

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية بغزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي :
وجهة النظر القائمة على أساس الموارد
دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة

إعداد

علي محمد عليان علي

إشراف الأستاذ الدكتور

ماجد محمد الفرا

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1434هـ-2013م

غزة - فلسطين

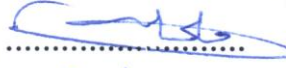
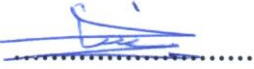


نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ علي محمد عليان علي لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: وجهة النظر القائمة على
أساس الموارد - دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم السبت 20 ربيع آخر 1434 هـ الموافق 2013/03/02م الساعة الواحدة ظهراً بمبنى القدس، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:


مشرفاً ورئيساً

أ.د. ماجد محمد الفرا

مناقشاً داخلياً

د. رشدي عبد اللطيف وادي

مناقشاً خارجياً

د. محمد إبراهيم المدهون

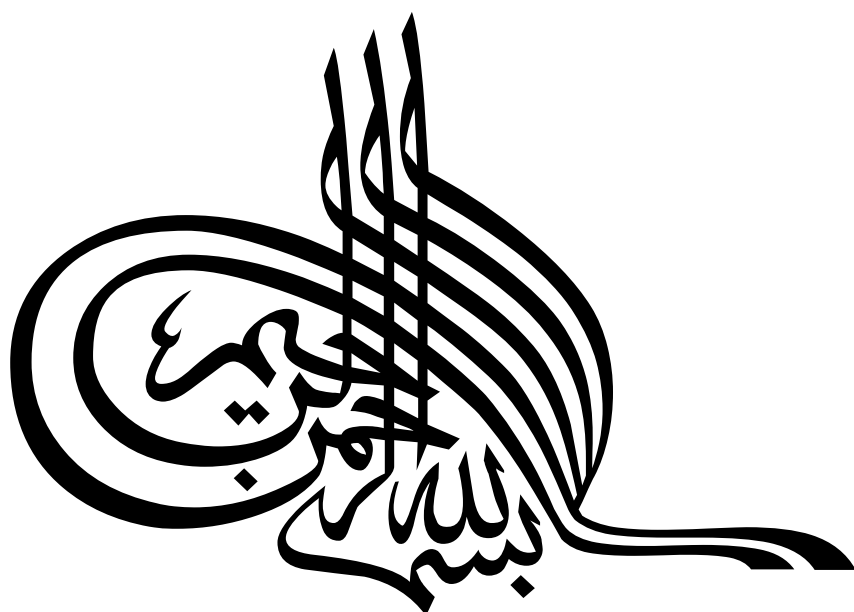
وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

عميد الدراسات العليا


أ.د. فؤاد علي العاجز





"قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ * لَا
شَرِيكَ لَهُ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ"

(سورة الأنعام : 162)

الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة الذي روى بدمائه الزكية تراب هذا الوطن الحبيب تقبله الله.
إلى التي يشتد أزمي بها، وكان لدعواتها الصادقة لي أعمق الأثر في نفسي والدتي الغالية.
إلى أخي وأخواتي عرفاناً وتقديراً لدعمهم وصبرهم وتحملهم انشغالي عنهم.
إلى كل الأصدقاء الذين ساهموا في ظهور هذه الدراسة لحيز الوجود.
إلى الذين أعطوا من علمهم فما بخلوا، أساتذتي الكرام في الجامعة الإسلامية.
إلى كل من أحببتهم بصدقٍ وبقلبٍ لا يعرف حقداً ولا ندماً.
إلى أرواح الشهداء الأكرم منا جميعاً.
إلى جميع المرابطين الصامدين على هذه الأرض المباركة.
بكل الحب والتقدير والعرفان بالجميل أهدي لكم هذا الجهد المتواضع عسى الله أن ينفعنا
به، ويرزقنا أجره.

الباحث

علي محمد علي

شكر وتقدير

﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ صدق الله العظيم

(سورة ابراهيم : 7)

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه أجمعين، والشكر أولاً لله العلي القدير الذي فتح عليّ وأكرمني بإتمام هذه الدراسة. لو كنت أعرف فوق الشكر منزلةً أوفي من الشكر عند الله في الثمنِ لكنت أخلصتها لكم من قلبي معطرةً ثناءً على ما أوليتم من حسنٍ لطالما كان ثناء الناس على جميلهم عرفان لذلك أتقدم بالشكر والامتنان إلى كل من ساهم في انجاز هذه الدراسة وإخراجها إلى حيز الوجود وذلك من باب العرفان بالجميل لما بذلوه من جهود طيبة.

وأخص بالذكر أستاذي الفاضل/ أ.د. ماجد الفرا أستاذ إدارة الأعمال وعميد كلية التجارة بالجامعة الاسلامية بغزة الذي أشرف على إعداد هذه الرسالة وساهم فيها بالرأي والنصيحة، وكان ثمرة ذلك خروج هذه الدراسة المتواضعة إلى النور فجزاه الله عني خير الجزاء وجعل ذلك في ميزان حسناته.

كما أتقدم بالشكر للدكتور/ محمد المدهون و الدكتور/ رشدي وادي حفظهما الله، لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الدراسة، كما أشكر جميع المحكمين للاستبانة لما أضافوه إليها من قيمة ساعدت على إخراجها بالشكل الصحيح، وأشكر كذلك جميع العاملين في الجامعة الإسلامية لما أبدوه من مساعدة واهتمام في تعبئة الاستبانة.

كما أنه حقاً علي ألا أنسى أصدقائي لما كان لهم من فضل كبير في إنجاز هذا البحث، وأخص بالذكر الأستاذ/ ممدوح العزايزة و الأستاذ/ عمار اليازجي وإلى كل من كان عوناً لي في دراستي ولا يتسع المجال لذكرهم ولكنهم دوماً في الذاكرة والقلب، أتقدم باسمي آيات الشكر والتقدير لهم جميعاً وأدعوا الله العلي القدير أن يجزيهم عني خير الجزاء وأن يجعل جهودهم في ميزان حسناتهم.

الباحث

علي محمد علي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات استدامة الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي من وجهة النظر القائمة على أساس الموارد، حيث تأتي هذه الدراسة كدراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة انطلاقاً من أن الجامعة الإسلامية حققت نجاحات كبيرة ومراكز متقدمة على المستوى الفلسطيني والعربي وفقاً لمعايير الجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي وبعض التصنيفات العالمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات حيث اعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والمكون من الإدارة العليا ومدراء الوحدات والدوائر في الجامعة الإسلامية، والذين بلغ عددهم 131 حيث تم توزيع 120 استبانة ليتم فيما بعد استرجاع 111 استبانة.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

- 1- أن مستوى الميزة التنافسية للجامعة الإسلامية بلغت 75% وهي كبيرة إلى حد ما.
- 2- أن مستوى استدامة الميزة التنافسية للجامعة الإسلامية متوافرة بنسبة 75%.
- 3- وجود علاقة طردية قوية بين مستوى الميزة التنافسية ومتطلبات استدامتها في الجامعة الإسلامية بدرجة ارتباط 0.962.
- 4- أن متطلبات استدامة الميزة التنافسية للجامعة الإسلامية تتأثر بصورة جوهرية بكل من المتغيرات المستقلة التالية: (تقييم موارد وقدرات الجامعة، التعلم المنظمي، التحسين المستمر، التكيف المنظمي، التركيز على الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية).

وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها :

- 1- ضرورة اهتمام الجامعة بمتطلبات استدامة الميزة التنافسية باعتبارها وسيلة تمكنها من الحفاظ على تلك المزايا، وأنها ليست مجرد وسيلة للبقاء عند مستوى تنافسي معين بل تحقق لها سبق تنافسي.
- 2- أن تركز إدارة الجامعة على بناء القدرات الاستراتيجية وامتلاك موارد تتسم بالندرة لأنها تحد من قدرات المنافسين على محاكاتها وتقليدها، لما لهما من أهمية قصوى في استدامة الميزة التنافسية.
- 3- ضرورة اهتمام الجامعة بإجراء التحسين المستمر لبرامجها الأكاديمية وسياساتها المعتمدة في تقديم خدماتها، وأن تتبنى الابتكارات النوعية لأنها تعتبر من أهم متطلبات استدامة الميزة التنافسية.
- 4- يوصي الباحث بضرورة تطبيق أنموذج الدراسة في الواقع الميداني بوصفه إطاراً يُمكن مؤسسات التعليم العالي من إستدامة الميزة التنافسية.

Abstract

The Requirements of Sustaining Competitive Advantage in Higher Education: Resource-Based Approach, an Empirical case study on the Islamic University of Gaza

This study aims to recognize the requirements of sustaining competitive advantage in higher education institutions throughout the resource-based view. This study comes as a case study for the Islamic University of Gaza, since it achieved significant successes and high ranks at the Palestinian and Arabic levels, according to the quality standards of the higher education institutions and international rankings. In addition, the study depended on the analytic-descriptive approach, along with the field study approach -using questionnaires as a major tool to collect the required data, where the study adopted the comprehensive method of the study population which was consisted of top level and directors of faculties units and departments at the Islamic University. They were 131 persons, so 120 questionnaires were distributed, and only 111 ones were retrieved.

The study concluded of many important results:

1. The level of competitive advantage of the Islamic University is realized with percentage of %75, which is relatively large.
2. The requirements of the sustaining competitive advantage are available at the Islamic University by 75%.
3. There is a strong direct correlation reached to 0.962, found between the level of competitive advantage, and the requirements of the sustainability at the Islamic university.
4. The requirements of sustaining competitive advantage in the Islamic University is substantially affected by the independent variables : the resources and the capabilities of the university, organizational learning, continuous improvement, organizational adaptation and the general bases of building the competitive advantage.

The study finally concluded to several recommendations, the most important were:

1. It's important for the university to pay more attention to the requirements of sustaining competitive advantage, because it is considered as a mean to keep these advantages, and it achieves the best level of the competitive advantage.
2. The administration of the university should concentrate on building strategic capabilities and owing rare resources, because it limits the competitors' ability to simulate and imitation them, and to have great importance in sustaining competitive advantage.
3. the university has to give attention to the continuous improvement for its academic programs and adopted policies in the provision of its services, and it has to adopt unique innovations because it's one of the most importance requirements of sustaining competitive advantage.
4. The researcher recommends the application of the study model on the ground as a framework for the high education institutions to achieve sustainable competitive advantage.

فهارس الرسالة

- فهرس المحتويات.
- فهرس الجداول.
- فهرس الأشكال.
- فهرس الملاحق.

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
البسمة	
آية قرآنية	أ
الإهداء	ب
شكر وتقدير	ت
ملخص الدراسة باللغة العربية	ث
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	ج
فهارس الرسالة	ح
فهرس المحتويات	خ
فهرس الجداول	ر
فهرس الأشكال	س
فهرس الملاحق	ش
قائمة الاختصارات	ص

الفصل الأول

1

الإطار العام للدراسة

مقدمة	2
مشكلة الدراسة	3
فرضيات الدراسة	4
متغيرات الدراسة	4
أهداف الدراسة	5
أهمية الدراسة	6

الفصل الثاني

7

الدراسات السابقة

الدراسات المحلية والعربية	8
الدراسات الأجنبية	12
التعقيب على الدراسات السابقة	23
مما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	24

الفصل الثالث

25	الميزة التنافسية سُبُل تحقيقها ومخاطر فقدانها ومتطلبات استدامتها
	مدخل النظرية الاستراتيجية القائمة على أساس الموارد
26	 مقدمة
27	 المبحث الأول : الميزة التنافسية
28	 مفهوم الميزة التنافسية
30	 أهمية الميزة التنافسية وخصائصها
31	 مصادر الميزة التنافسية
35	 الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
37	 عناصر الميزة التنافسية
39	 المبحث الثاني : النظرية الاستراتيجية القائمة على أساس الموارد
40	 فلسفة نظرية الاستراتيجية القائمة على أساس الموارد
41	 علاقة نظرية الاستراتيجية المستندة إلى الموارد بالاستراتيجيات العامة للتنافس
44	 الموارد وتصنيفاتها
49	 تقييم موارد المنظمة
54	 القدرات والقدرات المتميزة والكفاءات الجوهرية
58	 المبحث الثالث : استدامة الميزة التنافسية "مخاطر فقدانها ومتطلبات استدامتها"
58	 مفهوم الاستدامة
59	 التأصيل النظري لمفهوم استدامة المزايا التنافسية
63	 المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان الميزة التنافسية
72	 متطلبات استدامة الميزة التنافسية

الفصل الرابع

89	واقع التعليم العالي في فلسطين
90	 مقدمة
91	 المبحث الأول : الواقع الحالي للتعليم العالي الفلسطيني
93	 مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي
95	 المبحث الثاني : الجامعة الإسلامية: نشأتها وتطورها ومؤشرات تميزها
95	 التعريف والنشأة
97	 مؤشرات على تميز ونجاح الجامعة الإسلامية

103	الفصل الخامس
	الطريقة والإجراءات (منهجية الدراسة)
104	 مقدمة
104	 منهجية الدراسة
104	 مجتمع الدراسة
105	 أداة الدراسة
107	 صدق أداة الدراسة
115	 ثبات أداة الدراسة
117	الفصل السادس
	تحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية
118	 المقدمة
118	 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
122	 تحليل أبعاد الدراسة
142	 اختبار الفرضيات
149	الفصل السابع
	النتائج والتوصيات
150	 نتائج الدراسة
154	 التوصيات
155	 الدراسات المقترحة
	المراجع والملاحق
156	 المصادر والمراجع
157	 المراجع العربية
161	 المراجع الأجنبية
164	 الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	مداخل ومضامين تحديد مفهوم الميزة التنافسية	1-
34	مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين	2-
49	تصنيف الموارد (الموجودات) المنظمة حسب وجهات نظر بعض الباحثين والكتاب	3-
92	الجامعات الفلسطينية وسنة التأسيس	4-
99	مجموع الانفاق المباشر على البحث العلمي في الجامعة الإسلامية بغزة	5-
101	نسبة أعداد الطلبة الملتحقين ببرنامج البكالوريوس في الجامعة الإسلامية	6-
102	نسبة توظيف خريجي الجامعة الإسلامية في القطاع الحكومي المدني	7-
105	مجتمع الدارسة حسب المسمى الوظيفي	8-
108	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول "قدرة الإدارة العليا على التفكير الاستراتيجي" والدرجة الكلية للمحور	9-
109	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني "تقييم موارد وقدرات الجامعة" والدرجة الكلية للمحور	10-
110	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث "معرفة قدرات المنافسين" والدرجة الكلية للمحور	11-
110	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع "مستوى التركيز على أركان وأسس بناء الميزة التنافسية" والدرجة الكلية للمحور	12-
112	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس "التعلم المنظمي والتحسين المستمر" والدرجة الكلية للمحور	13-
113	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس "(التكيف المنظمي) التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة" والدرجة الكلية للمحور	14-
114	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السابع "قدرة الجامعة في الحفاظ على مزاياها التنافسية واستدامتها على المدى الطويل" والدرجة الكلية للمحور	15-
115	معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة	16-

116	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	-17
118	يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	-18
119	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي	-19
120	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة الإدارية	-20
121	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة الأكاديمية	-21
123	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المحور الأول " قدرة الإدارة العليا على التفكير الاستراتيجي "	-22
125	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المحور الثاني " تقييم موارد وقدرات الجامعة "	-23
129	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المحور الثالث " معرفة قدرات المنافسين "	-24
131	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المحور الرابع " مستوى التركيز على أركان وأسس بناء الميزة التنافسية "	-25
135	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المحور الخامس " التعلم المنظمي والتحسين المستمر "	-26
138	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المحور السادس " (التكيف المنظمي) التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة "	-27
139	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات متطلبات تحقيق الميزة التنافسية	-28
140	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مستوى استدامة الميزة التنافسية	-29
142	معامل الارتباط بين متطلبات تحقيق الميزة التنافسية ومستوى الاستدامة لدى الجامعة الإسلامية	-30
144	تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار	-31
146	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي	-32
147	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الخبرة الإدارية	-33
148	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الخبرة الأكاديمية	-34

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	الأنموذج المقترح للدراسة لتوضيح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.	-1
35	الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية.	-2
40	العلاقة بين الإستراتيجية والموارد والقدرات.	-3
43	علاقة نظرية الاستراتيجية المستندة إلى الموارد بالاستراتيجيات التنافسية العامة.	-4
43	جذور الميزة التنافسية.	-5
46	تصنيفات موارد المنظمة.	-6
52	إطار تحليل الموارد (VRIO) من حيث الاستدامة والمغزى التنافسي.	-7
55	خصائص القدرات المتميزة.	-8
55	خطوات تحديد القدرات المتميزة.	-9
57	ترابط مفاهيم الموارد والقدرات لتحقيق المزايا التنافسية.	-10
59	الاستدامة مخرجات لحالة التنافس.	-11
62	منظور استدامة المورد.	-12
74	جذور الميزة التنافسية.	-13

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
-1	الاستبيان في صورته الأولى	165
-2	قائمة بأسماء محكمي الاستبيان	170
-3	الاستبيان في صورته النهائية	171

قائمة الاختصارات

SCA	Sustainable Competitive Advantage.
RBV	Resource-Based View.
RBVS	Resource-Based View Strategy.
VRIO	Valuable, Rareness, Imitiability and Organization.
VRIN	Valuable, Rare, Imperfectly Imitable and Non-substitutable.
RBT	Resource-Based Theory.
PESTLE	Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environmental.
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats.
CBV	Capabilities-Based View.
MRP	Material Requirements Planning.
FMS	Flexible Manufacturing System.
UNRWA	United Nations Relief and Works Agency .
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1- مقدمة.
- 2- مشكلة الدراسة.
- 3- فرضيات الدراسة.
- 4- متغيرات الدراسة.
- 5- أهداف الدراسة.
- 6- أهمية الدراسة.

مقدمة

تواجه معظم منظمات الأعمال في إطار الضغوط البيئية والتنافسية المتزايدة مشكلات جوهرية تتمثل في سعيها المستمر للبحث عن المصادر التي تتمكن من خلالها تحقيق النجاح في الميدان التنافسي، لذلك نجدها تسعى لتحقيق معدلات قياسية في الأداء، وتحشد كافة طاقاتها ومواردها لبناء قدرات إستراتيجية وتحقيق المزايا التنافسية للمنظمة من خلال التفوق على قدرات المنافسين والتأقلم مع الديناميكية المتصاعدة للبيئات التنافسية التي تعمل بها (المعاضدي، 2009).

لذلك فقد أحدث مفهوم الميزة التنافسية "Competitive advantage" ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي. فأكاديمياً لم يعد ينظر للإدارة كهم داخلي أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي، ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية مستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمنظمة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم المنظمة وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملاً وقتياً أو محدوداً بأمَد قصير ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المنظمة تجاه الأطراف الأخرى في السوق، فمن حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز منظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة وتحقق لهذه المنظمة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة. وعملياً تحرص المنظمات حسب المفهوم الجديد على العمل الدؤوب والمستمر للتعرف علي وتحليل واكتشاف والمحافظة علي والاستثمار في الميزة التنافسية للمنظمة ولنا أن نتخيل كيف أن عملاً كهذا يحتاج إلى الكثير من البحث والتحري والتقدير السليم والبصيرة الثاقبة والإبداع والابتكار، ونلاحظ هنا أن عمل المنظمات لا ينتهي عند تحقيق النجاح ولكنه يصبح محاولات دعوية للتفوق المستمر "sustainability" في عالم ديناميكي ومتقلب (العتيبي، 2010).

لذلك فإن مفهوم استدامة الميزة التنافسية "Sustainable Competitive Advantage" هو مفهوم ديناميكي يعتمد على الجهد الذاتي والتحسين المستمر والإبداع، للتفوق على المنافسين من خلال النوعية والتقنية العالية والأداء المتميز والتسويق الأفضل وهذا ما يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة، لذلك فإن المنظمات تسعى للتفوق وليس النجاح، وهناك فرق واضح بين النجاح والتفوق فالنجاح نتيجة يسعى الجميع لتحقيقها وقد يتحقق مرة أو مرتين أما التفوق فهي خاصية في المنظمة تمنحها استمرارية النجاح واستمرارية البقاء على القمة (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2012/05/11).

ومن بين تلك المنظمات كانت مؤسسات التعليم العالي التي شهدت تحديات وتهديدات نشأت عن المتغيرات التي غيّرت شكل العالم وأوجدت نظاماً عالمياً جديداً يعتمد العلم والتطوير التكنولوجي المتسارع أساساً، ويستند إلى تقنيات عالية التقدم والتفوق، وعليه نجد أن المنظمات التي تعمل في ضوء معدلات عالية من التغير السريع والدينامكية المتزايدة في بيئة العمل تنعكس على وقتية الميزة التنافسية المتحققة وبالتالي فقدان تلك الميزة، الأمر الذي لا يدع مجالاً للتردد في البدء ببرامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لمؤسسات التعليم العالي القدرة على تجاوز مشاكلها ونقاط الضعف فيها (مدكور، 2000)، وكذلك فإن المؤسسات التي حققت تقدم ملحوظ في الميادين التنافسية لا بد لها من التفكير في إيجاد البدائل والإستراتيجيات المناسبة لضمان استمرارية ذلك النجاح بما يكفل لها استدامة المزايا التنافسية على المدى البعيد مما يعيق دخول منافسين جدد إلى القطاع الذي تعمل فيه، وتحقيق الاستمرار في إطار مستويات متميزة من الأداء (المعاضدي، 2006).

ومن هنا كان منطلق هذه الدراسة للتعرف على مصادر الميزة التنافسية ومتطلبات استدامتها في التعليم العالي كدراسة حالة الجامعة الإسلامية.

مشكلة الدراسة:

تسعى الدراسة إلى معالجة مشكلة بحثية تتضمن ما يمكن إتباعه من استراتيجيات وآليات متاحة أمام مؤسسات التعليم العالي لاستدامة المزايا التنافسية على المدى الطويل واستمرارية جني منافعها بالشكل الذي يمكنها من المحافظة على النجاح المتحقق في ظل السباق التنافسي المحتدم.

وتعتبر الجامعة الإسلامية من مؤسسات التعليم العالي المتميزة، حيث أن الجامعة الإسلامية حققت مراكز متقدمة على المستوى الفلسطيني والعربي في التصنيفات الدولية للجامعات حسب تصنيف WEBOMATRICS في عام 2009، ومعايير التنمية المستدامة في عام 2011 ومؤخراً حازت على المرتبة الأولى على المستوى الفلسطيني والعربي في التصنيف الدولي للجامعات حسب معايير البيئة الخضراء في عام 2013، بالإضافة إلى العديد من الجوائز التي حصلت عليها كليات وبرامج الجامعة، كذلك أثبتت بعض الدراسات كدراسة (فرحات، 2011) و (الدجني، 2011) أن الجامعة الإسلامية لديها مزايا تنافسية تتعلق بسمعتها ومواردها وإمكاناتها، وهذا كله يدل بما لا يدع مجالاً للشك على أن الجامعة الإسلامية لديها مزايا تنافسية وكذلك مركز تنافسي مرموق، مما يفرض على متخذي القرار في الجامعة الإسلامية ضرورة المحافظة على استدامة تلك المزايا.

في ضوء ما سبق تأتي هذه الدراسة لتلقي الضوء على متطلبات استدامة الميزة التنافسية، من خلال التعرف على مستوى الميزة التنافسية للجامعة الإسلامية وكذلك الآليات والإستراتيجيات الملائمة لاستدامة تلك المزايا، ويمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

" ما مستوى الميزة التنافسية للجامعة الإسلامية وما هي متطلبات استدامتها؟"

وسيتم الإجابة عن سؤال الدراسة من خلال معرفة الآتي:

1. ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية وما مستوى استدامتها؟
2. كيف يمكن للجامعة الإسلامية أن تحافظ على مزاياها التنافسية بما يحقق لتلك المزايا الاستدامة والاستمرارية على المدى البعيد؟

فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين مستوى الميزة التنافسية للجامعة الإسلامية ومتطلبات استدامتها.
2. تؤثر مستوى الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% على متطلبات استدامة الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات استجابات الباحثين حول متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي تعزى إلى المسمى الوظيفي، الخبرة الإدارية، والخبرة الأكاديمية.

متغيرات الدراسة:

أ- المتغير التابع:

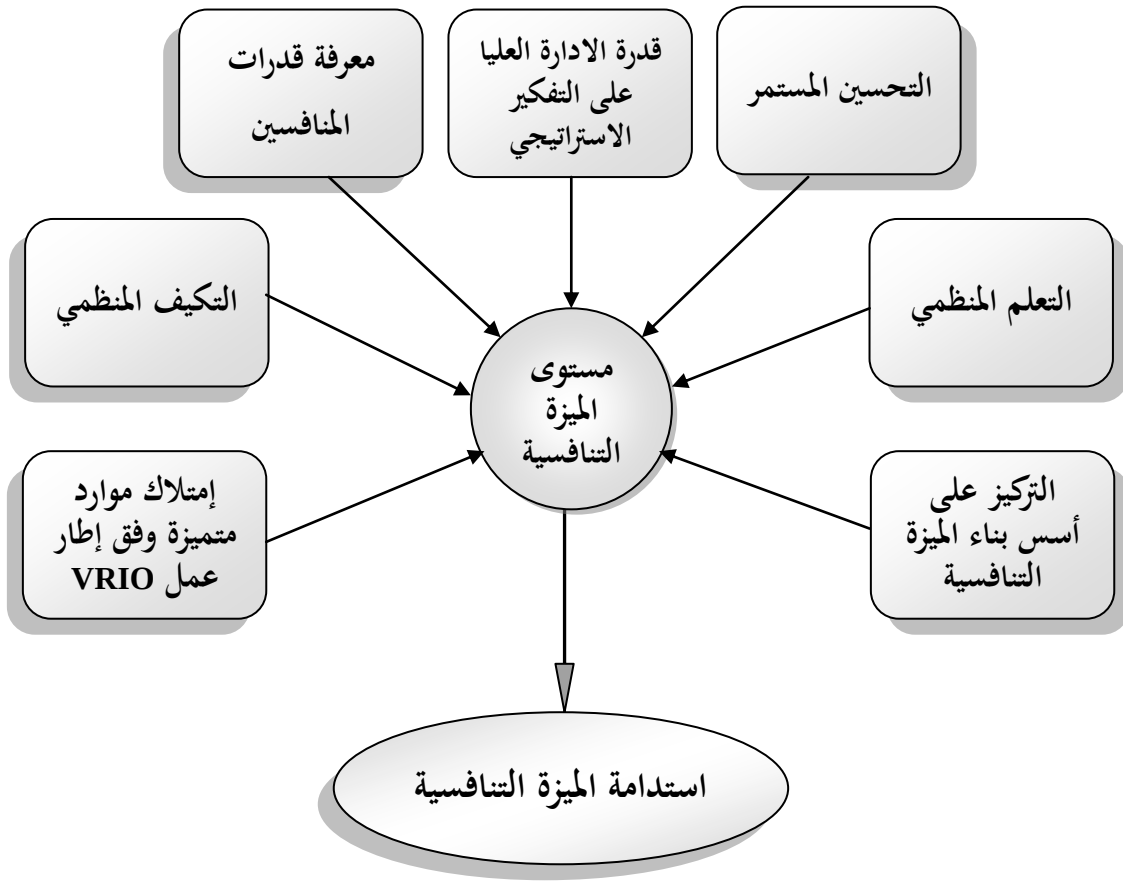
- متطلبات استدامة الميزة التنافسية للجامعة الإسلامية.

ب- المتغيرات المستقلة:

- مستوى الميزة التنافسية.
- 1. قدرة الإدارة العليا على التفكير الاستراتيجي.
- 2. إمتلاك موارد متميزة وفق إطار تحليل (VRIO).
- 3. معرفة قدرات المنافسين.
- 4. التركيز على أركان بناء الميزة التنافسية.
- 5. التعلم المنظمي.
- 6. التحسين المستمر.
- 7. التكيف المنظمي.

شكل رقم (1)

الأنموذج المقترح للدراسة لتوضيح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع



المصدر : إعداد الباحث من خلال المراجعات الأدبية السابقة.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:-

1. التعرف على متطلبات استدامة الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي.
2. معرفة دور الاستراتيجية القائمة على أساس الموارد في تحقيق المزايا التنافسية لمؤسسات التعليم العالي عامةً والجامعة الإسلامية خاصة.
3. معرفة مستوى الميزة التنافسية للجامعة الإسلامية بأبعادها المختلفة وعلاقتها بمتطلبات استدامة الميزة التنافسية.
4. معرفة مدى اهتمام إدارة الجامعة الإسلامية في زيادة مستوى الميزة التنافسية ومدى إدراكهم للمتطلبات التي تحقق استمرارية تلك المزايا على المدى البعيد.

5. الوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية المطبقة في الجامعة الإسلامية لدعم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
6. التعرف على المخاطر الاستراتيجية التي تؤدي إلى فقدان مؤسسات التعليم العالي لمزاياها التنافسية.
7. تقديم بعض التوصيات والمقترحات ذات الفائدة والتي من شأنها أن تعزز استدامة الميزة التنافسية للجامعة الإسلامية بشكل خاص ومؤسسات التعليم العالي بشكل عام.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية بالنسبة للجامعة الإسلامية و مؤسسات التعليم العالي:

- التعرف على متطلبات استدامة الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية ومؤسسات التعليم العالي.
- زيادة الوعي بأهمية دور الاستراتيجية القائمة على أساس الموارد في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي.
- تحسين أداء العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها فيما لو تبنت الجامعة الإسلامية مدخل الاستراتيجية القائمة على أساس الموارد عند وضع استراتيجياتها التنافسية.

ثانياً: بالنسبة للباحثين والمهتمين بموضوع الدراسة:

- تمكين المهتمين بالبحث العلمي من التعرف على المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان الميزة التنافسية في التعليم العالي وآلية مواجهتها ومتطلبات استدامتها.
- إعطاء مزيد من تسليط الضوء على مفهوم الاستدامة والذي أصبح من المجالات المثارة في الوقت الراهن وباعتباره صمام أمان لمؤسسات التعليم العالي في تحقيق سبق تنافسي.
- تكمن أهمية الدراسة في النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة نتيجةً للتحليل الميداني. وبوصفها إطاراً عملياً يساعد منظمات الأعمال في استدامة المزايا التنافسية، نظراً لقلة الدراسات المحلية والعربية التي تناولت هذا الموضوع في الواقع العملي.

ثالثاً: بالنسبة للباحث

- يأمل الباحث في أن تسهم الدراسة في زيادة معرفته العلمية والعملية في هذا المجال المهم من مجالات إدارة الأعمال وتحديدًا في مجال الإدارة الاستراتيجية.
- ستشكل الدراسة نقطة انطلاق نحو دراسات أخرى مستقبلية في مجال استدامة الميزة التنافسية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات المحلية والعربية.

ثانياً : الدراسات الأجنبية.

ثالثاً : التعقيب على الدراسات السابقة.

رابعاً : ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

مقدمة:

من خلال البحث والتنقيب في المصادر المتعددة للحصول على دراسات سابقة في موضوع استدامة الميزة التنافسية، تبين أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في البيئة العربية، أما في البيئة الأجنبية فقد لوحظ أن هناك اهتمام كبير للبحث والدراسة في هذا الموضوع، لذا سيتم عرض بعض الدراسات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية ومتطلبات استدامتها في البيئة المحلية والعربية وأخرى تناولته في البيئة الأجنبية.

أولاً: الدراسات المحلية والعربية

1. دراسة محمد فرحات (2011)

عنوان هذه الدراسة: " تحليل القدرة التنافسية لقطاع التعليم العالي في قطاع غزة باستخدام نموذج القوى الخمسة لمايكل بورتر "

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مستوى القدرة التنافسية في قطاع التعليم العالي للجامعات النظامية الرئيسة القائمة التي تمنح درجة البكالوريوس في قطاع غزة باستخدام نموذج القوى الخمسة لمايكل بورتر. اعتمدت الدراسة على الحصر الشامل لمجتمع الدراسة المكون من الإدارية العليا في الجامعات المستهدفة وهي الجامعة الإسلامية ، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة فلسطين، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات الأساسية للدراسة من خلال توزيعها لقياس المتغيرات وفحص درجة تأثيرها على مستوى القدرة التنافسية في قطاع التعليم العالي، هذه المتغيرات هي مستوى المنافسة الحالية بين الجامعات القائمة، مستوى القيود التي تحد دخول منافسون جدد إلى قطاع التعليم العالي، قوة المساومة للطلبة، قوة المساومة للموردين بالإضافة إلى متغير المميزات الإيجابية للجامعات المؤلفة من العمر الزمني للجامعات، سمعة الجامعات، الموارد والقدرات لدى الجامعات .

وقد أظهرت النتائج التي كشفت عنها الدراسة من خلال تحليل المتغيرات أن القدرة التنافسية بين الجامعات القائمة في قطاع التعليم العالي ليست قوية بشكل كبير حيث تمثل 68.08%، وقد تبين من النتائج أن مستوى المنافسة الحالية يمثل 70.62%، بينما مستوى القيود والعقبات التي تحد من دخول منافسون جدد 73.85%، وقوة الطلبة على التحكم واتخاذ القرار يمثل 65.91%، أما قوة الموردين على التحكم واتخاذ القرار 61.79%، وقد أظهرت النتائج أن المميزات الإيجابية للجامعات تمثل 77.32%. وأظهرت النتائج أن هناك فروق بين الجامعات القائمة فيما يتعلق بسمعة الجامعة والموارد والإمكانات وتأتي هذه الفروق لصالح الجامعة الإسلامية.

خرجت هذه الدراسة بمجموعتين من التوصيات، الأولى موجهة للجامعات، والثانية موجهة لوزارة التعليم العالي. حيث أوصى الباحث أن تولي الجامعات الحالية القائمة والجامعات التي تنوي الدخول لقطاع التعليم العالي اهتماماً أكبر في تطوير برامجها الأكاديمية وسياساتها في تقديم خدمات التعليم العالي للطلبة وأن تركز على جذب الطلبة لبرامجها الأكاديمية وخدمات التعليم المستمر والاستفادة من دراسة القدرة التنافسية لقطاع التعليم العالي من خلال دراستها لمستوى المنافسة الحالي وتحليل القوة التفاوضية للطلبة والموردين الذي يساهمون في تزويد الجامعة بالموارد التي تساعد على استمرار عملها، بالإضافة إلى دراسة إمكانية دخول منافسون جدد إلى قطاع التعليم العالي وأثر ذلك على القدرة التنافسية. كما وجهت المجموعة الثانية من التوصيات إلى وزارة التعليم العالي إلى تطوير اللوائح والتشريعات القانونية التي تعمل على دخول الجامعات الجديدة لقطاع التعليم العالي بما يتناسب مع متطلبات القطاع من إمكانات وقدرات وطاقات استيعابية وفق مقاييس الجودة المطلوبة.

2. دراسة خالد الرقب (2009)

عنوان هذه الدراسة: " دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على

المدراء العاملين في وزارتي المالية والصحة بقطاع غزة "

تناقش الدراسة دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية لوزارتي الصحة والمالية في قطاع غزة، حيث تلعب نظم المعلومات دوراً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الخاصة والعامة على حد سواء.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء العاملين في وزارتي الصحة والمالية في قطاع غزة، والبالغ عددهم 162 مدير، ولقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع الاستبانة على كافة مفردات مجتمع الدراسة.

وأظهرت الدراسة عدة نتائج كان من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات و مجالات الميزة التنافسية (الزمن، الجودة، كفاءة العمليات، الإبداع و التطوير).

كذلك أن سر نجاح كل مؤسسة ينبثق من نظم معلومات فعال يحتوى على الوظائف الفرعية للنظام، من حيث السرعة في انجاز المعلومة وجودتها وكذلك مدة التميز والتطوير الواقع على المعلومة والنظام على حد سواء كذلك كفاءة العمليات المعمول بها داخل النظام، والتي بدورها تعتمد على أسس فعالة تساعد على تطوير الميزة التنافسية والرقي والازدهار بالوزارة.

وأوصت الدراسة بتعزيز فرص الاستفادة من تطبيقات نظم المعلومات، فإن الضرورة تقتضي إعادة النظر في التطبيقات الحالية لنظم المعلومات، وتبني رؤية استراتيجية واضحة في تصميم نظم

المعلومات، وبناءها وتطبيقها في الوزارات المختلفة. كذلك تعزيز عملية استيعاب تكنولوجيا المعلومات وإتاحتها للاستخدام الذي يستهدف التميز في الأداء ومواكبة عمليات التحديث الإداري والحضاري العالميين، ويقتضي التحول نحو الإدارة الرقمية، تبني عمليات التحول وآليات التنفيذ وصياغة الرؤى التي من شأنها أن تعكس استراتيجيات الإعداد لهذا التحول ومستلزمات تنفيذه، وتوفر المنطلقات الفكرية والنماذج التطبيقية التي ترشد القائمين على تخطيط استراتيجيات التحول وتنفيذها واستنباط معايير تقويم التحول.

3. دراسة مروان الدهدار (2006)

عنوان هذه الدراسة: " العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة "

هدفت هذه الدراسة التي أجريت على الجامعات الفلسطينية في غزة إلى تحليل العلاقة بين بعض متغيرات التوجه الاستراتيجي (التزام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي في مجال التعليم الإلكتروني، تحسين مستمر، الاهتمام بالعنصر البشري)، كمتغيرات مستقلة واكتساب الميزة التنافسية، وفقاً لنظرية بورتر (الكفاءة المتميزة، التزام الإدارة العليا بالجودة، الاستجابة لحاجات الطلبة)، بالإضافة إلى التعرف على حقيقة التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات الجامعية في قطاع غزة ومحاولة تحسين قدراتهم في استغلال الموارد التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق أهدافهم الاستراتيجية ومساعدة الإدارة العليا في تطوير أدائها ومهاراتها بما يحقق الميزة التنافسية لهذه الجامعات من خلال عناصر التوجه الاستراتيجي. ولتحقيق أهداف الدراسة جرى تصميم استبانة تتناسب مع متغيرات مشكلة البحث والفرضيات، حيث وزعت هذه الاستبانة على مجتمع الدراسة المتمثل في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة "الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى" واشتملت هذه الاستبانة على جزأين أساسيين الأول ذو علاقة بالتوجه الاستراتيجي ومتغيراته المستقلة والجزء الثاني المتعلق باكتساب الميزة التنافسية ومتغيراتها الفرعية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

1. أن (50 %) من حجم العينة يتفقون أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى الإدارة العليا للجامعات الفلسطينية.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة.
3. أظهرت الدراسة أن نسبة "61%" من مجتمع الدراسة يؤكد على الإدارة العليا أن تعمل على خلق بيئة مناسبة لتطبيق الجودة الشاملة للوصول إلى التميز.
4. أظهرت الدراسة إلى أن إدارة الجامعات تهتم بالأكاديميين بدرجة أكبر من الإداريين.

5. أظهرت نتائج البحث أن نسبة "55.1%" من حجم العينة تُوكل القيام بالتخطيط الاستراتيجي للجان استشارية خارجية.

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها ما يلي:

1. زيادة اهتمام الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بالتوجه الاستراتيجي ومتغيراته المختلفة حتى تحقق قدرتها على التنافس.
2. ضرورة الاهتمام بتنمية مهارات الأكاديميين والإداريين على حد سواء.
3. على الإدارة العليا أن تعتمد برنامج يؤدي إلى خلق بيئة تعليمية افتراضية وتوفير مصادر تعليمية إلكترونية في مكتبها المركزية والعمل على توضيح التعليم الإلكتروني للعاملين والطلبة وتأهيلهم وتخصيص موازنة مناسبة لتطوير وتوسيع العمل بالتعليم الإلكتروني.

4. دراسة إياد الدجني (2006)

هذه الدراسة بعنوان: "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة ، من خلال تحليل الخطة الاستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين . فضلاً عن التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ومدى ممارسته، ومدى توافر معايير الجودة المعتمدة التي تضمنها نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين في الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة، ومعايير مكونات الخطة الاستراتيجية الجيدة.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- أ- وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة بلغت (79.98%)، وقد ارتفعت درجة الميل بدرجة مرتفعة جداً للمفهوم الذي يربط التخطيط الاستراتيجي بالجودة بنسبة (88.08%).
- ب- أن نسبة (75.89%) من مجتمع الدراسة يمارسون التخطيط الاستراتيجي ويعتبرون أن جودة التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة ومهمة لتحقيق الجودة الشاملة في سياسات الجامعة وأدائها.
- ج- توافر معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية في مكونات الخطة الاستراتيجية للجامعة بنسبة مرتفعة بلغت (75.36%).
- د- وجود ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف من حيث (عمومية الرؤية وضعف استشرافها للمستقبل، وشمولية بعض الأهداف وعدم دقة التعبير في بعض جوانب الرسالة).

4. دراسة معن المعاضيدي (2006)

عنوان هذه الدراسة: "إسهامات نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة نظرية تحليلية"

هدفت الدراسة لمعالجة مشكلة بحثية تدور حول الكيفية التي تكون فيها مختلف أنواع الموارد المنظمة أداة تساعد المنظمة لتحقيق النجاح في السباق التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية وذلك بالاستناد إلى فلسفة نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد التي تشير إلى إمكانية المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال امتلاكها لما يدعى بالموارد الثمين، كما أن الاختلاف فيما بين المنظمات (الكبيرة والصغيرة) من حيث حجمها وإمكاناتها ينعكس في اختلاف قدرة كلا النوعين من المنظمات في تعبئة وتجميع الموارد التي تُمكن كلاً منها من الاستفادة من تلك الموارد في تحقيق مزاياها التنافسية. ولقد خلص البحث إلى ضرورة سعي المنظمات الجاد لتجديد مصادر الموارد المملوكة من قبلها والعمل على امتلاك المصادر التي لم تتمكن من امتلاكها وبما يؤهلها لتحقيق الميزة التنافسية والبقاء منافساً قوياً في الميدان التنافسي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة راجينبرينك، وآخرون، (Kraaijenbrink, J., & others, 2010)

"The Resource-Based View: a Review and Assignment and its Critiques"

هذه الدراسة بعنوان: "النظرة المستندة إلى الموارد: مراجعة واستعراض وتقييم الانتقادات الموجهة لها"

هدفت الدراسة إلى استعراض وتقييم الانتقادات الأساسية للنظرية القائمة على أساس الموارد التي وُجدت منذ أكثر من 20 عاماً، وخلال هذه الأعوام تم تناولها من قبل العديد من الباحثين وتعرضت لانتقادات كثيرة، لذلك قام الباحثون بدراسة الفرضيات الثمانية التالية:

- 1- ليس للنظرية المستندة إلى الموارد أي آثار إدارية.
- 2- تتضمن النظرية المستندة إلى الموارد تراجعاً لانهائياً.
- 3- تطبيقها محدود جداً.
- 4- لا يمكن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- 5- ليست النظرة المستندة إلى الموارد نظرية خاصة بالمنظمة.
- 6- لا يعد تحليل (VRIN) كافياً أو ضرورياً للميزة التنافسية المستدامة.
- 7- قيمة المورد غير محددة بشكل كامل لتوفير نظرية مفيدة.
- 8- تعريف المورد غير محدد.

وتوصلت الدراسة إلى أن أول خمسة انتقادات لا تهدد النظرية المستندة إلى الموارد، فهي غير صحيحة أو لا صلة لها ولا تنطبق عليها إلا عندما تأخذ النظرية المستندة إلى الموارد أقصى أبعادها المنطقية أو غير العملية، حيث يصبح هناك تحديد علامات أفضل للنظرية المستندة إلى الموارد ومتغيراتها ويصبح احتواؤها بشكل أفضل، أما الانتقادات الثلاث الأخيرة فهي تشكل تحديات أكثر خطورة ويجب التعامل معها إذا أردنا أن نحقق إمكانياتها في تفسير النظرية المستندة إلى الموارد وخصوصاً خارج نطاق البيئات المستقرة أو التي يتم التنبؤ بها.

وبالاستفادة من انتقادات (Priem & Butler , 2001) ومناقشات وردود (Barney, 2001) فإن الباحثون في هذه الدراسة يقترحون توجهات لنظريات وأبحاث مستقبلية، تناقش الطرق المحتملة لتحقيق تقدم للنظرية المستندة إلى الموارد، وكما أشار إلى ذلك (Penrose,1995).

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير النظرية المستندة إلى الموارد إلى نظرية أكثر حيوية وقابلة للاستدامة الميزة التنافسية، وخاصة إذا تم نقلها إلى إطار عمل ديناميكي حقيقي، عن طريق تحريكها إلى إطار عملها الطبيعي الفطري.

2. دراسة سيرمون ديفيد، وآخرون، (Sirmon, D., & others, 2010)

"The Dynamic Interplay of Capability Strengths and Weaknesses: Investigation the Bases of Temporary Competitive Advantage"

هذه الدراسة بعنوان: "الترابط الديناميكي بين نقاط القوة ونقاط الضعف للقدرة: التحقيق في قواعد وأساس الميزة التنافسية المؤقتة"

نظراً لأن نظرية الـ RBV تشير إلى أن هناك منظمات تمتلك قدرات تمثل نقاط قوة، بينما هناك منظمات أخرى تمثل قدراتها نقاط ضعف، فقد درست البحوث المعاصرة نقاط القوة لتلك القدرات، بينما تم تهميش نقاط الضعف.

لذلك هدفت هذه الدراسة إلى زيادة فهمنا لأساسيات الميزة التنافسية المستدامة، إضافة إلى الديناميكيات المرتبطة باستمرارية هذه الميزة من خلال البحث في التأثيرات المباشرة لمجموعة من نقاط القوة لدى المنظمة ونقاط ضعفها على الميزة التنافسية وعلى أدائها، كذلك البحث في العوامل البيئية والعوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر في الميزة التنافسية على المدى الزمني، وقد ركزت هذه الدراسة على كلٍ من نقاط القوة ونقاط الضعف للقدرة، و عمّد أسلوب البحث إلى تناول الثغرات في المناهج النظرية الحالية للنظرية المستندة إلى الموارد.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. مجموعة نقاط الضعف لها تأثير سلبي على الأداء، بينما لمجموعة نقاط القوة تأثيراً إيجابياً متزايداً، فيما يتأثر الأداء نسبياً بطريقة معقدة بسبب الآثار التكاملية لمجموعة نقاط القوة أو نقاط الضعف، فعلى سبيل المثال، المنظمات التي تمتلك نقاط قوة عالية ونقاط ضعف منخفضة تؤدي عملها في مستويات عالية، وفي المقابل فإن المنظمات التي تمتلك نقاط قوة عالية ونقاط ضعف عالية تؤدي عملها في مستويات جيدة، لكن الخبرة كان لها أثراً واضحاً وفارقاً في النتائج التي حققها كل منهما.
2. تحقيق ميزة تنافسية مؤقتة هو أكثر صعوبة مما كان يُعتقد سابقاً، وأن اضمحلال و تآكل الميزة يحدث بشكل روتيني كنتيجة للتنافس الديناميكي والتفاعلي.
3. مجموعات القوة والضعف تتغير بشكل كبير بمرور الوقت، خاصة في الأسواق حيث تكون المنافسة أكثر حدة.

ويعتقد الباحثون بأن نتائج هذه الدراسة ستساعد الباحثين في التعرف على العوامل التي تؤثر في جعل الميزة التنافسية مؤقتة، وبالتالي تحديد الأسباب الأكثر تأثيراً في تحقيق بعض المنظمات للميزة التنافسية المستدامة والأداء المتفوق.

3. دراسة عمار اليازجي (Al-Alyazji, Ammar, 2010)

"ACHIEVING SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE BY USING THE HYBRID STRATEGY IN THE FASHION RETAIL INDUSTRY IN UK BY 'ZARA' "

هذه الدراسة بعنوان: "تحقيق الميزة التنافسية المستدامة باستخدام الاستراتيجية الهجينة في

صناعة الأزياء في المملكة المتحدة دراسة حالة شركة "ZARA"

هدفت الدراسة للتعرف على الاستراتيجيات العامة للمنافسة، واختيار أفضل استراتيجية تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في صناعة الملابس في المملكة المتحدة باستخدام الاستراتيجية الهجينة. دراسة حالة شركة زارا للملابس.

ونظراً لأن تحقيق ميزة تنافسية ليست بالعملية السهلة وعليه فإن من الصعوبة بمكان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في مثل هذه الصناعة والتي تتسم بالديناميكية المتغيرة، لذلك هدفت الدراسة إلى استكشاف ما إذا كانت الاستراتيجية الهجينة تساعد شركة زارا على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وللوصول إلى هذا الهدف تطلب ذلك إجراء عدة تحليلات مختلفة للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية، حيث تم تحليل البيئة الخارجية باستخدام تحليل "PESTLE" ونموذج القوى الخمسة لبورتر. ولتحليل البيئة الداخلية فقد تم استخدام تحليل سلسلة القيمة وتحليل الموارد والتحليل المالي.

وتأتي هذه الدراسة لاكتشاف العوامل التي تقود إلى استخدام أفضل استراتيجية تنافسية من بين الاستراتيجيات العامة الثلاث: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمايز، واستراتيجية التركيز، والتي قدمها بورتر وافترض وقتها أن الجمع بين استراتيجيتين من هذه الاستراتيجيات يؤدي إلى جعل الشركة عالقة في الوسط دون تحقيق أداء متميز.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أن الجمع بين استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمايز يقود المنظمة إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وبالتالي لن يجعلها عالقة في المنتصف إن تم استغلال الاستراتيجيات بفعالية.
2. أن أحد أهم العوامل التي ساعدت في نجاح الاستراتيجية الهجينة هو كفاءة نظام سلسلة الإمداد والتوريد المطبق في الشركة، والذي خلق توازن بين إنتاج منتجات ذات قيمة من جانب وبتكاليف منخفضة من جانب آخر وتقديم المنتجات للزبائن بشكل أسرع من المنافسين.
3. الاهتمام الواضح باتجاه السوق وفهم حاجات المستهلك، جعل الشركة قادرة على تقديم أحدث الأزياء وأصبحت أقرب للمستهلكين من منافسيها وذلك لقدرتها على تلبية توقعاتهم.

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

1. أن الجمع بين استراتيجيتين يقود المنظمة إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
2. تعميم النتائج على مجالات الصناعات الأخرى قد لا تكون مناسبة لتلك الصناعات.

4. دراسة جونسون، وريجنر (Jonsson & Regner, 2009)

"Normative Barriers to Imitation: Social Complexity of Core Competence in a Mutual Fund Industry"

هذه الدراسة بعنوان: "العوائق المعيارية للتقليد: التعقيدات الاجتماعية لجوهر الكفاءة في صناديق الاستثمار"

في الوقت الذي تركز فيه المؤلفات والدراسات السابقة في الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات على القيود المفروضة على عمليات المحاكاة والتقليد، إلا أن الباحثان في هذه الدراسة يعتبران أن فرض تلك القيود هي خطوة ثالثة بعدما يتم تحديد ما نريد تقليده، إلى جانب الرغبة في التقليد. لذلك هدفت الدراسة إلى عرض الجهود السابقة في هذا المجال وذلك لدمج السياقات الاجتماعية والمؤسسية لتحليل استراتيجية الميزة التنافسية، وتوصل الباحثان إلى أن التركيز كان ينصب على القيود المؤسسية والتفاعل الاستراتيجي، لذلك وعلى عكس تلك المؤلفات والدراسات، فإن هذا البحث لا يركز فقط على آثار الحد من ميل المنظمات للتقليد، بل يناقش أيضاً كيف أن فرض تلك القيود على التقليد قد يُستخدم لتحقيق الميزة التنافسية.

وفي هذه الدراسة يركز الباحثان على الرغبة في التقليد، و التي ترجع الى المعايير المهنية المؤسسية فيما يتعلق بجودة المنتج. واستناداً إلى النظرية المؤسسية، فقد تم اختبار النظريات السابقة في هذا المجال ومناقشة العلاقات بين المعايير المؤسسية، الكفاءات الجوهرية والاختلافات المنهجية عند الرغبة في التقليد.

لذلك قام الباحثان بإجراء تحليل كمّي لقيود التقليد في سوق الصناديق الاستثمارية السويدية، وتوصلوا إلى أن تطوير ميزة تنافسية مستدامة بحاجة إلى فهم عميق للمنافسات المعقدة اجتماعياً.

5. دراسة جراهوفاك وميلر (Grahovac & Miller, 2009)

"Competitive Advantage and Performance: The Impact of Value Creation and Costliness of Imitation"

هذه الدراسة بعنوان: "الميزة التنافسية والأداء: أثر خلق القيمة وغلاء التقليد"

هدفت الدراسة إلى إعداد نموذجاً نوعياً للموارد في المنظمات الصناعية لتقييم تلك الموارد من خلال تحديد الفرق بين طلب المنتج في السوق وهامش التكلفة، وأشار الباحثان إلى أن ارتفاع قيمة الموارد يؤدي إلى ارتفاع التكاليف المفروضة على المقلد، كما أن التفاعل بين قيمة الموارد وقيمة تكلفة التقليد تتأثران بعدد المنظمات العاملة في هذه الصناعة. واستخدم الباحثان في هذه الدراسة ما أطلق عليه العالم (Teece, 1997) بـ : منهج الصراع الاستراتيجي لدراسة القضايا المتعلقة بخلق القيمة والتقليد، اللذان يعدّان نقطتان محوريتان في النظرية المستندة إلى الموارد، ولهما آثار على التقليد في موضوع الابتكار الاستراتيجي، واستناداً إلى اقتراح (Sutton, 1991) فقد تم في هذه الدراسة استخدام نماذج كل من Cournot و Bertrand للحصول على مقدار القيمة التي تم خلقها من خلال استحواذها على مورد جديد، والتي يتم تخصيصها واعتمادها لكي تتحقق الاستفادة للميزة التنافسية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. تأخير أو تأجيل التقليد يتضمن انعكاسات مهمة على نتائج الصناعة.
2. تكلفة الموارد تؤثر بشكل واضح على حوافز الابتكار والتقليد.
3. يمكن السماح للمنظمات بالمنافسة على الابتكار وذلك بربط التحليل بفكرة القدرات الديناميكية.
4. أن نموذجاً ذو عدة توجهات قد يسلط الضوء على أهمية الاستبدال عوضاً عن التقليد، وعلى فرض أن يكون التقليد والابتكار يكمل أحدهما الآخر.
5. قد تختلف المنظمات في قدرتها على التنبؤ بدقة عائدات الاستثمار وعلى كلٍ فإننا نعتقد بأن بساطة هذا النموذج يساعد في فهم المقايضات الكامنة و الديناميكية.

