



## The impact of strategic agility in enhancing the dimensions of competitive advantage at Qassim University: A field study

## أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم «دراسة ميدانية»

Dr. Ibrahim Hanash Saeed Alzahrani  
Associate Professor of Educational Management & Planning  
Department of Foundation of Education - Faculty of Education -  
Qassim University

د. إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني  
أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك  
قسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة القصيم

Received 22/08/2021

Accepted 18/01/2022

القبول ٢٠٢٢/٠١/١٨ م

الاستقبال ٢٠٢١/٠٨/٢٢ م

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم؛ من خلال التعرف على مستوى الرشاقة الاستراتيجية ومستوى الميزة التنافسية في الجامعة، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطوير «الاستبانة» كأداة لجمع البيانات وتطبيقها على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٢١٧) عضو هيئة تدريس بجامعة القصيم، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرشاقة لاستراتيجية بجامعة القصيم جاء بتقدير «متوسط»، وقد جاء بُعد «تنمية الموارد» في المرتبة الأولى بتقدير «عالٍ» في حين جاء بُعد «الالتزام الجماعي» في المرتبة الثانية بتقدير «متوسط» وجاء بُعد «الحساسية الاستراتيجية» في المرتبة الثالثة بتقدير «متوسط»، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى الميزة التنافسية بجامعة القصيم جاء بتقدير «متوسط»، وقد جاء في المرتبة الأولى بُعد «الكفاءة» بتقدير «عالٍ» يليه بُعد «الجودة» بتقدير «متوسط» ثم بُعد «الاستجابة» بتقدير «متوسط» أيضاً، بينما جاء بُعد «الإبداع» في المرتبة الأخيرة بتقدير «متوسط»، وكشفت الدراسة عن وجود تأثيراً ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية؛ حيث جاء التأثير الأعلى للرشاقة الاستراتيجية في بُعد «الإبداع» بمعامل تحديد بلغت قيمته ( $R^2 = 0.64$ )، وجاء تأثير الرشاقة الاستراتيجية في بُعد «الاستجابة» بمعامل تحديد ( $R^2 = 0.518$ )، كما جاء تأثير الرشاقة الاستراتيجية في بُعد «الكفاءة» بمعامل تحديد ( $R^2 = 0.52$ )، بينما جاء التأثير الأقل للرشاقة الاستراتيجية في بُعد «الجودة» بمعامل تحديد ( $R^2 = 0.41$ )، وأوصت الدراسة بضرورة تبني مدخل الرشاقة الاستراتيجية في الجامعة، وتطوير الهيكل التنظيمي واستثمار التقنية الحديثة والمتطورة بما يحقق المرونة والسرعة في نقل المعلومات واتخاذ القرارات، وتفعيل وحدة «التخطيط الاستراتيجي» ودعم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في رسم التوجهات وصنع القرارات الاستراتيجية، وتطوير ثقافة الإبداع والتحديد كجزء من الثقافة التنظيمية للجامعة.

**الكلمات المفتاحية:** الرشاقة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، جامعة القصيم.

### Abstract

The study aimed to identify the impact of strategic agility in enhancing the dimensions of competitive advantage at Qassim University; By identifying the level of strategic agility and the level of competitive advantage, and to achieve this, the study adopted the descriptive approach, and the "questionnaire" was developed as a tool for data collection and applied to a stratified random sample consisting of (217) faculty members at Qassim University, and the study concluded that the level of agility for a strategy at the University of Al-Qassim came with a "medium" rating, and the "resource development" dimension came in the first place with a "high" rating, while the "collective commitment" dimension came in the second place with a "medium" rating, and the "strategic sensitivity" dimension came in the third rank with a "medium" rating. The study also found that the level of competitive advantage at Qassim University came with a rating of "medium", and it came first in the dimension of "efficiency" with a rating of "high", followed by the dimension of "quality" with a rating of "medium" and then the dimension of "response" with a rating of "medium" as well, while The dimension of "creativity" came last with a "medium" rating. The study revealed a statistically significant effect of strategic agility in enhancing the dimensions of competitive advantage; The effect of strategic agility came in the dimension of "creativity" with a coefficient of determination of ( $R^2=0.64$ ), and the effect of strategic agility came in the dimension of "response" with a coefficient of determination ( $R^2=0.518$ ), and the effect of strategic agility came in the dimension of "efficiency" with a coefficient of determination ( $R^2=0.52$ ), while the least effect of strategic agility came in the dimension of "quality" with a determination coefficient ( $R^2=0.41$ ), and the study recommended the necessity of adopting the approach of strategic agility at the university, developing the organizational structure and investing modern and advanced technology in order to achieve flexibility and speed in the transfer of information and take decisions, activating the "Strategic Planning" unit, supporting the participation of faculty members in drawing directions and making strategic decisions, and developing a culture of creativity and innovation as part of the university's organizational culture.

**Keywords:** strategic agility, competitive advantage, Qassim University.

### أولاً: الإطار العام للدراسة: مقدمة:

وعدم اليقين بما يحمله المستقبل من فرص وتحديات ومفاجآت، ويعتمد نجاح المؤسسات في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية على مدى قدرتها على التكيف مع التغيرات المتسارعة والاستجابة لمتطلبات المستقبل وتوجهات السوق على المستوى

تعيش مؤسسات التعليم العالي في بيئة تنافسية تتسم بالتغير المستمر

#### الاستشهاد من البحث

الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد (2022) أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم «دراسة ميدانية»، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٤)، العدد (١)

بيانات التواصل: د. إبراهيم بن حنش الزهراني i.alzahrani@qu.edu.sa

طويل الأجل، وتحديد نقاط القوة والضعف وربطها بالتهديدات والفرص لإدارتها بنجاح، بما يعكس مستوى تنفيذ التغيير ومراجعة السياسات والأهداف، وإيداء المرونة والاستجابة الفعالة والتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.

وتظهر الحاجة إلى الرشاقة الاستراتيجية كما يشير (Kale et al., 2018) عند وجود منافسة شديدة، ورغبة في تلبية حاجات المستفيدين بفعالية، والاستجابة للمتغيرات البيئية سريعة التغيير، وتقديم خدمات متميزة. ويؤكد (Doz&Kosonen, 2008) أهمية الرشاقة الاستراتيجية ودورها في الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات البيئية، ومن ثم تأسيس موقع تنافسي متفوق وذلك من خلال فهم الكفاءات الأساسية في البيئة الداخلية وفهم البيئة المحيطة. كما يشير (Oyedijo, 2012) إلى أنه من خلال الرشاقة الاستراتيجية يمكن إحداث تغييرات جوهرية سريعة تمكن المؤسسة من التجديد والتركيز على النواحي الاستراتيجية للتنبؤ بالمتغيرات الخارجية في البيئة المحيطة، وبناء استراتيجيات هادفة للاستجابة السريعة والتكيف أو التفاعل مع متطلبات الأسواق المتغيرة.

وتدعم الرشاقة الاستراتيجية المركز التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛ حيث يشير المصري (٢٠١٦) إلى أهمية دور الرشاقة الاستراتيجية من خلال مفهومها وأبعادها في بلورة استراتيجية متكاملة للتعامل مع التغييرات واستغلال الفرص الناتجة عنها، وتحسين قدراتها وبيئتها التنظيمية بما يدفعها للنجاح على المدى الطويل، فهي مدخل لتعزيز المزايا التنافسية وسمه يمكن الاعتماد عليها للتمييز بين المؤسسات.

وتسعى الجامعات السعودية كغيرها من الجامعات في العالم للحصول على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية من خلال تطبيق المعايير والمؤشرات وتحسين العمليات ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية؛ حيث أشار تقرير التنافسية العالمي إلى أن هناك تحسن في ترتيب جامعات المملكة حسب مؤشر التعليم العالمي من المرتبة (٤٦) إلى المرتبة (٤٣). (World Economic Forum, 2018) كما تسعى جامعة القصيم كغيرها من الجامعات السعودية إلى بناء القدرات التنافسية اللازمة لتحقيق رؤية نظام التعليم في المملكة «تعليم متميز لبناء مجتمع معرفي منافس عالمياً» وتحقيق رؤيتها «جامعة متميزة وطنياً في التعليم، داعمة للتنمية المستدامة في القصيم، مسهمه في بناء مجتمع المعرفة»؛ وذلك في سبيل تحقيق الأهداف الطموحة التي تضمنتها رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي استهدفت حصول خمسة جامعات سعودية على الأقل ضمن أفضل مائتي جامعة حول العالم بحلول عام ٢٠٣٠م. (وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠)

وبناءً على ما سبق وانطلاقاً من أهمية مدخل الرشاقة الاستراتيجية وأهمية التنافسية بين الجامعات في ظل ظهور النظام الاقتصادي العالمي وتدايحاته المختلفة وتنوع الفرص والتحديات والتحولت السريعة المرتبطة بمظاهر العولمة، والحاجة إلى تبني استراتيجيات جديدة تتلاءم مع التغيرات المتسارعة وغير المتوقعة في البيئة الداخلية والخارجية؛ حيث يتوقف نجاح الجامعة في بناء وتحقيق ميزة تنافسية متفوقة على مدى قدرتها على التفاعل والتكيف

الخلي والعالمي؛ الأمر الذي يفرض عليها أن تتمتع بقدر من الرشاقة الاستراتيجية التي تؤهلها لإحداث التغيير والتطوير الذي يمكن من خلاله توظيف الموارد والإمكانات في ضوء تحليل دقيق واستجابة سريعة لعوامل البيئة الخارجية والتنافسية وإعادة صياغة الاستراتيجيات الفعالة وبناء القدرات التنافسية والتحرك بالاتجاه الصحيح وبالسرعة المناسبة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وفي هذا الإطار يشير (عبدالسلام، ٢٠٢٠، ص ١٠٠) إلى أن المملكة العربية السعودية تشهد تطوراً كيميائياً ونوعياً متسارعاً في مجال التعليم العالي، حيث تزايدت أعداد مؤسسات التعليم العالي، وتنوعت البرامج والتخصصات المطروحة فيها، وتطورت تقنياتها وأنماطها التعليمية، وظهرت النظم التشابكية والمنظومات المفتوحة للإنتاج الإبداعي، وذلك لإدراك القائمين على العملية التعليمية في المملكة للعلاقة بين التعليم العالي والقدرة التنافسية وبالتالي القدرة على تحقيق النجاح لبرامج التنمية، فالجامعات هي مؤسسات رئيسية تعمل على خلق المعارف وتنمية المهارات الجديدة، تسهم بصورة مباشرة في النمو الاقتصادي وزيادة الإنتاجية، وأصبح هناك ضرورة للاهتمام بتطوير المعرفة والإنفاق عليها، و تحول مجال المعرفة إلى محور للتنافس بين الدول والمجتمعات التي تتسابق فيما بينها على اكتساب مصادر القوة والتفوق الحضاري. كما يشير الحوت وآخرون (٢٠١٥، ص ١٦٢) إلى أن مفهوم التنافسية العالمية بين الجامعات يرتبط بظهور التصنيفات العالمية للجامعات في مطلع القرن الحادي والعشرين؛ حيث تحدد كفاءة الجامعة من خلال تصنيفها ضمن أفضل مائة أو مائتي جامعة حول العالم في التقارير السنوية التي تصدرها التصنيفات.

