



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا  
ISSN (Print):- 1110-1237  
ISSN (Online):- 2735-3761  
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>  
المجلد (٩٠) أكتوبر ٢٠٢٤ م



## مدخل الرشاقة الاستراتيجية واستخدامه في تعزيز الميزة التنافسية بج امعة المنصورة (دراسة ميدانية)

إعداد

أ.م.د/ زينب حمدان محمود محمود إسماعيل  
المدرس المساعد بقسم العلوم التربوية والنفسية  
بكلية التربية النوعية - جامعة المنصورة

إشراف

أ.د/ عبد العظيم السعيد مصطفى  
أستاذ أصول التربية المتفرغ  
كلية التربية النوعية  
جامعة المنصورة

أ.د/ الهلالي الشربيني الهلالي  
أستاذ أصول التربية المتفرغ  
وزير التربية والتعليم الفني الأسبق  
كلية التربية النوعية جامعة المنصورة

أ.د/ أماني السيد غبور  
أستاذ أصول التربية كلية التربية النوعية  
جامعة المنصورة

المجلد (٩٠) العدد أكتوبر (ج ٢) ٢٠٢٤ م

## مستخلص البحث

استهدف البحث الحالي إلى التعرف على التوصيات اللازمة لتفعيل دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة المنصورة، وذلك من خلال التعرف على الأسس الفكرية لتطبيق الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي، والتعرف على الإطار النظري للميزة التنافسية في مؤسسات التعليم الجامعي، والتعرف على واقع الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بكليات جامعة المنصورة.

واستخدم البحث المنهج الوصفي، واعتمد على استبانة تم تطبيقها على عينة من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة المنصورة وذلك للتعرف على واقع مدخل الرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة، والوقوف على متطلبات تحقيق مدخل الرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة، والتعرف على دور مدخل الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة المنصورة.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة النظرية والتطبيق الميداني أوصى البحث بعدد من التوصيات لتفعيل دور مدخل الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة المنصورة.

**الكلمات المفتاحية:** مدخل الرشاقة الاستراتيجية - تعزيز الميزة التنافسية - جامعة المنصورة.



---

## The strategic Agility entrance and its use in promoting the competitive advantage at Mansoura University (field study)

### Abstract

The current research aims to identify the procedural recommendations and proposals necessary to activate the role of strategic Agility in enhancing the competitive advantage at Mansoura University, by identifying the intellectual foundations for the application of strategic Agility in university education institutions, identifying the theoretical framework of the competitive advantage in university education institutions, and identifying the reality Strategic Agility and its role in achieving the competitive advantage in the colleges of Mansoura University.

The research used the qualitative method. and relied on a questionnaire that was applied to a sample of academic and administrative leaders at Mansoura University in order to learn about the reality of the strategic grace entrance at Mansoura University, and to determine the requirements for achieving the strategic Agility entrance at Mansoura University, and to identify the role of the strategic Agility entrance in enhancing the competitive advantage at Mansoura University.

In light of the findings of the theoretical study and the field application, the research recommended a number of recommendations to activate the role of the strategic agility in promoting the competitive advantage at Mansoura University.

**Keywords:** *Strategic Agility Approach - Enhancing Competitive Advantage - Mansoura University.*

## مقدمة البحث

يعتبر نجاح المؤسسات في عصرنا الحالي مرتبطاً بقدرتها على البقاء والتكيف والاستجابة السريعة مع المتغيرات التي تدور حولها، وكل هذا لن يحدث دون أن تكون المؤسسة رشاقة في استراتيجيتها تمكنها من الانحناء والمناورة والالتفاف حول المصاعب والأزمات التي تواجهها، لذا تحتل الرشاقة الاستراتيجية أهمية بالغة من خلالها تستطيع المؤسسة تبني رؤية استراتيجية واضحة واستخدام القدرات اللازمة لتحديد الأهداف الاستراتيجية حسب الحاجة مع وجود رشاقة في كيفية تطويع وإجراء التعديلات على هذه الأهداف (نجم، ٢٠١٩: ٢).<sup>١</sup>

وتعتبر الرشاقة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة الاستراتيجية فهي ميزة تنافسية لتصبح مستدامة حتى تمتلك رؤية واضحة لمعرفة موقعها بين المنافسين، حيث أنها قادرة على دعم قيادة التغييرات المفاجئة التي تشهدها البيئة الخارجية والاستفادة من الفرص في سوق مضطرب من خلال توليد مجموعة من البدائل وتطوير المهارات وإعادة تنظيم وتعبئة الموارد واتخاذ إجراءات حازمة وإزالة العوائق أمام التغيير وتوئيلها لإيجاد طرق مبتكرة لتنافس بها في أي ظرف من خلال التنبؤ بالمتغيرات البيئية والتكيف معها (الديب، ٢٠١٩: ١).<sup>٢</sup>

ولقد أصبح موضوع الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي ويعود الفضل في ذلك إلى مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في ظاهرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي بالإضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي ظل هذه التطورات أصبح من الصعب على أية دولة أن تعيش بمعزل عن هذه التطورات (النقيب، ٢٠١٨: ٨٢٤).<sup>٣</sup>

<sup>١</sup> نجم، رامي عبد العال (٢٠١٩): أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة.

<sup>٢</sup> الديب، سالي سعيد (٢٠١٩): الرشاقة الاستراتيجية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والاعتماد، *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، العدد ٨٧.

<sup>٣</sup> النقيب، مروة ممدوح (٢٠١٨): تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء معايير بعض التصنيفات العالمية، *مجلة كلية التربية*، جامعة بورسعيد، العدد ٢٤.

والتميز لا يتحقق بالحلم والتمني، وإنما بالتطبيق الناجح لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية التي بدورها تحقق هذا التميز، لذا فالجامعات التي تريد البقاء والريادة في بيئة تتميز بالتحولات وشدة المنافسة، فإنها تتطلب منها أن تمتلك قدرات واستراتيجيات رشيقة تؤهلها لتحقيق ذلك (الفقيه، ٢٠٢٠: ٢٣)٤.

إن قدرة المؤسسات التعليمية على البقاء على قيد الحياة يعتمد على التفوق على المنافسين من خلال تعزيز قدراتهم والكفاءات الأساسية، لتصبح رائدة في مجالها مع تحديد احتياجات العملاء ورغباتهم بشكل منهجي، وإجراء تعديلات داخلية لتلبية تلك الاحتياجات، وابتكار طرق جديدة للقيام بالأعمال، وهذه الأنشطة تحتاج إلى تنفيذ الرشاقة الاستراتيجية (دماج، ٢٠١٩: ٣٥٩)٥.

#### مشكلة البحث

تواجه الجامعات المصرية ظروفًا بيئية تتسم بالتسارع الشديد الناتج عن التغير السريع في بيئتها الخارجية، وعدم الاستقرار العالمي والمنافسة الشديدة الناتجة عن النمو السريع للأسواق، وارتفاع التكلفة، وزيادة القدرة التنافسية، وتعدد واختلاف احتياجات الفعلية للمستفيدين، والتغيرات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية مما يستلزم من الجامعات إجراء تغييرات استراتيجية وذلك لتحقيق النمو والبقاء وتقديم خدمات ذات جودة عالية لتحقيق رضا المستفيدين، واكتساب الميزة التنافسية التي تمكنها من المنافسة.

وعلى الرغم من أن جامعة المنصورة تؤكد على تحقيق الريادة والتميز عالمياً في إنتاج المعرفة من خلال التنمية المستدامة وتمثل رسالتها في توفير بيئة متميزة للتعليم والتعلم والبحث العلمي طبقاً للمعايير العالمية للجودة وتقديم خدمات تعليمية وبحثية وفنية ومهنية، إلا أن هناك فجوة بين التطلعات المأمول لها وواقعها الفعلي والتي تحول دون

٤ الفقيه، منال أحمد (٢٠٢٠): دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، مجلة الجامعة الوطنية، العدد ١٣.

٥ دماج، أميرة أمين (٢٠١٩): دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية، مجلة القلم، جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية، العدد ١٢.

تحقيق مزايا تنافسية تؤكد على تفردا وتفوقها على غيرها من الجامعات على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي (شليبي، ٢٠١٨: ٥)<sup>٦</sup>.

وهذا ما أكدته العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة دماج (٢٠١٩) التي أوصت بضرورة الأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية لأنها حالة إيجابية، ومتابعة التغيرات التكنولوجية الحديثة والسعي للتطوير والتحديث، ودراسة عمرو (٢٠١٦) التي أكدت على وجود علاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (التخطيط، والتنظيم، والتكنولوجيا، والأفراد، والقدرة على استغلال الفرص، والإبداع) وتحقيق الميزة التنافسية وأظهرت أن للرشاقة الاستراتيجية أثراً كبيراً في إبراز الميزة التنافسية، كما أوصت بضرورة تبني نهج الرشاقة الاستراتيجية بالمؤسسات للمحافظة على ميزتها التنافسية وضرورة التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية لما لذلك من أهمية في المحافظة على الميزة التنافسية.

ولذا تعتبر الرشاقة الاستراتيجية هي المفتاح الاستراتيجي المواكب للعصر الحالي لضمان استمرارية وتميز هذه المؤسسات التعليمية.

وفي ضوء ما سبق فإنه يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

١. ما مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها؟
٢. ما الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية في مؤسسات التعليم الجامعي؟
٣. ما واقع تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في جامعة المنصورة؟
٤. ما متطلبات تطبيق الرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة؟
٥. ما التوصيات اللازمة لتفعيل دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة المنصورة؟

#### أهداف البحث

يهدف البحث الحالية إلى التعرف على التوصيات اللازمة لتفعيل دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة المنصورة، وفي إطار ذلك سوف يتم:

<sup>٦</sup> شليبي، أماني عبد العظيم (٢٠١٨): متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة.

١. التعرف على الأسس الفكرية لتطبيق الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم الجامعي.
٢. الوقوف على الإطار النظري للميزة التنافسية في مؤسسات التعليم الجامعي.
٣. الكشف عن واقع الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بكليات جامعة المنصورة.

### أهمية البحث

تتضح أهمية هذا البحث من الآتي:

١. تتبثق أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي يتناوله والمتمثل في الرشاقة الاستراتيجية والتي تعد نشاط إداري تمارسه الإدارة العليا في المؤسسة بوصفه نتاج إبداعي يمكنها من تعزيز مراكزها التنافسية في بيئتها المحلية والعالمية.
٢. قد يسهم في تقديم معلومات تساعد الجامعات في التجديد والتحديث في أساليب الإدارة وتجنب العملية التعليمية الإصابة بالشلل والجمود.
٣. توجيه أنظار المسؤولين الإداريين بأهمية تبنى الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات، مما يضمن لها البقاء والاستمرار في العالم المتسارع.
٤. تكمن أهميته مع بداية ظهور الدراسات العربية والمحلية حول الرشاقة الاستراتيجية، مما يساعد على إثراء المكتبات بإضافات جديدة ومتنوعة، كما أنها تمثل دراسة حديثة تلامس حاجات الواقع القائم في المؤسسات في تستهدف قطاع حيوي وقائم.

### منهج البحث

اعتمد البحث الحالي في إجراءاته النظرية، والميدانية على المنهج الوصفي الإرتباطي؛ إذ يعد أكثر مناسبة وقرباً من طبيعة هذا البحث، وقد تم توظيف هذا المنهج في التنظير لمتغيرات البحث، وتصميم الأداة البحثية، وتطبيقها، والتحليل الإحصائي لنتائجها وتفسيرها، وصولاً إلى مجموعة التوصيات اللازمة لتفعيل دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة المنصورة.