6. دراسة نيوبيرت (Newbert, 2008)

"Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: a Conceptual–Level Empirical Investigation of the Resource–Based View of the Firm"

هذه الدراسة بعنوان: " القيمة، الندرة، الميزة التنافسية، والأداء: تحقيق تجريبي للمستوى المفاهيمي المتعلق بنظرة المنظمة المستندة إلى الموارد"

تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقات التي تقوم عليها الكثير من الفرضيات الأساسية حول النظرية المستندة إلى الموارد من خلال اختبار العلاقة بين القيمة، الندرة، والميزة التنافسية والأداء تجريبياً، حيث أن النظرية المستندة إلى الموارد تفترض أن استغلال القدرات والموارد النادرة وذات القيمة تساهم في الميزة التنافسية للمنظمة، والتي تساهم بدورها في أداء المنظمة، وعلى الرغم من هذا الافتراض، فإن القليل من الدراسات التجريبية تختبر هذه الفرضيات على المستوى المفاهيمي. لذلك فإن هذه الدراسة سعت إلى اختبار تلك الافتراضات بالارتباط والتمسك بالنظرية المستندة إلى المورد أكثر من الدراسات السابقة بطريقتين:

1. نظراً لأن القدرات والموارد تم مناقشة تأثيرهما وفعاليتها فقط عند توزيعها في مجموعة (Penrose) فإن هذه الدراسة تقوم بتفعيل وتشغيل المتغيرات المستقلة، مثل قيمة أو ندرة مجموعة قدرات الموارد بدلاً من تشغيل الموارد والقدرات الفردية (Newbert, 2007).
2. نظراً لأن الميزة التنافسية قد تم افتراضها لتتوسط العلاقة بين أداء القدرة/ الموارد، فإن هذه الدراسة سوف تتجنب الاتجاه نحو التأثير المباشر لكل من القدرات والموارد على الأداء (Powell, 2001) ، وبدلاً من ذلك تستكشف تأثير تدخل الميزة التنافسية.

ونظراً لهذه الفجوة، فإن هذه الدراسة تبحث العلاقة بين القيمة، الندرة، والميزة التنافسية والأداء.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أن كلاً من القيمة والندرة له علاقة بالميزة التنافسية.
2. الميزة التنافسية لها علاقة بالأداء.
3. الميزة التنافسية تتوسط العلاقة بين الندرة والأداء.

وفي الختام فإن هذه الدراسة سعت إلى تحديد العلاقات التي تقوم عليها الكثير من الفرضيات الأساسية حول النظرية المستندة إلى الموارد، والتي كان قد تم تجاهلها سابقاً في المجال العملي.

7. دراسة إيثيراج و زهو (Ethiraj & ZHU, 2008)

"Performance Effects of Imitative Entry"

هذه الدراسة بعنوان: "آثار الأداء على الدخول في عملية التقليد"

- يبحث هذه الدراسة في تأثير تقليد منتج ما على أداء المقلد مقارنة بأداء المبتكر الأصلي صاحب المنتج، وللتعمق أكثر، فإنه تم طرح سؤالين مهمين للنقاش وهما:
1. تحت أي ظروف يُضعف التقليد مزايا المنتج الأصلي؟
 2. ما الاستراتيجيات التي يتبعها المقلدون لتساعدهم في التغلب على مزايا المنتج الأصلي؟

وتم مناقشة نقطة أساسية وهي أن توافر المعلومات المتزايدة عن المنتج الأصلي يجعل المقلدين يلجئون إلى الانتظار، ومن خلال التوافر المستمر للمعلومات، فإن تحول منتجات المقلد من متباينة أفقياً (المنتجات المتماثلة في الجودة) إلى متباينة عمودياً (المنتجات المتباينة في الجودة). وبالتالي، نفترض أن التحول والتغير في طبيعة المنافسة مع مرور الوقت من التباين الأفقي إلى التباين العمودي يعتمد على عدم المحافظة على مميزات المبتكر، وإن توقيت التقليد يعكس ببساطة مبدأ الشك المتأصل في جهود التقليد.

إن عدم اليقين أو الشك هذا هو امتداد لتمييزات المنتجات التي يمكن للمقلد تحقيقها، وبالتالي فإن الباحثان في هذا المقال طورا عدة فرضيات للبحث في ذلك الأمر.

وعلى الرغم من الخصائص المميزة لصناعة الأدوية. فإننا نعتقد بأن نظريتنا حول المحاكاة تعتبر نظرية عامة إلى حد ما، وقد تم الحصول على بيانات تفصيلية في المنافسة بين المقلد والمنتج الأصلي في صناعة الأدوية التجارية لاختبار هذه النظرية، وجميع النظريات كانت مدعّمة، وكانت المساهمة الرئيسية لهذه المقالة في إيضاح أن طبيعة تباين المنتجات في فئاتها هي عامل داخلي لقرارات المنظمات المقلدة.

8. دراسة كروك، وآخرون، (Crook & Others, 2008)

"Strategic Resources and Performance: a Meta-Analysis"

هذه الدراسة بعنوان: "استراتيجية الموارد والأداء: دراسة تجميعية"

ظهرت النظرية القائمة على أساس الموارد (RBT) كنظرية أساسية في وضع محددات الأداء التنظيمي، ومنذ بداية التسعينيات تم تحليل العديد من الدراسات للتأكد ما إن كانت الموارد الاستراتيجية التي تملكها منظمة ما لها علاقة مباشرة بالأداء، وعلى الرغم من أن العديد من الدراسات تدعم ذلك، إلا أنه ليس هناك إجماع حول مدى قوة العلاقة بين نظرية استراتيجية الموارد والأداء التنظيمي.

وللمساعدة في حل هذه القضية، قدمت هذه الدراسة تحليل لحوالي 125 دراسة حول النظرية المستندة للموارد، والتي تدور دراستها حول أكثر من 29000 منظمة.

حيث قدّمت الدراسة مساهمات مهمة: تمثلت في تقديم تقدير حقيقي عن مدى تأثير الموارد على الأداء، ومدى قوة العلاقة بين نظرية الموارد الاستراتيجية والأداء، وذلك في محاولة لتحديد اتجاهات النظرية المستندة إلى الموارد أكثر تحليلاً وذلك عن طريق سد الفجوة بين ما نعرفه وما نحتاج لمعرفته عنها.

وأظهرت النتائج بأنه على الرغم من أن النظرة المستندة إلى الموارد لا تزال تتطور كنظرية، إلا أن الدراسات التي أجريت حول المنظمات تؤكد بشكل كبير على أن أداء المنظمات يتحسن عند امتلاكها لتلك الموارد الاستراتيجية.

9. دراسة تشنغ ويويه (Cheng & Yu Yeh, 2007)

"Core competencies and sustainable competitive advantage in air-cargo forwarding: evidence from Taiwan"

هذه الدراسة بعنوان: " جوهر الكفاءة و استدامة الميزة التنافسية حالة شركات الشحن الجوي في تايوان "

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين جوهر الكفاءة واستدامة الميزة التنافسية في شركات الشحن الجوي في تايوان، وتستند هذه الدراسة على النظرية القائمة على أساس الموارد، لمعرفة السبب وتأثير العلاقة على الأبعاد الداخلية للمنظمات والتي تتمثل في الموارد والقدرات وخدمات الشحن بهدف استدامة الميزة التنافسية في تلك الصناعة، بالإضافة لعدة عوامل خارجية تؤثر على استدامة الميزة التنافسية.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

1. أن الموارد والقدرات المتميزة لها تأثير إيجابي في استدامة الميزة التنافسية.
2. أن قدرات العاملين لتزويد خدمات أفضل للزبائن كان هو العامل الحاسم.
3. أن استراتيجية التحالفات تعتبر المصدر الأساسي للعوامل الخارجية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

10. دراسة فوس (Foss, 2006)

"Towards a Dynamic Resource-Based View: Insights from Austrian Capital and Entrepreneur 'ship Theory"

هذه الدراسة بعنوان: "نحو ديناميكية النظرية القائمة على أساس الموارد: دراسة متعمقة من النمسا لنظرية رأس المال وإدارة الأعمال"

تهدف الدراسة إلى ملاحظة القصور في النظرية المستندة إلى الموارد، وإن الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو ليس فقط مجرد ملاحظة تلك القصور وإنما البحث في كيفية إدراك تلك القصور عن طريق الاعتماد بشكل أكبر على المفاهيم العملية وقد تم تنظيم البحث على النحو التالي: أولاً: ناقش بشكل وجيز الإطار النظري للنظرية المستندة إلى الموارد وذلك لإيجاد القصور فيها. ثانياً: إعادة تفسير المفهوم الأساسي للموارد من وجهة النظر النمساوية. ثالثاً: ناقش بعض السبل الممكنة لبحوث مستقبلية تتجه نحو النظرية المستندة إلى الموارد بحيث تكون أكثر ديناميكية من سابقتها.

إن النظرة السائدة في مجال الإدارة الاستراتيجية هي النظرية المستندة إلى الموارد، وعلى الرغم من أنه كثيراً ما لوحظ بأنها تعاني نقصاً ديناميكياً. إلا أن الباحث في هذه الدراسة افترض أن تلك النظرية المستندة إلى الموارد قد تعتمد بشكل مريح على نظرية رأس المال وإدارة الأعمال المستخدمة في النمسا، وربط بين النظرة المستندة إلى الموارد والأفكار النمساوية في سياق نظرية الأنظمة المعقدة، ورائدها Herbert Simon.

وبعد مناقشة النظرية المستندة إلى الموارد، يقدم الباحث طريقة لفهم كيفية بناء المنظمات للميزة التنافسية عن طريق الحصول على الموارد المتباينة، بدلاً من تحديد شروط التوازن الأساسية (المقصود بها شروط الميزة التنافسية المستدامة) كما ورد في نظريتي (Barney, 1991) و (Peteraf, 1993).

11. دراسة آنجانا (Anjana, 2002)

"Sustainable Competitive Advantage with Core Competence: A Review"

هذه الدراسة بعنوان: "استدامة الميزة التنافسية من خلال جوهر الكفاءة: استعراض" تهدف الدراسة إلى معرفة دور جوهر الكفاءة في استدامة الميزة التنافسية، وذلك لأن إمكانيات المؤسسة لاستدامة الميزة التنافسية تعتمد على ندرة مواردها وقدراتها ومدى القدرة على محاكاتها وتقليديها. وكذلك تطرقت الدراسة لتحديد مصادر جوهر الكفاءة، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وتناولت أيضاً بشكل أكثر تركيز كيفية صياغة الاستراتيجية في جوهر الكفاءة، من خلال

التعلم المنظمي، الاستراتيجية الأكثر مرونة، الإدارة الفاعلة للتكنولوجيا، والموارد البشري باعتباره المصدر الرئيسي لجوهر الكفاءة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. كلما كانت القدرة على تقليد الميزة التنافسية صعبة قابلها تكاليف عالية للمنافسين لتقليد تلك القدرات.
2. مفهوم جوهر الكفاءة هو مصدر مهم لاستدامة الميزة التنافسية ولنجاح المنظمات وتعظيم أرباحها.

12. دراسة لارسن وآخرون، (Larsen & others, 2002)

"Imitation and the Sustainability of Competitive Advantage"

هذه الدراسة بعنوان: " المحاكاة واستدامة الميزة التنافسية "

تهدف الدراسة إلى إظهار أن التقليد بإمكانه أن يُضعف ويؤثر في الأرباح العادية في الصناعة، وكذلك إثبات أن مستوى الابتكار الاستراتيجي المستمر للمنظمة قادر على الحفاظ على أرباح غير عادية إلى وقت غير محدد. ولقياس نتائج المحاكاة لهذا الجدال النظري يبدأ البحث بسؤال أساسي حول مدى وجود ميزة تنافسية بشكل عام، وفي هذا البحث يسعى الباحثون إلى استكشاف آليات أخرى تكون قادرة على إضعاف محاكاة الأرباح الفائضة، كما يسعون إلى إيجاد دليل على أن مستوى الابتكار الاستراتيجي المستمر للمنظمة قادر على المحافظة على الأرباح غير العادية للمنظمة.

وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

1. أن الأرباح غير الاعتيادية قد تنخفض في منظمة ناجحة بسبب تقليد المنظمات الأخرى لها.
2. أن توقف المنظمة عن الابتكار، ماهي إلا طريقة أخرى لجعل الأرباح تنخفض وتتآكل.
3. أنه لا يمكن لمنظمة ما أن تحوز على أرباح أعلى من أرباحها العادية إلا إن استطاعت أن تبتكر بشكل ناجح و مستمر.

13. دراسة بون (Bonn, 2001)

"Developing Strategic Thinking as a core competency"

هذه الدراسة بعنوان: " تطوير الفكر الاستراتيجي كجوهر للكفاءة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على الفكر الإداري الاستراتيجي ومدى الإبداع وابتكار الأعمال الذي يكمن في القدرة على الإدارة مع الظروف البيئية المتغيرة، مما يزيد من قدرة المنظمة على

النمو والبقاء، كما هدفت الدراسة إلى إظهار أهمية الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في إدارة المؤسسات، وذلك بما تحقّقه من إبداع وقدرة على التنبؤ بالتغيرات التي تطرأ على البيئتين (الداخلية والخارجية)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي.

وخلصت الدراسة إلى أهم النتائج وهي:

1. الفكر الإداري الاستراتيجي يجب أن يبحث على مستويين وهما مستوى الفرد ومستوى المنظمة.
2. أن المنظمات التي تحقق التكامل بين هذين البعدين بعد الفرد وبعد المنظمة سوف توجد الأساس لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

14. دراسة بارني (Barney, 1991)

"Firm Resources and Sustained Competitive Advantage"

هذه الدراسة بعنوان: "موارد المنظمة والميزة التنافسية المستدامة"

أصبح فهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة محورياً أساسياً للبحوث في الإدارة الاستراتيجية، وبالاستناد إلى النظرية أو الافتراض القائل بعدم تجانس الموارد الاستراتيجية التي تملكها المنظمات المتماثلة، وبأن هذه الاختلافات ثابتة عبر الزمن، فإن هذه المقالة توضح الرابط بين موارد المنظمات والميزة التنافسية المستدامة.

وبدأت الدراسة بتعريف بعض المصطلحات الأساسية (مثل: موارد المنظمة، الميزة التنافسية، الميزة التنافسية المستدامة)، ثم أخذت في دراسة دور الموارد الثابتة للمنظمات في خلق الميزة التنافسية المستدامة. بحيث تم تطوير إطار عمل يتعلق بتقييم قدرة بعض المنظمات في أن تكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة، بحيث يشمل هذا الجزء أسئلة يجب طرحها بغرض فهم أفضل لهذه المسألة (أسئلة مثل: هل المصدر ذو قيمة؟ هل يتسم بالندرة؟ هل هناك بدائل لذلك المصدر؟... الخ)

وهناك أربعة مؤشرات تحقق الاستدامة وهي: القيمة، الندرة، إمكانية المحاكاة، والاستدامة، وجميعها تم مناقشتها في هذه الورقة، كما تم تطبيق النموذج على عدة منظمات عن طريق تحليل مواردها وذلك بهدف تعميم مفهوم استدامة المزايا التنافسية.

وقد خُتمت المقالة بتوضيح الآثار والتداعيات المتعلقة بنوع موارد المنظمة، وبشرح العلاقة بين النموذج القائم على الموارد للميزة التنافسية المستدامة وبين مجالات الأعمال الأخرى.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة :

استعرض الباحث تسعة عشر دراسة سابقة، منها أربعة عشر دراسة أجنبية، وقد تم عرض تلك الدراسات وفق ترتيب زمني من الأحدث إلى الأقدم، حيث اتضح ومن خلال استعراض هذه الدراسات النقاط التالية:

- اتفقت الدراسات السابقة بما فيها الدراسة الحالية على المبدأ العام ألا وهو أهمية تحقيق الميزة التنافسية وسبل تعزيزها، إلا أنها اختلفت في الكيفية التي يتم من خلالها تحقيق الميزة التنافسية ويأتي هذه الاختلاف إما لاختلاف القطاعات التي أجريت عليها الدراسات أو نظراً لعدم وجود تعريف واضح وموحد لمفهوم الميزة التنافسية نظراً لمصادرها المتعددة، إلا أنه وكما أسلفنا سابقاً هناك توافق على المبدأ العام لمفهوم الميزة فمثلاً دراسة فرحات (2011) تناولت تحليل القدرة التنافسية لقطاع التعليم العالي، وتناولت دراسة الرقب (2009) دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية، ودراسة الدهدار (2008) والتي تناولت العلاقة بين التوجه الاستراتيجي في الجامعات وميزتها التنافسية، فيما تناولت بعض الدراسات السابقة استدامة الميزة التنافسية من خلال جوهر الكفاءة، كدراسة أنجانا (2002)، دراسة لارسن (2002)، دراسة بون (2001)، فيما أتت معظم الدراسات السابقة على تحقيق الإستدامة للمزايا التنافسية من خلال استراتيجية الموارد باختبار قيمة الموارد وندرتها وصعوبة تقليدها كدراسة جوين (2010)، دراسة حونسون (2009)، دراسة جراهوفاك (2009)، دراسة نيوبيرت (2008)، دراسة إينيراج (2008)، دراسة كروك (2008) ودراسة المعاضيدي (2006).
- أجمعت الدراسات السابقة ، بما فيها الدراسة الحالية على أهمية دراسة الميزة التنافسية من خلال دراسة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للبيئة التنافسية والبحث في تدعيم متطلبات الميزة التنافسية التي تساعد في الحفاظ على موقع متميز بين المتنافسين الحاليين والمحتملين.
- وتشابهت الدراسة الحالية إلى حد كبير مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة اليازجي (2010) والتي تناولت تحقيق ميزة تنافسية مستدامة باستخدام الاستراتيجية الهجينة (المختلطة) في قطاع الملابس في بريطانيا، ودارسة المعاضيدي (2008) التي تناولت اسهامات الاستراتيجية القائمة على أساس الموارد في تحقيق الميزة التنافسية.
- وقد تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في بعض المجالات مثل تناولها لموضوع القدرة التنافسية والتوجهات الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي مثل دراسة فرحات (2011)، دراسة الرقب (2009)، دراسة الدهدار (2008)، دراسة الدجني (2006).
- يؤكد الباحث أن جميع تلك الدراسات استفاد منها في إثراء الجزء النظري لدرسته هذه، واستأنس بها في بناء أداة الدراسة وكذلك في تحليل وتفسير النتائج.

رابعاً : ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

- 1- يعتقد الباحث أن جميع تلك الدراسات العربية والأجنبية وإن كانت تمثل أهمية وإثراء لموضوع الميزة التنافسية بمفهومها العام وخاصة في مجال تحقيقها وسبل استدامتها، إلا أن أياً منها لم تنطلق إلى قياس مستوى الميزة التنافسية رزمة واحدة ومعرفة طبيعتها وعلاقتها ومدى تأثيرها على استدامة الميزة التنافسية.
- 2- تميز البحث بالتركيز على دراسة مستوى الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات استدامتها من خلال نظرية الاستراتيجية القائمة على أساس الموارد.
- 3- أنها تأتي استكمالاً للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الميزة التنافسية في قطاع التعليم العالي بشكل عام والجامعة الإسلامية بشكل خاص.
- 4- أيضاً ألقت الضوء على أبعاد مستوى الميزة التنافسية باعتبارها عناصر متكاملة ومتداخلة تؤثر جميعها في مستوى الميزة التنافسية من خلال قياس الأبعاد السبعة وهي: (قدرة الإدارة العليا على التفكير الإستراتيجي، تقييم موارد وقدرات الجامعة، معرفة قدرات المنافسين، أسس بناء الميزة التنافسية، التعلم المنظمي، التحسن المستمر، والتكيف المنظمي). وعلاقتها بمتطلبات استدامة الميزة التنافسية، ومدى تأثير هذه الأبعاد على مستوى استدامة الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية.
- 5- ما يميز هذه الدراسة أنها توصلت إلى أنموذج مقترح لاستدامة الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي.

لفصل الثالث

الإطار النظري للدراسة

الميزة التنافسية

سُبل تحقيقها ومخاطر فقدانها ومتطلبات استدامتها
مدخل النظرية الاستراتيجية القائمة على أساس الموارد

مقدمة

المبحث الأول: الميزة التنافسية

- مفهوم الميزة التنافسية
- أهمية الميزة التنافسية وخصائصها
- مصادر الميزة التنافسية
- الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
- عناصر الميزة التنافسية

المبحث الثاني: النظرية الاستراتيجية القائمة على أساس الموارد.

- فلسفة نظرية الاستراتيجية القائمة على أساس الموارد
- علاقة نظرية الاستراتيجية المستندة إلى الموارد بالاستراتيجيات العامة للتنافس
- الموارد وتصنيفاتها
- تقييم موارد المنظمة
- القدرات والقدرات المتميزة والكفاءات الجوهرية

المبحث الثالث: استدامة المزايا التنافسية "المخاطر الاستراتيجية لفقدان المزايا التنافسية:

آلية مواجهتها ومتطلبات استدامتها"

مقدمة :

تمثل الميزة التنافسية جوهر أداء المنظمة والقاعدة الأساسية التي تركز عليها لتحقيق النجاح في الميدان التنافسي، ولكي تكون المنظمة ناجحة ومتفوقة لابد أن تفهم الأساس الحقيقي للمنافسة، لأن النجاح في المستقبل سوف يعتمد على قدرة المنظمة في البحث عن مصادر جديدة للميزة التنافسية نظراً للتطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في ظاهرة العولمة والاندماج وسياسات الانفتاح إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الغالبى وإدريس، 2009).

لذلك نجد المنظمة التي حققت مزايا تنافسية قد تواجه صعوبات وتحديات تتمثل في فقدان تلك المنظمة لمزاياها التنافسية على المدى القريب، ويرجع ذلك التحدي لمحدودية موارد المنظمة من جانب وعدم توافر قدرات مميزة من جانب آخر مما لا يدع مجالاً في تحقيق الكفاءات الجوهرية للمنظمة والتي تساعد في استدامة مزاياها التنافسية.

لذا وسعيًا من الباحث للوصول إلى الأهداف المحددة للدراسة سنستعرض في هذا الفصل الأسس النظرية التي استندت إليها تلك الدراسة بالاعتماد على الأسلوب الوصفي مع تحليل الأبعاد الأساسية للعلاقة بين امتلاك المنظمات لمصادر المزايا التنافسية وتحقيقها ومن ثم استدامتها على المدى البعيد وذلك من خلال النظرية القائمة على أساس الموارد (Resource-Based Theory)، ووفقاً لذلك يتضمن الفصل الأول ثلاث مباحث، حيث يستعرض المبحث الأول مفهوم الميزة التنافسية ومصادرها وكيفية تحقيقها، والمبحث الثاني يستعرض وجهات النظر التي تحدثت عن النظرية الاستراتيجية القائمة على أساس الموارد وعلاقتها في تحقيق الميزة التنافسية، ويعرض المبحث الثالث المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المزايا التنافسية: آلية مواجهتها ومتطلبات استدامة الميزة التنافسية.

المبحث الأول

مفهوم الميزة التنافسية ومصادرها

تمهيد :

جاء مفهوم الميزة التنافسية Competitive Advantage ليحل محل الميزة النسبية Relative Advantage الذي كان سائداً بين الاقتصاديين الصناعيين ومتخصصي التجارة الدولية. لذلك اجتهدت منظمات الأعمال في إيجاد آليات وطرق عمل لتحويل ميزات النسبية إلى ميزات تنافسية من خلال امتلاكها عوامل انتاج ومهارات بشرية ومعرفية. في البداية أشير للميزة التنافسية بكونها المجالات التي تتفوق فيها المنظمة على منافسيها، وفي التسعينيات من القرن الماضي تم وصفت بأنها المكانة التي تطورها المنظمة لتتفرد فيها في مواجهة المنافسين والمستندة إلى أنماط بناء واستخدام كفاء وفعال للموارد. (الغالبى، 2009 : 308)

لذلك توجد تعريفات متعددة لمفهوم الميزة التنافسية، وتختلف هذه التعريفات باختلاف مستوى تحليل القدرة التنافسية، حيث نجد أن هناك ثلاثة مستويات لتحليل القدرة التنافسية وهي: - (عدنان، 2003 : 56)

- **مستوى المنظمة:** وهي قدرة المؤسسة على تحقيق منافع من خلال إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية، توجه للمستهلك بشكل أفضل من المنافسين وأكثر فاعلية منهم، وبسعر مناسب وفي وقت مناسب بأكثر ربحية.
- **مستوى الصناعة:** تعبر عن مدى استطاعة مؤسسات قطاع معين، سواء زراعي أو صناعي أو خدماتي، على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق العالمية. وتقاس تنافسية القطاع من خلال الربحية الكلية للقطاع، الميزان التجاري له ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج.
- **المستوى القومي:** وتعكس قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها، وذلك من خلال تحسين الانتاجية مما يضمن هذا النمو.

بحيث تركز دراسة الميزة التنافسية على مستوى المنظمة على تلك العوامل الداخلية التي تجعل المنظمة قوية أو ضعيفة، أما التحليل على مستوى الصناعة فإنه يركز على الاهتمام بالسياسات الحاكمة على نطاق اقتصادي محدد، ومن ثم النظر للمنظمات على أنها كيانات مستقلة وإجراء المقارنات فيما بينها، أما التحليل على مستوى الأداء الاقتصادي الكلي فقد تم التركيز على دراسة تلك العوامل التي تقبع وراء قوة أو ضعف الاقتصاد في أدائه. (أحمد، 2009 : 318)

أولاً : مفهوم الميزة التنافسية :

نظراً لاختلاف مستوى تحليل القدرة التنافسية، تعددت آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية، وقد جاء هذا التنوع بسبب تنوع واختلاف الزوايا والمداخل التي انطلق منها كل منهم في تحديد ذلك المفهوم. وفي هذا الإطار يمكن عرض بعض تلك الاتجاهات بالجدول الآتي، مرتبة من الأقدم فالأحدث :

جدول رقم (1)

مداخل ومضامين تحديد مفهوم الميزة التنافسية

مدخل التعريف	مضمونه	السنة	الباحث
الخواص المتفردة	عملية عزل الخصائص الناتجة عن الفرص المنفردة في إطار الميدان المرتبط بنطاق المنتج - السوق وموجهات النمو	1965	(Ansoff, 1965, 110)
حيز المنافسة	فلسفة اختيار تلك المساحات التنافسية التي تحقق تفوق المنظمة وتوصف بأنها ممكنة الإنجاز أو التحقيق	1981	(South, 1981, 15)
مصادر الميزة	المصادر التي تتمكن المنظمة من خلالها من تحقيق المزايا التنافسية، وشملت تلك المصادر : التكلفة، التميز، وتشير إلى أهمية امتلاك المنظمة لمزايا التكلفة المنخفضة ومزايا التميز على منافسيها	1985	(Porter, 1985, 117)
النظرة المستندة إلى المورد	وهي تلك المزايا التي تتحقق للمنظمة جراء امتلاكها للموارد المتمثلة بـ (رأس المال المادي، ورأس المال البشري، والفرص التكنولوجية، والتعلم، ورأس المال المنظمي)	1991	Conner, 1991;) (Barney, 1991)
مزايا المتحرك الأول	وهي تلك المزايا التي تتحقق للمنظمة جراء امتلاكها للموارد المتمثلة بـ (الشهرة أو السمعة، المعمارية، الإبداع، الموجودات الإستراتيجية)	1993	(Kay, 1993, 44)
الكفاءات الجوهرية	عملية إبداع عندما يعرفها بأنها "اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين وقدرة المنظمة على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانياً، بمعنى إحداث عملية إبداعية بمفهوم الواسع	1993	(Porter, 1993, 48)
	عبارة عن تتابع للكفاءات الجوهرية المتميزة التي تتمثل في طبيعة المنظمة وتمتلكها، ويمكن أن تعرف بأنها معارف متجمعة لدى المنظمة	1993	(Kay, 1993, 44)

الموقف التنافسي والتفوق على المنافسين	خاصية أو مجموعة خصائص تمتلكها وتحفظ بها لفترة زمنية طويلة وتحقق من خلالها منافع متنوعة ومنها تحقيق التفوق حالة التفوق على المنافسين، وبذلك قدرة المنظمة على البيع لمدة أطول مع تحقيق الأرباح	1997	(الروسان، 1997، 36)
التكلفة المنخفضة	القدرة على ممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من التكلفة مقارنة بالمنافسين، أو أنها القدرة على تمييز والسيطرة على أسعار استثنائية تفوق التكلفة الإضافية للقيام بذلك	1998	(Ghemawat & del Sol, 1998, 34)
إستراتيجية التنافس	ميزة أو عنصر تفوق المنظمة على منافسيها ويتم تحقيقها جراء إتباعها لإستراتيجية محددة للتنافس تتضمن تحديد طريقة وميدان وأساس التنافس	1998	(خليل، 1998، 37)
القدرة على خلق وتحقيق القيمة للزبون	مهارة أو تقنية أو مورد متميز يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تتفوق على القيم والمنافع التي يحققها المنافسون	2001	(السلمي، 2001، 104)
أداء الأعمال بطريقة إبداعية	مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده	2009	(Kotler, 2009)

المصدر: يتصرف من الباحث استناداً إلى التحليل النظري السابق بالاعتماد على (المعاضيدي، 2007).

من خلال استعراض المفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية ومعرفة آراء بعض الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية يتضح أن الميزة التنافسية هي عبارة عن المجالات التي تتمكن المنظمة فيها من تحقيق التفوق على منافسيها في السباق التنافسي الذي تنخرط فيه، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تنسم بها دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو الخدماتية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية لتحل مكانة الصدارة في السوق أو القطاع الذي تعمل فيه، ويمكن أن نستخلص مفهوم الميزة التنافسية بالآتي :

- 1- أن جوهر الميزة التنافسية هو الإبداع.
 - 2- خلق قيمة للزبون تفوق ما يحققه الآخرون.
 - 3- التمايز بالموارد وهي تلك المزايا التي تتحقق جراء امتلاك المنظمة للموارد والقدرات والكفاءات الجوهرية التي تستطيع تنسيقها واستثمارها لخلق قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون.
- وحيث أن الهدف الأساسي للدراسة هو التعرف على مستوى الميزة التنافسية ومتطلبات استدامتها وذلك من خلال نظرية الإستراتيجية القائمة على أساس الموارد، لذلك سيتم اعتماد تعريف كل من (Kay) و (Barney) بشكل أساسي لأنه يدعم تلك النظرة المستندة إلى الموارد.

أهمية المزايا التنافسية :

تتجسد أهمية الميزة التنافسية للمنظمة من خلال :

- تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- تجعل من منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معاً.
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.
- إن كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- نظراً لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المنظمة وقدراتها وجدارتها لذلك فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة (الغالبى وإدريس، 2009).

خصائص الميزة التنافسية :

- إن خصائص المزايا التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر، لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص بالآتي :
- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل، وليس على المدى القصير فقط.
 - إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المنظمة عن فهم الميزات التنافسية في إطار مطلق.
 - أنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها (الروسان، 1997 : 28).
 - أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
 - أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المنظمة من جهة أخرى.
 - أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المديين القصير والبعيد (الغالبى وإدريس، 2009 : 309).

مصادر الميزة التنافسية :

إن مصادر الميزة التنافسية متنوعة ومتعددة وكثيرة نظراً لاعتمادها على موارد المنظمة لمفهومها العام الواسع، وما تتيحه البيئة الخارجية للمنظمة من مجالات تتفوق فيها، لذلك سنقوم باستعراض مصادر الميزة التنافسية وفقاً لما أوردها بعض الكتّاب والباحثين: (الغالي وإدريس، 2009).

من بين أهم المداخل المعتمدة في هذا الصدد هو أنموذج سداسية بورتر في تحقيق المزايا التنافسية، إذ سادت أفكار بورتر التي طرحها في خماسيته ومن ثمّ سداسيته في ميدان الإدارة الإستراتيجية في عقد الثمانينات والتسعينات ، وتترسخ جذور ما قدمه (Porter) فيما أطلق عليه نموذج البنية التركيبية الهيكلية . الإدارة . الأداء في المنشأة الصناعية. وينصب التركيز الأساسي لجهوده على تلك الإجراءات التي يمكن لمنشآت الأعمال اتخاذها لبناء مواضع دفاعية منيعة تجاه القوى التنافسية.

إذ يؤكد (Porter) على أن هيكل الصناعة والمكانة في الصناعة هي أسس أنموذج الإستراتيجية التنافسية ، كما أن نموذج أو مخطط القوى الستة يمكن له أن يحدد الأفكار الرئيسة لنظريته في الميزة التنافسية. إذ تؤدي تلك القوى دوراً مهماً في تحديد قواعد المنافسة المستندة على مجموعة موارد المنظمة وعلاقاتها التعاقدية مع الأطراف المختلفة في البيئة الخاصة التي تمارس فيها المنظمة أنشطتها وأعمالها، وإن الإستراتيجية التنافسية بناءً على ذلك يجب أن تنمو وتنشأ بعيداً عن التفكير العشوائي المتعلق بقواعد المنافسة التي تحدد جاذبية القطاع الصناعي، لذلك فإن إطار القوى الستة يمكنه أن يسلط الضوء على ما هو مهم، ويوجه المدراء نحو أهمية أغلب تلك الأبعاد التي تسهم في تحقيق المزايا طويلة الأجل ، وهنا يكون من المهم استخدام تلك الأداة بعناية وبشكل يساعد في السيطرة أو محاولة السيطرة على قائمة القوى القائمة في البيئة التنافسية ، وكذلك فمن المهم بالنسبة للمنظمة أن تقوم بتحديد وتحليل بعض العوامل المؤثرة التي تسهم في التحديد الصحيح والواقعي (الحقيقي) للصناعة . من هنا يوصف نموذج القوى الستة في المنافسة لـ (Porter) بأنه تمييزاً أو وصفاً لقائمة عريضة من العوامل التي توفر نقطة البداية في السباق التنافسي ، من خلال كونه مدخلاً فاعلاً وإطاراً عملياً واسع الانتشار والاستخدام في تقييم طبيعة البيئة التنافسية ووصف هيكل الصناعة . فضلاً عن كونه مصدراً ممكناً ومهماً لماهية مجموعة موارد المنظمة وعلاقاتها وإمكاناتها وقدراتها في تحقيق المزايا التنافسية (Porter, 1998).

والواضح من أنموذج سداسية (Porter) ، أن لكل صناعة هيكلها المحدد ، والذي يحدد بدوره ربحيتها على اعتبار أن الربحية من ضمن الموارد المنظمة ، فالصناعة ذات الجاذبية العالية هي تلك التي يمكن الحصول فيها على الأرباح بسهولة، وعلى العكس من ذلك ، فإن الصناعة غير الجذابة هي التي تتصف الربحية فيها بالانخفاض، مما يشكل ذلك دافعاً للمنشآت في الصناعة على

التطوير المستمر لاستراتيجياتها لمواكبة حالة التنافس واستمرار الحصول على الأرباح من خلال إيجاد واستحداث ميزات تنافسية يمكن تعزيزها والمحافظة عليها (الغالي وإدريس، 2009).

قام (Aaker) بتحديد مصادر الميزة التنافسية في سياق بحث شمل (248) مديراً في مجموعة منظمات الخدمة والمنظمات ذات التقنيات العالية حدد مصادر واسعة التنوع لتحقيق وتعزيز الميزة التنافسية والتي أشار إلى أنها تختلف من صناعة لأخرى ، وقد حدد مصادر الميزة التنافسية وتحقيقها في المصادر الآتية وهي : (الشهرة للنوعية، خدمة المستهلك / دعم المنتج ، الاسم المُدرَك ، إدارة وكادر هندسي جيدين، إنتاج بكلف منخفضة ، موارد مالية ، الأساليب التقنية، توفر أسس إرضاء المستهلك، تقسيم السوق/ التركيز ، خصائص المنتج / التميز ، ابتكار منتجات مستمر ، الحصة السوقية ، الحجم / الموقع التوزيعي ، أسعار منخفضة / قيمة عالية معروضة ، معرفة الأعمال ، منتجات مرنة كفوءة ، قوة بيع فاعلة ، مهارات تسويقية واسعة ، رؤية مشتركة / الثقافة ، أهداف إستراتيجية ، الموقع ، تصورات (رؤى) إعلانية قوية ، تعاون جيد ، بحث وتطوير هندسي ، تخطيط قصير الأجل ، علاقات توزيع جيدة) (رفاعي، عبد المتعال، 2001).

من جهته أشار (Marsh) إلى أهمية الاعتماد على المداخل المستندة إلى القيمة والقائمة على تحليل التدفق النقدي الداخل والخارج وذلك بسبب تركيز تلك المداخل على احتمالات إيجاد القيمة (Value-Creation) المرتفعة بوصفها نتيجة لأخذ وجهة النظر طويلة الأجل بعين الاعتبار عند القيام بالفعل المحدد ، لذلك فإن هنالك حاجة لتشجيع المدراء لاتخاذ الأجل الطويل في عمليات إدارتهم للأعمال المستقبلية لمنظمتهم ، ويعدّ ذلك في نفس الوقت موجهاً للقيمة كلما كان ذلك ممكناً في فهم الأجل الطويل بوصفه مصدراً من مصادر الميزة التنافسية للمنظمة (المعاضدي، 2005).

وبشكلٍ عام ، نجد أن القراءات تشير إلى تعدد مصادر الميزة التنافسية بالنسبة لمنظمات الأعمال ، وإن إحدى وجهات النظر المعاصرة تشير إلى إمكانية تحقيق الميزة التنافسية بالاستناد إلى الموارد التي تمتلكها المنظمة وتستخدمها وبما يسهم في تكوين مصادر تلك الميزة ، ويتمثل ذلك فيما طرحه (Kay, 1993) عند تحديده لتلك المصادر في النواحي الأربعة الآتية:

1. الشهرة أو السمعة Reputation
2. المعمارية Architecture
3. الابتكار Innovation
4. الموجودات الاستراتيجية Strategic Assets

إذ يشير إلى أن الشهرة أو السمعة (Reputation) وهي من موارد المنظمة المهمة التي تمكنها من تحديد أسعار عالية أو الحصول على حصة سوقية عالية من خلال أسعار تنافسية لمنتجاتها، ويمكن أن يتم فهم تلك الآلية بشكلٍ أفضل من خلال الأخذ بالاعتبار أي من المنتجات ذات العلامة التجارية المتفوقة والتي تساهم في تحقيق فائدة كبيرة لمقتنيها، فإنه يمكن من خلال ذلك

استطلاع أو التعرف على المجرى النقدي المستقبلي المؤكد والذي يوصف بأنه أعلى مما توفره منتجات المنافسين المعروضة في الأسواق (الغالبى وإدرىس، 2009).

أما ما يتعلق بالمعمارية (Architecture) فإنه يشير إلى الهيكل الفريد للعلاقات التعاقدية التي تعقدها المنظمة للحصول على الموارد المختلفة، وربما تقوم المنظمات ببناء أو إنشاء تلك العلاقات بين عاملها ويطلق على ذلك في حينه بالمعمارية الداخلية (Internal Architecture) من جهة، ومع المجهزين أو المستهلكين ويطلق عليه حينه بالمعمارية الخارجية (External Architecture) أو بين مجموعة من الذين تشغل المنظمة بتوجيه أنشطتها إليهم، ويمكن أن تحقق المنظمة ذلك من خلال قيامها بإجراء التحالفات الإستراتيجية (Strategic Alliances) لتطوير أو تحسين مدى الخدمات المقدمة من قبل المنظمة، فضلاً عن إسهامه بوصفه طريقاً فاعلاً في استخدام التكلفة من قبل المنظمة، ويمكن تأكيد ذلك من خلال ما حصل من تحالفات إستراتيجية فيما بين شركات الخطوط الجوية الأوروبية والأمريكية والتي استهدفت توفير خدمات دولية للمسافرين (أحمد، 2009).

ويعدّ الابتكار (Innovation) من أكثر مصادر الميزة التنافسية قوةً وتعدّ الابتكارات النوعية صعبة التعزيز أو الزيادة وذلك بسبب ما يرافقها من تطبيقات محتملة، إذ تعدّ الابتكارات من أنسب الطرائق الممكنة لإيجاد موارد جديدة تستخدمها المنظمات لتحقيق التفوق على المنافسين، فيما تعدّ الموجودات الإستراتيجية (Strategic Assets) مصدراً من مصادر الميزة التنافسية والتي لا تستند على القدرات المتميزة للمنظمة، بل تستند على ميادينها أو موقفها السوقى، وحجمها، وحصلتها السوقية، والأسواق التي تختارها لبيع منتجاتها (المعاضيدى، 2006).

- وفي رأي آخر قام (Pittss & Lei) عام 1996 بتحديد مصادر الميزة التنافسية بالآتي:
- المصادر الداخلية المرتبطة بـ الموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... وغيرها. كذلك قد تتأتى الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، وأساليب التنظيم الإدارى، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والإبداع والمعرفة.
 - المصادر الخارجية، وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المنظمة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها.
 - يمكن للمنظمة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الإستراتيجية والتحالفات الإستراتيجية والعلاقة مع الآخرين (الغالبى وإدرىس، 2009 : 310).

وكخلاصة لما سبق يتضح أن وجهات نظر الكتاب والباحثين قد تباينت أيضاً في تحديد مصادر الميزة التنافسية، إلا أن هذا التباين لم يغفل ما للموارد المنظمة المختلفة من دور في تحقيق

تلك المزايا التنافسية ، ويمكن أن يتضح ذلك التباين في وجهات نظر بعض الكتاب والباحثين في ذلك، من خلال عرض الجدول الآتي، مرتبة من الأقدم فالأحدث :

جدول رقم (2)

مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

م	الباحث	السنة	مصادر الميزة
1.	Porter	1985	هيكل الصناعة ، ومكانة المنظمة في الصناعة ، والمشتريين ، والموردين ، والداخلين الجدد ، والسباق التنافسي ، وتهديد المنتجات البديلة ، وأصحاب المصالح الآخرون
2.	Aaker	1989	الشهرة للنوعية ، وخدمة المستهلك / دعم المنتج ، الاسم المُدرك ، إدارة وكادر هندسي جيدين، إنتاج بكلف منخفضة، موارد مالية ، الأسبقيات التقنية ، توفر أسس إرضاء المستهلك، تقسيم السوق/التركيز ، خصائص المنتج/التميز ، ابتكار منتجات مستمر ، الحصة السوقية ، الحجم/الموقع التوزيعي ، أسعار منخفضة/قيمة عالية معروضة ، معرفة الأعمال ، منتجات مرنة كفوءة ، قوة بيع فاعلة ، مهارات تسويقية واسعة، رؤية مشتركة/الثقافة ، أهداف إستراتيجية، تصورات (رؤى) إعلانية قوية، بحث وتطوير هندسي.
3.	Marsh	1990	التدفق النقدي ، إيجاد القيمة
4.	Kay	1993	الشهرة أو السمعة، المعمارية ، الابتكار ، والموجودات الإستراتيجية
5.	Evans	1993	التكلفة- نوعية، مرونة - تسليم - الإبداع
6.	Certo & Peter	1995	التكلفة- نوعية - مرونة - اعتمادية
7.	Pittss & Lei	1996	المصادر الداخلية/ مثل العوامل الأساسية للإنتاج ، الطاقة، الموارد الأولية، قنوات التوزيع والموجودات. المصادر الخارجية/ كظروف العرض والطلب على الموارد الأولية، الموارد البشرية المؤهلة، والتحالفات الإستراتيجية
8.	Mintzberg & Quinn	1996	النوعية ، الإسناد ، السمعة ، السعر ، التصميم
9.	Krajewski & Ritzman	1996	التكلفة - نوعية - مرونة - وقت
10.	Best	1997	التكلفة - تميز - نمو - تحالفات - الإبداع.
11.	Slack, et...al	1998	التصميم ، النوعية ، المرونة ، الجمالية ، الإبداع
12.	هل وجونز	1999	الجودة المتميزة ، والكفاءة المتميزة ، ورد الفعل المتميز تجاه حاجات الزبون ، والابتكار
13.	Macmillan & Tampo	2000	التكلفة ، التميز ، المرونة ، الوقت ، التكنولوجيا

المصدر: يتصرف من الباحث استناداً إلى التحليل النظري السابق بالاعتماد على (المعاضدي، 2007).

ومن خلال ما سبق ، يتضح أن هناك الكثير مما أشار إليه الكتاب والباحثين من الموارد أو الموجودات الإستراتيجية التي تشكل في الوقت ذاته من المصادر الأساسية للمزايا التنافسية، وعليه فإن تلك الموارد هي في الواقع من أسس المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال.

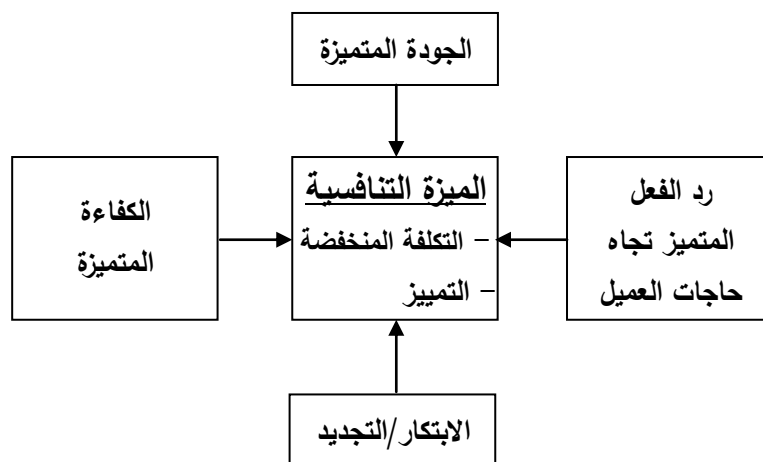
الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية :

قام (Hill & Jones) بوضع أربعة عوامل تدخل في بناء المزايا التنافسية وهي : الكفاءة، والجودة، والتجديد، والاستجابة لحاجات العميل، وهي التي تمثل أسس وأركان البناء العامة للمزايا التنافسية والتي من خلالها يمكن لأي منظمة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات والخدمات التي تنتجها وتؤديها.

وقد تطابق كلاً من (هل وجونز) فيما طرحاه حول المصادر والأسس العامة لبناء المزايا التنافسية مع ما طرحه (Kay) واختلفا عنه في تحديدهما لعناصر الميزة التنافسية عندما أشاروا إلى أن تلك المصادر تتضح من خلال الشكل الآتي (انظر الشكل رقم 2):

شكل رقم (2)

الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية



المصدر : رفاعي و عبد المتعال، الإدارة الاستراتيجية "مدخل متكامل"، 2001، ص196، الرياض، دار المريخ للنشر.

وبالرغم من هذه العوامل تم مناقشتهم بشكل منفصل، إلا أن هناك علاقة متشابكة تضمهم، فمثلاً نستطيع القول أن الجودة المتفوقة يمكن أن تقود للكفاءة المتفوقة، بينما التجديد يدعم الكفاءة، والجودة والاستجابة لحاجات العميل، ويمكن تفسير هذه العوامل فيما يلي :

1) الكفاءة المتميزة :

إذ تشير الكفاءة إلى حسن استغلال الموارد المنظمة المختلفة في توفير مخرجات تفوق في قيمتها قيمة المدخلات المستخدمة في إنتاج تلك المخرجات ، وتقاس كفاءة أية منظمة بانخفاض

مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة ، وإن أهم مكونات الكفاءة لأي من المنظمات يتجسد في إنتاجية الفرد الذي يعدّ أحد الموارد المهمة في المنظمة ، فإذا ما حققت المنظمة مستوى عالٍ من إنتاجية الفرد ستحقق المستوى الأدنى من تكاليف الإنتاج ، أي أن هذه المنظمة ستمتلك مزايا تنافسية مرتكزة على التكلفة.

(2) الجودة :

أما الجودة فتشير إلى إمكانية الاعتماد والوثوق بالسلع والخدمات التي تطرحها المنظمة لإنجاز الوظائف التي صممت من أجلها ، وهنا يتضح التأثير المضاعف للجودة العالية في بناء المزايا التنافسية ، ويتضح ذلك من خلال أن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمتها في نظر المستهلكين مما يسمح للمنظمة بتحديد السعر الذي ترغبه لمنتجاتها ، وكذلك من خلال الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة لوحدة المنتج والتي تتحقق من خلال تخفيض الوقت الضائع في العمل الذي يقود إلى تخفيض التكاليف ، فضلاً عن زيادة إنتاجية الفرد العامل في المنظمة، وهكذا نجد أن الخدمة أو المنتج العالي الجودة لا يسمح للمنظمة فقط بفرض أسعار عالية لخدماتها أو لمنتجاتها، ولكن يؤدي أيضاً إلى خفض التكاليف.

ولقد زادت أهمية الجودة في مجال بناء المزايا التنافسية بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية، ولا شك أن اهتمام الكثير من المنظمات بجودة الخدمة أو المنتج لا يمكن قصر النظر إليه على أنه مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية، إذ أن ذلك قد أصبح في كثير من المجالات الصناعية أمراً حتمياً من أجل البقاء والاستمرار.

(3) الابتكار أو التجديد :

أما الابتكار أو التجديد فيشير إلى ما هو جديد أو حديث ومتعلق بطريقة إدارة المنظمة أو منتجاتها ، وبالتالي فهو كل تطور يتحقق في أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المنظمة . لذلك فإن الابتكار يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة الابتكار والتجديد؛ ورغم أن كل عمليات التجديد لا يتحقق لها النجاح، إلا أن عمليات التجديد التي تحرز نجاحاً يمكن أن تشكل مصدراً رئيسياً للمزايا التنافسية لأنها تمنح المؤسسة شيئاً متفرداً، شيئاً يفتقر إليها منافسوها ويسمح التفرد للمؤسسة بتمييز نفسها وبالتالي اختلافها وتميزها، فضلاً عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خدماتها أو خفض تكاليف منتجاتها أو خدماتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيتها (رفاعي، عبد المتعال، 2001 : 201).

4) الاستجابة لحاجات العميل :

أما الاستجابة لحاجات الزبون فتعدّ من الأسس المهمة لبناء المزايا التنافسية وذلك لأنه يتعين على المنظمة أن تكون قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من المنافسين ، ومن ثمّ تحديد وإشباع حاجات زبائنهم ، عند ذلك سيولي المستهلكين قيمة أكبر لمنتجاتها فيساعد ذلك في خلق التميّز القائم على المزايا التنافسية .

إن عملية تحسين جودة الخدمة أو المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق الاستجابة لحاجات العميل، كما في حالة تطوير خدمات جديدة بها سمات تفتقر إليها الخدمات المتواجدة في المؤسسات الأخرى بمعنى آخر تحقيق وإنجاز الجودة المتفوقة والتجديد كجانب تكاملي لتحقيق الاستجابة للعميل، ويبرز لنا عامل آخر عند إدارة أي نقاش حول تلك الاستجابة للعميل ألا وهو الحاجة إلى موائمة السلع والخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية.

وهناك جانب آخر استرعى مزيداً من الانتباه ألا وهو وقت الاستجابة للعميل وهو الوقت المستغرق بالنسبة للخدمة حتى أدائها مما يدعم الميزة التنافسية.

وبالإضافة إلى الجودة والموائمة ووقت الاستجابة نجد أن المصادر الأخرى لاستجابة العميل هي التصميم المتفوق والخدمة المتفوقة والخدمات المتفوقة لما بعد عميلة البيع وعمليات الدعم. وكل تلك العوامل تدعم مبدأ الاستجابة للعميل وتهيئ الفرصة للمؤسسة لتمييز نفسها عن منافسيها الآخرين، إن عملية التميز بدورها تمنح المؤسسة القدرة على إرساء وبناء الولاء والاسم التميز.

إن هذه العوامل الأربعة تشكل معاً عاملاً مساعداً للمنظمة لاستحداث مزيداً من القيمة من خلال خفض التكاليف أو تمييز خدماتها بالمقارنة بمنافسيها، الأمر الذي يسمح للمؤسسة بالتفوق عليهم.

عناصر الميزة التنافسية :

يعتمد تحقيق الميزة التنافسية على مدى توافر العديد من العناصر وعلى طبيعة التفاعل والتكامل بينها، ومن أبرز عناصر الميزة التنافسية ما يلي (الرابعة، 2006 : 8) :

الموارد الطبيعية :

على الرغم من أهمية توافر الموارد الطبيعية لتحقيق ميزة تنافسية للدولة أو للمنظمة، إلا أن توافرها لم يعد مصدراً أساسياً لتحقيق هذه الميزة وذلك نتيجة للعديد من التغيرات العالمية والمحلية

التي حدثت في الآونة الأخيرة، حيث إن عدم توافر هذه الموارد لم يعد حائلاً دون تحقيقها لميزة تنافسية كما هو الحال في اليابان، في حين أن هناك دولاً أخرى امتلكت هذه الموارد ولم تستطع تحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي فإن توفر الموارد لم يعد يترأس أولويات المعادلة التنافسية.

رأس المال :

لقد كان توافر رأس المال في الدولة قادراً على تحقيق ميزة تنافسية عالية، لكن الاقتصاد العالمي الجديد العابر للحدود والذي يتيح إمكانية نقل رؤوس الأموال من بلد لآخر وعدم ربطها بحدود جغرافية وسياسية معينة عبر المنظمات متعددة الجنسيات واستثمارها في الدول النامية أدى إلى تراجع أهمية توافر رأس المال للدولة أو للمنظمة في تحقيق ميزة تنافسية لها.

التكنولوجيا :

يلعب العنصر التكنولوجي دوراً مهماً في تحسين الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية عبر عمليات خلق واستيعاب المعرفة، وكذلك ابتكار وتطبيق تكنولوجيا جديدة في أداء الأعمال. ولكن الاستفادة من هذا العنصر لم تعد مقتصرة على دول بعينها، حيث تستطيع الكثير من الدول الحصول على التكنولوجيا.

الموارد البشرية :

تمثل الموارد البشرية ذات التعليم المتميز والمهارة العالية بعداً استراتيجياً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية، إذ تعتبر من أهم المصادر غير الملموسة ولها دور كبير في خلق وتطبيق التكنولوجيا، فضلاً عن كونها عنصراً غير قابل للمحاكاة أو التقليد بشكل سريع وسهل من قبل المنافسين.

المبحث الثاني

النظرية الإستراتيجية القائمة على أساس الموارد

Resource-Based View Strategy

مقدمة :

ترتكز الميزة التنافسية لمعظم منظمات الأعمال على الإنتاج الواسع ومن ثمّ تجميع حجوم كبيرة من الموجودات المالية والمادية ، ومن هنا برزت المنظمات ذات الإمكانيات المالية الكبيرة التي تعتمد في تحقيق المزايا التنافسية واستدامتها واستخدامها عوائقاً لدخول منافسين جدد إلى القطاع الصناعي الذي تعمل فيه. وفي الاتجاه الآخر، نجد أن المنظمات الصغيرة بحجومها وإمكاناتها قلماً تستطيع تعبئة حجم كبير من الموارد المنظمة من أجل أن تدخل في سباق تنافسي بعد أن تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية تؤهلها للدخول في ذلك السباق مع المنظمات الكبيرة ، كما أنها تكون عاجزة حتماً عن استخدام آليات دفاع مشابهة لتلك التي تستخدمها المنظمات الكبيرة. (المعاضدي، 2006)

عليه، يصبح ضرورياً على المنظمات ذات الموارد والإمكانات الصغيرة من أن تتبنى استراتيجيات مختلفة للقيام بعملها ، ولا بد لها أن تسعى إلى إيجاد مزايا تنافسية تساعد في البقاء في الميدان التنافسي الذي تعمل فيه، لذلك كان لابد من تبني فلسفة نظرية الاستراتيجية القائمة على أساس الموارد Resource-Based View Strategy والتي تعدّ من النظريات المهمة والمعتمدة من قبل المنظمات في تحقيق المزايا التنافسية وتعزيزها (العباس، 2009).

