



الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الأندلس للعلوم والتقنية

عمادة الدراسات العليا

كلية العلوم الإدارية

إدارة الأعمال

أثر التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية

دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية

رسالة مقدمة إلى قسم العلوم الإدارية كجزء من متطلبات الحصول على درجة

الماجستير

تخصص إدارة الأعمال

إعداد الطالب :

عبدالكريم علي ناجي العماري

إشراف:

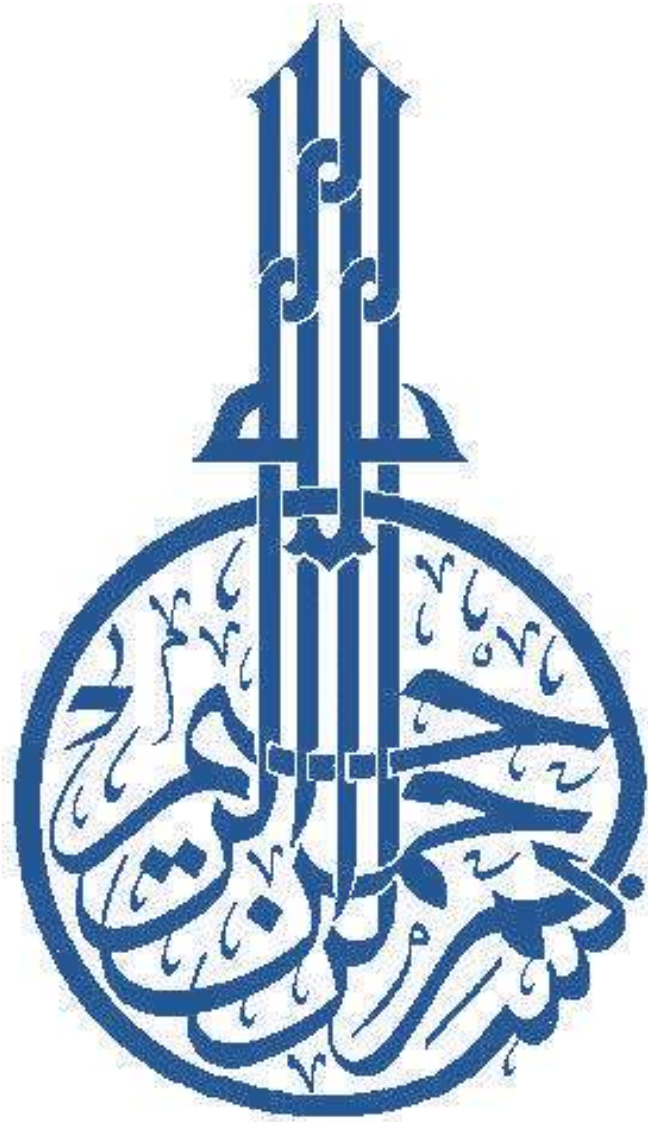
الدكتور / جمال ناصر الكميم

أستاذ إدارة الأعمال وأنظمة الجودة المساعد

نائب رئيس جامعة 21 سبتمبر

صنعاء

2017



قال تعالى:

((وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَبِّرَ اللّٰهُ

عَمَلَكُمْ وَرَسُولَهُ وَالْمُؤْمِنُونَ))

صدق الله العظيم

سورة التوبة، الآية (105)

تقرير المراجع اللغوي بصلاحية رسالة الماجستير

بيانات الطالب:

اسم الطالب الرباعي: عبد الكريم علي ناصر العماري (الرقم الجامعي:)
الكلية: العلوم الإدارية التخصص: إدارة الأعمال

عنوان الرسالة:

أثر التحول الرقمي في بيئة العمل المتغيرة في الجامعات اليمنية
دراسة مقارنة بين جامعات اليمن في ظل التطور التكنولوجي

تم اختياركم من قبل الدراسات العليا بجامعة الأندلس للمراجعة اللغوية لرسالة الماجستير للحكم عليها في: صحة
المصطلحات والمفاهيم اللغوية، والصحة النحوية والصرفية، والخلو من الأخطاء الإملائية، والخلو من الأخطاء المطبعية،
وصحة استخدام علامات الترقيم.

رأي المراجع اللغوي:

تفضلت بالرسالة المهمة من حيث المشقة التي عرضتكم. وقد عالجت
الموضوع، أسلوباً سليماً وتحريراً جيداً.
وسكانت التي خلتها من الأخطاء اللغوية والإملائية بالدرجة الأولى.
رغم أن المراجعة اللغوية بقراءة المعتمدة لها.
لذا فهي صالحة للمناقشة.

وعليه يتم استكمال إجراءات مناقشة الطالب للرسالة.

٢٠١٧
المراجع اللغوي
أ.د. خالد بن علي (م.ع.ع.ع.)

قرار لجنة مناقشة رسالة ماجستير رقم (12)

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين... وبعد:

تم بحمد الله وتوفيقه يوم الخميس بتاريخ: 29/ محرم/ 1439 هـ الموافق: 19/ 10/ 2017م، اجتماع اللجنة

المشكلة بقرار مجلس الدراسات العليا رقم (1) بتاريخ: 13/ 10/ 2017 م

لمناقشة الطالب/؛ عبدالكريم علي ناجي العماري كلية: العلوم الادارية تخصص: ادارة اعمال .

في رسالته التي هي بعنوان: اثر التوجيه الاستراتيجي للجامعات على الميزة التنافسية دراسة مقارنة بين الجامعات الالهية والجامعات الحكومية في اليمن .

وبعد مناقشة علنية للطالب من الساعة 10 صباحا إلى الساعة 12:30 وبعد المدلوثة والمناقشة، اتخذت اللجنة

القرار التالي:




إجازة الرسالة ويمنح الطالب معدل (96%) بتقدير (ممتاز) .

إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات عليها بمعرفة المشرف ويمنح الطالب معدل (%) بتقدير () .

إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات بمعرفة المشرف وموافقة الدكتور ~~.....~~ بمعدل

(%) بتقدير () .

أسماء لجنة المناقشة والحكم

م	اسم المناقش	الصفة	الدور في المناقشة	التوقيع
1.	أ.م.د. جمال ناصر الكميم	مشرفا	رئيسا	
2.	أ.م.د. أمال محمد المجاهد	مناقشا خارجيا	عضوا	
3.	د. سعيد عبدالمومن انعم	مناقشا داخليا	عضوا	

يعتمد،،،

عميد الدراسات العليا
أ.م.د/ يحيى عبدالرزاق قطران

مدير الدراسات العليا

المختص

الإهداء

- إلى أبي وأمي رحمهما الله برأ وإحساناً.
- إلى إخوتي اعتزازاً و عرفاناً.
- إلى زوجتي وفاءً وإخلاصاً.
- إلى الزهرة المشرقة ابنتي ريما- بهجةً وأملًا.
- إلى الدكاترة الأجلاء، والاصدقاء الأعزاء- إجلالاً واحتراماً.

أهدي هذا الجهد المتواضع

الشكر والتقدير

الشكر أولاً لله العلي القدير الذي أعانني على إكمال هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساندوني في إنجاز هذه الرسالة، فلهم مني كل الشكر والتقدير.

وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور والأب الفاضل/ جمال ناصر الكميم، الذي كان لي الشرف بتفضله بقبول الاشراف على رسالتي واحاطتي بكامل الرعاية العلمية والأخوية الصادقة.

وكذلك أبعث بفائق التقدير والشكر للأساتذة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة على سعة صدورهم وتفضلهم بقراءة الرسالة وعلى ملاحظاتهم القيمة التي ستعزز من جودة الرسالة، وأيضاً جزيل شكري للأساتذة المحكمين على ما أبدوه من ملاحظات قيمة عززت من جودة الرسالة.

وأيضاً أتقدم بخالص شكري وتقديري الى كافة أساتذتي في جامعة الأندلس على الجهد والنصح الذي أحاطوني به في كل مراحل الدراسة.

كما يحتم العرفان بالجميل أن أشكر أخواني الأفاضل، وأصدقائي الأعزاء على تشجيعهم ومساندتهم لي ووقوفهم بجواري طوال مدة الدراسة وإعداد الرسالة.

وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى المدراء والعاملين في الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية على تعاونهم معي أثناء جمع البيانات الميدانية للدراسة.

والشكر موصول إلى الأخوة الأعزاء الذين سبقوني بالمعرفة في الدراسات العليا واستفدت منهم فيما يخص دراستي، وهم الاستاذ ماجد الكميم، والمحلل الإحصائي كمال قبان، والمحلل الإحصائي محمد الشيباني، وإلى كل من ساهم في مد يد العون لي خلال إعداد الرسالة.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	قائمة المحتويات
هـ	قائمة الجداول
و	قائمة الأشكال
ز	قائمة الملحقات
ح	ملخص الدراسة
2	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة
2	المقدمة
3	1-1-1 مشكلة الدراسة
4	2-1-1 أهداف الدراسة
5	3-1-1 فروض الدراسة
6	4-1-1 أهمية الدراسة
6	5-1-1 مصطلحات الدراسة
8	6-1-1 حدود الدراسة
9	7-1-1 متغيرات وأنموذج الدراسة
10	2-1 الدراسات السابقة
10	1-2-1 الدراسات العربية
17	2-2-1 الدراسات الأجنبية
19	3-2-1 التعليق على الدراسات السابقة
21	الفصل الثاني: التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية
21	1-2 الاستراتيجية:
21	1-1-2 مفهوم الاستراتيجية:
22	2-1-2 مفهوم الاستراتيجية التنافسية ومحدداتها:
22	2-2 الإدارة الاستراتيجية
22	1-2-2 مفهوم الإدارة الاستراتيجية
23	2-2-2 أهمية الإدارة الاستراتيجية وفوائدها
23	3-2-2 مكونات الإدارة الاستراتيجية
24	3-2 التوجه الاستراتيجي
24	1-3-2 مفهوم التوجه الاستراتيجي
25	2-3-2 أنواع التوجهات الاستراتيجية
25	3-3-2 فوائد وأهمية التوجه الاستراتيجي
26	4-3-2 محاور التوجه الاستراتيجي
28	5-3-2 مكونات التوجه الاستراتيجي
34	4-2 التنافسية
34	1-4-2 مفهوم وأهداف التنافسية
35	2-4-2 تحليل المنافسين
36	3-4-2 نطاق التنافس
37	5-2 الميزة التنافسية
37	1-5-2 مفهوم وأهداف وخصائص وأنواع الميزة التنافسية
38	2-5-2 عوامل بناء الميزة التنافسية ومراحل تحقيقها
38	3-5-2 مصادر الميزة التنافسية ومكوناتها
39	4-5-2 دورة حياة الميزة التنافسية