مصطلحات البحث: تمثلت أهم المصطلحات فيما يلي:

### ١. الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility)

يقصد بالرشاقة الاستراتيجية بأنها قدرة الجامعة على التكيف مع البيئة المتغيرة والاستجابة لها بسرعة ومرونة والاستفادة من الفرص واستغلالها من خلال توجيه الموارد والتخطيط السليم لمعالجة التهديدات بكفاءة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

### ٢. الميزة التنافسية (Competitive Advantage)

تعرف الميزة التنافسية بأنها مجموعة من الصفات والخصائص التي تميز الجامعة عن غيرها من الجامعات المنافسة، والتي تتحقق من خلال إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس. الدراسات السابقة

بعد الاطلاع والبحث في الدراسات والأدبيات التعليمية والتربوية التي اهتمت بالرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية، تم جمع بعض الدراسات ذات طبيعة متنوعة وعرضها من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو التالي:  
أولا الدراسات العربية:

#### ١. دراسة محمود محمد الضابط (٢٠٢٢)

بعنوان "دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تمثله أو تقوم به الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية، والتعرف على مفهوم وأبعاد الرشاقة الاستراتيجية، والتعرف على مفهوم وأبعاد الميزة التنافسية.

واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة بحثية تم تطبيقها على عينة من العاملين في المنظمات السعودية غير الربحية. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد المنظمات تطبيق الرشاقة الاستراتيجية لما له من أثر بالغ الأهمية في تحقيق الميزة التنافسية سواء في المنظمات الربحية أو تلك التي لا تستهدف الربح.

## ٢. دراسة نهال مجدي أحمد (٢٠٢٢)

بعنوان "متطلبات تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية في ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية (جامعة المنصورة نموذجاً)"، وهدفت الدراسة إلى رسم ملامح استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المنصورة إلى جامعة ريادية في ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية، وذلك من خلال الوقوف على الأسس الفكرية لكل من الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات، وتوجه الجامعات الريادية، والوقوف على واقع الرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة، وتحديد معوقات تحول جامعة المنصورة إلى جامعة ريادية في ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية.

واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي والمنهج النظمي، وكذلك الاستبانة كأداة بحثية تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة المنصورة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن الرشاقة الاستراتيجية تمنح الجامعة السرعة والقدرة على اغتنام الفرص، وتغيير الاتجاه، والحصول على الإيجابيات والمزايا التي توفرها بيئة العمل، والمساعدة في مواجهة التحديات والمعوقات التي تواجهها، وانتهت الدراسة باقتراح ملامح استراتيجية لتحويل جامعة المنصورة إلى جامعة ريادية في ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية.

## ٣. دراسة مدحت حمدي الجيار (٢٠٢٠)

بعنوان "الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية)"، وهدفت الدراسة إلى التحقق من مدى وجود أثر للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بشركات صناعة الأدوية الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف على مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية التي تتبناها شركات صناعة الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية، والوقوف على درجة توافر الميزة التنافسية كما يراها العاملون بالشركات المبحوثة، واختبار قوة العلاقة واتجاهها بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية بشركات صناعة الأدوية.

واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة بحثية تم تطبيقها على عينة من العاملين بالوظائف الإشرافية بشركات صناعة الأدوية الفلسطينية. ومن أهم توصيات الدراسة أن اعتماد مدخل الرشاقة الاستراتيجية ونشر فلسفته ومبادئه وتعزيز ممارسته في جميع المستويات باعتباره عاملاً جوهرياً وله أهمية كبيرة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال رفع جودة المنتجات، وخفض التكاليف، وسرعة الاستجابة والتسليم، وتقليل الهدر في الموارد.

#### ٤. دراسة أميرة أمين دماج (٢٠١٩)

بعنوان "دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية، وذلك من خلال التعرف على الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها، والتعرف على الميزة التنافسية وأبعادها. واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للأدب النظري والدراسات العلمية السابقة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها أن للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي، وسيولة الموارد) دور فعال في تحقيق الميزة التنافسية في أبعادها (التجديد، الجودة، الكفاءة، الاستجابة لحاجات العميل).

وأوصت الدراسة بضرورة الأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين متغيرات البحث الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية لأنها حالة إيجابية، ومتابعة التغيرات التكنولوجية الحديثة والسعي للتطوير والتحديث.

ثانياً الدراسات الأجنبية:

#### ١. دراسة Rotich & Okello أوكيلو وروتش (٢٠١٩)

بعنوان "تأثير سيولة الموارد على الرشاقة الاستراتيجية بين الجامعات في كينيا: دراسة حالة جامعة موليرو وماسندي للعلوم والتكنولوجيا"، هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير سيولة الموارد على الرشاقة الاستراتيجية في جامعات كينيا، وقد استخدم

الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة من الإدارة العليا (نائب رئيس جامعة، المستشارون، رؤساء الأقسام، العمداء، مديري التخطيط)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن الرشاقة الاستراتيجية متوافرة بمستوى كبير، وكذلك وجود علاقة ارتباطية إيجابية كبيرة ذات دلالة إحصائية بين سيولة الموارد والرشاقة الاستراتيجية في جامعات كينيا.

## ٢. دراسة Wangasa وانغاسا (٢٠١٨)

بعنوان "تأثير الرشاقة الاستراتيجية على أداء البنوك التجارية في كينيا"، هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير الرشاقة الاستراتيجية في أداء البنوك التجارية بكينيا، وتم استخدام المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة، وتوصلت الدراسة على مجموعة من النتائج من أهمها أن الرشاقة الاستراتيجية متوافرة بمستوى كبير، كما أظهرت النتائج وجود علاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وأداء البنوك المبحوثة، وأن هناك تأثيراً للرشاقة الاستراتيجية في أداء البنوك حيث ما يقارب (٦٧.١%) من الاختلاف والتغيير في الأداء يفسر بفعل تأثير الرشاقة الاستراتيجية. وأوصت الدراسة أن تعمل البنوك التجارية على مزيد من التركيز على العوامل الإنسانية والتكنولوجية والتخطيط، وعمل المزيد من البحوث في الموضوع نفسه بالتطبيق على قطاعات صناعية أخرى.

## ٣. دراسة Dehagi & Navabakhsh دهاجى ونافاياخش (٢٠١٤)

بعنوان "دراسة تأثير العوامل التنظيمية لتنفيذ الرشاقة الاستراتيجية في بلدية أصفهان"، هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير العوامل الإدارية لتنفيذ الرشاقة الاستراتيجية في بلدية أصفهان، وقد استخدم الباحث أسلوب المسح الوصفي وكانت عينة الدراسة من مدراء وموظفي الإدارة العليا، وقد أوصت الدراسة بضرورة وجود تنسيق بين وحدات البلدية، وكذلك ضرورة تصميم هيكل تنظيمي أقل هرمية، وتسهيل استعمال التكنولوجيا لتطبيق التقنيات، وتوصى الدراسة بضرورة أن تكون ثقافة المنظمة تستند على الثقة المتبادلة وإنشاء قيم مثل ثقافة العمل الجماعي وثقافة التعليم التنظيمي وثقافة التغيير وثقافة العمل

الفعال وهذه الأنواع من القيم يمكن أن تساعد المنظمات لتصبح أكثر رشاقة، وعلاوة على ذلك في المنظمات الرشيقة يجب أن تحدد جميع العقبات بهدف تحقيق السرعة المطلوبة للقضاء عليها.

**مخطط البحث:** سار البحث وفق الأطر والمحاور والعناصر التالية:

- الإطار النظري للبحث والمتمثل في التالي:
  - **المحور الأول:** الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها ويشمل (مفهومها، أبعادها، متطلبات تحقيق الرشاقة الاستراتيجية)
  - **المحور الثاني:** الميزة التنافسية ويشمل (مفهومها، أهميتها، أبعادها، دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للجامعة).
  - الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها.
  - التوصيات والمقترحات اللازمة لتفعيل دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة المنصورة.

## الإطار النظري للبحث

### المحور الأول: الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها

#### أولاً: مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

يعد مفهوم الرشاقة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة، والتي لها أثر كبير في إبراز المؤسسات وامتلاكها السمة والنظرة المعاصرة، وكيفية تفسير أدائها وسرعة ودقة تفوقها التنافسي (الغزالي، ٢٠١٣: ٣)<sup>٧</sup>، ولقد برز مفهوم الرشاقة الاستراتيجية مع اتساع أفق المؤسسات وتطور توجهاتها المستقبلية بما يخدم توجهاتها الاستراتيجية، وتعرف الرشاقة الاستراتيجية بأنها قدرة الجامعات على تعديل أو إعادة خططها الاستراتيجية للتعامل مع التغيير المفاجئ دون الابتعاد عن رؤية الجامعة (عقيلات، ٢٠١٩: ٦٤٦)<sup>٨</sup>. ويعرفها (أحمد، ٢٠٢٢: ١٤) أنها قدرة الجامعة على تقديم الخدمات المناسبة بأعلى جودة وأقل تكلفة وأسرع وقت، وسرعة إعادة تدوير مواردها ومقدراتها بما يتناسب مع الاستعادة من التحديات المفاجئة في بيئتها، في ضوء توافر قيادة مرنة، وتخطيط متميز، وكوادر مادية وبشرية تمكن من تحقيق الريادية للجامعة بين نظائرها من الجامعات<sup>٩</sup>.

وتتعلق الرشاقة الاستراتيجية بالاستجابة السريعة اللازمة لتحقيق سلوكيات الإحساس والاستجابة الكفؤة في بيئة سريعة التغير، وهذا يمكن من خلال اتخاذ خيارات سريعة في ظل ظروف غير مؤكدة ومعقدة تولد الكثير من الأخطاء وبالتالي فإن الرشاقة

<sup>٧</sup> الغزالي، فاضل راضي (٢٠١٣): دور خيار التمايز والتكامل في تحقيق متطلبات خفة الحركة لتطوير نموذج التجديد-بحث تطبيقي لعينة من متخذي القرارات في وزارة النفط العراقية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

<sup>٨</sup> عقيلات، هند ناصر (٢٠١٩): أثر الرشاقة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة، *المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط*، لمجلد ٣٥، العدد ٩.

<sup>٩</sup> أحمد، نهال مجدي (٢٠٢٢): متطلبات تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية في ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية (جامعة المنصورة نموذجاً)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة.

الاستراتيجية تمكن من التسوية الصحيحة بين السرعة والتأمل من جهة والمرونة والالتزام من جهة أخرى (الضمور، ٢٠١٧: ١٤).<sup>١٠</sup>

وفى ضوء التعريفات السابقة تم تعريف الرشاقة الاستراتيجية بأنها قدرة الجامعة على التكيف مع البيئة المتغيرة والاستجابة لها بسرعة ومرونة والاستفادة من الفرص واستغلالها من خلال توجيه الموارد والتخطيط السليم لمعالجة التهديدات بكفاءة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

### ثانياً: أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

#### ١. وضوح الرؤية

الرؤية هي الطموح والاتجاه المستقبلي الذي تعمل المؤسسة على محاولة بنائه، اعتماداً على ما تمتلكه من قدرة على معرفة ظروفها الداخلية، ومحاولة استبصار الظروف الخارجية (هنية، ٢٠١٦: ١٨)<sup>١١</sup>، فالرؤية هي ما تطمح المؤسسة لتحقيقه وخلقه بالمستقبل؛ لذلك فإن تحقيق هذه الرؤية يتطلب متابعة مستمرة للتطورات والتغيرات في البيئة الخارجية، وبالتالي يتطلب وضوح الرؤية مجموعة من المبادئ المعيارية التي توجه عمل المؤسسة لجعل أدائها متميزاً، حيث توفر هذه المبادئ والمعايير التوجه المطلوب الذى يجب الحفاظ عليه في التصور المستقبلي (الضابط، ٢٠٢٢: ٢٩)<sup>١٢</sup>.