وفي هذا الصدد تشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى أن الغاية النهائية التي تسعى هذه الإدارة لتحقيقها تتمثل في تحقيق المزايا التنافسية بطريقة توفر للمنظمة إمكانية الاستمرار من خلال التملك والاستحواذ على الموارد المختلفة، ومن ثم استخدام تلك الموارد بشكل أمثل يساعد المنظمة على تحقيق المزايا التنافسية الفريدة التي يصعب على المنافسين تقليدها ، وبشكل يضمن استمرار تحقيق المنظمة للأرباح لتتحقق لها إمكانية التوسع والتنويع المستمر لمنتجاتها لكي تكون مؤهلة للبقاء في السباق التنافسي في القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه. ولأغراض التحليل النظري الذي سيتم الاعتماد عليه في هذا المبحث استعراض أبعاد النظرية الاستراتيجية القائمة على أساس الموارد من خلال تحديد مفهوم الموارد وتصنيفاتها ، وتحليل دور هذه النظرية في تحقيق المزايا التنافسية.

أولاً: نظرية الإستراتيجية القائمة على أساس الموارد

أ. فلسفة نظرية الاستراتيجية القائمة على أساس الموارد

يتمثل الهدف الرئيس من الإستراتيجية في أي من المنظمات في تحقيق المزايا التنافسية، وإن تحقيق هذا الهدف يتطلب مجهود ثنائي الاتجاه، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن المنظمات تحتاج إلى تبني الاستراتيجيات التي تساعد في دعم مواردها وتستند عليها في تحقيق مزاياها التنافسية، فضلاً عن أن الاستراتيجيات التي تساعد في بناء موارد إضافية ستساهم في استغلال تلك الموارد في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة (المعاصيدي، 2006).

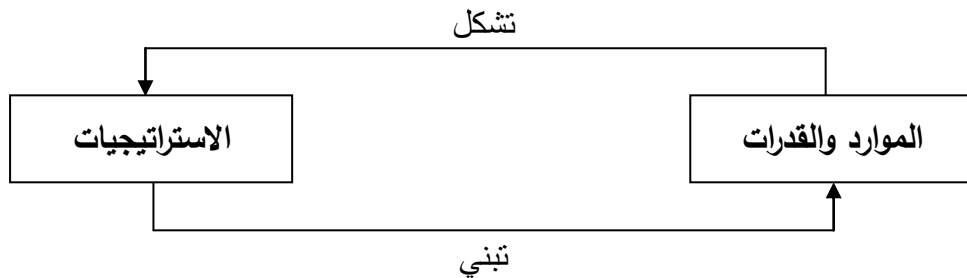
بحيث تستند فلسفة هذه النظرية على الموارد المنظمة، كون هذه الموارد هي الأساس في بناء القدرات والجدارات، وبالتالي الميزات التنافسية لمنظمة الأعمال، إن تحليل الموارد يفترض أن يأخذ أولوية كبيرة ومهمة ليس فقط في إطار معرفة هذه الموارد، ولكن في ضوء إمكانية ربط هذه الموارد بالاستراتيجيات المعتمدة للتنافس (Lynch , 2000).

فضلاً عن ذلك، فإن هذه النظرية تنظر إلى منظمة الأعمال الناجحة على أنها مجموعة متماسكة من القدرات والكفاءات الجوهرية والموارد الفريدة والنادرة وذات المقاومة الكبيرة التي يصعب تقليدها ، ومن ثم فإنها ستشكل القاعدة الأساسية للتميز التنافسي المتواصل والأرباح المستمرة (Schoemaker, 1992).

ولا شك أن المنظمة تحتاج إلى السعي وراء الاستراتيجيات التي تساعد في دعم مواردها وقدراتها، بالإضافة إلى الاستراتيجيات التي تساعد في بناء موارد وقدرات إضافية، وهكذا يتم تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة على المدى الطويل. ويصور الشكل رقم (3) العلاقة بين استراتيجيات المنظمة ومواردها وقدراتها وفق فلسفة نظرية الاستراتيجية القائمة على أساس الموارد.

شكل رقم (3)

العلاقة بين الإستراتيجية والموارد والقدرات



المصدر : رفاعي و عبد المتعال، الإدارة الاستراتيجية "مدخل متكامل"، 2001، ص214، الرياض، دار المريخ للنشر.

إننا عندما نقول استراتيجيات فإننا نعني كل أنواع الاستراتيجيات، أما ما يحتاج التأكيد عليه في هذا السياق هو أن الاستراتيجيات الناجحة إما أن تساعد المنظمة في مجال تدعيم الكفاءات المتميزة القائمة، أو أن تساعد في تطوير كفاءات جديدة.

بعبارة أخرى ، إن نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد تركز على استغلال الموجودات الخاصة بالمنظمة ، كما أنها تسلط الضوء على الاستراتيجيات الإدارية التي من شأنها تطوير إحكام سيطرة المنظمة على الموارد الجديدة وتنميتها، ويتطلب تحقيق هذا الهدف مجهود ثنائي الاتجاه في إطار منظورين ، أحدهما داخلي والآخر خارجي (العباس، 2009).

ففي إطار المنظور الداخلي تقوم هذه النظرية على حقيقة مفادها أنه ليس هناك منظمين يمتلكان نفس الموارد ، وذلك لأنه لا توجد منظمين لهما نفس الخبرة أو أنهما قد حصلتا على نفس الموارد والمهارات وأقامت نفس البناء التنظيمي.

وفي إطار المنظور الخارجي لنظرية الإستراتيجية القائمة على أساس الموارد يشير (Peteraf) إلى بعض الشروط اللازمة لتواجد الميزة التنافسية في قطاع صناعي أو في صناعة من الصناعات، وهذه الشروط هي :

- 1- **اختلاف الموارد (تنوعها) :** ويقوم هذا الشرط على وجود افتراض أساسي ينص على أن المورد يرتبط بالقدرات المختلفة للمنظمة.
- 2- **قابلية الانتقال غير الكاملة :** ويتحقق الربح المستمر لدى المنظمة من خلال اعتمادها على مواردها المتحركة بصورة غير متكاملة.
- 3- **حدود المنافسة :** وتعتمد على مقدار الأرباح المتحققة نتيجة امتلاك المنظمة لمستوى من الموارد يؤهلها للحصول على موقع متقدم في الصناعة (المعاضدي، 2009).

وبموجب ما سبق فإن نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد تؤكد على أهمية امتلاك المنظمات للموارد المتنوعة وبالشكل الذي يقود إلى تحقيق نوعاً من التمايز فيما بينها، كما أن هذه الموارد يمكن أن تساعد في صياغة الاستراتيجيات المختلفة ولا سيما التنافسية استناداً إلى تلك الموارد وبما يدعم سعي المنظمات المختلفة لتحقيق المزايا التنافسية.

ثانياً: علاقة نظرية الاستراتيجية المستندة إلى الموارد بالاستراتيجيات العامة للتنافس

تؤكد نظرية الإستراتيجية القائمة أو المستندة إلى الموارد على ضرورة أن تمتلك المنظمات أنظمة وتراكيب تنظيمية متفوقة ومتميزة وتمتلك المقدرة على تحقيق الأرباح والمنافع وذلك في ضوء

تحديد لها لنقاط القوة والضعف وتمييزها الواحدة عن الأخرى ، فضلاً عن إمكاناتها في تجميع الموارد وتوظيفها لمصلحتها من خلال استثمارات إستراتيجية من شأنها أن تعيق دخول المنافسين المحتملين، وترفع الأسعار مقابل تخفيض التكاليف والنفقات طويلة الأجل، وبذلك تقديم منتجات وخدمات ذات مستويات أداء عالية أو منتجات عالية الجودة بشكل يميزها عن المنافسين استناداً إلى تلك الموارد المملوكة من قبلها (الربابعة، 2006).

إن كان امتلاك استراتيجية جيدة تدعم الميزة التنافسية فإنه لا بد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح، لأن المنافسة لم تعد تقتصر على وضع الاستراتيجيات التنافسية، بل امتدت إلى ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة بالاعتماد على الموارد والكفاءات.

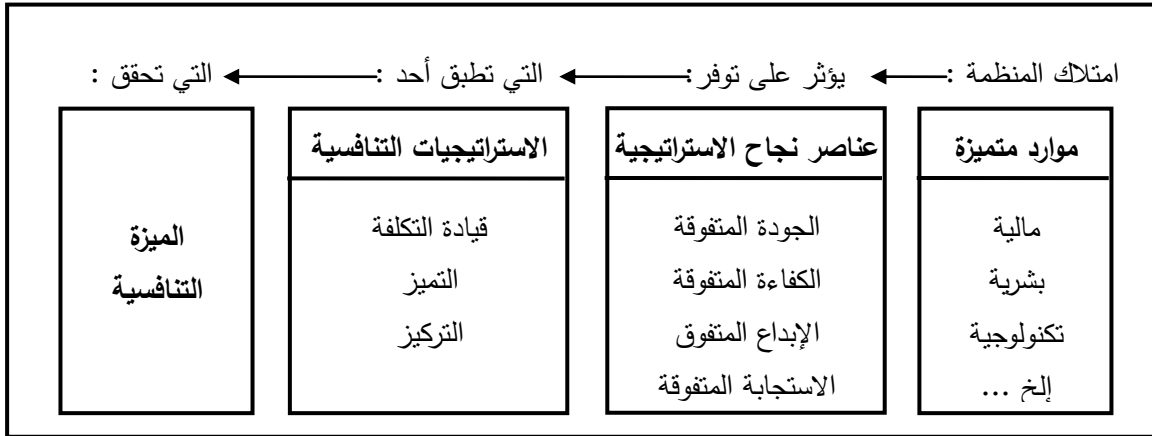
ويتطلب تجسيد الإستراتيجية، الموارد والكفاءات الضرورية لذلك. ومن ثمة فإن الحياة على الموارد والكفاءات بالجودة المطلوبة واستغلالها الجيد يؤمنان وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، باعتبار تحول المنافسة إلى منافسة معتمدة على الموارد والكفاءات (Bettis, 2004).

وعليه ، تقوم المنظمات ومن خلال الإستراتيجية القائمة على أساس الموارد بالاستعانة باستراتيجيات معينة للتنافس تحقق لها أسبقية على منافسيها وفقاً لمواردها بهدف الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، ويرى بورتر أن الاستراتيجيات تمكن المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية من خلال ثلاث أسس مختلفة والتي يطلق عليها بورتر الاستراتيجيات العامة للتنافس وهي :

- **استراتيجية قيادة التكلفة (Cost Leadership Strategy):** تركز هذه الاستراتيجية على إنتاج منتجات نمطية بتكلفة منخفضة جداً للوحدة وتقدم للمستهلكين الحساسين للسعر. وفيها تكون استراتيجية المنظمة لتقليل التكلفة، بالطبع مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة.
- **استراتيجية التمايز (Differentiation Strategy) :** تهدف هذه الاستراتيجية لإنتاج سلع وخدمات متميزة على مستوى الصناعة ككل، وتوجيهها للمستهلكين غير الحساسين نسبياً للأسعار ، وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع سعراً أعلى من المعتاد.
- **استراتيجية التركيز (Focus Strategy) :** وتهدف هذه الاستراتيجية إلى إنتاج سلع وخدمات تشبع حاجات مجموعة صغيرة من المستهلكين في هذه الاستراتيجية تركز المنظمة على شريحة معينة من السوق وتحاول تلبية طلباتهم وبالتالي فإن المؤسسة في هذه الحالة تهدف إلى تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كليهما (شعبان، 2011).

شكل رقم (4)

علاقة نظرية الاستراتيجية المستندة إلى الموارد بالاستراتيجيات التنافسية العامة



المصدر : مصطفى شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، 2011، ص 67، رسالة ماجستير.

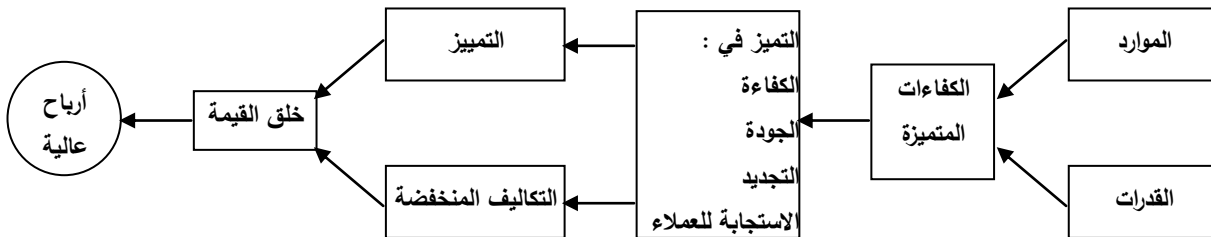
ويتضح من خلال الشكل رقم (4) بأن تطبيق المنظمة لأحد الاستراتيجيات التنافسية العامة يعتمد على امتلاك المنظمة للموارد والكفاءات المتميزة والاستغلال الجيد لهما والذي يمكنها من تحقيق المزايا التنافسية. كذلك فإن نجاح الاستراتيجية المتبعة وتحقيقها لأهدافها يتطلب توافر عدد من العناصر الضرورية متمثلة في (الكفاءة والجودة والتجديد وسرعة الاستجابة للعملاء). وبالتالي فإن امتلاك المنظمة للموارد المتميزة يؤثر على توافر العناصر الضرورية التي تضمن نجاح الاستراتيجية التنافسية المتبعة تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

ثالثاً: دور المنهج القائم على أساس الموارد (RBV) في تحقيق الميزة التنافسية

وفقاً للنظرية القائمة على أساس الموارد، فإن الموارد المنظمة هي الأساس في بناء القدرات وصولاً إلى جوهر الكفاءة، وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية لمنظمة الأعمال، ويمكن توضيح الترابط بين كل من الموارد Resources، القدرات Capabilities والكفاءات المتميزة Core Competencies، في تحقيق الميزة التنافسية وفق الشكل رقم (5):

شكل رقم (5)

جذور الميزة التنافسية



المصدر : رفاعي و عبد المتعال، الإدارة الاستراتيجية "مدخل متكامل"، 2001، ص212، الرياض، دار المريخ للنشر.

الموارد والقدرات:

تنشأ الكفاءة المتميزة للمنظمة من خلال وجود مصدرين وهما : الموارد والقدرات.

من الضروري التمييز بين الموارد والقدرات في إطار عمل منظمات الأعمال، فقد تمتلك المؤسسة الموارد المتفردة ذات القيمة العالية، ولكن إذا لم تمتلك المؤسسة القدرة على استغلال تلك الموارد بفاعلية فقد تخفق جهودها في خلق وترسيخ عنصر الكفاءة المتميزة، وفي نفس السياق قد لا تحتاج المنظمة إلى الموارد المتفردة ذات الجودة العالية من أجل إرسال الكفاءة المتميزة طالما أنها تستحوذ على قدرات لا يمتلكها منافسون آخرون، وبالتالي تكون لها مميزات إستراتيجية.

إن الفرق بين الموارد والقدرات أمراً هاماً لفهم وإدراك العوامل التي تؤدي إلى إيجاد الكفاءة المتميزة، إن الكفاءة المتميزة للمؤسسة تكون في أقوى حالاتها عندما يتوافر لها الموارد المتفردة ذات القيمة العالية، بالإضافة إلى القدرات المتميزة على إدارة تلك الموارد. (رفاعي، عبد المتعال، 2001).

1. الموارد: Resources

تمثل موارد المنظمة بشقيها الملموسة وغير الملموسة عناصر إستراتيجية مهمة وقاعدة تستند عليها في خياراتها وأدائها إذا ما أحسنت التعامل مع هذه الموارد واستغلالها بشكل كفء لتحقيق ميزات وقدرات تمكن المنظمة من الارتقاء والتفوق على المنافسين، ولكون الموارد معطى لا يأتي من فراغ بل يتطلب الكثير من الاستثمارات المادية والمعنوية التي تحتاج إلى زمن طويل وجهود مكثفة فإن منظمات الأعمال تجري عمليات مبادلة وتركيز لكي تستند ميزات التنافسية لاحقاً على مواردها التي تمثل قوة متفردة بها على المنافسين، إن هذا الأمر يعني استحالة أن تكون المنظمة هي الأولى دائماً وتمتلك قدرات وجدارات وموارد تتصف بالقوة الفائقة نظراً لمحدودية الموارد ولضرورة عمل مبادلة في الاستثمار فيها، فإذا كان هناك ضعف نسبي في بعض أوجه هذه الموارد فربما تكون الإدارة العليا على علم بهذا الأمر وهي تقصده نظراً لعدم أهمية هذا الجانب في خياراتها الإستراتيجية (المعاضدي، 2005).

لذلك فإن مجمل ما تمتلكه المنظمة من موجودات وإمكانيات ومهارات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية تعطي القدرة للمنظمة على تفعيل خياراتها من خلال أنظمة إدارية مختلفة، وبالتالي فإنها تلعب دوراً متميزاً في نجاح المنظمة وبقائها ونموها في عالم الأعمال، ويمكن النظر للموارد في إطار واسع جداً حيث أنها تحتوي أيضاً على كافة الأنظمة والمهارات وهيكل المنظمة وثقافتها بالإضافة إلى موجوداتها التي تنتشر في إطار إدارات مختلفة كالعمليات والتسويق والمالية والبحث والتطوير وأنظمة المعلومات وغيرها، والتي تعطي المنظمة القدرة على تنفيذ فعال للخيارات الإستراتيجية (الغالبى وإدريس، 2009).

إذ نجد أن (Amit & Shoemaker) يعرفان الموارد بأنها مدخلات عوامل تسيطر عليها المنظمة وتستخدمها لأغراض تطوير وتنفيذ استراتيجيات المنظمة وقدراتها بوصفها طاقات موجهة نحو تنسيق ونشر الموارد وإنجاز المهام المختلفة المحققة لأهدافها (Amit & Shoemaker, 1993).

ويتضح من ذلك أن كل ما تستخدمه المنظمة لتنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها يعدّ من قبيل الموارد سواء أكانت مملوكة أم مؤجرة أم غير ذلك من أشكال حصول المنظمة على تلك الموارد .

وفي إطار هذا البحث لا بد من الإشارة إلى أن الاستراتيجيين استخدموا مصطلح الموارد للإشارة إلى الموجودات في المفهوم المحاسبي، وبناءً على ذلك فقد تمّ الفصل بين ما هو مادي ملموس من الموارد وما هو غير مادي وغير ملموس منها (Tangible & Intangible)، فكانت على هذا الأساس موارد مادية وموارد غير مادية في المفهوم الاستراتيجي الذي يتطابق مع المفهوم المحاسبي للموجودات المادية وغير المادية.

تصنيفات الموارد :

وفي تحديد أصناف الموارد المنظمة نجد أن هنالك اختلافاً وتبايناً في وجهات نظر الباحثين والكتاب ، إذ نجد أن أغلب المتخصصون في ميدان إدارة الأعمال يعمدون إلى تصنيفها إلى أربعة أنواع أساسية هي (المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية) والتي يعبر عنها بوصفها موارد ساكنة تتولد الحاجة إلى تحريكها وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة والتكيف مع بيئتها (الشماع، 1999 : 2).

وفي الاتجاه نفسه ، يشير البعض إلى أن الموارد الإستراتيجية غالباً ما تكون ضمن مفهوم المتراكم الساكن والتي تتكون ضمن مسيرة أعمال المنظمة ، ونرى أن هناك من يحدد استنتاجاً لرؤية مفاهيمية مفادها تقوم على الفصل بين جانبين رئيسيين للموارد هما:

- الأول: يعتمد على وجود الموارد المادية في المنظمة بوصفها استثماراً ملموساً فيها.
- الثاني: يستند إلى أن تشكيلة موارد المنظمة يمكن أن توفر أساساً غير ملموساً وغير مادية كالموارد المعرفية التي تمتلكها منظمات الأعمال (Hamel & Heene, 1994, 62).

ويحدث التفاعل بين هذين المفهومين وينظر إليه على أنه وسيلة لإحداث التمييز الواضح بين الموارد الذي يظهر واضحاً عندما تتميز المنظمة ، فيكون هناك موارد إستراتيجية معينة تستند إلى مجموعة الأسس التي تقود إلى المزايا التنافسية المستندة إلى مدى عمق وتركيز تلك الموارد في المنظمة.

من الضروري التمييز بين الموارد والقدرات في إطار عمل منظمات الأعمال، فقد تمتلك المنظمة العديد من الموارد لكنها لا تستطيع إيجاد القدرات Capabilities، وفي نفس السياق فإن

إدارات بعض المنظمات تستطيع إيجاد جدارات متميزة من موارد محدودة ، وبالتالي تكون لها مميزات استراتيجية. بشكل عام فإن موارد المنظمة يمكن النظر إليها في إطار كونها موارد ملموسة مثل الموارد المالية والمادية، وغير ملموسة في إطارها التكنولوجيا، الشهرة، الثقافة، المعرفة، وأخيراً، الموارد البشرية المتمثلة بالمهارات والمعرفة وامكانية الاتصال والتعاون والتحفيز، كما هو موضح بالشكل رقم (6).

شكل رقم (6) تصنيفات موارد المنظمة

موارد المنظمة		
ملموسة	غير ملموسة	بشرية
■ مالية ■ مادية	■ التكنولوجيا ■ الشهرة ■ الثقافة ■ المعرفة	■ المهارات ■ المعارف ■ إمكانية الاتصال والتعاون ■ التحفيز

المصدر: الغالي وإدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، 2009، ص 299، عمان.

أما بورتر (Porter) فيميز بين أنواع متعددة من الموارد (الموجودات) ، ويشير إلى أن تحقيق التفوق لا يتم إلاّ عبر موجودات إستراتيجية، محدداً أنواعاً مختلفة منها :

- 1- موجودات المدخلات : وتتضمن زيادة المدخلات ، ولقاء المجهزين ، القدرات المالية .
- 2- موجودات العمليات : وتتضمن التقنية ، الخبرة الوظيفية ، الأنظمة الإدارية .
- 3- موجودات القنوات : وتتضمن تفعيل القنوات ، ولقاء الموزعين .
- 4- موجودات المستهلكين : وتتضمن ولاء المستهلك ، إدراك العلامة .
- 5- موجودات المعرفة بالسوق : وتتضمن التراكم المعلوماتي ، نظم وعمليات زيادة المعلومات الجديدة ، أهداف وسلوكيات المنافسين ، ردود أفعال المستهلكين ، المجهزين والمنافسين في كل مرحلة من مراحل دورة حياة أعمال المنظمة (أحمد، 2009 : 318).

ويشير مينتزبيرج (Mintzberg) إلى أن موارد المنظمة عبارة عن مجموعة الموجودات الإستراتيجية ذات القيمة العالية للمنظمة والتي لا يمكن أن تستغني عنها أو عن جزء منها بأي حال من الأحوال ، لا بل أن فرصة المنظمة في تحقيق أهدافها في زمنٍ معين يكمن في تلك الموجودات الإستراتيجية أو في بعضها.

أما (Teece) فيشيرون إلى مجموعة من الموارد والموجودات التي تمتلكها المنظمة والتي تمكنها من تحديد موقفها الاستراتيجي ، لتقرر درجات ما تمتلكه من الميزة التنافسية في أي مرحلة

زمنية من مراحل دورة حياتها ، إذ صنفوا هذه الموجودات إلى : الموجودات التكنولوجية ، والموجودات المتممة ، والموجودات المالية ، والموجودات غير الملموسة ، والموجودات المؤسسية ، وموجودات البنية الهيكلية للسوق ، والموجودات الهيكلية، والحدود التنظيمية.

ومن خلال ذلك نجد أن تلك الموجودات إما أن تكون داخلية ، أو أن تكون خارجية وهي من ضمن ما تمتلكه المنظمة ويساعدها في تحقيق المزايا التنافسية .

ويؤكد (هل وجونز) على أن الموارد تصنف إلى ثلاثة أصناف ، هي : الموارد المادية المتقدمة القيمة مثل المباني والمصانع والتجهيزات المختلفة التي تعدّ من الموارد المرئية للمنافسين ويمكن شراؤها وتقليدها . والموارد المعنوية وهي أكثر صعوبة من حيث المحاكاة ، وتتجسد في مجالات العلامة التجارية والاسم التجاري الذي يرمز لسمعة المنظمة ، ويعدّ كلاً من التسويق والمهارات التقنية للمنظمة من ضمن هذا النوع من الموارد الذي يتسم بصعوبة تقليده ، ويعود ذلك لأسباب تتمثل باقتناع المستهلك بمنتجات إحدى المنظمات أو علامتها التجارية أو لأسباب قانونية تحول دون ذلك . أما النوع الثالث من الموارد فيه الموارد (المهارات) التقنية وهي المسؤولة عن تحسين المعرفة التقنية بشكلٍ نسبي ضد محاولات المحاكاة والتقليد ، وهنا تؤدي قوانين براءات الاختراع المسؤولة عن حماية حقوق المخترعين بشكلٍ نسبي ضد حالات المحاكاة والتقليد (هل وجونز، 1999).

أما نجواي (Ngowi) فيصنفون موارد المنظمة في إطار الموارد الملموسة وغير الملموسة إلى نوعين ، هما : الموارد الخاصة بالمنظمة والتي تتحقق لها قيمة تفوق سعرها السوقي ، والموارد الخاصة بالاستخدام والتي تنخفض قيمتها عندما تستخدمها المنظمة بشكلٍ مختلف أي استخدامها لغير الأغراض التي وفرت من أجلها . أما النوع الثالث من الموارد فهي الموارد المرنة والتي لا يتجاوز سعرها أسعار عوامل السوق ، والتي قد يتمكن المنافسين من امتلاكها وتقليدها وبالتالي تقليد الاستراتيجيات القائمة على مثل تلك الموارد (Ngowi, et. al., 2001)، ومن هنا نجد المنظمة قد تلجأ إلى الاعتماد على هذا النوع من الموارد لكي تقلل أو تقلص من عوائق دخول منافسين جدد إلى القطاع الصناعي الذي تعمل فيه.

وتنقسم إلى نوعين ملموسة وغير ملموسة : (الدوري، 2009)

1- الموارد الملموسة :

وتصنف إلى ثلاثة أنواع : المواد الأولية ومعدات الإنتاج والموارد المالية. وتظهر أهمية الموارد الملموسة في الكيفية التي يتم الحياة بها عليها. وكذا الطريقة التي يتم استغلالها بها، والتوليف بينها بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة، باعتبار هذه الموارد تستغل من قبل معظم الأنشطة.

2- الموارد غير الملموسة :

- وهي تشمل كلاً من الجودة والمعلومات والتكنولوجيا ومعرفة كيفية العمل والمعرفة :
- **الجودة** : وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الاتجاه إيجابياً، بمعنى تعزيز المكانة التنافسية للمنظمة.
- **التكنولوجيا** : التطور الرهيب الذي عرفه العالم أصبح للتكنولوجيا دوراً هاماً، لكونها تتحكم في الساحة الاقتصادية، فامتلاك تكنولوجيا متطورة يعني امتلاك مصدر قوة.
- **المعلومات** : تعتبر المعلومات أحد الموارد الاستراتيجية في أي منظمة، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية، أو اتخاذ القرار المناسب بدونها، خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة، وتؤدي المعلومات دورها في حال حسن استغلالها، من حيث الانتقاء، التوقيت، ومجال الاستخدام، وطرق استخدامه.
- **المعرفة** : تشمل كل ما يهم المنظمة، من المعلومات التقنية والعلمية، المحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا، وتبرز أهمية المعرفة في الميزة التنافسية في المجالات الإبداعية، التي غالباً ما تضيف قيمة للقدرة التنافسية للمنظمة.
- **معرفة كيفية العمل** : الحديث هنا يكون حول ثقافة الإتقان المتواجدة في المنظمة، والتي يتجلى بها عملها في مختلف المستويات، الإنتاج، التنظيم و التسويق من أجل إنتاج العمل المطلوب.

أما ساجو (Sago) فيشير إلى أن الاعتماد على الموارد المنظمة يمكن أن يقود إلى تحقيق المزايا التنافسية ، وقد أشار في ذلك إلى أن الموارد المنظمة متعددة ، ومن الأمثلة على ذلك: الموارد المالية ، والموارد البشرية ، والموارد المصنعية ، وموارد الموقع ، والموارد التجارية، وموارد الامتياز ، والموارد السرية (كالاختراعات)، وموارد العلامة التجارية.

فيما أشار (ادريس والغالبي) إلى أن موارد المنظمة يمكن النظر إليها في إطار كونها موارد ملموسة: مالية والمادية، وموارد غير ملموسة: التكنولوجيا، الشهرة، الثقافة، المعرفة وأخيراً الموارد البشرية المتمثلة بالمهارات وإمكانية الاتصال والتعاون والتحفيز (ادريس والغالبي، 2009).

ويمكن توضيح بعض وجهات النظر المختلفة في تصنيف أنواع الموارد المنظمة المطروحة في إطار هذا البحث في الجدول الآتي :

جدول رقم (3)

تصنيف الموارد (الموجودات) المنظمة حسب وجهات نظر بعض الباحثين والكتّاب

م	الباحث	السنة	التصنيف
1.	Porter	1985	موجودات المدخلات ، موجودات العمليات ، موجودات القنوات ، موجودات المستهلكين ، موجودات المعرفة بالسوق .
2.	Mintzberg	1987	الموجودات الإستراتيجية .
3.	Teece, et. al.	1997	الموجودات التكنولوجية ، والموجودات المتممة ، والموجودات المالية ، والموجودات غير ملموسة، والموجودات المؤسسية ، و موجودات البنية الهيكلية للسوق ، والموجودات الهيكلية ، والحدود التنظيمية .
4.	هل و جونز	1999	الموارد المادية المتفردة القيمة، والموارد المعنوية، والموارد (المهارات) التقانية .
5.	الشماع	1999	الموارد المادية، والموارد البشرية، والموارد المالية، والموارد المعلوماتية
6.	Ngowi, et. al.	2001	الموارد الخاصة بالمنظمة ، والموارد الخاصة بالاستخدام ، والموارد المرنة .
7.	Sago	2003	الموارد المالية ، والموارد البشرية ، والموارد المصنعية ، وموارد الموقع ، والموارد التجارية، وموارد الامتياز ، والموارد السرية ، وموارد العلامة التجارية
8.	إدريس والغالبي	2009	موارد ملموسة: مالية، مادية موارد غير ملموسة: التكنولوجيا، الشهرة، الثقافة، المعرفة الموارد البشرية: المهارات، المعارف، القدرات

المصدر: بتصرف من الباحث استناداً إلى التحليل النظري السابق بالاعتماد على (المعاضيدي، 2006).

مما سبق، يتضح تباين وجهات نظر الكتاب والباحثين في تصنيفهم لأنواع الموارد المنظمة، إلا أننا يمكن أن نشير إلى أنه مهما اختلفت تلك التصنيفات فإنها تصب جميعاً في إطار كل من الموارد الملموسة والموارد غير ملموسة التي يمكن أن تستخدمها المنظمة بشكلٍ امثل لتحقيق عناصر التميز على المنافسين في القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه .

• تقييم موارد المنظمة :

إن فحص الموارد من قبل المنظمة وتحليلها ومتابعة تطورها يعتبر أمراً ذو أهمية كبيرة لذلك يأتي هذا التحليل والتقييم شاملاً لمجمل الموارد وفي مختلف أقسام وإدارات المنظمة، كإدارة الإنتاج والعمليات وإدارة التسويق والإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات العامة وإدارة البحث

والتطوير والإبداع وأي إدارة أخرى يمكن أن توجد في منظمات الأعمال، وينصب التحليل هنا على معرفة هذه الموارد بنقاط قوتها وضعفها، إن الموارد في بعض من أجزائها ومفرداتها قد يكون ضعفاً أو قويا ولكن الحكم العام هو الذي يفترض أن يكون السائد لكي تقارن المنظمة نفسها بالمنظمات الأخرى وتقارن نفسها بنفسها في فترات زمنية مختلفة، وعادة ما تعطي المنظمة اهتماما كبيرا للموارد الأساسية فيها والتي تشكل قاعدتها التنافسية اتجاه الآخرين ويكون المورد أساسياً بالنسبة للمنظمة إذا تمتع بجموعه من الخصائص والصفات والتي قام (Barnay) باقتراحها من خلال الإجابة على أربعة أسئلة، أطلق عليها تحليل (VRIO) وهي: (Barnay, 2007)

- ذو قيمة (Value): هل يقدم للعميل قيمة وميزة تنافسية؟
- أن يتصف بالندرة (Rareness): هل باستطاعة المنافسين الآخرين الحصول على نفس المورد؟
- لا يمكن تقليد (Imitability): المورد من قبل المنافسين الآخرين، هل تعتبر تكاليف تقليده باهظة؟
- التنظيم (Organization): هل لدى المنظمة القدرة التنظيمية والإدارية على استغلال مواردها بشكل فعال؟

كما يمكن تقييم موارد المنظمة استناداً لمعرفة هل تمتلك المنظمة لما يعرف بالمورد الثمين (The Valuable Resource)، وهنا أشار كلاً من (Collis & Montgomery) إلى خمسة اختبارات يتوجب على أي من الموارد اجتيازها لكي تصبح مورداً ثميناً، وهذه الاختبارات هي :

- 1- عدم قابلية التقليد Inimitability، والذي يشير إلى صعوبة نقل الموارد إلى المنافسين، إذ تحدد صعوبة القيام بتقليد الموارد إذا كان المورد :
 - فريداً مادياً.
 - وناتج عن أنشطة متطورة تتبع مساراً مستقلاً.
 - وغامضاً ويصعب على المنافسين تقليده.
 - وناتج عن استثمار موارد ذات كلفة عالية في سوق محددة وناتج عن معوقات اقتصادية.
- 2- قابلية الديمومة (الاستمرارية) Durability، وتشير إلى عدم انخفاض قيمة المورد بسرعة .
- 3- ملائمة المورد لمن يستحوذ على قيمته Appropriability (المنظمة، الزبائن، الموزعين، المجهزين، العاملين).
- 4- قابلية الاستبدال Substitutability، والتي تشير إلى تمكن المورد الوحيد ينتج عنه مورد مختلف.
- 5- التفوق التنافسي Competitive Superiority، والذي يشير إلى البحث عن مدى تعلق المورد بصورة أفضل بالمنافسين؟ (أبو شعبان، 2011)

إطار عمل (VRIO) لتحليل الموارد :

قدم "بارني" (Barney) إطار عمل (VRIO) لتحليل كل مورد من موارد المنشأة الرئيسية من حيث مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال امتلاكه للخصائص التالية (Barney, 2007) :

- القيمة (Value) : هل يضيف قيمة للزبائن ويوفر الميزة التنافسية؟
- الندرة (Rareness) : هل يمتلك المنافسين مثله؟
- القابلية للتقليد (Imitability) : هل تكلفه تقليده مرتفعة؟
- التنظيم (Organization) : هل يتيح تنظيم المنشأة استغلال هذا المورد؟ هل هناك بدائل متاحة لهذا المورد؟

في حالة الإجابة "بنعم" على تلك الأسئلة ضمن إطار عمل VRIO بالنسبة لمورد معين فإن ذلك المورد سيعكس نقطة قوة وقدرة مميزة للمنشأة (Distinctive Competency). يساهم تقييم مدى أهمية هذه الموارد في التأكد من كونها تمثل عوامل داخلية استراتيجية —أي عناصر القوة والضعف التي تساعد في تحديد مستقبل المنشأة. ويمكن القيام بذلك من خلال مقارنة المقاييس الخاصة بهذه الموارد مع المقاييس الخاصة بكل من (1) الأداء الماضي للمنشأة، (2) المنافسين الرئيسيين للمنشأة، (3) متوسط الصناعة ككل. ويعد المورد عنصراً استراتيجياً ويجب أخذه في الحسبان عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية في حالة اختلافه بدرجة ملموسة عن الماضي أو عن المنافسين أو عن متوسط الصناعة (Hunger & Waeelen, 2008).

ويدعم هذه النظرية في تحقيق الميزة التنافسية بعض الرؤى التي ظهرت في إطارها ومن أبرزها الرؤية المعتمدة على القدرات "Capabilities-Based View" التي تشير إلى أن الميزة التنافسية للمنظمة تتطلب (هل وجونز، 2001 : 213) :

- موارد متفردة ذات قيمة عالية : وتشمل الموارد المالية، والطبيعية، والبشرية، والمادية والمعنوية التي يجب أن تكون متفردة ومتميزة.
- قدرات متفردة على إدارة هذه الموارد : وتتعلق بمهارة المنظمة في تنسيق مواردها واستخدامها، وسياساتها في إدارة مواردها الداخلية لاسيما مواردها البشرية.

ويتضح من خلال الشكل (7) بأن المدراء في المنظمات التي تنتمي إلى الصف الأول يواجهون موقفاً صعباً، حيث إن الموارد المتاحة لا تنطبق عليها أي قاعدة من القواعد الأربعة في إطار عمل نموذج (VRIO)، وبالتالي يتعذر تنمية أي نوع من أنواع المزايا التنافسية سواء على المدى القريب أو البعيد. فالموارد المتاحة تجعل من الصعب اقتناص الفرص البيئية أو تقليل أثر

التحديات البيئية. بينما تتمتع المنظمات في الصنفين الثاني والثالث بموارد وقدرات قيمة ونادرة، ولكن من السهل تقليدها من قبل المنافسين أو إيجاد بدائل لها من قبل المستهلكين، هنا قد تتمكن المنشأة من تحقيق نوع من الحياد التنافسي أو تحقيق ميزة تنافسية مؤقتة أو مرحلية. أما المنشآت التي تنتمي إلى الصف الرابع فتتطبق على مواردها القواعد الأربعة وهي تتمتع بمزايا تنافسية مستدامة (العارف، 2009 : 184).

شكل (7)

إطار تحليل الموارد (VRIO) من حيث الاستدامة والمغزى التنافسي

هل المورد أو القدرة :				
ذو قيمة	نادر	صعب التقليد	لا يوجد له بدائل	المغزى التنافسي
لا	لا	لا	لا	لا يعد ميزة تنافسية
نعم	لا	لا	لا	حياد تنافسي
نعم	نعم	لا	لا	ميزة تنافسية مؤقتة
نعم	نعم	نعم	نعم	ميزة تنافسية مستدامة

المصدر : نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية "المفاهيم والحالات"، 2009م، ص 183، الإسكندرية، الدار الجامعية.

• الموارد ودورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقاً للنظرية القائمة على أساس الموارد:

إن ما ذهبنا إليه من تحليل وتوضيح لآراء الكتاب والباحثين في تصنيف الموارد المنظمة يشير وبوضوح إلى أن قيام منظمات الأعمال يستند أساساً على توافر أنواع وأصناف متعددة من الموارد، لا بل أن تحديد الموارد اللازمة لبناء أي من المنظمات يتوقف على طبيعة تلك المنظمة وبالطريقة التي تتجز بها أهدافها، وبالرغم من تباين التسميات التي أطلقها الكتاب والباحثين لوصف تلك الموارد، إلا أننا نرى أنها ومهما اختلفت تسمياتها لا تخرج عن تصنيفين رئيسيين هما :

- التصنيف الأول: الموارد الملموسة (المادية) والتي تتضمن كل ما هو مادي من الموارد، فضلاً عن كونه من الضروريات التي تسعى المنظمات لامتلاكها والاستناد عليها في إنجاز أهدافها.
- التصنيف الثاني: الموارد غير الملموسة (غير المادية) والتي تحصل عليها المنظمة نتيجة لتكامل عوامل متعددة أبرزها مدة ممارستها للعمل (خبراتها المتنوعة) ، المهارات البشرية المتوفرة ، المهارات المعرفية المتاحة فيها وغيرها مما ينعكس في امتلاك المنظمة لهذا النوع من الموارد والذي يساعدها في تحقيق المزايا التنافسية في القطاع الصناعي الذي تعمل فيه .

وفي إطار التأكيد على حقيقة ما ذهبنا إليه نجد أن البعض يشير إلى أن وجود وتوفير الموارد المادية بصيغ الاستثمار المادي الملموس، وكذلك وجود الموارد غير الملموسة يمكن أن يقود ومن خلال تفاعل هذين النوعين من الموارد في منظمات الأعمال إلى تشكيل الأسس التي تقود إلى تحقيق المزايا التنافسية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة والتي تكون قد استندت فعلاً على درجات عمق وتركيز المنظمة على تلك الموارد (Hamel & Heene, 1994).

وتأكيداً لذلك نجد أن (هل وجونز) يشيران إلى أن الاستناد في بناء المزايا التنافسية للمنظمة على الأنواع المختلفة من الموارد يقود إلى تباين في نوعية تلك الميزة ومدى ديمومتها، إذ أشاروا إلى أن الاستناد إلى الموارد المتفردة القيمة سوف يقلص الفترة الزمنية لديمومة تلك الميزة لدى المنظمة نتيجة لسهولة تقليد المنافسين لها، في حين إن بناء الميزة التنافسية استناداً إلى الموارد المعنوية سيطيل من استفادة المنظمة من تلك المزايا نتيجة لوجود الكثير من العوائق التي تعيق إمكانية قيام المنافسين في تقليدها وهذا يعود إلى عوامل تتعلق بقناعة المستهلكين بالعلامة التجارية مثلاً أو العوائق القانونية التي تفرضها التشريعات والقوانين، أما الاستناد في بناء المزايا التنافسية على الموارد والمهارات التقنية سوف يسهم في ديمومة استئثار المنظمة صاحبة تلك الموارد بها لفترة لا تقل عن (17) سنة وفقاً لقوانين براءة الاختراع (هل وجونز ، 1999 ، 198) .

وهنا يمكن للمنظمات أن تحقق المزايا التنافسية من خلال الاعتماد على تراكم (تجميع) كميات كبيرة من الموجودات والموارد المادية والمالية وتتمكن المنظمات من تحقيق المزايا التنافسية بالاستناد إلى تلك الموارد النادرة التي تمتلكها.

وفي ذلك يشير (المعاضيدي) إلى أن هناك العديد من العوامل التي تسهم في جعل الموارد أساساً في بناء إستراتيجية للمنظمة (إستراتيجية تنافسية) ومن ثم تحقيق المزايا التنافسية من خلال تبني تلك الإستراتيجية، وقد أسهم التحليل الوصفي النظري الذي شمله البحث في توضيح تلك العوامل ، نوع الموارد المطلوبة والمتاحة أمام منظمة الأعمال ، وطريقة استخدام تلك الموارد من قبل المنظمة، درجات عمق وتركيز المنظمة على الموارد ، إذ اتضح من خلال ما سبق أن الاختلاف والتباين في أنواع الموارد المعتمدة في بناء المزايا التنافسية أسهم في اختلاف أساس الميزة التنافسية ، فضلاً عن إسهامه في اختلاف المدى الزمني لديمومة الميزة التنافسية التي حققتها المنظمة . كما أن آليات امتلاك المنظمة للموارد مرهون بإمكانيات المنظمة، أما تحقيق المزايا التنافسية استناداً إلى تلك الموارد فيكمن في : الطريقة التي تستخدم فيها المنظمة تلك الموارد، وكم الموارد المتجمعة لدى المنظمة (المنظمات الكبيرة)، أما المنظمات الصغيرة التي تصطدم بندرة

الموارد فإنها يمكن أن تقوم ببناء استراتيجياتها اعتماداً على مقدراتها المملوكة بدلاً من التفكير بالقيام بتقليد المنظمات الكبيرة الأمر الذي يصعب عليها القيام به (المعاضدي، 2006).

أخيراً، يمكن الإشارة أنه ما دامت الإستراتيجية أداة من أدوات تحقيق الميزة التنافسية وأن أية إستراتيجية لا بد وأن تصاغ بموجب موارد المنظمة وفي ضوءها، لذا يتأكد الدور الجوهرى لتلك الموارد في تحقيق الميزة التنافسية .

2. القدرات : Capabilities

أما القدرات، فيمكن لنا أن نعزوها إلى مهارة المؤسسة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي، وتلك المهارات تكمن في الأنظمة المعتادة للمنظمة، أي في الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة على صعيد اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق الأهداف المأمولة، ويمكن القول أن قدرات المنظمة تُعد نتاج لهيكلها التنظيمي وأنظمة الرقابة الخاصة بها. وتلك العوامل تحدد كيف وأين تتخذ القرارات داخل المؤسسة والسلوكيات التي تُكافئ عليها المؤسسة، إضافة إلى اللوائح والقوانين والقيم الثقافية في المؤسسة. والجدير بالذكر أن نأخذ في اعتبارنا أن القدرات تندرج تحت فئة العوامل المعنوية، وتكمن تلك القدرات في الأفراد، وفي الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد ويتعاونون ويتخذون القرارات في إطار محيط المنظمة (العارف، 2009).

إن المنظمات في ضوء مواردها تقوم ببناء قدرات تنظيمية عامة، وهذه تمثل تركيبة مقعدة وشبكة متداخلة من الإجراءات والعمليات التي تحدد فاعلية وكفاءة المنظمة في تحويل مدخلاتها (الموارد) إلى مخرجات (منتجات ، وخدمات)، إن هذه القدرات العامة تعطي للمنظمة مساحات كافية للمنافسة بمختلف المجالات والأنشطة، ولكن يفترض بإدارة المنظمة ولكي تكون فاعلة ومتميزة أن تحاول تأطير مجموعة متميزة من القدرات (Distinctive Capabilities) تتفرد فيها لتشكّل لها ميزات تنافسية (Competitive Advantage) تساهم في إيجاد نتائج أداء عالية ومتميزة عن المنافسين كافة من جهة أخرى فإن التفاعل المتبادل والمباشر بين القدرات والكفاءات الجوهرية (Core Competencies) يتيح للمنظمة التركيز الجدي على قدرات متميزة تساندها أيضاً هذه الكفاءات (هل وجونز، 1999).

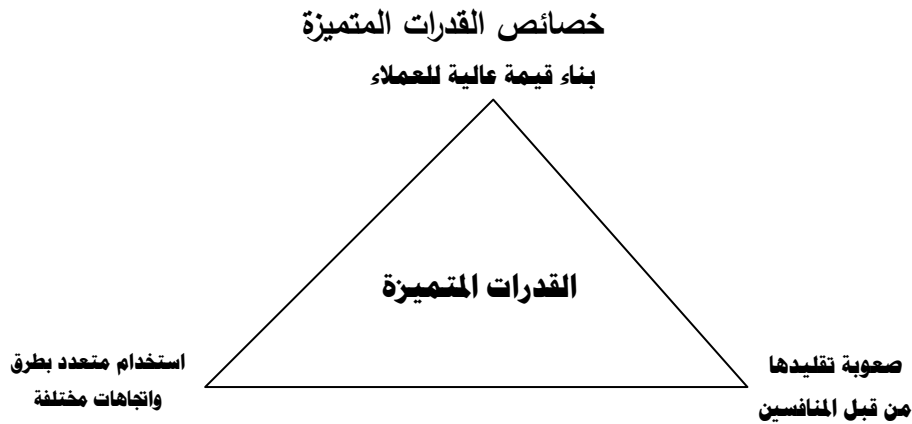
القدرات المتميزة : Distinctive Capabilities

إن القدرات المتميزة تمثل قدرات خاصة وفريدة تميز منظمة الأعمال عن غيرها من المنافسين، إن الذي يجعل القدرات متميزة ثلاث خصائص أساسية وهي :

- تساهم القدرات المتميزة في إيجاد قيمة عالية للعملاء وتؤدي إلى منافع حقيقية لهم .
- لا يستطيع المنافسين تقليد هذه القدرات المتميزة أو في أحوال أخرى تصبح عملية تقليدها مكلفة.

- تسمح القدرات المتميزة للمنظمة باستخدام طرق واتجاهات مختلفة ومتنوعة، إن هذه الخاصية الأساسية هي مفتاح أساسي لفهم الدور المهم الذي تلعبه الكفاءات المحورية في مجمل عمليات وإجراءات المنظمة . والشكل رقم (8) يوضح لنا ذلك:

شكل (8)

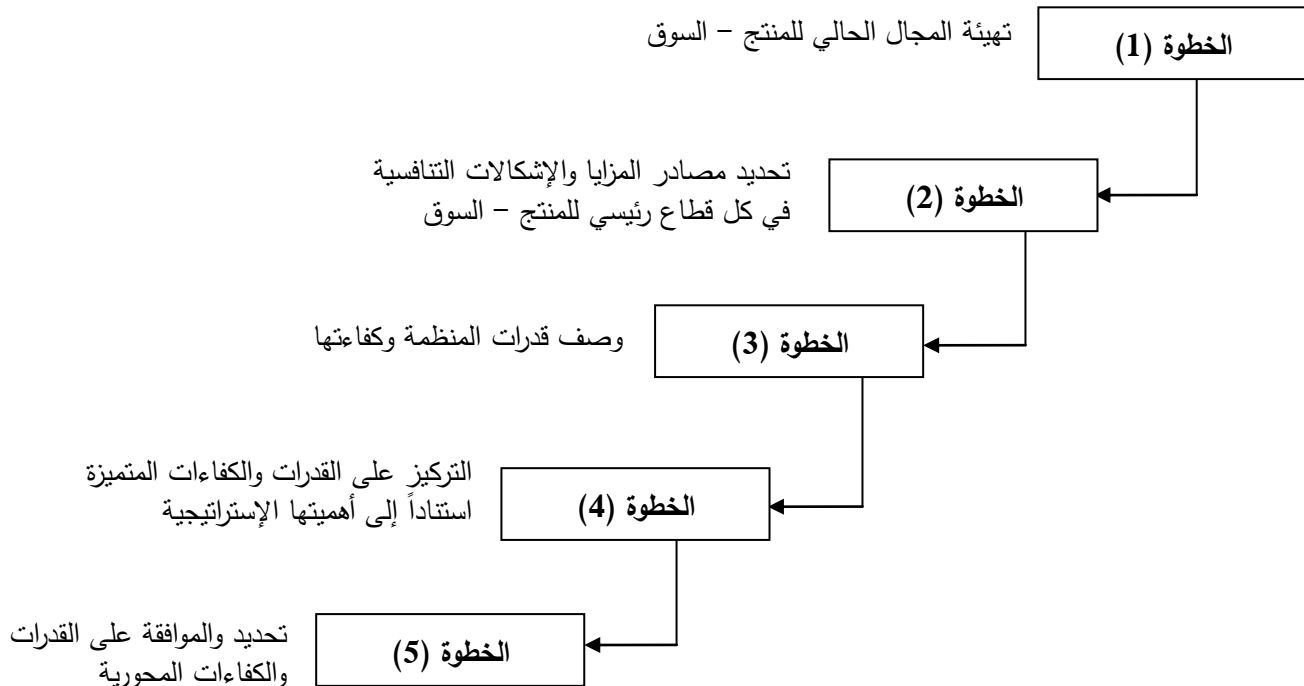


المصدر: الغالبي وإدريس، الإدارة الاستراتيجية: "منظور منهجي متكامل"، 2009، ص 306، عمان.

إن مفهوم جوهر الكفاءة والذي عمم استخدامه من قبل C. Prahalad & G. Hamel، في عام 1990 يعني قدرة المنظمة على بناء قيمة أساسية تجسدها بمهارات وقدرات تتقاسمها مختلف خطوط الإنتاج أو أعمال المنظمة المتنوعة وبالتالي فإنها تسند قدراتها المتميزة لكي تحقق ميزات تنافسية في الصناعة. ولغرض فحص علمي وواقعي تؤثر فيه المنظمة وتحدد قدراتها المتميزة فإنه يمكن طرح الخطوات التالية كإطار للوصول إلى هذا الأمر وكما هو موضح في الشكل رقم (9):

شكل رقم (9)

خطوات تحديد القدرات المتميزة



المصدر: الغالبي وإدريس، الإدارة الاستراتيجية: "منظور منهجي متكامل"، 2009، ص 307، عمان.

الكفاءة المحورية أو الكفاءات الجوهرية (Core Competencies) :

تشير معظم الدراسات في مجال الأعمال إلى أن قدرة المنظمات على التنافس ترتبط بمدى نجاح أعمالها في المستقبل وهو أمر مرهون بالطرق السريعة للوصول إلى الفرص المستقبلية وليس الفرص الحالية، وتتجسد الطريقة السريعة فيما يعرف بالكفاءات المحورية "Core Competencies"، أو "الكفاءات المتميزة" "Distinctive Competencies"، التي يمكن تعريفها بأنها (تركيبية أو مجموعة من المهارات الفارقة، والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، والتكنولوجيا فائقة المستوى، والروتينيات "التصرفات المنتظمة"، التي تشكل حجر الأساس للتنافس وتحقيق ميزة تنافسية متواصلة) (خليل، 1998 : 32).

وفي هذا السياق، تم طرح مفهوم الكفاءات التنظيمية (Organizational Competencies) ويؤكد الأخير على أهمية موارد المنظمة وقدراتها ودورها في اختيار وتطبيق وتطوير استراتيجياتها، كما يتضمن جميع موجودات المنظمة من مهارات، وعمليات، وتكنولوجيا، ومعرفة، والعلاقات بين الأفراد والجماعات. وقد انبثقت أهمية هذا المفهوم من خلال ما تم طرحه في أدبيات النظرية المعتمدة على الموارد، التي ترى أن المنظمة مجموعة من الموارد والقدرات التي تعتبر مصدراً مهماً للميزة التنافسية. وحتى تحقق هذه الكفاءات ميزة تنافسية متواصلة يجب أن تتمتع بشرطين هما (Barney, 1991: 101) :

- أن هذه الكفاءات يجب أن تكون قيمة، من أجل اكتشاف واستغلال الفرص وتجنب التهديدات في البيئة المنافسة، والتميز عن المنافسين.
- أن تكون هذه الكفاءات فريدة وأن عدداً قليلاً من المنظمات في البيئة المنافسة تمتلك مثل هذه الكفاءات.

ولقد ساعدت النظرية المعتمدة على الموارد في طرح الكفاءات التنظيمية وساعدت أيضاً على طرح إطار مهم لما يسمى منظور الكفاءات، والذي يعطي اهتماماً كبيراً بخلق المعرفة وبناء العمليات التعليمية لتحقيق الميزة التنافسية التي للموارد البشرية دور مهم فيها، الأمر الذي أبرز أهمية كبرى للموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية متواصلة للمنظمة، وهذا ما وجه الاهتمام نحو عملية تطوير الكفاءات "Competencies Development"، التي تعتمد استراتيجياتها بشكل كبير على الأفراد وما يمتلكونه من مهارات ومعارف تستخدم لتطوير المخرجات والاستجابة السريعة والمرنة للعملاء. وبذلك أدى التركيز على الأفراد ودورهم في خلق المعرفة واعتبارهم مورداً استراتيجياً وفقاً للرؤية المعتمدة على الكفاءات "Core-Competency Perspective" إلى جعل معطيات المنافسة تتطور لتصبح حول الموارد البشرية النادرة والمتميزة (Bartlett & Sumantra, 2002: 17).