الصفحة	الموضوع
40	2-5-5 الميزة التنافسية المستدامة:
40	2-5-6 محاور الميزة التنافسية
46	2-6 الميزة التنافسية في منظمات التعليم العالي
46	2-6-1 مستويات تنافسية التعليم العالي ومنظماته ومجالات قياسها
46	2-6-2 أهم المنظمات العالمية لتقييم منظمات التعليم العالي
49	2-7 التعليم العالي في اليمن
49	2-7-1 نشأة التعليم العالي في اليمن وتطوره
50	2-7-2 أهداف منظمات التعليم العالي في اليمن
51	2-7-3 مؤشر تنافسية منظمات التعليم العالي في اليمن
53	الفصل الثالث: الاطار المنهجي للدراسة
53	3-1 منهجية الدراسة
53	3-2 مجتمع وعينة الدراسة
55	3-3 تصميم واختبار أداة الدراسة وتطبيقها
55	3-3-1 مصادر جمع البيانات
56	3-3-2 إعداد الصورة الأولية للاستبيان
56	3-3-3 تحكيم الاستبيان
57	3-3-4 إعداد الاستبيان بصورته النهائية
57	3-4 وصف أداة الدراسة
58	3-5 صدق الأداة
58	3-6 قياس ثبات أداة الدراسة
59	3-7 تطبيق الاستبيان
60	3-8 الصعوبات التي واجهت خطوات تنفيذ الدراسة
61	3-9 الاساليب الاحصائية المستخدمة لتحليل بيانات الدراسة
63	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية واختبار الفروض
63	4-1 خصائص العينة
65	4-2 توصيف مستوى التطبيق من خلال تحليل فقرات الاستبانة ومجالاته
66	4-2-1 توصيف مستوى تطبيق التوجه الاستراتيجي
68	4-2-2 توصيف مستوى تطبيق الميزة التنافسية
70	4-3 معاملات الارتباط الخطي لمتغيرات الدراسة
70	4-3-1 معاملات الارتباط بين محاور التوجه الاستراتيجي
71	4-3-2 معاملات الارتباط بين محاور الميزة التنافسية
71	4-4 اختبار الفروض
72	4-4-1 الفرض الرئيس الأول
81	4-4-2 الفرض الرئيس الثاني
89	4-4-3 الفرض الثالث
91	4-5 محاور المتغير المستقل الأكثر أهمية في تفسير التغير للمتغير التابع
94	5-1 النتائج
98	5-2 التوصيات
102	قائمة المراجع
115	الملحقات
	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الترتيب
36	المحاور الاربعة لنطاق التنافس	1
54	مجتمع الدراسة في الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية	2
55	توزيع عينة الدراسة على الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية	3
56	توزيع فقرات الأداة بصورتها الأولية بحسب المجالات والمحاور	4
57	توزيع فقرات الأداة بصورتها النهائية حسب المجالات والمحاور	5
58	قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة	6
59	توزيع الاستبيان على الفئة المستهدفة ونسبة واستعادته	7
63	خصائص عينة الدراسة بحسب الجنس	8
64	خصائص عينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة	9
65	خصائص عينة الدراسة بحسب المستوى الوظيفي	10
66	المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية وقيمة (T) لمحاور التوجه الاستراتيجي	11
68	المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية وقيمة (T) لمحاور الميزة التنافسية	12
70	معاملات الارتباط بين محاور التوجه الاستراتيجي	13
71	معاملات الارتباط بين محاور الميزة التنافسية	14
72	نتائج علاقة التوجه نحو السوق بالميزة التنافسية في الجامعات الحكومية اليمنية	15
73	نتائج علاقة التوجه نحو الريادة بالميزة التنافسية في الجامعات الحكومية اليمنية	16
74	نتائج علاقة التوجه نحو التكنولوجيا بالميزة التنافسية في الجامعات الحكومية اليمنية	17
76	نتائج علاقة الرؤية والرسالة والأهداف بالميزة التنافسية في الجامعات الحكومية اليمنية	18
77	نتائج الفروق الإحصائية في التوجه الاستراتيجي حسب الجنس في الجامعات الحكومية اليمنية	19
78	نتائج الفروق الإحصائية في التوجه الاستراتيجي حسب سنوات الخبرة في الجامعات الحكومية اليمنية	20
79	نتائج الفروق الإحصائية في التوجه الاستراتيجي حسب المستوى الوظيفي في الجامعات الحكومية اليمنية	21
80	نتائج علاقة التوجه الاستراتيجي بالميزة التنافسية في الجامعات الحكومية اليمنية	22
81	نتائج علاقة التوجه نحو السوق بالميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية	23
82	نتائج علاقة التوجه نحو الريادة بالميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية	24
83	نتائج علاقة التوجه نحو التكنولوجيا بالميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية	25
84	نتائج علاقة الرؤية والرسالة والأهداف بالميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية	26
85	نتائج الفروق الإحصائية في التوجه الاستراتيجي حسب الجنس في الجامعات الأهلية اليمنية	27
86	نتائج الفروق الإحصائية في التوجه الاستراتيجي حسب سنوات الخبرة في الجامعات الأهلية اليمنية	28

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
87	نتائج الفروق الإحصائية في التوجه الاستراتيجي حسب المستوى الوظيفي في الجامعات الأهلية اليمنية	29
88	نتائج علاقة التوجه الاستراتيجي بالميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية	30
89	نتائج الاختلافات لأثر محاور التوجه الاستراتيجي (التوجه نحو السوق، التوجه نحو الريادة، التوجه نحو التكنولوجيا، الرؤية والرسالة والأهداف) على الميزة التنافسية بين الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية اليمنية	31
91	محاور المتغير المستقل الأكثر أهمية في تفسير التغير للمتغير التابع باستخدام تحليل الانحدار المتدرج	32

قائمة الاشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
9	أنموذج الدراسة	1
29	مكونات التوجه الاستراتيجي	2
33	تصنيف الأهداف	3
35	عناصر التنافسية	4
39	دورة حياة الميزة التنافسية	5
42	مؤشرات البحث والتطوير والابتكار في اليمن للعام 2015	6

قائمة الملحقات

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
115	محاوَر التوجه الاستراتيجي	أ
116	الاستبانة بعد التحكيم	ب
120	أسماء الأساتذة المحكمين	ج
121	أسماء الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية	د
122	خطاب الجامعة لتسهيل جمع البيانات إلى الجامعات المستهدفة	هـ
123	إفادة المركز الوطني للمعلومات حول عنوان الدراسة	و

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر محاور التوجه الاستراتيجي (التوجه نحو السوق، التوجه نحو الريادة، التوجه نحو التكنولوجيا، الرؤية والرسالة والأهداف) على الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية، وتحديد أثر اختلاف العوامل الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) على التوجه الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والأهلية.

كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى الاختلاف في اثر محاور التوجه الاستراتيجي (التوجه نحو السوق، التوجه نحو الريادة، التوجه نحو التكنولوجيا، الرؤية والرسالة والأهداف)، على الميزة التنافسية بين الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية.

وتمثل مجتمع الدراسة في الإدارات العليا والتنفيذية في الجامعات الحكومية والأهلية، والذي بلغ (454)، وحيث بلغت عينة الدراسة (219) مفردة، أي ما نسبته (48.24%) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بنوعيه التحليلي والمقارن، كما تم تطوير استبانة كأداة لقياس فروض الدراسة، كما تم تحليل البيانات احصائياً باستخدام برنامج (Spss).

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط طردية عالية بين التوجه الاستراتيجي (بمحاوره الفرعية) والميزة التنافسية في الجامعات الحكومية، وأن التوجه الاستراتيجي (بمحاوره الفرعية) له أثر في تعزيز الميزة التنافسية وبدلالة إحصائية، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي ومحاوره الفرعية في الجامعات الحكومية تُعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المستوى الوظيفي، باستثناء محور التوجه نحو السوق، كما أكدت نتائج الدراسة أن أكثر محاور التوجه الاستراتيجي تأثيراً على الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية مرتبة بحسب الأهمية كانت في التوجه نحو الريادة، يليه التوجه نحو التكنولوجيا، ثم الرؤية والرسالة والاهداف، وأخيراً التوجه نحو السوق.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية عالية بين التوجه الاستراتيجي (بمحاوره الفرعية) والميزة التنافسية في الجامعات الأهلية، وأن التوجه الاستراتيجي (بمحاوره الفرعية) له أثر في تعزيز الميزة التنافسية وبدلالة إحصائية، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الجامعات الأهلية للتوجه الاستراتيجي ومحاوره الفرعية تُعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الجامعات الأهلية للتوجه الاستراتيجي ومحاوره الفرعية تُعزى لمتغير سنوات

الخبرة، والمستوى الوظيفي باستثناء محور التوجه نحو السوق، إذ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، كما أكدت نتائج الدراسة أن أكثر محاور التوجه الاستراتيجي تأثيراً على الميزة التنافسية مرتبة بحسب الأهمية كانت في الرؤية والرسالة والاهداف، ثم التوجه نحو الريادة، بينما لم يكن لمحوري التوجه نحو السوق والتوجه نحو التكنولوجيا، أثر كبير على الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية.

بالإضافة إلى ذلك أثبتت الدراسة وجود اختلافات لأثر محاور التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية بين الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية، وذلك لصالح الجامعات الحكومية في محوري التوجه نحو السوق، والتوجه نحو التكنولوجيا، ولصالح الجامعات الأهلية في محوري الرؤية والرسالة والاهداف، والتوجه نحو الريادة.

وقدمت الدراسة العديد من التوصيات للجامعات الحكومية أهمها أن على الإدارات العليا تحقيق حاجات ورغبات العملاء، واتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على تحليل البيئة، بالإضافة إلى نشر ثقافة الريادة، والتوجه نحو تحقيقها، والحرص على تبني التكنولوجيا الحديثة، وتطبيقها بالشكل الأمثل في الخدمات التعليمية، وتحويل رؤية ورسالة الجامعة إلى خطط وسياسات وبرامج، توفير موازنة كافية للبحث العلمي، وتطوير مراكز الأبحاث العلمية، والسعي للحصول على براءات اختراع، نشر ثقافة الجودة، وتوفير بنية تحتية تتناسب معها، استقطاب العاملين ذوي التوجهات الإبداعية، توفير الوسائل التي تساعدهم على الإبداع.

كما قدمت الدراسة العديد من التوصيات للجامعات الأهلية أهمها أن على الإدارات العليا استخدام وسائل الترويج المناسبة لبرامجها التعليمية، والعمل على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية بناءً على تحليل البيئة، والحرص على تبني التكنولوجيا الحديثة، وتطبيقها بالشكل الأمثل، بالإضافة إلى تبني الإبداع واكتشاف طرائق جديدة لإنجاز الاعمال وتشجيع عملية البحث والتطوير الإبداعي، والسعي للحصول على براءات اختراع، الحرص على استقطاب العاملين ذوي التوجهات الإبداعية ومنحهم الصلاحيات الكافية للتغيير والتطوير، والحرص على تطوير مراكز الأبحاث العلمية وتوفير موازنة كافية لذلك، والسعي لتحسين الجامعات في مجال البحث العلمي مقارنة بالمنافسين، خلق بيئة مناسبة لتطبيق الجودة في الجامعات الأهلية، كما على الجامعات الأهلية أن تعمل على تدعيم ميزتها التنافسية عبر الاهتمام بالتوجه نحو السوق، والتوجه نحو التكنولوجيا.

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة
والدراسات السابقة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

يتضمن الفصل الأول الإطار العام للدراسة والذي يتمثل في مقدمة ومشكلة الدراسة وأهميتها، وفروض الدراسة والمصطلحات الواردة فيها وحدود الدراسة، ومتغيرات وأنموذج الدراسة، كما يتناول الدراسات السابقة.

المقدمة:

يُمثل التعليم العالي أهمية كبيرة في حياة الفرد والمجتمع، إذ يسعى إلى مواكبة التحديثات التي يشهدها العصر الحديث من حيث التطور المعرفي والتقدم التكنولوجي، والنمو الاقتصادي والتجاري الهائل، كما يسعى قطاع التعليم العالي إلى مواكبة التطورات المتسارعة في قطاعات الأعمال الصناعية والخدمية، وإلى الاستجابة السريعة لمتطلباتها، عن طريق إعداد مخرجات ذات قدرات معرفية عالية لدى الخريجين، قادرة على تحقيق أهداف منظمات التعليم العالي، والعمل على مواجهة التحديات والصعوبات التي تواجه جميع القطاعات الصناعية والخدمية، والسعي نحو تحقيق التطوير والتنمية وفق التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة.

لذا فإن أنظمة منظمات التعليم العالي التقليدية ستكون عاجزة عن مواكبة النمو والتطور الناتج عن النهضة المعرفية المتسارعة، وهذا ما يدفع بمنظمات التعليم العالي في الجمهورية اليمنية إلى التوجه الاستراتيجي، كي تتلائم مع هذه المتغيرات والتطورات الحديثة والمتسارعة.