وتكمن أهمية الرؤية في أنها تساعد على توضيح الاتجاه العام للتغيير، حيث إن الرؤية تبسط الآلاف من القرارات التفصيلية، كما أنها تحفز العاملين لاتخاذ الأفعال الصحيحة وفق الاتجاه المعلن (الشنطي، والجيار، ٢٠٢١: ١٣٥)<sup>١٣</sup>.

<sup>١٠</sup>الضمور، معتصم محمد (٢٠١٧): الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

<sup>١١</sup>هنية، محمد (٢٠١٦): مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

<sup>١٢</sup>الضابط، محمود محمد (٢٠٢٢): دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٤٢، العدد ٢.

<sup>١٣</sup>الشنطي، محمود عبد الرحمن، والجيار، مدحت حمدي (٢٠٢١): الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الإسراء، فلسطين، المجلد ٢٩، العدد ١.

## ٢. المسؤولية المشتركة

تعنى أن المسؤولية تكون غالباً بين اثنين أو أكثر من الأطراف الفاعلة لمساهمتهم في تكوين نتائج ومخرجات بشكل منفصل بدلاً من الاعتماد على تكوين نتائج بشكل تراكمي وتجميحي، وهو ناشئ من تضافر العمل بشكل مشترك أي أن هذا المصطلح ناجم عن المسؤولية التعاونية (الفقيه، ٢٠٢٠: ١٨٢)<sup>١٤</sup>.

ولكي تنجح الشراكة في المسؤولية داخل الجامعات لابد وأن تتوفر مجموعة من الضوابط داخل الجامعة من أهمها إشراك القيادة العليا في اتخاذ القرارات، وتطوير البرامج التي تركز على احتياجات المجتمع، وتحديد الأدوار والمسؤوليات الواضحة لكل شريك، والتأكد من أن عملية صنع القرارات المشتركة تحدث بالفعل، فضلاً عن ضرورة توفير الاعتراف المشترك والائتمان لكافة الموظفين المعنيين، وتوفير كافة الموارد اللازمة للجامعة في الوقت المناسب<sup>١٥</sup> (Chou, 2015: 87).

## ٣. الحساسية الاستراتيجية

تعرف الحساسية الاستراتيجية بأنها القدرة على مراقبة وتفسير التغيرات في البيئة بشكل مستمر ودقيق، كما تشير إلى قدرة المؤسسة على تحديد التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية لها، ومدى وعيها بالتوجه الاستراتيجي لها، وإدراكها لكيفية تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية من خلال فهم وإدراك الإشارات والاتجاهات المختلفة حول الفرص المواتية لها في بيئتها، والعمل على استغلالها بشكل أسرع من منافسيها (Kettunen, 2010: 12)<sup>١٦</sup>.

<sup>١٤</sup> الفقيه، منال أحمد (٢٠٢٠): دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، مجلة الجامعة الوطنية، العدد ١٣.

<sup>١٥</sup> Chou, David C (2015): Building Successful Partnership in Higher Education Institutions, **International Journal of Information System and Change Management**, VOL 1, NO 6.

<sup>١٦</sup> Kettunen, o. (2010): Agile Product Development and Strategic Agility in Technology Firms, Unpublished Master Thesis, Faculty of Information and Natural Sciences, Helsinki University of Technology.

ويرى (بوربيغ، ٢٠٢١: ٤٤٢)<sup>١٧</sup> أن الحساسية الاستراتيجية تشمل كلا من حدة الإدراك المبكر وشدة الوعي والاهتمام في التواصل مع العالم الخارجي من خلال استراتيجية مقترحة، ويتم تعزيز الحساسية الاستراتيجية عن طريق الجمع بين استراتيجية قوية ذات توجه خارجي وتشارك داخلي، ومستوى عال من التركيز والانتباه وحوار داخلي غنى ومكثف ومفتوح.

#### ٤. تدفق الموارد

تعنى القدرة الداخلية على إعادة تكوين وتوزيع الموارد بسرعة، ووضع آليات إدارية ديناميكية من أجل معرفة من أين يتم وتوفير الموارد، وإعادة تعيين المسؤوليات بطريقة مرنة وسريعة ورشيقة (دماج، ٢٠١٩: ٨)<sup>١٨</sup>، ولتحقيق ذلك يجب أن يتوافر محفظة متنوعة من وحدات مستقلة، وكادر من المديرين العاملين الذي يمكن نقلهم للمراقبة والإشراف على سير العمل، وذلك للإشراف الدائم والمستمر على العمل وتوفير رؤية واضحة لإمكانيات التنمية المهنية الفردية في الوسط المهني (موسى، ٢٠٢٠: ٤٩)<sup>١٩</sup>.

#### ٥. اختيار الأهداف الاستراتيجية

تمثل الأهداف الاستراتيجية النتائج التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، أي أنها وضع مستقبلي تطمح المؤسسة للوصول إليه، حيث تعتبر الأهداف الأساس المنطقي والموجه الفعلي لجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، كما وتمثل الأهداف

<sup>١٧</sup> بوربيغ، صارة (٢٠٢١): الدور الوسيط لمتغير الرشاقة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة

الاستراتيجية دراسة حالة مجمع "سيم SIM"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد ٧، العدد ٣.

<sup>١٨</sup> دماج، أميرة أمين (٢٠١٩): دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية، مجلة القلم، جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية.

<sup>١٩</sup> موسى، محمود عبد اللطيف (٢٠٢٠): الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، نيولينك الدولية، الطبعة الأولى.

التوجه الاستراتيجي الذي يحمل الطموح والتحدي طويل الأجل من أجل تحقيق التميز والريادة في مجال معين (الشنطي والجبار، ٢٠٢١: ١٣٦).<sup>٢٠</sup>  
ومما سبق ترى الباحثة أن اعتماد الجامعات المصرية ومنها جامعة المنصورة لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة في (وضوح الرؤية، والمسؤولية المشتركة، والالتزام الجماعي، والحساسية الاستراتيجية، وسيولة الموارد، واختيار وتحديد الأهداف الاستراتيجية) مع العمل على إيجاد التكامل بينهم يساعدها على اغتنام الفرص وتجنب التهديدات والمخاطر الناتجة من الظروف البيئية المتسارعة، وذلك من خلال خلق استراتيجيات جديدة أكثر تكيفاً مع الظروف المحيطة، وتفهم نقاط قوتها وضعفها؛ مما يساعدها على انتاج خدمات وبرامج أكاديمية جديدة ونوعية، مما يمنحها قدراً أكبر من المرونة والتفوق على منافسيها والحفاظ على طلابها واستقطاب طلاب جدد وتوفير الوقت والجهد والتكلفة.

### ثالثاً: متطلبات تحقيق الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات

ولتحقيق الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات ينبغي توافر عدد من المتطلبات الأساسية ومن أهم تلك المتطلبات ما يلي:

#### ١. التكنولوجيا

التكنولوجيا تعد من أهم متطلبات تحقيق الرشاقة الاستراتيجية للجامعة وذلك من خلال توفير الأجهزة والمعدات والتقنيات التكنولوجية الحديثة بالإضافة إلى توفير نظام لتكنولوجيا المعلومات التي تساعد على تطوير التعليم الجامعي، وتمكينها من تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى تنفيذ مهامها الرئيسية والمتمثلة البحث العلمي، والتعليم والتعلم، وخدمة المجتمع، والتعامل مع مختلف التغيرات والتطورات المتلاحقة في البيئة المحيطة بالجامعة.

---

<sup>٢٠</sup> الشنطي، محمود عبد الرحمن، والجبار، مدحت حمدي (٢٠٢١): الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٩، العدد ١.

## ٢. الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية مصدر قوة أي مؤسسة وخاصة الجامعات باعتبارها مؤسسات معرفية، والمعرفة تقوم في الأساس على المال الفكري، ولذا ينبغي على الجامعات رفع دور الموارد البشرية في ممارسة الرقابة الاستراتيجية وذلك من خلال الاهتمام بتعزيز قيم ثقافية تركز على التفوق في الأداء، والتوجه نحو الإثراء الوظيفي عبر تطبيق التمكين الإداري للعاملين بالجامعة، ودعم بيئة الابداع والابتكار والمبادرة، والحرص على التدريب والتطوير المستمر للعاملين بالجامعة، واتباع سياسة لاستقطاب الكفاءات المتميزة في مختلف المجالات والتخصصات.

## ٣. الابداع والابتكار

يشير مصطلح الإبداع إلى كل تقدم يطرأ منتجات أو خدمات الجامعة وهيكلها وأساليبها الإدارية واستراتيجيتها. بمعنى أنه يتحقق من خلال تقديم خدمة جديد، أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين، ويعتبر التجديد أحد الأسس البنائية للميزة التنافسية الذي يسمح للجامعة أن تتميز، وبالتالي تخفض من تكاليفها (عمرو، ٢٠١٦: ٣٢)<sup>٢١</sup>، ويعد الإبداع التنظيمي أحد عوامل بقاء الجامعات وتطورها، فهو أداة الجامعات في التكيف مع المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها من الأمور المحيطة بها، كما أنه يساعد الجامعة على مواجهة مختلف المتغيرات المعاصرة وتحديات المستقبل، وذلك من خلال ما يقدم لها من حلول للتعامل مع هذه المتغيرات (أمين، ٢٠٢١: ٣٠٦)<sup>٢٢</sup>.

## ٤. الهيكل التنظيمي

يقصد بالهيكل التنظيمي مجموعة الوظائف والعلاقات المحددة للمهام لكل وحدة تنظيمية ونموذج تعاون بين الوحدات، كما أنه البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال،

<sup>٢١</sup> عمرو، هبة محمد (٢٠١٦): الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.  
<sup>٢٢</sup> اللامي، عادل حلمي (٢٠٢١): الرقابة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكلية التربية جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد ٤، العدد ٤٥.

والأنشطة التي يتطلبها لتحقيق أهداف المنظمة، وأنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعة (محمد، ٢٠٢٠: ٨) <sup>٢٣</sup>.

ومما سبق ترى الباحثة أن تطبيق الرقابة الاستراتيجية في الجامعات يتطلب توافر القادة والموارد البشرية ذات الكفاءة العالية وامتلاك المقدرات الجوهرية من معرفة ومهارات وتكنولوجيا متقدمة، وهيكل تنظيمي مرن يدعم العلاقات التعاونية بين مستويات المنظمة المختلفة، وتوفير المناخ التنظيمي الذي يدعم الابداع والابتكار من خلال المسؤولية المشتركة مع أصحاب المصالح.

### المحور الثاني: الميزة التنافسية وأبعادها

#### أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

يتميز مفهوم التنافسية بالحدثة، ولقد أصبح مصطلح التنافسية من أكثر المصطلحات تداولاً وانتشاراً في المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات، والتي أصبحت بدورها أمراً واقعاً يحدد نجاح أو فشل المؤسسات، مما أوجب عليها السعي إلى اكتساب المزايا التنافسية والحفاظ عليها لتعزيز قدرتها على مواجهة المنافسين سواء على المستوى المحلي أو العالمي.

وتعرف الميزة التنافسية بأنها ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر للمؤسسة إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات وخدمات ذات خصائص متفردة يكون معها المستفيد مستعد لدفع أكثر، أو تقديم منتجات أو خدمات لا تقل قيمة عن خدمات المنافسين وبتكلفة أقل (الصالح، ٢٠١٨: ٨٠) <sup>٢٤</sup>.