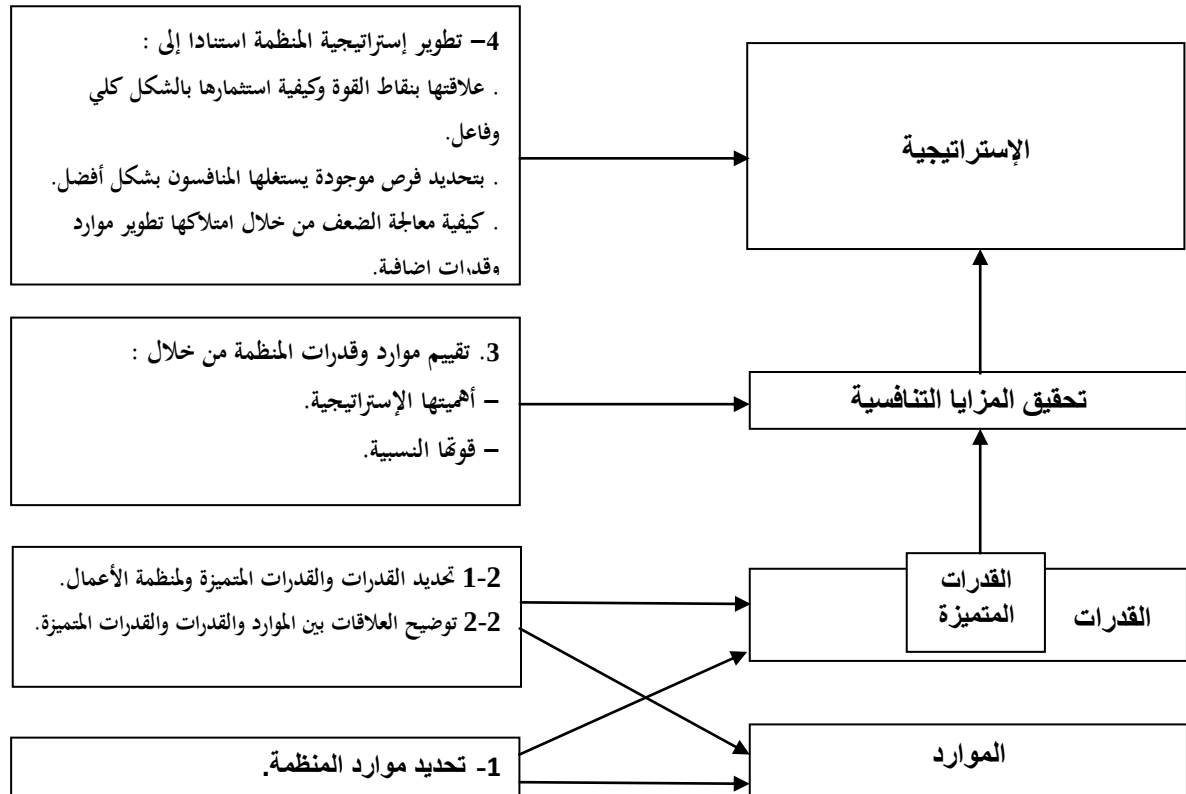
وينسجم هذا مع ما طرحه مدخل الموارد/الكفاءات "Resource-competency Perspective" الذي يعتبر من المداخل النظرية التي ظهرت لمحاولة تفسير ما الذي تحتاجه المنظمة

للتحول من النظرة التقليدية لإدارة الموارد البشرية نحو النظرة الاستراتيجية من أجل تحقيق ميزة تنافسية متواصلة للمنظمة، إذ يقوم هذا المدخل على فكرة رئيسية مؤداها أن الموارد البشرية النادرة، والقيمة، وغيرها، تشكل أساساً للميزة التنافسية المتواصلة على اعتبار أن الموارد البشرية وبهذه الخصائص يمكن أن تزيد من قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية لها، كما تساعد المنظمة على تطوير الكفاءات والقدرات من خلال إبداعاتها، إضافةً إلى تشجيع بيئة العمل القائمة على التعلم التنظيمي. وبذلك يؤكد مدخل الإمكانيات/الكفاءات على ضرورة امتلاك المنظمة لمجموعة من الموارد التي تشمل المعلومات، والمعرفة، والأصول، والإمكانات، والعمليات التنظيمية التي يتم تحويلها إلى قدرات وكفاءات محورية والتي تمثل مصدراً مهماً لتحقيق ميزة تنافسية متواصلة للمنظمة (عبيدات، 2003 : 4).

إن منظمات الأعمال وهي تعمل في بيئات شديدة المنافسة سريعة التغير، عالمية الأبعاد تحاول الاستفادة من هذه الموارد والقدرات والكفاءات لإيجاد ميزات تنافسية تستند عليها منظمات الأعمال في إستراتيجيتها، بمعنى أن هناك وحدة في التحليل وترابط هذه المفاهيم بطريقة منطقية ومنهجية إلى إسناد كفوء لإستراتيجية منظمة الأعمال وجعلها متماشية مع واقع قدرات المنظمة الداخلية ومواردها وما يحيط بها من متغيرات في البيئة الخارجية ويوضح الشكل (10) خلاصة مركزة لتحليل وترابط هذه المفاهيم:

شكل رقم (10)

ترابط مفاهيم الموارد والقدرات لتحقيق المزايا التنافسية



المصدر: الغالبي وإدريس، الإدارة الاستراتيجية: "منظور منهجي متكامل"، 2009، ص 308، عمان.

المبحث الثالث

استدامة المزايا التنافسية

المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المزايا التنافسية: آلية مواجهتها ومتطلبات استدامتها

مفهوم الاستدامة Sustaining Concept :

تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين أيضاً بشأن تحديد المقصود بالاستدامة، إذ نجد أن المفهوم الذي طرحه (Porter) أقل المفاهيم غموضاً، والذي يستند إلى استخدام عبارة الربحية طويلة الأجل في الإشارة إلى مفهوم الاستدامة، وأشار كذلك إلى الأداء فوق المتوسط في محاولة منه للتعبير عن كون أداء المنظمة متفوق على أداء الصناعة التي تنتمي إليها تلك المنظمة، من هنا نجد أن مفهوم الاستدامة يرتبط بالأجل الطويل. فيما استخدم (Barney) مصطلح الزمن بوصفه مصدراً لاستدامة المزايا التنافسية التي استمرت المنظمة بحالة الاحتفاظ بها بعد أن ضاعفت جهودها لتكرار تلك المزايا بعد انقطاعها، ويعدّ هذا المفهوم الأكثر دقة من الناحية النظرية ولكنه ليس ممكناً وليس ذو معنى في الواقع العملي (المعاضدي، 2005).

من جهته تبنى (Wiggins) آراء كل من (Porter) و (Barney) لأغراض تحديد ما إذا كان بالإمكان اعتبار الأداء المتميز للمنظمة مستمراً، وأشار إلى أن استمرار الأداء الاقتصادي المتميز للمنظمة يمكن عدّه مقياساً لعملية المقارنة فيما بين أداء المنظمة وأداء القطاع الذي تنتمي إليه والذي يمكن أن يستمر في إطار المدى الزمني الذي يمكن أن يختلف من صناعة لأخرى اعتماداً على مجموعة من العوامل، منها ما هو خارجي مثل (دورة حياة المنتج، قوانين حماية براءات الاختراع)، وعوامل أخرى تخص طبيعة الصناعة (مثل صناعة الحاسبات الإلكترونية) التي توصف بأنها ذات دورة حياة قصيرة لا تتجاوز سنوات محدودة، و(صناعة بعض الأجزاء الأوتوماتيكية وملحقاتها) التي تمتاز بأن دورة حياتها طويلة نسبياً. (Nothnagel, 2008)

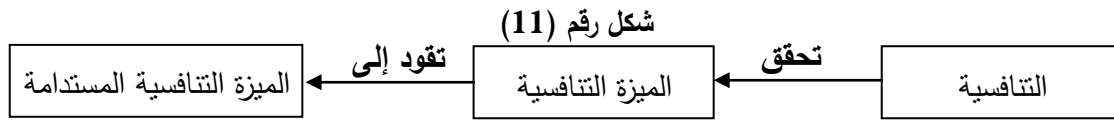
فيما يشير البعض إلى أن مفهوم الاستدامة يمتد ليشمل كل التصرفات التي تقوم بها المنظمة والتي من شأنها أن تضيق أو تسد الطريق أمام المنافسين من القيام بتقليد نقاط القوة والقدرات الإستراتيجية المتفردة للمنظمة أو قيامهم باستبدالها من خلال استخدام أية موارد أخرى.

يتضح مما سبق أن هنالك ارتباطاً فيما بين الاستدامة والمدى الزمني الذي تتحقق فيه حالة الاستدامة من جهة، فضلاً عن الارتباط فيما بين الاستدامة والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المنظمة، ومدى طول أو قصر دورة حياة المنتجات التي تقدمها الصناعات المختلفة، وكذلك

الارتباط بين الاستدامة والتصرفات التي تتخذها المنظمات والتي من شأنها تحديد قدرة المنافسين على التصرف بحرية لاستدامة مزاياهم التنافسية.

المزايا التنافسية المستدامة :

يمكن النظر إلى الميزة التنافسية المستدامة بوصفها مخرجات لحالة التنافسية التي تمارس منظمات الأعمال فيها أعمالها والتي يمكن أن تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية، عند ذلك تحاول منظمات الأعمال جاهدة إلى استدامة هذه المزايا التنافسية، ويمكن أن تتضح تلك الصورة من خلال الشكل الآتي الشكل رقم (11):



المصدر : معن المعاضيدي، إدارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المزايا التنافسية، 2007، ص 7، الأردن.

وفي إطار ذلك نرى أن المنافسة تتطلب استخدام نقاط قوة وقدرات متفردة لدى المنظمة تساهم في الدفاع عن المنظمة ضد حالات التقليد من قبل المنظمات الأخرى، فنقاط القوة والقدرات تلك يمكن أن تعدّ بمثابة مزايا تنافسية تحاول منظمة الأعمال القيام بكل ما من شأنه من أفعال وتصرفات تسهم في تضيق أو سد الطريق أمام المنظمات المنافسة للنجاح في تقليد استخدام نقاط قوة المنظمة وقدراتها المتفردة بقصد الحد أو التقليل من المزايا التنافسية للمنظمة الأولى من جهة، والإمداد بالمزايا التنافسية التي تمتلكها المنظمة الثانية، وهذا ما يدخل في إطار المخاطر التي تتسبب بفقدان الميزة التنافسية.

التأصيل النظري لاستدامة المزايا التنافسية :

تركز غالبية البحوث في ميدان الإدارة الإستراتيجية على استقصاء وتوضيح الفروقات الجوهرية في الأداء فيما بين منظمات الأعمال، الأمر الذي يشير إلى تغاير وتباين في أداء المنظمات ونتائجه، وإن هذا التباين يتركز في الكثير من جوانبه على الميزة التي تحققها منظمة الأعمال وتتفوق فيها على منافسيها، والتي يصعب على المنظمات الأخرى تقليدها في غالب الأحيان، لا سيما فيما إذا كانت قد بنيت استناداً إلى موارد المنظمة متفردة القيمة أو قدراتها الإستراتيجية أو التزاماتها الإستراتيجية أو محاولات التجديد المستمر وبما يهيئ الفرصة أمام المنظمات التي حققتها للعمل على ديمومتها وتحقيق مستويات الأداء المتميز المستمر.

إن ما يعنيه الإداريون بمصطلح المزايا التنافسية المستدامة، يشير إليه الاقتصاديون في إطار تحقيق مستويات من الأداء الاقتصادي المتميز المستمر، وكلا وجهتي النظر تؤكدان على

إمكانية تحقيق ذلك من خلال امتلاك مزايا تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها.
(www.wiggo.com/CA97Acad.pdf)

وباسترسال التسلسل التاريخي لجهود الكتاب والباحثين في هذا المجال، نجد أن بدايات الاهتمام بالميزة التنافسية كانت قد ظهرت من خلال الجهود التي قام بها (Ansoff)، ثم تبعتها جهود مجموعة الباحثين في Harvard Business School والتي أشارت إلى جهود (Porter) في أواخر السبعينيات وبدايات الثمانينات ، تبعتها إصدارات Strategic Management Journal في إطار ما تضمنته من مقالات وبحوث تحمل في طياتها نماذج وأمثلة إستراتيجية أشارت إلى أن "المزايا التنافسية أصبحت موضوعاً مركزياً يحتاج إلى الإثبات والفهم والتوضيح في إطار العلاقات السببية المؤدية إليه والمرتبطة به، وأشارت إلى أن إثبات ذلك ليس بالمهمة البسيطة والسلسة.

وفي إطار ذلك تركز الجهود والأعمال الأخيرة لـ (Porter)، (Conner)، (Barney)، (Amit & Schoemaker)، (Ghemawat) على اتساع مفهوم المزايا التنافسية في إطار طرح مفاده أن كثير من المزايا التنافسية يصعب تقليدها، وهي بذلك تعني ما يشير إليه الاقتصاديين بالأداء الاقتصادي المتميز والمستمر، وفي هذا الاتجاه يميز البعض من الاقتصاديين فيما بين الأداء الاقتصادي المتميز المؤقت والذي ينسجم بشكل كبير مع مفهوم الميزة التنافسية في إطار المدى الزمني القصير ، فيما تشير نظريات التسعير بأن الأداء الاقتصادي المتميز في المدين المتوسط والطويل في الحقيقة ناتج عن مستويات مختلفة من ربحية الصناعة المرتبطة بإحداث عوائق الدخول بوصفها آليات ممكنة لتحقيق الأداء الاقتصادي المتميز المستمر (Stigler)، وهذا ما يمكن إنجازها في إطار المدى الزمني الطويل، من جهته يؤكد (Schmalensee) بأن هياكل السوق (الاحتكار واحتكار القلة) من جهة والحصة السوقية من جهة أخرى تعدّ محددات أساسية لمستويات الربحية، فيما ترى المدرسة الاقتصادية النمساوية Austrian School of Economics بأن الأداء الاقتصادي المتميز هو نتيجة منطقية لدورات الإبداع Cycles of Innovation والأنشطة المنظمة التي من شأنها أن تخلق وتحقق المزايا للمنظمة (المعاضيدي، 2005).

وتبنيت النظريات الاقتصادية التقليدية المحدثّة Neoclassical Theory والمدرسة الاقتصادية النمساوية والنموذج التنافسي المبالغ فيه للإدارة الإستراتيجية أسباب متعددة ومتنوعة لعدم استمرارية الأداء الاقتصادي المتميز والتي تنصب على الديناميكية المؤقتة الناتجة عن التقليد، دخول المنافسين الجدد والمنتجات البديلة والتي تقود إلى تآكل المزايا التنافسية وعدم استمراريته.

من جهته يشير (هل وجونز) إلى أن أهم مسببات عدم استمرارية المزايا التنافسية تتعلق بحالات التقليد التي تشهدها بعض الصناعات، وقدرات المنافسين والتزاماتهم، وأخيراً الديناميكية ودرجة التغيير التي يشهدها القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المنظمة (هل وجونز، 1999 : 218).

وفي إطار الإدارة الإستراتيجية يشير البعض إلى إمكانية تبني أحد مدخلين لاستدامة المزايا التنافسية والحد من مخاطر فقدانها أو تقليصها، وهما :

1- النظرة المستندة إلى اقتصاديات المنظمات الصناعية (Porter, 1980: 1985).

2- النظرة المستندة إلى الموارد (Resource Based View) والمرتبطة بالموارد غير القابلة للتقليد بوصفها وسيلة أساسية لتحقيق المزايا التنافسية واستدامتها في إطار إشارتها إلى أن تعظيم الربح هو الهدف الأساس الذي يدفع منظمات الأعمال إلى ممارسة أعمالها وهو في الوقت نفسه يدفعها نحو البحث عن الوسائل الكفيلة التي تساعد على تحقيق ما يفوق العوائد المستهدفة، وبما يقود إلى تحقيق استدامة المزايا التنافسية وتحقيق الأداء الاقتصادي المتميز المستمر (Barney, 1991).

وفي ضوء ما سبق، يمكن إتباع الآلية التي تستند إلى الأخذ بالاعتبار مجموعة المخاطر المؤثرة في استدامة المزايا التنافسية ومحاولة دراستها وتحليلها واكتشاف آثارها بوصفها وسيلة ناجعة لتحقيق استدامة المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال، سيتناول هذا الجزء من البحث استعراضاً لهذه (العوامل) المخاطر لبيان آثارها السلبية وانعكاساتها على استدامة المزايا التنافسية، ومن ثمّ تحديد الآليات التي يمكن من خلالها تحقيق نتائج إيجابية تصب في تحقيق استدامة المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال.

درجة استدامة المزايا التنافسية :

لابد من توافر خاصيتين رئيسيتين لكي تصبح القدرات المميزة للمنشأة بمثابة ميزة مستدامة، الخاصية الأولى هي الاستمرارية (Durability)، والخاصية الثانية هي القابلية للتقليد (Imitability). وتشير الاستمرارية إلى معدل إهلاك أو استنزاف موارد المنشأة أو قدراتها المميزة، وقد يترتب على التكنولوجيا المتطورة انتهاء القدرة المميزة للمنشأة ما. أما القابلية للتقليد فتشير إلى إمكانية محاكاة المنافسين للقدرات المميزة أو الموارد التنافسية للمنشأة ما. وتلجأ الكثير من المنظمات إلى الهندسة العكسية (Reverse Engineering) التي تقوم على تحليل المنتج المنافس بغرض التعرف على مكوناته، أو استقطاب العاملين بالمنظمات المنافسة، أو الاستيلاء على براءات الاختراع. ويسهل تقليد القدرات الجوهرية عندما تتسم بالشفافية وإمكانية النقل والتقليد (Wheelen, 2008) :

• **الشفافية (Transparency) :** وهي تشير إلى سرعة تفهم العلاقات بين الموارد والقدرات المساندة لاستراتيجية المنشأة الناجحة. فمثلاً تتفوق منظمة جيليت لمستلزمات الحلاقة من خلال اعتمادها على البحوث والتطوير في مجال تصميم شفرات وماكينات الحلاقة، ويصعب محاكاة هذه التقنية من قبل المنافسين.

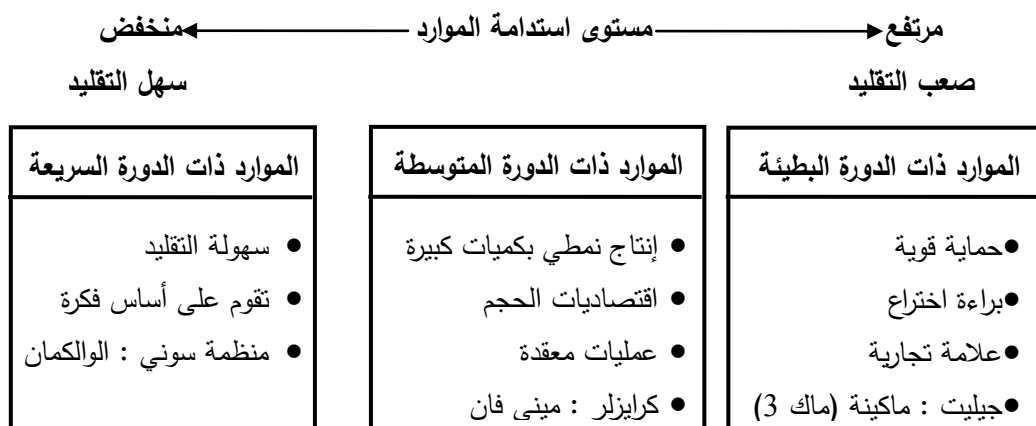
• **إمكانية النقل (Transferability) :** تشير إلى قدرة المنافسين في جمع الموارد والقدرات اللازمة لمساندة التحدي التنافسي، مثلاً من الصعب محاكاة الظروف البيئية والمناخية اللازمة لزراعة الشاي السائدة في الهند وسيلان.

• **إمكانية التقليد (Reliability) :** وهي قدرة المنافسين على استخدام الموارد والقدرات المقلدة لمحاكاة نجاح المنافسين. لا بد من الاعتراف بأن النجاح يعكس توليفة معينة من الموارد والقدرات الملموسة وغير الملموسة التي كثيراً ما يتعذر تقليدها ومضاهاتها من قبل المنافسين.

ويمكن التعبير عن موارد وقدرات المنشأة من خلال منظور الاستدامة الذي يظهر في الشكل (12)، حيث يظهر الشكل بأن استدامة الموارد تتراوح ما بين "منخفض" و"مرتفع"، فالموارد ذات الدورة البطيئة هي الموارد المستدامة نظراً لحمايتها من خلال "براءات الاختراع"، أو النطاق الجغرافي، أو العلامة التجارية القوية، أو المعرفة المنبثقة من خبرات العاملين وثقافة المنشأة. وعلى الجانب الآخر توجد الموارد ذات الدورة السريعة والتي يسهل تقليدها.

الشكل (12)

منظور استدامة المورد



Source: Wheelen & Hunger, Strategic Mmanagement & Business Policy, 2012, P141, New Jersey.

المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان المزايا التنافسية :

تواجه مختلف المنظمات حالة عدم التأكد، وإن التحدي الأساسي الذي يواجه الإدارة هو تحديد مقدار حجم عدم التأكد الذي تقبل به لتستطيع بموجبه تحقيق القيمة للمساهمين في النشاط، وإن عدم التأكد بالأساس يمثل حالتين هما : المخاطر والفرص باحتمالية تقود إما إلى تآكل القيمة أو إثراءها، إن إدارة المخاطر تسهم في تمكين الإدارة من التعامل الفاعل مع عدم التأكد، وتسهم في تحديد المخاطر والفرص، لذا لا بد من إستراتيجية واضحة تسهم في تحقيق الموازنة المثلى بين العوائد والمخاطر المرتبطة بها، ومن ثمّ الاستخدام الفاعل والكفوء للموارد الذي يمكن أن يسهم في تحقيق أهداف المنظمة. وفي إطار المزايا التنافسية وديمومتها نجد أن المنظمات التي تستحوذ على المزايا التنافسية تسعى جاهدة من أجل المحافظة على المنافع التي تحققها من جراء حصولها على تلك المزايا، لذلك نجد أنها تلجأ إلى اتخاذ العديد من التصرفات وتتخذ العديد من القرارات الإستراتيجية وتستثمر الموارد المتاحة للبحث عن مزايا جديدة تمكن المنظمة من الحصول على نتائج كفوءة محتملة في إطار المدى الزمني الطويل، ويقوم المدراء بالبحث عن عوامل وموارد جديدة تحقق لمنظمتهم حالة المحافظة على المواقع التي وصلوا إليها لاستدامة تلك المنافع ومن ثمّ وضع العوائق أمام باقي المنافسين والتي من شأنها أن تزيد الفجوة بينها وبين المنظمات المنافسة لها. ومن خلال المسح الذي أجراه الباحث وجد أن الأنموذج الذي طرحه (هل وجونز) يعدّ من أبرز النماذج التي تحمل في طياتها المخاطر الكبيرة على حالة الاستدامة للمزايا التنافسية، ولأجل توظيف هذا الأنموذج بجعله إطاراً نظرياً تصلح الاستفادة منه عملياً من قبل المنظمات الساعية إلى تمتين موقفها في أسواقها المحلية والأسواق الإقليمية وربما العالمية، لا بد من تحديد أهم المؤشرات التي يحملها هذا الأنموذج والتي يمكن عدّها بمثابة عوامل مزدوجة التأثير، إذ تعدّ من العوامل المؤثرة إيجابياً في استدامة المزايا التنافسية فيما إذا أحسنت منظمات التعامل معها لصالحها، وتعدّ من ضمن المخاطر ذات الآثار السلبية التي تتسبب في فقدان المنظمة لمزايا التنافسية فيما إذا أخفقت في التعامل معها، وهي

على النحو الآتي (هل وجونز، 1999) :

أولاً: القصور الذاتي

ثانياً: الالتزامات الاستراتيجية السابقة

ثالثاً: تناقض إيكاروس الظاهري

رابعاً: التقليد.

خامساً: قدرات المنافسين.

سادساً: ديناميكية الصناعة.

نتناول في هذا القسم موضوعاً يتعلق بالتساؤل المرتبط بأسباب فقدان المؤسسة لمزاياها التنافسية، ونتساءل، لماذا تفشل المنظمات؟ إننا نعرف المؤسسة الخاسرة بأنها تلك المؤسسة التي يقل معدل أرباحها بنسبة كبيرة عن المعدل المتوسط لأرباح منافسيها. وقد تفقد المؤسسة مزاياها التنافسية ولكن لا تصل إلى حد الإخفاق التام. إذ أن الإخفاق يتضمن ما هو أسوأ من ذلك.

ويعد السؤال على جانب كبير من الأهمية ووثيق الصلة بالموضوع، حيث إن بعضاً من أنجح المؤسسات في القرن العشرين تعرضت لتدهور مركزها التنافسي خلال السنوات القليلة الماضية. والتي كانت يضرب بها المثل في التفوق الإداري قد منيت بخسائر كبيرة مؤخراً. بالرغم من أنه بعد سنوات عديدة شاقة، اتجه عدد من تلك المؤسسات معاً إلى اجتياز هذه المحنة. وسوف نستعرض معاً ثلاث من أسباب هذا الفشل وهي : القصور الذاتي، والالتزامات الاستراتيجية المسبقة، والإيحاء بالتناقض الظاهري.

أولاً : القصور الذاتي (Inertia) :

في ظل هذا السبب تجد المؤسسة نفسها غير قادرة على تغيير إستراتيجيتها وهيكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة. لماذا تجد المؤسسات صعوبة في التوافق مع الظروف البيئية الجديدة. هناك عامل واحد يتجسد في دور قدرات المنظمة في نشوء القصور الذاتي. ولقد استعرضنا سابقاً أن القدرات التنظيمية يمكن أن تكون مصدراً للمزايا التنافسية، أما الوجه الثاني من العملة فإنه يتجسد في صعوبة تغيير تلك القدرات. وتذكر أن القدرات هي الوسيلة التي تتخذ بها المؤسسات قراراتها وتدير بها عملياتها.

ولا شك أن القدرات يصعب تغييرها لأن توزيع السلطات يتم بشكل معين، وكذلك النفوذ ينحصر داخل إطار محدد لصنع القرار وإدارة عمليات المنظمة، ولا شك أن أولئك الذين يلعبون دوراً رئيسياً في عملية صنع القرار يستحوذون على مزيد من القدرة، كما أن تغيير القدرات الراسخة لمنظمة ما، يعني تغيير هيكل توزيع السلطة والنفوذ، ولا شك أن أولئك الذين ستتأثر سلطاتهم ونفوذهم سوف يقاومون هذا التغيير. إن العروض والاقتراحات الخاصة بالتغيير عادة ما تثير نزاعات وخلافات. ولقد دأب رموز السلطة في المؤسسات على مقاومة التغيير ومكافحته، وكذلك مقاومة محاولة تغيير قدرات المؤسسة، الأمر الذي قد يترتب عليه وضع المؤسسة تحت تأثير ما يعرف بالقصور الذاتي. إن ذلك لا يؤدي بنا إلى القول أن المؤسسات لا تستطيع أن تتغير. ونظراً لأن التغيير غالباً ما يواجه مقاومة من قبل من يشعرون بالتهديد من جراء هذا التغيير، فإنه عادة ما يقترن بأزمة، وفي هذه الحالة قد تجد المؤسسة نفسها في أحضان الفشل (رفاعي، عبد المتعال، 2001).

ثانياً : الالتزامات الإستراتيجية السابقة :

لقد حاول "جيمواوت" إثبات أن الالتزامات الإستراتيجية السابقة للمؤسسة لا تحد من قدرتها فقد على تقليد المنافسين، ولكنها قد تسبب أيضاً أخطاءً وقصوراً تنافسياً. وعلى سبيل المثال، قامت شركة "أي بي أم" بعمل استثمارات ضخمة في مجال صناعة الحاسب التقليدي "Mainframe" ونتيجة لذلك، وعندما تحول السوق، وجدت الشركة نفسها مرتبطة بموارد محددة ومخصصة لعمل معين. إذ أن الشركة كانت تمتلك منشآت صناعية مهيأة لإنتاج الحاسبات الكبيرة، فضلاً عن منظمات بحثية وفرق مبيعات متخصصة في هذا النوع من الحاسبات. وحيث إن تلك الموارد لم تكن مهيأة بشكل مناسب لإنتاج الحاسب الشخصي الجديد الناشئ، لذلك كانت الصعوبات التي واجهتها "أي بي أم" في مستهل التسعينات أمراً حتمياً. إن الالتزامات الإستراتيجية السابقة لشركة "أي بي أم" فرضت عليها البقاء والاستمرار في مجال أعمال آخذ في التدهور والانكماش. ولا شك أن الاتجاه إلى تغيير تلك الموارد قد أدى إلى إيجاد مصاعب لجميع المساهمين (Nothnagel, 2008).

ثالثاً : تناقض إيكاروس الظاهري (The Icarus Paradox) :

افترض "داني ميللر" أن جذور الفشل التنافسي يمكن أن تكمن فيما اصطلح على تسميته "بتناقض إيكاروس الظاهري".

وايكاروس يمثل شخصية من الشخصيات الأسطورية اليونانية الذي كان له جناحان صنعهما له والده ليهرب من الجزيرة التي أودع أسيراً فيها. وطار بمهارة محلقاً إلى أعلى وأعلى حتى بات قاب قوسين أو أدنى من الشمس، حتى أذابت حرارة الشمس الشمع الذي أمسك جناحيه معاً. وهوى إيكاروس في بحر إيجيه حيث لقي حتفه. إن التناقض الظاهري يتجسد في مصدر قوة إيكاروس العظيم، ألا وهو قدرته على الطيران التي أودت به وأدت إلى حتفه. ويحاول ميللر أن يثبت أن نفس التناقض الظاهري ينطبق على كثير من المنظمات الناجحة. وطبقاً لما قاله ميللر، تتبهر المؤسسات بما تحزره من نجاح، حيث تعتقد أن الإمعان في السير على نفس الدرب هو الطريق لضمان النجاح في المستقبل. ونتيجة لذلك تصبح المؤسسة مغرقة في التخصص وذات توجهات داخلية مما يؤدي إلى فقدانها لرؤية حقائق السوق والمتطلبات الأساسية لاستدامة المزايا التنافسية. ولا شك أن ذلك يقود عاجلاً أو آجلاً إلى الفشل (هل وجونز، 1999).

رابعاً : التقليد :

في إطار سعي منظمات الأعمال إلى الحد من قدرة المنافسين على تقليدها في مزاياها التنافسية من جهة والسعي لاستدامتها من جهة أخرى، فإنه لا بد من تحديد مصادر تلك المزايا

ومحاولة حمايتها من مخاطر التقليد Imitation، وفي هذا الصدد نشير إلى أن كلاً من الموارد والقدرات المملوكة من قبل المنظمة تعدّ من مصادر مزاياها التنافسية، ويتطلب من المنظمة التي امتلكت تلك الموارد والقدرات وحققت المزايا التنافسية من خلالها العمل على وضع العوائق التي تحد من قدرة المنافسين على تقليدها، ويرتبط ذلك بشكلٍ أساس بالوقت الذي تتمكن فيه المنظمة من ذلك، فكلما قصّر المدى الزمني الذي تستغرقه المنظمة في الحد من قدرة المنافسين على تحقيق التقليد بنجاح كلما مكنّ المنظمة من تحقيق زيادة في قوة مركزها في السوق من خلال الأرباح التي تحققها والزيادة في تحسين سمعتها لدى الزبائن، ويؤدي في الوقت ذاته إلى صعوبات يواجهها المنافسين ليحققوا ما يرغبون به (تقليد مزايا المنظمة)، وفي ضوء ذلك نجد أن (هل وجونز) يشيران إلى أن عوائق التقليد تعدّ المحدد الرئيس لسرعة إنجاز التقليد ويقود بالتالي إلى استدامة المزايا التنافسية والعكس صحيح. وفي إطار ذلك يمكن الحديث عن الحد من مخاطر تقليد ما تمتلكه المنظمة من كفاءات متميزة على النحو الآتي (هل وجونز، 1999) :

أ- تقليد الموارد :

تعدّ الموارد المملوكة من قبل المنظمة إحدى المصادر الأساسية لمزاياها التنافسية، لذلك تحاول المنظمة الحد من تقليدها من قبل المنافسين في امتلاك تلك الموارد وبما يقود إلى تقليد المنافسين لها بامتلاك نفس الموارد ومن ثمّ تقليد مزاياها التنافسية، وفي هذا الصدد يمكن الاستفادة من الأفكار الواردة في نظرية الإستراتيجية المستندة إلى الموارد Resource Based View Strategy بوصفها من المداخل الجوهرية لذلك، والتي تشير إلى أن للإستراتيجية القدرة على توفير الميزة التنافسية المستدامة فقط إذا كانت ترتكز على بعض موارد المنظمة الخاصة، وإلاّ سيتمكن المنافسين وبسهولة من تقليدها مع تناقص المزايا الفريدة التي تحققها المنظمة. (المعاضدي، 2005) إذ تؤكد هذه النظرية على ضرورة أن تمتلك المنظمات المقدرة على تحقيق الأرباح والمنافع بشكلٍ مستمر في ضوء تجميع الموارد المختلفة وتوظيفها لمصلحتها من خلال استثمارات إستراتيجية من شأنها أن تعيق دخول المنافسين المحتملين، وترفع الأسعار مقابل خفضها للكلف والنفقات طويلة الأجل، وتقدم منتجات ذات مستويات أداء عالية أو منتجات عالية الجودة بشكل يميزها عن المنافسين استناداً إلى الموارد المملوكة وبما يساعدها في تحقيق مستويات أرباح تتفوق من خلالها على المنافسين (رفاعي، عبد المتعال، 2001).

ووفقاً لذلك فإن المنظمات تكون متغايرة في خواصها ومختلفة في عناصرها فيما يتعلق بالموارد والهبات الموردية (Resources Endowments) بسبب صعوبة الحصول على تلك الهبات في المدى القصير على الأقل. عليه، يمكن القول بأن المنظمات تبقى متماسكة بما لديها،

وقد يتعين عليها أن تستمر بالعمل على الرغم مما تعاني منه من نقص في الموارد اللازمة للاستمرار والبقاء، وتكمن أسباب ذلك في الآتي :

1- يُنظر إلى عملية تطوير أعمال المنظمة بسرعة على أنها عملية صعبة ومعقدة وذلك لافتقار المنظمات إلى الموارد التنظيمية التي تساعد في بناء كفاءات جوهرية جديدة ومتميزة بصورة سريعة.

2- إن بعض الموارد غير قابلة للتعامل معها تجارياً كالسمعة والبراعة والمهارات الكامنة والمعارف لدى مواردها البشرية (المعاضدي، 2005).

3- لكي تتمكن المنظمة من شراء الموارد الضرورية لاستمرارها فإنها قد لا تكتسب إلا جزءاً يسيراً منها عندما تُقدم على هذه العملية بشكلٍ فعلي.

ويرى الباحث أن ذلك يمكن أن يحدث بسبب الندرة التي تتميز بها تلك الموارد وبخاصة في الوقت الحاضر نتيجة لتصارع المنظمات على تلك الموارد بسبب الطلب المتزايد عليها.

إن عملية صنع قرار الدخول إلى السوق ووضع عوائق لدخول منافسين جدد وفقاً لهذه النظرية يعتمد على قيام المنظمات بتملك عناصر مختلفة ومتغيرة الخواص وموارد يصعب تقليدها من قبل المنافسين، وإن هذه العملية يمكن أن تتم وفق الآتي (Barney, 1991) :

- 1- تحديد وتعيين الموارد الخاصة بالمنظمة.
 - 2- تحديد الأسواق التي تحقق فيها هذه الموارد أعلى معدلات الإيرادات والعوائد.
 - 3- تحقيق درجة عالية وفاعلة من الاستفادة والتأثير في إيرادات وعوائد هذه الموارد.
- ويتطلب القيام بذلك ما يأتي :
- تبني إستراتيجية التكامل في إطار الأسواق ذات العلاقة بنشاط المنظمة.
 - بيع المنتجات الوسيطة للمنشآت التجارية المعنية.
 - بيع الموجودات وباقي الموارد إلى منظمات أخرى تعمل في قطاع صناعي مرتبط بالقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المنظمة.

وبهدف تجميع الموارد التي توفر للمنظمة أسس الميزة التنافسية، تؤكد نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد على تبني كلاً من إستراتيجيتي التكامل العمودي والتتويج بمنظور استراتيجي جديد يوحدهما معاً، وذلك لأن هذه النظرية تعدّ هاتين الإستراتيجيتين من الطرائق الفاعلة في الحصول على الإيرادات وتحقيق العوائد التي تسهم في تحقيق المزايا التنافسية من خلال الموارد التي تتميز بالندرة والتي تمتلكها المنظمة.

وأن مضمون الاختبارات التي يخضع لها المورد، تتضمن ما يأتي :

6- عدم قابلية التقليد، والذي يشير إلى صعوبة نقل الموارد إلى المنافسين، إذ تحدد صعوبة القيام بتقليد الموارد إذا كان المورد : فريد مادياً، وناتج عن أنشطة متطورة تتبع مساراً مستقلاً، وغامضاً ويصعب على المنافسين تقليده، وناتج عن استثمار موارد ذات كلفة عالية في سوق محددة وناتج عن معوقات اقتصادية.

7- قابلية الديمومة (الاستمرارية)، وتشير إلى كيفية انخفاض قيمة المورد بسرعة.

8- ملائمة المورد لمن يستحوذ على قيمته (المنظمة، الزبائن، الموزعين، المجهزين، العاملين).

9- قابلية الاستبدال، والتي تشير إلى تمكن المورد الوحيد ينتج عنه مورد مختلف.

10- التفوق التنافسي، والذي يشير إلى البحث عن مدى يتعلق المورد بصورة أفضل بالمنافسين؟

وتأكيداً لذلك نجد أن (هل وجونز) يشيران إلى أن الاستناد في بناء المزايا التنافسية للمنظمة على الأنواع المختلفة من الموارد يقود إلى تباين في نوعية تلك الميزة ومدى ديمومتها، إذ أشاروا إلى أن الاستناد إلى الموارد المتفردة القيمة سوف يقلص الفترة الزمنية لديمومة تلك الميزة لدى المنظمة نتيجة لسهولة تقليد المنافسين لها . في حين إن بناء الميزة التنافسية استناداً إلى الموارد المعنوية سيطيل من استفادة المنظمة من تلك المزايا نتيجة لوجود الكثير من العوائق التي تعيق إمكانية قيام المنافسين في تقليدها وهذا يعود إلى عوامل تتعلق بقناعة المستهلكين بالعلامة التجارية مثلاً أو العوائق القانونية التي تفرضها التشريعات والقوانين، أما الاستناد في بناء المزايا التنافسية على الموارد والمهارات التقنية سوف يسهم في ديمومة استئثار المنظمة صاحبة تلك الموارد بها لفترة لا تقل عن (17) سنة وفقاً لقوانين براءات الاختراع (رفاعي، عبد المتعال، 2001).

ب- تقليد القدرات الإستراتيجية :

يشير (هل وجونز) إلى أن عملية تقليد القدرات الإستراتيجية تعدّ أكثر صعوبة من تقليد الموارد، ويعود ذلك بشكل رئيس إلى أن قدرات المنظمة غالباً ما تكون غير مرئية، وصعوبة التمييز بين العمليات المنظمة التي تعبّر عن تلك القدرات، فضلاً عن أن القدرات هي نتاج لتفاعل عدد كبير من الأفراد في المنظمة والناجمة عن سيادة مبدأ عمل الفريق وسيادة آليات التفاهم التنظيمي داخل المنظمة مما يصعب تقليدها (هل وجونز، 1999 : 220).

ونتيجة لأهمية القدرات التي تمتلكها منظمات الأعمال، لذا نجد أن جهود الباحثين قد اتسعت لتشمل القدرات الإستراتيجية بالأهمية المناسبة لها، وقد تعددت المداخل التي طرحها الكتاب والباحثين لبناء القدرات الإستراتيجية وأشاروا إلى دورها في تحقيق المزايا التنافسية من خلال إشارتهم إلى ضرورة تحول المنظمات إلى منافس مستند على القدرات الاستراتيجية، ومن أبرز هذه المداخل

هو مدخل القدرة الدينامية Dynamic Capability الذي ينطلق من المشكلة الإستراتيجية الحقيقية التي تواجهها منظمات الأعمال عند دخولها إلى الميدان التنافسي، والتي تكمن في تحديد وتعيين القدرات الإستراتيجية الداخلية والخارجية التي يصعب تقليدها من أجل توفير الدعم اللازم لمنتجاتها وخدماتها في إطار تحديد الخيارات الملائمة لاستدامة المزايا التنافسية (المعاضدي، 2006 : 21).

اعتماداً، تعدّ القدرة ذات وجهين، فهي مصدراً للميزة التنافسية، وهي عائق أمام تحقيق الميزة التنافسية وخاصة في حالة عدم إمكانية تغييرها لتتلاءم مع الظروف البيئية، إذ نجد أن بعض المنظمات قد تنبهر بما حقّقه من نجاح مستند إلى قدراتها الاستراتيجية، فتعتقد أن الإمكان في السير على نفس الطريق هو الضمان للنجاح في المستقبل، مما قد يترتب عليه غرق المنظمة في التخصص وتصبح المنظمة ذات توجهات داخلية بشكل يفقدها رؤية حقائق السوق والمتطلبات الأساسية لتحقيق المزايا التنافسية، مما يقود إلى فقدانها الأسس الرئيسة لتحقيق هذه المزايا واستدامتها (هل وجونز، 1999 : 226).

ونتيجة للدور الجوهرى الذي تؤديه القدرات الإستراتيجية في استدامة المزايا التنافسية للمنظمة يؤكد (Tecce & Pisano) على ضرورة فهم واستيعاب وإدراك القدرات الإستراتيجية وأبعادها والتي يمكن أن تعدّ معياراً للتمييز بين منظمات الأعمال في استدامتها لمزاياها التنافسية، والحد من تقليد قدراتها بوصفها من الحالات التي تشكل خطراً على المنظمة قد يفقدها ميزتها التنافسية ويحد من استدامتها، وهذه الأبعاد هي :

- **العمليات Processes :** وهي مجموعة العمليات الإدارية والمنظمية التي تؤدي ثلاثة أدوار رئيسة هي : (التعاون والتكامل، والتعلم، وإعادة التشكيل).
- **المواقع Positions :** ويقصد بها الموجودات التي تمتلكها المنظمة والتي تساعد في تحديد موقفها الإستراتيجي وتقرير ما تمتلكه من مزايا تنافسية، وكيفية استدامة تلك المزايا، وهذه الموجودات هي : (التكنولوجية، المتممة، المالية، غير الملموسة، المؤسسية، البنية الهيكلية للسوق، الهيكلية، الحدود التنظيمية).
- **المسارات Paths :** وتشير إلى الاستثمارات التي تحقق العوائد (الأرباح) المتزايدة والمستمرة للمنظمة في ضوء الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية.

وفي هذا الصدد يشير الباحث إلى أن مدخل القدرة الدينامية يعدّ أحد المداخل المهمة في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال لأنه يحد من إمكانية المنظمات الأخرى في تقليد القدرات الإستراتيجية للمنظمة بسبب اعتماده على ثلاثية مركبة من الأبعاد التي يصعب على المنافسين محاكاتها وتقليدها ولو في المديين القصير والمتوسط على الأقل وبما يسمح للمنظمة التي

امتلك تلك القدرات من تحقيق المنافع والأرباح التي تقوي وضعها في السوق لأطول فترة ممكنة، وبما يقودها بالتالي إلى استدامة المزايا التنافسية في الأجل الطويل.

خامساً : قدرات المنافسين :

وتتمثل تلك القدرات في تمكّن المنافسين من امتلاك القدرة على محاكاة وتقليد مزايا المنظمة المنافسة وإحلال مزاياهم بديلاً عنها من خلال تمكنهم من تطوير مجموعة معينة من الموارد والقدرات الإستراتيجية وبما يسهل عملية تقليد ومحاكاة المزايا التنافسية لمنظمة أخرى بقصد الحلول مكانها في حجم العوائد والأرباح (هل وجونز، 1999 : 222).

وفي هذا الصدد يشير (جيم وات) إلى أن حالة المحاكاة والتقليد والإحلال بين المنافسين من شأنها أن تهدد استمرارية المزايا التنافسية للمنظمة وبما يمنع من استدامتها، ويتأتى ذلك أساساً من أن تبني منهج التقليد والمحاكاة ومن ثمّ الإحلال من قبل المنافسين يتميز بكلفته المنخفضة بمقدار الثلث عن الشيء المبتكر الجديد، عليه يسعى المنافسون وفي إطار ما يعرف بالغيرة التنافسية للحصول على مزايا تنافسية مملوكة لمنظمات أخرى، وهنا نجد أن (جيم وات) يؤكد على ضرورة العمل في إطار المدى الاستراتيجي الطويل للبحث عن عوائق تحد من المحاكاة والتقليد وذلك من خلال تبني التزامات إستراتيجية Strategic Commitments تضمن تحقيق ما يعرف بمزايا المتحرك الأول First Mover Advantages وبأشكالها الخمسة، وهي :

- 1- **معلومات خاصة** : تتاح للمنظمة وتحقق لها التفوق على منافسيها، وضرورة المحافظة على هذه المعلومات وجعلها في طي الكتمان لأن من شأن ذلك أن يجعل التقليد والمحاكاة مكلفاً لمن يحاول الإقدام عليه وأمكن بذلك القضاء على التقليد والمحاكاة .
- 2- **اقتصاديات كمية** : تشير إلى المزايا المتولدة من تزايد الحجم، وتتمثل هذه المزايا في ثلاثة أنواع هي :

- اقتصاديات قياسية : وهي فوائد التفوق في أعمال معينة وفي وقتٍ معين.
 - اقتصاديات المعرفة : وهي فوائد التفوق في أعمال معينة عبر الزمن.
 - اقتصاديات المجال : وهي فوائد التفوق في مجالات مختلفة من الأعمال غير المترابطة.
- وبموجب ذلك تصبح قدرة المقلد ضعيفة على المحاكاة والتقليد بفعل قيام المتحرك الأول بالزام نفسه باستثمار اقتصادياته مما يصيب المقلد بالخوف من الاحتمال الكبير للفشل الذي يلحق به نتيجة زيادة حجم المعروض عن حجم المطلوب الذي قام به المتحرك الأول باستثمار اقتصادياته.

- 3- **تنفيذ العقود والعلاقات :** وترتبط بقدرة المتحرك الأول على إبرام الاتفاقات والعقود أو إقامة علاقات ذات شروط أفضل من غيرهم ووضعها موضع التنفيذ مما يدفع المنافسين على الإحجام عن التقليد خوفاً من الخسارة التي تلحق بهم فيما لو نجحت تلك العقود والاتفاقات.
- 4- **تهديدات الانتقام :** وترتبط بقدرة المتحرك الأول على إيقاف التقليد من خلال لجوئه إلى الإعلان عن حملة تهديدات انتقامية تؤكد على صرامة المتحرك الأول في تصرفاته مع الانتهازيين المتلصقين بالرغم من الخسائر الشخصية الفورية التي يتحملها المتحرك الأول.
- 5- **تأخر الاستجابة :** ويشير ذلك إلى الحد الأدنى من الوقت اللازم لأحداث عملية التقليد والمحاكاة، ويشار إلى ذلك من وجهة المتحرك الأول بمتأخرات الاستجابة التي تعني كماً معيناً من متأخرات المراقبة ومتأخرات التنفيذ، ولو أن هذه المتأخرات لا توقف نزعة التقليد، إلا أنها تؤخر تنفيذها (هل وجونز، 1999 : 222).

سادساً : ديناميكية الصناعة :

تعيش منظمات اليوم في إطار دينامية متزايدة وتغيير متسارع تتسم به البيئات المختلفة، وتنعكس هذه الحالة على الصناعة بحد ذاتها فتوصف الصناعة وفق ذلك بأنها صناعة ديناميكية تسعى المنظمات القائمة فيها إلى الاستحواذ على معدلات عالية جداً من تجديد المنتج كالصناعات الاستهلاكية وصناعة الحواسيب الشخصية (رفاعي، عبد المتعال، 2001 : 222).

إن المنظمة التي تستحوذ على المزايا التنافسية اليوم قد تجد مركزها محاصراً فيما بعد بتجديدات المنافسين، وعليه، نجد أن الصناعات الدينامية التي تعمل في ضوء معدلات عالية من التغير السريع تميل دورة حياة منتجاتها إلى أن تكون قصيرة بفعل الدرجات العالية من التجديد، مما قد ينعكس في وقتية المزايا التنافسية فيها مما ينعكس على وقتية أرباحها وعوائدها المتأتية من التجديدات المستمرة التي يقوم بها المنافسين، وهذا ما يتناقض وحالة استدامة المزايا التنافسية وإستمراريتها، لذا نجد أن المنظمات التي تعمل في مثل هكذا صناعات تسعى جاهدة إلى إطالة دورات حياة منتجاتها بتبنيها مدخل التجديد المستمر في المنتجات لضمان ديمومة المزايا التنافسية لصالحها (الدوري وصالح 2009).

إن تبني مدخل التجديد المستمر يستدعي قيام المنظمة بعملية إعادة تقييم مستمرة لأداء ميزتها التنافسية وبخاصة في الصناعات التي تمتاز بدرجة عالية من الديناميكية ومدى ملائمة هذه الميزة استناداً إلى وضعها في القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه، وبذلك قد تتمكن من القيام بالتصرفات التي تضمن لها المحافظة على الميزة التنافسية أو التخلي عنها في حالات فشلها في تحقيق التفوق المستمر على المنافسين وتحقيق مستويات عالية من الأرباح والعوائد (المعاضدي، 2006).

فضلاً عن ذلك فإنه يتطلب العمل وفقاً لتحقيق حالة الاستجابة المستمرة لحاجات الزبائن التي تعدّ من الأسس المهمة لبناء المزايا التنافسية واستدامتها وذلك لأنها تتطلب أن تكون المنظمة قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من المنافسين، ومن ثمّ تحديد وإشباع حاجات زبائنهم، عند ذلك سيولي المستهلكين قيمة أكبر لمنتجاتها فيساعدونها ذلك في خلق التميز القائم على المزايا التنافسية المستدامة (الدوري، 2009).

وهنا من الضروري الإشارة إلى أن تحسين جودة المنتج يمكن أن تدخل في إطار التجديد المستمر الذي يتمشى مع الاستجابة لحاجات الزبون، أي أن تحقيق ذلك يتم من خلال تحقيق الجودة المتفوقة والإبداع بوصفهما جانبين متكاملين لتحقيق الاستجابة لحاجات الزبون من خلال مدخل التجديد المستمر.

متطلبات استدامة الميزة التنافسية :

إن حُسن تعامل المنظمة مع المخاطر التي قد تتسبب بفقدانها ميزتها التنافسية والاستفادة من آثارها الإيجابية يمكن أن يعدّ إحدى الآليات المستخدمة في تجاوز الآثار السلبية لهذا النوع من المخاطر، يضاف إلى ذلك إمكانية المنظمة لتبني آليات أخرى متكاملة تساعد في تحاشي الوقوع في الشراك الذي تضعه لها المنظمات المنافسة، وبشكل يساهم في ترسيخ المزايا التنافسية واستدامتها، وتتمثل تلك الآليات في الآتي (المعاضدي، 2005) :

1. التفكير الاستراتيجي :

ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي ومنطلقاته الفلسفية كرد فعل أحدثته الأوساط البحثية التي نقبت في استخدامات الإدارة الاستراتيجية لأسلوب التخطيط الاستراتيجي ومدى فاعليته في بلوغ الغايات المنظمة، إذا كان مفهوم التخطيط الاستراتيجي شائعاً عند الباحثين في إدارة الأعمال خلال منتصف الستينيات. وتزامن هذا الانتشار مع صدور كتاب البروفيسور (Igor Ansoff) تحت عنوان استراتيجية المنظمة (Corporate Strategy). ومنذ ذلك الحين خضع مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى الاختبارات المكثفة من الباحثين المختصين حيث لم يجدوا ضالّتهم المنشودة في تطبيقاته على أرض الواقع. وبدأ البحث على أثر ذلك عن أسلوب بديل يتجاوز الأخطاء والأوهام التي اكتنفت تطبيقاتها وبما يخدم التوجهات الاستراتيجية في المنظمة (الدوري وصالح 2009).

وطرحت الأدبيات المعاصرة العديد من المفاهيم للتفكير الاستراتيجي:

فيربي (Mintzberg)، أنه طريق خاص للتفكير، يهتم بمعالجة البصيرة، ينجم عنه منظور متكامل للمنظمة، من خلال عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الاستراتيجية.

أما (Garratt)، فيعبرون عنه: (الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه قادة المنظمات من توجيه منظماتهم بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجيهاً فعالاً بصورة أفضل لمنظماتهم، بحيث يكون المنظور الجديد متوجه أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي).

وبذات الاتجاهات السابقة، يعطيه (Rhine) مفهوماً مفاده: (أسلوب متعدد الرؤى والزوايا يتطلب النظر إلى الأمام في فهمه ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أدنى ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي ويلجأ للتركيب التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية، وهو تفكير تفاولي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقته العقلية).

ويشير التفكير الاستراتيجي إلى تلك القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية من عملية تحديد رسالة وغايات وأهداف المنظمة وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومراقبة عملية التنفيذ ، ومن بين خصائص التفكير الاستراتيجي ما يلي: البصيرة النافذة، الاستشعار البيئي ، القدرة على تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها ، مهارة الاختيار الاستراتيجي ، التجاوب الاجتماعي ، المعرفة الشاملة والتامة لمختلف جوانب المنظمة وبيئتها ومتطلبات نشاطها ، التميز بمعارف علمية وتطبيقية واسعة ، أن يتمتع بميزات التفكير الابتكاري (الدوري وصالح، 2009).

وفي ضوء المفاهيم آنفة الذكر، يستخلص الآتي بصدد مفهوم التفكير الاستراتيجي:

- أنه تفكير تركيبى (Synthesis) في الأصل وليس تحليلي (Analytic).
- أساسه التوجه صوب المستقبل مستفيداً من وقائع الماضي ومعطيات الحاضر.
- انطلاقه نحو التعامل مع الكليات بمنظور اتساقى من الأعلى إلى الأدنى، وبتفاولية عالية.
- اعتماده على القدرات الانسانية وبخاصة الطاقات والقدرات العقلية.

وتتلخص أغراض التفكير الاستراتيجي بما يأتي:

أ- تحديد (القصد الاستراتيجي Strategic Intent) الذي يقود إدارة المنظمة إلى حسن توجيه طاقات العاملين لبلوغه بشكل صحيح.

ب- تشخيص تأثير أنواع البيئات على عمل المنظمة، لأن التفكير الاستراتيجي هو أنموذج ذهني له تأثير مؤكد على سلوكنا، وهذا الأنموذج لا بد من أن يحيط بمجمل المتغيرات التي تفسر كيفية عمل العالم حولنا.

ج- تصيد الفرص الذكية (Intelligent Opportunism)، عبر بناء الاستراتيجية العرضية (Emerging)، التي تعد أحد محاور التفكير الاستراتيجي.

