


## دور الرشاقة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية العامة.

سمير سليمان عبد الجمل<sup>1</sup> (\*)، أماني محمود إسماعيل عيسى<sup>2</sup>


<sup>1</sup> أستاذ دكتور، عضو هيئة تدريس، فلسطين (جامعة فلسطين الأهلية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي)، (فلسطين)

s.aljamal@paluniv.edu.ps ✉

<https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0008-7826-7676> 

<sup>2</sup> باحثة، طالبة، فلسطين (جامعة فلسطين الأهلية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي)، (فلسطين)

amaniissa93@gmail.com ✉

<https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0008-7826-7676> 

تاريخ النشر: 2025-12-17

تاريخ القبول: 2025-12-02

تاريخ الاستلام: 2025-05-29

**ملخص:** هدفت الدراسة التعرف إلى دور الرشاقة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، جمعت البيانات من عينة عشوائية طبقية قوامها (263) مفردة. أشارت النتائج إلى أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية كان مرتفعاً، كما تبين أن مستوى الميزة التنافسية مرتفع أيضاً، وأظهرت النتائج إلى وجود أثر دال إحصائياً للرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية، حيث تبين أن بعد "المسؤولية المشتركة" هو الأكثر تأثيراً في تحقيق الانغماس الوظيفي، يليه "القدرات الجوهرية"، ثم "الحساسية الاستراتيجية"، وأخيراً "وضوح الرؤية". وخرجت الدراسة بعدة توصيات، أهمها: (ضرورة تكثيف برامج التدريب والأنشطة التي تعزز من التعاون والعمل المشترك بين مختلف الكوادر الإدارية والأكاديمية، ودمج التحليل الاستراتيجي في عمليات التخطيط الدوري للجامعة لتسهيل الاستجابة السريعة للتغيرات، التركيز على رفع جودة البرامج الأكاديمية بشكل مستمر، وربطها باحتياجات السوق والمجتمع).

**الكلمات المفتاحية:** الرشاقة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، الجامعات العامة.


**تصنيف JEL : XNN ؛ XNN**

## The Role of Strategic Agility in Enhancing Competitive Advantage in Palestinian Public Universities.

1<sup>st</sup> Sameer Suleiman Aljamal<sup>1(\*)</sup>, 2<sup>nd</sup> Amani Mahmoud Issa <sup>2</sup>


<sup>1</sup>Prof. Dr, Faculty Member, Palestine (Palestine Ahliya University, Faculty of Graduate Studies and Scientific Research), (Palestine)

✉ [s.aljamal@paluniv.edu.ps](mailto:s.aljamal@paluniv.edu.ps)

ORCID (recommended)  <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0008-7826-7676>

<sup>1</sup> Student, (Palestine Ahliya University, Faculty of Graduate Studies and Scientific Research), (Palestine)

✉ [amaniissa93@gmail.com](mailto:amaniissa93@gmail.com)

ORCID (recommended)  <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0008-7826-7676>.....

**Received:** 29/5/2025

**Accepted:** 2/12/2025

**Published:** 17/12/2025

**Abstract:** The study aimed to identify the role of strategic agility in enhancing the competitive advantage from the perspective of employees in Palestinian public universities. The questionnaire was used as a tool to collect data, and the study followed the descriptive correlational approach. Data were collected from a stratified random sample of 263 individuals. The results indicated that the level of strategic agility was high, as was the level of competitive advantage. The results also showed that there was a statistically significant effect of strategic agility on competitive advantage, with "shared responsibility" being the most influential dimension in achieving job engagement, followed by "core capabilities," then "strategic sensitivity," and finally "clarity of vision." The study concluded with several recommendations, the most important of which are : intensifying training programs and activities that promote collaboration and teamwork among various administrative and academic staff ; integrating strategic analysis into the periodic planning processes of the university to facilitate rapid response to changes ; and focusing on continuously improving the quality of academic programs and linking them to market and societal needs.

**Keywords:** Strategic Agilty, Competitive Advantage, Public Universities

**JEL Classification Codes :** XNN ; XNN

## 1. مقدمة:

تمثل الرشاقة الاستراتيجية بُعدًا جوهريًا من أبعاد التفكير الاستراتيجي المعاصر، حيث تُمكن المؤسسة من إعادة بناء استراتيجياتها وهيكلاها التنظيمي بما يتناسب مع الواقع المتغير. فهي لا تتوقف عند حدود التنبؤ بالتغيرات، بل تشمل القدرة على التكيف السريع، وإعادة توزيع الموارد، واتخاذ قرارات مرنة، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الابتكار والاستعداد الدائم للتغيير. وقد أشار (Sharifi & Zhang, 2001) إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تركز على أربعة أبعاد رئيسية: الاستجابة، والمرونة، والكفاءة، والسرعة، وكلها تسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق على المنافسين. وفي ظل تصاعد حدة المنافسة في جميع القطاعات، أصبحت الميزة التنافسية هدفًا رئيسيًا تسعى المؤسسات إلى تحقيقه والمحافظة عليه. ويُعد العنصر البشري أحد أبرز أصول المؤسسة وأكثرها تأثيرًا في تحقيق التميز والتنافسية. إذ لم تعد الآلات أو التكنولوجيا وحدها كافية لتحقيق النجاح، بل باتت مستويات التفاعل والانخراط الوظيفي للموظفين من المحددات الجوهرية للأداء المؤسسي. من هذا المنطلق، يمكن القول إن العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية لا تكتمل دون النظر إلى الانغماس الوظيفي كحلقة وصل حيوية تسهم في تفعيل أثر الرشاقة داخل المؤسسة، فالمؤسسات التي تتمتع برشاقة استراتيجية لكنها تفتقر إلى موظفين منغمسين في أعمالهم قد لا تتجح في تحقيق النتائج المرجوة، إذ إن تنفيذ الاستراتيجيات الرشيقة يتطلب ثقافة تنظيمية داعمة، وموظفين ملتزمين ومنخرطين في تحقيق أهداف المؤسسة، ما يعزز من قابلية التكيف ويعظم القدرة على التنافس والابتكار.