<sup>٢٣</sup> محمد، مالكي (٢٠٢٠): أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.  
<sup>٢٤</sup> الصالح، هشام محمد (٢٠١٨): تجربة التقييم الذاتي في المدارس العمرية لضمان جودة التعليم مشاريع تحقيق المزايا التنافسية، المؤتمر السنوي العاشر حول الجودة والاعتماد في التعليم، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، عمان، الأردن.

والميزة التنافسية هي نقطة التميز عن المنافسين وهي الهدف المراد الوصول إليه من التنافس، ويتحقق هذا الهدف من خلال الاستغلال الأمثل للمهارات والعوامل والموارد: بشرية، مالية، مادية، تكنولوجية، ومهارات إدارية وغيرها التي تتوفر لدى المؤسسة ويمكن أن تنافس بها الغير (دماج، ٢٠١٩: ١٠).<sup>٢٥</sup>

ويعرفها (الشمري، ٢٠١٤: ١٧)<sup>٢٦</sup> بأنها إمكانية قيام المؤسسة بتقديم خدمات فريدة يتعذر على المؤسسات المماثلة تقديم خدمة مماثلة لها من حيث النوعية والجودة، فهي سمة العصر ومطلب أساسي للمؤسسات.

ومما سبق يلاحظ تعدد واختلاف آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم الميزة التنافسية، وذلك لكثرة العناصر المرتبطة بهذا المفهوم، واختلاف وتنوع الزوايا والتوجهات التي انطلق كل منهم في تحديد مفهوم الميزة التنافسية، وعليه فإنه يمكن القول بأن مفهوم الميزة التنافسية يتحدد في الآتي:

- تتم من خلال اتباع الجامعة لاستراتيجية معينة.
- الاستثمار الأمثل للموارد المالية والبشرية والتكنولوجية في الجامعة.
- أن كل جامعة لها نشاطات وخدمات مختلفة حيث كل خدمة من هذه الخدمات يمكن أن يخلق ميزة تنافسية.
- تؤدي لنتائج قيمة ونافعة للمستفيدين أكثر مما يقدمه لهم المنافسون.
- مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها الجامعات، ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً.

### ثانياً: أهمية الميزة التنافسية للجامعات

تكمن أهمية الميزة التنافسية اليوم بمدى استدامة هذه الميزة، حيث أن المؤسسة التي تمتلك ميزة تنافسية تكون ربحيتها أكبر من ربحية المؤسسات الأخرى، وهذا يؤدي إلى ديموميتها، وتستمد الميزة التنافسية أهميتها من كونها أهم المتطلبات اللازم توافرها في كافة

<sup>٢٥</sup> دماج، أميرة أمين (٢٠١٩): دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية، مجلة القلم، جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية، العدد ١٢.  
<sup>٢٦</sup> الشمري، عيد عائد (٢٠١٤): درجة توافر رأس المال الفكري وعلاقته بدرجة تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الخاصة الكويتية من وجهة نظر هيئة التدريس فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

المؤسسات ومنها الجامعات، والتي تتحقق من خلال استخدام استراتيجيات التمايز، وتوفير منتج مختلفاً عن المنافسين، والارتقاء بمستوى جودة المنتج، وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها، وأصبحت القدرة على النجاح في المنافسة من أهم عناصر نمو المؤسسات واستمراريتها.

وتكمن أهمية الميزة التنافسية للجامعات كما يذكرها (الحوت وآخرون، ٢٠١٥: ١٤٨)<sup>٢٧</sup> فيما يلي:

١. تحقيق الجامعة لمستوى عالي في التنافسية يجعلها قادرة على اجتذاب أكبر عدد من المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الجامعة مما يحقق لها عائد مادي.
٢. تسهم الميزة التنافسية في توثيق العلاقات بين الجامعات والقطاع الصناعي من خلال المشاريع والأبحاث المشتركة ورعاية المبدعين والباحثين بما يحقق التقدم للقطاع الصناعي، والفائدة العلمية والمادية للجامعات.
٣. تسمح الميزة التنافسية للجامعات المحلية بالانتشار في الخارج بشرط تقديم خدمات تعليمية تمكنها من ذلك.
٤. تحسين السمعة والمكانة الأكاديمية للجامعة، وذلك نظراً لمواءمتها لمتطلبات التنمية وسوق العمل، ومتابعتها للمستجدات العالمية خصوصاً في المجالات التكنولوجية والعلمية.
٥. تسهم في إلزام الجامعات بتطوير وبناء نظم للمعلومات (معلومات عن الجامعة كمنظومة، ومعلومات عن البيئة الخارجية ومتطلباتها، ومعلومات عن الجامعات المنافسة لها لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم)، فامتلاك المعلومة يعد قوة فاعلة في التنافس بين الجامعات.

### ثالثاً: أبعاد الميزة التنافسية

يمكن للجامعة تحقيق الميزة التنافسية من خلال القدرات الأساسية التي تمتلكها، وإنجاز أنشطتها بطريقة مختلفة ومتفردة، وكذلك قدرتها على تقديم خدمات تلبي احتياجات وتوقعات المستفيدين بطريقة تفوق المنافسين لها في نفس المجال عندما تنفرد ببعد أو

<sup>٢٧</sup> الحوت، محمد صبري، وتوفيق، صلاح الدين محمد، وعبد المطلب، أحمد عابد (٢٠١٥): التنافسية بين الجامعات، مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية ببناها، مصر، المجلد ٣، العدد ٥.

أكثر من أبعاد الميزة التنافسية، وعلى الجامعة أن تختار البعد أو الأبعاد المناسبة التي تحقق لها الميزة التنافسية، والتو يمكن الاستناد عليها عند عملية قياس مدى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة. ويمكن تحديد أبعاد الميزة التنافسية في:

### ١. جودة الخدمة

تعتبر الجودة أحد الأبعاد الأساسية التي تبنى عليها الميزة التنافسية للمؤسسة في مواجهة التحديات المختلفة، وتصنف الجودة إلى صنفين هما (الخياط، ٢٠١٩: ٨١)<sup>٢٨</sup>:

أ- **جودة المنتج:** وهي التركيز على احتياجات المستفيدين وتقديم منتج يتلاءم معها، فالجودة هي مقابلة احتياجات المستفيدين أولاً بأول.

ب- **جودة العملية:** غايتها الحصول على منتجات خالية من العيوب يرغب بها المستفيدون، ولا تحدث جودة المنتج دون جودة العمليات المؤدية له.

ويرتبط مفهوم الجودة بالتميز ارتباطاً وثيقاً فالجودة في المؤسسات التعليمية تعنى بالجهود المبذولة من قبل العاملين بالمؤسسات لرفع مستوى المنتج التعليمي وصولاً إلى التميز بما يتناسب مع متطلبات المجتمع، وذلك بتطبيق مجموعة من المواصفات التعليمية والتربوية والمعايير، بدرجة تلائم خصائص الخدمات والمخرجات (خليل، ٢٠١٧: ١٣٦)<sup>٢٩</sup>.

### ٢. المرونة

تشير المرونة إلى أن تكون لدى الجامعات القابلية على التغير والاستجابة بأقل جهد ووقت وكلفة، وأن تسعى إلى تعديل وتغيير خططها واستراتيجياتها وفقاً لمتطلبات المجتمع المحلي والعالمي وتبعاً للظروف البيئية الداخلية والخارجية (عبد العال، ٢٠١٧: ٢١٨)<sup>٣٠</sup>، فالمرونة تعتبر أداة لمواجهة التحديات والتي تتعلق بمدى تكيف النظم التشغيلية

<sup>٢٨</sup> الخياط، ونام محمد (٢٠١٩): التمكين المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمياط.

<sup>٢٩</sup> خليل، ياسر محمد (٢٠١٧): القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية، رسالة دكتوراه منشورة في مجلة البحث العلمي، جامعة عين شمس، العدد ١٨.

<sup>٣٠</sup> عبد العال، عنتر محمد (٢٠١٧): تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد الرابع، العدد ٤١.

للمؤسسة مع الطلب والتغيرات الحاصلة في إنتاجها العلمي والتي تتضمن (الخياط،  
٢٠١٩: ٨٢)٣١:

أ- مرونة المنتج: وتعنى قدرة المؤسسة على مواكبة التغيرات في الحاجات المنفردة لكل  
مستفيد.

ب- مرونة الحجم: وتعنى قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغير الحاصل في مستويات  
الطلب، وفي التعليم الجامعي تعنى التناسب الكمي والكيفي مع متطلبات سوق العمل.  
٣. التكلفة

تعد التكلفة من أهم الأدوات التنافسية للجامعات، وهي ترتبط بقدرة الجامعة على خفض  
تكلفة الخدمة المقدمة مع الحفاظ على جودتها، وتقديم خدمات متنوعة بأقل تكلفة مقارنة  
مع المنافسين، وهذا يتطلب من الجامعة أن تسعى إلى العمل بتكاليف منخفضة، مع القدرة  
على تقديم الخدمات عالية المستوى ذات القدرة التنافسية (الهندي، ٢٠٢٢: ٦١٥)٣٢.

فالجامعات الناجحة والمتميزة هي التي تقدم خدماتها ومنتجاتها بتكلفة مناسبة لقدرات  
عملائها والمستفيدين منها، وأن تكون تكلفة هذه الخدمات أقل من منافسيها، مع الاحتفاظ  
بالجودة العالية حيث أن تكلفة المنتج والخدمة أحد عوامل الجذب للجامعات.

٤. الإبداع والابتكار

يعتبر الإبداع من أهم المصادر الأساسية في بناء الميزة التنافسية بالجامعات، إذ  
يمنح الجامعة القدرة على تطوير واستحداث خدمات جديدة تماماً، أو تضمين الخدمات  
القائمة مزايا جديدة سواء شيئاً متفرداً تفنقراً إليه منافسوها مما يسمح بتعزيز قيمة الخدمات  
المقدمة لعملائها والمستفيدين، وبالتالي تعزيز قدرتها على مواكبة التغيرات والتطورات في  
البيئة المحيطة.

<sup>٣١</sup> الخياط، وئام محمد (٢٠١٩): التمكين المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمياط.  
<sup>٣٢</sup> الهندي، رشا عبد القادر (٢٠٢٢): رؤية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة القاهرة في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، الجزء ٤، العدد ١.

## ٥. الاستجابة لاحتياجات المستفيدين

تتحقق الاستجابة لاحتياجات العملاء من خلال التركيز على العميل، ومعرفة رغباته واحتياجاته واشباعها، ووقت وسرعة الاستجابة عالية، وبخصائص وسمات يفترق إليها المنافسون، ومن ثم سيولى المستفيدون قيمة عالية لخدمات الجامعة وهذا من شأنه خلق ميزة تنافسية طويلة الأمد.

## ٦. الكفاءة

وتتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والمادية والبشرية المتاحة لإنتاج مخرجات محددة، فكلما كانت الكفاءة عالية مقارنة بمنافسيها كلما سمح لها ذلك ببناء مزايا تنافسية، كما أن الاستراتيجية التنافسية، والهيكل التنظيمي المناسب، وأنظمة الرقابة التي تتبعها الجامعات، كلها تساعد في تحقيق كفاءة عالية بالمقارنة مع المنافسين، إلا أن تحقيق الكفاءة يتطلب التزام واسع النطاق على مستوى الجامعات، والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة (الشربيني، ٢٠٢٢: ٧٢)<sup>٣٣</sup>.

## رابعاً: دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للجامعة

تساعد الرشاقة الاستراتيجية من خلال أبعادها ومفهومها على بلورة استراتيجية متكاملة للتعامل مع التغييرات واستغلال الفرص الناتجة عنها، وتحسين بنيانها التنظيمي وقدراتها المختلفة بما يدفعها للنجاح على المدى الطويل، فهي مدخل لتعزيز المزايا التنافسية وسمة يمكن الاعتماد عليها للتمييز بين الجامعات الناجحة عن غيرها (المصري، ٢٠١٦: ٣٠١)<sup>٣٤</sup>.

