتنفرد بها وتحقق للمؤسسة النجاح والصدارة في التميز مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

3-الجامعات اليمنية:

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: مؤسسات تعليمية يمنية حكومية أو خاصة أنشئت بغرض تأدية رسالة تعليمية بعد الثانوية وتمنح درجات علمية متنوعة كالدبلوم العالي، والبكالوريوس، والليسانس، والماجستير والدكتوراه وغير ذلك وتتكون من عدة كليات وفروع ودوائر تابعة لها تعمل على تخريج كوادر علمية تخدم وتلبي طموح المجتمع وسوق العمل وتعمل على نشر العلم والمعرفة لبقية القطاعات والمؤسسات الأخرى وتكون قادرة على الإبداع والابتكار وتقديم برامج أكاديمية وتدريبية بناءة تعمل على خلق معارف جديدة تواكب عصر التقدم التكنولوجي والعولمة.

الدراسات السابقة:

نظراً للأهمية الكبرى التي يتمتع بها التخطيط الاستراتيجي وكذلك الميزة التنافسية وما يحققها كلٌّ منهما للمنظمات، الشركات والمؤسسات من نجاح وتفرد تجعل تلك المؤسسات بما فيها التعليمية تتمتع بجودة عالية فيما تقدمه؛ لذلك فقد تناولتهما العديد من الدراسات المحلية، العربية والأجنبية ومنها ما يلي:

1- الدراسات المحلية:

دراسة حمزة (2019): هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي في جامعة عدن من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا ومتخرجيها، تكونت عينة الدراسة من (144) طالبا، تم اختيارهم بواسطة العينة الطبقية، ولجمع بيانات الدراسة تم استخدام أداة الاستبانة، خرجت الدراسة بنتائج أهمها:

- أن درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي متوسطة.
- هناك وجود فروق في مؤشرات التخطيط الاستراتيجي ككل ومجالي الرسالة والأهداف تعزى لمتغير التخصص.

- وجود فروق لمجال العملية التعليمية لصالح خريج دكتوراه حديثا من الإدارة التربوية
- هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي.

دراسة النشمي والدعيس (2017): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الابداع الإداري بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات تم استخدام أداة الاستبانة، خرجت الدراسة بنتائج أهمها

- وجود علاقة ارتباط طردية بين ثلاثة من أبعاد الابداع الإداري (المناخ الابداعي، السلوك الابداعي، تنفيذ الإبداع) بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، حيث جاء معامل الارتباط الكلي (0.72) عند مستوى دلالة (0.05) أي أنه بزيادة الإبداع الإداري ستزيد فرصة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن.

- إن بُعد (القدرات الإبداعية) اتضح أنه لا علاقة له بتحقيق الميزة التنافسية فقد جاء معامل الارتباط الكلي (0.042) أي لا توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين بعد القدرات الإبداعية وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن.

كما أوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعات للإبداع الإداري بمفهومه الواسع يصل بها للحصول على ميزة مستدامة لا يمكن للمنافسين تخطيها.

دراسة حاجب (2015): وهدفت هذه الدراسة للوصول إلى أداء مؤسسي متميز بالجامعة، من خلال تشخيص مكونات الأداء المؤسسي وفقا لنموذج (ماكزري) سباعي العناصر (انظمة العمل، استراتيجية الجامعة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، اسلوب القيادة، المهارات والقدرات، الموارد البشرية والمالية)، وصولا لتطوير الخطة الاستراتيجية لجامعة تعز محاكاة لنموذج برايسون للتخطيط الاستراتيجي، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج النوعي الوصفي التحليلي التفاعلي والمنهج الوثائقي من خلال مناقشة العديد من الوثائق والتقارير الرسمية والمراسلات الداخلية والخارجية، كما استخدم الباحث اداة المقابلة القصديّة المعمقة شبه المقننة، خرجت الدراسة بنتائج أهمها:

- وجود اختلالات في الأداء المؤسسي لجامعة تعز.
 - عدم تفعيل بعض وظائف الجامعة كالبحت وخدمة المجتمع.
 - أن الاستراتيجية الحالية لجامعة تعز لا تلبي طموحات الجامعة في ايجاد تعليم وبحت علمي وخدمة مجتمع يتسم بالجودة ويراعي متطلبات سوق العمل والتنمية المستدامة
 - أن الهيكل الحالي لجامعة تعز نمطي قائم على أساس الوظائف وليس العمليات.
- وأوصت الدراسة بضرورة الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب للتطوير من خلال استكمال الخطة الاستراتيجية لجامعة تعز وتطوير مكونات الأداء المؤسسي في البيئة الداخلية بحث يشتمل التطوير إعادة النظر في الهيكل التنظيمي الحالي ليكون قائم على العمليات ويتفق مع خصوصيات الجامعة ووظائفها.

2- الدراسات العربية:

دراسة زهية (2018): وهدفت إلى معرفة إذا كان التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي يؤثر على الجودة التعليمية للطالب في الجامعة الجزائرية وكذلك هدفت إلى معرفة إذا كانت ابعاد التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي (الرؤية والرسالة البيداغوجية، الأهداف التعليمية، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تنفيذ الخطة الاستراتيجية، متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية) تؤثر على الجودة التعليمية للطالب، وخرجت الدراسة بنتائج أهمها: أن التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي يؤثر على الجودة التعليمية للطالب في الجامعة الجزائرية بنسبة 48%.

كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بشكل أكبر نظراً لأثره الإيجابي وتبني استراتيجية الجودة ومبادئها اضافة لإعادة النظر في الاستراتيجيات المتبعة والموضوعة مسبقاً مع تحديد أوجه الضعف وعلاجها ووضع خطط بديلة.

كما اقترحت الدراسة: دراسة مقارنة بين أساليب التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي بين الجامعات العربية والغربية في ظل مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

دراسة عثمان (2017): وهدفت إلى اختبار العلاقة والتأثير بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات استخدم الباحث اداة الاستبانة، قام الباحث بصياغة فرضية رئيسية للبحث تمثلت في وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، وتفرعت منها فرضيات فرعية تمثلت في أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الرؤية والرسالة وميزة التكلفة الأقل، هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين دقة الأهداف وتحقيق التميز، هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين كفاءة التحليل البيئي وجودة الخدمة، هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي ورضا العملاء، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- إن شركات الاتصالات السودانية وضعت رؤية ورسالة واضحة لكل الموظفين ووضعت أهداف استراتيجية محددة ومكتوبة لدى جميع العاملين والتي تعكس نجاح هذه الشركات في تحقيق أهدافها. وتوصي الدراسة بضرورة الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي المتواصل لعملياتها المستقبلية بغرض الحصول على ميزة تنافسية تساعدها على تحقيق أهدافها المستقبلية، وأن التخطيط الاستراتيجي يعد وسيلة مهمة تربط الإدارات المختلفة في الشركات من خلال الالتفاف على الأهداف والأغراض التي يهدف إليها كل قسم والتنافس في شأنها للأخذ بالأهم ثم المهم حسب اتفاق الأعضاء.

دراسة ظاهر (2016): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية جامعة القدس المفتوحة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بلغ مجتمع الدراسة (199) موظفًا من الموظفين في الوظائف العليا بالجامعة، وتكونت عينة الدراسة من (152) موظفًا، ولجمع بيانات الدراسة استخدمت أداة الاستبانة، وخرجت الدراسة بنتائج أهمها:

- أن درجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي (82.59%) وبدرجة تقدير كبيرة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير افراد العينة لدرجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي يعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).
 - بلغت درجة تطوير التعليم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة على (84.78%) بدرجة تقدير كبيرة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير افراد العينة لدرجة تطوير التعليم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة يعزى لمتغير (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة والمسمى الوظيفي).
 - وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير افراد العينة لدرجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة للتخطيط الاستراتيجي ومتوسط تقديراتهم لدرجة تطوير التعليم الإلكتروني.
- وقدم الباحث بعض التوصيات منها:
- تفعيل التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري يساهم في تكيف المؤسسة التربوية مع بيئتها الخارجية والداخلية.
 - بذل المزيد من الجهود في سبيل نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في الجامعة.
 - وضع آلية داخل الأقسام الإدارية والكليات والعيادات داخل الجامعة لتنفيذ بنود الخطة الاستراتيجية وكيفية تقييمها.

- الاهتمام بالبنية التحتية للتعليم الإلكتروني وتشمل: تمكين العاملين، توفير الأجهزة والبرامج، تعزيز المناهج وغيرها.

- توظيف التقنيات الحديثة التي تساهم بشكل أفضل للتواصل مع الطلبة داخل الجامعة وخارجها.

دراسة التلبان وآخرون (2012): والتي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي واسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية.

وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي (رسالة، اهداف رئيسية، خطط وسياسات وبرامج) وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة ب (التميز، الابداع، والتكلفة الأقل للشركات موضوع الدراسة).

3- الدراسات الأجنبية:

دراسة (Ayden 2013): وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عما إذا كان الموقع ميزة تنافسية لجذب الطلاب أم لا، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوثائق والدراسات ذات الصلة بالبحث، وتم البحث عن عينة من سجلات الالتحاق بالجامعة التأسيسية التركيبية ومسح الطلاب الذين يدرسون في إحدى الجامعات التأسيسية في اسطنبول، ولجمع البيانات تم استخدام أداة الاستبانة لإظهار أهمية الموقع بالنسبة للجامعة، وتم قبول الطلاب في إحدى الجامعات التأسيسية في الفترة لعامي 2013 - 2014 عندها كانت نفس النتيجة في الاختبار في الدراسة ضمن الأقسام المختلفة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن موقع الجامعة له تأثير مهم لجذب الطلاب إلى الجامعات وهذا يساعد مدير الجامعة في اتخاذ القرارات بشأن التخطيط الاستراتيجي وكشف هذه الدراسة عن أحد أهم معايير الميزة التنافسية للجامعات التأسيسية.

دراسة (Mryan 2012): هدفت إلى تقديم العناصر الأساسية للتخطيط الاستراتيجي من خلال بناء استراتيجية مرنة، وإظهار أهميتها كميزة تنافسية ووسيلة هامة لتعزيز وتقوية مثل هذه الطريقة حتى يتم اعتمادها بشكل دائم من قبل المؤسسات والمنظمات التجارية، وناقش الباحث تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء البنوك الأردنية، تكون مجتمع البحث من جميع البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان والبالغ عددها 14 بنكا ولجمع البيانات استخدمت أداة الاستبانة وقد تم توزيع 138 استبانة على عينة الدراسة على جميع البنوك، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عمليات البحث والتطوير ومراقبة البنك المركزي فيما يتعلق بالمزايا التنافسية للبنك.

وأوصت الدراسة ب: ضرورة توفير مخصصات مالية لأغراض التخطيط الاستراتيجي مع الحاجة إلى جذب الكفاءات البشرية المتخصصة وتوفير التقنيات الحديثة اللازمة لنجاح عمليات التخطيط الاستراتيجي.

دراسة (xx, Guerra, etc): وهدفت هذه الدراسة لوصف عملية التخطيط الاستراتيجي المستخدمة لتطوير برنامج القيادة التربوية الذي يعد مدراء المدارس لقيادة وإدارة المدارس في القرن الحادي والعشرون، واستندت الخطة إلى توصيات وردت من المراجعين الخارجيين الذين يمثلون الرابطة الجنوبية للمكليات والمدارس، ووكالة تكساس التعليمية ومن الاجابات للدراسة الاستقصائية الواردة من الطلاب السابقين العاملين حاليا في مناصب قيادية في المدارس، ومنتديات ومجموعات التركيز، فقد استخدمت التوصيات الواردة لوضع خطة استراتيجية اسفرت عن برنامج ميداني اكثر صرامة ويمكن الوصول اليه لإعداد قادة المدارس بشكل أفضل

دراسة (2006) Drivas: هدفت هذه الدراسة إلى متابعة عملية التخطيط الاستراتيجي في سبتمبر 2004 CFAUSD واستخدم المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي للأدبيات ذات الصلة بالدراسة، واقتُرحت الدراسة أن أحد أسباب أهمية التخطيط الاستراتيجي في البيئة التعليمية هو مساعدة المنظمة في وضع أهدافها ومراقبتها بدون أهداف قابلة للتحقق في مكانها.، لا تعرف المنظمة ما يفترض أن تفعله، أو كيفية تحقيق النجاحات المستقبلية، فدراسة الحالة هذه توفر فحصا تفصيليا وتقييما للأهداف وتوفر نظرة ثاقبة على الاتجاه الذي يجب أن تستمر فيه المقاطعة، تتمثل أهداف الباحث في دراسة الحالة هذه في تحديد الالتزام بعملية التخطيط الاستراتيجي التي قدمتها، والتعرف على اهداف المقاطعة وتحديد العوائق التي تحول دون عملية التخطيط الاستراتيجي في CFAUSD، وتم جمع معلومات الدراسة من خلال اداة الاستبانة التي ساعدت الباحث في تحديد الحواجز وتقديم توصيات تمثلت ب: ضرورة تزويد CFAUSD بالمعلومات لدعم النجاح المستمر وتزويد المناطق التعليمية الأخرى بنموذج ناجح للتخطيط الاستراتيجي في التعلم.

4-أوجه التشابه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

يتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في اختيار المنهج إضافة للاستفادة من الدراسات السابقة في تدعيم الأدب النظري للبحث.

يختلف البحث الحالي عن الدراسات المحلية السابقة في أنه يعتبر أول بحث محلي يوضح دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية حسب علم الباحثة.

الإطار النظري للبحث: (النتائج المتعلقة بالهدف الأول)

في هذا الجزء من البحث سوف نتناول فيه الباحثة الخلفية النظرية لكلاً من متغيرات البحث الحالي والمتمثلين بالمفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وكذلك المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية بالإضافة إلى توضيح الدور الذي يقوم به التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية:

أولاً-التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning:

إن كلمة التخطيط جاءت من الإعداد والبحث للأشطة والفعاليات التي تقوم بها المنظمات وبناء أفكار ودراسات على هذه الأنشطة التي تمت واتخاذها نموذجاً يحتذى به في كل حال كانت هذه الأنشطة ايجابية لا تحقق خسائر ولا هدر في الجهد والوقت والامكانات والمادية والبشرية إلى حد ما. وهذا النموذج يسمى بالخطة لأنه محصلة العملية التخطيطية لذلك

فالخطة هي: نتيجة للتخطيط المستهدف وهذه النتائج هي خطوة غير نهائية لتحقيق الأهداف الطويلة الأجل للمنظمة أما الكلمة الاستراتيجية أو الاستراتيجية فقد بدأ استعمالها في الجانب العسكري وتعني تخطيط طويل الامد ثم بعد ذلك بدأ استعمالها في الجانب الإداري في القرن العشرين.

بدأ التخطيط الاستراتيجي في الخمسينيات من القرن الماضي وكان بمستوى بسيطاً جداً وخلال الستينات والسبعينات كان الاعتقاد السائد هو أن التخطيط الاستراتيجي يستطيع أن يحل جميع المشكلات بسبب تزايد وتعاضم الاهتمام به الا انه لم يحقق عوائد مالية إلى المنظمات أما خلال فترة الثمانينيات والتسعينيات فقد بدأ يأخذ ابعاداً أكثر أهمية حيث أن عملياته اصبحت وسيلة أساسية للنجاح (عبير، 2010، 8).

وهناك من يقول أن التخطيط الاستراتيجي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في منتصف القرن التاسع عشر، وارتبط مفهوم التخطيط الاستراتيجي بالمفاهيم العسكرية ثم الصناعة الا أن ارتباط التخطيط الاستراتيجي بالتربية وبالمؤسسات التربوية جاء متأخر مع بداية التسعينيات وقد تناوله المتخصصون بالتحليل في عشرات الكتابات (الدجني، 2006، 3) لذلك فالتخطيط الاستراتيجي هو مفهوم إداري يتضمن تحليل ودراسة جميع المتغيرات الداخلية في المؤسسة المتمثلة بنقاط القوة والضعف والمتغيرات الخارجية المحيطة بالمؤسسة المتمثلة بالفرص والتهديدات ويتم من خلاله صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها ووضع الاستراتيجيات والأهداف التي تطمح المؤسسة الوصول إليها خلال الفترة الزمنية المخطط لها مع الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة (الشويخ، 2007، 26) كما انه محاولة رسمية نظامية لتحديد اين تقف المنظمة والى اين تذهب في المستقبل (هلال، 2008، 54) فالتخطيط الاستراتيجي هو مجموعة عمليات يتم من خلالها وضع خطط للشركة على المدى الطويل من أجل الاستفادة بفاعلية للفرص والتهديدات من البيئة الخارجية واستغلالها في ضوء نقاط القوة والضعف للبيئة

الداخلية للمنظمة (الكبيسي، 2012، 13) أما (حسيني، 2014، 3) فيرى أن التخطيط الاستراتيجي عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من أجل تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب تقوم بموجبه قيادة المنظمة بتحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول الذي يفي بمتطلبات الجودة الشاملة.

وأشار ابو النصر (2009، 86) إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو احدى مراحل الإدارة الاستراتيجية التي تهتم بترجمة الأهداف طويلة المدى إلى برامج وخطط لمدة تبدأ من خمس سنوات فأكثر.

من خلال عرض المفاهيم السابقة التي وضحت مفهوم التخطيط الاستراتيجي تشير الباحثة إلى أن أغلب الدراسات التي تناولته اتفقت إلى انه يعالج المشاكل والأحداث التي تهدد الجامعات في بيئاتها الداخلية والخارجية إضافة إلى يحافظ على نقاط القوة والفرص التي تستخدمها الجامعات كمميزات تنافسية تتفرد بها ما يضمن لها التميز في الأداء الإداري والتعليمي إضافة إلى تلبية متطلبات سوق العمل كذلك لاحظت الباحثة أن التخطيط الاستراتيجي يعمل على استشراف مستقبل الجامعات ويعمل على ايجاد حلول واستراتيجيات وخطط تعمل على ايقاف أي توقعات مستقبلية ربما تحدث وتأثر على مشوار عمل الجامعات سواء الإداري أو التعليمي.

2- الأهمية

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في تركيزه على الربط الفعال بين المؤسسة الجامعية وبين بيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها ولتحقيق هذا النجاح لابد من قيام المؤسسة بفحص هذه البيئة وتقييمها بهدف معرفة التغيير الحادث والمحتمل في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتقنية، كما تكمن أهميته في تحديد وصياغة القضايا الجوهرية والاتجاهات الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية لتكون الأساس والمنطلق في توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية وفي رفع مستوى الوعي بالتغيير الحادث في بيئتها الخارجية ويسعى إلى تنمية طريقة فريدة في التفكير تأخذ في الحسبان رسالة المؤسسة وقدراتها الخاصة والفرص المتاحة أمامها ويؤكد على أهمية الوقت والتكامل الرأسي بين مختلف مستويات المؤسسة والتكامل الأفقي بين مختلف الوظائف التي تؤديها ويوفر الشكل المطلوب من التوجيه المثمر للمجهودات الجماعية بمؤسسة التعليم العالي (اللوحي، 2007، 16، 17).

أما (حسيني، 2014، 4) فقد أشار إلى أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن فيما يلي:

تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية	أهمية التخطيط الاستراتيجي	التفاعل البيئي على المدى البعيد
القدرة على احداث التغيير		تدعيم المركز التنافسي
وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية		تخصيص الموارد والامكانيات بطريقة فعّالة

شكل (2) يوضح أهمية التخطيط الاستراتيجي. من اعداد الباحثة

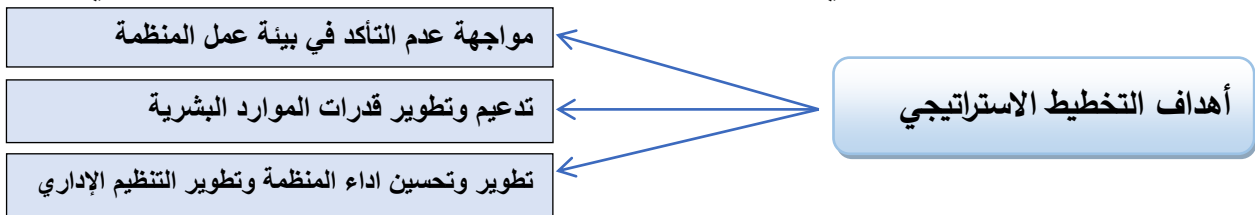
مما سبق ذكره اعلاه تستخلص الباحثة أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في انه يعمل على عملية موائمة وربط بين مواقع الجامعات وبين بيئاتها المحيطة بها بحيث يحدد الموقع المناسب ويعمل على كشف الفرص ونقاط القوة التي تجعل الجامعات تستخدمها لتلافي نقاط الضعف أو التهديدات بهدف الوصول بالجامعات إلى موقع هجومي وهذا ما يحقق الميزة التنافسية للجامعات.

3- أهداف التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي العديد من الأهداف التي تساعد الجامعات بالوصول للمراكز التي تود أن تكون فيه مستقبلاً ومن بين أبرز تلك الأهداف ما ذكره (أحمد، 2017، 19) كما يلي:

- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي
- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة
- توجيه الموارد والامكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية
- - تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة
- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها

أما أهداف التخطيط الاستراتيجي كما أشارت إليها (عطا الله، 2005، 38) فتتمثل بالشكل الآتي:



شكل (3) يوضح أهداف التخطيط الاستراتيجي

أما أهم أهداف التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي كما أشار إليها (زهية، 2018، 178، 179) فهي كالاتي:

- المشاركة المنظمة والفاعلة في تنمية وتطوير الرصيد المعرفي للمجتمع ومباشرة البحث العلمي المنظم لحل مشكلات المجتمع والاسهام في التنمية القومية وذلك من خلال التوظيف المخطط والتنمية المستمرة للقدرات والموارد العلمية التي تسهم في زيادة قدراته التنافسية.

- استثمار العلم والتقنية في إدارة مؤسسات التعليم الجامعي والعلمي وتنمية علاقات التعاون والتفاعل الديمقراطي بين عناصرها ودمج مفاهيم واليات التطوير المستمر والجودة الشاملة في تسيح المنظمة.

- تعظيم دور الجامعات ومراكز التعليم العالي كمراكز تثقيف وتوير

- تطوير منظومة التعليم الجامعي العالي لتتوافق مع المعايير والنظم العالمية.

- تحسين مستوى الكفاءة الداخلية والخارجية لمستويات التعليم العالي.

تلاحظ الباحثة أن للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات أهداف كثيرة يجب أن تستغلها لتتفرد بإنتاج علوم ومعارف إدارية وتعليمية جديدة تحاكي الإبداع والابتكار التي تصبو للوصول إليه كي تحقق الميزات التنافسية التي ترتقي بها إلى تحقيق الجودة، الفعالية، المرونة، وخلق معلومات ومعارف لم تكن موجودة مسبقاً كي تحقق الكفاءة المتميزة في المخرجات (الطلبة الجامعيين).

كما أن أهداف التخطيط الاستراتيجي تساعد الجامعات في تحقيق أهدافها التي حددتها مسبقاً عند نشأتها فهو يعمل على توضيح ورسم أساليب إدارية حديثة تساعد الجامعات في تقديم خدمات إدارية جديدة مواكبة لعصر التطور الاستراتيجي والتكنولوجي الذي ينعكس مباشرة على العملية التعليمية وتقديمها بصورة واقعية ملموسة تلبى متطلبات وطموح الطلبة الجامعيين إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يحدد الجهات المستقبلية للجامعات ويعمل على ايجاد بدائل وحلول مسبقة لأحداث يتوقع حدوثها كي لا تحد من عمل الجامعات ويساعدها على تأدية عملها بالشكل المأمول الذي يجب أن تكون عليه مستقبلاً حيث إنه يعمل على عملية موازنة بين الميزات التي تتمتع بها الجامعات وبين التهديدات التي تستهدف الجامعات في البيئة الخارجية حتى يضمن لها مواقع تنافسية تضمن استمراريتها على الأمد البعيد محلياً، اقليمياً وعالمياً.

4- خصائص التخطيط الاستراتيجي؛

- الشمول والتكامل: وذلك يتطلب دراسة العوامل البيئية المحيطة سواءً اكانت داخلية أو خارجية سواءً اكانت هذه العوامل اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو تقنية.... الخ والنظر إليها بصورة شاملة
- الديناميكية: نظراً لأن معظم العوامل ذات طبيعة متغيرة فإن ذلك يتطلب أن يتسم التخطيط الاستراتيجي بالديناميكية، أي الحراك لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة.
- المرونة: يجب أن يتسم التخطيط الاستراتيجي بالمرونة من حيث التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في العوامل البيئية المحيطة وإن تأخذ عملية التنبؤ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية
- الاستمرارية: عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية مستمرة وليست عرضية.

- - التوجه حسب الأولويات: عملية التخطيط الاستراتيجي عملية موجهة بالأولويات وليست مجرد اضافات منقطعة هنا وهناك (ظاهر، 2016، 17).

5- فوائد التخطيط الاستراتيجي:

تتمثل فوائد التخطيط الاستراتيجي كما جاءت في (الكرخي، ب. ت، 74) بالشكل الآتي:



إعداد الباحثة

شكل رقم يوضح فوائد التخطيط الاستراتيجي

5- وظائف التخطيط الاستراتيجي:

- الفحص الدقيق والتحليل المبني على إطار زمني طويل الأجل
- الاتصال بخصوص تحديد الأهداف وتخصيص الموارد
- تأسيس مفهوم النظرة طويلة الأجل للاستثمارات مثل البحوث والتطوير
- إطار لمعايير القرارات المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات قصيرة الأجل إطار تقييم وتكامل الخطة قصيرة الأجل (عطا الله، 2005، 38).

تشير الباحثة أن للتخطيط الاستراتيجي العديد من الوظائف التي تساعد على تطوير الجامعات وتعمل على استمرارية عملها من خلال رسم الخطط الطويلة الأجل التي تستشرف مستقبلها البعيد إضافة إلى وظيفة تخصيص ميزانية مالية لتلك الخطط وهذا ما يحد من عملية هدر الميزانية المالية للجامعات وكذلك يجعل العمل في الجامعات بشكل جماعي بعيدا عن التفرّد في اتخاذ القرارات وهذا ما ينتج عنه مرونة في العمل الإداري ويجعله قابل للتعديل حينما تستدعي الحاجة لذلك من قبل معدي الخطط

الاستراتيجية أي يتبعون سياسة الموقف والتي تعمل على الموازنة بين كفتي العمل سواء الإداري أو التعليمي للجامعات مما يجعلها تتكيف مع أي تطورات جديدة تنشأ على الساحة الإدارية أو التعليمية.

6- مبررات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي؛

- ❖ يزود التخطيط الاستراتيجي المنظمات التعليمية كالجامعات بالفكر الرئيسي لها
- ❖ يساعد إدارة المنظمة التعليمية على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها ومن ثم ارشادها إلى صنع قرارات منطقية رشيدة تتناسب وتلك القضايا مثل قضية الكفاية الداخلية والخارجية للتمويل والقبول
- ❖ يساعد على توجيهه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية فالعلاقة بين العوائد الانتاجية تم توضيحها من خلال التخطيط الاستراتيجي ومن خلال توجيه الأفراد داخل المنظمة إلى الطريق الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة كذلك يؤدي إلى تكامل الأهداف وقع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة والتركيز عليها بدلاً من الأهداف العامة للمنظمة العلمية ككل.
- ❖ يولد لدى القيادات بالمنظمة التعليمية الشعور بالقدرة على الرقابة وتقييم الأداء والسيطرة على مستقبل مؤسسة التعليم العالي فضلاً على تدعيم الشعور بالعمل الجماعي بغية تحقيق الأهداف العامة أو المصلحة العامة للمنظمة
- ❖ يساعد قيادات المنظمة التعليمية على تنمية روح المسؤولية اتجاه المنظمة وأهدافها ورسالتها الأمر الذي مفاده السعي لإحداث التغيير الذي يستهدف تحقيق المنظمة التعليمية لتلك الرسالة.
- ❖ يساعد قيادة المنظمة التعليمية على صنع قرارات استراتيجية منطقية رشيدة تستطيع مجابهة الأحداث الراهنة أو المتوقعة مستقبلاً.
- ❖ تمكن قيادة المنظمة من أن تظل في وضع يتلاءم مع تلك التغيرات الحادثة سواء الداخلية أو الخارجية.
- ❖ يفيد التخطيط الاستراتيجي اعداد كوادر للإدارة العليا فهو يعرض مديري الإدارات الوظيفية لنوع التفكير والمشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب الإدارة العليا بالمنظمة (زهية، 2018، 186)

تلاحظ الباحثة أن أهم مبرر للأخذ بالتخطيط الاستراتيجي في الجامعات هو مساعدتها على صياغة رؤية ورسالة وأهداف واضحة المعالم تحاكي الواقع كي تواكب عصر العولمة حاضراً ومستقبلاً مما يضمن للجامعات تحقيق الميزة التنافسية التي تجعلها تحتل مواقع الصدارة والنجاح فيما تقدمه سواء على الصعيد الإداري أو التعليمي

7- ابعاد التخطيط الاستراتيجي؛

يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية عقلانية منطقية أو سلسلة من الخطوات القادرة على تحريك التنظيم التعليمي من خلال مجموعة من الأبعاد هي:

- أ- فهم القوى الخارجية والتغيرات المتعلقة بها.
- ب- التنبؤ باحتمالات قدراته التنظيمية.
- ج- وضع رؤية لمستقبله المفضل وتوجهه الاستراتيجي بقصد العمل على تحقيق تلك الرؤية.
- د- وضع أهداف وخطط قادرة على نقله من موقعه الحالي إلى موقعه الذي ينشده.
- هـ- وضع الخطط التي رسمها موضع التنفيذ.
- و- مراجعة التقدم وحل المشكلات وتجديد الخطط (الحبيب، 2003، 23، 24).

8 - متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

نجاح التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي يستدعي بعض المتطلبات أو المقومات الأساسية التي يقود عدم توفرها إلى فشل التطبيق ومن أبرزها:

أ- وجود إدارة استراتيجية تقوم بالوظائف الآتية:

- بناء قدرات المؤسسة اللازمة لنجاح تطبيق الاستراتيجيات التي منها قدرات البيئة التنظيمية التي تستجيب لمتطلبات التطبيق والاختيار المناسب للقيادات التي تشغل المناصب الأساسية للتطبيق.
- وضع نظم الدعم الإداري والمالي المطلوب لنجاح تطبيق الاستراتيجيات
- تشكيل ثقافة المؤسسة التي تدعم تنفيذ الاستراتيجيات
- ممارسة القيادة الاستراتيجية

ب- تصميم التنظيم المناسب:

يتطلب نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي تصميم التنظيم المناسب لعملياته ومراحل تطبيقه بما يتلاءم مع حاجات هذه المؤسسات ويساير نقص الخبرة في هذا المجال

ج- نظام معلومات إدارية ومناهج متكيفة:

يعتمد التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي إلى حد كبير على دراسة التحولات والتغيرات والنمو لما له علاقة بالمؤسسة الجامعية لاستشراف مستقبلها أي على عملية التنبؤ باتجاهات المتغيرات البيئية وتحديد اثرها على نشاط المؤسسة الجامعية وهذا يتطلب توفر معلومات حديثة دقيقة ومستمرة والى مناهج وأساليب لتحليل هذه المعلومات وتوظيفها لصياغة الاستراتيجية والخطط الاستراتيجية أي ممارسة المعرفة بأبعادها المتعددة بصورة تكاملية وهذا ما يدعو إلى تبني نظام معلومات إداري متكيف ونماذج ومناهج متكيفة للتنبؤ بالمستقبل لإحداث التوافق والانسجام والتكامل في منهجية التخطيط الاستراتيجي (القرشي، 2008، 51، 52) .

تستنتج الباحثة أن تلك المتطلبات إن وجدت في الجامعات وطبقت بكل ما تتضمنه بشكل صحيح فإنها ستشكل نقلة نوعية في مسار العمل الاستراتيجي في الجامعات الذي سيعود بالنفع لتلك المؤسسات

إضافة إلى أن نظام المعلومات الإدارية والمناهج التي تحمل في طياتها التوجهات المستقبلية ستشكل حلقة التكامل المفقودة لصياغة استراتيجيات الجامعات اليمنية.

9 - نماذج من التخطيط الاستراتيجي:



من إعداد الباحثة

شكل (5) يوضح انواع التخطيط الاستراتيجي

(الكبيسي ، 2006 ، 21)

وعلى مستوى الأعمال وعلى المستوى الوظيفي:

أ-التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة: يهتم بتحديد مسارها كله وبتنمية الموارد ويعني الإجابة عن السؤال (في أي الأسواق ستقوم المؤسسة بالمنافسة؟) ومما تجدر الإشارة إليه هو أن التخطيط الاستراتيجي على هذا المستوى يأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية مثل طلبات الزبون، المواد الأولية، العمالة ومصادر رأس المال، نقاط قوة وضعف المؤسسة، ونقاط قوة وضعف المنافسين.

ب-على المستوى الوظيفي: يشير التخطيط الاستراتيجي في هذا المستوى إلى الخطط الموضوعية لعملية أو قسم رئيسي داخل مؤسسة الأعمال اذ يتم التركيز فيها على تنفيذ استراتيجية الأعمال بواسطة وظيفة التسويق والموارد البشرية والعمليات المالية فالاستراتيجيات الوظيفية تشير إلى كيفية مساهمة الأنشطة المختلفة للأعمال في الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة (ظاهر، 2016، 20).

ج-الاستراتيجيات على مستوى الوحدات: وتختص بها المنظمات الكبيرة التي تتكون من وحدات أصغر كالجامعات حيث توضع استراتيجية لكل كلية من كلياتها وتنسق مع الاستراتيجية العامة للجامعة (الكرخي، ب. ت، 81).

تستنتج الباحثة أن تلك المستويات والتمثلة بإعداد خطط استراتيجية عامة وفرعية تساعد على تنظيم سير العمل بالجامعات وتمنع تداخل الخطط مع بعضها مما يسهل مراقبة سير العمل بشكل أسرع سواء على مستوى الجامعة بشكل عام ام على مستوى الكليات والأقسام بشكل خاص.

11 - مراحل التخطيط الاستراتيجي:

يمر التخطيط الاستراتيجي ببعض المراحل عند تطبيقه في المؤسسات التعليمية، المنظمات والشركات وغير ذلك بحيث تساعد تلك المراحل على تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل منظم بعيداً عن العشوائية وهذا ما يسهل تنفيذ الاستراتيجيات في بيئة الأعمال وتتمثل مراحل التخطيط الاستراتيجي كما أشار إليها (الشويخ، 2007، 33) بالنقاط الآتية:

Planning To Plan

- التخطيط لعملية التخطيط

Creating The Future

- صياغة المستقبل

Analysis Current Situation	- الوضع الحالي
Setting Goals And Objective	- تطوير وصياغة الأهداف
Implementing The Strategic Plan	- تنفيذ الخطة
Monitoring And Evaluation	- المتابعة والتقييم

مراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي: (تابع النتيجة المتعلقة بالهدف الثاني):

المرحلة الأولى: فحص وتقويم البيئة الخارجية لمؤسسة التعليم، يؤكد التخطيط الاستراتيجي أهمية فهم وتحديد متغيرات البيئة الخارجية التي لها تأثير مباشر في عمليات مؤسسات التعليم العالي ويكون هذا الفهم عن طريق الفحص الشامل لماضيها وحاضرها والانطلاق في ذلك لبناء التنبؤ بمستقبلها وعادة ما تتم عملية فحص البيئة الخارجية وتقويمها وفق المراحل الآتية:

- جمع المعلومات والبيانات حول المتغيرات الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والسكانية وتحليلها.
- اعداد الافتراضات والتنبؤات حول كل متغير من متغيرات البيئة على حده في ضوء نتائج التحليل.
- تحديد القضايا الأساسية في البيئة الخارجية التي لها تأثير في عمليات المؤسسة.
- اعداد خلاصة لنتائج الفحص.

المرحلة الثانية: فحص وتقويم نظام التعليم العالي، ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى التعليم العالي على انه صناعة لها قواعدها ومعاييرها وأنها صناعة تخضع لنظام التنافس بين قوى السوق ولهذا فإن التخطيط الاستراتيجي يركز بدرجة كبيرة على قضايا التكلفة وتوزيع المصادر البشرية والمادية والاستخدام الأمثل لها والجودة والكفاءة والفاعلية وغيرها من المفاهيم التي تتفق مع النظرة إلى التعليم العالي على أنه صناعة استثمارية ضخمة ويتم فحص نظام التعليم العالي بإتباع النقاط الآتية:

- تصنيف مؤسسات التعليم العالي تصنيفاً يراعي الانسجام أو التشابه في الرسالة والهدف والمستوى
- جمع وتحليل المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي والمتعلقة ببعض التغيرات والعوامل المهمة في مكونات مؤسسات التعليم العالي، والهدف من هذا هو تحديد بيئتها التنافسية وعوامل الجذب وفرص الاستثمار وعوامل النجاح الكامن فيها.

- فحص وتقويم المؤسسات المنافسة، فالتخطيط الاستراتيجي لأي مؤسسة تعليم عالي يتطلب تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسات المنافسة لأن معرفة عوامل القوة في المؤسسات المنافسة والطرق التي سلكتها لاكتساب هذه القوة قد يشكل أساساً لبناء النموذج الذي ينبغي أن تسير عليه المؤسسة في بناء قوتها وتميزها.

المرحلة الثالثة: التقويم الداخلي للمؤسسة الجامعية، وهذا التقويم وسيلة لمعرفة وضع مؤسسة التعليم العالي من حيث نقاط قوتها ومصادر ضعفها وينقسم التقويم الداخلي للمؤسسة إلى مستويين المستوى الكبير الذي يتم على مستوى المؤسسة من حيث بيئتها التنظيمية وادائها الوظيفي وكل

العوامل التي تؤثر في نجاح المؤسسة ككل، والمستوى الصغير الذي يركز على فحص الأقسام الأكاديمية والوحدات التشغيلية والخطط التفصيلية المعدة لتحقيق نجاح أداء هذه الوحدات:

المرحلة الرابعة: الاتجاهات الاستراتيجية للمؤسسة (صياغتها وتنفيذها) وتتكون من الآتي:

- رسالة الجامعة: عبارة عن جملة أو مجموعة جمل مختصرة تحدد نوع المهام التربوية للمؤسسة وتعمل رسالة الجامعة على توضيح الطبيعة الراهنة للمؤسسة وتوجهاتها المستقبلية وتكون بمثابة الاعلان عن اسباب وجود المؤسسة والتحديد لأغراضها العريضة واضفاء الشرعية على الانشطة الموجهة نحو انجاز هذه الأغراض ومنطلق لبناء التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

- اغراض الجامعة: وهي الحالة المرغوبة والشاملة للمؤسسة في المستقبل وفي مدى زمني يتراوح من سنة إلى عشر سنوات بما أن التخطيط الاستراتيجي يتم على أساس سنوي لذا لا بد من اعادة النظر في صياغة اغراض المؤسسة تبعًا لذلك.

- أهداف الجامعة: هي نتائج أو حاجات محددة مرغوبة أو مطلوب تحقيقها في فترة زمنية محددة ويمكن قياس درجة تحقيقها بدرجة كبيرة من الدقة.

- استراتيجيات الجامعة: وهي البدائل أو الخيارات اللازمة لإنجاز الأهداف أو حل القضايا الاستراتيجية للمؤسسة ويعرفها البعض بأنها الوسائل التي بها يتم تحقيق اغراض المؤسسة والحصول على النتائج المطلوبة.

المرحلة الخامسة: خطط العمل وتعني توضيح كيفية تنفيذ الاستراتيجيات التي جرى اختيارها والموافقة عليها وينبغي أن تحتوي خطة العمل على المعلومات الآتية:

- خطوات كيفية تنفيذ الخطة

- موعد بداية ونهاية تنفيذ الخطة

- الشخص المسؤول عن الاشراف على تنفيذ الخطة

- المصادر البشرية والمادية المطلوبة لتنفيذ الخطة

- المؤشرات أو المحددات التي يستدل بها على الانتهاء من تنفيذ الخطة بنجاح.

المرحلة السادسة: محتويات وثيقة الخطة الاستراتيجية، لكل مؤسسة تعليم عال طريقتها الخاصة في

اخراج الصيغة النهائية لوثيقة الخطة الاستراتيجية وبشكل عام يمكن أن تتكون وثيقة الخطة

الاستراتيجية للتعليم العالي ومؤسساته من ثلاثة اجزاء مفصلة وذلك على النحو التالي:

- الجزء الأول: الخلاصة العامة للخطة - رسالة المؤسسة - اغراض المؤسسة - التنبؤات المالية للمؤسسة

- الجزء الثاني: خلاصة تقويم البيئة الخارجية (الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية) وخلاصة

تقويم صناعة التعليم العالي - خلاصة تقويم البرامج - الوق خلاصة التقويم الذاتي للمؤسسة.

- الجزء الثالث: القضايا الاستراتيجية والأهداف والاستراتيجيات - خطط العمل والأولويات - الخطة

المالية (الميزانية) خطط الطوارئ (زهية، 2018، 189 -192).

توضح الباحثة من خلال عرض مراحل التخطيط الاستراتيجي اعلاه انها تعمل على تنظيم العمل الإداري بشكل عام بكل مجالاته الاقتصادية، التكنولوجية والإدارية، وغيرها سواءً على مستوى الجامعة أو على مستوى الوحدات والأقسام حيث أن تلك المراحل تعمل على تجزئة العمل بحيث يسهل تطبيقه من قبل الإداريين، كما أن العمل الإداري ناجحاً فإنه سينعكس مباشرة على جودة الخدمة التعليمية والتي تشكل مركز التنافس بين الجامعات، استنتجت الباحثة أن تحليل البيئة الداخلية يساهم في معرفة ما تمتلكه الجامعات من عناصر مادية، بشرية ونتاجية إضافة إلى أن ذلك التحليل يساهم في توضيح هيكلية الجامعات وبيان ثقافتها المؤسسية كل هذا يؤدي إلى تعزيز نقاط القوة والعمل على تجويدها واستغلالها وربطها بما سينتج من تحليل البيئة الخارجية من فرص متاحة حتى يتم ربط تلك الفرص بنقاط القوة والعمل على مواجهة التهديدات الخارجية ومن ثم يسهل السيطرة عليها واحتوائها.

ثانياً-الميزة التنافسية Competitive Advantage: (تابع النتيجة المتعلقة بالهدف الأول):

1- مفهوم ونشأة الميزة التنافسية:

لقد ظهر مفهوم الميزة التنافسية تحديداً منذ الثمانينات حيث بدأت بالانتشار والتوسع بعد اكتشافات مايكل بورتر بشأن استراتيجية التنافس والميزة التنافسية (1980، 1985، 1990) فقد أصبحت تمثل العنصر الاستراتيجي والحرز الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها (شهرزاد وأحلام، 2019، 17) وجاء مفهوم الميزة التنافسية Competitive advantage ليحل محل الميزة النسبية Relative advantage الذي كان سائداً بين الاقتصاديين الصناعيين ومتخصصي التجارة الدولية، لذلك اجتهدت منظمات الأعمال في ايجاد آليات وطرق عمل لتحويل ميزاتها النسبية إلى ميزات تنافسية من خلال امتلاكها عوامل انتاج ومهارات بشرية ومعرفية. في البداية أشير إلى الميزة التنافسية لكونها المجالات التي تتفوق فيها المنظمة على منافسيها وفي التسعينيات من القرن الماضي فقد وصفت بأنها المكانة التي تطورها المنظمة لتتفرد فيها في مواجهة المنافسين والمستندة إلى انماط بناء واستخدام كفو وفعال للموارد (علي، 2013، 27) فالميزة التنافسية هي أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها ويؤدي إلى زيادة ربحيتها ومن الملاحظ أن الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو تستمر لسنوات عدة وهذا الذي يؤدي إلى وجود ميزة تنافسية والميزة التنافسية تنشأ نتيجة لعوامل داخلية أو خارجية (زرزور، 2013، 53)

-ماهية الميزة التنافسية: يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم الأعمال على المستوى الأكاديمي والعلمي، فأكاديمياً لم يعد ينظر للميزة التنافسية كمفهوم داخلي أو كمواجهة وقتية ولكن أصبح ينظر للميزة التنافسية كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف تحقيق التفوق والتميز المستمر للمؤسسة على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم.

مفهوم الميزة التنافسية: هي ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس. أو هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط (زرزور، 2013، 52).

مما سبق تستنتج الباحثة أن الميزة التنافسية تعتبر من المفاهيم الحديثة والتي تسعى مؤسسات التعليم العالي والمنظمات، المنشآت والشركات... الخ إلى امتلاكها كي توظف على ما تمتلكه من مقدرات جوهرية وتستخدمها كميزات تنافسية لها تسعى من خلال ذلك إلى توظيف العمل بهم بأنماط وطرق عمل جديدة تناسب عصر التقدم التكنولوجي وهذا يساهم في جعل تلك المؤسسات تتفرد بميزات تنافسية يصعب محاكاتها من قبل المنافسين الداخليين أو الخارجييين.

2 - أهمية الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية أهمية بالغة التأثير في عمل الجامعات وكذلك في جميع القطاعات الأخرى بحيث تبقى المؤسسات أو المنظمات في قمة التفوق على المنافسين سواءً اكانوا منافسين محليين أو خارجيين وتمثل أهمية الميزة التنافسية في النقاط التالية:

- تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين ومن ثم تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- تجعل من منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معاً.
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.
- أن كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- نظراً لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدراتها وجدارتها لذلك فإنها تعطي حركة وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة (علي، 2013، 30).

تلاحظ الباحثة أن أهمية الميزة التنافسية تكمن في أنها تحافظ على استمرارية الجامعات وخوض سباق التنافس فيما تقدمه من خدمة للمجتمع إضافة لما يتطلبه سوق العمل من حيث جودة الخدمات أو الكفاءة الإنتاجية.

3 - خصائص الميزة التنافسية:

- تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المنظمة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرونة بمعنى يمكن احلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المنظمة من جهة أخرى.

- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المديين القصير والبعيد (عثمان، 2017، 58).

4- شروط الميزة التنافسية:

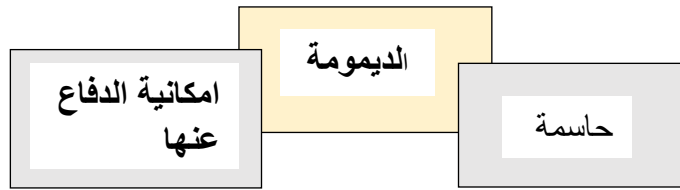
- لابد من شروط ملموسة لتحقيق الميزة التنافسية ومن بين تلك الشروط التي يجب توفرها ما يلي:
- حاسمة: بمعنى انها تتيح للمؤسسة عامل التفوق على المنافس.
- الديمومة: أي انها تحقق الاستمرارية عبر الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها: بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو الغائها من قبل المنافس (سعيدة، 2018، 290).

5 - عناصر الميزة التنافسية:

- للميزة التنافسية عدة عناصر تتمحور حولها وتتمثل بما يلي:
- ❖ الموارد الطبيعية: على الرغم من أهمية توافر الموارد الطبيعية لتحقيق ميزة تنافسية للدولة أو للمنظمة الا أن توافرها لم يعد مصدرًا أساسيًا لتحقيق هذه الميزة وذلك نتيجة للعديد من التغيرات العالمية والمحلية التي حدثت فبي الآونة الأخيرة حيث إنَّ عدم توافر هذه الموارد لم يعد حائلًا دون تحقيقها لميزة تنافسية كما هو الحال في اليابان من حيث إنَّ هناك دولاً أخرى امتلكت هذه الموارد ولم تستطيع تحقيق ميزة تنافسية ومن ثم فإن توافر الموارد لم يعد يترأس اولويات المعادلة التنافسية.
- ❖ رأس المال: لقد كان توافر رأس المال في الدولة قادرًا على تحقيق ميزة تنافسية عالية، لكن الاقتصاد العالمي الجديد العابر للحدود والذي يتيح امكانية نقل رؤوس الأموال من بلد لآخر وعدم ربطها يحدد جغرافية وسياسة معينة عبر المنظمات متعددة الجنسيات واستثمارها في الدول النامية ادى إلى تراجع أهمية رأس المال للدولة أو للمنظمة في تحقيق ميزة تنافسية لها.
- ❖ التكنولوجيا: يلعب العنصر التكنولوجي دورًا مهمًا في تحسين الكفاءة الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية عبر عمليات خلق واستيعاب المعرفة وكذلك ابتكار وتطبيق تكنولوجيا جديدة في أداء الأعمال، ولكن الاستفادة من هذا العنصر لم تعد مقتصرة على دول بعينها حيث تستطيع الكثير من الدول الحصول على التكنولوجيا.
- ❖ الموارد البشرية: تمثل الموارد البشرية ذات التعلم المتميز والمهارة العالية بعدًا استراتيجيًا هامًا في تحقيق الميزة التنافسية اذ تعتبر من أهم المصادر غير الملموسة ولها دور كبير في خلق وتطبيق التكنولوجيا فضلًا عن كونها عنصرًا غير قابل للمحاكاة أو التقليد بشكل سريع وسهل من قبل المنافسين (علي، 2013، 38).

تشير الباحثة أن عناصر الميزة التنافسية ما هي الا انعكاس مباشر لتطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية وكيفية استغلال نقاط القوة والفرص ونتيجة لذلك تحدث عملية الحفاظ

على المقدرات الجوهرية التي تمتلكها الجامعات بما فيها الموارد الطبيعية أو المالية واستثمار ذلك في استجداب وسائل تكنولوجية للجامعات يتم استخدامها من قبل الموارد البشرية الكفؤة في الجامعات.



من اعداد الباحثة

شكل (6) يوضح شروط الميزة التنافسية

6 - أساليب تحقيق الميزة التنافسية:

- 1 - قيادة التكلفة: وتعني قدرة المنظمة على تصميم منتج، وتصنيعه وتسويقه بأقل كلفة مقارنة مع المنظمات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق إيرادات كبيرة أو بعبارة أخرى في قدرة المنظمة على انتاج وتسويق منتجاتها بسعر أقل من معدل سعر المنظمات المنافسة.
- 2 - المرونة: هي الأساس في الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الاستجابة السريعة المدروسة للتغيرات التي قد تحدث للمنتجات وبما يتلاءم مع حاجات الزبائن.
- 3 - سرعة التسليم ودقته: ويعني ذلك اتاحة المنتج للمشتري (حسب) الطلب دون تأخير أي بمعنى السرعة في تقديم خدمات للزبائن.
- 4 - الجودة: تعد من المزايا المهمة، والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن (عمرو، 2016، 45).

7 - انواع الميزة التنافسية:

- تتنوع الميزة التنافسية بتنوع النشاط وحجمه ومن انواعها ما يلي:
- (a) ميزة التكلفة الأقل: يمكن للمنظمة أن تحقق ميزة التكلفة الأقل اذا كانت تكاليفها المتراكمة لقيمة المنتج أقل من نظيراتها لدى المنافسين وللحيازة عليها تتم مراقبة عوامل تطور التكاليف حيث التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسي المنظمة ميزة التكلفة الأقل ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم إذ إن التعلم هو نتيجة الجهد المتواصل والمبذول من قبل الإدارات والمستخدمين على حد سواء لذلك يجب أن لا يتم التركيز على تكلفة الايدي العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والانشطة الأخرى المنتجة للقيمة.
 - (b) ميزة التميز: تتميز المنظمة عن منافسيها عندما يكون لها المقدره على امتلاك خصائص نوعية تجعل الزبون يتعلق بها وحتى تمتلك المنظمة هذه الميزة يجب أن تستند إلى عوامل التفرد، والتي نميز من بينها التعلم وأثاره بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة،

فالجودة الثابتة في العملية الانتاجية يمكن تعلمها، فالتعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل لا يؤدي إلى تميز متواصل (دهمان، 2018، 24).

8 - ابعاد الميزة التنافسية:

تتمثل ابعاد الميزة التنافسية كما جاءت في (شهرزاد وأحلام، 2019، 23) فيما يلي:



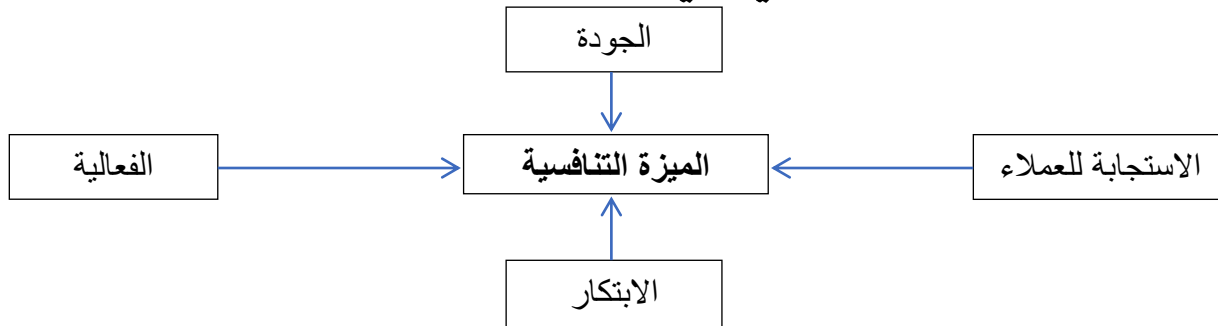
من إعداد الباحثة

شكل رقم (7) يوضح أبعاد الميزة التنافسية

9 - مؤشرات تحقيق الميزة التنافسية: (النتيجة المتعلقة بالهدف الرابع):

- الربحية: تشكل مؤشراً كافياً للدلالة على التنافسية الحالية للمؤسسة لكن لا بد أن تكون هذه الربحية في شكل متصاعد وقابل للاستمرار من أجل ضمان بقاء المؤسسة في السوق.
- تكلفة الصنع: يمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية.
- الإنتاجية الكلية للعوامل: انها نفس الفعالية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة من عوامل الانتاج إلى منتجات
- الحصة السوقية: من الممكن لمؤسسة ما أن تحقق ارباحاً وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي (شهرزاد واحلام، 2019، 25، 26).

10- العوامل الأربعة الأساسية التي تبني الميزة التنافسية:



شكل (8) يوضح عوامل الميزة التنافسية

(العنوم ، 2009 ، 43)

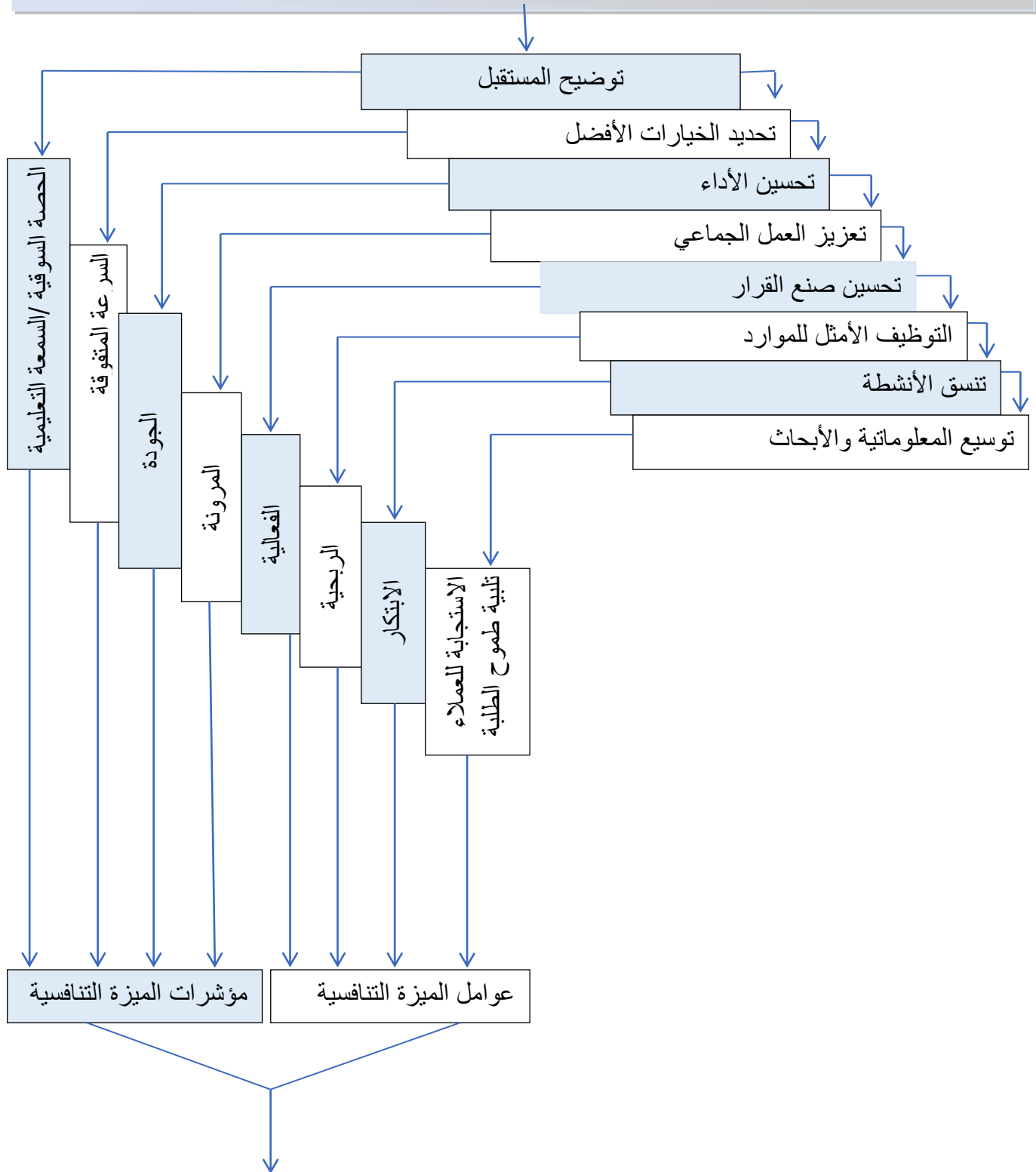
11- دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: (النتائج المتعلقة بالهدف الرابع):

يبرر ذلك من خلال الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في مساعدة المنظمات لمعرفة البيئة الخارجية المحيطة بها ومعرفة المنافسين لها وكذلك مساعدة المنظمات في تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية وكذلك يساعدها في معرفة نقاط قوتها وتحديد نقاط الضعف لديها لكي يتسنى لها معالجتها قبل أن يحاولوا المنافسون استغلال نقاط ضعفها في المنافسة في السوق وبذلك تتمكن من بناء استراتيجيات فعالة مما يساهم في تحقيق أهدافها نظراً لما له من أهمية كأسلوب فعال فهو يعتبر من أهم العوامل المهمة لنجاحها ويبقى ضمان نمو واستمرارية المؤسسة وتحقيقها لميزة تنافسية إلى حد كبير بمدى تطبيقها للتخطيط الاستراتيجي في إدارتها (أحمد ، 2017 ، 62) .

توصلت الباحثة إلى نتيجة نهائية أن للتخطيط الاستراتيجي دور كبير وبارز في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية ويتمثل ذلك في النقاط التالية:

- يحدد الوجهة المستقبلية للجامعات بما فيها أهدافها ورؤيتها ورسالتها ويعمل على تنفيذها بالشكل المطلوب والتي تتكيف مع كل ما هو جديد سواء على الصعيد الإداري أو التعليمي.
- يعمل على تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للجامعات مما ينجم عن ذلك معرفة المشاكل الجوهرية التي تعاني منها الجامعات والعمل على مواجهتها بخطط استراتيجية بناءة ومنطقية مما يحد من تفاقمها بما تمتلكه الجامعات من نقاط قوة تعمل على تطويرها وخلق ميزات تنافسية إضافة للفرص التي تتمتع بها واستغلالها في مواجهة التهديدات الخارجية والعمل على استثمارها للتفرد في تقديم كل ما هو جديد.
- يساعد في عملية تكامل الأنشطة الإدارية والتعليمية مع بعضها وهذا ما يحقق الجودة الإدارية والتعليمية ويحقق الكفاءة الانتاجية المطلوبة التي تلبي طموحات الطلبة ومتطلبات سوق العمل.
- يسهل من عملية الاشراف والمتابعة والرقابة والتقييم وذلك من خلال مستوياته التي تجزء العمل في الجامعات مما يسهل تنفيذها بدقة وبسرعة بعيدا عن التداخل في تنفيذ الخطط الإدارية العليا على مستوى الجامعات ككل أو على مستوى الوحدات أو الخطط التشغيلية.
- يعزز العمل الجماعي المشترك وهذا يحق المرونة في العمل الإداري والذي بدوره يحسن جودة القرارات إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يحافظ على سيولة الموارد في الجامعات مما يقلص الهدر من ميزانية الجامعات واستثمار ذلك باستيراد وسائل وأساليب تكنولوجية حديثة وهذا بدوره يحقق بعد الميزة التنافسية المتمثل بقيادة التكلفة مما يخلق الميزة التنافسية بين الجامعات الخاصة والحكومية في تقديم الخدمة التعليمية بأقل تكلفة إضافة إلى العديد من الأدوار التي يقوم بها التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية والتي لا يسعنا ذكرها في هذا البحث الموجز بعدة أوراق.

فوائد التخطيط الاستراتيجي بناءً على ما سبق ذكرها والنتيجة من مراحل ومستويات التخطيط الاستراتيجي وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعات كل هذا يؤدي إلى تحقيق مؤشرات الميزة التنافسية للجامعات اليمنية



دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية

من إعداد الباحثة

شكل (9) يوضح علاقة التخطيط الاستراتيجي في تحقيقه للميزة التنافسية.

أهم النتائج:

- أن التخطيط الاستراتيجي يعمل على توليد صحة استراتيجية لدى القائمين على الشأن الإداري في الجامعات اليمنية تجعلهم يقظين لكل التغيرات محتملة الحدوث بما يجعلها قادرة على تحقيق الميزة التنافسية بفاعلية.
- أن التخطيط الاستراتيجي يعمل على تحليل البيئة الداخلية للجامعات وهذا يساعدها في الحفاظ على المقدرات الجوهرية التي تمتلكها وتعمل على تعزيزها في خلق مزايا تنافسية جديدة تنفرد فيها، إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعمل على تحليل البيئة الخارجية وهذا يساعد الجامعات في اقتناص الفرص في محيطها ويساعد على معرفة التهديدات الخارجية والعمل على مواجهتها بحلول استراتيجية إدارية تعمل على احتوائها.

التوصيات:

- في ضوء نتائج البحث توصي الباحثة صناع القرار في الجامعات اليمنية بالآتي:
- تبني الإدارات العليا في الجامعات اليمنية ودعمهم للتخطيط الاستراتيجي المستقبلي الذي يلبي طموحات الجامعات وتجعلها قادرة على تطبيق معايير الجودة والتميز المؤسسي ويمكنها من تحقيق المنافسة الريادة على مختلف المستويات المحلية والإقليمية.
- العمل على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى كافة منتسبي الجامعات اليمنية بما يجعلهم مدركين لدورهم في عملية اعداد الخطط الاستراتيجية لجامعاتهم وفقاً لمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية.
- القيام بعمل ورش تدريبية للعاملين الإداريين في الجامعات بشكل مستمر لإكسابهم خبرة العمل بالتخطيط الاستراتيجي بأساليبه الجديدة المواكبة للتطور التكنولوجي والمعرفي.
- العمل على تمكين العاملين والجامعات اليمنية في مجال الميزة التنافسية بما يمكنهم من إدراك ابعادها ومن ثم العمل على تحقيقها على مستوى الفرد أو المؤسسة.
- تعزيز بناء إدارة استراتيجية تعني بالاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي.

المقترحات:

- القيام بعمل سلم إداري تعليمي تنافسي بين الجامعات اليمنية كي يجعلها تقدم أفضل ما لديها وهذا بدوره سيحدث نقلة نوعية لخلق مزايا تنافسية فيما بينهما.
- القيام بعمل برامج إدارية مشتركة بين الجامعات اليمنية وتبادل الخبرات الناجحة فيما بينهما.
- القيام بدراسة لمعرفة معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية.
- اجراء دراسة ميدانية استقصائية توضح دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية سواءً اكانت حكومية ام خاصة.

قائمة المراجع والمصادر:

1-المراجع المحلية:

- الجماعي، صادق حمود عبد الله، (2015)، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بكفاءة أداء المصارف الإسلامية اليمنية، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والتنمية الريفية، جامعة الجزيرة، السودان.
- حاجب، (2015)، عبد الرحمن قاسم محمد، التخطيط الاستراتيجي وتطوير الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة صنعاء اليمن.
- الدعيس، هدى أحمد والنشمي، مراد محمد، (2017)، الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، ورقة بحثية، غير منشورة، المجلد (8)، العدد (29)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.

2-المراجع العربية:

- الحبيب، فهد بن إبراهيم، (2003)، التخطيط الاستراتيجي في التعليم (دليل التربويين)، الطبعة الأولى، الناشر للنشر، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، المملكة العربية السعودية.
- عطا الله، سمر رجب، (2005)، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الدجني، إياد علي يحيى، (2006)، واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الشويخ، عاطف عبد الحميد عثمان، (2007)، واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- الغالي، مسعدي، (2017)، دور التسيير الاستراتيجي والتحسين المستمر في خلق المزايا التنافسية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.
- اللوح، عادل منصور سليمان، (2007)، معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- القرشي، زينب عبد الكريم عامر، (2008)، التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- هلال، محمد عبد الغني حسن، (2008)، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل (153)، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.
- أبو النصر، مدحت محمد، (2009)، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- التلباني، نهاية عبد الهادي وآخرون، (2012)، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية، مجلة جامعة الأزهر، المجلد (14)، العدد (2)، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.
- الكبيسي، محمد عادل حمد، (2012)، إثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم الأعمال الالكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الكلثم، حمد بن مرضي وبدرانه، حازم علي أحمد، (2012)، معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، (10) المجلد (5).
- أحلام، عيلان وشهرزاد، صولي، (2019)، إدارة المعرفة كمدخل لتحسين الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- زرزور، سهتال، (2013)، دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير - بسكرة، الجزائر.
- علي، علي محمد عيلان، (2013)، متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الكرخي، مجيد، (2014)، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، ب. ت، مطبعة الريان، الدوحة، قطر.
- حسيني، أسامة، (2014)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.
- زعيبي، رحمة، (2014)، إثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجزائر.

- ظاهر، رائد عبد الرحمن عبد الله، (2016)، درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتطوير التعليم الالكتروني في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة تربوية، جامعة القدس، فلسطين.
- عمرو، هبة محمد، (2016)، الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
- أحمد، محمد الأمين، (2017)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.
- عثمان، داؤود عبد الله محمد، (2017)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
- دهمان، سامية محمود خليل، (2018)، دور التغيرات الاستراتيجية في الكليات الجامعية بمحافظات غزة في تحقيق الميزة التنافسية وسبل تعزيزه، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم اصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- زهية، بختي، (2018)، التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي وأثره على الجودة التعليمية، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة زيان عاشور الحلفة، الجزائر.
- سعيدة، بوسعدة، (2018)، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد (14)، العدد (19)، جامعة الجزائر، الجزائر.
- الفيلاي، عصام بن يحيى، (2010)، التخطيط الاستراتيجي للدول، الاصدار (29)، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- عبير، (2010)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، بحث منشور، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد (19)، الشركة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة للإسمنت الجنوبية، العراق.

3-المراجع الأجنبية:

- Baile, K. (1998). a study of strategic planning in federal organizations , degree of doctor of philosophy in public administration and policy approved, Virginia united, **Unpublished doctoral dissertation**, faculty of the Virginia polytechnic institute and state university, America.
- Drivas, A. (2006). Strategic Planning In Education, graduate degree, major, Ms Training and development, **American psychological association**, edition, America.



- Mryan, N. N. (2012). Analysis Of The Relationship Between Strategic Planning And Competitive Advantages In Jordanian Banks Interdisciplinary, **Journal Of Contemporary Research In Business**, (4), No (8), Economics Department, Economics And Administration Faculty, Hashemite University, Jordan.
- Aydin, O. T. (2013). location as a competitive advantage to attract students, **International review of management and marketing**, Vol (3), No (4) business department ,Okan university, Istanbul, Turkey.
- Poth, S. (2014). Competitive advantage in the service industry the importance of strategic congruence, integrated control and coherent organizational structure, **Unpublished doctoral dissertation**, faculty examiner, department of business studies , Uppsala university.
- Guerra, F. (2017). University strategic planning , a process for change in a principal preparation program, **NCPEA international journal of education leadership preparation**, NCPEA – national council of professors of educational administration, university of Texas Rio grand valley, America.

-



دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة البيضاء

الباحثة/ صفاء ناصر علي العبيدي

طالبة دكتوراه - إدارة وتخطيط - كلية التربية، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية

Email: nasrsaf33@gmail.com

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة البيضاء، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة كلاً من المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب دلفي، وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين هما (21) قائد أكاديمي و(13) خبير، كما تم تصميم أداتان أحدهما لواقع استراتيجية المحيط الأزرق مكونة من (4) أبعاد و(24) فقرة، والأخر للخبراء تضم محورين هما: محور استراتيجية المحيط الأزرق المكون من (4) أبعاد و(24) فقرة، ومحور الميزة التنافسية المكون من (24) فقرة. وكانت النتائج على النحو الآتي:

- درجة ممارسة جامعة البيضاء لاستراتيجية المحيط الأزرق كانت ضعيفة، وبمتوسط الحسابي (2.83).
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة استراتيجية المحيط تعزى لمتغيرات الدراسة عد متغير الكلية كانت الفروق لصالح كلية العلوم الإدارية.
 - درجة الأهمية لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بشكل عام كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (2.64).
 - وجود علاقة ارتباط قوية ودور ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة البيضاء بلغت (0.78)، فيما بلغ معامل الانحدار (0.92) مما يؤكد معنوية الانحدار.
 - وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تبني جامعة البيضاء لاستراتيجية المحيط الأزرق لتكيف مع المتغيرات المحيطة وتجويد مخرجاتها وتحقيق ميزة تنافسية على مستوى الجامعات المحلية والإقليمية.
- الكلمات المفتاحية: استراتيجية المحيط الأزرق - الميزة التنافسية - جامعة البيضاء.

Abstract:

This study aimed to identify The Role of The Blue Ocean Strategy in achieving competitive advantage of Al Bayda University. To achieve this the researcher has used both the descriptive analytical approach and the Delphi method. the study sample consisted of two groups, first: (21) academic leader and (13) expert, Two tools were designed, one for reality consisting of (4) dimensions and (24) questionnaire, and the other for Experts, which includes two axes: the blue ocean strategy axis consisting of (4) dimensions and (24) questionnaire, the competitive advantage axis consisting of (24) questionnaire. The results were as follows:

- i. The degree Of Al Bayda university practice for the blue ocean strategy was very low with an arithmetic average (2.83).
- ii. There were no statistically significant differences at the level of the function ($\alpha= 0.05$) in the degree of ocean strategy practice attributable to study variables.
- iii. The degree of significance for the dimensions of the blue ocean strategy as a whole was high with mean (2.64).
- iv. There is a strong correlation relationship and a statistically significant role for the dimensions of the Blue Ocean strategy in achieving the competitive advantage of Al Bayda University reached (0.67), while the regression coefficient reached (0.92) which confirms the morale of regression.

In light of the results, the study recommended the need of Al Bayda University to adopt the Blue Ocean strategy to adapt to the surrounding variables and to improve its outputs to achieve a competitive advantage at the local and regional universities level.

Key words: *blue ocean strategy - competitive advantage - of Al Bayda University.*

1- المقدمة:

أصبحت السمعة الأكاديمية للجامعة بأبعادها المختلفة تمثل جانباً مهماً من الميزة التنافسية لها. سواء لدى الأكاديميين أو أرباب العمل، لذا تعكس التصنيفات المنشورة من المنظمات الدولية قيمة الجامعة النسبية في ميزتها التنافسية مقابل مثيلاتها من الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية، كما تتيح فرصة التنافس فيما بين الجامعات المختلفة لغرض تحسين أداءها العام بالشكل الذي يخدم الحركة العلمية على مستوى البلد الذي تنتمي إليه أو مستوى بلدان العالم (أحمد، 2018، 45)؛ لذا تستعد الجامعات لمواكبة تحديات المنافسة العالمية التي يملها عليها هذا العصر من مستجدات، والتي يشهدها العالم بأكمله متمثلة في: العولمة، والتقدم العلمي والتكنولوجي، والمعرفي، والاتصالات، وسياسات الانفتاح على الأسواق العالمية، والتكتلات الإقليمية، وانتشار ظاهرة الشراكات بين المنظمات والمؤسسات العلمية، الأمر الذي يجعل من أي جامعة كانت تهيئة نفسها للتوائم مع هذه المستجدات وتسعى إلى تطوير واقعها من خلال توجهاتها الاستراتيجية بتجويد مخرجاتها وتجديد أهدافها وخططها ووظائفها بما يتلاءم مع رؤية ومفاهيم العصر ومتطلباته (Ahad & Upadhyaya, 2018, 450).

ولكي تستطيع الجامعات القيام بدورها بفاعلية وكفاءة لا بد لها من مواكبة التطورات والمتغيرات البيئية المختلفة، مما يحتم عليها استخدام أدوات وآليات التخطيط الاستراتيجي من منطلق دورها الريادي في المجتمع الذي تتفاعل معه بشكل دراماتيكي أو تكتيكي هادف ومستمر لتحقيق النمو الذي يمكنها من الحفاظ على مكانتها مع الوقت. ولكن ليس بالشكل التقليدي الذي يعد جزءاً من حمضهم النووي؛ وإنما من خلال التهجين باستخدام أساليب واستراتيجيات أثبتت نجاحتها وفعاليتها في التطوير المنشود وفي ذات السياق ظهرت العديد من الاستراتيجيات (Andreas & Jensen, 2017, 36:40).

لهذا فقد أوصت الكثير من الدراسات ومنها، دراسة (العبيدي، 2003) بأن على الجامعات اليمينية ومراكز البحوث أن تتبنى مداخل استراتيجية معاصرة في إدارة شؤونها وتطوير ذاتها بما يجعلها قادرة على مواكبة التغيرات البيئية المحيطة، وأن تشجع الدراسات والأبحاث التي تعنى بالاستراتيجيات وآليات تنفيذها، وتعمل على تحليل بيئة الجامعة الداخلية والخارجية لمعرفة مُعطيات الواقع وآلية التعامل معه، بالإضافة إلى الاهتمام بمواردها البشرية بوصفها رأس المال الفكري الاستراتيجي للجامعة.

إضافة لذلك تتسم البيئة الاستراتيجية بتنوع أنماطها، وتشكلها وفقاً لمعطيات البيئة ومدخلاتها وطبيعة التفاعلات والعلاقات فيها، كما أن هذه الأنماط تحدد بالواقع والطموح، وبال حاضر والمستقبل، بالممكن والمرجو، بالرغبات والعوائق، وليس بمقدور واضح الاستراتيجية القيام بتحديد الخطوط العامة للاستراتيجية والتخطيط لها، ما لم يتعرف أولاً على البيئة التي يتعامل معها وخصائصها ومدخلاتها،

والأهم من كل ذلك نمطها الذي من خلاله يتمكن من معرفة كل الخصائص التي تصطبغ بها هذه البيئة، وتحليل المدخلات التي أدت إلى تكوين هذا النمط أو ذاك من البيئة الاستراتيجية (عبدالله، 2012، 8).

كما أكدت العديد من الأدبيات بأن مستوى الجامعات اليمنية لا يحقق الميزة التنافسية رغم سعيها الجاد لاحتلال مكانة مرموقة على مستوى الجامعات العربية والعالمية، ولن يتحقق ذلك لا باتباع أساليب مستحدثة وغير تقليدية والإعلان عن ميادين جديدة للمنافسة بعيداً عن الميادين القائمة وقيادة خضم المنافسة وهذا ما تعبر عنه استراتيجية المحيط الأزرق بأبعاده المختلفة والداعية إلى ترجمتها إلى واقع وفق لأفكار ورأى وأساليب ابتكارية بعيدة عن التبعية والنمطية.

2- مشكلة الدراسة:

على الرغم من أن رؤية جامعة البيضاء تؤكد على تحقيق الريادة في تقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية على المستوى المحلي والإقليمي، وتترجم رسالتها في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة لتلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل من خلال تعليم جامعي نوعي في المجالات العلمية والبحثية قائم على برامج تعليمية متميزة (<http://baydaauniv.net/>)، فإنّه من خلال ملامسة الباحثة لواقع جامعة البيضاء، وجدت أن هناك فجوة بين التطلعات المأمول لها والواقع الفعلي للجامعة والتي تحول دون تحقيق الميزة التنافسية، نتيجة لما تعانيه من مشاكل جمه تتخلص في ضعف قدرتها على مواكبة التحديات والتطورات والتفاعل معها، نظراً لضعف بنيتها التحتية، وبرامجها الدراسية والبحثية، وقدراتها المالية، وغياب العوامل المساعدة على الإبداع والابتكار، لذا فهي تبحر في المحيطات الحمراء المرتكز اهتمامها - المبالغ فيه- بالعمليات الإدارية والروتينية، وضعف الاهتمام بالاستراتيجيات المترجمة إلى برامج وظيفية، مما يجعل من الصراع الوظيفي وتفاقمه أمر وارداً الأمر الذي يؤثر سلباً على فاعليته ومخرجاتها وتلكؤها عن تلبية التطلعات والتعامل معه يتطلب الصراع على ما هو موجود ويؤثر على أداءها بمختلف أشكاله؛ ويعد ذلك بطبيعة الحال نتيجة منطقية لضعف بنيتها. لهذا جاءت هذه الدراسة لا للتركيز على وضع حلول بسيطة، ولكن لوضع استراتيجية تهتم بالتغيير والتحول بما تمتلكه الجامعة من إمكانيات وطاقات وقوى إلى ما يجب ممارسته استبعاده أو تقليصه أو زيادة أو ابتكاره للاصطياد في أسواق وميادين جديدة في مختلف التخصصات والمجالات، والأبحار في فضاءات لم يتم الأبحار فيها من قبل الجامعات المحيطة واقتناص الفرص للوصول إلى مخرجات ذات كفاءة عالية وبتكلفة أقل وهذا لتحقيق الريادة والتميز على مختلف الأصعدة. ذلك ما يسمى باستراتيجية المحيط الأزرق، وتتبلور المشكلة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة البيضاء؟

ويتم الإجابة عن هذا السؤال عن طريق الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما واقع ممارسة استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها: (الاستبعاد - التقليل - الزيادة - الابتكار) لجامعة البيضاء من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وفقاً لمتغيرات الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في ممارسة استراتيجية المحيط الأزرق لجامعة البيضاء من وجهة نظر أفراد العينة؟
- ما أهمية استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها: (الاستبعاد - التقليل - الزيادة - الابتكار) في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة البيضاء من وجهة نظر الخبراء؟
- ما دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة البيضاء من وجهة نظر أفراد العينة؟

3- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي:

- توضيح دور استراتيجية المحيط في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة البيضاء. وحتى تتمكن الباحثة من تحقيق هذا الهدف يجب عليها تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:
- التعرف واقع ممارسة استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها (الاستبعاد - التقليل - الزيادة - الابتكار) لجامعة البيضاء من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وفقاً لمتغيرات الدراسة.
- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في ممارسة استراتيجية المحيط الأزرق لجامعة البيضاء من وجهة نظر أفراد العينة.
- التعرف على أهمية استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها: (الاستبعاد - التقليل - الزيادة - الابتكار) في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة البيضاء من وجهة نظر الخبراء؟
- توضيح دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة البيضاء من وجهة نظر أفراد العينة.

4- أهمية الدراسة:

- تنبثق أهمية هذه الدراسة من حداثة موضوع استراتيجية المحيط الأزرق وأسهمها في تطوير التعليم العالي، كما ترجع الأهمية إلى المكانة التي تحتلها الجامعات في تحقيق التميز والريادة لمجتمعاتها، وصنع الفارق وتكوين قوى بشرية لصناعة المستقبل، من خلال تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها المختلفة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة البيضاء. كما تتجلى أهمية البحث على وجه الخصوص بالآتي:
- تأتي هذه الدراسة استجابة للاتجاهات العالمية وتوصيات الندوات والمؤتمرات التي تدعو إلى تطوير التعليم العالي وتجويده بما يتناسب ومتغيرات العصر، واحتياجات الدارسين، وسوق العمل.
- يُمثل موضوعها أحد الموضوعات النادرة والحديثة في مجال الإدارة التربوية، لذا فإن رُفد المكتبات اليمنية والعربية بمثل هذه الدراسات يُعد مدخلاً حديثاً لم تتطرق إليه جهود بحثية من قبل على المستوى المحلي - حسب علم الباحثة -.

- تزويد القائمين على التعليم العالي بمدخل استراتيجي يزيد من قدرته على تحقيق ابتكار القيمة له ولعملائه بتمكينهم من اكتشاف اسواق جديدة خاصة بهم.
- سيفتح المجال أمام بحوث ودراسات أخرى في مجالات مختلفة في ميدان تطوير التعليم العالي، كما أنه متزامناً مع الجهود المبذولة والداعية للتطوير المستمر التعليم العالي ومحلياً، وإقليمياً، ودولياً.

5- حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة البيضاء.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على عينتين هما: الخبراء في الإدارة والتخطيط التربوي، وإدارة الأعمال، اللغة العربية والقياس والتقويم. القيادات الأكاديمية بجامعة البيضاء.
- الحدود المكانية: جامعة البيضاء.
- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الحالية في العام الجامعي 2020.

6- مصطلحات الدراسة:

- استراتيجية المحيط الأزرق:

يعرفها كيم وموربون Kim & Mauborgne (2005) بأنَّها: "تلك الصناعات والأسواق الجديدة غير المستهدفة من المنافسين، والتي تركز الشركات فيها على الصناعات الجديدة والبديلة، والبحث عن قيم ومنافع جديدة، وجذب زبائن جدد، وخفض التكلفة، وتحقيق الميزة التنافسية في آن واحد، وذلك بهدف ابتكار القيمة للزبائن وللشركة معاً".

وتعرف الباحثة استراتيجية المحيط الأزرق إجرائياً بأنَّها: رسالة جامعة البيضاء الطموحة والناجحة لخلق القيمة وتحقيق الريادة بالاعتماد على تحركات استراتيجية، بعيدة عن المنافسة الشديدة.

- الميزة التنافسية:

يعرفها اللوقان (2016، 96) بأنها: "عناصر تفوق ذات قيمة تعكس قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية أو بحثية ذات قيمة عالية ومتميزة تنعكس إيجاباً على مستوى مخرجاتها العلمية".

وتعرف الباحثة الميزة التنافسية إجرائياً بأنَّها: قدرة جامعة البيضاء بالتفرد في وظائفها التعليمية والبحثية والمجتمعية على مستوى عالي من الجودة، باتباع استراتيجية مبتكرة مما يكسب الخريجين وأعضاء هيئة التدريس بها مزايا تنافسية في سوق العمل، وينعكس ذلك بارتفاع نسبة التحاق الطلاب بها والوصول إلى مستوى يمكنها أن تكون جامعة من الطراز الأول.

-جامعة البيضاء:

تعرف بِأَنَّهَا: "جامعة حكومية حديثة أنشئت بالقرار الجمهوري رقم 119 للعام 2008م، وسميت بهذا الاسم نسبة إلى مدينة البيضاء التي تعتبر مركز محافظة البيضاء (<http://baydaauniv.net/>).
وتعرف الباحثة جامعة البيضاء إجرائياً بِأَنَّهَا: إحدى الجامعات الحكومية الناشئة، لمنح درجتي البكالوريوس والماجستير في مدة زمنية تتراوح من 4 إلى 7 سنوات.

الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بالاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بموضوع دراستها، وأهم الدراسات والأبحاث العلمية التي تناولت استراتيجية المحيط الأزرق في مؤسسات التعليم العالي، ودورها في التحول بجذور الإبداع والابتكار لتحقيق الميزة التنافسية التي تسع الجامعات لتحقيقها ومن الدراسات التي توفرت بين يدي الباحثة ما يأتي:

دراسة ماينردز وآخرين (Mainardes et al 2011) والموسومة بـ " تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي: نموذج مقترح ". هدفت إلى وضع نموذج تصوري مقترح لتوضيح عمليات واستراتيجيات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، حيث ضم المقترح بعض الاستراتيجيات المشهورة في مجال الإدارة، وبينت الدراسة العوامل التي تربط المؤسسات التعليمية بالعوامل الداخلية والخارجية التي تحقق الميزة التنافسية لها.

دراسة أبو حسن وآخرون (Abu Hasan et al 2017) والموسومة بـ "التحول واستراتيجية المحيط الأزرق" هدفت إلى تحقيق التحول والإبداع الجامعي باستخدام استراتيجية المحيط الأزرق، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: حاجة الجامعة إلى البحث عن طريق جديد للنجاح بممارسة استراتيجية المحيط الأزرق، وبتوظيف ما تمتلكه من نقاط قوة وفرص لتطوير الأداء الإداري والأكاديمي والبحثي للجامعة.

دراسة العباد (2017) والموسومة بـ "نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية"، هدفت إلى تحديد متطلبات ومعوقات رفع القدرة التنافسية وصولاً إلى صياغة نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية. وفي نهاية الدراسة تم تقديم نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء خبرات وتجارب الدول المتقدمة من أجل الحصول على مراكز متقدمة.

دراسة الخوالدة (2018) والموسومة بـ "قواعد إدارية مقترحة لتفعيل مؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي". هدفت إلى تطوير قواعد إدارية لتفعيل مؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، وأظهرت النتائج أن مؤشرات الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة أهمية عالية، وبناءً على ذلك تم وضع قواعد إدارية وفقاً لأهمية المؤشرات.

دراسة الفطيم (2018) الموسومة بـ " دور استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي ". هدفت إلى التعرف على دور استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي، واستكشاف مستوى أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وتأثيرها على الأداء التسويقي، وأظهرت نتائج الدراسة: أنه يوجد اهتمام ملحوظ، وموافقة كبيرة من قبل شركات صناعة الأغذية باليمن لتطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، كما توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين استراتيجية المحيط الأزرق والأداء التسويقي في شركات الأغذية اليمنية.

دراسة حوريتي وآخرين (2019) الموسومة بـ "تطوير القدرة التنافسية للجامعات الأندلسية باستخدام استراتيجية المحيط الأزرق كقاعدة لبناء استراتيجية لتحقيق أفضل الغايات والأهداف التعليمية ". وهدفت إلى تحديد شكل الاستراتيجية المطلوبة، وتوضيح كيفية تطبيقها واختيار الفرص المناسبة لتحقيقها ثم اختبار مدى تحققها، ومن أهم النتائج: بناء نموذج متكامل لاستراتيجية ابتكارية لتحقيق القدرة التنافسية، مؤكدة على نوعية وكفاءة الأنشطة الأكاديمية وتحديثها وتطويرها بشكل متكامل ومستمر.

التعليق على الدراسات السابقة:

من هنا يمكن القول إن الدراسات السابقة تعد المنطلق الفكري الرئيس لموضوع الدراسة، حيث شكلت أرضية خصبة للدراسة الحالية، ومن خلال استعراض الدراسات السابقة نجد الآتي: ركزت بعض الدراسات السابقة على استراتيجية المحيط الأزرق من حيث أداء بعض المؤسسات التعليمية وغير التعليمية، فيما ركز البعض الآخر منها على دور الميزة التنافسية في التعليم العالي، وكان أغلبها خارج اليمن. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (الفطيم، 2018) من حيث تطبيقها داخل الجمهورية اليمنية إلا أنها تختلف معها من حيث بيئة التطبيق، كما تتفق مع دراسة (Hurriyati et al, 2019) والتي توصلت إلى بناء استراتيجية فيما تركز الدراسة الحالية على توضيح دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية. وتتميز بكونها باكورة لدراسات لاحقة لموضوع استراتيجية المحيط الأزرق. حيث لم يسبق أن أجريت دراسة في هذا المضمار حسب علم الباحثة في الجامعات اليمنية.

الإطار النظري

المحور الأول-استراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات:

بدأ استخدامها في المجالات السوقية بمختلف أنواعها، وفي البداية اتصلت وبشكل أساسي بمجال الأعمال، إلا أنه عند النظر إليها وبشكل جوهري ندرك أنها ذات صلة بقطاع التعليم، فهي تعمل على توفير رؤية استراتيجية واضحة ومستدامة لمؤسسات التعليم -منها الجامعات- لتصبح منافسة ولها مكانتها. فالدراسات التي قائم به كلٌّ من كيم وموربون (Kim & Maubrogan) قادة قطاع الأعمال والمنافسات السوقية إلى النجاح حاضراً مستقبلاً، لأنها لا تركز على ممارسة الاستراتيجيات التقليدية المسماة باستراتيجية المحيط الأحمر والقائمة على الدمية بالقضاء على المنافسين التقليديين، وكسب

حصة سوقية في الأسواق التقليدية من خلال تطبيق استراتيجيات التمايز أو القيادة في الكلفة، فهي استراتيجية دفاعية للحفاظ على المكانة الموجودة؛ إذ تعمل على خلق صعوبات للمنافسين فهي تتنافس في مجال سوقي محدود (WWW.thelearningclinic.ca).

أما استراتيجية المحيط الأزرق فأنها تعمل على خلق بيئات جديدة، وإعادة تعريف المنتجات أو الخدمات أو طبيعية المنافسة، وجعل المنافسة أمرًا غير مطروح، والسعي للحصول على استراتيجية التمايز والقيادة في الكلفة في آن واحد حيث أن من خصائصها أنها مشابهة لاستراتيجيات المنقبين من حيث البحث عن أسواق ومنتجات وخدمات جديدة. بخلق فرص جديدة في لأسواق وغير معروفة لجميع المنافسين وذلك من خلال منافسة إبداعية وابتكارية تقود إلى التوسع خارج نطاق الحدود المعروفة. أما حجر الزاوية فهو ابتكار القيمة التي تخلق في وقت واحد لكلاً من الجامعة والعملاء (الطلبة - سوق العمل-المجتمع) (طالب والبناء، 2015، 40).

ويضيف فيليب كوتلر Philip Corter المشار إليه عند الباز (2019، 12) بأنّها استراتيجية تضمن ابتكار الطلب وليس البحث عنه ومحاولة تلبيته، وهي بذلك تسيّر باتجاه التفرد عن المنافسين وليس مزاحمتهم، فهي استراتيجية هجومية تفاجئ السوق بتغيير العادات السائدة لدى المستهلكين من خلال تقديم قيمة جديدة، وبالتالي لن يتمكن أي منافس في السوق من متابعة المنتجات الجديدة بفعل الأساليب التقليدية وسيأخذ وقتاً من الزمن ليس بالقصير ليتمكن من القدرة على المنافسة.

من هنا نجد جامعة البصرة ليست بحاجة إلى المنافسة مع الجامعات الأخرى بقدر ما هي بحاجة إلى وضع سياسات وقواعد جديدة تنظم الأعمال الأكاديمية والإدارية لتعزيز ثقة المجتمع بها. وهذا يظهر أن استراتيجية المحيط الأزرق شيء ما، يمكن الاعتماد عليه وفقاً للتفكير الاستراتيجي. ويمكن الوصول إلى ذلك بطرق عدة منها الشراكة الاجتماعية التي لها أهمية في تطوير خدمات الجامعات، وخلق فرص لشراكة بين المؤسسات الأكاديمية (الجامعات) والقطاعات الصناعية والتجارية، وهذا يكون له أثر كبير في ميادين الخبرة إلا أن الجامعة كغيرها من مؤسسات التعليم لا تزال ترفض هذا النوع من الاتجاهات. وفي الوقت ذاته نجد أن أفضل الجامعات تستخدم تلك التي تتناسب مع التعليم الذاتي والتي تساعد على خفض كلفة التعليم، وتعزيز التعاون مع المجتمع، ورفع شعار للجامعة مما يساعد الجامعة على أخذ مكانة على المستوى المحلي والإقليمي.

وللوصول إلى ذلك يجب على الجامعة أن تحقق شراكة قوية مع سوق العمل للتعرف على متطلباتهم، ومعرفة ماهي القدرات والمهارات المطلوب توافرها في مخرجاتها قبل دخولها سوق العمل. كما أن التعامل مع البيئة الاقتصادية المحيطة بالجامعة ليس مكلفاً، فهو يسهل نقل متطلباتها وتحدياتها إلى المجال الأكاديمي وخصوصاً التخصصات العملية، ويسهم كذلك في ترجمة الأبحاث الأكاديمية وتجسيدها في الميدان الاجتماعي والاقتصادي. إضافة إلى إعادة تركيب استيعاب الكليات وبرامجها وكفاءتها. توظيف

الكفاءات العلمية والبحثية والأكاديمية. كذلك تستطيع الجامعة الاستفادة من الشبكة العنكبوتية وبناء برامج تعليمية ومحاضرات وتقديم الاستشارات والتوجيه للعملاء مدفوع الأجر أو مجان حسب الحاجة والطلب، وذلك للوصول إلى صفوة المتعلمين والمشاركة في إعدادهم وتدريبهم وتسويق مهارتهم. وهذا يؤدي إلى خفض التنافس العدواني بين الجامعات وترويج النمو المعرفي المستدام وكذلك انخفاض تكلفة القيمة وتحقيق الريادة. براجانكا (Braganca, 2016, 326).

كما وضح ذلك كيم وموربون Kim&Mauborn (2005, 38) أن خلق المحيطات الزرقاء يتحقق من خلال دفع الكلفة إلى أسفل مع دفع القيمة المقدمة للزبائن للأعلى باستمرار، وبهذه الطريقة يتم تحقيق قفزة في القيمة بالنسبة للمؤسسة والعملاء، وبما أن القيمة المتحققة تأتي من المنفعة والسعر اللذان تقدمهما المؤسسة للعملاء، فإن القيمة بالنسبة إلى المؤسسة تتولد من السعر وبنية الكلفة على النحو المناسب. وهذه المقاربة للنظام بشكل عام هي التي تجعل من خلق المحيطات الزرقاء استراتيجية مستدامة، مما يساعدها على إيجاد التكامل بين نشاطاتها الوظيفية وعملياتها. ومن هنا نجد أن ابتكار القيمة طريق جديد من طرق التفكير الاستراتيجي وممارسته، مما ينتج عنه تغيير طرق المنافسة.

الفرق بين المحيط الأزرق والمحيط الأحمر:

ويؤكد كلاً من كيم وماربورن Kim & Mauborn أن هناك نوعين من أسواق المنافسة هي المحيطات الحمراء والمحيطات الزرقاء، حيث يحاول المخطط الاستراتيجي للمحيط الأحمر التنافس على كسب حصة سوقية في الأسواق التقليدية، ويسعى لتنفيذ استراتيجيات التمايز أو القيادة في الكلفة، وتستخدم المنظمات في المحيط الأحمر استراتيجيات دفاعية للحفاظ على حصتها السوقية الموجودة. أما المخطط للمحيط الأزرق فإنه يعمل على خلق بيئات جديدة وإعادة تعريف المنتجات أو الخدمات، مما يجعل المنافسة أمراً غير مطروح فهو يسعى للحصول على استراتيجية التمايز والقيادة في الكلفة في آن واحد، ويمكن تلخيص الفرق بينهما في الجدول الآتي:

جدول (1) يوضح مقارنة استراتيجية المحيط الأحمر مع استراتيجية المحيط الأزرق

استراتيجية المحيط الأزرق	استراتيجية المحيط الأحمر
خلق مساحة سوق غير مطروقة مسبقاً	التنافس ضمن مساحة السوق الحالية
جعل المنافسة أمر غير مطروح	الحاق الهزيمة بالمنافسين
خلق طلب جديد للاستحواذ عليه	استغلال الطلب الحالي
كسر معادلة القيمة مقابل الكلفة	إجراء صفقة القيمة مقابل الكلفة
تعبئة نشاطات المنظمة بمجملها إلى السعي وراء التفرد والكلفة المنخفضة.	تعبئة نشاطات المنظمة بمجملها للخيار الاستراتيجي بين التمايز والتكلفة

المصدر: (Sloan & Pollak, 2006,153)

كما تؤكد الأدبيات أن العمل في أسواق المحيط الأحمر، يعد ضرورة للبحث عن أسواق المحيط الأزرق ونقطة للانطلاق للتميز، وهذا ما ينعكس جلياً على الجامعات فهي تخرج من محيط البرامج الدراسية والبحثية والاجتماعية المستنسخة بين الجامعات إلى برامج مشتقة أو مستحدثة من تطور الفكر الإنساني والحياة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية ومواكبه لها (Abu Hasan, 2017, 74).

الحاجة إلى استراتيجية المحيط الأزرق:

هناك عدة قوى دافعة للحاجة الملحة لإيجاد استراتيجية المحيط الأزرق منها: ظاهرة العولمة والتغيرات التكنولوجية والتقلبات الاقتصادية وزيادة التشريعات البيئية والاجتماعية في البيئة، مما أدى إلى صعوبة التنبؤ بها فقد أصبحت تمثل تحديات كبيرة للمنظمات فالعملاء وأصحاب المصالح والمجتمع يتوقعون ويطلبون منتجات وخدمات وعمليات فائقة مع هدر أقل والآثار السيئة خفيفة. إضافة إلى تحسين مسؤوليات المنظمة في القرارات والنشاطات المرتبطة بالتكنولوجيا والمنتجات والعمليات لكل مشروع، فهذه التوقعات ترتبط بكل ماله علاقة بالمؤسسات بشكل مباشر وغير مباشر. لذا فعملية التحول في المؤسسات يجب أن تكون مناسبة وتتضمن تغييرات تكفل إعادة تشكيل استراتيجيات المؤسسات بشكل دراماتيكي في عالم اليوم، (الجنابي، 2017، 56؛ طالب والبناء، 2015، 34).

لذا فإن جامعة البيضاء بحاجة إلى خلق محيط أزرق من خلال الأداء المتميز المؤدي إلى نتائج معروفة، ومن ثم يظهر الإبداع والابتكار في الأفق بتشجيع الأفكار المتجددة والمتطورة. ولا يتحقق ذلك إلا بعمل شيء مختلف عما يعمله الآخرون وإنتاج شيء لم ينتج بعد. كما أنها يجب أن تتكيف الجامعة مع مهارات وقدرات وطموحات أصحاب المصلحة. واستثمار الفرص المناسبة واغتنمها بما يلبي الطموح ويحسن العمل بالتشخيص الدقيق والتحديد للخدمات والمنتجات والأسواق التي تعمل فيها. ولخلق المحيط الاستراتيجي مدخلين هما كما ذكر (طالب والبناء، 2015، 36):

- خلق صناعات جديدة تماماً على الرغم من أنه لا يراعي متطلبات المجتمع.
- خلق تطبيقات جديدة وإعادة تعريف الأفكار مع محيط أحمر موجود حالياً.

أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق:

تتجر الجامعات بشكل عام في محيطات حمراء ومنافسة داخلية، وهذا نتيجة لعدم الاعتماد على استراتيجية واضحة. وبالتالي فإن عدد من العوامل المستقلة قد تسيطر إلى حد ما على قواعد اللعب منها: التوجهات العامة للحكومة والمجتمع، وقواعد العمل، والحدود الوظيفية للجامعة، وسلطة العولمة في الأبحاث والتعليم، وتغير العلاقة بين مصادر التمويل الداخلية والخارجية. هذه الأشياء يمكن أن تتغير بشكل أفضل إذا ما أعدنا التفكير في رؤية الجامعة، وذلك من خلال ما أشار إليه كل من (40:36، 2017، 70؛ Jusuf & Alexander, 2011، 70) من أبعاد على النحو الآتي:

الزيادة: يمثل زيادة بعض الأشياء التي ستكون لها القدرة على زيادة وتحسين الجودة في المنتجات المطلوبة للمستهلك. وتحقق الجامعات ذلك من خلال زيادة التنوع في التخصصات المقدمة ومستوى الجودة، فضلاً عن البحث عن تلبية احتياجات العملاء.

التقليص: لا يمثل فقط تقليل بعض إجراءات العمل غير الضرورية والتي تساهم في تقليل التكاليف، فكثير من الجامعات تتباعد بتباعد بتقديم الخدمة للعملاء ورفع التكاليف دون ربح، لكي تتجو يمكنها تقليص الخدمات التعليمية كالمقررات الدراسية أو البحثية، وتنمية الخدمات التعليمية التي تحفز الأقبال على تخصصات ومجالات تعليمية وبحثية جديدة مما يميز الجامعة عن منافسيها.