إن نجاح مؤسسات التعليم العالي في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها واستدامة تميزها يعتمد إلى حد كبير على مدى رشاقته الاستراتيجية التي تؤهلها للتفاعل في الوقت والسرعة المناسبة مع توجهات السوق ومتطلباته المتغيرة وابتكار منتجات وخدمات جديدة تلبي الاحتياجات المتجددة لدى الأفراد والمجتمعات، وبالتالي التي فإن على مؤسسات التعليم العالي البحث عن أدوات ومدخلات إدارية حديثة تتفق مع طبيعة بيئة العمل والتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة المعاصرة والمستقبلية بما يضمن لها البقاء والتطور من خلال تبني تلك المدخلات التي تساعد على إدارة التغيير والتعامل مع الفرص والتحديات من خلال استشعار التغيرات الحالية والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية وتحويل الفرصة أو التحدي إلى ميزة تنافسية جديدة تتفوق بها على المؤسسات المنافسة عن طريق تقديم منتج أو خدمة تعليمية أو بحثية أو مجتمعية تلبي الاحتياجات المتجددة للأفراد والمجتمعات بكفاءة وجودة عالية وبطرق وأساليب إبداعية ومبتكرة.

وتُعد الرشاقة الاستراتيجية كما يشير (Khoshnood&Nematizadeh, 2017) من أحدث المفاهيم في مجال الإدارة الاستراتيجية ومن أبرز المدخلات الإدارية الحديثة لإدارة التغيير، والتي تعني القدرة على اكتساب المؤسسة خفة الحركة والمرونة اللازمة للبقاء والاستمرار في ظل بيئة تنافسية متغيرة، وذلك من خلال إكساب المؤسسة القدرة على تغيير عملياتها الرئيسية بكفاءة والاستجابة السريعة للتغيرات من خلال الحساسية تجاه البيئة وبناء نماذج أعمال جديدة وطرق مبتكرة للتنفيذ، فهي تساعد على مواكبة التطورات من خلال التركيز على التخطيط

دراسة المحمدي (٢٠٢٠) بضرورة التنسيق بين وكالات الجامعة والعمادات المختلفة للعمل على تلبية متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة، كما أظهرت دراسة التويجري (٢٠٢٠) أن الميزة التنافسية بجامعة القصيم متوفرة بدرجة متوسطة، وأوصت بضرورة تطوير الهيكل التنظيمي وتعزيز المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية ونشر الثقافة التنظيمية واستقطاب الكوادر البشرية القادرة على تحقيق التميز التنظيمي.

وتقوم الرقابة الاستراتيجية بدور في تعزيز أنشطة وعمليات الجامعة من خلال التعرف على التغيرات البيئية المرتبطة بعملها وسرعة الاستجابة لها واستغلال الفرص واستثمار الموارد لمواجهة التهديدات وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، وفي هذا السياق تؤكد نتائج عدد من الدراسات العربية والأجنبية أهمية تبني مدخل الرقابة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي وتفعيله لتطوير القدرات وتحقيق الميزة التنافسية؛ فعلى سبيل المثال أكدت وأكدت دراسة (Murungi, 2015) أهمية دور الرقابة الاستراتيجية في تعزيز

القدرات التنافسية للجامعات، وأشارت دراسة مغاوري (٢٠١٦) إلى أهمية دور الرقابة التنظيمية في تحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي، كما أكدت دراسة الفقيه (٢٠١٨) أهمية دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات، وأظهرت دراسة العنزي (٢٠١٩) وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الرقابة التنظيمية والقدرة التنافسية للجامعة، وأوصت دراسة عقيلات (٢٠١٩) بضرورة وجود ثقافة تنظيمية تسهم في نمو مفهوم الرقابة الاستراتيجية ومدى تأثيرها على سمعة الجامعة، وأشارت دراسة عبدالله وعمير (٢٠١٩) إلى وجود علاقة ارتباطية طردية وتأثير لأبعاد الرقابة الاستراتيجية في التفوق التنظيمي على مستوى الكليات الجامعية، كما أشارت دراسة الضمور (٢٠١٧) إلى أن ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي.

وبهدف تحديد مشكلة الدراسة قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية استهدفت (١٥) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم؛ ممن لديهم الخبرة الإدارية والأكاديمية؛ وكشفت النتائج أن ٧٠٪ من أفراد العينة يرون أن هناك ضعفاً في القدرات التنافسية لدى الجامعة نتيجة لضعف استراتيجيات وسياسات التنافسية، وضعف فاعلية أنشطة الإبداع ودعم الأفكار الرائدة والاستفادة منها في تحسين الخدمات التعليمية والإدارية وتطوير المنتجات البحثية والعلمية، كما يرى ٥٨٪ من المشاركين ضعف مواهبة مخرجات الجامعة لمتطلبات سوق العمل، والقصور في مراجعة المناهج والبرامج الأكاديمية والاستجابة للمستجدات، وقصور في تلبية احتياجات وتوقعات الباحثين والطلاب ومؤسسات المجتمع المحلي، كما يرى ٥٣٪ ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في مجالات تحقيق الميزة التنافسية للجامعة وتعزيز مكانتها في التصنيفات العالمية، كما يرى ٣٦٪ من المشاركين غياب الثقافة الداعمة للإبداع والابتكار في بيئة العمل الإداري والأكاديمي وتسويق المنتجات والخدمات المميزة، ويرى ٨١٪ أن هناك حاجة إلى إيجاد بدائل جديدة لتمويل أنشطة الجامعة، ورفع مستوى الكفاءة الاقتصادية واستثمار الموارد والكفاءات وتعزيز القدرات

والاستجابة السريعة للتغيرات والتحولت ذات العلاقة ببيئة العمل لإداري والأكاديمي بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، ومن هنا تبرز الحاجة إلى إجراء دراسة تتناول أثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم كأحد الجامعات السعودية، بما يسهم في الارتقاء بها إلى مصاف الجامعات العالمية.

### مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعات السعودية في طريقها نحو التميز والحصول على مراكز متقدمة في قوائم أفضل الجامعات على المستوى المحلي والعالمي عدد من التحديات المتنوعة نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المستمرة في شتى المجالات العلمية والتقنية؛ الأمر الذي يفرض عليها تبني مداخل استراتيجية حديثة يمكن من خلالها استشعار التغيرات والتعامل مع الفرص والتحديات واستثمار الموارد في سبيل تطوير السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتنمية القدرات وتحويل الفرص والتحديات إلى مزايا تنافسية.

وبالرغم من زيادة معدلات الانفاق على التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وتقدم بعض الجامعات السعودية في بعض التصنيفات العالمية، واتجاه غالبية الجامعات إلى العمل على تطوير الاستراتيجيات العامة وتنفيذها بما يضمن تحقيق أهدافها لرفع قدراتها التنافسية، إلا أن هناك كما يشير (عبدالسلام، ٢٠٢٠) تراجع في ترتيب المملكة في مؤشر التنافسية العالمية بسبب انخفاض جودة التعليم العالي وضعف مواهبة مخرجاته لمتطلبات سوق العمل، ولا تزال المملكة غير قادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة على المستوى العالمي وفقاً لمؤشرات تقرير التنافسية العالمية.

وقد أشارت بعض الدراسات السابقة في بيئة التعليم العالي إلى بعض جوانب القصور في ممارسات تعزيز القدرات التنافسية وضعف أنشطة التوجه نحو تحقيق الميزة التنافسية للجامعات؛ فعلى سبيل المثال أشارت دراسة عبدالسلام (٢٠٢٠) إلى هناك جملة من المعوقات التي تحول دون تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات السعودية، كما أشارت دراسة الحميدي (٢٠١٩) إلى أن مستوى الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية جاء بدرجة متوسطة، وأوصت بضرورة ربط برامج الجامعة وكلياتها بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي من أجل تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، وتوصلت دراسة العلياني (٢٠١٩) إلى أن مستوى توافر الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة بالجامعات السعودية كان بدرجة متوسطة، وأوصت بضرورة توفير متطلبات الارتقاء بكفاءة وفاعلية الجامعات، كما أظهرت دراسة الشهراني (٢٠١٩) أن واقع استثمار رأس المال البشري في جامعة الملك سعود لتحقيق الميزة التنافسية جاء بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة توفير الميزانية المالية الكافية وتفعيل التقنية الحديثة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، كما توصلت دراسة آل سعيد (٢٠١٧) إلى أن الميزة التنافسية في الجامعات السعودية متوفرة بدرجة متوسطة، وأوصت دراسة البدوي (٢٠١٧) بأهمية تنمية الوعي لدى أعضاء هيئة التدريس بمفهوم الميزة التنافسية وتطوير دور القيادات الأكاديمية في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد، وأكدت دراسة المطلق (٢٠١٧) على أهمية الاستثمار المعرفي في بناء الميزة التنافسية في الجامعات السعودية، وأوصت

الاستراتيجية كأحد مداخل الفكر الإداري الاستراتيجي الذي يمكن من خلاله تعزيز الميزة التنافسية للجامعة في ظل ما تشهده بيئات مؤسسات التعليم العالي من تغيرات سريعة وتطورات متلاحقة.

٣. توجيه القيادات الجامعية نحو أهمية تفعيل مدخل الرشاقة الاستراتيجية لتعزيز أبعاد الميزة التنافسية للجامعة، وتنمية الوعي بأهمية تبني مفهوم وفلسفة الرشاقة الاستراتيجية بهدف رفع مستوى الكفاءة وتحسين جودة العمليات والخدمات والمنتجات، ودعم الإبداع والابتكار وتحقيق رضا المستفيدين والاستجابة للحاجات الملحة ومتطلبات سوق العمل.

٤. تسهم الدراسة الحالية في تشخيص مستوى الرشاقة الاستراتيجية في جامعة القصيم ودورها في تحقيق معايير ومؤشرات الأداء الجيد وتحسين العمليات ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية ودعم القدرات التنافسية.

٥. من المؤمل أن تسهم نتائج الدراسة في مراجعة السياسات والممارسات وصياغة استراتيجيات جديدة داعمة لثقافة الجودة والتميز ومحفزة للإبداع والابتكار في سبيل تحقيق الميزة التنافسية للجامعة والحصول على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية.