د- تمكين المنظمة من تحديد الاستراتيجية الملائمة لتجسير الفجوة بين وقائع الماضي ومعطيات الحاضر وملامح المستقبل.

يكشف (Garratt) عن الافتراضيات الأساسية التي يستند عليها ممارسة التفكير الإستراتيجي، وهي:

أ- توافر مستوى من الذهنية المتفتحة، وخبرة ميدانية في إدارة المنظمات. ليس بالضرورة الانخراط في برنامج تعليمي محدد والحصول في نهايته على درجة علمية في التفكير الاستراتيجي.

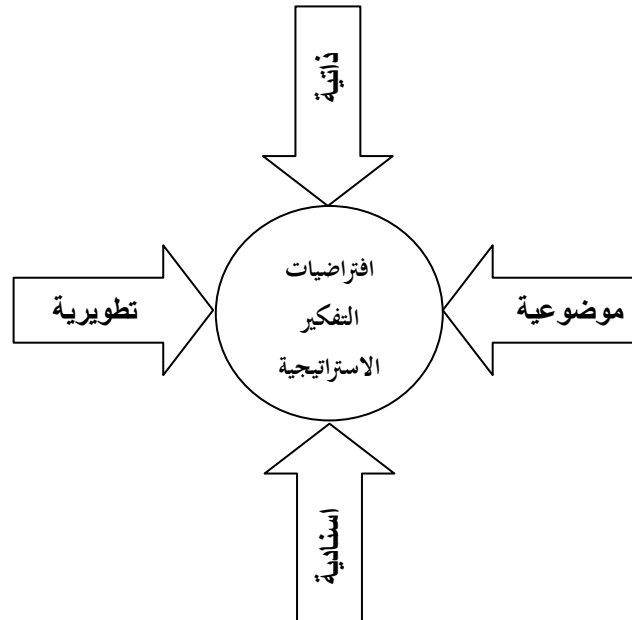
ب- يتطلب الالتحاق باستمرار في برامج تدريبية متقدمة لتطوير المقدرات الذهنية وتنشيط آليات التفكير في استشراف المستقبل.

ج- يستلزم توافر إدارة مؤمنة بضرورة ممارسة التفكير الاستراتيجي في المنظمة، ومحفزة لمواردها البشرية لتعلم هذا النوع من التفكير.

د- ويظهر أن الافتراضات آنفة الذكر، تؤكد على جوانب متعددة منها (ذاتية) مرتبطة باندفاع الأفراد وأخرى (موضوعية) مرتبطة بمصادقية الاجراءات وثالثة (تطويرية) مرتبطة بإثراء المعارف والتجارب والخبرات ورابعة (إسنادية) مرتبطة بوجود إدارة ذات عقلية متفتحة ومؤمنة بأهمية التفكير الاستراتيجي. والأهم من ذلك كله، هو أن هذه الافتراضات تمثل منظومة تكاملية تفاعلية. ويمكن تجسيدها بالشكل (13).

شكل رقم (13)

جذور الميزة التنافسية



المصدر : الدوري وصالح، الفكر الاستراتيجي: وانعكاساته على نجاح الأعمال، 2009، ص 32، عمان.

وفي الوقت الذي يحتاج فيه ممارسة التفكير الاستراتيجي إلى افتراضات عملية، فإنه يحتاج إلى متطلبات، أبرزها الآتي:

- أ- توسيع المشاركة الجماعية والعمل بروح الفريق خاصة في تأسيس الرؤية والتصور المستقبلي والرسالة الاستراتيجية.
- ب- تهيئة بيئة محفزة لإطلاق العنان للمفكرين والمبدعين في المنظمة ليخرجوا المارد الفكري من داخلهم.
- ج- تطوير مهارات الاتصال خاصة في مجال (الإنصات) للتعرف على أفكار الآخرين التي قد تكون فرصة ذهبية لا يمكن تكرارها وبالتالي اقتناصها وتكييفها لصالح تقدم المنظمة.
- د- تأسيس ثقافة التقاطع الفكري، عبر سماع وجهات النظر المختلفة وتوليد الأفكار المتجددة، لأن التفكير الاستراتيجي يتطلب النظر إلى المتغيرات من زوايا متعددة.
- هـ- تحديد سقفاً زمنياً لترجمة الطموحات المستقبلية إلى وقائع.
- و- تشخيص مستوى أداء المنظمة من خلال المقارنة المرجعية بأداء منظمات رائدة وقائدة.

نواتج التفكير الاستراتيجي The Outcomes of Strategic Thinking

إن المنظمات التي تنجح في بناء وتطوير قابليات وقدرات التفكير الاستراتيجي سوف تملك ميزة تنافسية على المنظمات الأخرى. حيث إن المنظور النظمي الجديد سوف يزيدها من كفاءتها وفعاليتها. وأن الاهتمام المقصود أكثر قدرة على بلوغ الأهداف من منافسيها. كما أن قدرتها على التفكير في الوقت الملائم سيحسن من نوعية صنع القرارات فيها ويزيدها كفاءة وكذلك سرعة الإنجاز والتطبيق. كما أن طاقة وضع الفرضيات واختبارها سيربط بين التفكير الخلاق والتفكير الحاسم الحرج بشكل فاعل. كما أن الانتهازية الذكية ستجعل المنظمة أكثر استجابة للفرص المناسبة المحلية. إن جمع هذه العناصر يخلق طاقة التفكير الاستراتيجي التي تلبي الاختيارات الأساسية الثلاثة الخاصة بالقابليات الاستراتيجية وهي :

- 1- تخلق قيمة عليا للمستفيدين (زبائن، مواطنين، ...).
- 2- تضع قيود أمام المنافسين بحيث تصبح عملية المنافسة صعبة جداً بالنسبة للمنافسين الآخرين.
- 3- تصبح المنظمة أكثر قدرة على التكيف للمتغيرات (يونس والهيبي، 2011).

التفكير الاستراتيجي وصلته بالإبداع :

يعد التفكير الاستراتيجي، أحد مداخل الإدارة الاستراتيجية التي تتطلب إدارة أنشطتها قدرًا من الإبداع والاستبصار (Insight) أو ما يسمى بالإدراك الفجائي حسب تعريف مدرسة أل (Gestalt) ويغلب على هذا النوع من التفكير إنتاج أشكال جديدة من الأفكار في ميدان محدد. ويدعو هذا المفهوم إلى تصميم قواعد وأفعال على نحو جديد دون تقليد للماضي، مستندة على قاعدة

معرفية مهيأة لهذا الغرض. وهذا ما يقف مضاداً للاتجاه القائل بأن المستقبل غير منفصل عن الماضي والحاضر. وفي هذا الإطار فإن صلة التفكير الاستراتيجي بالإبداع يطلق عليها بإستراتيجية الخيال الابتكاري (Creative Imagination Strategy). ومن أوجه التفكير الإبداعي ما يسمى (الملاءمة) الاستراتيجية للمنظمة (Strategic Fit).

وهذا ما يعد أسلوباً مضافاً لتحقيق التلاؤم بين الإمكانيات المنظمة وواقع المنافسة. ولهذا السبب أصبح التفكير بالعلاقات المنظورة وغير المنظورة لمجمل الأنشطة المنظمة وتداخلاتها مع البيئة أحد أهم سمات التفكير المبدع. وعلى هذا الأساس فإن التفكير الاستراتيجي الإبداعي إنما هو مخزون فكري يظهر من خلال التفكير العميق واستخراج الشيء المجهول وراء السكون. والإبداع قد يكون إعادة تركيب أو تأسيس جديد. وهو إنتاج شيء جديد من الوجود بواسطة إعادة تركيب أصيلة للعناصر الموجودة (يونس والهيثي، 2011).

مقاصد التفكير الاستراتيجي :

لا بد من أن يكون وراء كل تفكير قصد أو نية يتبعها فعل أو تصرف. وبذلك فإن عنصر القصد الاستراتيجي يلزم عملية التفكير باستمرار وتشكل المقاصد مجموعة أهداف يسعى القائد الاستراتيجي إلى ترتيب عملياته المعرفية والمتمثلة بمجموعة الأنشطة الذهنية في اختيار المعلومات من المحيط وتحليلها واستعمالها. وقد يكون القصد هو تقليد المنافس (Imitation)، أو المبادأة والسبق في عرض السلعة أو الخدمة (Initiative)، وبذلك التميز يتضح التوجه الاستراتيجي العام للإدارة الاستراتيجية في بلوغ أهدافها المستقبلية. ومع تعدد مقاصد التفكير تظهر أهمية تنوع أنماط التفكير الاستراتيجي في تحديد خيارات المنافسة ولاسيما وأن الإدارة الاستراتيجية تجعل الغاية (Purpose) منطلقاً رئيساً لجميع تصرفاتها فضلاً عن عدّها دليلاً يهتدي بموجبه جميع العاملين في المنظمة. ولكون التفكير هو أنموذج ذهني فله تأثير مؤكد على السلوك الاستراتيجي للمنظمة فضلاً عن تأثيره على طبيعة القرارات الاستراتيجية التي تتخذ بصدد خيارات التعاون أو التنافس لمحاور قصدية رئيسة في المنظمة.

وقد يتجه التفكير الاستراتيجي نحو استثمار الفرص الذكية (Opportunism Intelligent) بقصد التنافس المخطط والتنافس العرضي (Emerging)، أو تحنل الفرص بأنواعها موقعاً مهماً في تفكير القائد الاستراتيجي يراهن عليه من خلال إمكانية استثمار الفرص والتحسب للتغيرات البيئية المحيطة بها. ويعد عنصر التوقيت لانتهاز الفرص أهم المتغيرات اللازمة لنجاح تنفيذ المقصد. إذ أن التفكير في الوقت المناسب (Thinking in Time) يحقق ردم الفجوة بين واقعية الحاضر وقصد المستقبل.

ويتجه التفكير الاستراتيجي نحو مقاصده من خلال التفكير الموجه بالفرضيات (Hypothesis Driven)، ويعد هذا النوع تفكيراً منهجياً قائماً على تطبيق الأسلوب العلمي كما أشرنا إلى ذلك سابقاً. إذ أن العلم هو مجمل الحادثة وإن لم يكن الأسلوب العلمي مطبقاً على المشكلة التي نواجهها فإن العلاج والتحليل إما أن يكونا ناقصين أو موضع شك.

إذ يلجأ متخذ القرار الاستراتيجي بوضع افتراضات علمية لكل بديل ومن ثم يجمع بيانات خاصة بذلك البديل ويعمل على اختياره والتحقق منه ومن إمكانية قبوله أو رفضه على قاعدة علمية.

إن فاعلية القرار الاستراتيجي تعكس فاعلية الإدارة العليا، وأن عناصر التفكير الاستراتيجي الفاعلة لها تهيئ جميع عوامل القدرة التنافسية.

وعلى هذا النحو فإن محاور التميز على الغير تتمثل بالآتي :

- الاهتمام بالمقاصد والغايات بتوجيه تفكير الإدارة الاستراتيجية نحو البدائل التي من الممكن أن يتم تعبئة مؤشرات المستقبل على ضوء القرارات الحالية. ويصبح هذا العامل مثار تنافس مع المنظمات المتناظرة.
- يساهم التفكير في الوقت المناسب في تحقيق استجابة سريعة لانتهاز الفرص الذكية.
- التفكير الموجه بالفرضيات يعزز دور الإدارة الاستراتيجية في تطبيق التفكير المنهجي وإقرار العلم محل العشوائية. إذ أن العلم هو مجمل الحادثة وهو العدو التقليدي لكل المصالح المستغلة.
- تساهم الخصائص آنفة الذكر بمجملها في تطوير أساليب المناورة مع المواقف المستحدثة. ما يصعب على المنافسين اختراقها.
- استخدام التفكير الاستراتيجي على هذا النحو ينقذ عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من الأخطاء التي قد تحدث عند خلو التفكير من المقاصد.

إن وضع مقاصد التفكير الاستراتيجي ينقذ مجمل مراحل الإدارة الاستراتيجية وما ينجم عنها من قرارات من الأخطاء والتضليل. ويحقق مزايا جديدة من أهمها :

- 1- تجانس تفكير الإدارة الاستراتيجية (مجلس الإدارة ورئيس الجهاز التنفيذي ومساعديه) ومن هم في حكمهم.
- 2- ظهور التفكير الجمعي أو الإجماع الاستراتيجي حول قبول جميع الالتزامات المنظمية (Organization Commitments).
- 3- سهولة إجراء التغييرات وإعادة البناء، وشيوع عنصر المرونة في التخطيط والممارسات الإدارية المختلفة (يونس والهيبي، 2011).

2. معرفة قدرات المنافسين (Pankaj Ghemawat) :

طبقاً لما أورده "بانكاج جيمافات" أن المُحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على محاكاة المزايا التنافسية للمؤسسة يتجسد في أولوية الالتزامات الإستراتيجية للمنافسين، ويقصد جيمافات بالالتزام الاستراتيجي، التزام المنظمة بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها، أي تطوير مجموعة معينة من الموارد والقدرات، ويقصد جيمافات من وراء ذلك، أنه عقب إعلان المؤسسة الالتزام الاستراتيجي سوف تجد أنه من الصعوبة بمكان الاستجابة إلى المنافسة الجديدة، إذا ما اقتضى ذلك الاتصال من هذا الالتزام. ولذلك فعندما تعلن المؤسسة التزاماً طويلاً حيال طريقة معينة لأداء العمل، فقد يؤدي ذلك إلى بطء محاكاة المزايا التنافسية لمنظمة مُحدثة، وبالتالي ستكون مزاياها التنافسية تتسم بالاستمرار نسبياً.

3. عوائق التقليد

إن المؤسسات التي تستحوذ على المزايا التنافسية سوف تحقق أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط، وذلك من شأنه أن يبعث بإشارات للمنافسين تفيد أن المؤسسة تمتلك بعضاً من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العالية التي تهيئ لها الفرصة لخلق القيمة المتفوقة، وطبيعي أن يحاول منافسوها التعرف على هذه الكفاءة ومحاولة تقليدها. وإذا ما وفقوا لإدراك النجاح، فقد يصلون في نهاية المطاف إلى تجاوز المعدل المتفوق لأرباح المؤسسة، كما من الوقت سيستغرقه المنافسون لتقليد الكفاءات المتفوقة في تقليد الكفاءات المتميزة في وقت أسرع، كلما كانت المزايا التنافسية أقل استمرارية، وكلما ازدادت أهمية استمرار المؤسسة في تحسين كفاءتها حتى تبقى متقدمة خطوة على مقلديها. إنه لمن الأهمية بمكان أن نؤكد على أن أي كفاءة متميزة يمكن للمنافسين تقليدها.

إن العامل الحاسم هنا هو الوقت، وكلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد الكفاءة المتميزة، كلما زادت فرصة المؤسسة في بناء مركز قوي في السوق، فضلاً عن سمعة طيبة لدى المستهلكين. الأمر الذي ينطوي على صعوبة عالية بالنسبة للمنافسين لينالوا ما يريدون. أيضاً كلما استغرق تحقيق التقليد وقتاً أطول، كلما زادت فرصة المؤسسة المُقلدة في تحسين وتطوير كفاءتها أو تدعيم كفاءات أخرى، وبالتالي الحفاظ على التقدم في مجال المنافسة.

وتعتبر عوائق التقليد المحدد الرئيسي لسرعة إنجاز التقليد، وهي عبارة عن عوامل تجعل من الصعوبة بمكان بالنسبة للمنافس أن يستنسخ الكفاءات المتميزة للمؤسسة، وكلما ارتفعت درجة صعوبة مثل هذه المحاكاة، كلما ترسخت المزايا التنافسية.

أولاً: تقليد الموارد :

بصفة عامة يمكن أن نقول أن أسهل الكفاءات المتميزة التي يمكن للمنافسين تقليدها تلك التي تركز على امتلاك الموارد المادية المتفردة القيمة، مثل المباني والمصانع والتجهيزات. إن مثل هذه الموارد تُعد مرئية للمنافسين، ويمكن شراؤها من السوق المفتوحة، وعلى سبيل المثال، إذا ما كانت المزايا التنافسية للمؤسسة تركز على ملكيتها المتفردة لمنشآت التصنيع ذات الكفاءة العالية، فقد يتحرك المنافسون بسرعة لإقامة مثل هذه المنشآت.

أما الموارد المعنوية فهي أكثر صعوبة من حيث المحاكاة، ويتجسد ذلك كأمر حقيقة في مجال الماركة والاسم التجاري، الذي ينطوي على أهمية كبرى حيث إنه يرمز لسمعة المؤسسة، لذلك يولي المستهلكون اهتماماً كبيراً بخدمات ومنتجات مثل هذه المؤسسات نظراً لأن الاسم التجاري يعتبر ضماناً قوياً للجودة العالية، ورغم أن المنافسين قد يرغبون في محاكاة الأسماء التجارية المشهورة، إلا أن القانون يحول بينهم وبين ذلك.

ويعتبر كلاً من التسويق والمهارة التكنولوجية بمثابة موارد معنوية هامة، وعلى عكس الأسماء التجارية، يمكن محاكاة أساليب التسويق والمهارة التقنية بشكل أسهل نسبياً، أما بصدد المهارة التسويقية، نجد أن انتقال أعضاء فريق التسويق المهرة بين المؤسسات يسهل عملية نشر تلك المهارات.

ولإيضاح دور الموارد في تحقيق المزايا التنافسية واستدامتها يشير الباحث إلى أهمية امتلاك المنظمات للموارد المتنوعة وبالشكل الذي يقود إلى تحقيق نوعاً من التمايز فيما بينها، كما أن هذه الموارد يمكن أن تساعد في صياغة الاستراتيجيات المختلفة وخصوصاً التنافسية وبما يدعم سعي المنظمات المختلفة لتحقيق استدامة المزايا التنافسية.

فضلاً عن أن من شأن امتلاك المنظمات للموارد واستحواذها عليها أن يساعد في إضافة عوائق جديدة لدخول منافسين جدد إلى القطاع الصناعي الذي تعمل فيه، وكذلك إن تمايز المنظمات في امتلاك أنواع مختلفة من الموارد، وبخاصة تلك التي يصعب تقليدها ومحاكاتها ومنها ما يوصف بصعوبة تقليده ومحاكاته يمكن أن يقود إلى استدامة المزايا التنافسية.

إن هذا المدخل حاول أن يوجه أنظار الإدارة إلى أهمية الموارد وخاصة النادرة والتي لا يمكن تقليدها في تشكيل إستراتيجية المنافسة وتحقيق نتائج أفضل، إن جوهر هذه النظرة للموارد يتمثل في التركيز على الجوانب الذاتية للمنظمة، مما جعل هذا المدخل يركز على الموارد ذات الأهمية الرئيسية والمركزية في تحقيق سبق تنافسي ونتائج أفضل في الأداء (Lynch , 2000).

إن عملية صنع قرار الدخول إلى السوق وفقاً لهذه النظرية يعتمد على قيام المنظمات بتملك عناصر مختلفة ومتغيرة الخواص وموارد يصعب تقليدها من قبل المنافسين، وإن هذه العملية يمكن أن تتم وفق الآتي: (Barney, 1991)

- 1- تحديد وتعيين الموارد الخاصة بالمنظمة .
 - 2- تحديد الأسواق التي تحقق فيها هذه الموارد أعلى معدلات الإيرادات والعوائد .
 - 3- تحقيق درجة عالية وفاعلة من الاستفادة والتأثير في إيرادات وعوائد هذه الموارد .
- ويتطلب القيام بذلك ما يأتي:

- تبني إستراتيجية التكامل في إطار الأسواق ذات العلاقة بنشاط المنظمة .
- بيع المنتجات الوسيطة للمنشآت التجارية المعنية .
- بيع الموجودات وباقي الموارد إلى منظمات أخرى تعمل في قطاع صناعي مرتبط بالقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المنظمة .

وفيما يختص بالمهارة التقنية، فإنه يمكن القول أن النظام الخاص ببراءة الاختراع يمكن أن تؤدي إلى تحصين المعرفة التقنية بشكل نسبي ضد المحاكاة والتقليد، إذ يحصل المخترع بموجب هذا النظام على ما يمكنه من الاستئثار بالمنتج الجديد لمدة تقدر بسبعة عشر عاماً.

ثانياً: تقليد القدرات :

تمتاز عملية تقليد القدرات بأنها أكثر صعوبة مقارنة بتقليد الموارد المالية والمعنوية، وذلك يرجع بصورة رئيسية لأن قدرات المنظمة غالباً ما تكون غير مرئية، وحيث إن القدرات تركز على الطريقة التي تتخذ بها القرارات والعمليات التي يجري إدارتها داخل المؤسسة، لذا يكون من الصعب على المنافسين التمييز بين تلك العمليات أو إدراك مغزاها (رفاعي، عبد المتعال، 2001).

إن الطبيعة غير المرئية للقدرات قد لا تكفي للحيلولة دون حدوث عمليات التقليد، فمن الناحية النظرية قد يستطيع المنافسون النفاذ إلى داخل المؤسسة والوقوف على كيفية إدارتها من خلال استخدام وتعيين أفراد لديهم من أولئك الذين ينتمون لهذه المؤسسة، إلا أن قدرات المؤسسة نادراً ما تكمن في شخص واحد، إذ أنها نتاج تفاعل عدد كبير من الأفراد داخل بيئة تنظيمية متفردة. ومن الممكن ألا يكون هناك شخصاً واحد داخل المنظمة يحيط بكامل نظامها الداخلي وإجراءاتها ونظم العمل فيها. وفي مثل هذه الحالات قد يؤول مصير استقطاب أفراد من المؤسسة الناجحة لاستخدامهم وتعيينهم بغرض تقليد القدرات الرئيسية للمنظمة إلى الفشل (هل وجوز، 1999).

ولنتدبر معاً فريق كرة القدم، إذ لا يمكن أن نعتبر نجاحه مقصوراً على فرد واحد بعينه، ولكن نتيجة عمل كل أفراد الفريق معاً ونتيجة التفاهم التكتيكي غير المدون فيما بينهم. ولذلك فإن

انتقال نجم الفريق الفائز إلى الفريق الخاسر قد لا يكون كافياً لتحسين أداء الفريق الخاسر، ولنفتراض أنك ستشتري كل الفريق. وحيث إن الموارد تتميز بسهولة المحاكاة عن القدرات، نجد أن الكفاءة المتميزة المرتكزة على قدرات المؤسسة المتفردة يمكن أن تكون أكثر استمرارية (أقل عرضة للتقليد) مقارنة بالتى ترتكز على مواردها (هل وجونز، 1999).

4. التركيز على أركان بناء المزايا التنافسية :

لكي تقوم المؤسسة باستدامة مزاياها التنافسية، فإن ذلك يتطلب منها العمل المستمر على التركيز على الأركان الأربعة لبناء المزايا التنافسية وهي الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للزبون (هل وجونز، 1999 : 228)، وهذا ما يتطلب منها أن تقوم بتطوير الكفاءات المتميزة التي تسهم في تحقيق أداء متميز في المجالات المذكورة، ولا بد هنا من التأكيد على ضرورة تجنب المنظمة لحالات عدم التوازن في بناء أو تحقيق الكفاءات المتميزة، فلا يصح أن تسعى إلى تحقيق تلك الكفاءات في جزء من بنائها التنظيمي، أو في جزء من أنشطتها، وإنما تسعى إلى بناء تلك الكفاءات في إطار المنظور الكلي للمنظمة.

وأحد الرسائل التي وردت ضمن تناقض إيكاروس الظاهري الذي قال به ميللر هو أن كثيراً من المنظمات الناجحة تصبح غير متوازنة خلال سعيهم لتحقيق الكفاءات المتميزة.

5. تتبع الأداء الصناعي المتميز والمقارنة بمنافس نموذجي (المقارنة المرجعية) :

يعتبر توضيح الأداء الصناعي المتميز، هو أحد أفضل الطرق لتحسين الكفاءات المتميزة والتي تسهم نحو عمل وإيجاد الكفاءة الفائقة، والجودة، والتحديث، والاستجابة للعميل والتوافق معه. وبهذا الأداء فقط تتمكن المؤسسة من بناء الموارد والقدرات التي تدعم التمييز الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل بالتميز، وكذلك المحافظة على تلك الموارد. ومن ناحية أخرى، فإن ذلك يتطلب تتبع أداء المؤسسات الأخرى، وربما تكون أفضل طريقة لذلك هو ما يعرف بتقييم أداء المؤسسات الأخرى Benchmarking. وهي تلك العملية التي يتم من خلالها مقارنة أداء المؤسسة بما ينتجه بعض منافسيها الأقوياء على مستوى العالم، وكذلك أدائهم وما يقدموه من خدمات (الجوري، 2006).

في إطار الحديث عن تقنية المقارنة المرجعية أو ما يعرف بالمقارنة بمنافس نموذجي والتي تعدّ من التقنيات الرائدة في الحد من مخاطر فقدان المنظمة لمزاياها التنافسية نشير إلى أن تطبيقات هذه التقنية قد ظهرت في المنظمات الرائدة بوصفها أداة للحصول على المعلومات اللازمة لدعم التحسين

المستمر ولحسب الميزة التنافسية واستدامتها، فقد اعتمدتها على سبيل المثال شركة Xerox لغرض مواجهة التحدي الياباني وأطلقت على العملية مصطلح المقارنة المرجعية التنافسية (Benckmark)، والتي عمدت إلى قياس كلف وحداتها التصنيعية مقارنة مع المنافسين، في الوقت الذي دللت المؤشرات آنذاك ارتفاع كلف الإنتاج في المنظمات الأمريكية مقارنة بالمنظمات الأخرى في مناطق مختلفة من العالم.

بموجب ما سبق لم يعد مفهوم المقارنة المرجعية محدداً أو مقيداً فقط بالعملية التصنيعية وإنما في مجالات وظيفية أخرى مثل الإدارة الإستراتيجية والموارد البشرية ورضا الزبائن والتسويق، ولم يعد محصوراً فقط بالمنظمات الصناعية وإنما يتم استخدامه في قطاع الخدمات أيضاً، كما لم ينحصر استخدامه من قبل الخبراء والاستشاريين فقط وإنما يستخدم من قبل جميع الكوادر العاملة في المنظمة.

وقد حدد مفهوم هذا المصطلح في إطار العديد من التعاريف، منها أنها "ممارسة قياس ومقارنة الأوجه المهمة في المنظمة مع تلك المماثلة في منظمات أخرى من أجل تحديد مقاييس للأداء النسبي والمساعدة في وضع أهداف جديدة واكتشاف أفكار جديدة لغرض التحسين" (المعاضدي، 2005).

وإن أفضل وصف شامل للمفهوم قدمه Camp على أنها " البحث عن أفضل الممارسات في الصناعة التي تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز، ويتضح منه أن المقارنة المرجعية هي دراسة منهجية، عملية استكشافية، طريقة التحسين، فرصة تعلم، التزام للإدارة، وسيلة لتعريف وتشخيص أفضل الممارسات، تحقيق معايير التفوق، عملية مستمرة متواصلة. ويبدو واضحاً أن تعريف المقارنة المرجعية يرتبط بأبعاد عدة نذكر منها : (الجبوري، 2006 : 235)

- المقارنة المرجعية قد أصبحت أداة تحسين متزايدة الانتشار.
- تتعلق المقارنة المرجعية بالمنتجات والخدمات والممارسات.
- هي طريقة مطلوبة لتشخيص العمليات التي تتطلب تغييراً كبيراً.
- تجري المقارنة المرجعية بين منظمات ليس بالضرورة أن تكون متنافسة فيما بينها.
- المقارنة المرجعية تقارن عمليات أو ممارسات مع أخرى في المنظمة الأفضل أداءً.
- غاية المقارنة المرجعية هي البحث عن سر النجاح ومن ثم تبنيها وتحسينها لتطبيقاتها في المنظمة المعنية.
- تلبية توقعات الزبائن.

ومن المفيد الإشارة إلى ضرورة تجنب الفهم الخاطئ للمقارنة المرجعية، فهي ليست الخداع أو اللاشريعة والأخلاقية، وهي لا تتضمن انتفاعاً غير مشروع من منافس غافل وذلك باستتساخ منتجاته أو خدماته أو تقليدها من دون علم منه فكل ذلك ليس بمقارنة مرجعية. فالاتفاق المسبق على الاشتراك بالمعلومات بخصوص العمليات أو المعالجات شرط مهم للعملية، وكلا المنظمتان تتوقعان مسبقاً حصولهما على منافع من هذا التبادل بالمعلومات، وكلاهما لهما الحق في الاحتفاظ بالمعلومات التي تعدها من الخصوصيات.

بموجب ما تقدم تسعى المنظمة من تطبيق المقارنة المرجعية إلى تحقيق عدد من الأهداف نذكر منها:

- 1- وضع غايات وأهداف بتحدي وتنسم بالعقلانية.
- 2- تشخيص الكيفية التي ستحقق فيها الغايات.
- 3- تعريف الفجوات القائمة بين أداء المنظمة وأداء منافسيها.
- 4- تحسين تطوري سريع للبقاء في حالة التنافس.

وربما يكون للتطبيق مبررات منها (الجبوري، 2006 : 237) :

- 1- لأن المنظمة فقدت حصتها السوقية وهي بحاجة إلى مناورة.
- 2- لأن المنظمة قد حققت ميزة تنافسية وترغب باستدامتها.
- 3- لأن جودة المنافسين أعلى بكثير، أو إنهم يقدمون منتجات جديدة للسوق بسرعة.
- 4- لاختبار قوة إستراتيجية المنظمة، ولتشخيص الاستراتيجيات المستقبلية للمنافسين وخطط استثمار الموارد لديهم.
- 5- لأن الإدارة تحس بالحاجة إلى تحليل معوقات التغير والابتكار وتشخيص نقاط القوة والضعف في المنظمة.

وتتعدد أشكال المقارنة المرجعية، وأبرز هذه الأشكال، ما يعرف بالمقارنة المرجعية التنافسية التي تتجه نحو تصاميم المنتجات أو العمليات أو الإجراءات الإدارية التي يمارسها المنافسون المباشرون ويقدم ذلك صورة ومنظور إستراتيجي واضح من موقع المنظمة في السوق، مع تحديد حقول الأسبقيات التي تتطلب التحسين المستمر وفق حالة التنافس. وكذلك المقارنة المرجعية الشمولية : ويبحث عن معلومات أداء العمليات من خارج الصناعة التي تعمل فيها المنظمة لتحقيق قفزات مفاجئة في عمليات المنظمة، مع سهولة الحصول على البيانات ما دامت لا تتنافس مع تلك المنظمات لأن الأخيرة من صناعات أخرى، كما يوفر فرصة عالية جداً للاكتشاف والابتكار. وتستهدف عملية تطبيق المقارنة المرجعية تحقيق مجموعة أهداف أبرزها تحسين الأداء، وتسهيل

عمليات التدريب، وتلبية متطلبات الزبائن، وضمان أفضل الممارسات على مستوى العمليات، وتحقيق الغايات المستندة إلى الحقائق، إذ تسهل المقارنة امتلاك المنظمة للميزة التنافسية وهو ما يتطلب فهم حقيقة التنافس، فبعد تطبيق الطرق الجارية يتوجب إدخال أفكار وممارسات جديدة تستقدم من الخارج ودمجها في خطط وبرامج تتبناها المنظمة، وهو ما لاحظته Camp فالمنظمات لا تلجأ إلى التحدي إلا إذا واجهت المنافسة التي تهدد بقاءها، وكذلك صياغة الإستراتيجية وتعديلها، فأسواق اليوم هي أسواق ديناميكية، ومن الممكن الخروج بمفاهيم جيدة وذلك من خلال دراسة ممارسات الآخرين واستراتيجياتهم التنافسية، وإعادة هندسة العمليات ونظم الأعمال، والتعلم وقصص الأفكار وحل المشكلات (رفاعي، عبد المتعال، 2001).

وبموجب ما سبق يمكن القول بأنه لن يكون للمقارنة المرجعية معنى إلا في وسط إستراتيجية واضحة وإلا ستكون مجرد إتباع للمنظمة القائدة وسلوكها، كما أن التقليد بحد ذاته قد يؤدي إلى تحسين مؤقت في موقف المنظمة لا إلى ميزة تنافسية مستدامة وراسخة.

6. الاستمرار المنظم لعمليتي التحسين والتعلم:

إن الشيء الوحيد الثابت في هذا العالم هو التغير. فمصادر اليوم الخاصة بالمزايا التنافسية يمكن أن تقلد بسرعة بواسطة منافسون أقوياء، أو أنه يمكن هجرها وذلك عن طريق التحديث الذي يقوم به المنافس، وفي ظل هذه البيئة الديناميكية سريعة الخطى، فإن السبيل الوحيد لمؤسسة ما في أن تبقى على المزايا التنافسية بمرور الوقت، هو أن تقوم بتحسين الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل وذلك بصفة مستمرة. ولكي يتحقق ذلك فإنه يتعين الأخذ في الاعتبار أهمية التعلم داخل المنظمة.

فالمؤسسات الناجحة ليست تلك التي تظل ساكنة دون تحرك معتمدة بذلك على أمجادها. ولكنها تلك المؤسسات التي تسعى باستمرار لإيجاد الطرق التي تقوم من خلالها بتحسين عملياتها، وهي التي تقوم بعملية رفع مستمرة للقيمة الخاصة بالكفاءات المتميزة أو بخلق كفاءات أخرى. وتشتهر بعض المنظمات مثل "توكيا" و"تويوتا" بكونها مؤسسات تعليمية، وهذا يعني أنهما تقومان باستمرار بعمل تحليل لتلك العمليات التي تدعم الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل. وهدفهم في ذلك هو التعلم من أخطائهم السابقة، والتطلع لإيجاد السبل التي يقومان من خلالها بتحسين عملياتها وذلك بمرور الوقت. وقد مكنهما ذلك من رفع إنتاجية موظفيهم وكذلك جودة المنتج بصفة مستمرة، مما أتاح تخطي مقلديهما.

أولاً: التعلّم المنظمي :

يمثل التعلّم المنظمي أحد أشكال القدرات الاستراتيجية في المنظمة، ويكمن الهدف الأساس منه في اكتساب الكفاءات الجوهرية الجديدة والمعارف المتنوعة واللذان تشتركان سويةً لتحقيق غرض أساس يتمثل في الاستجابة للتغيرات الدينامية والتطور المنظمي. كما أنه يعبر عن قدرة المنظمة على إدارة وحشد مواردها في استجابات تنافسية، وفي إطار ذلك تصبح المنظمة ذات قيمة كبيرة وبالأخص عندما تتحقق حالة المواءمة بين مكونات المنظمة مع بيئتها نتيجة نجاحها بتوليد المعرفة والاستيلاء عليها ومن ثم نقلها، وبموجب ذلك يمكن أن يصبح التعلّم المنظمي مصدراً من مصادر توليد أو استئجار المعرفة والاستفادة منها (Teece et. al., 1997: 34).

إن امتلاك المنظمة لهذه القدرة يمكن أن يعدّ المفتاح الرئيس لتطوير إجراءات جديدة أو تحسين القائم منها، وفي هذا الاتجاه يمكن تحديد أنواع متعددة من التعلّم المنظمي، منها يمكن أن يكون التعلّم موروثاً، أو التعلّم من خلال الخبرة، أو التعلّم من خلال الإنابة، أو التعلّم من خلال التوحيد، أو التعلّم من خلال البحث، أو التعلّم من خلال التأن.

لا يعتمد التعلّم فقط على جهود الاستثمار، بل يعتمد أيضاً على المعارف القديمة والمتجمعة والخبرات التي تمتلكها المنظمة، ومن شأن كل تلك الجوانب أن تسهم في تحديد قدرة المنظمة على الاستفادة منها، وبما يمكن المنظمة لأن تكون أكثر كفاءة في الاستيلاء على المعرفة واستيعابها وتطبيقها، وتلك الخصائص تتعلق بالتعقيد والمسار المتبع من قبل المنظمة والطبيعة الخاصة بالمنظمة والتي تجعل التعلّم المنظمي عملية مستمرة وثابتة.

وإن تحقيق التعلّم المنظمي بشكل أسرع من المنافسين يمكن أن يكون مصدراً من مصادر الميزة التنافسية، لكن التعلّم للاكتشاف (Learning to Learn)، أو التعلّم لطرح الأفكار (Learning to Unlearn) يمكن أن يكون أكثر قيمة من غيره، إذ تعدّ عمليات التعلّم المنظمي ذات أهمية خاصة في البيئات كثيفة التكنولوجيا وعندما يكون المنافسين في مضمار أو سباق التعلّم نفسه. ولا يمكن أن تتم هذه العمليات الاجتماعية والجوهرية بشكل متجمع ولا تحدث فقط من خلال قيام الأفراد التقليدي والمحاكاة وإنما تحدث من خلال التعاون والاشتراك والتداخل لفهم المشاكل المعقدة (Moningeon, 1996).

إن الغرض الأساس من التسهيلات المعرفية يكمن في الحصول على المعارف الكثيرة باعتبارها من الموجودات المنظمة التي تتطلب مبادئ الكفاءة المنظمة تجميعها وتحقيق الاستفادة من الكم المتجمع منها، وأن المعرفة المتولدة سيتم ترجمتها إلى نماذج جديدة من الأنشطة والإجراءات والمنطق الجديد التي تبدأ المنظمة بتبنيه (Teece, et.al., 1997: 36).

ولا يمكن تصور حالة البساطة في عمليات نقل التعلّم المنظمي، وذلك لكونه يتطور تدريجياً في المنظمة فهو مسألة غير ملموسة لأنه حالة عضوية تتحقق من خلال الدمج بين المعارف الضمنية والظاهرة، لذا تعدّ عملية نسخ أو تقليد التعلّم صعبة جداً وهذا ما يحمي الميزة التنافسية المتحققة استناداً إلى التعلّم من التقليد أو الفناء في الأجل القصير ويعطيها سمة الديمومة. كما أن استشكاف المعرفة ومحاكاة الحالات التنافسية المهنية باستخدام مجموعة الوسائل المستخدمة في العمليات الاجتماعية في المنظمة تعدّ الخطوة الرئيسة في الحصول على المعارف الضمنية، والتي تشكل إحدى آليات العزل التي تستخدمها المنظمة لتجنب من خلالها حالات التقليد وتمكنها من دعم ميزتها التنافسية وتعزيزها. وعندما يعدّ التعلّم إحدى القدرات المنظمة وليس فقط كإضافة لمعارف الأفراد المتجمعة وخصوصاً عندما تكون قدرات التعلّم الفردية جزءاً لا يتجزأ في إطار الثقافة والهيكل المنظمي. إن النمط المتاح لمنظمات الأعمال للتعلّم ثلاثه حالي المرونة والتكيف، وهذا ما يمنح المنظمة القدرة على تحديد نمط للتوقعات في إطار المستقبل طويل الأمد الذي يتجاوز في طوله مهارات أي فرد على التعلّم، وبذلك تستطيع المنظمة البقاء حتى وإن غادر قسم من أعضائها وتركوها (هل وجونز، 1999).

استناداً إلى ما سبق يمكن القول بأن التعلّم المنظمي قدرة منظمة ذات قيمة، وهي صعبة التقليد والاستبدال والانتقال، فضلاً عن أنها منهج للتوقع طويل الأجل وإن تتجاوز كل الصعوبات التي تظهر في إطار عملية التعلّم المنظمي، وبذلك فإن هذه القدرة المستمدة من التعلّم المنظمي يمكن أن تعدّ مصدراً مهماً من مصادر الميزة التنافسية، وإذا تمكنت المنظمة من السعي المستمر لتطويرها فإنها لا شك سوف تسهم في تحقيق حالة الاستدامة لميزتها التنافسية وتجعل المنظمة بمنأى عن المخاطر التي يمكن أن تفقدها ميزتها التنافسية والفوائد المستحصلة منها.

ثانياً: التحسين المستمر :

تعدّ عملية تحسين جودة المنتجات والخدمات أساس نجاح المنظمات على مختلف أوجه أنشطتها، وهي عملية منطقية تفرضها عوامل عدة لعل أبرزها تعدد حاجات الزبون ورغباته وتنوعها وتطورها، ولكي تحافظ المنظمة على ما وصلت إليه من مستوى يمكنها من بيع منتجاتها وخدماتها يتوجب أن تكون تلك العملية مستمرة ومتواصلة بحيث لا تتوقف عند حد معين، كما يتوجب أن تتصف بالشمولية لتجري في كل أنشطة المنظمة ووظائفها وأقسامها، وبعض المنظمات تعتمد مدخل التحسين المستمر وسيلة لا غاية، والبعض الآخر يرى فيه وسيلة للتسويق فقط ومن المرجح أن يكون نصيب الأولى الديمومة والاستمرار الذي سيمكنها حتماً من النجاح على مستوى نشاط التسويق (الغالبى وإدريس، 2009).

تعود جذور مفهوم التحسين المستمر Continuous Improvement (Kaizen) وفق لغة اليابانيون إلى اليابان، فبعد الحرب العالمية الثانية بدأت هذه الدولة بما أطلق عليه إعادة البناء، إذ عمدت العديد من المنظمات اليابانية إلى تطبيق واعتماد برامج التحسين المستمر، ويصف Imai Masaaki وهو الأب الروحي لفلسفة التحسين المستمر ومدير معهد التحسين هذا المفهوم على أنه سر نجاح اليابان في التنافس، إذ يتضمن السعي نحو التحسين التدريجي المستمر، وأداء الأشياء الصغيرة بطريقة أفضل وإقامة وتحقيق مستويات أعلى للأداء (المعاضدي، 2006).

والملاحظ أن البعض يخلط بين مفهوم التحسين المستمر ومفاهيم التحسين المتسارع Breakthrough Improvement والإبداع Innovation، وذلك لأن التحسين المتسارع يكون في الأغلب حاسماً قصير الأجل ويتقدم بخطوات كبيرة وبأفق زمني متقطع، وقد تحدث عنه Juran حينما صنّف استجابات المنظمة لمتغيرات السوق، أما الإبداع فهو نقطة تركيز الإدارة الغربية سعيًا نحو العلم والتقانة وهو يحتاج إلى استثمارات رئيسية لكن بجهود فردية، وبنائج غالباً ما تكون ثورية مركزة على المنتجات والعمليات تقودها الإدارة العليا ومن أمثلة النظم المبتدعة نظامي MRP و FMS (تخطيط الاحتياجات من المواد، ونظم التصنيع المرن)، في حين أن التحسين المستمر يعتمد خطوات تحسين تدريجية طويلة الأجل تسهم فيها الإدارة العليا والعاملين في جميع المستويات وهذا يعني (المشاركة الجماعية)، والتحسينات هنا تنتج من السعي إلى معرفة ما يسمى بسر المهنة (Know how) والتوجه نحو العمليات Process Oriented وليس على النتائج Results Oriented كما أن الاستثمارات المالية والتقانية تكون بحدود أقل بكثير مما هو عليه في مجال التحسين المتسارع والإبداع (العباس، 2009).

وبموجب ما ذكر أعلاه، يعدّ التحسين المستمر مجموعة عمليات لإدخال الابتكارات الصغيرة المستمرة على المنتج أو خدمة وسرعان ما يصبح المنتج بتراكم هذه التحسينات منتجاً جديداً يختلف تماماً عن المنتج الأصلي. كما أن البحث المستمر عن الطرق اللازمة لتحسين العمليات يتضمن تحديد الأفضل من حيث التطبيقات وغرس شعور ملكية العاملين، ويركز أحياناً على تخفيض الوقت المطلوب لأداء العمل أو تدنية الضياعات أو تدنية عدد الإصابات (المعاضدي، 2005).

ومن المواصفات المهمة للمنظمات التي تعتمد التحسين المستمر وضع أفرادها هدف التعلم على رأس قائمة الأهداف الواجب تحقيقها واعتبار ابتكارات ومهارات اليوم متقدمة غداً مع البحث عن مداخل جديدة للتفكير في المنتجات والمشكلات والعمليات بهدف تطوير نماذج جديدة للعلم والدراية تسود العالم كله بهدف تحقيق التطور وتعلم كيفية الاستفادة منها لتحقيق البقاء في ظل المتغيرات الدراماتيكية المعاصرة (الدوري، 2009).

إن الانتباه إلى حاجات الزبون باستمرار واستخدام الذكاء في تحسين المنتجات والخدمات وعمليات الإنتاج يؤثر التركيز على نواحي الكلف والكفاءة وصولاً إلى تحقيق رضا الزبون على نحو أفضل من خلال التحسين المستمر للمنتجات ونظم الإنتاج كذلك فإن التركيز على الاستخدام الفعال للموارد وإزالة الضياعات والتحسين المستمر تمكّن المنظمة من تخفيض الكلف والعيوب وهو ما يدعم استمرارية ميزتها التنافسية (رفاعي، عبد المتعال، 2001).

7. التكيف المنظمي :

إن عدم قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة يعدّ عائقاً أمام تحقيق المنظمة لحالة الاستدامة للمزايا التنافسية، وتعود أسباب عدم القدرة على إحداث التكيف إلى القصور الذي تعاني منه المنظمة في وحداتها الداخلية التي لا تتمكن من التغلب على متطلبات التغيير المطلوبة لتحقيق حالة الاستدامة للمزايا التنافسية، وهنا لا بد من التأكيد على أن تحديد العوائق الخاصة بالتغيير يعدّ الخطوة الأولى ومن ثمّ يتطلب تنفيذ التغيير من خلال القيادة الإدارية القادرة على إنجاز التغيير في بناء المنظمة وأنظمتها ومكوناتها، وعندما يتم تنفيذ التغيير وبشكل مستمر وفقاً للمتطلبات البيئية، تصبح مسألة إبقاء المنظمة على مزاياها التنافسية واستدامتها سهلة المنال بالنسبة للمنظمة وتجنبها مخاطر فقدان ميزتها التنافسية (رفاعي، عبد المتعال، 2001).

وفي إطار ذلك، قد تواجه المنظمات مخاطر فقدان المزايا التنافسية عندما لا تتمكن من تغيير استراتيجياتها وهياكلها لكي تتوافق مع الظروف التنافسية المتسارعة في القطاع الذي تنتمي إليه، (هل وجونز، 1999 : 224). وهنا يمكن القول، بأن المنظمة التي لا تتمكن من ذلك تعاني من المشكلة التي تعرف بالقصور الذاتي الناشئ عن عدم تغيير المنظمة لقدراتها التي حققت من خلالها النجاح لتتماشى مع التغيرات البيئية، في حين يفترض بالمنظمات التي امتلكت قدرات حققت من خلالها مزايا تنافسية أن تمتلك القدرة على التوافق السريع مع التغيرات البيئية لكي تحد أو تقلل من آثار المخاطر التي قد تفقدها تلك المزايا (المعاضدي، 2005).

الفصل الرابع

واقع التعليم العالي في فلسطين

مقدمة

المبحث الأول : واقع التعليم العالي في فلسطين

المبحث الثاني : الجامعة الإسلامية: نشأتها وتطورها ومؤشرات تميزها

مقدمة :

تطور التعليم العالي الفلسطيني خلال العقود الأربعة الماضية بسرعة كبيرة، وأصبح يقدم أنماطاً من التعليم تسمح لمخرجاته من الطلبة بالدخول إلى سوق العمل المحلي والإقليمي والدولي كقوة بشرية كفؤة ذات مؤهلات عالية، وصاحب هذا التطور تحديات ومشكلات كبيرة، كالمشكلة التوسعية التي أوجدها الطلب المُلح الناشئ عن العدد المتزايد بوتيرة سريعة من خريجي الثانوية العامة (التوجيهي)، ومشاكل الكفاءة والنوعية المتعلقة بتطور ونماء التعليم العالي غير المدروس وغير الموجه، الأمر الذي أثار وما زال يثير المزيد من بواعث القلق حول قدرة هذا القطاع على البقاء بحيوية في خدمة المواطن والمجتمع (استراتيجية التعليم العالي الفلسطيني، 2011-2013).

كما شهد قطاع التعليم العالي تحولاً جذرياً في أساليب وأنماط التعليم ومجالاته، وقد أتى هذا التطور استجابة لجملة من التحديات التي واجهت التعليم العالي والتي تمثلت في تطور تقنيات التعليم وزيادة الإقبال عليه والانفجار المعرفي الهائل ، وبروز التكتلات الاقتصادية وظاهرة العولمة ونمو صناعات جديدة أدت إلى توجيه الاستثمار في مجالات المعرفة والبحث العلمي إضافة إلى اعتماد المنافسة في الأسواق العالمية على مدى قدرة المعرفة البشرية على الإنتاج. وكان هذا التطور مدعاة للاهتمام بعمليات إصلاح التعليم ، وحظيت الجودة الشاملة بجانب كبير من هذا الاهتمام باعتبارها التحدي الحقيقي الذي سيواجه الأمم في العقود القادمة (وزارة التربية والتعليم، 2012).

لذا وسعيًا من الباحث للتعرف على واقع التعليم العالي في فلسطين سيستعرض هذا الفصل مبحثين بحيث يتعلق المبحث بنشأت وتطور التعليم العالي في فلسطين وكذلك رؤية قطاع التعليم العالي لعام 2014، ومعرفة واقع البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي، بينما يتعلق المبحث الثاني بالجامعة الإسلامية بغزة من حيث التعريف والنشأة والتطورات التي مرت بها الجامعة منذ تأسيسها وحتى يومنا هذا، وكذلك استعراض أهم مؤشرات تميز ونجاح الجامعة الإسلامية والوقوف أيضاً على أهم الانجازات والمراكز التي حققتها الجامعة الإسلامية على الصعيد المحلي والعربي والإقليمي.

المبحث الأول

واقع التعليم العالي في فلسطين

الواقع الحالي للتعليم العالي الفلسطيني:

نشأت مؤسسات التعليم العالي في ظل الاحتلال الإسرائيلي وبمبادرات محلية و وطنية، ونمت وتطورت بسرعة حتى وصل عدد الجامعات على الأرض الفلسطينية عام 2011 (14) جامعة (2 حكومية، 3 خاصة، و 9 عامة) وعدد الكليات الجامعية (15)، والكليات المتوسطة (20)، وبذلك يبلغ عدد مؤسسات التعليم العالي في فلسطين (49) مؤسسة ينخرط فيها حوالي (214) ألف طالب وطالبة ، منهم حوالي (6600) طالب في برامج ماجستير ، وحوالي 65 ألف طالب وطالبة في التعليم المفتوح ، موزعين جميعاً على تخصصات يقرب عددها من حوالي (1000) تخصص وبرنامج أكاديمي. ويعمل فيها حوالي (14600) موظف موزعين على كادر أكاديمي وإداري وخدمي (21% منهم غير متفرغين). وقد بلغ معدل الالتحاق بالتعليم العالي للفئة العمرية (18-24) سنة حوالي 30% (استراتيجية التعليم العالي الفلسطيني، 2011-2013).

ما يميز مؤسسات التعليم الفلسطيني عن غيرها في الدول المجاورة هو وجود مفهوم الجامعة العامة الذي هو ليس حكومياً وليس خاصاً، فهي لا تهدف إلى الربح وفي الوقت نفسه تتمتع باستقلالية في الإدارة والتعيين والتوظيف وتحمل مسؤولية الرواتب والمصاريف التشغيلية الأخرى. هذه الميزة انفردت فيها معظم الجامعات الفلسطينية بحكم نشأتها في ظل احتلال اسرائيلي وغياب وجود سلطة وطنية فلسطينية. ولتخفيف حدة المنافسة بين هذه الجامعات في مجالات استقطاب أعضاء هيئة التدريس وأسس التعيين وما شابه ذلك من أمور ، تم في بداية التسعينيات بلورة ما يسمى كادر موحد، من قبل مجلس التعليم العالي المسؤول في حينه عن الإشراف على قطاع التعليم العالي حيث توحد سلم الرواتب والعلاوات و الإجازات وتعويض نهاية الخدمة والتوفير (وزارة التعليم العالي، 2012).

وفي عام 2002، دمجت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مع وزارة التربية والتعليم في وزارة واحدة، وبعد عام أُعيد تفعيل مجلس التعليم العالي لرسم السياسات العامة، وكذلك تم تفعيل مجلس البحث العلمي لرسم السياسات البحثية ضمن إطار مؤسسات التعليم العالي، وتم إنشاء هيئة الاعتماد والجودة لترخيص وتقييم واعتماد مؤسسات وبرامج أكاديمية جديدة وقديمة، إضافة إلى إنشاء صندوق إقراض الطالب، لمساعدة الطلبة في تغطية نفقات تعليمهم. وفي عام 2012، أُعيد فصل وزارة التعليم العالي عن وزارة التربية والتعليم، واستمرت بتنفيذ كافة أعمالها وتطوير برامجها ووسائل إشرافها وفق خطتها المتوسطة المدى 2011-2013 من خلال مجالسها وهيئاتها وإداراتها العامة وفريق الوزارة الفني والإداري لمواجهة التحديات العديدة وتذليلها وتحقيق رسالتها وتقديم أفضل الخدمات ذات الصلة للمجتمع الفلسطيني (وزارة التربية والتعليم، 2012).

إن واقع التعليم العالي في فلسطين لا يختلف كثيراً عن التعليم العالي في الدول العربية إذ أن الأنظمة والقوانين المعمول بها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني تتشابه إلى حد بعيد مع مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية، كما أن المشكلات التي يعاني منها التعليم العالي الفلسطيني تكاد تكون نفسها المشكلات التي يعاني منها التعليم العالي في كثير من الدول العربية، يضاف إلى ذلك ثمة مشكلات خاصة بالتعليم العالي الفلسطيني نظراً للظروف التي يمر بها الوطن الفلسطيني من احتلال وما ينجم عنه من صعوبات ومشكلات تواجه الجامعات الفلسطينية. فهناك نقص واضح في تمويل التعليم العالي ليوافك التطورات التي يمر بها التعليم في الدول المتقدمة وغيرها من المشكلات التي تحد من قدرة نظام التعليم العالي الفلسطيني على تحقيق الأهداف المرجوة، وتشير الإحصاءات الخاصة بمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية أن عدد الجامعات الفلسطينية بلغت (14) جامعة فلسطينية، وهي:

جدول رقم (4)

الجامعات الفلسطينية وسنة التأسيس

اسم الجامعة	سنة التأسيس	
1 جامعة الخليل	1971	
2 جامعة بيرزيت	1972	
3 جامعة بيت لحم	1973	
4 جامعة النجاح الوطنية	1977	
5 الجامعة الإسلامية	1978	
6 جامعة بوليتكنيك فلسطين	1978	
7 جامعة القدس	1984	
8 جامعة الأقصى	1991	
9 جامعة الأزهر	1991	
10 جامعة القدس المفتوحة	1991	
11 الجامعة العربية الأميركية	1997	
12 جامعة فلسطين	2005	
13 جامعة الأمة للتعليم المفتوح	2008	
14 جامعة غزة	2008	

المصدر: استراتيجية التعليم العالي 2011-2013، نسخة الكترونية.