الاستبعاد: يمثل استبعاد بعض العناصر غير الضرورية التي ليس لها تأثير إيجابي في الأداء، التي من شأنها أن تقلل من التكاليف ولا تؤثر على مستويات الأقبال والجودة. منها استبعاد التخصصات الدراسية التقليدي، أو استبعاد بعض الأكاديميين والإداريين والفنيين الذين يربكون العمل، ويعملون بأجور عالية. كذلك استبعاد بعض العمليات والأنشطة والنفقات المرتفعة التي يمكن أن تقلل من تكاليف وكفاءة تحقيق الأهداف.

الابتكار: يعد الابتكار أحد الصفات المميزة للجامعات في البيئات المتغيرة، وهذا يعني إيجاد وخلق الأفكار الجديدة وتحديد طرائق لتقديم وعرض خدمات الجامعة بحيث ترضي العملاء، بإيجاد نظم أو ممارسات جديدة تساعد الجامعة على إنتاج مخرجات متفردة. لذا فالجامعات المبتكرة تتصف بقدرتها على تحويل الأفكار الإبداعية الخلاقة إلى مخرجات مفيدة، والقيادات التي تتحدث عن جعل الجامعات أكثر إبداعاً هي عادةً ما تعنى بذلك، لأنها محفزة للإبداع والابتكار والتميز.

تستطيع جامعة البيضاء أو أي جامعة أخرى تحقيق النجاح والتميز لنفسها إذا كانت استراتيجية المحيط الأزرق هي مسارها الأول، والتي هي لحد ما منافسة حرة. ولن يتحقق ذلك إلا بعدد من العوامل المؤثرة في الأداء، حددها سليم (Salim, 2010) فيما يلي: امتلاك فريق إداري استراتيجي متميز، وجود رؤى وخطط مستقبلية. قدرة على جذب المواهب. قدرة على بناء قاعدة بحثية قوية ومتخصصة. تمتلك بنية تحتية قوية للتدريس والبحث وخدمة المجتمع. قدرة على توليد وإنتاج وتسويق الأفكار والمهارات المختلفة. إنتاج وتسويق مخرجات تنافسية. لديها مصادر متنوعة للدخل الذاتي. تعمل مع الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية.

المحور الثاني-الميزة التنافسية في الجامعات:

يختلف مفهوم الميزة التنافسية وفقاً لاختلاف المجال والمستوى الذي تتناوله، منها مؤسسات التعليم العالي وتشتمل منها الجامعات، لتعرف بأنها: " قدرة الجامعة على تقديم خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي يكسبهم قدرات وميزات تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي الوقت نفسه يعكس ثقة المجتمع بها، مما يؤدي

إلى التعاون معها، وزيادة أقبال الطلاب على الالتحاق بها، وبذلك تتحقق الغاية المنشودة فتصبح الجامعة في خدمة المجتمع، والمجتمع في خدمة الجامعة من أجل تحقيق الأفضل في وظائفها والوصول إلى المستويات العالمية (أحمد، 2018، 45). وتقوم المنافسة فيها على شقين كما ذكر مصطفى، (2003، 128-129) أحدهما: قدرة الجامعة على التميز عن منافسيه في مجالاتها الحيوية. والآخر: قدرتها على جذب الطلاب واستقطابهم، ونجاح في الجانب الثاني مربوط بالجانب الأول.

وللميزة التنافسية عدد من الخصائص أهمها ما أشار إليها رحيل، (2013، 57) وهي النسبية، والتي تتحقق بالمقارنة سوى مع المنافسين أو في فترات زمنية مختلفة. تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين. والتأثير على المنافس. ويتحقق ذلك بأبعادها التي تجعلها متفردة عن المنافسين والمتمثلة في: (الكلفة - الجودة - المرونة - الإبداع - الاستمرارية والبناء - التجدد) وفقاً لمعطيات البيئة. كما أن الميزة التنافسية لا تمثل غاية بحد ذاتها، بقدر ما هي وسيلة لتحقيق الغايات، ولا يمكن ذلك إلا بوجود مجموعة من الخصائص التي تميزها ومنها ما نقلته الخوالدة عن الكردي، (2018، 135) وتتمثل بالآتي:

- إيجاد فرص تسويقية جديدة.
 - دخول مجال تنافسي جديد.
 - تكوين رؤية مستقبلية جديدة لأهداف المؤسسة والفرص.
 - تشكيل مجالس استشارية للمؤسسة من كفاءات محلية وعالمية.
 - تحديد المهارات المطلوبة من المؤسسة لسوق العمل.
 - تشجيع نشر الأبحاث المتميزة. أحداث تعاون بين المؤسسات والهيئات العلمية الداخلية والخارجية.
- وفي إطار ما سبق فإن الميزة التنافسية هي المجال الذي يؤهل الجامعات لتحقيق النجاح فائق النظر بالابتكار والإبداع في مختلف وظائفها سوى تجاه التعليم أو البحث العلمي أو المجتمع.

مببرات الميزة التنافسية للجامعات:

إن التزايد المستمر في دور جامعات القرن الواحد والعشرين وسعيها الدؤوب للتقدم ومواكبة التطور والنمو زاد من مسؤولياتها واهتماماتها، مما ولد نظرة شاملة شكلت أولويات جديدة للمرحلة المقبلة، خاصة فيما يجتاح العالم من تحولات كبيرة تؤثر بشكل مباشر على الجامعات ومسار عملها، إضافة إلى ذلك الجامعات أصبحت منظمات أعمال، كل ذلك وأكثر أوجد تحديات كبيرة أمام الجامعات، والزمها مواكبة التطورات وإحداث التغيير الفعال في عملها على كافة مستوياته وتحقيق الاستثمار النوعي في تنمية المورد البشرية، والذي يُعد حجر الزاوية في عملية تطور الجامعة برمتها لأجل تحقيق الكفاءة والفاعلية والسرعة في الأداء والانجاز والوصول إلى الجودة المطلوبة تحقيقاً للميزة التنافسية في إطار السياق العالمي المتغير. وبالتالي لقد أصبح التوجه نحو التميز في الجامعات أمراً لا بد منه كون الجامعات عبر العالم

تواجه حالة تنافسية شديدة، مما دفع الجامعات إلى التفكير في استراتيجيات تعزز من ميزات التنافسية وتضمن لها الاستمرارية والتميز (أحمد، 2018، 188:185).

مداخل تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات:

أن أهم مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعة تشتق من وظائف الجامعة المتمثلة في وظيفة تعليمية، ووظيفة بحثية، ووظيفية مجتمعية. ومنها تشتق مداخل تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة في:

-**التميز في التدريس:** يُعد عملية ذات طبيعة معقدة فهي تتأثر بعدد من العوامل المتداخلة والمرتبطة ببعضها فمنها ما يتعلق بالأستاذ، والطالب، والمنهج الدراسي والخطط الدراسية والبرامج، والوسط الجامعي والمحيط بالجامعة (السعود، 2014، 56-57).

-**التميز في البحث العلمي:** ويقصد به أن تتميز الجامعة بأداء متميز يقوم بناءً على معايير محددة، وهو من أهم مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعة وذلك لما له من مكانة مميزة جدًا في تقييم الأداء الجامعي (أحمد، 2018، 142).

-**التميز في خدمة المجتمع:** ويتحقق ذلك من خلال تحديد احتياجات الأفراد والمؤسسات في المجتمع وإقامة البرامج والأنشطة التي تفي بهذه الاحتياجات (العمرى، 2015، 118).

لذا فإن تلك الأدوار إذا ما تحققت بأداء متميز وفق معايير فإن مخرجات الجامعة تكون متميزة بجودتها وقدرتها على رفع مستوى الأداء والإنتاج والتطوير والرقي بقيم المواطنة السامية، والانتماء وحب العلم والبحث عن المعرفة، مما يكون له أثر إيجابي تجاه المجتمع وتلبية احتياجاته لتحقيق التنمية الشاملة (Thur, 2006, 12).

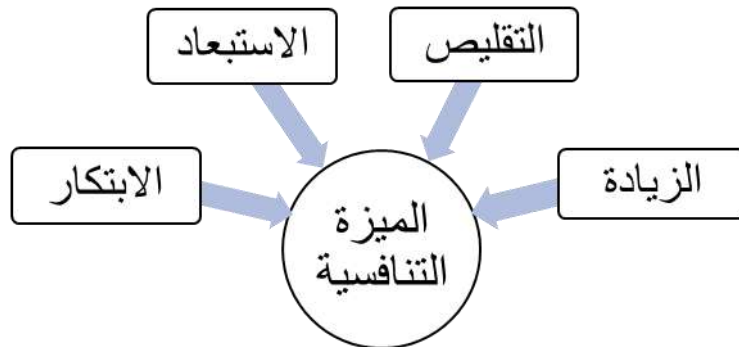
دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية هدف تسعى إليه جميع المنظمات إلا أن الوصول إليها لا يتم إلا من خلال استخدام استراتيجية تنافسية طويلة الأمد يصعب تقليدها. ومن أجل ذلك جاءت استراتيجية المحيط الأزرق بدورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات التي تبحث عن الإبداع والتميز بالاستفادة من الارث المتراكم للمنظمات الرائدة التي حتمت عليها خصوصيتها مواجهة التحديات التي تواجهها لتحقيق أهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها (الباز، 2019، 12).

ومن الملاحظ خلال العقود الخمسة الماضية أن المنافسة في قلب كل موقع استراتيجي للمنظمة وضمن مستوياتها الإدارية، وكانت هذه الحالة تعكس التفكير الإداري ونوع الاستراتيجية المستخدمة، وحالة البيئة التي تساعد على التنافس، وفي بعض الحالات كان التحليل الجيد والذي يتضمن نسبة العرض وليس الطلب وتوفير الموارد هي الفاعلة، إلا أنه لا يزال هامش الربح هو الذي يحدد نطاق الطلب بهدف الحصول على حصة سوقية أكبر، وهذا الأسلوب معروف بالمحيط الأحمر (Andreas، 2017، 17).

(Jensen &). وعليه برز المحيط الأزرق ليركز على إعداد خطة للخدمات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود وتمثل الفراغ والمناطق المجهولة من السوق. في بقاع غير مكتشفة تتم صناعة الطلب للمرة الأولى (طالب والبناء، 2015، 46). إضافة إلى ما سبق استراتيجية فإن المحيط الأزرق تختلف في مفهومها عن استراتيجيات تطوير المنتج أو السوق. ذلك لأن ابتكار القيمة هو حجر الزاوية، حيث تخفض من التكاليف محققة بذلك التميز والكلف المنخفضة، فتتحقق المنفعة من خلال استبعاد الكلف غير الضرورية وتحسين قيمة المشتري وتوليد المزيد من الوظائف (Kim & Maubornng, 2005, 2).

ويتفق ذلك مع مدى تحقيق الميزة التنافسية فهي ترتبط بمستوى الإبداع المتحقق في خلقها وتطبيقها في الواقع العملي للمنظمة. وهذا يعني بأن تحقيق الميزة التنافسية لا يمكن أن يكون أو يستمر دون أن يكون هناك إبداع فكري متوافق مع الإمكانيات المتاحة في التطبيق والتميز عن الآخرين (البكري وحمدان، 2013، 10). من هنا ترى الباحثة أن استراتيجية المحيط الأزرق تساعد الجامعات على المحافظة على ميزات التنافسية إذا ما أحسن استغلالها والتعامل مع مكوناتها الفكرية والمادية، كما أن لقيادة للجامعة دور في تعزيز استخدام استراتيجية المحيط الأزرق لاسيما إذا ما كان اهتمامها بتشجيع الابتكار واعتباره عنصر فعال لتمييز وتفرد الجامعة. ويمكن تلخيص العلاقة بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية في الجامعات:



شكل (1) يوضح العلاقة بين (استراتيجية المحيط الأزرق - الميزة التنافسية)

إجراءات الدراسة:

أولاً- منهج الدراسة وأدواتها:

المنهج:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها اعتمدت الباحثة على:

المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، والمُعرف عند الأغا والاستاذ (2002، 83) بأنه: المنهج الذي يدرس ظاهرة أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحث فيها، وذلك لوصف وتفسير نتائج البحث.

أسلوب دلفي: للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع، وهو: أداة مسحية لعقد مناقشات بين الخبراء، وتقدم من خلال جولات عديدة من الاستبيانات لمجموعة منتقاة من الخبراء، بهدف التوصل إلى درجة من الاتفاق العام بين الخبراء فيما يتعلق بتحديد اتجاهات معينة واحتمالية حدوثها (فلية والزكي، 2003، 68)

ثانياً-مجتمع الدراسة وعينتها:

نظراً لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها فقد تكون مجتمع الدراسة من مجموعتين هما:

- 1-القيادات الأكاديمية بجامعة البيضاء والذين ما يزالون يمارسون مهامهم وقت إجراء الدراسة الحالية وهم عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام وبلغ إجمالي مجتمع الدراسة (28) قائد أكاديمي، موزعين على (4) كليات، و(18) قسماً علمياً، وتم اختيار العينة بالحصر الشامل نظراً لصغر حجمها، وحرصاً من الباحثة على الحصول على نتائج أكثر دقة يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.
- 2-الخبراء الأكثر علماً وخبره في موضوع البحث الحالي حيث تم اختيار عينة مكونة من (5) إدارة تربوية، و(4) إدارة أعمال، و(2) لغة عربية، و(2) قياس وتقويم بهذا تكون عينة الدراسة من (13) خبير، تم اختيارها كعينة عشوائية بسيطة.

ثالثاً- خصائص عينة الدراسة:

القيادات الأكاديمية:

جدول (2) توزيع عينة القيادات الأكاديمية حسب المتغيرات (الدرجة العلمية - الوظيفة الحالية - الكلية)

المتغير	النوع	العدد	النسبة المئوية	
الدرجة العلمية	دكتور مشارك	2	0.095	
	دكتور مساعد	12	0.571	
	أستاذ	7	0.333	
المجموع			21	%100
الوظيفة الحالية	عميد	4	0.190	
	نائب عميد	6	0.285	
	رئيس قسم / القائم بأعماله	11	0.523	
المجموع			21	%100
الكلية	التربية والعلوم	12	0.571	
	علوم إدارية	9	0.428	
	المجموع	21	%100	

خصائص عينة الخبراء:

جدول (3) توزيع الخبراء حسب المتغيرات (الدرجة العلمية - التخصص)

المتغير	النوع	العدد	النسبة	
الدرجة العلمية	أستاذ دكتور	2	0.153	
	دكتور مشارك	5	0.384	
	دكتور مساعد	6	0.461	
المجموع			13	%100
التخصص	إدارة تربوية	5	0.384	
	إدارة أعمال	4	0.308	
	لغة عربية	2	0.153	

0.153	2	قياس وتقويم	
%100	13	المجموع	

رابعاً- أدوات الدراسة:

نظراً لطبيعة أهداف الدراسة فقد تم اعتماد الاستبانة أداةً لجمع البيانات والمعلومات والتي تهدف إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة.

1- بناء الأدوات:

تم تحديد عدد من المصادر كخطوة أولية استهدت بها الباحثة إلى المعايير الأساسية اللازمة لإعداد الأداة وفيما يلي أهم تلك المصادر:

- الاطلاع على ما أمكن من الدراسات والبحوث السابقة والتقارير والندوات والمؤتمرات والكتب والمراجع العلمية المتخصصة باستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية.
- إجراء بعض المقابلات مع عدد من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بأقسام الإدارة التربوية وإدارة الأعمال، بهدف الحصول على صورة أولية عن مجالات وفقرات الاستبانة.

وبناءً على ذلك تكونت الصورة النهائية للأداتين كالآتي:

أ- الأداة الواقع:

القسم الأول: معلومات عامة تتعلق بخصائص كلاً من القيادات التربوية من حيث: (الدرجة العلمية - الوظيفة الحالية - الكلية).

القسم الثاني: مكونة من محور واحد؛ استراتيجية المحيط الأزرق بأبعاد الآتية: (الزيادة-التقليص-الاستبعاد - الابتكار) وتشمل (24) فقرة.

ب- أداة الخبراء:

- القسم الأول: معلومات عامة تتعلق بخصائص الخبراء من حيث: (الدرجة العلمية - التخصص) - مكونة من محورين، ويشمل (48) فقرة موزعة على:

المحور الأول: استراتيجية المحيط الأزرق وتتضمن الأبعاد الآتية: (الزيادة-التقليص-الاستبعاد - الابتكار) وكما يشمل (24) فقرة.

المحور الثاني: الميزة التنافسية ويشمل (24) فقرة.

ج- صدق أدوات الدراسة:

صدق وثبات أداة الواقع:

تم التحقق من صدق محتوى الأداة بعرضها على لجنة من المحكمين المتخصصين ذو العلم والمعرفة في هذا المجال من أساتذة الجامعات اليمنية ومراكز البحوث والتطوير التربوي للتأكد من درجة

ملائمة الفقرات، وانتمائها للمجال الذي تنتمي إليه، ومدى دقة ومناسبة الفقرات من حيث التركيب والصياغة اللغوية، واقتراح التعديلات المناسبة، وقد تم الأخذ بالفقرات التي حصلت على 80% فما فوق من التقييم.

كما تم التحقق من ثبات الأداة من خلال بيانات العينة الاستطلاعية وباستخدام البرنامج الإحصائي (Spss) تم استخراج معامل ألفا كرونباخ وكذلك معامل سييرمان برون، والجدول (4) يوضح ذلك

جدول رقم (4) يبين نتائج اختبار الثبات (الفكرونباخ)
دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة البيضاء

م	الأبعاد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	معامل سييرمان
1	الاستبعاد	6	0.109	0.15
2	التقليص	4	0.040	0.26
3	الزيادة	7	0.33	0.15
4	الابتكار	7	0.41	.09
	إجمالي الأداة بشكل عام	24	0.889	0.65

للتأكد من صدق وثبات الأداة بعد تطبيقها تم استخراج معامل الصدق بحساب معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation) وكذلك معامل الثبات الفكرونباخ (Cronbach alpha) لكل بعد على حده وللأبعاد بشكل عام، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للأداة بشكل عام (0.889) وهذا يعني أن معامل الارتباط مرتفعة ودال إحصائياً، وأن جميع معاملات الارتباط لكافة الأبعاد أكبر من الحد الأدنى للقبول على مستوى كل بُعد، كما أن معامل الثبات للأداة بشكل عام جاء (0.65) وهي درجة موجبة ودالة إحصائياً وهذا يعني توفر خاصية الثبات في كافة محاور الأداة.

د-أداة الخبراء:

بدأت الباحثة مع عدد (4) خبراء في مجال الإدارة وواحد في مجال اللغة العربية، وجميعهم كانوا مستجيبون في الجولة ما قبل الأولى (لجنة التسيير) أو ما تسمى لجنة التحكيم التي ساعدت الباحثة في تنقيح الأداة لكي تصل إلى صورتها النهائية وتصبح جاهزة للعرض على الخبراء بتطبيقه في عدد من الجولات، ومن خلال ذلك يتضح جلياً أن أسلوب دلفي يعتمد على استطلاع آراء الخبراء، باستبانته المعروفة من حيث الدقة والتركيز في تصميمه وإعادة تطبيقه عدة مرات من خلال الجولات حتى يصل الخبراء إلى توافق الآراء حول أبعاد وفقرات الدراسة، من أجل التوصل إلى حل مشكلة الدراسة. إلا أن الباحثة في هذه الدراسة اكتفت بأجراء الجولة الأولى فقط، وذلك لأن نسبة اتفاق الخبراء حول فقرات الاستبانة وصلت إلى (85%). ومرت عملية إجراء الاستبيان بعدد من الخطوات تتمثل في الشكل الآتي:



شكل (2) يوضح خطوات سير الدراسة باستخدام أسلوب دلفي

خامساً-تطبيق الأدوات:

تم تطبيق على مرحلتين هما:

المرحلة الأولى: للتعرف على مدى ممارسة استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها في جامعة البيضاء من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بالكليات باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي: (مرتفعة -متوسطة - ضعيفة). حيث تم توزيع (28) استبيان، استلام منها (21) استبيان بنسبة (75%) وهي نسبة مقبولة إحصائيًا لتمثيل المجتمع، وقد كانت جميعها سليمة وقابلة للتحليل الإحصائي.

المرحلة الثانية: للتعرف على دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية تم استطلاع آراء الخبراء باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي لقياس أهمية استراتيجية المحيط الأزرق: (مرتفعة - متوسطة - منخفضة) ومقياس ليكرت الثلاثي لقياس درجة الموافقة على فقرات الميزة التنافسية (موافق - إلى حد ما - غير موافق). كما تم توزيع (13) استبانة وتم استرجعها بالكامل، وكانت جميعها سليمة وصالحة للتحليل الإحصائي.

محك الحكم للفقرات:

جدول (6) يوضح محك الحكم للممارسة والأهمية والموافقة لكل فقرة من فقرات الأداة

م	قيمة المتوسط	تقييم الفقرة	
		درجة الممارسة	درجة الأهمية
1	من 0 إلى 33	ضعيفة	منخفضة
2	من 33.1 إلى 66	متوسطة	متوسطة
3	من 66.1 إلى 100	مرتفعة	مرتفعة

عرض النتائج ومناقشتها:

يتضمن هذا الجزء عرض النتائج الميدانية التي تجيب على أسئلة البحث الفرعية، والمتمثلة في:

1- للإجابة عن السؤال الأول للدراسة:

ونصه: ما واقع ممارسة استراتيجية المحيط الأزرق بجامعة البيضاء من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد واقع ممارسة استراتيجية المحيط الأزرق من حيث: (الزيادة-التقليص-الاستبعاد - الابتكار) بناءً على استجابات عينة البحث ومن ثم ترتيبها تنازلياً وفقاً للنتائج والجدول (7) يوضح ذلك:

جدول (7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور استراتيجية المحيط الأزرق

م	الأبعاد	ترتيب الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	التقليص	الأول	2.91	0.16	ضعيفة
4	الاستبعاد	الثاني	2.83	0.19	ضعيفة
3	الزيادة	الثالث	2.81	0.19	ضعيفة
4	الابتكار	الرابع	2.77	0.14	ضعيفة
	الأبعاد بشكل عام		2.83	0.11	ضعيفة

يتبين من جدول (7) أن مستوى ممارسة استراتيجية المحيط الأزرق في جامعة البيضاء جاء بدرجة ضعيفة بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (0.11) وبمستوى ممارسة ضعيفة جداً لبعد الابتكار. وفيما يلي توضيح لنتائج التحليل الإحصائي:

- حصل البعد الأول والذي ينص على (التقليص) على الترتيب (الأول) بمتوسط حسابي (2.91) وبدلالة لفظية ضعيفة وانحراف معياري (0.16) وهو أعلى متوسط على مستوى مجالاته الأربعة، وتعزو ذلك الباحثة إلى مدى تركيز الجامعة على تقليص المواد الدراسية إلى أقل حد ممكن ومما يترتب عليه في خفض التكاليف وتوفير الجهد والوقت، وبالتالي زيادة أرباحها وربما يساهم في تحسين أدائها، ويعود السبب في ذلك إلى أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن جامعتهم تهتم بشكل كبير بتقليص التكاليف والجهد وهذا بالتركيز على زيادة مخرجاتها بكلفة وجهد منخفض.

- كما حصل البعد الثاني والذي ينص على (الاستبعاد) على الترتيب (الثاني) بمتوسط حسابي (2.83) وبدلالة لفظية ضعيفة وانحراف معياري (0.19)، وربما يعود ذلك إلى محاولة الجامعة جاهدة التخلص من المقررات الدراسية والعمليات الإدارية والأكاديمية التقليدية التي تسبب هدر للوقت والجهد حيث أن استبعادها يساهم في تقليل التكاليف، ومحاولة استبدالها بأساليب مواكبة لتطورات المعرفة والعلمية والتكنولوجية، كما أن الظروف الاقتصادية والسياسية التي تمر بها البلاد تؤثر إلى حد ما على الأداء.

- فيما حصل البعد الثالث والذي ينص على (الزيادة) على الترتيب (الثالث) بمتوسط حسابي (2.81) وبدلالة لفظية ضعيفة وانحراف معياري (0.19) وتعزو الباحثة ذلك إلى ضعف وعي وإدراك أفراد العينة بأهمية هذا البعد في تطوير الأداء بإيجاد تخصصات أكاديمية وتطبيقية حديثة، واتباع ممارسات إدارية وأكاديمية متجددة لجذب الطلاب وتحقيق متطلبات سوق العمل والمجتمع، ونمو مكانتها. وربما الخوف والقلق من المخاطرة والتكلفة العالية الناجمة عن ذلك، علاوة على تردي الوضع البلاد.

كما حصل البعد (4) والذي ينص على (الابتكار) على الترتيب (الرابع) بمتوسط حسابي (2.77) بدلالة لفظية ضعيفة وانحراف معياري (0.14) وهي درجة ضعيفة، وقد يعود السبب إلى النظرة القاصرة لبعد الابتكار، والاعتقاد بأن دور الجامعة يتمثل في دورها التقليدي القائم على ممارسة الأنشطة الروتينية والمعروفة لدى جميع منتسبي الجامعة محاولة منها المحافظة على الانضباط والنظام داخل الجامعة، إضافة إلى ضعف البنية التحتية للجامعة وعدم توافر الإمكانيات المشجعة والحاضنة للابتكار والإبداع. لذا يجب على متخذي القرار أعطى الأولوية للأبعاد التي حصلت على اهتمام أكبر، كما يعتبر الابتكار والزيادة من الأبعاد المهمة وذلك لأنها تسهم في الدخول لمجالات وتخصصات أكاديمية وبحثية ومجتمعية مبتكرة وبذلك تتفرد الجامعة بتقديم خدماتها وتحقيق ميزة تنافسية على المستوى المحلي والإقليمي. وتختلف هذه النتائج مع دراسة (Hurriyati et al, 2019) التي أكدت أن زيادة جودة الخدمة المقدمة وزيادة كفاءة الكوادر واعتماد الأساليب التقنية الحديثة يؤدي إلى رفع كفاءة الخدمة وتحسين جودتها. وتتفق مع دراسة (Abu Hasan et al, 2017) التي أكدت على أهمية الابتكار.

2- الإجابة عن السؤال الثاني من للدراسة:

وينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha=0.05$) في ممارسة استراتيجية المحيط الأزرق لجامعة البیضاء من وجهة نظر القيادات الأكاديمية تعزى للمتغيرات (الدرجة العلمية - المستوى الوظيفي - الكلية)؟ وبعد التحليل تبين الآتي:

- إيجاد الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة في تحديد درجة ممارسة استراتيجية المحيط الأزرق وفقاً لمتغير الدرجة العلمية:

جدول (8) تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لدلالة الفروق وفقاً لمتغير الدرجة العلمية

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الدرجة العلمية
غير دال	0.855	0.158	0.18	2.81	7	استاذ
			0.09	2.82	2	أستاذ مشارك
			0.10	2.84	12	أستاذ مساعد
			0.11	2.83	21	الاجمالي

يتضح من نتائج الجدول (8) أنّ مستوى دلالة اختبار f-test للمتغير المستقل (استراتيجية المحيط الأزرق) كانت أكبر من مستوى الثقة ($\alpha=0.05$) حيث بلغت (0.855)، ومن ثمّ فإنه لا توجد فروق بين متوسطات عينة الدراسة تُعزى لمتغير الدرجة العلمية وهذا يعني أن لدى أفراد العينة رؤى متشابهة حول درجة ممارسة تلك الأبعاد بمختلف درجاتهم العلمية. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (القطيم، 2018) والتي أشارت إلى أن أغلب أفراد العينة من حملة درجة البكالوريوس والدراسات العليا مما يعني أنهم متقاربون من الناحية العلمية.

- إيجاد الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة في تحديد درجة ممارسة استراتيجية المحيط الأزرق وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي:

جدول (9) تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لدلالة الفروق وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

الدالة اللفظية	مستوى الدالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المستوى الوظيفي
غير دال	0.896	0.111	0.11	2.84	4	عميد
			0.13	2.81	6	نائب عميد
			0.11	2.83	11	رئيس قسم
			0.11	2.83	21	الاجمالي

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة استراتيجية المحيط الأزرق وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي حيث أظهرت أن قيمة ف المحسوبة تساوي (0.111)، وبمستوى دلالة (0.896) وهي أكبر من مستوى الثقة ($\alpha=0.05$) وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جميع القيادات الأكاديمية بمختلف مستوياتهم الوظيفية يعملون تحت نفس الظروف الإدارية والأكاديمية والعلمية والثقافية والمادية، لذا فإن ذلك انعكس على استجاباتهم حول درجة ممارسة هذه الأبعاد. وقد اختلفت هذه النتائج مع دراسة (الفطيم، 2018) والتي أكدت أن الأفراد في القيادات العليا لديهم معرفة أوسع من رؤساء الأقسام لارتباطهم بالقيادات العليا.

-إيجاد الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة في تحديد درجة ممارسة استراتيجية المحيط الأزرق وفقاً لمتغير الكلية:

جدول (10) اختبار t-test لدلالة الفروق وفقاً لمتغير الكلية

الدالة اللفظية	مستوى الدالة	درجة الحرية df	T	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الكلية
دال	0.010	20	-2.830	0.12	2.78	12	كلية العلوم والتربية
				0.05	2.89	9	كلية العلوم الإدارية

وتشير نتائج الجدول أنّ مستوى دلالة اختبار f-test للمتغير المستقل (استراتيجية المحيط الأزرق) كانت أكبر من مستوى الثقة ($\alpha=0.05$) حيث بلغت (0.010) ومن ثمّ فإنه توجد فروق بين متوسطات عينة الدراسة تُعزى لمتغير الكلية، ولصالح كلية العلوم الإدارية. وربما يعود السبب إلى أن أفراد العينة في كلية العلوم الإدارية لديها اتجاهات أكثر عمقاً وثقافة أوسع حول أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، نتيجة لخبراتهم الواسعة في الإدارة أكاديمياً وإدارياً.

3- للإجابة عن السؤال الثالث للدراسة:

وينص على: ما أهمية استراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها: (الاستبعاد - التقليل - الزيادة - الابتكار) في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة البيضاء من وجهة نظر الخبراء؟

استراتيجية المحيط الأزرق:

جدول (11) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور: استراتيجية المحيط الأزرق

م	الأبعاد	ترتيب الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	درجة الأهمية
1	الاستبعاد	الأول	2.74	0.20	91%	مرتفعة
2	الابتكار	الثاني	2.63	0.15	88%	مرتفعة
3	التقليص	الثالث	2.60	0.28	87%	مرتفعة
4	الزيادة	الرابع	2.59	0.24	86%	مرتفعة
	المحور بشكل عام		2.64	0.11	88%	مرتفعة

يتبين من جدول (11) ان درجة الأهمية لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق بشكل عام حصلت على متوسط حسابي (2.64) بدلالة لفظية مرتفعة وانحراف معياري (0.11) وبدرجة أهمية (0.88). وأن البعد (الأول) والذي ينص على (الاستبعاد) حصل على الترتيب (الأول). أما البعد (الرابع) والذي ينص على (الابتكار) حصل على الترتيب (الثاني). بينما البعد (الثاني) والذي ينص على (التقليص) حصل على الترتيب (الثالث) كما أن البعد (الثالث) والذي ينص على (الزيادة) حصل على الترتيب الرابع. لذا على قيادات الكلية ومتخذي القرار ترتيب القرارات الاستراتيجية في ضوء هذه النتائج وأعطى الأهمية والأولوية للأبعاد التي حصلت على اهتمام أكبر لأجل تحسين وتطوير الجامعة.

المتوسطات والانحرافات المعيارية للموافقة على فقرات محور الميزة التنافسية:

جدول (12) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور: الميزة التنافسية

المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	درجة الموافقة
الميزة التنافسية	2.54	0.15	85%	موافق

يتبين من جدول (12) أن محور: (الميزة التنافسية) حصل على متوسط حسابي (2.54) بدلالة لفظية موافق وانحراف معياري (0.15) ودرجة أهمية (0.85). لهذا يجب على قيادة الجامعة أعطى الأهمية لتحقيق الميزة التنافسية وتحديد السبل الكفيلة والإمكانات التي تسهم في نجاح الجامعة لتحقيق الميزة التنافسية عند تبني استراتيجية المحيط الأزرق.

4- للإجابة عن السؤال الرابع للدراسة:

وينص على: ما دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر الخبراء؟

جدول (13) نتائج اختبار دور استراتيجية المحيط الأزرق بالميزة التنافسية

ملخص النماذج			تحليل التباين ANOVA			معاملات الانحدار			
المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية df	بُعد المتغير المستقل	قيمة B	T	مستوى الدلالة
الميزة التنافسية	.78	0.60	15.22	.001	1	استراتيجية المحيط الأزرق	0.92	3.90	0.001
					19				

- تشير نتائج الجدول (13) إلى أن معامل الارتباط $R(0.78)$ ويدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (استراتيجية المحيط الأزرق) على المتغير التابع (الميزة التنافسية). كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (15.22) وبمستوى دلالة بلغ (0.001) وهو أقل من ($\alpha=0.05$)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.60$) ما يؤكد معنوية الانحدار، ويتبين من الجدول أن الميزة التنافسية تُفسر (60%) من التباين في المتغير التابع، إلا أن هناك عوامل أخرى تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية وتشكل ما نسبته (30%).
- وبلغت قيمة (F) (15.22) وبمستوى معنوية ($\alpha=0.001$) وهو أقل من ($\alpha=0.05$) وهذا يشير إلى وجود آثار ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية.
- كما يتضح من معاملات الانحدار أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير استراتيجية المحيط الأزرق، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد B بلغ (0.92) وأن قيمة (t) عنده هي (3.90)، وبمستوى دلالة (0.001)، مما يشير إلى أن أثر هذا المتغير ذو دلالة إحصائية.
- وبالرجوع إلى قيمة (T) المحسوبة (3.90) نلاحظ أنها غير دالة إحصائياً لأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع وذلك لأن مستوى الدلالة أكبر من ($\alpha=0.05$). وبناءً على ذلك يتبين أن هناك دور لاستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة البيضاء وبالتالي جذب أكثر للعملاء وإرضائهم من خلال تقديم خدمات جديدة وجذب عملاء جدد مما يؤدي إلى زيادة السمعة الأكاديمية والبحثية والاجتماعية للجامعة. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Hurriyati et al, 2019)، إلا أنها تختلف في ترتيب الأبعاد المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية.

التوصيات:

- وفي ضوء ما تم عرضه توصي الدراسة بالآتي:
- تبنى جامعة البيضاء فكرة الدراسة عن طريق الشروع بتطبيقها في إحدى كليات الجامعة ثم العمل على تقييم النتائج، ومن ثم تعميمها على كلياتها.
- العمل على تشجيع ودعم الإبداع والابتكار بترك مساحة من الحرية الإدارية والأكاديمية لرؤساء الأقسام مما يسهم في تلبية احتياجات المستفيدين، وتأهيل الخريجين وفقاً لمتطلبات سوق العمل، وانعكاس ذلك على تفرد وتميز أداء الجامعة.

المقترحات:

- دراسة تفعيل استراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات اليمنية في ضوء بعض التجارب العالمية.
- دراسة متطلبات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات الحكومية.
- دراسة دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق ضمان الجودة للتعليم العالي في الجامعات اليمنية.

قائمة المصادر والمراجع:

1-المراجع العربية:

- أحمد، سماح سيد. (2018). التصنيفات العالمية للجامعات: نماذج نظرية وتطبيقية. العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الأغا، إحسان، والأستاذ، محمود. (2002). تصميم البحث التربوي. ط.4، غزة، فلسطين.
- الباز، محمد. (2019). المحيط الأزرق. دار فصلة للنشر والتوزيع، مصر.
- الجنابي، أكرم سالم. (2017). الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين: مفاهيم، مداخل، عمليات، دراسة حالة، نظريات. المكتبة الوطنية، عمان، الأردن.
- الخوالدة، محمد فلاح. (2018). قواعد إدارية مقترحة لتفعيل مؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي. دراسات العلوم التربوية، المجلد.45، ملحق.5، عمان. الأردن
- رحيل، أسياء. (2011). دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والاقتصاد، جامعة محمد بن قردة، بومرداس، الجزائر.
- الزنقلي، أحمد محمود. (2013). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة. دار الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- السعود، هالة محمد. (2014). دور أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في الجامعات الفلسطينية في تنمية القيم التربوية لدى طلبتهم وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
- العباد، عبد الله بن محمد بن إبراهيم. (2017). نموذج مقترح لرفع الميزة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات. المجلة الدولية المتخصصة، المجلد 6، العدد.3.
- فيروز، نُعمان أحمد علي. (2012). التخطيط الاستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أسيوط، أسيوط، مصر.
- العبيدي، سيلان جبران. (2003). تفعيل دور الجامعات اليمنية في تحقيق الأهداف النوعية، منشورات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ورقة علمية منشورة، صنعاء، اليمن.
- العمري، نورة علي مديس. (2015). تقييم برامج خدمة المجتمع بالجامعات الأهلية السعودية: دراسة حالة بجامعة الأمير سلطان. المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية، مؤسسة د. حنان درويش للخدمات اللوجستية والتعليم التطبيقي، العدد.1، مصر.

- الفطيم، محمد. (2018). دور استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي. دراسة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة ذمار، اليمن.
- فلية، فاروق عبده والزكي، أحمد عبد الفتاح. (2004). معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً. ط.1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر.
- اللوقان، محمد بن فهاد. (2016). أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، مجلد، 28، العدد.1، الرياض، السعودية.
- مصطفى، أحمد سيد. (2003). تنافسية التعليم الجامعي العربي في القرن الحادي والعشرين: دعوة تأمل. مجلة التربية، عدد 144، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، قطر.

2-المراجع الأجنبية:

- Abu Hasan, F., Komoo, I., Nor Mohd, N. M., & Abdulah, Z. (2017). Transformation of University and the National Blue Ocean Strategy: A Case Study of University Malaysia Terengganu. **Journal of Sustainability Science and Management**. Vol. 12 No. 1, June 2017: 70-78.
- Ahad, A. U., & Upadhyaya, I., (2018). Creating an Educational Blue Ocean: The adapt-Ations from theory to practice in creating a business School in Mumbai. **International Journal of Interdisciplinary Research and Innovations**, Vol. 6, Issue 2Pp45-446)
- Braganca, Ri. (2016). Blue Ocean Strategy for Higher Education. **International Conference ITS, ICEduTech and STE**.
- Baharuddin, H. Syafei, W. A., & Satoto, K. I. (2013). Joint Method Balanced Scorecard - Blue Ocean Strategy for Performance Evaluation Of Higher Education Institution In Indonesia Case Study Unpacti. **International Conference on Information Systems for Business Competitiveness (ICISBC2013)**.
- Hurriyati, R. Mayasri, A. A., & Minghat, A. D. (2019). Improving University Competitiveness Through Blue Ocean Strategy Based Co Creation Strategy. **International Journal of Advanced Science and Technology**, Vol. 28, No.18, Pp.108-124.
- Jusuf, Z., & Alexander, N. (2011). Strategies for Achieving. **The Annals of The Stefance Mare University of Saucer**, Vol.11, No.2 (14).
- Jensen, M., & Andreas R. (2017). University in the Blue Ocean. **White Paper for the Royal Academic Annual Science- Policy Meeting**. Selskab. Videnskaberne
- Mainardes, E. W., Ferreira, J. M., & Tontini, G. (2011). Creating a competitive advantage in Higher Education, **International Journal of Management in Education**, Vol. 5. No.2/3, Pp:145-168
- Kim. W. C., & Mauborgan, R. (2005). **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant**. Boston: Harvard Business School Press.
- Sloan, K., & Pollak, L. (2006). **Smarter, Faster, Better: Strategies for Effective Enduring, and Fulfilled**. John Wiley and Sons.



دور المرونة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية

أ/فضل قاسم رزق الحضرمي

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

Email: fhdrmi81@gmail.com

إشراف/أ.د/نبيل أحمد العفيري

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

الملخص:

هدف هذا البحث إلى معرفة دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استقراء الأفكار حول المرونة الاستراتيجية، وواقع الجامعات اليمنية، وأبعاد كل من: المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات أهمها أن دور المرونة الاستراتيجية يُمكن الجامعات من الاستحواذ على زبائن جدد ودخول أسواق حديثة من خلال سرعة رد الفعل في الاستجابة لإشارات الإنذار حول حدوث تغيرات محتملة في بيئة الجامعات، وكذلك اكساب الجامعات مرونة المهارات الإدارية من خلال مرونة الإنتاج، مرونة الموارد، ومرونة السوق، فتتميز بكفاءة إنتاجية وخفض التكاليف وجودة منتجاتها وتفردها عن منافسيها؛ الأمر الذي يؤدي حتما لزيادة أرباحها وتوسيع حصتها السوقية وتعزيز قدرتها التنافسية، وأن المرونة الاستراتيجية كنظام يساعد الجامعات سرعة رد الفعل تجاه سلوك الجامعات المنافسة، والخفة في توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب لمتخذي القرارات، والبصيرة والفتنة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التنافسية الملائمة للجامعات، بالإضافة إلى اكسابها الإبداعية من خلال إحداث التغيير المناسب والبحث عن طرق وأساليب إبداعية جديدة تختلف عن المنافسين وتميزها عنهم، مما يساعد في دعم وتنشيط التأقلم والتكيف في الجامعات مع متغيرات البيئة التنافسية وتقديم عروض متميزة تتفوق بها عن منافسيها.

الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، الجامعات اليمنية.

Abstract:

This research aimed to identify the role of strategic flexibility in achieving the competitive advantage of Yemeni universities, and the research has used the descriptive and analytical method, where ideas were extrapolated about strategic flexibility, the reality of Yemeni universities, and the dimensions of: strategic flexibility and competitive advantage. The research has reached a set of conclusions, the most important of which is that the role of strategic flexibility enables universities to acquire new customers and enter modern markets by responding quickly to warning signals about possible changes in the university environment, as well as providing universities with flexibility of administrative skills through production flexibility, resource flexibility, and market flexibility. Efficient productivity, reducing costs, the quality of its products and its uniqueness from its competitors, which inevitably leads to increasing its profits, expanding its market share and enhancing its competitiveness, and that strategic flexibility as a system helps universities react quickly to the behavior of competing universities, and lightness in providing appropriate information at the right time for decision-makers, insight and acumen in Making strategic competitive decisions appropriate for universities, in addition to their creative acquisition By bringing appropriate change and looking for new creative ways and methods that differ from competitors and distinguish them from them, which helps support and activate the adaptation and adaptation of universities to the variables of the competitive environment and to provide distinguished offers that are superior to their competitors.

Key words: *strategic flexibility, competitive advantage, Yemeni universities.*

المقدمة:

تظل الحقائق العلمية المثبتة غير مطلقة وثباتها نسبي على الدوام؛ إذ إن عملية وضع الأهداف في ضوء دراسة الواقع لا يعني بالضرورة ثباتها والتعامل معها على أنها أمرٌ مطلقٌ؛ لأن الظروف والعوامل المحيطة بالمؤسسة متغيرة وغير مستقرة؛ وهو ما يفرض قيام المؤسسة بمراجعة النتائج المستخلصة من تحليل الواقع والتنبؤات التي بنيت عليها، وأن تمتلك مهارات إدارية واستراتيجيات تتصف بالسرعة والخفة والفتنة والإبداعية لكي تحقق أهدافها المنشودة وتتمكن من الاستمرار والبقاء في المنافسة مع الجامعات المناظرة لها، ومن أهمها المرونة الاستراتيجية.

وتُعَدُّ المرونة الاستراتيجية من المتطلبات الأساسية في فكر الإدارة الاستراتيجية الذي يهتم بعلاقة المؤسسات ببيئتها (أبو رذن والعنزي، 2017، 242)، إذ يجب أن تتميز الخطط الاستراتيجية للمؤسسات بالمرونة لتتمكن من مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ (السكرانة، 2011، 113)، حيث تشير المرونة الاستراتيجية إلى قابلية المؤسسة للتكيف والاستجابة للتغيرات غير المتوقعة (Matthyssens & et al, 2005, 548).

وفي ظل تعدد أوجه المنافسة في البيئات المحلية والعربية والدولية التي تشهدها الجامعات العربية واليمنية على السواء أظهرت تحديات كبيرة أهمها عدم قدرة الجامعات على وضع وتنفيذ التوجهات الاستراتيجية التي تناسبها (Georgzen & Palmer, 2014, 1)؛ إذ يرتبط نجاح الجامعات في ظل ارتفاع معدلات المنافسة في بيئتها بمدى امتلاكها لمهارات إدارية تمكنها من التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية لتحقيق التمييز (أبو رذن والعنزي، 2017، 237)، إذ انعكس ذلك في الأساليب التي تعتمدها المؤسسات لتحقيق المرونة الاستراتيجية (سلايمي وجريبي، 2015، 85)؛ حيث أشارت العديد من الدراسات العلمية كدراسة (Georgzen & Palmer (2014)، ودراسة (Matthyssens & et al (2005, 548)، ودراسة أبي رذن والعنزي (2017) إلى أن المؤسسات عامة والجامعات خاصة تواقة لتحقيق الميزة التنافسية عبر إدراكها لأهمية المرونة الاستراتيجية في تعزيز قدراتها في انتهاج استراتيجيات قادرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية في كل من: أدواق العملاء، الإجراءات المتبعة، التكنولوجيا والاتجاهات الاقتصادية للمنافسين.

ونظرًا لندرة الدراسات العربية والمحلية التي تناولت المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية في الجامعات، واقتصار بعضها على تناولها بشكل أحادي لكل منهما ومستقلا عن الآخر، وبعضها لم يتناول العلاقة بينهما وانعكاساتها على الدور الوظيفي للجامعات تجاه المجتمع، بالإضافة إلى اطلاع الباحث على واقع الجامعات اليمنية وملاحظته لمظاهر تضائل وانكماش أدائها لتعقد الوضع العام للبلد جراء الحرب والصراعات التي أجهزت على العديد من مقومات البنى الأساسية للجامعات، مما ولد لدى الباحث

شعور بأهمية تناول دراسة بحثية لأحدى الزوايا المهمة التي تغتقر إليها، ومعرفة تأثيرها إذا ما امتلكتها الجامعات بمساعدتها في التأقلم والتكيف مع حالة عدم التأكد التي تشهدها بيئتها الداخلية والخارجية، وتتمكن من البقاء والاستمرار وتحقيق ميزة/ ميزات تنافسية، وذلك بالقيام بإجراء هذا البحث المتمثل بالمرونة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية.

مشكلة البحث:

تسعى الجامعات اليمنية إلى تحقيق أهدافها من خلال الاستمرار في تحسين أدائها وإبراز أدوارها ووظائفها الريادية في ظل جملة من التحديات والتهديدات التي تواجهها بفعل متغيرات بيئتها التنافسية فيما بينها، وبين الجامعات المناظرة لها، كما تتعدد المزايا التنافسية التي تقدمها الجامعات المتنافسة وتتنوع، في عصر أصبح نجاح وقوة المؤسسات يقاس بقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تؤمن لها التفوق على منافسيها، عن طريق مراعاتها لتنوع احتياجات سوق العمل وتأمينها بخريجين يتصفون بمهارات متعددة، والتكيف مع التغيرات والتطورات الديناميكية المعرفية والتكنولوجية المتسارعة، مما يفرض عليها اتباع استراتيجيات تمكنها من القيام بأعمالها ووظائفها بشكل أكثر انسجام واتساق وتكامل وفطنة القرار الاستراتيجي المناسب وسرعة الاستجابة ورد الفعل وبأساليب أكثر إبداعية وخفة حركة أكثر براعة واتقان لاستشعار التغيرات الخارجية المحيطة بها لانتهاز الفرص المتاحة وتجنب التهديدات، ولا تستطيع الجامعات تحقيق ذلك إلا من خلال امتلاكها للمرونة الاستراتيجية، تمكنها من استشعار ما تمتلكه وتتميز به بيئة المنافسين، لضمان بقاءها واستمرارها وتميزها عن منافسيها من الجامعات المناظرة لها، وتأسيساً على ما سبق، تتحدد مشكلة البحث، بالتساؤل الرئيس الآتي:

ما دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات؟

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى: معرفة دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما أبعاد كل من: المرونة الاستراتيجية - الميزة التنافسية؟
- ما واقع دور المرونة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية؟
- ما دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية؟

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث لما يأتي:

- يُعدُّ هذا البحث - على حد علم الباحث-البحث الأول محلياً الذي يتناول موضوع المرونة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية.

- ضرورة للفت نظر صانعي القرار إلى أهمية تغيير الأساليب الإدارية التقليدية في الجامعات اليمنية، لضمان بقائها واستمراريتها، وتميزها عن الجامعات الأخرى المنافسة لها.
- حداثة الموضوع، كونه يربط بين متغيرات ذات أهمية بالغة في الوقت الراهن، وبالنظر للمزايا العديدة التي يمنحها التطبيق الجيد للمرونة الاستراتيجية من خلال مسايرة وتتبع الجامعات للتطورات والتغيرات البيئية والتأقلم معها لتحقيق الميزة التنافسية.
- يُعدُّ هذا الموضوع إضافة جديدة، وإسهامًا في إثراء المجال المعرفي وتدعيم للباحثين والمهتمين للقيام بدراسات جديدة في مثل هذه المواضيع.

حدود البحث:

يقتصر البحث الحالي على دراسة تأثير أبعاد المرونة الاستراتيجية (السرعة، الخفة، الفطنة، الاتساق، الإبداع)، في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية خلال العام الجامعي 2020/2019م.

المصطلحات العلمية:

-المرونة الاستراتيجية:

تعرف بأنها: السرعة في تحديد أولويات المنافسة والتحرك من عمل إلى آخر من خلال التركيز على الأداء. (العوادة، 2007)، كما يعرفها (Mark, et al (2016) بأنها: قدرات استراتيجية تم اعدادها لغرض الاستجابة والتكيف في الوقت المطلوب لتغيرات بيئية ملموسة لها أثر على أداء المنظمة واستمراريتها.

ويعرف الباحث المرونة الاستراتيجية إجرائيًا، بأنَّها: مجموعة قدرات تُمكن الجامعات اليمنية من التكيف الفطن واليقظ للإشارات البيئية، وتزيد من سرعة الاستجابة وخفة الحركة في تطوير استراتيجيات للتعامل مع متغيرات بيئية مختلفة، والتأقلم مع بيئات العمل المتعددة بشكل أكثر اتساق وثبات وبصورة استباقية تعطيها أفضلية عن بقية الجامعات المنافسة.

الميزة التنافسية:

يعرفها إسحاق (2013)، بأنها: مجموعة خصائص تتفرد بها المنظمة وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية بعيدة نسبيًا، نتيجة لصعوبة محاكاتها، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات للزبائن. كما يعرفها العبادي والعتبي (2014)، بأنها: الفائدة التي يصعب تقليدها أو استنساخ منافعها ويجري تحقيقها عن طريق استيعاب المنظمة لمقدراتها الجوهرية، ودمج مهاراتها وكفاءتها، واستغلال مواردها بما يؤدي إلى تفوقها المتواصل.

ويعرف الباحث الميزة التنافسية إجرائياً، بأنها: خاصية مهمة ونادرة تمتلكها الجامعات اليمنية وتقدمها لعملائها، وتتفرد بها الجامعات اليمنية أمام المنافسين، وتقوم بتسخير كل مواردها وطاقاتها للمحافظة عليها، وحمايتها من التقليد.

الجامعات:

يعرف الباحث الجامعات اجرائياً في هذا البحث، كما ورد في قانون التعليم العالي رقم (13) لسنة 2010م، المادة رقم (2) بأنّها: كل مؤسسة أكاديمية تُعنى بالتعليم العالي والبحث العلمي حكومية أو أهلية أو خاصة تتكون من كليتين على الأقل، وشريطة الا تقل مدة الدراسة فيها لمنح الدرجة الجامعية الاولى (البكالوريوس والليسانس) عن أربع سنوات دراسية.

دراسات سابقة:

من خلال مراجعة الباحث للمكتبات ومراكز المعلومات في الجامعات والجهات ذات العلاقة وعبر شبكة الانترنت للاطلاع على المصادر العلمية، قام بالبحث المتعمق والتقصي المستفيض في الأدب النظري والدراسات التربوية والتعليمية تبين غياب الدراسات المحلية وندرة الدراسات العربية حسب علم الباحث التي تناولت المرونة الاستراتيجية بينما لاحظ الباحث وجود وفرة في الدراسات التي تناولت جانب الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، ومن هنا سعى البحث إلى دراسة الموضوعين من خلال الربط بينهما بإيجاد العلاقة التكاملية بينهما وإبراز أبعادهما بما يتناسب وطبيعة الجامعات اليمنية، ويتم استعراض بعض الدراسات المتعلقة بموضوع البحث، على النحو الآتي:

أ- استعراض الدراسات السابقة:

دراسة العواودة (2007): هدفت إلى التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (مرونة السوق، مرونة الإنتاج، المرونة التنافسية) في الأداء الكلي للشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات بطريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة لعدد (101) مديراً في (74) شركة صناعية، وأوصت الدراسة بما يأتي: بضرورة تعزيز مفهوم المرونة الاستراتيجية لدى الشركات المذكورة، وضرورة أن يكون هناك خطط استراتيجية واضحة في الشركات التي أظهرت قصوراً في هذا الجانب.

دراسة (2015) Radomaska: هدفت الدراسة إلى التعرف على المرونة الاستراتيجية في شركات مختلفة في الحجم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من الإدارة العليا في (103) شركة مختلفة الحجم (صغيرة- متوسطة- كبيرة) وأظهرت الدراسة أنه لا علاقة بين المرونة الاستراتيجية والنتائج المالية المحققة في الشركات، وأنه لا توجد علاقة بين المرونة الاستراتيجية في

منطقة الميزة الاستراتيجية، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة مستوى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بتنفيذ الاستراتيجيات.

دراسة عابد (2016): هدفت إلى معرفة تأثير المرونة الاستراتيجية بأبعاده (المرونة التنافسية، المرونة السوقية، مرونة رأس المال البشري، المرونة الإنتاجية) على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر إدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية البالغ عددهم (271)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة مكونة من (160) موظفًا، كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، ومن أهم توصيات هذه الدراسة ما يأتي: ضرورة وضع خيارات استراتيجية لاقتناص الفرص ومواجهة التهديدات المحتملة، وعلى أن تحرص الشركة على تعديل خدماتها لتتلاءم مع متطلبات وحاجات السوق الفلسطيني.

دراسة أبوردن والعنزي (2017): هدفت إلى معرفة تأثير المرونة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، واعتمد المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها: أن للمرونة الاستراتيجية وأبعادها (السرعة، الإبداعية، الفطنة، الخفة، الاتساق) تأثير في الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة فيها، إذ أخذ كل من الخفة، والابداعية، والاتساق الاهتمام الأكثر عن بقية أبعاد المرونة الاستراتيجية.

دراسة العفيري (2020): هدفت إلى معرفة مستوى خفة الحركة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في مدينة إب من وجهة نظر العاملين فيها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة البحث من (66) فردًا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى خفة الحركة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة بمدينة إب عالية على مستوى مجمل الأداة، أن مستوى الحساسية الاستراتيجية والقيادة والمسؤولية المشتركة، وتدفق الموارد وانسيابها لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة بمدينة إب عالية.

ب- الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد هذا البحث من الدراسات السابقة بالاعتماد عليها كأحد المرتكزات في إثراء الإطار العام والخلفية النظرية للبحث، في ضوء الأطر المرجعية النظرية لتلك البحوث والدراسات، وفي صياغة أهداف البحث وأسئلته وتعريف المصطلحات، وكذلك في تحديد واختيار وتصميم منهج البحث بما يتلاءم مع أهداف البحث، والتعرف إلى الأدوات البحثية المناسبة، وأساليب وإجراءات عرض النتائج الميدانية وتحليلها وتفسيرها، وصياغة الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات، ومعرفة الفجوة المعرفية التي يتناولها البحث الحالي ولم تتناولها الدراسات السابقة.

الإطار النظري:

أبعاد المرونة الاستراتيجية:

شهد الأدب الاستراتيجي بتعدد دراساته ومصادره العلمية التي تناولت أبعاد المرونة الاستراتيجية باتجاهات مختلفة وفقاً للتوجهات الاستراتيجية المبنية على إشارات ومتغيرات البيئة المؤسسية منها: دراسة (Lindgren & Bandhold, 2003, 18) حددت ثلاثة أبعاد رئيسة بهدف تطوير استراتيجيات تتناسب مع واقع البيئة التي تعمل فيها، هي: التفكير، المهارة، والاستثمار، أما دراسة (Bhandari, et. al, 11, 2004) حددت ثلاثة أبعاد للمرونة الاستراتيجية من منظور البيئة الاقتصادية، هي: المرونة في تقديم المنتج، المرونة في التكنولوجيا، والمرونة في التعامل مع المنظمات الأخرى، وأورد عدد من الباحثين مقياساً للمرونة الاستراتيجية من خلال ثلاثة أنواع من المرونة هي: المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية، المرونة التنافسية، وباحثون آخرون تناولوا قياس المرونة الاستراتيجية باعتبارها مرونة موارد، ومرونة قدرات، وبحسب اعتقاد الباحث بأن الأبعاد القائمة على تحقيق التنافسية تعد أكثر مناسبة لتحقيق هدف الجامعات في تحسين بيئتها التنافسية، لذلك سيركز الباحث إلى تحديد أبعاد المرونة الاستراتيجية وفقاً لـ دي توني وتونتشيا (De Toni & Tonchia, 2005, 531)، وهي:

السرعة (Speed) والتي تتمثل في: القدرة على الاستجابة السريعة لطلبات العملاء والسوق، وإدخال أفكار وتقنيات جديدة بسرعة في المنتجات. والاتساق (Consistency) هي: القدرة على إنتاج منتج معين يلبي توقعات العملاء بنجاح. والفتنة/ البصيرة (Acuity) وهي: القدرة على التنبؤ والاستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء الجديدة. والخفة (Agility) هي: القدرة على التكيف الفوري للعديد من بيئات العمل المختلفة. والإبداعية (Innovativeness) هي: القدرة على توليد أفكار جديدة لجميع العناصر الموجودة من أجل استحداث مصادر جديدة ذات قيمة.

ويشير الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية إلى أهميتها الكبيرة لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات، كون المرونة الاستراتيجية تسهم في تعزيز القدرة على مواجهة التغيرات المهمة والسريعة في البيئة بكفاءة وفعالية والقدرة على عرض مخرجاتها ومنتجاتها في أسواق متعددة، كما تعمل على اكساب المؤسسات الجامعية سرعة الاستجابة للتغيرات في احتياجات الطلب الاجتماعي، والقدرة على إدارة نشاطاتها في بيئة تنافسية أكثر حدة وتعقيد وغموض (حمادي وعلي، د.ت، 45).

وبناءً على ما تقدم، يستنتج الباحث أن المرونة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة للتعديل على ضوء ما يستجد من ظروف وتغيرات لم تكن متوقعة، واعتمادها على مجموعة من القدرات لإكساب الجامعات المبادرة واسبقية في سرعة الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية، ويتم دراسة المرونة الاستراتيجية وفقاً لعدة أبعاد، اختلف الباحثون فيها باختلاف وجهات النظر لديهم، في حين اعتمد هذا البحث كما أشير سابقاً

إعلى خمسة أبعاد للمرونة الاستراتيجية وهي: السرعة، الخفة، الفطنة، الاتساق، والإبداعية، وبحيث تكسب المرونة الاستراتيجية الجامعات: مرونة في الإنتاجية، مرونة الموارد البشرية، مرونة في السوق، ومرونة تنافسية، ويتطلب لذلك التنوع، الابتكار والتكنولوجيا المرنة، نظم المعلومات المتجددة، وامتلاك القدرة من قبل صانع القرار الاستراتيجي.

أبعاد الميزة التنافسية:

استند بورتر Poter في تصميم استراتيجياته التنافسية في المؤسسات وفقاً للظروف البيئية المحيطة، على ثلاثة مصادر هي كما يلي، المصدر الأول: قيادة للكلفة الشاملة والهادفة إلى تحقيق تكلفة إنتاج أقل بالمقارنة مع المنافسين، والمصدر الثاني: التميز الذي يميز منتج المنظمة بسمات خاصة عن منتجات المنظمات المنافسة، والمصدر الثالث: التركيز، الذي يهدف إلى بناء موقف تنافسي أفضل في السوق من خلال اشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين/ التركيز على سوق جغرافي/ التركيز على استخدامات معينة للمنتج، ويعتمد نجاح المؤسسة على قدرتها في تحديد حاجات ورغبات السوق والزيون، وإمكانية اشباع هذه الحاجات بشكل أفضل من منافسيها وتعمل المؤسسة على ترجمة تلك الحاجات والرغبات حسب رغبات الزيون وفق القدرات الجوهرية للمؤسسة إلى دلالات معينة فتشكل الأبعاد التي سوف تتنافس على أساسها المؤسسة؛ حيث اتفق العديد من الباحثين المهتمين بموضوع التفوق التنافسي على مجموعة من المؤشرات تُعد أبعاداً لتحقيق الميزة التنافسية، والتي سيركز هذا البحث على تناولها، وهي: التكلفة، الجودة، المرونة، السرعة، الإبداع، على النحو الآتي: (حواوه، 2019، 43)

أ- التكلفة: تعد التكلفة البعد التنافسي الأول الذي تستند عليه الكثير من المؤسسات عبر سعيها للمحافظة وتعزيز حصتها السوقية والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم، أهمها تعويض انخفاض هامش الربح الناجم عن تخفيض السعر عن طريق حجم مبيعات كثيرة، يتطلب تحقيق التفوق التنافسي على أساس هذا البعد القيام بتحديد تكلفة الوحدة الواحدة ويتطلب ذلك العديد من الاستثمارات وأتمتة المعدات، والرقابة الصارمة.

ب- الجودة: تُعد الجودة أحد الأسبقيات التنافسية الجوهرية لإدارة العمليات، وتمثل الهدف الأساسي لكل مؤسسة كونه يعبر عن القوة التي يمكن أن تعزز المركز التنافسي، نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار بالعمل على توفير منتجات/خدمات ذات جودة عالية، ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك، حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها والجودة الاهتمام الأول له، ونقول أن المنتج/الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر.

ج. المرونة: تعد البعد التنافسي الحاسم في أسواق الحاضر والمستقبل، وتشير إلى قدرة المؤسسة على تقديم المنتجات بتنوع عال مع تحويل عملياتها، وبسرعة من إنتاج منتجها الحالي إلى إنتاج منتج جديد.

د. السرعة: تزايدت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المؤسسات، فالكثير من المؤسسات تسعى إلى توسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التركيز على سرعة إيصال السلع والخدمات إليهم، والسرعة في العملية الإنتاجية أيضاً تساعد على اتخاذ القرارات ونقل المواد والمعلومات داخل الأنشطة.

هـ. الإبداع: يعد الإبداع من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يُمكن المؤسسة من تحقيق تفوقاً تنافسياً من خلال سرعة تطوير واستحداث منتجات جديدة تماماً أو تضمين المنتجات القائمة صفات مميزة سواء من شيئاً متقدماً يفنقر إليه منافسوها مما يسمح بتعزيز قيمة المنتج أو من خلال العمليات أو المنتجات، فالإبداع هو تقديم عمليات ومنتجات جديدة من خلال تطوير العمل والتقنيات المستعملة.

واستناداً على ما سبق، يستنتج الباحث أن الميزة التنافسية تعتمد على قياس الجامعات للاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة الخارجية لها، وهدفها تحسين أداء الجامعات من خلال ميزة تنافسية تتفرد بها عن باقي الجامعات المنافسة لها، ولأهميتها البالغة في صقل قدراتها ومواردها البشرية المؤهلة وذات الكفاءة العالية القادرة على تحقيق أكبر إنتاجية ذات جودة عالية وتؤدي إلى ارتفاع حصة الجامعة السوقية، ومن ثم تحقيق مزيد من الربحية، وتعتمد الميزة التنافسية على مجموعة من الأبعاد هي: التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع.

المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية:

تُعَدُّ المرونة الاستراتيجية العامل الحرج والأكثر أهمية للجامعات المعاصرة الناجحة أو التي تصبو إلى النجاح، إذ تسهم المرونة في استدامة المنافسة، والمحافظة على البقاء لتحقيق التطور والمنافسة؛ حيث بين (Yonggui & Hing-po, 2004, 38) أهمية المرونة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الآتي:

- أن المرونة الاستراتيجية شرط لزيادة قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات البيئية المهمة التي تحدث سريعاً في الأسواق بكفاءة وفاعلية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها إدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات العالية التقنية في ظل اللاتأكد البيئي.

- تعزيز قابلية المؤسسات وقدراتها للاستجابة لتغير حاجات ورغبات العملاء المتغيرة، والكشف عن أية تفضيلات للعملاء، واهتمامها بقدرات المؤسسة التسويقية وذلك من عملية التفاعل بينها وبين عملائها.

- إسهامها في زيادة قدرة المؤسسات على عرض منتجاتها وخدماتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقية للعملاء، وفي جعل المؤسسة سريعة الاستجابة لأي تغير في طلبات العملاء المتغيرة، وهي مهمة لنمو المنظمات وبقائها، وتهتم بتوليد فرص للمؤسسة لتحسين نوعية الحياة لطبقات المجتمع، ومن بين العديد من خيارات النمو هناك ثلاثة بدائل أساسية تتمثل بالمناطق الجغرافية، والمنتج/ الخدمة وتوسيع القيمة المضافة.

واستنادا إلى ما سبق، يستنتج الباحث أن أهمية العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية تتبلور في علاقة ارتباطية قائمة على تأثير وتأثر كل منهما بالآخر، فالمرونة شرط لزيادة قدرة الجامعات على مواجهة التغيرات البيئية المهمة، وضرورة اعتمادها لإدارة حالة اللاتأكد نتيجة للتغيير المستمر في سوق العمل، كما تعزز المرونة الاستراتيجية قدرة الجامعات للاستجابة لحاجات ورغبات المستفيدين من خدماتها (التعليمية، الأكاديمية، البحثية، التدريبية، وغيرها)، وتمكنها من عرضها لتلك الخدمات في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقية للمستفيدين من خدماتها.

ولتحقيق الهدف الثاني لهذا البحث المتمثل بالإجابة عن السؤال الآتي:

ما واقع المرونة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية؟

وللإجابة عن ذلك ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بمراجعة المصادر العلمية والدراسات المحلية والتقارير والاستراتيجيات والرؤى الاستراتيجية واللوائح والنظم، وتقارير المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، والمركز الوطني للمعلومات، والتقارير الرسمية، وغيرها من الوثائق الرسمية ذات العلاقة التي تناولت واقع الجامعات اليمنية بجوانبه المختلفة، واستنادا على ذلك، وجد أن معظم تلك المصادر لم تتناول هذا الواقع في ضوء الأدب الاستراتيجي وأبعاد الإدارة الاستراتيجية ومرآتها ومؤشراتها ومقاييسها، ويمكن عرض واقع المرونة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية على النحو الآتي:

-السرعة: يشير النمط الإداري والتنظيمي للجامعات اليمنية على تعمقها في البيروقراطية الإدارية وتعقد هياكلها التنظيمية أمام انسياب المعلومة في سياقها التنظيمية بكل سهولة وبسرعة كافية لتصل عبر مراحلها المختلفة إلى صناعة القرار الاستراتيجي في الوقت والزمن المناسب، وأثرت حالة العزلة والقطيعة التي تعاني منها الجامعات مع سوق العمل على تمكنها من إدخال أفكار وتقنيات جديدة بسرعة في خدماتها التعليمية والبحثية والتدريبية وغيرها، وكذلك في مواصفات مخرجاتها من الخريجين، ويؤدي ذلك بالنتيجة إلى ضعف قدرة الجامعات على الاستجابة السريعة لطلبات العملاء والسوق؛ حيث تقتصر الجامعات اليمنية إلى نظم الاتصال والتواصل الجيد فيما بين أطرها التنظيمية ومع المستفيدين من خدماتها، ونظم دعم القرار الاستراتيجي، ويدعم إمكانية الاطلاع على متغيرات البيئة الخارجية للجامعات حال حدوثها، ولا تتوفر فيها الموارد البشرية المؤهلة والوسائل والأجهزة التقنية الكافية لتفعيل أدائها الإداري والأكاديمي بالسرعة اللازمة، وإن وجدت في بعض الجامعات،

فهي محدودة للغاية. (الحاج، 2014، 27)، واستخداماتها بصورة فردية بعيدة عن المنظور المؤسسي، بالإضافة إلى غياب مؤشرات واضحة تشير إلى وجود ارتباط فاعل للجامعات اليمنية مع الجامعات الأجنبية والعربية الأخرى، (وزارة لتعليم العالي، 2006، 43)، بالإضافة إلى قصور في عملية التواصل والتفاعل بين الأقسام والكليات المناظرة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي. (الحدابي، 2014، 14).

-الاتساق: يُعدُّ الاتساق والثبات في الجامعات من أهم أبعاد المرونة الاستراتيجية، لتأثيره الإيجابي في قدرتها على إنتاج منتج معين يلبي توقعات العملاء بنجاح وبشكل ثابت، إلا أن مخرجات الجامعات اليمنية لا تتناسب مع توقعات سوق العمل حيث تشير استراتيجية تطوير التعليم العالي 2006 إلى وجود معدل عال للبطالة بين خريجي الجامعات، وأن نسبة (10%) من المتقدمين للتوظيف تم استيعابهم، ولكن معظمهم من خريجي كليات العلوم الإنسانية والقانونية، وأظهرت شخصيات في القطاع الخاص بأن مخرجات الجامعات لا تتناسب سوق العمل، كما أن سوق العمل لم يتوسع بالقدر الذي يستطيع أن يستوعب كل الخريجين، لتأثير الظروف الاقتصادية للدولة، وغياب النمو في سوق العمل دور في المشكلة، إلى جانب ذلك، لا يوجد في الجامعات اليمنية توجه نحو إعادة تأهيل خريجها ببرامج قصيرة المدى تتناسب احتياجات سوق العمل، وعلى الصعيد نفسه، فإن الجامعات اليمنية لا تكسب خريجها المهارات العملية التي يتمكنون من خلالها ممارسة المهن الحرة والأعمال الريادية الخاصة، (وزارة التعليم العالي، 2006، 39)، ولا زالت الجامعات اليمنية عاجزة عن مواكبة التطورات والمتطلبات اللازمة لتأهيل الطلبة في القرن الواحد والعشرين، الذي يقتضي اكتسابهم مهارات التفكير ومهارات التعلم الذاتي المستمر، كما تقتصر إلى آلية لمراجعة مناهجها بصورة دورية منتظمة. (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2015، 58)، مما أضعف قدراتها في تلبية احتياجات السوق بمخرجات قادرة على التعامل متغيرات وتطورات متطلبات مجتمع المعرفة، ومواجهة تحديات ومعوقات ما أفرزته الثورة المعرفية والتكنولوجية؛ إذ لا تزال تعاني من عدم قدرتها في اللحاق بركب ذلك التطور المعرفي والتكنولوجي، فبيئة الجامعات ومحيطها لا توعي بوجود مؤشرات وملامح تحسین تنافسيتها لتمكّنها من تحقيق ميزة / ميزات تنافسية، (الحريري، 2017، 271).

-الخفة: إن ضعف قدرة الجامعات اليمنية على التكيف الفوري للعديد من بيئات العمل المختلفة، يتجلى من الضعف في مواردها البشرية غير القادرة على التكيف مع متغيرات بيئة العمل وذلك من خلال قلة أجور هيئة التدريس وارتفاع الكثافة الطلابية إلى هيئة التدريس بنسبة 1:50، وعدم توافر الإمكانيات والتجهيزات المكتبية الأساسية لأعضاء هيئة التدريس بما يمكنهم من الاطلاع على الإنتاج العلمي لزملائهم ونظرائهم في الداخل والخارج الأمر الذي يضعف خاصية حساسية الاستشعار للإشارات البيئية، ويزيد من غياب حضور الجامعات اليمنية مع كل ما استجد في ميدان

اقتصاد المعرفة من علوم حديثة في المعامل والمعدات والأجهزة، (وزارة التعليم العالي، 2006، 33)، كما تشير تقارير منظمات المجتمع المدني والمنظمات العاملة في اليمن، وتقارير (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2020) إلى أن بيئة الجامعات اليمنية طالها انعكاسات الحرب الدائرة في اليمن؛ حيث لاقى عدد من الجامعات الحكومية مظاهر التدمير وتخريب في مبانيها، ومنها شهدت ساحاتها مواجهات مسلحة بين أطراف النزاع المسلح؛ الأمر الذي أضعف بنيتها التحتية بما فيها التقنية والبشرية، إلى جانب توقف مرتبات المورد البشري فيها منذ سبتمبر 2016م وحتى الآن، مما أدى إلى هجرة العقول العلمية للخارج، وتوقف الميزانيات التشغيلية للجامعات؛ وهو ما نتج عنه غياب الثقافة الجامعية المشتركة وعزل الجامعات عن القضايا الأساسية للمجتمع في الداخل، وندرة الإسهام في الأنشطة التعليمية والبحثية في الخارج. (وزارة التعليم العالي، 2006، 34)، ويرى الباحث أن البيئة الكلية للجامعات اليمنية معقدة ويشوبها ارتفاع حالة عدم التأكد الأمر الذي لا يمكن بُعد الخفة من الظهور نتيجة للعوامل مؤثرة منها الأزمات والطوارئ، الصراعات السياسية والمنازعات المسلحة، الكوارث الطبيعية، كما هو الحال في التعامل مع جائحة كورونا المعيقة لجميع الأنشطة المؤسسية؛ حيث أظهرت العديد من الجامعات المتقدمة في كثير من دول العالم ارتفاع ابعاد المرونة الاستراتيجية وخفة الحركة لديها بالتحول نحو الواقع الافتراضي، والتواصل وإدارة العملية التعليمية والأكاديمية عن بعد، وهذا ما لم يتوفر لدى الجامعات اليمنية ولم تحقق ميزة تنافسية.

-الفطنة: ينظر مقياس بعد الفطنة إلى مستوى الذكاء والتفكير الاستراتيجي الذي تتمتع به القيادات الجامعية في قراءة مؤشرات الواقع واستشراف مستقبل مواصفات مخرجاتها المطلوبة لتلبية احتياجات سوق العمل استناداً للتغيرات المتوقعة لاحتياجات ورغبات المستفيدين من خدمات المؤسسة الجامعية، وتناولت استراتيجية تطوير التعليم العالي 2006-2010 أن القطاع الزراعي يستوعب النسبة العظمى من القوى العاملة تصل إلى (54%)، فيما تصل نسبة العاملين في القطاع الحكومي إلى (11%) وفي قطاع الصناعات التحويلية إلى (3,8%) من إجمالي القوى العاملة المشتغلة، وتتوزع بقية النسبة في قطاعات خدمات النقل والاتصالات والتجارة والقطاعات الأخرى، ويعاني سوق العمل من وجود فائض في القوى العاملة غير الماهرة؛ الأمر الذي أسهم في نمو معدل البطالة إلى (35%) من إجمالي القوى العاملة، بينما تصل البطالة بين أوساط الشباب (18-25) إلى (50%)، (وزارة التعليم العالي، 2006، 11)، مما يتوجب على الجامعات اليمنية القيام باستشراف المستقبل من واقع تلك المؤشرات إلى كمية ونوعية مخرجاتها المطلوبة لسوق العمل من واقع متغيراته المستقبلية والاستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء الجديدة، إلا أن بعض الجامعات اليمنية تفتقر إلى مقومات البقاء والاستمرار، منها: غياب للإرادة، جمود التشريعات والقوانين واللوائح في التعاطي مع متغيرات ومتطلبات سوق العمل، تقادم أنظمتها الإدارية والأكاديمية، عدم تطوير

أساليبها، واستمرار استخدامها اساليب التعليم التقليدي، دون السعي نحو تمكين الطلبة من المشاركة الفاعلة في الأنشطة التعليمية كوسيلة لتعزيز التعلم الذاتي، غياب التنوع في أنظمة التعليم، وضعف عمليات تطوير وتحديث مناهج ومقررات التعليم الجامعي لمواكبة التطورات الحديثة في المجالات المختلفة. (الحري، 2017، 272)، أي أنها تفتقر للفتنة والحس لجمود التفكير الاستراتيجي لدى قيادات الجامعات اليمنية نحو تنمية حساسية الاستشعار لمواجهة المتغيرات المتسارعة للبيئة، وحشد الموارد والطاقت لردم الفجوة بين الوضع القائم للجامعات والوضع الذي تفرضه متغيرات البيئة وتطوراتها والمأمول الوصول إليها من خلال التكيف والتأقلم معها لتمكن الجامعات من تحقيق ميزة تنافسية، والذي تقوم به أنظمة المرنة الاستراتيجية المغيبة من الواقع العملي للجامعات، لغياب البيئة الحاضنة لها، مما يجعلها بعيدة عن تحقيق ميزة تنافسية لضعف قدراتها في تلبية احتياجات سوق العمل وتزويده بمخرجات ذات نوعية تتناسب واحتياجات ومتطلبات العصر الحديث. (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2015).

-الإبداعية: إن قدرة الجامعات اليمنية على توليد أفكار جديدة لجمع العناصر الموجودة من أجل استحداث مصادر جديدة ذات قيمة، يمثل بعد الإبداعية، حيث تظهر الإبداعية كبعد من ابعاد المرنة الاستراتيجية في ظل شدة المنافسة وسرعة التغير في رغبات واحتياجات العملاء، فالابتكار وخلق أفكار حديثة وإبداعية ملائمة لذلك يعزز تمكّن الجامعة من ميزة ابداع مستدامة، وعلى الرغم من أن استخدام الوسائل الحديثة في إنتاج المعرفة المطلوبة للمنافسة أصبح سمة عصرية لدى الجامعات المتقدمة في العالم، إلا أن الجامعات اليمنية مازالت لم تُدخل التقنية الحديثة في عملها الإداري، ولم توجد علاقات تعاون مع الجامعات العالمية للاستفادة من تجاربها، ولم تجري تدريبات متخصصة لمواردها لرأس مالها البشري لتطوير أدائها لا في العمل الإداري ولا في العمل الأكاديمي، وعدم ظهور أي محاولات اتصال وتواصل لبناء شراكات مع الشركات المتخصصة في إنتاج تقنيات المعرفة الحديثة للاستفادة من خبراتهم في إنتاج البرامج التقنية المشتركة. (العبيدي، 2003، 22). ونتيجة للتطورات الاقتصادية والتقنية والسياسية والمؤسسية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم فإنه من المحتمل أن تشهد السنوات القادمة تغيرات كبيرة في طبيعة الأنشطة الاقتصادية على المستوى العالمي، ومن ثم فإن قراءة التوقعات المحتملة لمستوى الأداء الاقتصادي في اليمن تكتسب أهمية خاصة كون الاقتصاد اليمني مرتبطا إلى حد كبير بالعالم الخارجي، ومتأثرا بالتغيرات الحاصلة فيه، وبالأخص في ظل تزايد اعتماده على العالم الخارجي في جوانب التجارة (الصادرات والواردات) والتمويل والاستثمار، ومن ثم النظرة المستقبلية لمستوى الأداء الاقتصادي اليمني تركز على طريقة وأسلوب التعامل مع مجمل العوامل والمتغيرات الرئيسية المحتملة، التي سيكون لها تأثير على مجريات الاقتصاد اليمني. (وزارة التعليم العالي، 2006، 10).

وتأسيساً على ما سبق، أن الواقع يشير إلى ابتعاد الجامعات اليمنية عن مواكبة التقدم والتطور العلمي ومواجهة تحدياته وتحقيق ميزة/مميزات تنافسية، بامتلاكها لأنظمة المرونة الاستراتيجية، والتي تُعد خاصية استراتيجية لا يمكن للمؤسسة الجامعية أن تستغني عنها، لأنها تمكنها من القدرة على التكيف والتأقلم مع متغيرات البيئة المحيطة بها، وتمثل أهمية في مساعدتها في تحقيق أسبقية التعامل وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية التنافسية بشكل أسرع عن المنافسين، من خلال التنبؤ بهذه التغيرات قبل حدوثها، وَمِنْ ثَمَّ تمكنها من اتخاذ الإجراءات المناسبة لجعلها أكثر اتساق وثبات مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة، وتعزز قدرتها في مواجهة المنافسة بشكل أفضل، وتحسين قدرة الجامعة وسرعة رد فعلها تجاه تلك التغيرات والتطورات المعرفية، كما تدعم الإبداع بإنتاج المعرفة الحديثة لدى الجامعة وتجدها، والحصول على مورد وافر من المعلومات والخبرات الحديثة، والإسهام في تحسين الموارد المالية للجامعة من خلال جودة المنتج التعليمي وانخفاض تكلفته، وضمان انتقال المعلومات وسهولة انسيابها بين مختلف المستويات التنظيمية في الجامعة، كما تسمح لها بالرقابة المستمرة والمتواصلة لبيئتها الكلية، والتحذير والتنبؤ بالمعوقات المستقبلية التي سوف تواجهها الجامعة، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه مراجعة الأدبيات والدراسات والأبحاث في مجال التعليم الجامعي في اليمن، كدراسة (الكيم، 2015) ودراسة، العفيري (2002)، والحضرمي (2020).

كما يستقر الباحث مما سبق، أن ابتعاد الجامعات اليمنية عن المنافسة لا يمكن معالجته إلا من خلال تعزيز المرونة الاستراتيجية كمنهج متكامل تنتهجه الجامعات اليمنية في مختلف مجالات أدائها لأدوارها ووظائفها الريادية، بالإضافة إلى أن الجامعات اليمنية تعاني من وجود ضعف في كفاءة البيئة الأكاديمية والإدارية، وانعكاساتها على الخطط والبرامج والمناهج التعليمية، وعدم توافق مخرجاتها (الخريجين - الخدمات) واحتياجات السوق، بالإضافة إلى تدني تأثير الاستراتيجيات التعليمية في تحسين الواقع التعليمي لدى الجامعات اليمنية.

ولتحقيق الهدف الثالث لهذا البحث المتمثل بالإجابة عن السؤال الآتي:

ما دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية؟

وللإجابة على ذلك ولتحقيق أهداف البحث، قام الباحث بتوضيح دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية من خلال استعراض العلاقة الارتباطية بين دور المرونة الاستراتيجية بأبعادها الخمسة وهي: السرعة، الخفة، الفطنة، الاتساق، والإبداعية، وأبعاد الميزة التنافسية المتمثلة بالآتي: التكلفة، الجودة، المرونة، والإبداع، كما يوضحها الجدول رقم (3)، على النحو الآتي:

ابعاد الميزة التنافسية				السرعة	ابعاد المرونة الاستراتيجية
الإبداع	المرونة	الجودة	التكلفة		
السرعة في رد الفعل التنافسي بابتكارات علمية جديدة وحديثة بمواردها المتاحة وقدراتها المعرفية وامكاناتها المادية، فالسرعة تكسبها الأفضلية والأسبقية عن منافسيها، من خلال اكتسابها ميزة تنافسية بحصة سوقية.	سرعة التكيف والتأقلم مع متغيرات البيئة المحيطة حيث تستوجب الاستجابة للتغيرات في تصميم المنتج. وفق ديناميكية البيئة المحيطة.	تكسب السرعة الجامعة معرفة متغيرات احتياجات الطلاب الاجتماعي ومواصفات مخرجاتها وفق متطلبات وأذواق ورغبات سوق العمل، وتستطيع الجامعات التميز عن منافسيها بحيازتها على خصائص منفردة لفوائد منتجاتها، وتمكنها من فرض علاوة سعرية أعلى لهذه الخصائص لدى شريحة سوقية معينة.	تعد السرعة في الحصول على المعلومات عن متغيرات البيئة المحيطة، وتحليلها لفهم وتحديد الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، مما يكسب الجامعات قدرة على عرض منتجاتها بتكلفة أقل من منافسيها، وتحقيق عوائد أكبر، باكتسابها ميزة التكلفة.		
يشير بعد الخفة إلى سرعة الحركة في الاستجابة وردة الفعل لتغيرات البيئة المحيطة بالجامعات من خلال قدرتها في توظيف مواردها المعرفية والمادية المتاحة بابتكار خدمات ومنتجات جديدة وحديثة تتميز بها، ولا تمتلكها الجامعات المنافسة لها.	يرتبط بعد الخفة باعتباره أحد ابعاد المرونة الاستراتيجية - كنظام ممارس لدى الجامعات - بعلاقة ارتباطية وثيقة ببعد المرونة كميزة تنافسية ومؤشر فاعل في قياس تنافسية الجامعات	يساعد بعد الخفة الجامعات على إدراك مواصفات مخرجاتها وخدماتها وفق متطلبات واحتياجات سوق العمل المتغيرة، وتحقيق تميز في كسب رضا العملاء ومحافظة أعلى ولائهم لخدماتها الملبية لأذواقهم وميولهم.	تعد خفة الحركة في التنبؤ باحتياجات سوق العمل ومتطلباته المتغيرة وتحديد فهمها من قبل الجامعات، وتنظيم مواردها وإعادة توجيهها، مما يساعدها في خفض التكلفة في المنتج مقارنة بالجامعات التي لا تعتمد عملياتها على بعد الخفة، مما يكسبها ميزة تنافسية.		
الفطنة في استطلاع المستقبل والتركيز على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، يكسب الجامعات ابتكار معرفة جديدة ومنتجات جديدة من خلال إعادة هندسة عملياتها وفق متغيرات بيئتها المحيطة.	يكسب بعد الفطنة الجامعات القدرة على الانتقال من المفهوم التقليدي للمرونة الذي يركز على تعديل احجام الخدمات والمنتجات وفقا لمتطلبات السوق المتغير، إلى المرونة الاستراتيجية المتمثلة في قدرتها على التكيف مع السوق والتأثير فيه بتطوير منتجات جديدة، ودخول أسواق جديدة.	يؤثر بعد الفطنة في القدرة على التنبؤ واستشراف المستقبل بتغير احتياجات السوق ومن ثم تحديد تمييز المنتج / الخدمة على نحو أفضل تستثمر فيه عوامل التفرد بما يتناسب مع هذا التركيز.	تعد الفطنة قدرة حدسية ثاقبة تمكن الجامعات من استشراف المستقبل والبحث لفهم متغيرات بيئتها المحيطة، مما يساعدها في القدرة على تحفيز العاملين للتأثير الإيجابي على تطوير كفاءتهم الإنتاجية		

الاتساق	يتعلق هذا البعد بالقدر من الاستمرارية الذي تمتلكه الجامعة في سرعة الاستجابة لمختلف التغيرات البيئية وقيام جميع أجزائها ومكوناتها بالعمل في آن واحد باتجاه التغيرات المختلفة، مما يمكن الجامعة من تخفيض الهدر في مواردها لأقل معدل ومن ثم خفض التكاليف الإنتاجية لمنتجاتها وخدماتها.	يساعد الاتساق الجامعة في التعامل مع المتوقع/المجهول ومرونة الرد على التغيرات في البيئة التنافسية وفق سياق مستمر لعملياتها وأجزائها المختلفة وجعلها في توافق مستمر، مما يمكن الجامعة من	تحقيق مرونة تنافسية تقوم على سلسلة من الاستجابات التنافسية بقدر عال من التنسيق والتكامل بين عملياتها وتكويناتها وهذا لا تمتلكه جامعات أخرى الحصول عليه.	الاتساق من خلال القدرة على توليف/ دمج العناصر المختلفة وتحليلها وفهم كيفية تفاعلها ومن ثم إعادة تركيبها وتفاعلها وإعادة اتساقها بكيفية جديدة وابداعية تتوافق مع أهداف الجامعات وتحقق ميزة تنافسية بتناغم عملياتها وأهدافها ونتائجها.
الإبداعية	يحقق بعد الإبداعية من خلال امتلاك الجامعة القدرة على توجيه القدرات المعرفية والفكرية التي يمتلكها العاملون في التعامل واكتساب المعرفة الجديدة التي يمكن استعمالها في ترشيد، وتخصيص الموارد، أو تسريع عجلة البحث والتطوير، مما يؤدي في المحصلة إلى خفض التكلفة كميزة تنافسية للجامعة	تمثل القدرات الإبداعية التي تمتلكها الجامعات قوة متفردة بها تهئ فرصة انجاز وتحقيق الجودة وعمليات التجديد المتفوقة/ الاستجابة للزبائن، وهذا يمكنها من توليد قيمة مضافة والحفاظ على المزايا التنافسية.	تعد الإبداعية في قدرة الجامعة على ابتكار منتجات جديدة ما هي إلا وجه من أوجه المرونة، أي أنه يجعل الجامعة تكيف عملياتها الإنتاجية وتجعلها مستعدة للتغيرات التي يمكن أن تطرأ على المحيط الذي تنشط فيه، والتي لا تكون ميزة تنافسية إلا إذا كانت بالسرعة المطلوبة وتتميز أنظمتها بالمرونة.	يؤثر بعد الإبداعية في ظل شدة المنافسة وسرعة التغير في رغبات واحتياجات العملاء، فالابتكار وخلق أفكار حديثة وابداعية ملائمة لذلك يعزز تمكين الجامعة من ميزة ابداع مستدامة.

المصدر: الباحث

وتأسيساً على ما سبق، يتبين أن دور المرونة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية يشمل كافة وظائف الجامعات المتمثلة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، بإسهامها في تحقيق السرعة والخفة للاستجابة لبيئات العمل المتعددة في عملياتها الإدارية والأكاديمية وخفض التكلفة مقابل الإنتاج، والجودة في مخرجاتها، والإبداع والابتكار، وكذلك الفطنة لتحديد وتلبية حاجات العملاء، كما تساعدها في البقاء والاستمرار أمام الجامعات المنافسة، في ظل الوضع المتسم بارتفاع حالة عدم التأكد الذي يُعد من أهم أسبابه الحرب والصراع المحتدم حالياً في اليمن بلد هذا البحث، وتأثيراتها على مختلف مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها، حيث يعد بقاء واستمرار الجامعات في تقديم منتجاتها وخدماتها بميزة تنافسية، تلبية رغبات وأذواق المستفيدين من خدماتها، بامتلاكها لأنظمة المرونة الاستراتيجية بشكل فاعل تتمكن من تحقيق ميزة/مميزات تنافسية على المستوى الإقليمي والدولي.

التوصيات والمقترحات:

في هذه الجزئية يتناول الباحث أهم التوصيات والمقترحات في ضوء ما توصل إليه في الإطار النظري واستنتاجاته حول ابعاد المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية، ودور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، وذلك على النحو الآتي:

1-التوصيات:

توصل هذا البحث على عدد من التوصيات المقترحة التي تسهم في تفعيل المرونة الاستراتيجية بالجامعات اليمنية، ويتم استعراض أهمها على النحو الآتي:

- ان تمتلك قيادات الجامعات اليمنية القناعة والرغبة نحو تفعيل نظام المرونة الاستراتيجية، فالتعامل مع المعلومات الأحدث عن متغيرات البيئة الخارجية للجامعات وسرعة الاستجابة لها وتلبية متطلبات تحسين تنافسيتها، وحشد مواردها الجوهرية لتحقيق الميزة التنافسية التي لا تمتلكها بقية الجامعات المنافسة.

- أن تعمل الجامعات على تفعيل ابعاد المرونة الاستراتيجية كمنظومة متكاملة تتكامل فيها السرعة وخفة الحركة بالفتنة والذكاء الاستراتيجي وثبات واتساق الأداء في بيئات العمل المتعددة مع توفر الإبداع في إيجاد أفكار جديدة وحديثة تتجسد بمنهج جديد يلبي طموح المستفيدين من خدمات الجامعات اليمنية.

- أن تسعى الجامعات اليمنية إلى تحسين بيئتها التنافسية من خلال حرصها على اكتسابها لأبعاد المنافسة المتمثلة بخفض التكلفة والجودة والمرونة والإبداع والسرعة، مما يكسبها ميزة تنافسية مستدامة، تتميز بخصائص وسمات لا تميزها عن الآخرين ولا يستطيعون تقليدها من قبل المنافسين.

- أن توظف الجامعات اليمنية أنظمة المرونة الاستراتيجية لمساعدتها على بلورة استراتيجية متكاملة وفقا للعلاقة الارتباطية بين أبعاد المرونة الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية القائمة على التأثير والتأثر فيما بينهما لتحسين تنافسيتها وللحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

- ضرورة قيام الجامعات اليمنية بترتيب وإعادة بناء هياكلها التنظيمية بما يكفل تحقيق سهولة تطبيق نظام المرونة الاستراتيجية وتعزيز انتقال المعلومات بين ممثلي اليقظة ومتخذي القرارات الاستراتيجية.

- ضرورة قيام الجامعات اليمنية بترسيخ الإيمان في أطرها التنظيمية بتكاملية وحدات المرونة الاستراتيجية وأبعادها بوصفها نظامًا تتفاعل عناصره مع بعضها البعض في إطار البيئة الكلية للجامعة، وبما يتوافق مع قوى التنافس.

2-المقترحات:

يقترح الباحث إجراء الدراسات والأبحاث العلمية الهادفة إلى تحسين بيئة المرونة الاستراتيجية بالجامعات اليمنية، من أهمها ما يأتي:

- أنموذج مقترح لتفعيل دور المرونة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية لتحقيق الميزة التنافسية.
- دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية.
- أثر تفعيل أنظمة المرونة الاستراتيجية في تحسين تنافسية مدارس التعليم العام.

قائمة المراجع:

1-المراجع العربية:

- أبو رذن، إيمان بشير محمد والعنزي، دلال شكر محمود. (2017). المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة جامعة دهوك -العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2، المجلد(20)، العراق.
- برقان، أحمد محمد والقرشي، عبد الله علي. (2012). حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة 15-17ديسمبر 2012، المنعقد في جامعة الجنان، لبنان.
- الحاج، أحمد محمد. (2014). التعليم الجامعي في اليمن. صنعاء، الجمهورية اليمنية
- الحدابي، داوود عبد الملك. (2014). تشخيص الوضع الراهن للتعليم العالي والبحث العلمي. صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- الحريري، خالد حسن، (2017)، استخدام الوسائط الالكترونية لنشر ثقافة الجودة والاعتماد الأكاديمي بالجامعات اليمنية، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، مجلد(11)، العدد(3)، تعز، اليمن.
- الحضرمي، فضل قاسم رزق. (2020). اليقظة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، مجلة الباحث، جامعة إب.
- حمادي، انتصار عباس وعلي، لبنى قحطان محمد. (د.ت). تأثير المرونة الاستراتيجية واللاتأكد البيئي في الصحة التنظيمية: بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية، مجلة الدنانير، العدد الثاني، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، بغداد
- حواوه، سلوى. (2019). مساهمة المرونة الاستراتيجية في تحقيق الاستجابة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر .
- عابد، هند أحمد. (2016). أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر الإدارة العليا وموظفي شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- العبيدي، سيلان جبران. (2003). دور الجامعات اليمنية في تحقيق الأهداف النوعية. صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- السكارنة، بلال. (2011). التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.

- سلامي، أحمد وجريبي السبتي. (2015). المرونة الاستراتيجية من النظرية التقليدية للاستراتيجية إلى نظرية الموارد، قراءة فلسفية للمفهوم واقتراح نموذج متكامل، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد(44)، جامعة بغداد، العراق.
- العبادي، سناء عبد الرحيم والعتبي، تاغي زيدان. (2014). تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بحث ميداني لآراء عينة من المدراء في شركة المعتمص العامة للمقاولات الانشائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(20)، العدد(80).
- العفيري، نبيل أحمد. (2020). خفة الحركة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في مدينة إب، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد(125)، مصر.
- العواودة، وليد. (2007). أثر المرونة الاستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- القانص، غالب حميد. (2011). تصور مقترح لتطوير الجامعات الأهلية في الجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه منشورة، كلية التربية، عين شمس، مصر.
- الكميم، جمال ناصر علي، (2015)، تقييم إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات اليمنية، دراسة حالة جامعة الحديدة، بحث منشور، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد(13)، العدد(8)، اليمن.
- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم. (2015). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية مراحل وأنواعه. الأمانة العامة، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- وزارة التخطيط والتعاون الدولي. (2020). نشرة المستجدات الاقتصادية والاجتماعية، نشرة فصلية، العدد (48).
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2006). الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية 2006-2010. صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2010). التعليم العالي في الجمهورية اليمنية. صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- وزارة الشؤون القانونية. (2010). قانون التعليم العالي رقم (13) لسنة 2010.

2-المراجع الأجنبية:

- Bhandari, G. (2004). Flexibility in E-business Strategy: A Requirement for Success, **Global Journal of flexible Systems Management**, Vol. 5: 11-22.
- De Toni, A., & Tonchia, S. (2005). Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities, **Omega** , Vol 33, No.6: 525 – 540.
- Lindgren, M. & Bandhold, H. (2003). **Scenario Planning: The Links between future and strategy**, U.S.A, Palgrave Macmillan.

- Georgzén, P. & Palmér, H. (2014). **Managing Strategy and Flexibility a Trade-off for Swedish Companies**, UPPSALA University Department of Business Studies.
- Matthyssens, P., Pauwels, P., & Vandenbempt, K. (2005). Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets: themes and research perspectives, **Industrial Marketing Management**,: 547-554.
- Mark, A. S. (2016). The Association Between Management Control System Characteristics, Strategic Flexibility and Strategic Change, **Unbuplished master thesis**, Faculty of Business and Economics, Macquarie University, Sydney, NSW, Australia.
- Radomaska, J. (2015). Strategic Flexibility of Enterprises, **Journal of Economic, Business and Management**, Vol.13, No.1, P.19-23.
- Yonggui, W., & Hing-po, L. (2004). Customer-Focused Performance and its key Resource-Based Determinations: An Integrated Framework, **Customer Relationship**, 34 - 59.



دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات اليمنية

أ/ تيسير أحمد السريحي

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

Email: tiseeralsorihy1992@gmail.com

إشراف/ أ.د/ نبيل أحمد العفيري

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

الملخص:

هدفت الورقة الحالية إلى التعرف على دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات اليمنية، وذلك من خلال التعرف على الريادة الاستراتيجية وأبعادها، والتعرف على الميزة التنافسية وأبعادها. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن للريادة الاستراتيجية بأبعادها (الابتكار والإبداع، الأخذ بالمخاطر، الرؤية، الاستباقية، المرونة، التحسين المستمر) دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (التميز والتفرد، الجودة، الكفاءة، الاستجابة للعملاء، التكلفة، الربحية). بالإضافة إلى ذلك، تم التوصل إلى بعض التوصيات التي قد تسهم في تميز وتفوق الجامعات اليمنية.

الكلمات المفتاحية: الريادة الاستراتيجية، الميزة التنافسية المستدامة، الجامعات اليمنية.

Abstract:

This paper aims to identify the role of strategic entrepreneurship in achieving the sustainable competitive advantage of Yemeni universities, through identifying strategic entrepreneurship with its dimensions, and identifying the sustainable competitive advantage and with its dimensions. The researcher has used the analytical descriptive method. The researcher has reached a number of conclusions, the most important of which is that strategic Entrepreneurship with its dimensions (creativity & innovation, vision, take the risk, proactive, flexibility, continuing improvement) has an effective role in achieving sustainable competitive advantage in its dimensions (uniqueness, quality, efficiency, responding to customers, cost, profitability). In addition, some recommendations have reached which may contribute to the excellence the performance of Yemeni universities.

Keywords: Strategic Entrepreneurship, sustainable Competitive Advantage, Yemeni Universities.

المقدمة:

في ظل السعي نحو التنافسية واستدامتها تعد الريادة الاستراتيجية أحد المداخل في عالم المنافسة والتي تحقق للمؤسسات البقاء والنمو وتساعد على التنبؤ بالمستقبل (الحكيم وعلي، 2017، 57) وتمكنها من حل مشاكلها ومواجهة المخاطر والتهديدات في بيئة تنافسية. وبالتالي تكمن أهميتها بأحداثها أثر بالغ على أداء المؤسسات، حيث تركز على الرؤية الواضحة ومفهوم الإبداع والابتكار وخلق الفرص وامتلاك روح المخاطرة وإدارة الموارد المتاحة استراتيجيا (محمود، 2017، 209) وبذلك تعتبر الريادة الاستراتيجية عامل حاسم لإيجاد الحيوية والتجديد في الجامعات، وزيادة تمكنها من تحقيق قيمة لعملائها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ومن ثم خلق الثروة.