### مشكلة الدراسة:

تشهد الجامعات الفلسطينية العامة تحديات متزايدة في بيئة تعليمية تنافسية سريعة التغير، ما يتطلب منها تبني أساليب وممارسات استراتيجية أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. ورغم أهمية الرشاقة الاستراتيجية في تمكين الجامعات من التكيف مع التغيرات والاستفادة من الفرص المتاحة، إلا أن هناك قصورًا في فهم وتطبيق هذه الممارسات بشكل فعال، وهذا يثير التساؤل حول مدى قدرة الجامعات الفلسطينية العامة على تبني الرشاقة الاستراتيجية وأثرها الفعلي في تعزيز الميزة التنافسية لديها. ويمكن الإجابة عن مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي: ما دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في جنوب الضفة الغربية؟ وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، القدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في الجامعات الفلسطينية العامة في جنوب الضفة الغربية؟
2. ما مستوى الميزة التنافسية (الجودة الأكاديمية، البحث العلمي، الاستجابة لاحتياجات السوق) في الجامعات الفلسطينية العامة في جنوب الضفة الغربية؟
3. هل تؤثر الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤيا، القدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية العامة في جنوب الضفة الغربية؟

## أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرشاقة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية العامة في جنوب الضفة الغربية، وتفرع من الهدف الرئيسي عدد من الاهداف الفرعية وهي:
1. التعرف على الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، القدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في الجامعات الفلسطينية العامة في جنوب الضفة الغربية.
  2. التعرف على مستوى الميزة التنافسية (الجودة الاكاديمية، البحث العلمي، الاستجابة للمستفيدين من الخدمة) في الجامعات الفلسطينية العامة في جنوب الضفة الغربية.
  3. التعرف على تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية العامة في جنوب الضفة الغربية.

## اهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة على النحو الاتي:

**الأهمية العلمية:** تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية من خلال مساهمتها في إثراء الأدبيات المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية ضمن سياق الجامعات الفلسطينية العامة. كما تسلط الضوء على كيفية مواءمة الجامعات لأساليب الإدارة الحديثة لمواجهة التحديات البيئية المتسارعة، وتساعد في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بمدى جاهزية الجامعات الفلسطينية لتبني مفهوم الرشاقة الاستراتيجية.

**الأهمية العملية:** تبرز الأهمية العملية للدراسة من خلال تقديم توصيات ومقترحات قابلة للتطبيق لدعم الجامعات الفلسطينية العامة في تبني ممارسات الرشاقة الاستراتيجية، بهدف تعزيز قدرتها التنافسية في ظل التغيرات المستمرة في قطاع التعليم العالي. كما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة صانعي القرار والإدارات الجامعية في صياغة سياسات مرنة تتوافق مع متطلبات البيئة المحلية والعالمية.

## فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الفرضية الرئيسية التالية:

**الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤيا، القدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) على الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية.

## حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** دور الرشاقة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية العامة في جنوب الضفة الغربية.

**الحدود البشرية:** جميع العاملين في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية باستثناء موظفي الخدمات.

**الحدود المكانية:** الجامعات الفلسطينية العامة الواقعة في محافظتي بيت لحم والخليل (جامعة بيت لحم، جامعة الخليل، جامعة بوليتكنك فلسطين)

**الحدود الزمانية:** تم اجراء هذه الدراسة خلال شهري نيسان وأيار من العام 2025.

**مصطلحات الدراسة:**

**الرشاقة الاستراتيجية:** "الرشاقة الاستراتيجية هي قدرة المؤسسة على الاستجابة بسرعة وفعالية للفرص والتحديات في بيئة العمل المتغيرة، من خلال تعديل الاستراتيجيات والخطط بسرعة، وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة". (Sharifi & Zhang, 2001)

**الميزة التنافسية:** هي التفرد بما تملكه المنظمة ولا يملكه الآخرون عن طريق الكفاءة والقدرة، والاستغلال الأمثل للموارد ومن خلال التفوق القيادي. (عبد المجيد وعبد المجيد، 2022)

**الجامعات العامة:** الجامعات العامة هي مؤسسات تعليم عالٍ تُدار وتُموَّل بشكل مباشر من قِبَل سلطة تعليمية عامة أو وكالة حكومية في الدولة التي تقع فيها، أو من قِبَل هيئة إدارية (مثل مجلس أو لجنة) يتكون معظم أعضائها من أشخاص يُعيّنون من قِبَل سلطة عامة أو يُنتخبون عبر اقتراع عام . (اليونسكو، 2023).

## 2. الرشاقة الاستراتيجية

تُعد الرشاقة الاستراتيجية سمة محورية تميز المنظمات الحديثة، حيث تناولتها العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية باعتبارها عاملاً حيوياً في تفسير أداء المنظمات، وقدرتها على العمل بسرعة ودقة، بما يمكنها من التفوق على المنافسين في بيئات الأعمال المتغيرة (الزبن، 2014). ويعتقد عدد من الباحثين مثل (Ofoegbu & Akanbi, 2008)، أن الرشاقة الاستراتيجية تعكس قدرة المنظمات على إدراك واستغلال الفرص البيئية من خلال التخطيط الفعال للتغيرات القريبة والبعيدة الأمد، وتنفيذها بكفاءة وسرعة عالية في مختلف الأنشطة التنظيمية.

### 1.2 مفهوم الرشاقة الاستراتيجية:

يعرفها (Narasihman, 2006) بأنها القدرة على اقتناص الفرص التي يتأخر المنافسون في الاستفادة منها، وتجاوز الأزمات التي تعجز عن مجابهتها المنظمات ذات القدرات المحدودة.

### 2.2 أبعاد الرشاقة الاستراتيجية:

تتضمن الرشاقة الاستراتيجية الأبعاد التالية: (الشامي، 2021)

**أولاً: الحساسية الاستراتيجية (Strategic Sensitivity):** تُعد الحساسية الاستراتيجية من الأبعاد الأساسية للرشاقة الاستراتيجية، وتعكس قدرة المنظمة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية وفهم الديناميكيات البيئية المحيطة بها، ما يُمكنها من بناء رؤية مستقبلية قادرة على توجيه الاستراتيجيات بمرونة وفاعلية.

**ثانياً: وضوح الرؤية (Clarity of Vision):** يُشكّل وضوح الرؤية مرتكزاً جوهرياً لنجاح الرشاقة الاستراتيجية، حيث يشير إلى قدرة المنظمة على صياغة أهداف بعيدة المدى بشكل واضح ومحدد، بما يوجه كافة الأنشطة نحو تحقيق النتائج المرجوة.