وتتعلق العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية من المنظور الاستراتيجي، والتي تقدم الشروحات حول كيفية تحقيق الجامعة لميزتها التنافسية والمحافظة على ديموميتها في بيئة سريعة الاضطراب والتغيير وصعوبة التنبؤ بالأحداث

<sup>٣٣</sup> الشربيني، سمر محمد (٢٠٢٢): استراتيجية لتحسين الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل إدارة المعرفة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمياط.  
<sup>٣٤</sup> المصري، مروان (٢٠١٦): استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مجلة كاي التربية في العلوم التربوية، مصر المجلد ٢، العدد ٤٠.

بمزيد من القدرة على التكيف معها، ودمج وإعادة تكوين المهارات التي تملكها الجامعة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة (الشنيطي، والجبار، ٢٠٢١: ١٣٩)<sup>٣٥</sup> وتعتبر الرشاقة الاستراتيجية عنصراً هاماً لتحقيق ميزة تنافسية في سوق العمل المتغير، كما أنها تساعد المؤسسات على التعامل مع التغييرات بسرعة وكفاءة، وتحسين الجودة، والاستخدام الفعال للتكنولوجيا المتقدمة، وذلك لتحقيق التميز في البيئة المحيطة المتغيرة، وتقليل التكاليف، واستخدام موارد المؤسسة بفاعلية من أجل تقديم خدمات متنوعة في الوقت المناسب من أجل تلبية احتياجات المستفيدين بسرعة وزيادة رضائهم، والاستفادة من الفرص المتاحة (الضابط، ٢٠٢٢، ٣١)<sup>٣٦</sup>.

ومما سبق ترى الباحثة أن الرشاقة الاستراتيجية تساعد الجامعات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما يلي:

١. تحقيق التميز بين منافسيها من خلال استثمار الكفايات الجوهرية للعاملين بها لاقتناص الفرص البيئية المتاحة، ومعالجة أي قصور في العملية التعليمية.
٢. العمل على زيادة الكفاءة الخارجية والداخلية للجامعة لإعطائها ميزة تنافسية.
٣. تساعد الجامعة على التكيف السريع والمرن مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها.
٤. تطوير العمليات الداعمة والمساندة للعمليات الأساسية في أنشطة الجامعات بما يخدم كل المستفيدين الداخليين والخارجين ويلبي احتياجاتهم ورغباتهم.
٥. التوفيق بين الموارد والأولويات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة مع التركيز على جودة الموارد كهدف استراتيجي بما يساعدها على تحقيق التميز وإضافة قيمة للجامعة.
٦. العمل على تحديد ووصف المهارات والقدرات والمعرفة التي تتميز الجامعة بها وتشكل نقاط قوة لها والعمل على استثمارها وتعزيزها والاستفادة منها للحفاظ على بقاءها واستمراريتها.

<sup>٣٥</sup>الشنيطي، محمود عبد الرحمن، والجبار، مدحت حمدي (٢٠٢١): الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الإسراء، فلسطين، المجلد ٢٩، العدد ١.

<sup>٣٦</sup>الضابط، محمود محمد (٢٠٢٢): دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، المجلد ٤٢، العدد ٢.

٧. تحسين وتجويد الجامعة للخدمات المقدمة للمستفيدين منها وتقديمها في الوقت المناسب لتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم وزيادة رضائهم وخلق قيمة مضافة لهم.

### الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها

#### أولاً: أهداف الدراسة الميدانية

تتمثل أهداف الدراسة الميدانية فيما يلي:

١. التعرف على واقع الرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة.
٢. الوقوف على متطلبات تطبيق مدخل الرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة.
٣. التعرف على دور مدخل الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة المنصورة.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل مجتمع الدراسة في القيادات الأكاديمية والإدارية بكليات جامعة المنصورة، ولقد سُحبت منه عينة عشوائية طبقية من (٦) كليات، وهي كليات: (العلوم، الزراعة، حاسبات ومعلومات، التربية، التربية النوعية، التربية الرياضية)، وبلغ حجم العينة (١٤٣) قيادي. ويوضح جدول (١) التالي توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية للدراسة، والتي تتمثل في (طبيعة الكلية، والمسمى الوظيفي)، وذلك على النحو التالي:

جدول (١) توصيف عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	العينة	النسبة
الكلية	نظرية	٧٦
	عملية	١١
	نظرية عملية	٥٦
الإجمالي		١٤٣
المسمى الوظيفي	عميد	١٠
	وكيل	٤١
	رئيس قسم علمي	٦١
	أمين كلية	٦
	رئيس قسم إداري	٢٥
الإجمالي		١٤٣

### ثالثاً: أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على استبانة في مسعى لتحقيق أهدافها الميدانية التي تتمثل في التعرف على واقع مدخل الرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة، والوقوف على متطلبات تحقيق مدخل الرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة، والتعرف على دور مدخل الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة المنصورة، وقد قامت الباحثة بتصميم الاستبانة من خلال استطلاع الأدبيات والدراسات السابقة، واشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على البيانات الشخصية التالية (الاسم، طبيعة الكلية، المسمى الوظيفي)، كما اشتملت على ثلاثة محاور بإجمالي (٥٤) عبارة.

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت السداسي للتعرف على درجة التوافر (متوفر، إلى حد ما، غير متوفر)، ودرجة الأهمية (مهمة، إلى حد ما، غير مهمة) لكل مفردة من مفردات الاستبانة بمحاورها.

### رابعاً: إجراءات تقنين أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة للتأكد من صدق أداة الدراسة على طريقتين، هما:

#### ١. صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

لحساب صدق الأداة قامت الباحثة باستخدام صدق المحكمين، وذلك بعرض الاستبانة بعد الانتهاء من إعدادها وبناء عباراتها، ثم عرضها في صورتها الأولية على المحكمين من ذوى الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، وعدد من الجامعات المصرية الأخرى، وتم توجيه الاستبانة الموضحة في صورتها الأولية؛ وذلك للتأكد من ارتباط كل عبارة من عباراتها بالمحور الذى تنتمى إليه، ومدى وضوح كل عبارته وسلامة صياغتها اللغوية، وملاءمتها لتحقيق الهدف الذى وضعت لأجله، وابداء آرائهم ومقترحاتهم لتحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة، أو غير ما ورد مما يروونه مناسباً.

وبعد استعادة النسخ المحكمة من المحكمين، وفي ضوء اقتراحات بعض المحكمين أعادت الباحثة صياغة الاستبانة؛ حيث تم حذف وإضافة وإعادة صياغة بعض العبارات في الاستبانة، تم وضع الاستبانة في صورتها النهائية بعد التأكد من صدقها الظاهري.

## ٢. حساب ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الاستبانة بتطبيقها على عينة قوامها (٣٠) فرداً من خارج عينة البحث، وتم حساب ثبات الاستبانة باستخدام (ألفا كرونباخ)، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) V.21 Statistical Package for Social Sciences من خلال استخدام طريقة ألفا كرونباخ للاستبانة ككل وذلك من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معامل } (\alpha) = \frac{N}{N-1} \left( \frac{\text{مج ع}^2}{\text{ع}^2} - 1 \right)$$

حيث ن: عدد مفردات الاستبانة ع<sup>2</sup>: التباين الكلي لدرجات الأفراد على الاستبانة  
مج ع<sup>2</sup>: مجموع تباين درجات الأفراد على كل مفردة من مفردات الاستبانة، والنتائج مبينة بالجدول التالي:

**جدول (١) قيم معاملات الثبات "ألفا" لأبعاد الاستبانة وللاستبانة ككل**

معايير ثبات ألفا	معايير ثبات ألفا للتوافر	عدد العبارات	محاور الاستبانة
٠.٨٢٢	٠.٩٦٤	٣٣	المحور الأول: الرشاقة الاستراتيجية.
٠.٨٤	٠.٩٢١	١١	المحور الثاني: متطلبات تطبيق مدخل الرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة.
٠.٧٨٦	٠.٩٢٩	٩	المحور الثالث: دور مدخل الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة المنصورة.
٠.٩٥٦	٠.٩٧٩	٥٣	الاستبانة ككل

من الجدول السابق: يتضح أن الاستبانة علي درجة عالية من الثبات.

## - المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS)v.21 في حساب

المتوسطات والانحرافات المعيارية ونسبة التوافر ودرجتها ونسبة الأهمية ودرجتها المقابلة لكل عبارة موزعة على تكرارات الاستجابات (متوفرة- إلى حد ما- غير متوفرة) و(مهمة- إلى حد ما- غير مهمة) والترتيب. حساب الوزن النسبي لعبارات الاستبانة:  
أعطيت موازين رقمية لمستوى الاستجابة كما يلي:

متوفرة	إلى حد ما	غير متوفرة
٣	٢	١
مهمة	إلى حد ما	غير مهمة
٣	٢	١

سادساً: نتائج الدراسة الميدانية

- نتائج المحور الأول: الرشاقة الاستراتيجية وتشمل الأبعاد (وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، اختيار الأهداف الاستراتيجية).  
لمعرفة رؤية عينة الدراسة حول الرشاقة الاستراتيجية، وأبعادها (وضوح الرؤية، المسؤولية المشتركة، الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، اختيار الأهداف الاستراتيجية)، كانت استجابات أفراد العينة كما توضحها الجداول التالية:

جدول (٢) استجابات عينة الدراسة حول وضوح الرؤية للرشاقة الاستراتيجية بجامعة

المنصورة (ن=١٤٣)

الأهمية			التوافر في الواقع						العبارات				
قيمة كا	الترتيب	الوزن النسبي	غير مهمة	إلى حد ما	مهمة	قيمة كا	الترتيب	الوزن النسبي	غير متوفرة	إلى حد ما	متوفرة		
-	١	١٠٠	٠	٠	١٤٣	*٩٢.٤٨	١	٩٦.٦٧	٠	١٤	١٢٩	ت	١
			٠	٠	١٠٠				٠	٩.٨	٩٠.٢	%	
*٩٩.٠٣	٤	٩٧.٣٣	٠	١٢	١٣١	*٥٧.٩١	٣	٩٤	٠	٢٦	١١٧	ت	٢
			٠	٨.٤	٩١.٦				٠	١٨.٢	٨١.٨	%	
*١٢٠	٣	٩٨.٦٧	٠	٦	١٣٧	*١٨٥.٧٢	٢	٩٥	٢	١٧	١٢٤	ت	٣
			٠	٤.٢	٩٥.٨				١.٤	١١.٩	٨٦.٧	%	
*٧١.٣٤	٥	٩٥	٠	٢١	١٢٢	*١٥٣.٩٦	٥	٩٢.٦٧	٥	٢١	١١٧	ت	٤
			٠	١٤.٧	٨٥.٣				٣.٥	١٤.٧	٨١.٨	%	
*١٣٥.١	٢	٩٩.٦٧	٠	٢	١٤١	*١٦٧	٤	٩٣.٦٧	٤	١٩	١٢٠	ت	٥
			٠	١.٤	٩٨.٦				٢.٨	١٣.٣	٨٣.٩	%	
*٦٣.١	٦	٩٤.٣٣	٠	٢٤	١١٩	*٧٩.٩٩	٦	٨٧	٢	٥٢	٨٩	ت	٦
			٠	١٦.٨	٨٣.٢				١.٤	٣٦.٤	٦٢.٢	%	
*٥٢.٩٣	٧	٩٣.٣٣	٠	٢٨	١١٥	*٤٥.٩٢	٧	٨١	١٠	٦١	٧٢	ت	٧
			٠	١٩.٦	٨٠.٤				٧	٤٢.٧	٥٠.٣	%	

\*تعني أن قيمة كا ٢ دالة عند ٠.٠٠١ .