تعدُّ الميزة التنافسية مؤشراً لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المناظرة، من خلال تنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات ومتطلبات عملائها في المستقبل، فهي تمثل جوهر أداء المؤسسة والقاعدة الأساسية التي تركز عليها لتحقيق النجاح في الميدان التنافسي، ولكي تكون المؤسسة ناجحة ومتفوقة لا بد أن تفهم الأساس الحقيقي للمنافسة، لأن النجاح في المستقبل سوف يعتمد على قدرة المؤسسة في البحث عن مصادر جديدة، في ظل التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاندماج وسياسات الانفتاح (قمري، 2016، 3).

وتشير كثير من الدراسات إلى مدى تأثير الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث أكدت نتائج عدد من الدراسات منها دراسة (السكرانة، 2008)، ودراسة (الياسري، 2011)، ودراسة (القرنة، 2014)، ودراسة (الشميري، 2015)، ودراسة (سلطان وحجي، 2016)، ودراسة (Daryani & Tabrizinia, 2015)، ودراسة (Kising'u, 2017) على دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وبالنظر في واقع الجامعات اليمنية بوضعها الحالي وإمكاناتها وقدراتها المتواضعة وما تواجهه من مشكلات وتحديات نتيجة للتغيرات والتحويلات السريعة التي تجتاح عالم اليوم فإنه يصعب عليها التفاعل الإيجابي في ظل تلك التغيرات والتحديات، والذي قد يعزى إلى محدودية اطلاع القيادات الجامعية على دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين أداء الجامعات وبلوغها الميزة التنافسية المنشودة والمحافظة عليها واستدامتها، وكذلك في ظل قلة الدراسات التي تناولت لموضوع الريادة الاستراتيجية وتحقيقها للميزة التنافسية المستدامة في التعليم العالي ومنها الجامعات اليمنية.

مما سبق يأتي هذا البحث محاولة علمية من الباحثة لمعرفة دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات اليمنية.

المشكلة:

تشهد الجامعات اليوم على المستوى العالمي والعربي والمحلي موجة من التحديات نتيجة للتغيرات والتحويلات المتسارعة في مختلف مناحي الحياة، وفي عالم أصبح التعليم هو الأداء الأهم للتكيف طبقاً لمبدأ الأصلح والأصلح هنا هو الأقدر على مواكبة التغيرات العالمية المتسارعة (الوهاب، 2018، 52)، ومن ثم ليس للجامعات اليمنية خيار سوى مواكبة التطورات العالمية وحاجات المجتمع ومؤسساته لكي لا تجد نفسها متخلفة عن الركب أو السير عكس التطورات والتوجهات الدولية ومنها التوجه نحو الريادة الاستراتيجية التي تتصف بالإبداع والابتكار وإدارة المخاطر واغتنام الفرص بل وإيجادها واستثمار وإدارة الموارد استراتيجياً باتجاه تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث يعزى عدم قدرة الجامعات على مواكبة تلك التغيرات والتكيف مع التحديات المصاحبة للتغيرات إلى غياب الريادة الاستراتيجية التي من شأنها تحقق الميزة التنافسية المستدامة لها.

فانطلقت هذه الورقة من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات الفكرية، والهدف من الإجابة هو استجلاء الفلسفة النظرية للمتغيرين (الريادة الاستراتيجية، والميزة التنافسية المستدامة في الجامعات)، وتوضيح العلاقة بين أبعاد الريادة الاستراتيجية (الابتكار والإبداع، الأخذ بالمخاطر، الرؤية، الاستباقية، المرونة، التحسين المستمر)، في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، وتتمثل المشكلة بالتساؤلات الآتية:

- ما الإطار المفاهيمي لكل من الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة؟
- ما أبعاد الريادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي؟
- ما أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي؟
- ما دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي؟

الأهمية:

تكمن أهمية الورقة في كونها تُسهم في الآتي:

أ- يستمد أهميتها من أهمية الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة والتي تمكنها من أن تتفوق على غيرها من المؤسسات المنافسة، والدور الذي تؤديه الريادة لدى المؤسسة دور كبير في التعرف على حاجات المجتمع وسوق وتحركات المنافسين.

استجابة للتوجهات العالمية المتسارعة للمؤسسات نحو المنافسة والريادة وجودة الأداء في ظل اقتصاد السوق الحر.

توجيه أنظار القيادات وصانعي القرار والمخططين والمسؤولين وصناع القرار بأهمية تبني الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات

تزويد المكتبة العربية بدراسة حديثة تلامس حاجات الواقع القائم في المؤسسات فهي تستهدف قطاع حيوي ومهم.

الأهداف:

- هدفت الورقة الحالية إلى معرفة دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات اليمنية، وينبثق من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:
- أ- الوقوف على الإطار المفاهيمي لكل من (الريادة الاستراتيجية، والميزة التنافسية المستدامة).
 - ب- التعرف على أبعاد الريادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية.
 - ج- الكشف عن أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات اليمنية.
 - د- التعرف على دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات اليمنية.

حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بمعرفة دور الريادة الاستراتيجية بأبعاده (الابتكار والإبداع، الأخذ بالمخاطر، الرؤية، الاستباقية، المرونة، التحسين المستمر) في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (التميز والتفرد، الجودة، الكفاءة، الاستجابة للعملاء، تخفيض التكاليف، الربحية) للجامعات اليمنية.

مصطلحات البحث:

يتحدد البحث الحالي بالمصطلحات الآتية:

1-الريادة الاستراتيجية:

يعرف كل من دريناوي وتبريزينيا (2015,106) Daryani& Tabrizinia الريادة الاستراتيجية بأنها الجمع والربط بين الأفكار الريادية والاستراتيجية من أجل التخطيط وتنفيذ استراتيجيات الريادة لتقديم وخلق القيم.

ويعرفها دوجن (2015) Dogan بأنها نشاط ريادي من منظور استراتيجي يؤكد على أهمية إدارة مصادر الأعمال والمشاريع الريادية أو الأنشطة إستراتيجياً من أجل الحصول على ميزة تنافسية.

ويمكن تعريفها بأنها مجموعة من الاستراتيجيات أو الأبعاد التي ينبغي أن تقوم بها الجامعات اليمنية والمتمثلة بالابتكار والإبداع، والأخذ بالمخاطر، والرؤية، والاستباقية، والمرونة، والتحسين المستمر بما يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة تتفوق فيها على منافسيها.

2-الميزة التنافسية المستدامة:

يعرف بوسالم (2012، ز) الميزة التنافسية المستدامة بأنها المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل مؤسسات أخرى.

ويعرفها كل من أبو رذن والعنزي (2017، 274) بأنها مجموعة الخصائص التي تتفرد بها المؤسسة وتحفظ بها لأمد بعيد نسبياً نتيجة صعوبة تقليدها وتحقق منفعة للمؤسسة تمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات وخدمات لعملائها.

ويمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة بأنها مجال تفوق الجامعات اليمنية في استغلال مصادر القوة لديها واتباع لاستراتيجيات مبتكرة لإضافة قيمة لعملياتها ومنتجاتها وخدماتها لم يصل لها المنافسون الحاليون والمحتملون.

3-الجامعات اليمنية:

تتبنى الباحثة تعريف قانون الجامعات اليمنية بأنها: مؤسسة للتعليم العالي والبحث العلمي، وتحتوي على كليتين على الأقل ولا تقل مدة الدراسة فيها عن أربع سنوات أو ما يعادلها، وتمنح الدرجة الجامعية الأولى بكالوريوس أو الليسانس على الأقل (وزارة الشؤون القانونية، 2010، 70)

المنهج:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف وتحليل المعلومات النظرية المتعلقة بدور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات اليمنية كما هي في المصادر والمراجع وتحليلها واستنباطها، للوصول إلى استنتاجات ومقترحات وتوصيات لعلها تقيد الجهات المعنية والمستهدفة لمعرفة دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات اليمنية.

الدراسات السابقة:

بعد البحث والتقصي في ثنايا وطيّات البحوث والدراسات التربوية والتعليمية، ظهر جلياً ندرة الدراسات العربية على حد علم الباحثة التي تناولت جانب الريادة الاستراتيجية في مجال التعليم العالي، فسعت هذه الورقة الى دراسة الموضوعين من جوانب مختلفة بحسب ما يتناسب مع طبيعة المؤسسة، ومن خلال اطلاع الباحثة على هذه الدراسات لم تجد أيًا منها قد تطرق إلى موضوع الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية المستدامة في الجامعات، فهناك دراسات تناولت موضوع الريادة الاستراتيجية، كما أن هناك دراسات تناولت موضوع الميزة التنافسية المستدامة، ودراسات تناولت كلاً من الريادة الاستراتيجية والميزة التنافسية في آن واحد، وعلى النحو الآتي:

1-الدراسات العربية.

هدفت دراسة السكارنة (2008) بعنوان " إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن)" إلى معرفة العلاقات بين إستراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت أداة الدراسة من استبيان، وتمثل



مجتمع الدراسة بشركات الاتصالات في الأردن والبالغة أربع شركات، وبلغت عينة الدراسة من (140) من مديري إدارات الشركات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات.

وهدف دراسة (الياسري، 2011) بعنوان "دور الريادة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة في شركة الفرات للصناعات الكيماوية" إلى دراسة أبعاد الريادة ومعرفة أثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت أداة الدراسة من الاستبيان والمقابلات والملاحظات الشخصية، وتمثل مجتمع البحث من شركة الفرات للصناعات الكيماوية، وبلغت عينة الدراسة (45) فرداً يمثلون شركة الفرات للصناعات الكيماوية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذا دلالة معنوية لأبعاد الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وأما دراسة (سلطان وحجي، 2016) بعنوان " دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي: دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الأهلية في إقليم كردستان العراق" فهدفت إلى تحديد دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي في الجامعات الأهلية في إقليم كردستان العراق، واستخدمت المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة باستبيان وتكون مجتمع الدراسة من أربع جامعات أهلية، وبلغت عينة الدراسة من (79) من القيادات الإدارية في جامعات مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الريادة الاستراتيجية وجودة التعليم العالي.

بينما هدفت دراسة (الطحان، 2018) بعنوان " تأثير استشرف المستقبل في تحقيق الريادة الإستراتيجي للمنظمات: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات" إلى دراسة تأثير استشرف المستقبل في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى إجراء دراسة ميدانية على (384) مفردة من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير دال إحصائياً على تأثير استشرف المستقبل في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

ومن جهة أخرى، هدفت دراسة (القرنة، 2014) بعنوان " أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة عمان" إلى قياس وتحليل المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة باستبيان، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم، وتمثلت العينة بالعاملين البالغ عددهم (156) عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان.

2- الدراسات الأجنبية.

هدفت دراسة لوكا (2005) Luke بعنوان "كشف الريادة الاستراتيجية: دراسة نظرية وتطبيقية" إلى التعرف على الإطار النظري والتطبيقي للريادة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت تحليل الوثائق والمقابلة والملاحظة أدوات لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على (40) منظمة حكومية خدمية في نيوزلندا، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تكامل في أنشطة المنظمة من الريادة الاستراتيجية، ويمكن تطبيق الريادة الاستراتيجية في مختلف المنظمات الحكومية وغيرها.

وهدفت دراسة حكاك وغودسي (2015) Hakkak & Ghodsi بعنوان "تطوير نموذج ميزة تنافسية مستدامة على أساس بطاقة الأداء المتوازنة" إلى قياس أثر تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن على ميزة تنافسية مستدامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبيانات لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من موظفي المنظمات في إدارة شؤون اجتماعية شمال خرجان وبلغت عينة الدراسة (120) موظفًا، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر في تنفيذ بطاقة القياس المتوازن على ميزة تنافسية مستدامة.

وأما دراسة دريناي وتبريزينيا (2015) Daryani & Tabrizinia بعنوان "علاقة الريادة الاستراتيجية بالميزة التنافسية وخلق الثروة" فهدفت إلى معرفة العلاقة بين الريادة الاستراتيجية بالميزة التنافسية وخلق الثروة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن الريادة الاستراتيجية بأبعادها (استخدام الفرص، الابتكار والإبداع) تؤدي إلى ميزة تنافسية ومن ثم خلق الثروة أيضًا.

بينما هدفت دراسة كيسينج (2017) Kising'u بعنوان " دور القيادة الاستراتيجية للميزة التنافسية المستدامة في الجامعات العامة والخاصة الكينية" إلى تقييم دور القيادة دور القيادة الاستراتيجية للميزة التنافسية المستدامة في الجامعات العامة والخاصة الكينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من (67) جامعة، وبلغ عينة البحث (285) قيادي أكاديمي، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية لها دور إيجابي في ميزة تنافسية مستدامة في الجامعات الكينية.

3- التعقيب على الدراسات السابقة.

اتفقت الورقة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث المنهج، بينما اختلفت من حيث الهدف والمجال، حيث تفرد الورقة الحالية بالتركيز على دراسة دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات اليمنية، حيث لم يسبق إجراء مثل هذه الدراسة في هذا المجال الحيوي والمهم.



وقد استفاد البحث الحالي من تلك الدراسات السابقة رغم الاختلاف عنها في إثراء إطارها النظري والتأكيد على مشكلة وأهمية البحث، والاهتمام إلى بعض المصادر التي تناولت موضوع البحث.

ويمكن القول إن البحث الحالي تميز بتقديم دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات اليمنية، كما يعد أول بحث-على حد علم الباحثة-تناول موضوع الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية

المحور الأول-الريادة الاستراتيجية:

يعد موضوع الريادة الاستراتيجية من الموضوعات المهمة، ومع تسارع معدل التغير في بيئة الأعمال واشتداد المنافسة بين المؤسسات ازدادت أهمية هذا الموضوع بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ إليها المؤسسة للتكيف والتلاؤم مع متطلبات المنافسة والتغيير.

أولاً-نشأة وتطور مفهوم الريادة الاستراتيجية:

1-مفهوم الريادة:

يُعدُّ مفهوم الريادة مفهومًا قديمًا واستعمل لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، وقد تضمن المفهوم آنذاك معنى المخاطرة وتحمل الصعاب التي رافقت حملات الاستكشاف العسكرية (البلعاوي، 2015، 14)، ودخل مفهوم الريادة إلى النشاطات الاقتصادية في مطلع القرن الثامن عشر من قبل (Richard Cantillon) والذي عرفها بأنها التوظيف الذاتي بغض النظر عن الطبيعة والاتجاه، وذلك مع تحمل المخاطر وتنظيم عوامل الإنتاج، وذلك بغرض إنتاج سلعة أو خدمة مطلوبة في السوق (الدغشيم، وحسين، 2014، 42)، وعرفت أيضًا بأنها عملية متكاملة لتحليل الآليات الإجرائية، والأفراد المشاركين، والتأثيرات المترتبة على الفرص المتاحة لتقديم منتجات وخدمات تعليمية أفضل مستقبلاً عبر التركيز على اكتشاف وتقويم، واستغلال هذه الفرص المحتملة للريادة (Shane & Venkataraman, 2000, 218). وتعرف أيضًا بأنها إنشاء عمل يتسم بالإبداع ويتصف بالمخاطرة (نافع، 2018، 15)

2. مفهوم الريادة الاستراتيجية.

نتيجة لتطور حقل الريادة والاستراتيجية بشكل مستقل خلال العقود الأخيرة حصلت العديد من التطورات التي أخذت موقعها باتجاه الدمج بين كلا المنظورين الريادة والمعرفة بالإدارة الاستراتيجية فظهرت بذلك الريادة الاستراتيجية التي تعد تكامل كل من منظور الريادة (نشاط البحث عن الفرص) والإدارة الاستراتيجية (نشاط البحث عن الميزة) بما يتلاءم مع وضع وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية التي تهدف إلى خلق الثروة والقيمة.

فالفكرة التي تقوم عليها الريادة الاستراتيجية تتمثل بمفهوم الاستراتيجية لغرض الإجابة على التساؤل الآتي: لماذا تتفوق بعض المنظمات على مثيلاتها؟ (حسين والياسري، 2015، 69)، فالريادة الاستراتيجية تمثل نقطة التقاء الريادة مع الإدارة الاستراتيجية (Mathebula, 2011, 25)، والجدول الآتي يوضح مفهوم الريادة الاستراتيجية وفقاً لآراء بعض الباحثين.

جدول (1) مفهوم الريادة الاستراتيجية وفقاً لآراء بعض الباحثين.

م	الباحث	السنة	الصفحة	المفهوم
1	Hitt et al.	2001	479	التكامل بين الريادة (أعمال السعي إلى فرصة) والاستراتيجية (أعمال السعي للميزة) ووجهات النظر لتصميم وتطبيق الريادية التي تولد الثروة.
2	Lassen	2007	126	الاستعداد التنظيمي المستمر لاستكشاف مجالات تنافسية جديدة، والتعرف على الإمكانيات والقدرة على استغلالها.
3	Dumitru	2008	73	الطريقة التي بواسطتها تستطيع المؤسسات أن توجد تغييراً من خلال استغلال الفرص المكتشفة في البيئات المضطربة التي تعمل فيها المؤسسة، وأنها تؤكد على أهمية إدارة الموارد بشكل استراتيجي من أجل كسب المزايا التنافسية.
4	حسين و الياسري	2015	69	هي فلسفة لممارسات الاستراتيجية تهدف إلى تكامل الرؤية والأفكار والممارسات والأفكار الريادية والسلوكيات من خلال تشخيص الفرص الريادية الملائمة وتسهيل استغلالها عن طريق إيجاد وسائل لتحويل إمكانيات القادة والعاملين إلى عمل فعلي وواقعي لإحداث تغييرات جذرية، وخلق ميزة تنافسية مستدامة تنتج عن العمل الجديد المضاف للمؤسسة وإبداعات المؤسسة واستعدادها لكل ما هو جديد ويضيف قيمة للزبون.
5	شمس الدين وأخرون	2016	387	اكتشاف الفرص واستغلالها وفق الموارد المتاحة للمؤسسة في عملية الإبداع للوصول إلى أفضل النتائج.
6	الحكيم و علي	2017	51	هي القيام بالأعمال الريادية من منظور إستراتيجي إذ تركز إيجاد الفرص في البيئة الخارجية وامتلاك زمام المبادرة في تبني الأفكار الجديدة من خلال الإبداع، وليس القدرة على اكتشاف الفرص بل إيجادها وتعظيمها، وامتلاك روح المخاطرة المحسوبة والرؤية الواضحة والقدرة على قراءة البيئة والتخطيط والتعامل مع الظروف الغامضة من أجل إضافة القيمة وتعظيمها في سبيل الوصول إلى أهدافها.

(إعداد الباحثة)

ثانياً- عناصر الريادة الاستراتيجية-

تتمثل عناصر الريادة الاستراتيجية بالآتي:

1-الريادي: وهو الشخص الذي يقدم إضافات أكثر مقارنة مع الأشخاص الآخرين، ويتقبل المخاطر وحالات عدم التأكد، ويركز على الإنجاز في أداء المهام، فضلاً عن تسخير الوقت والجهد والمال من أجل تحقيق الأداء الريادي (زكر، 2012، 98).

- 2- **المنظمات الريادية:** المنظمات التي يكون لديها القدرة على الإبداع والابتكار، من خلال منتجات جديدة أو طرق جديدة في الإنتاج، وأسواق جديدة ونماذج جديدة في المؤسسات، والتي تركز على الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء (السكرانة، 2008، 87)
- 3- **الفرص الريادية:** وهي الظروف التي تجعل من منتج أو خدمة جديدة تلبي متطلبات واحتياجات السوق وغالبًا تكون في بيئة متغيرة ومستوى اللاتأكد عالي (حسين، 2013، د.ت).
- 4- **الموارد:** وتتمثل بالموارد (المادية والمعرفية والمالية والبشرية) والإمكانات التي يمكن للريادي أن يستثمرها في الأعمال الجديدة.

ثالثاً- أهداف الريادة الاستراتيجية.

تتمثل أهداف الريادة الاستراتيجية بتطوير آليات المؤسسة لرفع نشاطها الريادي طبقاً للإجراءات الاستراتيجية الجديدة المتبعة من دون الأضرار بمصالحها أو تعرض قاعدتها للنجاحات التنافسية للخطر (Kuratko & Audretsch, 2009, 18). وتمكين المؤسسات من إدارة أعمالها لتتكيف مع التحديات المزدوجة المتعلقة باستثمار الميزات التنافسية الحالية واكتشاف الفرص الخاصة بالميزة التنافسية المستقبلية (Hitt at al. 2011,60). وتحقيق الكفاءة والفاعلية المتوجهة نحو الحداثة التي تكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة. (الشمري، 2015، 178). بالإضافة إلى تمكين الجامعات من الحفاظ على قدرتها التنافسية من خلال براءات الاختراع وعقود البحث وتعزيز روح الريادية لدى طلابها والوقوف على أحوال الطلاب بعد تخرجهم (Slinger et al, 2015,17). وإضافة قيمة استراتيجية للمؤسسة عن طريق تطوير أنشطتها وفق أبعاد ومتطلبات الريادة الاستراتيجية (شمس الدين وآخرون، 2016، 388). بالإضافة إلى توليد مصادر جديدة للمزايا التنافسية وإعادة تجديد أدوارها، والإسهام في التخلص من البطالة ورعاية المواهب، وتشجيع الاستقلالية والابتكار والإبداع.

رابعاً- أهمية الريادة الاستراتيجية:

إن الريادة الاستراتيجية ظاهرة جديرة بالاهتمام والرعاية؛ نظراً لأهميتها العظمى في التنمية التي تسعى إليها مختلف المجتمعات، وللخروج بأجيال يدركون الفرص، ويبادرون في تبنيتها، ويمتلكون روح الابتكار والإبداع، ويستثمرون المواد المتاحة بطريقة منظمة من أجل الخروج بمشاريع ناجحة تحقق لهم أهدافهم في تحقيق الربح والنمو (الأيوبي، د.ت، 12). وتساعد المؤسسات للتخصص واكتساب الميزة التنافسية من خلال اغتنام الفرص واستغلالها من خلال تقديم الخدمات الجديدة، وتساعدهم على أن يتصرفوا بشكل استراتيجي لتحقيق أهدافهم الاستراتيجية (Patzelt & Shepherd, 2009,2). وزيادة كفاءة المؤسسات من خلال زيادة التنافس حيث يؤدي دخول منافسين جدد إلى تحفيز الآخرين للاستجابة بشكل كفوء وفعال، كما تكمن أهميته باعتباره مدخلاً للتغيير والتطوير والتجديد الاستراتيجي، ومن ثم تعد الريادة

الاستراتيجية سمة مهمة للنمو والميزة التنافسية وكونه أيضًا يسهم في تشجيع الإبداع والابتكار في المؤسسات من خلال استثمار الفرص والموارد لإنتاج منتجات وخدمات جديدة (حسين، 2013، 392).

خامساً-أبعاد الريادة الاستراتيجية:

اتفق أغلب الباحثين على أن الأبعاد الرئيسة للريادة الاستراتيجية هي:

1-الابتكار: يعد الابتكار عملية توليد شيء جديد يحقق قيمه لفرد أو منظمة أو صناعة أو مجتمع (Hackbert, 2010, 1)، كما يقصد به تبني الأفكار الجديدة والتجربة الغربية والعمليات الابتكارية التي تؤدي إلى إيجاد برامج أو منتجات وخدمات جديدة أو عمليات تكنولوجية من شأنها التجديد (القحطاني، د.ت، 249-248). ويبرز دور الابتكار في كونه أساس تحقيق استمرارية نشاط المؤسسات على المدى البعيد وأمرًا ضروريًا في ظل تزايد شدة المنافسة العالمية والتحولت العالمية في الأبحاث والتطوير والتكنولوجيا وغيرها من العوامل المحددة لبقاء المؤسسات في الأسواق أو الاختفاء منها. بالإضافة إلى وجود الابتكار داخل المؤسسات يساهم في خلق محيط ملائم لها من أجل تطوير منتجات جديدة ويحسن الأداء والتأقلم مع الظروف المحيطة بها (بن حراث، 2015، 188).

2-الإبداع: يشير الإبداع الى عملية تطوير وتوظيف الأفكار والسلوكيات الجديدة في المؤسسات لتقديم منتجات أو خدمات جديدة أو طرق إنتاج وأسواق جديدة أو هيكل تنظيمي أو نظام إداري جديد، أو تقديم تقنية جديدة فضلًا عن تحسين العمليات الحالية (keh et al., 2007, 595)، ويرى أوكبرا بأن الإبداع هو البحث عن الحلول الابتكارية والاستثنائية للمشكلات المختلفة والتي تؤدي في النهائية إلى تقديم عمليات وتكنولوجيا جديدة إلى جانب تقديم منتجات وخدمات جديدة (رشيد والزيادي، 2013، 206)، كما أن استثمار الإبداعات يمثل مصدرًا لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات في ظل بيئة تتسم بالتغيرات المتسارعة.

3-الأخذ بالمخاطر: وهي الأخذ بالمجازفة في طرح منتجات وخدمات جديدة بالأسواق أخذ بعين الاعتبار ما يوجد في السوق من مخاطر الغموض وعدم التأكد (السكرانة، 2008، 89)، والاستعداد لتحمل عدم اليقين واتخاذ عبء المسؤولية عن المستقبل (القرنة، 2014، 21)، وتشير إلى الرغبة القوية لدى المؤسسة في النجاح وتحقيق أكبر عائد (السويطي، 2019، 6)،

4-الرؤية: وهي الطموح والاتجاه المستقبلي الذي تعمل المؤسسة على محاولة بنائه، اعتمادًا على ما تمتلكه من قدرة على معرفة ظروفها الداخلية ومحاولة استبصار الظروف الخارجية (هنية، 2016، 15). إن وضع رؤية استراتيجية واضحة للمستقبل تشمل الفرصة والميزة تمكن الريادي أو المؤسسة

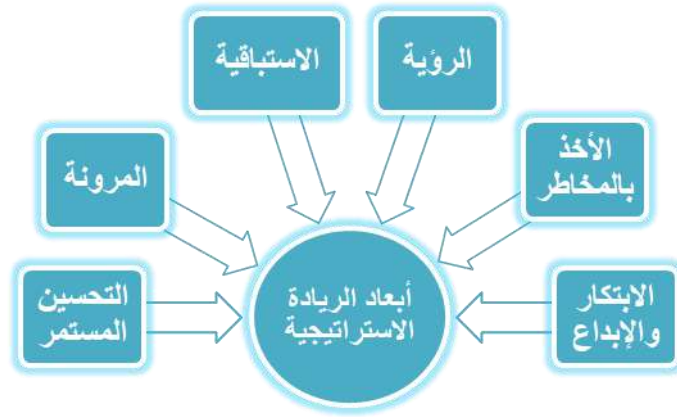


من التعرف على الفرص وأفكار الابتكار والإبداعية وتحديد الاستراتيجية، وهو ما يسمح بتحديد وتقييم المخاطر من خلال تقدير الفرصة (القحطاني، د.ت، 250).

5-الاستباقية: هي المبادرة التي تتبناها المؤسسة وتعد أساس الابتكار والتجديد (الساير، 2017، 445)، من خلال إدخال منتجات أو خدمات جديدة أو تقنيات صناعية أو إدارية حديثة، وتتطلب أن تمتلك موارد وإرادة وبصيرة وقدرة على اقتناص الفرص الجديدة والتنبؤ بالمشكلات المحتمل حدوثها مستقبلاً وإيجاد حلول مناسبة لمواجهتها (السويطي، 2019، 6) وبذلك تشير الاستباقية إلى جهود المؤسسة في التعرف على الاحتياجات المستقبلية وتحويلها إلى فرص جديدة والاستجابة لها قبل غيرها من المؤسسات الأخرى (رشيد والزيادي، 2013، 209)

6-المرونة: وهي قدرة المؤسسة على التكيف ومواجهة التغييرات المؤكدة وغير المؤكدة من خلال كفاءة وفاعلية أسلوب التغيير في البيئة (هنية، 2016، 20)، ويشير إلى مقدرة المؤسسات في تغيير أداء عملياتها وتغيير طريقة ووقت أدائها (محمد، 2017، 76)، ويدعم بُعد المرونة حاجة المؤسسات لتحديد التغيير والبدائل المهمة المدروسة عند ضرورة تغيير إستراتيجيتها للحفاظ على ميزتها التنافسية (القحطاني، د.ت، 250).

7-التحسين المستمر: إدخال التحسينات التدريجية المستمرة على السلع والخدمات عبر العمليات المختلفة وتهدف إلى تخفيض التكاليف وتقليل الفاقد والمعيب والمرجع والمعاد فضلاً عن منع الهدر بكافة أنواعه ومجالاته من أجل تحسين معدلات الإنتاجية إلى جانب تحسين الجودة وتقليل الوقت وبموارد محدودة (صالح، 2017، 151)، ويعمل التحسين المستمر لجميع العوامل المرتبطة بعمليات وأنشطة الجامعة لتحويل المدخلات إلى مخرجات على أساس متطور إلى الوصول للأداء الأمثل واستمرار رضا عملائها. ويمكن تحقيق ذلك كما ذكر (Evans 1997) المشار إليه (داود، 2016، 269) بتحقيق القيمة للعملاء من خلال تقديم منتجات جديدة، تقليل الأخطاء والوحدات المعيبة والضياع، وتحسين استجابة المؤسسة وأداء وقت الدورة، وتحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام جميع الموارد.



(إعداد الباحثة)

شكل (1) أبعاد الريادة الاستراتيجية

سادساً-متطلبات الريادة الاستراتيجية:

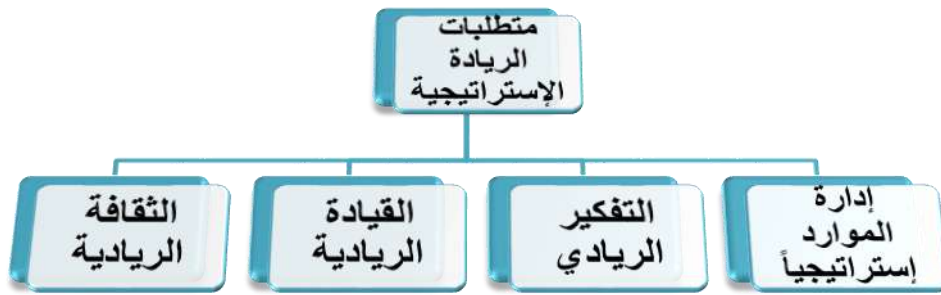
حظي موضع الريادة الاستراتيجية بأهمية متعاظمة بصفته ميداناً من ميادين الفكر الإداري الحديث، وأظهرت تطبيقاته نتائج متقدمة سواء في منظمات الأعمال أو في مؤسسات التعليم العالي كالجامعات والكليات، وتتمثل متطلبات الريادة الاستراتيجية بالآتي:

1-الثقافة الريادية: وهي نظام القيم المشتركة والمعتقدات التي تصيغ الإجراءات الهيكلية للمؤسسة لوضع معايير سلوكية أي طريقة العمل في المؤسسة وتتميز بتفعيل توقعات متعددة وتوجيه جهود المؤسسة لإدارة الموارد إستراتيجياً وتشجع الأخذ بالمخاطر والعمليات الابتكارية والإبداعية (الحكيم وعلي، 2017، 51).

2-القيادة الريادية: هي واحدة من الأفكار الجديدة والإبداع والخطر المتوقع، وتسهم في تشجيع التسامح عن بعض الأخطاء أو الفشل، والترويج للتعلم وتحفيز العملية الإدارية على الاستمرار بالإبداع واعتبار التغيير المتحرك باتجاه الفرص (Hitt et.al, 2011, 32)، وتشير إلى التأثير على الآخرين لإدارة الموارد استراتيجياً من أجل التأكيد على البحث عن الفرصة وسلوكيات البحث عن الميزة التنافسية (Kimuli, & Nakyegwe, 2011, 57).

3-التفكير الريادي: هو توجه فكري نحو البحث عن الفرص بمخاطر مدروسة تولد منافع تضمن إيجاد واستمرار الأعمال (الفيحان، 2012، 96) ويشير إلى أن التفكير الريادي هو نوع من النمو الموجه الذي من خلاله يتمكن الأفراد على تشجيع المرونة، والابتكار، والتجديد، والإبداع، ويعمل على تعزيز عمليات النمو على المستوى الكلي والفردى للمؤسسة (Ireland, 2003, 968).

4- إدارة الموارد بشكل استراتيجي: يحدد (Ireland, et-al, 2003:968) ثلاثة موارد يجب إدارتها إستراتيجياً وهي: رأس المال: ويشمل كل المصادر النقدية المختلفة والتي بإمكان المؤسسات استخدامها لتطوير استراتيجياتها وتنفيذها، و رأس المال البشري: ويتمثل في الإمكانيات الفردية والمهارات والمعرفة وخبرات القوى العاملة في المؤسسة، ورأس المال الاجتماعي: وهو عبارة عن مجموعة من العلاقات بين الأفراد) ورأس المال الاجتماعي الداخلي (وبين الأفراد والمنظمات) ورأس المال الاجتماعي الخارجي والتي تسهل عملية القيام بالأنشطة، فهو مجموعة كاملة من موارد توجد القيمة التي تنشأ بفعل النمو في المنظمة بسبب استمرار العلاقات القوية والمتداخلة داخل المنظمات وخارجها.



(إعداد الباحثة)

شكل (2) متطلبات الريادة الاستراتيجية

سابعاً- مبررات الأخذ بمدخل الريادة الاستراتيجية:

تلجأ العديد من المؤسسات لتبني الريادية الاستراتيجية نتيجة لرغبة المؤسسة في التغيير الاستراتيجي في بعض مراحل التطبيق، وتنمية القدرة على تحليل العوامل الداخلية والخارجية، ولصعوبة الربط بين بعض عناصر الاستراتيجية خاصة المرتبطة بتوجهات الأفراد، والرغبة في تنمية المهارات والقدرات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية (فاطمة، 2017، 6).

المحور الثاني- الميزة التنافسية المستدامة:

تعد الميزة التنافسية المستدامة من الموضوعات المهمة كونها من أهم المتطلبات اللازم توفيرها خلال المرحلة القادمة استعداداً لمرحلة لاحقة في ظل بيئة شديدة التنافسية.

أولاً- نشأة وتطور مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

أدخل مفهوم الميزة التنافسية المستدامة في عام (1984) عندما كان داي يفسر ويوضح استراتيجيات الحفاظ على الميزة التنافسية، وانبثق في سنة (1985) عندما ناقش بورتر الأنواع الأساسية للاستراتيجيات التنافسية، مشيراً إلى أن المؤسسات يمكن أن تمتلك (التكلفة الأدنى أو التميز) لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (بوسالم، 2012، 67). وعملية الربط بين الاستدامة والميزة التنافسية لا يعني

دمج فكرتين فحسب بل يعني أيضًا استشراف لمسار استراتيجي جديد لعمل المؤسسة يتفق مع النظرة إلى الموارد المتاحة والاستنزاف لتلك الموارد وما يمكن أن تحدثه من تهديد خطير للأجيال القادمة، Kising'u (2017، 47-48)، وبذلك تعد الميزة التنافسية المستدامة الأنموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها المؤسسة لأعمالها في السوق، لأنها تحتوي على العناصر أو الأبعاد التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة لأطول مدة ممكنة (زعلان، 2017، 181) (سعيد، والباوي، 2010، 215)، والجدول الآتي يوضح مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وفقًا لآراء بعض الباحثين.

جدول (2) مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وفقًا لآراء بعض الباحثين.

م	الباحث	السنة	الصفحة	المفهوم
1	منور وصليحة	2011	7	ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها استراتيجية معينة.
2	قمري	2016	6	إي شيء تختص فيه المؤسسة أو تمتلكه أو تعمله ولا تستطيع المؤسسات الأخرى المنافسة تقليده
3	الفاضل والنعمي	2018	225	قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبناء علاقة طيبة مع المجهزين لأطول مدة ممكنة، والعمل على مواكبة الأحداث التي تواجهها في البيئة التنافسية عن طريق سعيها إلى التغلب على المعوقات الداخلية والخارجية.
4	المهدي	2019	441	استراتيجية تعتمد المؤسسة لخلق قيمة يصعب تقليدها من قبل المؤسسات الأخرى وتستطيع من خلالها التميز والتفرد من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والاستثمار والتعامل مع التهديدات البيئية التي تواجهها ومن ثم تقدم منتجًا أو خدمة ذات قيمة عالية لا يمكن للمنافسين من تقليدها أو التغلب عليها في الوقت الحاضر أو المستقبل القريب.
5	عبد الكريم والمولى	2019	405	هي مجموعة من الخصائص والمهارات الفريدة من نوعها يصعب تقليدها والتي تتصف بها الجامعات والكليات ليعطيها حق الأفضلية والتميز عن مثيلاتها ولفترات طويلة.

إعداد الباحثة

ثانياً- أهمية الميزة التنافسية المستدامة:

تتجسد أهمية الميزة التنافسية المستدامة كما ذكرها طالب والبناء ومكي (2012، 148) في كونها سلاحاً لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المناظرة من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل. وتعد معياراً لتحديد المؤسسات الناجحة عن غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار لأن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع والمنافسون على علم بها. بالإضافة إلى أهميتها في تحديد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين وتتمثل في أن المؤسسة تبني إستراتيجيتها اعتماداً على ميزة تنافسية مستدامة لا تتوافر لدى المنافسين وأن تكون طويلة الأمد، كما أنها تتجنب الاستراتيجيات التي يتطلب نجاحها توافر نقاط قوة غير متوافرة لدى المنظمة. وتعد هدفاً أساسياً وضرورياً تسعى إليه جميع المنظمات التي تهدف إلى التفوق والتميز، وأن قدرة المؤسسة على استغلال الموارد والإمكانات في



تحديد موقع أفضل بين المنافسين والسعي إلى إرضاء الزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المنظمات الأخرى تقليدها. كما أنها مرتبطة أساساً بالأداء المتحقق في المؤسسة والعاملين فيها، ومن ثم لا يمكن أن تبني أو تمتلك أية مؤسسة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب، قد يطول أو يقصر تبعاً لقدرتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية واستدامتها.

ثالثاً- مصادر الميزة التنافسية المستدامة:

تتصدر مصادر الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات كما ذكرها القرنة (2014، 24) بالآتي:
مصادر داخلية: وتأتي من داخل المؤسسة بقدراتها الاستراتيجية ومواردها فتتمثل مصدر قوة لها ومنها: الإمكانيات المادية والبشرية والقدرات وطرق العمل وتحليل سلسلة القيمة للأنشطة التي تقوم بها بكفاءة عالية.

مصادر خارجية: وتأتي من خارج المؤسسة وما يحيط ويوجد فيها من فرص، وتمثل مصدراً للتفوق التنافسي، وتتضمن التكنولوجيا وبراءة الاختراع والمنافسة والتحالفات والتشريعات.

رابعاً- أبعاد الميزة التنافسية المستدامة:

تعد الميزة الأساس التي تصاغ حوله الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة حيث إن المؤسسات تنمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تشكل بدون هذه الميزة، وتتمثل أبعاد الميزة التنافسية بالآتي:
1- التميز والتفرد: وهو إدخال طرق جديدة سواء أكانت تكنولوجية أو منتجات جديدة أو طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة أو في إدارة التنظيم وهيكلته، وذلك بصورة مختلفة عن الآخرين (السكرانة، 2008، 90)، وبذلك يشير التفرد إلى تقديم منتجات أو خدمات جديدة تختلف عما يقدمه المنافسون مما يجعل تطويره وتقليده صعباً (القرنة، 2014، 10).

2- الجودة: تُعدُّ الجودة من أهم المزايا التنافسية والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات وخدمات تتلاءم مع رغبات واحتياجات العملاء ومن ثم مقابلة احتياجات العميل أولاً بأول وفي كل وقت (الطائي والسبعواوي، 2013، 18)، وتعرف بأنها مجموعة من الخصائص والمواصفات في المنتج أو الخدمة التي تسعى إلى تحقيق رضا العملاء وولائهم (لميا، 2014، 49).

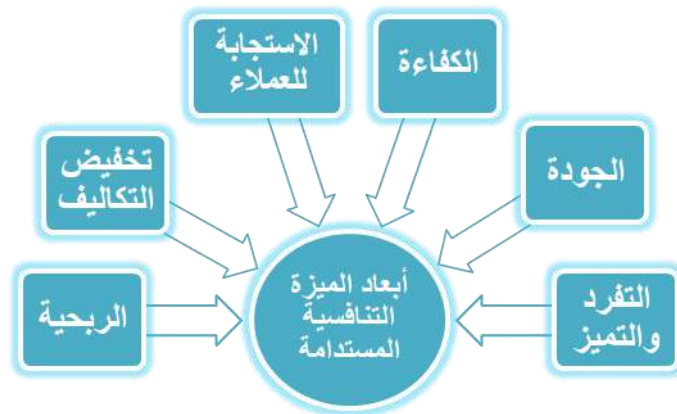
3- الكفاءة: تعني الكفاءة القدرة في التكيف المستمر مع البيئة والبقاء فيها، حيث تمثل الاستخدام الكفؤ للموارد المتاحة (البشرية، والمادية، والمالية، والزمن) (Bowman, 1996, 48). وقد تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة،

حيث كلما ارتفع معدل كفاءة الشركة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وبذلك تتخفض التكاليف مقارنة بالمنافسين مما يسمح ببناء ميزة تنافسية (بوسالم، 2012، 52).

4- الاستجابة للعملاء: وتتمثل بقدرة المؤسسة على أداء مهامها بشكل أفضل من منافسيها من خلال تحديد ومعرفة احتياجات ومتطلبات عملائها، والتركيز على إشباعها وسرعة الاستجابة وبجودة عالية وبخصائص وسمات يفتقر إليها منافسوها، ومن ثم سيولي العملاء قيمة عالية لمنتجاتها وخدماتها مما يخلق تميز يستند على ميزة تنافسية مستدامة (زعلان، 2017، 183).

5- تخفيض التكاليف: ويتمثل تخفيض التكاليف كما ذكرها (Evans et al, 2007, 24) المشار إليه (قمري، 2016، 3) من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلا عن التحسين المستمر لجودة العمليات و المنتجات والخدمات والإبداع في تصميم المنتجات وإتقان العمليات، إذ يعد ذلك أساسًا مهما لخفض التكاليف فضلا عن مساعدة المديرين في دعم واستناد إستراتيجيات المؤسسة، ويمكن استخدام التكلفة كبعد أساسي تتنافس من خلاله المنظمات عبر سعيها إلى المحافظة والاستمرارية في تقرير الحصة السوقية والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم أهمها تعويض انخفاض هامش الربح الناجم عن تخفيض السعر عن طريق حجم مبيعات كثيرة وبالتالي ومن ثم ستملك ميزة تنافسية تستطيع من خلالها أن تتنافس في السوق وتسيطر عليه.

6- الربحية: تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء الجامعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل (المدخلات) إلى الأصول أو الاستثمارات (العنوم، 2009، 45).

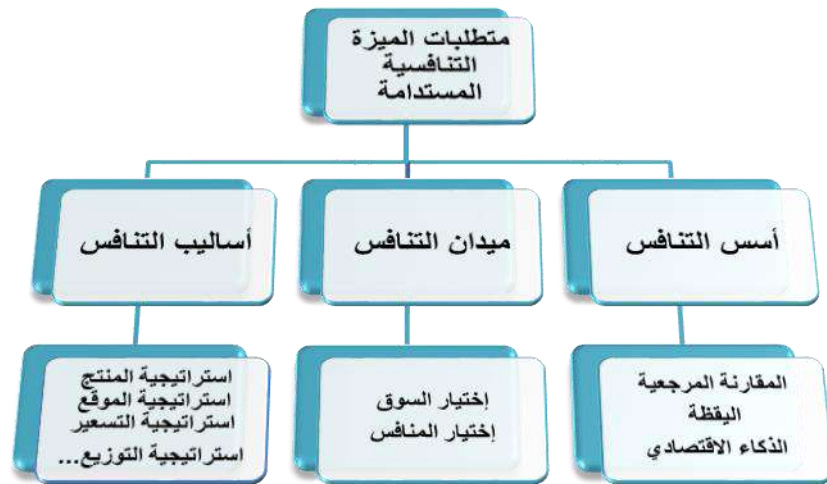


شكل (3) أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (إعداد الباحثة)

خامساً- متطلبات الميزة التنافسية المستدامة:

هناك عناصر يجب أن توليها المؤسسة الاهتمام من أجل الحفاظ على الميزة وديمومتها، منها الحصول على المعلومات المناسبة واستغلالها بكفاءة عالية، إضافة إلى عناصر أخرى نوضحها كما ذكرها (النسور، 2009، 21-20) المشار إليه في (بوسالم، 2012، 75-74) كالاتي:

- 1- **أسس التنافس:** حيث يتطلب بناء الميزة التنافسية المستدامة توفر مجموعة من الأصول والموارد والقدرات التنافسية التي تتركز في العنصرين الآتيين:
- أ- **المقارنة المرجعية.** تعد من أهم الأساليب في تتبع الأداء للمساعدة على بناء أسس الميزة التنافسية المستدامة، من خلال الاقتداء بالمؤسسات الناجحة والرائدة، ذلك أنها تمكن الشركة من تطوير وتحسين أدائها، ومن ثم ضمان تعزيز ميزتها التنافسية واستمرارها.
- ب- **اليقظة وهي عملية رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة، والمعالجة، لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية.**
- ج- **الذكاء الاقتصادي.** هو امتداد لليقظة الاستراتيجية من خلال المعرفة والفهم السليم لظروف ومتطلبات المنافسة بغرض تعزيز الميزة التنافسية، ويعرف بأنه مجموعة الأعمال المنسجمة للبحث، المعالجة وتوزيع المعلومات المفيدة للأطراف الاقتصاديين، بهدف استغلالها.
- 2- **ميدان التنافس:** إن تحديد المؤسسة لاختياراتها من المنتجات والأسواق المستهدفة، التي يتم التنافس بها هو من متطلبات الاستدامة، من خلال توظيف قدرات الشركة في المكان المناسب، ومن خلال المنتجات المناسبة.
- 3- **أساليب التنافس:** بناء ميزة تنافسية والسعي نحو استدامتها يتوقف بشكل كبير على الخيارات الاستراتيجية التي تختارها وتتبنها المؤسسة كاستراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، استراتيجية التسعير، استراتيجية التوزيع.



شكل (4) متطلبات الميزة التنافسية المستدامة (إعداد الباحثة)

سادساً- مبررات الاهتمام بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

تلجأ العديد من الجامعات بالاهتمام بتحقيق المزايا التنافسية المستدامة من أجل تحقيق التعليم من أجل الريادية ونشر ثقافتها من أجل مساعدة الشباب ليصبحوا مبتكرين ومشاركين نشطاء في سوق العمل

وتتمية قدراتهم على الاستجابة للتغيرات في المجتمع وتشجيعهم على المبادرة والمسؤولية والمخاطرة، بالإضافة إلى ظهور العولمة وما نتج منها من أفكار ومفاهيم جديدة انتقلت إلى قطاع التعليم، كذلك لتدويل التعليم لإضفاء البعد الدولي على أهداف ووظائف وآليات تقديم خدمات المنظومة التعليمية بمؤسسات التعليم، ولنشر ثقافة المنافسة بين الجامعات لتطوير أداء الجامعات والمؤسسات، وكذلك نتيجة لإنشاء الحاضنات التكنولوجية و ظهور المشروعات التنافسية (توفيق، 2017، 28-31)

المحور الثالث- دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات اليمينية:

شهدت بيئة الأعمال والمؤسسات تحولات سريعة كانت لها آثارها الإيجابية والسلبية على منظمات الأعمال والمؤسسات التعليمية وفقاً لمدى استجابتها وتكيفها وقدراتها التنافسية. وهنا يثار سؤالان مفادهما: لماذا يكون لبعض المؤسسات القدرة على النجاح والتفوق على منافسيها؟ في حين يخفق البعض الآخر في ذلك؟

وللإجابة عن هذين السؤالين سيقودنا إلى معرفة دور الريادة الاستراتيجية التي تعد محصلة التكامل بين مدخليين (الريادة والإدارة الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات اليمينية على النحو الآتي:

- يمثل الابتكار والإبداع من أهم أبعاد الريادة الاستراتيجية ويحققان معظم أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، ويحافظان على موقف الجامعة التنافسي واستدامته، حيث يسمحا للجامعة بالحفاظ على معدل النمو لفترة طويلة سواء من خلال تطوير وتوظيف الأفكار والسلوكيات والعمليات و الأنشطة الجديدة في الجامعة لتقديم منتجات وخدمات جديدة أو طرق إنتاج وخدمات جديدة ومختلفة عن الآخرين، واستثمارها بما يتناسب مع حاجات ورغبات عملائها، إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والمتمثلة بالأبعاد (التفرد والتميز، تقليل التكاليف، الربحية، الاستجابة لعملائها). وهذا يتفق مع ما ذكره (Patzelt,& Shepherd, 2009,2) أن الريادة الاستراتيجية تشجع عملية الابتكار والإبداع لدى الأفراد وتوجه سلوكهم الإبداعي نحو تحقيق الأهداف المشتركة ومن ثم تساعد الجامعات في تحسين قدرتها التنافسية.

- فضلاً عن بُعد الاخذ بالمخاطر الذي يمثل بُعداً للريادة الاستراتيجية، ويتمثل دوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات اليمينية في كونه السبيل في اقتناصها الفرص الموجودة في البيئة المحيطة لها من خلال ممارسة أنشطة أو طرح منتجات وخدمات تتسم بالغموض بالأسواق، والذي يسمح لها بتعزيز قيمة منتجاتها وخدماتها في أعين عملائها الداخليين والخارجيين، بالإضافة إلى امكاناتها في فرض أسعار عالية لمنتجاتها وخدماتها أو (خفض التكاليف) وبالتالي مضاعفة (الربحية) للجامعة واستدامتها. وهذا يتفق مع ما أوصى به (النجار، 2017، 145) إلى ضرورة إعطاء أهمية لإدارة المخاطر لدورها وتأثيرها في تحقيق ميزة تنافسية.



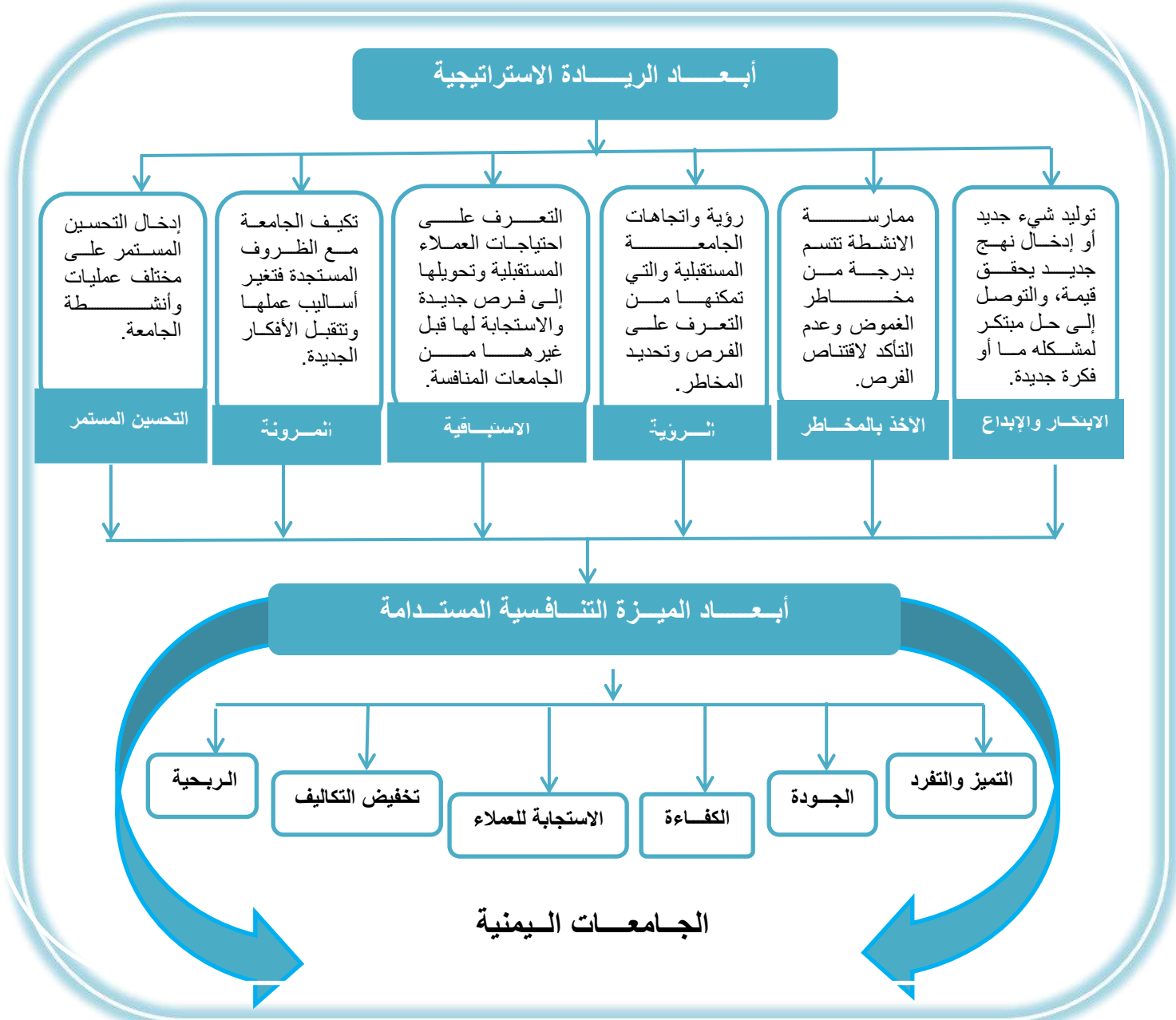
- هذا ويمثل بُعد الاستباقية أحد أبعاد الريادة الاستراتيجية لبناء ميزة تنافسية مستدامة للجامعات اليمنية متمثلاً بدوره في التنبؤ بالمشكلات المحتملة حدوثها ومواجهتها وإيجاد الحلول الملائمة لها، بالإضافة إلى دورها في استباق الفرص واكتشافها من خلال البحث عن الاحتياجات المستقبلية لعملائها قبل منافسيها وتحويل التهديدات إلى فرص، وهذا يؤدي إلى حل مشاكلها قبل حدوثها، وتقديم كل ما هو جديد ومبدع في أنشطتها وعملياتها وخدماتها مما يخلق لها قيمة عند عملائها ويمكنها من تحقيق ميزة تنافسية (الكفاءة، الاستجابة لعملائها، الربحية) ومن ثم خلق الثروة أيضاً. وهذا يتفق مع ما ذكره (Patzelt, & Shepherd, 2009, 2) أن الريادة الاستراتيجية تمكن المؤسسات من اقتناص الفرص واستغلالها من خلال تقديم الخدمات الجديدة، وتساعد على أن يتصرفوا بشكل استراتيجي لتحقيق أهدافهم الاستراتيجية. وأكد أيضاً (الياسري، 2011، 160) أن للاستباقية دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

- فضلاً عما يحققه دور بُعد الرؤية الواضحة من تمكين المؤسسة في التنبؤ ورؤية مستقبلها والتفكير بشكل استراتيجي في التخطيط والتنفيذ، حيث تمكن الجامعة من تحديد المخاطر وتمييز وتحديد والتقاط الفرص التي قد يراها الآخرون مشوشة وهذا مصدر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وهذا يتفق مع ما أشار إليه (Kuratko & Audretsch, 2009, 10-18) أن الريادة الاستراتيجية تعزز الإمكانيات التي تستطيع المؤسسة من خلالها تحديد السرعة والكيفية التي ستكون عليها في المستقبل، وتسهم في استغلال الفرص وتجنب المخاطر المحتملة الحدوث مستقبلاً.

- كما يعد بُعد المرونة أحد أبعاد الريادة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لما يقوم به من تمكين الجامعة لمواجهة التغيرات البيئية السريعة والاستجابة لها مما يحقق لها ميزة تنافسية (الكفاءة)، ومن ثم الاستجابة السريعة لمتطلبات عملائها المتغيرة في إشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم وضمان رضاهم بكفاءة وفاعلية مما يكسبها ميزة تنافسية (الاستجابة للعملاء) ويساعدها على النجاح والبقاء والنمو. وهذا ما أكدته (Dumitru, 2008, 73) أن الريادة الاستراتيجية تساعد المؤسسات في الاستجابة السريعة وبشكل صحيح لأنواع التغيرات البيئية المهمة التي تواجه مؤسسات اليوم، وكذلك تساعد المؤسسات في تطوير المزايا التنافسية. كما أن دور المرونة الديناميكي والفعال في الاستجابة لمختلف المتغيرات يسهم في تحقيق ميزة تنافسية (أبوردين والعنزي، 2017، 267).

- كما يمثل بُعد التحسين المستمر أهم أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات اليمنية واستدامتها، حيث يمكنها من عمل التحسين والتطوير المستمر لعملياتها وأنشطتها وخدماتها وإبداعاتها ومواردها المتاحة بما يتلاءم مع احتياجات عملائها، ولتحويل مدخلاتها إلى مخرجات على أساس متطور مما يسهم في (تخفيض التكاليف، ورفع الجودة) ومن ثم تحقيق ميزة وتميز على منافسيها. وهذا يتفق مع ما توصل إليه (صالح، 2017، 173) أن التحسين المستمر له دور وتأثير كلي وجزئي في بلوغ الميزة التنافسية والمحافظة عليها واستدامتها.

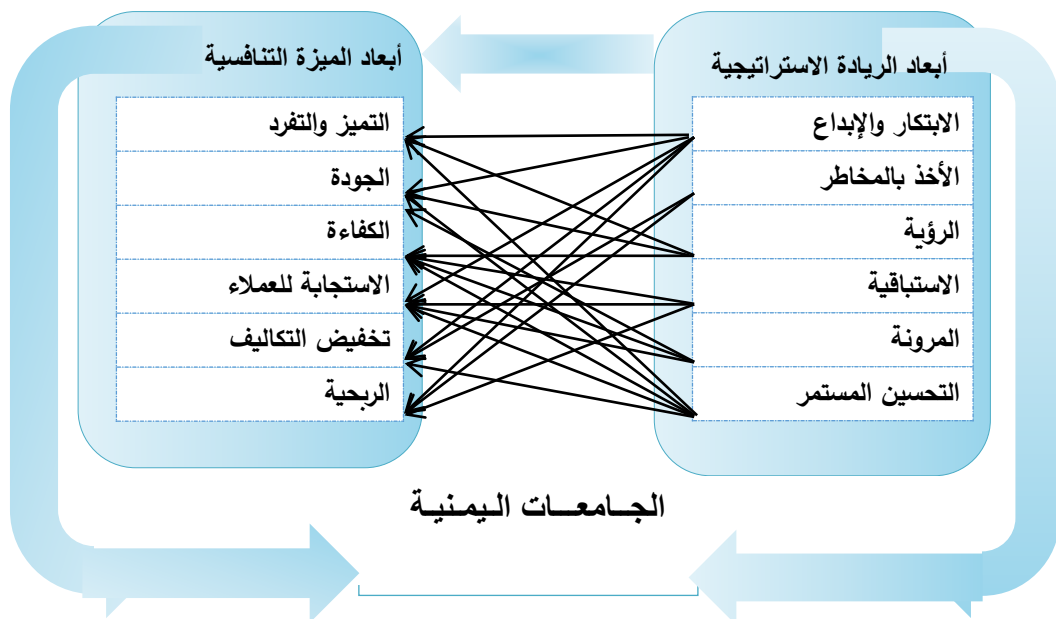
إن قرار تحقيق الجامعات اليمينية لميزة تنافسية مستدامة يعد قرارًا غاية في الأهمية، لأن الميزة التنافسية المستدامة هي الضامن لبقائها ونموها، وقد تبين لنا أهمية الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (التميز والتفرد، الجودة، الكفاءة، الاستجابة للعملاء، تخفيض التكاليف، الربحية). ويمكن تمثيل دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات اليمينية بالشكل الآتي:



شكل (5) دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات اليمينية (إعداد الباحثة)

وفي ضوء ما سبق، يتضح وجود علاقة ترابط بين أبعاد الريادة الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة، فمثلاً لتحقيق بُعد الاستجابة للعملاء في الميزة التنافسية لابد وأن تمتلك المؤسسة بعد في

الريادة الاستراتيجية هو الاستباقية أو المرونة أو الإبداع والابتكار أو التحسين المستمر، ولكي تحقق المؤسسة بُعد الجودة المتميزة لابد وأن تتسم بالمرونة وتشجع عملية الابتكار والإبداع وتقوم بعملية التحسين المستمر، ولكي تحقق الجامعة بُعد تخفيض التكاليف لابد وأن تمتلك بعد في الريادة وهو الابتكار والإبداع أو الأخذ بالمخاطر أو التحسين المستمر، ولتحقيق بُعد التميز والتفرد لابد وأن تأخذ بالمخاطر وتقتص الفرص وتحسن وتطور عملياتها وأنشطتها وتستغل وتستثمر مواردها المتاحة، ويمكن توضيح تلك العلاقة الترابطية بالشكل الآتي:



شكل (6) العلاقة الترابطية بين الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات اليمنية (إعداد الباحثة)

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات:

أولاً- الاستنتاجات:

- في ضوء ما توصلت إليه الباحثة في الإطار النظري، يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:
- 1- أن الريادة الاستراتيجية تعد مدخلاً مهماً في تحقيق وتسريع نمو الجامعات ونجاحها في عصر يتسم بالتغيرات والتحول المتسارعة.
 - 2- أن الميزة التنافسية تعد السلاح الأقوى للجامعات في مواجهة منافسيها الحاليين والمحتملين باعتباره أداة لتحقيق الاستجابة لتوجهات عملائها باستمرار في تحسين مخرجاتها وتقديم منتجاتها وخدماتها.
 - 3- أن للريادة الاستراتيجية بأبعادها (الابتكار والإبداع، الأخذ بالمخاطر، الرؤية، الاستباقية، المرونة، التحسين المستمر) دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات اليمنية تظهر من خلال الأبعاد (التميز والتفرد، الجودة، الكفاءة، الاستجابة للعملاء، تخفيض التكاليف، الربحية).

ثانياً-التوصيات:

- في ضوء الاستنتاجات التي أسفر عنها البحث الحالي توصي الباحثة بالآتي:
- 1- تبني الريادة الاستراتيجية كونها من الاستراتيجيات الحديثة التي تسعى إلى تحقيق التميز والإبداع للمؤسسات.
 - 2- اعتماد الريادة ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة من أجل المحافظة على التطور والإبداع وإرضاء حاجات عملائها ورغباتهم، لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.
 - 3- التركيز في أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (الجودة، الحصة السوقية، الكفاءة، المقدرة الجوهرية) من أجل تفوق المؤسسة في أدائها واكتساب القدرة في التنافس بشكل أفضل.

ثالثاً-المقترحات:

- في ضوء استنتاجات البحث وتوصياته، تقترح الباحثة إجراء الدراسات الآتية:
- 1- دراسة كمية حول دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات اليمنية.
 - 2- دراسة مستقبلية لتطبيق الريادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية.
 - 3- تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات اليمنية في ضوء مدخل الريادة الاستراتيجية.



قائمة المراجع:

أولاً-المراجع العربية:

- أبوردن، إيمان والعنزي، دلال، (2017)، المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة اسياسيل للاتصالات المتنقلة، مجلة جامعة دهوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 20 (2)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- الأيوبي، منصور محمد، (د.ت)، متطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية كمدخل لتعزيز الإبداع التقني: دراسة حالة كلية فلسطين التقنية-دير البلح، كلية فلسطين التقنية، فلسطين.
- البلعاوي، صالح خيرى، (2015)، أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا على النمو في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
- بن حراث، حياة ودرود، آمال (2015)، الإبداع والابتكار كأحد استراتيجيات المنظمات الريادية، مجلة دفاتر بواذكس، (4)، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.
- بوسالم، أبو بكر، (2012)، دور سياسات تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر.
- توفيق، صلاح الدين، (2017)، الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة: تصور مقترح، مجلة كلية التربية، 28 (109)، كلية التربية، جامعة بنها،
- حسين، عادل عباس والياسري، أكرم محسن، (2015)، تأثير الارتجال التنظيمي في الريادة الاستراتيجية -دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 12 (50)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- حسين، ميسون علي، (2013)، الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول، مجلة العلوم الإنسانية، 21 (2)، جامعة بابل، العراق.
- الحكيم، ليث وعلي، أحمد، (2017)، الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات-المفوضية العليا المستقلة للانتخابات أنموذجا، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(2)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
- داود، فضيلة سلمان، (2016)، ريادية جودة التعليم الجامعي على وفق التخطيط الاستراتيجي: بحث استطلاعي لعينة من كليات جامعة بغداد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8 (15)، كلية بغداد، جامعة بغداد، العراق.

- الدغشيم، محمد وحسين، السيد، (2014)، مدخل مقترح لتفعيل مساهمة منشآت الأعمال في دعم صناعة ريادة الأعمال، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال "تحو بيئة داعمة لريادة الأعمال في الشرق الأوسط، في الفترة من 9-11 سبتمبر، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- رشيد، صالح والزيادي، صباح، (2013)، دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15 (3)، جامعة القادسية، العراق.
- زعلان، عبد الفتاح، (2017)، استخدام الذكاء التسويقي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة من خلال الرصد البيئي دراسة تحليلية لآراء عينة من مدرء شركة زين للاتصالات في العراق، مجلة جامعة كربلاء العلمية، 15 (3)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، كربلاء، العراق.
- زكر، ربيع علي، (2012)، دور تقانة المعلومات والاتصالات في تعزيز الريادة الشخصية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرء المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، 43 (108)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- السائر، عمر ياسين، (2017)، العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي وأثرهما في الميزة التنافسية: دراسة لعينة من العاملين في المصارف الأهلية في مدينة دهوك، (51)، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة الموصل، العراق.
- سعيد، سناء والباوي، عبد الرضاء، (2010)، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية)، مجلة الإدارة الاقتصادية، 33، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- السكارنة، بلال خلف، (2008)، الاستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد السابع عشر، كلية للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة الإسراء الخاصة، بغداد، العراق.
- سلطان، حكمت وحجي، آفان، (2016)، دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد جودة التعليم العالي: دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الأهلية في إقليم كردستان العراق، مجلة جامعة التنمية البشرية، 2(2)، جامعة التنمية البشرية السليمانية، العراق.
- السويطي، لينا موسى، (2019)، الريادة المؤسسية وأثرها في الأداء المنظمي من خلال العوامل التنظيمية كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على المصارف الفلسطينية، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECS)، (15).
- الشمري، صادق، (2015)، دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي المتميز: دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21 (83)، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق.



- شمس الدين، فارس وخضر، شهاب وطه، آزاد، (2016)، تأثير خصائص الريادية في متطلبات الريادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عينة من كليات جامعة صلاح الدين/ أربيل، مجلة، 20 (5)، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق. www.researchgate.net
- الشميري، صادق راشد، (2015)، دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي المتميز: دراسة تحليلية في عينة مختاره من المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21 (83)، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العراق.
- صالح، ماجد محمد، (2017)، عناصر التحسين المستمر ودوره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تحليلية في شركة (Carrefour)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2 (83)، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
- طالب، علاء فرحان والبناء، محمود ومكي، زينب، (2012)، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد، عمان.
- الطائي، بسام والسبعواوي، اسراء قاسم، (2013)، الأثر التتابعي لمتطلبات ادارة الجودة الشاملة والتغير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في كلية الحداية، مجلة الإدارة والاقتصاد، (10)، كلية الحداية، الموصل، العراق.
- الطحان، عماد عبد الخالق، (2018)، تأثير استشراق المستقبل في تحقيق الريادة الاستراتيجية، المجلة الالكترونية الشاملة متعدد المعرفة لنشر الابحاث العلمية والتربوية، (6)، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة الجوف، السعودية.
- عبد الكريم، ميسون والمولى، مثنى، (2019)، أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الأهلية العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، عدد خاص بالمؤتمر العلمي الدولي الثامن، كلية الدراسات التجارية، الجامعة السودانية للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- العتوم، محمد فوزي علي، (2009)، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الفاضل، محمد سالم والنعمي، سعيد، (2018)، معوقات اكتساب المزايا التنافسية المستدامة: دراسة حالة في معمل أسمنت حمام العليل الجديد محافظة نينوى، تنمية الريف، 37 (199)، جامعة الموصل، العراق.
- فاطمة، بن قايد: (2017)، تبني مقاربة الريادية الاستراتيجية كإدارة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية، جامعة برج بوعرييج، الجزائر.

- الفيحان، ايفار عبد الهادي وسلمان، سعدون(2012)، دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة المنظمات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (30)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- القحطاني، سالم بن سعيد، (د.ت)، الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية، المحور الثاني: التحول والتغيير في القطاع الحكومي، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، جامعة الملك سعود، السعودية.
- القرنة، لميس يوسف، (2014)، أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة عمان، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- قمري، حياة، (2016)، دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بابتة 1، الجزائر.
- لمياء، دحمان بونوة، (2014)، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن للظهرة-مستغانم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، الجزائر.
- محمود، عماد، (2017)، التربية الريادية ومتطلباتها من التعليم الجامعي، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، (37)، <https://deu.journals.ekb.eg>
- منور، أوسرير وصليحة، بوزريع، (2011)، رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في ظل الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الملتقى دولي الخامس للفترة من 14-13 ديسمبر 2011، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، الجزائر.
- المهدي، على مظهر، (2019)، دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة كلية الإدارة، 11 (2)، جامعة بابل، العراق.
- نافع، سعيد عبده، (2018)، نحو رؤية استراتيجية لدور الجامعات في تدعيم ثقافة ريادة الأعمال والتعليم الريادي، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، (12)، جامعة المجمع، معهد الملك سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية.
- النجار، غسان محمد، (2017)، أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم: دراسة حالة مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- هنية، محمد أنور رشدي، (2016)، مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.



- وزارة الشؤون القانونية، (2010)، تشريعات التعليم العالي والبحث العلمي، مطابع التوجيه، اليمن.
- الوهاب، إيمان جمعة، (2018)، مسارات التحول بمؤسسات التعليم الجامعي المصري نحو صيغة الجامعة الريادية "دراسة حالة"، مجلة كلية التربية، 2 (90)(1)، جامعة كفر الشيخ، مصر.
- الياسري، أكرم محسن، (2011)، دور الريادة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة في شركة الفرات للصناعات الكيماوية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 9(38)، كلية العلوم السياحية، جامعة كربلاء، العراق.

ثانياً-المراجع الأجنبية:

- Daryani, S. M., & Tabrizinia, S. (2015), Relation between strategic entrepreneurship with going competitive advantages and wealth- creation, **Journal of Applied Environmental and Biological Sciences, J. Appl. Environ. Biol. Sci.**, 5(10S)106-111.
- Dogan, N. (2015). The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management: Strategic Entrepreneurship, **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 195, 1288 – 1294, aIstanbul University, Faculty of Economics, Istanbul, Turkey.
- Dumitru, A. T. (2008). Common Dimensions for Entrepreneurship and Strategy: The Need for Strategic Entrepreneurship, **Management & Marketing**, Vol. 3, Issue 1 .(<http://Econpapers.repec.org>)
- Hackbert, P. H. (2010). **Using Improvisational Exercises in general education to advance Creativity, Inventiveness and Innovation**, US – China.
- Hakkak, M., & Ghodsi, M. (2015), development of a sustainable competitive advantage model based on balanced scorecard, **International Journal of Asian Social Science**, Vol. 5 No. (5): 298-308, Lorestan University, Khoramabad, Iran
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**, 9th ed., Mason: OH: Thomson, South – Western.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001), Strategic entrepreneur: entrepreneurial Strategies for wealth creation, **Strategic Management Journal**, Vol.22 NO.479, p.491(special issue).
- Hoffman P. N. (2000). An Examination of the Sustainable Competitive Advantage, Concept: Past, Present, and Future, **Academy of Marketion Science Review**, Vol. 2, No.4.
- Ireland, R. D., Hitt, M, A., & Sirmon, D. (2003), Model of Strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions, (The Construct and its Dimensions), **Journal of Management**, Vol. 29(6), pp. 963-989.
- Keh, H. T., Nguyen, T., Tuyet, M. N., & Ping, H. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs, **Journal of Business Venturing**, (22), PP. 592- 611.

- Kimuli, S., & Nakyegwe, L. (2011). Strategic Entrepreneurship and Performance of selected private Secondary schools in Waklso district, Master of Science, Makere University, Waklso district.
- Kising'u, T. M. (2017), Role of Strategic Leadership for Sustainable Competitive Advantage in Kenyan Public and Private Universities, **Unbuplished doctroal dissertation**, jomo Kenyatta university of agriculture and technology, Kenya.
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept, **Conference on Entrepreneurship, Theory and Practice, Jan.**, Germany. (www.papres.ssrn.com).
- Kyrgidou, L. P., & Hughes, M. (2010). Strategic entrepreneurship: origins, core elements and research directions, **Emerald insight International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, Vol. 22 No. 1, pp. 43-63.
- Lassen, A. H. (2007). Corporate Entrepreneurship: An Empirical Study of the Importance of Strategic Considerations in the Creation of Radical Innovation, **Managing Global Transitions**, Vol. 5, No. 2. (www.digitaknowledge.babson.edu
- Low S. F., & Praveen B. N. (2010). Revisiting the Concept of Sustainable Competitive Advantage: Perceptions of Managers in Malaysian MNCs, **International Journal of Business and Accountancy**, Vol. 1, No. 1, 632010.
- Luke, B. (2005). Uncovering Strategic Entrepreneurship: An Examination of Theory and Practice), **Unbuplished master thesis**, Auckland University of Technology, New Zealand.
- Mathebula, P. (2011). **Examining the Nature and Scope of Strategic Entrepreneurship in State – Owned Companies: A Exploratory Study**, Degree of MSC of business administration, University of Pretoria.
- Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2009). Strategic Entrepreneurship at Universities: Academic Entrepreneurs, Assessment of Policy Programs, **Conference on Entrepreneurship: Theory and Practice**, Jan., Germany.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, 25 (1), 217-226.
- Slinger, J., Tommy, V., Sjaak, B., Erik, S., & Vasudeva, V. (2015). how education, stimulation, and incubation encourage student entrepreneurship: observation from mit, iit, and Utrecht university science direct, **the international journal of management education**, 13,170.



دور التفكير الاستراتيجي في تطوير المؤسسات التعليمية

أ/ بشرى عبد الواسع محسن الزنداني

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

Email: bushra20102020@gmail.com

إشراف/ أ.د/ فؤاد محمد البعداني

الملخص:

هدفت الورقة الحالية إلى معرفة دور التفكير الاستراتيجي في تطوير أداء المؤسسات التعليمية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف موضوع التفكير الاستراتيجي من الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الورقة وتحليلها وتفسيرها، وتوصلت الباحثة إلى عدد من النتائج، أهمها:

- أن التفكير الاستراتيجي له دور فاعل في تطوير أداء المؤسسات التعليمية.
 - زيادة فرص التطوير والمنافسة للمؤسسات التعليمية التي تعتمد على التفكير الاستراتيجي.
 - يوجه التفكير الاستراتيجي المؤسسات التعليمية نحو رؤية مستقبلية شاملة، تعمل على تفعيل جميع الإمكانيات الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية ومعطياتها من الموارد البشرية والمادية والمعرفية في سبيل وصولها إلى الوضع الأمثل والمأمول.
 - يعمل التفكير الاستراتيجي على تقدم المؤسسات التعليمية، ومواكبة التطورات والمتغيرات الإيجابية العالمية الحديثة، ومواجهة التحديات التي أفرزتها ظاهرة العولمة على المؤسسات التعليمية.
 - أن المخرجات التعليمية للمؤسسات التي تعتمد على التفكير الاستراتيجي تكون متميزة وفاعلة في جميع مؤسسات ومنظمات الدولة، كون المؤسسات التعليمية هي الحاضنة الأولى للموارد البشرية والمعرفية.
- الكلمات المفتاحية:** التفكير الاستراتيجي - المؤسسات التعليمية.

Abstract:

This paper aimed to identify the role of the strategic thinking in developing the performance of educational institutions. The researcher has used the descriptive analytical approach that depends on describing the topic of strategic thinking from the theoretical literature and previous studies related to the topic of the paper and its analysis and interpretation. The researcher has reached to several results, the most important of which are:

- i. Strategic thinking has an active role in developing the performance of educational institutions.*
- ii. Increasing opportunities' development and competition among educational institutions that rely on strategic thinking.*
- iii. Strategic thinking may direct educational institutions toward comprehensive vision for the future. This vision works for activating the internal and external capabilities of the institutions, and its inputs from the human resource, tangible resources, and cognitive resources to reach their optimal situation that they seek for.*
- iv. The strategic thinking works to improve the educational institutions to cope with all developments and international modern positive changes. In addition facing the challenges of globalization on the institutions.*
- v. The outcomes of the educational institutions that depend on strategic thinking will be special, and active in all the institutions and organizations of the country. For reason that the educational institutions are the first incubator for human and cognitive recourses.*

Keywords: *Strategic Thinking - Educational Institutions.*

المقدمة:

تحاط مؤسسات اليوم - وقد دخلت القرن الحادي والعشرين - بعالم مضطرب في متغيراته، فلم تعد الاستراتيجيات والسلوكيات الناجحة في الماضي لها الفعل نفسه في الحاضر والمستقبل، وقد سارت المؤسسات التعليمية على اختلافها منعطفات اقتصادية وسياسية واجتماعية وتكنولوجية وثقافية، أحدثتها حُقب تاريخية مختلفة، والعديد منها لم يعمل في إطار بيئة مستقرة، وإنما جابهت معظمها أنماط بيئية مُعقدة تداخلت فيها المتغيرات مع بعضها البعض، وأصبح من الصعب معرفة ما هي الصعوبات التي قد تعترض مستقبل المؤسسات التعليمية، وقد تعترضها ظروف تنطوي عليها احتمالات تتسبب في إضعاف مواردها سواءً مادية أو بشرية أو معرفية، وصعوبة تقرير الوضع الاستراتيجي لها دفع هذا التحول إلى البحث عن حلول استراتيجية، تساعدها في احتواء الأزمات وصياغة الفرص، والتقليل أو الحد من التهديدات التي قد تواجهها (يونس، 2006م، 55).

وقد حولت العولمة العالم إلى قرية واحدة تخضع لتأثيرات متباينة؛ مما يُخرج الدول والمؤسسات من دائرة المحلية والوطنية إلى دائرة العالمية، إذا أردت أن تبقى ويستمر وجودها في ظل المتغيرات المتسارعة، والتحويلات الجذرية في مختلف شؤون الحياة، ومد اتجاهات الحاضر إلى المستقبل، ويصبح إسقاط الماضي على المستقبل بمثابة التراجع إلى الوراء، وتستدعي الفجوة القائمة بين أداء المؤسسات وغيرها الأخذ بالتفكير الاستباقي للحفاظ على مراكز وجودها، وإلا تراجعت وتدهورت وحلت محلها بدائل أخرى، وقد تظهر أزمات متلاحقة أو مشكلات معقدة التركيب على المستوى المحلي اقتصادية وسياسية واجتماعية تؤثر على المؤسسات التعليمية، وأيضًا مع تزايد الضغوط والتدخلات الخارجية الإقليمية والعالمية المباشرة وغير المباشرة على مختلف الدول وخاصة دول العالم الثالث، وبواقع الحال يصعب على نظم التعليم ومؤسساته أن تقوم بأدوارها كاملة الوظائف والمسؤوليات، وأن تغدو أساس النهضة القادمة بتفكير تقليدي نمطي الشكل والمضمون (محمد، 2011م، 23).

ويتسم القرن الحادي والعشرين بملامح استراتيجية معاصرة تستوجب إعادة النظر في ممارسة المؤسسات التعليمية، أسلوبًا وفكرًا وممارسة، فالعصر الحالي هو عصر تغير دائم، ولا بد فيه للمؤسسات التقليدية من أن تكون قادرة على التكيف مع طبيعة العصر، وتُعد المؤسسات التعليمية أكثر حاجة لمسيرة الواقع؛ نظرًا لطبيعة أهدافها ودورها المهم في المجتمع، وبذلك تكون أكثر حاجة إلى ضرورة الأخذ بالتفكير الاستراتيجي لمواجهة النمط التقليدي في أساليبها، وتُكون رؤية مستقبلية شاملة وواضحة، ولقد أصبحت الكفاءة في التفكير الاستراتيجي في مطلع هذا القرن هي الميزة التنافسية الرئيسية في مرحلة الثورة الاستراتيجية الفكرية، وحتى تواكب المؤسسات التعليمية التغيرات البيئية من حولها وتُعد للمستقبل؛ فإن ذلك يدعوها إلى تبني فكر استراتيجي واضح يساعدها في الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، وفي توفير صورة للمؤسسة كما تريد أن تبدو عليه في المستقبل، وإسقاط الفكر الاستراتيجي أساس الإدارة

الاستراتيجية، ودون توافر هذا الفكر تصبح الإدارة الاستراتيجية مجرد خطوات وإجراءات تقتصر إلى المفتاح الحقيقي للنجاح، فالمؤسسات التي يتوفر لديها من يعتقدون التفكير الاستراتيجي ويخططون بناءً عليه، تتمكن من التكيف مع عالم اليوم المعقد (خليف، 2010م، 12).

إن معطيات القرن الحالي أفصحت عن تحولات جذرية في مفهوم المنافسة التي توجت ببزوغ ظاهرة العولمة، والتي تضيف مهامًا إضافية لمواقع الإدارة الاستراتيجية في قيادة المؤسسات المستقبلية، وأصبح التفكير بالعلاقات المنظورة وغير المنظورة لمجمل الأنشطة المؤسسية وتداخلاتها مع مختلف الأنماط البيئية أحد أهم السمات الذي تميز به التفكير الاستراتيجي (يونس، 2000م، 54).

ومن هنا تبرز أهمية التفكير الاستراتيجي في كونه مدخلًا معاصرًا، ونمطًا فكريًا يسهم في تحقيق المواءمة بين الإمكانيات المؤسسية وواقع المنافسة ومستقبل المؤسسة من خلال دراسة العلاقات المنظورة لمجمل الأنشطة وتداخلاتها مع مختلف إدارات المؤسسات التعليمية، حيث يشكل التفكير الاستراتيجي أحد التحديات التي تواجهها الإدارة العليا في أي مؤسسة، كونه يُعد أداة تعزز قدرة المؤسسة التعليمية وميزاتها التنافسية الذي يشكل وثبة للنجاح (العشي، 2013م، 23).

وبناءً على ما سبق فقد جاءت هذه الورقة لتؤكد دور التفكير الاستراتيجي في تطوير المؤسسات التعليمية، والذي أكدت عليه الدراسات السابقة سواءً بشكل مباشر أو غير مباشر، إذ إن التفكير الاستراتيجي في المؤسسات والمنظمات والشركات من الأمور المهمة التي تسهم في نهضة البلدان، وتعمل على نقلها من الوضع الإداري التقليدي إلى البناء الاستراتيجي للمؤسسات إذا ما تم إسقاط ذلك التنظير على الواقع.

2- مشكلة البحث:

يُعد التفكير الاستراتيجي من الأمور المهمة التي ينبغي أن تُفعل في المؤسسات التعليمية، فكثيرًا ما تعاني هذه المؤسسات من الضعف في مخرجتها وفي أساليبها الإدارية، وقد يسودها الغموض في الرؤية المستقبلية عدا ما يتم وضعه من استراتيجيات يتم العمل بها في ضوء الخطط الاستراتيجية والتشغيلية لهذه المؤسسات، كما قد تنشغل قيادات هذه المؤسسات في إطار العمل الداخلي لها دون النظر إلى البيئة الخارجية، وعوامل الفرص أو التهديدات، والتطلع للتطوير والمنافسة في المؤسسات التعليمية، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات والبحوث السابقة، إذ جاءت دراسة (يونس، 2000م) لتؤكد على أهمية التفكير الاستراتيجي وأثر أنماطه في اختيار مدخل اتخاذ القرار، كما أشارت دراسة (العشي، 2013م) و(ترغني، 2015م) على أثر التفكير الاستراتيجي على الإدارات العليا في المنظمات، ودوره في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسات، وهو ما أشارت إليه دراسة (Olaniyi & Lucas، 2016م) من تأثير التفكير الاستراتيجي على أداء المنظمات والشركات، وجاءت دراسة (خليف، 2008م) و(الفواز، 2008م) لتؤكد

على أهمية تطوير وممارسة التفكير الاستراتيجي لدا مدرء مدارس التعليم العام الحكومي، إلا أن هذه الدراسات لم تتطرق بصورة مباشر إلى أهمية التفكير الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، والتي تُعد من أهم المؤسسات التي تُعول عليها نجاح بقية المؤسسات في المجتمع، وهذا ما تتناوله الورقة الحالية. ومن خلال ما سبق فإن ذلك يثير تساؤلاً يستوجب البحث عنه ويتضح في الإجابة عن السؤال الآتي: ما دور التفكير الاستراتيجي في تطوير المؤسسات التعليمية؟

3-أهداف البحث:

تهدف الورقة الحالية من خلال الأطر النظرية والدراسات السابقة إلى التعرف على الآتي:

- 1-التعرف على مفهوم التفكير الاستراتيجي ونشأته وأهميته وعناصره.
- 2-التعرف على مفهوم المؤسسات التعليمية وأهميتها.
- 3-التعرف على دور التفكير الاستراتيجي في تطوير المؤسسات التعليمية.

4-أهمية البحث:

تكمن أهمية الورقة الحالية في الآتي:

- 1-إبراز الجوانب النظرية التي تهدف إلى معرفة أهمية دور التفكير الاستراتيجي في تطوير المؤسسات التعليمية.
- 2-مساعدة الباحثين المهتمين بالتفكير الاستراتيجي لإجراء دراسات عديدة تسهم في تحقيق التراكم العلمي والمعرفي.
- 3-المساهمة في تنمية وتعزيز دور التفكير الاستراتيجي في تطوير المؤسسات التعليمية بما يحقق لها الفرص التنافسية، والخروج برسم سياسات وقرارات استراتيجية لهذه المؤسسات بصفة خاصة والمؤسسات والمنظمات والشركات والمرافق الأخرى بصفة عامة.

5-مصطلحات البحث:

-التفكير الاستراتيجي:

ويُعرف التفكير الاستراتيجي بأنه: الطريق الابتكارية للتفكير في كيفية الرؤية المستقبلية للقضايا المتوقعة، والتنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة التعليمية، وتصور السيناريو المستقبلي للتعامل معها بما يضمن بقاءها ونموها واستمراريتها (هلال، 2008، 31).

كما يُعرف بأنه: أسلوب يستند إلى العقل والمنطق لتوجيه المؤسسة، والانتقال بها من العملية الإدارية التقليدية إلى كيفية مواجهة الأزمات من خلال رؤية واضحة تستند إلى تحليل العوامل الدينامية (داخل وخارج المؤسسة) لتحقيق التغيير في البيئة المحيطة (النعيمي، 2008، 141).

وتُعرف الباحثة التفكير الاستراتيجي نظريًا بأنه: أسلوب من أساليب التفكير الراقى، ويهدف إلى الرؤية البعيدة لمجريات الأمور، ويحيط بجميع جوانب القوة والضعف، والفرص والتهديدات، واستغلال جميع الإمكانيات المادية والبشرية والمعرفية، ويخرج المؤسسات بصورة أفضل؛ لتكون في مركز الصدارة.

-المؤسسات التعليمية:

وتُعرف المؤسسات التعليمية بأنها: كل عمل منسق يخدم التعليم والتعلم، ويتحقق من ورائه الأغراض التعليمية والتعلمية تحققًا يتماشى مع الأهداف الأساسية للتعليم، وتعمل على صقل العناصر البشرية وتوجهها بصورة منتظمة في إطار مؤسسي نحو تحقيق أهداف محددة (العريقي، الحاج، 2018، 20).

وتُعرف الباحثة المؤسسات التعليمية نظريًا بأنها: المؤسسات التعليمية النظامية (التعليم العام، التعليم العالي) بمختلف إدارتها العليا والصغرى، سواءً كانت الإدارات التي تصنع القرار الاستراتيجي للتعليم بما تحويه من نظم وقوانين ولوائح منظمة لسير العملية التعليمية وتحقيق أهدافها، أو الإدارات التي تقوم بإعداد الفرد الذي يتلقى فيها تعليمه بصورة نظامية ومقصودة، وتحتوي على المكونات البشرية والمادية والمعرفية.

كما تُعرف الباحثة التفكير الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية نظريًا بأنه: نظرة شاملة لما ستكون عليه المؤسسة التعليمية في المستقبل، للانتقال بها من الأعمال الإدارية الروتينية التنفيذية أو الإجرائية التشغيلية إلى الحالة المرغوبة المتميزة والتنافسية، والتي تعكس الطموحات المستقبلية في رسم التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية والوصول إلى مراكز الصدارة.

6- منهج البحث:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف وتحليل موضوع التفكير الاستراتيجي من الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الورقة، وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج توضح دور التفكير الاستراتيجي في تطوير المؤسسات التعليمية.

7- حدود البحث:

يقتصر البحث الحالي على دراسة دور التفكير الاستراتيجي في تطوير المؤسسات التعليمية (التعليم العام، التعليم العالي) من خلال أدبيات البحث والدراسات السابقة.

8- دراسات سابقة:

نظرًا لأهمية دور التفكير الاستراتيجي في تطوير المؤسسات التعليمية تم الوقوف على بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع أو جزءًا منه، ومن هذه الدراسات ما يلي:

أ- عرض الدراسات السابقة:

دراسة يونس (2000): بعنوان "أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار"، وهدفت إلى التعرف على التابع التاريخي لفلسفة القرار الاستراتيجي، وحجية متخذي القرار في تسويق موقفه في إطار معرفي، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص وتحليل المحاور الرئيسية والثانوية لمكونات القرار الاستراتيجي، واستخدم الباحث الاستبانة لقياس اتخاذ القرارات الاستراتيجية وقياس أنماط التفكير الاستراتيجي، وقد طبقت على عينة قوامها (20) شركة من الشركات المسجلة في سوق بغداد للأوراق المالية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك غياب للمواقف الفلسفية المحددة والمميزة في أنموذج الدراسة التي ينبغي أن تميز بين مستلزمات القرار الاستراتيجي من أنماط تفكير تقترن بطبيعة المهام الموكلة للإدارة العليا أو الإدارة الاستراتيجية، وإلى عدم وجود اختلافات مهمة في مستويات التفكير الاستراتيجي وتبني مداخل القرارات بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، كما أن هناك تدني في مستوى إدراك الإدارة بنوعها العليا والوسطى للمقررات العلمية الحاكمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

دراسة خليف (2008): بعنوان "تطوير التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية دراسة ميدانية"، وهدفت إلى تطوير أنموذج إداري لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، ولتحقيق ذلك اعتمدت الباحثة على المنهج المسحي التطويري، واستخدمت الباحثة الاستبانة للكشف عن درجة إدراك مفهوم التفكير الاستراتيجي ودرجة الممارسة لمديري المدارس الثانوية الحكومية، وقد طبقت على عينة قوامها (115) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة إدراك مفهوم التفكير الاستراتيجي وممارسته مرتفعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وأن مدير المدرسة الثانوية يدرك أهمية امتلاكه للأبعاد الفكرية كالحس والتأمل والتبصر والإبداع، كما أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في المجال الإداري لدى مديري المدارس.

دراسة الفواز (2008): بعنوان "التفكير الاستراتيجي (الأنماط- الممارسات- المعوقات) لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة"، وهدفت إلى معرفة درجة امتلاك مديرات مدارس التعليم العام بمدينة جدة لأنماط التفكير الاستراتيجي، وممارستهن لمراحلها، ووجود معوقاته من وجهة نظرهن، ولتحقيق ذلك اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد طبقت على عينة قوامها (209) مديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك امتلاك لنمط التفكير الشمولي بدرجة كبيرة جداً، والتجريدي، والتشخيصي، والتخطيطي بدرجة كبيرة، وأن مراحل التفكير الاستراتيجي تمارس بدرجة كبيرة جداً، وأنفق على وجود معوقات البيئة الخارجية بدرجة كبيرة، والمعوقات التنظيمية بدرجة متوسطة، والمعوقات الشخصية بدرجة ضعيفة، كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك كلٍّ من نمط التفكير التشخيصي والشمولي والتجريدي والتخطيطي تبعاً لمتغيرات

الدراسة، كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مراحل التفكير الاستراتيجي وفي درجة وجود كلٍّ من معوقات البيئة الخارجية والتنظيمية والشخصية تبعاً لمتغيرات الدراسة.

-دراسة العشي (2013): بعنوان "أثر التفكير الاستراتيجي على الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة"، وهدفت إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، ومعرفة مدى توافر عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل وعلى واقع الأداء الحالي للإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ولتحقيق ذلك اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد طبقت على عينة قوامها (26) جمعية و(95) فرد من الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع التأهيل في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى عديد من النتائج أهمها: تتوافر عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بنسبة 79.51%، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين عوامل التفكير الاستراتيجي وبين مستوى أداء الإدارة العليا، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى للمستوى العلمي.

-دراسة ترغيني (2015): بعنوان "دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة"، وهدفت إلى إظهار دور التفكير الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية، ومعرفة مدى إدراك المؤسسات لأهمية تبني تفكير استراتيجي في ظل الظروف الراهنة التي تشهدها وعلى رأسها المنافسة، ومحاولة التوصل إلى جملة من الاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تسهم في إنعاش الفكر التسييري للمؤسسات، ولتحقيق ذلك اعتمدت الباحثة على المنهج الاستكشافي، واستخدمت الباحثة الاستبانة لجمع المعلومات، وقد طبقت على عينة قوامها (74) مديراً في مجمع صيدال، وتوصلت الدراسة إلى أن كلاً من (التفكير الاستراتيجي، القصد الاستراتيجي، التصور النظمي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، والاستثمار في الفرص الذكية) يساهمون في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة محل الدراسة.

-دراسة (2016) Olaniyi & Lucas: بعنوان "التفكير الاستراتيجي وأداء المنظمة: دراسة شركات نيجيريا"، وهدفت إلى التعرف على التفكير الاستراتيجي وتأثيره على أداء الشركات في نيجيريا، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، واستخدم الباحثان الاستبانة لجمع المعلومات، وقد طبقت على عينة عشوائية قوامها (300) شركة خاصة ومتوسطة وصغيرة الحجم في ولايات مختلفة في نيجيريا، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التفكير الاستراتيجي وأداء الشركات في نيجيريا، وأنه مازال هناك حاجة لمديري الشركات في نيجيريا للتفكير بشكل استراتيجي من أجل الحصول على سوق

كبير مشاركة وإنتاج السلع، وتقديم خدمات موجهة للمستهلكين من أجل الحصول على ميزة تنافسية في السوق.

دراسة العودة (2018): بعنوان "درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بدرجة ممارستهم لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان"، وهدفت إلى محاولة للتعرف على أثر التفكير الاستراتيجي في الميزة التنافسية ودراسة تحديات البيئة بوصفها معدل بين (التفكير الاستراتيجي) و(الميزة التنافسية)، ولتحقيق ذلك اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، واستخدمت الباحثة الاستبانة لجمع المعلومات، وقد طبقت على عينة قوامها (250) موظف، وتوصلت الدراسة إلى أن التفكير الاستراتيجي له أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (0.05) مع الميزة التنافسية، وأن المتغير المعدل التحديات البيئية يؤثر في العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية، كما أن الميزة التنافسية كان لها أثر عدا بُعد الكلفة، وخلصت الدراسة أيضا إلى أن المتغير المعدل التحديات البيئية يعدل العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة، وظهرت نتائج تحليل المسار وتحليل الانحدار المتعدد أن التحديات البيئية المعاصرة تعدل العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية، وأن المتغيرات الديموغرافية التحكمية لم يكن لها أثر على التفكير الاستراتيجي عدا متغير المركز الوظيفي.

دراسة (2018) Awaji: بعنوان "مهارات التفكير الاستراتيجي وعلاقته بأنظمة الذكاء لرؤساء الأقسام بجامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية"، وهدفت إلى الكشف عن مستوى مهارات التفكير الاستراتيجي وأنظمة الذكاء لرؤساء الأقسام بجامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات، وقد طبقت على عينة قوامها (47) من رؤساء الأقسام بجامعة الطائف الذي متوسط أعمارهم 39.42 سنة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة مهمة بين مهارات التفكير الاستراتيجي وذكاء النظم لرؤساء الأقسام بجامعة الطائف، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارات التفكير الاستراتيجي لرؤساء الأقسام بجامعة الطائف بحسب التخصص وهناك فروق بحسب سنوات الخبرة، كما أن هناك فروق في ذكاء النظم لدى رؤساء الأقسام بجامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية بحسب (التخصص - سنوات الخبرة).

دراسة (2018) Salamzadeh: بعنوان "التفكير الاستراتيجي والنجاح التنظيمي: تصورات من خريجي الإدارة والطلاب"، وهدفت إلى التعرف على تأثير التفكير الاستراتيجي على النجاح التنظيمي، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات، وقد طبقت على عينة من خريجين وطلاب دراسات عليا في الإدارة الإيرانية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للتفكير الاستراتيجي على النجاح التنظيمي، وأن هناك ارتباط إيجابي مهم بين التفكير الاستراتيجي للمدراء والنجاح التنظيمي.

دراسة (Comer, Bodin (2019): بعنوان "التفكير الاستراتيجي منظور عملي: دراسة نوعية حول تصور كبار المديرين للتفكير الاستراتيجي"، وهدفت إلى تقديم منظور نوعي حول مفهوم التفكير الاستراتيجي، والقدرة على التنبؤ بالمشاكل وتوقعها، ووضع خطط لحلها، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحثان على المنهج الاستقرائي، واستخدم الباحثان المقابلات لجمع المعلومات، وقد طبقت على عينة قوامها (10) من كبار المديرين التنفيذيين الذين تم اختيارهم عن عمد في حديقة العلوم في جنوب السويد، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تعدد لمفهوم التفكير الاستراتيجي، وأن المفهوم الأساسي قد يتكون من تفاعل العوامل الداخلية والخارجية، والاستفادة من أي شكل من أشكال الخبرة أو المعرفة التي تم جمعها في الماضي، وتضيف الخبرة والتعريفات الجديدة والمعلومات الإضافية ووجهات النظر الجديدة إلى العرض المتزايد للمعرفة للمديرين للاعتماد على قراراتهم، كما تشير النتائج إلى أن التفكير الاستراتيجي يمكن أن يكون فرصة لجمع الخبرات المتنوعة والتفاعل بين الخبرة الماضية والتصرف الشخصي.

ب- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة بمجمل أهدافها وأدواتها ونتائجها خرجت الباحثة بالعديد من الجوانب التي أفادتها أثناء إعداد هذه الورقة، ومن أهم أوجه الاستفادة ما يأتي:

- 1- الاستفادة من المواضيع التي تناولت موضوع التفكير الاستراتيجي.
- 2- استفادة الباحثة من الأدب النظري للدراسات السابقة.
- 3- وضع تصور لإثراء المادة النظرية للورقة.
- 4- التعرف على بعض المصادر والمراجع التي يتم الرجوع إليها في موضوع التفكير الاستراتيجي.

9- أهداف الورقة العلمية:

وفيما يلي عرضاً لأهداف الورقة الحالية من خلال الأدب النظري والدراسات السابقة:

تمثل الهدف الأول في التعرف على مفهوم التفكير الاستراتيجي، ونشأته، وأهميته، وعناصره، فيما يأتي:

أ- نشأة وتطور مفهوم التفكير الاستراتيجي:

لقد شكلت فلسفة ابن رشد منطلقاً فكرياً سبغ أنماط التفكير الاستراتيجي لرواد العلم وقادة المؤسسات في فرنسا والغرب، ولقد عرض الغرب فلسفة ابن رشد نابغة الأندلس وأصبح حينئذ الموروث الفلسفي لابن رشد ينتلمذ عليه طلبة الغرب، بل أصبح منهجاً يدرس في جامعة باريس آنذاك (الجابري، 1998م، 195).