**ثالثاً: القدرات الجوهرية (Core Capabilities):** تُعبر القدرات الجوهرية عن الركيزة التنفيذية للرشاقة الاستراتيجية، حيث تمثل الموارد والكفاءات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة لتحقيق التميز في بيئة تنافسية متقلبة.

**رابعاً: المسؤولية المشتركة (Shared Responsibility):** تُعتبر المسؤولية المشتركة أحد المحاور الداعمة للرشاقة الاستراتيجية، حيث تقوم على مبدأ التعاون بين مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة.

### 3. الميزة التنافسية

تُعد الميزة التنافسية من المفاهيم الجوهرية في الفكر الإداري الحديث، حيث تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متفوق ومستدام مقارنةً بمنافسيها، من خلال امتلاكها لإمكانات فريدة يصعب تقليدها أو استبدالها (Barney, 1991)، وقد أصبحت هذه الميزة مطلباً استراتيجياً في بيئات تتسم بالتغير المتسارع والضغوط التنافسية المتزايدة، مما يجعلها حجر الزاوية في بناء استراتيجيات النمو والاستمرارية للمؤسسات بمختلف أنواعها. وتبرز أهمية الميزة التنافسية بوضوح في الجامعات، التي لم تعد تقتصر أدوارها على التعليم والبحث العلمي، بل أصبحت مطالبة بتقديم خدمات تعليمية مبتكرة، وتعزيز شراكاتها المجتمعية، وتحقيق الاستدامة المالية، وكل ذلك ضمن بيئة تنافسية تزداد فيها التحديات على المستويين المحلي والدولي (Porter, 1996).

#### 1.3 مفهوم الميزة التنافسية:

تُعد الميزة التنافسية من المفاهيم الجوهرية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لضمان بقائها واستمرارها في بيئة أعمال متغيرة وتنافسية. وتتمثل هذه الميزة في قدرة المؤسسة على تحقيق أداء متفوق من خلال تقديم قيمة فريدة أو مضافة لعملائها، مقارنةً بالمؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع. وفي هذا السياق، يرى (Wheelen & Hunger, 2008) أن الميزة التنافسية تظهر عندما تتمكن المؤسسة من تقديم ما يميزها بشكل إيجابي عن منافسيها في نظر المستخدم النهائي، سواء من حيث جودة الخدمات أو الابتكار أو القدرة على التكيف مع متطلبات السوق. ويعرّف محمد (2012) الميزة التنافسية على أنها القدرة على تنفيذ نشاطات المؤسسة بطريقة أكثر فاعلية من المنافسين، سواء أكان ذلك مرتبطاً بالموقع أو الموارد أو الاستراتيجيات المستخدمة.

ويمكن القول إن الميزة التنافسية لا تنبع فقط من امتلاك الموارد، بل من القدرة على توظيف هذه الموارد بطريقة استراتيجية تضمن للمؤسسة التفوق والاستمرار، وهو ما يشكل ضرورة ملحة في بيئات العمل المتقلبة، مثل بيئة الجامعات الفلسطينية التي تسعى للتميز الأكاديمي والإداري في ظل تحديات متعددة.

#### 2.3 أبعاد الميزة التنافسية:

سيتم تناول ثلاثة أبعاد رئيسية تُعد من المرتكزات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية. وفيما يلي توضيح لكل بعد على حدة:

**أولاً: الجودة الأكاديمية:** تُعد الجودة الأكاديمية من أبرز الأبعاد التي تُسهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات، إذ ترتبط بمستوى البرامج التعليمية المقدمة، وكفاءة الكادر الأكاديمي، وملاءمة المناهج الدراسية



لمتطلبات المعرفة الحديثة. فكلما ارتفع مستوى الجودة في العملية التعليمية، زادت قدرة الجامعة على جذب الطلبة واستقطاب النخبة منهم، وهو ما يُعزز من سمعتها الأكاديمية. (الناقعة، 2006)

**ثانياً: البحث العلمي:** يُعتبر البحث العلمي من أهم محركات التميز والريادة في مؤسسات التعليم العالي، حيث إنّ الاستثمار في البحث يعكس قدرة الجامعة على توليد المعرفة الجديدة، وحل المشكلات المجتمعية، والمساهمة في التطور العلمي والتكنولوجي. (منصور، 2011)

**ثالثاً: الاستجابة لاحتياجات السوق:** تُعد الاستجابة لاحتياجات سوق العمل من المقومات الجوهرية للميزة التنافسية في الجامعات المعاصرة، حيث تتزايد المطالب بتوفير خريجين يمتلكون المهارات والمعارف التي يحتاجها السوق بشكل مباشر. فكلما زادت قدرة الجامعة على مواءمة مخرجاتها مع متطلبات البيئة الاقتصادية، زادت فرص خريجها في التوظيف، ما يُعزز من سمعتها لدى الطلبة وأولياء الأمور. (أبو شامة، 2015).

### 3.3 الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض للدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الرشاقة الاستراتيجية: أجرى الشوابكة (2024) دراسة هدفت إلى فحص تأثير الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة ودور التجديد الاستراتيجي كوسيط في شركات الاتصالات الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (217) مسؤول تنفيذي في شركات الاتصالات الأردنية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ومهم للرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة. وأن التجديد الاستراتيجي يتوسط جزئياً العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة. كما أظهرت النتائج أن الرشاقة الاستراتيجية تؤثر بشكل كبير على التجديد الاستراتيجي. وأن التجديد الاستراتيجي يؤثر بشكل كبير على الميزة التنافسية المستدامة، كما أكدت الدراسة أن المنظمات التي تدمج الرشاقة الاستراتيجية والتجديد يمكنها إدارة حالات عدم اليقين والتكيف بسرعة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وأجرى العنزي (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية، وتحديد الصعوبات التي تواجه تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، والتعرف على العلاقة بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، الالتزام الجماعي، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي) وإدارة الأزمات في الجامعات السعودية. ولتحقيق هذه الأهداف تم اختيار عينة من القادة الأكاديميين من جامعة حائل، وجامعة الجوف، وجامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل بلغ عددها (142) فرداً، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيق استبانة تضمّنت (40) عبارة، موزعة على محورين، وتوصلت نتائج البحث إلى أن مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية وجميع أبعادها في إدارة الأزمات جاءت بدرجة (متوسطة)، وأن الصعوبات التي تواجه تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية جاءت بدرجة عالية، كما توصلت إلى نتائج إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين الرشاقة الاستراتيجية وجميع أبعادها وإدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