إن التوجه الاستراتيجي يجعل من الإدارات في منظمات التعليم العالي تترك تماماً لرؤيتها ورسالتها وأهدافها والانشطة التي تقوم بها، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لتلك المنظمات، وتحقيق أهداف عملائها عبر إيجاد مخرجات ذات كفاءة عالية من الطلاب الخريجين، وكذلك يساعد التوجه الاستراتيجي المنظمات في التعرف على بيئتها الداخلية والخارجية، والسياسات التي تتبعها، والثقافة التنظيمية للمنظمات، وماهي احتياجاتها من الموارد البشرية، ويُعبر عن الكيفية التي سيتم بواسطتها انجاز الأهداف الاستراتيجية، وكذلك يسعى التوجه الاستراتيجي إلى التحسين في العناصر الايجابية، في الوقت نفسه الذي يسعى إلى تقليص العناصر السلبية والمحبطة لعمل المنظمات، وهذا ما سيجعل منظمات التعليم العالي في الجمهورية اليمنية تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في إيجاد مخرجات ذات مستوى عالي من الكفاءة، والعمل على تحقيق الأهداف وفق

معايير الجودة التي تُرضي عملائها من الخريجين، وكذلك من المجتمع والمنظمات الصناعية والخدمية التي لا يمكنها الاستغناء عن المورد البشري ذات الكفاءة العالية.

1-1-1 مشكلة الدراسة:

إن خروج معظم منظمات التعليم العالي العربية من التصنيفات العالمية أو حصولها على مراكز متأخرة يُعد مؤشراً لإعادة النظر في أوضاع تعليمنا الجامعي على وجه العموم، ومنها منظمات التعليم العالي اليمنية.

إذ تتمثل مشكلة الدراسة في قصور التوجهات الاستراتيجية لمنظمات التعليم العالي، والذي قد يؤدي إلى ضعف القدرة على تحقيق الميزة التنافسية على المستوى المحلي والعالمي. وتأسيساً على ما تم طرحه يمكن إبراز المشكلة في التساؤلات الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية في الجامعات الحكومية وفي الجامعات الأهلية اليمنية؟

السؤال الثاني: ما أثر التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية اليمنية؟ وينبثق من هذا السؤال الاسئلة الفرعية الآتية:-

- 1- ما أثر التوجه نحو السوق على الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية اليمنية؟
- 2- ما أثر التوجه نحو الريادة على الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية اليمنية؟
- 3- ما أثر التوجه نحو التكنولوجيا على الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية اليمنية؟
- 4- ما أثر الرؤية والرسالة والأهداف على الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية اليمنية؟
- 5- ما أثر اختلاف العوامل الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، الوظيفة) على التوجه الاستراتيجي في الجامعات الحكومية اليمنية؟

السؤال الثالث: ما أثر التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية؟

وينبثق من هذا السؤال الاسئلة الفرعية الآتية:-

- 1- ما أثر التوجه نحو السوق على الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية؟
- 2- ما أثر التوجه نحو الريادة على الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية؟
- 3- ما أثر التوجه نحو التكنولوجيا على الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية؟
- 4- ما أثر الرؤية والرسالة والأهداف على الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية؟

5- ما أثر اختلاف العوامل الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، الوظيفة) على التوجه الاستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية؟

السؤال الرابع: ما مدى اختلاف أثر محاور التوجه الاستراتيجي (التوجه نحو السوق، التوجه نحو الريادة، التوجه نحو التكنولوجيا، الرؤية والرسالة والأهداف) على الميزة التنافسية بين الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية؟

السؤال الخامس: ماهي محاور التوجه الاستراتيجي الأكثر تأثيراً على الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية؟

1-1-2 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- معرفة أثر التوجه الاستراتيجي ومحاورة الأربعة (التوجه نحو السوق، التوجه نحو الريادة، التوجه نحو التكنولوجيا، الرؤية والرسالة والأهداف) على الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية اليمنية.

2- تحديد أثر اختلاف العوامل الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، الوظيفة) على التوجه الاستراتيجي في الجامعات الحكومية اليمنية؟

3- معرفة أثر التوجه الاستراتيجي ومحاورة الأربعة (التوجه نحو السوق، التوجه نحو الريادة، التوجه نحو التكنولوجيا، الرؤية والرسالة والأهداف) على الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية.

4- تحديد أثر اختلاف العوامل الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، الوظيفة) على التوجه الاستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية.

5- التعرف على مدى الاختلاف في اثر التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية بين الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية اليمنية.

6- اقتراح بعض التوصيات التي تساهم في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية بناءً على النتائج التي ستظهرها الدراسة.

3-1-1 فروض الدراسة:

بناءً على مشكلة وتساؤلات الدراسة وأهدافها يمكن صياغة الفروض الآتية:-

الفرض الرئيس الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية في الجامعات الحكومية اليمنية.

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية الآتية:-

- الفرض الفرعي الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التوجه نحو السوق والميزة التنافسية في الجامعات الحكومية اليمنية.
- الفرض الفرعي الثاني: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التوجه نحو الريادة والميزة التنافسية في الجامعات الحكومية اليمنية.
- الفرض الفرعي الثالث: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التوجه نحو التكنولوجيا والميزة التنافسية في الجامعات الحكومية اليمنية.
- الفرض الفرعي الرابع: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرؤية والرسالة والأهداف والميزة التنافسية في الجامعات الحكومية اليمنية.
- الفرض الفرعي الخامس: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي في الجامعات الحكومية اليمنية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

الفرض الرئيس الثاني: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية.

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية الآتية:

- الفرض الفرعي الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التوجه نحو السوق والميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية.
- الفرض الفرعي الثاني: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التوجه نحو الريادة والميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية.
- الفرض الفرعي الثالث: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التوجه نحو التكنولوجيا والميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية.

• الفرض الفرعي الرابع: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرؤية والرسالة والأهداف والميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية.

• الفرض الفرعي الخامس: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، الوظيفة).

الفرض الثالث: لا توجد اختلافات لأثر التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية بين الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية اليمنية.

4-1-1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

1-4-1-1 الأهمية العلمية:

تظهر الأهمية العلمية للدراسة في محاولتها وضع إطار لمحاور التوجه الاستراتيجي (التوجه نحو السوق، التوجه نحو الريادة، التوجه نحو التكنولوجيا، الرؤية والرسالة والأهداف)، إذ أن التوجه الاستراتيجي لا زال مفتوح المجال للباحثين نظراً لتعدد محاوره وأبعاده ومتغيراته الفرعية، ومن خلال هذا التأطير سيتم التعريف به وبمحاوره وأثره على الميزة التنافسية، كما ستمثل إضافة علمية إلى موضوع التوجه الاستراتيجي في المكتبة اليمنية.

2-4-1-1 الأهمية العملية:

تبرز الأهمية العملية للدراسة انها تسعى إلى تطوير وتحسين العمليات الإدارية والأكاديمية في الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية بشكل عام، وتحديد توجهاتها الاستراتيجية بما يضمن لها ميزة تنافسية على المستوى المحلي والعالمي.

5-1-1 مصطلحات الدراسة:

تشمل مصطلحات الدراسة التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة الحالية، وهي كالآتي:

التوجه الاستراتيجي :

يُعرف التوجه الاستراتيجي بأنه فلسفة المنظمة حول التعاطي مع الأعمال عبر مجموعة القيم والمعتقدات المتأصلة التي توجه المنظمة نحو الأداء المتميز (Zhou and others, 2005: 44).

التوجه نحو السوق:

يُعرف التوجه نحو السوق أنه توليد المنظمة الواسع لمعلومات السوق المتعلقة بالحاجات الحالية والمستقبلية، ونشر المعلومات أفقياً وعمودياً داخل المنظمة، واستجابة المنظمة له (ملكي والضمور، 2009: 71).

التوجه نحو الريادة:

عرف (Covin & Slevin, 1988: 218) التوجه نحو الريادة بأنه المدى الذي يميل فيه مدير الإدارة العليا إلى تبني المخاطرة المتصلة بالنشاط وتفضيل التغيير والإبداع، بقصد الحصول على الميزة التنافسية والتنافس المجازف مع المنظمات الأخرى.

التوجه نحو التكنولوجيا:

يُعرف التوجه نحو التكنولوجيا بأنه استثمار حقيقي في البحث والتطوير، واستعمال التكنولوجيا المتقدمة، والمسح المسبق والحصول على أنواع التكنولوجيا الجديدة المختلفة من داخل وخارج ميدان الصناعة وتحقيق التكامل بينها (جلاب، 2013: 49).

الرؤية والرسالة والأهداف:

أولاً: الرؤية: هي التوجه المستقبلي للمنظمة ومسار أعمالها، فهي ترشد المنظمة لما تسعى القيام به لكي تصبح في مكانتها المميزة في المستقبل (محمد، 2012: 65).

ثانياً: الرسالة: هي عبارة عن نص رسمي يصدر من الإدارة العليا، وفي إطار هذا النص يمكن أن تستمر المنظمة على المدى البعيد بمزاولة نشاطها وتطويرها (غراب، 1995: 54).

ثالثاً: الأهداف: هي تلك المستويات المستهدفة والمحددة والقابلة للقياس من أجل تحقيق الغايات الاستراتيجية (بني حمدان وإدريس، 2007: 152).

الميزة التنافسية:

تُعرف الميزة التنافسية أنها مجال تتمتع به المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية. (إدريس والمرسي، 2006: 56).

البحث العلمي:

يُعرف البحث العلمي بأنه المحاولة لاكتشاف وتحقيق وتطوير المعرفة الإنسانية، وكذلك التنقيب عنها بنقد علمي متكامل وواضح (محجوب، 2005: 31).

الجودة:

الجودة تعني الوفاء بمتطلبات المستهلك وتجاوزها، كما تعني تحقيق أعلى درجة من الجودة المثالية بأقل تكلفة ممكنة في كل المراحل، وتكامل جهودات كافة الأنشطة والأقسام من خلال تحسين العمليات (الدبر وخميس، 2013: 23).

الإبداع:

يُعرف الإبداع بأنه عبارة عن أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل للمشكلات، أو تطوير أساليب أو أهداف، أو تعميق رؤية أوسع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال مميزة ومتطور تعبر بأصحابها إلى الأمام (قنديل، 2010: 125).

الجامعات:

هي تلك المنظمات التربوية التي تقدم لطلابها الحاصلين على شهادة الثانوية العامة وما يعادلها تعليماً نظرياً معرفياً ثقافياً يتبنى أسساً أيولوجية وإنسانية يلزمه تدريب مهني، يهدف إلى إخراجهم إلى الحياة العامة كأفراد منتجين، فضلاً عن مساهمتها في معالجة القضايا الحيوية التي تظهر على فترات متفاوتة في المجتمع وتؤثر على تفاعلات هؤلاء الطلاب المختلفة (البرادعي، 2002: 290).

1-1-6 حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في الآتي:

1-1-6-1 الحدود الموضوعية:

ركزت الدراسة على مقارنة أثر التوجه الاستراتيجي كمتغير مستقل على الميزة التنافسية كمتغير تابع بين الجامعات الحكومية والأهلية، ومعرفة أوجه الشبه والاختلاف في مدى مستوى تطبيق التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية للجامعات الحكومية والأهلية في اليمن.

1-1-6-2 الحدود المكانية:

تمثلت الحدود المكانية للدراسة في المراكز الرئيسية لمنظمات التعليم العالي في اليمن والمتمثلة بالجامعات الحكومية والجامعات الأهلية، والبالغ عددها (11) جامعة حكومية، وعدد (28) جامعة أهلية، وبحسب تقرير الموقع الإلكتروني لوزارة التعليم العالي.