وقد عرفت البشرية منذ تاريخها الطويل ثلاثة أنواع من التفكير، انتقلت خلالها من التفكير البدائي أو العشوائي الذي ساد قروناً طويلة، معتمدة في تفكيرها على الخرافة والتنجيم والعرافة، إلى التفكير العلمي الذي بدأت ملامحه في التشكيل في القرن السابع عشر، المعتمد على مناهج البحث العلمي والمنطق، ثم انتقل التفكير البشري منذ الربع الأخير من القرن العشرين إلى التفكير الاستراتيجي بوصفه نهجاً جديداً

قائمًا على مجموعة من الأطر النظرية، والفروض التي تقوم على معطيات الواقع، لإحداث نقلة نوعية بأساليب التفكير نهجًا وتطبيقًا، أساسه التفكير الإبداعي والابتكاري، ويجمع بين الحدس الذكي والعلم والمنطق في اتجاه نتائج معينة (محمد، 2011م، 20).

وقد يعود سبب تأخر أو غياب استخدام أسلوب التفكير الاستراتيجي إلى جملة من الافتراضات التي يمكن تلخيصها في الآتي:

- هيمنة مفهوم التخطيط الاستراتيجي والذي كان يعد بديلاً عن التفكير الاستراتيجي، وقد لا يلاحظ أي اختلاف بينهما.

- الاعتقاد السائد بأن التفكير الاستراتيجي نادرًا ما يستخدم، ولا يلجأ إليه إلا عند القليل جدًا من الأفراد في مستوى الإدارة العليا.

- تُعد عملية الاستراتيجية عملية ميكانيكية مرتبة الخطوات ومن ثم فإن النتائج النهائية تتحقق بأسلوب ميكانيكي متتابع لا يحتاج إلى نمط إبداعي وابتكاري.

- إن الافتراضات السابقة بقيت سائدة من بداية الأربعينات إلى نهاية السبعينات، إلا أن بداية الثمانينات شهدت تحولًا كبيرًا وجذريًا في النظرة إلى التفكير الاستراتيجي مفهومًا ومضمونًا وممارسة (مجداب، 2018م، 279).

ب- مفهوم التفكير الاستراتيجي:

بدأ الباحثون والأكاديميون يدركون أهمية التفكير الاستراتيجي لذا فقد تعددت التعريفات التي قدمها الكتاب والباحثون والخبراء حول التفكير الاستراتيجي، وقد تباينت وجهة نظرهم تجاه مفهوم التفكير الاستراتيجي ويرجع هذا التباين إلى الحداثة النسبية في دراسة أبعاده، ولذا سيتم التطرق إلى عدة مفاهيم للتفكير الاستراتيجي فيما يأتي:

عُرف مفهوم التفكير الاستراتيجي بأنه: المعرفة التي يجب أن تتوافر داخل أفراد أي مؤسسة لتحديد الفرص والتهديدات وقضايا المستقبل والاستمرارية في البقاء، ومعرفة كيفية التعامل معها بشكل دائم ومستمر، والتفكير الاستراتيجي يقوم على مجموعة من الرؤى والمكاسب ثم الاتفاق عليها، ويفيد بعضها البعض؛ لهذا هو انتقال من خطط تعتمد على الوسائل إلى إطار منهجي يتجه نحو المستقبل، وهو يتسم بالارتقاء حيث يتم من خلاله اختيار الطرق وفقًا لأهداف ترمي إلى تحقيق المنفعة المتبادلة (العشي، 2013م، 17).

ويُعرف بأنه: تجديد الرؤى المستقبلية، ومعرفة الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، وكيفية التعامل معها بما يكفل المقدرات والمهارات الضرورية لممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي، واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة بالسرعة والدقة المطلوبة، والكفيلة بصناعة مستقبل المؤسسة (العودة، 2018م، 14).

كما يُعرف بأنه "عملية تطويرية تبدأ بالتحليل وفهم المكونات الظاهرة المنظمة أو المشكلة وجزئياتها، وما تتضمنه من حقائق تنتهي بالتركيب وإضافة الأفكار التي تُبنى على المنهجية الإبداعية" (خليف، 2010م، 27)، ويعرفه Mintzberg بأنه "عملية تركيبية ناجمة عن حُسن توظيف الحدس والابداع في رسم التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة" (النعيمي، 2008م، 140).

وعُرف أيضًا أنه: ذلك النمط والسلوك الذي من خلاله يستطيع الأفراد والمسؤولون توجيه المؤسسة على المسار الصحيح، معتمدين على التفكير الشمولي والمركب، والرؤية الواسعة للماضي والحاضر والمستقبل، ويتميز عن التفكير العادي بأنه يعتمد على الإدراك والاستبصار، والحدس والإبداع والابتكار (رجب، 2013م، 45).

كما عُرف بأنه: الطريق الابتكاري للتفكير في كيفية الرؤية المستقبلية للقضايا المتوقعة، والتنبؤ بالفرص والتحديات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة، وتصور السيناريو المستقبلي للتعامل معها بما يضمن بقاء واستمرارية ونمو المؤسسة، ويرتبط التفكير الاستراتيجي بمدى توفر المعلومات والمهارات، والاتجاهات الضرورية للقيام بمسؤوليات ومهام الإدارة الاستراتيجية، وتعمل الإدارة الاستراتيجية على استخدام برامج التفكير الاستراتيجي التي تمكنها من تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتنبؤ بأثرها المستقبلي، بما يمكنها من إعداد الاستراتيجيات والقرارات المناسبة في الوقت المناسب (هلال، 2008م، 31).

ج- التمييز بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي؛

لقد كان مفهوم التخطيط الاستراتيجي شائعًا في الستينيات من القرن العشرين عند الباحثين في مجال الإدارة وعلى الأخص إدارة الأعمال، وحل محل ذلك مفهوم التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالعقل، واتضح من خلال البحث المستمر في هذا المجال أن للتفكير الاستراتيجي تأثيرًا حتميًا على تحدي التوجهات الاستراتيجية للمنظمة وما يترتب عليها من اختيارات الإدارة العليا، ويحظى موضوع التفكير الاستراتيجي بأهمية بالغة في آداب الإدارة الاستراتيجية، ولاسيما في مجال التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وممارسة المهام والأدوار القيادية (يونس، 2006م، 99).

وهناك اختلافًا بين مفهومي التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي، حيث أن التفكير الاستراتيجي يسبق التخطيط الاستراتيجي، ويُعد عنصرًا مهمًا في التخطيط الاستراتيجي وأن الغرض من التفكير الاستراتيجي هو وضع تصور للاستراتيجيات والرؤية بصدد المستقبل المحتمل، وأن المفكر الاستراتيجي يجب أن تتوافر لديه أبعاد فكرية غير اعتيادية، تتيح له إمكانية التصور والحدس، والتأمل والتبصر، والإدراك لاخترق المجهول، وتقريب صور المستقبل تمهيدًا لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، وقد لوحظ من خلال المفاهيم السابقة أن التفكير الاستراتيجي يسبق التخطيط الاستراتيجي ويقود إليه، وأنه

كلما كان التفكير الاستراتيجي مبدعاً، أدى إلى رؤية أفضل للمستقبل، وبالتالي يؤدي إلى تخطيط استراتيجي أفضل (العشي، 2013م، 3).

كما يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، من قوة وضعف، وتحديات وفرص، ورسم رؤى وأهداف مستقبلية بناءً على ذلك، ثم وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود، أما التفكير الاستراتيجي فهو ينطلق من التأمل العميق لاستشراف المستقبل وتحديد الاتجاه الذي سيقود المؤسسة للاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات والمتغيرات المستقبلية، ورسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها إلى واقع محقق يؤدي إلى رفع كفاءتها الداخلية والخارجية (رجب، 2013م، 46).

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد العناصر المهمة للتفكير الاستراتيجي، بينما يعتبر التفكير الاستراتيجي من أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي، فهو أسلوب متسق وموحد ومتكامل لاتخاذ القرارات، وتمكين المؤسسة من دراسة اتجاهات العمل البديلة، ووضع رؤيا وتصور للشكل والمكانة المرغوب أن تكون فيها المؤسسة وفي صياغة خطة استراتيجية خاصة تتسم بالوضوح من أجل تحقيق هذه الرؤيا (الشويخ، 2007م، 28).

كما أن التفكير الاستراتيجي هو حالة متطورة على التخطيط الاستراتيجي ليشمل كافة مفاصل الإدارة الاستراتيجية، إسقاط التفكير الاستراتيجي يدخل في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وكذلك في تحديد الأداء الاستراتيجي لمجمل المنظمة، وهكذا فإن التفكير الاستراتيجي يغطي كل هذه الأوجه والتي يمكن وضعها تحت كلمة استراتيجي (خليف، 2010م، 10).

د-أهمية التفكير الاستراتيجي:

جاء القرآن الكريم حافلاً بالآيات التي تحث المسلمين على التّفكّر، والنظر، والتدبّر، والتفكر في خلق الله للاستدلال على وجود الخالق سبحانه، ونظراً لأهمية التفكير في حياة الناس، فقد أخذت القصص مساحة واسعة في القرآن الكريم؛ ليستخلص الناس العبر منها في مسيرة حياتهم (خليف، 2010م، 22).

ويُعد التفكير الاستراتيجي أحد مداخل فهم المستقبل، فهو ينطلق من التأمل العميق لاستشراف المستقبل، وتحديد الاتجاه الذي يقود المؤسسة للاستفادة من الفرص المتاحة في المجتمع، ومواجهة التحديات والمتغيرات على أسس استراتيجية، وفي الوقت نفسه تكون نظرتة بعيدة المدى وأكثر شمولية لمحيط المؤسسة والبيئة وتصور مستقبلها وما ستكون عليه في المدى البعيد، وهذا التصور يحتم عليها أن تصمم رسالتها، وتحدد غاياتها وأهدافها والوسائل التي ستتبعها للوصول إلى هذا المستقبل، وتحدد كيف ستتعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية بما يمكنها من تحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات

المحيطة بها، إلى أن تتمكن هذه المؤسسات من اتخاذ قراراتها الاستراتيجية المهمة والمؤثرة على المدى البعيد، وأيضاً مراجعة وتقويم تلك القرارات (الفواز، 2008م، 46).

وتظهر حتمية الأخذ بالتفكير الاستراتيجي بوضوح عند تحليل ملامح وتحديات الواقع المعاصر وبيئته الأعمال المعاصرة، والتي من أهمها تزايد حدة المنافسة، واتساع وتنوع الاحتياجات والرغبات والطموحات، وتناقص وندرة الموارد والإمكانات، وتزايد مستوى التعقيد والتغير في بيئة الأعمال، وارتفاع مستوى التقدم التقني، وغيرها من سمات بيئة الأعمال المعاصرة التي تفرض على المؤسسات التعليمية وأعضائها حتمية تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي وممارسة الإدارة الاستراتيجية بكفاية وفعالية لتحقيق أهدافها، وبات الأمر يتطلب تطوير إمكانيات التفكير الاستراتيجي لتطوير مهارة إعداد خرائط وسيناريوهات المستقبل لدى القائمين على المؤسسات التعليمية، وهذا يوفر تحليلاً يؤدي إلى اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر حكمة (العريفي، الحاج، 2018م، 86).

كما تكمن أهمية التفكير الاستراتيجي في إشارته إلى مدى توافر المقدرات والمهارات اللازمة من أجل القيام بالعديد من التنبؤات المستقبلية مع إتاحة الفرصة لإمكانية صياغة الاستراتيجيات وصنع القرار، واتخاذها وتكييفه مع حياة المؤسسة لكي تكسب بعض المواقف التنافسية ضمن مواردها المحدودة، وتبدو أهمية التفكير الاستراتيجي من خلال نظريته الشاملة المتكاملة إلى المستقبل وإلى ما هو متاح وما يمكن الحصول عليه، وبلورة الإطار الفكري للنظر إلى المؤسسة في محيطها الكلي وعلاقتها الشمولية، وتحقيق التكيف والتأقلم والتفاعل الإيجابي في البيئة الداخلية والخارجية، واحتواء القوة الداعمة والمساندة للمؤسسة، والتهيؤ والاستعداد للأزمات وللأحداث قبل وقوعها، وإعداد الورش وغرف العمليات للتحكم في ظروفها (العودة، 2018م، 14-15).

ويتميز التفكير الاستراتيجي بسمات وخصائص متعددة، وهذا يعني بالضرورة أن التفكير الاستراتيجي يتطلب قدرات ومؤهلات عقلية ومعرفية، وأصبح التفكير الاستراتيجي ضرورة لا بد منها لمعالجة المشكلات التي تواجه المؤسسات بطرق إبداعية تسمح لها بالتميز والتفوق مقارنة مع نظيرتها، بما يمكنها من الاستفادة من الفرص المتاحة ودعم المركز التنافسي للمؤسسة، وتنمية مواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال الفرص بطريقة تفوق منافسيها، والأهم من ذلك أن تكون المؤسسة أكثر استعداداً لمواجهة السيناريوهات غير المتوقعة، ولديها القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات المفاجئة، وتحقيق كل ما هو جديد، والعمل وفقاً لعناصر التفكير الاستراتيجي مجتمعة يؤدي إلى تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسات التعليمية (ترغني، 2015م، 198).

ه- عناصر التفكير الاستراتيجي:

- إن المؤسسات التي تنجح في توفير عناصر التفكير الاستراتيجي في إدارتها سوف تتمتع بميزة تنافسية على نظائرها، وتحقق لها قدرًا مهمًا من فاعلية اتخاذ القرار على النحو الذي تسهم به تلك الخصائص في ردف هذه الفاعلية ومن هذه الخصائص التي ذكرتها (Liedtka، 1989م):
- **القصدية:** ويضفي هذا العنصر خاصية التنوع في التفكير الاستراتيجي وأهميته في تحديد خيارات المنافسة من خلال أنماط التفكير ومقاصده الغائية.
 - **الشمولية:** يُعد عنصر شمولية التفكير في كيفية تأثير أنواع البيئات على عمل المؤسسة.
 - **انتهاز الفرص الذكية:** وتُعد وعاءً يحتوي على امكانيات التعامل مع نوعين من الاستراتيجيات؛ أحدهما الاستراتيجية المقصودة والأخرى الاستراتيجية العرضية، إسقاط الاستراتيجية العرضية تُعد أحد محاور التفكير الاستراتيجي الموجه نحو انتهاز الفرص الذكية التي قد تذهب هذه الفرص عند عدم التحسب للتغيرات البيئية الطارئة، ومن ثم فإن إغفال أية احتمالات لتعبئة الفرص الطارئة قد يؤدي إلى حدوث خسارة غير منظورة في حساب الفكر الاستراتيجي.
 - **الوقت المناسب:** من الأمور المهمة التي تسد الفجوة بين واقعية الحاضر وقصد المستقبل، إسقاط التفكير الاستراتيجي في هذه الحالة لا ينحصر في مواءمة الموارد الحالية والإمكانات المنظمة مع الفرص المتاحة في البيئة وإنما يتضمن التفكير في وسائل زيادة الموارد الحالية لبلوغ الغايات التوسعية في المستقبل (يونس، 2000م، 55-56).
- كما افترض Neustadt & May بأن التفكير في الوقت المناسب له ثلاث مكونات:
- أن المستقبل مرتبط بالماضي، والماضي له قيمته التنبؤية.
 - أن النظرة لما سيحدث في المستقبل منطلق من الحاضر ومختلف عن نظرة الماضي.
 - استمرارية المقارنة بين ما جرى في الماضي والحاضر وما سيجري في المستقبل.
 - التوجيه بالفرضيات: وهو صورة مرآة للطريقة العلمية، حيث إن التفكير الاستراتيجي يفترض فرضية ما ثم يختبرها ويؤكد صحتها أو يرفضها وفق النشاطات والموارد المتاحة.
 - منظور الأنظمة: إن التفكير الاستراتيجي مبني على المنظور النظامي، حيث أن المفكر الاستراتيجي يمتلك نموذجًا مكونًا من نظام متكامل للقيم. وكذلك فهم العلاقات التبادلية بينها وخلالها، وكذلك فهم البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة (يونس، 2006م، 105-109).
- ومن خلال ما سبق تستنتج الباحثة من الهدف الأول ما يلي:
- أن التعاريف السابقة للتفكير الاستراتيجي ركزت في مجملها على دور التفكير الاستراتيجي في وضع الرؤى المستقبلية والفكرة الشمولية للمؤسسات، وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية لها،

- ومعرفة الفرص والتحديات وجوانب القوة والضعف، وتوفير المعلومات والتصورات المستقبلية بما يتيح للإدارات الاستراتيجية القيام بمسئولياتها تجاه المؤسسات.
- يتضح أن التفكير الاستراتيجي مرحلة تسبق مرحلة التخطيط الاستراتيجي، حيث يتم وضع الخطة الاستراتيجية بناءً على ما ينتج من تصورات ورؤى للتفكير الاستراتيجي.
- أن التفكير الاستراتيجي مهمًا في إعداد الرؤى المستقبلية للمؤسسات بما يساعدها في توظيف جميع إمكانياتها والاستفادة منها في خدمة هذه الرؤية، مع الأخذ في الاعتبار بالمتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمؤسسات.

وتمثل الهدف الثاني في التعرف على مفهوم المؤسسات التعليمية، وأهميتها، فيما يأتي:

مفهوم المؤسسات التعليمية:

- وتُعرف المؤسسات التعليمية بأنها: العملية التي يدار بها التعليم في مجتمع ما وفقًا لأيدولوجية ذلك المجتمع وأوضاعه، والاتجاهات الفكرية التعليمية السائدة فيه، ليصل إلى أهدافه من خلال كل نشاط منظم مقصود وهاذف يحقق الأهداف التعليمية المنشودة في المؤسسة (العريقي، الحاج، 2018، 21).
- كما تُعرف بأنها: العملية التي يتم بها تنسيق الجهود البشرية والمادية من أجل تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية وبذلك تُعنى بالنواحي الإدارية والفنية معًا (محمود، البحيري، 2007م، 5).

10- أهمية المؤسسات التعليمية:

- تُعد المؤسسات التعليمية من أهم المؤسسات المجتمعية إن لم تكن المؤسسة الأم التي تنتج الكوادر البشرية للمؤسسات والمنظمات في المجتمع، وقد ذكر (العريقي، الحاج، 2018، 25-26، 90) عدة أوجه تبرز فيها أهمية المؤسسات التعليمية ومنها:
- أنها تقوم بدور حيوي في بناء أفراد المجتمع، فبدايتها مع الأفراد ونهايتها معهم أيضًا.
- رسم السياسات التعليمية مع السلطات التشريعية المختلفة، ووضعها موضع التنفيذ من خلال إنشاء ما يلزم من المؤسسات التعليمية، ومراكز نشر الثقافة العامة، وتخطيط المناهج الدراسية وتطويرها، وتزويد الجهاز التعليمي بالإمكانات المادية والبشرية.
- إعداد وإجراء البحوث والدراسات الميدانية التي ترتبط بقضايا ومشكلات تعليمية تتصل بمختلف جوانب وعناصر العمل التعليمي.
- تساعد على تخصيص الموارد وتوزيعها على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المؤسسات التعليمية، وبالتالي يمكن تحديد الأهداف الأكثر أهمية لمستقبل الإدارة التعليمية.
- إعداد وتهيئة قيادات استراتيجية وتمية مهاراتهم القيادية بما يسهم في نجاح الإدارة العليا للمؤسسات التعليمية.

- تعمل على زيادة قدرة المؤسسات على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة الإدارة التعليمية، وتوضيح صورة المؤسسة واتجاهاتها المستقبلية أمام مجموعة المصالح والمخاطر المختلفة التي تعمل مع المؤسسات التعليمية.

- تحديد الفرص والمخاطر ونقاط القوة والضعف، وتحسين مستويات الأداء الاستراتيجي المطلوب وآلية الوصول إليها، وتطوير الأداء والمساعدة في استقراء المشكلات التي تحدث في المستقبل، وتحسين المركز التنافسي للمؤسسات لخلق ميزة تنافسية مستدامة.

- توجيه الأنشطة الإدارية والتنفيذية وتحقيق النظرة الشمولية للعمل بما يسهم في صياغة التوجهات الاستراتيجية للإدارات التعليمية.

ومن خلال ما سبق تستنتج الباحثة من الهدف الثاني ما يلي:

أن المؤسسات التعليمية تعتبر من أهم الركائز التي تعول عليها المجتمعات المعاصرة، والتي تشكل أحد أهم الموارد التي تعمل على تطور ونهوض هذه المجتمعات، وتتمثل في الموارد البشرية والمعرفية، إسقاط نجاح المؤسسات التعليمية في بلد ما يُعد نجاح للمجتمع ككل.

وتمثل الهدف الثالث في التعرف على دور التفكير الاستراتيجي في تطوير المؤسسات التعليمية فيما يأتي:
دور التفكير الاستراتيجي في تطوير المؤسسات التعليمية:

يعيش العالم اليوم مراحل تحول على جميع الأصعدة وفي شتى المجالات التنموية، حيث أضحى المعرفة والتكنولوجيا ووسائل الاتصالات الحديثة محورًا هامًا، ودعامة أساسية، تعتمد على منتج المعرفة، وتوظيف التكنولوجيا والتقنية في التنمية، وتستثمر التقدم في وسائل الاتصال والتواصل الفعال، وتستثمر العولمة في خلق فرص قوية لتبادل المصالح، وبناء شبكات الأعمال، والاهتمام بالتنمية البشرية، وتنمية قدرات التفكير الاستراتيجي على كل المستويات القيادية (رجب، 2013م، 153).

ولقد حظيت المؤسسات التعليمية باهتمام كبير في معظم دول العالم، وذلك للضرورة التي فرضتها أهمية التوجه نحو التطوير والتميز، والجودة الشاملة، والتقدم العلمي والتقني في شتى ميادين الحياة؛ مما جعل التفكير الاستراتيجي يندرج ضمن عمليات الإصلاح نظرًا للدور الكبير الذي يلعبه في تطوير المؤسسات التعليمية، لاسيما وأن هذا النوع من التفكير يأتي في قمة الهرم لأي عملية تطوير في المؤسسات والمنظمات في عصر تعددت فيه مصادر المعلومات، وتراكمت محاولات التطوير، وتباينت الطموحات وتلبية الاحتياجات ومواجهة الصعوبات في تذليلها (الحري، الإمامي، 2011م، 11).

كما وتبرز أهمية التفكير الاستراتيجي كونه المعرفة التي يجب أن تتوافر لدى كل أفراد المؤسسة، وقد ذكر كوفمان Kaufman أن هذا النوع من التفكير يحول المؤسسة من تجمع منقسم يتكون من أجزاء

لا رابط بينها تتنافس كلها من أجل الموارد، إلى كيان واحد يتم التعامل معه باعتباره نظامًا شاملًا يربط بين الأجزاء ببعضها البعض ويجعل منها في النهاية وحدة واحدة (خليف، 2010م، 11).

وقد ذكر Switzer أن المدراء التنفيذيون يواجهون في المؤسسات سريعة النمو تحديًا لمواكبة ذلك النمو أثناء توجيه مؤسساتهم في المستقبل، وعلى الرغم من أن هذه المؤسسات في مختلف التخصصات غير ربحية، إلا أنها تستخدم طرق متعددة لإجراء التفكير الاستراتيجي ونقل الرؤية إلى الداخل والخارج حتى تعمل هذه المؤسسات بنجاح؛ لاكتساب بصيرة حول أين يجب أن تكون المؤسسة في المستقبل، وكيفية توصيل الرؤية لقيادة المؤسسة للقيام بتحريكها في الاتجاه المناسب (Switzer، 2008م، 31).

إن المؤسسات التعليمية التي تشجع التفكير الاستراتيجي تكون أكثر استعدادًا لمواجهة السيناريوهات غير المتوقعة، ولديها القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات المفاجئة، وتحقيق كل ما هو جديد ومفيد لصالح المؤسسة ومختلف الأطراف الأخرى (ترغني، 2015م، 197).

ولكي يتم تعزيز التفكير الاستراتيجي لدى المؤسسات يتطلب الأمر تركيز البرامج التدريبية وورش العمل على النظرة الشمولية للمؤسسات وبيئتها سواء البيئة الداخلية التي تركز على نقاط الضعف والقوة في قدرات المؤسسات أو بيئتها الخارجية التي تأتي بالفرص والتحديات، ويُعد تطوير المؤسسات التعليمية تجاه المستقبل في ظل التغيرات الإقليمية والدولية أمرًا ملحًا، وعلى المؤسسات التعليمية أن تشجع كافة الأقسام الموجودة لديها على إعداد خطط استراتيجية مع ضرورة ربط هذه الخطط بالاستراتيجية الكلية للمؤسسات، وتعزيز دور المستويات الإدارية الدنيا في إدارة المؤسسات وتحقيق أهدافها، وهذا يفتح الباب نحو تطوير مستوى المبادرة والإبداع والابتكار لديها (الفرا، 2009م، 57).

إن التفكير الاستراتيجي يبقى إحدى التحديات المهمة التي تواجه الإدارة العليا في المؤسسات التعليمية، بل يمتد ليشمل جميع مستويات المؤسسات، وقد برهنت تجارب الماضي أن تطوير الاستراتيجيات للمؤسسات التعليمية ووحداتها هو نتاج ذلك التفكير، ولعل فوائد التفكير الاستراتيجي أنه أداة تُعزز التطور والتميز في المنافسة، وتقديم رؤية جديدة عن التفكير الاستراتيجي من خلال توظيف قيادة للتفكير الاستراتيجي وبناء الاستراتيجيات، ولما كان التخطيط الاستراتيجي نشاطًا رئيسًا مستمرًا، فإنه يشجع إدارة المؤسسات التعليمية بعملية التفكير الاستراتيجي من خلال عناصره المختلفة (مجداب، 2018م، 290).

إن الاعتماد على النجاح الحاضر في المؤسسات التعليمية قد يصرف النظر عن كوامن الضعف المستقبلية، خاصة إذا ما تم حل الأزمات بالفكر التشغيلي، والذي يحول دون فكرة التنافس والتميز التي يتسم بها الفكر الاستراتيجي، وينتقل الاهتمام لمعالجة الهم الداخلي للمؤسسة، كما أن هيمنة التفكير الاجرائي يؤدي مع الوقت إلى التحول تدريجيًا إلى إدارة الأزمات أو إطفائها، ويعرض المؤسسة التعليمية

بصورة منتظمة للأخطار الخارجية؛ بسبب عدم وجود الرؤية المستقبلية والاستعداد المسبق، وخسارة الفرص المتاحة، والانشغال في المشاكل والأعباء اليومية(السلطان، 2010م، 157، 129).

ولقد كان للتجربة الماليزية الحديثة والتجربة التركية نموذج في التفكير والتخطيط الاستراتيجي والوعي الكامل الذي ربط بين الأفراد ومؤسسات المجتمع، وانطلقت من خلال الإدراك بأهمية اندماج الثلاث المحاور (المادة، والأفراد، والأفكار) والتي انطلقت من ركائز تاريخية للمجتمع متمشية مع التغيرات والتحويلات العالمية، ولقد ساهمت عدة عوامل في تنمية ماليزيا واستقرارها ومن تلك العوامل:

- وجود الرؤية التنموية الحضارية الشاملة الناتجة عن التفكير والتخطيط الاستراتيجي.
- التأسيس لبيئة التعايش الديني والعرقى والثقافي.
- التركيز على البناء الثقافي والتربوي والاقتصادي والسياسي المتكامل.
- الاستفادة من الخبرة الانسانية والحضارية المعاصرة.
- والتكامل الإيجابي بين قيم التراث والحداثة دون الذوبان فيها (رجب، 2013م، 159-160).

ولذلك فإن أهمية التفكير الاستراتيجي تبرز في محاولة اختراق المجهول وتقريب صور المستقبل، إذ يؤكد Heracleous أن الغرض من التفكير الاستراتيجي هو اكتشاف الجديد وتصور الاستراتيجيات والرؤية بشأن المستقبل المحتمل، وبشكل أكثر وضوحًا (النعيمي، 2008م، 143).

ومن خلال ما سبق تستنتج الباحثة من الهدف الثالث ما يلي:

أن دور التفكير الاستراتيجي في تطوير المؤسسات التعليمية ضرورة حتمية، ويُعتبر المحك لإخراج المؤسسات التعليمية من الإطار التقليدي والفكر التشغيلي والانكفاء على ممارسة المهام الروتينية والتنفيذية إلى إطار مؤسسي إبداعي وابتكاري وتصور مستقبلي شامل ينهض بالمؤسسات التعليمية من الجمود وينقلها إلى التميز وخلق بيئة تنافسية، والاستفادة من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية بما يخدم توجهاتها الاستراتيجية وبما يعمل على تقدمها وتطويرها، كما أن إشراك جميع الوحدات الدنيا في المؤسسات التعليمية في التفكير الاستراتيجي يعمل على إشاعة ثقافة الحوار والمشاركة والمصارحة والتفأول والشفافية في أجواء المؤسسات التعليمية، وتعميق روح المسؤولية والرقابة الذاتية، وبذلك يعزز ثقة الأفراد بذاتها ويشعرها بقدراتها على المساهمة في صنع مستقبلها.

11-النتائج:

ومن خلال ما تم عرضه تخرج الباحثة بالنتائج الآتية:

- أن التفكير الاستراتيجي له دور فاعل في تطوير أداء المؤسسات التعليمية.
- زيادة فرص التطوير والمنافسة للمؤسسات التعليمية التي تعتمد على التفكير الاستراتيجي.

- يوجه التفكير الاستراتيجي المؤسسات التعليمية نحو رؤية مستقبلية شاملة تعمل على تفعيل جميع الإمكانيات الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية ومعطياتها من الموارد البشرية والمادية والمعرفية في سبيل وصولها إلى الوضع الأمثل والمأمول.
- يعمل التفكير الاستراتيجي على تقدم المؤسسات التعليمية، ومواكبة التطورات والمتغيرات الإيجابية العالمية الحديثة، ومواجهة التحديات التي أفرزتها ظاهرة العولمة على المؤسسات التعليمية.
- أن المخرجات التعليمية للمؤسسات التي تعتمد على التفكير الاستراتيجي تكون متميزة وفاعلة في جميع مؤسسات ومنظمات الدولة، كون المؤسسات التعليمية هي الحاضنة الأولى للموارد البشرية والمعرفية.

12-التوصيات:

- وفي ضوء ما تقدم توصي الباحثة بما يلي:
- ضرورة تبني أسلوب التفكير الاستراتيجي في تطوير المؤسسات التعليمية.
- إعادة النظر في الممارسات الإدارية للمؤسسات التعليمية أسلوباً وفكراً وممارسة، وتأهيل قيادات تعمل في إطار منهجية التفكير الاستراتيجي.
- التأكيد على أهمية استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته واحتمالاته وعدم الانشغال بالحاضر والتفرع الكلي لمشاكله، والتي قد تكون معظمها امتداد للماضي.
- توحيد الجهود وتعبئة الطاقات في المؤسسات التعليمية نحو الأهداف والغايات بدلاً من تركيزها على الوسائل والجزئيات.
- حُسن توظيف الموارد البشرية وطاقاتها ومعارفها الصحيحة من خلال التفكير الاستراتيجي.
- إقامة دورات تدريبية لتنمية مهارة التفكير الاستراتيجي لدى قيادات المؤسسات التعليمية.
- إجراء دراسات تهتم بالتفكير الاستراتيجي وتطويره في المؤسسات والمنظمات الأخرى.

13- قائمة المراجع:

أ- المراجع العربية:

- ترغني، صبرينة (2015م) دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- الجابري، محمد عامر (1998م) ابن رشد سيرة وفكر دراسة ونصوص، الطبعة الأولى، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان.
- الحرير، رافدة، الإمامي، سمير (2011م) الإرشاد التربوي والنفسي في المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- خليف، لينا شحادة (2010م) تطوير التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية، الطبعة الأولى، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- رجب، شهدي (2013م) التفكير الاستراتيجي والخروج من الأزمة، مطابع الأهرام التجارية، مصر.
- السلطان، جاسم (2010م) التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، الطبعة الثانية، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، المنصورة، السعودية.
- الشويخ، عاطف عبد الحميد عثمان (2007م) واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العريقي، رويدا علي ناشر، الحاج، أحمد علي (2018م) الإدارة التعليمية الاستراتيجية، (د.ط)، مركز المتفوق للطباعة والنشر، صنعاء، اليمن.
- العشي، نهال شفيق (2013م) أثر التفكير الاستراتيجي على الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العودة، زبيدة خلف أحمد (2018م) درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بدرجة ممارستهم لإعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الفراء، ماجد محمد (2009م) مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة أعمال، جامعة الموصل، مجلة الرافدين، مجلد (31)، العدد (95).
- الفواز، نجوى مفوز مفيوز (2008م) التفكير الاستراتيجي (الأنماط-الممارسات-المعوقات) لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

- مجذاب، على كزار (2018م) التفكير الاستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية في العراق، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة اعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- محمد، أحمد علي الحاج (2011م) التخطيط التربوي الاستراتيجي الفكر والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمود، محمد صبري حافظ، البحيري، السيد السيد محمود (2007م) اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- النعيمي، صلاح عبد القادر (2008م) المدير القائد والمفكر الاستراتيجي، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- هلال، محمد عبد الغني حسن (2008م) مهارة التفكير والتخطيط الاستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، (د. ط)، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.
- يونس، طارق شريف (2000م) أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، (د. ط)، دار الكتاب، العراق.
- يونس، طارق شريف (2006م) الفكر الاستراتيجي للقادة "دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، (د. ط)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

ب-المراجع الأجنبية:

- Olaniyi, M., Ibrahim, L., & Elumah, O. (2016). Strategic Thinking and Organization Performance: Study of Nigeria Firms, Olabisi Onabanjo University, Ago-Iwoye, Ogun State, Nigeria, **Journal of Business Administration Research**, Vol (5) Issue (1).
- Awaji A. (2018). Strategic Thinking Skills And Its Relationship With Systems Intelligence For Department Heads At Taif University In Saudi Arabia , Ministry of Education, Taif University, Saudi Arabia, **International Journal of Business and Management Review**, Vol (6) Issue (10).
- Comer, K., & Bodin, E. (2019) Strategic Thinking: A Practical Perspective A qualitative study on top managers' perception of strategic thinking, **unpublished Master thesis**, Management and Economics, Lund University.
- Salamzadeh, Y. (2018). Strategic Thinking and Organizational Success: Perceptions from Management Graduates and Students, **Global Business and Management Research: An International Journal**, Vol (10), Issue (4) December (2018).



- Switzer, M. (2008) Strategic Thinking in Fast Growing Organizations, School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University, **Journal of Strategic Leadership**, Vol(1)Issue (1), 2008.



دور التعليم الريادي في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة في الجامعات اليمنية

أ/ياسين محسن محمد العماري

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

Email: yasinalmarya@gmail.com

إشراف/ أ.د/ محمد أحمد الجوفي

أستاذ الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة إب-الجمهورية اليمنية

الملخص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على دور التعليم الريادي في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة في الجامعات اليمنية، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك لوصف مبادئ التعليم الريادي، واستقراء دوره في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة في الجامعات اليمنية، وتوصل البحث إلى العديد من الاستنتاجات أبرزها: فاعلية دور التعليم الريادي في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة في الجامعات اليمنية؛ كونه يعتمد على استراتيجيات متعددة قوامها الإبداع والابتكار والإنجاز، وعاملاً مهماً للحد من حجم البطالة في المجتمع؛ كونه يركز على التوظيف الذاتي وخلق فرص عمل بدلاً عن البحث عن الوظيفة، وفي ضوء ذلك قدم البحث العديد من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: التعليم الريادي، الإبداع، الابتكار، المزايا التنافسية، الاستدامة.

Abstract:

This research aimed to identify the role of entrepreneurial education in achieving sustainable competitive advantages in Yemeni Universities. To achieve this, the researcher has used the descriptive analytical method. For describing the principles of entrepreneurial education and extrapolating sustainable competitive advantages in Yemeni Universities. This Research has reached many conclusions most notably; The effectiveness of the role of entrepreneurial education in achieving sustainable competitive advantages in Yemeni universities The effectiveness of the role of entrepreneurial education depends on multiple strategies based on creativity, innovation and achievement. Moreover, it is important factor to reduce the size of unemployment in society, and focusing on self-employment and job creation rather than job search, In light of this, the research has presented many recommendations and proposals.

Keywords : Entrepreneurial Education, Creativity, Innovation, Competitive Advantages, Sustainability

المقدمة

مع تصاعد الانفجار العلمي الهائل الذي يشهده القرن الحادي والعشرين حرصت العديد من الجامعات حول العالم على البدء في التحول من الدور التقليدي لها بوصفها مصدرا للتعليم ومجهزة للمعرفة العلمية، إلى نماذج أخرى متعدد تمهد الطريق للتنمية، وتلعب دورا رئيسياً في التطور الاقتصادي والاجتماعي للبلدان على اختلاف فلسفاتها ونظمها الاقتصادية (Wong, Ho, & Sing, 2007).

وتعاضد هذا الحرص مع تنامي ظاهرة البطالة في أوساط خريجي الجامعات، في ظل انحسار قدرة المؤسسات الحكومية على استيعاب المزيد من خريجها (العمرية، 2011، 4)؛ الأمر الذي دفع العديد من الدول إلى إعادة النظر في أنظمتها التعليمية؛ بما يوفر بعداً جديداً يستهدف إثارة اهتمام المتعلمين وتنمية اتجاهاتهم، وتوجيههم نحو خيار العمل لحسابهم الخاص من خلال تأسيس مشروعاتهم الخاصة كبديل للعمل بأجر لدى الغير، وهذا البعد الجديد يحمل في مضمونه توظيف أساليب وخطط جديدة في مؤسسات التعليم العالي (ماس، 2007، 1). ومن هنا برز التعليم الريادي كأحد أهم الصيغ التجديدية، ليمثل ثورة أكاديمية، نتجت عن التزاوج المثالي بين حقلي ريادة الأعمال ونظمه ومفاهيمه، والتعليم بنظرياته وفلسفته (السعيد، 2015، 142). يركز على تنمية المهارات والقدرات لدى المتعلمين في مجال الإبداع والابتكار والريادة، ورفع الوعي نحو المهن وسوق العمل وتطوير السلوكيات الايجابية للمتعلمين، والتركيز على مبدأ توفير فرص العمل، بما يتوافق مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للدولة (المطيري، 2019، 12). ومن هنا فإن الأخذ بصيغه التعليم الريادي يخرج الجامعة من برجها العاجي ودائرة الانشطة الأكاديمية البحتة لتصبح جزءاً من منظومة الابتكار أو الحلزون الثلاثي الداعم للاقتصاديات القومية (المهدي وسويلم، 2014، 30). بالإضافة إلى كونه يعزز روح التنافسية بين الجامعات لإحداث تغييرات استراتيجية في بنائها المادي والمعرفي (عبد المطلب، 2016، 3). فكل جامعة معنية بتسويق نفسها ومنافسة غيرها، وحياسة أولوية السبق في تقديم مخرجات مجودة تتواءم مع سوق العمل (الخالدة، 2018، 134). وامتلاك مصادر القوة القادرة على الابتكار والإبداع والانجاز المتمثلة في الكفاءات باعتبارها مصدر للميزة التنافسية (عساف، د.ت، 3). ونظراً لتزايد الاهتمام بقضايا التطوير والتحديث والمنافسة يرى الباحث أن الجامعات اليوم أحوج ما تكون لهذا النوع من التعليم، ومن ثم تولدت لديه فكرة البحث الحالي التي تمثلت بدور التعليم الريادي في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة في الجامعات اليمنية.

مشكلة البحث:

تشير وثيقة التقييم لمشروع تحسين جودة التعليم العالي (2010) إلى عدم ارتباط برامج التعليم العالي باحتياجات سوق العمل، نتيجة لعدة أسباب منها: انعدام الميزة التنافسية لدى خريجي الجامعات اليمنية وعدم رضا أصحاب الأعمال عن مستواهم (الحابي، 2015، 30). على الرغم من أن الرؤية الاستراتيجية

لليمن 2025 استهدفت التعليم الجامعي وضرورة إدخال تحول جذري في أنظمتها ليصبح قادرًا على مواكبة التطورات العلمية والتقنية واحتياجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل (الرؤية الاستراتيجية لليمن، 2001-2025، 52)، بالإضافة إلى ما أُنْبِثَ عنها في الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي (2006-2010) التي ركزت على أهمية تطوير البرامج التعليمية والبحثية وإدماج ريادة الأعمال في التعليم الجامعي من خلال رفع مستوى المعارف والمهارات والخبرات والابتكارات لديها؛ لتتمكن الجامعات من إيجاد وتكوين ميزة تنافسية تتميز بها عن نظيراتها، سواء على المستوى المحلي أو العربي أو الدولي.

فإن الملاحظ أنها لا تزال عبارته عن توجه استراتيجي لم ينفذ في الواقع، يشير إلى أن الجامعات اليمنية ما زالت جامعات للتدريس والبحث العلمي ببرامج ومناهج تقليدية (العماري، 2018، 585). لا تتواءم مع متطلبات العصر واحتياجات المجتمع وسوق العمل (الحدابي، 2014، 27). تقتصر إلى الأساليب المحفزة للتفكير الإبداعي والتدريب المبني على احتياجات السوق (العفيري، 2014، 272). وما زالت لا تمتلك سياسة حقيقية لتجديد أهدافها وخططها ووظائفها وعملياتها التدريسية والبحثية بما يتلاءم مع متغيرات التقدم الحضاري واحتياجات التنمية (قاسم، 2016، 5). ما أدى إلى وجود فجوة بين مخرجاتها واحتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية (محمد، 2016، 195). من هنا تولدت لدى الباحث فكرة البحث الحالي، الذي تمثلت مشكلته في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور التعليم الريادي في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة في الجامعات اليمنية؟

ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

- ما المنطلقات النظرية للتعليم الريادي بحسب ما أشارت إليه المصادر والدراسات العلمية المتخصصة؟
- ما المنطلقات النظرية للمزايا التنافسية بحسب ما أشارت إليه المصادر والدراسات العلمية المتخصصة؟
- ما واقع التعليم في الجامعات اليمنية، بحسب ما أشارت إليه المصادر والدراسات العلمية المحلية، والتقارير الصادرة عن الجهات ذات العلاقة؟
- ما دور التعليم الريادي في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة في الجامعات اليمنية؟

أهداف البحث:

- يهدف البحث الحالي إلى معرفة متطلبات التعليم الريادي في الجامعات اليمنية والآليات والأساليب العلمية التي تساعد في تفعيلها، وذلك من خلال التعرف على ما يأتي:
- المنطلقات النظرية للتعليم الريادي بحسب ما أشارت إليه المصادر والدراسات العلمية المتخصصة.
 - المنطلقات النظرية للمزايا التنافسية بحسب ما أشارت إليه المصادر والدراسات العلمية المتخصصة.
 - واقع التعليم في الجامعات اليمنية، بحسب ما أشارت إليه المصادر والدراسات العلمية المحلية، والتقارير الصادرة عن الجهات ذات العلاقة.
 - دور التعليم الريادي في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة في الجامعات اليمنية.

أهمية البحث:

- تكمن أهمية البحث الحالي في العديد من الجوانب، منها:
- يسهم في توضيح المنطلقات النظرية، لكل من (الريادة، التعليم الريادي) التي تمثل إضافة للمكتبات اليمنية، وبما يساعد الباحثين المهتمين في إجراء الدراسات والبحوث في هذا المجال.
- يمكن أن يسهم في عملية ردم الفجوة بين مخرجات الجامعات اليمنية وسوق العمل، ويمكن أن تكون خطوة أساسية للإسهام في تقديم مخرجات مؤهلة وكفؤة تلبى احتياجات ومتطلبات سوق العمل.
- أنه يأتي متزامن مع بعض الجهود المبذولة من جانب وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للارتقاء بنوعية التعليم في الجامعات اليمنية.
- يأتي استجابة لتوصيات العديد من المؤتمرات والندوات العلمية المحلية والإقليمية التي دعت إلى ضرورة تطوير منظومة التعليم العالي والبحث العلمي.
- يسهم في نشر ثقافة التعليم الريادي في الجامعات اليمنية والمجتمع المحلي وإبراز أهميته كعنصر أساسي في نظم التعليم العالي.
- تساعد النتائج التي يتم التوصل إليها المسؤولين في الجامعات اليمنية، والمجلس الأعلى لتخطيط التعليم، ومتخذي القرار والمهتمين بالتعليم الجامعي، في تحديد دور التعليم الريادي في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة في الجامعات اليمنية.
- يساعد في دعم القدرات الإبداعية والابتكارية في الجامعات اليمنية.

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: دور التعليم الريادي في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة في الجامعات اليمنية.
- الحدود الزمانية: تنفيذ البحث الحالي خلال العام الجامعي 2019 / 2020م.

مصطلحات البحث:

الريادة:

- تعرف الريادة بأنها: مجموعة من الخصائص المتعلقة ببدء الأعمال والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل المخاطر والإبداع في إدارتها (الغالبى وإدريس، 2009، 561).
- ويعرفها الباحث بأنها تعني: القدرة على ترجمة الأفكار إلى أفعال ومشروعات في الجامعات اليمنية، من خلال عمليات الإبداع والابتكار واستغلال الفرص وتحمل المخاطر من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

التعليم الريادي:

يُعرف التعليم الريادي بأنه: عملية منظمة لتنمية القيم والصفات الريادية لدى الفرد، وتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار والتطوير والاستكشاف، واستغلال الفرص، واستيعاب المهارات الإدارية القائمة على الإدارة المنهجية؛ لتلبية احتياجات الأعمال التجارية، وتحقيق الربحية والنمو المستدام (السعيد، 2015، 142).

ويعرفه الباحث بأنه: ذلك التعليم الجامعي الذي يسعى لإكساب المتعلمين في الجامعات اليمينية اتجاهات ومهارات متنوعة، لزيادة الوعي بإدراك الفرص الوظيفية، وتدريبهم على مهارات الإبداع والابتكار؛ بما يجعل الخريجين قادرين على الإسهام في التنمية والتطوير وتلبية متطلبات سوق العمل.

الإبداع:

يُعرف بأنه: خاصية ذهنية تمكن الفرد من التفكير بطرق غير تقليدية، وغالبًا ما تؤدي هذه الخاصية إلى الابتكار أو استخدام أساليب مغايرة غير عادية أثناء التعامل مع مهمة معينة (محمد، 2016، 4).

ويعرفه الباحث بأنه: المبادرة التي يبديها المتعلمين في الجامعات اليمينية المتمثلة بقدرتهم على الخروج عن المألوف في التفكير، وحل المشكلات والمعوقات التي يواجهونها بأساليب وطرائق إبداعية.

الابتكار:

يقصد بالابتكار قدرة الفرد على إيجاد أفكار، أو أساليب، أو مفاهيم جديدة، وتنفيذها بأسلوب جديد غير مألوف لدى الأفراد الآخرين، على أن تتناسب مع موقف معين، كما تعبر عن قدرة الفرد على استخدام الأفكار والمعلومات والأدوات الموجودة، بطريقة مستحدثة وفريدة (عبد الفتاح، 2003، 16).

ويُعرفه الباحث بأنه: قدرة المتعلمين في الجامعات اليمينية على استخدام المهارات العقلية لإيجاد أفكار جديدة، خارجة عن المألوف، أي القدرة على خلق وإيجاد أفكار جديدة ومبتكرة، تعبر عن قدرتهم على استخدام الأفكار والمعلومات والأدوات الموجودة، بطريقة مستحدثة وفريدة وغير مألوفة.

المزايا التنافسية المستدامة:

تُعرف بأنها: خاصية أو مجموعة خصائص تمتلكها المؤسسة وتحتفظ بها لفترة زمنية طويلة، وتحقق من خلالها منافع متنوعة ومنها تحقيق التفوق على المنافسين (المعاضدي، 2007، 213).

ويعرفها الباحث بأنها: قدرة الجامعات اليمينية على إيجاد مجموعة من المتغيرات المتعلقة بتجديد التعليم وجودة التخطيط والمهارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات التي تستطيع إدارة الجامعات اليمينية تنسيقها واستثمارها لتقديم قيم إضافية للمتعلمين والاستجابة لحاجاتهم، والتي تكسبها القدرة على مواجهة حدة المنافسة مع غيرها من الجامعات لفترة زمنية طويلة.

منهجية البحث وإجراءاته:

منهج البحث:

نظراً لطبيعة موضوع البحث الحالي وأهدافه، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بأسلوبه الاستنباطي الذي يقوم على استنتاج أفكار معينة من فكرة عامة مع تحليل واقعي يربط بين التشخيص والمعالجات من جهة والواقع من جهة أخرى.

أدوات البحث:

نظراً لطبيعة أهداف البحث، فقد استخدم الباحث الحالي تحليل المحتوى لتحليل محتوى الكتب والدراسات والبحوث العلمية المتخصصة ذات الصلة بالتعليم الريادي ودوره في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة، بالإضافة إلى القوانين واللوائح الخاصة بالتعليم العالي.

ثانياً- الدراسات السابقة:

دراسة العمري (2011): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع الممارسات المرتبطة بمتطلبات التعليم الريادي في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، بالإضافة إلى بناء استراتيجية مقترحة في ضوء واقع متطلبات التعليم الريادي وآراء الخبراء، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت الباحثة الاستبانة واسلوب دلغاي كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج واستنتاجات أبرزها: أن المتطلبات الحالية لتطبيق التعليم الريادي المتمثلة بالموارد المتاحة، وأساليب التدريس والمناهج، والبرامج والأنشطة اللاصفية، ومهارات إعداد المتعلمين ليكونوا رياديين يأتي بدرجة متوسطة.

دراسة المخلافي (2014): هدفت الدراسة إلى تحليل واقع التعليم الريادي في الجامعات الحكومية السعودية ومدى توفر البيئة المساعدة لريادة الأعمال وتوفير أعضاء هيئة تدريس متخصصين في مجال الريادة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، واستخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أن التعليم الريادي في الجامعات السعودية لا يزال يمثل نسبة صغيرة ومتواضعة.

دراسة السعيد (2015): هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية للتعليم الريادي الجامعي وتحديد متطلباته، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يتميز بكونه يهتم باستقصاء الأسباب التي تساعد على فهم مشكلة الدراسة، ويتضمن قدراً من التفسير وتحديد العلاقات البيئية، واستخراج الاستنتاجات ذات الدلالة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والاستنتاجات أبرزها: أن أهم متطلبات التعليم الريادي في الجامعات تتمثل في متطلبات تتعلق

بالقيادة الجامعية، ومتطلبات تنظيمية ومتطلبات تثقيفية، بالإضافة إلى متطلبات تتعلق بمناهج التعليم الريادي.

دراسة الحمالي والعربي (2016): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع ثقافة ريادة الأعمال وآليات تفعيلها بجامعة حائل من وجهة نظر الهيئة التدريسية، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي وأدواته، واستخدما الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والاستنتاجات أبرزها: ضرورة وضع سياسات وأهداف محددة وخطط تنفيذية وبذل المزيد من الجهد والعمل فيما يتعلق بتفعيل الأنشطة والوعي ببرامجها وخططها باستمرار وضرورة توفير بنية معرفية مناسبة، بالإضافة إلى ميزانيات مرصودة ومعتمدة.

دراسة السر (2017): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة توافر متطلبات التعليم الريادي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة والمقابلات كأداتين للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والاستنتاجات أبرزها: أن متطلبات التعليم الريادي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة متوفر بدرجة كبيرة.

دراسة عبد الوهاب (2018): هدفت الدراسة إلى استشراف مجموعة من السيناريوهات المستقبلية كبداية محتملة لمسارات التحول المتوقع أن تتخذها مؤسسات التعليم الجامعي، وصولاً إلى تحقيق صيغة الجامعة الريادية، وتحقيق أهداف البحث أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل المنطلقات الفكرية، ومنهج التحليل المستقبلي لاستشراف المستقبل بصيغة مجموعة من التنبؤات المشروطة التي توضح المعالم الرئيسة لأوضاع القضية المدروسة عبر فترة زمنية مقبلة. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والاستنتاجات أبرزها: الوصول إلى صياغة ثلاث سيناريوهات هي السيناريو الامتدادي ويرتكز على ثبات الواقع، والإصلاحي ويعني دمج الفكر الريادي مع الفكر الاستراتيجي القائم، والابتكاري الذي يقدم مسارات الوصول إلى نموذج الجامعة الريادية.

مناقشة الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بالبحث الحالي، نجد أنه وعلى الرغم من تباينها في الأهداف، والمنهج، والمجتمع، والأدوات؛ فإنها تناولت التعليم الريادي ومتطلبات وآليات تطبيقه، سواء كانت المباشرة منها، أو غير المباشرة، ويمكن مناقشتها، وتحديد جوانب الاتفاق والاختلاف، والفجوة المعرفية التي يسعى البحث الحالي إلى تحقيقها من خلال ما يأتي:

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى معرفة متطلبات تطبيق التعليم الريادي في الجامعات اليمنية والآليات والأساليب العلمية التي تساعد في تفعيله، وبذلك فإنه يكون قد اتفق بشكل مباشر مع دراسة السعيد،

(2015)، ودراسة السر، (2017): وبشكل غير مباشر مع دراسة العمريّة (2011)، ودراسة الحمالي والعربي، (2016)، ودراسة المخلافي (2014)، ودراسة عبد الوهاب، (2018).

منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بأسلوبه الاستنباطي، وبذلك يكون قد اتفق بشكل كلي مع دراسة المخلافي، (2014)، ودراسة السر (2017)، ودراسة عبد الوهاب (2018)، وبشكل جزئي مع دراسة العمريّة (2011)، دراسة السعيد (2015)، ودراسة الحمالي والعربي (2016)، واختلف مع بقية الدراسات.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الجوانب الآتية:

- إثراء الإطار النظري للبحث الحالي، في ضوء الأطر المرجعية النظرية لتلك الدراسات.
- تحديد المنهج الذي يتناسب مع موضوع البحث الحالي.
- تدعيم نتائج البحث الحالي واستنتاجاته.
- ساعدت في استخلاص الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

ما تميز به البحث الحالي:

- يُعد أول بحث على مستوى الجامعات اليمنية -حسب علم الباحث- يتناول متطلبات تطبيق التعليم الريادي في الجامعات اليمنية وآليات تفعيله.
- قدم البحث الحالي آليات وأساليب علمية لتفعيل التعليم الريادي في الجامعات اليمنية.

ثالثاً- الخلفية النظرية للبحث:

المنطلقات الفلسفية للتعليم الريادي:

يُعد التعليم الريادي من الموضوعات الحديثة، التي توليها الأدبيات في مجال ريادة الأعمال والتعليم أهمية بالغة، حيث أن فلسفة التعليم الريادي قد نتج عن التزاوج المثالي بين حقلي ريادة الأعمال بفلسفته ونظمه ومفاهيمه، والتعليم بنظرياته وفلسفته، لذا فإن التعليم الريادي يهدف إلى إنتاج أفراد مبتكرين ومبدعين لخدمة المجتمعات التي يعيشون بها (إبراهيم، 2015، 143).

ويعرف على أنه: عملية منظمة لتنمية القيم والصفات الريادية لدى الفرد، وتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار والتطوير والاستكشاف، واستغلال الفرص، واستيعاب المهارات الإدارية القائمة على الإدارة المنهجية؛ لتلبية احتياجات تشغيل الأعمال التجارية بكفاءة وفعالية، وتحقيق الربحية والنمو المستدام (السعيد، 2015، 142).

ويقصد بالتعليم الريادي الجامعي: ذلك التعليم الذي يسعى لإكساب طلبة الجامعة اتجاهات ومهارات العمل الحر، وذلك لزيادة الوعي بإدراك الفرص الوظيفية، وتدريبهم على مهارات الإبداع والابتكار، وتنمية الرغبة للمبادرة بإطلاق وممارسات العمل الحر، والتوظيف الذاتي، وجعل الخريجين قادرين لفرص العمل لا باحثين عنها، وتزويدهم بالقدرة على إدراك الطرق التي يستطيعون من خلالها الإسهام في التنمية والتطوير (إبراهيم، 2015، 282). وبالرغم من اتفاق الأدب حول إمكانية تعليم ريادة الأعمال إلا أنه لا يزال هناك نقاش حول كيف ينبغي تعليم ذلك، وقد لوحظ أن هناك منهجين للتعليم الريادي هما: (السعيد، 2015، 142).

- نهجًا تقليديًا من أعلى إلى أسفل: يشمل المحاضرات والندوات، حيث يقوم المحاضرون بدفق معرفتهم إلى المتعلمين الذين يعتبرون أواني فارغة، وقد أنتقد هذا النهج كونه وسيلة تعليم سلبي يركز على مهارات بدء الأعمال الإدارية الجديدة، مع عدم تركيز التعلم على تطوير صفات ومهارات وسلوك المبادر.

- نهجًا بناءً من أسفل إلى أعلى: ويعني التعلم عن طريق الفعل، فهي عملية أكثر ديناميكية ونشطة وبناءة وموجهة نحو هدف معين، كما أنه يعزز التعلم من خلال مشاركة المتعلمين في بناء المعرفة عن طريق اكتساب وتوليد وتحليل ومعالجة المعلومات وهيكلتها.

وفي هذا الصدد ومن أجل فهم مصطلح التعليم الريادي أكثر لابد من الإجابة عن الأسئلة الأربعة الآتية:
- ما محتوى التعليم الريادي؟ من المستفيد؟ أين يتم تنظيمه؟ ما الطرق والوسائل؟

وقد أجاب عن هذه الأسئلة تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي بعنوان تعليم الموجه التالية من رواد الأعمال، ويمكن تلخيص تلك الإجابة من خلال الشكل الجدول الآتي:

جدول (2) يوضح مجالات وعناصر التعليم الريادي

المجالات	العناصر	المجالات	العناصر
محتوى البرامج	- سلوك المبادرة والنبوغ. - الثقة بالنفس، الكفاءة الذاتية، والقيادة. - التعقيد الإداري وعدم القدرة على التنبؤ. - مهارات الأعمال. - تحديد الفرص. - مهارات التفاوض. - العلاقات البناءة، والاتصال والتواصل، والاسس الاجتماعية.	المدارس	• نظام رسمي (المدارس، الجامعات): - على جميع المستويات. - عبر كل التخصصات. - دورات إجبارية واختيارية. • النظام غير الرسمي: - المدارس المحلية، ومؤسسات التدريب. - المراكز المجتمعية والمنظمات غير الحكومية. - الوكالات الحكومية والبنوك. - برامج التدريب في مكان العمل. • التعلم مدى الحياة.

المجالات	العناصر	المجالات	العناصر
أصحاب المصلحة	– المتعلمين. – المعلمون ومديرو المدارس ورؤساء الجامعات. – الاساتذة والمدربون. – رجال الأعمال والقادة في القطاعات الأخرى. – رواد الأعمال. – الموجهون والمدربون والمستشارون.	الأساليب والطرق	– أساليب تربوية تعليمية تفاعلية. – برامج ومشاريع متعددة التخصصات. – دراسات الحالة والألعاب والمحاكاة والمنافسة في خطة الأعمال. – التوسع في استخدام الوسائل البصرية والوسائل الرقمية والوسائط المتعددة. – التدريب الداخلي على كيفية بدء المشروعات. – الإرشاد والتدريب. – التفاعل مع أصحاب المشاريع.

المصدر: (إبراهيم، 2015، 144).

يتضح مما سبق أن التعليم الريادي محور تنمية قدرات المتعلمين وتأهيلهم وصقل شخصيتهم وإكسابهم المهارات والخبرات العلمية والعملية، وتطوير روح الإبداع والابتكار والمبادرة لديهم، من خلال المشاركة في بناء المعرفة عن طريق اكتساب المعلومات وتوليدها وتحليلها ومعالجتها وهيكلتها لاتخاذ موقف إبداعي محسوب المخاطر، ليصبح الفرد بارعاً في بيئته، يقدم مقترحات عمل قيمة لنفسه ولمجتمعه، ويسعى للاستفادة من الفرص الجيدة.

استراتيجيات التعليم الريادي في الجامعات:

يُقصد باستراتيجيات التعليم الريادي تلك الاستراتيجيات التي تشجع على الإبداع والابتكار والتفرد وأخذ المخاطرة والمبادرة، وكذلك تشجيع على اتخاذ القرارات وأخذ المسؤولية عن هذه القرارات (السكرانة، 2008، 88). وعلى الرغم من ذلك فإنَّ استراتيجيات التعليم الريادي هي تلك المرتبطة بعدد من المفاهيم الآتية:

1- استراتيجيات الإبداع:

ظهر الإبداع مع وجود الإنسان منذ بداية حياته على الأرض فهو حين أبتدع لنفسه العصا يتوكأ عليها ويدافع بها عن نفسه وصنع الأدوات الحجرية وروض النار، بدأت عملية الإبداع تنبثق من عقله وفكره وروحه شيئاً فشيئاً حتى بلغا أبعاد الفضاء (الصيرفي، 2003، 11).

ويُعد الإبداع خاصية ذهنية تمكن الفرد من التفكير بطرق غير تقليدية، أو كما هو معروف ومتداول التفكير خارج الصندوق، وغالباً ما تؤدي هذه الخاصية إلى الابتكار أو استخدام أساليب مغايرة غير عادية أثناء التعامل مع مهمة أو قضية معينة (محمد، 2016، 4).

ويرى مراد (2010، 9) (أن الإبداع هو المبادرة التي يبديها الفرد بقدرته على الخروج عن المألوف في التفكير ويحصل التغير من خلال العملية التي يصبح عندها الفرد حساساً للمشكلات التي يواجهها والتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، فعندها يوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات الحياة العملية وخاصة في مجال الأعمال حيث يؤدي إلى تطوير الإنتاج كمّاً ونوعاً وخفض في التكاليف، وهذا يقود إلى أن الإبداع عملية فكرية تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق، وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو

الأفضل، فضلاً عن كونها ناتج تفاعل متغيرات شخصية وبيئية وسلوكية يقودها أشخاص مميّزون. فيما عرف (تشارلز دافيز) الإبداع بأنه " القيام بعمل شيء لم يتم عمله من قبل ويشتمل على الإدراك والاختراع والاستثمار (العامري، 2008، 17).

ويمكن القول إن هناك ثلاث ركائز لإنشاء ثقافة الإبداع في الجامعات: (وزارة التعليم العالي، 2013، 11)

- الركيزة الأولى: المهارات والتعليم والتدريب على الإبداع والابتكار.

- الركيزة الثانية: التركيز على الإبداع والابتكار في مجال البحث العلمي وإنتاج ونقل المعرفة.

- الركيزة الثالثة: توفير المناخ والبنية التحتية اللتان تدعمان الإبداع والابتكار.

2- استراتيجيات الابتكار:

يعرف الابتكار على أنه: قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق (عمارة، 2011، 3).

ويقصد بالابتكار أيضاً قدرة الشخص على استخدام المهارات العقلية لإيجاد أفكار جديدة، خارجة عن المؤلف، أي القدرة على خلق وإيجاد أفكار جديدة ومبتكرة، كما أنه ليس سلوكاً وراثياً، وإنما سلوك قابل للتعليم والتطوير لدى الأفراد، ومهارة إيجاد الأفكار وحلول المشكلات، على أن تكون أفكاراً نادرة وفريدة من نوعها (عبد الفتاح، 2003، 16).

كما يعرفه دراكر DRUCKER بأنه التخلي المنظم عن القديم، ويؤكد على وجود نوعين من الابتكار في كل مؤسسة، هما: تجديد في المنتج أو الخدمة، وتجديد في مختلف المهارات وأوجه النشاط اللازمة لتوريدهما (العمرى، 2004، 53).

لذلك فإن جميع الابتكارات تبدأ أصلاً بأفكار إبداعية حيث يعمل الابتكار على هذه الأفكار بإحداث تغييرات معينة ملموسة في المنتج، وهكذا يصبح الابتكار التطبيقات الناجحة للأفكار الإبداعية في أي مؤسسة أو منظمة، ومن هنا يكون الإبداع أو الأفكار الإبداعية انطلاقة للابتكار، فهو ضروري للابتكار ولكنه غير كافٍ في حد ذاته حيث ينبغي أن يتم فحص الأفكار وتجريبها على أرض الواقع للتعرف على فعاليتها والعمليات المرتبطة بها وطرق إدارة هذه العمليات بأقل تكلفة وجهد (عبد الفتاح، 2003، 16).

الفرق بين الإبداع والابتكار:

يتمثل الفرق بينهما في أن الإبداع هو التوصل إلى حل متميز لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، أما الابتكار فهو تطبيق الحل للمشكلة أو الفكرة الجديدة، وعليه فالإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة والابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحول من الفكرة إلى المنتج، فإذا كان هذا التصنيف

نوعاً ما قديم إلا أنه لم يعد عملياً لأن أغلب الشركات تقوم بإنتاج الأفكار والمفاهيم الجديدة وهي التي تحولها إلى منتج جديد (عمارة، 2011، 3).

وعرفت العلاقة بين الإبداع والابتكار بأن كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، وأن الإبداع يكون عن طريق الأفراد والفرق، وهو نقطة بداية الابتكار الأول، لذلك فالريادة هي كيفية توليد الفكرة عند المبدع، بينما يرتبط الابتكار بالتنفيذ للفكرة من خلال توفر الموارد والعمليات الضرورية لذلك (حسين، 2013، 387).

3- استراتيجيات تحمل المخاطر:

يمكن تعريف الخطر بأنه محصلة كل من احتمال تحقيق حدث معين والآثار المرتبطة عليه، وفي بعض الأحيان يتسع مجال الخطر إلى تأثيرها في الرسالة والأهداف للمنظمة، ومن ثم تأثيرها السلبي في الميزة التنافسية (مرسي وسليم، 2007، 203). وحتى تبقى المؤسسة ريادية لا بد أن تحسب المخاطر التي تأتي من القيام بتنفيذ الأعمال، كما أنه لا توجد حدود معينة لسلوك اخذ المخاطرة ما بين المؤسسات والأشخاص، وكلما كانت المخاطر أقل يكون الشخص عبارة عنه كالعامل، وكلما زادت الخطورة يصبح ريادياً، وإن أخذ المخاطرة يأتي قيمته من الناحية الاقتصادية ويكون ذات علاقة باتخاذ القرارات، ومبني على مبدأ المغامرة والمخارج المتأتمية بالنسبة لأخذ المخاطر والفائدة المتوقعة (السكرانة، 2010، 71).

4- استراتيجيات التميز:

يقصد به إدخال طرق جديدة سواءً أكانت تكنولوجية أو منتجات جديدة في المؤسسة، وذلك بصورة مختلفة عن الآخرين، كما يتكون التفرد في الجامعات من خلال قدرتها على التميز عن منافسيها، وهذا يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية وتستطيع تحقيق الاستمرارية وتقديم الأفضل التي يصعب تقليدها، ولا يمكن استمرار تحقيق الميزة على المدى الطويل إلا من خلال الموارد النادرة (الرشيد، 2004، 33).

وتتجسد المزايا التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي من خلال عدد من المؤشرات التي تتداخل مع مؤشرات الأداء وتشتمل هذه المؤشرات ثلاثة مستويات رئيسية تضم الطالب، والموظف، والمؤسسة مع التأكيد على أن الميزة التنافسية تتبع بالنسبة للمؤسسة المحددة من مؤسسات التعليم العالي من الاستخدام الفعال والكفوء للموارد الملموسة وغير الملموسة التي لها حاجة لدعم عمليات التعليم والتعلم، ويمكن توضيح هذه المؤشرات من خلال الجدول التالي: المصدر: (الفقيه، 2012، 15)

جدول (3) يوضح مؤشرات الأداء لمؤسسات التعليم العالي.

المؤشر	محتوى المؤشر
أداء الطالب	معدل توظيف الخريجين الجدد، نسبة المتعلمين الذين يكملون دراساتهم العليا، معدل النجاح في اختبارات التراخيص/ المهنة، المعرفة والقدرات، مهنية للخريجين.

أداء الموظفين	أداء الموظفين التدريسي، أداء المدرسين في البحث العلمي، الأداء على صعيد البحوث التطبيقية، الخبرة والمهارات العملية في التدريس للكادر الأكاديمي.
الأداء على المستوى المؤسسي	الثقافة المؤسسية، تقويمات الخريجين، تميز المؤسسة وتفردتها، خدمة المجتمع المحلي، تطوير التعليم الكلي، تطوير المناهج، سمعة المؤسسة، إدارة الموجودات والتسهيلات المتاحة، التعاون مع المؤسسات الخاصة، تقويم المؤسسة، تقويم الصناعة للخريجين.

المصدر: (الفهاء، 2012، 15).

ويتطلب التميز ربط كفاءات وقدرات المؤسسة بالقيمة المضافة المستهدفة عند المستفيدين، فمؤسسة القرن الواحد والعشرين تفكر بالفئة المستفيدة، تفكر في أي قطاع سوف تهاجمه بحيث تبني كفاءاتها وقدراتها ومعلوماتها للحصول على هذا القطاع الجديد من خلال تقديم قيمة مضافة أكبر من المنافسين، وهي على قناعة بأن المستفيدين مختلفون فيما يطلبونه وأنه بمجرد ارتفاع مستوى القيم المضافة فإن المستفيدين يتوقعون أكثر وأكثر، وأن ارتفاع مستوى القيم المضافة من منظور المستفيدين يتطلب تنظيماً وترتيبات داخلية لتحقيق ذلك، ونجد أن منظمات القرن الواحد والعشرين بدلاً من محاولة المنافسة في كل دوائر المنتجات ومستويات الخدمة فإنها تختار نوعاً واحداً من القيم المضافة من منظور المستفيدين وتركز عليه (الهوري، 2002، 129).

5- استراتيجيات الاستباقية:

وتعني المشاركة في مشاكل المستقبل والحاجات والتغيرات، ومدى تقديم منتجات جديدة وتكنولوجية وتقنيات إدارية، كما تعني أيضاً القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمؤسسات وتتضمن ثلاثة عناصر أساسية هي:

- إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع.
- المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والإبداع والتطوير.
- محاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم.

وتعبر الاستباقية عن سمتين أساسيتين هما: (السعدي، 2011، 26)

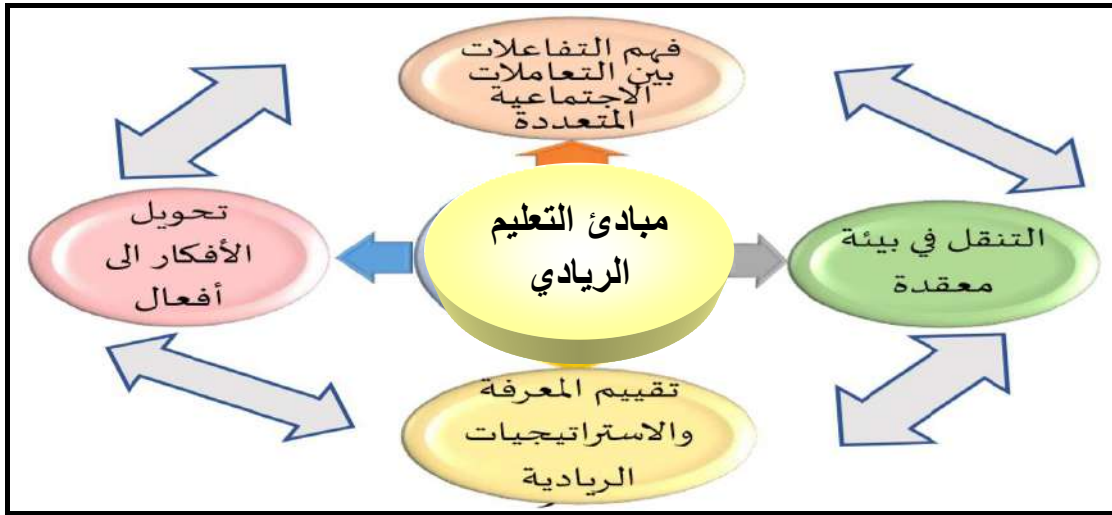
- استغلال الفرص الجديدة.
- توقع الاحتياجات المستقبلية والعمل على إشباعها قبل المنافسين واحتلال المرتبة الأولى في تقديم المنتجات والخدمات الجديدة إلى السوق.

مبادئ التعليم الريادي في الجامعات:

هناك العديد من المبادئ الرئيسة التي يقوم عليها التعليم الريادي، تتمثل فيما يأتي: (السر، 2017، 28).

- التعلم من أجل فهم التفاعل بين التعاملات الاجتماعية المتعددة: ويركز على المرونة والانفتاح ومواكبة المتغيرات في البيئة الخارجية للجامعات، تحليل حاجات اصحاب المصلحة وتلبيتها بشكل مستمر.

- التعلم من أجل التنقل في بيئة معقدة وديناميكية: ويركز على القدرة على التفكير الناقد واستخلاص المعلومات وتحليلها، والإبداع والخيال الواسع، وامتلاك القدرة على التنقل في البيئات الديناميكية المعقدة.
 - التعلم من أجل بناء وتقييم المعرفة والاستراتيجيات الريادية: ويركز على القدرة على تطبيق ما وراء المعرفة في عملية التعلم الريادي، وربط طرق التعلم الفعالة مع الأهداف العامة للتعليم الريادي، مع ضرورة الاهتمام بالمهارات الفردية للريادي من أجل تطوير نزعته الريادية.
 - التعلم من أجل تحويل الأفكار إلى أفعال: ويركز هذا المبدأ على التفكير الحر والمستقل للريادي، واختيار مسارًا خاصًا به وبحياته ويحدد مستقبله وأهدافه، بالإضافة إلى التركيز على المعرفة المستمدة من الخبرة والتي تعد منبع العمل الريادي.
- ويمكن توضيح هذه المبادئ من خلال الشكل الآتي:



شكل (1) يوضح مبادئ التعليم الجامعي الريادي المصدر: (إبراهيم، 2015، 146).

من خلال استعراض مبادئ التعليم الريادي يتضح أنه يركز على التفكير الحر والمستقل للفرد ويشجع عليه، حتى يتمكن من اختيار المسار الخاص به وبحياته وتحديد مستقبله وأهدافه وتلبية طموحاته، بالإضافة إلى التركيز على المهارات الفردية المتمثلة بالمرونة والانفتاح والخيال الواسع.

أهداف التعليم الريادي في الجامعات:

- يمثل الهدف الرئيس للتعليم الريادي بالجامعات في إعداد جيل جديد من الرياديين المبدعين في مجال الأعمال يقدمون إبداعًا على شكل منتج أو خدمة، أو مشروع جديد أو اختراع أو اكتشاف، ومن بين الأهداف الفرعية للتعليم الريادي في الجامعات ما يأتي: (إبراهيم، 2015، 146)
- تغيير نمط التفكير التقليدي إلى أنماط التفكير المبنية على الإبداع والتجديد.
- بناء اتجاهات إيجابية للمتعلمين تجاه الريادة والعمل وتعزيز الروح والنزعة الريادية وإثارة الدافعية لدى المتعلمين لبناء تصور أفضل لمهنة المستقبل.

- تعزيز مهارات بناء العلاقات والاتصال الإيجابي في بيئة تربوية مناسبة.
- زيادة وعي المتعلمين حول التوظيف الذاتي والريادة كبدل لمهنة المستقبل.
- تطوير روح الابتكار والمبادرة لدى الفرد، من خلال المشاركة في بناء المعرفة عن طريق اكتساب المعلومات وتوليدها وتحليلها ومعالجتها وهيكلتها لاتخاذ موقف إبداعي محسوب المخاطر ليصبح الفرد بارعا في بيئته يقدم مقترحات عمل قيمة لنفسه ولمجتمعه (أحمد، 2015، 143).
- تنمية مهارات المتعلمين بما يمكنهم من اختيار العمل الذي يتناسب وقدراتهم وميولهم مما يساعدهم على التكيف مع الواقع المتغير وفق تصورات مستقبلية (محمد، 2013، 299).
- تطوير قدرتهم الإبداعية من أجل فهم التعقيد والحركة المتسارعة للمجتمع (أحمد، 2015، 153).

ويمكن توضيح أهداف التعليم الجامعي من خلال الجدول الآتي:

جدول (4) يوضح أهداف التعليم الريادي في الجامعات

التفكير الاستراتيجي	تحويل الأفكار إلى ممارسات	حفز روح المغامرة	الإسهام بتحقيق التنمية المستدامة
نمو الوعي لتوظيف الذاتي والريادة	تعزيز مهارة العلاقات والاتصال	تطوير المهارات الشخصية	الدافعية لمهنة المستقبل
اتجاهات إيجابية نحو العمل الحر	الإبداع والتجديد	تصميم خطط العمل	تعزيز ثقافة العمل الحر

المصدر: (المطيري، 2019، 9).

أهمية التعليم الريادي في الجامعات:

- يُعَدُّ التعلم الريادي بمثابة أحد المحركات الأساسية للتنمية المستدامة والتقدم المنشود؛ ولذلك كان واجبا ربطه بالتنمية الاقتصادية في المجتمع وتأهيل المتعلمين للإسهام في عجلة التنمية داخل المجتمع، بالإضافة إلى أنه يمثل حلقة الوصل في ردم الهوة بين مؤسسات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل، فهو يساهم في توفير فرص عمل وتغيير هيكل السوق من خلال خلق كفاءات ريادية للمتعلمين والباحثين وإنتاج جيل من الرواد في الإبداع والابتكار لإحداث طفرة في بناء الاقتصاد المعرفي، مما يحقق في ذلك القضاء على مشكلتي البطالة والفقر، ويمكن الوقوف على أهمية التعليم الريادي في الجامعات من خلال ما يأتي:
- يسهم في تحويل الأفكار إلى مشاريع بمعدلات أكثر من غيرها بما يحقق قيمة وتميز على المستوى القومي والعالمي ويدعم التوجه نحو مجتمع المعرفة (عيد، 2014، 165).
 - يعد التعليم الريادي محورًا لتنمية قدرات المتعلمين وتأهيلهم وصقل الشخصية الشبابية وإكسابهم المهارات والخبرات العلمية والعملية، وتأهيلها لضمان تكيفها السليم مع المستجدات (موسى، 2014، 2).
 - إنتاج أفراد مبدعين في مجال الأعمال لخدمة المجتمعات التي يعيشون بها (مبارك، 2014، 30).
- كما يمكن توضيح أهمية التعليم الريادي على مستوى الفرد ومؤسسة العمل والمجتمع من خلال الجدول الآتي:

جدول (5) يوضح أهمية التعليم الريادي على مستوى الفرد ومؤسسة العمل والمجتمع

المكونات	الأفراد	مؤسسات العمل	المجتمع
فرص عمل	أكثر الأفراد بحاجه للرغبة والقدرة على خلق نمو الوظائف	خلق وظائف أكثر	ريادة الأعمال والابتكار وسائل رئيسة للنمو وخلق فرص عمل
تحقيق النجاح الاقتصادي	تحقيق النجاح الشخصي والنمو المهني	التجديد والتنوع للمؤسسات	تحقيق التنمية المستدامة تحقق الحيوية الاقتصادية
انعكاسات العولة والابتكار والتجديد	تطوير مهارات المستقبل وتحقيق مهارات الازدهار	المساهمة في تغيير هيكل السوق	تتطلب الأسواق المرنة مهارات عالية الاداء
المشاركة والإبداع	خلق قيمة مضافة وتحقيق الفخر بالإنجاز والاعتزاز	تطوير اداء المنظمات، تغيير وتجديد اساليب العمل	تحقيق السعادة المجتمعية
التحديات المجتمعية	تمكين الافراد المهمشين وتحقيق الفعالية الاقتصادية	من الممكن للشركات التعاون للاستفادة من مبادرة ريادة الأعمال وتحقيق قيمة اجتماعية واقتصادية	التجديد لأسواق العمل ومعالجة المشكلات الاقتصادية في المجتمع

المصدر: (المطيري، 2019، 7).

محاور التعليم الريادي في الجامعات:

- أوردت منظمة الأمم المتحدة في دراسة لها بعنوان: نحو ثقافة الريادة في القرن الواحد والعشرين أن مشروع التعليم الريادي يتضمن المحاور الآتية: (منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم، 2010، 47)
- محو الأمية الاقتصادية والبيئية من خلال التوعية بأهمية المشاريع وتأثيراتها على البيئة المحلية.
- اكتساب المهارات اللازمة لإنشاء مشروع خاص: كالقدرة على اختيار وتحديد الفرص بناءً على احتياجات السوق والمجتمع، والقدرة على إدارة المشروع وتقييم السوق وتحمل المخاطرة.
- اكتساب مهارات الريادة الاجتماعية التي تمكن رجال الأعمال أو الرياديين من رؤية الفرص التي تسهم في تنمية المجتمع وتحسينه وتحقيق مصالحه.
- اكتساب مهارة التوظيف: كمهارة التواصل وتعلم أساسيات الحساب وحل المشكلات واستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعمل الجماعي.
- اكتساب مهارة الحياة التي تساعد على الاندماج الاقتصادي والاجتماعي: كالقدرة على الإبداع وعلى التعبير عن النفس والقدرة على التطبيق وعلى التعاون مع الآخرين والقدرة على إصدار الأحكام.
- يتضح مما سبق أن جميع المحاور تركز على الجانب الاقتصادي والاجتماعي والتشجيع على العمل الحر والمبادرات الفريدة والتميزة التي تتوافق مع المتغيرات المستمرة.

المهارات الأساسية لبرامج التعليم الريادي في الجامعات:

تتمثل المهارات الأساسية لبرامج التعليم الريادي في الجامعات بما يأتي: مهارات الأعمال (الإدارة، التخطيط، التسويق)، الإبداع والابتكار، الاتصال والتشبيك، المخاطرة واتخاذ القرار، التفكير الناقد وحل المشكلات، الثقة بالنفس ومعرفة الذات، المبادرة، التعرف على الفرص واقتناصها العمل ضمن فريق، المثابرة والطموح، مهارات القراءة والكتابة والحساب الأساسية، الاستقلالية، الدافعية والإنجاز، القيادة والإدارة، المعرفة بفرص العمل المتوفرة (الحشوة، 2012، 6).

أدوار التعليم الريادي في الجامعات:

لا يقتصر دور التعليم الريادي في الجامعات على تطوير معارف المتعلمين ومهاراتهم الريادية، بل يعمل على تطوير قدراتهم على التفكير والتصرف كرواد أعمال، ليصبحوا أكثر فاعلية في حياتهم الشخصية ومجتمعاتهم ومواقع عملهم؛ لذلك فإن برامج التعليم الريادي في الجامعات تؤدي أدوارًا محددة في تنمية السلوك الريادي لدى المتعلمين، وتتمثل هذه الأدوار في الآتي: (Man & Yu, 2007, 623)

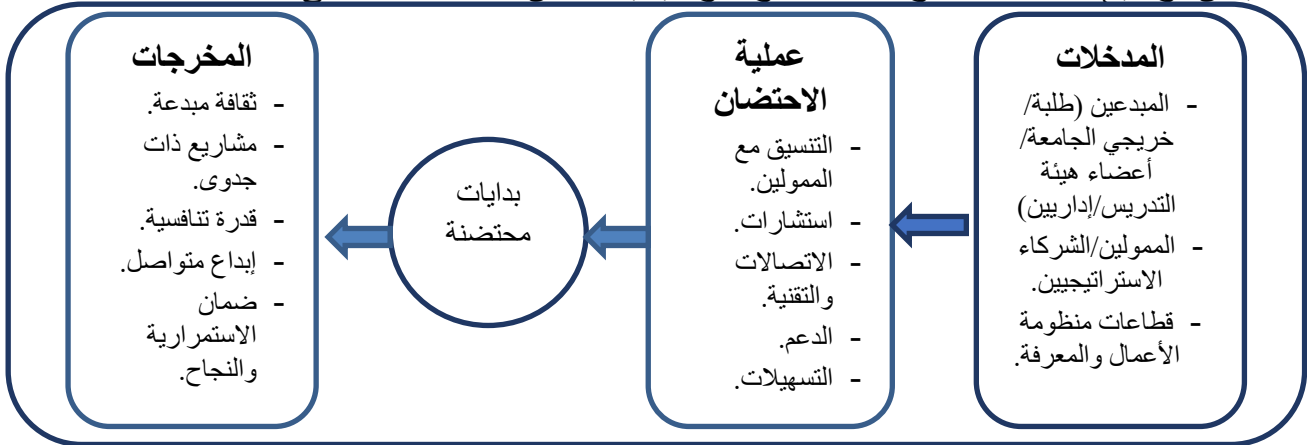
- نقل المعرفة والقدرات الريادية.
- تطوير المهارات الريادية.
- احتضان السمات الريادية.
- إظهار السلوك الريادي.
- تحفيز ثقافة ريادة الأعمال بين المتعلمين.
- وهناك من قام بتصنيف أدوار برامج التعليم الريادي إلى ثلاثة أصناف رئيسية: (إبراهيم، 2015، 150).
- تعلم: ويقصد به المعرفة والمهارات التي يكتسبها المتعلمين حول ريادة الأعمال.
- إلهام: ويقصد به تغيير الاتجاهات (العاطفة) والعقول التي تحركها الأحداث أو المدخلات في البرنامج وتوجهها لتصبح رواد أعمال.
- حضانة: كل عنصر في برامج التعليم الريادي بالجامعة يمكن أن يكون بمثابة مورد احتضان.

أشكال التعليم الريادي في الجامعات:

هناك شكلين للتعليم الريادي في الجامعات، تتمثل بما يأتي: (إبراهيم، 2015، 151)

- 1- في دور التعليم التقليدي: يمكن للجامعات تقديم التعليم الريادي من خلال تعليم المتعلمين المعارف والمهارات اللازمة من أجل الشروع في مشروع جديد.
- 2- في الدور التجاري: يمكن للجامعات أن توفر للمتعلمين دعمًا مستهدفًا ومحددًا لبدء شركاتهم الخاصة من خلال تقوية مفهوم التنمية وريادة الأعمال لديهم؛ حيث يمكن ذلك من خلال توفير الوعي والتحفيز واحتضان الأفكار المبدعة لتحويلها إلى مشروعات ريادية من خلال حضانات الأعمال الجامعية.

يمكن توضيح حاضنات منظومة الأعمال والمعرفة بالجامعة من خلال الشكل الآتي:



شكل (2) يوضح حاضنات منظومة الأعمال والمعرفة بالجامعة المصدر: (عبد الرزاق، 2014، 205).

مناهج التعليم الريادي:

لكي تكون عملية التعليم الريادي ناجحة لابد من توفير بيئة تعليمية ملائمة، لذلك ينبغي على الجامعات أن تعمل على توفير مساقات تعليمية مناسبة للتعليم الريادي، وتوفير أنشطة تربوية لحالات حياتية، وتجهيز الإمكانيات المادية من معامل وقاعات مناسبة لأنشطة التعليم الريادي، بالإضافة إلى توفير تسهيلات تعليمية تعتمد بشكل رئيس على نموذج التعليم السلوكي في التدريس لنقل المعرفة (السر، 2017، 31).

وتقدم الجامعات نماذج التعليم الريادي التي تستوجب للطالب الالتحاق به لتمتية قدراته الريادية من خلال حصوله على عدد من البرامج التعليمية تشمل ما يأتي: (Gielnik, 2015, 73).

تحديد فرص الأعمال، التسويق، القيادة والإدارة الاستراتيجية، سيكولوجية التخطيط وخطط التنفيذ، الإدارة المالية، الإقناع والتفاوض، الشروع في الحصول على رأس المال، التواصل الاجتماعي، المحاسبية، المبادرات الشخصية، خطة الأعمال، المسائل القانونية والتنظيمية.

المنطلقات الفلسفية للمزايا التنافسية المستدامة:

يُعدُّ مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم العامة، التي اختلف الباحثين والكتاب في تعريفها نتيجة لمدلولها الوظيفي وتعدد مصادرها، ومن أهم التعاريف التي أعطيت للميزة التنافسية ما يأتي:

- المنفعة الطويلة الأمد التي تتحقق من خلال تطبيق استراتيجية خلق القيمة الفريدة، التي توفر الثقة المالية والأداء العالي للمنظمة، ويتم بنائها عن طريق دمج المهارات والموارد الجوهرية في المنظمة بطرق فريدة ودائمة، ولا يتمكن المنافسين من تقليدها.

- خواص فريدة للمنتج/ الخدمة التي تعطي المؤسسة من خلالها موقف تنافسي قوي تتميز به عن منافسيها

(Khalero, 2008, 342)

المزايا التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم الجامعي:

تُعرف المزايا التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم الجامعي بأنّها: "قدرة الجامعات على تقديم خدمة تعليمية وبحثية طويلة الأمد عالية الجودة مما ينعكس إيجابياً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس فيها؛ الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة وفي الوقت نفسه يعكس ثقة المجتمع بها، ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال المتعلمين على الالتحاق بها (إبراهيم، 2009، 15).

ويرى الدهار (2006، 95). أن المزايا التنافسية المستدامة في الجامعة تعني مجموع المتغيرات المتعلقة بالابتكار والتجديد وجودة التخطيط والاهتمام بالعنصر البشري والتكنولوجيا وتقديم قيم إضافية للمتعلمين والاستجابة لحاجات المتعلمين التي تكسب الجامعة القدرة على مواجهة حدة المنافسة مع غيرها.

مجالات المزايا التنافسية في الجامعات:

تتمثل مجالات المزايا التنافسية في الجامعات في مدخلات ثلاثة هي: (المقادمة، 2013، 135) أ-متغيرات ذاتية تتضمن طلبة، أعضاء هيئة التدريس، بحوث ورسائل علمية، جهاز إداري، وخريجين. ب-مؤشرات قطاعية تتضمن: المتحقين بالجامعة، والتخصصات المختصة بالكليات والأقسام العلمية، والهيكل التنظيمي أو الكيان المؤسسي لهذه الجامعة، إلى جانب البنية المعلوماتية. ج-مؤشرات خارجية أو بيئية وتضم: نشر المعرفة، دعم تحسين عملية التنمية في خدمة المجتمع.

ويمكن القول إن قدرة الجامعة على تحقيق مزايا تنافسية يرتكز على شقين، هما: (الصالح، 2012، 82) الشق الأول: المنافسة في المجالات الحيوية: مثل البرامج الدراسية وخصائص أعضاء هيئة التدريس وتقنيات وأوعية المعلومات والتجهيزات المادية والبحثية ونمط الإدارة ونظم الجودة وابتكار نظم وبرامج تأهيل وتدريب جديدة تتواءم مع المستجدات البيئية. الشق الثاني: جذب واستقطاب المتعلمين: والدعم والتمويل من السوق المحلية والخارجية ونجاح الشق الثاني متوقف على نجاح الشق الأول.

وهناك من ميز بين المزايا التنافسية والقدرة التنافسية، وذلك كما يأتي: (شليبي، 2018، 67)

- القدرات التنافسية يقصد بها الإمكانيات الداخلية للجامعات.
- المزايا التنافسية المستدامة تعني تفرد الجامعة وتميزها عن غيرها من الجامعات في مجال معين قد يكون في الجودة أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع من خلال الاستغلال الأمثل لكفاءاتها ومواردها التنافسية؛ حيث يؤثر الإبداع في تغيير الاستراتيجيات التنافسية للجامعات وأن القيادة الإبداعية هي التطور المستقبلي بالجامعات وضرورة تهيئة البيئة الجامعية لتوظيف المنهج الإبداعي وتشجيعه في ظل فكر استراتيجي إبداعي تنافسي.

أنواع المزايا التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم الجامعي:

هناك تعريفات كثيرة لأنواع المزايا التنافسية المستدامة، من هذه التقسيمات ما يأتي: (شليبي، 2018، 51)

1- المزايا التنافسية المستدامة الجارية (الآنية): وتتمثل مؤشراتها بما يأتي:

(الأداء الاقتصادي الكلي، بيئة الأعمال والجاذبية، الأسواق والتخصص، الإنتاجية والتكلفة).

2- المزايا التنافسية المستدامة المستقبلية (الكامنة): وتتمثل مؤشراتها بما يأتي:

(البنية التحتية التكنولوجية، الطاقة والابتكارية، توطين التقانة، رأس المال البشري، الإبداع)

مؤشرات قياس المزايا التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم الجامعي:

على الرغم من تكرار المحاولات المحلية والعالمية المستمرة في المؤسسات التعليمية التي ركزت على المؤشرات المتعلقة بقياس المزايا التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم الجامعي، فإنه يمكن القول إنه لا يوجد مؤشر واحد يستطيع أن يصف بصورة كاملة النظام التعليمي المعقد والمتشابك بعناصره وأبعاده ومدخلاته وعملياته، غير أنه يمكن القول إن هناك العديد من المؤشرات لقياس المزايا التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم الجامعي يمكن توضيحها كما يأتي:

جدول (6) يوضح مؤشرات قياس المزايا التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم الجامعي

المحور	المعايير
الريادة العالمية	موقع الجامعة في التصنيفات الأكاديمية الدولية.
الشراكة المجتمعية	الأوقاف، كراسي البحث.
بناء مجتمع المعرفة	حجم الاستثمار، المنتجات، الشراكة الاستثمارية.
ريادة الأعمال	حجم الإنفاق، الخريجين أصحاب أعمال.
البحث العلمي	حجم الإنفاق، النشر في المجالات العلمية.
التعليم والتعلم	جودة المتعلمين، جودة أعضاء هيئة التدريس، جودة البرامج، جودة الخريجين، جودة التقنيات.
الاعتماد الأكاديمي	المؤسسي، البرامجي، المهني.
شهادات المطابقة الدولية	عدد ونوع الشهادات.
الموارد	الأنظمة المالية والإدارية، الخدمات المساندة، مصادر المعلومات، معدل دورات المعلمين.
البنية التحتية	المرافق، التحسين المستمر، التقنية.
السمعة الأكاديمية	براءات الاختراع، الحوافز الأكاديمية، المجالات العلمية المنشورة، الطب على الخريجين.

المصدر: (الصالح، 2012، 309).

مصادر المزايا التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم الجامعي:

هناك مصدران رئيسان لبناء المزايا التنافسية المستدامة في الجامعات، هما: (قبطان، 2010، 133).

1- التفكير الاستراتيجي مدخل لبناء مزايا تنافسية في مؤسسات التعليم الجامعي:

ويعني اعتماد المؤسسات الجامعية على إحدى الاستراتيجيات العامة للتنافس (التكلفة، التميز، التركيز)، ويقصد بالتفكير الاستراتيجي التفكير الإيجابي الذي يضمن للمؤسسة الاستمرارية والتفوق لجذب الفرص ومواجهة التحديات التي تواجهها، ويمكن توضيحها كما يأتي:

- استراتيجية القيادة في التكاليف من أجل تقليل كلفة الخدمات المقدمة.
- استراتيجية التمييز وتتعدد مجالات هذه الاستراتيجية لتشمل: التميز على أساس التفوق الفني، والتميز على أساس الجودة، والتميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك، والتميز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه، وأنشطة التسويق والخدمات للمستفيدين.
- استراتيجية التركيز: تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية، والوصول إلى مواقع في السوق من خلال تلبية تعليمية وبحثية وخدمية لمجموعة معينة من المستفيدين أو التركيز على سوق جغرافي معين.

2-الموارد بوصفها أساساً لبناء المزايا التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم الجامعي:

إن تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الجامعية يتطلب مجموعة من الموارد والكفاءات الضرورية؛ حيث تنقسم هذه الموارد إلى نوعين، هما: (اللوغان، 2011، 34)

أ-الموارد الكمية: وتشمل كلاً من المواد الأولية، معدات، موارد مالية.

- المدخلات الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات؛ لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.
- معدات الإنتاج: من أهم أصول المؤسسة التي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المدخلات إلى مخرجات؛ لذا يجب ضمان سلامتها، وتشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فاعليتها لأطول وقت ممكن.
- الموارد المالية: تسمح بإيجاد منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع؛ لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

ب-الموارد الكيفية: وتتضمن ما يأتي:(الزعلان، 2004، 99)

- الجودة: حيث يمكن الجامعة أن تحقق مزايا تنافسية عن طريق الجودة استناداً إلى المقومات الآتية:
تقضي حاجات وتوقعات المستفيدين بوصفها أساساً لتصميم البرامج وتطوير الوظائف والتوجيهات المستقبلية، وجعل الجودة على رأس أوليات الإدارة العليا، واختيار وتدريب وتحفيز قوى عاملة تنجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار، وتطوير علاقات استراتيجية مع المؤسسات ذات العلاقة.
- المعلومة والمعرفة: حيث تشكل المعلومات مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين، وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق، كما تتضمن المعلومات التقنية والمعارف الجديدة؛ وهو ما يعمل على إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر، وهذا يحقق استمرارية المزايا التنافسية المستدامة.
- التكنولوجيا: حيث يؤثر اختيار نوعية التكنولوجيا داخل الجامعة على موضع أسبقيتها على منافسيها.

- **الكفاءات:** تُعدُّ الكفاءات أصل من أصول المؤسسة؛ لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة وصعوبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى، وتُعدُّ أهم ميزة تنافسية للمؤسسات وهذا لإمكانية تحقيقها مزايا تنافسية من خلال قوة عاملة أكثر كفاءة والتزاماً ومهارة.
- فيما يرى أحمد (2015، 673). أن مصادر المزايا التنافسية المستدامة تتمثل بما يأتي:
- **الموارد المادية:** وهو الحصول على التمويل لاحتياجاتها وإنتاج سلع وخدمات بتكلفة أقل عن غيرها وإمكانيتها الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج من وسائل التكنولوجيا والاستثمار الأمثل للموارد المادية المتاحة لتقديم خدمة مميزة ومختلفة عن الآخرين.
- **الموارد البشرية:** وهو امتلاك المقدرات والكفاءات البشرية المؤهلة والمتفردة التي تمتلك المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق التفرد للمؤسسة وتميزها، فهي من أهم المصادر غير الملموسة لإيجاد وتطبيق التكنولوجيا، وغير قابلة التقليد من قبل المنافسين؛ لذا فهي من أولويات تحقيق المزايا التنافسية المستدامة.
- **الإمكانات التنظيمية:** وهي الاتجاهات الإدارية الحديثة والمتطورة في إدارة الأفراد الموجودين من أجل مقابلة احتياج المستفيدين.

وهناك من صنف مصادر الميزة التنافسية إلى ما يأتي: (أحمد، 2015، 141)

- 1- **المصادر الداخلية:** وترتبط بموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة، مثل العوامل الأساسية للإنتاج والموارد، وقد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير، والإبداع والمعرفة، والقدرات التكنولوجية.
- 2- **المصادر الخارجية:** وتتشكل من مستجدات البيئة المحيطة الخارجية وتغيرها؛ الأمر الذي يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة في تحقيق التميز، كظروف العرض والطلب على الخدمات المستجدة وتطويرها وأيضاً الموارد البشرية المؤهلة.

يتضح مما سبق أن الجامعات التي تحظى بمصادر تنافسية (فكر استراتيجي، موارد) سوف تقدم خدمة تعليمية وبحثية وخدمية متميزة، ومن ثم فإنها ستتمكن من تأهيل كوادر علمية وبحثية متميزة، تلبي احتياجات الأسواق المحلية والإقليمية، بالإضافة إلى استدامة هذه المزايا والاحتفاظ بحصتها.

المعايير التي تحقق المزايا التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم الجامعي:

هناك مجموعة من المواصفات والمعايير التي تحقق المزايا التنافسية المستدامة في مؤسسات التعليم الجامعي، على المستوى المحلي والإقليمي أو الدولي، منها ما يأتي: (المجلس الأعلى للجامعات، 2001،

(19

- تبادل الأساتذة والمتعلمين لتبادل الخبرات في مختلف المجالات التعليمية بمنظور عالمي.

- تشجيع نشر الأبحاث العلمية في مجالات علمية عالمية متقدمة في التخصصات العلمية.
- إضفاء الطابع الدولي على البرامج الدراسية والعمل التعليمي بمنظور عالمي.
- دعم المبادرات المحلية والإقليمية والدولية في المشروعات الجديدة، والسعي للاشتراك فيها بصفة مستمرة.
- عقد ندوات وورش عمل ومؤتمرات مشتركة لتبادل الخبرات محليًا وإقليميًا وعالميًا.
- تعظيم الاستفادة من الجامعات الأجنبية العاملة، واتخاذها وسيلة لجذب العقول والكفاءات المهاجرة للعمل هذه الجامعات، أيضًا لتيسير التعاون معهم، والاستفادة من خبراتهم.
- إنشاء مراكز للتميز تجمع ما بين الجامعات محليًا وإقليميًا وعالميًا.
- إيجاد فرص تسويقية لخدماتها وطاقاتها التعليمية والمعرفية والبحثية.
- التوسع في برامج التعليم الريادي وإعداد استراتيجيات واضحة لذلك، وتوسيع مجالات التعاون الدولي بهذا الشأن كوسيلة لجذب المتعلمين.