كما أجرى (Karoney & etl, 2024) دراسة هدفت إلى فحص كيف تسهم الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، مع التركيز على دور خصائص فريق الإدارة العليا في تعزيز هذه العلاقة داخل قطاع التلفزيون المرخص في كينيا، اعتمد الباحثون على منهجية كمية، وجمعت البيانات من مديري الإدارات العليا والوسطى في محطات التلفزيون. أظهرت النتائج أن الرشاقة الاستراتيجية تؤثر إيجابياً ومباشراً على الميزة التنافسية المستدامة، كما كشفت النتائج أن خصائص فرق الإدارة العليا (مثل الخبرة، التنوع، القدرة على اتخاذ القرار) تتنبأ بالميزة التنافسية المستدامة بشكل مباشر، ولها تأثير أقوى على الميزة التنافسية مقارنة بتأثير الرشاقة الاستراتيجية وحدها، كما تبين أن خصائص فريق الإدارة العليا تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة، مما يعني أن الشركات التي تمتلك فرق إدارة عليا قوية ومؤهلة تستطيع الاستفادة بشكل أفضل من الرشاقة الاستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد، وتوصلت الدراسة إلى أن تعزيز الرشاقة الاستراتيجية يجب أن يترافق مع بناء فرق إدارة عليا فعالة تمتلك رؤية وقدرات قيادية عالية، من أجل تمكين المؤسسات من التكيف بسرعة مع التغيرات وتحقيق تفوق استراتيجي مستدام في سوق شديد المنافسة.

وأجرى (Jafari, V., etl, 2022) دراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والانفتاح التنظيمي وأثرهما على الأداء، مع مقارنة هذا التأثير بين شركات تعمل في الأسواق المتقدمة مقابل الأسواق الناشئة، استخدم الباحثون منهجية مختلطة تضمنت استبيانات مُرسلة إلى الرؤساء التنفيذيين (CEO) في شركتين: عينة (1): شركات أجنبية تعمل في الأسواق الناشئة (متوسط حجم الشركة 226 موظفاً)، وعينة (2): شركات تعمل في أسواق متقدمة (متوسط 119 موظفاً)، بالإضافة إلى مقابلات مع رؤساء تنفيذيين من ثلاث شركات مختارة. الأداة الكمية كانت استبيان على مقياس ليكرت، بينما في الجزء النوعي أُجريت مقابلات متعمقة مع مدراء تنفيذيين. أظهرت النتائج أن الرشاقة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي قوي على الأداء في كل من الأسواق الناشئة والمتقدمة، وأن الانفتاح التنظيمي (بحث المعرفة الخارجي "بحث العمق" و "بحث الاتساع") يعزز هذا التأثير، وبشكل خاص، في الأسواق الناشئة، يُعد كل من عمق واتساع البحث في المصادر الخارجية مهمين، بينما في الأسواق المتقدمة، يلعب عمق البحث دوراً أكبر فقط. كما أبرزت الدراسة أن تعزيز استراتيجيات الرشاقة يتطلب انفتاحاً معتدلاً وموجهاً للحصول على المعرفة من شركاء خارجيين لتعزيز الأداء.

#### 4.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاستعراض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية توصل الباحثان إلى أن موضوع الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية قد حظي باهتمام الكثير من الباحثين في مجال القيادة والإدارة، حيث تناولت دراسات عدة أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية مثل دراسة الشوابكة (2024)، كما تناولت الدراسات العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية في مؤسسات متعددة مثل دراسة (Karoney & etl, 2024)، بينما تناولت دراسة العنزي (2022) استكشاف مدى مساهمة تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في تحسين قدرة الجامعات على التعامل مع الأزمات المفاجئة والمعقدة، كما تناولت دراسة



Jafari-Sadeghi, V., etl (2022) تحليل العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والانفتاح التنظيمي وأثرهما على الأداء. وقد استفاد الباحثان من هذه الدراسات في التعرف إلى مجالات الدراسة ومتغيراتها والأساليب الإحصائية في تحليل نتائجها، كما استفادا من النتائج والتوصيات والمقترحات التي خرجت بها هذه الدراسات. ومن جانب آخر أفاد الباحثان من هذه الدراسات في تصميم الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة، وكذلك في مجال منهجية البحث وأسلوبه، فقد أسهمت تلك الدراسات بإثراء هذه الدراسة بالخبرات الواردة فيها. ولعل أهم ما يميز هذه الدراسة أنها عنيت بقياس أثر الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية العامة، حيث لم يتم تناول هذا الموضوع بهذه الصورة في الدراسات السابقة -على حد علم الباحثين -إضافة إلى تفردا في بحث أثر الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في الجامعات الفلسطينية العامة في جنوب الضفة الغربية.

#### 4. تحليل النتائج:

**منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الكمي (وصفي، ارتباطي)، لملائمته لهذا النوع من الدراسات.

**مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية ما عدا موظفين الخدمات، وهذه الجامعات هي الجامعات العامة وعددها ثلاث جامعات (جامعة بيت لحم، جامعه الخليل، وجامعة بوليتكنك فلسطين). ويبلغ العدد الإجمالي للعاملين في هذه الجامعات 913 عامل: 318 في جامعة الخليل، و394 في جامعة بوليتكنك فلسطين، و201 في جامعة بيت لحم.

#### عينة الدراسة:

استخدم أسلوب المسح بالعينة الطبقية النسبية، وهي نوع من أنواع العينات الاحتمالية العشوائية التي يقسم فيها مجتمع الدراسة إلى طبقات، ومن ثم يقوم بسحب نسبة ثابتة من حجم المجتمع داخل كل طبقة. وقد اعتبرت الجامعات الثلاثة هي الطبقات التي سوف يتم سحب العينة منها. أما حجم عينة الدراسة فاستخدم قانون حساب حجم العينة العشوائية البسيطة بناء على القانون:

$$SS = Z^2 * (P) * (1 - P) / C^2$$

حيث أن:

SS : حجم العينة المطلوب، Z : قيمة الإحصاء Z (1.96 عند مستوى ثقة 95%)

P : نسبة الدقة (50%)، C : هامش الخطأ (±5=0.05).