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل رئيس إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم؛ من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على مستوى الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة: (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، تنمية الموارد) في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٢. التعرف على مستوى الميزة التنافسية بأبعادها الأربعة: (الكفاءة، الجودة، الإبداع، الاستجابة) في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٣. الكشف عن أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم.

### حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تعرف مستوى الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة: (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، تنمية الموارد) وأثرها في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية: (الكفاءة، الجودة، الإبداع، الاستجابة).

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على أعضاء هيئة التدريس ممن هم على رأس العمل ويشغلون الرتب العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) في جامعة القصيم.

الحدود المكانية: المقر الرئيس «المليدا» بجامعة القصيم.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٤٢ هـ

### مصطلحات الدراسة:

#### الرشاقة الاستراتيجية Strategic Agility:

تُعرف الرشاقة الاستراتيجية في الدراسة الحالية بأنها: مدخل إداري

وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، والاستفادة من المواهب والتقنية وتحويل التحديات إلى فرص ومزايا تنافسية بما يدعم الاستجابة السريعة للاحتياجات واستقطاب الطلبة والدعم والتمويل من السوق المحلية والخارجية.

وتأسيساً على ما سبق وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، وفي ظل توجه جامعة القصيم كأحد الجامعات السعودية نحو تحقيق الأهداف الطموحة التي تضمنتها رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي استهدفت حصول خمسة جامعات سعودية على الأقل ضمن أفضل مائتي جامعة حول العالم بحلول عام ٢٠٣٠م وما تفرضه طبيعة وبيئة العمل الجامعي فإن الدراسة الحالية تسعى إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم؟.

### أسئلة الدراسة:

للإجابة عن السؤال الرئيس وتحقيق أهداف الدراسة تسعى الدراسة الميدانية إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما مستوى الرشاقة الاستراتيجية في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٢. ما مستوى الميزة التنافسية في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٣. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم؟

### فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

**الفرضية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز «الكفاءة» بجامعة القصيم.

**الفرضية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز «الجودة» بجامعة القصيم.

**الفرضية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز «الإبداع» بجامعة القصيم.

**الفرضية الرابعة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز «الاستجابة» بجامعة القصيم.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

١. تتزامن الدراسة مع التوجه العام لدى مؤسسات التعليم العالي نحو الحصول على مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية، كما تتزامن مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ واستراتيجية تطوير التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية «أفاق».
٢. تستمد الدراسة الحالية أهميتها العلمية من أهمية مفهوم الرشاقة

قد تحدث في بيئة عملها وتقديم الاستجابات التكيفية المناسبة والملائمة».

وفي مجال التعليم العالي يعرف الضمور (٢٠١٧، ص ٧) الرشاقة الاستراتيجية بأنها «المقدرة الاستراتيجية لتعديل أو إعادة هيكلة الجامعة واستراتيجياتها بشكل ديناميكي في البيئة التي تعمل فيها الجامعة من خلال الترقّي والتكيف والمبادرة المستمرة وتلبية احتياجات المستفيدين والتمسك بالرؤيا الاستراتيجية للجامعة، وإلى قدرة الجامعات على البقاء في حالة تنافسية في أعمالهم من خلال التعديل والتكيف مع الأفكار المتبكرة والجديدة واستخدام هذه الأفكار لتكوين خدمات جديدة، وكذلك نماذج أعمال تنافسية جديدة».

#### ب) أبعاد الرشاقة الاستراتيجية:

يتفق عدد من الباحثين مثل (Doz & Kosonen, 2008), (Kettunen, 2010), (Orojloo, et. al., 2016),

(Ivory & Brooks, 2018) في تحديد أبعاد الرشاقة

الاستراتيجية المتمثلة في ثلاثة أبعاد رئيسة اعتمدها الدراسة الحالية نظراً لملاءمتها لطبيعة وبيئة العمل في مؤسسات التعليم العالي، وهي على النحو الآتي:

١. الحساسية الاستراتيجية: يرى (Doz & Kosonen, 2008)

أن الحساسية الاستراتيجية تعني الانفتاح على قدر كبير من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمنظمات، وأن هناك مجموعة من العوامل المترابطة تساهم في الحفاظ على مستوى ملائم من الحساسية الاستراتيجية وهي: عمليات الاستراتيجية المفتوحة التي يمكن من خلالها التواصل المستمر ومشاركة الجهات ذات العلاقة في وضع وتصميم الاستراتيجيات المناسبة، ورفع مستوى اليقظة الاستراتيجية لكل ما يمكن أن يؤثر على المنظمة في العالم الخارجي بمرونة عالية، بالإضافة إلى الحوار الداخلي عالي الجودة الذي يتطلب مستوى عالي من التنوع المعرفي يمكن من خلاله تحويل الرؤى والأفكار المشتركة إلى توجه استراتيجي. كما يشير (kettunen, 2010, p. 11) إلى

«أن الحساسية الاستراتيجية تعتمد على ثلاثة أركان أساسية تتمثل في العمليات الاستراتيجية التي تشمل على التعاون الاستراتيجي مع المستفيدين والتجارب أو الخبرة العلمية لدى أفراد المؤسسة، والتأكيد على اليقظة الاستراتيجية التي تشمل على مرونة الرؤية والأهداف المتناقضة والانفتاح على الرؤية المستقبلية، بالإضافة إلى الحوار الداخلي عالي الجودة ويشتمل على واقعية الإثراء المفاهيمي، والتنوع المعرفي». وتأسيساً على ما سبق يمكن القول بأن الحساسية الاستراتيجية تركز على استشعار وتحديد التغيرات في البيئة الخارجية وفهم بيئة العمل الداخلية وبناء رؤية واضحة لمستقبل الجامعة في ظل تلك التغيرات بهدف التكيف واستغلال الفرص وتجاوز التحديات بما يحقق الأهداف المؤسسية والتميز في بيئة التعليم العالي.

٢. الالتزام الجماعي: يعرفه (Kettunen, 2010, p. 12)

بأنه «الالتزام الأفراد والوحدات الإدارية المختلفة بالعمل الجماعي كفريق واحد يسعى إلى تحقيق أهداف ورسالة المنظمة؛ الأمر الذي يمكنهم من اتخاذ القرارات في الظروف

معاصر يصف قدرة جامعة القصيم على إدارة التغيير والتعامل مع الفرص والتحديات بحكمة وسرعة ملائمة، وإعادة بناء استراتيجيات جديدة تساهم في الاستجابة السريعة للتطورات والاحتياجات والحد من المخاطر والتهديدات من أجل البقاء والتفوق في البيئة التنافسية ذات التغيير المستمر؛ من خلال تفعيل الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي وتنمية الموارد.

#### الميزة التنافسية Competitive Advantage:

تُعرف الميزة التنافسية إجرائياً بأنها: المكانة المميزة التي تتخذها جامعة القصيم؛ والتي تسعى من خلالها إلى بناء استراتيجيات ملائمة تساهم في تحسين الأداء وتطوير الأنشطة والإجراءات وتقديم خدمات ومنتجات مميزة عما تقدمه الجامعات الأخرى في بيئة التعليم العالي المحلية أو العالمية؛ وذلك من خلال رفع مستوى الكفاءة وتحسين الجودة والإبداع وإحداث التجديد والاستجابة لحاجات المستفيد.

#### ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

##### ١. الرشاقة الاستراتيجية Strategic Agility:

##### أ) مفهوم الرشاقة الاستراتيجية:

برز مفهوم الرشاقة الاستراتيجية كأحد المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية، وأصبح محل اهتمام كثير من الباحثين باعتباره أحد المفاهيم الحديثة وسمّة من سمات المؤسسات المعاصرة القادرة على البقاء وتحقيق النجاح والتميز في ظل بيئة أعمال معقدة وبيئة شديدة التنافسية، وتعدد التعريفات وتنوعت باختلاف مجالات اختصاص الباحثين وطبيعة عمل المؤسسات المختلفة، وقد عرف (Morgan & Page, 2008, p. 60) الرشاقة الاستراتيجية بأنها «القدرة على دعم وقيادة التغيير المفاجئ من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة والمتجددة»، بينما عرفها (Doz & Kosonen, 2008) بأنها لقدرة على تعديل أو إعادة تشكيل المنظمة واستراتيجيتها بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة، ويتحقق ذلك عن طريق الترقب المستمر بالإضافة إلى التكيف مع احتياجات المستفيدين والاتجاهات من دون التخلي عن رؤية المنظمة.

في حين يعرفها (Brannen & Doz, 2012, p. 54) بأنها «القدرة على اتخاذ قرارات صحيحة في الوقت النموذجي وكما هو مطلوب للأسواق المتغيرة حسب الظروف الاستراتيجية»، ويعرفها (Nkuda, 2017, p. 10) بأنها «القدرة على التنبؤ والاستجابة بشكل استباقي لنقاط الضعف الداخلية أو الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية».

ويعتبر بعض الباحثين الرشاقة الاستراتيجية أحد المداخل الإدارية الاستراتيجية التي يمكن من خلالها إدارة التغيير الاستراتيجي؛ حيث يرى (Ofoegbu & Akanbi, 2012, p. 154) أن الرشاقة الاستراتيجية تمثل «مدخل معاصر لإدارة التغييرات التي تواجهها المنظمات بهدف القدرة على البقاء والتفوق في البيئة التنافسية ذات التغيير المستمر عن طريق التفاعل بسرعة وفاعلية مع الأسواق المتغيرة وحاجات ومتطلبات مستفيدين». كما يعرفها المصري (٢٠١٦، ص ٢٨٠) أنها «مدخل لزيادة قدرة المؤسسات على إدراك وتطوير الأحداث المفاجئة والتغييرات غير المتوقعة التي

من الجامعات والكليات المنافسة. في حين يعبر عنها الدينامي (٢٠١٧) بـ «مجموعة الخصائص التي تميز الجامعة عن غيرها، وتسعى إلى تطويرها من خلال آليات ووسائل تشجع أعضاء هيئة التدريس على الإبداع في مجالات أخرى تميزها عن غيرها من الجامعات».