رؤية قطاع التعليم العالي لعام 2014:

استناداً إلى مجموعة الخبرات والتفاعلات للفائمين على التعليم العالي الفلسطيني مع مثيلهم في الدول على المستوى الإقليمي والدولي، واستناداً إلى النظرة الاستطلاعية التحليلية لواقع التعليم العالي في الدول المتقدمة والناشئة وتركيبته، وإلى التشخيص الدقيق لواقع التعليم العالي والأهداف الوطنية العامة، والمجتمع الفلسطيني بقيمه وحاجاته وفلسفته وإمكاناته ونظرته إلى المستقبل، وما يحتاجه ذلك من نظام تعليم عالي، تم بلورة الرؤيا التالية لما سيكون عليه التعليم العالي للوصول إلى تعليم عال يكون كالاتي:

1. متيسر: مفتوح لجميع الأفراد المؤهلين أكاديمياً بغض النظر عن مستوياتهم الاجتماعية والاقتصادية وجنسياتهم ومكان إقامتهم وإعاقتهم.
 2. متعدد: برامج وتخصصات في معظم مجالات العلوم والمعرفة ، ضمن مؤسسات حكومية وعامة وخاصة تمنح شهادات علمية لكافة المستويات المختلفة.
 3. متنوع: أنماط تعليم متعددة.
 4. مستدام: مغطى مالياً من مصادر مالية متنوعة.
 5. مرن: قادر على التكيف بسرعة مع الاحتياجات والظروف المتغيرة.
 6. خادم ورافد: يلبي حاجات المجتمع والسوق المحلي والإقليمي والدولي.
 7. منافس ذي جودة: معايير تضاوي معايير نظم التعليم العالي المميزة في الدول الإقليمية والعالمية.
 8. متميز: بيئة بحث علمي وإبداع وابتكار.
- ليكون قاطرة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وبذلك تكون رسالة الوزارة / قطاع التعليم العالي متمحورة حول تطوير قطاع التعليم العالي من خلال متابعة تنفيذ وتقييم الخطة الإستراتيجية وتقديم الدعم اللازم بأشكاله المختلفة للوصول إلى الرؤية المطلوبة. (استراتيجية التعليم العالي 2011-2013).

مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي:

تعطي الجامعات الفلسطينية أهمية كبيرة للتدريس الجامعي على حساب البحث العلمي، فمنذ نشأتها، كان التوجه العام لها هو استيعاب أكبر عدد من الطلبة في محاولة للحد من هجرتهم للخارج وتدعيم صمودهم، إضافة إلى محاولة إرساء دعائم بنية تحتية يكون بمقدورها مواجهة مخططات الحكم العسكري القائم، الأمر الذي جعل من التوسع الكمي هدفاً، وأصبح التعليم الجامعي عصب عملها وأولويتها المطلقة، خاصة أنها أقيمت بهدف منح الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس) التي تتطلب إرساء بنية تحتية لا تكفي لتدعيم وإنشاء بحث علمي

نشط .وعليه، انصب اهتمام القائمين على الجامعات بتوفير مناخ مناسب لعملية التدريس، وبالتالي استنزف معظم وقت أعضاء هيئة التدريس بالتدريس وبالمهام الإدارية المختلفة على حساب البحث العلمي شبه المغيب.

كل هذا فسر الظهور المتأخر لمعظم برمج الدراسات العليا والذي بدأ في أواسط العقد الماضي، ومع هذا التطور؛ بدأ البحث العلمي ينشط ببطء في الجامعات المحلية، وسينشط أكثر حالة ارتفاع البرامج لمنح درجة الدكتوراه.

في معظم البلدان المتقدمة، بدأ البحث العلمي في الجامعات وانتشر لمراكز بحث حكومية وخاصة، لكن ما زالت الجامعات هي الحاضن الرئيسي لمعظم النشاطات البحثية .عندنا، من الطبيعي أن يبدأ البحث العلمي في الجامعات حيث تتواجد العقول المفكرة ولكن بدايته ما زالت هشة وضعيفة بحكم افتقاره إلى الدعم المالي اللازم، وبحكم إهماله وعدم وضعه على سلم الأولويات. يقوم بالنشاط البحثي في فلسطين أربع جهات رئيسة هي :مؤسسات التعليم العالي وبالتحديد الجامعات الفلسطينية، والمؤسسات الحكومية، والمنظمات الأهلية، والقطاع الخاص. ويوجد أكثر من 31 مركزاً للبحث العلمي في الجامعات الفلسطينية في مجالات الزراعة والبيئة والمياه والنانو والطاقة والصحة، وهي في معظمها تعاني من ضعف في التخطيط والإدارة والتمويل وتغطي هذه المراكز جزءاً صغيراً من القطاعات ذات العلاقة بالتنمية المستدامة، فقليل من الأبحاث التي نفذت في فلسطين لها تأثير على الاقتصاد والصناعة.

بشكل عام يعاني البحث العلمي في فلسطين من حيث عدم الوضوح في الهدف والضعف في التخطيط والإدارة، فبالرغم من إجراء عشرات الأبحاث العلمية سنوياً في شتى مجالات العلوم؛ إلا أن واقع البحث العلمي تنقصه عناصر العملية الإدارية وخاصة التخطيط والرقابة والمتابعة ومن جهة أخرى فإن أغلب النشاطات البحثية تأتي في إطار العمل الروتيني أو الوظيفية، أو قد يكون لأغراض الترقيات العلمية لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية، حيث لا تزال تجرى الأبحاث لأغراض النشر العلمي وبشكل مشتت غير مخطط له، إضافة إلى أن ما يستغل من هذه الأبحاث العلمية للنهوض بالاقتصاد الوطني يكاد لا يذكر لندرته؛ بسبب غياب عناصر التوجيه والاستغلال الأمثل لمثل هذه الاتجاهات البحثية المثمرة، وعدم وجود نظام حماية الملكية الفكرية. (استراتيجية التعليم العالي 2011-2013)

المبحث الثاني

الجامعة الإسلامية بغزة

التعريف والنشأة والتطورات التي مرت بها الجامعة الإسلامية:

الجامعة الإسلامية بغزة هي مؤسسة أكاديمية عامة من مؤسسات التعليم العالي، تأسست سنة 1978م وهي إسلامية الفلسفة، فلسطينية النشأة والهوية والانتماء وهي أول مؤسسة تعليم عالي تنشأ في قطاع غزة بمبادرة من شخصيات وطنية وأكاديمية بارزة في قطاع غزة وخارجه. وتعمل الجامعة تحت مظلة وزارة التربية والتعليم العالي، وهي عضو في اتحاد الجامعات العربية واتحاد ورابطة الجامعات الإسلامية، ورابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط، والاتحاد الدولي للجامعات، كما أن للجامعة الإسلامية علاقات وطيدة بالكثير من الجامعات العربية والإسلامية والأجنبية، وتنظم علاقاتها باتفاقيات تعاون مع عدد من الجامعات العربية والأجنبية.

حيث أنشئت الجامعة الإسلامية بغزة، امتداداً لمعهد فلسطين الديني (الأزهر)، وابتدأت بثلاث كليات، ثم بدأت تشهد توسعات جغرافية متعددة، حيث يوجد للجامعة أربعة مقرات جغرافية: الحرم الجامعي الرئيس في مدينة غزة على مساحة تبلغ حوالي 90,000 متر مربع، وفرع الجامعة في مدينة خان يونس جنوب قطاع غزة على مساحة قدرها حوالي 30,000 متر مربع، وبدأت الجامعة بإنشاء المدينة التكنولوجية كما استكملت الجامعة إعداد الخرائط للشروع بإنشاء المدينة الطبية التي تضم المستشفى الجامعي وكلية الطب والتخصصات ذات العلاقة في محررة نتساريم وسط قطاع غزة على مساحة قدرها 160,000 متر مربع بالإضافة إلى تخصيص قطعة أرض أخرى مساحتها حوالي 88,000 متر مربع في منطقة دير البلح من المقرر أن تكون فيها مرافق إضافية لكلية الطب والمستشفى الجامعي. (الموقع الالكتروني للجامعة الإسلامية، 2012)

وتقدم الجامعة الإسلامية خدمة التعليم الجامعي لحوالي 22000 طالب وطالبة، وخرجت الجامعة الإسلامية منذ نشأتها أكثر من 40000 خريج ساهموا في خدمة الوطن، وتسعى الجامعة من خلال وحدة الجودة الأكاديمية بشكل دائم لتحديث مناهجها لمواكبة التطور العلمي الذي تشهده حقول المعرفة، وللجامعة الإسلامية ثقافة تدعو إلى الإبداع والتطوير والتنمية، والأخذ بسبل التقدم العالمية، تمتلك الجامعة الإسلامية رؤية ورسالة وتستند إلى العديد من القيم في تعاملاتها (الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية 2011-2014). **فروية الجامعة :** منارة علمية رائدة للمعرفة والثقافة وخدمة الإنسانية لإحداث نهضة مجتمعية شاملة، ورسالة الجامعة : الجامعة الإسلامية مؤسسة أكاديمية تسعى للنهوض بالجوانب العلمية والثقافية والحضارية في المجتمع مواكبة للاتجاهات

الحديثة في التعليم العالي والتطور التكنولوجي، كما تشجع البحث العلمي وتساهم في بناء الأجيال وتنمية المجتمع في إطار القيم الإسلامية. وتم تحديد ست غايات وأهداف إستراتيجية تحقيقاً لرؤية ورسالة الجامعة على النحو التالي: (الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية 2011-2014)

الغاية الأولى: استحداث ورفع مستوى البرامج الأكاديمية في الجامعة وفقاً لمعايير الجودة.

والتي تم التركيز فيها على تقديم برامج أكاديمية نوعية تحقق الميزة التنافسية، وتحقيق التميز في البرامج الأكاديمية القائمة من خلال العمل على تحقيق مخرجات التعلم، وتعزيز قدرات الطلبة الأكاديمية والثقافية والفكرية والحياتية، وتدعيم الطاقم الأكاديمي وتطويره (أعضاء هيئة تدريسية متميزون)، وتوظيف التكنولوجيا لخدمة العملية التعليمية، وتطبيق نظام فاعل لتقييم الأداء الأكاديمي وضمان جودته.

الغاية الثانية: الارتقاء بالبحث العلمي ودعمه واستثماره في اتجاه تحقيق التنمية المستدامة.

والتي تم التركيز فيها على تطوير البنية التحتية للبحث العلمي (المختبرات، المراكز البحثية، المكتبة)، وتنمية وتطوير مهارات البحث العلمي لأعضاء الكادر الأكاديمي والإداري والطلبة، وتوجيه البحث العلمي لخدمة المجتمع وقضاياها العلمية والتعليمية والتنموية، وتعزيز التعاون المشترك في إعداد البحوث العلمية.

الغاية الثالثة: تعزيز دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع.

فقد ركزت على تفعيل وتطوير دور المراكز والوحدات في خدمة التنمية المستدامة، وتعزيز برامج الرعاية والتوعية الصحية والمجتمعية، واحتضان الإبداعات العلمية في حاضنات الأعمال والتكنولوجيا ومراكز التميز، وتعزيز دور وسائل الاتصال والتواصل التفاعلية لغرس القيم الإسلامية والتربوية، وتسويق خدمات المراكز والوحدات لتوفير مصادر الدعم والتمويل الذاتي، وتقديم خدمة التعليم المفتوح للمجتمع.

الغاية الرابعة: ضبط ورفع كفاءة الأداء المؤسسي إدارياً وتقنياً.

فقد ركزت على دعم وتوثيق وحوسبة العمليات الإدارية والأكاديمية وتطويرها، تطوير وتنمية كفاءة الكادر الإداري والأكاديمي، تطوير الأنظمة والقوانين واللوائح الجامعية وتوثيق السياسات، وتعزيز بنية الشبكات وأنظمة الاتصالات في الجامعة وتطويرها.

الغاية الخامسة: الارتقاء بالبيئة الجامعية ومستوى الخدمات المقدمة للطلبة والعاملين.

فقد ركزت على تخفيف الازدحام وزيادة المناطق الخضراء في الحرم الجامعي، وتعزيز ثقافة الطلبة في الحفاظ على مرافق الجامعة وترسيخ مفهوم تبادل المنفعة المشتركة بين الطلبة والعاملين وإدارة الجامعة، وتحسين مستوى الخدمات المقدم لكل من الطلبة والعاملين، وتطوير المختبرات والمعامل والقاعات الدراسية والوسائل التعليمية، وتطبيق المعايير العالمية في إنشاء المباني والمرافق الجامعية الجديدة، وتطوير أداء المرافق الجامعية المختلفة، وتحسين البيئة الصحية في الجامعة

الغاية السادسة: تدعيم علاقات الشراكة والتعاون مع المؤسسات المحلية والإقليمية والدولية.

فقد ركزت على تشجيع المشاريع البحثية المشتركة مع المؤسسات المحلية والخارجية، وتعزيز التعاون الأكاديمي المشترك مع المؤسسات المحلية والخارجية، وتوسيع مصادر دعم المشاريع البحثية المشتركة، وتطوير دور مجلس الطلبة في التعاون مع نظرائهم في الجامعات الأجنبية، وتعزيز مكانة الجامعة الأكاديمية الدولية.

مؤشرات على تميز ونجاح الجامعة الإسلامية :

■ **التميز في البرامج التدريسية :** حيث تقدم الجامعة (60) برنامجاً على مستوى البكالوريوس وحوالي (30) برنامجاً على مستوى الماجستير و(7) برامج دبلوم مهني وبرنامج الدبلوم العام في التربية ودرجة الدبلوم العالي في خمس برامج كما تمنح الجامعة درجة الدبلوم المهني المتخصص في السياحة والسفر، والعلوم المالية والمصرفية، واللغة الإنجليزية للأغراض المهنية، والترجمة، والتجارة الخارجية وإدارة الأعمال الدولية، وإدارة منظمات المجتمع المدني، موزعة على عشرة كليات وهي : كلية الهندسة، كلية تكنولوجيا المعلومات، كلية العلوم، كلية التجارة، كلية التربية، كلية الآداب، كلية الشريعة والقانون، كلية أصول الدين، كلية التمريض، كلية الطب (الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية 2011-2014).

■ **التميز في الهيئة التدريسية والإدارية:** حيث تمتلك الجامعة نظام يشجع استقطاب الكوادر البشرية المتميزة، ويعمل في الجامعة ما يقارب 400 أكاديمياً متفرغ منهم 250 من حملة الدكتوراه، منهم 60 عضو هيئة تدريس برتبة أستاذ دكتور أي حوالي 24% منهم يحمل درجة الاستاذية بجانب ما لا يقل عن 200 عضو هيئة تدريس غير متفرغ، وبلغ عدد أعضاء الهيئة الإدارية والخدمات خلال العام الجامعي 2010/2011م (700) موظف إداري وفني. وإيماناً من إدارة الجامعة بأهمية الاستفادة من خبرات وتجارب الدول والثقافات المختلفة في العالم، حرصت إدارة الجامعة على تنوع مصادر حصول أعضاء هيئة التدريس على درجاتهم العلمية، فوجهت أعضاء هيئة التدريس لإكمال دراساتهم العليا في دول مختلفة، وعدم تركيزهم على دولة واحدة (الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية 2011-2014).

■ **الوفاء بمتطلبات ومعايير الجودة المحلية والعالمية :** تقوم وحدة الجودة الإدارية والأكاديمية بتهيئة الجامعة الإسلامية للوفاء بمتطلبات ومعايير الجودة المحلية والعالمية، ونشر ثقافة الجودة، وقيادة عملية التحسين المستمر للأداء الجامعي والمؤسسي والأكاديمي والإداري، وكسب ثقة المجتمع الفلسطيني في نوعية الخريجين وفقاً لمعايير أداء محددة وواضحة، وتطوير وتحسين الأداء لدى مختلف دوائر الجامعة للوقوف على المشكلات التي من شأنها أن تعيق عملية الارتقاء بالأداء الأكاديمي والإداري والتغلب عليها. ولقد قامت وحدة الجودة بتكوين فرق التميز التي تضم نخبة من الموظفين الإداريين الذين لديهم المقدرة على العطاء ويمتلكون المهارات المساندة والداعمة لمنظومة الجودة والتي تهدف إلى الارتقاء بالجامعة والعاملين في مجالات متعددة (وحدة الجودة بالجامعة الإسلامية، 2012).

■ **تطورت أعداد طلبة الجامعة الإسلامية :** ازدادت أعداد الطلبة على مدار السنوات حتى وصلت في العام 2011/2010 (20870) طالب منهم (12661) إناث ويمثلون نسبة (61%) من المجموع العام للطلبة وبلغ عدد الطلبة المسجلين لنيل درجة البكالوريوس (18799) منهم (11725) إناث يمثلون نسبة (62%) والمسجلين لنيل درجة الماجستير (1646) منهم (591) إناث ويمثلون نسبة (36%) والمسجلين لشهادة الدبلوم العام (415) طالب وطالبة (الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية 2011-2014).

■ **زيادة الإنفاق على البحث العلمي من موازنة الجامعة لتصبح 1% بدلاً من 0.7% :** حيث تتولى عمادة البحث العلمي في الجامعة الإسلامية العمل من أجل تحقيق أهداف الجامعة في دعم البحث العلمي في مختلف المجالات، وتشرف على إصدار مجلة علمية محكمة تضم عددين أحدهما للدراسات العلمية والآخر للدراسات الانسانية، وتصدر المجلة مرتين في كل عام، وتتولى بالتنسيق مع الأقسام الأكاديمية عقد المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية، وتشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على المشاركة بأوراق عمل في المذكرات العلمية على المستوى المحلي وكذلك على المستوى العربي والدولي وقد حصلت الجامعة الإسلامية على العديد من الجوائز العلمية.

حيث تتفق الجامعة على البحث العلمي بشكل مباشر وغير مباشر في المجالات المختلفة للبحث العلمي على النحو التالي: (عمادة البحث العلمي بالجامعة الإسلامية، 2013).

- الإنفاق المباشر على البحث العلمي: ويتمثل الإنفاق المباشر في العناصر التالية:

أولاً: وقد زادت الموازنة المباشرة المخصصة للبحث العلمي من موازنة الجامعة بشكل عام، من \$180000 في العام 2011م إلى \$211000 في العام 2012م ، وشئون البحث العلمي يطالب بمبلغ \$261000 للعام 2013م.

ثانياً: نفقات مباشرة أخرى للبحث العلمي عبر الكليات، ممثلة بالإنفاق على المؤتمرات، إضافة إلى الإنفاق على ورش العمل والأيام الدراسية ليصل المبلغ إلى \$67000 للعام 2011م.

ثالثا: السفر لحضور مؤتمرات دولية من قبل الهيئة التدريسية لتمثيل الجامعة عبر مجموعة من الأبحاث العلمية المختلفة.

رابعا: السفر لتمثيل الجامعة في المحافل الدولية والمتعلقة بأنشطة البحث العلمي ودعمه وربط الجامعة بالمجتمع الدولي.

خامسا: الإنفاق على التفرغ العلمي بمعدل ثلاث أساتذة سنويا. ويكلف الإنفاق على البحث العلمي الجامعة سنويا رواتب 3 أساتذة.

جدول رقم (5)

مجموع الإنفاق المباشر على البحث العلمي في الجامعة الإسلامية بغزة

مسمى الإنفاق	العام 2011م \$	العام 2012م \$	المتوقع للعام 2013م \$
الموازنة المباشرة للبحث العلمي	180000	211000	261000
المؤتمرات والأيام الدراسية	67000	67000	70000
السفر لمؤتمرات دولية	27800	49605	60000
السفر لتمثيل العلمي	20740	30171	40000
التفرغ العلمي	83570	83570	83570
المجموع	379110	441346	514570

المصدر: عمادة البحث العلمي في الجامعة الإسلامية

■ **استخدام التقنيات الحديثة والمتطورة لتكنولوجيا المعلومات :** حيث تم تطوير العديد من الأنظمة المحوسبة التي تخدم العمل الإداري والأكاديمي، فقد تم على سبيل المثال لا الحصر تطبيق نظام المصادقة الموحد في الجامعة الإسلامية، الذي يمكن الطلاب والموظفين من استخدام جميع الأنظمة من خلال اسم مستخدم واحد وكلمة مرور واحدة مما يسهل العمل ويجعل الأنظمة أكثر كفاءة، ويعتبر نظام DotNetNuke الذي تطبقه الجامعة الإسلامية من أفضل أنظمة إدارة المحتوى وهو متلائم مع محركات البحث ومستخدم في جامعات عالمية، وتعتبر الجامعة الإسلامية أول جامعة فلسطينية تطبق هذا النظام، حيث يتمتع النظام بالمرونة الكاملة للتطوير والبرمجة (الموقع الالكتروني للجامعة الإسلامية، 2013/01/11).

■ **إنشاء حاضنة للأعمال والتكنولوجيا:** حاضنة الأعمال و التكنولوجيا هي وحدة جديدة أنشأت في الجامعة الإسلامية بدعم من برنامج المعلومات من أجل التطوير للمرحلة الأولى (InfoDev)، وصندوق تطوير الجودة للمرحلة الثانية. حيث تهدف الحاضنة للدعم في اتجاه تطوير الأنشطة الاقتصادية الصغيرة ذات الصلة بقطاع التكنولوجيا من خلال تقديم خدمات أعمال مهنية للرياديين

الفلسطينيين الذين لديهم أفكار ناضجة لمنتجات فريدة وإبداعية في مجال التكنولوجيا ويُقدّر أن لها سوق قوية محتملة.

وتتجسد أيضاً مهمة حاضنة الاعمال و التكنولوجيا في تصميم, تطوير, تنفيذ, وتسويق المبادرات الإبداعية في قطاع تكنولوجيا المعلومات والتي ستدعم تطور مشاريع الأعمال الريادية ذات الإمكانيات التوسعية العالية من خلال تزويدهم بحزمة متكاملة من خدمات تطوير الأعمال ذات الجودة العالمية، والتي سيكون لها دور في تعزيز ودعم إمكانية التسويق التجاري للأفكار وتحسين تطور ونمو المشاريع الفعّالة، وكذلك ربط الجامعات مع الصناعة بهدف توثيق العلاقة بين الجامعات مع الصناعة المحلية والاقليمية من خلال تحديد المنهاج الإداري والتقني الذي سيصبح أساسياً لخريجي الجامعات ويمكنهم من التنافس على المستوى الإقليمي والدولي في مجال اختصاصهم . حيث ستقوم الحاضنة بنقل هذه الثقافة والأفكار لقطاع الجامعات من أجل تهيئة وتخصيص المناهج والتدريب وتكييفها لتمكين الطلاب من متابعة الفرص في هذه الأسواق الجديدة.

■ الحصة السوقية (أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعة نسبة لعدد خريجي الثانوية العامة) :

في ظل الاقبال المتزايد على التعليم العالي في قطاع غزة، استجابت الجامعة الاسلامية لهذا التزايد بالتوسع في إنشاء الكليات الجديدة والمعاهد المتخصصة، سعياً لتحقيق الميزة التنافسية واتخاذ الاجراءات اللازمة للمحافظة على أداء عال ومتميز، في ظل التزايد الملحوظ في عدد الجامعات وزيادة عدد الطلبة. وتسمح الجامعة الاسلامية للطلاب الحاصلين على معدل 65% فما فوق بالالتحاق ببرامجها المختلفة علاوة على ذلك تضع الجامعة مفاتيح تنسيق خاصة بكل برنامج بحيث لا يتم قبول الطالب إلا وفقاً لتلك المفاتيح وبالرغم من ذلك نجد أن الحصة السوقية للجامعة الاسلامية هي أعلى نسبة حيث تم إجراء دراسة لمعرفة الحصة السوقية للجامعة الاسلامية لآخر ثلاث سنوات وتبين من خلال الجدول رقم (6) الذي يوضح نسبة أعداد الطلبة الملتحقين ببرامج البكالوريوس في الجامعة الاسلامية أن الحصة السوقية للجامعة للسنوات (2010 و 2011 و 2012) بلغت (40% ، 40% ، 36%) على التوالي وأن نسبة الملتحقين من الاناث كانت هي الأعلى حيث كان النسبة للسنوات الثلاث (2010 و 2011 و 2012) هي (43% ، 44% ، 39%) على التوالي، ليصل معدل الحصة السوقية للجامعة الإسلامية على مدار الثلاث سنوات الأخيرة ما نسبته 38% من إجمالي عدد خريجي الثانوية العامة الحاصلين على معدل 65% فما فوق، وبذلك تكون الجامعة الإسلامية قد حظيت بأكبر حصة سوقية من طلبة الثانوية العامة.

جدول رقم (6)

نسبة أعداد الطلبة الملتحقين ببرنامج البكالوريوس في الجامعة الإسلامية

الحصة السوقية للجامعة الإسلامية	عدد الطلاب الملتحقين في الجامعة الإسلامية **	عدد الحاصلين على معدل 65% فما فوق *	عدد الناجحين في الثانوية العامة *	العام الدراسي
43%	1515	3528	10062	M
38%	2588	6781	12563	F
40%	4103	10309	22625	المجموع
44%	1520	3440	9705	M
38%	2651	7028	12910	F
40%	4171	10468	22615	المجموع
38.5%	1581	4116	10305	M
34.5%	2712	7861	13637	F
36%	4293	11977	23942	المجموع

* المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي 2012.

** المصدر: عمادة التخطيط بالجامعة الإسلامية 2012.

■ حصة توظيف خريجي الجامعة الإسلامية في القطاع الحكومي المدني ووكالة الغوث وتشغيل اللاجئين (Unrwa):

ومن النتائج الجديرة بالاهتمام تلك التي أظهرتها بيانات ديوان الموظفين العام وهي أن حصة خريجي الجامعة الإسلامية في التوظيف قد حظيت بنسبه 43% وهي أعلى نسبة مقارنة بباقي خريجي الجامعات المحلية وخريجي الجامعات العربية والدولية وذلك حسب الجدول رقم (7).
إن استعراضنا لبعض مؤشرات الجامعة الإسلامية في تحقيقها لمزايا تنافسية، وما حققته من نجاحات محلية وإقليمية ودولية يكشف العديد من نقاط القوة والمظاهر الايجابية لموارد وقدرات الجامعة الإسلامية باعتبار الجامعة الإسلامية مؤسسة تؤكد على التميز في المجالات المختلفة (التدريس، البحث العلمي، وخدمة المجتمع) وتقدم خدمات ذات جودة عالية.

أما فيما يتعلق بالتوظيف في مؤسسات وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين فقد بلغ إجمالي عدد من تم توظيفهم خلال السنوات الثلاث الأخيرة (2010 و 2011 و 2012) هو 1249 موظف وموظفة من حملة البكالوريوس وبلغت حصة الجامعة الإسلامية من إجمالي عدد التوظيف 453 موظف أي ما نسبته 36% وبذلك نجد أن نسبة عالية من الطلبة خريجي الجامعة الإسلامية قد حظوا بنصيب أكبر من إجمالي التوظيف في القطاع الحكومي المدني وكذلك في مؤسسات وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الأنروا (دائرة الموارد البشرية بالأنروا، 2013).

جدول رقم (7)

نسبة توظيف خريجي الجامعة الإسلامية في القطاع الحكومي المدني

الجامعة	عام 2009		عام 2010		عام 2011		عام 2012		الاجمالي	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
جامعة الأقصى	9%	75	26%	755	31%	685	10%	61	24%	1576
جامعة الأزهر - غزة	13%	108	14%	415	11%	254	18%	110	14%	887
الجامعة الإسلامية - غزة	49%	390	43%	1276	39%	854	52%	311	43%	2831
جامعة القدس المفتوحة	10%	78	8%	232	9%	199	5%	30	8%	539
جامعة فلسطين	0.5%	4	0%	7	0%	-	1%	6	0%	17
كلية فلسطين للتمريض	6.5%	51	1%	29	3%	62	4%	22	2.5%	164
جامعة أبو ديس القدس	0.5%	6	0%	3	0%	1	0%	-	0%	10
جامعة بيرزيت	0%	2	0%	3	0%	-	0%	1	0%	6
جامعات عربية	7%	53	7%	196	6%	141	8%	45	7%	435
جامعات أجنبية	4.5%	34	1%	27	1%	21	2%	14	1.5%	96
الاجمالي	100%	801	100%	2944	100%	2217	100%	600	100%	6562

المصدر: ديوان الموظفين العام 2012 (بيانات غير منشورة)

ومن النتائج الجديرة بالاهتمام تلك التي أظهرتها بيانات ديوان الموظفين العام حيث أظهرت أن نسبة خريجي الجامعة الإسلامية من التوظيف قد بلغت ما نسبته 43% وهي أعلى نسبة وأن الحصة المتبقية والبالغة نسبته 57% كانت للجامعات الأخرى حسب الجدول رقم (7).
إن استعراضنا لبعض مؤشرات الجامعة الإسلامية في تحقيقها لمزايا تنافسية، وما حققتها من نجاحات محلية وإقليمية ودولية يكشف العديد من نقاط القوة والمظاهر الايجابية لموارد وقدرات الجامعة الإسلامية باعتبار الجامعة الإسلامية مؤسسة تؤكد على التميز في المجالات المختلفة (التدريس، البحث العلمي، وخدمة المجتمع) وتقدم خدمات ذات جودة عالية.

الفصل الخامس

منهجية الدراسة

- المقدمة.
- منهجية الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- أداة الدراسة.
- صدق الاستبان.
- ثبات الاستبيان.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المقدمة :

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيساً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إليها.

حيث تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهجية الدراسة :

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع .

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات :

- 1- المصادر الثانوية : حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير الخاصة بالجامعة الإسلامية، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
- 2- المصادر الأولية : لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها يبين جدول (8) أن المجتمع المستهدف يتكون من مختلف المسميات الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة والبالغ عددهم 131 أكاديمياً وإدارياً وهم مجلس أمناء الجامعة، رئيس

الجامعة، نائب رئيس الجامعة، مساعد نائب رئيس الجامعة، عميد كلية أو عمادة حالي وسابق، نائب عميد كلية أو عمادة حالي، ومدير وحدة أو دائرة، جدول (8) يوضح تصنيف مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي.

جدول رقم (8)

مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

م	الدرجة الوظيفية	العدد
1.	مجلس أمناء الجامعة	13
2.	رئيس الجامعة	1
3.	نائب رئيس الجامعة	4
4.	مساعد نائب رئيس الجامعة	8
5.	عميد كلية أو عمادة حالي وسابق	30
6.	نائب عميد حالي وسابق	31
7.	مدير وحدة أو دائرة	44
	مجموع مجتمع الدراسة	131

المصدر: عمادة التخطيط والتطوير بالجامعة الإسلامية، بيانات غير منشورة، نوفمبر 2012.

وقد قام الباحث باستخدام طريقة المسح الشامل، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 إستبانة لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الإستبانة وذلك بتاريخ 2012/12/01. وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع 90 إستبانة على مجتمع الدراسة، وبذلك يصبح إجمالي عدد الاستبانات التي تم توزيعها 120 استبيان بما في ذلك العينة الاستطلاعية وقد تم استرداد 111 إستبانة بنسبة 92.5%.

أداة الدراسة :

استُخدم الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتتكون الاستبانة من قسمين رئيسين :
القسم الأول : وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (المسمى الوظيفي، الخبرة الادارية، الخبرة الأكاديمية).

القسم الثاني : عبارة عن محاور الدراسة، ويتكون من 79 فقرة، موزع على 7 محاور:
المحور الأول : قدرة الإدارة العليا على التفكير الاستراتيجي، ويتكون من (13) فقرة.

المحور الثاني : تقييم موارد وقدرات الجامعة, ويتكون من (13) فقرة, مقسم على عدة مجالات :

المجال الأول : امتلاك موارد ذات قيمة (Valuable), ويتكون من (3) فقرات.

المجال الثاني : امتلاك موارد تتميز بالندرة (Rareness), ويتكون من (3) فقرات.

المجال الثالث : امتلاك موارد غير قابلة للتقليد (Imitatability), ويتكون من (4) فقرات.

المجال الرابع : تنظيم واستغلال الجامعة للموارد (Organization), ويتكون من (3) فقرات.

المحور الثالث: معرفة قدرات المنافسين, ويتكون من (6) فقرات.

المحور الرابع: مستوى التركيز على أركان وأسس بناء الميزة التنافسية, ويتكون من (19) فقرة, مقسم على عدة مجالات:

المجال الأول : الكفاءة, ويتكون من (4) فقرات.

المجال الثاني : الجودة, ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثالث : الابتكار والتجديد, ويتكون من (5) فقرات.

المجال الرابع : الاستجابة المتميزة لحاجات العميل, ويتكون من (4) فقرات.

المحور الخامس: التعلم المنظمي والتحسين المستمر, ويتكون من (13) فقرة, مقسم على مجالين :

المجال الأول : التعليم المنظمي, ويتكون من (8) فقرات.

المجال الثاني : التحسين المستمر, ويتكون من (5) فقرات.

المحور السادس : (التكيف المنظمي) التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة, ويتكون من (6) فقرات.

المحور السابع : قدرة الجامعة في الحفاظ على مزاياها التنافسية, ويتكون من (9) فقرات.

وقد تم استخدام المقياس 1-10 بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح.

خطوات بناء الإستبانة :

- اتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الإستبانة :
- 1- الإطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع استدامة والميزة التنافسية, والاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.
 - 2- استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الإستبانة وفقراتها.
 - 3- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الإستبانة.
 - 4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
 - 5- تم تصميم الإستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من (7) مجالات و(79) فقرة, ملحق رقم (1).
 - 6- تم عرض الإستبانة على (11) من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية بغزة وغيرهم من مؤسسات أخرى, والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

- 7- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الإستبانة في صورتها النهائية على (79) فقرة، ملحق (4).
- 8- تم توزيع عينة استطلاعية واستخدام اختبار الصدق والثبات للتأكد من مدى صلاحية الاستبانة وتبين أن الاستبانة صالحة ومناسبة لذلك تم إضافة العينة الاستطلاعية لإجمالي عينة مجتمع الدراسة لأنه لم يتم إجراء أي تعديل على الاستبانة.

صدق الاستبيان :

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين :

عرض الباحث الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (11) متخصص في المجال الإدارة وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة. وبعد ذلك قام الباحث بتوزيع عينة استطلاعية حجمها 30 إستبانة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الإستبانة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (3)

2- صدق المقياس :

- الاتساق الداخلي : Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الإستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

- الصدق البنائي : Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدي ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

نتائج تحليل العينة الاستطلاعية :

أولاً : نتائج الاتساق الداخلي :

يوضح جدول (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول "قدرة الإدارة العليا على التفكير الاستراتيجي" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول "قدرة الإدارة العليا على التفكير الاستراتيجي" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تتمتع الإدارة العليا برؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها المسار الواضح للوصول إلى الرؤية المستقبلية.	.767	*0.000
2.	توفر الإدارة العليا المناخ التنظيمي اللازم لتوليد الإبداع كمصدر للتفكير الاستراتيجي.	.818	*0.000
3.	تقوم الإدارة العليا بإجراء التحليل الاستراتيجي الداخلي للموارد والقدرات.	.663	*0.000
4.	تقوم الإدارة العليا بإجراء التحليل الاستراتيجي الخارجي لمعرفة الفرص والمخاطر.	.871	*0.000
5.	تتقيد الإدارة العليا بوضع خططها الإستراتيجية للجامعة في ضوء مواردها وإمكاناتها المتاحة.	.823	*0.000
6.	تدرك الإدارة العليا الأبعاد المحورية لكسب المواقف التنافسية.	.644	*0.000
7.	تعتمد الإدارة العليا سياسة إشراك جميع العناصر الإدارية والأكاديمية في صنع القرار الاستراتيجي.	.762	*0.000
8.	تراعي الإدارة العليا البعد التنافسي عند وضع الخطة الإستراتيجية.	.776	*0.000
9.	تتضمن الخطة الإستراتيجية مؤشرات تراعي الميزة التنافسية على المستوى الإقليمي والدولي.	.773	*0.000
10.	تقدم الإدارة العليا حلولاً ابتكارية في حل المشكلات.	.722	*0.000
11.	تهتم الإدارة العليا بالإطلاع على تجارب المؤسسات التعليمية المتميزة إقليمياً ودولياً.	.707	*0.000
12.	تقيم الإدارة العليا الأداء الاستراتيجي باستمرار.	.867	*0.000
13.	تضع الإدارة العليا استراتيجيات تعمل على بناء موارد وقدرات إضافية للجامعة.	.777	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

يوضح جدول (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني "تقييم موارد وقدرات الجامعة" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني "تقييم موارد وقدرات الجامعة" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
امتلاك موارد ذات قيمة : (Valuable)			
1.	تحرص الجامعة على أن تكون مواردها متميزة وذات قيمة.	.914	*0.000
2.	تقوم الجامعة بدراسة وتقييم مواردها وفقاً لأهميتها الإستراتيجية.	.917	*0.000
3.	تعتمد الجامعة الموارد المتميزة في تنفيذ برامجها وخططها.	.948	*0.000
امتلاك موارد تتميز بالندرة : (Rareness)			
1.	تسعى إدارة الجامعة باستمرار للحصول على موارد تتسم بالندرة.	.889	*0.000
2.	تستحوذ الجامعة على موارد لا تتوفر لدى منافسيها.	.916	*0.000
3.	تمتلك الجامعة نظام يشجع على استقطاب الكوادر البشرية الفريدة والمتميزة.	.886	*0.000
امتلاك موارد غير قابلة للتقليد : (Imitatability)			
1.	تتفرد الجامعة بموارد يصعب تقليدها من قبل المنافسين نظراً لأن تكاليفها باهظة.	.901	*0.000
2.	تتميز القدرات المتعلقة بالأنماط والقواعد التي تدير بها الجامعة أنشطتها بصعوبة التقليد.	.898	*0.000
3.	تهتم الجامعة بالموارد البشرية باعتبارها قدرات إستراتيجية غير قابلة للتقليد.	.832	*0.000
4.	تتبنى الجامعة سياسات واستراتيجيات تُحْد من تقليد ومحاكاة المنافسين لها.	.874	*0.000
تنظيم الموارد واستغلالها بشكل فعال : (Organization)			
1.	تتبنى الجامعة إستراتيجية تحقق لها استغلال أفضل للموارد المتاحة.	.915	*0.000
2.	لدى الجامعة القدرة التنظيمية والإدارية على استغلال مواردها بطريقة تضمن لها الكفاءة والفاعلية.	.940	*0.000
3.	تتمتع الجامعة بالمرونة في استغلال مواردها بما يتماشى مع متطلبات الظروف التنافسية المحيطة.	.892	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha=0.05$.

يوضح جدول (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث "معرفة قدرات

المنافسين" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية

$\alpha=0.05$ وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (11)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث "معرفة قدرات المنافسين" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للاارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تهتم الجامعة بمعرفة وتحديد منافسيها الحاليين والمحتملين.	.825	*0.000
2.	تحرص إدارة الجامعة على معرفة إمكانات المنافسين وأهدافهم واستراتيجياتهم باستمرار.	.891	*0.000
3.	تتوفر لدى الجامعة قاعدة بيانات عن منافسيها وتقوم بتحديثها من وقت لآخر.	.905	*0.000
4.	تعطي إدارة الجامعة قدراً أكبر من الاهتمام لمعرفة قدرات منافسيها المحتملين.	.937	*0.000
5.	تقوم الجامعة بعمل مسح دوري للبيئة التنافسية للخدمات التي يقدمها المنافسون.	.945	*0.000
6.	تركز الجامعة على معرفة إمكانات وقدرات منافسيها على الصعيد الدولي.	.879	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha=0.05$.

يوضح جدول (12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع "مستوى التركيز على أركان وأسس بناء الميزة التنافسية" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha=0.05$ وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (12)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع "مستوى التركيز على أركان وأسس بناء الميزة التنافسية" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للاارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الكفاءة			
1.	تدرك الجامعة أن تميز الأداء يتحقق بتكامل كافة وحداتها وكلياتها.	.818	*0.000
2.	تقوم الجامعة بشكل دوري بمراجعة أنشطتها وعمليات وحداتها المختلفة بهدف تحسينها.	.937	*0.000

3.	تتبنى الجامعة الاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها.	.915	*0.000
4.	توفر الجامعة الموارد والقدرات التي تطور أدائها وتدعم تميزها.	.793	*0.000
الجودة			
1.	تؤمن الجامعة بأن الجودة المتميزة هي طريقها وفلسفتها في إدارة أعمالها.	.778	*0.000
2.	تحرص الجامعة على نشر ثقافة الجودة المتميزة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية المختلفة.	.912	*0.000
3.	تتميز الخدمات التي تقدمها الجامعة بكونها ذات نوعية عالية قياساً بخدمات المنافسين.	.804	*0.000
4.	يتوفر في الجامعة نظام متكامل لضمان الجودة.	.788	*0.000
5.	توجد خطة إستراتيجية واضحة لضمان الجودة ويتم متابعتها بشكل مستمر لإجراء التحسينات.	.822	*0.000
6.	تسعى الجامعة بشكل جاد لتطبيق أنظمة الاعتماد والجودة على المستوى الإقليمي والعالمي.	.807	*0.000
الابتكار والتجديد			
1.	تعطي الجامعة اهتماماً كبيراً للأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون.	.830	*0.000
2.	لدى الجامعة توجهات حقيقية لدخول مجالات جديدة للمنافسة على الصعيد الإقليمي والدولي.	.861	*0.000
3.	تتسابق الجامعة إلى تطبيق تكنولوجيا متقدمة تحقق لها الأسبقية.	.879	*0.000
4.	تعمل الجامعة باستمرار على استحداث وتطوير برامج جديدة ونوعية.	.807	*0.000
5.	تخصص الجامعة موازنات مالية خاصة بعملية الابتكار والتجديد.	.757	*0.000
الاستجابة المتميزة لحاجات العميل			
1.	تتضمن رسالة الجامعة التزاماً بخدمة المجتمع بكافة شرائحه.	.813	*0.000
2.	تقوم الجامعة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات المجتمع المتنوعة والمختلفة.	.855	*0.000
3.	تدرك الجامعة أن الاستجابة للفئات المستهدفة تعد من الأسس المهمة في عملها.	.915	*0.000
4.	تمتلك الجامعة الإمكانيات والتقنيات المتطورة للاستجابة باستمرار لطلبات الجمهور المتغيرة والمتنوعة.	.874	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

يوضح جدول (13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس "التعلم المنظمي والتحسين المستمر" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (13)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس "التعلم المنظمي والتحسين المستمر" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
التعلم المنظمي			
1.	تتيح الجامعة للعاملين فيها جميع الوسائل والإمكانيات التي تدعم عملية التعلم.	.883	*0.000
2.	تتبنى الجامعة مفهوم التعلم المنظمي بوصفه مصدراً مهماً من مصادر المعرفة.	.913	*0.000
3.	توفر الجامعة لموظفيها فرص التعلم بشكل مستمر.	.868	*0.000
4.	توفر الجامعة ديناميكيات التعلم المنظمي من تشجيع وتحفيز ومنح الفرص للمتميزين.	.881	*0.000
5.	تساعد الجامعة موظفيها في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها بسرعة وسهولة.	.833	*0.000
6.	يتوفر لدى الجامعة نظام متطور لحفظ المعلومات واسترجاعها بسرعة.	.746	*0.000
7.	تتيح الجامعة للعاملين فيها المجال بتطبيق ما تم اكتسابه من معرفة.	.790	*0.000
8.	تقوم الجامعة بوضع برامج لجسر الهوة بين الأداء الحالي والأداء المأمول.	.751	*0.000
التحسين المستمر			
1.	تعتمد إدارة الجامعة عملية التحسين المستمر.	.915	*0.000
2.	تسعى الجامعة لتحسين خدماتها بشكل مستمر.	.922	*0.000
3.	تتظر الجامعة إلى التحسين المستمر في العمل على أنه جزءاً من متطلبات الجودة.	.928	*0.000
4.	تهتم الجامعة بالأنشطة الداعمة لعملية التحسين المستمر مثل تدريب العاملين واستقطاب الكفاءات.	.883	*0.000
5.	تتظر إدارة الجامعة للمشكلات التي تواجهها على أنها فرص للتحسين والتطوير.	.896	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس "التكيف (المنظمي) التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (14)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس "التكيف (المنظمي) التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	لدى الجامعة القدرة العالية على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.	.785	*0.000
2.	لدى إدارة الجامعة القدرة العالية على تغيير استراتيجياتها للتوافق مع متطلبات الظروف التنافسية المحيطة.	.901	*0.000
3.	يتسم الهيكل التنظيمي للجامعة بالمرونة من أجل التوافق مع الظروف البيئية المتغيرة.	.934	*0.000
4.	تجري إدارة الجامعة تعديلات على برامجها الأكاديمية باستمرار لتتكيف مع حاجات السوق.	.916	*0.000
5.	تجري الجامعة من وقت لآخر تغييرات في أنظمتها ومكوناتها الداخلية بشكل مستمر وفقاً للمتطلبات البيئية.	.884	*0.000
6.	تحرص الجامعة على تكامل وحداتها الداخلية لمواجهة التغييرات التي تطرأ على بيئتها الخارجية.	.907	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (15) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السابع "قدرة الجامعة في الحفاظ على مزاياها التنافسية واستدامتها على المدى الطويل" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (15)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السابع "قدرة الجامعة في الحفاظ على مزاياها التنافسية واستدامتها على المدى الطويل" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تحرص الجامعة على إجراء التقييم الذاتي لأدائها باستمرار.	.737	*0.000
2.	تمتلك الجامعة إمكانات تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها.	.870	*0.000
3.	تهتم إدارة الجامعة بمواجهة المخاطر التي تُحد من قدرتها على استدامة الميزة التنافسية.	.858	*0.000
4.	تحتفظ الجامعة بالمراكز التنافسية التي حققتها من قبل.	.908	*0.000
5.	تحرص الجامعة لتحقيق التفوق الدائم على منافسيها.	.910	*0.000
6.	تعمل إدارة الجامعة بجد للحفاظ على انجازاتها المتميزة باستمرار.	.921	*0.000
7.	تستثمر الجامعة قدرات العاملين فيها ومعارفهم في تعزيز واستدامة مزاياها التنافسية.	.823	*0.000
8.	تعمل الجامعة بشكل مستمر على تطوير قدراتها الخاصة التي تحقق لها استمرارية التفوق.	.911	*0.000
9.	تحرص الجامعة للحصول على مراكز تنافسية متقدمة يصعب مجاراتها من قبل المنافسين.	.867	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

ثانياً : الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

يبين جدول (16) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha= 0.05$ وبذلك يعتبر جميع محاور الإستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (16)

معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة

المحور	معامل بيرسون للاارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
قدرة الإدارة العليا على التفكير الاستراتيجي.	.887	*0.000
امتلاك موارد ذات قيمة (Valuable)	.804	*0.000
امتلاك موارد تتميز بالندرة: (Rareness).	.935	*0.000
امتلاك موارد غير قابلة للتقليد: (Imitatability).	.891	*0.000
تنظيم الموارد واستغلالها بشكل فعال : (Organization).	.785	*0.000
تقييم موارد وقدرات الجامعة.	.886	*0.000
معرفة قدرات المنافسين.	.680	*0.000
الكفاءة.	.894	*0.000
الجودة.	.906	*0.000
الابتكار والتجديد.	.952	*0.000
الاستجابة المتميزة لحاجات العميل.	.879	*0.000
مستوى التركيز على أركان وأسس بناء الميزة التنافسية.	.962	*0.000
التعلم المنظمي.	.970	*0.000
التحسين المستمر.	.911	*0.000
التعلم المنظمي والتحسين المستمر	.934	*0.000
(التكيف المنظمي) التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.	.888	*0.000
قدرة الجامعة في الحفاظ على مزاياها التنافسية واستدامتها على المدى الطويل.	.894	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

ثبات الإستبانة Reliability:

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال :

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (17).

جدول رقم (17)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق *
1.	قدرة الإدارة العليا على التفكير الاستراتيجي.	13	0.943	0.971
2.	تقييم موارد وقدرات الجامعة.	13	0.942	0.970
3.	معرفة قدرات المنافسين.	6	0.946	0.973
4.	مستوى التركيز على أركان وأسس بناء الميزة التنافسية.	19	0.957	0.978
5.	التعلم المنظمي والتحسين المستمر.	13	0.957	0.978
6.	(التكيف المنظمي) التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.	6	0.945	0.972
7.	قدرة الجامعة في الحفاظ على مزاياها التنافسية واستدامتها على المدى الطويل.	9	0.958	0.979
	المحاور السابقة معاً	79	0.988	0.994

* الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (17) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور حيث تتراوح بين (0.942، 0.958) لكل محور من محاور الاستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الإستبانة (0.988). وكذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل محور وتتراوح بين (0.970، 0.979) لكل محور من محاور الاستبانة. كذلك كانت قيمة الصدق لجميع فقرات الإستبانة (0.994) وهذا يعنى أن قيمة الصدق مرتفعة.

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الفصل السادس

تحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

المقدمة :

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (المسمى الوظيفي، الخبرة الإدارية، الخبرة الأكاديمية)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي :Normality Distribution Test

اختبار كولموجوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (18).

جدول رقم (18)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المحور	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	قدرة الإدارة العليا على التفكير الاستراتيجي.	0.173
2.	تقييم موارد وقدرات الجامعة.	0.297
3.	معرفة قدرات المنافسين.	0.119
4.	مستوى التركيز على أركان وأسس بناء الميزة التنافسية.	0.267
5.	التعلم المنظمي والتحسين المستمر.	0.802
6.	(التكيف المنظمي) التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.	0.087
7.	قدرة الجامعة في الحفاظ على مزاياها التنافسية واستدامتها على المدى الطويل.	0.119
	جميع محاور الاستبانة	0.554

واضح من النتائج الموضحة في جدول (18) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع محاور الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور يتبع التوزيع الطبيعي، حيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية :

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد الباحث في وصف مجتمع الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي والعلاقة بين المتغيرات.
- 4- اختبار كولمغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 5- اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة (Stepwise).
- 6- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 6 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة .
- 7- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق البيانات العامة :

وفيما يلي عرض سمات مجتمع الدراسة وفق البيانات العامة

توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي :

جدول رقم (19) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
1.8	2	مجلس أمناء الجامعة
3.6	4	نائب رئيس الجامعة
7.2	8	مساعد نائب رئيس الجامعة
14.4	16	عميد كلية أو عمادة حالي
10.8	12	عميد كلية أو عمادة سابق
19.8	22	نائب عميد حالي
3.6	4	نائب عميد سابق
38.7	43	مدير وحدة أو دائرة
100	111	المجموع

يتضح من جدول (19) أن ما نسبته 1.8% من مجتمع الدراسة مساهم الوظيفي عضو مجلس أمناء في الجامعة، 3.6% نائب رئيس الجامعة، 7.2% مساعد نائب رئيس الجامعة، 14.4% عميد كلية أو عمادة حالي، 10.8% عميد كلية أو عمادة سابق، 19.8% نائب عميد حالي، 3.6% نائب عميد سابق، بينما 38.7% مساهم الوظيفي مدير وحدة أو دائرة. وهذا يتناسب مع تركيبة مجتمع الدراسة حسب المسميات الوظيفية والإدارية بالجامعة الإسلامية والتي تم توزيع أداة الدراسة عليها وتم إظهارها في الجدول رقم (8) في الفصل الخامس حيث تم استطلاع آرائهم لما لها من تأثير فاعل على نتائج الدراسة لمعرفة مدى توافر متطلبات استدامة الميزة التنافسية للجامعة الإسلامية.

ويلاحظ أن الوظائف العليا الواقعة في رأس الهرم الوظيفي تمثل 12.6% من مجتمع الدراسة وذلك لأن هذه الوظائف تتطلب خبرات وقدرات أكثر لما تتمتع به هذه المناصب من أهمية على مستوى إدارة الجامعة بصفقتهم واضعي السياسات ومقرريها.

توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة الإدارية :

جدول رقم (20)

يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة الإدارية

النسبة المئوية %	العدد	الخبرة الإدارية
12.6	14	أقل من 5 سنوات
31.5	35	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
31.5	35	من 10 إلى أقل من 15 سنة
24.3	27	15 سنة فأكثر
100.0	111	المجموع

يتضح من جدول (20) أن ما نسبته 12.6% من مجتمع الدراسة خبرتهم الإدارية أقل من 5 سنوات، 31.5% تتراوح خبرتهم الإدارية من 5 إلى أقل من 10 سنوات ومن 10 إلى أقل من 15 سنة، بينما 24.3% أجابوا أن خبرتهم الإدارية 15 سنة فأكثر. ويتضح أن الغالبية العظمى ونسبتها (87%) من مجتمع الدراسة لديهم خبرة إدارية خمس سنوات فأكثر وهذا يدل على كفاءة أفراد مجتمع الدراسة ومؤشر لقدرتهم على العمل بمهنية وفهم طبيعة العمل الإداري بطريقة أفضل. كما أن خبرتهم الإدارية الواسعة تساعدهم بدرجة كبيرة على اكتساب خبرات ومعارف أكثر وهذا ما يعزز نتائج الدراسة.

توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة الأكاديمية :

جدول رقم (21)

يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة الأكاديمية

الخبرة الأكاديمية	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	24	21.6
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	15	13.5
من 10 إلى أقل من 15 سنة	30	27.0
15 سنة فأكثر	42	37.8
المجموع	111	100.0

يتضح من جدول (21) أن ما نسبته 21.6% من مجتمع الدراسة خبرتهم الأكاديمية أقل من 5 سنوات، 13.5% تتراوح خبرتهم الأكاديمية من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 27.0% تتراوح خبرتهم الأكاديمية من 10 إلى أقل من 15 سنة، بينما 37.8% أجابوا أن خبرتهم الأكاديمية 15 سنة فأكثر. ويتضح أن مجتمع الدراسة يتكون ممن لديهم خبرات أكاديمية واسعة حيث أن ما نسبته (78,4%) لديهم خبرات أكاديمية من خمس سنوات فما فوق وهذا يؤكد على مدى كفاءة أفراد مجتمع الدراسة ومؤشر لقدرتهم على العمل بمهنية وفهم طبيعة العمل الأكاديمي بطريقة أفضل.

تحليل فقرات الدراسة :

لتحليل فقرات الدراسة تم استخدام الاختبارات المعلمية (اختبار T للعينة الواحدة) هذه الاختبارات مناسبة لأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

أولاً : اختبار الفرضيات حول متوسط (وسيط) درجة الإجابة يساوي درجة الموافقة المتوسطة :
الفرضية الصفرية : متوسط درجة الإجابة يساوي 6 وهي تقابل الموافقة المتوسطة.
الفرضية البديلة : متوسط درجة الإجابة لا يساوي 6.

إذا كانت $Sig > 0.05$ (Sig أكبر من 0.05) (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 6، أما إذا كانت $Sig < 0.05$ (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط

الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرية عن درجة الموافقة المتوسطة. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

ثانياً : اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة :
الفرضية الصفرية :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة ، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

تحليل أبعاد الدراسة:

البعد الأول : مستوى الميزة التنافسية للجامعة الاسلامية :

تحليل فقرات مجال : قدرة الإدارة العليا على التفكير الاستراتيجي.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا.

من جدول (22) والمبين أدناه يمكن استخلاص ما يلي :

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تنقيد الادارة العليا بوضع خططها الاستراتيجية للجامعة في ضوء مواردها وإمكاناتها المتاحة " يساوي 7.86 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.56%، قيمة الاختبار 14.09 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " تعتمد الإدارة العليا سياسة إشراك جميع العناصر الإدارية والأكاديمية في صنع القرار الاستراتيجي " يساوي 7.04 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.36%، قيمة الاختبار 8.27، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.