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات عينة الدراسة حول وضوح الرؤية للرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة (التوافر)، بأنه توجد فروق في جميع العبارات لصالح البديل (متوافرة)، وبالنسبة للأهمية توجد فروق في جميع العبارات لصالح البديل (مهمة)، حيث جاءت قيم كا ٢ دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ .

- ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها:

- جاءت العبارة رقم (١): " تراعى جامعة المنصورة عند صياغة رؤيتها أن تكون محددة وواضحة" في المرتبة الأولى في واقع توافر وضوح الرؤية للرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة، بوزن نسبي (٩٦.٦٧%)، وفي أهمية وضوح الرؤية للرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة، بوزن نسبي (١٠٠%)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة نجم (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن وضوح الرؤية بالمؤسسة يضمن عدم انحدارها نحو مهام أو أنشطة غير مهمة قد تقدها بوصلتها وتستهلك مواردها.

- جاءت العبارة رقم (٧): " يوجد لدى العاملين بالجامعة وضوح وفهم لرؤيتها وقيمها المحورية" في المرتبة الأخيرة في واقع توافر وضوح الرؤية للرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة، بوزن نسبي (٨١%)، وفي أهمية وضوح الرؤية للرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة، بوزن نسبي (٩٣.٣٣%)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العنزى (٢٠٢١) والتي توصلت إلى أن إدارة الجامعة تعمل على توضيح رؤيتها لجميع العاملين فيها.

**جدول (٣) استجابات عينة الدراسة حول المسؤولية المشتركة للرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة (ن=١٤٣)**

الأهمية						التوافر في الواقع						العبارات	
قيمة كا	الترتيب	الوزن النسبي	غير مهمة	إلى حد ما	مهمة	قيمة كا	الترتيب	الوزن النسبي	متوفرة	إلى حد ما	غير متوفرة		
*١٣٤.٨٧	٦	٩١.٦٧	٥	٢٦	١١٢	*٧٢.١٨	٣	٨٥.٣٣	١٤	٣٥	٩٤	ت	١
			٣.٥	١٨.٢	٧٨.٣				٩.٨	٢٤.٥	٦٥.٧	%	
*١٣٥.٧٩	٥	٩٢	٤	٢٧	١١٢	*٣٨.٤٩	٦	٧٩.٦٧	١٣	٦١	٦٩	ت	٢
			٢.٨	١٨.٩	٧٨.٣				٩.١	٤٢.٧	٤٨.٣	%	
*١٠٢.٣٩	١	٩٧.٣٣	٠	١١	١٣٢	*١٦.٧٩	١	٨٩	٠	٤٧	٩٦	ت	٣
			٠	٧.٧	٩٢.٣				٠	٣٢.٩	٦٧.١	%	
*٥٠.٥	٤	٩٣.٣٣	٠	٢٩	١١٤	*٢٥.٨٦	٧	٧٨	٢٠	٥٥	٦٨	ت	٤
			٠	٢٠.٣	٧٩.٧				١٤	٣٨.٥	٤٧.٦	%	
*٩٢.٤٨	٢	٩٦.٦٧	٠	١٤	١٢٩	*٤٩.٤	٤	٨٢.٦٧	١١	٥٣	٧٩	ت	٥
			٠	٩.٨	٩٠.٢				٧.٧	٣٧.١	٥٥.٢	%	
*٨.٥٧	٧	٨٧.٣٣	٠	٥٤	٨٩	*٤٩.٥٢	٥	٨٠.٦٧	٨	٦٧	٦٨	ت	٦
			٠	٣٧.٨	٦٢.٢				٥.٦	٤٦.٩	٤٧.٦	%	
*٦٣.١	٣	٩٤.٣٣	٠	٢٤	١١٩	*٧٩.٩٩	٢	٨٧	٢	٥٢	٨٩	ت	٧
			٠	١٦.٨	٨٣.٢				١.٤	٣٦.٤	٦٢.٢	%	

\*تعني أن قيمة كا دالة عند ٠.٠٠١ .

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات عينة الدراسة حول المسؤولية المشتركة للرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة (التوافر)، بأنه توجد فروق في جميع العبارات لصالح البديل (متوفرة)، وبالنسبة للأهمية توجد فروق في جميع العبارات لصالح البديل (مهمة)، حيث جاءت قيم كا دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ .

- ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها:

- جاءت العبارة رقم (٣): " تعتمد الجامعة مبدأ التشاركية لإنجاح خططها الاستراتيجية بشكل شمولي" في المرتبة الأولى في واقع توافر المسؤولية المشتركة للرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة، بوزن نسبي (٨٩%)، وفي أهمية المسؤولية المشتركة للرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة، بوزن نسبي (٩٧.٣٣%)، ويعزى ذلك إلى إدراك الجامعة

لأهمية العمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل على توظيفها لإنجاح خططها الاستراتيجية ومن ثم تعزيز ميزتها التنافسية.

جاءت العبارة رقم (٤): " توفر الجامعة للعاملين بها نظامًا للحوافز مبنى على فعالية المشاركة" في المرتبة الأخيرة في واقع المسؤولية المشتركة للرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة، بوزن نسبي (٧٨%)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عيد (٢٠٢٢) والى توصلت إلى قلة التحفيز المادي المناسب لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة لتحقيق التميز، وجاءت العبارة رقم (٦): " تشجع الجامعة العاملين على التعامل مع أي أخطاء تحدث باعتبارها فرصًا للتعلم" في المرتبة الأخيرة في أهمية المسؤولية المشتركة ويعزى ذلك إلى قلة اهتمام الجامعة بتوفير المناخ الملائم للتجريب والابتكار والتعلم المشترك وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء.

جدول (٤) استجابات عينة الدراسة حول الحساسية الاستراتيجية للرشاقة الاستراتيجية

بجامعة المنصورة (ن=١٤٣)

العبارة	الأهمية						التوافر في الواقع					
	قيمة كا	الترتيب	الوزن النسبي	غير مهمة	إلى حد ما	مهمة	قيمة كا	الترتيب	الوزن النسبي	غير متوفرة	إلى حد ما	متوفرة
١	١٩٨.٧٣*	٦	٩٥.٣٣	٤	١٢	١٢٧	٧٣.١٩*	٦	١٥	١٦	٣٢	٩٥
%				٢.١	٨.٤	٨٨.٨				١١.٢	٢٢.٤	٦٦.٤
٢	٩٩.٠٣*	٢م	٩٧.٣٣	٠	١٢	١٣١	١٣٤.١٧*	١	٩١.٦٧	٥	٢٦	١١٢
%				٠	٨.٤	٩١.٦				٣.٥	١٨.٢	٧٨.٣
٣	٩٢.٤٨*	٥	٩٦.٦٧	٠	١٤	١٢٩	١١٩.١٨*	٣	٩٠.٣٣	٧	٢٨	١٠٨
%				٠	٩.٨	٩٠.٢				٤.٩	١٩.٦	٧٥.٥
٤	٦٥.٨*	٧	٩٤.٦٧	٠	٢٣	١٢٠	٥٢.٨٨*	٧	٨٣.٣٣	١٢	٤٨	٨٣
%				٠	١٦.١	٨٣.٩				٨.٤	٣٣.٦	٥٨
٥	٩٥.٧٣*	٤	٩٧	٠	١٣	١٣٠	١١٠.١٧*	٤	٨٩.٣٣	٩	٢٨	١٠٦
%				٠	٩.١	٩٠.٩				٦.٣	١٩.٦	٧٤.١
٦	٩٩.٠٣*	٢	٩٧.٣٣	٠	١٢	١٣١	٤٩.٩٤*	٨	٨٢.٦٧	١٣	٤٨	٨٢
%				٠	٨.٤	٩١.٦				٩.١	٣٣.٦	٥٧.٣
٧	١١٦.٣٧*	١	٩٨.٣٣	٠	٧	١٣٦	١٤٣.٠٥*	٢	٩١	١١	١٧	١١٥
%				٠	٤.٩	٩٥.١				٧.٧	١١.٩	٨٠.٤
٨	١٦٢.١٨*	٨	٩٣.٣٣	٥	١٩	١١٩	٧٥.٢*	٥	٨٦	١١	٣٨	٩٤
%				٣.٥	١٣.٣	٨٣.٢				٧.٧	٢٦.٦	٦٥.٧

\*تعني أن قيمة كا دالة عند ٠.٠٠١.

### من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات عينة الدراسة حول الحساسية الاستراتيجية للرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة (التوافر)، بأنه توجد فروق في جميع العبارات لصالح البديل (متوافرة)، وبالنسبة للأهمية توجد فروق في جميع العبارات لصالح البديل (مهمة)، حيث جاءت قيم كا ٢ دالة عند مستوي دلالة ٠.٠٠١.

- ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها:

- جاءت العبارة رقم (٢): " تحرص الجامعة على التحسين المستمر في كافة الأنشطة الأكاديمية" في المرتبة الأولى في واقع توافر الحساسية الاستراتيجية للرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة، بوزن نسبي (٩١.٦٧%)، وجاءت العبارة رقم (٦): " تُتابع الجامعة باستمرار ما يدور في البيئة الخارجية بشأن التعليم الجامعي" في المرتبة الأخيرة في واقع الحساسية الاستراتيجية للرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة، بوزن نسبي (٨٢.٦٧%).

- جاءت العبارة رقم (٧): "تحسن الجامعة من ممارساتها الإدارية باستمرار" في المرتبة الأولى في أهمية الحساسية الاستراتيجية للرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة، بوزن نسبي (٩٨.٣٣%)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شحادة (٢٠٢٣) والتي توصلت إلى أن عدم وجود هيكل إداري أكثر مرونة لتقبل التجديد يحد من الرشاقة الاستراتيجية للجامعة.

- جاءت العبارة رقم (٨): "تفوض الجامعة الصلاحيات بما يتوافق مع الأنظمة والتعليمات" في المرتبة الأخيرة في أهمية الحساسية الاستراتيجية للرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة، بوزن نسبي (٩٣.٣٣%)، ودراسة اللمسي (٢٠٢١) بضرورة تفعيل مبدأ تفويض الصلاحيات بين القيادة العليا للجامعة بما يتلاءم مع الأنظمة والتعليمات.

جدول (٥) استجابات عينة الدراسة حول تدفق الموارد للرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة (ن=١٤٣)

الأهمية						التوافر في الواقع						العبارات	
قيمة كا	الترتيب	الوزن النسبي	غير مهمة	إلى حد ما	مهمة	قيمة كا	الترتيب	الوزن النسبي	غير متوفرة	إلى حد ما	متوفرة		
*٦٠.٤٨	٥	٩٤.٣٣	٠	٢٥	١١٨	*١١٥.٨٦	٢	٩٠	٧	٢٩	١٠.٧	ت	١
			٠	١٧.٥	٨٢.٥				٤.٩	٢٠.٣	٧٤.٨	%	
*٢٢٩.١٩	١	٩٦.٦٧	٤	٦	١٣٣	*٦٣.٠٤	٤	٨٠	٤	٧٨	٦١	ت	٢
			٢.٨	٤.٢	٩٣				٢.٨	٥٤.٥	٤٢.٧	%	
*٦٨.٥٤	٣	٩٥	٠	٢٢	١٢١	*٦٠.٨٥	٣	٨١	٤	٧٤	٦٥	ت	٣
			٠	١٥.٤	٨٤.٦				٢.٨	٥١.٧	٤٥.٥	%	
*٧١.٧٦	م٣	٩٥	٠	٢١	١٢٢	*٥٢.٧	م٤	٨٠	٧	٧٢	٦٤	ت	٤
			٠	١٤.٧	٨٥.٣				٤.٩	٥٠.٣	٤٤.٨	%	
*٢١٨.٥٧	٢	٩٦	٥	٧	١٣١	*٢٧.٧٦	١	٩٠.٦٧	٠	٤٠	١٠.٣	ت	٥
			٣.٥	٤.٩	٩١.٦				٠	٢٨	٧٢	%	

\*تعني أن قيمة كا دالة عند ٠.٠٠١ .