ومن خلال التعريفات السابقة نجد أن بعض منها ركز على قدرة المؤسسة على استغلال الموارد وتحقيق الأهداف، في حين كز البعض الآخر على موقع أو مكانة المؤسسة وخصائصها التي تمكنها من تلبية حاجات المستفيدين وتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة أفضل للمستفيد مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

### ب) أبعاد الميزة التنافسية:

تختلف أبعاد الميزة التنافسية باختلاف طبيعة عمل المؤسسات والأهداف، وجاءت الدراسات والأدبيات المتخصصة بمسميات وأبعاد مختلفة باختلاف بيئات الدراسة واهتمامات الباحثين، ومدى التركيز على كل من التكلفة المنخفضة وجودة المنتج أو الخدمة والتميز في الأداء، وتعتبر الكفاءة، والإبداع، والجودة، والاستجابة لحاجات المستفيد أكثر أبعاد الميزة التنافسية شيوعاً، وهي الأكثر ملائمة لطبيعة عمل وبيئة مؤسسات التعليم العالي؛ حيث يرى هل وجونز (٢٠٠٨) أن الميزة التنافسية تتوفر لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة، وكيفية خلق هذه القيمة يتجسد من خلال خفض معدلات هيكلة التكلفة أو من خلال تمييز المنتج أو الخدمة، وتشكل هذه الأبعاد الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية والتي يمكن لأية مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن طبيعة نشاطها أو المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها، ويمكن توضيح أبعاد الميزة التنافسية على النحو التالي: (هل وجونز، ٢٠٠٨)

١. الكفاءة المتفوقة Superior Efficiency: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، وتمثل الكفاءة المتفوقة في الإنتاجية العالية بأقل التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للمدخلات لإنتاج مخرجات محددة، وكلما ارتفعت الكفاءة الإنتاجية للمنظمة مقارنة بغيرها كلما استطاعت المنظمة تحقيق مزايا تنافسية لها.

٢. الجودة المتفوقة Superior Quality: تفرض المنافسة الاهتمام بجودة المنتج أو الخدمة، وتحقق الجودة من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي رغبات المستفيدين وتحقق رضاهم، باعتبار أن الجودة أحد أهم أسس وأبعاد الميزة التنافسية التي تزيد من قيمة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

٣. الإبداع المتفوق Superior Innovation: إن الإبداع والتحديث المستمر للخدمات لمواكبة التغيرات في رغبات المستفيدين، والإبداع والابتكار في تقديم خدمات جديدة ومميزة تفوق مثيلاتها في المنظمات المنافسة يخلق للمنظمة التفرد والميزة التنافسية على المنظمات الأخرى، ويتضمن الإبداع كل ما يطرأ على منتجات أو خدمات المؤسسة وهيكلها وأساليب العمل والإدارة والاستراتيجيات، ويتحقق من خلال تقديم خدمة أو منتج جديد أو العمل بأسلوب

الاستثنائية عندما يكون الوقت غير كافٍ للبحث عن البدائل؛ مما يحتم على المنظمة إجراء تحليل سريع متعدد المستويات من خلال اعتمادها على مشاركة جميع المستويات الإدارية المختلفة، واتخاذ قراراتها بشكل جماعي ومتكامل». ويشير (Doz & Kosonen, 2008, p.58) إلى «أن

هناك مجموعة من العوامل المترابطة تساهم في نجاح الفريق وتحقيق الالتزام الجماعي، وتتمثل في العمل الجماعي كفريق، والمشاركة في جميع الأعمال والاعتماد المتبادل، وتجديد الفريق، بالإضافة إلى أسلوب القائد وقدرات الرئيس التنفيذي». ومن خلال الالتزام الجماعي تستطيع الجامعة تحقيق توجه نحو أهداف العمل ورسالة الجامعة، وصنع واتخاذ القرارات الفاعلة والسريعة بالتشارك والتكامل مع القيادة والوحدات الإدارية المختلفة عبر الكليات والأقسام الأكاديمية في الجامعة.

٣. تنمية الموارد: وتعني تنمية الموارد اللازمة وتوفيرها بمرونة وسهولة بما يمكن المؤسسة من تلبية الاحتياجات في المكان والوقت المناسب؛ حيث يشير (Doz & Kosonen, ٢٠٠٨, p.١٨) إلى «أهمية تخصيص الموارد في الوحدات التنظيمية بطريقة يمكن تطويرها وإعادة تنظيمها، وصياغة خيارات استراتيجية مرنة، بالإضافة إلى توفير قنوات متعددة للوصول إلى الموارد اللازمة؛ بحيث يمكن إعادة توزيع الموارد بسهولة وسرعة تتناسب مع سرعة التغيير المطلوب إحداثه، وبالتالي يتمكن مديري الإدارات والعمداء ورؤساء الأقسام من الحصول على الموارد عند الحاجة لها وفي الوقت المناسب لإحداث التغيير المطلوب وتحقيق الأهداف».

### ٢. الميزة التنافسية Competitive Advantage:

#### أ) مفهوم الميزة التنافسية:

تختلف تعريفات الميزة التنافسية باختلاف طبيعة نشاط المؤسسة وطبيعة بيئة وسوق العمل الذي تعمل فيه المؤسسة، وكذلك طبيعة المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على النجاح أو التفوق، بالإضافة إلى التوجه العام الذي يمكن من خلاله تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء ومن ثم تحقيق الميزة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى في البيئة التنافسية المحلية أو العالمية، وبناءً على ذلك فإنه لا يوجد تعريف متفق عليه للميزة التنافسية؛ حيث يرى (Wang, 2014) أن الميزة التنافسية تهدف بشكل أساسي إلى تطوير المنظمة من خلال تحسين أدائها وتنفيذ إجراءات تتيح لها التفوق على منافسيها، ويمكن تطوير الكفاءات الأساسية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع الموارد الاستراتيجية، فالميزة التنافسية تعتمد اعتماداً كبيراً على وضع استراتيجيات ملائمة وتنفيذها بطريقة صحيحة.

وفي مجال التعليم العالي يعرف إبراهيم (٢٠٠٩، ١٥) الميزة التنافسية بأنها «قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، ما ينعكس إيجابياً على مستوى الخريجين وأعضاء هيئة التدريس فيها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي الوقت نفسه يعكس ثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلبة على الالتحاق بها». بينما يصفها (Bisaria, 2013) بأنها القدرة على تحسين وتطوير الأداء الجامعي بما يخدم ويحقق الأهداف المخططة بشكل أفضل

الجدول رقم (١): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية

المتغير	مجتمع الدراسة			عينة الدراسة		
	الفئة	العدد	النسبة	الفئة	العدد	النسبة
الرتبة العلمية	أستاذ	٢٣٤	%١٣	أستاذ	٦٥	%٣٠
	أستاذ مشارك	٣٩٢	%٢٢	أستاذ مشارك	٦٧	%٣١
	أستاذ مساعد	١١٣٤	%٦٥	أستاذ مساعد	٨٥	%٣٩
المجموع		١٧٦٠	%١٠٠		٢١٧	%١٠٠

### الخصائص السيكومترية للأداة «صدق وثبات الاستبانة»:

اعتمدت الدراسة على «الاستبانة» كأداة لجمع البيانات؛ حيث قام الباحث بإعداد «الاستبانة» مستفيداً من الأطر النظرية والأدوات والمقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة من محورين بعد الجزء المخصص للبيانات الأولية والرتبة العلمية: «المحور الأول: الرشاقة الاستراتيجية»: وتضمن ثلاثة أبعاد: الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، تنمية الموارد؛ وذلك اعتماداً على الأبعاد التي حددها كلٌّ من (Ivory & Brooks, 2018)

(Orojloo, et al, 2016): (Kettunen, 2010)

(Doz & Kosonen, 2008)، وتم تطوير (٢١) فقرة بما

يتلاءم مع أهداف الدراسة الحالية موزعة بالتساوي على الأبعاد الثلاثة، بينما تضمن «المحور الثاني: الميزة التنافسية»: أربعة أبعاد: الكفاءة، الجودة، الإبداع، الاستجابة؛ وذلك بالاعتماد على ما حدده هل وجونز (٢٠٠٨)، وتم تطوير (٢٤) فقرة بما يتلاءم مع أهداف الدراسة الحالية موزعة بالتساوي على الأبعاد الأربعة، ولقياس متغيرات الدراسة تم استخدام مقياس متعدد البنود، وتم الاعتماد على مقياس «ليكرت» Likert المتدرج الخماسي.

### تقنين أداة الدراسة:

تم استخدام أسلوب الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانات المحكمين، كما تم تطبيق الأداة المعدلة على عينة استطلاعية (Pilot Study) مكونة من (٢٨) عضو هيئة تدريس في جامعة القصيم من خارج عينة الدراسة؛ بغرض التأكد من صلاحية وموثوقية أداة الدراسة «الاستبانة»؛ وذلك من خلال فحص الاتساق الداخلي وحساب الثبات للأداة، على النحو الآتي:

### (أ) الاتساق الداخلي Internal Validity:

للتأكد من مدى تماسك الفقرات في كل بُعد من أبعاد أداة الدراسة تم فحص الاتساق الداخلي لأبعاد الأداة باستخدام معامل ارتباط «بيرسون» Pearson Correlation Coefficient كما هو موضح في الجدولين (٢)، (٣) التاليين:

جديد ومختلف عن المنافسين.

٤. الاستجابة المتفوقة لحاجات المستفيد Superior Customer Responsiveness: وهذا يتطلب المعرفة الدقيقة لاحتياجات المستفيدين ومن ثم العمل على تلبيتها، من خلال تطوير وتحسين العمليات والخدمات بما يناسب ويلبي الرغبات والاحتياجات؛ حيث تتحقق الاستجابة المتفوقة من خلال تحسين جودة المنتج أو تطوير منتجات وخدمات جديدة غير موجودة في السوق، ومواءمة المنتجات والخدمات مع الطلبات الفريدة للمستفيدين وتوفير الخيارات والبدايل المتنوعة، مع أهمية السرعة في الاستجابة لاحتياجات المستفيد، بالإضافة إلى مصادر أخرى لتعزيز وتدعيم الاستجابة للمستفيدين من خلال الأداء المتفوق، الخدمة المتميزة، واستدامة الميزة تتطلب الاستمرار في التركيز على الأبعاد الأربعة لبناء الميزة التنافسية التي تتضمن الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للمستفيدين من خلال قيامها بتطوير كفاءات متميزة تساهم في تحقيق أداء متفوق في تلك المجالات.

### ثالثاً: منهج وإجراءات الدراسة:

#### منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ الذي «يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كفيماً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة، أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى» (عبيدات وآخرون، ٢٠١٢، ص. ١٧٦)؛ وذلك بغرض وصف مستوى الرشاقة الاستراتيجية ومستوى الميزة التنافسية بجامعة القصيم، بالإضافة إلى تحليل وتفسير أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة الدكتوراه ممن يشغلون الرتب العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) والذين هم على رأس العمل في المركز الرئيس بجامعة القصيم والبالغ عددهم (١٧٦٠) عضو هيئة تدريس وفقاً لإحصائية عمادة الموارد البشرية بالجامعة (١٤٤٢هـ).

وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية بالاستعانة بالحاسبة الإلكترونية Sample Size Calculator؛ حيث تم تحديد حجم العينة بمعلومية حجم مجتمع الدراسة عند مستوى ثقة (95%) وحدود خطأ (±5%)، وبعد توزيع الاستبانة يدوياً وإلكترونياً تم استرجاع (٢١٧) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي مثلت العينة الفعلية للدراسة، والجدول (١) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية.