وتم إجراء تصحيح إحصائي لحجم العينة الناتج من المعادلة السابقة باستخدام المعادلة التالية وذلك نظرا

لكون مجتمع الدراسة محدود:  $New\ SS = SS / (1 + ((SS - 1) / POP))$

حيث أن: New SS : حجم العينة النهائي، POP : حجم مجتمع الدراسة.

وبناءً على قانون حجم العينة السابق، كان على الباحثة أن يختار عينة حجمها 271 وقد تم تقريبه لـ 273 لتصبح نسبة العينة من حجم مجتمع الدراسة 30%، حيث تم توزيع (273) استبانة، وبلغ عدد

الاستبانات المسترجعة (263) استبانة، وبذلك تكون نسبة الاسترداد (96%) تقريباً. والجدول (1) يوضح توزيع مجتمع وعينة الدراسة حسب طبقات الدراسة، ونسبة الاسترداد في كل طبقة:

جدول 1: توزيع مجتمع وعينة الدراسة حسب طبقات الدراسة (الجامعات)

الجامعة (الطبقة)	عدد رؤساء الأقسام = حجم المجتمع في كل طبقة	حجم العينة = 30% من حجم المجتمع في كل طبقة	العينة المستردة
جامعة الخليل	318	95	89
جامعة بوليتكنك فلسطين	394	118	114
جامعة بيت لحم	201	60	60
المجموع	913	273	263

جدول 2: خصائص المبحوثين الشخصية والديمغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	149	56.7%
	أنثى	114	43.3%
	المجموع	263	100.0%
المؤهل العلمي	دكتوراه	97	36.9%
	ماجستير	113	43.0%
	بكالوريوس فأقل	53	20.2%
	المجموع	263	100.0%
طبيعة العمل	أكاديمي	103	39.2%
	إداري	89	33.8%
	أكاديمي وإداري	71	27.0%
	المجموع	263	100.0%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	74	28.1%
	من 5-أقل من 10 سنوات	106	40.3%
	من 10-15 سنة	39	14.8%
	أكثر من 15 سنة	44	16.7%
	المجموع	263	100.0%
اسم الجامعة	جامعة بيت لحم	60	22.8%
	جامعه الخليل	89	33.8%
	جامعة بولنتكنك فلسطين	114	43.4%
	المجموع	263	100.0%

## أداة الدراسة:

استخدمت أداة الاستبيان لدراسة دور الرشاقة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية. وتكونت من محورين رئيسيين: أولاًها محور الرشاقة الاستراتيجية ويتكون من (21) فقرة موزعة على 4 أبعاد هي (بعد الحساسية الاستراتيجية ويتكون من 5 فقرات، بعد وضوح الرؤية ويتكون من 5 فقرات، بعد القدرات الجوهرية ويتكون من 6 فقرات، وبعد المسؤولية المشتركة ويتكون من 5 فقرات). والمحور الثاني وهو محور الميزة التنافسية ويتكون من (15) فقرة موزعة على 3 أبعاد هي (بعد الجودة الأكاديمية ويتكون من 5 فقرات، بعد البحث العلمي ويتكون من 6 فقرات، وبعد الاستجابة لاحتياجات السوق ويتكون من 4 فقرات). وتدرجت إجابات المبحوثين على أسئلة وفقرات الاستبيان بالتدرج الخماسي (1-5) بحيث تم إسناد أرقام ترتيبية للإجابات وذلك على النحو التالي: الإجابة (درجة قليلة جداً) أعطيت الرقم 1، الإجابة (درجة قليلة) أعطيت الرقم 2، الإجابة (درجة متوسطة) أعطيت الرقم 3، الإجابة (درجة كبيرة) أعطيت الرقم 4، أما الإجابة (درجة كبيرة جداً) فقد أعطيت الرقم 5.

## ثبات الأداة:

تم حساب الثبات باستخدام معامل كرونباخ الفا، والجدول التالي يوضح نتائج معاملات الثبات:

جدول 3: معاملات الثبات لأبعاد ومحاور الدراسة

البعد أو المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الرشاقة الاستراتيجية	20	0.90
الميزة التنافسية	15	0.90

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات لمحور الرشاقة الاستراتيجية (0.90)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية لمحور الميزة التنافسية (0.90). وهذا يشير إلى دقة عالية في أداة القياس.

## صدق الأداة:

عرضت الاستبانة على المختصين وذوي الخبرة في عدد من الجامعات الفلسطينية من حملة شهادات الدكتوراه والماجستير، وقد تم تعديل فقرات الاستبانة وفق الملاحظات والتعديلات المقترحة، وأعيد صياغة الاستبانة بشكلها النهائي وفقاً لذلك ليُصبح عدد فقرات الاستبانة بشكلها النهائي (35) فقرة.

## متغيرات الدراسة:

**المتغير المستقل:** الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة: الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، القدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة.

**المتغير التابع:** الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية بأبعادها الثلاثة: الجودة الأكاديمية، البحث العلمي، الاستجابة لاحتياجات السوق.

## المعالجة الإحصائية للبيانات

تمت مراجعة البيانات، وذلك بعد جمعها من أداة الاستبيان من أجل إدخالها إلى الحاسوب وذلك بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة (درجة قليلة جداً) الرقم 1،

الإجابة (درجة قليلة) أعطيت الرقم 2، الإجابة (درجة متوسطة) أعطيت الرقم 3، الإجابة (درجة كبيرة) أعطيت الرقم 4، أما الإجابة (درجة كبيرة جداً) فقد أعطيت الرقم 5، على مقياس ليكرت الخماسي (1-5) بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة استجابات المبحوثين نحو فقرات أداة الدراسة التي تقيس دور الرشاقة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية العامة. وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية وفقاً لمراجع التحليل الإحصائي العلمية:

- أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Linear Regression) لفحص أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة بوجود متغيرات وسيطة (Mediators).

- معادلة (Cronbush Alpha) لفحص ثبات أداة الاستبيان، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).  
**مفتاح التصحيح:**

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم (1 - 5)، تم حساب فرق أدنى قيمة، وهي (1) وأعلى قيمة وهي 5 ليصبح الناتج = 4 وهو ما يسمى المدى. ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو (5) وذلك لأن عدد خيارات الإجابة في كل سؤال أو فقرة هو 5 خيارات، ليصبح الناتج =  $4/5 = 0.8$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وهي (1)، وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد مستوى وشدة الاستجابة بالاعتماد على الوسط الحسابي.