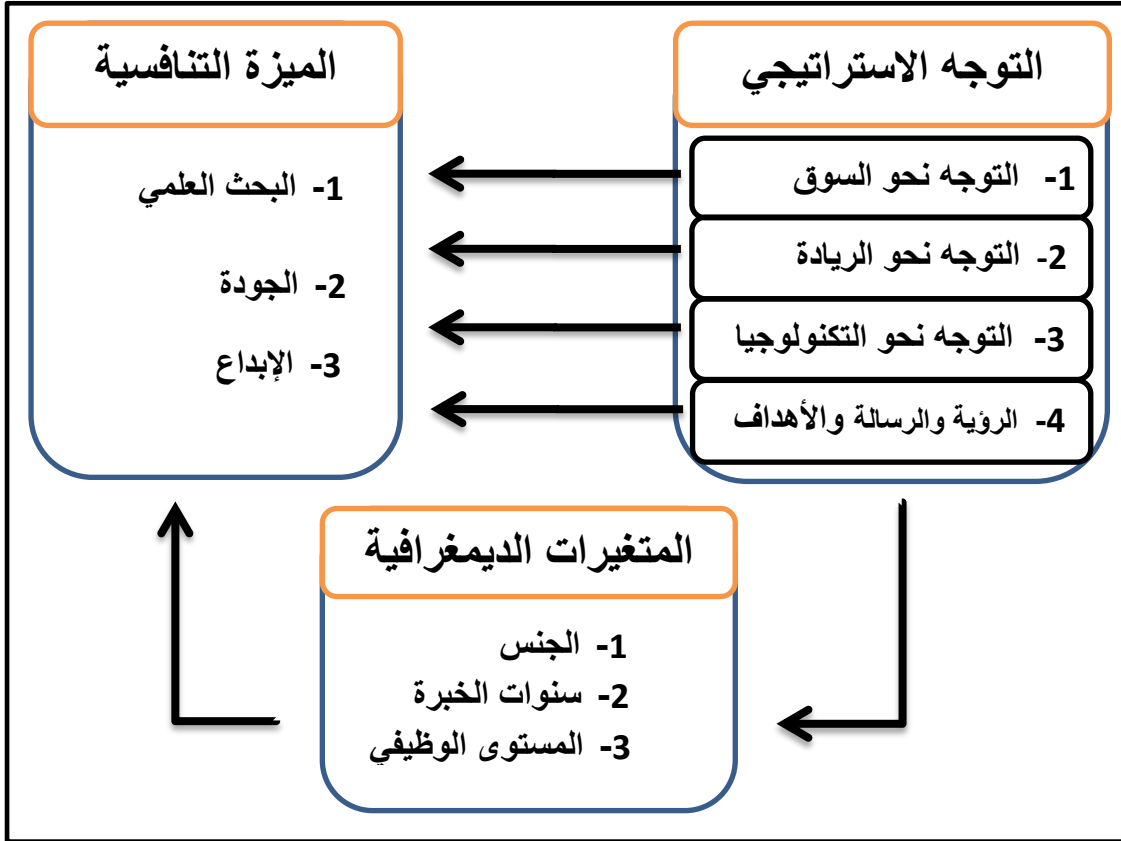
1-1-6-3 الحدود الزمانية:

تناولت الدراسة الفترة من (2011 - 2016 م)، إذ تمثل فترة استراتيجية تظهر فيها الميزة التنافسية لمنظمات التعليم العالي خلال تلك الفترة، فضلاً عن أن تلك الفترة تعتبر صعبة ومتشابهة من حيث تقلبات الظروف البيئية المحيطة بجميع المنظمات اليمنية وخاصة منظمات التعليم العالي، وأيضا تعتبر هذه الفترة هي الفترة الأقرب لسنة الدراسة الحالية.

7-1-1 متغيرات وأنموذج الدراسة:

وفقاً لفروض الدراسة فإن متغيرات الدراسة تشمل على متغير مستقل ومتغير تابع، والشكل رقم (1) يبين متغيرات وأنموذج الدراسة المتمثل بالمتغير المستقل والمتغير التابع للدراسة، والتي تم تحديدها بالاعتماد على متغيرات الدراسات السابقة وما ذكر في الأدبيات النظرية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة:

شكل رقم (1) يوضح أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

2-1 الدراسات السابقة:

تمهيد:

فُسمت الدراسات السابقة إلى الدراسات العربية، والدراسات الأجنبية، ثم ما تميزت به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

1-2-1 الدراسات العربية:

1- دراسة فرج الله (2017) بعنوان: دور التوجه الاستراتيجي في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات مدخل إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور المفسر للتوجه الاستراتيجي في العلاقة بين توافر متطلبات منهج إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وخلصت الدراسة إلى أن متطلبات منهج إعادة هندسة العمليات وكذلك تبني التوجهات الاستراتيجية تتوافر بدرجة كبيرة لدى الشركات عينة الدراسة، وأوضحت وجود أثر معنوي ايجابي بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي، وكذلك بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والتوجه الاستراتيجي، وأشارت إلى وجود أثر معنوي ايجابي بين تبني التوجهات الاستراتيجية والأداء التشغيلي، وكشفت أيضاً على أن محاور التوجهات الاستراتيجية (التوجه بالسوق، التوجه الإبداعي، التوجه بالتعلم)، تتوسط العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي بدرجات متباينة.

2- دراسة الكميم (2017) بعنوان: دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن من خلال معرفة دور (التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، التفكير الموجه، والتفكير الإبداعي)، في تعزيز الميزة التنافسية، (الجودة، التكلفة، رضا العملاء)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تطوير استبانة كأداة لقياس فروض الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية للبنوك العاملة في اليمن.

3- دراسة الحرثي (2016) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي في

سوق الإتصالات اليمنية، (دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للإتصالات).

هدفت الدراسة إلى التعريف بواقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة العامة للإتصالات، واستخدمت المنهج البحثي الوصفي التحليلي، وأعتمد الباحث في استراتيجية جمع البيانات باستخدام اداة الاستبيان المطروح على عينة البحث. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين عن واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة، ووجود علاقة طردية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة، كذلك وجود علاقة تأثير طردية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة.

4- دراسة صادق و أخرون (2016) بعنوان: دور عناصر المزيج التسويقي الخدمي 7P's في

تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة جامعة حياة الخاصة للعلوم والتكنولوجيا).

هدفت الدراسة إلى معرفة عناصر المزيج التسويقي الخدمي 7P's في تحقيق الميزة التنافسية، ولتحقيق الهدف تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات متضمنة أبعاد الدراسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة وتأثير بين عناصر المزيج التسويقي وتحقيق الميزة التنافسية.

5- دراسة عسكر (2016) بعنوان: درجة ممارسة القيادة الريادية وعلاقتها بتحقيق الميزة

التنافسية في الجامعات الأهلية في اليمن.

هدفت الدراسة إلى قياس درجة ممارسة القيادة الريادية في الجامعات الأهلية والتعرف على مدى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية في اليمن من وجهة نظر عمداء الكليات، وكذلك تحديد العلاقة بين ممارسة القيادة الريادية وتحقيق الميزة التنافسية في تلك الجامعات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والمنهج الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة في قياس أهداف الدراسة، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج، من أهمها:

أن درجة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية في اليمن متوفرة وبدرجة متوسطة، فضلاً عن وجود علاقه ارتباط موجبة وقوية جداً بين درجة ممارسة القيادة الريادية وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية.

6- دراسة جلاب (2013) بعنوان: دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية (بحث ميداني في جامعة كربلاء).

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الدور الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي بمحاوره (التوجه نحو السوق، والتوجه نحو الريادة، والتوجه التكنولوجي) في اليقظة الريادية (الفحص والبحث، الاقتران والاتصال، التقييم والحكم) وقد اعتمد الباحث على الاستبانة في جمع بيانات الدراسة، وباستعمال عدد من أساليب الإحصاء الوصفي ومعامل الارتباط توصلت الدراسة إلى بعض النتائج والتي من أهمها:

وجود تباين في التوجه الاستراتيجي واليقظة الريادية، إذ أن الاهتمام بكل من التوجه نحو السوق والتوجه نحو الريادة والتوجه التكنولوجي يتسبب في زيادة اليقظة الريادية.

7- دراسة رشيد والزيادي (2013) بعنوان: دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز (دراسة تحليلية لآراء القيادات في عينة من جامعات الفرات الأوسط).

هدفت الدراسة إلى تناول الدور الذي يلعبه التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، حيث اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لقياس متغيرات الدراسة، وكشفت عن وجود علاقة ارتباط وأثر ذي دلالة إحصائية بين محاور التوجه الريادي والأداء الجامعي المتميز.

8- دراسة القاسم (2013) بعنوان: أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الخصائص الريادية في تبني التوجهات الاستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في مدينة عمان، حيث استخدم الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي معتمداً بذلك على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للخصائص الريادية بدلالة محاورها (الثقة بالنفس، المبادرة، حب الإنجاز، الاستقلالية، وتحمل المسؤولية، الإبداع، المخاطرة) في تبني التوجهات الاستراتيجية الخاصة بمدينة عمان.

9- دراسة الناييف (2013) بعنوان: دور تكنولوجيا البيانات في تحقيق المزايا التنافسية لمؤسسات التعليم العالي (دراسة استطلاعية في جامعة حائل).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تكنولوجيا البيانات في تحقيق المزايا التنافسية في مؤسسات التعليم العالي في ضوء تشخيص علاقة الارتباط والأثر بينهما، وكذلك التعرف على مكونات

التكنولوجيا التي تسهم في تحقيق المزايا التنافسية في ضوء اختبار طبيعة وقوة علاقة الارتباط والأثر بينهما، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج أبرزها:

إن تكنولوجيا البيانات وإدارة المعرفة المستخدمة بالجامعة تلعب دوراً أساسياً في تحسين جودة الخدمات التعليمية والإدارية القائمة، واستحداث خدمات جديدة تحقق لها التميز على المنافسين، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا البيانات والمجالات الخمس للميزة التنافسية (الجودة، الأداء المالي، السيطرة على سوق العمل، كفاءة العمليات، والإبداع والتطوير).

10- دراسة التلباني وآخرون (2012) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية (دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظة غزة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وتم جمع البيانات بواسطة استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض، وظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي (رسالة، أهداف رئيسية، خطط وسياسات وبرامج) وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (التميز، الإبداع، التكلفة الأقل) للشركات [موضوع الدراسة].

11- دراسة الصالح (2012) بعنوان: بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفاهيم ومجالات واستراتيجيات بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية، وأهم المتطلبات لكل من المجالات والاستراتيجيات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لبناء الخلفية النظرية للدراسة، بينما استخدم المنهج الوصفي المسحي التحليلي لإجراء الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها، حيث استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات بقصد تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

إن مجالات البحث العلمي (التعليم، التقنية، إنتاج المعرفة) المجالات تعتبر الأكثر أهمية لبناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر أعضاء مجالس الجامعات السعودية، وكذلك تعتبر استراتيجيات (التميز، والتركيز من أجل التمايز، والمقارنة المرجعية

والتحالفات الاستراتيجية) الخيار الأنسب استراتيجياً لبناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر أعضاء مجالس الجامعات السعودية، وتحثل متطلبات مجالات الميزة التنافسية ومتطلبات الاستراتيجيات التنافسية درجةً مهمةً جداً من أجل بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر أعضاء مجالس الجامعات السعودية.

12- دراسة الزريقات (2012) بعنوان: أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية (دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الاردنية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الاردنية. واستخدام الباحث استبانة لغرض جمع البيانات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: إن تصورات العاملين في المصارف التجارية الاردنية لمحاور التوجه الاستراتيجي ذات مستوى مرتفع، وأن تصوراتهم للمسؤولية الاجتماعية ذات مستوى متوسط، وكذلك وجود أثر لمحاور التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

13- دراسة بن عيشي وبن عيشي (2012) بعنوان: أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة حالة ولاية بسكرة).