كرونباخ» Alpha Cronbach لكل بعد من أبعاد الدراسة والأداة ككل، وكانت النتائج كما في الجدول (٤) التالي:

جدول (٤): معامل الثبات «ألفا كرونباخ» Alpha Cronbach لمحاور وأبعاد أداة الدراسة

Alpha Cronbach	محاور وأبعاد الدراسة
٠,٧٣٨	الحساسية الاستراتيجية
٠,٨٤٢	الالتزام الجماعي
٠,٩٠٤	تنمية الموارد
٠,٨٢٧	إجمالي محور الرشاقة الاستراتيجية
٠,٨٣٧	الكفاءة
٠,٧٧١	الجودة
٠,٧٩٢	الإبداع
٠,٩١٢	الاستجابة
٠,٨٢٩	إجمالي محور الميزة التنافسية

يتضح من الجدول (٤) أن قيمة معامل «ألفا كرونباخ» Cronbach's Alpha لأبعاد الدراسة تراوحت ما بين (0.77) و(0.91)، وأن معامل الثبات للمحور الأول «الرشاقة الاستراتيجية» بلغ ما يقارب (0.84)، كما بلغ معامل الثبات للمحور الثاني «الميزة التنافسية» بلغ ما يقارب (0.83) وهي نسب عالية مما يؤكد ثبات الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة.

#### رابعاً: تحليل نتائج الدراسة:

يمكن الإجابة عن السؤال الرئيس: ما أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم؟؛ من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة الفرعية وتحليل نتائجها؛ حيث اعتمد الباحث المعيار الخماسي المتدرج الذي يتراوح بين مستوى تقييم «عالي جداً» (٥) نقاط، ومستوى تقييم «منخفض جداً» بنقطة واحدة، وللحكم على استجابة أفراد عينة البحث تم الاعتماد على قاعدة التقريب الحسابي للأعداد الصحيحة لتحديد معيار الحكم في تفسير مستوى الرشاقة الاستراتيجية ومستوى الميزة التنافسية وفقاً للجدول (٥).

جدول (٥): معيار الحكم على تقدير المستوى وفقاً لمقياس ليكترت (Likert) الخماسي

المستوى المتوسط	عالي جداً	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جداً
من	٤,٢٠	٣,٤٠	٢,٦٠	١,٨٠	١
إلى	٥	٤,١٩	٣,٣٩	٢,٥٩	١,٧٩

#### تحليل نتائج السؤال الأول:

للإجابة عن السؤال الأول: «ما مستوى الرشاقة الاستراتيجية في

جدول (٢) معاملات ارتباط «بيرسون» Pearson بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه في المحور الأول «الرشاقة الاستراتيجية»

الرشاقة الاستراتيجية					
الحساسية الاستراتيجية		الالتزام الجماعي		تنمية الموارد	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	٠,٦٩٥	١	٠,٨٥١	١	٠,٨٦٨
٢	٠,٧٦١	٢	٠,٩٢٠	٢	٠,٦٨٤
٣	٠,٦٦٨	٣	٠,٧٥٢	٣	٠,٩٤٢
٤	٠,٨٦١	٤	٠,٨٦٢	٤	٠,٧٦١
٥	٠,٨٤٠	٥	٠,٧٧٣	٥	٠,٨٦٦
٦	٠,٦٨٥	٦	٠,٩٠٥	٦	٠,٨٦٤
٧	٠,٨٦٩	٧	٠,٦٨٧	٧	٠,٨٨٦

\*\* دال عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدول (٢) أن جميع معاملات ارتباط الفقرات بالأبعاد التي تنتمي إليها (عالية) ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يدل على التجانس والاتساق الداخلي بين هذه الفقرات والدرجة الكلية لكل بُعد من أبعاد المحور الأول «الرشاقة الاستراتيجية» ويعكس مدى صدق فقراته.

جدول (٣) معاملات ارتباط «بيرسون» Pearson بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه في المحور الثاني: «الميزة التنافسية»

الميزة التنافسية							
الكفاءة		الجودة		الإبداع		الاستجابة	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	٠,٧٩٤	١	٠,٧٦٨	١	٠,٨٩٠	١	٠,٨٦٠
٢	٠,٨٦٤	٢	٠,٧٥٥	٢	٠,٩٣٤	٢	٠,٧٩٠
٣	٠,٦٨٤	٣	٠,٨٥٢	٣	٠,٧٩٦	٣	٠,٧٧٥
٤	٠,٩٠٤	٤	٠,٦٦٨	٤	٠,٨٣٤	٤	٠,٨٦٢
٥	٠,٨٦١	٥	٠,٧٧٦	٥	٠,٨٦٠	٥	٠,٥٦٢
٦	٠,٧٦٥	٦	٠,٨٦٤	٦	٠,٦٦٢	٦	٠,٨٣٣

\*\* دال عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدول (٣) أن جميع معاملات ارتباط الفقرات بالمحور الثاني التي تنتمي إليه (عالية) ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يدل على التجانس والاتساق الداخلي بين هذه الفقرات والدرجة الكلية للمحور الثاني «الميزة التنافسية» ويعكس مدى صدق فقراته.

وملخص ما سبق؛ ومن بيانات الجداول ذات الأرقام (٢)، و(٣) فإن العلاقة الارتباطية بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه في كل محور من محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)؛ مما يدل على الاتساق الداخلي بين هذه الفقرات والدرجة الكلية للبعد؛ الأمر الذي يؤكد صدق الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق.

#### (ب) الثبات Reliability:

للتأكد من ثبات الأداة تم استخراج قيمة معامل الثبات «ألفا



والتي تحقق بدورها نوعاً من الالتزام الجماعي والعمل كفريق لتنفيذ القرارات والمسؤولية المشتركة عن النتائج والنجاح في تفعيل القرارات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

كما يعزو الباحث حصول بُعد الحساسية الاستراتيجية على المرتبة الثالثة والأخيرة بتقدير متوسط إلى طبيعة الهيكل التنظيمي في الجامعة ومحدودية عمليات استشراف المستقبل والتقييم المنهجي لاحتياجات المستفيدين من داخل وخارج الجامعة، وضعف نظم المعلومات وعدم فاعلية أنشطة التعاون الاستراتيجي والتنوع المعرفي، وضعف أنشطة البقطة الاستراتيجية واستشعار التغيرات في البيئة الخارجية ومراقبة التهديدات والتحديات، وصعوبة دمج المهارات والموارد والقدرات وتفعيلها لاستغلال الفرص والتجاوب مع المستجدات في سبيل تحقيق الكفاءة والفاعلية للأداء المؤسسي للجامعة.

وتتفق هذه النتيجة في مجملها دراسة الضمور (٢٠١٧) إلى توصلت إلى أن الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية متوفرة بدرجة متوسطة، بينما تختلف مع ما توصلت إليه دراسة أبو جبارة (٢٠٢٠) التي أشارت إلى توافر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بدرجة موافقة كبيرة من وجهة نظر الإداريين في الجامعات الفلسطينية، ودراسة عقيليات (٢٠١٩) التي أظهرت درجة مرتفعة لتوفر الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية، ودراسة عبدالله وعمير (٢٠١٩) التي توصلت إلى مستوى الرشاقة الاستراتيجية مرتفعاً في الكليات الأهلية العراقية، وكذلك دراسة (Rotich & Okello, 2019) التي كشفت عن توفر الرشاقة الاستراتيجية بدرجة كبيرة في جامعات كينيا، ودراسة المواضية (٢٠١٦) التي أظهرت مستوى مرتفع للرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية.

### تحليل نتائج السؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني: «ما مستوى الميزة التنافسية في جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟» تم حساب المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس (عينة الدراسة) حول مستوى الميزة التنافسية في جامعة القصيم، كما في الجدول (٧).

جدول (٧): المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس

حول مستوى الميزة التنافسية في جامعة القصيم

الترتيب	تقدير المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الميزة التنافسية
١	عالي	٠,٥٢١	٣,٧٣٦	الكفاءة
٢	متوسط	٠,٧٥٣	٣,١٠٨	الجودة
٤	متوسط	٠,٥٩٩	٢,٨١٢	الإبداع
متوسط		٠,٦٦٢	٢,٩٠٣	الاستجابة
٣				

جامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟» تم حساب المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس (عينة الدراسة) حول مستوى الرشاقة الاستراتيجية في جامعة القصيم، كما في الجدول (٦).

جدول (٦): المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى الرشاقة الاستراتيجية في جامعة القصيم

الترتيب	تقدير المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الرشاقة الاستراتيجية
٣	متوسط	٠,٧٧٢	٢,٧٣٤	الحساسية الاستراتيجية
٢	متوسط	٠,٨١٦	٢,٩٧٢	الالتزام الجماعي
١	عالي	٠,٦١١	٣,٥١٤	تنمية الموارد
متوسط		٠,٦٤٣	٣,٠٧٣	المتوسط العام للمحور

يتضح من بيانات الجدول (٦) أن مستوى الرشاقة لاستراتيجية بجامعة القصيم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بتقدير (متوسط)؛ وذلك بمتوسط عام قدره (3.07)، وانحراف معياري بلغ (0.64)، وقد تفاوتت مستويات الأبعاد الفرعية للرشاقة الاستراتيجية بين العالي والمتوسط، وانحرافات معيارية بين (0.61)، (0.82) مما يدل على تقارب في تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه مستويات تلك الأبعاد، وجاء بُعد «تنمية الموارد» في المرتبة الأولى بمستوى (عال) إذ بلغ المتوسط الحسائي المرجح (3.51)، كما جاء بُعد «الالتزام الجماعي» في المرتبة الثانية بمتوسط حسائي قدره (2.79) بمستوى (متوسط)، في حين جاء بُعد «الحساسية الاستراتيجية» في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسائي قدره (2.73) بمستوى (متوسط).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن إدارة الجامعة تمتلك المرونة في إعادة توزيع الموارد بما يخدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، إلا أن هناك حاجة إلى تطوير السياسات والاستراتيجيات بما يتوافق مع التغيرات البيئية والتحول نحو اللامركزية والتمكين الإداري والاعتماد على الأنماط والأساليب التشاركية في قيادة الإداء، ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في دراسة القضايا المتعلقة بمستقبل الجامعة وتوجهاتها المستقبلية بما يساهم في تشجيع المبادرات واستثمار الأفكار والقدرات ودعم صنع القرار وتعزيز الثقة وتحمل المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي تجاه التغيير المطلوب إحداثه والتميز في الأداء.