استراتيجيات الميزة التنافسية:

- هناك ثلاث استراتيجيات للميزة التنافسية تتمثل بما يأتي: (شليبي، 2018، 39).
- 1- استراتيجية التمايز: وتعني القدرة على تقديم منتجًا متميزًا وخدمات على مستوى عالٍ من الأداء والتطور.
 - 2- استراتيجية قيادة التكلفة: وتعني القدرة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج أقل كلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، وَمِنْ ثَمَّ تحقيق عائد أكبر مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الجودة.
 - 3- استراتيجية التركيز: من خلال توجيه جهود المؤسسة لتكون أكثر كفاءة لخدمة قطاع معين من المستفيدين وتحديد أهداف معينة للتركيز عليها وتحقيق الريادة فيها.

الركائز الأساسية للميزة التنافسية:

- من الدعامات والأسس التي تدفع المؤسسة إلى الحصول على مزايا تنافسية كالاتي: (شليبي، 2018، 37)
- القدرة على التقليد: هي أسهل الدعامات وأكثرها استخدامًا في المراحل الأولى للتنمية الصناعية؛ حيث تكون المهمة الأولى هي إنتاج منتجات مماثلة للمنتجات المستوردة، ثم تكوين فائض منها قابل للتصدير اعتمادًا على أن التقليد يكون أقل تكلفة من المنتج الأصلي، ثم بيعه بسعر تنافسي.
 - القدرة على التطوير: بعد فهم كافة جوانب المنتجات التي تم تقليدها والحصول على ردود أفعال المستهلكين لها تقوم المؤسسة بإجراء دراسات لتطويرها، وذلك بالاستناد إلى مراكز البحث والتطوير.
 - القدرة على الابتكار: وهي من أهم القدرات اللازمة لاكتساب مزايا تنافسية خاصة عندما تكون قدرة الإبداع والابتكار عالية، وَمِنْ ثَمَّ تتصف المزايا بأنّها مزايا ابتكارية وتخاطب كافة المستهلكين.

أبعاد المزايا التنافسية المستدامة:

اتفقت العديد من الأدبيات على أن أبعاد الميزة التنافسية تتمثل فيما يأتي: (شليبي، 2018، 35)

- 1- **التكلفة:** التكلفة بوصفها أداة تنافسية تعني تكيف العمليات الإنتاجية لتقليص أو إلغاء النشاطات التي لا تحقق القيمة المضافة، وَمِنْ ثَمَّ تخفيض تكاليف رأس المال وتكلفة العمل وتكلفة المنتج وتكاليف التشغيل والمخزون والنقل والمناولة وتقليص حالات فقدان والضايح ونسب المعيب.
- 2- **الجودة:** هي أن تتمكن المؤسسة من تقديم منتجات متميزة وفريدة من نوعها تلبي رضا المستهلك، فيطلب من المؤسسة تقديم نوعية المنتجات والأداء العالي التي تخلق قيمة مضافة للعملاء.
- 3- **المرونة:** وتعني الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلئم حاجات المستفيدين المتجددة، فالمرونة هنا تكمن في قدرة المؤسسة على تغيير أداء العمليات من خلال طرق متغيرة وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء تلك العمليات.
- 4- **الإبداع والابتكار:** إن مدى تحقيق الميزة التنافسية يرتبط بمستوى الإبداع المتحقق في خلقها وتطبيقها في الواقع العملي للمؤسسة، وهذا يعني أنَّ تحقيق الميزة التنافسية لا يمكن أن يكون ويستمر دون أن يكون هنالك إبداع فكري متوافق مع الإمكانيات المتاحة في التطبيق والتمايز بها عن الآخرين، وبدون ذلك لا معنى للميزة التنافسية؛ لأنها ستكون نسخ لأفكار مماثلة تم تقليدها من قبل الآخرين، وَمِنْ ثَمَّ تنتهي هذه الميزة التنافسية.

وقد كشفت الطبيعة المتغيرة للمحيط التنافسي للمؤسسات عن حقيقة ظاهرة وهي أن المزايا التنافسية المستدامة مهما كانت طبيعتها وأهميتها فإنها تتعرض للزوال وتقويضها بمزايا أكثر تطوراً؛ لذلك ظهر ما يسمى بالميزة التنافسية المستدامة التي تُعدُّ نموذجاً متطوراً من الميزة التنافسية بما تتضمنه من أسباب استمرارية الميزة التنافسية لأطول فترة ممكنة؛ إذ إنَّها تعبر عن المزايا الجديدة التي تكتسبها المؤسسة للاستمرار في تقدمها في مركزها التنافسي مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها، فهي القدرة على توليد عوائد أعلى من العادية بالنسبة للمنافسين (Ployhart, 2012, 67).

رابعاً- واقع التعليم في الجامعات اليمنية بحسب ما أشارت إليه المصادر والدراسات العلمية المحلية، والتقارير الرسمية الصادرة عن الجهات ذات العلاقة؛

يحتوي هذا الجزء على واقع التعليم في الجامعات اليمنية، من خلال الرجوع إلى العديد من البحوث والدراسات، وتقارير المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، والمركز الوطني للمعلومات، وذلك كما يأتي:

القيادة والإدارة والحوكمة في الجامعات اليمنية؛

بالنظر إلى النظام المؤسسي في الجامعات اليمنية نجد أنَّه يعتره القصور والضعف، وضعف الالتزام بالقوانين واللوائح والنظم والتقاليد والأعراف الأكاديمية في بعض الأحيان وفي مقدمة أوجه القصور البيروقراطية الإدارية، إلى جانب الدور المباشرة الذي تمارسه وزارة المالية على جانب النفقات الذي أدى

إلى غياب المرونة، وتعقيد الإجراءات والبطء في اتخاذ القرارات، وجعل أداء قيادات الجامعة عاجزة عن اتخاذ القرارات الضرورية لتسيير أمور جامعاتهم بشكل فعال، بالإضافة إلى افتقار الجامعات إلى الحوكمة وإلى النقص في الخبرات والمهارات الإدارية والقدرات القيادية لدى بعض القيادات الجامعية أدى إلى الانتقاص من الاستقلالية وإلى اتخاذ قرارات غير مناسبة، كما يلاحظ أن التشريعات واللوائح لم تشر إلى صيغ أخرى للجامعات مثل الجامعة المنتجة، الجامعة البحثية، الجامعات التقنية، بالإضافة إلى غياب تطبيق التشريعات الكفيلة بإيجاد شراكة فاعلة مع القطاع الخاص الجهات الحكومية ذات العلاقة (الحدابي، 2014، 14).

ويمكن القول إن التعليم الريادي يفرض على الجامعات اليمنية الاعتماد على هيكل تنظيمي مرن يحسن أداء العمليات والأفراد ويصلهم مباشرة بالأجهزة الأخرى المشتركة في العملية التعليمية، بحيث يمتلك الأفراد حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم عن طريق تفويض واسع للصلاحيات، وصياغة الاختصاصات الرسمية بشكل واضح وتوضيح أهداف الجامعات وإيجاد الارتباط بين أنشطة الكليات وأنشطة الجامعة.

القوى العاملة في الجامعات اليمنية:

تضم الجامعات اليمنية بين جناتها عددًا كبيرًا من الباحثين (أعضاء هيئة تدريس، وهيئة معاونة)؛ إذ يبلغ عددهم (4284) عضو هيئة تدريس، و(4472) عضو مساعد، بالإضافة إلى (7038) فنيًا وإداريًا، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي: (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2015، 79).

جدول (7) يوضح القوى العاملة في الجامعات اليمانية 2014/2013م

الإجمالي	الفنيين والإداريين		الهيئة المساعدة		أعضاء هيئة التدريس	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
15794	44.6%	7038	28.3%	4472	27.1%	4284

المصدر: (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2015، 79).

تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن الإداريين والفنيين يستحوذون على النسبة الأكبر (45%) ثم الهيئة التدريسية المساعدة (28%)، ثم الهيئة التدريسية (27%)، وهذا يوضح حجم الخلل، وأن هرم العاملين بالجامعات الحكومية مقلوب.

أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية:

تتفاوت مؤهلات أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم في الجامعات الحكومية عام 2010م البالغ عددهم (6880) عضوًا، يتوزعون حسب اللقب العلمي، منهم (396) أستاذًا، و(872) أستاذًا مشاركًا، و(2647) أستاذًا مساعدًا، و(1095) مدرسًا، و(1870) معيدًا، يتباين توزيعهم بين الجامعات الحكومية (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2013، 55).

جدول (8) أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية 2010م

أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	مدرس	معيد	6880
396	872	2647	1095	1870	

المصدر: (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2013، 55).

- التأطير (المتعلمين/ عضو هيئة تدريس):

جدول (9) التأطير (المتعلمين/ عضو هيئة تدريس) للعام 2014/2013م

الملتحقون	الهيئة التدريسية ومساعدتهم	المتوسط المحلي	المتوسط العربي	المتوسط العالمي
310342	8756	1/35	1/23	1/17

المصدر: (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2015، 79-80).

- التأطير (المتعلمين/ دكتور):

جدول (10) اللقب العلمي ونسبة التأطير (المتعلمين/ دكتور) للعام 2014/2013م

أستاذ	أ. مشارك	أ. مساعد	الملتحقون	الهيئة التدريسية	المتوسط المحلي طالب/ دكتور	المتوسط العربي	المتوسط العالمي
458	986	2840	227163	4284	1/53	1/23	1/17

المصدر: (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2015، 80).

تشير البيانات الواردة في الجدول إلى أن إجمالي أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه في الجامعات الحكومية بلغ (4284) دكتوراً، لتدريس (227163) طالباً وطالبة، ومنه فإن نسبة التأطير (المتعلمين/ دكتور) بلغت (1/53)، وهذا المتوسط يفوق المتوسط العالمي بضعف؛ إذ بلغ المتوسط العالمي (1/17)، وتفق أيضاً المتوسط العربي البالغ (1/23).

نمط التعليم في الجامعات اليمنية؛

يُعدُّ نمط التعليم التقليدي هو الطابع العام للتعليم في الجامعات اليمنية الذي يركز على التدريس والمعلومات أكثر منها على المهارات والخبرات والبحث وتنمية القدرات الذاتية للطالب، ومن هنا ينبغي أن يتم إعادة النظر في الجامعات اليمنية بحيث لا تقتصر على نمط واحد وإنما ينبغي تشجيع الجامعات على أن تكون جامعات بحثية وأخرى تقنية وأخرى منتجة (الحدابي، 2014، 28). ولقد ظل التعليم الجامعي والالتحاق بالكليات العلمية والنظرية خاضعاً لرغبات الأفراد وميولاتهم دون ربط لتلك التخصصات بمتطلبات سوق العمل والاحتياجات التنموية (حيدر، 2014، 194).

البرامج والمناهج الدراسية في الجامعات اليمنية؛

تعتمد الجامعات اليمنية على مناهج تعليمية يغلب عليها الطابع النظري، وتفتقر إلى آلية لمراجعة مناهجها بصورة دورية منتظمة، والتفاعل مع المحيط الخارجي، لا سيما القطاعات الإنتاجية التي من شأنها الإسهام في تطوير المناهج بما يضمن ملاءمتها لاحتياجات سوق العمل؛ لذلك فإن كثيراً من البرامج والمناهج ظلت لسنوات عديدة على حالها دون مراجعتها أو تحديثها، وهذا يعني أن المتعلمين

يتلقون معلومات قديمة وغير ملائمة، عبر أساليب تقليدية تتمثل في الإلقاء من قبل المحاضر والتلقي السلبي من قبل المتعلمين، وكذلك الاعتماد على المذكرات التي تكون عادة غير ملائمة في محتواها ولا تواكب الجديد في موضوعها؛ لذلك فإن أبرز مشكلات الجامعات اليمنية تتمثل في عدم مواكبة البرامج والمناهج فيها لمتطلبات العصر واحتياجات المجتمع وسوق العمل (الحدابي، 2014، 27).

الإنفاق على التعليم العالي؛

تتوزع نفقات التعليم والتدريب بين القطاعات المختلفة، التعليم العام بنسبة (74%)، والتعليم الفني والتدريب المهني بنسبة (9%)، والتعليم العالي بنسبة (17%)، ويشكل متوسط حجم الإنفاق على التعليم العالي والبحث العلمي خلال الفترة 2008-2014م ما نسبته (15.35%) من إجمالي الإنفاق على قطاع التعليم والتدريب وما نسبته (2.34%) من إجمالي الإنفاق العام للدولة، في حين شكل ما نسبته (0.81) من الناتج المحلي الإجمالي؛ غير أن الارتفاع المشار إليه يخفي وراءه عددًا من التغيرات المالية والإدارية المستقلة في الجامعات لعل أهمها: هيمنة نفقات الأجور والمرتبات والابتعاث على النفقات الجارية، وتواضع نفقات التشغيل والصيانة في الجامعات كافة؛ إذ تتوزع نفقات الدولة للتعليم العالي إلى (93%) نفقات جارية، و(7%) نفقات استثمارية وتستحوذ نفقات الأجور وما في حكمها على (84%) من النفقات الجارية، (12%) للنفقات التشغيلية من إجمالي النفقات الجارية للجامعات الحكومية ووزارة التعليم العالي، وهو ما ينعكس على عملية التعليم والتعلم (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2015، 89).

التدريب في الجامعات اليمنية؛

يلاحظ أن التدريب يكاد يكون غائبًا في الجامعات اليمنية، ولاسيما الإدارية والفنية، ولا توجد استراتيجية واضحة على الرغم من وجود بعض البرامج التدريبية غير المنتظمة تشرف عليها بعض المؤسسات الخارجية لبعض موظفي وزارة التعليم العالي وبعض الجامعات، فضلًا عن غياب ثقافة التأهيل المستمر في الجامعات للكادر الأكاديمي والإداري؛ إذ إن الدورات التدريبية في الجامعات إن وجدت لا تهتم كثيرًا بأعضاء هيئة التدريس؛ وهو ما أدى إلى تدني مستوى جودة التعليم الجامعي وخدماته، يضاف إلى ذلك عدم وجود تحديد واضح للاحتياجات التدريبية في الجامعات وتوجد حاجة لإنشاء وحدات للتأهيل والتدريب المستمر في كل جامعة لتقديم دورات تدريبية للكادر الأكاديمية والإداري (الحدابي، 2014، 12).

البحث العلمي وحقوق النشر في الجامعات اليمنية؛

تفتقر الجامعات اليمنية للثقافة والتقاليد البحثية؛ إذ إنه لا تتوفر فيها الإمكانيات والوسائل اللازمة للقيام بالبحوث العلمية؛ فالمعامل والفنيون والمكتبات المزودة بالمصادر والمراجع الحديثة والدوريات المتخصصة، كلها غير متوفرة بشكل كافٍ إضافة إلى ضعف الحوافز المشجعة لقيام أعضاء هيئة التدريس بالدراسات والبحوث (الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، 2006-2010، 41). ناهيك عن أن

كثيراً من المجالات العلمية لم تنتظم في إصداراتها؛ بل أن بعضها توقفت عن الإصدار نتيجة لعدم توفر الدعم اللازم، أو بسبب ندرة الأبحاث العلمية المنشورة (الحدابي، 2014، 34)، بالإضافة إلى أنه لا توجد هيئة وطنية تتولى دعم البحث العلمي وتنظيمه ومراقبته، ولا يختلف الحال في المؤتمرات العلمية والورش التي يلاحظ ندرتها في الجامعات اليمنية؛ الأمر الذي يجعلها بعيدة عن الاحتكاك العلمي وتبادل الخبرات والمعارف (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2013، 55). وهذا ما تؤكد الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي (2006-2010، 43)، التي أشارت إلى ضعف ثقافة البحث، وأن أكثر البحوث تجرى للترقية العلمية، وليس للأبحاث العلمية أثر في التنمية الاقتصادية للبلاد؛ الأمر الذي يؤدي إلى تحويل المركز البحثي لغير الوظيفة التي أنشئ من أجلها.

البنية التكنولوجية في الجامعات اليمنية:

تعاني الجامعات اليمنية من عدم توفر الأجهزة التكنولوجية الكافية، وعدم إدخال التقنية الحديثة في عملها الإداري، وعدم إجراء شراكات مع الشركات المتخصصة في إنتاج التكنولوجيا للاستفادة من خبراتهم في إنتاج البرامج المشتركة والمعتمدة على استخدام التكنولوجيا؛ إذ إنَّها لا تجري أي تدريبات متخصصة في استخدامها لا في العمل الإداري ولا التدريسي (العبيدي، 2003، 22).

علاقات الجامعات اليمنية مع المؤسسات المحلية:

تعاني الجامعات اليمنية من عدم وجود انفتاح متبادل بين الجامعات ومؤسسات الدولة والمؤسسات الإنتاجية والقطاع الخاص والمجتمع بشكل عام، وهو أمر يجعل من مؤسسات التعليم الجامعي مجرد معامل لمخرجات تعليمية معظمها نظرية بعيدة عن الواقع، وهو ما أسهم في ارتفاع معدل البطالة في أوساط المتخرجين (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2011، 55). بالإضافة إلى أنها لم تحاول تعريف المؤسسات الإنتاجية والاجتماعية ببرامجها المتنوعة، ولم تفتح مجالات التعاون البحثي معها، ولم تقم بدورات تدريبية تتلاءم وحاجات القطاعات التنموية؛ لذلك فالعلاقة بينهما ضعيفة جداً (العبيدي، 2003، 26).

خامساً- دور التعليم الريادي في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة في الجامعات اليمنية:

بناءً على ما اطلع عليه الباحث من الأدب النظري لكل من التعليم الريادي والمزايا التنافسية والدراسات العلمية ذات الصلة، تبين أن التعليم الريادي يسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات، وذلك من خلال ما يتضمنه من برامج وأنشطة وفعاليات تركز على المهارة والخبرة أكثر منها على المعرفة النظرية؛ الأمر الذي يجعل دور التعليم الريادي بارزاً في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة في الجامعات اليمنية، وعليه يمكن القول إنَّ هناك العديد من الأدوار التي يقوم بها التعليم الريادي لتحقيق المزايا التنافسية المستدامة في مختلف المجالات، أبرزها ما يأتي:

1- تنمية المهارات الريادية لدى المتعلمين: وذلك من خلال ما يأتي:

- إكساب المتعلمين اتجاهات ومهارات العمل الحر، وتنمية الرغبة لديهم للمبادرة بإطلاق وممارسات العمل الحر، والتوظيف الذاتي، بما يجعلهم قادرين على توفير فرص العمل لا باحثين عنها.
- تدريب الطلبة على الموضوعات الريادية من الإبداع في الحصول على الفكرة ثم تحويلها إلى فرصة، وكذلك تدريبهم على كيفية العمل الجماعي وإعداد دراسات الجدوى، وكل ذلك يمكنهم من العديد من المهارات، وتدريبهم على إعداد المشروعات المختلفة واختيار أفضلها ودعم المتفوقين فيها.
- تنمية مهارات الاتصال والتواصل بين المتعلمين وبين المجتمع والمؤسسات الإنتاجية وسوق العمل.
- تدريب المتعلمين في كافة المجالات والتخصصات بكفايات تتناسب مع مختلف الميادين المجتمعية بما يؤهلهم لقيادة حركة التغيير في المجتمع وأخذ زمام المبادرة.
- إكساب المتعلمين اتجاهات ومهارات العمل الحر، وذلك لزيادة الوعي بإدراك الفرص الوظيفية، وتدريبهم على مهارات الإبداع والابتكار.
- تمكين المتعلمين من امتلاك المهارات التقنية العالية كالمهارات الحرفية مثل: التسوق والحاسب الآلي، والمهارات التفاعلية كمهارات الاتصال والتفاوض والإقناع، والقدرة على إقامة علاقات قوية مع المجتمع.
- تنمية مهارات اتخاذ القرار لدى المتعلمين بناء على دراسة وتحليل للمعطيات والمعلومات الدقيقة، وإلمامهم بعلوم الحاسب ونظم المعلومات، وهذا يتطلب تصميم البرامج التعليمية لتصبح أكثر مواءمة لعصر اقتصاد المعرفة والأعمال الإلكترونية.

ومن هنا تتمكن الجامعة من امتلاك ميزة التميز في تقديم مخرجات مؤهلة ومنتجة قادرة على خلق فرص عمل بدلاً عن البحث عنها، وهذا يخلق الإدراك والانطباع لدى المتعلم بأن هذا النوع من التعليم مرتبط بحياته الاقتصادية ووظيفته المستقبلية في سوق العمل؛ وهذا الإدراك الفردي للمتعملم سرعان ما يتحول إلى إدراك جماعي لدى المتعلمين؛ الأمر الذي يُفضي إلى تزايد الإقبال عليه، وهو ما يمكن الجامعة من أن تحصل على رسوم دراسية أعلى تمكنها من أن تؤدي وظائفها بطريقة أفضل من المنافسين، ومن هنا تتمكن الجامعة من تحقيق مزايا تنافسية تتمثل في السمعة الجيدة في تقديم مخرجات مؤهلة ومنتجة، كجذب المتعلمين واستقطابهم، بالإضافة إلى توفير الموارد المالية لتفعيل برامجها وأنشطتها؛ الأمر الذي يمكنها من الإسهام الفاعل في التنافسية المحلية والإقليمية والدولية، فالتنافسية في التعليم العالي مرتبطة بكفاءة خريجي الجامعة ونجاحهم في الاستيفاء بمتطلبات سوق العمل، ومدى إقبال المجتمع على خدماتها البحثية في حل مشكلاته، ومستوى طلب المجتمع على نتائج أبحاثها.

2- احتضان السمات الريادية لدى الموهوبين والرياديين: وذلك من خلال ما يأتي:

- إنشاء مراكز للأبحاث وحاضنات الأعمال، لاستقطاب الموهوبين والرياديين والتشجيع على إنتاج أفكار ومشاريع ريادية وتوليد أفكار إبداعية، وتبني برامج ومشاريع إنتاجية وتسويقها كمشروعات منتجة

- وناجحة، من خلال الاعتماد على البنية الأساسية لهذه الجامعات، من معامل وورش وأجهزة وبحوث، تسهم في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة.
- احتضان أصحاب الأفكار والمشروعات الريادية ومساعدتهم على بلورتها في مشاريع إنتاجية وخدمية.
 - تبني الأفكار الريادية لدى المتعلمين في الجامعات وترجمتها في أبحاث ودراسات تطبيقية.
- 3- تحفيز ثقافة ريادة الأعمال لدى المتعلمين:** وذلك من خلال ما يأتي:
- إعطاء مساحة واسعة للتفكير الحر والمستقل لدى المتعلمين، واختيار مسارًا خاصًا بهم وبحياتهم وتحديد مستقبلهم وأهدافهم، والتركيز على المعرفة المستمدة من الخبرة التي تُعدُّ منبع العمل الريادي.
 - تشجيع المتعلمين على تطوير قدراتهم الإبداعية من أجل فهم التعقيد والتطور السريع في البيئة التي يتعاملون معها، من خلال توفير بيئة تعليمية ملائمة، ومناهج مناسبة للتعليم الريادي، وأنشطة تربوية لحالات حياتية وتجهيز الإمكانيات من معامل وقاعات مناسبة لأنشطة التعليم الريادي.
 - الأخذ بالأفكار الإبداعية والتميز للمبدعين، واحتضان الأفكار المبدعة، وَمِنْ ثَمَّ تحويلها إلى مشروعات ريادية من خلال حاضنات الأعمال الجامعية.
 - توعية المتعلمين وتهيئتهم نحو المهن المختلفة في المستقبل وإعدادهم بكل ما تتطلبه المهن المختلفة، وتزويدهم بالمهارات اللازمة لإنشاء مشاريع ريادية.
 - إثارة دافعية المتعلمين نحو ثقافة الإنجاز الفردي والإسهام الإيجابي في حل مشكلة البطالة، بالإضافة إلى تحويل الأفكار إلى مشاريع بمعدلات أكثر من غيرها بما يحقق قيمة وتميز على المستوى القومي والعالمي ويدعم التوجه نحو مجتمع المعرفة.
 - تصميم مشاريع ريادية وطرح أفكار ريادية قابلة للتنفيذ، ومكافأة المبدعين وتشجيعهم على العمل الريادي.
 - نشر ثقافة الريادة والعمل الحر بين الأفراد من خلال بيئة ثقافية ريادية تربوية تدعم الابتكار والإبداع والتميز والإنجاز، وبنية تحتية تكنولوجية ونظم معلومات حديثة ومتطورة.
- 4- إظهار السلوك الريادي لدى المتعلمين:** وذلك من خلال ما يأتي:
- تعريف المتعلمين لمشكلات حقيقية للتعامل معها وإيجاد حلول منطقية لها، وللمشاكل التي يواجهونها في المجتمع بأساليب إبداعية، وبما يتلاءم مع متطلبات وطبيعة المجتمع المحلي وسوق العمل.
 - تمكينهم من تجريب أفكارهم التي تعلموها من نظريات وأفكار حول الريادة؛ وهو ما يؤدي إلى إيجاد نضج ووعي لديهم قائم على التجربة والخطأ والمعرفة الكاملة لأبعاد الأفكار وتأثيراتها والتطبيق الفعلي لها.
 - إثارة التحدي لدى الباحثين نحو إنتاج المعرفة، والاستمرار في تقديم الأفكار الإبداعية.
 - تعزيز الثقة بالنفس لدى المتعلمين بما يمكن المتعلمين من امتلاك ثقة عالية بالقدرة على بلوغ غاياتهم، ومواجهة التحديات التي يواجهونها؛ وهو ما يجعلهم ذا رغبة في اتخاذ القرارات المهمة.

- تمكين المتعلمين من تحليل حاجات أصحاب المصلحة وتلبيتها بشكل مستمر، وبناء علاقات جيدة مع المعلمين والإدارة العليا بالجامعة، وصانعي السياسات ورجال الأعمال، بالإضافة إلى مواكبة المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للجامعات.
- تمكينهم من تشخيص الفرص المتاحة من خلال اكتشافها واتخاذ القرار لاستغلالها واختيار الفرصة المناسبة من بينها، والميل نحو إثبات الذات والاندفاع نحو العمل، وتحمل مخاطره والإبداع في إدارته.
- تمكينهم من إجراء البحوث التطبيقية، والإسهام في حل مشكلات المجتمع وتطويره وتنميته.
- إتاحة الفرصة لهم في تعزيز علاقتهم مع المؤسسات الإنتاج، وتقديم التسهيلات لهم ودعمهم لإيجاد تنسيق وروابط شراكة فاعلة معها.

يتضح مما سبق أن التعليم الريادي يُعدُّ واحدًا من أهم التوجهات الحديثة لتحقيق المزايا التنافسية في الجامعات اليمنية ومواكبتها لروح العصر الحديث واقتصاد المعرفة، ويمكنها أيضًا من الحفاظ على المزايا التنافسية؛ كونه يسهم في تكوين قاعدة عريضة من الرياديين والمبدعين في مختلف المجالات، من خلال احتضان متعلمين يمتلكون صفتي الابتكار والإبداع، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم؛ الأمر الذي يدفعهم إلى تحويل ابتكاراتهم ومخترعاتهم وأفكارهم إلى مشاريع إنتاجية وخدمات مريحة، من خلالها تتمكن الجامعة من تحقيق قيمة مضافة وميزة تنافسية تميزها عن المنافسين من خلال:

أولاً- بما تقدمه من مخرجات مؤهلة قادرة على خلق فرص العمل تتمتع بالإنجاز والثقة بالنفس، مزودة بالمهارات اللازمة لإنشاء المشاريع الريادية، تستغل الفرص وتحمل المخاطر في تنفيذ مشروعاتها الخاصة، قادرة على فهم التعقيدات والحركة المتسارعة في المجتمع، وتحويل الأفكار إلى واقع ملموس وجعلها مشاريع تسهم في تنمية المجتمع.

ثانيًا- بما تقوم به من مد سوق العمل بكل ما هو جديد من المنتجات الابتكارية، بالإضافة إلى احتكار السوق والسيطرة عليه لفترة من الزمن بالمنتجات المتميزة والخدمات المتجددة التي تُقدمها، وبذلك تتمكن من تحقيق التميز في تقديم منتجًا متميزًا وفريداً، وهو ما يعني ميزة تنافسية مستدامة تتمثل في خلق وظائف بشكل دوري، وتقديم خدمات فريدة ومنتجات جديدة ومبتكرة، وهو ما يصعب على الجامعات المنافسة تقليدها على المديين المتوسط والطويل؛ الأمر الذي يعزز من مكانتها العلمية وسمعتها الأكاديمية، ويكسبها ثقة المجتمع ورضاه وزيادة الإقبال على برامجها وأنشطتها، ومن ثم الإسهام في التنافسية الإقليمية والدولية.

سادساً- الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات؛

1- الاستنتاجات؛

في ضوء ما تم استعراضه في المنطلقات النظرية لكلٍ من التعليم الريادي، والمزايا التنافسية المستدامة، بالإضافة إلى واقع التعليم الريادي في الجامعات اليمنية، ودوره في تحقيق الميزة التنافسية

- المستدامة، إلى جانب ما تم الاطلاع عليه من الدراسات العلمية ذات الصلة، تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:
- فاعلية دور التعليم الريادي في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة في الجامعات اليمنية؛ كونه يعتمد على استراتيجيات متعددة قوامها الإبداع والابتكار والإنجاز.
 - أن التعليم الريادي يُعدُّ عاملاً مهماً للحد من حجم البطالة في المجتمع؛ كونه يركز على المهارة والخبرة أكثر منها على المعرفة النظرية، وعلى التوظيف الذاتي وخلق فرص عمل بدلاً عن البحث عن الوظيفة.
 - أن التعليم الريادي يُعدُّ سمة مهمة بوصفه استراتيجية للميزة التنافسية في الجامعات اليمنية؛ كونه يستعمل استراتيجيات متعددة قوامها الإبداع والابتكار والإنجاز والاستقلالية الفكرية والرغبة في العمل الحر.
 - أن القيمة الحقيقية للجامعات اليوم تعتمد على ما تقدمه من مخرجات مؤهلة قادرة على خلق فرص العمل، وتؤمن بثقافة العمل الحر، مزودة بالمهارات اللازمة لإنشاء المشاريع الخاصة والريادية، وهذا لن يكون إلا من خلال تبني الجامعات اليمنية لهذا النوع من التعليم.
 - أن التعليم الريادي في الجامعات اليمنية هو الوسيلة الأهم لتغيير ثقافة المتعلمين نحو المهن المختلفة في المستقبل وإعدادهم بكل ما تتطلبه تلك المهن، وبما يمكنهم من الإسهام الفاعل في التنمية المجتمعية وتنمية الاقتصاد الوطني.

2-التوصيات:

- في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها؛ يوصي الباحث القيادات العليا وصناع القرار في الجامعات اليمنية بالآتي:
- إعادة صياغة التشريعات واللوائح والسياسات بما يتضمن تبني الجامعات اليمنية لهذا الدور الجديد للجامعات وهذا النوع من التعليم، بما يتضمنه من مناهج وبرامج ريادية.
 - تهيئة المناخ في الجامعات اليمنية للتعليم الريادي الذي يدعم الابتكار والإبداع والاستقلالية الفكرية.
 - صياغة استراتيجية متكاملة في الجامعات اليمنية لبناء وتنمية ثقافة ريادة الأعمال وتحويل ريادة الأعمال إلى واقع عملي في البرامج الأكاديمية وغير الأكاديمية في الجامعة.
 - وضع آلية محددة لتطبيق التعليم الريادي في الجامعات اليمنية.
 - تأسيس مراكز للعمل الريادي في الجامعات واعتماد لوائح تمنحها الصلاحيات الكاملة والحرية والاستقلالية.
 - تخصيص ميزانية كافية لتوفير بيئة تكنولوجية حاضنة للفكر الريادي في الجامعات اليمنية، وأتمتة العمل الإداري ليوكب الأفكار الريادية للمتعلمين ومساعدتهم بما يحتاجونه لمشروعاتهم الخاصة والريادية.
 - وضع آلية لتنمية الشراكة بين المؤسسات الإنتاجية والقطاع الخاص وبين الجامعات اليمنية لتدريب المتعلمين في المشروعات الإنتاجية والخدمية التي تقدمها تلك المؤسسات.
 - إعادة صياغة التشريعات والسياسات الداعمة للتعاون والتنسيق بين الجامعات والجهات ذات العلاقة.

- الاستفادة من خبرات وتجارب جامعات الدول المتقدمة في التعليم الريادي.

3-المقترحات:

- إجراء دراسة علمية تتناول متطلبات التعليم الريادي في الجامعات اليمنية.
- إجراء دراسة علمية تتناول آليات تطبيق التعليم الريادي في الجامعات اليمنية.
- إجراء دراسة علمية لدراسة معوقات تطبيق التعليم الريادي في الجامعات اليمنية.
- إجراء دراسة علمية تتناول دور التعليم الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم الثانوي في الجمهورية اليمنية.

سابعاً- قائمة المصادر والمراجع:

1-المراجع العربية:

- إبراهيم، عصام سيد أحمد. (2015). التعليم الريادي مدخل لدعم توجه طلاب الجامعة نحو الريادة والعمل الحر. مجلة كلية التربية(18)، بورسعيد، مصر.
- أحمد، عماد الدين. (2015). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي(8)، 19، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- حسين، ميسون علي. (2013). الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول. مجلة جامعة بابل، العراق.
- الحشوة، ماهر. (2012). التربية من أجل الريادة في فلسطين. دراسة استكشافية، معبد أبحاث، فلسطين.
- حيدر، عبد اللطيف حسين (2004). الأدوار الجديدة لمؤسسات التعليم العالي في ظل مجتمع المعرفة. مجلة كلية التربية: جامعة الإمارات العربية المتحدة، الإمارات.
- الخوالدة، محمد فلاح. (2018). قواعد إدارية مقترحة لتفعيل مؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي. دراسات العلوم التربوية(45)، 4، عمان، الأردن.
- الزعلان، عبده. (2004). دور المقارنة المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.
- الدهدار، مروان حمودة. (2006). العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- السعيد، أحمد شرف. (2007). الجودة الشاملة، المؤشرات في التعليم الجامعي. دار الجامعة الجديدة، مضر.
- السعيد، عصام سيد أحمد. (2015). التعليم الريادي مدخل لدعم توجه طلاب الجامعة نحو الريادة والعمل الحر، مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، 8، مصر.
- السكارنة، بلال خلف. (2008) استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن. الأردن.
- السكارنة، بلال خلف. (2010). الريادة في منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- شلبي، أماني عبد العظيم. (2018). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية. أطروحة دكتوراه، جامعة المنصورة، مصر.
- الصالح، عثمان. (2012). بناء الميزة التنافسية في الجامعات السعودية. أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، السعودية.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2003). الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العامري، عبد الله محمد. (2008). متطلبات تدويل التعليم العالي كمدخل لتحقيق الريادة العالمية

- للجامعات السعودية. اطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، السعودية.
- عبد الوهاب، إيمان جمعة محمد. (2018). مسارات التحول بمؤسسات التعليم الجامعي المصري نحو صيغة الجامعة الريادية. مجلة كلية التربية بجامعة كفر الشيخ، (90)، 2، جامعة بنها، مصر.
- عساف، محمود عبد المجيد. (د.ت). استراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي. وزارة التربية والتعليم، فلسطين.
- الحدابي، داوود عبد الملك. (2014). تشخيص الوضع الراهن للتعليم العالي والبحث العلمي. صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- حسين، ليث سعدالله. (2012). رأس المال الفكري في تحسين جودة الخدمة التعليمية. العراق.
- الرؤية الاستراتيجية لليمن. (2000). الرؤية الاستراتيجية لليمن 2025. الجمهورية اليمنية.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2006). الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية 2006-2010. صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- العامري، مهدي صالح والغالبي، طاهر صالح. (2008). الإدارة والأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العمري، فاطمة. (2011). استراتيجية لتطبيق التعليم للريادة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك قابوس، عمان.
- عمارة، منصور. (2011). الإبداع والابتكار كوسيلة لتحقيق الجودة في التعليم العالي. جامعة عنابة، الجزائر.
- العبيدي، سيلان جبران. (2003). دور الجامعات اليمنية في تحقيق الأهداف النوعية. صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- العماري، ياسين محسن. (2018). اقتصاد المعرفة مدخل استراتيجي لتنمية رأس المال المعرفي في الجامعات اليمنية. المؤتمر العلمي الأول للتطوير الأكاديمي وضمان الجودة، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- العفيري، نبيل أحمد محمد. (2014). مشروع مقترح للتخطيط الاستراتيجي لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات اليمنية. المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن.
- عيد، أيمن عادل. (2014). التعليم الريادي مدخل لتحقيق الاستقرار والأمن الاجتماعي. المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- قاسم، عبد الحكيم يحيى محمد. (2016). تطوير مصادر تمويل التعليم الجامعي بجامعة إِب في ضوء اقتصاد المعرفة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تعز، كلية التربية، تعز، اليمن.
- قبطان، شاكر. (2010). إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الجزائر.
- المطيري، صفاء. (2019). التعليم الريادي. المعهد العربي للتخطيط،

- المهدي، ياسر فتحي وسويلم، محم غنيم. (2014). استراتيجية مقترحة لجسير الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات سوق العمل. مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية(21)، مصر.
- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم. (2013). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية. الأمانة العامة، الجمهورية اليمنية.
- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم. (2015). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية. الأمانة العامة، الجمهورية اليمنية.
- محمود، عماد عبد اللطيف. (2017). التربية الريادية ومتطلباتها من التعليم الجامعي. مجلة دراسات في التعليم الجامعي (37)، جامعة سوهاج، مصر.
- محمد، نيفين حسين. (2016). دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية. وزارة الاقتصاد، الامارات العربية المتحدة.
- مراد، زايد. (2010). الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة. كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر.
- الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي. (2007). الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الفقهاء، سام عبد القادر. (2012). تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، جامعة النجاح، فلسطين.
- اللوقان، محمد. (2011). إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- مرسي، نبيل محمد وسليم، أحمد عبد الله. (2007). الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
- المعاضيدي، معن (2007): إدارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية الآليات والمعالجات: دراسة نظرية تحليلية، مؤتمر إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن.
- المجلس الأعلى للجامعات. (2001). تقرير حول التعليم الجامعي بمصر والرؤية المستقبلية لتطويره. مركز بحوث تطوير التعليم الجامعي، القاهرة، مصر.
- المخلافي، سلطان. (2011). "دور التعليم الجامعي في التنمية البشرية باليمن الواقع ومتطلبات المستقبل"، مجلة بحوث جامعة تعز، (8)، تعز، الجمهورية اليمنية.
- المقادمة، عبد الرحمن (2013): دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة الجامعة الإسلامية/ غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم. (٢٠١٠). نحو ثقافة للريادة في القرن الواحد والعشرين.

- مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية، بيروت، لبنان.
- الحمالي، راشد محمد والعربي، هشام يوسف. (2016). واقع ثقافة ريادة الأعمال بجامعة حائل وآليات تفعيلها من وجهة نظر الهيئة التدريسية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (76)، المملكة العربية السعودية.
- الهواري، سيد. (2002). الأصول والأسس العلمية للقرن الواحد والعشرين، مكتبة عين شمس، مصر.
- وزارة التخطيط والتعاون الدولي، (2013). تقرير التنمية البشرية الوطني الرابع تنمية الموارد البشرية. الجمهورية اليمنية.
- وزارة التعليم العالي. (2013). دمج ثقافة الإبداع كجزء من الاستراتيجية المؤسسية. مجلة وكالة، السعودية.

2-المراجع الأجنبية:

- Gielnik, E. (2015). Action and Action-Regulation in Entrepreneurship: Evaluating a Student Training for Promoting Entrepreneurship. **Academy of Management Learning & Education**, Vol. 14(1), 69-94
- Kuratko, D. (2005). The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges. **Entrepreneurship, Theory and Practice**, 29(5),
- Man, T. W. Y., & Yu, C. W. M. (2007). Social interaction and adolescent's learning in enterprise education: An empirical study. **Education & Training**, 49,
- Wong, P. K., Ho, Y. P., & Singh, A. (2007). Towards an entrepreneurial university model to support knowledge-based economic development: the case of the National University of Singapore. **World Development**, 35(6), 941-958.



دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية اليمنية

أ/مراد يحيى محمد الجحافي

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

Email: Mrada9166@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 دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية اليمنية، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك لوصف أبعاد تكنولوجيا المعلومات، واستقراء دورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية اليمنية، وتوصل البحث إلى العديد من الاستنتاجات أبرزها: فاعلية دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المجالات الحيوية والمهمة بالمؤسسات التعليمية اليمنية، وأن مفتاح نجاحها في تحقيق الميزة التنافسية يتمثل في التركيز على أبعاد (الكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع والابتكار). وفي ضوء ذلك قدم البحث العديد من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا المعلومات، الميزة التنافسية، المؤسسات التعليمية.

Abstract:

This research aimed at identifying role of information technology in achieving competitive advantage in Yemeni institutions. To achieve this, the researcher has used the descriptive and analytical approach for describing dimensions of information technology, and identifying its role in achieving competitive advantage in Yemeni institutions. The researcher has reached many conclusions, the most prominent of which are: there is effectiveness of the role of information technology in achieving competitive advantage in the vital and important areas in Yemeni institutions. Moreover, the key to the success of Yemeni institutions in achieving competitive advantage is to focus on the following dimensions: (cost, quality, flexibility, creativity and innovation). In light of this, the researcher has presented many recommendations and proposals.

Keywords: Information Technology, Competitive Advantage, Education Institutions.

المقدمة:

يُعدُّ موضوع تكنولوجيا المعلومات من المواضيع الحيوية التي تهتم الأفراد والجماعات والمؤسسات كأحد مدخلات النظم العلمية والعملية فالمعلومة الحديثة تمثل كيفية الحصول عليها محور رئيس في نجاح استثمارها وتوظيفها في الوقت المناسب واتخاذ القرار السليم ولاستباقي دون الآخرين في البيئة الكلية للمؤسسة مما يكسبها ميزة وأفضلية تتفرد بها، فالى جانب السرعة والدقة في الحصول على المعلومة وإدارتها وتخزينها ونشرها في ظل التطور المعرفي المتسارع أصبح من الضروري استخدام التكنولوجيا والوسائل التقنية لتحقيق ذلك بإحلالها بديلاً عن الأساليب التقليدية في إدارة المعلومات، حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات الرهان الأساس في رفع قدرة المؤسسات لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين وتحقيق ميزات تنافسية متعددة.

إذ يتزايد دور تكنولوجيا المعلومات في صياغة الحاضر وتشكيل المستقبل، وبناء مجتمع متطور، وأصبح مطلباً أساسياً في شتى مجالات الحياة، وخاصة في المجال التربوي، ويزداد الطلب يوماً بعد يوم في جميع النظم التعليمية على استخدام التقنيات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات لما لها من دور فاعل ورئيس في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية، وتطوير وتحديث الأنظمة التعليمية وتطوير أساليب التعليم ونظمه المختلفة (الزيودي، 2012، 86).

وتعد تكنولوجيا المعلومات من أبرز مقومات العملية التعليمية، وأكثرها تحديداً لنوعية مخرجاتها كونها لغة العصر الحالي، وتجعل العملية التعليمية بمختلف مكوناتها وتعدد عناصرها سواء الطلبة أو المدرسين أو الإداريين أكثر مواكبة وأسهل تعامل مع جديد العصر وإبداعاته، (جامعة إب، 2008، 14). ولقد أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات إلى الإسراع بعملية تطوير وتحسين الخدمات، وتسهيل البحث والتطوير وارتباطها ارتباطاً وثيقاً بالتنمية، وتنمية القدرات الذاتية للمؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى إسهامها في تغير العمل وأوقاته ومكانه عبر ما يعرف بالمؤسسات الافتراضية (مرجان، 2009، 256). وفي هذا الإطار قدم التقرير الدولي للتعليم الصادر عن هيئة اليونسكو (1998) وصفاً للتأثيرات الجوهرية التي يمكن أن تلعبها تكنولوجيا المعلومات في تطوير وتحديث التعليم، وخلق الميزة التنافسية بين المؤسسات التعليمية (وزارة التربية والتعليم، 2011، 86).

إذ أصبحت تكنولوجيا المعلومات عنصراً أساسياً ومهما في المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها واختصاصاتها؛ لكونها أداة مهمة في عملية إنجاز الأعمال بشكل كفاء ودقيق وسريع، فقد بدأت في التنافس في استخدام تكنولوجيا المعلومات، وبدأت بمكنتها وصولاً إلى تقديم أفضل الخدمات وأسرعها وأدقها، وأدى ذلك إلى ظهور مصطلح التعليم عن بُعد، التعليم الإلكتروني الذي يعني الاستغناء عن المعاملات الورقية عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات (السالمي والدباغ، 2001، 54).

وغدا مفهوم الميزة التنافسية هدفاً رئيساً لجميع المؤسسات التعليمية المختلفة تسعى إلى تحقيقه بهدف الديمومة والاستمرار في سوق يتسم بالتغيير والتطوير المتسارع والمستمر، في ظل المنافسة الناتجة عن الانفتاح العالمي، الأمر الذي جعل المؤسسات التعليمية تتسابق فيما بينها لإيجاد وتكوين ميزة تنافسية تتميز بها عن نظيراتها، سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو العربي أو الدولي (حميدات، 2014، 264). ولكي تستعد المؤسسات التعليمية لمواكبة تحديات المنافسة التي يملها عليها هذا العصر، وحتى يتسنى لها تحقيق الميزة التنافسية لا بد لها من توافر تكنولوجيا المعلومات التي أضحت من القضايا المحورية في ظل التحول إلى اقتصاديات المعرفة، (عساف، د.ت، 3). إذ أكد بعض الباحثين في دراستهم لمتطلبات الميزة التنافسية واستدامتها، على دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيقها، مثل دراسة (المقادمة، 2013) ودراسة (علي، 2013)، ودراسة (الدهدار، 2006).

ويمكن القول إنه أصبح من الضروري على المؤسسات التعليمية أن تعمل جاهده من أجل تحقيقها؛ حتى تضمن لنفسها البقاء والاستمرار والوقوف أمام المنافسة مع المؤسسات التعليمية المحلية والإقليمية والعالمية (أحمد، 2007، 129). وهذا ما أكدت عليه دراسة (Wheeler, Waite & Bromfield, 2002) أن تطورات العولمة أبرزت أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية.

ويتبين مما تقدم أن التنافسية بين المؤسسات التعليمية أصبحت أمراً لا يمكن غض الطرف عنه، بل لا بد من تحقيقه خاصة مع وجود التصنيفات العالمية للمؤسسات التعليمية، مما يعني ضرورة تحقيق المؤسسة التعليمية لعدد من المتطلبات لتحقيق المزايا التنافسية، إذا ما أرادت تحقيق تفوقها في ظل تحديات المنافسة الدولية في مجال التعليم، ولعل أهمها وأبرزها هو عنصر تكنولوجيا المعلومات، لذا كان لا بد من الوقوف على دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية اليمنية، وهذا ما تناوله الباحث في البحث الحالي.

مشكلة البحث:

على الرغم من أن الاستراتيجيات الوطنية لتطوير التعليم (الأساسي، الثانوي، العالي)، بما في ذلك الرؤية الوطنية لليمن 2025م تناولت مجال التعليم وأكدت على ضرورة إدخال تحول جذري في أنظمتها ليصبح قادراً على مواكبة التطورات المعرفية والتقنية وتلبية احتياجات المجتمع، وتضمينها لتوجهات استراتيجية في مجال التعليم والتكنولوجيا وتحويل أولويات المنظومة العلمية والتكنولوجية اليمنية إلى نظام وطني للابتكار من خلال تفعيل العلاقات بين التعليم والتدريب والبحث والتطوير والنشاطات العلمية والتكنولوجية، واستيعاب التقنيات الحديثة والمتطورة (الرؤية الاستراتيجية لليمن، 2000، 52). فإن المؤسسات التعليمية اليمنية لا زالت تواجه الكثير من المشاكل منها، الافتقار إلى البنية التحتية الأساسية في مجال تكنولوجيا المعلومات، وعدم توفر شبكة تربط أجهزة الحاسوب بين المؤسسات التعليمية وتساعد في تبادل مصادر المعلومات بينها، وضعف الخلفية العلمية لدى الكثير من أعضاء الهيئة التدريسية في

مجال تكنولوجيا المعلومات (العمودي، د.ت، 2). بالإضافة إلى أنها لم تُدخل التقنية الحديثة في عملها الإداري وأنظمتها الإدارية والأكاديمية، ولم تتعاون مع الشركات المتخصصة في إنتاج التكنولوجيا للاستفادة من خبراتهم في إنتاج البرامج المشتركة والمعتمدة على استخدام تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى أنها لم تتعاون مع المؤسسات التعليمية العربية أو الإقليمية في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات، ولم تجري تدريبات متخصصة في استخدامها في العمل الإداري أول العمل التدريسي، (العبيدي، 2003، 22). ومن خلالها تستطيع المؤسسة التعليمية أن تميز نفسها عن منافسيها من المؤسسات التعليمية الأخرى وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم من خلال مجموعة من المهارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات التي تستطيع إدارة المؤسسة التعليمية تسقيها واستثمارها لخلق قيم ومنافع للمستفيدين أعلى مما يحققه المنافسين، والسرعة في التجديد بحيث يصعب تقليدها وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة التعليمية ومنافسيها، (ويج، 2013، 21).

واستنادًا على ذلك، فإن المؤسسات التعليمية اليمنية تخضع لمجموعة من العوامل في سعيها لتحقيق الميزة التنافسية، من أهمها تكنولوجيا المعلومات، الأمر الذي يجعل من توافرها واحدة من متطلبات تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات التعليمية اليمنية، ويستدعي إدراك دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية، وهو ما دفع الباحث لإجراء هذه الدراسة المتمثلة بالسؤال الرئيس الآتي:
ما دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات التعليمية اليمنية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى معرفة دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات التعليمية اليمنية، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:
- ما المنطلقات النظرية لتكنولوجيا المعلومات، والميزة التنافسية من حيث الماهية والأهمية والأهداف؟
- ما واقع تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التعليمية اليمنية؟
- دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية اليمنية؟

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الحالي في العديد من الجوانب، منها: الاسهام في توضيح المنطلقات النظرية، لكل من (تكنولوجيا المعلومات، المزايا التنافسية)، التي تمثل إضافة للمكتبات اليمنية، وبما يساعد الباحثين في إجراء الدراسات والبحوث في هذا المجال، كما يسهم البحث في توضيح التأثيرات الناجمة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية، ويساعد في تقديم تغذية راجعة للمسؤولين في المؤسسات التعليمية اليمنية، والمجلس الأعلى لتخطيط التعليم، ومتخذي القرار حول دور تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التعليمية اليمنية في تحقيق المزايا التنافسية، بالإضافة مساعدة المسؤولين في

المؤسسات التعليمية اليمنية، والمجلس الأعلى لتخطيط التعليم، ومتخذي القرار في تحديد المتطلبات الأساسية لتأسيس بنية تحتية تعتمد على تكنولوجيا متطورة.

حدود البحث:

يقتصر البحث على دراسة دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية اليمنية، خلال العام الجامعي 2020/2019م.

مصطلحات البحث:

تكنولوجيا المعلومات:

يقصد بها: التكنولوجيا المتعلقة بتخزين واسترجاع وتداول المعلومات ونشرها وإنتاج البيانات الشفوية والمصورة والنصية والرقمية بالوسائل الالكترونية من خلال التكامل بين أجهزة الحاسوب الالكتروني ونظم الاتصالات المرئية (العجلوني وحرمان، 2009، 93).

ويعرفها الباحث بأنها: تلك الأجهزة، والمعدات، والأساليب، والوسائل التي تستخدم في المؤسسات التعليمية اليمنية لمعالجة المعلومات من حيث: تسجيلها، وتنظيمها، وترتيبها، وتخزينها، وحيازتها، واسترجاعها، وعرضها، واستنساخها، وبثها، وتوصيلها في الوقت المناسب لم يطلبها.

الميزة التنافسية:

يقصد بها الخاصية التي تميز المؤسسة التعليمية عن غيرها من خلال امتلاكها موارد وعوامل مساعدة بما يمنحها قوة داخلية حركية تؤسس لها موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة من المنتفعين يتجلى بما تقدمه من مخرجات وخدمات ذات قيمة متفردة للمستخدمين (العزاوي، 2005، 30).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: الخصائص والطرق الجديدة التي تكتشفها المؤسسات التعليمية اليمنية وتجعلها أكثر فعالية من تلك المستعملة في المؤسسات التعليمية المنافسة.

منهجية البحث وإجراءاته:

منهج البحث:

نظراً لطبيعة البحث الحالي، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لوصف المنطلقات النظرية لكلٍ من (تكنولوجيا المعلومات، المزايا التنافسية)؛ من خلال ما توافر من المصادر والكتب والدراسات والبحوث العلمية، والمؤشرات ذات الصلة، ومن ثم استقراء دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية اليمنية.

أدوات البحث:

نظراً لطبيعة أهداف البحث، فقد استخدم الباحث العديد من الأدوات العلمية لجمع البيانات والمعلومات، ويمكن عرضها على النحو الآتي: الرؤية الاستراتيجية لليمن 2000-2025، والكتب والمصادر العلمية المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات. وكذلك الدراسات والبحوث العلمية المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات. بالإضافة إلى الاستراتيجيات الوطنية لتطوير التعليم الأساسي والثانوي والعالي في الجمهورية اليمنية. ومؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية.

الدراسات السابقة:

دراسة العجلوني والحمران (2009): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية التفكير الإبداعي عند طلبة المدارس الاستكشافية في الأردن، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، واستخدما الباحثان اختبار تورانس (صور الالفاظ)، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود إسهام حقيقي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة.

دراسة الزيودي (2012): هدفت إلى قياس دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمشروع تطوير التعليم نحو الاقتصاد المعرفي في تنمية المهارات الحياتية للطلبة في المدارس الحكومية في الأردن، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أغراض الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى أن دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية المهارات الحياتية للطلبة في المدارس الحكومية الأردنية كان بدرجة عالية.

دراسة باركر (parker, 1999) هدفت الدراسة إلى تعرف مدى فاعلية بيئة التعلم من خلال شبكات المعلومات والانترنت على تنمية القدرة على حل المشكلات وما يصاحبها من عمليات تفكيرية وتأملية في مدرسة كاني كريك في امريكا، وقد توصلت الدراسة إلى أن السلوكيات المتعلمة من خلال استخدام بيئات شبكة المعلومات والانترنت تنمي الجوانب الايجابية لتطوير البيئة التعليمية وتحسين مهارات التفكير المنظم لدى الطلبة، وأن استخدام شبكة المعلومات له أثر فعال في تحسين مهارات التفكير التأملية لدى الطلبة.

دراسة ويلر ووايت وبرومفيلد (Wheeler, Waite & Bromfield, 2002): هدفت إلى معرفة إمكانية تنمية التفكير الابداعي من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لطلبة المدارس في المملكة المتحدة، فقد اشارت نتائجها إلى أن اجهزة الحاسوب اتاحت المجال امام الطلبة للمهام ذات النهايات المفتوحة، وساهمت في تنمية مهارات التفكير الابداعي لدى الطلبة، كما اتاحت الفرصة لتكاثر انماط التعليم، ولتحقيق مستويات افضل في الانجاز واختيار الطالب للمهام التي يرغب بمتابعتها مما عزز

الابداع لديهم، ومن مهمات الابداع التي اظهرها الطلبة بناء المواقع الالكترونية الشخصية، وتحدث الطلبة عن استكشاف برامج ذات اهتمام شخصي.

دراسة نانف (د.ت): هدفت الدراسة إلى تحديد دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في جامعة حائل، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، لوصف وتقييم واقع دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في جامعة حائل، كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة بالإضافة إلى الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والتقارير والوثائق والنشرات الإحصائية التي لها علاقة بالتكنولوجيا والميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي تم توظيفها لخدمة صناعة القرار على مسارات متطلبات دعم تكنولوجيا المعلومات وتعزيز دورها في تحقيق المزايا التنافسية.

مناقشة الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري، وتحديد المنهج المناسب لموضوع البحث، وفي تحديد أدوار تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التعليمية، وكذلك أبرز معالم المزايا التنافسية، وفي استخلاص الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

الإطار النظري

أولاً-تكنولوجيا المعلومات:

1- مفهوم تكنولوجيا المعلومات:

لم تحض تكنولوجيا المعلومات خاصة مع ظهور الاقتصاد الجديد بتعريف موحد، بل تعددت هذه التعاريف وتتنوع تبعاً لرؤية كل واحد لها؛ حيث ينظر إليها (الهادي، 1989، 32)، بأنها: خليط من أجهزة الكمبيوتر ووسائل الاتصال ابتداءً من الألياف الضوئية إلى الأقمار الصناعية والتقنيات المصغرات والفلمية والاستنساخ، تمثل مجموعة كبيرة من الاختراعات الذي يستخدم المعلومات خارج العقل البشري، ويقصد بها (رايس، 2006، 28): استعمال التكنولوجيا الحديثة للقيام بالنقاط ومعالجة، وتخزين واسترجاع، وإيصال المعلومات سواء في شكل معطيات رقمية، نص، صوت أو صورة، كما يقصد بها، تطبيق التكنولوجيا الالكترونية ومنها الحاسب الآلي والأقمار الصناعية وغيرها من التكنولوجيات المتقدمة لإنتاج المعلومات التناظرية والرقمية وتخزينها واسترجاعها، توزيعها ونقلها من مكان لآخر (غربي وبلعيا، 2007، 28). وكذلك الحصول على البيانات ومعالجتها وتخزينها وتوصيلها وإرسالها في صورة معلومات مصورة أو صوتية أو مكتوبة أو في صورة رقمية، ذلك بواسطة توليفة من الآلات الالكترونية وطرق المواصلات السلكية واللاسلكية" (بوحنية، 2010، 86).

مما سبق يستنتج الباحث، أن تكنولوجيا المعلومات هي حقل من حقول التكنولوجيا تهتم بمعالجة المعلومات. وأنها تركز على عمليات الاستقطاب، التخزين والمعالجة (المعلوماتية)، و عملية البث (الاتصال)، وأن تكنولوجيا المعلومات تتمثل في مختلف الوظائف من تجميع للبيانات وتحليلها وتخزينها واسترجاع المعلومات وذلك عن طريق التكامل بين الآلات الإلكترونية ونظم الاتصالات الحديثة.

2- فوائد ومزايا تكنولوجيا المعلومات:

يسهم استخدام وتطبيق تكنولوجيا المعلومات في رفع مستوى الأداء، وزيادة قيمة المؤسسة، وتسهيل عملية اتخاذ القرار وتفعيله، وتنمية العمل وفق نظم واضحة وطرق عمل محددة، بالإضافة إلى أنها تساعد في إعادة عملية هندسة عمليات التشغيل في المؤسسة، وذلك بما تقدمه من مقترحات لأفضل التصميمات أو من خلال دورها في مراحل التطبيق المختلفة، بالإضافة إلى أنها تدعم نجاح المنظمات ذات المجالات الادارية والتنظيمية المعقدة، وتنمي السلوك الإيجابي لأفراد المؤسسة (مرجان، 2009، 256)، كما أنها تعمل على تطوير أدوات الإدارة العليا عن طريق تنظيم كفاءات المستخدمين، وتسمح بالتواجد في كل مكان، وتعمل على تقليص الأعمال الإدارية والتركيز على المهام الأساسية، وتسهم في تخفيض المصاريف وتحسين الإنتاجية والكفاءة وتطوير الخدمات والمنتجات، وتساعد على الابتكار والتجديد وكذا التفاعل من تحركات المتنافسين، كما تسهم في تقديم عروض ملائمة لاحتياجات العملاء لخلق الميزة التنافسية، وإيجاد أسواق جديدة بأحسن سرعة، وأقل ثمنا، وتسمح بتقديم الخدمة للمستفيد على أكمل وجه، بالإضافة إلى أنها تمكن من إنشاء علاقات مثالية مع الموردين وتسهم في خلق انفتاح كبير على المحيط، وتمنح فرصة توسيع التجارة الإلكترونية، فضلاً عن أنها تعد الوسيلة الأمثل لإدارة المؤسسات الكبيرة متعددة الفروع (بختي، 2008، 58)؛ لذا يرى الباحث أنه من الضروري الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات وتطويرها واستخدامها بشكل فعال، مع تدريب وتعليم الأفراد على استعمالها، وتوعيتهم بأهميتها في التنمية والتطور، من خلال إبراز أهميتها على الصعيد الجزئي والكلي.

تكنولوجيا المعلومات في مجال التعليم:

بفضل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أتاح الفرصة أمام الجميع للتعلم في أي مكان وزمان وخاصة لأولئك الأشخاص الذين لم يحظوا بهذه الخدمة نظراً لضيق الوقت أو بعد المكان أو الإعاقة الجسدية، مما أدى إلى رفع المستوى المعرفي للعاملين وهم في موقع عملهم.

كما فتحت تكنولوجيا المعلومات آفاقاً جديدة في مجالات التعليم والتدريب؛ إذ أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في خدمات التعليم إلى ظهور ما يسمى بالتعليم الإلكتروني والتعليم الافتراضي، (النايف، د.ت، 11).

- حيث أسهمت هذه التكنولوجيات وبشكل كبير في تحسين الخدمات المقدمة في مجال التعليم، وهناك العديد من الأدوار التي يكمن أن تقوم بها تكنولوجيا المعلومات في التعليم بشكل عام والتعليم عن بعد بشكل خاص منها ما يأتي: (نجم الدين، 2015، 115)
- تقديم الخدمات التعليمية لمن فأتتهم فرص التعليم، فقد حالت الظروف الاجتماعية والاقتصادية والجغرافية والسياسية دون توفير فرص التعليم للعديد من فئات المجتمعات المختلفة، وبعد أن أزيلت هذه المعوقات أصبحت هذه الفئات راغبة في التعليم في الوقت الذي لا يلائم التعليم التقليدي هذه الفئات، والتعليم عن بُعد يعيد الأمل لدى الكثيرين ممن يرغبون في التعليم نظراً لما يتمتع به من مرونة وأنظمة تعليمية تسمح لهم بالتعلم إلى جانب قيامهم بالمهن والأعمال التي يمارسونها.
 - تقديم البرامج الثقافية والتوعية والعلمية لشرائح واسعة من أبناء المجتمع وهو ما يسمى بالتربية المستمرة أو التعليم مدى الحياة، فالتعلم عن بعد يستخدم الوسائل التقنية المختلفة كالتلفاز والانترنت والأقمار الصناعية التي تدخل كل بيت، وهذا الأمر يسهم في جذب اهتمام الكثيرين نحو البرامج الثقافية والصحية والاجتماعية والاقتصادية، بل وتزويدهم بالمعرفة والمعلومات التي تقيدهم في حياتهم.
 - تعليم المرأة، من الواضح أن الدول النامية - ومنها الدول العربية - لا تشجع كثيراً على تعليم المرأة، بل إن العادات والتقاليد المعمول بها في هذه الدول تمنع تعليم المرأة إما بشكل كلي أو جزئي، واستخدام التعليم عن بُعد في التعليم الجامعي المفتوح يزيل معوقات خروجها من البيت والانتظام في الصفوف الجامعية، وإذا أصبح بالإمكان الوصول بالتعليم إلى البيوت فإن الإقبال على الالتحاق بالتعليم سيزداد، ومن ثم يصبح التعليم عن بُعد هو الأسلوب الأمثل لإزالة المعوقات أمام المرأة.
 - الإسهام في محو الأمية وتعليم الكبار، فيؤكد الخبراء أن نسبة الأمية في ازدياد مطرد بالرغم من الجهود المبذولة لمكافحة هذه الآفة التي أصبحت معيقة لبرامج التنمية في هذه الدول.
 - كما أنه بواسطة التعليم عن بُعد يمكن أن يدخل التعليم لكل بيت، فتستطيع الأميات وكبيرات السن التي تمنعهن ظروفهن من الخروج من البيت والالتحاق بالتعليم التقليدي أن يتعلمن متى أردن ذلك.
 - المزيد من التطورات المعرفية والتكنولوجية. فقد شهد القرن الماضي وسيشهد هذا القرن المزيد من التطورات المعرفية بل إننا نشهد حالياً تفجر في المعرفة والتوسع الهائل في التقدم العلمي والتكنولوجي، وأصبح من الصعوبة ملاحقة هذه التطورات بالأساليب التقليدية في التعليم التي تعتمد على حفظ الحقائق واستظهارها.
 - مراعاة ظروف الدارسين التعليمية، ففي التعليم عن بُعد هناك أماكن لكل الفئات: العمال وربات البيوت والمزارعين وأصحاب المهن وغيرهم، فالتعليم عن بُعد هو تعليم الجماهير نظراً لما يوفره من إمكانيات كبيرة لمراعاة ظروف المتعلمين.

- وحيث أن التعليم عن بُعد يستقطب أصحاب المهن فإنه وسيلة لإمدادهم بالمعرفة المتجددة وإمدادهم بكل جديد في مجال تخصصهم وفي المجالات الثقافية والاجتماعية وهو ما يسمى بالتعليم المستمر مدى الحياة.

3- دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء بالمؤسسات التعليمية:

تُعد تكنولوجيا المعلومات في ظل التطورات المعرفية والتكنولوجية المتسارعة وتعدد تطبيقاتها في جميع المستويات الإدارية والفنية (العليا والمتوسطة والدنيا)، لدى كافة المؤسسات والقطاعات بما في ذلك المؤسسات التعليمية، بما في ذلك مستويات القطاع التعليمي، وتشكل العمود الفقري لمتخذي القرارات التربوية والتعليمية كونها تحقق العديد من المزايا وذلك من خلال ما توفره من معلومات أكثر دقة وأهمية لجميع مستويات مستخدمي المعلومات التربوية والتعليمية.

ويمكن توضيح بعض استخدامات تكنولوجيا المعلومات في التعليم من خلال الجدول الآتي:

جدول (2) يوضح استخدام تكنولوجيا المعلومات في التعليم

العنصر	القيود	الحلول التكنولوجية
الزمن	تتم عمليتي التدريس والتعلم في فترة زمنية محددة ومكررة بالنسبة لمختلف الأوج.	تسمح مختلف أنماط التسجيل والتخزين بالعملية التعليمية عند الطلب.
المكان	يتم تكرار مقاييس التدريس نفسها في عدة أماكن، كما أن الطلبة مجبرون على التجمع بمكان معين.	يكون الاتصال ممكنا مهما كانت المسافات، كما يمكن التعلم في أي مكان.
التكاليف	يكون دوما التعليم المرتكز على المعلم مكلفا.	يحقق استخدام تكنولوجيا الاتصال اقتصاديات السالم.
السن	ترتبط فرص، هياكل وعمليات التعليم بسن محددة.	تتيح التكنولوجيا الحديثة فرص التعلم لمختلف الأعمار.
الحصول على المعلومة	يصعب الحصول على الكثير من المعلومات (الأرشيف، المخابر...)	تسهل تكنولوجيا المعلومات فرص الحصول على المعلومات بشكل كبير.

المصدر: (R.Mansell et al, 1998, 68).

ويمكن القول إن تطور صناعة تكنولوجيا المعلومات يعد أهم إنجاز تكنولوجي تحقق، حيث استطاع الإنسان أن يلغي المسافات ويختصر الزمن ويجعل من العالم أشبه بالشاشة الإلكترونية الصغيرة، إذ غزت تكنولوجيا المعلومات كل نواحي الحياة اليومية، وأصبح الاقتصاد الرقمي سمة العصر استفادت منه المؤسسات المختلفة بشكل كبير، وتعد المؤسسات التعليمية من أكبر المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات، حيث سخرتها لتسهيل عملية البحث العلمي والترجمة وتحسين العلاقات، سواء ما بين المؤسسات فيما بينها أو بينها وبين المستفيدين منها، ولكي تستطيع المؤسسات التعليمية المنافسة والبقاء ينبغي عليها أن تستثمر تكنولوجيا المعلومات بطريقة جيدة لتحسن من جودة خدماتها وعلاقتها مع المستفيدين منها.

ثانياً-الميزة التنافسية:

برز مفهوم الميزة التنافسية بشكل واضح مطلع الثمانينات حين قدم (بورتر) مفهوم الاستراتيجية التنافسية بين منظمات الأعمال، وأشار إلى أن العامل الأهم والمحدد لنجاح منظمات الأعمال هو الموقف التنافسي لها بحيث عرفها بأنها الطرق الجديدة التي تكتشفها المؤسسة التي تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، بحيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً (Porter، 1995،48).

وتعد الميزة التنافسية هي المجال الذي تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات المنافسة، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو التكنولوجية، أو تميز الفكر الإداري (المرسي، 2003، 15).

1-مفهوم الميزة التنافسية:

نظرا للتطور التاريخي للميزة التنافسية يبدو من الصعب تحديد وضبط مفهوم محدد لها، حيث أشار إليها عدد من الباحثين أنها: تعني عنصر تفوق المؤسسة الذي يتم تحقيقه في حال إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس، (خليل، 1998، 39). كما تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق المؤسسة على المنافسين، أي إن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين، (Heizer & Render, 1999, 36). وأنها تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة المستفيد بطريقة كفاءة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين، (محسن والنجار، 2004، 52). كما تعد خاصية تُمَايز المؤسسة عن المؤسسات المنافسة من جراء امتلاكها موارد وعوامل مساعدة بما يمنحها قوة داخلية حركية تؤسس لها موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة من المنتفعين يتجلى بما تقدمه من سلع وخدمات ذات قيمة متفردة لزبائنها المستهدفين، (العزاوي، 2005، 30). حيث ينظر إليها بأنها مجموعة المتغيرات المتعلقة بالابتكار والتجديد وجودة التخطيط والاهتمام بالعنصر البشري والتكنولوجيا وتقديم قيم إضافية للطلبة مثل الخدمة المناسبة والاستجابة لحاجاتهم وغيرها، والتي تكسب المؤسسة التعليمية القدرة على مواجهة حدة المنافسة مع غيرها من المؤسسات التعليمية (الدهار، 2009، 65). وهي الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة التعليمية أن تميز نفسها عن منافسيها من المؤسسات التعليمية الأخرى وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم من خلال مجموعة من المهارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات التي تستطيع إدارة المؤسسة التعليمية تنسيقها واستثمارها لخلق قيم ومنافع للمستفيدين أعلى مما يحققه المنافسين، والسرعة في التجديد بحيث يصعب تقليدها وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة التعليمية ومنافسيها (ويج، 2013، 21).

بناءً على ما سبق فإن الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية تعني قدرتها على فعل شيء أفضل من المنافسين لها ويعطيها تفوق تنافسي عليهم في السوق، وهذا يعني قدرة المؤسسة التعليمية على تقديم خدمات إلى المستفيدين بشكل متميز كما يقدمه المنافسون.

2- أبعاد الميزة التنافسية:

اتفقت العديد من الأدبيات على أن أبعاد الميزة التنافسية هي (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع والابتكار) التي يمكن توضيحها كما يأتي: (شليبي، 2018، 35).

أ- التكلفة:

التكلفة بوصفها أداة تنافسية تعني تكييف العمليات الإنتاجية لتقليل أو إلغاء النشاطات التي لا تحقق القيمة المضافة، ومن ثم تخفيض تكاليف رأس المال وتكلفة المعمل وتكلفة المنتج وتكاليف التشغيل والمخزون والنقل والمناولة وتقليل حالات الفقدان والضياع ونسب المعيب. وكما أن تخفيض التكلفة تعني تصميم وتصنيع وتسويق منتجات وخدمات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها مما يمكنها من تحقيق أرباح أعلى، ومن ثم قيام المؤسسة بتخفيض تكلفة المنتج أو الخدمة مع المحافظة على مستوى الجودة.

ب- الجودة:

هي أن تتمكن المؤسسة من تقديم منتجات متميزة وفريدة من نوعها تلغي رضا المستهلك، فيتطلب من المؤسسة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة حلقة القيمة واستغلال الكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية العالية وإنتاج طرق توسع فعالة وسياسات ترويجية تمكنها من زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، فهي قدرة المؤسسة على تقديم نوعية المنتجات والأداء العالي التي تخلق قيمة مضافة للعملاء. ومن هنا كان لزاماً على المؤسسات التعليمية أن تنتهج الطرق الأمثل لتقديم الخدمات المتميزة والمخرجات التعليمية التي تلبى متطلبات المجتمع وآماله.

ج- المرونة:

هي الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلائم حاجات المستفيدين المتجددة ومن ثم هي أساس لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فالمرونة هنا تكن في قدرة المؤسسة على تغيير أداء العمليات من خلال طرق مغيرة وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء تلك العمليات، فالمستفيد يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي: مرونة العمليات في تقديم منتجات جديدة أو معدلة، أو مرونة العمليات في إنتاج مزيج من المنتجات، أو مرونة التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات أو مرونة التسليم التي تشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات. وهذا يتطلب من المؤسسات التعليمية أن تواكب التحديات والمتغيرات المتجددة، وإجراء

التعديلات المستمرة في خططها واستراتيجياتها وفقاً لمتطلبات المجتمع المحلي والعالمى والظروف البيئية التنافسية المحيطة مما يساعدها على التطوير المستمر وفقاً لاحتياجات السوق التنافسي في التعليم.

د-الإبداع والابتكار:

إن مدى تحقيق الميزة التنافسية يرتبط بمستوى الإبداع المتحقق في خلقها وتطبيقها في الواقع العملي للمؤسسة، وهذا يعني بأن تحقيق الميزة التنافسية لا يمكن أن تكون وتستمر دون أن يكون هنالك إبداع فكري متوافق مع الإمكانيات المتاحة في التطبيق والتمايز بها عن الآخرين، وبدون ذلك لا معنى للميزة التنافسية؛ لأنها ستكون نسخ لأفكار مماثلة تم تقليدها من قبل الآخرين ومن ثم تنتهي هذه الميزة التنافسية. حيث كشفت الطبيعة المتغيرة للمحيط التنافسي للمؤسسات عن حقيقة ظاهرة وهي أن المزايا التنافسية مهما كانت طبيعتها وأهميتها فإنها تتعرض للزوال وتقويضها بمزايا أكثر تطوراً، لذلك ظهر ما يسمى بالميزة التنافسية المستدامة التي تعد نموذج متطور من الميزة التنافسية بما تتضمنه من أسباب استمرارية الميزة التنافسية لأطول فترة ممكنة، حيث أنها تعبر عن المزايا الجديدة التي تكتسبها المؤسسة للاستمرار في تقدمها في مركزها التنافسي مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها، فهي القدرة على توليد عوائد أعلى من العادية بالنسبة للمنافسين (Ployhart, 2012, 67).

3-استراتيجيات الميزة التنافسية:

هناك ثلاث استراتيجيات للميزة التنافسية تتمثل بما يأتي: (شليبي، 2018، 39).

أ-استراتيجية التمايز: وتعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجاً متميزاً وفريداً وخدمات على مستوى عال من الأداء والتطور.

ب-استراتيجية قيادة التكلفة: وتعني قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج أقل كلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، ومن ثم تحقيق عائد أكبر مع الحفاظ على مستوى عال من الجودة.

ج-استراتيجية التركيز: من خلال توجيه جهود المؤسسة لتكون أكثر كفاءة لخدمة قطاع من معين من المستفيدين وتحديد أهداف معينة للتركيز عليها وتحقيق الريادة فيها، وهي تختص بتقديم مزيج سلعي ضيق من حيث الاتساع ولكنه يتصف بالعمق، حيث يتيح مدى واسع من الخيارات أمام القطاع السوقي المستهدف، والاعتماد على الفهم الدقيق لحاجات وخصائص المستهلكين فيها والعمل إلى إشباعها.

4-الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية:

ينظر إلى المؤسسات التعليمية بوصفها محوراً رئيسياً في تلبية احتياجات المجتمع والوفاء بمتطلبات التنمية المستدامة في ظل المتغيرات العالمية المتلاحقة التي أدت إلى انفتاح مجتمعات العالم بعضها على البعض، وقد أدى هذا الانفتاح إلى سعى مؤسسات التعليم لتحسين وتجويد مخرجاتها للمنافسة والتميز

حيث أنها تعمل في بيئة تتسم بالتطور المتصاعد للمتغيرات البيئية السريعة كالعولمة والمنافسة في تقديم خدمات متطورة وهو الأمر الذي أدى إلى إيجاد تحديات ومتطلبات جديدة سواء كانت خدمية أو إنتاجية ومن ثم استخدام المؤسسات التعليمية لجميع مواردها كأدوات لتحقيق الميزة التنافسية، ومن هنا يتضح أن التعليم هو الأكثر أهمية الآن بالنسبة للفرد أو لقدرة المجتمع التنافسية الوطنية، ففي الوقت الذي تختلف فيها الضغوط عبر مجموعات أصحاب المصلحة، فإن قادة المؤسسات التعليمية وصانعي السياسات العامة والطلاب وأسره يسعون إلى إيجاد طرق جديدة لتوفير الحصول على تعليم ذو جودة وتميز عالمي (شليبي، 2018، 40).

كما أن التنافسية من المفاهيم الحديثة التي بدأت تظهر وتستخدم في المؤسسات التعليمية في السنوات الأخيرة وخاصة بعد حصول العديد من المدارس والمعاهد والكليات والمؤسسات التعليمية على الاعتماد التدريسي والأكاديمي سواء من مؤسسات محلية أو عالمية، وتكمن أهمية التنافسية في تحقيق الاستفادة القصوى من كل الإمكانيات المتوفرة داخل المؤسسات التعليمية، بهدف الوصول إلى أفضل المخرجات التي تتناسب مع متطلبات معايير الجودة العالمية، وكذلك احتياجات ومتطلبات سوق العمل (بدر العتيبي، 2014، 20).

وعليه فإن قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق ميزة تنافسية تركز على شقين أساسيين: (الصالح، 2012، 82).

- قدرة التميز على المؤسسات التعليمية المنافسة في مجالات حيوية: مثل البرامج التعليمية وخصائص أعضاء هيئة التدريس وتقنيات وأوعية المعلومات والتجهيزات المادية والبحثية ونمط الإدارة ونظم الجودة وابتكار نظم وبرامج تأهيل وتدريب جديدة تتواءم مع المستجدات البيئية.
- قدرة المؤسسة التعليمية على جذب واستقطاب الطلبة: والدعم والتمويل من السوق المحلية والخارجية ونجاح الشق الثاني متوقف على نجاح الشق الأول.

وأصبحت المنافسة أكثر حدة مما كانت عليه من قبل، فبعد أن كان التنافس بين المؤسسات التعليمية قاصراً على العالم المتقدم دخلت المنافسة على الساحة الوطنية فأصبحت المنافسة بين المؤسسات التعليمية الحكومية فيما بينها، وفيما بين المؤسسات التعليمية الحكومية المؤسسات التعليمية الأهلية.

5- مبررات الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية:

إن التزايد المستمر في دور المؤسسات التعليمية في القرن الواحد والعشرين وسعيها الدؤوب للتقدم ومواكبة التطور والنمو زاد من مسؤولياتها واهتماماتها، مما أفرز عن نظرة شاملة شكلت أولويات جديدة للمرحلة المقبلة وخاصة فيما يجتاح العالم من تحولات كبيرة تؤثر بشكل مباشر على الجامعات ومسار

عملها الاستراتيجي مثل العولمة والتطورات والتقنيات التكنولوجية والثورة المعرفية المعلوماتية، كل ذلك وأكثر أوجد تحديات كبيرة أمام المؤسسات التعليمية والزامها مواكبة التطور وإحداث التغيير الفعال في عملها المؤسس على كافة مستوياته وتحقيق الاستثمار النوعي في تنمية المورد البشرية الذي يعد حجر الزاوية في عملية تطور المؤسسة برمتها لأجل تحقيق الكفاءة والفاعلية والسرعة في الأداء والإنجاز والوصول إلى الجودة المطلوبة تحقيقاً للميزة التنافسية في إطار السياق العالمية المتغير (شليبي، 2018، 43).

ولعل من أهم المبررات التي دفعت المؤسسات التعليمية إلى الاهتمام بالميزة التنافسية ما يأتي:

- سرعة التغييرات الحاصلة في الاقتصاد العالمي بدرجات متفاوتة على معظم الاقتصاديات سواء تلك المصنفة ضمن الدول المتقدمة أو الدول النامية، وبغية مواجهة هذه التحولات الجديدة والتميزة أيضاً بالديناميكية أصبح من الضروري انتهاز سبيل التنافسية وتحقيق مزايا تنافسية من طرف المؤسسات، من أجل تحقيق البقاء والاستمرار.
- انتشار ظاهرة العولمة أدى إلى إيجاد بيئة تنافسية عالمية شملت كافة القطاعات والمجالات والمؤسسات في مختلف الدول ومن أهم تلك المؤسسات هي المؤسسات التعليمية وهي من أهم ما تملكه الدولة لضمان اثبات وجودها على مستوى العالم، وقد افرزت هذه التحولات التي تمت نمودجا جديدا للتعليم العالي يتخذ من اقتصاد السوق وثقافته ومن مبادئ العولمة مرتكزا رئيسا له، وأهم معالم هذا النموذج هو الاستمرار في سياسة القبول التوسعية في التعليم العالي مع تقييد الانفاق العام المخصص لهذ التعليم، وإتاحة قدر أكبر من التنوع في برامج وأساليب تقديم خدمات التعليم العالي بإقامة برامج ومؤسسات للتعليم المفتوح والتطبيق التدريجي لآليات السوق (زيتون، 2008، 101)
- اعتبار المؤسسات التعليمية اليوم إحدى أهم منظمات الأعمال التي أصبحت تتحول إلى الميزة التنافسية كأساس للنجاح التي تعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المؤسسة والعاملين فيها على التميز والابتكار والإبداع والتجديد، مما يحتم ضرورة قيام إدارة هذه المنظمات بتطوير مفاهيمها وأساليبها الإدارية لتهيئة الظروف أمام العقول البشرية لكي تبذل وتتجدد بشكل مستمر، من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم، وبيئة تفاعلية تسهم في ربط ونقل المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة، الأمر الذي قد يسهم في تنمية الإبداع وتطوير وتنمية المؤسسة ككيان تفاعلي (الصالح، 2012، 83).
- ظهور الضغوط التنافسية بالمؤسسات التعليمية من أجل تحديث ادارتها والنهوض بادئها ليكون أكثر فاعلية وكفاءة في ظل حدة المنافسة وتزايد المنافسين وتعدد استراتيجياتهم (الصالح، 2012، 83).
- ندرة الموارد حيث أصبح الصراع على الموارد المادية والكفاءات البشرية النادرة سمة العصر وأصبح على المؤسسات التعليمية وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالمواصفات اللازمة للعصر (ويج، 2013، 24).

- امتلاك المؤسسة التعليمية بوصفها منظمات معرفية علمية للعديد من الموارد والكفاءات والمهارات والخبرات التي تدعم تحقيق المؤسسة التعليمية للدور المنوط بها في التعليم والتعلم وإيجاد مجتمع المعرفة ودعم تنمية المجتمع في شتى المجالات عبر أدوارها في التعليم والمشاركة المجتمعية، إلا أن هذه الكفاءات تكون معرضة للتسرب خارج المؤسسة التعليمية متى كانت غير قادرة على القيام بتفعيل دورها بفعالية وكفاءة واستغلال هذه الموارد والكفاءات كلبنة أساسية في دعم تفوق المؤسسة التعليمية وتميزها (ويج، 2013، 24).
- ظهور توجهات استراتيجية في الفكر الإداري التي تبحث عن التميز والتفوق وبناء سمعة ومكانة للمؤسسات التعليمية والتي يوفر تطبيقها داخل المؤسسات التعليمية إلى تحقيق مقومات الميزة التنافسية لها مهما تضمن استمرار المنافسة مع المؤسسات التعليمية، (ويج، 2013، 24).
- تزايد الاهتمام بالعنصر البشري كرأس مال فكري وتعظيم أهمية المعرفة وتكوينها: الأمر الذي أدى إلى الاهتمام بالتعليم والاستثمار في العنصر البشري وتدريبه للاستفادة من طاقاته وقدراته، (ويج، 2013، 24).
- تعدد الخيارات في سوق العمل لاستقطاب وتوظيف الخريجين من جهات مختلفة محلية ودولية، ومن هنا يظهر للمؤسسة التعليمية تحدى جديد وهو تنافسية خريجها مما يتطلب منها التعامل مع مستجدات سوق العمل في كل عملياتها وانشطتها وبرامجها ومقرراتها مما يجعلها أكثر سعياً لتحقيق ميزة تنافسية لها تجعلها قارة على المنافسة مع نظرائها على المستوى المحلي (فشقش، 2014، 47).
- ظهور المعايير الدولية والتصنيفات العالمية التي فرضتها ثقافة عولمة التعليم العالي والتي تحدد مكانة وسمعة المؤسسة التعليمية في ضوء المعايير التعليمية والأكاديمية للمؤسسات التعليمية على سلم التصنيفات المختلفة، مما يتطلب من المؤسسة التعليمية تحقيق مستوى معين في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها لكي تستطيع مقابلة تلك المعايير (فشقش، 2014، 47).
- وجود الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة التحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال أصبح هناك وفرة البحوث وتطبيقاتها وتسارع عمليات الإبداع والابتكار (خنطيط، 2014، 251).
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التكنولوجية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار مع زيادة الطاقات الإنتاجية، وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، وتحول السوق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات (خنطيط، 2014، 251).

- وفرة المعلومات عن مختلف الأسواق نتيجة تطور أساليب بحوث السوق والشفافية التي تتعامل بها مختلفة المؤسسات في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها (خنيط، 2014، 251).

- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف وحدات وفروع المؤسسات بفضل شبكة الانترنت وغيرها ن آليات الاتصالات الحديثة.
- ظهور حاجات جديدة لمتلقي الخدمة أو تغييرها حيث تتغير حاجات ورغبات المستهلك وتتجدد باستمرار (السوسي، 2015، 36).

كما أن اعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة مورداً استراتيجياً مسئولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة، يتطلب منه أن يتصف بالخصائص نفسها التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية، ومن هذه الخصائص:

أ- **خاصية القيمة:** وذلك من خلال تحقيق انخفاض التكاليف أو زيادة الإيرادات من حيث استثمار وقت العمل، وتخفيض الفاقد في الموارد، والتركيز على رضا العميل.
ب- **خاصية الندرة:** حيث إن امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع والابتكار يحقق لها أساسا للتفوق في عالم الأعمال. (الخزامي، 2003:133).

ومما سبق يمكن القول، بأنّه لا يوجد مؤشر واحد يستطيع أن يصف بصورة كاملة النظام التعليمي المعقد والمتشابك بعناصره وأبعاده ومدخلاته وعملياته وهناك العديد من المؤشرات الكمية والنوعية التي يتطلب نجاحها الاهتمام بالعديد من المعايير التي من أبرزها الهيكل التنظيمي، والمدرسي، والمنهاج والوسائل والأساليب. (عليما، 2004:15).

5- أشكال التنافسية بين المؤسسات التعليمية:

تتخذ التنافسية بين المؤسسات التعليمية أشكال عديدة، أهمها ما يأتي: (راولي وشيرمان، 2007، 60)
أ- **التنافس على الموارد:** في ظل عدم توفر موارد تكفي احتياجات جميع قطاعات الدولة، والتوجه السائد في الدول نحو خفض الانفاق وتقليل الدعم والمخصصات المالية لقطاع الخدمات، ومفاضلة التكلفة مع قطاع الصناعة أو الزراعة وغيرها، بما يسمى "الفرصة الضائعة"، مما يتطلب من المؤسسات التعليمية إقناع المشرعين، والمسؤولين عن توزيع الموارد، وإقناع الجهات المانحة بجودها ومدى إسهاماتها في دعم التنمية المجتمعية وتحسين القدرة التنافسية للدولة، والمجتمع ككل، كما يتطلب منها اثبات أنها لم تعد مؤسسات استهلاكية ولكنها مؤسسات استثمارية وأن العائد والمنفعة منها أعلى مما ينفق عليها، فيكون قياس الكلفة المنفعة مؤشر إيجابي لصالح المؤسسات التعليمية، فتحظى بذلك على تشجيع المجتمع عامة، وتحظى بالمزيد من النفقات بما يساعدها على تحسين

العمليات والمخرجات بما يفيد المجتمع ففتحسن مكانتها، وهكذا تظل في البقاء والاستمرار في التحسين المستمر.

ب- **بحث المؤسسات التعليمية عن جهات ترعاها:** وذلك في ضوء الاتجاه نحو البحث عن موارد إضافية للتمويل، ويشترك في ذلك المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة، وتزيد هذه المنافسة المتصاعدة حدة المصاعب التي تواجهها الأنشطة الرامية إلى جمع ما يكفي من الهبات والمنح للمؤسسات التعليمية، مما يزيد من حدة التوتر في البيئة التنافسية.

ج- **التنافس على الطلبة:** حيث ترغب كل مؤسسة تعليمية في اجتذاب طلاب يضيفون المزيد من السمعة والعراقة على المؤسسة التعليمية، طلاب متفوقون لديهم المقدرة على إتمام الدراسة بتفوق، فتقوم بعض المؤسسات التعليمية باتباع طرق معينة لجذب هؤلاء الطلاب مثل التوسع في تقديم المنح الدراسية.

د- **التنافس على استقطاب، فضلاً عن الاحتفاظ، الهيئة التدريسية والإدارية المتميزة، والحفاظ عليها، مما يدعم ويحسن من قدرتها التنافسية.**

هـ- **التنافس من أجل التفوق،** فهناك في أنحاء العالم كله مؤسسات تعليمية مدارس أو معاهد أو كليات معينة يشير اسمها إلى التفوق والتميز، وأصبحت هذه الأسماء بمثابة نماذج تحتذى وعلامات مميزة للنوعية الفائقة تهتدى بها الكثير من مؤسسات التعليم الأخرى.

ومما سبق يمكن القول، أنه في وسع كل مؤسسة تعليمية أن تطور برامجها وأن تكون لديها الرغبة في أن تضاهي مؤسسات التعليم المتقدمة والمتميزة وتحصل على الميزة التنافسية؛ وذلك إذا ما استطاعت أن تركز على الأبعاد الأكثر شيوعاً للميزة التنافسية والمتمثلة بأبعاد (الكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم) التي من خلالها يمكن للمؤسسة التعليمية أن تحقق من خلالها المزايا التنافسية.

ثالثاً- واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التعليمية اليمنية:

بالنظر إلى واقع المؤسسات التعليمية اليمنية نجد أنها تقتصر إلى تكنولوجيا المعلومات ونظم دعم القرار فليس هناك ربط شبكي، ولا تتوفر أجهزة الكمبيوتر الكافية. فضلاً عن عدم توفر خدمة الإنترنت، الأمر الذي يحد من إمكانية الاطلاع على المصادر العالمية للمعرفة عبر الشبكة العنكبوتية، بالإضافة إلى عدم توفر نظام معلومات متكامل يقوم على البيانات التعليمية، والمؤشرات النوعية للأداء على مستوى المدخلات والمخرجات والنتائج تتسق مع المفاهيم والمعايير الدولية، ومتاحة للقائمين على التخطيط والمتابعة والتقويم وصناع القرار بمختلف المستويات، وكذلك اصحاب المصالح من هيئات ومنظمات ومجتمع محيط (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2015، 56). بالإضافة إلى افتقارها إلى مراكز للمعلومات، ووسائل الاتصال الحديثة، وأن وجدت في بعض المؤسسات التعليمية، فهي محدودة للغاية (الحاج، 2014، 27).

كما تعاني أيضًا وعلى وجه الخصوص المؤسسات التعليمية الحكومية الجديدة من ضعف المرافق والبنى التحتية، وافتقارها إلى المكتبات والوسائل التعليمية، والأجهزة وشبكات الاتصالات والأنترنت. وهو ما يسهم في انعزالها عن العالم الخارجي، إذ أنه لا يوجد تفعيل لارتباط المؤسسات التعليمية اليمنية مع المؤسسات التعليمية الأجنبية والعربية الأخرى (الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، 2006-2010، 43). بالإضافة إلى قصور في عملية التواصل والتفاعل بين المؤسسات التعليمية المناظرة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي (الحدابي، 2014، 14).

كما أكدت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2006-2010، 49) إلى أن تطوير البنية التحتية للاتصالات السريعة وتقنية المعلومات لتربط المؤسسات التعليمية بعضها ببعض وبالعالم الخارجي، أصبح جزءًا مهمًا من الاستراتيجية الوطنية لتقنية المعلومات التي تستهدف تطوير مكتبة إلكترونية وتوفير التعلّم الإلكتروني.

وعلى الرغم من أن توجهات وأهداف الرؤية الاستراتيجية لليمن 2025 ركزت على التعليم وتطويره وتأسيس العلوم والتكنولوجيا، ونشر مراكز المعلومات، وإدخال تكنولوجيا الاتصالات، والاهتمام بالترجمة من وإلى اللغات الأجنبية، وإدخال تحول جذري في أنظمة التعليم ليصبح قادرًا على مواكبة التطورات التقنية واحتياجات التنمية، وتحويل أولويات المنظومة العلمية والتكنولوجية اليمنية إلى نظام وطني للابتكار، والتركيز على توفر المعلومات وشبكتها في مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية والثقافية، ونشر المعرفة بالطرق الحديثة والسريعة، كما اعتبرت الحاضنة التكنولوجية آليات عملية يجب أن تنشأ في المؤسسات التعليمية لتحقيق التنمية المعرفية، بالإضافة إلى التركيز على المعلومات وتجميعها وتنظيمها واستخلاص النتائج منها والتعامل مع تقنية المعلومات ومع مصادر المعلومات ومع التجارة الإلكترونية، وأتمتة العمل في المؤسسات الحكومية، واستخدام البريد الإلكتروني في التعاملات، وإنشاء شبكة معلومات تربط المؤسسات التعليمية بمراكز البحوث (الرؤية الاستراتيجية لليمن 2001-2025، 53-57).

إلا أنه وعند الرجوع إلى العديد من البحوث والدراسات، واللوائح والنظم، وتقارير المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، والمركز الوطني للمعلومات، والتقارير الرسمية، وغيرها من الوثائق الرسمية ذات العلاقة، تبين أن واقع دور التكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التعليمية اليمنية كما يأتي:

1-تكنولوجيا المعلومات؛

أخذ التحدي العلمي والتقني يشكل أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية في اليمن، والتي أصبحت وتيرتها واحتياجاتها تزداد بسرعة، ويصعب على الدولة ملاحقتها، أو ردم الهوة بينها، والتقدم العلمي والتقني الذي يتلخص في التسارع المذهل للثورة العلمية وتقنية المعلومات والاتصالات، وما يقتضيه ذلك من توظيف الوسائل والأدوات التعليمية القادرة على بناء الشخصية الأكاديمية والإنتاج

المعرفي، فيما يتعلق بعملية بنائه العلمي وتنمية قدراته العقلية وتوجيهها للمشاركة والإسهام في توطيق التقنية، واستثمارها الرشيد، (النظاري ومحمد، 2017، 252)، حيث تمثلت أهم الإنجازات المحققة في هذا المجال إدخال الأنظمة الإلكترونية المالية والإدارية لعمل المؤسسات التعليمية وتصميم وإعداد قواعد البيانات والمعلومات وخلال الفترة من 2006-2010م شهد هذا المجال تحولا كبيرا تمثل في إعداد خطة شاملة لتقنية المعلومات والاتصالات في نظام التعليم العالي وخطط فرعية للجامعات الحكومية، كما تم إنشاء مركز تقنية معلومات التعليم العالي عام 2008م وتم تزويده بالقدرات التنظيمية والبشرية لإدارة وصيانة وتنظيم وتطوير جميع الأصول التقنية والمعلوماتية في الوزارة والمؤسسات التعليمية. بالإضافة إلى تدشين العمل بمشروع الربط الشبكي للجامعات الحكومية عام 2008م الذي سيربطها بشبكة معلومات واتصالات حديثة (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2010، 13).

2- البنية التحتية التكنولوجية:

إن المقومات الأساسية اللازمة لقيام المؤسسات التعليمية من البنى التحتية المادية، والأدوات والتجهيزات، والكفايات البشرية الإدارية والتعليمية، والبيئة التعليمية اللازمة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، وكذا المقررات الإلكترونية المطلوب توافرها. وبفضل التطورات في تقنية المعلومات، فقد ساهمت التكنولوجيا في تغيير طريقة أداء العمليات الإدارية في المؤسسات التعليمية، حيث فتحت الباب واسعا أمام الراغبين في التعلم التقني، وزودتهم بقدرات للتعامل مع وسائل التعليم والتعلم، وأعداد التنبؤات المستقبلية لأنشطة التعلم التقني الحديث، وتسهيل أداء عملية الرقابة، إضافة إلى الإسهام في توجيه الدارسين من خلال تكنولوجيا المعلومات عن طريق الاتصال بهم، وتحديد مهامهم وتوجيههم.

في هذا الصدد تبنت وزارة التعليم العالي عدة مشاريع للربط الشبكي للجامعات، الذي هدف هذه إلى إنشاء شبكة معلومات لكل جامعة حكومية تقوم بربط مرافق المؤسسات التعليمية المختلفة، إلا أنه لم ينفذ الكثير منها، وخلال عام 2009 بدأ تنفيذ شبكة جامعة تعز (بتمويل حكومي) إلى جانب شبكتي جامعات صنعاء وعدن وحضرموت (بدعم هولندي صيني) كمرحلة أولى وجامعات ذمار وإب والحديدة وعمران كمرحلة ثانية (بتمويل سعودي)، وكذلك مشروع نظام معلومات شؤون الطلبة وهو نظام معلومات آلي موحد لإدارة شؤون الطلبة للجامعات اليمنية، إلا أنه لم يتم البدء بتشغيله على مستوى المؤسسات التعليمية الحكومية أو الخاصة لأسباب غير معروفة. (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2011، 16).

يبدو أن استجابة اليمن للتحديات الحالية وليس المستقبلية ضعيفة، وربما ضعيفة جدا، وكلما تم من استجابة تمثل في تجديدات تمت هنا أو هناك، لا تعدو أن تكون ترقيع جزئي، أو تجديد شكلي يضيف مشكلات وهموم إلى ما هو قائم من أزمات تعاني منها كل نظم التعليم، ولا سبيل إلا المواجهة الشاملة والحاسمة؛ فظروف اليمن بالغة التعقيد، ومواردها شحيحة للغاية، والتحديات التي تواجهها جسيمة، والتعليم هو المخرج الوحيد، مهما وجدت مخارج أو بدائل أخرى، فإنها ستكون مساعدة ليس أكثر.

3-التأهيل والتدريب؛

إن استمرار نظم التعليم التقليدية بعيدة عن ملاحقة تلك التغيرات؛ بحكم طبيعتها الرسمية، وارتباطها الشديد بوظيفتها المحافظة، فقد أخذ الأفراد ومؤسسات المجتمع تتولى التأهيل والتدريب؛ لمواجهة السرعة المتنامية في مجالات التكنولوجيا، التي تتطلب تحركًا موازيًا؛ حيث تولى الأفراد تأهيل أنفسهم وصقل مهاراتهم وفقًا لما تحتاجه المهارات والوظائف التي يشغلونها حتى يحافظوا عليها، إذ تشير التوقعات إلى أن الكثير من الموظفين سيضطرون لتغيير مهنتهم من أربع إلى ست مرات في حياتهم العملية، والعمل من بُعد، (بدر، 2000، 2)، نتيجة لظهور مهن جديدة، واختفاء مهن قديمة، وارتفاع مستوى الأداء.

ولذا ينبغي على المؤسسات التعليمية اليمنية الحكومية أن تسعى إلى اقتناء أحدث الأجهزة التكنولوجية، وحسب حاجات المؤسسات التعليمية المحلية، وأن تهين فريقيًا فنيًا متقدمًا في استخدام الأجهزة التكنولوجية يأخذ على عاتقه تدريب العاملين أو شرح ما يستجد في عالم التكنولوجيا، وأن تفتج مراكز للإنترنت، وتقيم الدورات المستمرة للباحثين اليمنيين من أجل تدريبهم، وجعلهم أكثر قدرة على استدعاء المعلومات الضرورية لإجراء المهارات التي تتطلبها هذه الشبكة (العبيدي، 2003، 28).