جدول رقم (22)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المحور الأول " قدرة الإدارة العليا على التفكير الاستراتيجي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تتمتع الادارة العليا برؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها المسار الواضح للوصول إلى الرؤية المستقبلية.	7.79	77.93	17.63	*0.000	2
2.	توفر الادارة العليا المناخ التنظيمي اللازم لتوليد الابداع كمصدر للتفكير الاستراتيجي.	7.32	73.24	11.28	*0.000	8
3.	تقوم الإدارة العليا بإجراء التحليل الاستراتيجي الداخلي للموارد والقدرات.	7.56	75.64	13.93	*0.000	5
4.	تقوم الإدارة العليا بإجراء التحليل الاستراتيجي الخارجي لمعرفة الفرص والمخاطر.	7.27	72.73	9.49	*0.000	10
5.	تتقيد الادارة العليا بوضع خططها الاستراتيجية للجامعة في ضوء مواردها وإمكاناتها المتاحة.	7.86	78.56	14.09	*0.000	1
6.	تدرك الإدارة العليا الأبعاد المحورية لكسب المواقف التنافسية.	7.77	77.66	17.12	*0.000	3
7.	تعتمد الادارة العليا سياسة اشراك جميع العناصر الادارية والأكاديمية في صنع القرار الاستراتيجي.	7.04	70.36	8.27	*0.000	13
8.	تراعي الادارة العليا البعد التنافسي عند وضع الخطة الاستراتيجية.	7.51	75.14	11.95	*0.000	6
9.	تتضمن الخطة الاستراتيجية مؤشرات تراعي الميزة التنافسية على المستوى الإقليمي والدولي.	7.31	73.06	9.25	*0.000	9
10.	تقدم الادارة العليا حلولاً ابتكاريه في حل المشكلات.	7.12	71.17	7.82	*0.000	12
11.	تهتم الادارة العليا بالاطلاع على تجارب المؤسسات التعليمية المتميزة اقليمياً ودولياً.	7.74	77.39	14.59	*0.000	4
12.	تقييم الإدارة العليا الأداء الاستراتيجي باستمرار.	7.37	73.69	9.61	*0.000	7
13.	تضع الادارة العليا استراتيجيات تعمل على بناء موارد وقدرات إضافية للجامعة.	7.20	71.98	7.78	*0.000	11
	جميع فقرات المحور معاً	7.45	74.49	14.80	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.45، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 74.49%، قيمة الاختبار 14.80، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر محور " قدرة الإدارة العليا على التفكير الاستراتيجي " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المحور.

ويعزو الباحث ذلك إلى عمق التجربة والخبرة التي تتمتع بها الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية سيما وأن الجامعات بطبيعتها حاضنة المعارف ولديها من الكوادر البشرية المؤهلة أكاديمياً وإدارياً، وتشير إحصائيات وحدات الجودة في الجامعة الإسلامية إلى أن عدد الدورات التدريبية التي عقدت في مجال التخطيط الاستراتيجي والبالغ عددها أربع دورات شملت معظم العاملين واستهدفت أعضاء مجلس إدارة الجامعة وجميع مدراء الوحدات والدوائر بالجامعة حيث أصبحت ثقافة التخطيط الاستراتيجي سائدة وهذا بدوره يعزز قدرة موظفيها عامة والإدارة العليا خاصة على التفكير استراتيجياً (وحدة الجودة الإدارية، 2012).

وباعتبار التفكير الاستراتيجي أحد متطلبات التخطيط الاستراتيجي وما تتمتع به الإدارة العليا في الجامعة الإسلامية من قدرة على التفكير الاستراتيجي كسبيل لتحقيق ميزة تنافسية، إلا أننا نجد أن أعلى نسبه متمثلة في أن الجامعة تنفذ بوضع خططها الاستراتيجية في ضوء مواردها وإمكاناتها المتاحة وهذا يعتبر سلاح ذو حدين رغم قناعة الباحث بأن التقيد بالموارد والإمكانات المتاحة يضمن للجامعة تحقيق ميزة تنافسية لمستوى معين ولا يضمن تحقيق الاستدامة والاستمرارية على المدى البعيد، بينما كانت أدنى نسبه متمثلة في إشراك جميع العناصر الإدارية و الأكاديمية في صنع القرار الاستراتيجي وهي مبررة لأن الأصل أن يتم إشراك من لديه خبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي من الإداريين والأكاديميين.

وكذلك تمثلت أدنى نسبة أيضاً في أن إدارة الجامعة تضع استراتيجيات تعمل على بناء موارد وقدرات إضافية ويرى الباحث أن هذا يتطلب من إدارة الجامعة أن تولي اهتمام أكبر في وضع الاستراتيجيات الكفيلة ببناء وتعزيز مواردها وقدراتها وفقاً للاستراتيجية القائمة على أساس الموارد بهدف تدعيم المركز التنافسي للجامعة على المدى الطويل.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسات:

- (الدهدار، 2006) حيث بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة باعتبار التوجه الاستراتيجي أحد أنماط التفكير الاستراتيجي.
- (الدجني، 2006) وضوح المفهوم العام للتخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة الإسلامية بدرجة مرتفعة بلغت (79.98%).

تحليل فقرات مجال : تقييم موارد وقدرات الجامعة وفقاً لتحليل (VRIO)

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (23).

جدول رقم (23)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المحور الثاني "تقييم موارد وقدرات الجامعة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
امتلاك موارد ذات قيمة (Valuable)						
1.	تحرص الجامعة على أن تكون مواردها متميزة وذات قيمة.	7.61	76.13	10.35	*0.000	1
2.	تقوم الجامعة بدراسة وتقييم مواردها وفقاً لأهميتها الاستراتيجية.	7.24	72.43	7.98	*0.000	3
3.	تعتمد الجامعة الموارد المتميزة في تنفيذ برامجها وخططها.	7.32	73.24	9.90	*0.000	2
	جميع فقرات امتلاك موارد ذات قيمة معاً	7.39	73.93	9.95	*0.000	
امتلاك موارد تتميز بالندرة: (Rareness)						
1.	تسعى إدارة الجامعة باستمرار للحصول على موارد تتسم بالندرة.	6.92	69.19	5.78	*0.000	3
2.	تستحوذ الجامعة على موارد لا تتوفر لدى منافسيها.	7.14	71.35	6.77	*0.000	1
3.	تمتلك الجامعة نظام يشجع على استقطاب الكوادر البشرية الفريدة والمتميزة.	7.10	70.99	7.65	*0.000	2
	جميع الفقرات امتلاك موارد تتميز بالندرة معاً	7.05	70.51	7.35	*0.000	
امتلاك موارد غير قابلة للتقليد: (Imitatability)						
1.	تتفرد الجامعة بموارد يصعب تقليدها من قبل المنافسين نظراً لأن تكاليفها باهظة.	6.63	66.33	3.70	*0.000	4
2.	تتميز القدرات المتعلقة بالأنماط والقواعد التي تدير بها الجامعة أنشطتها بصعوبة التقليد.	6.75	67.48	5.24	*0.000	2
3.	تهتم الجامعة بالموارد البشرية باعتبارها قدرات استراتيجية غير قابلة للتقليد.	7.45	74.50	11.83	*0.000	1
4.	تتبنى الجامعة سياسات واستراتيجيات تُحْد من تقليد ومحاكاة المنافسين لها.	6.71	67.12	4.43	*0.000	3
	جميع الفقرات امتلاك موارد غير قابلة للتقليد معاً	6.88	68.84	6.81	*0.000	

تنظيم الموارد واستغلالها بشكل فعال: (Organization)					
1	*0.000	9.98	74.91	7.49	1. تتبنى الجامعة استراتيجية تحقق لها استغلال أفضل للموارد المتاحة.
1	*0.000	9.91	74.91	7.49	2. لدى الجامعة القدرة التنظيمية والإدارية على استغلال مواردها بطريقة تضمن لها الكفاءة والفاعلية.
3	*0.000	11.02	74.64	7.46	3. تتمتع الجامعة بالمرونة في استغلال مواردها بما يتماشى مع متطلبات الظروف التنافسية المحيطة.
	*0.000	10.98	74.82	7.48	جميع الفقرات تنظيم الموارد معاً
	*0.000	9.70	71.82	7.18	جميع فقرات المحور معاً

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (23) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للمجال الأول " امتلاك موارد ذات قيمة (Valuable) " يساوي 7.39 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.93%، قيمة الاختبار 9.95، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه المجال.
- المتوسط الحسابي للمجال الثاني " امتلاك موارد تتميز بالندرة: (Rareness) " يساوي 7.05 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.51%، قيمة الاختبار 7.35، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه المجال.
- المتوسط الحسابي للمجال الثالث " امتلاك موارد غير قابلة للتقليد: (Imitatability) " يساوي 6.88 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.84%، قيمة الاختبار 6.81، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه المجال.
- المتوسط الحسابي للمجال الرابع "تنظيم الموارد واستغلالها بشكل فعال: (Organization)" يساوي 7.48 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.82%، قيمة الاختبار 10.98، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه المجال.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي الاجمالي يساوي 7.18، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 71.82%، قيمة الاختبار 9.70، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر محور " تقييم موارد وقدرات الجامعة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المحور.

أظهرت نتائج الدراسة امتلاك الجامعة الإسلامية لموارد تتميز بمقومات وخصائص تحليل (VRIO) كسبيل لتحقيق الميزة التنافسية وهو ما يتمثل في مجموع المتوسط الحسابي النسبي لفقرات المحور جميعاً والبالغ نسبته 71.82%، إلا أن أعلى نسبة متمثلة في امتلاك الجامعة لموارد ذات قيمة ونسبتها 73.93% وكذلك تنظيم الجامعة لمواردها واستغلالها لتلك الموارد بشكل فعال ونسبتها 74.82%، بينما كانت أدنى نسبة متمثلة في امتلاك الجامعة لموارد غير قابله للتقليد ونسبتها 68.84% مع أنها من أهم السمات التي تحقق ميزة تنافسية لأي منظمة وهو ما يلزم أخذه بعين الاعتبار.

وتدلل هذه النتيجة على أن الجامعة تعمل على تقييم مواردها وقدراتها كمتطلب لتحقيق الميزة التنافسية، حيث نجد أن الجامعة الإسلامية تمتلك موارد ذات قيمة وتحرص باستمرار على امتلاكها لتلك الموارد القيمة وتمثل ذلك في مجموع المتوسط الحسابي النسبي لفقرات محور امتلاك الجامعة للموارد ذات قيمة البالغ ما نسبته 74%، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجامعة الإسلامية حققت نجاحات متميزة في مجالات العمل الأساسية وهي (التدريس، البحث العلمي، وخدمة المجتمع) من خلال تقديم خدمات ذات جودة، فنلاحظ مثلاً في مجال التدريس حرصت الجامعة على استقطاب الطلبة المتميزين للالتحاق ببرامج البكالوريوس المختلفة رغم سياسات الجامعة في قبول خريجي الثانوية العامة حيث تسمح الجامعة للطلبة الحاصلين على معدل 65% فما فوق بالالتحاق ببرامجها المختلفة علاوة على ذلك تضع الجامعة مفاتيح تنسيق خاصة لكل برنامج وبالرغم من ذلك نجد أن الحصة السوقية للجامعة الإسلامية مرتفعة حيث بلغت الحصة السوقية للجامعة الإسلامية على مدار الثلاث سنوات الأخيرة ما نسبته 38% من إجمالي عدد خريجي الثانوية العامة الحاصلين على معدل 65% فما فوق وذلك وفقاً للإحصائيات التي أشرنا إليها سابقاً في الفصل الرابع ، وهذا بدوره انعكس على ارتفاع حصة خريجي الجامعة الإسلامية في التوظيف مما يدل على أن الجامعة تخرج طلاب متميزين نظراً لتمييز مدخلاتها التعليمية واعتمادها الموارد المتميزة في تنفيذ برامجها وخططها وكفاءة أعضاء الهيئة التدريسية فيها.

كما اهتمت الجامعة الإسلامية بتنظيم مواردها واستغلالها لتلك الموارد بشكل فعال وتمثل ذلك في مجموع المتوسط الحسابي النسبي لفقرات محور تنظيم مواردها واستغلالها لمواردها بشكل فعال والبالغ ما نسبته 74.82%، إلا أن النسبة بحاجة إلى تطوير واهتمام أكثر من قبل إدارة الجامعة وذلك من خلال وضع الآليات وتطوير القدرات التنظيمية والإدارية التي تضمن حسن استغلال الموارد بكفاءة وفعالية على اعتبار ان ذلك يدعم في اتجاه تحقيق ميزة التنافسية مستدامة، حيث انققت هذه الدراسة مع دراسة الدهدار (2006) في سعيها لمحاولة تحسين قدرات الادارة العليا في المؤسسات الجامعية لاستغلال الموارد التي تمتلكها المؤسسة بما تحقيق ميزة تنافسية.

إلا أن امتلاك الجامعة لموارد تتسم بالندرة كانت نسبتها منخفضة مع أنها من أهم السمات التي تحقق مزايا تنافسية لأي منظمة، وهو ما يلزم أخذه بعين الاعتبار، ويعتقد الباحث أن ذلك يأتي في إطار الرؤية الاستراتيجية للجامعة من حيث:

- أن المنافسة المحتملة مع الآخرين لا تستلزم امتلاك الجامعة أو الاحتفاظ بموارد تتسم بالندرة خاصة في المرحلة الراهنة.
- كذلك بإمكان الجامعة الإسلامية الاحتفاظ بطاقتها الاستيعابية كاملة وكما هو مخطط دون امتلاكها لموارد تتسم بالندرة أو السعي للحصول عليها.

بينما كانت أدنى نسبه متمثلة في امتلاك الجامعة لموارد غير قابله للتقليد ونسبتها 68.84% مع أنها أيضاً من أهم السمات التي تحقق مزايا تنافسية لأي منظمة، ويعتقد الباحث أن طبيعة القطاع التعليمي وما يستلزم من برامج وأنظمة وتقنيات تكاد تكون متقاربة ومتوفرة لدى جميع المنافسين وسهولة التقليد في معظمها لسهولة الحصول عليها باستثناء بعض الموارد وخاصة تلك التي تتجسد في قدرات الموارد البشرية لأنها صعبة التقليد من قبل المنافسين.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسات:

- (فرحات، 2011) حيث بينت الدراسة أن المميزات الإيجابية للجامعات تمثل 77.32%. وأظهرت النتائج أن هناك فروق بين الجامعات القائمة فيما يتعلق بسمعة الجامعة والموارد والإمكانات وتأتي هذه الفروق لصالح الجامعة الإسلامية مقارنة بالجامعات التالية (جامعة الأقصى، جامعة الأزهر، جامعة فلسطين) والتي تم إجراء الدراسة عليها.
- (اليازجي، 2010) حيث بينت الدراسة أن الاهتمام الواضح من قبل شركة زارا لفهم حاجات المستهلك والاستجابة السريعة لرغباته، جعل الشركة قادرة على تقديم أحدث الأزياء وأصبحت أقرب للمستهلكين من منافسيها وذلك لقدرتها على تلبية توقعاتهم.
- (نيوبيرت، 2008) حيث بينت الدراسة أن كلاً من القيمة والندرة له علاقة مباشرة في تحقيق الميزة التنافسية.
- (كروك، 2008) حيث بينت الدراسة بأنه وعلى الرغم من أن النظرة المستندة إلى الموارد لا تزال تتطور كنظرية، إلا أن الدراسات التي أجريت حول المنظمات تؤكد بشكل كبير على أن أداء تلك المنظمات يتحسن عند امتلاكها لتلك الموارد الاستراتيجية.
- (تشنغ، 2007) حيث بينت الدراسة أن الموارد والقدرات المتميزة لها تأثير إيجابي في استدامة الميزة التنافسية وأن قدرات العاملين لتزويد خدمات أفضل للزبائن كان هو العامل الحاسم في تحقيق ميزة تنافسية.
- (آنجانا، 2002) حيث توصلت الدراسة إلى أن تقليد القدرات التي لها تلعب دوراً محورياً في تحقيق ميزة تنافسية يقابلها تكاليف عالية للمنافسين لتقليد تلك القدرات.

تحليل فقرات مجال : معرفة قدرات المنافسين :

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (24).

جدول رقم (24)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المحور الثالث "معرفة قدرات المنافسين"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تهتم الجامعة بمعرفة وتحديد منافسيها الحاليين والمحتملين.	7.15	71.53	8.36	*0.000	1
2.	تحرص إدارة الجامعة على معرفة امكانات المنافسين وأهدافهم واستراتيجياتهم باستمرار.	6.86	68.56	5.91	*0.000	2
3.	تتوفر لدى الجامعة قاعدة بيانات عن منافسيها وتقوم بتحديثها من وقت لآخر.	6.32	63.24	1.92	*0.029	3
4.	تعطي إدارة الجامعة قدراً أكبر من الاهتمام لمعرفة قدرات منافسيها المحتملين.	6.31	63.06	2.01	*0.023	4
5.	تقوم الجامعة بعمل مسح دوري للبيئة التنافسية للخدمات التي يقدمها المنافسون.	6.08	60.81	0.47	0.321	6
6.	تركز الجامعة على معرفة امكانات وقدرات منافسيها على الصعيد الدولي.	6.17	61.73	0.93	0.177	5
	جميع فقرات المحور معاً	6.48	64.85	3.38	*0.001	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (24) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تهتم الجامعة بمعرفة وتحديد منافسيها الحاليين والمحتملين" يساوي 7.15 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.53%، قيمة الاختبار 8.36، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "تقوم الجامعة بعمل مسح دوري للبيئة التنافسية للخدمات التي يقدمها المنافسون" يساوي 6.08 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 60.81%، قيمة الاختبار 0.47، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.321 وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 6.48، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المحور يساوي 64.85%، قيمة الاختبار 3.38، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.001 لذلك يعتبر محور " معرفة قدرات المنافسين " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المحور.

وتتمثل قدرات المنافسين في امتلاكهم القدرة على محاكاة وتقليد المزايا التنافسية وإحلال مزاياهم بديلاً عنها من خلال تمكنهم من تطوير مجموعة معينة من الموارد حيث أظهرت نتائج الدراسة قدرة الجامعة الإسلامية على معرفه قدرات المنافسين بشكل مقبول كمتطلب لتحقيق الميزة التنافسية وهو ما يتمثل في مجموع المتوسط الحسابي النسبي لفقرات المحور جميعاً والبالغ نسبته 64.85%، إلا أن النتائج أظهرت تناقضاً بين الحد الأدنى للمتوسط الحسابي النسبي والمتمثل في توفر قاعدة بيانات لدى الجامعة عن منافسيها والتي بلغت نسبتها 63%، وإجرائها مسح دوري للبيئة التنافسية للخدمات التي يقدمها المنافسون ونسبتها 60% وبين الحد الأعلى للمتوسط الحسابي النسبي والمتمثل في اهتمام الجامعة بمعرفة وتحديد منافسيها الحاليين والمحتملين ونسبتها 71.5%، وهنا كان لابد أن تكون النسب متقاربة إلى حد كبير بين الحد الأعلى والحد الأدنى كون أن المسح الدوري للبيئة التنافسية للخدمات التي يقدمها المنافسون تُمكن الجامعة من معرفه وتحديد المنافسين الحاليين والمحتملين، وقد يكون ذلك مبرراً إذا ما أخذ في الاعتبار احتمالية عدم حاجة الجامعة الإسلامية لإجراء مسح دوري لبيئة المنافسين الحاليين والمحتملين وكذلك عدم حاجتها لتوفير قاعدة بيانات متكاملة عنهم، نظراً للاكتفاء بمؤشرات عامة توضح قدرات المنافسين وبالتالي مقارنتها بقدرات الجامعة.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسات :

- (فرحات، 2011) حيث أوصت نتائج الدراسة بضرورة أن تولي الجامعات اهتماماً أكبر في تطوير برامجها الأكاديمية وسياساتها في تقديم خدمات من خلال دراسة القدرة التنافسية لقطاع التعليم العالي ودراساتها لمستوى المنافسة الحالي، بالإضافة إلى دراسة إمكانية دخول منافسون جدد إلى قطاع التعليم العالي وأثر ذلك على القدرة التنافسية.
- (اليازجي، 2010) حيث بينت الدراسة نقطة ضعف لشركة زارا أمام منافسيها في عدد المتاجر التي تملكها في الولايات المتحدة، إذ أنها أقل من عدد متاجر منافسيها ويرجع السبب إلى عدم اهتمامها بمعرفة قدرات منافسيها، وأنه في حال تمكن المنافسين من تقليد ومحاكاة استراتيجية "زارا"، فمن المتوقع أن تخسر الشركة ميزتها التنافسية في السوق.
- (المعاضدي، 2006) حيث أوصت نتائج الدراسة بضرورة الحد من قدرات المنافسين وذلك من خلال بناء استراتيجية المنظمة وفقاً لوجهة النظر المستندة إلى الموارد وتبني مداخل الالتزام الاستراتيجي.

تحليل فقرات مجال: مستوى التركيز على أركان وأسس بناء الميزة التنافسية :

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (25).

جدول رقم (25)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المحور الرابع " مستوى التركيز على أركان وأسس بناء الميزة التنافسية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
الكفاءة						
1.	تدرك الجامعة أن تميز الأداء يتحقق بتكامل كافة وحداتها وكلياتها.	8.40	83.96	19.93	*0.000	1
2.	تقوم الجامعة بشكل دوري بمراجعة أنشطتها وعمليات وحداتها المختلفة بهدف تحسينها.	7.89	78.92	13.20	*0.000	2
3.	تتبنى الجامعة الاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها.	7.82	78.20	16.40	*0.000	3
4.	توفر الجامعة الموارد والقدرات التي تطور أدائها وتدعم تميزها.	7.59	75.86	12.95	*0.000	4
	جميع فقرات الكفاءة معاً	7.92	79.23	18.12	*0.000	
الجودة						
1.	تؤمن الجامعة بأن الجودة المتميزة هي طريقها وفلسفتها في إدارة أعمالها.	8.60	86.04	25.78	*0.000	1
2.	تحرص الجامعة على نشر ثقافة الجودة المتميزة في جميع الأقسام والمستويات الادارية المختلفة.	8.51	85.14	23.84	*0.000	2
3.	تتميز الخدمات التي تقدمها الجامعة بكونها ذات نوعية عالية قياساً بخدمات المنافسين.	7.89	78.92	17.26	*0.000	3
4.	يتوفر في الجامعة نظام متكامل لضمان الجودة.	7.72	77.21	14.65	*0.000	6
5.	توجد خطة استراتيجية واضحة لضمان الجودة ويتم متابعتها بشكل مستمر لإجراء التحسينات.	7.83	78.29	16.51	*0.000	4
6.	تسعى الجامعة بشكل جاد لتطبيق أنظمة الاعتماد والجودة على المستوى الاقليمي والعالمي.	7.74	77.39	14.42	*0.000	5
	جميع فقرات الجودة معاً	8.05	80.50	22.32	*0.000	
الابتكار والتجديد						
1.	تعطي الجامعة اهتماماً كبيراً للأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون.	7.51	75.14	11.95	*0.000	4

2.	لدى الجامعة توجهات حقيقية لدخول مجالات جديدة للمنافسة على الصعيد الاقليمي والدولي.	7.56	75.59	12.08	*0.000	3
3.	تتسابق الجامعة إلى تطبيق تكنولوجيا متقدمة تحقق لها الأسبقية.	7.81	78.11	14.48	*0.000	2
4.	تعمل الجامعة باستمرار على استحداث وتطوير برامج جديدة ونوعية.	7.99	79.91	18.53	*0.000	1
5.	تخصص الجامعة موازنات مالية خاصة بعملية الابتكار والتجديد.	6.75	67.48	4.34	*0.000	5
	جميع فقرات الابتكار والتجديد معاً	7.52	75.24	13.48	*0.000	
الاستجابة المتميزة لحاجات العميل						
1.	تتضمن رسالة الجامعة التزاماً بخدمة المجتمع بكافة شرائحه.	8.58	85.77	21.16	*0.000	1
2.	تقوم الجامعة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات المجتمع المتنوعة والمختلفة.	7.31	73.06	7.70	*0.000	4
3.	تدرك الجامعة أن الاستجابة للفئات المستهدفة تعد من الأسس المهمة في عملها.	7.83	78.29	13.27	*0.000	2
4.	تمتلك الجامعة الامكانيات والتقنيات المتطورة للاستجابة باستمرار لطلبات الجمهور المتغيرة والمتنوعة.	7.52	75.18	12.08	*0.000	3
	جميع فقرات الاستجابة المتميزة لحاجات العميل معاً	7.81	78.12	14.98	*0.000	
	جميع فقرات المحور معاً	7.83	78.34	18.74	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (25) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للمجال الأول " الكفاءة " يساوي 7.92 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.23%، قيمة الاختبار 18.12، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه المجال.
- المتوسط الحسابي للمجال الثاني " الجودة " يساوي 8.05 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.50%، قيمة الاختبار 22.32، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه المجال.
- المتوسط الحسابي للمجال الثالث " الابتكار والتجديد " يساوي 7.52 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.24%، قيمة الاختبار 13.48، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه المجال.
- المتوسط الحسابي للمجال الرابع " الاستجابة المتميزة لحاجات العميل " يساوي 7.81 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.12%، قيمة الاختبار 14.98، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه المجال.

• بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.83، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 78.34%، قيمة الاختبار 18.74، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر محور "مستوى التركيز على أركان وأسس بناء الميزة التنافسية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المحور.

أظهرت النتائج اهتمام الجامعة الإسلامية بالتركيز على أسس وأركان بناء الميزة التنافسية كسبيل لتحقيق الميزة التنافسية وكانت النسبة مرتفعة جداً إلى حد كبير وتمثل ذلك في مجموع المتوسط الحسابي النسبي لفقرات المحور جميعاً (الكفاءة، الجودة، الابتكار والتجديد، والاستجابة لحاجات الفئات المستهدفة) والبالغ نسبته 78.34%، إلا أن هذا يحتاج من إدارة الجامعة أن تولي اهتماماً أكبر بأسس بناء الميزة التنافسية بهدف تعزيزها وتطويرها، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لكفاءة الجامعة بلغ ما نسبته 79.23%، وأن المتوسط الحسابي للجودة بلغ ما نسبته 80.5%، وأن المتوسط الحسابي لجانب الابتكار والتجديد بلغ ما نسبته 75.24%، وأن المتوسط الحسابي لمدى استجابة الجامعة لحاجات الفئات المستهدفة بلغ ما نسبته 78.12%، ويعزو الباحث ذلك إلى قيام الجامعة بإنشاء وحدة خاصة بالجودة الإدارية تهتم برفع كفاءة العمليات في وحداتها الداخلية من خلال مراجعة أنشطتها وعمليات وحداتها المختلفة بهدف تحسينها، إلى جانب ذلك أفردت الجامعة غاية من الغايات الست الرئيسة والتي تضمنتها الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية للأعوام 2011-2014 بهدف ضبط ورفع كفاءة الأداء المؤسسي إدارياً وتقنياً، ودعم وتوثيق وحوسبة العمليات الإدارية والأكاديمية وتطويرها، وكذلك تطوير وتنمية كفاءة الكادر الإداري والأكاديمي، وتعزيز بنية الشبكات وأنظمة الاتصالات في الجامعة وتطويرها، وهذا كله يساهم في تحقيق الكفاءة المتميزة للجامعة.

أما فيما يتعلق بالجودة فقد حرصت الجامعة على إنشاء وحدة خاصة بالجودة الأكاديمية تهتم بتقديم برامج أكاديمية نوعية تحقق الميزة التنافسية، وتحقيق التميز في البرامج الأكاديمية القائمة، وتطوير الطاقم الأكاديمي وتعزيزه بعناصر مميزة وتوظيف التكنولوجيا لخدمة العملية التعليمية، إلى جانب ذلك أفردت الجامعة غاية من الغايات الست الرئيسة والتي تضمنتها الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية للأعوام 2011-2014 وهدفها رفع مستوى البرامج التعليمية في الجامعة وفقاً لمعايير الجودة، وهذا كله ساهم في تحقيق الجودة المتميزة للجامعة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، ويرى الباحث أن تلك الغاية جاءت في ضوء نتائج تقرير التقييم المؤسسي الذي قامت به الجامعة الإسلامية عام 2010 والتي أظهرت أنه لا يتوفر نظام متكامل لضمان الجودة يوضح آليات منهجية للتأكد من مدى تطبيقها، بالإضافة إلى ضعف توثيق العمليات المختلفة المتعلقة بالجوانب الأكاديمية.

كذلك حرصت الجامعة على الاهتمام بجانب الابتكار والتجديد كسبيل لتحقيق الميزة التنافسية ويتضح ذلك من خلال إطلاق الجامعة الإسلامية لمشروع مبدعون بهدف الابتكار والتجديد من خلال رعاية المبدعين أصحاب الأفكار الريادية، إلى جانب إنشاء حاضنات الأعمال والتكنولوجيا لدعم عملية الابتكار والتجديد في اتجاه تطوير الأنشطة ذات الصلة بقطاع التكنولوجيا، وهذا كله يأتي بالرغم من إظهار النتائج لنسبة أقل في تخصيص الجامعة موازنات مالية خاصة بعملية الابتكار والتجديد حيث كان المتوسط الحسابي لآراء المبحوثين ما نسبته 67.48% وهذا مقبول إلى حد ما، لذلك فإن جانب الابتكار والتجديد بحاجة إلى اهتمام أكثر من قبل إدارة الجامعة.

كما أولت الجامعة اهتماماً خاصاً بالاستجابة لحاجات الفئات المستهدفة كسبيل لتحقيق الميزة التنافسية وباعتبارها أولوية وغاية من غايات الخطة الاستراتيجية للجامعة لذلك جاءت نسبة الاستجابة مرتفعة ومتميزة، وبالرغم من أن نتائج تقرير التقييم المؤسسي للجامعة الإسلامية الذي أجري في العام 2010 أظهر أن هناك ضعف في الأخذ بنتائج استطلاعات الرأي ونتائج الاستبانات في تحسين الأداء، وهذا ما انعكس على نتائج الدراسة الحالية حيث أظهرت تلك النتائج أن أدنى نسبه في محور الاستجابة للفئات المستهدفة تمثلت في مدى قيام الجامعة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات المجتمع المتنوعة والمختلفة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة ما نسبته 73% وهذا يتطلب من إدارة الجامعة أن تولي اهتماماً أكبر في الاستجابة لتوقعات وحاجات الفئات المستهدفة لأن ذلك يدعم باتجاه تحقيق ميزة تنافسية للجامعة.

إن العوامل الأربعة وهي (الكفاءة، الجودة، الابتكار والتجديد، والاستجابة المتميزة لحاجات العميل) تشكل معاً عاملاً مساعداً للجامعة الإسلامية لاستحداث مزيداً من القيمة من خلال خفض التكاليف و تمايز خدماتها بالمقارنة بمنافسيها، الأمر الذي يسمح لها بالتفوق علي منافسيها وتحقيق ميزة تنافسية وهذا يتفق مع ما ورد في الاطار النظري وكذلك الدراسات السابقة.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسات :

- (فرحات، 2011) حيث أوصت نتائج الدراسة بضرورة أن تولي الجامعات اهتماماً أكبر في تطوير وتحديث برامجها الأكاديمية وسياساتها في تقديم خدمات.
- (اليازجي، 2010) حيث بينت الدراسة أن الابتكار والتجديد كان لهما الدور الحاسم في تبني شركة زارا للاستراتيجية الهجينة والتي مكنتها من الجمع بين استراتيجية التمايز واستراتيجية قيادة التكلفة مما جعل الشركة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- (جراهوفاك، 2010) حيث بينت الدراسة أن سعى المنظمات الحثيث لتحقيق مزايا تنافسية يشكل حافزاً لعملية الابتكار والجديد.
- (لارسن، 2002) بينت الدراسة أن الابتكار المستمر للمنظمة يحقق لها أرباح غير عادية إلى وقت غير محدد، وأن توقف المنظمة عن الابتكار ما هي إلا طريقة لجعل الأرباح تتخفض وتتآكل.

تحليل فقرات مجال : التعلم المنظمي والتحسين المستمر :

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (26).

جدول رقم (26)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المحور الخامس " التعلم المنظمي والتحسين المستمر "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
التعلم المنظمي						
1.	تتيح الجامعة للعاملين فيها جميع الوسائل والإمكانات التي تدعم عملية التعلم.	7.79	77.93	13.53	*0.000	2
2.	تتبنى الجامعة مفهوم التعلم المنظمي بوصفه مصدراً مهماً من مصادر المعرفة.	7.57	75.69	12.01	*0.000	5
3.	توفر الجامعة لموظفيها فرص التعلم بشكل مستمر .	7.48	74.77	11.61	*0.000	6
4.	توفر الجامعة ديناميكيات التعلم المنظمي من تشجيع وتحفيز ومنح الفرص للمتميزين.	7.41	74.14	11.49	*0.000	7
5.	تساعد الجامعة موظفيها في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها بسرعة وسهولة.	7.66	76.58	14.71	*0.000	4
6.	يتوفر لدى الجامعة نظام متطور لحفظ المعلومات واسترجاعها بسرعة.	8.25	82.55	21.26	*0.000	1
7.	تتيح الجامعة للعاملين فيها المجال بتطبيق ما تم اكتسابه من معرفة.	7.75	77.48	17.01	*0.000	3
8.	تقوم الجامعة بوضع برامج لجسر الهوة بين الأداء الحالي والأداء المأمول.	7.32	73.15	11.56	*0.000	8
	جميع فقرات التعلم المنظمي معاً	7.65	76.52	16.96	*0.000	
التحسين المستمر						
1.	تعتمد إدارة الجامعة عملية التحسين المستمر .	8.05	80.54	19.07	*0.000	3
2.	تسعى الجامعة لتحسين خدماتها بشكل مستمر.	8.19	81.89	21.81	*0.000	2
3.	تنظر الجامعة إلى التحسين المستمر في العمل على أنه جزءاً من متطلبات الجودة.	8.21	82.07	19.90	*0.000	1
4.	تهتم الجامعة بالأنشطة الداعمة لعملية التحسين المستمر مثل تدريب العاملين واستقطاب الكفاءات.	7.95	79.55	18.61	*0.000	4

5.	تتظر إدارة الجامعة للمشكلات التي تواجهها على أنها فرص للتحسين والتطوير.	7.57	75.68	13.24	*0.000	5
	جميع فقرات التحسين المستمر معاً	7.99	79.95	20.44	*0.000	
	جميع فقرات المحور معاً	7.78	77.84	19.38	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (26) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للمجال الأول " **التعلم المنظمي** " يساوي 7.65 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.52%، قيمة الاختبار 16.96، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه المجال.
- المتوسط الحسابي للمجال الثاني " **التحسين المستمر** " يساوي 7.99 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.95%، قيمة الاختبار 20.44، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه المجال.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.78، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 77.84%، قيمة الاختبار 19.38، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر محور " **التعلم المنظمي والتحسين المستمر** " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المحور.

أظهرت نتائج الدراسة اهتمام الجامعة بعملية التعلم المنظمي كسبيل لتحقيق الميزة التنافسية وهو ما يتمثل في مجموع المتوسط الحسابي لجميع فقرات التعلم المنظمي والبالغ نسبته 76.52%، ويأتي ذلك مبرراً إذا ما نظرنا إلى اهتمام الجامعة المستمر بتوفير فرص التعلم لموظفيها ونتيح لهم جميع الوسائل والإمكانات التي من شأنها النهوض بعملية التعلم والسماح لهم تطبيق ما تم اكتسابه من معرفة، إلى جانب الاهتمام المتزايد في مجال البحث العلمي ودعمه واستثماره في اتجاه تحقيق ميزة تنافسية حيث عملت الجامعة على زيادة النسبة المخصصة للبحث العلمي من موازنتها العامة من 0.7% إلى 0.8% إلى 0.9% حتى أصبحت في العام 2013 نسبتها 1%، وذلك وفقاً لمجموع الانفاق المباشر على البحث العلمي في الجامعة الإسلامية والموضح في الجدول (5) والذي تم الإشارة إليه في الفصل الرابع، إلى جانب ذلك أفردت الجامعة غاية من الغايات الست الرئيسية والتي تضمنتها الخطة الاستراتيجية للجامعة وهدفها تطوير البنية التحتية للبحث العلمي من مختبرات ومراكز بحثية.

كما وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً مدى حرص واهتمام الجامعة بعملية التحسين المستمر كمتطلب أساسي لتحقيق الميزة التنافسية وهو ما يتمثل في مجموع المتوسط الحسابي لجميع فقرات التحسين المستمر والبالغ نسبته 79.95%، ويعزو الباحث ذلك كون الجامعة تعتمد الكفاءة والجودة كأساس في تقديم خدماتها لذلك فهي تحرص وباستمرار على عملية التحسين المستمر لهذين البعدين من خلال متابعة ما يستحدث من معايير نوعية والسعي إلى تطبيق ما هو جديد على اعتبار أن التحسين المستمر جزء أساسي من متطلبات تحقيق الكفاءة والجودة المتميزة.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسات :

- (فرحات، 2011) حيث أوصت نتائج الدراسة بضرورة أن تولي الجامعات اهتماماً أكبر في تحسين وتطوير برامجها الأكاديمية.
- (المعاضيدي، 2006) حيث توصلت النتائج إلى أن التعلم المنظمي يمثل أحد أشكال القدرات الاستراتيجية في المنظمة، لدوره الحاسم في اكتساب الكفاءات الجوهرية الجديدة والمعارف المتنوعة واللذان تشتركان سويةً لتحقيق غرض أساس يتمثل في الاستجابة للتغيرات الديناميكية والتطور المنظمي لأن التعلم المنظمي يعتبر مصدراً من مصادر توليد المعرفة.

تحليل فقرات مجال : "(التكيف المنظمي) التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة" :

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (27).

من جدول (27) والمبين أدناه يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "لدى الجامعة القدرة العالية على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة" يساوي 8.21 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 82.07%، قيمة الاختبار 21.37 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تجري الجامعة من وقتٍ لآخر تغيرات في أنظمتها ومكوناتها الداخلية بشكلٍ مستمر وفقاً للمتطلبات البيئية " يساوي 7.35 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.51%، قيمة الاختبار 10.58 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.74، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 77.37%، قيمة الاختبار 16.74 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر محور "(التكيف المنظمي) التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المحور.

جدول رقم (27)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المحور السادس "التكيف المنظمي) التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	لدى الجامعة القدرة العالية على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.	8.21	82.07	21.37	*0.000	1
2.	لدى إدارة الجامعة القدرة العالية على تغيير استراتيجياتها للتوافق مع متطلبات الظروف التنافسية المحيطة.	7.80	78.02	15.02	*0.000	2
3.	يتسم الهيكل التنظيمي للجامعة بالمرونة من أجل التوافق مع الظروف البيئية المتغيرة.	7.60	76.04	12.10	*0.000	5
4.	تجري إدارة الجامعة تعديلات على برامجها الأكاديمية باستمرار لتتكيف مع حاجات السوق.	7.71	77.12	13.22	*0.000	4
5.	تجري الجامعة من وقت لآخر تغييرات في أنظمتها ومكوناتها الداخلية بشكل مستمر وفقاً للمتطلبات البيئية.	7.35	73.51	10.58	*0.000	6
6.	تحرص الجامعة على تكامل وحداتها الداخلية لمواجهة التغييرات التي تطرأ على بيئتها الخارجية.	7.73	77.31	15.45	*0.000	3
	جميع فقرات المحور معاً	7.74	77.37	16.74	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

أظهرت نتائج الدراسة قدرة الجامعة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة كمتطلب لتحقيق الميزة التنافسية وهو ما تمثل في مجموع المتوسط الحسابي لفقرات محور التكيف المنظمي جميعاً والبالغ نسبته 77.37%، إلا أن أعلى نسبة متمثلة في أن لدى الجامعة القدرة العالية على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة بينما كانت أدنى نسبة متمثلة في أن الجامعة تُجري من وقت لآخر تغييرات في أنظمتها ومكوناتها الداخلية بشكل مستمر وفقاً للمتطلبات البيئية وهو أمر طبيعي كون أن إجراء التغيير بشكل مستمر ليس بالأمر الهين، نظراً لأن إحداث أي تغييرات في العناصر والمكونات الداخلية لأي منظمة يعتبر من التغييرات الجذرية التي لا تتم من وقت لآخر وإنما وفق متطلبات التغيير النوعي.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسات :

- (المعاصيدي، 2006) بينت الدراسة أن عدم قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة يُعد عائقاً أمام تحقيقها للميزة التنافسية، وهذا يحدث عندما لا تتمكن المنظمة من تغيير استراتيجياتها وهياكلها لكي تتوافق مع الظروف البيئية المتغيرة في القطاع الذي تنتمي إليه.

القيمة الاجمالية للبُعد الأول : مستوى الميزة التنافسية :

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (28).

جدول رقم (28)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات مستوى الميزة التنافسية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	البند
*0.000	15.92	75.09	7.51	متطلبات تحقيق الميزة التنافسية معاً

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (28) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي يساوي 7.51 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.09%، قيمة الاختبار 15.92 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات الاستبانة بشكل عام.

اتفق الباحثين على أن مستوى الميزة التنافسية متحققة لدى الجامعة الإسلامية بنسبة 75%، حيث أظهرت النتائج أن جميع الأبعاد السبعة متوافرة بدرجات متفاوتة ولكنها متداخلة مع بعضها البعض في تحقيق الميزة التنافسية، ويستطيع الباحث القول بأن التحسين المستمر والتعلم المنظمي والتركيز على الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية والتكيف المنظمي، بالإضافة إلى قدرة الإدارة العليا على التفكير الاستراتيجي قد حصلت على أعلى نسب مما يدل على أن الإدارة العليا تؤمن وتمارس عملية التفكير الاستراتيجي كمتطلب لتحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى حشد الموارد المختلفة من موارد بشرية وتعليمية ومادية ومالية وتجميعها وتنظيمها بشكل يعطيها صفة الموارد الإستراتيجية، وهذا يتفق مع ما ورد في الإطار النظري من أن الكفاءة المتميزة أو جوهر الكفاءة التي تحقق الميزة التنافسية لأي مؤسسة تكون في أقوى حالاتها عندما تتوفر لها الموارد المتميزة بالإضافة إلى القدرات المتميزة على إدارة تلك الموارد، أما فيما يتعلق بقدرة الجامعة الإسلامية على معرفه قدرات المنافسين فكانت نسبتها مقبولة إلى حد ما، وأنها أقل هذه الأبعاد السبعة تأثيراً ومساهمة في مستوى الميزة التنافسية ويعزو الباحث ذلك لأن معرفة قدرات المنافسين بحاجة إلى توفير فرق عمل بحثية وتكوين قاعدة بيانات متكاملة عن المنافسين الحاليين والمحتملين وهذا بدوره يحتاج إلى جهد كبير وما يرتبط بذلك من الحاجة لتوفير موازنات مالية إضافية تخصص لهذه الغاية، وهي مشكلة تعاني منها معظم الجامعات المحلية والعربية.

وجاءت هذه النتيجة لتؤكد على ما توصلت إليه دراسة فرحات (2011) في أن الجامعة الإسلامية تمتلك ميزة تنافسية فيما يتعلق بسمعة الجامعة والموارد والإمكانات مقارنة بالجامعات التالية (جامعة الأقصى، جامعة الأزهر، جامعة فلسطين) والتي تم إجراء الدراسة عليها.

تحليل جميع فقرات البُعد الثاني متطلبات استدامة الميزة التنافسية للجامعة الإسلامية :
تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في جدول (29).

جدول رقم (29)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات متطلبات استدامة الميزة التنافسية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
قدرة الجامعة في الحفاظ على مزاياها التنافسية واستدامتها على المدى الطويل						
1.	تحرص الجامعة على اجراء التقييم الذاتي لأدائها باستمرار.	8.15	81.53	21.87	*0.000	2
2.	تمتلك الجامعة إمكانات تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها.	7.92	79.19	16.96	*0.000	6
3.	تهتم إدارة الجامعة بمواجهة المخاطر التي تُحد من قدرتها على استدامة الميزة التنافسية.	7.66	76.58	14.71	*0.000	9
4.	تحتفظ الجامعة بالمراكز التنافسية التي حققتها من قبل.	7.77	77.66	14.16	*0.000	8
5.	تحرص الجامعة لتحقيق التفوق الدائم على منافسيها.	8.15	81.53	18.44	*0.000	2
6.	تعمل إدارة الجامعة بجد للحفاظ على انجازاتها المتميزة باستمرار.	8.18	81.82	20.46	*0.000	1
7.	تستثمر الجامعة قدرات العاملين فيها ومعارفهم في تعزيز واستدامة مزاياها التنافسية.	7.80	78.00	17.73	*0.000	7
8.	تعمل الجامعة بشكل مستمر على تطوير قدراتها الخاصة التي تحقق لها استمرارية التفوق.	7.93	79.27	18.84	*0.000	5
9.	تحرص الجامعة للحصول على مراكز تنافسية متقدمة يصعب مجاراتها من قبل المنافسين.	7.99	79.91	17.29	*0.000	4
تمتلك الجامعة موارد تتسم بالندرة						
1.	تسعى إدارة الجامعة باستمرار للحصول على موارد تتسم بالندرة.	6.92	69.19	5.78	*0.000	13
2.	تستحوذ الجامعة على موارد لا تتوفر لدى منافسيها.	7.14	71.35	6.77	*0.000	11
3.	تمتلك الجامعة نظام يشجع على استقطاب الكوادر البشرية الفريدة والتميزة.	7.10	70.99	7.65	*0.000	12
تمتلك الجامعة موارد يصعب تقليدها						
1.	تتفرد الجامعة بموارد يصعب تقليدها من قبل المنافسين نظراً لأن تكاليفها باهظة.	6.63	66.33	3.70	*0.000	16

2.	تتميز القدرات المتعلقة بالأنماط والقواعد التي تدبر بها الجامعة أنشطتها بصعوبة التقليد.	6.75	67.48	5.24	*0.000	14
3.	تهتم الجامعة بالموارد البشرية باعتبارها قدرات استراتيجية غير قابلة للتقليد.	7.45	74.50	11.83	*0.000	10
4.	تتبنى الجامعة سياسات واستراتيجيات تُحد من تقليد ومحاكاة المنافسين لها.	6.71	67.12	4.43	*0.000	15
	جميع فقرات المحور معاً	7.52	75.16	14.31	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (29) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تعمل إدارة الجامعة بجد للحفاظ على انجازاتها المتميزة باستمرار " يساوي 8.18 (الدرجة الكلية من 10) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.82%، قيمة الاختبار 20.46 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة عشر " تتفرد الجامعة بموارد يصعب تقليدها من قبل المنافسين نظراً لأن تكاليفها باهظة" يساوي 6.63 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.33%، قيمة الاختبار 3.70 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهذا يعني أن هناك موافقة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 7.52، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المحور يساوي 75.16%، قيمة الاختبار 14.31 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر محور " قدرة الجامعة على الحفاظ على مزاياها التنافسية واستدامتها على المدى الطويل " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المحور.

أظهرت نتائج الدراسة قدرة الجامعة الإسلامية على الاحتفاظ بمزاياها التنافسية وأن مستوى الاستدامة بلغ ما نسبته 75%، إلا أن أعلى نسبه متمثلة في كون إدارة الجامعة تعمل بجد للحفاظ على انجازاتها المتميزة باستمرار، بينما كانت أدنى نسبه متمثلة في اهتمام الجامعة بمواجهة المخاطر التي تُحد من قدرتها على استدامة الميزة التنافسية وتأتي هذه النتائج بالتوافق مع ما ورد في الإطار النظري من أن مستويات استدامة الميزة التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنة بفترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المنظمات على فهم الميزات التنافسية المستدامة في إطار مطلق (الغالبى وإدريس، 2009)، فيما بينت دراسة اليازجي (2010) أن تبني المنظمة للإستراتيجية الهجينة من خلال الجمع بين استراتيجيتين يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

اختبار الفرضيات :

الفرضية الأولى :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين مستوى الميزة التنافسية ومتطلبات استدامتها في الجامعة الإسلامية.

بين جدول (30) أن معامل الارتباط يساوي .962، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تحقيق الميزة التنافسية ومستوى الاستدامة لدى الجامعة الإسلامية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

جدول رقم (30)

معامل الارتباط بين مستوى الميزة التنافسية ومتطلبات استدامتها في الجامعة الإسلامية

الفرض	معامل بيرسون للاارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين مستوى الميزة التنافسية ومتطلبات استدامتها في الجامعة الإسلامية.	.962	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأبعاد المختلفة لمستوى الميزة التنافسية لها دوراً مهماً في استدامة تلك المزايا، لأن الأصل في ذلك هو أن المداخل المعتمدة في بناء الميزة التنافسية هي وحدها الكفيلة بالمحافظة على استدامة تلك المزايا، فعندما تتحقق للمنظمة ميزة تنافسية بالاعتماد على عوامل معينة فإنه حتماً سيتم السعي للحفاظ على استدامة تلك المزايا من خلال نفس العوامل التي بُنيت من خلالها تلك الميزة، ويمكن أن نستنتج من ذلك أننا إذا ما أردنا تحقيق ميزة تنافسية مستدامة فإننا بحاجة إلى التركيز على أبعاد تحقيق تلك الميزة.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسات:

- (المعاضيدي، 2006) حيث بينت النتائج أن التعلم المنظمي يمثل أحد أشكال القدرات الاستراتيجية في المنظمة، لدوره الحاسم في اكتساب الكفاءات الجوهرية الجديدة والمعارف المتنوعة واللذان تشتركان سويةً في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- (آنجانا، 2002) بينت الدراسة أن جوهر الكفاءة هو مصدر مهم لاستدامة الميزة التنافسية.
- (لارسن، 2002) بينت الدراسة أن الابتكار المستمر للمنظمة يحقق ميزة تنافسية مستدامة.

- (هل وجونز، 1999) أشارا إلى أن الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية تتمثل في أربعة عوامل وهي (الكفاءة، الجودة، الابتكار والتجديد، والاستجابة المتميزة لحاجات العميل) وأن تركيز المنظمة على هذه العوامل يشكل مزيداً من القيمة من خلال خفض التكاليف و تمايز المنتجات أو الخدمات، الأمر الذي يسمح لها بالتفوق على منافسيها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- التكيف المنظمي يتحقق عندما تستطيع أي منظمة إجراء التغيير في بناءها الداخلي وهياكلها وأنظمتها ومكوناتها وبشكل مستمر وفقاً للمتطلبات البيئية المتغيرة تصبح مسألة إبقاءها على مزاياها التنافسية واستدامتها سهلة المنال ويجنبها مخاطر فقدان ميزتها التنافسية.
- (بارني، 1991) بينت الدراسة أن هناك أربعة مؤشرات تحقق الاستدامة وهي: القيمة، الندرة، إمكانية المحاكاة، والتنظيم، كما تم تطبيق النموذج على عدة منظمات عن طريق تحليل مواردها وذلك بهدف تعميم مفهوم استدامة المزايا التنافسية.

الفرضية الثانية :

تؤثر مستوى الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة تأثيراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% على متطلبات استدامة الميزة التنافسية للجامعة الإسلامية.

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي :

تبين من خلال استخدام انموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise أن متطلبات استدامة الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية "المتغير التابع" يتأثر بكل من المتغيرات المستقلة والتي تؤثر على مستوى الميزة التنافسية وهي : "قدرة الإدارة العليا على التفكير الاستراتيجي، تقييم موارد وقدرات الجامعة ، معرفة قدرات المنافسين ، التركيز على الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية ، التعلم المنظمي ، التحسين المستمر، والتكيف المنظمي".

وبناءً على التحليل الاحصائي المبين في جدول (31) عبر استخدام معامل الانحدار تبين أن أربعة عوامل هي أكثر العوامل مساهمة في استدامة الميزة التنافسية وهي كالتالي: "تقييم موارد وقدرات الجامعة، التعليم المنظمي والتحسين المستمر ، التكيف المنظمي، والتركيز على الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية"، وتم استبعاد المتغيرين المستقلين "قدرة الإدارة العليا على التفكير الاستراتيجي، ومعرفة قدرات المنافسين" وذلك بناء على نتيجة طريقة Stepwise.

الجدول التالي يمثل نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار لكل من المتغيرات المستقلة .

جدول رقم (31)

تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار غير المعيارية	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار القياسية	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.506	0.223		2.268	0.025
تقييم موارد وقدرات الجامعة	0.473	0.038	0.587	12.489	0.000
التعليم المنظمي والتحسين المستمر	0.197	0.066	0.184	2.996	0.003
الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	0.147	0.073	0.147	2.031	0.045
التكيف المنظمي	0.119	0.045	0.126	2.624	0.010

معامل التحديد = 0.928، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.925، وهذا يعني أن 92.5% من التغير في مستوى الاستدامة لدى الجامعة الإسلامية (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 7.5% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على مستوى الاستدامة لدى الجامعة الإسلامية.

$F=333.3$ ، $Sig.=0.000$ وهذا يدل على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاستدامة لدى الجامعة الإسلامية والمتغيرات المستقلة "تقييم موارد وقدرات الجامعة، التعليم المنظمي والتحسين المستمر، التكيف المنظمي، الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية" وأن نموذج الانحدار جيد.

مستوى الاستدامة لدى الجامعة الإسلامية = $0.506 + 0.473 * \text{تقييم موارد وقدرات الجامعة} + 0.197 * \text{التعليم المنظمي والتحسين المستمر} + 0.119 * \text{التكيف المنظمي} + 0.147 * \text{الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية}$.

حيث أظهرت نتيجة أسلوب الانحدار بطريقة Stepwise أن المتغيرات المستقلة والمتمثلة في التالي: (تقييم موارد وقدرات الجامعة، التعلم المنظمي، التحسين المستمر، التكيف المنظمي، والتركيز على أسس وأركان بناء الميزة التنافسية) هي من أكثر العوامل التي تؤثر في مستوى استدامة الميزة التنافسية للجامعة الإسلامية، ويرى الباحث أن ذلك نتيجة طبيعية في ضوء النتائج التي أظهرتها آراء المبحوثين في تحديد متطلبات استدامة الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية.

الفرضية الثالثة :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات استجابات المبحوثين حول متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي تعزى إلى المسمى الوظيفي، الخبرة الإدارية، والخبرة الأكاديمية.

تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار المعلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات استجابات المبحوثين حول متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: وجهة النظر القائمة على أساس الموارد تعزى إلى المسمى الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول (32) يمكن استنتاج ما يلي :

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمحورين "تقييم موارد وقدرات الجامعة، والتكيف المنظمي" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذين المحورين تعزى إلى المسمى الوظيفي لصالح الذين مساهم الوظيفي عضو مجلس أمناء الجامعة، نائب/ مساعد رئيس الجامعة وذلك يعزى إلى أن المسميات الوظيفية التالية: (عضو مجلس أمناء الجامعة، نائب رئيس الجامعة، ومساعد نائب رئيس الجامعة) تمثل ما نسبته 12% من مجتمع الدراسة وبالتالي فإن اختلاف درجة استجابتهم حول هذين المحورين تعود إلى اختلاف تقديراتهم حول رؤيه الجامعة الإسلامية في التعامل مع هذين المحورين من وجهه نظرهم.