ويعزو الباحث حصول بُعد تنمية الموارد على المرتبة الأولى بتقدير عالٍ إلى إدراك إدارة الجامعة لأهمية الموارد المادية والبشرية والتقنية والاهتمام بتنمية هذه الموارد وتنويع المصادر وتعزيز القدرات واستثمار وتعزيز الإمكانات، واستثمار تقنية المعلومات والاتصالات المتطورة في تحقيق مرونة الهيكل التنظيمي في الجامعة.

وقد يعود السبب في حصول بُعد الالتزام الجماعي على المرتبة الثانية بتقدير متوسط إلى طبيعة العمل الإداري في الجامعة الذي يعتمد على المجالس العلمية واللجان المتخصصة في اتخاذ القرارات،

المتوسط العام للمحور	٣,١٤٠	٠,٤٨٢	متوسط
----------------------	-------	-------	-------

الدراسية والمراكز البحثية بما يواكب المستجدات ويتلاءم مع الاحتياجات الفعلية والمتطلبات الحالية والمستقبلية لسوق العمل.

وربما يرجع السبب في حصول بُعد الإبداع على المرتبة الرابعة والأخيرة بتقدير متوسط إلى أنه على الرغم من دعم الجامعة ممثلة في عمادة البحث العلمي للأبحاث العلمية إلا أنها لم تصل إلى مرحلة الإنتاج العلمي المنافس للجامعات العالمية أو ابتكار طرق وأساليب جديدة ومنافسة في المجالات المختلفة، مما يتطلب مزيداً من الاهتمام بمراكز البحث والابتكار وتطوير ثقافة الإبداع والتجديد كجزء من الثقافة التنظيمية للجامعة، بالإضافة إلى الحاجة إلى تطوير السياسات الداعمة للابتكار، والاهتمام بالأفكار الإبداعية وتخصيص ميزانيات لتشجيع ودعم الباحثين والمبدعين، وتطوير المبادرات والمشروعات التي تستهدف تقديم منتجات وخدمات جديدة ومنافسة في جميع مجالات العمل الإداري والأكاديمي وفي مختلف المستويات الإدارية في الجامعة.

وتتفق هذه النتيجة عن توفر ميزة تنافسية عالية من حيث الكفاءة ومتوسطة من حيث الجودة والاستجابة والإبداع في جامعة القصيم إلا أن الحاجة تظل قائمة لرفع مستوى الميزة التنافسية للجامعة من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية والعمل على مواجهة التحديات المتنوعة والاستفادة من الفرص المتاحة وتعزيز القدرات التنافسية ودعم اللامركزية في سبيل دعم جهود التحسين المستمر للعمليات الإدارية والأنشطة الأكاديمية والبحثية والتفاعل الإيجابي مع المتغيرات البيئية ورسم السياسات الداعمة للإبداع والابتكار وإعادة صياغة الاستراتيجيات اللازمة لرفع مستوى جودة الأداء وتحقيق الميزة التنافسية للجامعة. ويعزو الباحث حصول بُعد الكفاءة على المرتبة الأولى بتقدير عالٍ إلى حرص إدارة الجامعة في الفترة الأخيرة على الاعتماد على التقنية ونظم المعلومات المتطورة في إنجاز الأعمال وتحقيق التنسيق والتكامل والسرعة في الأداء، بالإضافة إلى الجهود التي تبذلها الجامعة في مجالي الإدارة الإلكترونية والتعليم الإلكتروني والحد من أشكال الهدر وترشيد الإنفاق والاستخدام الأمثل للموارد.

ويعزو الباحث حصول بُعد الجودة على المرتبة الثانية بتقدير متوسط إلى إدراك إدارة الجامعة لأهمية تحقيق الجودة وتطبيق نظام ضمان الجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي «المؤسسي والبرامجي» في ظل المنافسة التي تشهدها الجامعات السعودية وخصوصاً بعد صدور نظام الجامعات الجديد باعتبار الجودة مطلب استراتيجي، بالإضافة إلى اهتمام الجامعة بتقصي آراء المستفيدين من خدمات الجامعة والحرص على كسب ثقتهم وتوفير ميزة تنافسية للجامعة على المستوى المحلي والوطني.

كما يعزو الباحث حصول بُعد الاستجابة على المرتبة الثالثة بتقدير متوسط إلى حرص الجامعة على الاستجابة على احتياجات الطلبة والمستفيدين من داخل الجامعة وخارجها؛ حيث تعمل إدارة الجامعة على توفير بيئة إدارية وأكاديمية جاذبة ومحفزة، وتسعى إلى التنبؤ والاستجابة السريعة لحاجاتهم وتطلعاتهم سواءً من خلال مركز خدمة المستفيد أو عبر قنوات الاتصال المتنوعة المتاحة مع المسؤولين في الجامعة إلا هناك حاجة إلى التفاعل مع متطلبات المجتمع والتعاون مع قطاعاته ومؤسساته المختلفة والاهتمام بدراسة احتياجات السوق التنافسي وتطوير البرامج الأكاديمية والمناهج

### تحليل نتائج السؤال الثالث:

للإجابة عن السؤال الثالث: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد

الرشاقة الاستراتيجية من خلال مراقبة ومتابعة التغيرات في بيئات مؤسسات التعليم العالي، والالتزام الجماعي بتنفيذ القرارات التي تهدف إلى الحد من أشكال الهدر وتخفيض التكاليف وترشيد الانفاق وتنويع مصادر التمويل، وتنمية واستثمار الموارد سوف تسهم في تعزيز الكفاءة الداخلية والخارجية ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية للجامعة. وفي ضوء ما سبق يمكن رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تقضي بعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الكفاءة بجامعة القصيم، وقبول الفرضية البديلة التي تقضي بوجود ذلك التأثير المعنوي.

**اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** «لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الجودة بجامعة القصيم، وذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول رقم (9).

جدول (9): تحليل الانحدار الخطي البسيط "Simple Linear Regression Analysis" لقياس أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز بُعد «الجودة» بجامعة القصيم

المتغير التابع: الجودة					المتغير المستقل
Sig.	T	B	الخطأ المعياري للتقدير	المعامل المعياري (Beta)	
0.000	12.108	0.430	0.035	0.637	الرشاقة الاستراتيجية
F= 146.604					قيمة (F) المحسوبة
Sig.=0.000					الدلالة الإحصائية - معنوية (F)
R=0.637					معامل الارتباط (R)
R <sup>2</sup> = 0.405					معامل التحديد (R <sup>2</sup> )

يتضح من الجدول (9) أن هناك علاقة خطية موجبة «طردية» ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرشاقة الاستراتيجية ومستوى الجودة بجامعة القصيم؛ حيث بلغ معامل الارتباط  $(R=0.64)$ ، وهذا يعني أنه كلما زاد اهتمام إدارة الجامعة بالارتقاء بمستوى الرشاقة الاستراتيجية زاد ذلك من القدرة على تحقيق الجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية للجامعة، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الجودة بجامعة القصيم عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بدلالة قيمة (Beta) التي بلغت  $(0.64)$ ، وقد أيدت قيمة T معنوية هذا التأثير وبمستوى دلالة  $(0.000)$ ، كما أن قيمة معامل التحديد  $(R^2=0.41)$  لنموذج الاختبار معنوية أيضاً عند مستوى دلالة  $(0.000)$ ، وهذا يدل على أن التغير في مستوى الرشاقة الاستراتيجية سيؤدي إلى التغير في مستوى الجودة، وأن الرشاقة الاستراتيجية تفسر ما قيمته  $(41\%)$  من التغير في مستوى الجودة في الجامعة. ويمكن الاستنتاج بأن الرشاقة الاستراتيجية من خلال متابعة المستجدات في بيئة التعليم العالي وبناء العلاقات مع المؤسسات الأخرى وصياغة

الميزة التنافسية بجامعة القصيم؟، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis) لقياس أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية: (الكفاءة، الجودة، الإبداع، الاستجابة) حسب تقديرات أعضاء هيئة التدريس في جامعة القصيم واختبار الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على: «لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم؛ وذلك من خلال اختبار الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

**اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** «لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الكفاءة بجامعة القصيم، وذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول رقم (8).

جدول (8): تحليل الانحدار الخطي البسيط "Simple Linear Regression Analysis" لقياس أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز بُعد «الكفاءة» بجامعة القصيم

المتغير التابع: الكفاءة					المتغير المستقل
Sig.	T	B	الخطأ المعياري للتقدير	المعامل المعياري (Beta)	
0.000	15.267	0.441	0.029	0.721	الرشاقة الاستراتيجية
F= 233.074					قيمة (F) المحسوبة
Sig.=0.000					الدلالة الإحصائية - معنوية (F)
R=0.721					معامل الارتباط (R)
R <sup>2</sup> = 0.520					معامل التحديد (R <sup>2</sup> )

يتضح من الجدول (8) أن هناك علاقة خطية موجبة «طردية» ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرشاقة الاستراتيجية ومستوى الكفاءة بجامعة القصيم؛ حيث بلغ معامل الارتباط  $(R=0.72)$ ، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى الرشاقة الاستراتيجية بجامعة القصيم زادت فرص تحقيق الكفاءة للجامعة كأحد أبعاد الميزة التنافسية للجامعة، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الكفاءة بجامعة القصيم عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بدلالة قيمة (Beta) التي بلغت  $(0.721)$ ، وقد أيدت قيمة T معنوية هذا التأثير وبمستوى دلالة  $(0.000)$ ، كما أن قيمة معامل التحديد  $(R^2=0.52)$  لنموذج الاختبار معنوية أيضاً عند مستوى دلالة  $(0.000)$ ، وهذا يدل على أن التغير في مستوى الرشاقة الاستراتيجية سيؤدي إلى التغير في مستوى الكفاءة، وأن الرشاقة الاستراتيجية تفسر ما قيمته  $(52\%)$  من التغير في مستوى الكفاءة في الجامعة، ويمكن الاستنتاج بأن

التقنية الحديثة المتطورة في تنفيذ العمليات الداخلية والتجديد في أساليب العمل والخدمات التي تقدمها الجامعة بما يواكب نوع وحجم الطلب في سوق العمل سوف يسهم في تعزيز ودعم الإبداع كأحد أبعاد الميزة التنافسية للجامعة. وفي ضوء ما سبق يمكن رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تقضي بعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للرقابة الاستراتيجية في تعزيز الإبداع بجامعة القصيم، وقبول الفرضية البديلة التي تقضي بوجود ذلك التأثير المعنوي.

**اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:** «لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للرقابة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة بجامعة القصيم، وذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول رقم (١١).