ويعد التأهيل العالي للكوادر في مجال تكنولوجيا المعلومات شبة معدوم، حيث لم توجد في جامعتي صنعاء وعدن أي كلية في مجال علم المعلوماتي بشقية التقني والبرامجي، على الرغم من حاجة البلد لهذا النوع من الكوادر المتخصصة، وتعتمد البلد على الكوادر التي يتم تأهيلها في الخارج، وتقتصر الدراسة في بعض كليات الجامعتين على الكمبيوتر كمقرر دراسي بينما أكثر من 50% من كليات الجامعتين لم تدرس هذه المقرر الهام، ويعد معهد الاتصالات المعلوماتية هو الوحيد الذي يقوم بدور التأهيل المحدود للكوادر اليمنية في مجال المعلوماتية في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية والعلمية (فضيل، د.ت، 14).

4-توظيف التكنولوجيا في النظم الإدارية؛

برز النظام التعليمي كأهم محرك لإحداث تغيير جذري وثورة حقيقية في نمط الحياة والتفكير، فالأجيال الصاعدة هي دائمًا الأقدر على تحقيق نقلة نوعية إن توافرت لها سبل ووسائل التغيير، والانتقال إلى مجتمع المعرفة (مجتمع المستقبل)، بكل ما يحتوي هذا المفهوم من تحديات وإرهاصات، لا بد من البدء بالتعليم، حتى تصبح المعرفة والوسائل التي تدعم تحصيلها، والحفاظ عليها أساس النظام التعليمي.

فإن نظام المدارس التعليمي يمتاز بالعديد من الميزات والخصائص التي تجعل العديد من المعاهد والكليات والجامعات والمدارس ومراكز التدريب تفكر في تطبيق التكنولوجيا أو التحول إليها، ومما يعزز كفاية أنماط التعليم والتعلم الحديثة أن ما يتعلمه المتعلم بنفسه أفضل وأبقى، حيث تبين أن (90%) من المعلومات التي تلقاها الدارسون في المدارس قد نسوها، وذهبت هباءً منثورًا، أما الطريقة فظلت في ذهنهم

مدى الحياة، وكانت سلاحهم القوي في سيرهم العلمي لإنماء معرفهم، في حين بين العالم "ويليام جلاسر" في كتابه نشوء التعلم (The Evolution of learning) أن الإنسان يتعلم (10%) مما يقرأه، و(20%) مما يسمعه، و(30%) مما يراه، و(50%) مما يراه ويسمعه، و(70%) مما يناقشه مع الآخرين، و(8%) مما يجربه، و(9%) مما يعلمه لشخص آخر، (العلاقي، 2004، 25)، في دراسة اجراها فضيل، (د.ت، 16) حول توظيف نظم الحاسبات في تشغيل وتسيير بياناتها ومعلوماته، توصل من خلالها إلى العديد من المؤشرات أهمها: أن الاتجاهات حول توظيف الأجهزة في تشغيل وتسيير البيانات والمعلومات لا يعتبر اتجاهًا جيدًا جدًا، وذلك بسبب التحفظات حول هذه الأجهزة، وأن المستويات الإدارية العليا، ربما لديها اعتقادات بأن هذه الأجهزة لا تساعدهم بالطريقة المتوقعة في اتخاذ قرارات إدارية سليمة.

من خلال ما استعراض واقع المؤسسات التعليمية اليمنية يتضح أنها بحاجة ماسة لتأسيس بنية تحتية تقود إلى استخدام تقنية المعلومات والاتصالات، وتقوية قدراتها التقنية والتكنولوجية من خلال وضع الخطط الاستراتيجية الكفيلة بتحسين قدراتها التقنية والتكنولوجية، وخطط تنفيذية يتم تطويرها بالتعاون مع المؤسسات التعليمية المتقدمة والمنظمات الداعمة، بما من شأنه إنشاء شبكة معلومات لكل جامعة تربط مرافق كل المؤسسات التعليمية، وإيجاد معامل حاسوب كافية في جميع الكليات، وتوفير خدمة الإنترنت في جميع مرافق المؤسسات التعليمية، وامتلاك بوابة إلكترونية تعليمية تفاعلية على الإنترنت تسهل عملية التواصل، ونشر مجلات إلكترونية محكمة على الموقع، وتسيير العمليات الإدارية والتعليمية والتدريبية إلكترونيًا.

رابعاً- دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية اليمنية:

تؤدي تكنولوجيا المعلومات دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، وذلك لما لها من تأثير كبير على أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع والابتكار) فعن طريق تكنولوجيا المعلومات تستطيع المؤسسات التعليمية تحليل عمليات المؤسسة التعليمية وإعادة تصميم العمليات التشغيلية، كما تستطيع إتاحة سرعة الاتصال للعاملين، وتقليل تكلفة العمليات، كما أنها تزود الإدارة بتفاصيل تمكنها من اتخاذ قرارات، ويمكن توضيح دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية اليمنية من خلال النقاط الآتية: (الكري، 2005، 9)

1- في مجال التكلفة:

هناك الكثير من الأمور تحدثها تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التعليمية لتحقيق الميزة المتعلقة بمجال التكلفة، فهي تعمل على ترشيد التكاليف وتقليل الكثير من الجهود التي يبذلها صناع القرار في المؤسسات التعليمية، وتقلص الكثير من العمليات اليدوية والسجلات الورقية والنماذج والعمليات الهيكلية التقليدية، ودمج أو حذف الكثير من المهام التقليدية، والموارد البشرية، والتكاليف المتعلقة بها،

والتحول إلى التعاملات الالكترونية في النظام الإداري والمالي وإلى مجتمع معلوماتي في زمن قياسي وبأقل جهد ممكن وبمستويات كفاءة عالية (مرجان، 2009، 276).

من خلال ما سبق يتضح للباحث أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً محورياً في المؤسسات التعليمية اليمنية فهي تمد المؤسسات التعليمية بكل ما تحتاج إليه من معلومات ومعرفة لتخطيط موارد المؤسسات التعليمية (البشرية، المادية، المالية) ودمجها في قاعدة بيانات واحدة، وتسهيل تبادل المعلومات والمعرفة بين إدارات المؤسسات التعليمية المختلفة ومستوياتها المختلفة وفروعها المختلفة، وتبسيط وتطوير العمليات الإدارية في جميع المستويات التنظيمية بكل سهولة ويسر، وتقليل تكاليف الدراسات والتطوير، بالإضافة إلى الخدمات الأقل كلفه التي تقدمها المؤسسات التعليمية للطلبة كخدمة التعليم عن بعد والتعليم الالكتروني والمؤسسات التعليمية الافتراضية والمكتبة الرقمية، النشر الالكتروني، والتعامل عبر البريد الالكتروني، وأتمتة العمليات الإدارية التي تجعل منها قبلة للطلبة والباحثين والأكاديميين، وعلى وجه الخصوص أولئك الذين يرغبون في الموائمة بين العمل والدراسة، كونها تمتلك ميزة تنفرد بها عن غيرها من المؤسسات التعليمية المنافسة.

2- في مجال الجودة:

تسهم تكنولوجيا المعلومات بشكل فاعل في توفير بنية تحتية ذات جودة وسرعة عالية بالمؤسسات التعليمية، تجعلها أكثر كفاءة في خدمة المستفيدين وتحديد أهداف معينة للتركيز عليها وتحقيق الجودة فيها (غالبا، 2014، 8). حيث أن تكنولوجيا المعلومات تسهم في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات التعليمية وجعلها متاحة وميسره لجميع من يحتاجها من الطلاب وأولياء الأمور وذلك باستخدام التقنيات الحاسوبية وشبكة الإنترنت، وإعادة الهيكلة بما يساعد على مواكبة التطور والتغيير في البيئة التعليمية للمؤسسات التعليمية المتقدمة (النايف، د.ت، 42).

يتضح مما سبق، أن تكنولوجيا المعلومات تجعل المؤسسة التعليمية قادرة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما ينعكس بشكل إيجابي على مخرجاتها وأعضاء التدريس فيها، الأمر الذي يكسبهم مزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، يعكس ثقة المجتمع بالمؤسسة التعليمية ومن ثم التعاون معها وزيادة الاقبال عليها، وفي المجال البحثي تنمي المؤسسات التعليمية المهارة البحثية للطلاب في الحصول على المعلومة بشكل سريع ومن مصادر متعددة وبدقة عالية، بالإضافة إلى توسيع عملية النشر الالكتروني للدوريات بمختلف التخصصات، ومن هنا تتحقق الميزة التنافسية.

3- في مجال المرونة:

يشكل عامل المرونة بعداً قوياً للاستراتيجية التنافسية المؤسسات التعليمية، فضلاً عن بعدي التكلفة والجودة، فقد يكون مستوى بعض المؤسسات التعليمية متقارب في مجالي (التكلفة، الجودة) لكن سرعة

الاستجابة لرغبات الطلب الاجتماعي والمستفيدين من الخدمات يعد معيار مهماً يحدد الموقع التنافسي لتلك المؤسسات التعليمية (النايف، د.ت، 30). ومن هذا المنطلق فإن تكنولوجيا المعلومات تمكن المؤسسات التعليمية من المرونة الاستراتيجية لمواكبة التحديات والمتغيرات المتجددة وإجراء التعديلات المستمرة في خططها واستراتيجياتها وفقاً لمتطلبات المجتمع المحلي والعالمي والظروف البيئية التنافسية المحيطة، ومواكبة المستجدات في مجال التخصص وتطبيق كل ما هو جديد ومستجد (فتوح والحربي، 2015، 16).

يتضح من خلال ما سبق، أن تكنولوجيا المعلومات تمكن المؤسسة التعليمية من تحقيق الميزة التنافسية في مجال المرونة والقدرة على التعامل مع المتغيرات والمستجدات، ومراجعة الخطط الاستراتيجية بما يتواءم مع تلك المتغيرات، بالإضافة إلى إحلال ميزة تنافسية بميزه تنافسية أخرى بكل سهولة ويسر، لتلبية حاجات المستفيدين بمختلف أشكالهم من خلال الاعتماد على قاعدة البيانات المحوسبة والمحدثة لدى المؤسسات التعليمية،

4- في مجال الابداع والابتكار:

هناك العديد من الأدوار التي يمكن أن تقوم بها تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية في مجال الابداع والابتكار في المؤسسات التعليمية اليمنية، فمن خلالها يتم تحرير العنصر البشري في المؤسسات التعليمية من قيود الأعمال الروتينية إلى الأعمال الإبداعية والفكرية، وتشجيع الكادر على الاستكشاف والتطبيق والاستمرار في التدريب (فتوح والحربي، 2015، 17). بما يكفل تطوير قدرات المؤسسات التعليمية في الارتقاء بمستوى أداءها وجودة خدماتها التعليمية والبحثية.

يتضح مما سبق أنه لم يعد هناك مجالاً للاستمرار في الطرق التقليدية في المؤسسات التعليمية اليمنية؛ لأن الاستمرار بها يجعلها في مؤخرة الركب إن لم يؤدي إلى توقفها، ومن ثم فإن تكنولوجيا المعلومات تسهم بشكل فاعل في ابتكار أساليب جديدة في العمل بالمؤسسة التعليمية، وتشجيع الكادر على الاستكشاف، وتصميم وتطوير أنظمة شاملة لإدارة البيانات، والتطلع إلى كل ما هو جديد من المحاور الأساسية للتنافس والتميز، وتحول المنظومة العلمية في المؤسسات التعليمية اليمنية إلى منظومة للابتكار من خلال تفعيل العلاقات بين التعليم والتدريب، والبحث والتطوير، وزيادة عدد مراكز البحوث، بالإضافة إلى أنها تساعد المؤسسات التعليمية على استقطاب الكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية في الإبداع والابتكار؛ وذلك من خلال الربط الشبكي بين المؤسسات التعليمية اليمنية أولاً، ومع المؤسسات التعليمية المتقدمة العربية والإقليمية والدولية ثانياً.

وتأسيساً على ما سبق، يتضح أن دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية اليمنية يتمثل في كل المجالات الحيوية والمهمة في المؤسسات التعليمية، فهي تسهم

في جودة المخرجات، وجودة الإداء المالي، وكفاءة العمليات الإدارية، والإبداع والابتكار، بالإضافة إلى المرونة في التعامل مع المتغيرات، والبقاء والاستمرار أمام المؤسسات التعليمية المنافسة، وهنا تكمن الميزة التنافسية التي حققتها المؤسسات التعليمية المتقدمة، وما أحوج المؤسسات التعليمية اليمنية إليها لتتمكن من الخروج من الواقع الحالي الذي يغلب عليه الطابع التقليدي في معظم المستويات والعمليات الإدارية.

خامساً- الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات:

1- الاستنتاجات:

في ضوء ما استعرضه الباحث في المنطلقات النظرية لكل من تكنولوجيا المعلومات، والميزة التنافسية، بالإضافة إلى واقع تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التعليمية اليمنية، ودور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية فضلاً عن الاطلاع على الدراسات العلمية ذات الصلة، تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

- ان المؤسسات التعليمية تعد من أكبر المستفيدين من تكنولوجيا المعلومات، من خلال تسخيرها في عملية البحث العملي والترجمة وتسهيل المعاملات، وتحسين العلاقات فيما بين المؤسسات التعليمية نفسها أو بينها والمستفيدين منها.
- أن أمام المؤسسات التعليمية اليمنية مهام كبيرة لتتمكن من توظيف تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، تبدأ بتوفير الامكانيات المادية والبشرية والتقنية، ومن ثم وضع قواعد وأسس توظيفها والاستفادة منها.
- فاعلية دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المجالات الحيوية والمهمة بالمؤسسات التعليمية اليمنية.
- أن لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التعليمية اليمنية دور هام في رفع جودة المخرجات، وجودة الإداء المالي، وكفاءة العمليات الإدارية، والإبداع والابتكار، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية.
- أن مفتاح نجاح المؤسسات التعليمية اليمنية في تحقيق الميزة التنافسية يتمثل في التركيز على أبعاد (الكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع والابتكار).
- أن المؤسسات التعليمية اليمنية لم تعد تعيش في معزل عن العالم، فما افرزته العولمة من تحديات، توجب على المؤسسات التعليمية اليمنية امتلاك تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية التي تحفظ لها البقاء والاستمرار.

2- التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها؛ يوصي الباحث القيادات العليا وصناع القرار في المؤسسات التعليمية اليمنية بالآتي:

- إعداد خطط استراتيجية لتبني تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التعليمية اليمنية وتوظيفها في أنظمتها الإدارية والأكاديمية، ومتابعة تنفيذها من قبل فريق متخصص.
- إلزام المؤسسات التعليمية اليمنية بعملية أتمتة عملياتها الإدارية والتعليمية والأكاديمية والبحثية والتدريبية فيها.
- توفير الامكانيات المادية والبشرية والتقنية، التي تتطلبها عملية التنفيذ. ووضع القواعد والأسس لتوظيفها والاستفادة منها.
- استقطاب الكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية في الإبداع والابتكار، وتوظيفها في تنمية قدرات المؤسسات التعليمية اليمنية، وتطوير أنظمتها الإدارية والأكاديمية والبحثية.
- إقامة علاقات تعاون مع المؤسسات والشركات المتخصصة في إنتاج التكنولوجيا للاستفادة من خبراتها في إنتاج البرامج المشتركة والمعتمدة على استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- إقامة شراكات حقيقية مع المؤسسات التعليمية المتقدمة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات، والتدريب على استخدامها في العمل الإداري والتعليمي والأكاديمي والبحثي وبرامج التدريب والتأهيل.

3-المقترحات:

- إجراء دراسة تتناول الاحتياجات التدريبية للقيادات وعناصر العملية التعليمية في المؤسسات التعليمية اليمنية للتعامل وتوظيف تكنولوجيا المعلومات فيها.
- إجراء دراسة مماثلة تتناول العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية اليمنية.

قائمة المصادر والمراجع:

1-المراجع العربية:

- أحمد بدر (2000): تكنولوجيا المعلومات، دراسة تكامل المصادر الاستراتيجية في حل المشكلات وتنمية الإبداع، مجلة المكتبات والمعلومات العربية، السنة 20، العدد 2، أبريل 2000،
- أحمد، عبد الويس، مدحت أيوب. (2007). اقتصاد المعرفة، مركز الدراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة، مصر.
- الكري، الطاهر. (2005). تكلفة استثمار في أنظمة المعلومات وعلاقتها بأداء المنظمات دراسة تطبيقية على البنوك التجارية. مجلة العلوم الإنسانية، (24)، الأردن.
- بختي، إبراهيم. (2008). تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على الخط: http://bbekhti.online.fr/trv_pdf/TIC.pdf,29/04/2008,09:58
- بوحنية، قوي. (2010). الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- التعليم العالي. (2000). الرؤية الاستراتيجية لليمن 2025. الجمهورية اليمنية.
- جامعة إربد. (2008). تقييم أداء جامعة إربد 2007/2006 الواقع وآفاق المستقبل. لجنة التقييم، جامعة إربد، الجمهورية اليمنية.
- الجهاز المركزي للإحصاء. (2010). بيانات ومؤشرات أساسية. الجهاز المركزي للإحصاء، صنعاء، الجمهورية اليمنية. <http://www.yemen-nic.info/timp/images/nicth>
- الحاج، أحمد محمد. (2014). التعليم الجامعي في اليمن. صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- الحدابي، داوود عبد الملك. (2014). تشخيص الوضع الراهن للتعليم العالي والبحث العلمي. صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- حميدات، شادي رسلان. (2014). رأس المال البشري في المكتبات ومراكز المعلومات وأهميته في تحقيق الميزة التنافسية لها في ظل التحولات المعرفية، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، (94)، 9، الأردن.
- الحواجز، كامل محمد، (2013): ممارسة سلسلة التوريد ودورها في الميزة التنافسية وتحسين أداء الأعمال في شركات الباطون الجاهزة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد(9)، العدد(2)، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية
- خليل، نبيل مرسي. (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.
- الدهار، مروان (2006). العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- راولي، دانييل جيمس وشيرمان، هيربيرت. (2007). من التخطيط إلى التغيير تطبيق الخطة على مستوى التعليم العالي، ترجمة ياسين كلاس، العبيكان.
- رايس، مراد. (2006). أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.
- الزهراني، عبد الله، (2012): واقع نظم معلومات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في الشركات الإسهام العامة في السعودية، "المجلة العلمية"، العدد(52)، كلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر.
- زيتون، كمال عبد الحميد، (2008)، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتب، مصر.
- الزيودي، ماجد محمد. (2012). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة. المجلة العربية لتطوير التفوق، (2)، السعودية.
- السالمي، علاء عبد الرزق، (2001)، نظم المعلومات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- شلبي، أماني عبد العظيم. (2018). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة. أطروحة دكتوراه. جامعة المنصورة، مصر.
- الصالح، عثمان عبد الله. (2012). تنافسية مؤسسات التعليم العالي إطار مقترح، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة بالجزائر، الجزائر.
- العبيدي، سيلان جبران. (2003). دور الجامعات اليمنية في تحقيق الأهداف النوعية. صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- العتيبي، بدر مبروك. (2014). تسويق الخدمات الجامعية ودورة في تحسين القدرة التنافسية للجامعات السعودية. أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، السعودية.
- العجلوني، خالد وحمران، تيسير. (2009). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تنمية التفكير الإبداعي عند طلبة المدارس الاستكشافية في الأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين(10)، الأردن.
- العزاوي، سحر احمد كرجي موسى(2005). أثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المستشفيات الحكومية في بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، العراق.
- عساف، محمد أحمد، (2015): أثر قدرات سلبية التوريد في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة، مجموعة شركات قعواري في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- عساف، محمود عبد المجيد. (د.ت). استراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي. فلسطين.
- العلاقي، بشير عباس محمود، (2004): استثمار أساليب وتقنيات المعلومات والاتصالات في بيئة التعليم الإلكتروني (تجربة التعلم الإلكتروني)، "دراسة أولية وصفية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع لجامعة الزيتونة الأردنية -كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية المنعقد في عمان/الأردن 26-28 نيسان (أبريل) 2004، ص 25.
- علي، علي محمد (2013): متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عليات، ناصر. (2004). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
- العمودي، محمد سعيد. (د.ت). دور تقنيات المعلومات والاتصالات في تعزيز استخدام الطرق الحديثة في تدريس الفيزياء الجامعية. مركز الحاسب الآلي، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية.
- غربي، فاطمة وبالعلاء، الزهرة خديجة. (2007). تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، ورقة عمل قُدمت إلى الملتقى الدولي الثاني كلية العلوم، الجزائر.
- فتوح، محمود والحربي، هيا تركي. (2015). مهارات المعلم في ظل عصر اقتصاد الثورة الرقمية وطرق تنميتها. جامعة الأميرة نورة، المملكة العربية السعودية.
- فضيل، أحمد مهدي. (د.ت). السياسة المعلوماتية في الجمهورية اليمنية وأثرها على التنمية. جامعة عدن، الجمهورية اليمنية.
- الفقهاء، سام عبد القادر. (2012). تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي. جامعة النجاح الوطنية، المؤتمر العربي الأول، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم. (2011). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية مراحل أنواعه. الأمانة العامة، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم. (2015). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية مراحل أنواعه. الأمانة العامة، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- محسن، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد. (2004). إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- مرجان، منى سعد خليل. (2009). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطبيق استراتيجيات التحكم لنظم الجودة والإدارة البيئية بالجهاز الإداري للدولة. أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر.

- المرسي، جمال الدين (2003): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.
- المقادمة، عبد الرحمن (2013): دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة الجامعة الإسلامية/ غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الناييف، سعود (2013): دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، دراسة استطلاعية، مجلة كلية التربية بالزقار، المجلة(28)، العدد(79)، جامعة الحائل، السعودية.
- نجم الدين، احمد، (2015): إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر.
- الهادي، محمد. (1989). تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، دار الشروق، القاهرة، مصر.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2010). التعليم العالي في الجمهورية اليمنية. صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2006). الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية 2006-2010. صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- ويح، محمد عبد الرزاق. (2013). متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات. دراسة ميدانية على جامعة بنها، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر.

2-المراجع الأجنبية:

- Heizer, J., & Render, B.(1999). **Principles of Operations Manageme** . 3rd, Prentice Hall, U.S.A.
- Huang, H. T., Binney, W., & Hede, A. M. (2010). Strategic marketing of educational institutions." In ANZMAC 2010: Doing more with less: **Proceedings of the 2010 Australian and New Zealand Marketing Academy Conference**, ANZMAC, Christchurch, New Zealand.
- Parker, M. (1999). The effects of a shared, internet science learning environment on academic behaviors **Society for Information Technology & Teacher Education International conference** (San Antonio, TX, February 28-march 4, 1999).
- Ployhart, R. E. (2012). The psychology of competitive advantage: An adjacent possibility. **Industrial and Organizational Psychology**.
- Porter, M. E. (1995). **What is Strategy**, Harvard Business Review.
- Porter, M. E. (2002). **Competition and Antitrust: A Productivity Based**. Available at: www.academia.edu/Approach.
- Mansell R. (1998). **Knowledge Societies**, oxford university press, UK.
- Shin, J. C., & Robertk, J. (2011) **The Past, Present, and Future of University Ranking**, In Shin, Jung Cheol et al (Editors): **University Rankings**



theoretical Basis, Methodology and Impacts on Global higher Education, Springer Dordrecht Heidelberg, London.

- Wachter, B., & Neil, K. (2010). **Internationally Competitive Universities: A Study for Arengufond**, Academic Cooperation Association.
- Wheeler, S., Waite, J., & Bromfield, C. (2002). Promoting creative thinking through the use of (ICT). **Journal of Computer Assisted Learning**, 18(2), 367-378.





مهارات القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية

أ/ جميل أحمد علي آل قاسم

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

Email:g714322081@gmail.com

إشراف/ أ.د/ نبيل أحمد العفيري

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

الملخص:

هدفت الورقة البحثية إلى التعرف على مهارات القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بشقيه الاستنباطي والاستقرائي، حيث استخدم التحليل الاستنباطي في مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية، والتحليل الاستقرائي لاستكمال الجانب النظري في التعرف على مهارات القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، وتوصل الباحث إلى عدد من الاستنتاجات لأهم مهارات القيادة الاستراتيجية التي تحتاج إليها القيادات في المؤسسات التعليمية.

الكلمات الافتتاحية: القيادة الاستراتيجية - مهارات القيادة الاستراتيجية.

Abstract:

The research paper aimed to identify strategic leadership skills in educational institutions, the researcher has used the deductive and inductive analytical approach, using deductive analysis in the review of theoretical literature and previous studies on strategic leadership, and inductive analysis to complement the theoretical aspect of learning about strategic leadership skills in educational institutions. The researcher has reached a number of conclusions about the most important strategic leadership skills needed by the leaders in the educational institutions.

Keywords: Strategic leadership - Strategic leadership skills

المقدمة:

تُعَدُّ القيادة الاستراتيجية الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات والعمل على تطويرها، فإذا كانت القيادة الإدارية روح المؤسسات التعليمية، فإن القيادة الاستراتيجية هي العقل المفكر لها؛ حيث تتميز القيادة الاستراتيجية كما يرى (Ussahawanitchakit, 2012) بالتفكير الاستراتيجي، والابتكار التنظيمي المكون من المهارة والقدرة بما يمكنها من رسم الرؤى والسياسات بعيدة المدى، والحكمة الإدارية المتمثلة في أخذ الإجراءات الصحيحة في اللحظات الحاسمة استنادًا إلى فهم المتغيرات البيئية والاستجابة لها على نحو فعال ويشير (Senge, 2006, 363) إلى أن القيادة الاستراتيجية عملية مؤسسية تقوم في الأصل على التعلم المستمر، مشيرًا بوضوح إلى أنه يجب على القادة الاستراتيجيين أن يكونوا قادة تعلم يقدرون قيمته، وأهميته بالنسبة لمؤسساتهم التعليمية، كما تشير دراسة (Aydin, M.K, 2015)، إلى وجود إجماع في الأدبيات التربوية السابقة على أهمية دور القادة الاستراتيجيين في بناء بيئات تعلم مستدامة، وإرساء دعائم ثقافات تنظيمية تتميز بالتعلم المستمر بهدف ضمان فاعلية مؤسساتهم التعليمية.

ولكي تؤدي القيادة دورها الفعال في نهضة المؤسسات وفعاليتها فإن عليها أن تكون ذات رؤية إستراتيجية، لرسم مستقبلها بطريقة متكاملة، أخذة في الاعتبار الاتجاهات المتوقعة والتطورات في البيئة الخارجية على قدم وساق مع البيئة الداخلية (Preedy, Glatter and Wiss, 2003, 6).

ويرى البعض أن القادة الاستراتيجيين يتطلعون لوضع توجهات المؤسسة، وبالأحرى تحديد وجهتها المستقبلية، ويؤسسون المعنى والأغراض للمؤسسة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة منها، وبما يكفل تطوير ونقل المؤسسة إلى الوضع المأمول (Lee, Chen, 2007, 1028)، ولقد أكدت العديد من الدراسات أن القيادة الاستراتيجية لها دورها الواضح في تنفيذ استراتيجية المؤسسة التعليمية من خلال مجموعة من الأدوار المتفاعلة، مما ينعكس إيجابًا على تطوير العملية التعليمية بمختلف أبعادها ومجالاتها، وبصورة تختلف عن النماذج القديمة للقيادة التي لم تعد تناسب ظروف العصر الحالي (Hit and Hoskinsson, 2009, 350).

كما أن للقيادة الاستراتيجية دورًا فاعلًا في تطوير المؤسسات لتحقيق أهدافها ومنحها القدرة التي تكفل لها البقاء والتطور والنمو والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة، من خلال قدرتها على التأثير ومرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث، وقدرتها على ترسيخ وتطوير ثقافة تنظيمية مرنة تعتمد على المبادرة والابتكار والمهارات كوسائل فاعلة تدعم فاعلية الأداء وتجلب قوةً اجتماعيةً تتحكم في أنماط السلوك التنظيمي وترسم ملامح وأطر التعامل، كما تزود العاملين بالطاقة الفاعلة التي تساعدهم على الإنجاز الصحيح لأعمالهم (المربع، 2008، 2).

وبشكل عام فإن الوصول لهذه الحالة يتطلب الاعتماد على قيادة وإدارة ذات بعدٍ استراتيجي متماز بأبعادٍ ومهاراتٍ وخصائصٍ تمكنها من التفاعل البناء لتثبيت قواعد الانطلاق نحو التطور والتقدم والرقي الحضاري والمجتمعي (اسليم، 2017، 12).

وقد بات واضحاً من خلال الدراسات والأبحاث التي تطرقت لموضوع القيادة الاستراتيجية، كدراسة (الزهراني، 2018)، ودراسة ثابت (2013)، ودراسة، السرحان (2012)، والتي أظهرت الحاجة الملحة إلى القيادة الاستراتيجية، والأهمية البالغة لها ودورها الحيوي في النهوض بالمؤسسات التعليمية، وتحسين مستويات أدائها بما يساعدها في التغلب على المشكلات والصعوبات والتحديات، على مستوى بيئتها الداخلية والخارجية، والتي تعيقها عن تحقيق أهدافها، وذلك لقدرتها على تأدية دورها بكفاءة عالية في أي بيئة مهما بلغت درجة غموضها وتعقيدها (المغربي، 2015، 2)، ويظهر ذلك من خلال القيادة الاستراتيجية التي تتوافر لديها الرغبة الجامحة والمهارة العالية لإنجاز الاعمال في تطوير المؤسسات وتحقيق أهدافها (المربع، 2008، 2).

كما تبرز أهمية القيادة الاستراتيجية كونها القادرة على خلق معنى وهدف للمؤسسة (Bass, 2007, 36)، وفي إطار الأهداف بعيدة المدى، ففي الماضي كان بإمكان العديد من المديرين أن يحققوا نجاحهم بتقليد استراتيجيات المؤسسات الأخرى الناجحة، واستيحاء نماذجها التنظيمية، أما اليوم فعلى قادة المؤسسات أن يجتهدوا وابتكروا لا أن يقلدوا وينسخوا، وكذلك أوضحت دراسة (Davids, 2010, 14) أنه بدون قيادة استراتيجية، فإن المؤسسات ستجد صعوبة بالغة في البقاء والصمود في مواجهة التحديات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية والتكنولوجية مستقبلاً، مما يعيق تطورها وتحسين أدائها التنظيمي، الذي يعد من أهم الأهداف التي تركز عليها القيادة الاستراتيجية.

ومن هنا ظهرت الحاجة، إلى ضرورة تطوير العديد من القدرات والمهارات المطلوب توافرها في القيادات الاستراتيجية كونها الركيزة الأساس والقلب النابض لمؤسسات التعليم. فعندما تتوافر للمؤسسات التعليمية قيادات استراتيجية تمتلك المهارات والخبرات والديناميكية والمرونة والفاعلية، فإن ذلك سيجعلها أكثر قوة، وأكثر قدرة وإمكانية في تحقيق أهدافها، وحل مشكلاتها والتكيف مع بيئتها المحلية والعالمية، ويبدو جلياً بأن القيادة الاستراتيجية تُعد أهم مداخل النظم التعليمية، مما يجعلها روح وجوهر المؤسسات التعليمية بكافة مستوياتها.

مشكلة الدراسة:

أن الأنظمة في المؤسسات التعليمية الحالية يعترضها العديد من أوجه القصور والضعف، والتي أفرزت الكثير من السلبيات على أدائها، وفي ذلك يؤكد؛ الحاج (2007)، بأن التعليم في اليمن أثقل بهموم ومشكلات نجمت من داخله ومن خارجه، أضعفت مستواه وقللت من نتائجه وتأثيراته الإيجابية على

حياة الأفراد، ونُظم المجتمع وأنشطته المختلفة، وفي هذا السياق يؤكد؛ مطهر (2005، 9)، بأن المؤسسات التعليمية لا تمتلك حتى اليوم خططاً استراتيجية مستقبلية، ولا تمتلك قيادات إدارية عالية القدرات، ذات كفاءة مهنية متخصصة، ويضيف؛ مطهر (2005، 9)، بأن تمكين القيادات في المؤسسات التعليمية على مختلف المستويات، من امتلاك مهارات القيادة أمراً ضرورياً، لرفع كفاءة وفاعلية مؤسسات التعليم، وهو ما سَيَمَكِنُهَا من الانطلاق نحو ترسيخ الرؤية الصحيحة والنابعة من أفاق المعرفة الإسلامية الشاملة وتصورها للكون والإنسان والحياة.

ومن خلال توصيات ومقترحات الكثير من الدراسات والبحوث التي تمت في هذا المجال، إذ أوصت دراسة؛ غالب (2012، 145)، بأن تقوم الجهات العليا المسؤولة في المؤسسات التعليمية، بكل ما من شأنه زيادة وتفعيل امتلاك القيادات الإدارية لمهارات وخصائص القيادة الحكيمة ذات البعد الاستراتيجي في منهجها الإداري، فلا يمكن إحداث التطوير إلا من خلالهم، وكلما نمت مهاراتهم وقدراتهم الفكرية والمهنية، كلما انعكس ذلك إيجاباً على أداء المؤسسة بشكل عام، وبناءً على ما سبق تتحدد مشكلة الورقة البحثية بالسؤال الرئيس الآتي:

ما مهارات القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية؟

أهمية الدراسة:

تكتسب الورقة الحالية أهميته من أهمية وفاعلية دور المؤسسات التعليمية وسمو رسالتها المجتمعية والوطنية والحضارية، فالمؤسسات التعليمية مشاعل النور ومناهل العلم والمعرفة، ومراكز إعداد وبناء العنصر البشري، وتأهيله للحياة، وإعداده ليكون عنصراً فاعلاً ومتفاعلاً مع محيطه الاجتماعي والإنساني، ومُتَسَلِّحاً بصنوف العلم والمعرفة والمهارة والإيمان، ولديه القدرة والاستعداد للمشاركة والتعايش الحضاري الخلاق والمُنتج والبناء في المجتمع في شتى مجالات الحياة، فضلاً عن كونها صاحبة الريادة في نهضة وبناء ورقي الإنسان والمجتمع وتطورهما، وتبدوا أهمية القيادة الاستراتيجية جليّة لكل المؤسسات التعليمية التي يعول عليها في قيادة التغيير المنشود، إذ تعد مفتاحاً من مفاتيح التحول بالمؤسسات التعليمية نحو الكونية أو العالمية، وعاملاً من عوامل النهوض بمؤسسات التعليم (جرادات والخوالدة، 2011، 6)، والقيادة الاستراتيجية المُحرك الرئيس لكافة الوظائف والأنشطة والمهام والأدوار في المؤسسات التعليمية، وهي الأقدر على استشرف وتلبية احتياجاتها؛ مما يستدعي بأن تكون تلك القيادات على درجة عالية من الإعداد والتأهيل والكفاءة، فضلاً عن ما يجب أن تتميز به من خصائص ومهارات وقدرات تتناسب مع المسؤوليات والمهام والأدوار المناطة بها. فهي الروح والجوهر والقلب النابض في المنظومة المؤسسية، وفي ضوء ما سبق تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

1- من كونها استجابة علمية لتوصيات العديد من المؤتمرات والندوات العلمية وتوصيات الدراسات السابقة.

2- تُعدُّ إضافة متواضعة بما تحتويه من محتوى نظري إلى المكتبات الجامعية ومراكز البحث العلمي في الجمهورية اليمنية.

أهداف الدراسة:

تهدف الورقة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على الأدب النظري للقيادة الاستراتيجية بحسب ما أشارت إليها المصادر والدراسات العلمية المتخصصة.
- التعرف على مهارات القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الورقة البحثية المنهج الوصفي التحليلي بشقيه الاستنباطي والاستقرائي، حيث استخدم التحليل الاستنباطي في مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية، والتحليل الاستقرائي لاستكمال الجانب النظري في التعرف على مهارات القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية.

المصطلحات:

المهارة:

عرفها الطويل (2006، 27)، بأنها: "مقدرة القائد التربوي على رؤية مؤسسته ككل وعلى إدراك شبكة العلاقات التي تربط وظائفها ومكوناتها الفرعية، وقدرته على التعامل الفاعل في تنمية جهود العاملين". ويعرفها علميات (2001، 169) بأنها: "قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه، وقدرته على تصور العاملين بالتنظيم وعلاقة المؤسسة بالمجتمع المحلي".

وتعرف المهارة إجرائياً بأنها: درجة الكفاءة وجودة الأداء التي تمتلكها القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية لقيادتها والرقى بأدائها والتوسع بنشاطها نحو الهدف المطلوب لإحداث تغيير استراتيجي.

القيادة الاستراتيجية:

ويقصد بها القيادة التي يكون لها سبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي وبناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب للمؤسسة (جاد الرب، 2012، 49)، ويعرف الباحث القيادة الاستراتيجية إجرائياً بأنها: القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية، وتوجيه جهود الأفراد والعاملين نحو رؤية استراتيجية واضحة ومحددة، والعمل على إحداث تغيير استراتيجي، يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات التعليمية.

المؤسسات التعليمية:

تعرف بأنها مؤسسة عمومية للتعليم، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، قد تكون ثانوية أو متوسطة، جامعة، معاهد، داخلية أو خارجية (الفنيش، 2004، 69).

وتعرف إجرائياً: تلك المؤسسات المجتمعية التي أوكلت لها مهمة التربية والتعليم والتكوين العلمي باعتبارها استثماراً إنتاجياً واستراتيجية وقد يكون تعليم عام أم تعليم جامعي.

دراسات سابقة:

أولاً-دراسات عربية

دراسة العمرات (2014)، بعنوان: مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري ومديرات مدارس تربية البنراء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وهدفت إلى التعرف على مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري ومديرات مدارس تربية البنراء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وتحقيقاً لهدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس البنراء البالغ عددهم (2200) معلماً ومعلمة، وتحددت عينة الدراسة من (220) معلماً ومعلمة، كما استخدمت الدراسة أداة من نوع استبانة، وأظهرت النتائج امتلاك مديري مدارس تربية البنراء لمهارات التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة.

دراسة أبو حسنة (2014)، بعنوان: مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كلية التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها. وهدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها تبعاً للمتغيرات التالية (الجامعة، الرتبة الاكاديمية، سنوات الخدمة)، وللإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام استبانتين، الأولى لقياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية بالجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي، وقد تكونت من (33) فقرة موزعة على (6) مجالات، والثانية لقياس درجة ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لتحسين الأداء المؤسسي لها، وقد تكونت من (20) فقرة موزعة على (4) مجالات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى للعام الدراسي (2013-2014م) والبالغ عددهم (149) عضواً، وقد تم توزيع أداة الدراسة على جميع مجتمع الدراسة وتم استرداد (121)، استبانة أي بنسبة (72%)، من أفراد مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارسة قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية لمهارات التخطيط الاستراتيجي إلى درجة مرتفعة بنسبة (74.88%).

دراسة سليمان (2017)، بعنوان: تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة الاستراتيجية لعمداء كليات جامعة الملك خالد، وهدف الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة الاستراتيجية لعمداء كليات جامعة الملك خالد، وفقاً لآراء عينة من خبراء التخطيط، فضلاً عن عينة من أعضاء هيئة التدريس

بجامعة الملك خالد، لمعرفة درجة ممارسة عمداء كليات جامعة الملك خالد لمهارات القيادة الاستراتيجية، ونظرًا لطبيعة موضوع الدراسة، وما تقتضيه من الوصف والتحليل والتنبؤ، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في، وتحدد مجتمع البحث اعضاء هيئة التدريس بجميع كليات جامعة الملك خالد، والذي تم من خلاله اختيار عينة بالطريقة العشوائية البالغ عددهم (194)، منهم (68) من الذكور، و(126)، من الإناث، لمعرفة درجة ممارسة عمداء كليات جامعة الملك خالد لمهارات القيادة الاستراتيجية، كما تم عمل مقابلة لخبراء من التخطيط، لأثراء التصور المقترح بخبراتهم. وقد خلص الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات أهمها: أن درجة ممارسة عمداء كليات جامعة الملك خالد لمهارات القيادة الاستراتيجية الست (الاستباقية، التحدي، التفسير، اتخاذ القرار، المواءمة، التعلم)، كانت بدرجة تتراوح بين (78، 82.40)، وهذا يعني أن مهارة التفسير، التوافق، التحدي، لم ترقى إلى المستوى المطلوب.

ثانياً-دراسات أجنبية:

دراسة (2012) Lear بعنوان: العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمواءمة الاستراتيجية في الشركات ذات الأداء العالي بجنوب أفريقيا. هدفت إلى البحث في أهمية المعايير الحرجة للقيادة الاستراتيجية، ودرجة المواءمة(الانحياز) في المؤسسات ذات الأداء العالي، واستخدم الباحث تصميم البحث الكمي، كما استخدم استنباتتين كأداة لجمع المعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من الأشخاص المسجلين في(200) منظمة ذات الأداء المتميز، وعينة الدراسة من(6) منظمات شاركت في البحث، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أن القيادة الاستراتيجية لها تأثير مباشر على الأداء التنظيمي، ولها أثر في مساعدة المؤسسات في تحسين الأداء.

دراسة (2009) (Hamidi)، بعنوان: القيادة الاستراتيجية الفعالة لمديري الجودة في جامعة العلوم الطبية: المهارات اللازمة والضرورية. هدفت إلى تحديد المهارات اللازمة والضرورية لمديري الجودة الفاعلين في جامعة العلوم الطبية في إيران، ولإظهار العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإدارة التشاركية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من(350) عضوًا من المشاركين في ورش العمل(إدارة الجودة الشاملة، الإدارة التشاركية، التخطيط الإجرائي والاستراتيجي، وإدارة الخطط الصحية)، استخدم الباحث الاستبانة أداة للدراسة، وكان من أبرز النتائج، ان القيادة الاستراتيجية يجب أن تكون التحدي الأكثر أهمية، وعنصر التغيير التنظيمي المستخدم لتصميم نموذج الجودة الشاملة. كما بينت وجود علاقة قوية بين القيادة الاستراتيجية وثقافة المشاركة، وألقت الدراسة الضوء على أهمية القيادة الاستراتيجية في مؤسسات الجودة الشاملة.

ثالثاً-أهم جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

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 القيادة الاستراتيجية.

2- إثراء الإطار العام والخلفية النظرية للبحث الحالي، في ضوء الأطر المرجعية النظرية لتلك البحوث والدراسات.

الإطار النظري:

المبحث الأول-القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية

أولاً-مفهوم القيادة الاستراتيجية:

بات جلياً أن المفهوم الاستراتيجي في علم الإدارة والقيادة بدأ يأخذ درجات أعلى من الاهتمام والمتابعة، وذلك في ظل التطور التكنولوجي السريع، وكذلك مع ازدياد حالات عدم التأكد والاستقرار المجتمعي نتيجة المتغيرات المتلاحقة، وهو ما بدا من خلال التركيز على التفكير والرؤية والتصورات المستقبلية لنتائج الأعمال، ونشير إلى أن مفهوم القيادة الاستراتيجية له مجموعة من المحددات التي تميزه عن غيره من المفاهيم والأنماط الأخرى، فالاستراتيجية: "تعني الخطة، والقيادة الاستراتيجية هي تفكير واتخاذ القرارات اللازمة لتطوير الخطة وتنفيذها، وبذات الصدد فإن القيادة الإستراتيجية تعرف بأنها: القيادة التي تعتمد على التحليل والتخطيط الاستراتيجي بالاستناد إلى منطق التفكير الاستراتيجي وتتميز بوضوح الرؤية المستقبلية المبنية على استشراف المستقبل وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المؤسسة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة ودعم الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف، لوضع المؤسسة في الصدارة (يونس، 2002، 39).

وتعرف بأنها: "القدرة على التوقع والتصور، والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي كضرورة" (Mungonge, 2007, 5)، وهناك فرق بين القيادة والقيادة الاستراتيجية فالأولى موجودة بأي مستوى في المنظمة، أما الثانية فهي موجودة في قمة المنظمة، وتعرف القيادة الاستراتيجية بأنها: القدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي، يضاف لها البعض التفكير الاستراتيجي والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي من شأنها خلق مستقبل حيوي للمؤسسة، (Hitt & Ireland, 2005, 63).

وتعد القيادة الاستراتيجية عنصراً فعالاً في تطوير المؤسسات، ويتركز نشاطها في خمسة محاور وهي تحديد الاتجاه ووضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، وتمكين الموظفين، وتحديد العناصر الفعالة، وتطوير الاستراتيجية (Davies and Davies, 2006, 121, 139) والقيادة الاستراتيجية هي عملية صياغة الرؤية المستقبلية وتوصيلها للموظفين وتشجيعهم والعمل على إثارة دافعيتهم نحو تنفيذ الاستراتيجية، وتركز القيادة الاستراتيجية على تبني استراتيجية الإبداع في القرن الحادي والعشرين لتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها (Reland nd Hitt, 1999, 43-57) وتعرف بأنها القدرة على التوقع والتصور والمرونة والتفكير بمنهجية استراتيجية والعمل مع الآخرين بهدف إحداث تغيير يعمل على بناء مستقبل يحقق النمو والازدهار للمنظمة (Lee and Chen, 2007, 1028).

كما أن بؤرة تركيز القيادة الاستراتيجية هي الميزة التنافسية المستدامة، أو النجاح الدائم للمؤسسة، وفي الحقيقة، فإن هذا هو عمل القيادة الاستراتيجية، إذ يسأل البعض "أليست مجرد قيادة؟ ما هو الفارق الذي يميزها؟ إذا كنت قائداً جيداً، فلم لا تكون -بالتعريف- قائد استراتيجي جيد"، لكن الأبحاث والدراسات تؤكد بعض الفوارق الدقيقة والمهمة التي تمارس القيادة الاستراتيجية حين تكون القرارات القادة وأفعالهم آثار استراتيجية على المؤسسة. ويمكن وصفها أيضاً بالطريقة التالية: فالقيادة الاستراتيجية واسعة المدى، نعني بالمدى الواسع للقيادة الاستراتيجية أنها تؤثر في مجالات تقع خارج إطار المجال الوظيفي والقسم الخاص بالقائد - بل يتجاوز تخوم المؤسسة ذاتها، وتأثير القيادة الاستراتيجية ملموس على فترات زمنية طويلة، إذ يجب على القائد الاستراتيجي أن يبقي في ذهنه أهدافاً بعيدة المدى في نفس الوقت الذي يعمل فيه على تحقيق الأهداف القريبة والقيادة الاستراتيجية تشمل غالباً تغييراً مؤسسياً؛ ذا شأن (رتشارد، 2006، 36).

ومن منطلق العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والقادة الاستراتيجيين، فإن القيادة الاستراتيجية تعرف على أنها قدرة ذوي الخبرة والكفاءة ممن لديهم الحكمة والرؤية على وضع وتنفيذ الخطط والقرارات في ظل بيئة تتصف بالغموض والتعقيد وعدم التأكد (Serfontine, 2010, p.13).

ثانياً- أهداف القيادة الاستراتيجية:

- أجمعت العديد من الدراسات على خطوط عريضة تهدف إليها القيادة الإستراتيجية، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات، يشير إليها، أيوب (2012، 20)، بالآتي:
- 1- إسقاط الحاضر على المستقبل، ومحاولة افتراض الواقع بشكل يستوعب التغيرات المستقبلية.
 - 2- التعامل مع المستقبل ومتغيراته بمرونة.
 - 3- مواجهة المشكلات المستقبلية التي ستواجه المؤسسات، من خلال الإنذار المبكر وفي الوقت المناسب.
 - 4- صياغة وفهم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بوضوح، ورسم الطرق المثلى لتحقيقها بأقل زمن وأدنى تكلفة.
 - 5- تمكين التابعين من قيادة أنفسهم، وإدراك العلاقة بين الأشياء، والأهمية الاستراتيجية لأفعالهم.
 - 6- تصميم غرض المؤسسة، ورؤيتها، والقيم الأساسية لها.
 - 7- عدم تجاهل العناصر المهمة في المؤسسة، وضرورة إشراكها في صياغة القرارات المستقبلية.
 - 8- تعزيز مساهمات المؤسسة في المحيط الاجتماعي بما يحقق أغراض المجتمع ومتطلباته.

ثالثاً- أدوار القيادة الاستراتيجية:

يلعب القادة الاستراتيجيون عدة أدوار يلخص (Arthur, and Alonzo, 2003) البعض في الأدوار الآتية:

- 1- التعرف من مواقعهم في الإدارة العليا على ما يتم في المنظمة ومتابعة عملية التنفيذ وتشخيص المعوقات التي تعرقل عملية التنفيذ حيث يتم توفير المعلومات التي تسهم في معالجة الأخطاء.

- 2- بناء ثقافة تنظيمية تساعد الأفراد على تنفيذ الاستراتيجية.
 - 3- جعل المنظمة قادة على التكيف مع المتغيرات من خلال التشخيص المبكر للفرص الجديدة وذلك من خلال تفويض من لديهم القدرة من الموظفين على التطوير والقدرة على الاستجابة لرغبات العملاء.
 - 4- التركيز على الممارسات الأخلاقية وقواعد العمل الأخلاقي في المنظمة
- كما يضيف البعض أدوار أخرى للقيادة الاستراتيجية تتمثل في تحديد التوجه الاستراتيجي. اكتشاف الكفاءات الأساسية والمحافظة عليها. الإدارة الفعالة لرأس المال البشري. الحفاظ على الثقافة التنظيمية للمؤسسة. التركيز على الممارسات الأخلاقية. وضع نظام للرقابة الاستراتيجية، الاستثمار في تطوير التكنولوجيا الجديدة (Emiroglu and Calyan, 2014, 6:7).

يتضح مما سبق أن القيادة الاستراتيجية في القيادة التي تركز على بناء مستقبل المنظمة، وتعمل على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة المادية والبشرية وذلك من خلال دراسة واقع المنظمة والتنبؤ بالمستقبل ورسم صورة لما ينبغي أن تكون عليه المنظمة، وبالتالي القيادة الاستراتيجية لا تركز فقط على النتائج في الأجل القصير، ولكن تركز على تعظيم العائد الذي تحققه المنظمة بما يسهم في نضوجها واستمراريتها.

رابعاً- مميزات القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية:

تعد القيادة الاستراتيجية أهم المدخلات في المؤسسات التعليمية، وهي المرتكز الرئيس لتحقيق النجاح والتطور في تلك المؤسسات، وإن مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب عملية الإدارة الاستراتيجية، فتجعلها أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محرك لها، وأصبحت المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري كان، إذ تعمل على تكوين رؤية ثابتة لمستقبل المؤسسة، وتفعيل قوى التغيير لدى العاملين، وذلك أنها تركز على التغيير الاستراتيجي، والابتكار والريادة، ونتيجة للمميزات والخصائص الإيجابية، التي تنفرد بها القيادة الاستراتيجية عن غيرها من أنواع القيادات، فقد توالى الاهتمام بموضوع القيادة الاستراتيجية وعلى مستوى التعليم تحديداً، ويشير، (Richard and Katherin, 2005, 11) إلى المميزات الآتية:

- **النطاق الواسع للقيادة الاستراتيجية:** إذ يمتد تأثيرها إلى مساحات توصف بأنها خارج المساحات الوظيفية الخاصة بالقائد، وحدة الأعمال وحتى خارج المؤسسة، الأمر الذي يتطلب النظر إلى المؤسسة بوصفها نظاماً معتمداً ومتربطاً بالأجزاء، إذ تؤثر القرارات المتخذة في جزء من وحدات الأعمال في الأجزاء الأخرى.
- **تأثيرات القيادة الاستراتيجية ملموسة لفترات طويلة من الزمن:** فالقائد الاستراتيجي يبقي الأهداف طويلة المدى في التفكير، بينما العمل يكون لإنجاز الأهداف قصيرة الأجل، مما يتطلب إحداث الموازنة والموائمة بين النوعين من الأهداف.

- القيادة الاستراتيجية تتضمن تغييراً تنظيمياً مهماً: إذ تؤدي القيادة الاستراتيجية إلى تغيير في الأدوار والخطط، والهياكل تحقيقاً للهدف الاستراتيجي للمؤسسة.

إن أهم ما يتميز به القائد الاستراتيجي هو قدرته على قيادة المؤسسة بكل اختصاصاتها كوحدة واحدة غير متجزئة نحو البقاء والنمو من خلال امتلاكه رؤية دقيقة متميزة قائمة على استقراء الماضي، والوقوف على الحاضر، والتنبؤ بالمستقبل، ومحاولاته المستمرة أيضاً والدؤوبة لإيصال تلك الرؤية إلى جميع المستويات الإدارية، وكذلك حثهم على تبنيها دون أن تتعارض تلك الرؤية مع مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة.

خامساً- أهمية القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية:

تكمن أهمية القيادة الاستراتيجية في دورها الفاعل في تحديد الرؤية الاستراتيجية التي تنسجم مع رسالة المؤسسة وأهدافها، وتأسيسها للمناخ التنظيمي السليم الذي يجعل من الابتكار والإبداع هدفاً يسعى الجميع إلى تحقيقه، وكذلك دورها التوفيق بين الرؤى المتعارضة والمتشابكة لجميع أصحاب المصالح وبما لا يتعارض مع المعايير الأخلاقية، بالإضافة إلى محاولاتها المستمرة لتنمية وتطوير كادر بشري مميز قادر على تحمل الأعباء التي تفرضها البيئة شديدة المنافسة، ففي هذه البيئة المتغيرة شديدة التعقيد والغموض، تصبح هناك حاجة لقيادة من نوع جديد، قيادة تملك رؤية ومهارات استراتيجية تترى إلى التوجه متوسط وطويل امدى للمؤسسة لرسم مستقبلها بطريقة متكاملة، آخذة في الاعتبار الاتجاهات المتوقعة والتطورات في البيئة على قدم المساواة مع الأوضاع الداخلية. (Preedy; Glatter and Wise, 2003:6).

وبهذا تعطي القيادة الاستراتيجية المعنى والمنطق والمغزى لاضطراب وغموض المؤسسة التعليمية، وتقدم رؤية وخريطة طريق تسمح لها في التطور والإبداع (Hirschi & Jones, 2008, 61)، والقيادة الاستراتيجية تعزز الالتزام والمشاركة، وتؤكد النموذج الأخلاقي في العلاقات المؤسسية الداخلية، كما أنها بمثابة الممثل للمؤسسة التعليمية والمفاوض عنها في التعامل مع الوكالات والهيئات والمؤسسات الخارجية ذات الصلة (Bass, 2007, 36) كما إن القيادة الاستراتيجية تسعى للتركيز على الموارد الحيوية التي من الأرجح أن تحدث فرقاً في ضمان النجاح المستقبلي المستمر، حيث تسهم في زيادة وترقية رأس المال البشري والمعرفي والاجتماعي داخل المؤسسة إذ تسعى القيادة الاستراتيجية إلى تنمية رأس المال البشري واستغلال وصيانة الكفايات الجوهرية، وتنمية رأس المال الاجتماعي من خلال تعزيز المناخ المؤسسي وتفعيل الشراكات الفردية والجماعية والمؤسسية، وتهيئة السبل لتشاطر وإبداع المعرفة، تلك المكونات الثلاث كمحددات للميزة التنافسية المتواصلة (Hirschi & Jones 2008; Hitt & Ireland 2002)، وتسهم كذلك القيادة الاستراتيجية في بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيير وإدارته لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث توجد علاقة إيجابية وتبادلية بين تبني القيادة الاستراتيجية وتنفيذ أعمال المؤسسة

وأهدافها (Lee & Che 2007:1028). أن الأمم ترتقي بفضل القادة الأقوياء المنظمين الذين يديرون كفة الأمور بحكمة وحنكة.

سادساً- أبعاد القيادة الإستراتيجية في المؤسسة التعليمية:

قدم "بيسابيا" (Pisapia, 2009, 6-8) نموذجاً للقيادة الإستراتيجية ذو أربعة أبعاد تتضمن مجموعة من السلوكيات القيادية، يوازن فيها القائد الإستراتيجي بين القيادة والإدارة، وفي ذات الوقت يوظف الحقائق السياسية المطلوبة لتسويق أفكاره، ويرسخ القيم بوصفها أحد المهام المؤسسية التي يجب إنجازها؛ يمكن توضيحها بإيجاز كما يأتي:

1- البعد الإداري: يرى (Capo, 2008, 32)، أن القائد الذي لديه رؤية شاملة يجب أن يكون قادراً على الإدارة على المستوى الإستراتيجي، وهذا ما يضمن إتباع الإستراتيجية، واستخدام الموارد المالية والعاملين لتحقيق أفضل النتائج، كما يؤكد (Pisapia, 2009, 22) بأن القدرة على القيادة تمثل مظهر الاستقرار للإدارة؛ فمن خلال الإدارة يتم التركيز على المحافظة على حسن سير العمل في المؤسسة في ضوء أهدافها المرسومة، وإحداث التغيير وفقاً للنظم المتبعة، واستخدام الأفعال أو الإجراءات المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتمويل والإنفاق والرقابة؛ وتحقيق كفاءة وفاعلية الإيرادات التنظيمية، وعليه يمكن القول بأن القيادة الإستراتيجية من خلال البعد الإداري تعمل على تخطيط وتنظيم ورقابة الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية، وتطوير تلك الأداء باستثمار الموارد وقدرات أعضاء العاملين لتعزيز جوانب الأداء المتميز وتلاقي جوانب الضعف، وإحداث التغيير اللازم لتحويل رؤية وقيم المؤسسة إلى واقع ملموس.

2- البعد السياسي: يرى هيوز وبيتي (2006، 205) أن المشهد السياسي أحد الجوانب المهمة حين محاولة التأثير باتجاه المراكز العليا في المؤسسة وإقناعها بتغيير أو تعديل بعض توجهاتها، وهذا يجب الأخذ في الاعتبار توقيت محاولات التأثير، كما يعد المشهد السياسي مهمة عند ممارسة التأثير في الأشخاص خارج المؤسسة، ولأن حالة الغموض وعدم التأكد والموارد المقيدة تحدد طبيعة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها المحيطة، فإن البعد السياسي يؤدي دوراً في العلاقات التفاعلية مع الكيانات الخارجية المؤثرة في عمل المؤسسة، ويمكن القول بأن القيادة الإستراتيجية من خلال البعد السياسي تعمل على بناء علاقات جيدة بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسات التعليمية بهدف توفير بيئة سياسية مستقرة وفعالة، والاستفادة من الفرص المتاحة من خلال بناء التحالفات والشراكات التي يمكن أن تخدم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة.

3- البعد الأخلاقي: تحتل الأخلاقيات موقعا مهما في الفعل الإستراتيجي؛ إذ يؤكد (David, 2005, 20) بأن صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وتقويم القرارات الإستراتيجية تحمل في ثناياها تصرفات أخلاقية فالفائد الإستراتيجي مسؤول بشكل أساسي عن إيجاد وترسيخ مبادئ أخلاقية تمارس داخل المؤسسة

فكلما كانت الأخلاقيات العالية ذات أولوية في المؤسسة، كلما كانت تصرفات العاملين في كافة المستويات على نحو أكثر أخلاقية، ويرى (Pisapia, 2009, 34) أن القادة الإستراتيجي من خلال البعد الأخلاقي يركز على ربط التغييرات بالمعتقدات، ويصنع أحكام حول ما يكون صحيحة وما يكون خاطئاً، ويمكن القول بأن القيادة الإستراتيجية من خلال البعد الأخلاقي تسعى إلى تجسيد مجموعة من القيم والأخلاق مثل الصدق والثقة والالتزام والتعاون والعدل والتسامح واحترام وخدمة الآخرين، وتهتم بالصالح العام للمؤسسة التعليمية، وتأسيساً على ما سبق يمكن القول أن لقيادة الاستراتيجية أبعاداً متنوعة ومتكاملة فيما بينها، فمن خلال التحفيز وصياغة الرؤية والأهداف الاستراتيجية، تسع إلى إحداث تغيير يتنقل بالمؤسسة التعليمية من وضع إلى وضع أفضل وصولاً إلى تلك الرؤية الطموحة، وفق أسس علمية وخطوات إجرائية، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، والتعامل معها بحكمة، وتوجيه سلوك الأفراد والجماعات في ضوء منظومة قيمية وأخلاقية، بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية على نحو أكثر كفاءة وفاعلية.

4- البعد التحويلي: يؤكد على أن البعد التحويلي يشكل عمل القائد الإستراتيجي ويساعده على القيام بدوره خصوصاً في البيئة التي تتسم بعدم الاستقرار؛ ذلك لأن الغرض الأساسي من العمل الإستراتيجي يتمثل في إحداث التغيير وتحويل بيئة التنظيم إلى بيئة أكثر تحفيزاً وتعزيزاً للإنجاز والأداء المتميزة، ويمكن القول بأن القيادة الإستراتيجية من خلال البعد التحويلي تعمل على بناء رؤية تعتمد على استشراف المستقبل بما فيه من فرص وتهديدات، مع توفير البيئة المحفزة للعاملين لاستخدام المعرفة والقدرات المتنوعة، ودعم جهود المبادرات وإحداث التغييرات اللازمة لتحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة التعليمية على نحو أكثر كفاءة وفاعلية.

المبحث الثاني- مهارة القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية:

أولاً- مفهوم المهارات القيادية:

المهارات هي جمع لكلمة (مهارة) وهي في اللغة العربية تعني الحدق في الشيء واحكامه والأداء المنقن له، ويقال "مهر الشيء مهارة" أي حكمة وأصبح به حاذقاً، ويقال أيضاً مهر في العلم والصناعة (أحمد ومحمد، 2012، 208)، والمهارة بصفة عامة تعني الوصول الى درجة من الدقة في العمل بأقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة، وفي العادة تتكون المهارة من ثلاث عناصر هي: السرعة والدقة، الفهم (الدويني، 2005، 10)، ويقابل مصطلح (مهارات) في اللغة العربية، المصطلح الانكليزي (Skills) حيث عرفها العالم (Katz) من خلال مقاله له بعنوان "مهارات المدير الفعال" نشرت في مجلة (Harvard Business Review) المهارة على إنها القدرة التي نستطيع تمييزها وليس بالضرورة أن تكون فطرية، وتتجلى وتظهر في الأداء وليس في الإمكانيات، والمعيار الأساسي للمهارات يجب أن يكون العمل فعالاً تحت الظروف المختلفة (Katz, 1955, 33-34) وعرف (Hall, 2002, 72) المهارة على إنها قابلية

الفرد على استخدام معرفته بصورة فعالة من أجل انجاز المهام بشكل كفاء، كما عرفها (61، 2002، Odusami)، على أنها القدرة على انجاز المهمة بالشكل الجيد أو فوق المتوسط، وعرفت ايضا بأنها القدرة على ترجمة المعرفة إلى أفعال (Henny, 2012, 150) والمهارات من الأمور المهمة في القيادة الادارية، وتوجد العديد من العوامل التي تساعد المؤسسات على النجاح، إلا أن في مقدمة هذه العوامل هي المهارات القيادية؛ إذ يحتاج القادة الإداريون في المستويات التنظيمية كافة (مستوى إدارة عليا، مستوى إدارة وصى، مستوى إشرافي)، وعرف المهارات القيادية الكثير من العلماء والباحثين، حيث عرفها (Kamal, 2012, 477) على أنها قدرة استخدام الشخص لمعرفته وقابلياته من أجل إنجاز مجموعة من الأهداف والغايات، كما عرفها (شاهين، 2011، 80) على أنها قدرات وكفايات تساعد القائد الإداري في أداء وظيفته والقيام بمهامه وأدواره الرئيسة، وعرفها أيضا (الخلفيات، 2009، 90) على أنها مجموعة من المهارات والسلوكيات التي يتبناها القادة العاملون في المؤسسات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية، من كل ما تقدم، يتفق الباحثان على أن المهارات القيادية قد تكون مكتسبة عن طريق الممارسة، أو تكون موروثية وتتمى وتصل من خلال التدريب والممارسة.

ثانياً-مهارات القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية:

إن من أهم مسؤوليات القادة وأكثرها تعقيداً، هي طرق وأساليب التعامل مع الأفراد المرؤوسين في العمل، فالشخص مختلفي الطباع والمزاج والقيم والاتجاهات، الأمر الذي يتطلب أن يكون القائد على درجة من الكفاءة والقدرة في مجال عمله، فضلاً عن أنه يجب أن يمتلك مهارات عالية، تمكنه من التفاعل والتأثير والتوجيه في أوساط العاملين لتوحيد جهودهم ودفعهم نحو العمل والإنجاز، وهو ما يعني قدرته المهارية التي تمكنه من القيام بمهامه القيادية بنجاح تام، وتعد المهارات عنصراً مهماً وضرورياً للقيادة الاستراتيجية حتى تستطيع أن تترجم الرؤيا التي تحملها إلى واقع التنفيذ وتنتج لنا مخرجات مبدعة لأنها تحمل في ثناياها البعد المعرفي الفكري، والبعد الاجتماعي، والبعد الإداري القيادي، فالقادة الاستراتيجيون يمتلكون المهارات اللازمة لخلق البيئة التفاعلية والتواصل والرؤية والتغيير والمهارات التي يجب أن يمتلكها القادة الإستراتيجيين، يؤكد Katz على أهمية مهارات محددة في القيادة تختلف أهميتها بناءً على موقع القادة في الهرم الإداري، وبالنسبة للقادة في المستوى الإداري التنفيذي تعد المهارات الفنية والإنسانية الأكثر أهمية، وعندما ينتقل القادة إلى الإدارة الوسطى يصبح من المهم أن يجيدا المهارات الثلاث: الفنية والإنسانية والمعرفية، وفي الإدارة العليا من الضروري أن يمتلك القادة المهارات الإنسانية والمعرفية (هاوس، 2018، 87) ومن خلال التركيز على هذه المهارات الأساسية الثلاث يمكن تحديد ما يمكن للقادة الفعالين أن ينجزوه للمؤسسة:

أ-المهارات الفنية للقيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية:

يري " كاتز (Katz,1993,397) أن المهارة الفنية تعكس فهم وبراعة في نوع محدد من النشاط، خاصة فيما يتعلق بالطرق والعمليات والإجراءات أو الأساليب، ويقرر أنها تتضمن معرفة متخصصة وقدرة تحليلية على تطبيق الأدوات والأساليب بطريقة تساعد على إنجاز الوظائف المحددة المتضمنة في المجال الذي يعمل فيه الشخص.

والرأي عند أحمد (2000، 44، 48) أن المهارات الفنية التي يحتاج إليها القائد في المؤسسات التعليمية تشمل:

1. تنمية الاتجاهات الايجابية نحو العلوم والتكنولوجيا المختلفة لنقل المعلومات، وتطوراتها المتسارعة وكيفية الاستفادة من كل ذلك في تطوير وحل قضايا البيئة والمجتمع.
2. الاهتمام بالتعلم الذاتي والمستمر مدي الحياة، ولديه القدرة على التعامل مع التعقيد، والغموض وعدم التأكد، التي تحتاج إلى الترتيب والتفكير المنضبط وإلى جهد علمي مدروس ومنظم.
3. الالتزام ببرامج تعليم ترتبط بنشاط وتراث وثقافة الإنسان والمجتمع وتخدم قوة العمل.
4. إدارة المصادر والميزانيات والخطط الإستراتيجية بكفاءة وفعالية عالية.
5. القدرة على بناء وتوصيل الأفكار والأنشطة والممارسات التجديدية في العمل وتحفيز العاملين عليها بكفاءة من خلال الحديث والكتابة.
6. تطوير مهارات الاستماع والتكيف مع خدمة الآخرين، واحترام المرؤوسين.
7. القدرة على اتخاذ القرارات ورسم السيناريوهات، وتجميع النشاطات، وتنسيق الجهود لحل المشاكل والأزمات بطريقة صحيحة وديمقراطية، وتكون المسؤولية جماعية من خلال أنشطة قيادية، تشجع المؤسسة التعليمية على تحقيق الأهداف.
8. القدرة على تكوين صف ثاني من القيادات، وتنمية قدراتهم لشغل مراكز الصف الأول عند الحاجة، فضلاً عن استقطاب قدرات عقلية ذات تفكير ابتكاري وإبداعي لتوليد أفكار للتطوير الاستراتيجي.

ب-المهارات الإنسانية للقيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية:

يقصد بالمهارات الإنسانية قدرة القائد علي العمل بفعالية كعضو في جماعة وبناء جهداً تعاونياً في إطار فريق، ويحدد "كاتز" (Katz, 1993, 379) مجموعة من المهارات التي يتصف بها القادة الذين يستطيعون من خلال منظور استراتيجي تطوير مهارة إنسانية على درجة عالية وذلك على النحو الآتي:

1. التمسك بالاتجاهات والافتراضات والمعتقدات الشخصية مع احترام الآخرين أفراداً وجماعات.
2. فهم واحترام الرؤى والمعتقدات المختلفة للآخرين، والاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة وتوضيحها.
3. التفسير الصحيح لا يعنيه الآخرون بكلماتهم وسلوكياتهم.
4. القدرة على توصيل ما تعنيه كلماته وسلوكه بفعالية.

5. إيجاد بيئة يجد فيها الآخرون الفرصة للتعبير عن أفكارهم بدون أي أذى أو استخفاف.
 6. يكون حساسًا لاحتياجات الآخرين ويفهم الأشياء التي تحركهم تجاه إصلاح المؤسسات التعليمية.
 7. يضع في اعتباره إدراكات الآخرين ويتصرف بأسلوب يراعي تلك الإدراكات.
- ويري، إسماعيل (1993، 193) أن مجموعة المهارات الإنسانية الضرورية لنجاح القائد في المؤسسات التعليمية في أداء مهامهم تشمل:

1. مهارة التحدي والتغيير بأسلوب مؤثر في كافة المتغيرات والتطورات على المستوى الداخلي وعلى مستوى البيئة المحيطة بها
2. مهارة التحكم والسيطرة في الانفعالات خلال الحديث.
3. مهارة الاتصال المباشر والمتواصل حول المعايير والقيم والمعتقدات الثقافية، بالإضافة لمشاركة الآخرين في السلطة وتحمل المسؤولية مع إمكانية التأثير عليهم وحفزهم على إنجاز الأهداف.
4. مهارة التحلي بالمصادقية والاخلاص وقيم المساواة والعدل والإنصاف والاحترام المتبادل مع مرؤوسيه.
5. مهارة المشاركة في الحوار وإعلاء قيم العمل الجماعي بما يكفل تحسين مناخات العمل ورفع مستويات الرضا والدافعية والمعنوية والولاء والانتماء لدى كافة العاملين.

ج-المهارات المعرفية للقيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية:

يصف "كاتز" Katz " المهارات المعرفية على أنها: " القدرة على رؤية المؤسسة رؤية شمولية متكاملة ويتضمن ذلك إدراك الاعتماد المتبادل للوحدات أو الوظائف المختلفة وأن أي تغيير في إحداها لا بد وأن يؤثر في بقية الوحدات الأخرى"، ويمكن توسيع هذا الوصف بتصور علاقة العمل الفردي للمؤسسة التعليمية بصناعة التعليم والمجتمع المحلي والقوى السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمجتمع (Katz,1993,395).

ويشير (Sergiovanni, 2000, 62) إلى أن المهارات الإنسانية للقائد في المؤسسات التعليمية يمكن إجمالها على النحو الآتي:

- 1- توافر الفكر الواعي والمستنير، والقدرة على استيعاب الأفكار الجديدة، والإيمان بأن التغيير هو طبيعة الأشياء، فضلاً عن تقبل النقد والرأي الآخر.
- 2- استلهاً رؤية مشتركة حول المستقبل المرغوب فيه.
- 3- المهارة في اتخاذ القرار المرغوبة التي تطور وتشجع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية، لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمؤسسة.
- 4- الرؤية الثاقبة في القضايا التربوية الجارية.

- 5- تقديم أفكار جديدة في الأداء، لغرض إطلاق القوى الكامنة والمهارات والقدرات المخبأة لدى المرؤوسين، والعاملين بما يُساعد في تحقيق الرضى والدافعية، ويُزيد من فاعلية وكفاءة الأداء في كافة المستويات الإدارية، بل وعلى مستوى المؤسسة التعليمية وأنشطتها ومخرجاتها بشكل عام.
- 6- مواكبة التغيرات في مجال المعرفة والتقدم التكنولوجي في مختلف مناحي الحياة.
- 7- تقديم أفكارا وحلول ابتكارية وإبداعية جديدة من خلال المشاركة والتعاون والحوار المتبادل للمشكلات والثبات في مواجهة الأزمات.
- 8- وضع أهدافا وخططاً واضحة ومحددة ودقيقة قابلة للتنفيذ، وهو ما سيُفضي إلى تحقيق التحول بالمؤسسة من حالة التدهور والتراجع والضعف إلى حالة الكفاءة والقدرة والتميز.
- 9- معالجة جوانب التعثر والأخطاء، والتعامل معها على أنها تجارب عملية مفيدة في سبيل النجاح، والإصرار على بلوغ الأهداف، وعدم التعجل في الحصول على النتائج.
- 10- النظر إلى المؤسسة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والتفاعلات بين الأفراد والقائد.
- 11- اكتساب المعارف والمهارات العلمية والتطبيقية اللازمة، وتسخيرها لحل المشكلات بفاعلية وكفاءة.
- 12- بناء خطة للرقابة الذاتية على المؤسسة، وخلق مناخ ملائم للثقة والإبداع والتميز.

وكون القيادة الاستراتيجية موجود في قمة المؤسسات التعليمية فيرى بوي وهو يجبرج، Boai, (Hooijberg & 2001, 518) أنه يمكن تقسيم قدرات ومهارات القادة الإستراتيجيين في ثلاثة قدرات رئيسية تمثل جوهر القيادة الإستراتيجية، وهي: **القدرة الاستيعابية**، والتي تشير إلى القدرة على التعلم والإبداع المعرفي، و**القدرة التكيفية**: وتشير إلى المقدرة على التغيير في ضوء ما يتحلى به القائد من مرونة وعمق معرفي وسلوكي وانفتاحية وقبول للتغيير، و**الحكمة الإدارية**: وهي القدرة على التعامل مع القضايا المعقدة، كما تجمع بين خصائص الفطنة ومراعاة الوقت وفهم الفاعلين الاجتماعيين وعلاقاتهم، في حين يرى (هيوز وبيتي، 2009، 72) أن القيادة الإستراتيجية تتضمن ثلاث مهارات أساسية متداخلة هي: **التفكير الإستراتيجي**: ويمثل البعد المعرفي الإدراكي للقيادة الإستراتيجية والمتعلق بالعمليات المعرفية المطلوبة لجمع المعلومات والأفكار وتفسيرها وتوليدها وتقويمها، و**التصرف الإستراتيجي**: يمثل البعد السلوكي للقيادة الإستراتيجية والمتعلق بتنسيق الجهود اللازمة لتنفيذ الرؤى والفهم المستمد من التفكير الإستراتيجي، و**التأثير الإستراتيجي**: يتعلق بالطرائق التي يؤثر عبرها القادة في الآخرين لتوليد الالتزام بالوجهة الإستراتيجية للمؤسسة، أما (رحيمة، 2012، 255)، فيرى، أن القيادة الاستراتيجية تتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية تمثل مهارات القيادة الاستراتيجية وهي: **تشكيل الرؤية**: وهي قدرة القائد الاستراتيجي على رؤية مستقبل المؤسسة بشكل واضح ومتكامل، **التركيز**: وهو قدرة القائد على تحريك المؤسسة من وضعها الحالي إلى تبني رؤى جديدة، **التنفيذ**: وهي قدرة القائد على وضع الأهداف والخطط الاستراتيجية موضع

التففيذ، وحدد روتشيلد ستة مهارات بإتقانها واستخدامها يستطيع القادة التفكير بأسلوب استراتيجي يساعدهم في ذلك امتلاك مهارات التنبؤ والتوقع والتحدي والتفسير واتخاذ القرار ومن ثم عمل التوافق والتعلم.

مهارات القيادة الاستراتيجية في إدارة المؤسسات التعليمية؛

من الطبيعي أنه عند التعاطي مع الأعمال أو الأنشطة الإدارية أو عند ممارسة المهام والواجبات، فإنه ينبغي التركيز على مهارات محدهه للأداء من قبل القادة الاستراتيجيين، حتى يتسم أداؤهم بالواقعية والدقة والانضباط، لضمان الكفاءة والفاعلية والإنجاز العالي، ومن هذا المنطلق يتعين على القادة الاستراتيجيين في عالم اليوم امتلاك المهارات والقدرات اللازمة التي تساعدهم على جعل مستقبل المؤسسة أكثر حداثة وقابلية للتعامل مع مستجدات العصر ومُتغيراته المتلاحقة وتطوراته المتسارعة، ونقل المؤسسة إلى الوضع المأمول ومنها ما يأتي:

أ-مهارات التحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية؛

إن هدف القادة الاستراتيجيون هو الوصول إلى حالة مستقبلية من النماء والحيوية الداعمة لمؤسساتهم، بحيث تبقي وتدوم على المدى البعيد، لذلك فهم يحدثون تغيرات متواصلة فيها، كما يبدو واضحًا، لكن الأمر يتعدى مجرد إحداث التغييرات، فالمسألة الحاسمة بالنسبة للقادة الاستراتيجيين هي كيفية إحداث التغييرات التي تعتمد على بعضها بصورة تعاقبية ومستمرة، أي أن يعتمد اللاحق منها على السابق، والتغييرات الصحيحة تشكل تعزيزًا ارتقائيًا لحيوية المؤسسة، بحيث تساعد المؤسسة على البقاء والصمود في خضم البيئة الديناميكية، لا تغييرات تمتص وتهدر الطاقة، ولا تعكس بشكل تراكمي تطوير القدرات والقيمة (ريتشارد، 2006، 45)، وإن بداية عمل القيادة الاستراتيجية هو التمتع بمهارات التحليل والتفسير والتركيب بين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، والقدرة على استحضار المستقبل واستشراف إحداثه، والتوقع بها، عن طريق بناء إطار من أحداث الماضي والتنبؤ الحديسي؛ بحيث تنطلق من رؤية ثابتة للبيئة التي تتسما بتسارع وتيرة التغيير، وتفاقم حالة الغموض والاحتمالات، في عالم أصبح أكثر تعقيدًا وأشد اتكالا على العون المتبادل، وفي خضم هذا التعقيد والاتكال، ظهرت الحاجة إلى ضرورة امتلاك العديد من القدرات المطلوب توافرها لدى القيادة الاستراتيجية حتى تكون أكثر كفاءة وفاعلية، بمهارات التحليل البيئي الاستراتيجي (البيئة الخارجية)، (البيئة الداخلية) ومن هذه القدرات كما أشار إليها(العفيري، 2019) بالآتي:

1. القدرة على تحديد العوامل الرئيسة للتحليل البيئي الاستراتيجي (الخارجية والداخلية)، وذلك خلال التركيز في العوامل المؤثرة على المؤسسة وأبعادها، مع الاهتمام بأبرز العلاقة بين عناصر القوة في البيئة الداخلية والفرص الممكن استغلالها في البيئة الخارجية.

2. الإلمام والمعرفة بمؤشرات كل عامل من العوامل: وذلك من خلال قدرة القيادة الاستراتيجية على فرز مؤشرات كل عامل من عوامل التحليل البيئي الاستراتيجي، وانتقاء أهم المؤشرات المؤثرة ذات العلاقة، وربطها بالقضايا الجوهرية للمؤسسة.
 3. القدرة على اختيار أدوات التحليل الملائمة: وذلك من خلال الالتزام بالعوامل المحددة لكل أداة من أدوات التحليل، مع المعرفة الدقيقة بمؤشرات كل عامل للأداة، وانتقاء المؤشرات الأكثر أهمية في نشاط المؤسسة.
 4. القدرة على صياغة المؤشرات إلى عناصر (قوة، وضعف) (فرص، تهديدات): وذلك من خلال تركيز مؤشرات العوامل البيئية الداخلية من داخل المؤسسة (عمق المؤسسة)، بحيث تكون صياغة المؤشرات بفكرة واحدة، وتوجيه مؤشرات العوامل البيئية الخارجية من خارج البيئة العامة أو البيئة الخاصة إلى داخل البيئة الداخلية.
 5. القدرة على تحديد مصادر الحصول على المعلومات والبيانات للتحليل البيئي الاستراتيجي: وذلك من خلال حصر جميع مصادر الحصول على المعلومات، والقدرة على انتقاء المعلومات ذات العلاقة بالمؤشر، وترتيبها حسب أولوياتها، وربط المعلومات بالمؤشرات في الصياغة.
 6. القدرة على إعداد أدوات جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالتحليل البيئي الاستراتيجي: وذلك من خلال تنوع استخدام أدوات جمع المعلومات والبيانات من (استبيان، مقابلة: معمقة - جماعية، ملاحظة، مجموعات بؤرية)، حيث يتم بناء الأدوات نحو القضايا الأكثر أهمية، مع تبسيط الأفكار، ومراعاة التسلسل والترابط المنطقي في مكونات الأدوات، ومراعاة الملاءمة بين المعلومات وطبيعة الأداة.
 7. القدرة على تكوين مصفوفة التحليل البيئي: وذلك من خلال الانتباه والتركيز إلى روابط العلاقات بين عناصر القوة والفرص، مع اختصار عناصر مصفوفة التحليل البيئي الاستراتيجي وتحاشي تكرار الأفكار فيها، وترتيب عناصر المصفوفة حسب أولوياتها.
- مما سبق يتضح أن عملية التحليل البيئي الاستراتيجي تُعد من أكثر العمليات تعقيداً؛ إذ تقوم على منهجية التأمل وانفتاح التفكير في واقع المؤسسة، وعلى مستوى كلي في التحليل والتركيب، وتحديد المؤشرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، والتنظيمية، والثقافية... الخ، وتحتاج لمهارات متميزة لا بد من توافرها لدى القائد الاستراتيجي ذات القدرة والكفاءة لإحداث التغيير الاستراتيجي، والريادة المؤسسية، والمستوعبة لمواجهة المتغيرات والتحديات المستقبلية، ويمتلك مهارات استخدام أدوات التحليل البيئي الاستراتيجي، وتقنيات علمية تمكن من التعمق في النظر والتصوير بإحاطة وشمول في واقع المؤسسات التعليمية، والتي تبنى عليها محاكاة الواقع بتفاصيله وتعقيداته، سواء أكان تحليلاً كمياً أو كيفياً، فضلاً عن وضع ضوابط منهجية صارمة تحول دون الوقوع في أخطاء علمية، لذا يجب إعداد القيادات الإدارية ذات البعد الاستراتيجي إعداداً جيداً متكاملًا مستجيباً لمتطلبات التطور العالمي، وذلك لما لهذه القيادات

من دور فعال في تمهيد الطريق للعبور إلى مؤسسات تعليمية أكثر فعالية لتحقيق الأهداف المنشودة منها، ووضع رؤيتها ورسالتها موضع التنفيذ. والقائد الاستراتيجي هو صاحب رؤية تقوده إلى الارتقاء بمرؤوسيه، وبمؤسسته إلى مراقي التطور والمجد والتفوق، ومهاراته في التحليل البيئي الاستراتيجي هي بوصلته في صحراء التيه والأهواء.

ب- مهارة صياغة الاستراتيجية:

أن صياغة الاستراتيجية يتطلب من القيادات الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية امتلاك القدرة على استشراف المستقبل، وتهيئة الظروف للرؤية المستقبلية، والقدرة على تصديرها ونقلها للمجتمع أو المستفيدين، والقدرة على القراءة الصحيحة لثقافة البيئة (المجتمع المحيط) وموازين القوى والعمل على استثارة المستهدفين عقلياً ووجدانياً لدفعهم لمشاركة في تحقيق الرؤية الاستراتيجية، أنهم بمثابة المصممون والمعلمون الذين وهبوا أنفسهم لبناء مؤسسة من نوع جديد، فالرؤية الاستراتيجية للمؤسسة هي الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي والقريبة في فضاءها من طبيعة الحلم الإنساني، وهي أيضاً منظر مستقبلي للقيادة الاستراتيجية ومصدر شعور بالولاء والانتماء المشترك؛ حيث تتضمن عادة أكثر المعنى اتساعاً في الزمن وفي الاتجاه نحو المستقبل (تبرورت، 2006، 57)، فالواقع أن الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية ترتبط معاً ارتباطاً وثيقاً فإذا رفعنا رؤوسنا ونظرنا إلى المستقبل، ورسماً خطوطاً من الواقع الذي نقف فيه إلى المستقبل الذي نطمح أن نصل إليه، نكون قد عرفنا أين نتجه، وكيف نتحكم بالظواهر ونوظفها في خدمتنا للسير على الخطوط التي رسمناها، وكل ذلك بفضل الرؤية التي من حقنا أن نراها ترتسم على أفق حياتنا، فالقيادة التي تمتلك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة، وتهيء الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة الاستراتيجية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي، الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف (Bass & Avolio, 1993)، كما وتظهر مهارات القيادة الاستراتيجية من خلال قدرتها على صياغة رسالة واضحة ودقيقة، محددة المهام التي من أجلها وجدت المؤسسة التعليمية بما يتناسب مع قيم المجتمع ومعتقداته (أبو حسنة، 2014، 34)، وذلك خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية: السؤال الأول: ما هي المؤسسة التي نعمل بها؟، وهو السؤال الذي رأى دروكر أنه يختصر الرسالة؛ ويتم من خلال الإجابة عليه تحديد النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة، وعلى المؤسسة أن تحدد مجال نشاطها بوضوح، فلا يكون بطريقة واسعة فيصعب تمييزها بالسوق، ولا بطريقة ضيقة لا تسمح بالابتكار والتحرك الممكنة في السوق. السؤال الثاني: عما تبحث المؤسسة؟، بمعنى ما الذي تريد تحقيقه، وما الغرض من نشاطها؛ وعادة ما يمثل هذا السؤال محور الاهتمام، السؤال الثالث: مع من تتعامل المؤسسة؟ أو الأطراف التي تأثر على نشاط المؤسسة من الخارج أم من الداخل (عوض، 1999، 59) كما وينبغي أن يكون لدى هذه القيادات قدرات عالية

على استخدام المعلومات لبناء البدائل الإستراتيجية وتقييمها واختيار الإستراتيجية المناسبة التي تجاري الفرص الخارجية والتي تعظم من حالة القوة للمؤسسة.

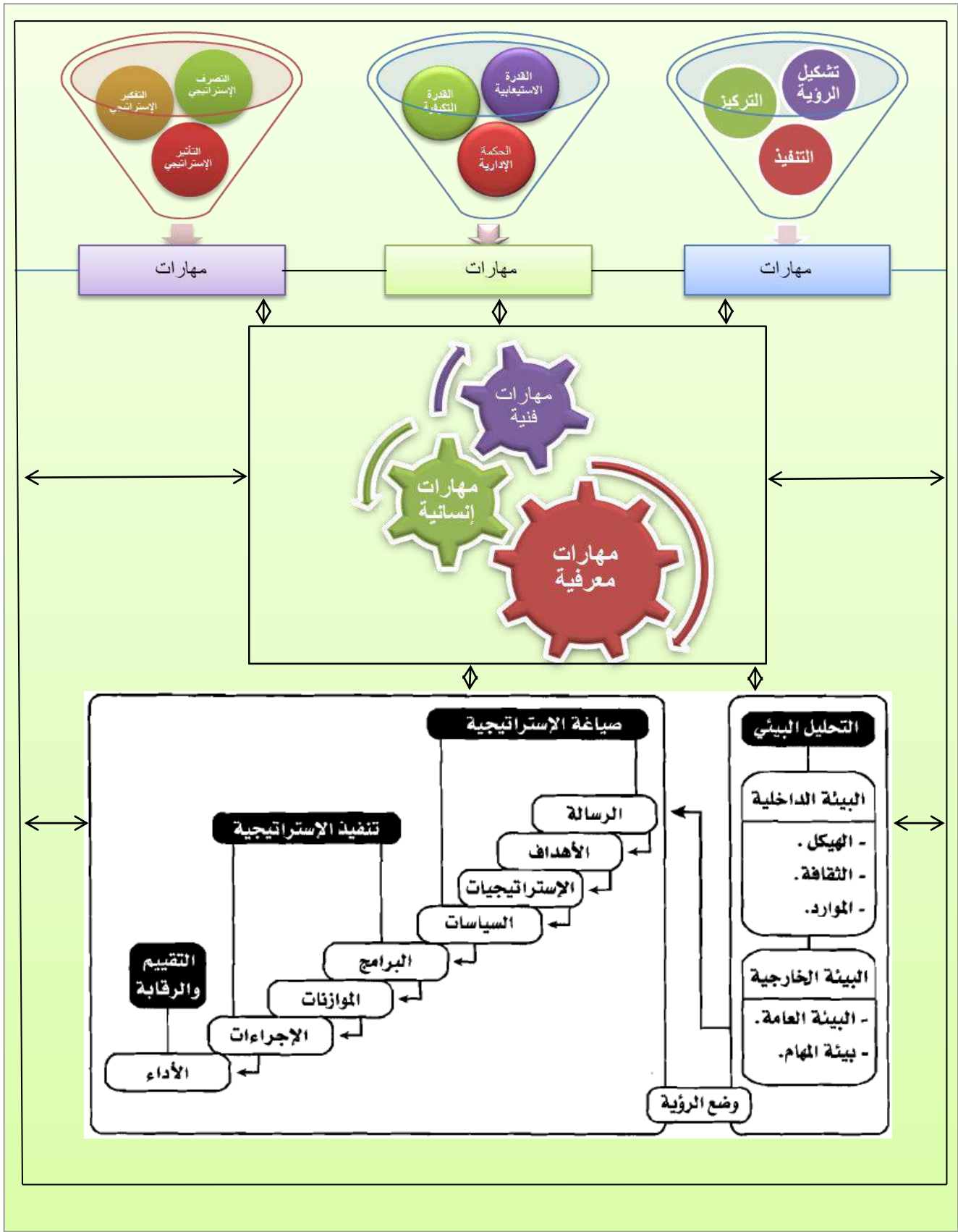
ج- مهارات تنفيذ الاستراتيجية:

بعد الانتهاء من عملية التحليل البيئي للمؤسسة، وصياغة الرسالة رؤيتها التي تطمح المؤسسة الوصول إليها، واشتقاق الأهداف الاستراتيجية التي تعمل على تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها، فإنه لا بد من ترجمة هذه الأهداف لتنتقل من الصياغة الورقية إلى التطبيق العملي (أبو حسنة، 2014، 28)، حيث تتضمن هذه الخطوة قدرة القيادة الاستراتيجية على وضع البديل الأفضل الذي تم اعتماده (الإستراتيجية) موضع التنفيذ الفعال، حيث يتم تحويل الخطة الاستراتيجية إلى برامج عمل لها ميزانياتها، وجداولها الزمنية، والتي على الجميع الالتزام بها، وبما أنها مرحلة حاسمة فلا بد أن يجسد القادة كل معاني القدوة والنموذج في اختيار التركيب التنظيمي الملائم، ووضع البرامج والسياسات والإجراءات اللازمة، وبناء نظم لتخطيط وتخصيص الموارد بكافة أنواعها ووضعها موضع التطبيق، بحيث تسهم في وضع الخطة موضع التنفيذ (دراين، 2004، 192)، وتكمن مهارات القيادة الاستراتيجية من خلال قدرتها على تحديد المهام الأساسية التي يجب القيام بها، وتخصيص هذه المهام على الأفراد، وتحديد مسؤولية كل فرد، والتنسيق بين المهام المختلفة، وتصميم نظام دقيق للمعلومات الإدارية، وتصميم برامج خاصة للسلوك، بحيث تتضمن جداول زمنية لتنفيذ العمليات (المغربي، 2006، 241)، ومن خلال طرح العديد من الأسئلة، والتي تمثل مع إجاباتها المتوقعة أبعاد عملية التنفيذ الاستراتيجي، وهذه الأسئلة تتمثل بـ: من الذي سيقوم بتنفيذ خطط المؤسسة؟، وما المطلوب من أجل القيام بعملية التنفيذ؟، وكيف سيتم القيام بما هو مطلوب؟ (درة وجردات، 2014، 234).

أ- مهارات التقييم والرقابة الاستراتيجية:

لا تنتهي مهام القيادة الاستراتيجية عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية، بل ينبغي أن تتواصل؛ لمتابعة الأداء الاستراتيجي وتقييمه، وهو ما يعكس مدى نجاحها أو فشلها في التوجه الاستراتيجي الذي أخذته (الزنفلي، 2013، 149)، فالذي يجب على القيادة الاستراتيجية في هذه المرحلة هو السيطرة المستمرة على تطبيق الاستراتيجيات المنظمة بصورة كفؤة وفعالة، وبما يضمن تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية لها، دون هدر في الموارد والقدرات المادية، والمالية، والتنظيمية (حمدان وإدريس، 2007، 376)، وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف، ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعية؛ للتعرف على مدى تحقيق أهداف الأداء الاستراتيجية (السكرانة، 2010، 306).

ويمكن توضيح المهارات التي يجب أن تمتلكها القيادات الاستراتيجية بالشكل الآتي



الشكل (1) يوضح مهارات القيادة الاستراتيجية

يتضح من الشكل أن هناك ثلاث مهارات أساسية يجب أن تتوافر لدى القيادات في المؤسسات التعليمية حتى تكون على درجة عالية من الكفاءة والقدرة من التفاعل والتأثير والتوجيه في أوساط العاملين، والتي تمكنهم من العمل في ظل هذه البيئة المتغيرة، فلم يعد الوضع الآن كما كان في السابق نتيجة التطورات العالمية والمتغيرات السريعة، وهي: المهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات المعرفية، والتي تعد "ضرورية"، لتحسين فعالية القادة من أعلى المستويات إلى المستويات الإشرافية، إلى أنه كون القيادة الاستراتيجية في قمة المؤسسات التعليمية فلا بد لها أن تتميز بمهارات وقدرات قيادية غير مألوفة، منها، القدرة الاستيعابية، والقدرة التكيفية، والحكمة الإدارية، التفكير الإستراتيجي، والتصرف الإستراتيجي، والتأثير الإستراتيجي، تشكيل الرؤية، القدرة على التركيز، القدرة على التنفيذ، والتي تمكنهم من إحداث تغيير وتطوير في المؤسسة، بحيث تكون متواكبة مع المتغيرات البيئية المتسارعة، كما يتضح أيضًا من الشكل السابق أنه يجب أن يمتلكوا المهارات والقدرات الكافية لقيادة عمليات التغيير الاستراتيجي، وإعادة تشكيل المؤسسة والأفراد والتي لم تعد صالحة في ظل هذه الظروف، وذلك من خلال أربع مراحل مهمة مكونة من أربعة أسئلة، تتطلب من القيادة الاستراتيجية أن تمتاز بالذكاء والمهارة والمعارف العلمية والتطبيقية اللازمة حتى تستطيع أن تحقق النجاح المتوقع منها في المستقبل وتحقق الميزة التنافسية وهي: المرحلة الأولى: التحليل البيئي الإستراتيجي: والسؤال الأساسي في هذه المرحلة هو: أين نحن الآن؟ المرحلة الثانية: صياغة الإستراتيجيات: والسؤال الأساسي في هذه المرحلة هو: إلى أين نريد أن نذهب؟ المرحلة الثالثة: تنفيذ الإستراتيجيات: والسؤال الأساسي في هذه المرحلة هو: كيف نصل إلى هناك؟ المرحلة الرابعة: تقييم الإستراتيجيات: والسؤال الأساسي في هذه المرحلة هو: كيف نعرف أننا وصلنا؟، والإجابة عن هذه الأسئلة يستوجب توافر قيادات واعية وعلى درجة عالية من التأهيل والمهارة، وتمتلك من القيم والالتزام والشجاعة والنزاهة والشفافية ما يُمكنها من أن تكون مُلهمة لكل مرحلة، قادرة على إدارة التغيير وحل المشكلات، واتخاذ القرارات وإدارة السياسات، والتأثير على الآخرين، وتحمل المخاطر، واستثمار الطاقات والموارد والتعامل معها بكفاءة وفاعلية، كما يتضح إن المهارات المتعلقة بالقائد الاستراتيجي عبارة عن حلقات متصلة والحاجة لها متساوية، وكلما أتقن القائد الاستراتيجي تلك المهارات كلما تحسن أدائه وتنوعت أساليبه، وزادت جودة مخرجاته، وبذلك يتوجب على القائد الاستراتيجي أن يعمل وبشكل مستمر على تطوير مهاراته بشكل دوري، خاصة أن النمط الاستراتيجي متعلق بالرؤية المستقبلية بعيدة المدى، والتي تلقي على عاتقه مسؤولية المتابعة والتقييم لتلك المهارات، بما يؤدي إلى ارتفاع مستوى التزامهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التغيير الاستراتيجي، وبما يكفل تطوير ونقل المؤسسة التعليمية إلى الوضع المأمول، وبما يؤدي إلى دفع مسيرة البناء والتنمية وتحريك عجلة الإنتاج في شتى مجالات الحياة.

الاستنتاجات:

- 1- أن القيادة الاستراتيجية نمط متميز يهتم بالجانب الفني، والإنساني، والفكري، وتنطلق من مبادئ وقيم الحرية والعدالة والمساواة.
- 2- يستطيع القائد الاستراتيجي إلهام المرؤوسين واستثارة الفكر لديهم لإعادة التفكير بطرق وبدائل وحلول ابتكارية وإبداعية جديدة.
- 3- إن القيادة الاستراتيجية ديناميكية وإبداعية تعمل على تحفيز كافة العاملين بالمؤسسات التعليمية بكافة مستوياتهم الإدارية والوظيفية، وتعمل على توحيد أهداف وتوجهات المؤسسة مع أهداف وتطلعات العاملين مما يزيد من دافعيتهم وحماسهم في أداء واجباتهم وأعمالهم بهمة عالية وبرغبة وقناعة ذاتية.
- 4- أنه بدون قيادة استراتيجية فاعلة، فإن المؤسسات التعليمية ستجد صعوبة بالغة في البقاء والصمود في مواجهة التحديات الاقتصادية مستقبلاً.

التوصيات:

- 1- اعتماد معايير خاصة باختيار القيادات الاستراتيجية، وإعداد قيادات الصف الثاني من القادة.
- 2- من الضرورة بمكان أن تسعى المؤسسات التعليمية إلى تنمية مهارات القيادة الاستراتيجية، وبما يكفل الارتقاء بمستوى الأداء وجودة المخرجات.
- 3- ينبغي الأخذ بخصائص وسلوكيات القيادة الاستراتيجية لتحسين وتطوير معايير اختيار القيادات المستقبلية، لما لذلك من أهمية في إيجاد القيادات المتمكنة القادرة على مواكبة تطورات ومتطلبات العصر الحالي.

المقترحات:

- في ضوء ما سبق من استنتاجات وتوصيات، ومن خلال اطلاع الباحث، تبين أن ميدان البحث التربوي في بلادنا، يفتقر إلى البحوث والدراسات في القيادة الاستراتيجية على الرغم من إمكانية تعلمها واكتساب خصائصها ومهاراتها وسلوكياتها، ومدى أهميتها وفعاليتها في المؤسسات التعليمية، وعليه فإن الباحث يقترح الآتي:
- توجيه طلبة الدراسات العليا والباحثين لإجراء مزيد من البحوث والدراسات حول القيادة الاستراتيجية ومهاراتها في المؤسسات التعليمية على المستوى المحلي.
 - إجراء المزيد من البحوث والدراسات تتناول دور القيادة الاستراتيجية ببعض المتغيرات التنظيمية، ومنها على سبيل المثال: الأداء الإداري، الولاء التنظيمي، الإبداع الإداري، الروح المعنوية، إدارة الأزمات، إدارة الصراع التنظيمي.
 - إجراء دراسة علمية ميدانية تهدف إلى تحديد الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية.