أما بالنسبة لباقي المحاور والمحاور مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المحاور والمحاور مجتمعة معاً تعزى إلى المسمى الوظيفي حول المحاور التالية " قدرة الإدارة العليا على التفكير الاستراتيجي، معرفة قدرات المنافسين ، التركيز على الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية ، التعلم المنظمي و التحسين المستمر" وذلك لأن مجتمع الدراسة على علم تام بتلك المحاور المتعلقة بـموارد وقدرات الجامعة الإسلامية نظراً لأن أفراد مجتمع الدراسة تحكمهم بيئة واحدة وثقافة واحدة ونظام واحد وهذا بدوره ما جعل نتيجة استجابة معظم أفراد مجتمع الدراسة متوافقة إلى حد كبير.

جدول رقم (32)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المحور
		مدير وحدة أو دائرة	نائب عميد (حالي - سابق)	عميد كلية أو عمادة (حالي - سابق)	عضو مجلس أمناء - نائب / مساعد رئيس الجامعة	
0.080	2.314	7.60	7.44	7.05	7.77	قدرة الإدارة العليا على التفكير الاستراتيجي.
*0.034	2.998	7.51	6.78	6.83	7.53	تقييم موارد وقدرات الجامعة.
0.282	1.288	6.77	6.33	6.09	6.64	معرفة قدرات المنافسين.
0.091	2.213	8.02	7.79	7.44	8.09	مستوى التركيز على أركان وأسس بناء الميزة التنافسية.
0.103	2.115	7.90	7.77	7.43	8.11	التعلم المنظمي والتحسين المستمر.
*0.035	2.974	7.96	7.60	7.30	8.10	(التكيف المنظمي) التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.
0.061	2.532	7.71	7.38	7.15	7.81	متطلبات تحقيق الميزة التنافسية
0.125	1.956	7.69	7.31	7.24	7.83	مستوى الاستدامة
0.052	2.657	7.71	7.39	7.12	7.80	جميع المحاور معا

* الفرق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات استجابات الباحثين حول متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: وجهة النظر القائمة على أساس الموارد تعزى إلى الخبرة الإدارية.

من النتائج الموضحة في جدول (33) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المحاور والمحاور مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المحاور والمحاور المجتمعة معا تعزى إلى الخبرة الإدارية، وهذا يدل على مدى خبرتهم الواسعة ومعرفتهم الجيدة بظروف البيئة الداخلية للجامعة وإدراكهم لمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها رغم اختلاف مسمياتهم الوظيفية نظراً لأن معظم الباحثين والمتمثلة نسبتهم 87% من مجتمع الدراسة كانت لديهم خبرة إدارية خمس سنوات فما فوق، لذلك جاءت درجة استجاباتهم حول تلك المحاور متوافقة إلى حد كبير.

جدول رقم (33)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الخبرة الإدارية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المحور
		أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 أقل من 15	من 10 إلى 15 سنة فأكثر	15 سنة فأكثر	
0.790	0.349	7.61	7.31	7.47	7.52	قدرة الإدارة العليا على التفكير الاستراتيجي.
0.674	0.513	7.47	6.99	7.20	7.26	تقييم موارد وقدرات الجامعة.
0.954	0.109	6.69	6.43	6.50	6.44	معرفة قدرات المنافسين.
0.794	0.344	8.01	7.72	7.81	7.92	مستوى التركيز على أركان وأسس بناء الميزة التنافسية.
0.819	0.309	7.83	7.68	7.77	7.92	التعلم المنظمي والتحسين المستمر.
0.580	0.657	7.51	7.64	7.75	7.96	(التكيف المنظمي) التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.
0.772	0.374	7.64	7.39	7.49	7.62	متطلبات تحقيق الميزة التنافسية
0.568	0.677	7.63	7.39	7.43	7.73	مستوى الاستدامة
0.802	0.333	7.65	7.38	7.51	7.60	جميع المحاور معا

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات استجابات الباحثين حول متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: وجهة النظر القائمة على أساس الموارد تعزى إلى الخبرة الأكاديمية.

من النتائج الموضحة في جدول (34) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المحاور والمحاور مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المحاور والمحاور المجتمعة معا تعزى إلى الخبرة الأكاديمية، وهذا يدل على مدى خبرتهم الواسعة ومعرفتهم الجيدة بطبيعة العمل الأكاديمي وفهمهم الجيد لمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية بشكل أفضل نظراً لأن معظم الباحثين والمتمثلة نسبتهم 78% من مجتمع الدراسة كانت لديهم خبرة أكاديمية خمس سنوات فما فوق، لذلك جاءت درجة استجاباتهم حول تلك المحاور متوافقة إلى حد كبير.

جدول رقم (34)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الخبرة الأكاديمية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المحور
		15 سنة فأكثر	من 10 إلى أقل من 15	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.264	1.343	7.67	7.24	7.54	7.27	قدرة الإدارة العليا على التفكير الاستراتيجي.
0.436	0.915	7.19	6.89	7.46	7.36	تقييم موارد وقدرات الجامعة.
0.379	1.038	6.55	6.12	6.91	6.56	معرفة قدرات المنافسين.
0.283	1.286	8.01	7.57	8.01	7.75	مستوى التركيز على أركان وأسس بناء الميزة التنافسية.
0.101	2.128	8.02	7.55	7.97	7.55	التعلم المنظمي والتحسين المستمر.
0.061	2.530	7.97	7.29	7.81	7.83	(التكيف المنظمي) التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.
0.237	1.434	7.67	7.22	7.72	7.46	متطلبات تحقيق الميزة التنافسية
0.186	1.635	7.67	7.20	7.78	7.46	مستوى الاستدامة
0.258	1.362	7.67	7.23	7.70	7.45	جميع المحاور معا

الفصل السابع

النتائج والتوصيات

المقدمة.

أولاً : نتائج الدراسة.

ثانياً : التوصيات المقترحة.

الفصل السادس النتائج والتوصيات

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل أهم نتائج الدراسة التي خلص إليها الباحث، وأهم التوصيات المقترحة في ضوء النتائج لتحقيق غاية البحث المتمثلة بالتعرف على متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي كدراسة حالة الجامعة الإسلامية من خلال وجهة النظر القائمة على أساس الموارد.

أولاً: نتائج الدراسة

أ. مستوى الميزة التنافسية للجامعة الإسلامية:

- توصلت الدراسة إلى أن مستوى الميزة التنافسية متحققة لدى الجامعة الإسلامية بنسبة 75.1%.

- وبينت نتائج الدراسة مدى مساهمة الأبعاد السبعة في مستوى الميزة التنافسية للجامعة الإسلامية، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لكل من هذه الأبعاد كالتالي: (مرتبة حسب النسبة الأعلى)
 - مستوى التحسين المستمر 79.95%.
 - مستوى التركيز على أسس بناء الميزة التنافسية 78.34%.
 - مستوى التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة 77.37%.
 - مستوى التعلم المنظمي 76.52%.
 - مستوى قدرة الإدارة العليا على التفكير الاستراتيجي 74.49%.
 - مستوى تقييم موارد الجامعة 71.82%.
 - مستوى معرفة الجامعة بقدرات المنافسين 64.85%.

- توصلت نتائج الدراسة إلى أن جميع الأبعاد السبعة تساهم وبدرجات متفاوتة في تحقيق الميزة التنافسية، حيث أظهرت النتائج أن أعلى نسب للمتوسطات الحسابية النسبية لتلك الأبعاد تمثلت في التالي: (التحسين المستمر، التركيز على أسس بناء الميزة التنافسية، التكيف المنظمي، التعلم المنظمي، قدرة الإدارة العليا على التفكير الاستراتيجي بالإضافة إلى تقييم موارد وقدرات الجامعة) حيث جاءت متوسطاتهم النسبية مرتفعة إلى حد كبير.

- توصلت نتائج الدراسة إلى أن أدنى نسبة متمثلة في قدرة الجامعة الإسلامية على معرفه قدرات المنافسين كبعد أساس في زيادة مستوى الميزة التنافسية حيث جاءت النسبة مقبولة إلى حد ما

وهو ما يتمثل في مجموع المتوسط الحسابي النسبي لفقرات المحور جميعاً والبالغ نسبته 64.85%

- توصلت نتائج الدراسة إلى أن الجامعة الإسلامية تتقيد بوضع خططها الاستراتيجية في ضوء مواردها وإمكاناتها المتاحة وذلك قد يشكل تحدي لقدرة الجامعة في المستقبل على زيادة مستوى الميزة التنافسية في ظل دخول منافسين جدد.
- توصلت نتائج الدراسة إلى أن أدنى نسبة متمثلة في تخصيص الجامعة موازنات مالية خاصة بعملية الابتكار والتجديد حيث كان المتوسط الحسابي لآراء المبحوثين ما نسبته 67.48% وهذا مقبول إلى حد ما.

ب. متطلبات استدامة الميزة التنافسية للجامعة الإسلامية:

- توصلت نتائج الدراسة إلى أن متطلبات استدامة الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية متوافرة بنسبة 75.16%، وأن الجامعة الإسلامية لديها القدرة على الاحتفاظ بمزاياها التنافسية.
- وبينت الدراسة أن أدنى نسبه متمثلة في امتلاك الجامعة لموارد غير قابله للتقليد وكذلك في امتلاك الجامعة موارد تتسم بالندرة مع أنهما من أهم المتطلبات التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- فكانت أدنى نسبه متمثلة في امتلاك الجامعة لموارد غير قابله للتقليد حيث اظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 68.84%.
- وبينت نتائج الدراسة أيضاً أن أدنى نسبة متمثلة في سعي الجامعه للحصول على موارد تتسم بالندرة لما لها أهميه قصوى في تحقيق واستدامة الميزة التنافسية حيث أظهرت النتائج ان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 69.19%.
- كما توصلت النتائج إلى ضرورة تبني الجامعه لسياسات واستراتيجيات تحد من تقليد ومحاكاة المنافسين، كون امتلاك الجامعة لموارد يصعب تقليدها من قبل المنافسين يُعد مطلب أساسي من متطلبات استدامة الميزة التنافسية للجامعة الإسلامية، حيث أظهرت النتائج ان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 67.12%.

ج. العلاقة بين مستوى الميزة التنافسية ومتطلبات استدامة الميزة التنافسية:

- توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين مستوى الميزة التنافسية ومتطلبات استدامتها في الجامعة الإسلامية.

- حيث أظهرت النتائج أن الأبعاد المختلفة لمستوى الميزة التنافسية تلعب دوراً مهماً في استدامة تلك المزايا، لأن الأصل في ذلك هو أن المداخل المعتمدة في بناء الميزة التنافسية هي وحدها الكفيلة بالحفاظ على استدامة تلك المزايا، ويمكن أن نستنتج من ذلك أنه إذا ما أردنا تحقيق ميزة تنافسية مستدامة فإننا بحاجة إلى التركيز على الأبعاد التي ساهمت في بناء تلك الميزة.
- أن هناك علاقة ارتباطية بين مستوى استدامة الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة وبين مستوى استدامة تلك المزايا، لذلك فإن المنظمة التي لديها مستوى ميزة تنافسية متحققة بنسبة جيدة معرضة بشكل كبير لفقدان تلك الميزة في المدى القريب نظراً لطبيعة العلاقة بين مستوى الميزة التنافسية ومستوى استدامتها. ففي مثل هذه الحالة فإنه يتطلب من المنظمة بذل جهد أكبر في تعزيز وتدعيم أبعاد الميزة التنافسية عند استدامتها أكثر منه عند تحقيقها.

د. مدى تأثير الأبعاد المختلفة لمستوى الميزة التنافسية على استدامة الميزة التنافسية للجامعة الإسلامية:

- توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة تؤثر تأثيراً ذو دلالة إحصائية على متطلبات استدامة الميزة التنافسية للجامعة الإسلامية؟
- حيث بينت الدراسة أن جميع الأبعاد السبعة تؤثر وبدرجات متفاوتة في استدامة الميزة التنافسية، حيث أظهرت نتيجة أسلوب الانحدار بطريقة Stepwise أن متطلبات استدامة الميزة التنافسية في الجامعة الإسلامية "المتغير التابع" يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات المستقلة التالية :-
 - تقييم موارد وقدرات الجامعة.
 - التعليم المنظمي.
 - التحسين المستمر.
 - التكيف المنظمي.
 - الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.
- فيما تم استبعاد المتغيرين المستقلين التاليين:-
 - قدرة الإدارة العليا على التفكير الاستراتيجي
 - معرفة قدرات المنافسين

هـ. العوامل الشخصية لمجتمع الدراسة (المسمى الوظيفي، الخبرة الإدارية، الخبرة الأكاديمية):

- أثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة والمحاور مجتمعة معاً تعزى إلى المسمى الوظيفي.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول المحورين " تقييم موارد وقدرات الجامعة, والتكيف المنظمي" تعزى إلى المسمى الوظيفي لصالح الذين مسماهم الوظيفي (عضو مجلس أمناء الجامعة، نائب رئيس الجامعة، مساعد نائب رئيس الجامعة).
- أثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة والمحاور مجتمعة معاً تعزى إلى الخبرة الإدارية.
- أثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة والمحاور مجتمعة معاً تعزى إلى الخبرة الأكاديمية.

ثانياً: التوصيات المقترحة

- 1- ضرورة الأخذ بالاعتبار مجموعة المخاطر التي تُحد من قدرة الجامعة الإسلامية على استدامة مزاياها التنافسية ، والنظر إلى هذه المخاطر في إطار مجموعة عوامل ذات أثر إيجابي فيما لو أحسنت إدارة الجامعة التعامل معها بالشكل الذي يحقق إستدامة مزاياها على المدى البعيد.
- 2- على الجامعة أن تتبنى الاستراتيجية القائمة على أساس الموارد لأنها تُعد من النظريات المهمة في تحقيق المزايا التنافسية وتعزيزها ، فضلاً عن إخضاع موارد الجامعة المحققة لتلك المزايا لإطار تحليلي رباعي الأبعاد يتضمن أبعاد تمثل (القيمة، الندرة، التقليد، التنظيم والاستغلال الأمثل) والذي يعرف بتحليل (VRIO) كونه مطلب أساسي من متطلبات استدامة المزايا التنافسية.
- 3- ضرورة اهتمام الجامعة الإسلامية بالأبعاد المختلفة لمستوى الميزة التنافسية باعتبارها وسيلة تمكنها من استدامة تلك المزايا، وأنها ليست مجرد وسيلة للبقاء عند مستوى تنافسي معين وإنما إستراتيجية لتحقيق سبق تنافسي.
- 4- التركيز على بناء القدرات الاستراتيجية نظراً لأنها تُحد من قدرات المنافسين على تقليدها ومحاكاتها، ولأنها تُعد معياراً للتميز بين مؤسسات التعليم العالي.
- 5- التأكيد على أهمية امتلاك الجامعة لموارد تتسم بالندرة وأخرى يصعب تقليدها من قبل المنافسين، لما لها من أهمية قصوى في استدامة الميزة التنافسية.
- 6- زيادة اهتمام الجامعة الإسلامية بمعرفة قدرات واستراتيجيات منافسيها الحاليين والمحتملين وذلك من خلال توفير قاعدة بيانات متكاملة عنهم وإجراء المسح الدوري للبيئة التنافسية لقطاع التعليم العالي.
- 7- ضرورة اهتمام الجامعة بإجراء التحسين المستمر لبرامجها الأكاديمية وسياساتها المعتمدة في تقديم خدماتها نظراً للديناميكية المتصاعدة التي تشهدها بيئة التعليم العالي مع إمكانية دخول منافسين جدد واعتماد المنافسين القائمين لسياسات تُطبق أنظمة وتكنولوجيا حديثة.
- 8- زيادة اهتمام الجامعة بتبني الابتكارات النوعية لأنها تعتبر من أكثر متطلبات استدامة الميزة التنافسية قوة وذلك بتخصيص موازنات مالية خاصة بعملية الابتكار والتجديد.
- 9- الزام ادارة الجامعة الاسلامية على أن يتضمن تقرير انجازها السنوي ملحقاً منفصلاً يتناول موضوع الميزة التنافسية والمستوى الذي وصلت إليه لتكون قراراتها سليمة في دعم نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف واستغلال الفرص وتجنب تهديدات فقدانها.
- 10- التركيز على تعزيز وتدعيم العوامل المحققة للميزة تنافسية عند استدامتها أكثر منه عند تحقيقها، لأن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة أمرٌ صعب ويتطلب جهداً أكبر من ذلك الذي بذل عند تحقيقها.
- 11- ضرورة تطبيق أنموذج الدراسة في الواقع الميداني بوصفه إطاراً يُمكن مؤسسات التعليم العالي من إستدامة مزاياها التنافسية.

الدراسات المقترحة

- 1- دور الكفاءات البشرية في استدامة الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي دراسة مقارنة.
- 2- دور متطلبات استدامة الميزة التنافسية في صياغة الاستراتيجيات التنافسية لمنظمات الأعمال.
- 3- إدارة المخاطر الاستراتيجية التي تواجه إستدامة الميزة التنافسية وعلاقتها بتطوير أداء المنظمات.

المراجع

(1) قائمة المراجع العربية

(2) قائمة المراجع الأجنبية

المصادر والمراجع

أولاً : المصادر والمراجع العربية :

– القرآن الكريم

(1) الكتب :

- أحمد، محمد سمير (2009) : الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الجبوري ، ميسر، إبراهيم أحمد، (2006) : النظم المعاصرة في إدارة وضمان الجودة : جوانب نظرية وتطبيقية، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- جونز، جاريت. هيل، شارلز (1999) : الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي، محمد رفاعي. عبد المتعال، محمد سيد أحمد، الطبعة الرابعة، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
- خليل، نبيل مرسي (1998) : الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الاسكندرية: مركز الاسكندرية للكتاب.
- الدوري، زكريا وأحمد صالح (2009) : الفكر الاستراتيجي: وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- السلمي، علي (2001) : إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة.
- الشماخ ، خليل محمد حسن (1999) : مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الرابعة، مطبعة الخلود ، بغداد.
- العارف، نادية (2009) : "الإدارة الاستراتيجية "المفاهيم والحالات"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- عدنان، وديع محمد (2003) : القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، السنة الثانية، العدد الرابع والعشرون.
- الغالبي، طاهر ووائل إدريس (2009) : الادارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- مذكور، علي أحمد (2000) : التعليم العالي في الوطن العربي الطريق إلى المستقبل، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة.

- المرسى، جمال الدين ،مصطفى أبو بكر وطارق جبة، (2007) : التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية : منهج تطبيقي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر.
- المغربي، عبدالفتاح (1999) : الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، جمهورية مصر العربية.
- يونس، طارق وخالد الهيتي، (2011) : الادارة الإستراتيجية: مدخل بناء وإدامة الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين.

(2) الدوريات :

- الدجني، إباد (2011) : دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر فريق التقييم، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، ص342-305.
- المدهون، محمد و سليمان الطلاع (2006) : مدى توافر عناصر نموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية ، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الرابع عشر -العدد الثاني، ص257-294.

(3) الدراسات :

- ابراهيم، محمد نصحي (2009) : "المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول" المقدم إلي المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي - اتجاهات معاصرة في تطوير الأداء الجامعي والمنعقد خلال الفترة نوفمبر بجامعة المنصورة.
- الروسان، محمود علي (1997) : العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي وأثرها في الأداء التصديري، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- عدنان، وديع محمد (2003) : القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، السنة الثانية، العدد الرابع والعشرون.
- المعاضيدي، معن وعدالله، حسن صبحي العباس (2009) : تحقيق المزايا التنافسية واستدامتها باستخدام بعض المؤشرات المالية "دراسة تطبيقية في سوق العراق للأوراق المالية"، مجلة تنمية الرافدين ، العدد (95) مجلد (31) ، الموصل ، العراق.
- المعاضيدي، معن وعدالله (2007) : إدارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية الآليات والمعالجات : دراسة نظرية تحليلية، مؤتمر إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، الأردن.

- المعاضيدي، معن وعدالله (2006) : إسهامات نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة نظرية) ، مجلة بحوث مستقبلية ، العدد (15) تموز ، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة الجامعة ، الموصل ، العراق.

(4) الرسائل العلمية :

- أبو عامر، آمال (2008) : واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية بغزة.
- بريش، فايزة (2005) : دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجمهورية الجزائرية.
- الدجني، إياد (2006) : واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية بغزة.
- الدجني، إياد (2011) : دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه، سوريا: جامعة دمشق.
- الدهدار، مروان (2006) : العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية بغزة.
- الرابعة، فاطمة على (2006) : دور سياسات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة مع التطبيق على الجامعة الأردنية، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة.
- الرقب، خالد (2009) : دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارتي المالية والصحة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية بغزة.
- شعبان، مصطفى (2011) : راس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية بغزة.
- الطويل، انعام (2011) : تقييم أثر الاستدامة في المخططات العامة للجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية بغزة.
- فرحات، محمد (2011) : تحليل القدرة التنافسية لقطاع التعليم العالي في قطاع غزة باستخدام نموذج القوى الخمسة لمايكل بورتر، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية بغزة.

(5) منشورات إلكترونية :

- الجامعة الإسلامية (2012) : التقرير السنوي لوحدة الجودة الإدارية (2011-2012).
- العايدي، حاتم (2008) : التقييم المؤسسي في الجامعة الإسلامية.
- العايدي، حاتم (2009) : تقييم وإعادة هندسة العمليات بالجامعة الإسلامية وفق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز في التعليم العالي.
- الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة والنوعية (2010) : دليل التقييم المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي.
- وزارة التعليم العالي الفلسطيني (2012) : إستراتيجية التعليم العالي (2011-2013).

(6) التقارير :

- الجامعة الإسلامية (2012) : مجلة الجامعة الإسلامية العدد 24 ، العلاقات العامة.
- الجامعة الإسلامية (2012) : الخطة الاستراتيجية للجامعة للأعوام (2011-2014).
- الجامعة الإسلامية (2012) : الجامعة الإسلامية بغزة أربعة وثلاثون عاماً من العطاء.
- الجامعة الإسلامية (2010) : تقرير التقييم الذاتي المؤسسي للجامعة الإسلامية، وحدة الجودة.
- الجامعة الإسلامية (2009) : تاريخ الجامعة الإسلامية بغزة خلال ثلاثين عاماً : دراسة وثائقية 1978-2008.

(7) إحصائيات :

- الجامعة الإسلامية، عمادة البحث العلمي بالجامعة الإسلامية (2013) : إحصائية بمجموع انفاق الجامعة الإسلامية على البحث العلمي.
- الجامعة الإسلامية، عمادة التخطيط بالجامعة الإسلامية (2012) : إحصائيات بأعداد الطلبة الملتحقين ببرنامج البكالوريوس في الجامعة الإسلامية للأعوام (2010 ، 2011 ، 2012).
- الجامعة الإسلامية، عمادة التخطيط بالجامعة الإسلامية (2012) : إحصائية بأعداد الموظفين العاملين في الجامعة الإسلامية، أسمائهم ومسميات الوظيفة.
- ديوان الموظفين العام (2012) : إحصائية بنسب التوظيف في القطاع الحكومي المدني وفقاً للجامعات للأعوام (2009، 2010، 2011، 2012).
- وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة (2012) : إحصائيات بأعداد الطلبة خريجي الثانوية العامة للأعوام (2010 ، 2011 ، 2012).
- وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين (2013) : دائرة الموارد البشرية : إحصائية بأعداد الموظفين من خريجي الجامعة الإسلامية في الوكالة (UNRWA) للأعوام (2010، 2011، 2012).

(8) مواقع إلكترونية :

- <http://www.mohe.gov.ps/> - موقع وزارة التربية والتعليم الفلسطيني
- <http://www.aqac.mohe.gov.ps> - الهيئة الوطنية للإعتماد والجودة والنوعية
- <http://www.arabma.com/> - جمعية إدارة الأعمال العربية
- <http://www.mohe.pna.ps> - موقع التعليم العالي الفلسطيني
- <http://blogs.ksu.edu.sa/sunhat/> - مدونة الدكتور صنهاة العتيبي 2010/12/02
- <http://www.hrdiscussion.com/> - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية
- <http://www.iugaza.edu.ps/ar> - موقع الجامعة الإسلامية بغزة
- www.wiggo.com/CA97Acad.pdf - Wiggins Group

ثانياً : المراجع الأجنبية :

(1) الكتب :

- Barney, J. B, (2010), "Gaining and Sustaining Competitive Advantage", 4th ed. Prentice Hall, New York.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007), "Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage", Oxford: Oxford University, New York.
- Bettis, R. (2004). "Strategy In Transition", 1st ed., Blackwell Publishing, London, UK.
- Certo & Peter, (1995), "The Strategic Management Process", 3rd ed., United State of America Press.
- Hitt, M., Ireland, R., Hoskisson R., (2007), "Strategic management : competitiveness and globalization: concepts and cases" 7th ed., Cincinnati: South-Western / Thomson Learning. (three versions: (1) concepts and cases, (2) concepts and (3) cases).
- Lynch, R. (2000) "corporate strategy", 2nd ed. Harlow : Financial Times, Prentice, Hall, London.
- Moningeon, B., & Edmondson, A., (1996), "organizational learning and competitive advantage", SAGE Publications Ltd. London.
- Nothnagel, K., (2008), "Empirical Research Within Resource-Based Theory: A Meta Analysis of the Central Propositions", Gabler Edition Wissenschaft..

- Porter, E. Michael, (1998), *“Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”*, New York, New Introduction Copyright, The Free Press.
- Porter, Michael, (1985), *“Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance”*, The Free Press, New York.
- Sadler, Ph., (2003), *“Strategic Management”* 2nd ed., Cataloguing, London, UK.
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A., (1997), *“Dynamic Capabilities and Strategic Management”*, Strategic Management Journal, Vol. 18: 7.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2004). *“Concepts in Strategic Management and Business Policy”* 9th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2008). *“Concepts in Strategic Management and Business Policy”* 11th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *“Strategic management and business policy: Toward global sustainability”* 13th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

(2) الدراسات :

- Aaker, D. A., (1989), *“Managing Assets and Skills: The Key to A Sustainable Competitive Advantage”*, California Management Review, Winter.
- Amit, R. & Schoemaker, P. J. (1993), Strategic Assets and Organizational Rent. Strategic Management Journal, 14 (1): 33-46.
- Hamel, G. & Heene, (1994), A., *“Competence Based Competition”*, John Wiley & Sons, Ltd., U.S.A.
- Kay, J. (1993), *“Foundations of Corporate Success: How Business Add Value”*, Oxford University Press, In: Miller, R., (1995), Strategic Value Analysis: Linking Finance and Strategy, Management Accounting, Vol. 73, Issue 4, April.
- Kraajienbrink, J., Spender C., & Groen, J., (2010), *The Resource-Based View: a Review and Assignment and its Critiques*, Strategic Management Journal.
- Marsh, P. (1990), Short Termism on Trial, Institutional Fund Manager's Association.
- Ngowi, A. B., Iwisi, D. S., & Mushi, R. J., (2001), *Competitive Strategy in Context of Low Financial Resources*, Work Paper, University of Botswana.
- Schoemaker, J. Paul, (1992), *“How to Link Strategic Vision to Core Capabilities”*, Sloan Management Review, Fall.

- Alyazji, A, (2009), *Achieving sustainable competitive advantage by using the hybrid strategy in the fashion retail industry in UK by 'ZARA'*, London, University of Greenwich.
- Barney, J. B. (1991), *"Firm Resources and Sustaining Competitive Advantage"*, Journal of Management, 17, PP. 99-120.
- Bonn, A., (2001), *"Developing Strategic Thinking as a core competency"*, Journal of Management History (Archive) Vol. 39 Iss: 1, pp.63 – 71, 2001.
- Cheng & Yu Yeh, (2007), *"Core competencies and sustainable competitive advantage in air-cargo forwarding: evidence from Taiwan"*, Transportation Journal; Summer, Vol. 46 Issue 3, p5, 2007.
- Crook, T., & Others (2008), *"Strategic Resources and Performance: a Meta-Analysis"*, Strategic Management Journal Vol.29: 1141–1154, 2008.
- Ethiraj, S., & ZHU, D., (2008), *"Performance Effects of Imitative Entry"*, Strategic Management Journal Vol.29: 797–817, 2008.
- Foss, N., (2006), *"Towards a Dynamic Resource-Based View: Insights from Austrian Capital and Entrepreneur 'ship Theory"*, SMG Working Paper No. 6, 2006.
- Grahovac, J., & Miller, D. (2009), *"Competitive Advantage and Performance: The Impact of Value Creation and Costliness of Imitation"*, Strategic Management Journal Vol.30:1192–1212, 2009.
- Jonsson, S., & Regner, P., (2009), *"Normative Barriers to Imitation: Social Complexity of Core Competence in a Mutual Fund Industry"*, Strategic Management Journal Vol.30: 517–536, 2009.
- Kak Anjana, (2002), *"Sustainable Competitive Advantage with Core Competence: A Review"*, Global Journal of Flexible Systems Management Vol. 3, Issue : 4, P23–38, 2002.
- Kraaijenbrink, J., & others, (2010), *"The Resource-Based View: a Review and Assignment and its Critiques"*, Journal of Management, Vol. 36 No. 1, January 2010 P349-372.
- Larsen, E., & others, (2002), *"Imitation and the Sustainability of Competitive Advantage"*, Academy of Management Proceedings 2002.
- Newbert, S., (2008), *"Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: a Conceptual-Level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the Firm"*, Strategic Management Journal Vol.29: 745–768, 2008.
- Sirmon, D., & others, (2010), *"The Dynamic Interplay of Capability Strengths and Weaknesses: Investigation the Bases of Temporary Competitive Advantage"*, Strategic Management Journal Vol.31: 1386–1409, 2010.

الملاحق

ملحق رقم (1) : الاستبيان في صورته الأولى.

ملحق رقم (2) : قائمة بأسماء المحكمين.

ملحق رقم (3) : الاستبيان في صورته النهائية.

ملحق رقم (1)

الاستبيان في صورته الأولى



الجامعة الإسلامية - غزة
الدراسات العليا - كلية التجارة

صحيفة استبيان

"متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: وجهة النظر القائمة على أساس الموارد"

دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة

"The Requirements of Sustaining Competitive Advantage in Higher
Education: Resource-Based Approach"

An Empirical case study on the Islamic University of Gaza

السادة الكرام،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجياً حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي تتعلق بالتعرف على "متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: وجهة النظر القائمة على أساس الموارد- دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة".

وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وقدم تم اختياركم للإجابة على هذه الاستبانة لمركزكم الوظيفي وخبرتكم، لذا نأمل من حضرتكم الدعم والتعاون من خلال المشاركة في استكمال تعبئة الاستبانة، لتفي بالغرض الذي أعدت من أجله، مع العلم بأن المعلومات التي سنحصل عليها هي لغرض البحث العلمي، وسوف تحظى بالسرية التامة.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث

علي محمد علي

أولاً: البيانات الشخصية:

المسمى الوظيفي:						
☐ رئيس الجامعة	☐ نائب رئيس الجامعة	☐ مساعد نائب رئيس الجامعة	☐ عميد كلية	☐ نائب عميد	☐ مدير دائرة أو وحدة	☐ رئيس قسم
الخبرة الإدارية:						
☐ أقل من 5 سنوات	☐ 5 - أقل من 10 سنوات	☐ 11 - أقل من 15 سنوات	☐ 15 سنة فأكثر			
الخبرة الأكاديمية:						
☐ أقل من 5 سنوات	☐ 5 - أقل من 10 سنوات	☐ 11 - أقل من 15 سنوات	☐ 15 سنة فأكثر			

ثانياً: فقرات الإستبانة:

يرجى وضع الدرجة التي تناسبك من 1 إلى 10 حيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دلّ ذلك على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح.

الدرجة	الفقرات	ترتيب
(10 - 1)		
	المحور الأول: قدرة الإدارة العليا على التفكير الاستراتيجي	
	1. تتمتع الإدارة العليا برؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها المسار الواضح للوصول إلى الرؤية المستقبلية.	
	2. تقوم الإدارة العليا بإجراء التحليل الاستراتيجي الداخلي للموارد والقدرات الجوهرية.	
	3. تقوم الإدارة العليا بإجراء التحليل الاستراتيجي الخارجي للفرص والمخاطر الجوهرية.	
	4. تتقيد الإدارة العليا بوضع خططها الاستراتيجية للجامعة في ضوء مواردها وإمكانياتها المتاحة.	
	5. تترك الإدارة العليا الأبعاد المحورية لكسب معظم المواقف الاستراتيجية أمام المنافسين.	
	6. تعتمد الإدارة العليا سياسة اشراك جميع العناصر الادارية والأكاديمية في صنع القرار الاستراتيجي.	
	7. تراعي الادارة العليا البعد التنافسي عند وضع الخطة الاستراتيجية.	
	8. تتضمن الخطة الاستراتيجية مؤشرات تراعي الميزة التنافسية على المستوى الإقليمي والدولي.	
	9. تقدم الادارة العليا حلولاً ابتكارية في حل المشكلات.	
	10. تهتم الادارة العليا بالإطلاع على تجارب المؤسسات التعليمية المتميزة اقليمياً ودولياً.	
	11. توفر الادارة العليا المناخ التنظيمي اللازم لتوليد الابداع كمصدر للتفكير الاستراتيجي.	
	12. تمارس الادارة العليا عملية تقييم مستمرة للأداء الاستراتيجي.	
	13. تضع الادارة العليا استراتيجيات لبناء موارد وقدرات إضافية للجامعة.	
	المحور الثاني: تقييم موارد وقدرات الجامعة	
	امتلاك موارد ذات قيمة (Valuable)	
	1. تحرص الجامعة على أن تكون مواردها متميزة وذات قيمة.	
	2. تقوم الجامعة بدراسة وتقييم مواردها وفقاً لأهميتها الاستراتيجية.	
	3. تسعى الجامعة إلى الحصول على الموارد المتميزة عند تنفيذ برامجها وخططها.	

امتلاك موارد تتميز بالندرة: (Rareness)	
1.	تسعى إدارة الجامعة باستمرار للحصول على موارد تتسم بالندرة.
2.	تمتلك الجامعة موارد يصعب على المنافسين تقليدها.
3.	تمتلك الجامعة نظام يشجع على استقطاب الكوادر البشرية الفريدة والمتميزة.
امتلاك موارد غير قابلة للتقليد: (Imitability)	
1.	تتفرد الجامعة بموارد يصعب تقليدها من قبل المنافسين نظراً لأن تكاليفها باهظة.
2.	تهتم الجامعة بالموارد البشرية باعتبارها قدرات استراتيجية غير قابلة للتقليد.
3.	تتميز القدرات المتعلقة بالأنماط والقواعد التي تدير بها الجامعة أنشطتها بصعوبة التقليد.
4.	تتبنى الجامعة سياسات واستراتيجيات تُحد من محاكاة وتقليد المنافسين لها.
تنظيم الموارد واستغلالها بشكل فعال: (Organization)	
1.	تسعى الجامعة لاستخدام استراتيجية تحقق أفضل استغلال للموارد المتاحة.
2.	لدى الجامعة القدرة التنظيمية والإدارية على استغلال مواردها بطريقة تضمن لها الكفاءة والفاعلية.
3.	تتمتع الجامعة بالمرونة في استغلال مواردها بما يتماشى مع متطلبات الظروف التنافسية المحيطة.
المحور الثالث: معرفة قدرات المنافسين	
1.	تهتم الجامعة بمعرفة وتحديد منافسيها الحاليين والمحتملين.
2.	تحرص إدارة الجامعة للتعرف على امكانيات المنافسين وأهدافهم واستراتيجياتهم باستمرار.
3.	تتوفر لدى الجامعة قاعدة بيانات عن منافسيها وتقوم بتحديثها من وقت لآخر.
4.	تعطي إدارة الجامعة قدراً أكبر من الاهتمام لمعرفة قدرات منافسيها المحتملين.
5.	تقوم الجامعة بعمل مسح دوري للبيئة التنافسية على الخدمات التي يقدمها المنافسون.
6.	تركز الجامعة على معرفة امكانيات وقدرات منافسيها على الصعيد الدولي.
المحور الرابع: مستوى التركيز على أركان وأسس بناء الميزة التنافسية	
الكفاءة المتميزة أو المتفوقة	
1.	ترك الجامعة أن الكفاءة المتميزة تتحقق نتيجة تكامل العناصر الداخلية بين مختلف وحداتها التنظيمية.
2.	تقوم الجامعة بشكل دوري بمراجعة أنشطتها وعمليات وحداتها المختلفة لتحسينها.
3.	تسعى الجامعة إلى تبني الاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها.
4.	تعمل إدارة الجامعة على توفير الموارد والقدرات التي تدعم الكفاءة المتميزة.
الجودة المتميزة	
1.	تؤمن الجامعة بأن الجودة المتميزة هي طريقها وفلسفتها في إدارة أعمالها.
2.	تحرص الجامعة على نشر ثقافة الجودة المتميزة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية المختلفة.
3.	تتميز الخدمات التي تقدمها الجامعة بكونها ذات نوعية عالية قياساً بخدمات المنافسين.
4.	يتوفر في الجامعة نظام متكامل لضمان الجودة.
5.	توجد خطة واضحة لضمان الجودة ويتم متابعتها بشكل مستمر لإجراء التحسينات.
6.	تسعى الجامعة بشكل جاد لتطبيق أنظمة الاعتماد والجودة على المستوى الاقليمي والعالمي.
الابتكار والتجديد	

1.	تعطي الجامعة اهتماماً كبيراً للأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون.
2.	لدى الجامعة توجهات حقيقية لدخول مجالات جديدة للمنافسة على الصعيد الاقليمي والدولي.
3.	تتسابق الجامعة إلى تطبيق تكنولوجيا متقدمة تحقق لها الأسبقية.
4.	تعمل الجامعة باستمرار على استحداث وتطوير برامج جديدة ونوعية.
5.	يتوفر لدى العاملين في الجامعة القدرة على الإبداع والابتكار.
6.	تخصص الجامعة موازنات مالية خاصة بعملية الابتكار والتجديد.
7.	الموظفون متحفزون وملتزمون بالمشاركة في توليد أفكار جديدة ونوعية.
الاستجابة المتميزة لحاجات العميل	
1.	تقوم الجامعة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات المجتمع المتنوعة والمختلفة.
2.	ترك الجامعة أن الاستجابة الفئات المستهدفة تعد من الأسس المهمة في عملها.
3.	لدى الجامعة الامكانيات المتطورة للاستجابة باستمرار لطلبات الجمهور المتغيرة والمتنوعة.
المحور الخامس: التعلم المنظمي والتحسين المستمر	
التعلم المنظمي	
1.	تتيح الجامعة للعاملين فيها جميع الوسائل والإمكانيات التي تدعم عملية التعلم.
2.	توفر الجامعة لموظفيها فرص التعلم بشكل مستمر.
3.	تساعد الجامعة موظفيها في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها بسرعة وسهولة.
4.	يتوفر لدى الجامعة نظام متطور لحفظ المعلومات واسترجاعها بسرعة.
5.	تقوم الجامعة بعمل نظام لجسر الهوة بين الأداء الحالي والأداء المأمول.
6.	تتيح الجامعة للعاملين فيها المجال بتطبيق ما تم اكتسابه من معرفة.
7.	توفر الجامعة ديناميكيات التعلم المنظمي من تشجيع وتحفيز ومنح الفرص للمتميزين.
8.	تتبنى الجامعة مفهوم التعلم المنظمي بوصفه مصدر مهم من مصادر المعرفة.
التحسين المستمر	
1.	تعتمد إدارة الجامعة عملية التحسين المستمر.
2.	تسعى الجامعة لتحسين خدماتها بشكل مستمر.
3.	تنظر الجامعة إلى التحسين المستمر في العمل على أنه جزءاً من متطلبات الجودة.
4.	تهتم الجامعة بالأنشطة الداعمة لعملية التحسين المستمر مثل تدريب العاملين واستقطاب الكفاءات.
5.	تنظر إدارة الجامعة للمشكلات التي تواجهها على أنها فرص للتطوير.
المحور السادس: (التكيف المنظمي) التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة	
1.	لدى الجامعة القدرة العالية على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.
2.	لدى إدارة الجامعة القدرة العالية على تغيير استراتيجياتها للتوافق مع متطلبات الظروف التنافسية المحيطة.
3.	يتسم الهيكل التنظيمي للجامعة بالمرونة من أجل التوافق مع الظروف البيئية المتغيرة.
4.	تجري إدارة الجامعة تعديلات على برامجها الأكاديمية باستمرار لتتكيف مع حاجات السوق.
5.	تجري الجامعة من وقت لآخر تغييرات في أنظمتها ومكوناتها الداخلية بشكل مستمر وفقاً للمتطلبات البيئية.
6.	تحرص الجامعة على تعزيز وحداتها الداخلية لمواجهة التغييرات التي تطرأ على بيئتها الخارجية.

المحور السابع: قياس مستوى الاستدامة	
	قدرة الجامعة في الحفاظ على مزاياها التنافسية واستدامتها على المدى الطويل
1.	تولي إدارة الجامعة اهتماماً كبيراً في مواجهة المخاطر التي تُحد من قدرتها على استدامة الميزة التنافسية.
2.	لدى الجامعة القدرة العالية في الاحتفاظ بالمراكز التنافسية التي حققتها من قبل.
3.	تعمل إدارة الجامعة بجد للحفاظ على انجازاتها المتميزة باستمرار.
4.	تحرص الجامعة لتحقيق التفوق الدائم على منافسيها.
5.	نجحت الجامعة في الحفاظ على انجازاتها المتميزة بكفاءة.
6.	تعمل الجامعة بشكل مستمر في تطوير قدراتها الخاصة التي تحقق لها استمرارية التفوق.
7.	تحرص الجامعة للحصول على مراكز تنافسية متقدمة يصعب مجاراتها من قبل المنافسين.
8.	تمتلك الجامعة امكانيات تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها.

تمت بحمد الله
شكراً لحسن تعاونكم

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء محكمي الاستبيان

م	الإسم	الوصف الوظيفي
1.	د. محمد المدهون	وزير الشباب والرياضة والثقافة
2.	أ.د. سناء أبو دقة	مساعد نائب الرئيس للشئون الأكاديمية ورئيس وحدة الجودة
3.	د. حاتم العايدي	مدير وحدة الجودة الإدارية بالجامعة الإسلامية
4.	د. رشدي وادي	أستاذ مشارك قسم إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية
5.	د. سامي أبو الروس	أستاذ مشارك قسم إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية
6.	د. وسيم الهبيل	أستاذ مساعد قسم إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية
7.	د. يوسف بحر	أستاذ مشارك قسم إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية
8.	د. إياد الدجني	أستاذ مساعد قسم الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية
9.	د. سمير صافي	أستاذ مشارك قسم الإحصاء بالجامعة الإسلامية
10.	د. محمد اشتوي	أستاذ مساعد إدارة الأعمال بجامعة القدس المفتوحة
11.	د. سيف الدين عودة	رئيس قسم الأبحاث بسلطة النقد الفلسطينية

ملحق رقم (3)

الاستبيان في صورته النهائية



الجامعة الإسلامية - غزة

الدراسات العليا - كلية التجارة

صحيفة استبيان

"متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: وجهة النظر القائمة على أساس الموارد"

دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة

"The Requirements of Sustaining Competitive Advantage in Higher Education: Resource-Based Approach"

An Empirical case study on the Islamic University of Gaza

السادة الكرام،،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجياً حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي تتعلق بالتعرف على "متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: وجهة النظر القائمة على أساس الموارد- دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة".

وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وقد تم اختياركم للإجابة على هذه الإستبانة لمركزكم الوظيفي وخبرتكم، لذا نأمل من حضرتكم الدعم والتعاون من خلال المشاركة في استكمال تعبئة الاستبانة، لتفي بالغرض الذي أعدت من أجله، مع العلم بأن المعلومات التي سنحصل عليها هي لغرض البحث العلمي، وسوف تحظى بالسرية التامة.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،،

الباحث

علي محمد علي

أولاً: البيانات الشخصية:

المسمى الوظيفي:						
مجلس أمناء الجامعة	رئيس الجامعة	نائب رئيس الجامعة	مساعد نائب رئيس الجامعة	عميد كلية أو عمادة	نائب عميد	مدير وحدة أو دائرة
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
الخبرة الإدارية:						
☐ أقل من 5 سنوات	☐ 5- أقل من 10 سنوات	☐ 10- أقل من 15 سنوات	☐ 15 سنة فأكثر			
الخبرة الأكاديمية:						
☐ أقل من 5 سنوات	☐ 5- أقل من 10 سنوات	☐ 10- أقل من 15 سنوات	☐ 15 سنة فأكثر			

ثانياً: فقرات الإستبانة:

يرجى وضع الدرجة التي تناسبك من 1 إلى 10 حيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دلّ ذلك على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح.

الدرجة	الفقرات	ترتيب
(10 - 1)		
	المحور الأول: قدرة الإدارة العليا على التفكير الاستراتيجي	
	1. تتمتع الإدارة العليا برؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها المسار الواضح للوصول إلى الرؤية المستقبلية.	
	2. توفر الإدارة العليا المناخ التنظيمي اللازم لتوليد الابداع كمصدر للتفكير الاستراتيجي.	
	3. تقوم الإدارة العليا بإجراء التحليل الاستراتيجي الداخلي للموارد والقدرات.	
	4. تقوم الإدارة العليا بإجراء التحليل الاستراتيجي الخارجي لمعرفة الفرص والمخاطر.	
	5. تنقيد الإدارة العليا بوضع خططها الاستراتيجية للجامعة في ضوء مواردها وإمكاناتها المتاحة.	
	6. تترك الإدارة العليا الأبعاد المحورية لكسب المواقف التنافسية.	
	7. تعتمد الإدارة العليا سياسة اشراك جميع العناصر الادارية والأكاديمية في صنع القرار الاستراتيجي.	
	8. تراعي الإدارة العليا البعد التنافسي عند وضع الخطة الاستراتيجية.	
	9. تتضمن الخطة الاستراتيجية مؤشرات تراعي الميزة التنافسية على المستوى الإقليمي والدولي.	
	10. تقدم الإدارة العليا حلولاً ابتكاريه في حل المشكلات.	
	11. تهتم الإدارة العليا بالإطلاع على تجارب المؤسسات التعليمية المتميزة اقليمياً ودولياً.	
	12. تقيم الإدارة العليا الأداء الاستراتيجي باستمرار.	
	13. تضع الإدارة العليا استراتيجيات تعمل على بناء موارد وقدرات إضافية للجامعة.	
	المحور الثاني: تقييم موارد وقدرات الجامعة	
	امتلاك موارد ذات قيمة (Valuable)	
	1. تحرص الجامعة على أن تكون مواردها متميزة وذات قيمة.	
	2. تقوم الجامعة بدراسة وتقييم مواردها وفقاً لأهميتها الاستراتيجية.	
	3. تعتمد الجامعة الموارد المتميزة في تنفيذ برامجها وخططها.	

	امتلاك موارد تتميز بالندرة: (Rareness)
1.	تسعى إدارة الجامعة باستمرار للحصول على موارد تتسم بالندرة.
2.	تستحوذ الجامعة على موارد لا تتوفر لدى منافسيها.
3.	تمتلك الجامعة نظام يشجع على استقطاب الكوادر البشرية الفريدة والمتميزة.
	امتلاك موارد غير قابلة للتقليد: (Imitability)
1.	تتفرد الجامعة بموارد يصعب تقليدها من قبل المنافسين نظراً لأن تكاليفها باهظة.
2.	تتميز القدرات المتعلقة بالأنماط والقواعد التي تدبر بها الجامعة أنشطتها بصعوبة التقليد.
3.	تهتم الجامعة بالموارد البشرية باعتبارها قدرات استراتيجية غير قابلة للتقليد.
4.	تتبنى الجامعة سياسات واستراتيجيات تُحد من تقليد ومحاكاة المنافسين لها.
	تنظيم الموارد واستغلالها بشكل فعال: (Organization)
1.	تتبنى الجامعة إستراتيجية تحقق لها استغلال أفضل للموارد المتاحة.
2.	لدى الجامعة القدرة التنظيمية والإدارية على استغلال مواردها بطريقة تضمن لها الكفاءة والفاعلية.
3.	تتمتع الجامعة بالمرونة في استغلال مواردها بما يتماشى مع متطلبات الظروف التنافسية المحيطة.
المحور الثالث: معرفة قدرات المنافسين	
1.	تهتم الجامعة بمعرفة وتحديد منافسيها الحاليين والمحتملين.
2.	تحرص إدارة الجامعة على معرفة امكانات المنافسين وأهدافهم واستراتيجياتهم باستمرار.
3.	تتوفر لدى الجامعة قاعدة بيانات عن منافسيها وتقوم بتحديثها من وقت لآخر.
4.	تعطي إدارة الجامعة قدراً أكبر من الاهتمام لمعرفة قدرات منافسيها المحتملين.
5.	تقوم الجامعة بعمل مسح دوري للبيئة التنافسية للخدمات التي يقدمها المنافسون.
6.	تركز الجامعة على معرفة امكانات وقدرات منافسيها على الصعيد الدولي.
المحور الرابع: مستوى التركيز على أركان وأسس بناء الميزة التنافسية	
	الكفاءة
1.	تترك الجامعة أن تميز الأداء بتحقيق بتكامل كافة وحداتها ووكالاتها.
2.	تقوم الجامعة بشكل دوري بمراجعة أنشطتها وعمليات وحداتها المختلفة بهدف تحسينها.
3.	تتبنى الجامعة الاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها.
4.	توفر الجامعة الموارد والقدرات التي تطور أدائها وتدعم تميزها.
	الجودة
1.	تؤمن الجامعة بأن الجودة المتميزة هي طريقها وفلسفتها في إدارة أعمالها.
2.	تحرص الجامعة على نشر ثقافة الجودة المتميزة في جميع الأقسام والمستويات الإدارية المختلفة.
3.	تتميز الخدمات التي تقدمها الجامعة بكونها ذات نوعية عالية قياساً بخدمات المنافسين.
4.	يتوفر في الجامعة نظام متكامل لضمان الجودة.
5.	توجد خطة استراتيجية واضحة لضمان الجودة ويتم متابعتها بشكل مستمر لإجراء التحسينات.
6.	تسعى الجامعة بشكل جاد لتطبيق أنظمة الاعتماد والجودة على المستوى الاقليمي والعالمي.
	الابتكار والتجديد

1.	تعطي الجامعة اهتماماً كبيراً للأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون.
2.	لدى الجامعة توجهات حقيقية لدخول مجالات جديدة للمنافسة على الصعيد الاقليمي والدولي.
3.	تتسابق الجامعة إلى تطبيق تكنولوجيا متقدمة تحقق لها الأسبقية.
4.	تعمل الجامعة باستمرار على استحداث وتطوير برامج جديدة ونوعية.
5.	تخصص الجامعة موازنات مالية خاصة بعملية الابتكار والتجديد.
الاستجابة المتميزة لحاجات العميل	
1.	تتضمن رسالة الجامعة التزاماً بخدمة المجتمع بكافة شرائحه.
2.	تقوم الجامعة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات المجتمع المتنوعة والمختلفة.
3.	تدرك الجامعة أن الاستجابة للفئات المستهدفة تعد من الأسس المهمة في عملها.
4.	تمتلك الجامعة الامكانيات والتقنيات المتطورة للاستجابة باستمرار لطلبات الجمهور المتغيرة والمتنوعة.
المحور الخامس: التعلم المنظمي والتحسين المستمر	
التعلم المنظمي	
1.	تتيح الجامعة للعاملين فيها جميع الوسائل والإمكانيات التي تدعم عملية التعلم.
2.	تتبنى الجامعة مفهوم التعلم المنظمي بوصفه مصدراً مهماً من مصادر المعرفة.
3.	توفر الجامعة لموظفيها فرص التعلم بشكل مستمر.
4.	توفر الجامعة ديناميكيات التعلم المنظمي من تشجيع وتحفيز ومنح الفرص للمتميزين.
5.	تساعد الجامعة موظفيها في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها بسرعة وسهولة.
6.	يتوفر لدى الجامعة نظام متطور لحفظ المعلومات واسترجاعها بسرعة.
7.	تتيح الجامعة للعاملين فيها المجال بتطبيق ما تم اكتسابه من معرفة.
8.	تقوم الجامعة بوضع برامج لجسر الهوة بين الأداء الحالي والأداء المأمول.
التحسين المستمر	
1.	تعتمد إدارة الجامعة عملية التحسين المستمر.
2.	تسعى الجامعة لتحسين خدماتها بشكل مستمر.
3.	تنظر الجامعة إلى التحسين المستمر في العمل على أنه جزءاً من متطلبات الجودة.
4.	تهتم الجامعة بالأنشطة الداعمة لعملية التحسين المستمر مثل تدريب العاملين واستقطاب الكفاءات.
5.	تنظر إدارة الجامعة للمشكلات التي تواجهها على أنها فرص للتحسين والتطوير.
المحور السادس: (التكيف المنظمي) التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة	
1.	لدى الجامعة القدرة العالية على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.
2.	لدى إدارة الجامعة القدرة العالية على تغيير استراتيجياتها للتوافق مع متطلبات الظروف التنافسية المحيطة.
3.	ينسجم الهيكل التنظيمي للجامعة بالمرونة من أجل التوافق مع الظروف البيئية المتغيرة.
4.	تجري إدارة الجامعة تعديلات على برامجها الأكاديمية باستمرار لتتكيف مع حاجات السوق.
5.	تجري الجامعة من وقت لآخر تغييرات في أنظمتها ومكوناتها الداخلية بشكل مستمر وفقاً للمتطلبات البيئية.
6.	تحرص الجامعة على تكامل وحداتها الداخلية لمواجهة التغييرات التي تطرأ على بيئتها الخارجية.

المحور السابع: قياس مستوى الاستدامة	
	قدرة الجامعة في الحفاظ على مزاياها التنافسية واستدامتها على المدى الطويل
1.	تحرص الجامعة على إجراء التقييم الذاتي لأدائها باستمرار.
2.	تمتلك الجامعة إمكانات تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها.
3.	تهتم إدارة الجامعة بمواجهة المخاطر التي تُحد من قدرتها على استدامة الميزة التنافسية.
4.	تحتفظ الجامعة بالمراكز التنافسية التي حققتها من قبل.
5.	تحرص الجامعة لتحقيق التفوق الدائم على منافسيها.
6.	تعمل إدارة الجامعة بجد للحفاظ على انجازاتها المتميزة باستمرار.
7.	تستثمر الجامعة قدرات العاملين فيها ومعارفهم في تعزيز واستدامة مزاياها التنافسية.
8.	تعمل الجامعة بشكل مستمر على تطوير قدراتها الخاصة التي تحقق لها استمرارية التفوق.
9.	تحرص الجامعة للحصول على مراكز تنافسية متقدمة يصعب مجاراتها من قبل المنافسين.

تمت بحمد الله
شكراً لحسن تعاونكم