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية، استخدام استبانة لجمع بيانات الدراسة، وتم اعتماد الأسلوب الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية وبين الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية محل الدراسة، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى إدراك المؤسسات الصناعية الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية تُعزى للمتغيرات الشخصية (الخبرة في الوظيفة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، العمر)، لأفراد عينة الدراسة.

14- دراسة الفقهاء (2012) بعنوان: تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي (حالة دراسية جامعة النجاح الوطنية).

هدفت الدراسة إلى البحث في دور تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، واتبعت الدراسة المنهجية الاستطلاعية والوصفية من خلال مراجعة الأدب النظري، واعتماد تجربة جامعة النجاح الوطنية حالة دراسية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

إن هناك ارتباطاً قوياً بين تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم وبين تحقيق مؤسسات التعليم العالي الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويد الطلبة بتجربة تعليمية متميزة، ودعم أعضاء الهيئة الأكاديمية بما يمكنهم من الأداء وفق معايير الجودة المرجوة، وتوفير البيئة الدراسية الداعمة للتنوع والإبداع وتصميم الأنشطة التعليمية التي تعزز الإبداع والتفكير الناقد لدى جميع أطراف العملية التعليمية.

15- دراسة المطيري (2012) بعنوان: أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية).

هدفت الدراسة إلى بيان التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية الكويتية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات الأولية من العينة المستهدفة، واستخدم الباحث فيها المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التوجه الإبداعي (النية بالإبداع، والبنية التحتية للإبداع، وتأثير الإبداع، وتنفيذ الإبداع) على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية (التميز، الاستجابة) في البنوك التجارية الكويتية.

16- دراسة العتوم (2009) بعنوان: رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني).

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الصناعة الدوائية في الأردن، وإلى بيان أثر رسالة المنظمة ومكوناتها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع صناعة الأدوية الأردني باستخدام الاستبانة في جمع بيانات الدراسة، والتي من خلالها توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها: يوجد أثر لرسالة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية لشركات الأدوية البشرية الأردنية، وكذلك يوجد أثر لتبني الجودة والبحث والتطوير وتلبية حاجة العملاء، وكذلك الأهتمام بالموارد البشري في رسالة شركات الأدوية الأردنية وتحقيق الميزة التنافسية.

17- دراسة الشرفا (2008) بعنوان: دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا البيانات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا البيانات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، حيث جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة باستخدام استبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا البيانات ومجالات الميزة التنافسية (جودة المنتجات، الأداء المالي، السيطرة على الأسواق، كفاءة العمليات، الإبداع والتطوير).

18- دراسة الدهدار (2006) بعنوان: العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية (دراسة ميدانية على جامعة غزة).

هدفت الدراسة 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)، 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 بقطاع غزة، ومحاولة تحسين قدراتهم في استغلال الموارد التي تملكها المؤسسة لتحقيق اهدافها الاستراتيجية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد في دراسته على الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الاستراتيجي التي اعتمدها الباحث في الدراسة والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة.

19- دراسة الطويل (2006) بعنوان: العلاقة بين الاسبقيات التنافسية والتوجه الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى).

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي في عدد من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الرسالة إلى العديد من النتائج أبرزها:
إن هناك تقارباً بين آراء أفراد العينة حول وضع التهديدات التي تتعلق بالمتغيرات الخارجية من حيث سرعة حركتها وامكانية التحكم بها.

1-2-2 الدراسات الأجنبية:

1- دراسة **Chang (2011)** بعنوان: تأثير الأخلاقيات البيئية للشركات على الميزة التنافسية" الدور الوسيط للإبداع الأخضر".

هدفت الدراسة إلى الدور الوسيط بين الإبداع الاخضر في عينة من المصانع التايوانية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وخرجت الدراسة بنتائج اهمها أن الأخلاقيات البيئية للشركات لها تأثير إيجابي على الإبداع الاخضر للمنتجات، وإن الإبداع الاخضر للمنتج يتوسط بعلاقة ايجابية بين أخلاقيات البيئية في الشركة وتحقيق الميزة التنافسية لها، وأن الأخلاق البيئية للشركات لا يمكن أن تؤثر فقط على الميزة التنافسية مباشرة، ولكن أيضا التأثير بشكل غير مباشر عن طريق الإبداع الاخضر للمنتجات في الصناعة التحويلية التايوانية.

2- دراسة **Avic and others (2011)** بعنوان: التوجه الاستراتيجي وأداء شركات السياحة (حالة دراسية على إحدى الدول النامية).

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى تبني التوجه الاستراتيجي لشركات السياحة التركية، ومعرفة أثر هذا التبني على الأداء المالي والتشغيلي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال عمل استبانة أستخدمت كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن تبني التوجه الاستراتيجي لشركات السياحة التركية يؤثر على مستوى أدائها المالي والتشغيلي، وأن تبني العوامل والتطورات المحددة في البيئة الكلية والعوامل الخاصة بالشركات تؤثر على التوجه الاستراتيجي للشركات السياحية وكذلك أدائها.

3- دراسة **Darcy & Pegg (2011)** بعنوان: دور التوجه الاستراتيجي في الحد من الصعوبات التي تواجه مدراء الفنادق.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التوجه الاستراتيجي في الحد من الصعوبات التي تواجه مدراء الفنادق، حيث تم جمع البيانات من خلال عمل سلسلة من المقابلات مع مجموعة من مدراء الفنادق بلغ عددهم (22) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى أن التوجه الاستراتيجي يسهم في الحد من الصعوبات التي تواجه قطاع الفنادق، من خلال تبني استراتيجية لمواجهة تلك الصعوبات، وكذلك من خلال تطوير الموارد البشرية، وبما يعمل على تحسين القدرة التنافسية.

4- دراسة **Collings and others (2010)** بعنوان: التوجه الاستراتيجي، وممارسات إدارة الموارد البشرية والنتائج التنظيمية (حالة دراسية على تركيا).

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية والتوجه الاستراتيجي على المحصلات التنظيمية، والمتضمنة مهارات العاملين وقدراتهم، وتحفيز العاملين، والأداء المالي، وتم

جمع البيانات من خلال الاستبانة، والتي استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

إن الموائمة بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية والتوجه الاستراتيجي تؤثر في مهارات العاملين وقدراتهم، وفي الحفاظ على العاملين والأداء المالي للمنظمة ككل.

5- دراسة Grawe and others (2009) بعنوان: العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وابتكار الخدمات والأداء.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التوجه الاستراتيجي على إبداع الخدمة، وكيف أن النتيجة تؤثر في الأداء السوقي لهذه المنظمات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة استخدمت كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة والتي من أهمها أن هناك علاقة بين التوجه الاستراتيجي وإبداع الخدمة في المنظمات، كما لا يوجد ارتباط بين عنصر التوجه بالتكاليف والذي يعتبر أحد عناصر التوجه الاستراتيجي بإبداع الخدمة، وأن العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وإبداع الخدمة تؤثر على الأداء التسويقي في المنظمات.

6- دراسة Zhou and others (2005) بعنوان: تطوير التوجه الاستراتيجي في الصين، مقدمات ونتائج توجهات السوق والابتكار).

هدفت الدراسة إلى بيان أن التوجه السوقي والإبداعي يؤديان للتطوير الاقتصادي، وتوصلت الدراسة إلى إن توجهات السوق والابتكار تعمل باستمرار على تحسين أداء العاملين، مثل الرضى الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والثقة في أداء شركاتهم في المستقبل، وبالإضافة إلى ذلك، فإن الثقافة التنظيمية التشاركية والمواقف الإيجابية التي يتبعها المدراء تجاه التغيير مفيدة لتنمية اتجاهات السوق والابتكار، وعلاوة على ذلك، تؤثر القيادة الكاريزمية تأثيراً إيجابياً على أداء العاملين وتسهل آثار توجهات السوق والابتكار على المهام الوظيفية للعاملين، وتناقش أيضاً الآثار المترتبة على تطوير التوجهات الاستراتيجية في الاقتصاديات التي تمر بمرحلة انتقالية.

7- دراسة Bonn (2001) بعنوان: تطوير الفكر الاستراتيجي كأساس للمنافسة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الفكر الإداري الاستراتيجي ومدى قدرة الإدارة في إبداع وابتكار الأعمال في ظل الظروف البيئية المتغيرة، مما يزيد من قدرة المنظمة على النمو والبقاء، كما هدفت الدراسة إلى إظهار أهمية الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في إدارة المنظمات، وذلك بما تحققه من إبداع وقدرة على التنبؤ بالتغيرات التي تطرأ على البيئتين (الداخلية والخارجية)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات التي تحقق التكامل بين أن الفكر الإداري الاستراتيجي ومدى قدرة الإدارة في إبداع وابتكار الأعمال، سوف يوجد الأساس لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة.

3-2-1 التعليق على الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه الشبه:

تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في الموضوع، من حيث المتغير المستقل وهو التوجه الاستراتيجي وكذلك في بعض محاوره، كما تشابهت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في المتغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية، وكذلك في بعض محاورها الفرعية، كما أن بعضاً منها تم تطبيقه في منظمات التعليم العالي وهو القطاع الذي تطبق عليه الدراسة الحالية، وقد تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة (الدهدار، 2006)، في المتغيران المستقل والتابع، وكذلك في نوع القطاع، ولم تتشابه معها في المحاور، ونوع الدراسة.

ثانياً: أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاور متغيرات الدراسة المتمثلة بالمتغير المستقل وهو التوجه الاستراتيجي، وكذلك المتغير التابع الميزة التنافسية وكذلك اختلاف البيئة، واختلاف القطاع في بعض الدراسات السابقة.

ثالثاً: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تتناول مفهوم التوجه الاستراتيجي كمدخل إداري نحو تحقيق الميزة التنافسية لتطوير وتحسين العمليات الإدارية في الجامعات اليمنية بشكل عام، بينما أجريت غالبية الدراسات السابقة في بيئات غير محلية، أو قطاعات مختلفة.

كما تناولت الدراسة الحالية أهم محاور التوجه الاستراتيجي (التوجه نحو السوق، التوجه نحو الريادة، التوجه نحو التكنولوجيا، الرؤية والرسالة والاهداف)، مما يعني إمكانية خروج الدراسة الحالية بإظهار أثر تلك المحاور على الميزة التنافسية في منظمات التعليم العالي في اليمن، وكذلك تختلف هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة أنها تدرس الاختلاف في أثر التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية بين الجامعات الحكومية والأهلية.

الفصل الثاني
التوجه الاستراتيجي
والميزة التنافسية

الفصل الثاني

التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية

1-2 الاستراتيجية:

تعتبر الاستراتيجيات بالنسبة للمنظمات كالبوصلة التي تُحدد لها توجهها الاستراتيجي، وتوقع بعض القضايا الاستراتيجية للمنظمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معها، بوم وتعزيز ميزتها التنافسية، كما يساعد على إدارة موارد المنظمات وتحديد الأهداف التي تساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وعدم ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة (هلال، 2008: 19).

1-1-2 مفهوم الاستراتيجية:

استمدت كلمة الاستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية (Strategos) والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري (ادريس والمرسي، 2006: 22).

وقد ذُكرت الاستراتيجية في قاموس (New Word Dictionary Webster's) بأنها علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها (مطك، 2005: 24).

ولا يختلف الأمر كثيراً بالانتقال إلى مشروعات الأعمال مثل: أهداف، رسالة، نقاط قوة، نقاط ضعف، واستغلال الفرص، التي ظهرت لتعكس المشاكل في ساحة الحرب ومواجهة العدو في المجال العسكري، إلا أن هناك فرق جوهري بين كل من الاستراتيجيات العسكرية واستراتيجية الأعمال من حيث: أن الاستراتيجية العسكرية تقوم على افتراض وجود العدو، بينما في إدارة الأعمال وجود المنافس (العارف، 2005: 39).