جدول (١١): تحليل الانحدار الخطي البسيط "Simple Linear Regression Analysis" لقياس أثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز بُعد «الاستجابة» بجامعة القصيم

المتغير التابع: الاستجابة					المتغير المستقل
Sig.	T	B	الخطأ المعياري للتقدير	المعامل المعياري (Beta)	
0.000	15.209	0.387	0.025	0.720	الرقابة الاستراتيجية
F= 231.308					قيمة (F) المحسوبة
Sig.=0.000					الدلالة الإحصائية (F) معنوية
R=0.720					معامل الارتباط (R)
R <sup>2</sup> = 0.518					معامل التحديد (R <sup>2</sup> )

يتضح من الجدول (٨) أن هناك علاقة خطية موجبة «طردية» ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرقابة الاستراتيجية ومستوى الاستجابة كأحد أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم؛ حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.72$ )، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى الرقابة الاستراتيجية بجامعة القصيم زادت فرص تحقيق الاستجابة، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة بجامعة القصيم عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بدلالة قيمة (Beta) التي بلغت (0.72)، وقد أيدت قيمة T معنوية هذا التأثير وبمستوى دلالة (0.000)، كما أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.518$ ) لنموذج الاختبار معنوية أيضاً عند مستوى دلالة (0.000)، وهذا يدل على أن التغير في مستوى الرقابة الاستراتيجية سيؤدي إلى التغير في مستوى قدرة الجامعة على الاستجابة، وأن الرقابة الاستراتيجية تفسّر ما قيمته (51.8%) من التغير في مستوى الاستجابة لدى الجامعة، ويمكن الاستنتاج بأن الرقابة الاستراتيجية من خلال استثمار الفرص وتقييم احتياجات المستفيدين والتنبؤ بالتحديات والتخطيط لمواجهةها وإعادة صياغة الاستراتيجيات، مع الالتزام الجماعي بتطوير العمليات التي تخلق قيمة مضافة للمستفيدين بما يعزز قدرة

استراتيجيات تنافسية مناسبة، واستخدام الموارد وتطوير المهارات مع الالتزام الجماعي بتنفيذ سياسات وخطط التحسين وتحمل المسؤولية المشتركة نحو تحسين وتطوير الأداء في ضوء معايير مقننة ومحددة سوف يسهم في تعزيز جودة المنتجات والخدمات التعليمية والبحثية والاجتماعية وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للجامعة. وفي ضوء ما سبق يمكن رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تقضي بعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للرقابة الاستراتيجية في تعزيز الجودة بجامعة القصيم، وقبول الفرضية البديلة التي تقضي بوجود ذلك التأثير المعنوي.

**اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** «لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للرقابة الاستراتيجية في تعزيز الإبداع بجامعة القصيم، وذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول رقم (١٠).

جدول (١٠): تحليل الانحدار الخطي البسيط "Simple Linear Regression Analysis" لقياس أثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز بُعد «الإبداع» بجامعة القصيم

المتغير التابع: الإبداع					المتغير المستقل
Sig.	T	B	الخطأ المعياري للتقدير	المعامل المعياري (Beta)	
0.000	21.785	0.874	0.040	0.830	الرقابة الاستراتيجية
F= 474.518					قيمة (F) المحسوبة
Sig.=0.000					الدلالة الإحصائية (F) معنوية
R=0.830					معامل الارتباط (R)
R <sup>2</sup> = 0.638					معامل التحديد (R <sup>2</sup> )

يتضح من الجدول (٨) أن هناك علاقة خطية موجبة «طردية» ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرقابة الاستراتيجية ومستوى الإبداع كأحد أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم؛ حيث بلغ معامل الارتباط ( $R=0.83$ )، وهذا يعني أنه كلما زاد مستوى الرقابة الاستراتيجية بجامعة القصيم زادت فرص تحقيق الإبداع، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في تعزيز الإبداع بجامعة القصيم عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بدلالة قيمة (Beta) التي بلغت (0.83)، وقد أيدت قيمة T معنوية هذا التأثير وبمستوى دلالة (0.000)، كما أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.64$ ) لنموذج الاختبار معنوية أيضاً عند مستوى دلالة (0.000)، وهذا يدل على أن التغير في مستوى الرقابة الاستراتيجية سيؤدي إلى التغير في مستوى الإبداع، وأن الرقابة الاستراتيجية تفسّر ما قيمته (64%) من التغير في مستوى الإبداع في الجامعة، ويمكن الاستنتاج بأن الرقابة الاستراتيجية من خلال الاستفادة من التطورات والمستجدات في بيئة التعليم العالي وتنمية المعارف والمهارات وتطوير القدرات الفردية والجماعية والتنظيمية وامتلاك

- عالية تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.
٢. تطوير الهيكل التنظيمي واستثمار التقنية الحديثة والمتطورة بما يحقق المرونة والسرعة في نقل المعلومات واتخاذ القرارات عبر قنوات اتصال متعددة الاتجاهات وبناء العلاقات والشراكات الاستراتيجية مع الجامعات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية محلياً وعالمياً.
٣. تفعيل وحدة «التخطيط الاستراتيجي» في الجامعة بهدف استشعار التغيرات في البيئة الخارجية والتنبؤ بالفرص والتحديات المستقبلية والتقييم المنهجي والمستمر لاحتياجات المستفيدين ومتطلبات سوق العمل، وإعادة صياغة السياسات والاستراتيجيات التنافسية الداعمة لتطوير الأنشطة الإدارية والبرامج الأكاديمية والمناهج الدراسية والمراكز البحثية بما يتوافق مع التغيرات البيئية ويتلاءم مع المتطلبات والاحتياجات.
٤. التحول نحو اللامركزية والتمكين الإداري والاعتماد على الأنماط والأساليب التشاركية في قيادة الأداء الجامعي، ودعم مشاركة القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في رسم التوجهات وصنع القرارات الاستراتيجية للجامعة بما يسهم في تعزيز الثقة وتحمل المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي تجاه التغيير والتطوير الإداري والأكاديمي.
٥. تطوير القدرات الإدارية والقيادية وتنمية الحساسية الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة من خلال تطوير نظم تحفيزية وبرامج تدريبية تتواءم مع المستجدات وتستجيب للاحتياجات الفعلية وللمتطلبات المتجددة في أسواق العمل التنافسية الحالية والمستقبلية.
٦. تطوير ثقافة الإبداع والتجديد كجزء من الثقافة التنظيمية للجامعة من خلال تطوير السياسات الداعمة للابتكار، وتخصيص ميزانيات لتشجيع ودعم الباحثين والمبدعين، وتطوير المبادرات التي تستهدف تقديم خدمات منافسة في جميع مجالات العمل الإداري والأكاديمي.
٧. إثراء المجال بدراسات أخرى تتناول أنماط القيادة ودورها في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، محددات الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمت، تصور مقترح لدور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، محمد نصحي. (٢٠٠٩). المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول. [عرض ورقة]، المؤتمر الثاني لتطوير التعليم العالي. الاتجاهات المعاصرة في تطوير الأداء الجامعي، القاهرة، جامعة المنصورة.
- أبو جبارة، علي. (٢٠٢٠). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعات قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الجامعة على التجديد وتقديم المنتجات والخدمات بما يتناسب مع طبيعة الاحتياجات في سوق العمل سوف يسهم في تعزيز قدرة الجامعة على الاستجابة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية. وفي ضوء ما سبق يمكن رفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تقضي بعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الاستجابة بجامعة القصيم، وقبول الفرضية البديلة التي تقضي بوجود ذلك التأثير المعنوي.

وبناءً على ما سبق؛ يتضح أن هناك تأثيراً واضحاً للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية (الكفاءة، الجودة، الأبداع، الاستجابة)؛ مما يعني أنه كلما زاد اهتمام إدارة الجامعة بالارتقاء بمستوى الرشاقة الاستراتيجية من خلال الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي وتنمية الموارد زاد ذلك من القدرة على تعزيز الكفاءة والجودة والإبداع والاستجابة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للجامعة. وهذا يدل على الدور الفاعل لمدخل الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للجامعة، وذلك من خلال استشعار التغيرات وتقييم الاحتياجات، وإعادة صياغة الاستراتيجيات وتطوير العمليات، والالتزام الجماعي بتنفيذ السياسات والقرارات وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، وتنمية الموارد وتنوع مصادرها وتفعيلها وتحقيق التكامل فيما بينها في سبيل تعزيز القدرة على التعامل مع التغيرات الخارجية في ضوء متطلبات التنافسية، والتعامل مع الصعوبات والمشكلات الداخلية بطرق وحلول مبتكرة، والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية، والاستجابة السريعة للاحتياجات، واستغلال الفرص واستثمار الموارد والقدرات لمواجهة التحديات ودعم الأنشطة المختلفة ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية وتحقيق ميزة تنافسية للجامعة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العنزي (٢٠١٩) التي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الرشاقة التنظيمية والقدرة التنافسية لجامعة الكويت، وأوصت الدراسة بإعادة النظر في التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، والعمل على زيادة وتفويض الصلاحيات للعملاء ورؤساء الأقسام، وتعديل استراتيجياتها بما يتوافق مع التغيرات البيئية، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الفقيه (٢٠١٨) التي أكدت أهمية دور الرشاقة الاستراتيجية في إحداث التغيير بمؤسسات التعليم العالي بما يحسن من سرعة استجابتها وتكيفها مع مستجدات العصر ويساعدها في تحقيق ميزتها التنافسية، كما تتفق هذه النتيجة في جزء منها مع دراسة (Murungi, ٢٠١٥) التي أشارت إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تؤثر تأثيراً جوهرياً في القدرة التنافسية، وأكدت أهمية تبني الجامعات للرشاقة الاستراتيجية وتقييم نقاط القوة والضعف لتحسين قدراتها التنافسية.

### توصيات ومقترحات الدراسة:

١. تبني مدخل الرشاقة الاستراتيجية في الجامعة والعمل على الارتقاء بمستوى الحساسية الاستراتيجية والالتزام الجماعي وتنمية الموارد وتنوع مصادرها وتحقيق التكامل فيما بينها في سبيل تعزيز القدرات الفردية والمؤسسية وتحسين الأنشطة الأكاديمية والبحثية وتطوير العمليات الداخلية والتفاعل الإيجابي مع التغيرات الخارجية في ضوء متطلبات التنافسية، وبالتالي تقديم منتجات وخدمات جديدة ذات كفاءة وجودة

عبيدات، ذوقان، وعدس، عبدالرحمن، وعبدالحق، كايد. (٢٠١٢). البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه. الأردن، عمان، دار الفكر.

عقيلات، هند ناصر. (٢٠١٩). أثر الرشاقة الاستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٥(٩)، ٦٤٢-٦٦٧.

العلواني، غرم الله دخيل. (٢٠١٩). دور رأس المال البشري في الجامعات السعودية في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية المتخصصة. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، ١١(١)، ٤٠-٤١.

العنزي، سعيد فرحان. (٢٠١٩). مستوى الرشاقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وعلاقتها بالقدرة التنافسية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة، الأردن.