جدول 4: مفتاح التصحيح الخماسي للتدرج حسب مقياس ليكرت

الوسط الحسابي	المستوى
أقل من 1.8	منخفضة جداً
من 1.8 _ أقل من 2.6	منخفضة
من 2.6 _ أقل من 3.4	متوسطة
من 3.4 _ أقل من 4.2	مرتفعة
من 4.2 فأكثر	مرتفعة جداً

نتائج السؤال الأول: ما درجة الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، القدرات الجوهريّة، المسؤولية المشتركة) في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية؟  
الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية الكلية، الانحرافات المعيارية الكلية والأوزان النسبية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية.

جدول 5: الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية.

المستوى	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد الرشاقة الاستراتيجية
مرتفعة	78.9%	0.50	3.95	الحساسية الاستراتيجية
مرتفعة	76.6%	0.53	3.83	وضوح الرؤية
مرتفعة	76.6%	0.53	3.83	القدرات الجوهرية
مرتفعة	75.9%	0.55	3.80	المسؤولية المشتركة
مرتفعة	77.0%	0.45	3.85	الدرجة الكلية للرشاقة الاستراتيجية

يتضح من الجدول (5) بأن الدرجة الكلية للرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية العامة في جنوب الضفة الغربية مرتفعة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي الكلي (3.85) بوزن نسبي مقداره 77% وانحراف معياري مقداره (0.45). كما يتضح بأن أعلى الدرجات هي درجة الحساسية الاستراتيجية بوسط حسابي مقداره (3.95) ووزن نسبي مقداره 78.9% وهي مرتفعة، يليها درجة وضوح الرؤية ودرجة القدرات الجوهرية بوسط حسابي مقداره (3.83) ووزن نسبي مقداره 76.6% لكل منهما وهي مرتفعة، وأخيراً درجة المسؤولية المشتركة بوسط حسابي مقداره (3.80) ووزن نسبي مقداره 75.9% وهي مرتفعة. وتعزى هذه النتيجة بأن الجامعات أصبحت أكثر وعياً بضرورة مواكبة التغيرات البيئية والتعليمية، خاصة في ظل السياقات المتغيرة سياسياً واقتصادياً وتقنياً في المنطقة، مما دفعها إلى تطوير آليات للتنبؤ بالمخاطر والتكيف مع التحولات. نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الميزة التنافسية (الجودة الأكاديمية، البحث العلمي، الاستجابة لاحتياجات السوق) في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية الكلية، الانحرافات المعيارية الكلية والأوزان النسبية لأبعاد الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية.

جدول 6: الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية الكلية، والأوزان النسبية لأبعاد الميزة التنافسية.

المستوى	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد الميزة التنافسية
مرتفعة	76.7%	0.53	3.84	الجودة الأكاديمية
مرتفعة	74.7%	0.65	3.73	البحث العلمي
مرتفعة	76.7%	0.55	3.83	الاستجابة لاحتياجات السوق
مرتفعة	75.9%	0.50	3.80	الدرجة الكلية لمستوى الميزة التنافسية

يتضح من الجدول السابق بأن الدرجة الكلية لمستوى الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية مرتفعة، بوسط حسابي كلي مقداره (3.80) وبوزن نسبي مقداره 75.9% وانحراف معياري مقداره (0.50). كما يتضح بأن أعلى الدرجات هي درجة الجودة الأكاديمية بوسط حسابي مقداره (3.84) ووزن نسبي مقداره 76.7% وهي مرتفعة، يليها درجة الاستجابة لاحتياجات السوق بوسط حسابي مقداره

(3.83) ووزن نسبي مقداره 76.7% وهي مرتفعة، وأخيراً درجة البحث العلمي بوسط حسابي مقداره (3.73) ووزن نسبي مقداره 74.7% وهي مرتفعة. وتعكس هذه النتائج إدراكاً متزايداً لدى الجامعات الفلسطينية لأهمية التميز الأكاديمي في تعزيز مكانتها التنافسية في بيئة متغيرة. فارتفاع بُعد الجودة الأكاديمية يشير إلى تركيز الجامعات على تطوير المناهج، ورفع كفاءة التدريس، وتحسين البيئة التعليمية. كما أن استجابتها لاحتياجات السوق تُظهر وعياً بأهمية ربط مخرجات التعليم بمتطلبات الواقع العملي. أما البحث العلمي، رغم كونه الأقل نسبياً، إلا أنه ما يزال يُحقق درجة مرتفعة، وهو مؤشر إيجابي لكنه يفتح المجال أمام تحسينات إضافية في التمويل والتحفيز.

**نتائج السؤال الثالث: هل تؤثر الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤيا، القدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية؟**

وتمت الإجابة عن هذا السؤال باستخدام الفرضية الرئيسية، والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤيا، القدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) على الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية العامة في جنوب الضفة الغربية.

تم استخراج نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر الدرجة الكلية للرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية، وكذلك نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لدراسة أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية، وكذلك تم استخراج نتائج مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون للتحقق من وجود ارتباطات دالة إحصائية بين المتغيرات، والجدول التالي يوضح نتائج مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون:

**جدول 7: تحليل الانحدار البسيط والمتعدد بين الدرجة الكلية للرشاقة الاستراتيجية وأبعادها على الميزة التنافسية.**

VIF	Sig.	t-value	Std.Beta	Beta	R <sup>2</sup>	Model :
نتائج الانحدار البسيط						
-----	0.150	1.445	-----	0.219	%68.4	ثابت الانحدار
-----	0.000	23.742	0.827	0.928		المتغير المستقل: الدرجة الكلية للرشاقة الاستراتيجية
نتائج الانحدار المتعدد						
-----	0.030	2.185	-----	0.313	%72.9	ثابت الانحدار
2.018	0.023	2.294	0.106	0.107		الحساسية الاستراتيجية
2.403	0.027	2.230	0.112	0.106		وضوح الرؤية
2.354	0.000	4.232	0.210	0.202		القدرات الجوهرية
2.218	0.000	11.144	0.538	0.495		المسؤولية المشتركة
قيمة ف (F_ANOVA) = 173.787 ، مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار ف (sig.) = 0.000						

المتغير التابع: الميزة التنافسية



ويمكن كتابة معادلة الانحدار البسيط المقدرة بناءً على نتائج الانحدار البسيط كما يلي:

$$Y = 0.219 + 0.928 X$$

كما يمكن كتابة معادلة الانحدار المتعدد المقدرة بناءً على نتائج الانحدار المتعدد كما يلي:

$$Y = 0.313 + 0.107 X_1 + 0.106 X_2 + 0.202 X_3 + 0.495 X_4$$

حيث أن:

X: الدرجة الكلية للرشاقة الاستراتيجية.