وقد ازداد الاهتمام بالاستراتيجية من قبل متخذي القرار و القائمين على العمليات الإدارية في المنظمات، حيث انتقل هذا المفهوم إلى العديد من المنظمات المهمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها المختلفة، وخاصة المجالات الاقتصادية والإدارة (ادريس والمرسي، 2006: 22).

وتُعرف الاستراتيجية بأنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ بالحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع (عطيه، 2014: 18).

2-1-2 مفهوم الاستراتيجية التنافسية ومحدداتها:

تُعرف الاستراتيجيات التنافسية بأنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين.

وتتمثل أنواع الاستراتيجيات التنافسية بالآتي (السوسي: 2015، 36):

- 1- استراتيجية الكلفة : الريادة من خلال التكلفة والمنافسة السعرية.
- 2- استراتيجية التميز: الريادة من خلال تفرد المنظمة.
- 3- استراتيجية التركيز : وذلك من خلال الريادة في التخصص.
- 4- استراتيجية سرعة الاستجابة: وهي الاستجابة بناءً على شكاوي العملاء ومتطلبات المجتمع.

بينما تتمثل محددات الاستراتيجية التنافسية بالآتي (بوعه: 2012، 93):

للاستراتيجية التنافسية ثلاث مكونات أساسية تتحدد من خلالها وهي:

- 1- طريقة التنافس وتتضمن اختيار الاستراتيجيات الملائمة من خلال استراتيجية (المنتج، التسعير، المكان، التوزيع ، التصنيع)
- 2- حلبة المنافسة وتتضمن اختيار الأسواق والمنافسين،
- 3- أسس التنافس وتشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المنظمة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المستدامة والأداء في الأجل الطويل.

2-2 الإدارة الاستراتيجية:

تُعتبر الإدارة الاستراتيجية هي البوصلة التي توجه المنظمات وتحدد لها الاتجاه الصحيح الذي يجب أن تسير فيه تلك المنظمات، حيث أن أساليب الإدارة والتخطيط التقليدية لم تعد قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة والمتسارعة.

1-2-2 مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

هناك العديد من التعريفات التي أوردها الكُتاب والباحثون للإدارة الاستراتيجية، حيث تُعرف بأنها تلك الفعاليات والخطط التي تصنعها المنظمة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفاءة (الدوري، 2005: 25).

وعُرفت كذلك بأنها أسلوب التحرك لتحقيق الميزة التنافسية ولمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة ورؤية وأهداف المنظمة (ماهر، 2014: 20).

ومن خلال التعاريف السابقة يرى الباحث أن الإدارة الاستراتيجية هي العمليات المرنة التي تُدرك نقاط الضعف والقوة لدى المنظمات وكذلك لدى المنظمات المنافسة واستخدامها لاستغلال ومواجهة البيئة المحيطة بالمنظمة وتحقيق الأهداف المرجوة.

2-2-2 أهمية الإدارة الاستراتيجية وفوائدها:

تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال قدرتها على رسم غايات المنظمة وأهدافها، وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم، وفي بيئة تتسم بالسرعة والغموض، ومتابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الأهداف، ومن أجل مواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال والمتمثلة بالآتي (الدوري، 2005: 28 ومساعدة، 2013: 29):

- 1- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- 2- الاستيعاب لمتغيرات بيئتها على المدى البعيد قياساً مع وضعها في الأمد القصير.
- 3- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية، وتدعيم المركز التنافسي.
- 4- تخصيص الموارد والامكانيات بطريقة فعالة وتوجيه الجهود في حسن استخدام الموارد.
- 5- تساهم في دعم التفكير الاستراتيجي للمدراء، وتنمية عادات التفكير في المستقبل.
- 6- تحقيق الفهم والالتزام من قبل العاملين وتوفير فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية.

2-2-3 مكونات الإدارة الاستراتيجية:

تتمثل مكونات الإدارة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة والمتمثلة بالتفكير الاستراتيجي، حيث أن التوجه الاستراتيجي ليس إلا نتاج للتفكير الاستراتيجي، إذ يعكس جهود المفكرين الاستراتيجيين في خطوات عملية من خلال التوجه الاستراتيجي المتمثل برؤية ورسالة وأهداف المنظمة (الكيم، 2017: 43).

ثم تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة والمتمثل برؤية ورسالة المنظمة وأهدافها، يلي ذلك تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد الفرص والتهديدات، وكذا معرفة نقاط القوة والضعف فيها، الذي على أساسه يتم تحديد الموقف الاستراتيجي، وبناءً عليه تتشكل أمام المنظمة العديد من البدائل الاستراتيجية التي يتم تفصيلها إلى استراتيجيات جزئية، إلى أن يتم تهيئتها للتنفيذ والعمل بألية محددة تتناسب مع طبيعة وأهداف كل منظمة، والتي تظهر للإدارة نتائج الأداء حتى يتم تقييم الاستراتيجية، وإذا ما وجد انحراف أو تحول عما هو مرغوب فيه فيتم التعديل لبعض أو كل المراحل من أجل تحسين الأداء (الدوري، 2005: 38).

2-3 التوجه الاستراتيجي:

تسعى المنظمات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وتُكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البناء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل بها، إذ يتطلب من إدارة هذه المنظمات أن تمتلك توجه استراتيجي، وأن تُفكر بعمق وشمول بالكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة والأعمال، خاصة إذا أرادت تحقيق التميز (الحسيني، 2000: 7).

وكانت البدايات الأولى لاستعمال مصطلح التوجه الاستراتيجي يعود إلى (Venkatraman) إذ قام بنشر ورقة عمل عام (1986م)، مستندا إلى أطروحة دكتوراه كان قدّمها عام (1984م)، حيث حاول فيها تطوير مقياس للتوجه الاستراتيجي يتكون من (29) فقرة موزعة على ستة محاور مهمة هي (هجومي، ومحلل، ومدافع، ومستقبلي، واستباقي، ومحبذ للمخاطرة) (جلاب، 2013: 43).

2-3-1 مفهوم التوجه الاستراتيجي:

يُعرف التوجه الاستراتيجي بأنه الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية، والسعي إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة، في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات المحاور السلبية والمحبطة لها، إذ أن التوجهات الاستراتيجية يجب أن توجه إلى الأهداف الاستراتيجية، وأن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها (القطامين، 1996: 67).

أمّا (Zhou and others, 2005: 44) فقد عرفه بأنه فلسفة المنظمة حول التعاطي مع الأعمال عبر مجموعة القيم والمعتقدات المتأصلة التي توجه المنظمة نحو الأداء المتميز.

ويُعتبر التوجه الاستراتيجي صفة ثابتة ومؤثرة في قدرة المنظمة على تركيز اتجاهها الاستراتيجي، وإرساء دعائم استراتيجية مناسبة، والمحافظة عليها (Franczak and others, 2009: 68).

والتوجه الاستراتيجي يُعتبر خياراً استراتيجياً يوجه الطريقة التي تحصل بموجبها المنظمة على الموارد، وتخصصها وتتنفع بها، بقصد الحصول على القابليات الديناميكية المطلوبة للحصول على ميزة تنافسية (جلاب، 2013: 44).

أمّا (Gatignon and Xuereb, 1997: 78) فيقدم مفهوماً شاملاً للتوجه الاستراتيجي بأنه يمثل مدخل محدد للمنظمة تقوم من خلاله بتنفيذ خططها لتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين، فهو يمثل المبادئ التي توجه وتؤثر على أنشطة المنظمة وتولد سلوكيات تهدف إلى ضمان سلامة وأداء المنظمة.

ويقوم التوجه الاستراتيجي على أسس مهمة هي: (سوقي، وريادي، وتكنولوجي)، كما أنه ينظم العلاقات بين متخذي القرار في المنظمة وبيئتها لاتخاذ القرارات وتحقيق أهداف المنظمة وبلوغ الأداء المتميز (جلاب، 2013: 44).

2-3-2 أنواع التوجهات الاستراتيجية:

تُحدد أنواع التوجهات الاستراتيجية الممكنة تبنيتها بالآتي: (أبو طه، 2012: 15):

- 1- التوجه الاستراتيجي العدائي، ويرتبط بتباطؤ المنظمات في التكيف مع البيئة المحيطة.
- 2- التوجه الاستراتيجي التحليلي، ويعكس قدرة المنظمة في بناء المعرفة والتعلم التنظيمي.
- 3- التوجه الاستراتيجي الدفاعي، وهو السلوكيات التي تهدف إلى حماية وضع المنظمة التسويقي.
- 4- التوجه الاستراتيجي المستقبلي، وهو مستوى جاهزية واستعداد المنظمة لمواجهة الظروف البيئية القادمة، ويرتبط بعلاقة ايجابية مع مستقبلية المنظمة في توجهها الاستراتيجي.
- 5- التوجه الاستراتيجي الإستباقي، وهو السلوك الفعال للمنظمة والمكون الرئيس للابتكار والتجديد.
- 6- التوجه الاستراتيجي الربحي، ويُعرف بمعدل الخسارة والأرباح التي تجنيها المنظمة بسبب قيامها بسلوك معين.

إلا أن (Avcı, and others, 2011: 148) ذكر أربعة أنواع من التصرفات الاستراتيجية للمنظمات

وهي: الإستباقي، والدفاعي، والتحليلي، والإستجابي.

2-3-3 فوائد وأهمية التوجه الاستراتيجي:

يُحقق التوجه الاستراتيجي العديد من المزايا ملخصة في الآتي (المرسى، 2006: 93):

- 1- وضوح الرؤية المستقبلية والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- 2- القدرة على تحقيق التفاعل البيئي على المدى البعيد.
- 3- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية.
- 4- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة.
- 5- القدرة على تحقيق التغيير.
- 6- تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة.

2-3-4 محاور التوجه الاستراتيجي:

أنصبّ تركيز الباحثين في تناول محاور التوجه الاستراتيجي بشكل رئيس على التوجه نحو السوق، والتوجه نحو الريادة، والتوجه نحو التكنولوجيا، وهذا ما يوضحه الملحق رقم (أ).

بالإضافة إلى محور (الرؤية، والرسالة، والأهداف) كما في دراسة عبد الوهاب (2014)، ودراسة أبو ربن (2005)، ودراسة الزريقات (2012).

وقد اعتمدت الدراسة الحالية على كلاً من (التوجه نحو السوق، والتوجه نحو الريادة، والتوجه نحو التكنولوجيا، والرؤية والرسالة والأهداف) وبما يخدم هذه الدراسة، وتفصيلها كالآتي:

2-3-4-1 التوجه نحو السوق:

تسعى استراتيجيات التسويق إلى تحقيق الغايات والأهداف التي تم تحديدها لمجالات التسويق المؤثرة على المنظمة، ولقد وردت عدة تعريفات مختلفة لاستراتيجيات التسويق، إذ أن كل تعريف يعكس وجهة نظر الكاتب أو الباحث، (الصيرفي، 2009: 179).

ويُعرف التوجه نحو السوق بأنه توليد المنظمة الواسع لمعلومات السوق الحالية والمستقبلية، ونشر المعلومات أفقياً وعمودياً داخل المنظمة، واستجابة المنظمة له (ملكي والضمور، 2009: 71).

كما يُعتبر التوجه نحو السوق جزء من التفكير الاستراتيجي للمنظمة، حيث يبني عليه الاسلوب الإداري الذي تتبعه المنظمات بغية التفوق على المنافسين في تحقيق رضا العملاء والحصول على حصة سوقية أفضل وزيادة الأرباح، حيث يتضمن هذا المدخل السلوكي ثلاثة أنشطة متكاملة ومنسقة فيما بينها وهي (ميا و أخرون، 2013: 203):

- التوجه بالعميل: سواء كانوا عملاء حاليين أو مرتقبين، والاستفادة من التغذية العكسية لذلك.
- التوجه بالمنافسين: من خلال بناء علاقة مريحة مع العملاء وكسب ميزة تنافسية معهم.
- التوجه بالتنسيق الداخلي: وذلك بالتنسيق بين الوظائف والإدارات والممارسات والأنشطة الإدارية.