قائمة المراجع:

- أبو حسنة، أحمد جلال أحمد، (2014)، مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كلية التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها، رسالة غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أحمد، ميسون عبد الله، محمد، دينا مناف (2012)، الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية على عينة من قيادة الإدارات والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى، مجلة الرافدين، مجلد (34)، العدد (109)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- اسليم، محمد عصام ياسين، (2017)، دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- إسماعيل، محمد دياب، (1993)، الإدارة التعليمية من المنظور الإسلامي، المكتبة العلمية الحديثة، المنصورة.
- جاد الرب، سيد محمد، (2012)، القيادة الاستراتيجية، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، مصر.
- جرادات، محمد حسن والخوالدة، عايد أحمد (2011)، درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد (23)، الجزء (الأول)، المنصورة، جمهورية مصر العربية.
- الحاج، أحمد علي، (2007)، مسيرة تحديث التعليم في اليمن، حتى الوقت الحاضر وتحدياته المستقبلية، واستراتيجية تطويره، كلية التربية جامعة صنعاء، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- الخليفات، مها عبد العزيز، (2009)، أثر المهارات القيادية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- الذويني، فهد بن محمد (2000)، المهارات الإدارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- رحيمة، سلمى حنينة (2012)، "دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيئة لضغوط العمل"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (4)، العدد (9)، جامعة بغداد.
- الزهراني، إبراهيم، (2018)، القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعليم التنظيمي، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، المجلد (42)، العدد (2)، جامعة الإمارات.
- سليمان، منى محمد محمد، (2017)، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة الاستراتيجية لعمداء كليات جامعة خالد، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (18).
- شاهين، عبير مرشد محمد، (2011)، درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الطويل، هاني عبد الرحمن، (2009)، الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

- العفيري، نبيل أحمد، (2019)، محاضرات الادارة الاستراتيجية، برنامج الدكتوراه، الدورة الثانية، المحاضرة الخامسة، بتاريخ 13 / 11 / 2019م، كلية التربية، جامعة إب، الجمهورية اليمنية.
- عليما، ناصر، (2001)، القدرة على القيادة التربوية لمديري المدارس ومديراتها في محافظة الفرق، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، العدد(17).
- العمرات، محمد سالم، (2014)، مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري ومديرات مدارس تربية البترا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد(15)، العدد(2).
- غالب، محمد سعيد، (2012)، متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في جامعة تعز، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة تعز، تعز، الجمهورية اليمنية.
- الفنيش، أحمد، (2004)، أصول التربية، ط3، دار الكتاب الجديد المتحدة، بيروت، لبنان.
- المريع، صالح، (2008)، "القيادة الاستراتيجية ودرها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية أطروحة دكتوراه غير منشوره، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- مطهر، محمد بن محمد، (2005)، التحديات التي تواجه التعليم العالي في الجمهورية اليمنية: الواقع والرؤية المستقبلية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر التعليم العالي الأول في اليمن، أبريل، 2005م، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- المغربي، رامي إبراهيم موسى، (2015)، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها الابداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية لقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- هيو، ريتشارد وبيتي، كارتيرين، (2006)، كيف تصبح قائداً استراتيجياً، ترجمة معين الإمام، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.

المراجع الأجنبية:

- Arthur A. T., & Alonzo J. S. (2003). **Strategic Management: Concepts and Cases**. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Aydin, M. K., Guclu, N., & Pisapia, J. (2015). The relationship between school principals' strategic leadership actions and organizational learning.
- Bass, B. M. (2007). Executive and Strategic Leadership, **International Journal of Business**, Vol.12, No.1.
- Bass, B. (2007). Executive and Strategic Leadership. **International Journal of Business**, 12 (1), 34-52.
- David, F. R. (2005). **Strategic Management- Concepts and Cases**. 10th ed., Pearson & Prentice Hall, USA.
- Davids, M. (2010). The role of strategic leadership in Coega Development Corporation: a case study". **Master dissertation**. Rhodes University. South Africa.

- Davies, B. J. & Davies, B. (2005). **The strategic dimensions of leadership**, in, Davies, Brent; Ellison, Linda; and Bowring-Carr, Christopher, School leadership in the 21st century: developing a strategic approach, Rutledge Flamer, USA.
- Emiroglu, C., & Didem, O. C. (2014). The Importance of Strategic Leadership for Port Management: A Delphi Research on Top Managers of Turkish Private Ports, **Journal of Global Strategic Management**, Vol. 8, No. 2, Dec. (1-16) .
- Hall, J. (2002). **Performance-Based Evaluation**, Jossey-BASS/ Pfeiffer A Wiley Company, San Francisco, U.S.A.
- Hamidi, Y. (2009). Strategic Leadership for Effectiveness of Quality Managers in Medical Sciences Universities: What Skills Is Necessary . Australian **Journal of Basic and Applied Sciences**, Vol >>>>>>
- Henny, P. A., & Moh. F. N., (2012). Improving Skill's Strategies of Indonesian Construction Labours to have global competitiveness.
- Hirschi, G., & Jones, M. (2008). Strategic leadership- A Resourced, based view, at website: <http://mibes.teilar.gr/conferences>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2009). **Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and cases)**, 8th edition Thomson /South Western, Ohio, USA.
- Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2002). The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol. 9, No. 1.p142.
- Kamal G. (2012). Investigation of the Effect of management Skills (Technical, Human and Cognitive) on Productivity of human reso-urces in Iran. **World Applied Sciences Journal** ,pp 467-480.
- Katz, R. L. (1993). **Skills of an Effective Administrators**, In E.,G.,C., Collins (Ed)., Executive Success : Making it in Management New York : John Wiley & Sons Inc .
- Lear, L. W. (2012). The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa. **Unpublised doctoral dissertation**, Business Leadership at the University Of South Africa Graduate School Of Business Leadership.
- Lee, Y. D., & Chen, S. H. (2007). A Study of the Correlations Model between Strategic Leadership and Business Execution - An Empirical Research of Top Managers of Small and Medium Enterprises in Taiwan, **Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference Melbourne**, Australia.
- Mungonge, G. (2007) Acase study of strategic leadership in the creation & development. **A privately owned newspaper in zambia**. zambia.



- Odusami, K.T. (2002). Perception of Professionals Concerning Important Skills of Effective Project Leader, **Journal of Management in Engineering**, 18 (2), pp 61–67.
- Pisapia, J. (2009). **The Strategic Leader- New Tactics for a Globalizing World**, Information Age Publishing, USA.
- Pisapia, R. G. (2009). Foundations of strategic leadership, Strategic leadership international, www.pslq.fau.edu.
- Preedy, M., Glatter, R., & Wise, C. (2003). **Strategic leadership and educational improvement**, Paul Chapman & The Open University, London.
- Richard L, H., & Katherine, C. B. (2005). **Becoming a strategic leader**, John Wiley and Sons, Inc, San Francisco.
- Senge, P. (2006). **The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization**, New York, second edition.
- Serfontein, J. J. (2010). The impact of strategic leadership on the operational strategy and performance of business organisations in South Africa. **Unpublised Doctoral dissertation**, Stellenbosch: University of Stellenbosch.
- Sergiovanni, T. (2000). **The Lifeworld of Leadership: Creating Culture**.
- Ussahawanitchakit, P. (2012). Effects of Organizational Learning and Strategic Leadership on Competitive Environment as a Moderator, **Journal of International Business and Economics**, Vol. 12, No. (1), 1-10.



دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية

أ/ علي صالح ناجي الشيبة

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

Email: Alialshaiba53@gmail.com

إشراف/ أ.د/ محمد أحمد الجوفي

أستاذ الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة إب

الملخص:

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

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

Abstract:

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

- 1- The strategic management of educational institutions is the main entrance to meet its objectives as a representative of the process used in the management of its programs and activities in order to enable them to maintain their continuity and survival in the environment surrounding them.*
- 2- Competitive advantage in educational institutions has become the goal pursued by these institutions in order to enable them to achieve competition locally and externally, as well as keeping abreast of developments and global changes and meeting the challenges posed by the phenomenon of globalization to all the functions and operations of the educational institution in all world countries.*
- 3- The role of the strategic management is comprehensive and the goal of which is to enable the educational institution to achieve competitive advantage in the performance of all operations and activities, and to explore the future according to methods and tools and scientific tools.*

Keywords: *Strategic Management - Competitive Advantage - Educational Institutions.*

المقدمة:

فرضت العولمة على المؤسسات زيادة ملموسة في درجة المنافسة وتنوعها، مما يجب فهم الأسواق المحلية ومتغيرات ممارسة الأعمال في الأسواق الأجنبية ضد منافسين مختلفين ومتنوعين، والتعامل مع السوق العالمي والتكنولوجيا المتغيرة بصفة مستمرة، والتعامل الفعال مع تغيرات البيئة الديناميكية وتوفير التوجه الاستراتيجي الذي يساعد المؤسسة على خوض غمار المستقبل المجهول، وتوفير النظرة المستقبلية للمؤسسة من خلال القدرة على تتبع الأبعاد الجديدة للتغير من حيث سرعته وكثافته سواء على مستوى البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية، ففي داخل كل مؤسسة مقومات للنجاح وأخرى للفشل، وما يميز مؤسسة عن أخرى هو مدى استفادتها من مقومات النجاح في تحسين فرصها في السوق (العارف، 2005، 9).

لهذا تُعد الإدارة الاستراتيجية من الأساليب الإدارية الحديثة التي تستطيع من خلالها الإدارات العامة على تحديد التوجهات طويلة الأجل للمؤسسة، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعية، وتتكون هذه العملية من عدة عناصر تتكامل مع بعضها البعض وهذه العناصر هي تحديد الرسالة من الأهداف، وميدان الأعمال، ووضع وتنفيذ الاستراتيجيات وتقييمها (أبو قحف، 1997، 65). مما يمكنها من المنافسة والبقاء في أسواق العمل.

وفي المؤسسات التعليمية، أصبحت الإدارة الاستراتيجية هي المنهجية الصحيحة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل وخاصة في الأنشطة القومية كالتعليم والبحث العلمي وغيرها، مما يشكل مستقبل طاقات الدولة البشرية، ومن ثم طاقاتها الإنتاجية والاقتصادية، حيث يوفر التخطيط الاستراتيجي أساساً علمياً ومنهجياً وموضوعياً لمتابعة كيفية تنفيذ الأنشطة وتخصيص الموارد اللازمة لها ومستوى الأداء والإنجاز فيها، وزادت أهميته بزيادة المنافسة بين الدول لتحقيق مستويات أعلى من الدخل القومي وفرص العمل التي تتخطى حدود الوطن، وتطلب الأمر العمل على وضع خطة استراتيجية للتعليم العالي لتأهيل الخريجين بمستوى كفاءة وجودة تمكنهم من المنافسة الحقيقية في الحصول على فرص عمل داخل الدولة وخارجها، والإسهام في خلق وتعظيم اقتصاد المعرفة (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، 2006، 6).

ومن هنا أتت الحاجة للمؤسسات التعليمية لتبني المنهج الاستراتيجي (الإدارة الاستراتيجية) نظراً لطبيعته في تحليل البيئة الداخلية والخارجية والتعرف على الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف، كمدخل لتحسين أداء الجامعة وتلبية احتياجات ورغبات المستفيدين وأصحاب المصالح بشكل يحقق لها مكانة تنافسية أفضل أمام الجامعات المنافسة (جاد الرب، 2010، 34).

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

1- مشكلة الدراسة:

تعد الإدارة الاستراتيجية من أهم الاتجاهات الحديثة التي اهتمت بها المؤسسات الإدارية المعاصرة، ومنها الإدارة في المؤسسات التعليمية لما تحققه من أهداف استراتيجية وفق رؤى وخطط تشغيلية تساعد على تطوير أداء المؤسسات التعليمية وتمكنها من البقاء والمنافسة في البيئة المحيطة بها، وهذا ما اكدته العديد من الدراسات العلمية ومنها دراسة العفيري (2010)، ودراسة الشاوش (2013)، ودراسة عبد الله (2012)، وغيرها من الدراسات التي اشارت إلى ضرورة القيام بإجراء الدراسات العلمية الهادفة إلى معرفة الدور التي تقوم به الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في أداء المؤسسات التعليمية.

وعليه، يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية بشكل ادق في السؤال الرئيس الآتي:

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

2- أهداف الدراسة:

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

3- أهمية الدراسة:

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

4-مصطلحات الدراسة:

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

أ. الإدارة الاستراتيجية:

- عملية عقلانية التحليل وحسبية التصور الإنساني، وهي أيضا ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه موارد المؤسسة المتاحة بطريقة ذات كفاءة وفعالية والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة بغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر (ياسين، 2002، 19).
- عملية صياغة وتنفيذ الخطط والسعي لإنجاز الأنشطة المرتبطة بالغايات والتي تكون ذات أهمية حيوية وشاملة ومستمرة للمؤسسة ككل (بن حبتور، 2004، 47).
- ويعرف الباحث الإدارة الاستراتيجية إجرائياً: تصور المؤسسة التعليمية عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور الأدوار والعمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة التعليمية، والغايات التي يجب أن تحققها.

ب. الميزة التنافسية:

- تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) التنافسية بأنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المزامحة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي"، كما يمكن تعريف التنافسية الدولية بأنها قدرة البلد على زيادة حصصها في الأسواق المحلية والدولية (طارق، 2002، 5).
- ويمكن تعريف الميزة التنافسية: على أنها مجموعة من العوامل التي تُكسب المؤسسة قدرة على مواجهة حدة المنافسة في التعليم العالي من خلال تقديم قيم إضافية للطلبة (المدھون، 1999، 73).
- ويعرف الباحث الميزة التنافسية إجرائياً بأنها: مجال تتمتع فيه المؤسسة التعليمية بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، بحيث تستطيع المؤسسة التعليمية أن تميز نفسها عن أقرانها ومنافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم.

5-منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف وتحليل المعلومات النظرية المتعلقة بالأدوار التي تقوم بها الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية من خلال التعرف في الأدبيات النظرية وتحليلها واستنباطها والتوصل إلى استنتاجات عن كيفية تحقيق دور الإدارة الاستراتيجية في الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية.

6- حدود الدراسة:

تقتصر الورقة الحالي على دراسة دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية وفق ما شارته اليه الدراسات والبحوث العلمية المتخصصة.

7- دراسات سابقة:

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

دراسة الدهدار (2006): هدفت إلى تحليل العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية، وقد تكونت العينة الفعلية للدراسة من (118) من العاملين في الإدارة العليا بالجامعات في محافظة غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: هناك علاقة بين اهتمام الإدارة العليا بمعدلات الابتكار والابداع وتحقيق الميزة التنافسية، وهناك علاقة بين التحسين المستمر والاهتمام بالعنصر البشري وبين الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي.

دراسة العفيري (2010): هدفت الدراسة إلى معرفة الواقع والأهمية المستقبلية لتطبيق الشراكة بين الجامعات اليمنية ومؤسسات سوق العمل، ومعرفة وجود اختلافات في تصورات أفراد عينة البحث نحو الواقع والأهمية المستقبلية لتطبيق الشراكة بين الجامعات ومؤسسات سوق العمل، واقتراح استراتيجية لتطوير الشراكة بين الجامعات اليمنية ومؤسسات سوق العمل، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (94) فردًا من القيادات الجامعية، و(76) فردًا من مؤسسات سوق العمل، واعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج أبرزها: أن واقع الشراكة بين الجامعات اليمنية ومؤسسات سوق العمل بوجه عام صغير جدًا، وأن الأهمية المستقبلية بين الجامعات اليمنية ومؤسسات سوق العمل بوجه عام كبيرة جدًا، وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات أفراد عينة البحث من مؤسسات سوق العمل نحو واقع الشراكة بين الجامعات اليمنية ومؤسسات سوق العمل على مستوى مجال التعليم والتدريب تعزى لمتغير (نوع المؤسسة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تصورات أفراد عينة البحث من مؤسسات سوق العمل نحو الأهمية المستقبلية للشراكة بين الجامعات اليمنية ومؤسسات سوق العمل على مستوى مجمل الأداء وجميع مجالات البحث تعزى لمتغير (نوع المؤسسة، التخصص).

دراسة عبد الله (2012): هدفت الدراسة إلى تقديم خطة استراتيجية مقترحة لاستخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، والتحقق ذلك استخدم الباحث

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

دراسة التلباني وآخرون (2012) هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة. تم جمع البيانات بواسطة استبانة أعدت خصيصا لهذا الغرض، وزعت على جميع أعضاء مجالس الإدارة والمدراء في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة والبالغ عددهم (74) بصفتهم الجهة المسؤولة عن عملية التخطيط الاستراتيجي. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي (رسالة، أهداف رئيسية، خطط وسياسات وبرامج) وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (التمايز، الإبداع، التكلفة الأقل) للشركات.

دراسة المقادمة (2013) هدفت التعرف إلى دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية كدراسة حالة وقد تكونت العينة الفعلية للدراسة من (130) مدير دائرة ورئيس قسم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين توفر الكفاءات البشرية المبدعة وتحقيق الميزة التنافسية وكذلك بين توفر القدرات والمهارات وتحقيق الميزة التنافسية.

دراسة الحوت وآخرون (2015) هدفت إلى مناقشة فلسفة التخطيط الاستراتيجي كمنهجية وعملية يمكن أن تدعم القدرات التنافسية للجامعة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتناولت الدراسة نشأة التخطيط الاستراتيجي، وما تفرضه البيئة الديناميكية المحيطة بالمؤسسات الحديثة من الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي. والتعرف على النظرية التي تقف وراء التخطيط الاستراتيجي، وكيف أنها ترتبط بدعم القدرات التنافسية للمؤسسات. وقدمت الدراسة تحليل لمصطلحات التخطيط، والاستراتيجية، والتخطيط

الاستراتيجي. وأظهرت الدراسة الخصائص المتعددة للتخطيط الاستراتيجي والتي تجعله المنهجية الشاملة لدعم القدرات التنافسية للمؤسسات. وناقشت الدراسة أهداف التخطيط الاستراتيجي وما يقدمه في سبيل دعم القدرات التنافسية للجامعات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المبررات والعوائد من استخدام عملية التخطيط الاستراتيجي في دعم القدرات التنافسية للجامعة.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

نتيجة لما تفردت به أغلب الدراسات السابقة، في كونها تناولت أهم الميادين وهو المؤسسات التعليمية، فقد كانت الفوائد المرجوة منها كثيرة ومتعددة ومن أهمها الآتي:

- عززت لدى الباحث اختيار المنهج العلمي المناسب للبحث الحالي.
- اختياراً لأداة المناسبة للبحث وتحديد متغيراته.
- إثراء الإطار النظري ومنهجية تقسيم أبحاثه.
- توجيه الباحث نحو العديد من مصادر المعلومات ذات العلاقة بمجال البحث.

وفيما يلي، عرضاً للنتائج المتعلقة بأهداف الورقة:

أولاً-النتائج المتعلقة بالهدف الأول:

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

أ-نشأة وتطور الإدارة الاستراتيجية:

تعود نشأة الإدارة الاستراتيجية كعلم إلى خمسينات وستينات القرن العشرين، حيث بدأ رجال الأعمال والباحثون بإعطاء هذا المفهوم اهتماماً متزايداً، وكان من أهم من كتب في هذا المجال في تلك الأيام ألفرد شاندلر (Alfred D. Chandler)، وفيليب سلزنيك (Philip Selznick)، وإيجور أنسوف (Igor Ansoff)، وبيتر دركر (Peter Drucker)، الأمر الذي أدى إلى تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومن بعده مفهوم، الإدارة الاستراتيجية، وقد كان يطلق عليه اسم سياسات الأعمال، حيث اتضح من خلال الممارسة العملية أن الإدارة الاستراتيجية توفر للمؤسسة أسلوباً متميزاً للتنبؤ بالمستقبل وتشكيله وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة بواسطة نظام محكم لاتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على معطيات الواقع (هلين، ١٩٩٠، ٦٧).

ب-مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

تتعدد التعريفات للإدارة الاستراتيجية حيث يعرفها روبرت روبرت Robert بأنها: "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المؤسسة التعليمية من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المؤسسة

على تحقيق رؤيتها ورسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة" (المغربي، 1999م: 33)، في حين يعرف أبو قحف الإدارة الاستراتيجية على أنها "سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين استراتيجية / استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية" (أبو قحف، 1997م: 64). يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها: "فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها (العارف، 2005، 6). أما ثومبسون Thompson واستركلاند Strickland فيعرفانها بأنها: "رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليًا وخارجيًا ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها" (الدوري، 2005م: 25).

وذكر مرسي (2003، 23) عدد من التعاريف لعلماء الإدارة الاستراتيجية منها:

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

يستنتج الباحث من التعاريف السابقة أنها تركز على أن الإدارة الاستراتيجية تمثل الطريقة التي يمكن من خلالها يتم تحديد الأهداف وصنع القرارات الاستراتيجية بما يحقق رؤية ورسالة المؤسسات التعليمية التي قامت من أجلها، إذ أنها منظومة متكاملة تتضمن كل من الرؤية والرسالة والأهداف والسياسات اللازمة لتحقيقها، والطرق اللازمة لتنفيذ ومتابعة الاستراتيجية، بما يتلاءم مع التغيرات في البيئة المحيطة بالمؤسسات التعليمية وبالاستناد إلى امكانياتها الداخلية.

ج-أهمية الإدارة الاستراتيجية:

تتبلور أهمية الإدارة الاستراتيجية أو إدارة استراتيجيات المنشئة بنجاح من خلال المنافع التي تعود عليها من جراء تطبيق المفاهيم والأساليب المستخدمة في هذا المجال الإداري الهام، حيث تواجه المؤسسات التعليمية العديد من التهديدات والمخاطر وتتجلى أهمية الاستراتيجية في قدرتها على الاستجابة لمتطلبات المؤسسات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على الدراسات الاستراتيجية في تحقيق العديد من المزايا والمنافع منها ما يرتبط بوضوح الرؤيا المستقبلية أمام واضعو الاستراتيجية وتحقيق عنصر المبادرة لتفاعل المؤسسة مع محيطها، بجانب إمكانية تحقيق المؤسسة للعائد الاقتصادي المرضي وتخصيص مواردها وفق ما سهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوى المتاحة (المغربي، 1999م: 37).

كما تعد الإدارة الاستراتيجية ضرورة وليس ترفاً ذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسات التعليمية حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل المؤسسات العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الاستراتيجية، ويساعد تبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها: (العارف، 2000، 23)

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

د- أهداف الإدارة الاستراتيجية:

- تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة المؤسسة في البيئة المحيطة أو سوق العمل وزيادة وبناء مركز تنافسي قوى للمؤسسة، وزيادة قيمها من وجهة نظر العملاء وحملة الأسهم والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية: (عوض، 2003، 7)
- تهيئة المؤسسة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
 - اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المؤسسة التعليمية في السوق وتقوية مركزها التنافسي، وزيادة رضا العملاء وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة سواء كانوا من المساهمين أو المجتمع كله أو قطاع منه.
 - تحديد الأولويات والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج وإجراء عمليات تخصيص الموارد حسب هذه الأولويات.
 - زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المؤسسة واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.

- الاهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية بغرض استغلال الفرص والمكاسب التي تعود على المؤسسة ودرء ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض المؤسسة التعليمية، وهو المعيار الأساسي الذي يحدد مدى نجاحها.
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليلها والاستفادة من نتائجها في اكتشاف المشاكل قبل وقوعها والأخذ بزمام المبادرة بدلاً من أن تكون قرارات المؤسسة هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين (أي المؤسسات الأخرى)
- تساهم في عملية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعمل على توزيعها وتخصيصها بين البدائل المختلفة
- تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات صحيحة تعبر عن رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية وتوحيد اتجاهاتها.

ه- مستويات الإدارة الاستراتيجية:

- توجد في المؤسسة التعليمية ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية، هي (شطرايخن وأخرون، 2012، 8):
- 1- **مستوى التخطيط:** وفي هذا المستوى تخص الإدارة الاستراتيجية الوحدات الاستراتيجية وتهتم بتحديد أسلوب تنمية هذه الوحدات بالنظر إلى أسواقها واعتماداً على قدرات المؤسسة. فهي استراتيجية تعنى بالميزة التنافسية وكيفية إنشائها وتنميتها والمحافظة عليها، كما تعنى مهارات المؤسسة وقدراتها.
 - 2- **مستوى التنظيم:** وفي هذا المستوى تعنى المؤسسة ككل، فهي تخص الرؤية الشاملة والبعيدة للمؤسسة، إذ تهتم بمجموعة خدمات المؤسسة بشكل عام، وبالصورة العامة للمؤسسة في البيئة إضافة إلى اهتمامها بالمركز التنافسي للمؤسسة من خلال مساحة نشاطها واختيار الوحدات الاستراتيجية وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال داخل المؤسسة.
 - 3- **مستوى التنفيذ:** وفي هذا المستوى تهتم الإدارة الاستراتيجية بحصة المؤسسة في السوق، كما تهتم بكيفية تعزيز وتنمية هذه الحصة بإعداد سياسات لمختلف الوظائف، وتسمى أيضاً الوظائف باستراتيجيات الإنتاج واستراتيجيات التسويق.

و- مراحل الإدارة الاستراتيجية:

- تتباين مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية بحسب تعدد جهات نظر علماء الإدارة الاستراتيجية، وفيما يلي يتم التطرق إلى مراحل الإدارة الاستراتيجية الأربع التي حددها (السالم، 2005) المشار إليه في (السليمان، 2012، 29-31) كآتي:

1- مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة:

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

2-مرحلة صياغة الاستراتيجية:

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

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

3-مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:

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

4-مرحلة الرقابة والتقييم الاستراتيجي:

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

ثانياً-النتائج المتعلقة بالهدف الثاني:

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

1.مفهوم الميزة التنافسية

يتميز مفهوم التنافسية بالحدثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، وأول ظهور له كان خلال الفترة 1981-1987 التي عرفت عجزا كبيرا في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية (خاصة في تبادلاتها مع اليابان) وزيادة حجم الديون الخارجية، وظهر الاهتمام مجدداً بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبروز ظاهرة العولمة، وكذا التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق.

وتُعرف التنافسية على أنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة (السيد، 1999، 15).

ويُعرف بورتر الميزة التنافسية بأنها "اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين وقدرة المؤسسة التعليمية على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانياً"، أي إحداث عملية إبداع واسعة النطاق (Porter, 1985, 48). كما يرى "بورتر" أن الميزة التنافسية لا تختص بالدولة وإنما بالمؤسسة، فالميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة (يحضيه وصاف، 2005، 35).

فيما عرفها (Ansoff) من زاوية الخواص المنفردة بأنها "عملية عزل الخصائص الناتجة عن الفرص المنفردة في إطار الميدان المرتبط بنطاق المنتج - السوق وموجهات النمو (Ansoff, 1965, 110). ويعرفها البعض من زاوية القدرة على خلق أو تحقيق القيمة للزبون عندما يشير إلى أنها "مهارة أو تقنية أو مورد متميز يتيح للمؤسسة التعليمية إنتاج قيم ومنافع للزبائن تفوق تلك التي يحققها لهم المنافسون، ويؤكد تفوق المؤسسة على منافسيها من وجهة نظر زبائنها جراء ما يحصلون عليه من منافع وقيم مقارنةً بالمنتجات البديلة" (السلمي، 2001، 104).

ومن زاوية استراتيجية التنافس هنالك من ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها "عنصر تفوق المؤسسة التعليمية على منافسيها ويتم تحقيقها جراء إتباعها لاستراتيجية محددة للتنافس تتضمن تحديد طريقة وميدان وأساس التنافس" (خليل، 1998، 37).

لذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل (يحضيه، 2004، 7).

أما على مستوى التعليم وخصوصاً الجامعي، فتُعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة مما ينعكس إيجاباً على مستوى الخريجين وأعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة وبنفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلبة على الالتحاق فيها (ابراهيم، 2009، 15).

يتضح من خلال هذه التعاريف، أن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الانفراد والتميز الذي تملكه المؤسسة عن منافسيها من خلال تبني استراتيجية تنافسية فعالة والابداع في منتجاتها، والذي سيؤهلها إلى

تحقيق نمو نشاطها وبقائها في السوق لمدة أطول. ويمكن القول عن مؤسسة أنها حققت ميزة تنافسية، عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة، في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها القيام بذلك ويصعب تقليدها.

2. أهمية الميزة التنافسية:

تكمن أهمية الميزة التنافسية في كونها تخلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولأنهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛ وتعمل على تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة الى العملاء مع امكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المتبعة في ظل بيئة تنافسية شديدة؛ بالإضافة إلى تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق (بن عوالي، 2009، 6).

3. أبعاد تحقيق الميزة التنافسية:

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين (أبو بكر، 2006، 15):
القيمة المدركة لدى العميل: بمعنى قيام المؤسسات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات، مما يسهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع.
التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري والإمكانيات التنظيمية.

4. أشكال المنافسة:

للمنافسة أربعة أشكال هي: المنافسة الكاملة، احتكار القلة، المنافسة الاحتكارية، الاحتكار الكامل. ويمكن إيضاحها كالآتي: (بوران، 2011، 56-57)
- **المنافسة التامة والحرّة "الكاملة":** تتميز هذه المنافسة بوجود عدد كبير من البائعين والمشتريين للسلعة حيث إن السعر يتحدد حسب قوى العرض والطلب في السوق.
- **المنافسة الاحتكارية:** تتم هذه المنافسة في سوق يضم قليل من المؤسسات التي تقدم منتجات مختلفة تعوض بعضها البعض وتتميز كل منها بعلامتها التجارية.
- **احتكار القلة:** وتعني تلك الحالة وجود عدد محدود أو قلة من البائعين بحيث أن كل منهم له تأثير قوي على حجم التعامل في السوق وعادة ما تكون المنتجات متجانسة أو متغيرة ويتم تحديد السعر بإجماع.
- **الاحتكار التام:** يتضمن التعريف العام للاحتكار "وجود منتج واحد لسلعة ليس لها بديلا قريبا، ويمكن القول "الاحتكار هو أحد صور تنظيم السوق الذي توجد فيه مؤسسة واحدة تنتج سلعة ما ليست لها

بدائل قريبة منها". وطالما أن الانتاج في ظل الاحتكار يتمثل بسلعة واحدة يقوم المحتكر بإنتاجها لذلك فإنه هو المنتج الوحيد في الصناعة.

5. أنواع الاستراتيجيات التنافسية:

تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة، وصنف "Porter" استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف: (بن حبتور، 2004، 228)

1- استراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: (1) توافر اقتصاديات الحجم، (2) آثار منحنى التعلم والخبرة، (3) وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشترين واعين تمامًا بالسعر.

2- استراتيجية التميز والاختلاف: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

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

ثالثاً- النتائج المتعلقة بالهدف الثالث:

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

- اعتماد التحليل الاستراتيجي كوسيلة لتطوير مستوى الطموح في اهدافها المتمثلة في البقاء والنمو حيث يتضح عن طريق الظروف والاحداث التي توفر امكانات منافسة لتحقيق اهدافها او تلك الظروف والاحداث التي تؤدي الى اثار عكسية للمؤسسة ومن ثم يجعل الرؤية واضحة للمؤسسة لمستقبلها التنافسي وهذا يتطلب من الشركة ضرورة القيام بالتحليل بشكل منظم ومستمر بغية متابعة التغيرات والعمل على مواجهة اثارها السلبية واقتناص الفرص المناسبة (مهدي، 2004، 15).

- أهمية الدور الاستراتيجي للجامعات وضرورة تطوير أدائها من خلال الارتكاز على أبعاد استراتيجية تبدأ من آليات التخطيط الاستراتيجي وتوضيح رسالة ورؤية الجامعات من خلال إعداد القيادات

الاستراتيجية عن طريق موارد بشرية كفؤة وفعالة قادرة على تغيير دور الجامعات من مجرد آلة إنتاجية لأعداد كبيرة من الطلبة إلى التوجه بالتسويق للجامعات عن طريق استثمار عناصر التفوق والتميز الجامعي لتحقيق رضا المستفيدين من المخرجات الجامعية وتحسين القدرة التنافسية لهذه الجامعات في سوق العمل (فاطمة وبلقاسم، 2009، 281).

- ثورة الاتصالات والتنامي المستمر في تكنولوجيا المعلومات والاحتياجات المتغيرة والسريعة من قبل البيئة الخارجية، والتغيرات في المتطلبات من الموارد المالية والبشرية، وزيادة النمو السكاني والطلب على التعليم الجامعي مع وجود أعباء مالية، والحاجة إلى المواءمة مع التوجهات العالمية في التعليم الجامعي وفي سوق العمل؛ كل هذه الأسباب تلزم الجامعة بتبني التخطيط الاستراتيجي من أجل التحسين المستمر، وأداء أنشطة وأعمال مختلفة عن المنافسين، أو أداء أنشطة مماثلة للمنافسين ولكن بطريقة مختلفة، مع العلم بأن التخطيط الاستراتيجي للجامعة يختلف عن التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات الأعمال في أن الاستثمار في التعليم الجامعي هو استثمار طويل المدى وأنه لا يوجد للجامعة مستفيد واحد ومحدد، فهناك الطلاب وأصحاب الأعمال والمجتمع ككل (عبد الله، 2014، 3).

- بروز العديد من التحولات التي تتطلب أن تعيد الجامعة النظر في أوضاعها بصفة مستمرة حتى تحقق البقاء الفعال، مثل التحول نحو مجتمع المعرفة، والعولمة بما تحمله من تزايد حراك الناس، وتبادل المعرفة، والتفاعل الثقافي، وحرية التبادل التجاري، وفتح الأسواق عبر الحدود، وتزايد الطلب على التعليم الجامعي بما في ذلك التعلم الإلكتروني، وكذلك قلة الموارد في مقابل ارتفاع النفقات ونقص الدعم المالي الحكومي وعدم مقدرة الطلاب من الأسرة الفقيرة على تحمل النفقات وارتفاع تكاليف الأساليب التقنية الحديثة في التعليم العالي، وكذلك تزايد المنافسة بين الجامعات على الطلاب والأساتذة والموارد، وظهور المنافسة بين الجامعات الحكومية بعضها البعض من ناحية، وبينها وبين الجامعات الخاصة من ناحية أخرى، سواء محلياً أو دولياً (المجلس الأعلى للجامعات المصرية، 2011، 15).

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

الاستنتاجات:

يستنتج الباحث من النتائج النظرية لهذه الورقة ما يأتي:

- أن الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية تعد المدخل الرئيس في تحقيق أهدافها المرسومة باعتبارها تمثل العملية التي تستخدمها في إدارة برامجها وأنشطتها وبما يمكنها من المحافظة على استمرارها وبقائها في البيئة المحيطة بها.

- أن الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية أصبحت تمثل الغاية التي تسعى إليها تلك المؤسسات وبما يمكنها من تحقيق التنافس محليًا وخارجيًا، وكذلك مواكبة التطورات والتغيرات العالمية ومواجهة التحديات التي أفرزتها ظاهرة العولمة على كافة مهام وعمليات إدارة المؤسسة التعليمية في كل دول العالم.
- أن الأدوار التي تقوم بها الإدارة الاستراتيجية شاملة وأن الغاية منها تمكين المؤسسة التعليمية من تحقيق الميزة التنافسية في أدائها لكافة العمليات والأنشطة، واستشراف مستقبلها وفق أساليب ووسائل وأدوات علمية.

التوصيات:

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

المصادر والمراجع:

- إبراهيم، محمد (2009). المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي (اتجاهات معاصرة في تطوير الأداء الجامعي)، 1-2 نوفمبر 2009، جامعة المنصورة.
- أبو بكر، مصطفى محمود (2006). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر.
- أبو قحف، عبد السلام. (1997م). أساسيات الإدارة الاستراتيجية. (الطبعة الثانية). الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر.
- بن حبتور، عبد العزيز صالح (2004). الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بن عوالي، حنان (2009). متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر.
- بوران، سمية (2011). دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية-تلمسان-الجزائر.
- التلباني، نهاية عبد الهادي والآغا، مروان سليم وشراب، ساند حسن (2012). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية "دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة". مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (14)، العدد (2)، ص 209-248.
- جاد الرب، سيد محمد (2010). إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين، الناشر المؤلف.
- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي (2006). التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي، رؤية لمنظومة التعليم العالي في مصر حتى عام 2021 من خلال المخطط العام لمنظومة التعليم العالي في مصر 2005-2021، مسودة سبتمبر 2006.
- الحوت، محمد صبري وتوفيق، صلاح الدين محمد وعبد المطلب، أحمد عابد ابراهيم (2015). منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعة. كلية التربية، جامعة بنها.
- الدهدار، مروان (2006): العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الدوري، زكريا. (2005م). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. دار اليازوري، الأردن.

- السليمانى، حنان بنت عبد الرحمن (2012). رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارات رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- شطرايخمن، نانسي وعساقلة، جابر وإتتان، درور وجولدمن، يوسي ومرشود، فتحي ونايمن، جابي وشاخر، حجيت وشلبي، شهيرة وشترنبرغ، ميخائيل (2012). التفكير الاستراتيجي في خدمة التغيير الاجتماعي. شيتل، صندوق إسرائيل الجديد.
- العارف، نادية (2005). الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- عبد الله، حنان جاسم محمد (2014). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية دراسة ميدانية على مدارس رياض الأطفال بدولة الكويت، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الكويت.
- عبد الله، نعمان احمد علي، (2012)، التخطيط الاستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اسيوط، مصر.
- العفيري، نبيل أحمد محمد، (2010)، استراتيجية مقترحة لتطوير الشراكة بين الجامعات اليمنية ومؤسسات سوق العمل، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة تعز، الجمهورية اليمنية.
- عوض، محمد أحمد (2003). الإدارة الاستراتيجية: (الأصول والأسس العلمية) القاهرة: الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية.
- فاطمة، توزان وبلقاسم، زايري (2009). الأبعاد الاستراتيجية لتطوير أداء الجامعات لخلق ميزة تنافسية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد (16).
- محمد، السيد إسماعيل (1999). الإدارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث، جمهورية مصر العربية.
- المدهون، محمود (1990). أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على اكتساب القدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة المؤسسات الكيماوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- المركز القومي لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات بالمجلس الأعلى للجامعات المصرية: برنامج التخطيط الاستراتيجي دليل المتدرب، سلسلة البرامج التدريبية في مجال ضمان جودة التعليم والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، رقم 2، 2011، ص 15 ص 18.
- المغربي، عبد الحميد. (1999م). الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. (الطبعة الأولى). القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- المقادمة، عبد الرحمن (2013). دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة الجامعة الإسلامية/ غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- مهدي، أحلام صالح (2004). الدور الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي. بحث مقبول للنشر (2004/11/10).
- نبيل محمد مرسي (2003). الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- نبيل مرسي خليل (1998). "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- نوير طارق (World economic forum)، "دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر"، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2002، ص 5.
- هيلين، توماسو دايفد هنجر (1990). الإدارة الاستراتيجية، ترجمة د . عبد الحميد مرسي، د . زهير نعيم الصباغ، منشورات معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- يحضيه، سملالي (2004). أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، اطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، جامعة الجزائر.
- يحضيه، سملالي وصاف سعدي (2005). نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. الملتقى الدولي حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، نوفمبر 2005.

2-مراجع أجنبية:

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



دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء الجامعات اليمنية

أ/إشراق محمد عماد

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

Email:eshraq.emad12@gmail.com

إشراف/أ.د/نبيل أحمد العفيري

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

الملخص:

هدفت الورقة العلمية الحالية إلى التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء الجامعات، وذلك من خلال التعرف على: مفهوم الإدارة الاستراتيجية، ومراحلها، وأهدافها، وأهميتها في تحسين الأداء، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وفي ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة توصلت الباحثة إلى عدة نتائج أبرزها: أن للإدارة الاستراتيجية دوراً مهماً في تحسين أداء الجامعات اليمنية بشكل عام. الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، تحسين الأداء.

Abstract:

The paper aimed at the current scientific study to identify the role of strategic management in improving the performance of universities, by identifying: the concept of strategic management, its stages, goals, goals and its importance in improving performance. The researcher used the descriptive analytical approach, and in the light of theoretical literature and previous studies reached The researcher has reached to several results, most notably: That strategic management plays an important role in improving the performance of Yemeni universities in general.

Keywords: Strategic Management, improve the performance.

المقدمة:

تُعَدُّ الإدارة الاستراتيجية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى المؤسسات -بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة- إلى تطبيقها؛ بوصفها مدخلاً إدارياً شاملاً، يساعد من خلال المراحل المختلفة لها في تحقيق طفرات استراتيجية في أداؤها، وذلك بحشد طاقاتها لتحقيق إنجازات استراتيجية طبقاً للألويات التي تضعها الإدارة (حنا، 2012، 68).

ونجد أن طبيعة الوضع الراهن يتطلب الأخذ بالإدارة الاستراتيجية في الجامعات، وهناك العديد من العوامل والقوى التي تجبر مؤسسات التعليم العالي على الأخذ بالتوجه الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، ومنها: زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي والتواضع الشديد في مستوى جودته، وتواضع الموارد المتاحة والمخصصة له وقلتها في ظل محدودية مصادر التمويل اللازمة لزيادتها وتطويرها ورفع كفاءة استخدامها (المجلس الأعلى للتعليم، 2011، 105).

وقد أكدت دراسة سوما (2007) على ضرورة الإسراع بتطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية، لاسيما، وأنه بات يشكل ضرورة حتمية في عصرنا الراهن، فهو الأسلوب الوحيد الذي يمكنها من زيادة قدرتها على التأثير الهادف في كافة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والديمغرافية التي تواجهها. كما أكدت دراسة الجندي (1999) على أن الإدارة الاستراتيجية هي المدخل الشامل لنجاح المؤسسة في حين أن التخطيط الاستراتيجي نشاط جزئي، وهو وسيلة الإدارة الاستراتيجية لتحقيق التكيف داخل المنظمة، وَمِنْ ثَمَّ التعرف على التغيير في البيئة الداخلية والخارجية، ولكن لا يعد التخطيط الاستراتيجي مفيداً إلا إذا كان يدعم التفكير الاستراتيجي ويوصل إلى الإدارة الاستراتيجية التي تعد أساساً لأي مؤسسة فعالة.

وقد أكدت دراسة Hailym (1999) على أهمية الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي في مساعدة القادة الأكاديميين في تحليل البيئة الداخلية والخارجية ودراسة القوى الثقافية والاقتصادية والاجتماعية؛ الأمر الذي يمكنهم من تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، واستغلال الفرص ونقاط القوة، ومواجهة التهديدات ونقاط الضعف، في حين أكدت دراسة (عبد العال، 2006) أنَّ الإدارة الاستراتيجية تحقق المزيد من المزايا، منها تمكين القيادة العليا من التركيز على إيجاد رؤية مستقبلية، وصياغة رسالة محددة وواضحة لجامعتهم وتطوير الخدمات الجامعية وتحسينها، وزيادة فاعلية قرارات الإدارة الاستراتيجية.

وأشارت دراسة (Ginter prter et.al (2002 إلى أن الإدارة الاستراتيجية أداة رشيدة وبناءة موجهة لتحقيق التطور النظامي للجامعة؛ وذلك من خلال التركيز على كل من البيئة الداخلية للجامعة وتحليل ما يواجهها من تقلب وتغير مستمرين وملحوظين، وكذلك البيئة الخارجية للجامعة وما يواجهها من تغيرات، كما أنها تشجع التميز والتنافسية وتعزز الإبداع في إجراء العمليات وتقديم الخدمات.

وأكدت دراسة عساف (2005) على ضرورة تبني ممارسة الإدارة الاستراتيجية لما لها من انعكاسات إيجابية على النظام الإداري.

ومن هنا دفعت الحاجة مؤسسات التعليم العام بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص لتبني أسلوب الإدارة الاستراتيجية؛ نظراً لطبيعته في تحليل البيئة الداخلية والخارجية والتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحسين أداء الجامعات وتلبية احتياجات ورغبات المستفيدين وأصحاب المصالح بشكل يحقق لها مكانة تنافسية أمام الجامعات المنافسة (جاد الرب، 2010، 34).

لذلك تأتي هذه الورقة تأكيداً لدور الإدارة الاستراتيجية المهم في تطوير مؤسسات التعليم العالي وتحسين أدائها وجودة مخرجاتها بما يحقق لها التميز والقدرة على المنافسة.

مشكلة البحث:

تعاني المؤسسات التعليمية بوجه عام والتعليم الجامعي بشكل خاص من الكثير من المشاكل التي تعوقها عن أداء أعمالها وتحقيق أهدافها على الشكل المطلوب، ويرجع ذلك إلى قصور واضح في أدائها الإداري الناتج عن تمسكها بالإدارة التقليدية، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات مثل دراسة كلٍّ من: الجوفي (2000)، والبعداني (2012)، والشوافي (2017)، وصديق (2017).

وبهذا الصدد تواجه مؤسسات التعليم العالي في البلدان العربية عامة، وفي الجمهورية اليمنية خاصة مشكلات إدارية واجتماعية وثقافية واقتصادية جمة، لعلها تُعزى في مجملها إلى الإدارة التي من مظاهرها: روتينية الأداء الإداري، وتضخم الهيكل التنظيمي، وغموض أهداف المؤسسات والوحدات الإدارية، وشيوع ظاهرة الانقسام الإداري، وشخصنة المؤسسة، وتقدم الأنظمة واللوائح والقوانين، فضلاً عن تقادم التقنية المستخدمة في مختلف المستويات الإدارية؛ وهو ما يؤثر سلباً في الأداء الإداري والوظيفي بشكل عام (الجوفي، 2000، 4). وتعاني الأنظمة الإدارية الحالية للجامعات اليمنية العديد من أوجه القصور والضعف التي أفرزت كثيراً من السلبيات على الأداء الوظيفي الكلي للجامعات، والتي يأتي في مقدمتها المركزية المطلقة، وضعف الالتزام بالقوانين واللوائح المتعلقة بالتعليم الجامعي، وهيمنة وزارة المالية على إدارة أموال الجامعات التي صادرت استقلالية الجامعات من الناحية المالية، فضلاً عن طبيعة التشريعات الخاصة بالجامعات اليمنية، والتي هي في أمس الحاجة إلى المراجعة لأنظمتها الإدارية وتحديثها، كما أنه لا توجد نظم علمية مدروسة متعددة ومتنوعة ومعاصرة لقياس الأداء الإداري والأكاديمي وتقويمها لمختلف جوانب العمل الوظيفي للجامعة (الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، 2006، 2010).

ومما سبق يتضح أهمية الأخذ بالإدارة الاستراتيجية في الجامعات وضرورة إعادة النظر في جميع المفاهيم والأساليب الإدارية التي تمارسها، وضرورة تطبيق استراتيجيات إدارية حديثة بهدف تحسين الأداء، وحتى تستطيع تقديم الخدمة المطلوبة بالجودة العالية، وهذا ما تسعى إليه الورقة الحالية من خلال

تسليط الضوء على دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء الجامعات. وتتحدد مشكلة البحث بالسؤال الآتي:

ما دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء الجامعات اليمنية؟

أهداف البحث:

تتمثل الأهداف الرئيسة للورقة الحالية في التعرف على:

- مفهوم الإدارة الاستراتيجية، أهميتها، أهدافها، مراحلها، مستوياتها.
- دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء الجامعات اليمنية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه الورقة في الآتي:

- 1- إبراز الجوانب النظرية لإدراك أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء الجامعات.
- 2- حاجة مؤسسات التعليم العالي لهذا النمط من الإدارة لما لها من دور فعال يسهم في رسم الخطط على أسس علمية وفق متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للجامعات.
- 3- قد تفيد الباحثين والمهتمين في هذا المجال، وذلك بما ستقدمه من إطار علمي ومعرفي في هذا الجانب.
- 4- مساعدة متخذي القرار في الجامعات في رسم السياسات الاستراتيجية التي تحسن من أداء الجامعات.

منهج البحث:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الاستقرائي الذي يقوم بوصف النظريات المتعلقة بالدور الذي تقوم به الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء الجامعات اليمنية وتحليلها، وذلك من خلال التعرف على الأدبيات النظرية وتحليلها واستقرائها والتوصل إلى استنتاجات لكيفية تحقيق دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء الجامعات اليمنية.

حدود البحث:

تقتصر الورقة الحالية على معرفة دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء الجامعات اليمنية خلال العام الجامعي 2019-2020.

مصطلحات البحث:

-الإدارة الاستراتيجية:

يعرفها الظاهر (2009، 67) بأنّها: العملية الإدارية التي تستهدف لإنجاز رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه العلاقات بين أعضاء المؤسسة.

ويعرفها ثباتيو (Athapaththu, 2016, 126) بأنّها: عملية تتضمن التحليل البيئي للمؤسسة

التربوية من قبل كبار المديرين لغرض صياغة الاستراتيجية وخطة تنفيذ الاستراتيجية ومراقبتها. التعريف الإجرائي: تعرفها الباحثة إجرائياً بأنّها: العملية التي تقوم من خلالها الجامعات بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية وصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها ورقابتها وتقييمها بما يحقق المنافسة والاستمرارية وتقديم خدماتها التعليمية على أكمل وجه.

-الأداء:

يعرفه الغالبي، إدريس(2007) بأنّه: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنّه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

-تحسين الأداء:

يعرفه الكسب (2003، 8) بأنّه: "مجموعة من الإجراءات والعمليات والطرق التي تشمل كافة عناصر المؤسسة من عمليات وآلات وأفراد وتكون التحسينات بشكل تدريجي ومستمر، ويشارك في عملية التحسين كافة العاملين وبدعم من الإدارة العليا بهدف خفض التكلفة ورفع مستوى الأداء والجودة؛ الأمر الذي يكسب المؤسسة ميزة تنافسية تساعد على البقاء.

الدراسات السابقة:

-دراسة حمزة (2012)، الموسومة بـ: "أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة الأداء في الجامعات السودانية"، وهدفت إلى التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية في كفاءة الأداء في الجامعات السودانية واستخدمت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الاستقرائي الاستنباطي والتحليل الوصفي، وقد استخدم الباحث الاستبانة والمقابلة الشخصية أداتين لجمع البيانات وقد تم أخذ عينة عشوائية عددهم 50 فرداً من مختلف المستويات الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أنّ تطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة الزعيم الأزهري أسهم في تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية أهمها كفاءة الأداء لمواكبة التطور.

-دراسة الطيب (2012) الموسومة بـ: "أثر الإدارة الاستراتيجية على الكفاءة الإدارية بمنظمات الأعمال"، وهدفت إلى التعرف على توضيح مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها ودواعي تطبيقها، وكذلك التعرف على الظروف المحيطة بالمنظمة لمعرفة مدى التشابه بينها وبين الظروف التي تستدعي استخدام أسلوب الإدارة الاستراتيجية وعلى شكل الممارسة الفعلية لها، وكذلك التعرف على أثر تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية في كفاءة الأداء. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: وجود علاقة دالة إحصائياً بين الإدارة الاستراتيجية وكفاءة معدلات الأداء في منظمات الأعمال.

دراسة (2017) Kande الموسومة بـ: "دور ممارسة الإدارة الاستراتيجية في نمو الجامعات الخاصة في كينيا"، وهدفت إلى التعرف على دور بعض الممارسات الأساسية للإدارة الاستراتيجية، وتقديم نتائج

إطار تم اختباره تجريبيا في تحديد العلاقة بين الممارسات ونمو الجامعات الخاصة في كينيا. وتوصلت النتائج التي تم الحصول عليها من البيانات الأولية التي تم جمعها من بعض الجامعات الخاصة المختارة في كينيا، والبيانات الثانوية التي تم الحصول عليها من الوثائق المؤسسية، إلى أنّ ممارسات الإدارة الاستراتيجية الأساسية كان لها تأثير مشترك قوي في نمو الجامعات الخاصة. في حين أن تفاصيل كل مؤسسة ربما لم يتم تغطيتها بشكل شامل في الدراسة، فقد تم استحضار الاتجاهات الرئيسة بشكل كبير. وأوصت الدراسة بضرورة أن تتأكد إدارة الجامعة من تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات من خلال تنفيذ الاستراتيجيات ومواءمة الهياكل والثقافات التي تهدف إلى استغلال الفرص الهائلة لنمو المؤسسات؛ علاوة على ذلك، يجب أن تسعى الإدارة إلى تبني القيادة الموزعة والمشاركة التي تمكن مختلف الأجهزة من تنفيذ مسؤولياتها بشكل ملائم وبحرية؛ احتضان ابتكار المنتجات والخدمات وكذلك الروابط التعاونية مع الصناعة وأصحاب المصلحة الخارجيين الآخرين الذين يحرصون على قيادة البحث والتطوير والأنشطة المبتكرة مع ضمان الالتزام بالمتطلبات التنظيمية.

دراسة سعيد (2018) الموسومة بـ: "تصور مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بجامعة إب"، وهدفت إلى تقديم تصور مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة إب من خلال معرفة واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالجامعة وأهميتها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والتطويري، وتكونت عينة الدراسة من فئتين، هما: عينة الواقع، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، والأخرى عينة الخبراء وتم اختيارهم بطريقة قصدية، وفق أسلوب دلفي المعدل (Delphi)، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة إب ضعيف جدًا كما جاء في استجابات أفراد العينة، وأما درجة الأهمية المستقبلية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة إب فقد كانت كبيرة.

الإطار النظري:

يتسم عالم اليوم بالكثير من المتغيرات المتشابكة التعقيد؛ حيث تزايدت حدة المنافسة واتساع الاحتياجات وتنوع الرغبات والطموحات، وتناقص الموارد والإمكانيات وندرتها وارتفاع مستوى التقدم التقني وغيرها؛ وهو ما فرض على الجامعات وأعضائها ضرورة تغيير أساليب إدارتها، ومنها حتمية ممارسة الإدارة الاستراتيجية فكرًا وأسلوبًا فهي تزودها بالأصول الإدارية العلمية والعملية المعاصرة، وبالأساليب المتقدمة في التنظيم ودعم القرارات لتحقيق أهدافها.

أولاً- التطور التاريخي لمدخل الإدارة الاستراتيجية:

لم يكن مدخل الإدارة الاستراتيجية وليد فترة زمنية قريبة، وإيمًا مر بعدة مراحل إلى أن أصبح مدخلًا إداريًا متكاملًا، يمكن الاعتماد عليه في تطوير الأعمال الإدارية في المؤسسات، وبما أن الإدارة

الاستراتيجية أخذت مضامين عملياتها الأساسية من الاستراتيجية، فيبدو منطقيًا البدء بالاستراتيجية، ورغم الاهتمام المتزايد بمفهوم الاستراتيجية Strategy في العقود الثلاثة الأخيرة، فَإِنَّهُ يُعَدُّ من المفاهيم الحديثة نسبيًا في مجال البحوث الإدارية؛ إذ اشتقت "الاستراتيجية" أولى معانيها العامة لغة واصطلاحًا من الميدان العسكري الذي تكونت فيه وأتت منه؛ إذ يُعَدُّ المجال العسكري موطنها الأصلي، وفيه نما، ومنه انْتَقَلَ إلى بقية المجالات فلفظ "استراتيجية" يوناني الأصل (استرا توجين)، ويعني شطرها الأول (ستراتو) الجيش، في حين يعني شطرها الثاني (جين) القيادة، وبذلك فمعناها اللغوي قيادة الجيش، أي أسلوب أو فن قيادة الجيش في المعارك لتحقيق أهداف عسكرية، أو لضمان النصر في الحرب، مع ما يقتضيه تحقيق أهداف الاستراتيجية من استخدام التكتيك أو التكتيكات؛ لتحقيق أهداف قصيرة أو إجرائية تسهم في تحقيق أهداف تلك الاستراتيجية (الحاج، 2014، 14).

وبهذا المعنى، انتقلت الاستراتيجية من الميدان العسكري إلى ميدان إدارة الأعمال والإدارة العامة، لتنتقل بعد ذلك إلى مختلف أنشطة المجتمع، وتأخذ من هذه الميادين العديد من المضامين الجديدة التي عكست -إلى حد كبير- طبيعة تلك الأنشطة؛ الأمر الذي أدى إلى توسيع معاني الاستراتيجية ومضامينها؛ لذلك تعددت معاني الاستراتيجية ودلالاتها العملية (دهيش، 2005، 97).

ثانياً- مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

في ظل المنافسة الديناميكية السريعة والمتنوعة، ونظرًا لكم الهائل من المتغيرات الحاكمة ذات العلاقات بالغة التعقيد التي تتطلب قدرة على إحداث التوازن بينها في نسق متكامل يحقق التناغم والانسجام فيما بينها لتحقيق الأهداف بكفاءة، كان التفاوت وعدم الإجماع على تعريف للإدارة الاستراتيجية، وتعددت تعريفاتها، ومن هذه التعريفات الآتي:

يُعرفها أستون (2001، 20) بأنّها: مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تُحدد أداء المؤسسة في الأمد الطويل".

كما يرى الفراء وآخرون (2005، 56) أنّ الإدارة الاستراتيجية: "عملية مستمرة غير منتهية تؤدي إلى الحفاظ على المؤسسة بشكل عام وعلى نحو ملائم، من أجل تعزيز قدرتها في التعامل مع المتغيرات البيئية المحيطة".

ويرى مرسي وسليم (2007، 11) أنّ الإدارة الاستراتيجية: "مجموعة من القرارات والتصرفات التي تحدد الأداء طويل الأجل للمؤسسات، كما عرفها أيضا بأنّها: مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المؤسسة".

ويُعرفها الظاهر (2009، 67) بأنّها: "العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المؤسسة خلال إدارة وتوجيه العلاقات بين أعضاء هذه المؤسسة".

وترى الباحثة أن تعدد التعريفات لمفهوم الإدارة الاستراتيجية ناتج عن تعدد وجهات نظر الكتاب والباحثين، وذلك لتعدد الزوايا التي نظر منها كل كاتب، وكذلك لاختلاف وجهات النظر. فمن خلال التعريف السابقة نجد أن هناك من يركز على البيئة الخارجية بوصفها محوراً رئيساً في بناء الاستراتيجية، ومنهم من يركز على العلاقة بين المؤسسة والبيئة، ومنهم من يجعلها للحفاظ على المؤسسة على المدى الطويل، ومنهم من يربطها بالمدى الطويل للمؤسسة.

ثالثاً- أهداف الإدارة الاستراتيجية:

ما من أسلوب إداري إلا وله أهداف وغايات يسعى لتحقيقها وللإدارة الاستراتيجية مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، تعرض الباحثة مجموعة منها، كما حددتها (العارف، 2003، 34) على النحو الآتي:

- 1- تهيئة المؤسسة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفاعلية.
- 2- اتخاذ قرارات مهمة ومؤثرة تعمل على زيادة رضا المتعاملين معها، وزيادة المكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها سواء أكانوا من المساهمين أم من المجتمع كله أو قطاع منه.
- 3- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل، والأهداف السنوية، والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
- 4- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المؤسسات بالتركيز على تحقيق رضا المواطنين والمعلمين وكل من يتعامل مع الإدارات التعليمية.
- 5- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي؛ الأمر الذي يزيد التزام العاملين لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير ويزيد من فهمهم لأسس تقديم الأداء وفتح الحوافز داخل المؤسسة.
- 6- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات، بحيث يمكن للمدير والعاملين في الإدارات التعليمية اكتشاف المشاكل مبكراً، ومن ثمّ يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلاً عن أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.
- 7- وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة يشعر العاملون من خلاله بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.
- 8- تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة؛ إذ يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة.
- 9- وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين الأبدال المختلفة.
- 10- تساعد في اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

11- تحقيق فهم كامل من جانب كل من المديرين والعاملين والتزامهم بعملية الإدارة الاستراتيجية، وَمِنْ ثَمَّ يأتي بعد الفهم الالتزام.

12- تجعل المديرين والعاملين أكثر ابتكاراً وتجديداً عندما يفهمون ويساندون رسالة المنشأة وأهدافها واستراتيجياتها.

13- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.

14- زيادة فاعلية عمليات اتخاذ القرارات وكفاءتها، والتنسيق والرقابة واكتشاف الانحرافات وتصحيحها لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.

وقد وضع السلطان (2006، 6)، عددًا من الأهداف يجب أن تسعى الجامعات لتحقيقها حتى تصل

إلى تطبيق الإدارة الاستراتيجية بصورة سليمة، وهي:

- تحسين مستوى الكفاءة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي.
- توفير فرص التحاق كافية ومناسبة لبرامج التعليم العالي.
- تحسين مخرجات مؤسسات التعليم العالي.
- تنمية دور الدراسات العليا ورفع مستواها.
- تنمية القدرات والمؤسسات البحثية والدخول بقوة في عالم البحث العلمي.
- تنمية الموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم.
- تنمية الطاقات البشرية المساندة.
- تحسين البيئة التعليمية.
- استغلال التطورات الحديثة في تقنية المعلومات والاتصالات في خدمة العملية التعليمية.
- تعزيز الشراكة مع القطاعات الإنتاجية والتوسع في برامج خدمة المجتمع.
- تنمية الموارد المالية للتعليم العالي.

رابعاً- أهمية الإدارة الاستراتيجية:

يُعدُّ تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي غاية في الأهمية؛ وذلك لرفع جودة العملية التعليمية من خلال قيام تلك المؤسسات بتحديد الرؤية المستقبلية لها وتحديد غاياتها على المدى الطويل، وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساعد في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة، ونقاط الضعف والقوة المميزة لها؛ وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها (المليجي، 2005، 2).

وفي هذا السياق فإنَّ تطبيق الإدارة الاستراتيجية في التعليم العالي هو السبيل العلمي المتاح أمام النظم التعليمية للحاق بركب المجتمعات المتقدمة، والانتقال بالتربية من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة البنيات الجديدة، وتُعدُّ عملية الإدارة الاستراتيجية من أهم العمليات الإدارية التربوية فاعلية وفائدة؛ لما لها من آثار إيجابية في النتائج التربوية المرجوة (غنوم، 2005، 3).

ويضيف المغربي (2006، 37)، جوانب أخرى تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية منها:

- 1- تعمل على وضوح الرؤية المستقبلية، وتمكن من اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛ إذ إنَّ صياغة الاستراتيجية تتطلب قدرًا كبيرًا من دقة الأحداث مستقبلاً والتنبؤ بمجرياتها، فالمؤسسات الناجحة هي تلك التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية ودقة توقعاتها، وَمِنْ ثَمَّ تركز مواردها واهتماماتها لهذه الأمور.
 - 2- تساعد في إحداث التغيير؛ إذ تعتمد الإدارة الاستراتيجية على كوادرات ذات تحديات ونظرات ثاقبة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير والتصحيح والاكتشاف.
 - 3- تستثمر الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة؛ إذ تساعد الإدارة الاستراتيجية في توجيه جهود المؤسسة التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما تسهم في استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.
- وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة أنَّ ممارسة هذا الأسلوب الإداري الحديث له أهمية كبيرة ومزايا متعددة، فبقدر ما تعتمد المؤسسة منهج الإدارة الاستراتيجية في نظام عملها وأدائها، بقدر ما تكون أكثر قدرة في تحقيق النجاح ممن سواها، وتطوير برامجها وسياساتها والرفع من كفاءتها وتحقيق الإبداع والميزة التنافسية لقيادة قطاع المؤسسات التي تنتمي لها.

خامساً-مستويات الإدارة الاستراتيجية:

- تتعدد مستويات الإدارة الاستراتيجية في جميع المؤسسات سواء الكبيرة أو الصغيرة ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية على النحو الآتي: (المقلي، 2002، 6)
- الإدارة الاستراتيجية/ على مستوى المؤسسة.
 - الإدارة الاستراتيجية/ على مستوى وحدة الأعمال.
 - الإدارة الاستراتيجية/ على مستوى الوظائف.
- وفيما يلي شرح هذه المستويات بشيءٍ من التفصيل.

1-الإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة:

يعرف هذا المستوى بأنه إدارة الأنشطة التي تحدد خصائص المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات من خلال امتلاك أعضاء هذا المستوى للرؤيا الشاملة لتطوير الاستراتيجيات لعموم المؤسسة ويتضمن هذا الدور في تعريف رسالة المؤسسة وأهدافها وتحديد الأعمال التي ينبغي القيام بها، وتخصيص الموارد اللازمة بين مختلف الأقسام وصياغة الاستراتيجيات التي تم إقرارها وتنفيذها (السيد، 2000، 50).

وهذا المستوى يمثل التوجه العام للمنظمة الذي يفترض أن يتم صياغته في ضوء الفرص والتحديات البيئية وقدرات المؤسسة ومواردها الداخلية، وعادة ما تقاد المؤسسة ضمن سلسلة استراتيجية موحدة لتعبر عن آليات تنفيذ الأهداف ضمن هذا المستوى (الغالبى وإدريس، 2007، 43).

2- الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

إن وحدة الأعمال هي نظام فرعي للمؤسسة التي تمتلك منتجاً معيناً وسوقاً معيناً ومجموعة من المتنافسين ورسالة، وتركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المؤسسة في المجال الذي تنتمي إليه، عند هذا المستوى تركز الاستراتيجية على الكيفية التي يمكن بها للوحدات التابعة للمؤسسة المنافسة في السوق الذي تعمل فيه؛ إذ إن نطاق هذه الاستراتيجية أكثر تركيزاً وأقل من مدى استراتيجية المنظمة (المقلي، 2002، 42).

3- الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي:

تركز استراتيجية المستوى الوظيفي على المجالات الوظيفية في المؤسسة حتى تتمكن من الإسهام في تحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة ووحدات الأعمال التابعة لها من خلال تعظيم إنتاجية الموارد المستخدمة (الغالبى وإدريس، 2007، 29).

سادساً-مراحل الإدارة الاستراتيجية:

لا يوجد إجماع بين علماء الإدارة الاستراتيجية وباحثيها حول عدد المراحل التي ينبغي أن تمر بها عمليات الإدارة الاستراتيجية؛ نظراً لتباين وجهات النظر حول مراحل الإدارة الاستراتيجية، فبعضهم يرى أنها تمر بثلاث مراحل، ويرى آخرون أنها تمر بأربع مراحل، ويرى غيرهم خمس مراحل، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة المدرسة التي ينتمي إليها علماء الإدارة الاستراتيجية، وهذا ما أكده كل من أبو رمضان وجو نوفي اللذين لخصا أبرز آراء علماء الإدارة الاستراتيجية حول مراحلها، كما هو موضح في الجدول (1) الآتي المشار إليها في دراسة (الملكي، 2018، 6-9)

التاريخ	العالم	مراحل الإدارة الاستراتيجية
1999	Mintzberg	صياغة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، تطبيق الاستراتيجية.
1998	Wrightetal	التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي (الرسالة، الرؤية)، صياغة الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية
2006&1998	Hunger&Whelen	التحليل البيئي (الداخلي، الخارجي) صياغة الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية، التقييم والرقابة الاستراتيجية.
2003	Pitts and lie	التحليل، الصياغة، التطبيق، التقييم.
2003	Tompon&strickland	الرؤية، الرسالة وضع الأهداف، صياغة الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية، تقييم الأداء.
2007	Morden	التحليل الاستراتيجية، صياغة الاستراتيجية في صناعة القرار، الخيار الاستراتيجي، تطبيق الاستراتيجية.
2009	David	التوجهات الاستراتيجية، التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية، تقييم الاستراتيجية.

المصدر (Abo Ramadan &Borgonovi,2015,105)

- دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء الجامعات اليمنية:

تحقق المؤسسات التي تهتم بإدارة عملياتها، وأنشطتها وفق أسلوب الإدارة الاستراتيجية العديد من المزايا، منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعوا الاستراتيجية وتحقيق عنصر

المبادرة لتفاعل المؤسسة مع بيئتها، وفيما يلي بعض مزايا الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية كما أوردها (المغربي، 1999).

- وضوح الرؤية المستقبلية:

حيث يتطلب صياغة الاستراتيجية قدرًا كبيرًا من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المؤسسة في الغد؛ الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها، وَمِنْ ثَمَّ توفير ضمانات الاستمرار والنمو، والمؤسسة الناجحة هي التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية ودقة في توقعاتها، وَمِنْ ثَمَّ تركز مواردها واهتماماتها لهذه الأمور.

- القدرة على إحداث التغيير:

تعتمد الإدارة الاستراتيجية على موارد بشرية ذات فكر إيجابي، وقدرة على مواجهة التحديات، ورغبة في تطوير واقع المؤسسة إلى الأفضل، فالقائمون على صياغة الاستراتيجية يجيدون صناعة التغيير وينظرون إليه بوصفه شيئًا مرغوبًا يبعث على التحدي، وليس معوقًا لتحقيق الأهداف، ويحتاج التغيير إلى وجود التزام الإدارة العليا بالقيم الجديدة، والضغط من أجل تحقيقها، وإلى توافر قيادة رمزية تمثل قدوة حسنة وإلى تحفيز الموظفين، كما تساعد الإدارة الاستراتيجية على تأييد عمليات التغيير التي قد تنشأ عن استخدام مداخل جديدة وأنظمة جديدة للعمل نتيجة تبني استراتيجية محددة.

- تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات:

فالمديرون الذين يشجعون مساعديهم على الانخراط في عملية التخطيط إثمًا يزيدون من قدراتهم التنبؤية ومسؤولياتهم الاستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذين يدركون احتياجات التخطيط ومتطلبات النجاح.

- مشاركة العاملين:

تسهم مشاركة العاملين في تكوين الاستراتيجية على تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز، كما أنّ عملية الإدارة الاستراتيجية التي تستند إلى العمل الجماعي يترتب عليها قرارات جيدة بسبب التفاعل الجماعي الذي يولد العديد من الأبدال الاستراتيجية الجيدة، وتحسن من فرص اختيار الاستراتيجية، كما أنّها تعمل على تقليل الفجوات والتعارض بين الأفراد.

تحقيق التفاعل البيئي في المدى البعيد:

إنّ المؤسسات تستطيع أن تحقق التأثير الملموس في ظروف بيئتها ومتغيراتها في الأجل القصير سواء كانت هذه الظروف سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية أو ثقافية، إلا أنّها يمكنها تحقيق ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الاستراتيجية التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.

-تدعيم المركز التنافسي:

فالإدارة الاستراتيجية تقوي من مركز المؤسسة في ظل الظروف التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الخارجي؛ إذ تتيح المؤسسات التي تتبنى الإدارة الاستراتيجية والفكر الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص، وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استثمار هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.

-التخصيص الفعال للموارد والإمكانات:

تساعد الإدارة الاستراتيجية المؤسسة على توجيه مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة، بما يمكن من استثمار نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

-تحسين الأداء:

تشير الدراسات الميدانية إلى أن قدرة المؤسسة على تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطها من خلال الإدارة الاستراتيجية تُعدُّ أحد العوامل المؤثرة في الأداء، فالإدارة الاستراتيجية تمثل أحد محددات الأداء المرتفع، كما أنها تساعد على تحقيق رفاهية للمؤسسة في الأجل الطويل.

-الاستنتاجات:

تستنتج الباحثة من النتائج النظرية لهذه الورقة ما يأتي:

- أن الإدارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية تُعدُّ المدخل الرئيس لتحقيق أهدافها المرسومة بوصفها العملية التي تستخدمها في إدارة برامجها وأنشطتها وبما يمكنها من المحافظة على استمراريتها وبقائها في البيئة المحيطة بها.
- أن الأدوار التي تقوم بها الإدارة الاستراتيجية شاملة، وأن الغاية منها تمكين الجامعات من تحقيق التميز في أدائها لكافة العمليات والأنشطة واستشراف مستقبلها وفق أساليب ووسائل وأدوات علمية.
- للإدارة الاستراتيجية دور كبير في زيادة الكفاءة والفاعلية وتجويد العملية الإدارية والأكاديمية بما يحسن من أداء الجامعات اليمنية.

-التوصيات:

في ضوء ما تقدم توصي الباحثة بالآتي:

- ضرورة قيام المسؤولين على الجامعات اليمنية بإعداد الآليات التي تهدف إلى تفعيل دور الإدارة الاستراتيجية لمواجهة كافة المتغيرات.
- عقد الورش والندوات التدريبية التي تستهدف القيادات الإدارية في الجامعات لتوضيح أهمية الأخذ بأسلوب الإدارة الاستراتيجية لما لها من دور مهم في تحسين أداء الجامعات اليمنية.



- إعداد الخطط والبرامج الهادفة إلى تحقيق الأدوار التي ينبغي على القيادات في الجامعات اليمنية القيام بها لتحسين الأداء في كافة عملياتها، وأنشطتها الإدارية والفنية.
- إجراء العديد من الدراسات العلمية الهادفة إلى تقديم الرؤى والتصورات والنماذج العلمية في تطبيق الأدوار التي تقوم بها الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي لتحسين أدائها.

قائمة المراجع:

- الدجني، إياد علي (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه في التربية مناهج وطرائق التدريس، كلية التربية جامعة دمشق.
- السالم، مؤيد سعيد (2005). أساسيات الإدارة الاستراتيجية. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السالم، مؤيد سعيد (2005). منظمات التعلم. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الظاهر، نعيم إبراهيم. (2009). الإدارة الاستراتيجية المفهوم-الأهمية-التحديات، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن.
- العارف، نادية. (2003). التخطيط الاستراتيجي والعولمة، ط1، الدار الجامعية، مصر.
- العمري، هاني عبد الرحمن (2009). منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، السعودية. نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض من 1-4 نوفمبر.
- القطامين، أحمد (2002). الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- الماضي، محمد (2006). إدارة استراتيجية، ط1، القاهرة، مصر.
- المبعوث، محمد حسن (2003). تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، مجلة التربية، العدد 8.
- المغربي، عبد الحميد (2006). الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، القاهرة: مجموعة النيل العربية، مصر.
- المقلي، عمر أحمد (2002). الإدارة الاستراتيجية، مطابع العملة، الخرطوم، السودان.
- المليجي، هشام (2005). تطوير الرقابة المحاسبية لرفع جودة العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي السعودي (مدخل الإدارة الاستراتيجية)، مجلة المعرفة، العدد 140.
- الهاللي، الشربيني الهاللي (2009). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد الرابع عشر.
- الهاللي، الهاللي الشربيني ومصطفى، عبد العظيم السعيد (2008). مدخل الإدارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد الحادي عشر.
- تبيدي، محمد حنفي (2010). أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية). رسالة مقدمة إلى جامعة الخرطوم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال.
- رستم، رفعت (2004). التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي، مجلة الجامعة الإسلامية، ع1،

م1، غزة، فلسطين.

- عشاوي، محمد(2010). الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة). دار منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر.
- عوض، محمد أحمد (2003). الإدارة الاستراتيجية الأصول والاسس العلمية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.
- مذكور، فوزي شعبان (2011). الإدارة الاستراتيجية: أبعاد جديدة، القاهرة، مصر.
- مرسي، نبيل محمد وسليم، أحمد (2007). الإدارة الاستراتيجية. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- مرسي، نبيل(2006). المدير الاستراتيجي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- معهد تامي (2005). التخطيط مادة تدريبية، مركز شؤون المرأة، غزة، فلسطين.
- ياسين، سعد غالب(2010). الإدارة الاستراتيجية، ط1، عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع
- إدريس، ثابت والمرسي، جمال الدين(2002). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- بن حبتور، عبد العزيز(2004). الإدارة الاستراتيجية أداة جديدة في عالم متغير، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الجندي، عادل(1999). التخطيط الاستراتيجي ودوره في الارتقاء بالنظم التعليمية، مستقبل التربية العربية، الكتاب الجامعي الحديث، القاهرة، المجلد 5/4، أكتوبر 1998، يناير 1999.
- الجوفي، محمد أحمد (2000) فاعلية المناخ التنظيمي للجامعات اليمنية في ضوء أنموذج مقترح، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، العراق.
- حمزة، عبدالعال عبد الودود (2012). أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة الأداء في الجامعات السودانية دراسة حالة، مجلة بخت الرضا العلمية، العدد السابع، يونيو، جامعة الزعيم الأزهرى، السودان.
- 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 الرابع.
- خبراء بيمك(2002). السيناريو فن الحوار الاستراتيجي، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، مصر.
- خطاب، عايدة(2001). الإدارة الاستراتيجية المدخل للقرن الحادي والعشرين، ط4، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- دهيش، خالد بن عبد الله وزملاؤه(2005). الإدارة والتخطيط التربوي، ط1، مكتبة الرشد، الرياض.
- الدوري، زكريا(2005). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن.

- الدوري، زكريا (2010). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ط2، عمان، الأردن.
- رستم، رفعت (2004). التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي، مجلة الجامعة الإسلامية، ع1، م1، غزة، فلسطين.
- الزهيري، ابراهيم عباس (2007) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي لدول التعاون الخليجي، ورقة مقدمة لندوة الاقليمية إدارة الموارد.
- سعيد، إشراق محمد عماد (2018). تصور مقترح لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة إرب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة إرب، اليمن.
- الطيب، سارة محمد الطيب (2012). أثر الإدارة الاستراتيجية على الكفاءة الإدارية بمنظمات الأعمال، دراسة تطبيقية على شركة فرص للتنمية المحدودة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهرى، السودان.
- الكسب، علي إبراهيم (2004). المعلومات المحاسبية اللازمة لاعتماد أسلوب التحسين المستمر في المنشآت الصناعية بالتطبيق على مصنع الغزل والنسيج في الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- المليكي، محمد عبد الجليل (2018). أدوات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعات، ورقة علمية مقدمة لندوة آفاق مستقبل لمؤسسات التعليمية، كلية التربية، جامعة إرب، اليمن.
- Kande, A. (2017). The Role of Strategic Management Practices on Growth of Private Universities in Kenya. **The International Journal Of Business & Management** (Issn 2321-8916).
- Ginter M, (2002). **strategic management of health care organization**. 4th.1td, united states, America.



دور التغيير الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات التعليمية

أ/سيف محمد أحمد الصايدي

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

Email:s770991782@gmail.com

إشراف/أ.د/نبيل أحمد العفيري

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

الملخص:

تهدف الورقة العلمية الحالية إلى التعرف إلى دور التغيير الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات التعليمية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل وفي ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع توصل الباحث إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها:

- الدور الإيجابي والفعال للتغيير الاستراتيجي في التحسين المستمر ورفع أداء المؤسسات وزيادة فعاليتها.
- التغيير الاستراتيجي يعبر عن الرؤية الاستراتيجية ويشمل هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها وثقافتها المشتركة في الإبداع والتجديد والابتكار، ويعد أحد المداخل الاستراتيجية والركائز الأساسية لتحقيق وتحسين الأداء في المؤسسات.
- يعمل التغيير الاستراتيجي على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما تواجه المؤسسات من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة.

الكلمات المفتاحية: التغيير الاستراتيجي، تحسين الأداء، المؤسسات التعليمية.

Abstract:

The current scientific paper aims at identifying the role of strategic changing in the development of the performance of educational institutions. The researcher used the analytical and descriptive approach.

On the basis of the theatrical found atian and pervious studies in relevance to the topic, the researcher comes out with a number of condustions the most of which are as follow:

- The positive and effective role of strategic changing in the contnouse development in qualifying the parfrmance of institutiunse and incrasing its vitality.*
- The strategic changing reflects the strategic vision including the aim of the institution, its message and philosophy and its muntual cuture in creativity renewability and innovation. This strategic changing is assumed to be one of the strategic changins and basic bases to achieve and develop the performance instansions.*
- The strategic changige is meant to increase the capcity of adaptation to get along with life changes and with what institutions, companies and nations confront of different circumstances and unsteady altitudes.*

Key words: strategic changing- development performance – Educational institutions.

مقدمة:

يشهد العالم العدد من التغيرات والإفرازات الناتجة عن ظاهرة العولمة وظهور العديد من التحديات التي أثرت على المؤسسات من حيث أدائها وطبيعة عملها ونوع مخرجاتها؛ ما فرض عليها مراجعة واقعها وأدوارها وطرق وأساليب أدائها ولن يتحقق لها ذلك إلى من خلال توافر إدارة فاعلة، بوصفها أهم مدخلات النظم التعليمية وأكثرها فاعلية وتأثيرًا في نجاح المؤسسات التعليمية وجودة مخرجاتها لأنها أصبحت معيارًا لقياس تقدم الأمم ورفيها (بشر وآخرون، 2000، 1).

وفي خضم ما يشهده العالم من تغيرات متسارعة في كافة مجالات الحياة أضحت فيها التغيير الاستراتيجي هو السمة الوحيدة الثابتة فإن مؤسساتنا التعليمية بحاجة إلى دور التغيير الاستراتيجي في تحسين الأداء والتنبؤ بالمستقبل وتحديد الرؤى ووضع الاستراتيجيات وفي هذا السياق يؤكد الهوب (2012، 3) بأن ما نشهده في عصرنا من مظاهر التقدم بإيجابياتها وسلبياتها هو النتيجة المباشرة لظاهرة التغيير السريع والجذري الذي لم يعرف التاريخ له مثيلًا؛ ما يتطلب أساليب جديدة في قراءة المتغيرات ومنهجيات مغايرة في اختيار السبل الكفيلة للتكيف مع هذه المتغيرات ما اقتضى الحاجة إلى دور التغيير الاستراتيجي في تحسين الأداء بوصفه من أهم القضايا في الوقت الراهن التي تمثل تحديًا كبيرًا للمؤسسات التي تعمل في بيئة تعليمية قابلة للتغيير وتنتم بالديناميكية وحدة المنافسة بين المؤسسات التعليمية؛ لهذا لجأت الكثير من المؤسسات إلى التغيير الاستراتيجي منطلقًا للتغيير واعتباره فلسفة عمل وشعارًا لتحسين وتطوير الأداء في المؤسسات التعليمية.

كما أن التغيير الاستراتيجي يهدف في النهاية إلى تشكيل الصورة الكلية لسيناريو التأثيرات المحتملة على حاضر ومستقبل المؤسسات وطريقة أدائها (عبد السلام 2000، 25).

إن المؤسسات وهي تشهد تغيرات في بيئتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية يتحتم عليها الاستجابة للتغيير من أجل البقاء؛ فالمؤسسة التي تريد الاستمرار يجب عليها أن لا تقف ثابتة أمام هذه التغيرات المتسارعة وإلا فإنها تكون مهددة بالزوال، فالتغيير الاستراتيجي يتحكم بمصيرها ويملي عليها تبعاته حتى تستطيع التكيف معه أو أن تحافظ على وضعها الراهن.

وتتطلب عملية التغيير الاستراتيجي اتباع منهجية علمية وأسلوب تفكير عقلاني لاستشراف آفاق المستقبل والتنبؤ بالنتائج العلمية لعملية التغيير قبل الإعلان عنها تمهيدًا لاتخاذ الخطوات الكفيلة بنجاح العملية التعليمية.

منذ أن وجدت البشرية والعالم كله في حركة تغيير وتطور دائمة ومن هنا أصبح دور التغيير الاستراتيجي من القضايا المهمة والملحة في ظل العولمة والتطورات السريعة والمتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (فليه، وعبد المجيد، 2005، 359).

وبما أن العالم يمر بمرحلة مليئة بالتطورات والتحديات الاجتماعية والقانونية والتكنولوجية التي يشهدها الاقتصاد العالمي الذي يوصف بأنه اقتصاد المعرفة، يستدعي التغيير الاستراتيجي لتحسين الأداء في المؤسسات (دودين، 2012، 13).

ويؤكد حسين (2007، 10) أن منظومة التعليم بحاجة ضرورية للتغيير عندما تجد أن الظروف والعوامل المحيطة بها كلها تدفع للتغيير ومن ثم؛ فإن المؤسسة التعليمية لا يكون أمامها خيار إلا أن تتغير أيضًا، فقد تكون رياح التغيير ناتجة عن وجود قواعد جديدة لعملية التعليم والمنافسة العالمية.

ولهذا فإن التغيير الاستراتيجي يسهم في رسم خارطة القوى المؤثرة والموجهة في صياغة الغرض الاستراتيجي لتحسين أداء المؤسسات، فهو يهتم بتحديد مواقف التغيير الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات لضمان بقاء المؤسسات واستمرارها.

مشكلة البحث:

انطلاقاً حيوية دور التغيير الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات؛ بما يمكنها من تجاوز السلبيات ومراحل التعثر التي تمر بها والعمل على تنفيذ مهامها وأنشطتها بكفاءة صوب الوصول إلى الغايات المنشودة، واستناداً إلى كافة الدعوات والمقترحات التي ينادي بها الباحثون والمهتمون في مجال التعليم بضرورة تجديد الفكر الإداري في المؤسسات التعليمية والمطالبة بتطبيق الأساليب الحديثة المتمثلة للتغيير الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات القائم على التخطيط والمشاركة والتعامل الإنساني الذي يؤتي ثماره أكثر بكثير من كافة الطرق التقليدية والبيروقراطية المتقدمة.

وانطلاقاً من عدم وجود دراسة في اليمن سبق تناولها دور التغيير الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات على حد علم الباحث ومن هذا رأى الباحث أن الحاجة ماسة والمبررات منطقية لإجراء مثل هذا البحث العلمي، ويمكن أن تتبلور مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:
ما دور التغيير الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات التعليمية؟

أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من أهمية دور التغيير في تحسين أداء المؤسسات كونه يتناول أحد المواضيع العلمية ذات الندرة على المستوى المحلي والوطني على حد علم الباحث.

- تتبثق أهمية البحث من تناولها موضوعاً يتسم بالحدثة، ويعد من أبرز المواضيع المعاصرة.
- تسعى الكثير من المؤسسات إلى رفع الأداء التنافسي ولا يمكن أن تحقق هذه المؤسسات ذلك إلا من خلال إحداث تغيير استراتيجي.

- يسهم البحث الحالي في إبراز أهمية التخلي عن الأساليب التقليدية السائدة في المؤسسات بما يسهم في تعزيز العملية التعليمية وتحسين أدائها لمواجهة التحديات.

- قد يكون البحث الحالي ذا فائدة يسترشد بها المعنيون في المؤسسات التعليمية بما يكفل الاهتمام بتدريب القيادات التعليمية وتأهيلها على تطبيق أسلوب التغيير الاستراتيجي وتحسين الأداء في المؤسسات.

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي بدرجة رئيسة إلى التعرف إلى دور التغيير الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات.

حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بالتعرف إلى دور التغيير الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات التعليمية.

المصطلحات العلمية للبحث:

يعرف شارلز، وهلب (2001، 416) التغيير الاستراتيجي بأنه عملية تحريك الوضع الحالي للمؤسسة تجاه حالة مستقبلية مرغوبة من أجل تعزيز التنافسية.

ويعرف الباحث التغيير الاستراتيجي بأنه عملية التخطيط الهادف لانتقال المؤسسات في تحسين أدائها الحالي الأقل تطوراً إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وتجديداً.

تعريف الاداء:

يعرف رايت (1996 - 37) الأداء بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. ويعرف الباحث الأداء بأنه كافة الإمكانيات المادية والبشرية التي يمكن استثمارها في المؤسسات وتكييفها بما يتناسب مع المتغيرات والتجديدات المستمرة وصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة.

يعرف الباحث تحسين الأداء بأنه عملية التجديد والتعديل في الممارسات والأنشطة نحو تحقيق الأفضل في أداء المؤسسات.

منهجيات البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف الظاهرة وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى الاستنتاجات العامة حول موضوع البحث.

الدراسات السابقة:

دراسة سعاد (2015) بعنوان دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفاعلية المؤسسة. وهدفت الدراسة إلى معرفة دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسة ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الموضوع وتوصلت إلى عدد من النتائج، أهمها:

- الدور الفاعل للتغير الاستراتيجي في تحسين الأداء وكفاءته.
- التغير الاستراتيجي يأخذ دورًا فعالاً في بقاء المؤسسات ومواجهة التغيرات.
- دراسة العربي (2017) بعنوان "تطوير الأداء في مؤسسة التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة". وهدفت الدراسة إلى معرفة دور التطوير الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وكذلك الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الموضوع، وتوصلت إلى عدد من النتائج؛ أهمها:
- يعمل التغير الاستراتيجي على تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات من خلال إعادة تصميم وتنظيم العمليات وتحسين كفاءتها كما يقوم بإعادة الهيكلة على إعادة تنظيم الوظائف وتحسين فاعليتها، كذلك يعمل على الابتكار والتجديد باستحداث أساليب جديدة للعمل واكتساب المؤسسة الميزة التنافسية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.
- يُعدُّ التغير الاستراتيجي أحد المداخل الاستراتيجية لرفع الفاعلية والكفاءة التنظيمية إذ أصبحت تمثل أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز.
- دراسة الحواجه (2010) بعنوان: "المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغير الاستراتيجي". وهدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغير، وقد تناول الباحث المنظمة المتعلمة في ستة أبعاد وحدد الاستعداد التنظيمي المدرك للتغير الاستراتيجي على أساس إدراك المبحوثين لاستعداد منظماتهم في التغير واختارت الدراسة منظمة لدراستها شارك فيها 284 فردًا واعتمد فيها على الإحصاء الوصفي لوصف تصورات المبحوثين واستخدم معامل الارتباط وتحليل التباين الاحادي وكان من أبرز نتائجها: أن تصورات المبحوثين بجميع عوامل أبعاد متغير المنظمة كانت ذات ارتباطات عالية مع متغير الاستعداد التنظيمي المدرك للتغير الاستراتيجي.
- دراسة الهبوب (2012) بعنوان " الجامعة وثقافة التغير دراسة تحليلية لواقع ثقافة التغير في الجامعات اليمنية"، وهدفت الدراسة إلى التركيز على أهمية التغير في الميدان التربوي خاصة الجامعات ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي. وفي ضوء ذلك حدد الباحث مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تفعيل دور الجامعات في نشر ثقافة التغير.
- دراسة عساف (2013) بعنوان: "ادارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغير الاستراتيجي دراسة ميدانية. وانطلقت هذه الدراسة لمعالجة عدة مشاكل، منها قلة الدراسات في الصراع التنظيمي والتغير الاستراتيجي لتعزيز الإبداع والابتكار والتميز والتطور وتحسين الميزة التنافسية في المؤسسة واستخدام الباحث المنهج الوصفي لإجراء الدراسة واستخدام الاستبانة أداءه لجمع البيانات.

وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة الأنبار واختيرت عينة منها والبالغ عددها 52 مفردة واستخدم الأساليب الإحصائية المناسبة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات التي ترتبط بالسمات الشخصية والوظيفية والصراع التنظيمي ودور التغيير الاستراتيجي في الابتكار والإبداع والتطور والميزة التنافسية للمؤسسة التي تؤكد وجود العلاقة المعنوية والتأثير المعنوي بين متغيراتها.

دراسة ناصر (2016) بعنوان: " التغيير الاستراتيجي مدخل لتطوير المؤسسات التربوية. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى التغيير الاستراتيجي بوصفه مدخلاً لتطوير أداء المؤسسات التربوية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل الباحث إلى استنتاجات؛ أهمها: يعد التغيير الاستراتيجي أحد المداخل الاستراتيجية واحد الركائز الأساسية لتحقيق أداء المؤسسات التربوية وتطويرها.

دراسة شارف (2016) بعنوان: "التغيير الاستراتيجي ودوره في رفع الأداء التنافسي للمؤسسة" ولتحقيق الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الموضوع وتوصل إلى عدد من النتائج، أهمها:

- يُعدُّ التغيير الاستراتيجي أحد المداخل الاستراتيجية لرفع الفاعلية والكفاءة وتحسين الأداء إذ أصبح يمثل أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز،
- تعمل آلية التغيير الاستراتيجي على تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة حيث تعمل إعادة الهندسة على إعادة تصميم وتنظيم العمليات وتحسين كفاءتها كما تقوم إعادة الهيكلة على إعادة تنظيم الوظائف وتحسين فعاليتها كما يعمل الابتكار والتجديد على استخدام أساليب جديدة للعمل واكتساب الميزة التنافسية للمؤسسة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- من خلال الدراسات السابقة توصل الباحث إلى الآتي:
- 1- ضعف انتهاج المؤسسات التعليمية لعملية التغيير الاستراتيجي.
 - 2- يعد التغيير الاستراتيجي أحد المداخل الاستراتيجية لتحسين أداء المؤسسات وتطويرها.
 - 3- يعبر التغيير الاستراتيجي عن الرؤية الاستراتيجية؛ ويشمل هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها المشتركة في الإبداع والتجديد والابتكار وفي تحسن الأداء في المؤسسات وتطويرها.
 - 4- يعد التغيير الاستراتيجي حجر الأساس والأكثر أهمية في تحسين الأداء.
 - 5- يتمثل الدور الإيجابي الفاعل للتغيير الاستراتيجي في تحسين الأداء في المؤسسات.

مفهوم التغيير الاستراتيجي

التغيير في اللغة:

مأخوذ من الفعل (غير)؛ أي بدل به غيره وجعله على غير ما كان عليه المعجم الوسيط (1972، 668). والتغيير بصورة مبسطة يعني التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي للمؤسسة أكثر كفاءة وفاعلية (Robinson, 1998, 20).

ويعرف عقيلي والمؤمن (1994، 169) التغيير بأنه تبديل أو تعديل المنظمة ككل أو بعض أجزائها أو مكوناتها؛ نتيجة للتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة ويعرف التغيير الاستراتيجي بأنه زيادة فاعلية أداء إدارة المؤسسات وجودتها نحو تحقيق أهدافها أو تطوير نفسها بقياسها بنفسها مع غيرها أو التوافق مع متغيرات البيئة داخليًا وخارجيًا (الهادي، 2013، 228).

إذًا؛ يمكن القول إن التغيير هو الانتقال من وضع قائم للمؤسسة إلى وضع آخر أفضل منه من خلال بذل مزيد من الجهود والتخطيط لتحسين قدرته المؤسسة على حل المشكلات التي تواجهه وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المؤسسة ويتم ذلك من خلال العمل المخطط له سلفًا على أسس علمية بما يتماشى مع الإمكانيات المتاحة وفي حدود الأهداف العامة للمؤسسة وبذلك لا يكون التغيير المطلوب مجرد تقليد لمؤسسة أخرى أو هدف بحد ذاته ولكنه يبقى وسيلة للوصول إلى الأفضل دائمًا.

مكونات التغيير الاستراتيجي:

1- البيئة المؤثرة في الأداء المؤسسي:

حيث تعمل المنظمات التربوية في عالمنا المعاصر في ظل بيئة متغيرة ومعقدة وسريعة التغيير اقتصاديًا وتقنيًا وسياسيًا واجتماعيًا وثقافيًا ويهدف التغيير الاستراتيجي إلى تحديد القوى البيئية المؤثرة في الأداء المؤسسي وتحديد ما إذا كانت تشكل فرصًا حقيقية للنمو والتفوق أو تهديدًا للبقاء والمنافسة في بيئة تتسم بعدم الثبات وسعة التغيير.

2- تحديد الموارد والقدرات الاستراتيجية للمؤسسات:

أن تفاعل الموارد القيمة (ملموسة وغير ملموسة) مع القدرات الاستراتيجية يشكل الكفاءات الجوهرية والمؤثرة في أداء المؤسسات وتطويرها وتعد الموارد إحدى القيود الاستراتيجية لخيارات الأداء في المؤسسات التربوية وتوجهاتها المستقبلية والاستراتيجية.

3- تطور الرؤية ورسالة المؤسسة:

إن التغيير الاستراتيجي يسهم في تأطير رؤية ورسالة المؤسسة وهدفها الاستراتيجي، فرسالة المنظمة تحدد أهداف استراتيجية موجهة على قيم وتوقعات المستفيدين. بينما تعبر الرؤية والغرض عن الحالة المستقبلية المرغوبة في الأجل غير المنظور، فكلاهما استجابة لتفاعل ديناميكي بين التغيير الاستراتيجي من ناحية والتغيير في الأداء المؤسسي من ناحية أخرى؛ ما يؤدي إلى المرونة في عملية التغيير الاستراتيجي بوصفه مدخلاً في تطوير أداء المؤسسات التربوية وتجديدها.

4- تطوير الخيارات البدائل الاستراتيجية:

تهتم هذه المرحلة من التغيير الاستراتيجي بتحديد أسس تطوير الخيارات الاستراتيجية فيما يطلق عليه الاستراتيجيات العامة للتغيير الاستراتيجي في مجال تطوير الأداء، المنافسة والقيادة أو التركيز، تليها توليد البدائل الاستراتيجية أو خيارات حماية المركز التنافسي الحالي أو البحث عن موقع تنافسي جديد، حيث ترافقها عمليات واختبار تلك الخيارات والبدائل الاستراتيجية على معايير الملاءمة والقبول وإمكانية التنفيذ.

5- التنفيذ والرقابة الاستراتيجية:

إن صياغة الغرض الاستراتيجي وتطوير الخيارات والبدائل الاستراتيجية تبقى ذات قيمة محددة، تجسد ذاتها وأن تتزامن مع متطلبات التنفيذ والرقابة الاستراتيجية ومنها تحديد قضايا التغيير الاستراتيجي ومرونة التصاميم التنظيمية وتخصيص الموارد وتطوير نظم المعلومات الاستراتيجية لتعقب التطورات في أداء المؤسسات التربوية في بيئة تعليمية ناجحة للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة. (عبودي، 2006، 45).

6- أهمية التغيير الاستراتيجي:

يعد التغيير الاستراتيجي شديد الأهمية فهو ظاهرة إنسانية تربوية اقتصادية اجتماعية سياسية تتعدد أهميتها على النحو الآتي:

- تجديد الحيوية داخل المؤسسات؛ فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وتحريك الثوابت، وسيادة النفاؤل.
- تنمية القدرة على الابتكار والإبداع والمنافسة.
- إذكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء (الخصيري، 2003: 24).

تواجه المؤسسات المعاصرة العديد من المتغيرات البيئية المعقدة، منها: متغيرات البيئة الداخلية (كالهيكل التنظيمي- طبيعة العمل-الأفراد العاملين) ومتغيرات البيئة الخارجية كالمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية ويمكن تلخيصها على النحو الآتي (بو طرفه، 2011، 5).

- مواجه التغييرات للبيئة الداخلية والخارجية ومحاولة التأقلم معها من خلال التغيير الاستراتيجي الهادف إلى التحسين المستمر في مستوى الأداء.
- يعد التغيير الاستراتيجي أداء حيويًا يعمل على تنمية الأفكار التي تساعد على تطوير وتحسين الأداء وتحقيق نجاح المؤسسة.
- يعمل التغيير الاستراتيجي على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياه ومع ما تواجه المؤسسات والشركات والدول من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة.

أهداف التغيير الاستراتيجي؛

- بعد سعي المؤسسات إلى إحداث التغيير ومحاولة لإيجاد التوازن والخطط واستقرارها في وسط التغييرات التي تحدث في المناخ المحيط بالتغيير لا يأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما يكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة ويمكن إيجاز الأهداف على النحو الآتي:
- زيادة قدرة المؤسسة على التعامل مع متغيرات القرن والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو والتنافس.
 - ورفع مستوى الأداء وتحسينه وتحقيق مستوى عالٍ من الدافعية ودرجة عالية من التعاون وأساليب أوضح للاتصال والشفافية والحد من الصراع.
 - تحسين أداء المؤسسات وزيادة فعاليتها وذلك من خلال تحقيق التوازن بين المؤسسات وبيئتها المحيطة (سعيان، 2009، 10).
 - ويرى الهادي (2013، 228) أن مؤسسة التعليم تخطط وتدرس الحاجة إلى التغيير الاستراتيجي من أجل الوصول إلى عدد من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ومن أهمها:
 - الارتقاء بالمستوى التنظيمي والإداري لتطوير الكفاءة والفاعلية الإدارية والأكاديمية وتأهيلها نحو الابتكار والإبداع والجودة.
 - زيادة قدرة مؤسسات التعليم على التكيف مع البيئة المحلية والعالمية وذلك من خلال تحقيق الوصول إلى دور المنافسة والتميز والإنتاج.
 - ويذكر حسين (2007، 129) عددًا من أهداف التغيير الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات التعليمية؛ منها:
 - تحسين مناخ المؤسسة التعليمية بما يمكن العاملين من معالجة المشكلات التي يعاني منها التنظيم بشكل صحيح.
 - تبسيط إجراءات العمل في المؤسسة التعليمية سواء بالنسبة للعاملين فيها أم للطلبة.
 - مساعدة العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية، والاعتماد عليها بوصفها أساسًا وبدلاً عن الرقابة.
 - توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار بشكل مستمر ودون تشويه.