X1: الحساسية الاستراتيجية، X2: وضوح الرؤية، X3: القدرات الجوهرية، X4: المسؤولية المشتركة.

Y (متغير تابع): الميزة التنافسية.

ومن جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول (7) يستنتج بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية العامة في جنوب الضفة الغربية، حيث يتضح بأن مستوى الدلالة لاختبار (ت) مقابل هذا المتغير ( $0.000 = \text{Sig.}$ ) وهو أقل من مستوى 0.05، ومعامل الانحدار ( $0.928 = \text{Beta}$ ) وهو ذو إشارة موجبة، مما يدل على أن الأثر طردي، أي أن زيادة درجة الرشاقة الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة مستوى الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية العامة. كما تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تفسر ما نسبته 68.4% من التغير في الميزة التنافسية. وتشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تفسر ما نسبته 72.9% من التغير في الميزة التنافسية، وباقي التفسير يرجع لمتغيرات أخرى لم يتم دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار. كما يتضح من نتائج تحليل الانحدار المتعدد بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، القدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة) في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية، حيث يتضح بأن مستوى الدلالة لاختبار (ت) مقابل هذه المتغيرات جميعها أقل من مستوى 0.05، ومعاملات الانحدار جميعها ذات إشارة موجبة، مما يدل على أن أثر هذه الأبعاد طردي، أي أن زيادة درجة كل بعد من أبعاد الرشاقة الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة مستوى الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية العامة في جنوب الضفة الغربية عند تثبيت باقي الأبعاد. كما تشير معاملات الانحدار المعيارية في الجدول إلى أن أكثر الأبعاد تأثيراً في الميزة التنافسية هو المسؤولية المشتركة يليه القدرات الجوهرية ثم الحساسية الاستراتيجية ثم وضوح الرؤية، وذلك بناءً على ترتيب معاملات الانحدار المعيارية لكل منها.

تشير هذه النتيجة إلى أن الجامعات الفلسطينية التي تتبنى ثقافة الرشاقة الاستراتيجية قادرة على بناء وتعزيز ميزتها التنافسية من خلال عوامل متعددة، فالمسؤولية المشتركة - كأعلى بعد تأثيراً - تُعد مؤشراً على التزام جماعي يعزز الابتكار، جودة الخدمات، والسرعة في الاستجابة لاحتياجات السوق، كذلك، توفر القدرات الجوهرية (مثل الموارد البشرية المؤهلة، والتمويل، والتقنيات) تمكّن الجامعات من تحسين جودة التعليم والبحث العلمي، أما وضوح الرؤية، فيوفر إطاراً استراتيجياً موجّهاً، بينما الحساسية الاستراتيجية، رغم أهميتها، فإن تأثيرها على الميزة التنافسية يكون غالباً غير مباشر أو بطيء الظهور مقارنة بالأبعاد الأخرى.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها ما يلي:

1. أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بجنوب الضفة الغربية كان مرتفعاً بجميع أبعادها، حيث جاءت الحساسية الاستراتيجية في المرتبة الأولى، تليها وضوح الرؤية، ثم القدرات الجوهرية، وأخيراً المسؤولية المشتركة.
  2. أن مستوى الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية بجنوب الضفة الغربية كان مرتفعاً، وقد جاءت الجودة الأكاديمية في المرتبة الأولى، تلتها الاستجابة لاحتياجات السوق، ثم البحث العلمي.
  3. أظهرت النتائج وجود أثر للرشاقة لاستراتيجية بكافة أبعادها على الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية العامة، وتبين أن بعد "المسؤولية المشتركة" هو الأكثر تأثيراً في تحقيق الانغماس الوظيفي، يليه "القدرات الجوهرية"، ثم "الحساسية الاستراتيجية"، وأخيراً "وضوح الرؤية".
- توصيات الدراسة:**

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، وهي:

1. ضرورة تكثيف برامج التدريب والأنشطة التي تعزز من التعاون والعمل المشترك بين مختلف الكوادر الإدارية والأكاديمية.
  2. تطوير بيئة تنظيمية تشجع على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار وتحقيق الانسجام بين الفرق المختلفة.
  3. تشجيع الابتكار والتعلم المستمر، وتوفير الموارد اللازمة لتنمية الكفاءات البشرية والقدرات الفنية داخل الجامعات.
  4. دعم المبادرات الريادية والمشاريع البحثية التي تسهم في تعزيز القدرة التنافسية.
  5. إنشاء وحدات متخصصة لرصد وتحليل التغيرات البيئية والسوقية بما يساعد الجامعات على التنبؤ بالفرص والتحديات المستقبلية.
  6. دمج التحليل الاستراتيجي في عمليات التخطيط الدوري للجامعة لتسهيل الاستجابة السريعة للتغيرات.
  7. تحديث وصياغة رؤية ورسالة الجامعات بشكل واضح وجاذب، يضمن توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق أهداف مشتركة.
  8. مشاركة جميع العاملين في صياغة وتطوير الرؤية.
  9. التركيز على رفع جودة البرامج الأكاديمية بشكل مستمر، وربطها باحتياجات السوق والمجتمع.
  10. تطوير استراتيجيات واضحة لتعزيز البحث العلمي وخدمة المجتمع، من خلال شراكات محلية ودولية.
- 5. خاتمة:**

في الختام، تؤكد الدراسة على أهمية الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز تنافسية الجامعات العامة الفلسطينية، حيث تبين أن الجامعات الفلسطينية تتمتع بمستوى مرتفع من الرشاقة الاستراتيجية، كما تبين أن مستوى الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية مرتفع أيضاً، وتبين وجود أثر للرشاقة الاستراتيجية بكافة أبعادها على الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية العامة، وعليه يتطلب الأمر من قيادات الجامعات الفلسطينية، ضرورة تكثيف برامج التدريب والأنشطة التي تعزز من التعاون والعمل المشترك بين