2-3-4-2 التوجه نحو الريادة:

يُعد التوجه نحو الريادة أحد المواضيع البحثية الرائجة في ميدان الإدارة الاستراتيجية خلال العقدين الأخيرين، وذلك للكثير من المزايا، والتي يمكن إجمالها بالآتي (جلاّب، 2013: 47):

- ربحية عالية للمنظمات.

- زيادة مستوى الرضا الوظيفي.

- زيادة مستوى الالتزام التنظيمي.

ويُمثل التوجه الريادي توجهاً استراتيجياً يرتبط بالأساس في اغتنام الفرص وخلق مجموعة من الموارد واستغلالها، واكتساب سمات ريادية محددة تتعلق بنمط اتخاذ القرارات والممارسات (رشيد والزيادي 2013: 205).

ويُعرف التوجه الريادي على أنه طرائق، وممارسات، وعمليات، واتخاذ قرار، وفلسفة عملياته تستعملها الإدارة العليا لتحويل المنظمة إلى كيان ريادي (Al-Dhaafri and Yuosoff, 2013:74).

أمّا (Covin and Slevin, 1988: 218) فيعرفه بأنه المدى الذي يميل فيه مدير الإدارة العليا إلى تبني المخاطرة المتصلة بالنشاط وتفضيل التغيير والإبداع، بقصد الحصول على الميزة التنافسية، والتنافس المجازف مع المنظمات الأخرى.

وكذلك يُعرف التوجه الريادي على أنه التوجه الاستراتيجي للمنظمة الذي يتكون من أنماط اتخاذ القرار والاساليب والممارسات التي توصف بأنها هجومية، ومبدعة، واستباقية، ومحبذة للمخاطر، والاستقلالية (Yu, 2012:1713).

2-3-4-3 التوجه نحو التكنولوجيا:

إن للتطور التكنولوجي أثر كبير في تقليل التكاليف، وبالاتي اثر مباشر على المنافسة وعلى جودة المنتج وخلق أسواق جديدة وإيجاد عملاء، وهذه الأمور هي التي تعمل على تحديد استراتيجيات المنظمات (الجابري، 2013: 65).

وتمثل التكنولوجيا جملة المعارف والخبرات المتراكمة والمتاحة، وكذلك الأدوات والوسائل المادية والتنظيمية والإدارة التي يستخدمها الإنسان في أداء عمل ما، أو وظيفة ما في مجال حياته اليومية، لإشباع الحاجات المادية والمعنوية سواء على مستوى الفرد أو المجتمع (سلمان، 1986: 110).

ويُقصد بالتكنولوجيا إذا أخذت بمعناها الواسع، بأنها جانب الثقافة المتضمن المعرفة والأدوات التي يؤثر بها الإنسان في العالم الخارجي، ويسيطر على المادة لتحقيق النتائج العملية المرغوب (سعيد وأوسريير، 2007: 14).

وتُعرف أيضا بأنها مجموعة المعارف والخبرات والممارسات التقنية والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية للعمل، حيث تطبيقها يساهم في إشباع الحاجات الاقتصادية والاجتماعية، الحقيقة أو المتوقعة (ديسلر، 2003: 299).

أمّا التوجه التكنولوجي فيُعرف على أنه رغبة المنظمة في الانتفاع من التكنولوجيا الجديدة أو المنتجات والإبداع (Hakala, 2010: 36).

أمّا (Joachim and others, 2011: 36) فقد عرفه بأنه أحد الموارد التكنولوجية التي تُعد كأداة تساهم في بناء الميزة التنافسية المستدامة.

ويُعرف التوجه نحو التكنولوجيا بأنه استثمار حقيقي في البحث والتطوير، واستعمال التكنولوجيا المتقدمة، والمسح المسبق والحصول على أنواع التكنولوجيا الجديدة المختلفة من داخل وخارج ميدان الصناعة، وتحقيق التكامل بينها (جلاب، 2013: 49).

وتتميز المنظمات المتوجهة نحو التكنولوجيا بأربعة خصائص متمثلة في (الالتزام بالبحث والتطوير، واكتساب تكنولوجيا جديدة، وتطبيق آخر التطورات التكنولوجية، والانفتاح على الأفكار) (Zhou and others, 2005: 45).

2-3-4-4 الرؤية والرسالة والأهداف:

إن عملية صياغة الرسالة والرؤية والأهداف ليست مجرد شعارات منمقة وعبارات جذابة، ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المنظمة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها السوقية المتوقعة، والذي يساعدها في تحديد مسار المنظمة الاستراتيجي الفعال، والذي تلتزم الإدارة به لتحقيق غاياتها وأهدافها، حيث تُعتبر الرؤية والرسالة الاستراتيجية قادرة على توجيه عملية اتخاذ القرارات وتحديد ملامح استراتيجيات المنظمة، والتأثير على الطريقة التي تُدار بها الأنشطة، وهو ما يؤدي إلى تحقيق قيمة تنظيمية وإدارية حقيقية (فرحات، 2010).

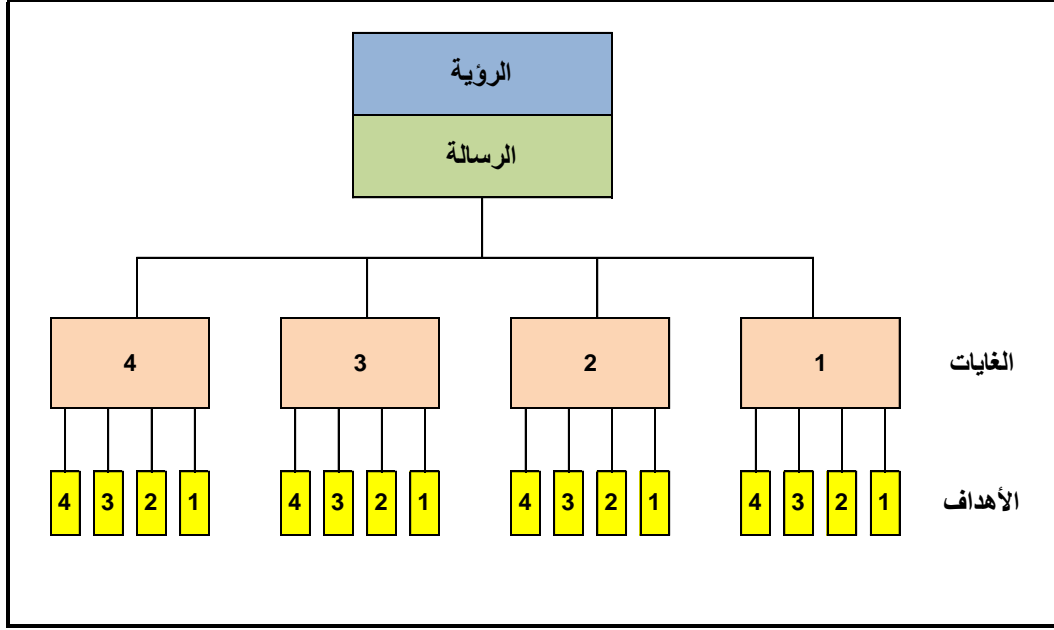
وسنقف لاحقاً للتفصيل في الرؤية والرسالة والأهداف ضمن مكونات التوجه الاستراتيجي.

2-3-5 مكونات التوجه الاستراتيجي:

على الرغم من الاختلاف بين الباحثين في ترتيب مكونات التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، إلا أنهم يتفقون على أن هذه المكونات تتمثل في رؤية منظمة الأعمال ورسالتها ولائحة القيم الأساسية فيها وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية (بني حمدان و إدريس، 2007: 122).

والشكل رقم (2) يبين مكونات التوجه الاستراتيجي.

الشكل رقم (2) يوضح مكونات التوجه الاستراتيجي



المصدر: (مساعدة، 2013)

2-3-5-1 رؤية المنظمة الاستراتيجية:

تُعتبر الرؤية مصطلح شائع الاستخدام في مجال الفكر الاستراتيجي، فهي تصور للصورة الذهنية المستقبلية للمنظمة والقيم التي تحكمها واتجاهها في المستقبل (أبو النصر، 2009: 98). وتُوصف رؤية المنظمة على أنها طموحات المنظمة وأمّالها المستقبلية والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية للمنظمة (مساعد، 2013: 112).

وتُعرف رؤية المنظمة على أنها المسار المستقبلي للمنظمة الذي يُحدد الوجهة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها (المرسي وآخرون، 2007: 87).

فالرؤية الاستراتيجية هي تصورات، وتوجهات، وطموحات، لما يجب أن يكون عليه حال المنظمة مستقبلاً، وإلى أين تريد الوصول، انطلاقاً من وضع المنظمة الحالي (الجابري، 2013: 51).

2-3-5-1-1 خصائص رؤية المنظمة:

لتحقيق أهداف المنظمة يجب مراعات الخصائص الآتية (عطيه، 2014: 66):

- 1- أن يكون مضمونها مفهوماً ومشجعاً لجميع العاملين بالمنظمة وبمختلف المستويات الإدارية.
- 2- أن تحتوي على هدف أو مجموعة من الأهداف التي يجب تحقيقها في إطار زمن محدد.
- 3- الاختصار والوضوح في صياغة الرؤية وكذلك الشمول والمنطق والاتجاه.
- 4- نشرها وتداولها بين مختلف فئات العاملين بالمنظمة.

2-1-5-3-2 أهمية رؤية المنظمة:

تبرز أهمية الرؤية في أنها (El-Namaki, 1992: 25-29):

- 1- تُراقب عمل المنظمة في الوقت الحاضر وتسيطر على مستقبلها في بيئة أصبحت تنافسية.
- 2- تُبرز الحاجة إلى استراتيجيات تُلبي تطلعات العملاء وتعزز منظورهم الإيجابي تجاه المنظمة.
- 3- تُبعد المنظمة عن حالات الفشل والمصاحبة لعدم امتلاك منظور واضح ومحدد للأعمال.
- 4- تحت على إحداث تغييرات جوهرية مطلوبة في ثقافة المنظمة وفي نماذج سلوكياتها الأساسية.
- 5- تبني حالة من التفاعل الإيجابي بين جميع العاملين في المنظمة.

2-5-3-2 رسالة المنظمة:

تُعد رسالة المنظمة أحد المكونات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ورسم التوجه المستقبلي لها، وكذلك تُحدد الغرض الأساسي من وجود المنظمات. إذ تُعرف رسالة المنظمة بأنها تلك الخصائص الفريدة في المنظمة، والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وهي صياغة لفظية تعكس التوجهات الأساسية للمنظمة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية (عطيه، 2014: 67).

بمعنى أن رسالة المنظمة تُعبر عن الهدف الذي من أجله وجدت المنظمة وتهتم أساساً بالإجابة عن الأسئلة الآتية (أبو النصر، 2009: 105):

- لماذا وجدت المنظمة؟
- ماهي طبيعة عملها؟
- من هم عملاؤها؟
- ماهي القيم التي تحكم عمل المنظمة؟
- ماهي اتجاهات المنظمة تجاه عملاؤها؟
- ماهي اتجاهات المنظمة تجاه العاملين بها؟

2-2-5-3-2 خصائص رسالة المنظمة:

من الخصائص التي ينبغي توفرها في رسالة المنظمة ما يلي (مساعدة، 2013: 121):

- 1- أن تُعبر الرسالة عن رؤية المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.
- 2- مشاركة عدد أكبر من العاملين وأصحاب المصالح في صياغتها.
- 3- أن تكون قصيرة وواضحة للجميع.

- 4- ملهمة ومحفزة للجميع على تحقيقها.
- 5- تعكس الطموح والتحدي لدى المنظمة والقناعة تجاه الوضع الحالي لها.
- 6- أن تعكس وبوضوح ما تقدمه المنظمة لإشباع الرغبات وليس ما تقدمه من خدمات أو منتجات.
- 7- تتضمن عوامل النجاح الرئيسية لتحقيق التميز.
- 8- تتسم بالجاذبية وتستحوذ على اهتمام من أصحاب المصالح.
- 9- توفق بين الأهداف الواضحة والمتجانسة لجميع أصحاب المصالح.
- 10- مرنة للسماح ببعض التعديلات في حال حدوث تغييرات في الاتجاهات المستقبلية.