الفقيه، منال أحمد. (٢٠١٨). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية. مجلة العلوم التربوية، جامعة عدن، ٢(١٣)، ١-٣١.

المحمدي، سميرة دخيل. (٢٠٢٠). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة تبوك في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة تبوك.

المصري، مروان وليد. (٢٠١٦). استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، كلية التربية، مصر، ٤٠(٢)، ٢٥٧-٣٤١.

المطلق، تركي علي (٢٠١٧). الاستثمار المعرفي وعلاقته في بناء الميزة التنافسية للجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٨(٣)، ٢٦١-٣٩٩.

مغاوري، هالة أمين (٢٠١٦). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٣(١٠)، ١٣٣-١٧٤.

المواضية، يوسف عطوي (٢٠١٦). دور التعلم الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية: دراسة ميدانية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة، الأردن.

هل، شارلز وجونز، جاريت (٢٠٠٨). الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل. (محمد أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني: مُترجم)، دار المريخ، الرياض.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Abdel Salam, Mustafa Mahmoud. (2020). A Proposal to Strengthen the Sustainable Competitiveness of the Higher Education Sector in the

آل سعدي، يحي عاظم. (٢٠١٧). إدارة رأس المال الفكري وعلاقته بالميزة التنافسية بالجامعات السعودية «رؤية مستقبلية» [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك خالد.

البدوي، أمل محمد (٢٠١٧). رؤية مقترحة لدور القيادات الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة الملك خالد.

المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٦(١١)، ١٢٤-١٥٦. التوجيهي، هيلة منديل. (٢٠٢٠). التميز التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، ٤٧(٢)، ٥١١-٥٣٥.

الحميدي، منال حسين. (٢٠١٩). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٥(٥)، ٤٤٢-٤٨٠.

الحوت، محمد وتوفيق، صلاح ومحمد، وفاء. (٢٠١٥). التنافسية في الجامعات. مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية، ٣(٥)، ١٢٧-١٧٥.

دماح، 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)، ٣٤١-٣٦٩.

الديحاني، سلطان غالب. (٢٠١٧). تطوير دور التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت: دراسة مستقبلية. مجلة كلية التربية بالرفيق، العدد(٩٥)، ٣١٧-٣٨٢.

رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠: ٢٠٣٠. <http://vision.gov.sa/download/file/fid>

الشهراني، سلوى مبارك. (٢٠١٩). واقع استثمار رأس المال البشري في جامعة الملك سعود لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (٢٠)، ٣٦٣-٣٨٤.

الضمور، معتصم محمد. (٢٠١٧). الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

عبد الله، حيدر طه، وعمير، عراك عبود. (٢٠١٩). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني لعينة من الكليات الأهلية. مجلة الدنانير، ١(١٥)، ٢٩٦-٣٢٠.

عبد السلام، مصطفى محمود. (٢٠٢٠). مقترح لتدعيم القدرات التنافسية المستدامة لقطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. مجلة جيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (٦٠)، ٩-٢٢.

- Universities. *Journal of Educational Knowledge*, Egyptian Association for Pedagogy, 3(5), 127-175.
- Al-Masry, Marwan Walid. (2016). A proposed strategy to improve the level of organizational agility in secondary schools in Gaza Governorate. *Journal of the Faculty of Education in Educational Sciences*, Ain Shams University, Faculty of Education, Egypt, 2(40), 257-341.
- Al-Mohammadi, Samira Dakhil. (2020). *Requirements to achieve competitive advantage at the University of Tabuk in the light of the vision of the Kingdom of Saudi Arabia 2030* [Unpublished Master's Thesis]. University of Tabuk.
- Al-Mutlaq, Turki Ali (2017). Knowledge investment and its relationship to building the competitive advantage of emerging universities in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 18(3), 261-399.
- Al-Muwadhiya, Youssef Attiwi (2016). *The role of strategic learning in achieving strategic agility in Jordanian private universities: a field study* [Unpublished Master's Thesis]. Mutah University, Jordan.
- Al-Olayani, may God fine the intruder. (2019). The role of human capital in Saudi universities in achieving competitive advantage in light of the knowledge economy from the point of view of specialized academic leaders, *Umm Al-Qura University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 11(1), 1-40.
- Al-Shahrani, Salwa Mubarak. (2019). The reality of investing human capital at King Saud University to achieve a competitive advantage. *Journal of Scientific Research in Education*, No. (20), 363-384.
- Al-Tuwaijri, Haila Mandeel. (2020). Organizational Excellence and its Role in Achieving the Competitive Advantage of Qassim University in the Light of the Vision of the Kingdom of Saudi Arabia 2030. *Journal of Educational Sciences Studies, University of Jordan*, 47(2), 511-535.
- Bisaria, G. (2013). Achieving competitive advantage Kingdom of Saudi Arabia, *Jill Journal for Humanities and Social Sciences*, No. (60), 9-22.
- Abdullah, Haider Taha, and Amir, Abboud's fight. (2019). The Role of Strategic Agility in Achieving Organizational Excellence: A Field Research for a Sample of Private Colleges. *Al-Dinar Journal*, 1(15), 296-320.
- Abu Jbara, Ali. (2020). *Strategic Agility and its Impact on Enhancing the Entrepreneurial Orientation from the Point of View of Workers in Supervisory Positions in the Universities of the Gaza Strip* [Unpublished Master's Thesis]. Al-Azhar University, Gaza, Palestine.
- Akilat, Hind Nasser. (2019). The impact of strategic agility on university reputation in private Jordanian universities. *Journal of the Faculty of Education*, Assiut University, 35(9), 642-667.
- Al Saidi, Yahya Ayedh. (2017). *Intellectual Capital Management and its Relationship to Competitive Advantage in Saudi Universities "Future Vision"* [Unpublished PhD Thesis]. King Khalid University.
- Al-Anazi, Saeed Farhan. (2019). *The level of organizational agility among academic leaders at Kuwait University and its relationship to competitiveness* [unpublished master's thesis]. Mutah University, Jordan.
- Al-Badawi, Amal Muhammad (2017). A proposed vision for the role of academic leaders to achieve competitive advantage at King Khalid University. *Specialized International Educational Journal*, 6(11), 124-156.
- Al-Daihani, Sultan Ghalib. (2017). Developing the role of professional development for faculty members in achieving the competitive advantage of Kuwait University: a future study. *Journal of the Faculty of Education in Zagazig*, 2 (95), 317-382.
- Al-Faqih, Manal Ahmed. (2018). The role of strategic agility in achieving the competitive advantage of Yemeni universities. *Journal of Educational Sciences, University of Aden*, 2(13), 1-31.
- Alhoot, Muhammad and Tawfiq, Salah and Muhammad, and Wafa. (2015). Competitiveness in

- Mansoura University.
- Ivory, S.B. & Brooks, S.B. (2018). Managing Corporate Sustainability with a Paradoxical Lens: Lessons from Strategic Agility. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 347-361.
- Kale, E., Aknar, A. & Basar, O. (2018). Absorptive Capacity and Firm Performance: The Mediating Role of Strategic Agility. *International Journal of Hospitality Management*, (72), 276-283
- 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.
- Khoshnood, N. T., & Nematizadeh, S. (2017). Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks. *International Journal of Business and Management*, 12(2), 220-227.
- Maghawry, Hala Amin (2016). Organizational Agility: An Introduction to Improving Institutional Capacity in Egyptian University Education. *Journal of Educational Administration*, Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration, 3(10), 133-174.
- Morgan, E., & Page, K. (2008). Managing Business Transformation to Deliver Strategic Agility. *Strategic Change*, 17(6), 155-168.
- Murungi, A. (2015). *Influence of Strategic Agility on Competitive capability of the private universities in Kenya*. Kenya: Nairobi University, college of business.
- Nkuda, M. O. (2017). Strategic Agility and Competitive Advantage: Exploration of the Ontological, Epistemological and Theoretical Underpinnings. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 16 (1), 1-13.
- Obeidat, Thouqan, Adas, Abd al-Rahman, and Abd al-Haq, Kayed. (2012). *Scientific research, its concept, tools and methods*, Jordan, Amman, Dar Al-Fikr.
- Ofoegbu, E & Akanbi, A, (2012). The Influence of Strategic Agility on the Perceived Performance by private management colleges or private universities. *International Journal of Social Science and Interdisciplinary Research*, 2(3), 90-105.
- Brannen, M., & Doz, Y. (2012). Corporate Languages and Strategic Agility. *California Management Review*, 54(3), 77-97.
- Dammaj, Amira Amin. (2019). The role of strategic agility in achieving competitive advantage in secondary schools in the Republic of Yemen. *Journal of Al-Qalam*, Al-Qalam University for Humanities and Applied Sciences, No (12), 341-369.
- Damour, Mutasim Muhammad. (2017). *Strategic agility among academic leaders and its relationship to organizational excellence in Jordanian universities from the point of view of faculty members* [unpublished master's thesis], Middle East University, Jordan.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). Embedding Strategic Agility: A Leadership agenda for Accelerating Business Model Renewal, *Long Range Planning*, 43(2), 370-382.
- Greco, G , Michele S ,Laura and Schiraldi, M. (2013). The Sources of Competitive Advantage in University Spin- Offs: a Case Study. *Journals of Technology Management & Innovation*, 8(3), 52-71.
- Hamidi, Manal Hussein. (2019). The Role of Knowledge Management in Achieving Competitive Advantage in Saudi Universities: An Applied Study on Taif University. *Journal of the College of Education*, Assiut University, 35 (5), 442-480.
- Hill, Charles & Jones, Gareth (2008). *Strategic management, an integrated approach* (Mohammed Ahmed Sayed Abdel-Mutaal, Ismail Ali Bassiouni: Translator), Dar Al-Marikh, Riyadh.
- Ibrahim, Mohamed Noshay. (2009). *Competitive projects in Egyptian universities between reality and aspirations* [paper presentation], the second conference for the development of higher education-contemporary trends in the development of university performance, Cairo,



- mance of Manufacturing Firms in Nigeria. *International Business & Economics Research Journal*, 11(2), 153-160.
- Orojloo .M, Feizi .K & Najafabadi M. H (2016) Strategic Agility Capabilities, Factors and their Effect on Organizational Performance: A Case Study of Iranian Banks. *Intl. J. Humanities* ,23(4), 84-105.
- Oyedijo,. A. (2012). Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(3), 227-237.
- Rotich, J., & Okello, B. (2019). The effect of Resource Fluidity On Strategic Agility among universities in Kenya: case of Masinde Muliro university and technology. *Strategic Journals*, 6(2), 2176 –2190.
- Saudi Arabia's Vision 2030: <http://vision2030.gov.sa/download/file/fid/422>
- Wang, H. (2014). *Theories for competitive advantage*. University of Wollongong.
- World Economic Forum .(2018). *The Global Competitiveness Report 2018*. Genevam Switzerland.