مختلف الكوادر الإدارية والأكاديمية، العمل على تطوير بيئة تنظيمية تشجع على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار وتحقيق الانسجام بين الفرق المختلفة، وتشجيع الابتكار والتعلم المستمر، وتوفير الموارد اللازمة لتنمية الكفاءات البشرية والقدرات الفنية داخل الجامعات، وكذلك دعم المبادرات الريادية والمشاريع البحثية التي تسهم في تعزيز القدرة التنافسية، والعمل على إنشاء وحدات متخصصة لرصد وتحليل التغيرات البيئية والسوقية بما يساعد الجامعات على التنبؤ بالفرص والتحديات المستقبلية، وضرورة مشاركة جميع العاملين في صياغة وتطوير الرؤية، والتركيز على رفع جودة البرامج الأكاديمية بشكل مستمر، وربطها باحتياجات السوق والمجتمع.

## 6. قائمة المراجع:

- أبو شامة، عبد الله (2015). الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار الفكر.
- الزبن، نزار. (2014). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الشامي، ر. (2021). المنظمات الرشيقة: بناء القدرة التنافسية في بيئة العمل الحديثة (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الفكر.
- الشوابكة، ك. م. (2024). أثر الرقابة الاستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة: دور التجديد الاستراتيجي كوسيط في شركات الاتصالات الأردنية. *مشكلات وآفاق في الإدارة*، 22 (1)، 446-461.
- [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.36](https://doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.36)
- عبد المجيد، ع.، وعبد المجيد، م. (2022). الميزة التنافسية: دراسة تحليلية. *مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية*، 15(3)، 150-167.
- العنزي، نايف بن عمّاش السويلم. (2022). دور الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، المجلد 46، العدد 3، ص ص 265-294.*
- محمد، عبد الحكيم. (2012). الميزة التنافسية في المنظمات. بغداد: دار الكتب العلمية.
- منصور، عادل (2011). البحث العلمي وتحديات التنمية. بيروت: المركز الثقافي العربي.
- الناقعة، عيسى محمود. (2006). التعليم الجامعي والجودة الشاملة: منظور مستقبلي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- اليونسكو، معهد الإحصاء. (بدون تاريخ). *المؤسسة التعليمية العامة*. اليونسكو.
- <https://uis.unesco.org/en/glossary-term/public-educational-institution>

1. Abu Shama, A. (2015). *Al-Idara Al-Istratijiya [Strategic Management]*. Amman: Dar Al-Fikr.
2. Al-Enezi, N. bin Amash Al-Suwailim. (2022). Dawr Al-Rashaqa Al-Istratijiya fi Idarat Al-Azamat fi Al-Jami'at Al-Su'udiyya [The Role of Strategic Agility in Crisis Management in Saudi Universities]. *Majallat Kuliyat Al-Tarbiyya fi Al-Ulum Al-Tarbawiyya, Jami'at Ain Shams*, 46(3), 265–294.
3. Al-Shami, R. (2021). *Al-Munazzamat Al-Rashiqah: Bina' Al-Qudra Al-Tanafusiya fi Bii'at Al-Amal Al-Haditha [Agile Organizations: Building Competitive Capability in the Modern Work Environment]* (1st ed.). Amman, Jordan: Dar Al-Fikr.
4. Al-Shawabkeh, K. M. (2024). The impact of strategic agility on sustainable competitive advantage: The mediating role of strategic renewal at Jordanian telecommunication companies. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 446–461. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.36](https://doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.36)
5. Al-Zaben, N. (2014). *Al-Qiyada Al-Istratijiya wa Dawruha fi Tahqiq Al-Meeza Al-Tanafusiya: Dirasa Maydaniya [Strategic Leadership and its Role in Achieving Competitive Advantage: A Field Study]*. Unpublished Master's Thesis, Middle East University, Jordan.
6. Abd Al-Majid, A., & Abd Al-Majid, M. (2022). Al-Meeza Al-Tanafusiya: Dirasa Tahliliya [Competitive Advantage: An Analytical Study]. *Majallat Al-Buhuth Al-Idariya wa Al-Iqtisadiya*, 15(3), 150–167.
7. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
8. Jafari-Sadeghi, V., Garcia-Perez, A., & Di Giudice, M. (2022). Strategic agility, openness and performance: A mixed method comparative analysis of firms operating in developed and emerging markets. *Review of Managerial Science*, 18, 1207–1238. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00562-4>
9. Karoney, F., Awino, Z. B., Aosa, E., & Wainaina, G. (2024). Strategic agility and sustainable competitive advantage: How to leverage top management team characteristics.
10. Mansour, A. (2011). *Al-Bahth Al-Ilmi wa Tahaddiyat Al-Tanmiya [Scientific Research and Development Challenges]*. Beirut: Al-Markaz Al-Thaqafi Al-Arabi.
11. Muhammad, A. (2012). *Al-Meeza Al-Tanafusiya fi Al-Munazzamat [Competitive Advantage in Organizations]*. Baghdad: Dar Al-Kutub Al-Ilmiya.
12. Naqa, I. M. (2006). *Al-Ta'aleem Al-Jami'i wa Al-Jawda Al-Shamila: Manzur Mustaqbali [University Education and Total Quality: A Future Perspective]*. Amman: Dar Al-Maseera li Al-Nashr wa Al-Tawzi'.
13. Narasimhan, R. (2006). Strategic agility and competitive advantage: Exploring organizational capabilities. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1234–1250.
14. Ofoegbu, O. E., & Akanbi, P. A. (2008). Strategic agility and organizational performance: An empirical study. *Journal of Business and Management Studies*, 4(2), 123–135.
15. Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
16. Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice—Application of a methodology. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5/6), 772–794. <https://doi.org/10.1108/01443570110390462>
17. UNESCO Institute for Statistics. (n.d.). Al-Mu'assasa Al-Taleemiyya Al-Aama [Public Educational Institution]. Retrieved from <https://uis.unesco.org/en/glossary-term/public-educational-institution>
18. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2008). *Strategic management and business policy* (11th ed.). Pearson Education.