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات عينة الدراسة حول تدفق الموارد للرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة (التوافر)، بأنه توجد فروق في جميع العبارات لصالح البديل (متوفرة)، وبالنسبة للأهمية توجد فروق في جميع العبارات لصالح البديل (مهمة)، حيث جاءت قيم كا دالة عند مستوي دلالة ٠.٠٠١ .

- ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها:

- جاءت العبارة رقم (٥): "تستخدم الجامعة الأساليب الحديثة والتقنيات المتطورة في تنفيذ عملياتها الداخلية وتوجيه المخصصات في مساراتها السليمة" في المرتبة الأولى في واقع توافر تدفق الموارد للرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة، بوزن نسبي (٩١.٦٧%)، وجاءت العبارتان رقم (٢): "تمتلك الجامعة المرونة في إعادة توزيع الموارد بما يخدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها" و(٤) "توفر الجامعة برامج لتدريب العاملين بها لتطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم في الجوانب المالية" في المرتبة الأخيرة في واقع تدفق الموارد للرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة، بوزن نسبي (٨٠%)، ويعزى ذلك إلى

اعتماد الجامعة على برامج ودورات منتظمة لتدريب العاملين بها لإكسابهم المهارات اللازمة للعملية الأكاديمية والإدارية ورفع مستوى أدائهم.

جاءت العبارة رقم (٢): "تمتلك الجامعة المرونة في إعادة توزيع الموارد بما يخدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها" في المرتبة الأولى في أهمية تدفق الموارد للرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة، بوزن نسبي (٩٦.٦٧%)، وجاءت العبارة رقم (١): "توفر الجامعة الموارد المطلوبة لتحسين كافة العمليات التي تضيف لها قيمة" في المرتبة الأخيرة في أهمية تدفق الموارد للرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة، بوزن نسبي (٩٤.٣٣%).

جدول (٦) استجابات عينة الدراسة حول اختيار الأهداف الاستراتيجية للرشاقة

الاستراتيجية بجامعة المنصورة (ن=١٤٣)

الأهمية			التوافر في الواقع					العبارات					
قيمة كا	الترتيب	الوزن النسبي	غير مهمة	إلى حد ما	مهمة	قيمة كا	الترتيب	الوزن النسبي	غير متوفرة	إلى حد ما	متوفرة		
*٩٩.٠٣	١	٩٧.٣٣	٠	١٢	١٣١	*١١١.٦٦	٤	٩٠	٥	٣٣	١٠٥	ت	١
			٠	٨.٤	٩١.٦				٣.٥	٢٣.١	٧٣.٤	%	
*٨٦.١٦	٢	٩٦.٣٣	٠	١٦	١٢٧	*١٧٩.٦٤	١	٩٤.٣٣	٥	١٥	١٢٣	ت	٢
			٠	١١.٢	٨٨.٨				٣.٥	١٠.٥	٨٦	%	
*٨٦.١٦	م٢	٩٦.٣٣	٠	١٦	١٢٧	*١٧٥.١٥	٢	٩٤	٥	١٦	١٢٢	ت	٣
			٠	١١.٢	٨٨.٨				٣.٥	١١.٢	٨٥.٣	%	
*١٦٧	٦	٩٣.٦٧	٤	١٩	١٢٠	*٩٥.٠٥	٦	٨٨.٦٧	٥	٣٩	٩٩	ت	٤
			٢.٨	١٣.٣	٨٣.٩				٣.٥	٢٧.٣	٦٩.٢	%	
*١٥٨.٧	٧	٩٣.٣٣	٤	٢١	١١٨	*١١٥.٨٦	م٤	٩٠	٧	٢٩	١٠٧	ت	٥
			٢.٨	١٤.٧	٨٢.٥				٤.٩	٢٠.٣	٧٤.٨	%	
*٦٠.٤٨	٥	٩٤.٣٣	٠	٢٥	١١٨	*٧٢.٦٩	٧	٨٦	٨	٤٤	٩١	ت	٦
			٠	١٧.٥	٨٢.٥				٥.٦	٣٠.٨	٦٣.٦	%	
*٧٧.١	٤	٩٥.٦٧	٠	١٩	١٢٤	*١٣٨.٥٢	٣	٩٢	٥	٢٥	١١٣	ت	٧
			٠	١٣.٣	٨٦.٧				٣.٥	١٧.٥	٧٩	%	

\*تعني أن قيمة كا دالة عند ٠.٠٠١ .

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات عينة الدراسة حول اختيار الأهداف الاستراتيجية للرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة (التوافر)، بأنه توجد فروق في جميع العبارات لصالح

- البديل (متوافرة)، وبالنسبة للأهمية توجد فروق في جميع العبارات لصالح البديل (مهمة)، حيث جاءت قيم كا ٢ دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠١.
- ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها:
  - جاءت العبارة رقم (٢): "تحدد الجامعة أهدافها الاستراتيجية في ضوء رؤيتها ورسالتها" في المرتبة الأولى في واقع توافر بُعد اختيار الأهداف الاستراتيجية للرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة ، بوزن نسبي (٩٤.٣٣%)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أحمد (٢٠٢٢) والتي توصلت إلى أن الجامعة تحدد أهدافها الاستراتيجية وفقاً لرؤيتها، وجاءت العبارة رقم (٦): "تحدد الجامعة أهدافها الاستراتيجية في ضوء إمكانياتها المتاحة" في المرتبة الأخيرة في واقع توافر بُعد اختيار الأهداف الاستراتيجية للرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة، بوزن نسبي (٨٦%).
  - جاءت العبارة رقم (١): "تعمل الجامعة على تحديد أهدافها الاستراتيجية بواقعية" في المرتبة الأولى في أهمية بُعد اختيار الأهداف الاستراتيجية للرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة، بوزن نسبي (٩٧.٣٣%)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة فتحي (٢٠٢٠) في أن الأهداف التي الجامعة يجب أن تكون في ضوء فلسفتها وأن تكون بمواصفات واقعية وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها، وجاءت العبارة رقم (٥): "تتسم الأهداف الاستراتيجية للجامعة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة" في المرتبة الأخيرة في أهمية بُعد اختيار الأهداف الاستراتيجية للرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة، بوزن نسبي (٩٣.٣٣%)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الضمور (٢٠١٧) والتي توصلت إلى أن الجامعات تعمل على تعديل وتغيير الاستراتيجيات لتتلاءم مع الظروف المتغيرة.
  - نتائج المحور الثاني: متطلبات تطبيق مدخل الرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة. لمعرفة رؤية عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق مدخل الرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة، كانت استجابات أفراد العينة كما توضحها الجداول التالية:

جدول (٧) استجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق مدخل الرشاقة الاستراتيجية

بجامعة المنصورة (ن=١٤٣)

الأهمية						التوافر في الواقع						العبارات	
قيمة كا	الترتيب	الوزن النسبي	غير مهمة	إلى حد ما	مهمة	قيمة كا	الترتيب	الوزن النسبي	غير متوفرة	إلى حد ما	متوفرة	ت	%
*٨٦.١٦	٥	٩٦.٣٣	٠	١٦	١٢٧	*١٧٤.٣٩	١	٩٣.٣٣	٧	١٤	١٢٢	ت	١
			٠	١١.٢	٨٨.٨				٤.٩	٩.٨	٨٥.٣	%	
*٤٣.٦٤	١١	٩٢.٦٧	٠	٣٢	١١١	*٥٧.٣٣	١٠	٨١.٦٧	٥	٦٨	٧٠	ت	٢
			٠	٢٢.٤	٧٧.٦				٣.٥	٤٧.٦	٤٩	%	
*١٠٢.٣٩	٣	٩٧.٣٣	٠	١١	١٣٢	*١٣١.٣	٢	٩١.٣٣	٥	٢٧	١١١	ت	٣
			٠	٧.٧	٩٢.٣				٣.٥	١٨.٩	٧٧.٦	%	
*٨٣.٠٨	٦	٩٦	٠	١٧	١٢٦	*٥٧.١٢	٨	٨٣.٣٣	٧	٥٧	٧٩	ت	٤
			٠	١١.٩	٨٨.١				٤.٩	٣٩.٩	٥٥.٢	%	
*١١٢.٧٩	٢	٩٨	٠	٨	١٣٥	*٦٨.٨٣	٥	٨٥.٦٧	٧	٤٨	٨٨	ت	٥
			٠	٥.٦	٩٤.٤				٤.٩	٣٣.٦	٦١.٥	%	
*١٦٧	٩	٩٣.٦٧	٤	١٩	١٢٠	*١٠٦.١٣	٣	٨٨.٦٧	١١	٢٧	١٠٥	ت	٦
			٢.٨	١٣.٣	٨٣.٩				٧.٧	١٨.٩	٧٣.٤	%	
*٩٢.٤٨	٤	٩٦.٦٧	٠	١٤	١٢٩	*٥٦.٩١	٧	٨٣.٦٧	١٤	٤٢	٨٧	ت	٧
			٠	٩.٨	٩٠.٢				٩.٨	٢٩.٤	٦٠.٨	%	
*٥٠.٥٢	١٠	٩٣.٣٣	٠	٢٩	١١٤	*٣٥.٦٤	١١	٧٤.٦٧	١٧	٧٥	٥١	ت	٨
			٠	٢٠.٣	٧٩.٧				١١.٩	٥٢.٤	٣٥.٧	%	
*١١٦.٣٧	١	٩٨.٣٣	٠	٧	١٣٦	*٥٤.٧٣	٩	٨٢.٦٧	٧	٦٠	٧٦	ت	٩
			٠	٤.٩	٩٥.١				٤.٩	٤٢	٥٣.١	%	
*٦٣.١١	٧	٩٤.٣٣	٠	٢٤	١١٩	٠.١٨	٦	٨٤	٠	٦٩	٧٤	ت	١٠
			٠	١٦.٨	٨٣.٢				٠	٤٨.٣	٥١.٧	%	
*١٧١.٢٩	٨	٩٤	٤	١٨	١٢١	*٧٩.٤	٤	٨٧	٤	٤٨	٩١	ت	١١
			٢.٨	١٢.٦	٨٤.٦				٢.٨	٣٣.٦	٦٣.٦	%	

\*تعني أن قيمة كا ٢ دالة عند ٠.٠٠١ .

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق مدخل الرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة (التوافر)، بأنه توجد فروق في جميع العبارات لصالح البديل (متوافرة) عدا العبارة رقم (١٠) لا يوجد بها فروق، وبالنسبة للأهمية توجد فروق في جميع العبارات لصالح البديل (مهمة)، حيث جاءت قيم كا ٢ دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ .

- ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها:
- جاءت العبارة رقم (١): "استثمار الفرص الناشئة عن التغييرات في البيئة المحيطة" في المرتبة الأولى في واقع توافر متطلبات تطبيق مدخل الرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة، بوزن نسبي (٩٣.٣٣%)، جاءت العبارة رقم (٨): "توفير الموارد اللازمة لتحسين كافة العمليات والخدمات التي تضيف للجامعة قيمة" في المرتبة الأخيرة في واقع توافر متطلبات تطبيق مدخل الرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة، بوزن نسبي (٧٤.٦٧%).
- جاءت العبارة رقم (٩): "إعادة تخصيص الموارد اللازمة من أجل التوصل إلى خدمات جديدة تواكب التغيرات المستقبلية" في المرتبة الأولى في أهمية متطلبات تطبيق مدخل الرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة، بوزن نسبي (٩٨.٣٣%)، وجاءت العبارة رقم (٢): "وضع استراتيجية شاملة على مستوى الجامعة لتكنولوجيا المعلومات" في المرتبة الأخيرة في أهمية متطلبات تطبيق مدخل الرشاقة الاستراتيجية بجامعة المنصورة، بوزن نسبي (٩٢.٦٧%)، ويعزى ذلك إلى حاجة الجامعة إلى وجود استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات.
- نتائج المحور الثالث: دور مدخل الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة المنصورة
- لمعرفة رؤية أعضاء هيئة التدريس دور مدخل الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة المنصورة، كانت استجابات أفراد العينة كما توضحها الجداول التالية:

**جدول (٨) استجابات عينة الدراسة حول دور مدخل الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة**

**التنافسية بجامعة المنصورة (ن=١٤٣)**

الأهمية						التوافر في الواقع						العبارات	
قيمة كا	الترتيب	الوزن النسبي	غير مهمة	إلى حد ما	مهمة	قيمة كا	الترتيب	الوزن النسبي	غير متوفرة	إلى حد ما	متوفرة	ت	%
*٨٦.١٦	٥	٩٦.٣٣	٠	١٦	١٢٧	*٦١.٤٨	٧	٨٤	٥	٥٩	٧٩	ت	١
			٠	١١.٢	٨٨.٨				٣.٥	٤١.٣	٥٥.٢	%	
*٧١.٣٤	٨	٩٥	٠	٢١	١٢٢	*٦٠.١	٨	٨٢.٣٣	٤	٦٨	٧١	ت	٢
			٠	١٤.٧	٨٥.٣				٢.٨	٤٧.٦	٤٩.٧	%	
*١٠٩.٢٧	٢	٩٨	٠	٩	١٣٤	*٧٩.٩٩	٥	٨٧	٢	٥٢	٨٩	ت	٣
			٠	٦.٣	٩٣.٧				١.٤	٣٦.٤	٦٢.٢	%	
*٧٧.١	٦	٩٥.٦٧	٠	١٩	١٢٤	*٦٣.٨٧	٦	٨٥	٨	٤٩	٨٦	ت	٤
			٠	١٣.٣	٨٦.٧				٥.٦	٣٤.٣	٦٠.١	%	
*١٦٧	٩	٩٣.٦٧	٤	١٩	١٢٠	*٤٢.٩٨	٩	٨١.٦٧	١٦	٤٧	٨٠	ت	٥
			٢.٨	١٣.٣	٨٣.٩				١١.٢	٣٢.٩	٥٥.٩	%	
*١٠٩.٢٧	٢	٩٨	٠	٩	١٣٤	*٤٥.٨٨	١	٩٢.٦٧	٠	٣١	١١٢	ت	٦
			٠	٦.٣	٩٣.٧				٠	٢١.٧	٧٨.٣	%	
*١١٦.٣٧	١	٩٨.٣٣	٠	٧	١٣٦	*١٢١.١١	٢	٩٠.٦٧	٥	٣٠	١٠٨	ت	٧
			٠	٤.٩	٩٥.١				٣.٥	٢١	٧٥.٥	%	
*٧٧.١	٦	٩٥.٦٧	٠	١٩	١٢٤	*٩٠.١٨	٤	٨٨	٥	٤١	٩٧	ت	٨
			٠	١٣.٣	٨٦.٧				٣.٥	٢٨.٧	٦٧.٨	%	
*٢٥١.١٨	٤	٩٧.٦٧	٤	٢	١٣٧	*١١١.٢٩	٣	٩٠.٣٣	٣	٣٦	١٠٤	ت	٩
			٢.٨	١.٤	٩٥.٨				٢.١	٢٥.٢	٧٢.٧	%	

\*تعني أن قيمة كا دالة عند ٠.٠٠١ .

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات عينة الدراسة حول دور مدخل الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة المنصورة (التوافر)، بأنه توجد فروق في جميع العبارات لصالح البديل (متوافرة)، وبالنسبة للأهمية توجد فروق في جميع العبارات لصالح البديل (مهمة)، حيث جاءت قيم كا دالة عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ .

- ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها:

- جاءت العبارة رقم (٦): "تحديد ووصف المهارات والمعرفة التي تشكل نقاط قوة للجامعة والتي تعتمد عليها للحفاظ على استمراريتها" في المرتبة الأولى في واقع توافر دور مدخل الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة المنصورة، بوزن نسبي (٩٢.٦٧%).

- جاءت العبارة رقم (٥): "عقد اتفاقيات تعاون دولية ومحلية لتعزيز قدرتها التنافسية" في المرتبة الأخيرة في واقع توافر دور مدخل الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة المنصورة، بوزن نسبي (٨١.٦٧%)، وجاءت العبارة رقم (٧): "تعزيز المهارات الاستراتيجية لاستدامة الميزة التنافسية" في المرتبة الأولى في أهمية دور مدخل الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة المنصورة، بوزن نسبي (٩٨.٣٣%).

- جاءت العبارة رقم (٥): "عقد اتفاقيات تعاون دولية ومحلية لتعزيز قدرتها التنافسية" في المرتبة الأخيرة في أهمية دور مدخل الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بجامعة المنصورة، بوزن نسبي (٩٣.٦٧%).

#### التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة النظرية والتطبيق الميداني توصى الدراسة الحالية بالآتي:

١. ضرورة تبنى الجامعة لمدخل الرشاقة الاستراتيجية والذي يجعلها في مركز أفضل بالنسبة لغيرها من الجامعات الأخرى، ويضاعف من فرص بقاءها واستمرارها، ويدعم ميزتها التنافسية.
٢. توفير الموارد وتوظيفها التوظيف الأمثل لتحسين كافة العمليات والخدمات التي تضيف للجامعة قيمة، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية بالجامعة.
٣. ضرورة استثمار الجامعة للفرص الناشئة عن التغييرات في البيئة المحيطة.
٤. تصميم برامج تعليمية وتدريبية بالجامعة، بما يتماشى مع احتياجات المستفيدين وسوق العمل، والحرص على استقطاب الكفاءات المتميزة من القيادات الأكاديمية القادرة على تحقيق ذلك.
٥. ضرورة اشراك الجامعة لجميع الأطراف المعنية في وضع وتنفيذ استراتيجيات الجامعة، وتشجيع الأفكار المتميزة والاستعانة بها.
٦. ضرورة وضع الجامعة لاستراتيجية شاملة على مستوى الجامعة لتكنولوجيا المعلومات؛ لتحقيق الاستفادة المثلى من تكنولوجيا المعلومات ظل التوجه نحو التحول



الرقمي بالجامعة، وتحقيق المرونة والسرعة في نقل المعلومات واتخاذ القرارات الاستراتيجية بما يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للجامعة.

٧. ضرورة توفير شبكة اتصالات قوية وسريعة داخل الجامعة؛ لتسيير الحصول على التغذية الراجعة وتسهيل التواصل بين العاملين بالجامعة على مستوى الكليات والأقسام، وبينهم وبين نظرائهم في الجامعات الأخرى.

٨. ضرورة تبنى الجامعة لرؤية استراتيجية واضحة والإيمان بها ضمن فلسفة الإدارة العليا نحو تحقيق الرشاقة ومن ثم التميز لما لها من دور فعال في تعزيز توجهات الجامعة ومتطلباتها المستقبلية، وتعاملها مع التغيرات والتطورات في بيئتها المحيطة.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، نهال مجدي (٢٠٢٢): متطلبات تحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ريادية في ضوء مدخل الرشاقة الاستراتيجية (جامعة المنصورة نموذجاً)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة
- بوريع، صارة (٢٠٢١): الدور الوسيط لمتغير الرشاقة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع "سيم SIM"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد ٧، العدد ٣.
- الحوت، محمد صبري، وتوفيق، صلاح الدين محمد، وعبد المطلب، أحمد عابد (٢٠١٥): التنافسية بين الجامعات، مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية بينها، مصر، المجلد ٣، العدد ٥.
- خليل، ياسر محمد (٢٠١٧): القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للأداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، المجلد ١٨، العدد ٥.
- الخياط، ونام محمد (٢٠١٩): التمكين المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمياط.
- دماج، أميرة أمين (٢٠١٩): دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية، مجلة القلم، جامعة القلم للعلوم الإنسانية والتطبيقية، العدد ١٢.
- الديب، سالي سعيد (٢٠١٩): الرشاقة الاستراتيجية بكليات التربية الرياضية من منظور الجودة والاعتماد، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، العدد ٨٧.
- الشربيني، سمر محمد (٢٠٢٢): استراتيجية لتحسين الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل إدارة المعرفة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمياط.
- شلبي، أماني عبد العظيم (٢٠١٨): متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- الشمري، عيد عائد (٢٠١٤): درجة توافر رأس المال الفكري وعلاقته بدرجة تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الخاصة الكويتية من وجهة نظر هيئة التدريس فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- الشنطي، محمود عبد الرحمن، والجيار، مدحت حمدي (٢٠٢١): الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الإسراء، فلسطين، المجلد ٢٩، العدد ١.
- الصالح، هشام محمد (٢٠١٨): تجربة التقييم الذاتي في المدارس العمرية لضمان جودة التعليم مشاريع تحقيق المزايا التنافسية، المؤتمر السنوي العاشر حول الجودة والاعتماد في التعليم، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، عمان، الأردن.
- الضابط، محمود محمد (٢٠٢٢): دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات غير الربحية بالسعودية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، المجلد ٤٢، العدد ٢.
- الضمور، معتصم محمد (٢٠١٧): الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- عبد العال، عنتر محمد (٢٠١٧): تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء النزاهة الاستراتيجية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، المجلد الرابع، العدد ٤١.
- عقيلات، هند ناصر (٢٠١٩): أثر الرشاقة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، لمجلد ٣٥، العدد ٩.
- عمرو، هبة محمد (٢٠١٦): الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.
- الغزالي، فاضل راضي (٢٠١٣): دور خيار التمايز والتكامل في تحقيق متطلبات خفة الحركة لتطوير نموذج التجديد-بحث تطبيقي لعينة من متخذي القرارات في وزارة النفط العراقية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- الفقيه، منال أحمد (٢٠٢٠): دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، مجلة الجامعة الوطنية، الجامعة الوطنية، اليمن، العدد ١٣.
- اللمسي، عادل حلمي (٢٠٢١): الرشاقة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد ٤، العدد ٤٥.
- محمد، مالكي (٢٠٢٠): أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.

- 
- المصرى، مروان (٢٠١٦): استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، المجلد ٤٠، العدد ٢.
- موسى، محمود عبد اللطيف (٢٠٢٠): الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، نيو لينك الدولية، الطبعة الأولى.
- نجم، رامي عبد العال (٢٠١٩): أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- النقيب، مروة ممدوح (٢٠١٨): تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء معايير بعض التصنيفات العالمية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد ٢٤.
- الهندي، رشا عبد القادر (٢٠٢٢): رؤية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة القاهرة في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، الجزء ٤، العدد ١.
- هنية، محمد (٢٠١٦): مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.  
ثانياً: المراجع الأجنبية:
- Chou, David C (2015): Building Successful Partnership in Higher Education Institutions, **International Journal of Information System and Change Management**, VOL 1, NO 6.
- Kettunen, o. (2010): Agile Product Development and Strategic Agility in Technology Firms, Unpublished Master Thesis, Faculty of Information and Natural Sciences, Helsinki University of Technology.