مجالات التغيير الاستراتيجي:

- لا يوجد حصر لعدد المجالات التي يمكن أن تشملها عملية التغيير في المؤسسة ويمكن تحديد أهم المجالات فيما يأتي: (المخلافي، 2009، 324، عساف، 1999، 272).
- مجال أهداف المنظمة: ويتمثل في الأهداف الفرعية والمرحلية التي تمكنها من الوصول إلى غايتها العليا بعيد المدى.
 - مجال غايات المؤسسات: يتضمن الأهداف بعيدة المدى التي وجدت المؤسسة من أجلها.
 - مجال سياسات المؤسسة: تتمثل في مجموعة القواعد والإجراءات التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المرحلية.

مجال عناصر المؤسسة تتمثل:

- العناصر الهيكلية: تتضمن مكونات هيئة المؤسسة (موارد، عمال، وتجهيزات) والعناصر القانونية (قوانين، أنظمة، لوائح، تعليميات) والعناصر البشرية كمًا وكيفًا والعناصر المعنوية (قيم، عادات، تقاليد).
 - العناصر الوظيفية: تتضمن وظائف المنظمات، طبيعة هذه الوظائف وأوصافها والمستويات الوظيفية.
 - عناصر العلاقات: هي التي تحدد علاقات المؤسسة وتشمل العلاقات الداخلية (أفقيه، وعمودية مع البيئة المحلية) والعلاقات الخارجية (محلية، دولية مع البيئة الخارجية).
- ويذكر عياصره (2008، 152) عددًا من مجالات التغيير الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات؛ منها:
- التغيير التكنولوجي: الذي يشمل الأدوات والمعدات والطرق والأساليب.
 - التغيير التنظيمي: ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمؤسسة وإدارتها وأقسامها ووحداتها.
 - التغيير الإنساني: يتعلق بالأفكار والاتجاهات والعادات والقيم.

أسباب التغيير الاستراتيجي:

- تعود الحاجة إلى التغيير الاستراتيجي في تحسين الأداء بالدرجة الأولى إلى العولمة وما صاحبها من تغيير في بيئة المؤسسة والذي أجبر قادتها على تحويل تفكيرهم من المحلية إلى العالمية التي يظهر تأثيرها على عدة مستويات لأسباب متعددة لها؛ فقد ذكر دودين (2012، 26) أن هناك عدة أسباب تدعو لإجراء التغيير الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة منها:
- التطور التكنولوجي.
 - العولمة.
 - ضعف الأداء.
 - تغير القوانين والأنظمة.
 - قصور العقل البشري.
 - تغيير إدارة المؤسسة.
 - نمو المؤسسة.

ويرى الرشيدة (2010، 187) أن من أهم أسباب التغيير:

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة في المؤسسة.
- تنمية القدرة على الابتكار.
- إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء.
- زيادة مستوى الأداء.

متطلبات نجاح التغيير الاستراتيجي:

- نجاح التغيير في المؤسسة التعليمية يتطلب (الهادي، 2013، 232) الآتي:

- إيجاد رؤية عامة مشتركة في كل المؤسسات.
- وضوح الأهداف.
- دعم القيادة العليا وتأييدها في جهود التغيير بما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج.
- اختيار القيادات القادرة وتدريبها.
- تلبية حاجات المجتمع.
- التحفيز والمكافآت.

وقد ذكر حمادات (2007، 112) من متطلبات نجاح التغيير الاستراتيجي في تحسين الأداء على

النحو الآتي:

- وجود خبراء أو وكلاء تغيير يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير سواء من داخل المؤسسة أم خارجها.
- توضيح دوافع التغيير وأسبابه للأفراد والعاملين.
- توفير الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.
- تحديد هدف التطوير على أن يكون واضحاً ومحددًا وقابلًا للقياس.
- إشراك الأفراد والجماعات في رسم الأهداف والتخطيط والتنفيذ.

معوقات التغيير الاستراتيجي في تحسين الأداء:

يواجه التغيير العديد من المعوقات والمشكلات في مجالات مختلفة؛ أهمها:

بحسب (دودين، 2012، 58) الآتي:

- جمود القواعد والإجراءات والهيكل التنظيمي.
- سوء وسائل الاتصال.
- الدرجة العالية من الرسمية.
- نقص الموارد لإحداث التغيير.

- التكنولوجيا.

ويرى حمادات (2007، 123) أهم المعوقات:

- مقاومة الأفراد للتطوير والتغيير.
- النقص في القدرات والكفاءات المتخصصة.
- ضعف توعية الأفراد الذين يشغلون الوظائف القيادية العليا.
- ضعف الإمكانيات المادية والفنية اللازمة لإجراء عملية التغيير.
- عدم الاهتمام بتزويد المؤسسة بالتقنية الحديثة.
- تضخم الهيكل التنظيمي وسوء وسائل الاتصال والإجراءات الرقابية.
- تقادم السياسات الإدارية ونظام الحوافز.

أبعاد التغيير الاستراتيجي:

إن لعملية التغيير ثلاثة أبعاد أساسية؛ ينبغي إدراكها والتعرف إلى كيفية التعامل معها وهذه الأبعاد هي:

- 1- التغيير في الهيكل التنظيمي: يتمثل في التغييرات على مستوى طبيعة الوظيفة وعلى وجه التحديد زيادة التوسع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة فهو يعد من أسرع الطرق في إحداث التغيير التنظيمي ويشمل الآتي: (إعادة التنظيم - إعادة تقسيم - أقسام المنظمة ونطاق الإشراف والعلاقات الوظيفية ودرجة المركزية في صناعة اتخاذ القرار) (برحومة، 2012).
- 2- التغيير في التكنولوجي: تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية في أساليب الإدارة وتقديم الخدمات؛ إذ تتطلب هذه الثورة من رموز التغيير؛ وفقاً لمعدات جديدة وطرائق ووسائل أعمال جديدة من أجل الحفاظ على الصدارة وهذا ما يدعو إلى ضرورة استجابة المنظمات والمؤسسات لمختلف أبعاد التطورات التكنولوجية المتعلقة بالتغيير والتطوير التنظيمي الذي من شأنه النهوض بتحسين الأداء والكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية (العنزي، 2013).
- 3- التغيير في الأفراد المتمثل في تغيير السلوكيات والمواقف فهي تسعى إلى التعديل المعمق للمؤسسة كلما زاد وزن أهمية التغيير الذي يمس المواقف والسلوكيات؛ حيث إنه كلما زاد عدد الأشخاص المؤيدين والداعمين للتغيير زادت فعاليات تحقيق الأهداف المرجوة وكفاءتها وتحسين الأداء (هلاي، 2010).

من خلال ما سبق؛ نجد أن التغيير الاستراتيجي ضرورة حتمية من أجل البقاء والاستمرار وتحسين الأداء ومواجهة التغييرات؛ لذا فإن عملية مهمة ومنظمة يمكن القيام بضبطها وتوجيهها نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقاً وبهذا المفهوم فهو يعكس معنى التقدم نحو الأفضل ويتضح أيضاً من خلال هذا الفصل أن التغيير الاستراتيجي هو أحد نماذج استثمار واستغلال معلومات اليقظة الاستراتيجية؛ حيث إنه يعني التحول إلى وضع أفضل من خلال المعلومات التوقعية والاستباقية للمؤسسة بهدف التكيف مع المستجدات في محيط المؤسسة وإحداث التغيير الذي لن يتم إلا من خلال سلسلة من الخطوات؛ حيث

تكون بدايتها في نهاية عمل فرق اليقظة الاستراتيجية التي تعني تشخيص الوضع القائم وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ثم تحديد المشاكل الحقيقية ومدى الحاجة لتغييرها لوضع خطة؛ يتم تنفيذها لتحقيق الأهداف المرجوة.

تحسين الأداء؛

يحظى مفهوم تحسين الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات والاهتمام المتزايد من قبل الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير. ومن هذا المنطلق فإن أن الأداء يمثل الدافع الأساسي والعامل الأكثر إسهامًا في تحقيق أهداف المؤسسة والبقاء والاستمرارية والمنافسة ومواكبة التطورات.

مفهوم الأداء؛

يعد مفهوم تحسين الأداء من أكثر المفاهيم شيوعًا واستعمالًا في جميع المؤسسات ومجالاتها حيث؛ حظى باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين فهو في اللغة يرجع إلى الكلمة الإنجليزية (Performance) التي تعني الإنجاز والتنفيذ ومن ثم يقصد بالأداء تنفيذ الأعمال بناءً على هدف أو مجموعة من الأهداف مع مراعاة النتائج المترتبة على هذه الأعمال (طلال وآخرون، 2010).
كذلك أعطيت تعريف عدة لتحسين الأداء التنافسي من بينها ما يأتي:

- السلوك الذي يسهم فيه الفرد بالتعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل تنافسي على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل المؤسسة؛ وبما يضمن زيادة النوعية والجودة والمنافسة.

ويرى إدريس (2009، 40) أن تحسين الأداء هو الإنجاز والإتقان في تحقيق أهداف المؤسسة والوصول بالمؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من المستعملة من قبل المنافسة حيث بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيًا.

من خلال التعاريف السابقة؛ يمكن القول إن تحسين الأداء التنافسي يسهم بشكل كبير في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة، فضلاً عن تحقيق الأهداف المطلوبة ومستوى تنفيذ الخطط؛ حيث يقدم الكثير من البدائل والحلول بمواجهه مظاهر الإخفاق والخلل في العمليات، ومن ثم ضمان مستويات مقبولة من الاستمرار والنمو والاستقرار والتطوير.

أهداف تحسين الأداء التنافسي؛

- يمكن إبراز أهداف تحسين الأداء كما حددها (عبد الرؤوف، 2001) على النحو الآتي:
- تحسين المشاركة والمسؤولية وكذا معنويات العاملين ورضاهم.
 - تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين على أسلوب العمليات.
 - زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسة للمؤسسة.

- مواكبة التغييرات والتطورات في البيئة المحلية والخارجية.
- متابعة أدوات قياس أداء العمليات وتطويرها.

مجالات تحسين الأداء:

يعد الأداء من التصنيفات المساعدة على تحقيق التفوق والنجاح، ويمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء التنافسي من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة واستعمالها في تصنيف الأداء التنافسي كمعيار الشمولية والأجل والمصدر والطبيعة.

أدوات تحسين الأداء:

تعددت أساليب تحسين الأداء ومداخله وعادة ما يكون التحسين عن طريق أساليب مختلفة تمكن المؤسسة من التعرف على مستويات الأداء التنافسي الأفضل ومن ثم البحث في كيفية الوصول بالأداء التنافسي إلى ذلك المستوى فتحسين الأداء التنافسي هو الانتقال بالأداء الفعلي من الوضع الذي نتجت عنه فجوة إلى مستوى الأداء التنافسي المعياري أو المطلوب الوصول إليه؛ إذ أنه يتوالي التأثيرات السلبية والإيجابية تصبح عملية التحسين للأداء ضرورة مستمرة وتشكل عملية أساسية في نشاط المؤسسة وبذلك تتمكن من السيطرة على أداء عاملها بما يعد بفرص أكثر بتحقيق الأهداف وتختلف أساليب تحسين الأداء التنافسي وتتفاوت من محاولات فردية غير مخططة حتى الوصول إلى محاولات إعادة البناء الشامل ومن أهم المداخل الشائعة بالآتي:

- إعادة هندسة العمليات وتعديل الهياكل والوظائف أو الموارد البشرية العالية وإعادة التصميم لكل ما سبق؛ ويمكن أن ينطبق على المؤسسة ككل كما يمكن أن ينطبق على وظيفة أساسية لتحسين الأداء التنافسي وتتشكل عملية إعادة الهندسة من خلال إعادة التفكير في الأساسيات وإعادة التصميم الجذري بالتحديد الواضح بأهداف استراتيجية المؤسسة.
- مما سبق يمكن القول: إن تحسين الأداء التنافسي يعد من المفاهيم الإدارية المعاصرة بحيث يقوم على مجموعة من الأساليب والمبادئ وهي من خلال المزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية والإبداعية وبين المهارات الفنية المتخصصة في تحقيق أداء أفضل للمؤسسة من أجل الحصول على ميزة تنافسية ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة.

دور التغيير الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة

حاول العديد من الباحثين إظهار طبيعة العلاقة بين دور التغيير الاستراتيجي وتحسين الأداء؛ فالمؤسسات اليوم تميل نحو امتلاك رؤية استراتيجية للتغيير تمكنها من تحقيق الأداء ومما يدل على ذلك هو الزيادة كبيرة للموارد المخصصة للبحث والتطوير، فقد أشار كوتر (2004) إلى أن التغيير الاستراتيجي هو حجر الأساس الأكثر أهمية في الأداء، ويمكن النظر إلى الأداء على المدى البعيد على

أنه عملية مشتقة من التغيير الاستراتيجي؛ أي إن التغيير الاستراتيجي يأتي في الصدارة للأداء المؤسسي الفاعل (هل وجونز، 1992، 69).

ويُعدُّ التغيير الاستراتيجي المحرك الرئيس للمؤسسة بعيداً عن وضعها القائم تجاه الوضع المستقبلي المرغوب فيه لرفع الأداء وتعزيز مميزاته التنافسية؛ فقد مارست معظم المؤسسات نوعاً من التغيير الاستراتيجي وذلك من أجل دعم تقوية الكفاءات ورفع مستوى الأداء ليرتقي إلى أداء تنافسي وبناء ميزة تنافسية ولقد تبنت معظم هذه المؤسسات واحدة من ثلاثة أنواع رئيسة من عملية التغيير الاستراتيجي، هي: إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة والتجديد والابتكار بوصفها آليات لرفع أداء المؤسسات وتحسينها (العززي، 2016، 450) ويؤكد (السلمي، 2005، 116-117) أن دور التغيير الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات يساعدها على:

- إقامة بناء تنظيمي مرن ومتوافق مع طبيعة المهام الموكلة إليها ومعطيات الظروف المحيطة والخصائص الذاتية للمؤسسة.
- تكوين هيكل الموارد البشرية في التنظيم تكويناً علمياً وتقنياً وفكرياً وثقافياً متكاملًا ومتوافقاً مع متطلبات العصر ومتغيراته، ومرتكزاً على التقنية وتطوير سبل التنمية المستمرة لتلك الموارد البشرية وتمكينهم من المشاركة بالرأي وصنع القرار.
- تكوين وتنمية وتطوير الرصيد المعرفي للمؤسسة واعتماد البحث العلمية والتطوير التقني سبباً لحل مشكلاتها.
- تصميم الأنشطة والعمليات وتنسيق العلاقات بين عناصر المؤسسة الداخلية، وتنمية علاقتها مع العناصر الخارجية ذات التأثير.
- خلق ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير الهادف، وتنمية ودعم علاقات التعاون والتفاعل الديمقراطي بين عناصرها.
- تأكيد مفاهيم اللامركزية والتمكين وتنمية وحدات الأعمال الاستراتيجية.
- وضع الخطط الاستراتيجية في ضوء التوجهات والأهداف الاستراتيجية لاستثمار الفرص وتجنب التهديدات الناشئة عن المتغيرات.
- إعداد الهيكل التنظيمي وبيان الاختصاصات والعلاقات بين قطاعات المؤسسة المختلفة.
- متابعة الأداء على مستوى المؤسسة، والعمل على تطويره بما يتفق مع الأهداف والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة (السلمي، 2005، 18).
- كذلك فدور التغيير الاستراتيجي يعتبر منهجاً في مجال تطوير وتحسين الأداء في مستقبل المؤسسات ومساعدتها في اختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة وفقاً لمعايير واضحة وذلك لمواجهة التحديات والتطورات بوسائلها المختلفة؛ ما يساعد القائمين عليها على مواكبة التغييرات الحقيقية في عالم يتسم بالتغييرات السريعة والمفاجئة إلى حد كبير بمرونة وكفاءة عالية.

يتضح من خلال ما سبق: أن تحسين الأداء في المؤسسات له علاقة إيجابية بالتغيير الاستراتيجي كونه يسهم إيجابياً في عملية الإدارة الاستراتيجية من تخطيط وتنفيذ ورقابة وكذلك يؤثر على العمليات الإدارية وذلك بتوفير كل المتطلبات لإنجاز خططها وتحقيق أهدافها ومساعدة الإدارة العليا على صياغة الاستراتيجية في جميع أجزاء المؤسسة وتوجيهها من خلال التغيير الاستراتيجي؛ لذلك فالتغيير الاستراتيجي له دور إيجابي بأبعاده المختلفة؛ كونه يسهم في تحسين كل من الوظائف الإدارية والعمل على زيادة فاعلية مختلف المؤسسات وكفاءتها.

لذلك؛ أصبحت عملية ضرورية للمؤسسات مادامت أنه تعمل في بيئة؛ تتصف طبيعتها بالتغيير المستمر والسريع في القوى المؤثرة فيها والتي يصعب التنبؤ به والتحكم فيها لذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء وتحسينه في المؤسسات هو التغيير الاستراتيجي والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة؛ لذلك فالتغيير الاستراتيجي هو عملية طبيعية تقوم على عملية إدارية معتمدة ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر يمكن رؤيته بوصفه سلسلة من المراحل التي يتم من خلالها الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد القائم على تطوير الأداء وتحسينه ويعد التغيير الاستراتيجي موجهاً ومقصوداً وهادفاً؛ يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات ومواجهة التغيرات، وهو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تغيير شامل في المناخ السائد للمؤسسة مع التركيز خاصة على تحسين الأداء.

الاستنتاجات:

- في ضوء الأب النظري والدراسات السابقة توصل الباحث إلى أن تحسين أداء المؤسسات يأتي استجابة لمطلب التغيير الاستراتيجي، وقد توصل إلى عدد من النتائج؛ أهمها:
- الدور الإيجابي والفعال للتغيير الاستراتيجي؛ في التحسين المستمر ورفع أداء المؤسسات وزيادة فاعليتها.
 - التغيير الاستراتيجي يعبر عن الرؤية الاستراتيجية ويشمل هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها وثقافتها المشتركة في الإبداع والتجديد والابتكار.
 - تسعى المؤسسات لتحسين أدائها إلى تطبيق التغيير الاستراتيجي استجابة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
 - يعمل التغيير الاستراتيجي على التحسين المستمر لما تقوم به المؤسسات على كافة مكوناتها (أفراد، تكنولوجيا، هيكل، عمليات، مها). وذلك لكي تتمكن من تحقيق الأداء التنافسي الذي من شأنه أن يضمن لها البقاء والاستمرار في بيئة شديدة التقلبات والتغيرات.
 - يعمل التغيير الاستراتيجي على تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات من خلال إعادة الهندسة على إعادة تصميم وتنظيم العمليات وتحسين كفاءتها، كما يقوم على إعادة الهيكلة على إعادة تنظيم الوظائف

- وتحسين فاعليتها، كذلك يعمل الابتكار والتجديد على استحداث أساليب جديدة للعمل واكتساب المؤسسة الميزة التنافسية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.
- يعد التغيير الاستراتيجي أحد المداخل الاستراتيجية لرفع الفاعلية والكفاءة التنظيمية التي تمثل إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التميز.
- تسعى المؤسسات إلى تحقيق أداء تنافسي، وذلك من خلال انتهاج أساليب التغيير الاستراتيجي لتطوير وتحسين أدائها.
- يعمل التغيير الاستراتيجي على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة ومع ما يواجه المؤسسات والشركات والدول من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة.
- يعمل التغيير الاستراتيجي على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في تحسين الأداء والممارسة التشغيلية، وذلك من خلال اكتشاف نقاط الضعف والقوة ومجالاتها والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء.

التوصيات:

- في ضوء الاستنتاجات؛ يوصي الباحث بالآتي:
- 1- تبني مدخل التغيير الاستراتيجي لتحسين أداء المؤسسات.
 - 2- ضرورة أن تعمل القيادات العليا على تبني عملية التغيير الاستراتيجي ودعمها وتأييدها لتحسين أداء المؤسسات وتجديدها.
 - 3- إقامة الدورات والندوات والورش للقيادات التربوية لتوضيح طبيعة صياغة الرؤية والرسالة والغايات والأهداف الاستراتيجية لما لها من أهمية في عملية التغيير الاستراتيجي ودورها في تحسين أداء المؤسسات.

المقترحات:

- يقترح الباحث إجراء البحوث الآتية:
- 1- معوقات التغيير الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات.
 - 2- متطلبات التغيير الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات.
 - 3- الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي بتحسين أداء المؤسسات.

قائمة المراجع:

- بشر، يحيى منصور، هجرص، مهدي صالح، الجنابي، فاضل زامل (2000) دراسة تقييمية لواقع مكاتب التربية والتعليم في مديريات محافظة إب وأبين وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها، المشروع اليمني الألماني وزارة التربية والتعليم، اليمن.
- الخضيرى، محسن الحمد، (2003) إدارة التغيير، دار الرضاء للنشر دمشق، سوريا
- عبد السلام، إبراهيم عبيد (2000) التحليل الاستراتيجي والأداء التنافسي دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية، كلية العلوم الإدارية.
- محمد حسين عساف، (2013) ادارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي جامعة سانت كليمانس فرع الأنبار، العراق.
- الهبوب، أحمد غالب (2012) الجامعة وثيقة التغيير دراسة تحليلي نقدية لواقع ثقافة التغيير في الجامعات اليمنية مقدمة الى المؤتمر الدولي السابع عشر لجامعة فيلادولفا ثقافة التغيير (الأبعاد الفكرية، العوامل التمثلات) 6-8 تشرين الثاني، نوفمبر، عمان، البحوث المركز القومي للبحوث التربوية، الأردن.
- شارلز وهل، (2001) الادارة الاستراتيجية، ترجمة رفاعي، دار المريح، ط 2، الرياض السعودية.
- معمر وآخرون (2013) تنفيذ الميزانية في المؤسسات التربوية دراسة حالة بلدة عمر جامعة قاصدي مرياح، الجزائر، بحث تخرج غير منشور.
- ناصر، أفراح أحمد (2016) دور التغيير الاستراتيجي مدخل لتطوير أداء المؤسسات التربوية، كلية التربية، جامعة إب.
- حسين، سلامة عبد العظيم (2007) ثورة إعادة الهندسة مدخل جديد لمنظومة التعليم، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر .
- حمادات، محمد حسن، (2007) وضائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- دودين، احمد يوسف (2012) إدارة التطوير والتغيير التنظيمي، ط2، دار اليازوري العلمي للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- المخلافي، محمد سرحان (2009) القيادة الفاعلة وإدارة التغيير مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، الإمارات العربية المتحدة، مصر دار حنين للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- مجمع اللغة العربية (1972) المعجم الوسيط الإدارة العامة للمعجمات وحياء التراث المكتبة الاسلامية للطباعة والنشر، تركيا.

- العززي محمود عبده حسن (2016) اتجاهات حديثة في الإدارة التربوية، ط1، الجمهورية اليمنية، صنعاء مكتبة خالد بن الوليد.
- فلييه، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دارس المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- الهادي، شرف إبراهيم (2013)، إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي نحو جودة النوعية وتمييز الأداء المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مجلة عربية علمية محكمة نصف سنوية تصدر عن الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية المجلد (6) العدد (11) ص221 . 267.
- سعاد، خرياش (2015)، دور التغيير التنظيمي في رفع كفاءة وفاعلية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- العربي، شريف عبد المعطي (2015) تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعليم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة.
- شارف، مريم (2016) التغيير الاستراتيجي ودوره في رفع الأداء التنافسي للمؤسسة، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العربي، تبسة.
- برحومة، عبد الحميد (2012)، دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، مجلة عملية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 33 جامعة المسيلة، الجزائر، 313.
- العنزي، يوسف صالح (2013)، أثر إدارة التغيير وتعزيز فعالية الشركات المساهمة العاملة في دولة الكويت، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط.
- فيلالى، حمزة (2010)، دور التغيير التنظيمي وإرساء الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر.
- طلال بن عايد وآخرون (2010)، التنظيم وأداء المنظمات، بحوث محكمة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 33.
- الدحلة، فيصل عبد الرؤوف (2001)، تكنولوجيا الأداء البشري، دار المكتبة الوطنية للنشر، الأردن، 124.
- عبوي، زيد منير (2006)، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن.

2-المراجع الأجنبية:

- Kotter, S. S. (1979). **Dealing with Resistance to changei six change Approaches** , valve baded.



الشفافية الإدارية مدخل استراتيجي لتطوير أداء المؤسسات التربوية في اليمن

أ/ عبد الله ناجي محمد العتابي

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

Email:avdarkeb.1.23@gmail.com

إشراف/ أ.د./ أحمد غالب الهبوب

أستاذ الإدارة أصول التربية، كلية التربية، جامعة إب-الجمهورية اليمنية

أ/ صالح إسماعيل أحمد الحلياني

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

Email:77.saaleh88@gmail.com

إشراف/ أ.د./ فؤاد محمد البعداني

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

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة متطلبات الشفافية الإدارية ودورها كمدخل استراتيجي لتطوير أداء المؤسسات التربوية في اليمن، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وخلصت الدراسة إلى أن ممارسة الشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية ضعيفة جدًا، وأن معوقات تطبيق الشفافية الإدارية كبيرة جدًا، وفي ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة والتقارير الدولية توصل الباحثان الى عدة نقاط من شأنها تعزيز دور الشفافية الإدارية كمدخل استراتيجي لتطوير أداء المؤسسات التربوية في اليمن. الكلمات المفتاحية: الشفافية، الشفافية الإدارية، المؤسسات التربوية، مدخل استراتيجي.

Abstract:

This paper aimed to identify the role of administrative transparency as a strategic input to the development of the performance of educational institutions in Yemen. The researcher used the analytical descriptive method. In the light of theoretical literature and previous studies, the researcher reached several points that enhance the role of administrative transparency as a strategic input to improve the performance of educational institutions in Yemen.

Keywords: Transparency - Transparency - Management Transparency, Educational Insinuations.

1-المقدمة:

تحظى الشفافية بأهمية دولية ووطنية بوصفها من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي تسعى لها الحكومات والمنظمات لتطبيقها، كما أنها المحور الرئيسي للوصول إلى التنمية الشاملة. ونظرًا لأهمية الشفافية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، وإسهامها في تنمية التنظيمات الإدارية والوصول إلى تنظيمًا سليمًا قادرًا على مواجهة التحديات الجديدة عاملاً على تحقيق أهدافه، وباعتبار المؤسسات التربوية إحدى هذه التنظيمات الإدارية المهمة فقد أدركت الأمم أهمية العلم وأولته جانبًا كبيرًا من الاهتمام رغبة منها في مواكبة العصر، لهذا حظيت عمليات التطوير في الأداء الإداري للمؤسسات التربوية بجانب كبير من هذا الاهتمام إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر التغيير والتجديد والسعي نحو تجويد المنظومة الإدارية التربوية، باعتبار التطوير إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي يولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية ومحاولة التكيف معها (احمد، 2003، 9).

فبدأت عمليات التطوير تؤتي أكلها وذلك بإيجاد مداخل وأساليب إدارية جديدة ترتقي بالعمل المؤسسي، فظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل من مداخل التطوير، أيضًا تطبيق الإدارة التشاركية، ومدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، الذي يعد من أهم مداخل التطوير، كما ظهرت الشفافية الإدارية كمفهوم من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يتوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها، لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، إضافة إلى إسهامها في تنمية التنظيمات الإدارية للوصول إلى تنظيم سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة (عريبات، 2011، 41).

وتعد الشفافية إحدى مقومات تحقيق الحوكمة في الإدارة ويقصد بالشفافية مبدأ إيجاد بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة، بشكل أكثر تحديدًا، ومنهج توفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب والانفتاح على كل الأطراف ذات العلاقة. أو هي توفير بيئة عمل جذابة يسهل من خلالها التنبؤ بالتغيرات الحاصلة فيها ومن ثم تحديد اتجاهاتها المستقبلية (دودين، 2011، 313).

وتتبع أهمية الشفافية من آثارها الإيجابية على القطاعين العام والخاص، إذ تساعد على تحقيق العديد من الفوائد ومنها تعزيز دور الولاء لدى العاملين، وزيادة إنتاجيتهم وشحن همهم، وترسيخ قيم التعاون وتظافر الجهود ووضوح النتائج وتحسينها، كما تعمل على تقليل الغموض والضبابية وتساعد في استئصال الفساد إن وجد، وانعدام الشفافية يؤدي إلى غموض التشريعات، ومن ثم السماح للموظف أن يأخذ على عاتقه حرية تفسير التشريعات، مما يؤدي إلى ازدياد المعوقات الإدارية، وتعمل الشفافية الإدارية أيضًا على تسهيل عمليات تقييم الأداء وتوفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في العمل وتطوير وظائف الوحدات الإدارية وترسيخ قيم التعاون والعمل الجماعي (حرب، 2011، 3). لقد



أكدت العديد من الدراسات على أهمية تحقيق الشفافية في العمليات الإدارية، منها دراسة (رمزي، 2011). التي أوصت بضرورة العمل على تعزيز الممارسات الإدارية فيما يتعلق بموضوع الشفافية، وما تضمنته من مجالات متعددة سواء الفساد والمساءلة واتخاذ القرارات أو الأداء والتقييم أو الشفافية بمجال التشريعات والقوانين وأنظمة واجراءات العمل أو بمجال المعلومات والبيانات، ودراسة (العمري، 2013). التي أكدت على ضرورة مشاركة المجتمع المحلي في عملية صناعة القرارات المتعلقة بالخدمة المقدمة له، ومحاربة الفساد، كما أوصت دراسة عريبات (2011). بضرورة تشجيع المديرين في وزارة التربية والتعليم على التغيير والتحديث في أساليبهم الإدارية لتكون أكثر وضوحًا بما يسهم في الوصول إلى درجة عالية من السلاسة في تدفق المعلومات والقرارات الإدارية بما يخدم العملية التعليمية التعلمية، ودراسة (الشمري، 2009). التي حثت على الأخذ بسياسة علنية مهمتها تقييم الأداء بدلاً من سريتها، بالإضافة إلى نشر المعلومات والإفصاح عنها، وكما أن بعض الدراسات أكدت ضعف الشفافية الإدارية في مؤسساتنا التربوية منها دراسة (الشامي، 2014) التي أشارت إلى أن ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم ضعيفة جدًا، وأن حدة معوقات تطبيق الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم كبيرة جدًا، ومن هنا رأى الباحثان ضرورة القيام بهذه الدراسة، للوقوف على هذه المعوقات، وتوضيح أهم المتطلبات التي يجب توفرها في هذه المؤسسات، والتي بدورها ستعمل على تعزيز دور الشفافية الإدارية كمدخل استراتيجي لتطوير أداء المؤسسات التربوية في اليمن.

2- مشكلة الدراسة:

نظرًا لما تعانيه المؤسسات التربوية في الجمهورية اليمنية من وجود العديد من المشكلات، والاختلالات التي ترافق عملها، والتي أشارت إليها العديد من الدراسات والتقارير المحلية والدولية، ومنها دراسة (البكاري، 2014)، التي أشارت إلى ضعف تطبيق معايير الاختيار للقيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم، وضعف المساءلة الإدارية على المستوى الداخلي والخارجي، ووجود الطابع البيروقراطي القائم على احتكار السلطة، وعدم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار بالإضافة إلى مقاومة التغيير والتحسين للأداء. كما أكدت دراسة الشامي (2014)، أن واقع ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم ضعيفة جدًا، سواءً في مجال البيانات والمعلومات، أو مجال التقييم الإداري، وكذا مجال التعيين في الوظائف القيادية الإدارية، أيضًا في مجال الاتصالات الإدارية، واتخاذ القرارات، ومجال المسائلة الإدارية، جميع هذه المجالات تمارس فيها الشفافية الإدارية بشكل ضعيف جدًا، كما أشارت دراسة معزب (2006) إلى أن المعوقات والمشاكل الإدارية في وزارة التربية والتعليم ناتجة عن غياب الشفافية والمساءلة، وعدم وجود معايير لاختيار القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم. من هنا وجد الباحثان ضرورة القيام بهذه الدراسة لما ذكر مسبقًا وأكدته عدد من الدراسات أن هناك خللاً واضحًا تعانيه المؤسسات التربوية في اليمن بسبب غياب الشفافية الإدارية في هذه المؤسسات أو ضعفها الشديد، مما

أدى بدوره إلى ضعف الأداء الإداري في المؤسسات التربوية، وهذا ينعكس سلبيًا على العملية التربوية لذا فإن الحاجة اقتضت ضرورة القيام بإجراء هذه الدراسة، والذي من شأنه تسليط الضوء على هذا الموضوع المهم وذلك من خلال محاولة بيان أسس الشفافية الإدارية ومجالاتها، وكذا إبراز المعوقات التي تواجهها، وأهم المتطلبات التي يجب أن تتوفر لتعزيز الشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية، وتوضيح دور الشفافية الإدارية كمدخل استراتيجي في تطوير أداء المؤسسات التربوية في اليمن. وللوصول لذلك حصرا الباحثان مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي: ما دور الشفافية الإدارية بوصفها مدخلًا استراتيجيًا لتطوير أداء المؤسسات التربوية في اليمن؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الآتية: ما أسس الشفافية الإدارية؟ وما هي مجالاتها؟ ما معوقات تطبيق الشفافية الإدارية كمدخل استراتيجي لتطوير أداء المؤسسات التربوية في اليمن؟ ما متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية كمدخل استراتيجي لتطوير أداء المؤسسات التربوية في اليمن؟

3-أهداف الدراسة:

- يتحدد هدف البحث الحالي في التعرف على ما يأتي:
- دور الشفافية الإدارية كمدخل استراتيجي لتطوير أداء المؤسسات التربوية في اليمن.
 - الشفافية الإدارية وأسسها، ومجالاتها.
 - معوقات تطبيق الشفافية الإدارية بوصفها مدخلًا استراتيجيًا لتطوير أداء المؤسسات التربوية في اليمن.
 - متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية في تعزيز استراتيجيتها أداء المؤسسات التربوية في اليمن.

4-أهمية الدراسة:

يرى الباحثان أن هذه الدراسة تكتسب أهميتها كون موضوع الشفافية الإدارية موضوع حديث وتعد مطلبًا أساسيًا لتعزيز الشفافية في المؤسسات التربوية، حيث تزامن هذا التوجه مع الاهتمام الشعبي المتزايد بالمخالفات السلوكية لموظفي القطاع الحكومي وشعور المواطن اليمني بوجود قصور في الخدمات المقدمة إليهم، ومن ثم تبرز الحاجة إلى الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين في القطاع الحكومي وبالذات في المؤسسات التربوية والعمل على تحسين مستوى أدائهم عند تطبيق مبادئ الشفافية الإدارية، ولهذا لا بد من وجود مجتمع ديمقراطي، يوفر بيئة تمكن من تبادل المعلومات والإفصاح عنها، ووجوب العمل على نشر الوعي بأهمية تحقيق الشفافية، وإبراز النتائج الإيجابية التي ستعكس على كل مكونات المجتمع عند تحقيقها، كما أنه يجب الحرص على إيجاد مناخ تنظيمي مشجع على تحقيقها، كما أن للجهات الحكومية والرقابية الدور الرئيس في متابعة أداء المؤسسات ومدى تحقيقها للشفافية الإدارية، وتوفير التشجيع الكامل لها. مما يقود بالآتي إلى أن تكون هذه المؤسسات التربوية أكثر قدرة وكفاءة في تلبية احتياجات المواطنين وتقديم الخدمة المناسبة وبالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب من غير تأخير وبكل



مصادقية، فيأمل الباحثان أن تسهم هذه الورقة في زيادة اهتمام وزارة التربية والتعليم، والجامعات، والمساجد، والمنظمات المدنية التي تهدف إلى تطبيق الشفافية الإدارية كمدخل استراتيجي في عملهم الإداري كي تساعدهم في انجاز مهامهم الإدارية المختلفة.

5- منهجية الدراسة:

نظرًا لطبيعة الدراسة الحالية فقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، والذي اقتصر هنا على وصف وتحليل ما توافر من البحوث والدراسات والتقارير المحلية والدولية ذات الصلة، ثم استخلاص الاستنتاجات منها.

5- حدود الدراسة:

حدود الدراسة الحالية في حدها الموضوعي يقتصر على معرفة دور الشفافية الإدارية كمدخل استراتيجي لتطوير أداء المؤسسات التربوية في اليمن بحسب ما تناولتها الأدبيات السابقة.

6- مصطلحات الدراسة:

أ- الشفافية:

الشفافية لغة: قال شف عليه ثوبه، يشف بالكسر شفيقًا أي رق حتى يرى ما تحته وشفوفًا أيضاً، وثوب شف بفتح الشين وكسرهما أي رقيق (الرازي، 2007، 161).

الشفافية اصطلاحاً: تعرّف الشفافية بأنها: حق كل فرد من العاملين أو المتعاملين أو الجمهور في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي (هلال، 2010، 59).

وتعرّف بأنها: توفر المعلومات لعامة الناس حول السياسات والنظم والتعليمات والقوانين والقرارات الحكومية (الكيلاني وسكجها، 2000، 59). ويقصد بالشفافية الوضوح والدقة (Michener&Bersch, 234, 2013)، والتي تعني توافر المعلومات حول أعمال المنظمة الداخلية وأدائها. وهذا يتيح قابلية ملاحظة الداخل، والذي يشير إلى قدرة الأفراد والجماعات خارج المؤسسة لرصد الأنشطة والقرارات المتخذة داخل المنظمة (Grimmelikuijsen, 2013, 575).

بينما اقترحت (Klotz, 2008) تسعة أبعاد لتعريف الشفافية وهي: الاعتراف بالوضع، والمشكلة، والمسئوليات، والارتباطات والعلاقات، ومن ثم تسهيل الفهم، والتغذية الراجعة للأنشطة المنفذة، والاتصال، ومن ثم التمكين من صنع القرار (Klotz, 2008, 626).

ب- الشفافية الإدارية اصطلاحاً:

تعرف الشفافية الإدارية بأنها: وضوح التشريعات، وسهولة فهمها، واستقرارها، وانسجامها مع بعضها ومع مواضيعها، ووضوح لغتها، ومرونتها، وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية بما

يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات بحيث تكون متاحة للجميع (السكران، 2011، 203). كما تعني الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات، وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة، نيابة عن الشعب، وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة (الراشدي، 2007، 15). ويعرفها اللوزي بأنها: الوضوح والعقلانية والالتزام بالمتطلبات أو الشروط المرجعية للعمل وتكافؤ الفرص للجميع، وسهولة فهمها، هذا بالإضافة إلى سهولة الإجراءات التنفيذية وبساطتها وعدم تعقيدها والسماح بالالتفاف عليها وإطالتها غير المبررة وكذلك النزاهة في تنفيذها (اللوزي، 2002، 119).

ويعرف العيسوي (2011، 207)، الشفافية الإدارية بأنها: التزام الإدارة بإشراك المواطنين في إدارة الشؤون العامة التي تمارسها الإدارة لصالح الشعب، مع الالتزام باتخاذ كافة الإجراءات القانونية لتزويد الشعب بالمعلومات الصادقة عن الخطط والمشروعات والأعمال وميزانياتها ونتائج هذه المشروعات وأسباب القيام بهذه المشروعات حتى لا تتعرض للإلغاء بعد البدء فيها وتوضيح طرق مساءلة الإدارات عن أعمالها.

ويعرفها الطشة وحوامدة (2009، 21) بأنها: مجموعة السلوكيات والأداء والآليات الدالة على الشفافية الإدارية، وتقوم بها الإدارة تجاه الموظفين والمواطنين، وتتضمن تأكيد الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة ووضوح الأداء والتقييم وعدالته، ونشر المعلومات والبيانات والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها، وتبسيط الإجراءات وآليات العمل ووضوحها وسهولة الاتصال بكافة الاتجاهات، وموضوعية اتخاذ القرارات وامتلاك نظم واضحة للمساءلة ومكافحة الفساد وذلك وفق المقياس المعد لهذه الغاية.

والملاحظ هنا أن الشفافية لم تعد تقتصر على مفهوم الوضوح فقط. وإنما أصبحت منهج عمل في مختلف النشاطات، وأصبحت الدعوة إلى اعتمادها تأخذ حيزاً واسعاً من اهتمام هذا العالم، وتوج هذا الاهتمام بإنشاء هيئة متخصصة خلال عام 1993 سميت (منظمة الشفافية الدولية)، تأسست في برلين، هدفها مكافحة الفساد في المعاملات الدولية، وتقوم بتزويد العديد من الجهات بالمعلومات اللازمة في هذا الشأن والتي تشمل على قواعد بناء أنظمة فعالة للشفافية، وأدوات المتابعة للأداء المؤسسي، وآليات تطبيق القوانين الخاصة بالشفافية ولمنظمة الشفافية الدولية مكاتب في أكثر من (70) دولة في آسيا وأفريقيا وأوروبا وأمريكا، وتضم هذه المكاتب في عضويتها رجال أعمال مثقفين ومهنيين، وجمعيات مدنية من المهتمين بمقاومة الفساد الإداري ووسن التشريعات ووضع البرامج المختلفة لمكافحته (الكيلاني وسكجها، 2000). ويعرف الباحثان الشفافية الإدارية إجرائياً بأنها: مجموعة السلوكيات والأدوات والآليات الدالة على الشفافية الإدارية، التي يقوم بها مديرو المؤسسات التربوية والتي تتضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة ووضوح الأداء، والتقييم وعدالته، ونشرهم للمعلومات والبيانات وإفصاحهم عنها، وتبسيطهم للإجراءات وآليات العمل وتوضيحها، وموضوعيتهم في اتخاذ القرارات، وامتلاكهم لنظام



واضح للمساءلة ومكافحة الفساد. من خلال التعريفات السابقة يرى الباحثان أن الشفافية الإدارية تتضمن ما يلي:

- 1- وضوح التشريعات والقوانين وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها، ومرونتها ووضوح لغتها، بحيث يسهل فهمها.
- 2- تبسيط الإجراءات ومرونتها، مما يسهل عملية إنجاز المعاملات ببسر وسهولة.
- 3- الانفتاح على الأطراف ذات العلاقة من خلال جعل المعلومات المتعلقة بالأنظمة والقوانين والقرارات والأعمال متاحة ومنظورة ومعروفة.
- 4- تعزيز قيم الولاء والثقة بالمنظمة، بسبب وضوح آليات اتخاذ القرارات، وتقييم الأداء، والتخطيط.
- 5- تعزيز الدور الرقابي من كافة الأطراف ذات العلاقة على العمليات الإدارية في المؤسسة، مما سينعكس بالإيجاب على أدائها. ومن ثم يمكن تعريف الشفافية الإدارية بأنها: الوضوح التام في القوانين والنظم، وتبسيط الإجراءات، وسهولة الوصول إلى المعلومات، والانفتاح على الأطراف ذات العلاقة.

ج- المؤسسات التربوية:

هي المؤسسات التي يقع على عاتقها تربية الفرد إذ تقوم بتنمية الإنسان عقلياً وفكرياً وسلوكياً عبر مجموعة من القيم التي يتلقاها من الأسرة والإعلام والمدرسة والمسجد (ابراهيم، 2009، 849).

ويمكن تعريف المؤسسات التربوية إجرائياً بأنها: موكلة من قبل المجتمع بالقيام بعملية التنشئة، ويطلق عليها البعض (وسائط التنشئة الاجتماعية) باعتبارها وسيطاً بين المجتمع والأفراد، وتعد الأسرة والمدرسة وجماعة الرفاق أو الأقران والمسجد ووسائل الإعلام من أهم هذه المؤسسات التربوية.

د- مدخل استراتيجي:

هناك دالتين للمدخل الاستراتيجي أحدهما: ترافق مفهوم الفعل الاستراتيجي فهي (المستقبل) حيث أن الاستراتيجية تنقل نظرنا إلى أبعد من اللحظة التي نعيشها أو الحاضر، إذ أنها وكما يقول بعض الاستراتيجيين كل ما يمنعنا من الخوض إلى دكتاتورية اللحظة، ولكن الاستراتيجية لا تختزل إلى فعل أو مخطط للتطبيق، فالمخطط هو توقع أو عمل مسبق من الممكن القيام بالفعل مستقبلاً، أما الاستراتيجية فهي شكل من أشكال تخيل المستقبل بأكمله، إذ يعكس العمل الذي يقوم به الإداريون، فالاستراتيجي هو من يملك رؤية كاملة وبعيدة.

وثانيهما: أنها ترافق مفهوم فعل استراتيجي أو المفهوم الذي يرتبط به هو التوافق أو التلاؤم، فالاستراتيجية ليست شكلاً بسيطاً أو سهلاً نتحدث عنه أو ننظر له، بل يجب أن تتوافق مع الممارسة من قبل أشخاص مسؤولين وكفاء، وفي اللغة الدارجة عندما نقول عن شيء أنه استراتيجي فهذا يعني أنه مهم أيضاً بالنسبة لرجل السياسة أو لمديري المؤسسات التربوية، ومن شابههم في المسؤولية، الاستراتيجي

يعني المهم، كما أننا نطلق هذه الصفة (استراتيجي) على الأشياء التي لا تقدر بثمن أو بأهميتها (نيوف، 2002، 4).

7-أنواع المداخل:

أشار الغالبي إلى أهم المداخل الآتية:

- **المدخل الشمولي:** بوصفه منهجًا علميًا متكاملًا يرتبط بعمليات التخطيط الاستراتيجي، ولهذا تحاول إدارات المؤسسات التربوية اعتماد المدخل الاستراتيجي لتطوير الأداء الوظيفي.
- **المدخل التدريجي (الترايدين):** لكونه منهجًا عمليًا واقعيًا يمازج بين التحليل الموضوعي والعلاقات والسلوكيات لأصحاب العلاقة والمصالح، كون المؤسسات التربوية لا تمثل كيان اقتصادي فقط، بل كيان سياسي واجتماعي أيضًا، ان نقطة القوة الأساسية في هذا المدخل تتمثل بكون الواقع يستند إلى عمليات تعلم مستمرة ولا تتخذ القرارات بالاستناد إلى تنبؤات فقط، بل تكون أحيانًا خارج إطار رؤية مستقبلية بعيدة لتطوير أداء المؤسسات.
- **مدخل الحشد العشوائي:** إنَّ عدم قدرة المؤسسات التربوية على تبني منهج متكامل للتخطيط الاستراتيجي الرسمي، يولد حالة من التدافع والحشد العشوائي للعديد من الجهات والأطراف للتدخل غير المنظم والمنظم في المؤسسات التربوية، وعدم قدرة المؤسسات التربوية اعتماد المدخل الاستراتيجي لتطوير الأداء الوظيفي.
- **مدخل الاختيار الطبيعي:** تجد الإدارات نفسها في اغلب المواقف اسيرة الأحداث والظروف المحيطة بها بحيث يكون هامش المناورة وحرية الاختيار محدودًا بسبب محدودية دور الإدارة التربوية في اعتماد المدخل الاستراتيجي المناسب لتطوير الأداء الوظيفي (الغالبي، 2012، 88).

8-الدراسات السابقة:

أ-الدراسات العربية:

دراسة المومني (2018): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمات، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (138) معلمة من معلمات المدارس الحكومية، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة مرتفعة، وجاء أعلى المجالات تطبيقًا، مجالات التشريعات واللوائح، تلاه مجال اجراءات وآليات العمل، وأخيرًا مجال تقييم الأداء، وجميعها جاءت بدرجة مرتفعة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المشاركات بالدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ولجميع المجالات (التشريعات واللوائح، اجراءات وآليات العمل، تقييم الأداء) والدرجة الكلية تبعًا لمتغير



المرحلة الدراسية، ولصالح المرحلة الأساسية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تبعًا لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وجاءت أبرز توصيات الدراسة تخصيص جائزة تحفيزية تقدمها وزارة التربية والتعليم لمديرات المدارس الممارسات للشفافية الإدارية، وتفعيل مديريات التربية والتعليم للقاءات تربوية بين قائدات المدارس ليتبادلن خبراتهن في ممارسات الشفافية الإدارية.

دراسة الأحمدى (2017): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس المتوسطة للشفافية الإدارية بمدينة جدة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (200) معلمة، وأظهرت الدراسة أن درجة ممارسة قائدات المدارس للشفافية الإدارية جاءت بدرجة متوسطة ولجميع مجالات الدراسة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسط درجات ممارسة قائدات المدارس للشفافية الإدارية ويعزى ذلك لمتغير عدد سنوات الخبرة.

دراسة الديحاني (2017): هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أبعاد الرقابة والشفافية الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في المناطق التعليمية من وجهة نظر العاملين فيها، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة تم تطبيقها على (270) موظفًا، وكانت أبرز النتائج: توفر الرقابة في المناطق التعليمية بمتوسط حسابي بدرجة تقدير كبير، وتوفر الشفافية الإدارية في المناطق التعليمية بدرجة تقدير متوسط، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح مؤهل الدبلوم مع محور الشفافية الإدارية ونظم الشفافية الإدارية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحاور الدراسة مع المناطق التعليمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحور نظم الشفافية الإدارية لصالح فئة خبرة (15) سنة فأكثر، ودرجة تأثير أبعاد الدراسة باعتبارها عوامل مستقلة عالية (الرقابة، والشفافية الإدارية، ومكافحة الفساد الإداري)، ودرجة تأثر عالية بين المتغير التابع (مكافحة الفساد الإداري) للمتغيرات المستقلة (الرقابة، والشفافية الإدارية) عند درجة (73)، وانتهت الدراسة ببعض التوصيات المهمة.

دراسة المفيز (2015): هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق الشفافية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك سعود، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها، وذلك بتطبيق أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة استبانة مكونة من 24 فقرة موزعة على محورين: متطلبات تطبيق الشفافية بجامعة الملك سعود، ومعوقات تطبيق الشفافية بجامعة الملك سعود، وقد وزعت على عينة الدراسة المكونة من 102 رئيس قسم علمي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة أهمية متطلبات تطبيق الشفافية بجامعة الملك سعود جاءت (عالية) حسب آراء أفراد مجتمع الدراسة، وأن درجة الموافقة على معوقات تطبيق الشفافية بجامعة الملك سعود جاءت أيضًا (عالية).

دراسة الشامي (2014): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية ومعوقاتهما ومتطلبات تطويرهما، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي:

نتائج المحور الأول: واقع ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، تبين أن ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم وفقاً لتقديرات أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة (قليلة) بمتوسط حسابي (2.08) وانحراف معياري (0.412). حيث حصلت خمسة مجالات على درجة ممارسة (قليلة) تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (1.87-2.31) مرتبة على التوالي (مجال البيانات والمعلومات، ومجال التقييم الإداري، ومجال التعيين في الوظائف القيادية الإدارية، ومجال الاتصالات الإدارية، ومجال اتخاذ القرارات، وحصل مجال المسائلة الإدارية على درجة ممارسة (قليلة جداً) وبمتوسط حسابي (1.70) جاء في المرتبة السادسة.

نتائج المحور الثاني: معوقات ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، أن حدة معوقات تطبيق الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم يتكون من (18) فقرة بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.557). قد حصل على درجة (كبيرة جداً) على حدة المعوقات وعلى مستوى المحور بشكل عام.

نتائج المحور الثالث: أهم متطلبات تطوير الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، أن حدة معوقات تطبيق الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية والذي يتكون من (16) فقرة بمتوسط حسابي بلغ (4.63) وانحراف معياري (0.498). قد حصل على درجة (كبيرة جداً) على مستوى المحور بشكل عام.

دراسة جمال الدين (2013): هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الشفافية والمسائلة لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة صنعاء وعلاقته بمستوى ممارستهم له. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

- توافق القيادات الأكاديمية على محتوى فقرات الأداة المتعلقة بمفهوم الشفافية بدرجة عالية.
- تقدر القيادات الأكاديمية ممارستها للشفافية (الداخلية والخارجية) بدرجة متوسطة.
- توافق القيادات الأكاديمية على محتوى فقرات الأداة المتعلقة بمفهوم المسائلة بدرجة عالية.
- تقدر القيادات الأكاديمية ممارستها للمسائلة (الداخلية والخارجية) بدرجة متوسطة.
- توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد البحث تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية في مجال ممارسة المسائلة الخارجية، وتعزى لمتغير المسمى الوظيفي في مجال ممارسة الشفافية الداخلية، ومجال ممارسة المسائلة (الداخلية والخارجية)، وتعزى لمتغير موقع الكلية في مجال المسائلة الخارجية.
- بلغ معامل الارتباط بين مفهوم الشفافية ومفهوم المسائلة (0.378)، وهي قيمة دالة إحصائية وتعنى أن العلاقة متوسطة وبتجاه طردي.



- بلغ معامل الارتباط بين مفهوم الشفافية وممارسة الشفافية (الداخلية والخارجية) (-0.179)، وتعني هذه القيمة أن العلاقة متوسطة وباتجاه عكسي.

- بلغ معامل الارتباط بين مفهوم المسائلة وممارسة المسائلة (الداخلية والخارجية) (-0.145)، وتعني هذه القيمة أن العلاقة ضعيفة وباتجاه عكسي.

- بلغ معامل الارتباط بين ممارسة الشفافية بشكل عام وممارسة المسائلة بشكل عام (0.840)، وهي قسمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وتعني أن العلاقة قوية وباتجاه طردي.

دراسة رمزي (2013): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالشفافية من وجهة نظر مديري ومشرفي مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

1- إن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم كما يدركها مديري المكاتب أنفسهم والمشرفين التربويين كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.67) وبانحراف معياري (0.62) وقد جاءت أبعاد تطبيق الشفافية على الترتيب الآتي: الفساد والمساءلة بالمرتبة الأولى، وتبعه اتخاذ القرارات ثم الأداء والتقييم، ثم الشفافية بمجال التشريعات والقوانين والأنظمة، ثم إجراءات العمل، وتلاه الشفافية بمجال المعلومات والبيانات.

2- تبين وجود فروق دالة إحصائية بين تقدير مديري مكاتب التربية والتعليم، والمشرفين التربويين، حول تطبيق الإدارة بالشفافية، وأبعادها وفقاً للمسمى الوظيفي لصالح تقدير مديري مكاتب التربية والتعليم مقابل تقدير المشرفين التربويين، بينما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقدير استجابات أفراد العينة حول تطبيق الإدارة بالشفافية وأبعادها وفقاً للمؤهل العلمي ولنوع المؤهل العلمي وللمنطقة التعليمية والخبرة.

دراسة عربيات (2011): هدفت الدراسة إلى التعرف على الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس العاملين معهم، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة:

1- أن درجة الشفافية الإدارية التي يتبعها المديرون الإداريون في وزارة التربية والتعليم كانت متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الكلي لفقرات مجال الشفافية الإدارية (3.04).

2- أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين ظروف العمل والأداء الوظيفي والرضا عنه.

دراسة عميرة (2008): هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الشفافية الإدارية الممارسة لدى مديري التربية والتعليم، ومستوى الضغط النفسي والأمن النفسي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر هؤلاء العاملين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية:

- 1- إن مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم متوسط في المجالات كافة، حيث جاءت أكثر الممارسات شفافية في مجال إدارة المصادر المادية، ثم تلاه مجال إدارة التعلم والتعليم، فمجال إدارة التخطيط، ثم مجال إدارة المصادر البشرية، وأخيراً مجال إدارة العلاقات العامة مع المجتمع المحلي.
- 2- تشير النتائج إلى الآثار الإيجابية التي أسهمت بوجودها الشفافية مثل الثقة المتبادلة وتعاون الموظفين داخل المدرسة.

ب- الدراسات الأجنبية:

دراسة هازلكورن Hazelkorn (2012): هدفت الدراسة إلى التعرف على الأدوات المناسبة التي يمكن أن توفر أكبر قدر من الشفافية والمعلومات لأصحاب المصلحة والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي في أيرلندا، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (145) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير بدرجة كبيرة لاستخدام قيادات التعليم العالي لعدد من الأدوات الرئيسية لدعم الشفافية ومتطلبات تطبيقها في الجوانب الآتية (النزاهة والمحاسبة وفق مبدأ الثواب والعقاب، وتطوير اللوائح والقوانين وتحديثها باستمرار) بما يحقق تدفق المعلومات وتوفيرها للمستفيدين وصولاً إلى تحديث وتطوير التعليم العالي الأوربي.

دراسة كلين Klein (2012): هدفت الدراسة للكشف عن مساهمة الشفافية التنظيمية في الحد من الصراع بين مديري المدارس والمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (294) معلماً ومعلمة في فلسطين، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الخلفية الأكاديمية للمعلمين الحاملين لدرجة الماجستير حيث تأثروا بشكل ايجابي بتحقيق الشفافية أكثر من المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس، كما أشارت النتائج إلى الآثار الايجابية التي أسهمت بوجودها الشفافية مثل الثقة المتبادلة وتعاون الموظفين داخل المدرسة.

بالنظر إلى الدراسات السابقة، والدراسة الحالية نجد أن بعض الدراسات هدفت إلى دراسة واقع الشفافية الإدارية في الإدارات التعليمية وتأثيرها على هذه الإدارات كدراسة (المومني، 2018)، ودراسة (الديحاني، 2017)، ودراسة (الشامي، 2014)، ودراسة (رمزي، 2013)، ودراسة (عريبات، 2011)، ودراسة (عمايرة، 2008)، ودراسة (Klein, 2012)، وبعض هذه الدراسات هدفت إلى دراسة واقع تطبيق الشفافية في الجامعات وتأثيرها على إدارات الجامعات ومن هذه الدراسات دراسة (جمال الدين، 2013)، ودراسة (المفيز، 2015)، بينما هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة دور الشفافية الإدارية كمدخل استراتيجي لتطوير أداء المؤسسات التربوية في اليمن. كما نجد أن جميع الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وهذا يتوافق مع منهج الدراسة الحالية وقد استخدمت هذه الدراسات مجالات مختلفة، حيث نجد بعض هذه الدراسات أخذت مجالات: (النزاهة والمحاسبة، مبدأ الثواب والعقاب، اللوائح



والقوانين) كدراسة (hazelkorn, 2012)، ودراسات أخرى أخذت مجالات: (إدارة المصادر المادية، مجال إدارة التعلم والتعليم، إدارة التخطيط، إدارة المصادر البشرية، إدارة العلاقات العامة) كدراسة (عميرة، 2008)، كما أن دراسات أخرى أخذت مجالات: (الفساد والمساءلة، الأداء والتقييم، التشريعات والقوانين والأنظمة، اجراءات العمل، المعلومات والبيانات) كدراسة (رمزي، 2013)، وقد اشتركت بعض هذه الدراسات في بعض المجالات واختلفت في مجالات أخرى، ويعزو الباحثان هذا الاختلاف إلى اختلاف البيئة الداخلية والبيئة الخارجية من منظمة إلى أخرى، وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات في جوانب كثيرة، أبرز هذه الجوانب تتمثل بالآتي:

- معرفة مفهوم الشفافية الإدارية، أنواعها، وأسسها، ومبادئها، ومجالاتها.
- التعرف على أهمية الشفافية الإدارية ومدى تأثيرها على تطوير استراتيجيات إدارات المؤسسات التربوية.
- معرفة سياسات تطبيق الشفافية الإدارية ومعوقاتهما ومتطلباتهما، والتي من شأنها تعزيز استراتيجيات المؤسسات التربوية.

ثانياً الخلفية النظرية:

1- أهمية الشفافية الإدارية

إن أهمية الشفافية تكمن في أنها قناة مفتوحة للاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وهي بذلك أداة هامة جداً لمحاربة الفساد، كما أنها مصطلح يطلق على حرية تبادل المعلومات وإعلانها، ليعلم بها الطرف الآخر، إن الشفافية وإن كانت مطلوبة في حياة الناس مع بعضهم البعض، والعلاقات الإنسانية بشكل عام إلا أنها تبدو ضرورية وملحة في منظمات العمل الإدارية والسياسية. فعلى سبيل المثال، تكون الشفافية مطلوبة في المنظمة الإدارية فيما بين القيادات مع بعضهم البعض من جهة، وبين القيادات والعاملين تحت إدارتهم من جهة أخرى، وذلك حتى لا تكون المنظمة غامضة في توجهاتها ولا تُعرف أهدافها بالنسبة للعاملين فيها، ومن ثم يقلل من روح الانتماء لها (الرشدي، 2007، 16). وهنا تظهر أهمية الرقابة والشفافية الإدارية في الكشف عن أوجه الفساد، ومحاولة علاجه في الوقت المناسب قبل أن يتمدد إلى أجزاء بيئة العمل ويصبح مهيمناً على الموارد البشرية والمادية والمالية، ومن ثم يصعب تحقيق الأهداف والوصول للغايات المنشودة (Noor&Iqbal,2013 Svensson, 2007). أن الشفافية الإدارية تعتبر واحدة من أبرز الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها محاربة الفساد الإداري، وكذلك مكافحة أشكال الفساد في صورته المختلفة، هذا إضافة إلى أن زيادة مستويات الشفافية في الأقسام الإدارية المختلفة إنما يعني وضوح ودقة في الإجراءات المتبعة وتجنباً للتعاملات الروتينية في الأوساط الإدارية (Badah, 2013) نقلاً عن (الديحاني، 2017، 170). ويمكن إجمال أهمية الشفافية في النقاط الآتية:

- أ- إتاحة المعلومات تمكن المواطن من الاعتراض المبرر والموثق على أعمال الحكومة التي لا توافق المصلحة العامة أو الخاصة.
- ب- إتاحة المعلومات تجعل الموظف العمومي أكثر حذرًا وحرصًا في أعماله خشية المساءلة من المواطنين.
- ج- إتاحة المعلومات هي جزء مما يسمى الحكومة المفتوحة والتي تبقى التواصل الدائم والمستمر مع المواطنين.
- د- إتاحة المعلومات تجعل المواطن في وضع أفضل لتخطيط نشاطاته، وإجراء حساباته، ومن ثم يكون سلوكه أكثر رشداً لمصلحته ومصلحة المجتمع.
- هـ- إتاحة المعلومات يوسع فرص المشاركة في صنع قواعد المجتمع وتشريعاته من كل الأطراف ذات العلاقة، وينتهي إلى الأبد (تشريع الغرف المغلقة) بكل مساوئه.
- و- إتاحة المعلومات يقلل المخالفة عن جهل بالقواعد، ويقلل المخالفة أيضاً حال معرفتها وإدراك العواقب الوخيمة المترتبة على المخالفة (دودين، 2010، 313).
- ز- تساعد شفافية التشريعات في منع الانحراف وازالة المعوقات البيروقراطية وتبسيط الإجراءات، وسرعة الإنجاز بعيداً عن الاجتهاد الشخصي في تفسير الأنظمة.
- ح- تعد الشفافية مسألة محورية في عملية التنمية حيث تعمل على تحقيق الديمقراطية، والمساءلة وتأكيد حق المواطن في مراقبة وفهم تقييم القرارات التي يتخذها المسؤولين.
- ط- تدعو الشفافية للانفتاح الإداري، والمكاشفة والإفصاح، وتساعد الأفراد في التعبير عن ذواتهم، الأمر الذي يرفع من درجة الرضا الوظيفي للأفراد.
- ي- تسهم الشفافية في الارتقاء بمستوى الأداء النوعي وجودة النتائج، ورفي المنظمة (الحربي، 2012، 317).

ويرى الباحثان أن أهمية الشفافية الإدارية تتمثل في زيادة الثقة بين مكونات الجهاز الإداري في المؤسسة، إضافة إلى منح الجمهور ثقته بالمؤسسة، كما أن تحقيق الشفافية الإدارية ينعكس إيجاباً على مجموع العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية، مما يسهم في تقدم هذه المؤسسات استراتيجياً، وقيامها بواجبها على أكمل وجه، كما أن المؤسسة التربوية المحققة للشفافية الاستراتيجية لا توجد بها تلك البيئة الصالحة لنمو الفساد، فلا مجال لوجوده، بل تعد الشفافية أهم أداة في محاربتة.

2- أنواع الشفافية الإدارية

قسم (Heald, 2012) الشفافية الإدارية إلى أربعة أبعاد حسب الاتجاهات وهي كالآتي:



أ- الشفافية الصاعدة: وتصف الحالة الهرمية في المنظمات وفيها يتمكن الرئيس من ملاحظة تصرفات مرؤوسيه، ومن ثم فهم ومراقبة أعمالهم، مما يساعده في اتخاذ القرار، واحداث التكامل والتنسيق بين أعمال مرؤوسيه.

ب- الشفافية النازلة: وهي عكس الصاعدة، وفيها يتمكن المرؤوس من ملاحظة رئيسه، وهي من أسس الحكم الديمقراطي ومكون أساسي للمساءلة والمحاسبة.

ج- شفافية الخارج: وهي التمكن من مراقبة البيئة المحيطة، ومراقبة الأقران والمنافسين من داخل حدود المنظمة.

د- شفافية الداخل: وهو ركيزة لحرية المعلومات ومبدأ مهم لتحقيق الديمقراطية، كما تمكن شفافية الداخل والخارج الوحدات التنظيمية من ضبط بعضها البعض (Heald, 2012, 36).

3-أسس الشفافية الإدارية

اختلفت أدبيات إدارة الأعمال في تحديدها لأسس الشفافية الإدارية، ويعود السبب في ذلك إلى اختلاف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات التي درست فيها هذه الأسس، إلا انه بشكل عام يمكن القول إن هنالك ثمانية أسس أساسية: العقلانية في الأنفاق، احترام القانون، التفاعل بين الأنظمة ومؤسسات المجتمع المدني، وضوح المقاييس، الأجواء الديمقراطية، دعم وتقنية المعلومات، التعامل مع وسائل الإعلام، القدرة على المواجهة (الخناق، 2000، 143).

4-عناصر الشفافية الإدارية

أ- العلانية: حيث ان العلانية تعتبر العنصر الأساسي لقاعدة الشفافية، وتعتبر كأول خطوة في طريق الرقابة على فعاليات الأعمال الإدارية، وهذه العلانية تكون من واجب الإدارة أو الحكومة، بحيث توفر آليات العلانية من خلال عدة وسائل مثل: الصحافة، التلفزيون، الإذاعة، النشرات الوزارية، أو الحكومية مثل: الندوات، المؤتمرات الصحفية، اللقاءات. إلخ. هذه الوسائل المعروفة والمتداولة هي التي تتيح عنصر العلانية للمواطن العادي وللمراقب، سواء من المجتمع المدني، أو القضاء، أو الأجهزة الحكومية المكلفة.

ب- القانونية: حيث ان عنصر القانونية يقصد به النص القانوني الثابت والقوي الذي يفرض بدوره في القوانين المحلية، مما يتيح ويضمن قانونياً توافر العلانية من جهة، وجواز استخدام حق الرقابة والاستفادة من هذه الشفافية المتوفرة من جهة أخرى، وإذا ما نص القانون على حماية وإلزام الجهات الإدارية الحكومية على الشفافية، فإن منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام تستطيع أن تأخذ مجالها في الرقابة وكشف الخلل، ومتى ما توصلت الحكومة والقوانين المحلية إلى المستوى الذي تتوفر فيه الضمانات الحقيقية والقوية لشيوع الشفافية الإدارية، سوف يتم الحد من الفساد الإداري بشكل متسارع وفعال (عبد الله، 2006).

5- مستويات الشفافية الإدارية

أ- المستوى الذاتي:

- وفي هذا المستوى فإن شفافية الإجراءات الإدارية تتطلب ضرورة توافر الأبعاد الآتية:
- تنظيم برامج توعية للموظف والمواطن حول طبيعة ومهام المؤسسة، والواجبات التي ينبغي على الموظف والمواطن القيام بها.
- تثبيت جميع مراحل إنجاز المعاملات على جميع النماذج اللازمة لذلك.
- يجب أن يكون اختيار العاملين مبنياً على أسس ومعايير علمية بعيدة عن الوساطة والمحسوبية.
- اعتماد الكفاءة في التعيينات والترقيات على أن تخضع للمراجعة والرقابة وتلتزم بالشفافية.
- تشجيع وإلزام الأفراد بضرورة العمل كفريق.
- تأكيد مبدأ وأدوات المساءلة.
- تقييم الأداء يشمل جميع المستويات الإدارية.
- تصويب عملية علنية لتقييم الأداء (حرب، 2011، 19).

ب- المستوى الشمولي:

- في هذا المستوى فإن الشفافية الإدارية تتطلب ضرورة توافر الأبعاد الآتية:
- التزام الحكومة والإدارات العليا بمبدأ دولة المؤسسات والقانون.
- ضرورة إجراء اللقاءات بصورة مستمرة منتظمة بين الأجهزة المركزية في الإدارة العامة، وأجهزة الرقابة، لقاءات يتوافر فيها الحد الأعلى من الشفافية، وذلك لتسهيل عمل هذه الوحدات والابتعاد عن المخالفات والفساد الإداري بأشكاله.
- تعميم مفهوم مجالس التنسيق المشتركة لإدارة كل قطاع بمشاركة الفعاليات الخاصة والتي تتضمن التعليم والصحة والمواصلات والنقل والصناعة والطاقة والسياحة والاقتصاد والمال.
- إنشاء وتطوير مراكز المعلومات ووثائق لتشريعات الدولة بقطاعيها العام والخاص.
- تفعيل دور الرقابة والمحاسبة والإدارات المالية والموازنات وتقييم الأداء للقيادات الإدارية العليا (اللوزي، 2002، 151-152).

6- مجالات الشفافية الإدارية

أ- شفافية البيانات والمعلومات:

ان البيانات عبارة عن حقائق وأرقام، أما المعلومات فهي عملية معالجة للبيانات لتسهيل عملية اتخاذ القرار (المصري، 2000)، وعرف النجار نظم المعلومات الإدارية بأنه منهج محوسب متكامل فيه البيانات من مصادر مختلفة بغرض توفير المعلومات الضرورية للمستخدمين، وتكمن فوائد نظم



المعلومات في تعزيز الشفافية في كونها توفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، وتدعم عمليات اتخاذ القرار، وتسهم في تنشيط عمليات الاتصال في المؤسسات، كما تحد من التجاوزات الإدارية (الطراونة والعضاية، 2010).

ب-شفافية القوانين والأنظمة والتشريعات:

ان وضوح وعلنية القوانين والأنظمة والتشريعات في النظام المؤسسي، سواءً على مستوى الحكومات أو المؤسسات مطلب رئيسي لتحقيق الشفافية الإدارية، إذ أن سلاستها وبساطتها تسهم في تسهيل التعامل بها، لأنها ثابتة ومرنة غير قابلة للتأويل، كما أن بعدها عن التعقيد يؤدي إلى سهولة فهمها، وهذا يؤدي إلى تحقيق الشعور بالأمن والاستقرار للجميع، لذلك اكتسبت بعداً أساسياً من أبعاد الشفافية (جاد الحق، 2009).

ج-شفافية اجراءات وآليات العمل:

ان من أهم عناصر الشفافية الإدارية هو أن تتسم آليات واجراءات العمل بالتغيير والتحديث المستمر حسب التغذية الراجعة ووفق آليات مدروسة.

د-شفافية اتخاذ القرارات:

تعد عملية اتخاذ القرار المرحلة الناتجة عن عملية صنع القرار، حيث يتم فيها اختيار البديل المناسب واعلانه، ويعتبر محور العملية الإدارية، فعندما تمارس الإدارة وظائفها المختلفة فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحلها، بحيث يتوقف النجاح الذي تحققه المنظمة على قدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات المناسبة، وحتى تكتسب القرارات شرعيتها لابد أن تحاط بالشفافية، وبمشاركة جميع المستويات الإدارية (الطراونة والعضاية، 2010).

هـ-شفافية الاتصالات:

ان الاتصال عملية نقل المعلومات والمعاني والأفكار بين الأشخاص بغرض تحقيق أهداف المنشأة، كما تعتبر الشفافية شكلاً من أشكال الاتصال الفعال الذي يضمن إدراك واضح للرسالة دون الاقتصار على ماهية المعلومة المرسله وكيف ارسلت، بل أيضاً كيف يتم فهمها والتعامل معها. وتتطلب الاتصالات التي تتسم بالشفافية تعاون الأفراد مع بعضهم البعض، وعدم اخفاء المعلومات المهمة، لأن الاتصالات الشفافة تتدفق فيها المعلومات بسلاسة مع التعاون بين أطراف عملية الاتصال لضمان حرية وصول المعلومات وتبادلها (حرب، 2011).

و-شفافية تقييم الأداء:

تسعى عملية تقييم الأداء لتحقيق الربط بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين وخصائصهم، وتحديد نقاط الضعف لدى العاملين تمهيداً للتغلب عليها، وزيادة تحفيزهم نحو العمل وحتى يتحقق ذلك لابد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً وشفافاً يستجيب لأي تغيير في المنظمة (نوري وكورتل، 2011). إن تقييم أداء العاملين إحدى العمليات الإدارية التي يقوم بها المدير في دائرته، لقياس الأداء الفردي والجماعي للعاملين، والحكم على مدى تحقيقهم للأهداف العليا، لذا تعد من أهم أدوات التغيير والتطوير داخل المنظمة. ويتحدد مفهوم تقييم الأداء بالممارسة الفعلية التي تهدف إلى التأكد من أن أداء الفرد لعمله في المنظمة كامل وناجح وفاعل (النداوي، 2009).

7-سياسات تطبيق الشفافية الإدارية التي تعزز استراتيجيات المؤسسات التربوية

هناك مجموعة من السياسات لتطبيق الشفافية الإدارية بفاعلية وهي:

أ-برامج تثقيفية للعاملين الجدد:

ويكون ذلك من خلال العمل على توعية الموظف وزيادة إلمامه المعرفي بالأبعاد التنظيمية والإدارية، مع إعطاء أهمية لتعريفه بواجباته وحقوقه الوظيفية، وإعطاء صور واضحة وصادقة عن المؤسسة، وأهدافها، وبرامجها، والأنشطة التي تقوم بها، ومستوياتها الإدارية وهيكلها التنظيمي، والأدلة التنظيمية.

ب-الأدلة التنظيمية:

ويكون ذلك من خلال إعداد للأنظمة والقوانين والتعليمات المتعلقة بالعمل والعاملين، وذلك لغايات الاستخدام عند الضرورة ومعرفة الواجبات والحقوق تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، وإضافة إلى ما يجب أن تقدمه المؤسسة للعاملين من التزامات وحقوق وواجبات، مع مراعاة تجديد هذه الأدلة لتتلاءم مع التغيرات والمستجدات المحيطة.

ج-البلاغات والتعاميم:

ويكون ذلك من خلال إصدار البلاغات والتعاميم التي لها علاقة بسياسة العاملين، أو سياسة العمل وإجراءاته، وذلك لغايات التعديل أو الإلغاء أو الإيقاف، كذلك يتم إصدار هذه البلاغات والتعاميم في حال إصدار أنظمة أو قوانين أو تعليمات جديدة لها علاقة بالعاملين والعمل داخل المؤسسة (أبو طه، 1997).



د- تقوية النظام القانوني:

بحيث يشتمل على بنود خاصة بإقرارات الذمة المالية للعاملين، وعلى بنود تتعلق بالإفصاح المالي، وسياسات قبول الهدايا، وقواعد معالجة شكاوى المتعاملين مع المؤسسة.

ه- تكوين لجان للنزاهة تهدف إلى صنع نظام إداري كفاء:

وذلك من خلال تقوية الممارسات الإدارية الأخلاقية، والالتزام بالقيم في أداء الوظائف التي تقوم بها المؤسسة. وتهدف كذلك إلى التصدي للمشاكل المالية في حالة حدوثها، ومعالجة الحالات التأديبية المختلفة، وكذلك حالات سوء استخدام السلطة والفساد الإداري.

و- إنشاء وكالات لمحاربة الفساد:

حيث تعزز هذه الوكالات دورها في المجتمع عن طريق ثلاث استراتيجيات وهي كالآتي:

- استراتيجية التعليم: إذ تقوم هذه الاستراتيجية على زرع القيم الأخلاقية العالية بين العاملين بالمؤسسة وبين جميع المواطنين لتحفيزهم على مقاومة الفساد.
- استراتيجية المنع: إذ تقوم هذه الاستراتيجية على القضاء على نقاط الضعف في البيئة الداخلية في أنشطة المؤسسات، وذلك من خلال قيام كل إدارة في المؤسسة بمراجعة الوظائف المختلفة؛ سعياً إلى سد الثغرات التي يمكن أن تؤدي إلى الفساد.
- استراتيجية العقاب: إذ تقوم على تفعيل القوانين واللوائح التأديبية لمن تثبت ضدّهم تهم الفساد، إذ تتراوح العقوبات ما بين التحذير واللوم، إلى الفصل من الوظيفة.

ز- التأكيد على الشفافية من خلال القيم الدينية:

التي تدعو إلى الفضيلة، والالتزام بالأخلاق في جميع نواحي السلوك، ويقوم جوهر تلك القيم على فرض رقابة ذاتية على الفرد في كل أعماله القائمة على الخوف من الله سبحانه وتعالى.

ح- تأييد ودعم المجتمع:

وذلك من خلال توفير الحماية اللازمة للمواطن الذي يؤدي دوره الإيجابي في محاربة الفساد، وهنا يظهر دور المسؤول في توعية الرأي العام وإرشاد المواطنين إلى الوسائل التي يمكن اتباعها للحصول على حقوقهم، أو تقديم شكاوهم. كما أن للتنظيمات المهنية مثل: النقابات وغرف التجارة والصناعة دوراً حيوياً في توعية الأعضاء، وبيان الإجراءات التي يمكن اتباعها لممارسة حقوقهم من أجل الحصول على معاملة عادلة.

ط-تهيئة بيئة عمل صحية:

إذ تقوم بيئة العمل على ثلاثة محاور وهي: إرضاء العاملين، والمتابعة الموضوعية، وبت روح الفريق، لأن هذه جميعها تجعل من الصعوبة بمكان من انتشار الفساد والشفافية عندما تصبح جزءا من رؤية مؤسسية تستطيع حصد مجموعة من الفوائد الطويلة الأجل. وقد وضع جيمس إي وآرثر ديليو (James E, Arthur W, 2003, 8) الاستراتيجيات التي يمكن أن يتخذها المدير لتصبح المؤسسة أكثر شفافية وذلك كالاتي:

- 1-ضع أهدافك واعرف ما تعنيه الشفافية لك، وأنشئ لها قضية بطريقتك.
- 2-الدخول المسبق في الحوار مع أصحاب المصلحة، مع التركيز بوجه خاص على الموظفين والإدارة الوسطى.
- 3-رصد البيئة الخارجية الخاصة، حتى يتم التمكن من فهم وتوقعات أصحاب المصلحة مع تحديد ترتيب أولويات ردودك.
- 4-نشر سياسات حكومة الشركات الخاصة والمعلومات الأخرى ذات الصلة على الموقع الإلكتروني.
- 5-تشكيل لجنة داخلية لضمان أن ما يتمتع به المجلس هو الحصول على صورة كاملة لأداء المؤسسة، مع إنشاء لجنة لتقييم الضوابط الداخلية، واستعراض الكشف عن السياسات والممارسات، وتحديد الأهمية النسبية للمعلومات التي قد تحتاجها، ومراجعة وسائل الاتصال العامة.
- 6-كن على استعداد للكشف عن جميع أنشطة أعمالك ما دام فعل ذلك لا يثير مسائل قانونية، ولا يعرض مكانتك التنافسية للخطر.

8-واقع الشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية في اليمن

تفيد التقارير الدولية ذات الاهتمام بالشأن العالمي للفساد بان اليمن يقع في مرتبة متدنية في هذا المضمار، علمًا أن هذه التقارير ترصد واقع الشفافية الإدارية في جميع مؤسسات الدولة، والتي منها المؤسسات التربوية، وسنكتفي هنا بالإشارة إلى نماذج من هذه التقارير ذات الاهتمام بهذا الشأن على النحو الآتي:

- 1 - تقرير منظمة الشفافية العالمية نجد ان مؤشر الفساد وفقاً لمنظمة الشفافية العالمية يعطي اليمن درجات متدنية نسبياً، وهذه الدرجات تراجعت في الفترة 2004- 2009 على مؤشر مكون من 10 نقاط، (10 نقاط مجتمع خالي من الفساد، صفر مجتمع متخم بالفساد)، ففي حين سجل المؤشر 7.2 في عام 2004، تدنى في عام 2009 ليسجل 1.2 كما يؤشر في الوقت ذاته تراجع في ترتيب اليمن بين الدول وللفترة ذاتها من 112 إلى 154.
- 2 - مؤشر برتلسمان والوضع نفسه ينطبق على مؤشر برتلسمان للتحويلات في الفترة بين عامي 2006-2008، وهو مؤشر يتكون من مؤشرين فرعيين الاول مؤشر الحالة والثاني مؤشر الاداء الإداري. فعلى مؤشر الحالة تراجع ترتيب اليمن بين الدول من 98 في عام 2006 إلى 103 في عام 2008.



والامر ذاته ينطبق على مؤشر الاداء الإداري الذي تراجع فيه ترتيب اليمن من 86 إلى 94 للفترة ذاتها.

3 - تقرير النزاهة العالمي: أما تقرير النزاهة العالمي لعام 2008 فقد صنف اليمن في بند الضعيف جدًا وبدرجة 46 على مقياس مكون من 1 - 100 درجة. وكان هناك تفاوت في المكونات والفئات التي تضمنها المؤشر والتي تراوحت بين ضعيف جدًا لكل من منظمات المجتمع المدني والمعلومات العامة والاعلام (36) درجة، الانتخابات (46)، مساءلة الحكومة (30)، الإدارة والخدمة المدنية (44)، الرقابة والنظام (52)، وبين ضعيف لفئة حكم القانون ومكافحة الفساد (66). والملفت للانتباه في هذه الفئة ان التقرير قد اعطى اليمن 100 درجة في الفئة الفرعية المسماة قانون مكافحة الفساد وبتقدير قوي جدًا، مع تقارب درجات الفئات الفرعية الاخرى بتقدير ضعيف جدًا مثل هيئة مكافحة الفساد التي يطلق عليها التقرير وكالة مكافحة الفساد (56)، وسيادة القانون (54)، وتطبيق القانون او إنفاذ القانون (54)، (الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، 2010، 7-8).

كما تفيد عدد من الدراسات التي سبق ذكرها منها دراسة الشامي (2014)، إلى أبرز المعوقات التي تعاني منها الإدارات التربوية في وزارة التربية والتعليم في اليمن، موضحةً أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها للقضاء على هذه المعوقات، منها متطلبات تشريعية وقانونية، ومتطلبات فنية، ومتطلبات أخلاقية ودينية، وبالرغم ان اليمن أصدر القانون رقم 13 لعام 2012 المتعلق بالحق في الوصول إلى المعلومات، نتائج استبيان الإسكوا (ESCWA, 2016, 48) الا أن هذا الموضوع مازال حبرًا على ورق، وذلك لعدم تفعيل هذا القانون، وذلك بسبب ما آلت اليه الأوضاع في اليمن خلال هذه الفترة من عدم الاستقرار السياسي، ودخول البلاد في حروب دامية أثرت سلبًا في تردي الأوضاع الاقتصادية والسياسية والثقافية، كما أدت إلى انقسام في النسيج الاجتماعي والثقافي والفكري، بدوره أدى هذا الانقسام إلى انقسام إداري في المؤسسات التربوية، وزيادة الفساد الإداري، وتغشي ظاهرة الرشوة خاصة بسبب انقطاع رواتب الموظفين، وعدم وجود الرقابة والمحاسبة، مما أدى إلى عدمية تطبيق الشفافية في العمل الإداري في المؤسسات التربوية.

9-المشكلات التي تواجهها الشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية

هناك عددًا من المعوقات التي تقف في طريق تطبيق الشفافية الإدارية منها:

- عدم تفعيل نظام المساءلة.
- عدم وجود الأنظمة والتشريعات الملزمة بتعزيز تطبيق الشفافية.
- تدني مستوى الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات.
- تدني مستوى الدور التوعوي لوسائل الإعلام ومؤسسات المجتمع المدني في تطبيق الشفافية والمساءلة.
- ضعف الوعي العام بأهمية الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد.

- عدم إمام أغلب العاملين في القطاعات الحكومية والمواطنين بحقوقهم وواجباتهم.
- تدني مستوى التزام القطاعات الحكومية بتزويد المواطنين بالبيانات والمعلومات، وإطلاعهم على الأنظمة وإجراءات العمل (السبيعي، 2010، 261-262).

كما يرى الباحثان من خلال عملهم في القطاع التربوي أن هناك معوقات سياسية واجتماعية، تحول دون تطبيق الشفافية الإدارية بمؤسساتنا التربوية منها: أن صانعي القرار هم الذين يرسمون التشريعات والقوانين التي تتوافق مع مصالحهم الذاتية، كما أن إدارات هذه المؤسسات لا يستطيعون تطبيق الشفافية في إداراتهم ما لم يرجعون إلى الإدارة العليا، أيضًا المحسوبية والرشوة والمناطقية والحزبية والقبلية أثرت سلبًا على عدم تطبيق الشفافية الإدارية، فقد تدخلت في تعيين القيادات الإدارية الغير مؤهلة، وعرقلة تنفيذ اللوائح والقوانين.

10-متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية كمدخل استراتيجي في المؤسسات التربوية

- هناك العديد من المتطلبات التي ينبغي التركيز عليها لتعزيز الشفافية الإدارية كمبدأ استراتيجي في العمل المؤسسي على وجه العموم، وفي المؤسسات التربوية على وجه الخصوص وهي كالآتي:
- 1- ضرورة وجود وسيلة عملية، وليس وجود نص قانوني مجرد يكون أداة في أيدي المديرين، بحيث توفر تدابير محددة من شأنها التحقق من أداء المؤسسات لوظائفها، والتعرف على مكامن الضعف بالنسبة لإجراءات معينة، فالمنطق الأساسي هو دراسة الإجراءات داخل المؤسسات (البيئة الداخلية)، وغرس المفاهيم، ومراقبة التنفيذ، والسلوكيات المختلفة، ووضع المعايير واكتشاف الانحرافات والتحقق منها، ومحاكمة ومعاقبة المسؤولين عنها، بهذا يتحقق المنهج الشامل لتطبيق الشفافية الإدارية (برتوك، 2001، 37).
 - 2- تعزيز قيمة المساءلة في المستويات الإدارية المختلفة، واتخاذ الإجراءات التي تعزز هذه القيمة وأهمها الخطوات التي تجري على المستويات العليا (الطيب، 2001، 42).
 - 3- التعامل بسياسة الدوران الوظيفي، بحيث لا يستمر الموظف وبخاصة كبار الموظفين في الموقع الواحد لمدة طويلة، لأن ذلك يؤدي إلى الروتين والتعامل مع الموقع كحق مكتسب، ولعل تدوير الموظفين هو نوع من التدريب وتكامل المعلومات (العموش، 2001، 69).
 - 4- لا تقتضي الإدارة بالشفافية من العاملين الامتناع واجتتاب المخالفات فحسب، ولكن أيضًا الالتزام بالإبلاغ عن مخالفات الغير إن حدثت، فيجب الإبلاغ عن أي انحرافات أو مخالفات للقانون أو إهدار المال العام أو عدم الاستخدام الأمثل للموارد (السكرانة، 2009، 211).



5- تبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد من قبل الموظفين، ويندرج ضمن ذلك نشر المعلومات والبيانات وتوفير الأدلة عن إجراءات عمل المؤسسة، واختصار الإجراءات غير الضرورية ما أمكن ذلك.

6- حماية من يكشف التجاوزات والانحرافات، وهو ما يقتضي ضرورة تأمين الموظف الذي يكشف أي انحراف أو يبلغ عن مخالفات الإدارة أو التجاوز عن أهداف المنظمة لتحقيق مآرب ومصالح خاصة، الأمر الذي يستلزم الحماية ضد النقل أو الفصل أو الحرمان من المزايا المالية التي يحصل عليها الموظف وذلك لتشجيع المرؤوسين على الإبلاغ عن تجاوزات الرؤساء.

7- نشر الوعي لدى المواطنين في مجال توفر الشفافية في مختلف مناحي الحياة، وذلك من خلال تشجيع وإجراء البحوث العلمية، وتأمين الخبرات والمعلومات والتعاون مع المنظمات وواضعي السياسات لتطبيق التشريعات المتعلقة بمكافحة الفساد (العضايلة، 2001، 75).

8- اتخاذ الإجراءات ذات العلاقة باختيار أو تعيين الموظفين أو ترفيعهم أو تدريبهم أو مكافأتهم أو تقييم أدائهم، أو نقلهم أو انتدابهم أو بأي من الأمور المتعلقة بأعمالهم بشفافية ونزاهة مطلقة، وبمناى عن أية اعتبارات ذات صلة بالقرابة والصدقة. والامتناع نهائياً، سواءً بشكل مباشر أو غير مباشر، عن القيام بأي معاملة تفضيلية لأي شخص من خلال الوساطة والمحسوبية (السكرانة، 2009، 211).

9- ضرورة تنظيم دورات تأهيلية للموظفين في كافة الجهات للتعريف بأهمية الشفافية وماهيتها والعمل على تطبيقها، وتبني خلق ثقافة تنظيمية أساسها الوضوح والإفصاح وحرية التعبير (جاسم، 2009، 2).

10- برامج تثقيفية للعاملين الجدد، ويكون ذلك من خلال العمل على توعيتهم وزيادة إلمامهم المعرفي بالأبعاد التنظيمية والإدارية، وإعطاء صورة واضحة عن المنظمة وأهدافها وأنشطتها وبرامجها ومستوياتها الإدارية، وهيكلها التنظيمي، والأدلة التنظيمية (أبو طه، 1997، 431).

ثالثاً - الاستنتاجات:

- من خلال الدراسات السابقة والخلفية النظرية تبين أن المؤسسات التربوية التي طبقت الشفافية الإدارية في مؤسساتها التربوية حققت نجاحاً كبيراً في استراتيجياتها التعليمية التعلمية.
- كما كشفت بعض هذه الدراسات والتقارير الدولية أن ممارسة الشفافية الإدارية في مؤسساتنا التربوية ضعيفة جداً.
- تبين أيضاً أن معيقات تطبيق الشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية كبيرة جداً، وأكدت أن هذه المعوقات تضعف من الوصول إلى تطبيق الشفافية كمدخل استراتيجي في إدارات المؤسسات التربوية.
- أظهرت العديد من الدراسات أسس الشفافية الإدارية، ومجالاتها المتعددة والمختلفة من دراسة إلى أخرى، وهذا التعدد بسبب تنوع واختلاف البيئة الداخلية والخارجية من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى،

- مما أثرى الموضوع وزاده معرفةً بنقاط الضعف ونقاط القوة، وأيضًا الفرص والتهديدات، والتي يمكن من خلالها تزويد قيادات هذه المؤسسات بتلك المعلومات، مما يمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة.
- كما أوضحت الدراسات والبحوث العديد من المتطلبات التي يجب توفرها لتطبيق الشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية، مؤكدةً ضرورة تطبيق هذه المتطلبات سواءً كانت متطلبات تشريعية وقانونية، أو توفر البيانات والمعلومات، أو غيرها من المتطلبات مؤكدةً أن هذه المتطلبات تعزز الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية.
- تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن الثقة المتبادلة وتعاون الموظفين داخل المؤسسة التربوية تساهم في تعزيز الشفافية الاستراتيجية داخل المؤسسة التربوية.
- كلما زاد نشر ثقافة النزاهة والمحاسبة وفق مبدأ استراتيجيات التعليم والتعلم والثواب والعقاب، وتطوير اللوائح والنظم وتحديثها باستمرار، كلما زاد تدفق المعلومات للمستفيدين للوصول إلى شفافية استراتيجية في المؤسسات التربوية.

التوصيات والمقترحات:

- يوصي الباحثان المؤسسات التربوية بشكل عام والجامعات والباحثين والمهتمين بالشفافية الإدارية بشكل خاص بالآتي:
- اختيار القيادات الإدارية في المؤسسات التربوية بما يتوافق مع مدخل الشفافية الاستراتيجية.
- نشر ثقافة مبدأ الشفافية الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية والتربوية.
- تنظيم المؤتمرات العلمية التي تختص بمكافحة الفساد وتعزيز نظام النزاهة والشفافية الوطنية في المؤسسات التربوية بالتنسيق مع الجامعات.
- الاستعانة بالجامعات والمراكز البحثية في إجراء الدراسات التي تحتاج إليها الهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد وبقية عناصر المنظومة الوطنية للنزاهة والشفافية سواء في مجال التشريعات أو النظم أو اللوائح.
- تشجيع الالتزام بمبدأ الشفافية الاستراتيجية عن طريق رصد مكافئة مالية وعينية للمديرين والموظفين المبدعين في المؤسسات التربوية.
- إجراء دراسات عن دور الشفافية الإدارية كمدخل استراتيجي في ديوان عام وزارة التربية والتعليم ومكاتبها على مستوى المحافظات والمديريات.
- إجراء دراسات عن دور النقابات والأحزاب ومنظمات المجتمع المدني في تعزيز مبدأ الشفافية والمسائلة الاستراتيجية وأثرها في الحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات التربوية.



رابعاً- قائمة المراجع:

1-المراجع العربية:

- أحمد، أحمد إبراهيم (2003). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين. دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- ابراهيم، مجدي عزيز (2009). معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم. عالم الكتب، ط1، القاهرة، مصر.
- أبو طه، سهيل (2009). الشفافية في سياسات وأنظمة البنك العربي في الأردن. في مؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس، تطوير القدرة التنافسية في الأردن، الجمعية العلمية الملكية- الجودة، الإنتاجية، الشفافية والمساءلة، 417-452، عمان، الأردن.
- الأحمد، حنان. (2017). درجة ممارسة قائدات المدارس المتوسطة للشفافية الإدارية بمدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
- البكاري، مجاهد مصلح (2014). المساءلة الإدارية وعلاقتها بمستوى أداء العاملين بديوان عام وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.
- الحربي، محمد محمد أحمد (2012). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 1، العدد 6، ص 308-341، السعودية.
- الخناق، نبيل محمد (2000). إعادة الهندسة النفسية والشفافية العلاقة - والأثر. رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة إلى المعهد العالي للدراسات السياسية والدولية، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.
- الديحاني، سلطان غالب (2017). تأثير أبعاد الرقابة والشفافية الإدارية في مكافحة الفساد الإداري بالمناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها. المجلة الدولية للبحوث التربوية، جامعة الامارات، العدد 2، المجلد 4، الامارات العربية المتحدة.
- الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد (2010). صنعاء، اليمن.
- الرازي، محمد بن أبي بكر (2007). مختار الصحاح. دار الفكر، ط1، بيروت، لبنان.
- الراشدي، سعيد علي (2007). الإدارة بالشفافية. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.
- السبيعي، فارس علوش (2010). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية. رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- السكارنة، بلال خلف (2009). المهارات الإدارية في تطوير الذات. دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- السكارنة، بلال خلف (2011). الفساد الإداري. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- الطراونة، رشا والعضايلة، علي (2010). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المسائلة الإدارية في الوزارات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، عمان، الأردن.

- الطشة، غنيم محمود وحوامدة، باسم علي (2009). درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيه. المجلة التربوية، مجلد 24، عدد 93، ص 15-53، الكويت.
- الشامي، محمد علي حسين يحي (2014). واقع ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية ومعيقاتها ومتطلبات تطويرها. اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- الشمري، سالم مبارك (2009). درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها. رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، عمان.
- الطيب، حسن أبشر (2001). بناء منظومة المساءلة عن الأداء والمهنية كوسيلة لدعم النزاهة الإدارية والتنظيمية. مؤتمر آفاق جديدة في النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية منظور استراتيجي ومؤسسي، ط1، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- العضاييلة، محمد (2000). الشفافية ومكافحة الفساد. مؤتمر نحو شفافية أردنية، ط1، مؤسسة الأرشيف الوطني، عمان، الأردن.
- العمري، مشرف علي عبد الله (2013). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- العموش، بسام (2000). السياسات الحكومية والشفافية. مؤتمر نحو شفافية أردنية، ط1، مؤسسة الأرشيف الوطني، عمان، الأردن.
- العيسوي، عبد الرحمن محمد (2011). سيكولوجية الفساد والأخلاق والشفافية. الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر.
- الغالبي، طاهر محسن منصور (2012). مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء. دراسة تطبيقية في منظمات عراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد 8، العدد 29، بغداد، العراق.
- المصري، احمد (2000). الإدارة الحديثة - معلومات - اتصالات - اتخاذ القرارات. مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر.
- المفيز، خولة بنت عبد الله بن محمد (2015). متطلبات تطبيق الشفافية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك سعود. كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- المومني، حنان. (2018). واقع ممارسات مديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمات. وزارة التربية والتعليم، اربد، الأردن.
- النداوي، عبد العزيز (2009). عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة استراتيجية. دار المسيرة، عمان، الأردن.
- الكيلاني، سائدة وسكجها، باسم (2000). نحو شفافية أردنية. مؤسسة الصحافة الأردنية، عمان، الأردن.



- اللوزي، موسى (2002). التنمية الإدارية. دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن.
- بيرتك، جانوس (2001). النجاحات والإخفاقات في برامج محاربة الفساد: دروس مستفادة من التجارب العالمية. مؤتمر آفاق جديدة في النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية منظور استراتيجي ومؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، ص36-40، القاهرة، مصر.
- جاد الحق، اياد (2009). مبادئ القانون. دار المنارة، غزة، فلسطين.
- حرب، نعيمة محمد (2011). واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- جاسم، مهدي زاير (2009). دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري والمالي. الحوار المتمدن، العدد 2702، بتاريخ 8/11/2018 متاح في:
<http://www.ahewar.org/m.asp?i=2621&st=2&ac=0>
- جمال الدين، احمد قاسم حسين (2013). مفهوم الشفافية والمسائلة لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة صنعاء بصنعاء بمستوى ممارستهم له. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.
- دودين، أحمد يوسف (2011). أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية في الوطن العربي. الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- رمزي، فهد عبد الرحمن مسفر (2013). الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- عبد الله، عارف (٢٠٠٦). الفساد الإداري الاسباب والمعالجات. صفحة المجتمع المدني، جريدة الصباح.
- عريبات، بشير (2011). الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمديري المدارس العاملين معهم. مجلة التربية، العدد 45، الجزء 1، ص39-59، جامعة القاهرة، مصر.
- معزب، عادل جارالله (2006). دور القيادات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية. دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر.
- نوري، منير وكورتل، فريد (2011). إدارة الموارد البشرية. مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن.
- نيوف، صلاح (2002). مدخل إلى الفكر الاستراتيجي. الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، كلية العلوم السياسية، الدنمارك.
- هلال، محمد عبد الغني حسن (2010). مهارات مقاومة ومواجهة الفساد. مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، مصر.



2-المراجع الأجنبية:

- Alsharah, A. M. T. (2014). Extent of Commitment in Applying Managerial Transparency in Jordan Government Institutions. **Public and Administration Research**, 3 (4), 64-77.
- Badah, A. (2013). Practice degree of the managerial transparency in the Jordanian private universities as viewed by their heads of departments. **American Journal of Educational Research**, 1 (7), 252-259.
- Cameron, B. L. (2010). **Transparency, trust, and a tale of hedge fund ethics. Master Of Business Administration**. San Diego State University.
- Grimmelikhuijsen, S, Porumbescu, G, Hong, B, Im, T. (2013). The effect of transparency on trust in government: A cross-national comparative experiment. **Public Administration Review**, 73(4): 575-586.
- Ingram, J. (2009). Organizational Transparency, Employee Perceptions, and Employee morale: acorrational study, **Unbuplished Master Thesis**, Management department, Hong Kong University.
- James, E., Murphy, S., & Arthure W. (2003). **Restoring Trust in Business Models for action**, PR COALITION CHAIR.
- Klein, J. (2012). The Open-Door Policy. Transparency Minimizes Conflicts between School Principals and Staff, **International Journal of Educational Management**, 26(6), 550-564.
- Klotz, L., & Horman, M. (2008). The impact of process mapping on transparency. **International Journal of Productivity and Performance Management** 57(8): 623-636.
- Hazelkorn, E. (2012). **European Transparency Instruments: Driving the Modernisation of European Higher Education**, Dublin Institute of Technology, Ireland.
- Heald, D. (2012). Why transparency about public expenditure so elusive? **International review of administrative sciences**, March, 78(1):30-49.
- Michener, Greg, Bersch, Katherine. (2013). Identify Transparency. **Information Policy**, 18:233-242.
- Noor, S., & Iqbal, M. (2013). Developing Strategy for the Administrative Control of High School Principals in Khyber Pakhtunkhwa. **Interdisciplinary journal of contemporary research in business**, 5(6) 509-528.
- Ortega, N. (2010). The effects and determinants of local transparency in Mexico: whos accountable?, **Unpublished Master Thesis**, Graduate School of Arts and Sciences, Georgetown University, USA.