2-2-5-3-2 أهمية رسالة المنظمة:

تبرز أهمية الرسالة في الآتي (عطيه، 2014: 70):

- 1- تُعتبر الرسالة هي أساس الأهداف التي يتم وصفها للمنظمة.
- 2- تُساعد على عدم تضارب الأهداف داخل المنظمة.
- 3- تُساعد على تركيز جهود الأعضاء في المنظمة باتجاه واحد ومحدد.
- 4- تُحدد المسؤوليات لكل وظيفة داخل المنظمة .
- 5- تُساعد في ترشيد وتخصيص الموارد.

2-3-5-3-2 الغايات الاستراتيجية:

تُمثل الغايات أهدافاً عامة توضع بصورة مجردة تحاول أغلب المنظمات الاقتراب منها، ويدخل في إطارها تعظيم الربح والنمو والتوسع والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والجوانب الأخلاقية، لذلك فهي ترتبط بالاستراتيجية الشاملة لمنظمة الأعمال، إذ أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديدها (بني حمدان وإدريس، 2007: 147).

فإذا لم تستطع المنظمة تحقيق هذه الغايات والأهداف، فإن رسالتها ورؤيتها تبقى مجرد شعارات خالية من المضمون الحقيقي للمنظمة (مساعدة، 2013: 134).

2-3-5-3-2 خصائص الغايات:

- للغايات والأهداف الاستراتيجية بعض الخصائص من أهمها ما يأتي (عطيه، 2014: 86):
- 1- البُعد عن التفاصيل الدقيقة، بحيث تعكس فلسفة المنظمة وتوجهاتها المستقبلية الأساسية.
 - 2- طول الأجل، فهي تُبنى على الرؤية والرسالة، وعادة ما تُغطي فترة ثلاث سنوات أو أكثر.
 - 3- الشمول لكافة مجموعة العملاء الذين تخدمهم المنظمة، والخدمات التي يحتاجون إلى اشباعها.

4- أن تكون منسجمة مع رؤية ورسالة المنظمة وقيمها التنظيمية.

5- أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق.

2-3-5-3-2 أهمية الغايات:

تتمثل أهمية الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمات بالآتي (مساعدة، 2013: 135):

- 1- تُعتبر مرشداً لاتخاذ القرارات كونها تمثل العامل المحدد لمختلف القرارات التي تواجه المنظمة.
- 2- تُعتبر عنصراً مهماً في التخطيط، وتساعد في التوجيه والرقابة واتخاذ القرارات.
- 3- تصف مستقبل المنظمة المرغوب وتُعطى وضوحاً لاتجاهها الاستراتيجي.
- 4- تساعد في وضع الترابط المنطقي للأهداف في المستويات الإدارية المختلفة.
- 5- تُساعد في تحقيق التخصيص الجيد للموارد، والاستخدام الفاعل لها، كما تساهم في تحديد الأهداف الفرعية للوحدات، وفهم العاملين لأدوارهم ومسؤولياتهم.

2-3-5-4 الأهداف الاستراتيجية:

تُعتبر الأهداف أكثر تفصيلاً وتحديداً من الغايات، وعادة ما تكون مرشداً للنتائج الواجب تحقيقها على مستويات زمنية أقل، وتُعرف الأهداف على أنها تلك المستويات المستهدفة المحددة والقابلة للقياس من أجل تحقيق الغايات الاستراتيجية (بني حمدان وإدريس، 2007: 152).

2-3-5-4-1 خصائص الأهداف الاستراتيجية:

للأهداف العديد من الخصائص التي ينبغي توافرها وهي (مساعدة، 2013: 141):

- 1- التحديد؛ أي توصيف النتيجة التي يُراد الوصول إليها في الإطار الزمني المحدد لذلك.
- 2- المرونة؛ أي إمكانية إجراء بعض التعديلات عند حدوث تغير في البيئة الخارجية للمنظمة.
- 3- القابلية للقياس؛ وهي مرتبطة بالتحديد، بحيث تتم صياغتها بطريقة تمكن الإدارة من قياسها.
- 4- القابلية للتحقيق؛ يجب أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق بمزيد من الجهد والمثابرة.
- 5- التوافق؛ بحيث ان لا يكون تحقيق هدف معيق لتحقيق هدف آخر.
- 6- القبول؛ وذلك لضمان التزام الجميع بتنفيذها من العاملين والمسؤولين وأصحاب المصالح.
- 7- التركيز على النتائج؛ أمّا النشاط فهو الوسيلة التي يتم من خلالها تنفيذ الأهداف.

2-3-5-4-2 أهمية وفوائد الأهداف الاستراتيجية:

تُعتبر الأهداف ذات أهمية للمنظمة وتُحقق فوائد عدة منها (العريقي، 2011: 178):

- 1- تُمثل المنارة التي تُرشد جميع العاملين في المنظمة وتُساعد على تحديد المسار الفعلي لها.
- 2- تُساعد أصحاب المصالح المختلفة في فهم أدوارهم المطلوبة في إطار المنظمة.

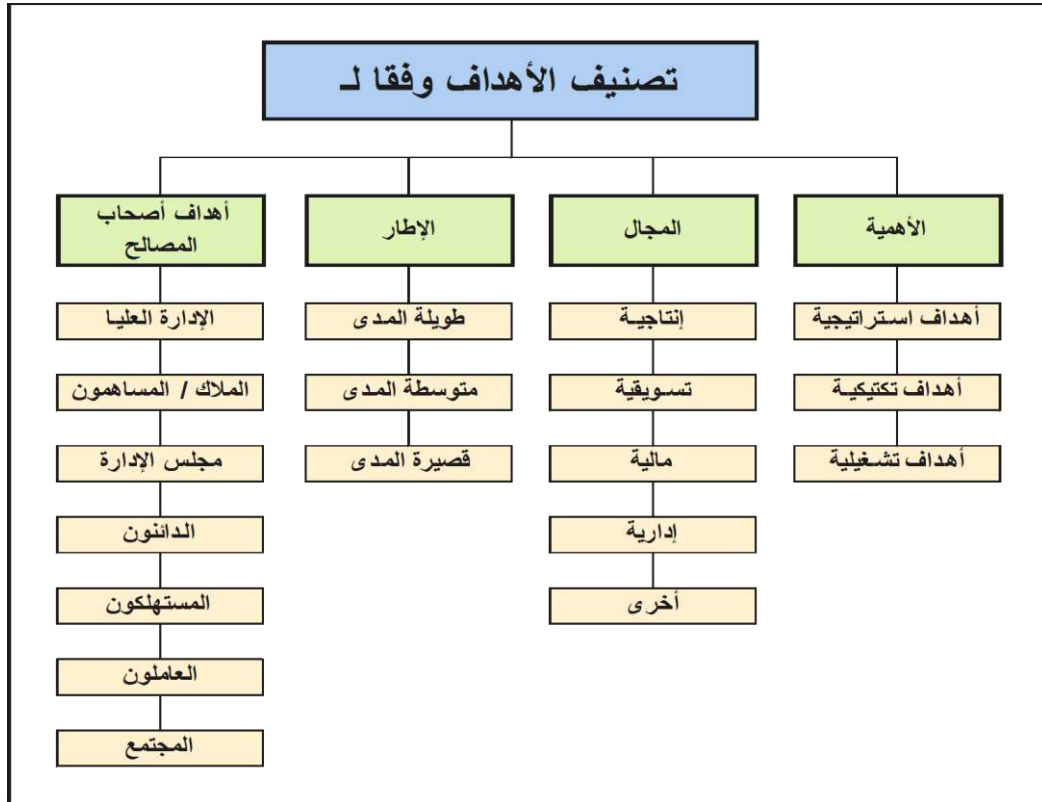
- 3- تخلق أساس التنسيق والتفاهم بين المدراء عند صياغتهم للقرارات.
- 4- تعمل كمعيار للتقييم على المستويات الإدارية والمهنية المختلفة.
- 5- تقوي الدوافع لدى العاملين في المنظمة.

2-3-4-3 تصنيف الأهداف:

تُصنف الأهداف لعدة معايير وهي (العريقي، 2011: 179):

- 1- تصنيف الأهداف بحسب الأهمية وهي: الأهداف الاستراتيجية، والتكتيكية، وكذلك التشغيلية.
- 2- تصنيف الأهداف بحسب المجال: وهي أهداف إنتاجية، ومالية، وتسويقية، وإدارية.
- 3- تصنيف الأهداف بحسب الإطار الزمني وهي: أهداف طويلة المدى، وأهداف قصيرة المدى.
- 4- تصنيف الأهداف بحسب أهداف أصحاب المصالح.
- والشكل رقم (3) يبين تصنيف الأهداف وفقاً للمعايير:

الشكل رقم (3) يوضح تصنيف الأهداف



المصدر: (العريقي، 2011)

4-2 التنافسية:

أصبحت التنافسية ضرورة لضمان استمرارية التنمية الاقتصادية وتحسين مستويات المعيشة لأفراد المجتمع، بحيث لم تُعد التنافسية مجرد الإنتاج بأقل التكاليف، بل أصبحت تُنافس على ترسيخ مبدأ الجودة والتميز، وهذا ما يسمح بالمنافسة رغم ارتفاع التكاليف (النسور، 2009: 19).

1-4-2 مفهوم وأهداف التنافسية:

يتمثل مفهوم وأهداف التنافسية بالآتي:

أولاً- مفهوم التنافسية:

يُعتبر مفهوم التنافسية مثله مثل المفاهيم الاقتصادية الأخرى ذات الأوجه المتعددة، وذلك لعدم وجود إطار نظري قوي ونموذج متماسك يسمح بتفسيرها تفسيراً دقيقاً (منير، 2006: 22).

وتُعرف أيضاً بأنها استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائها لأنشطتهم (العتوم، 2009: 42). إن التنافسية على مستوى المنظمة، ماهي إلا ذلك التحدي الذي تسعى المنظمة من خلاله إلى تحسين أدائها عن طريق زيادة الإنتاجية والرفع من مستوى الجودة، من أجل تلبية حاجات العملاء بشكل أكثر كفاءة مقارنة مع المنظمات الأخرى (حسين، 2004: 53).

في حين أن مفهوم التنافسية على مستوى الدول يُشير إلى المدى الذي من خلاله تُنتج الدولة منتجات وخدمات تُنافس في الأسواق العالمية، وفي ظل شروط السوق الحرة والعادلة، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي للعاملين فيها في الأجل الطويل (طارق، 2002: 5).

ثانياً- أهداف التنافسية:

- تسعى التنافسية إلى تحقيق العديد من الأهداف، والتي من أهمها (نذير، 2008: 71):
- 1- تحقيق درجة عالية من الكفاءة: حيث أن التنافسية تُساهم في بقاء المنظمات الأكثر كفاءة.
 - 2- التطوير والتحسين المستمر للأداء: وذلك بتحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات.
 - 3- تُساعد على زيادة الأرباح: إذ تتمكن المنظمات ذات الكفاءة الأعلى من تعظيم أرباحها.

2-4-2 تحليل المنافسين:

غالباً ما نجد أن المنظمات المختلفة لها علاقات مختلفة مع منافسيها، فكلما زاد ارتباط المنظمات بمنافسيها كلما احتاجت المنظمة إلى بذل المزيد من الجهد لفهم توجهات المنظمات المنافسة وما تتوي فعله، فالمنافسون لديهم أهداف لا يمكن تحقيقها إلا إذا أُخذ نصيب من تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (أبو النصر، 2009: 166).

ومن تحليل المنافسين يسهل الوصول إلى تحقيق قيمة أعلى للعميل عبر ثلاث وسائل مهمة وهي (بينوسان وفليشير، 2009: 64):

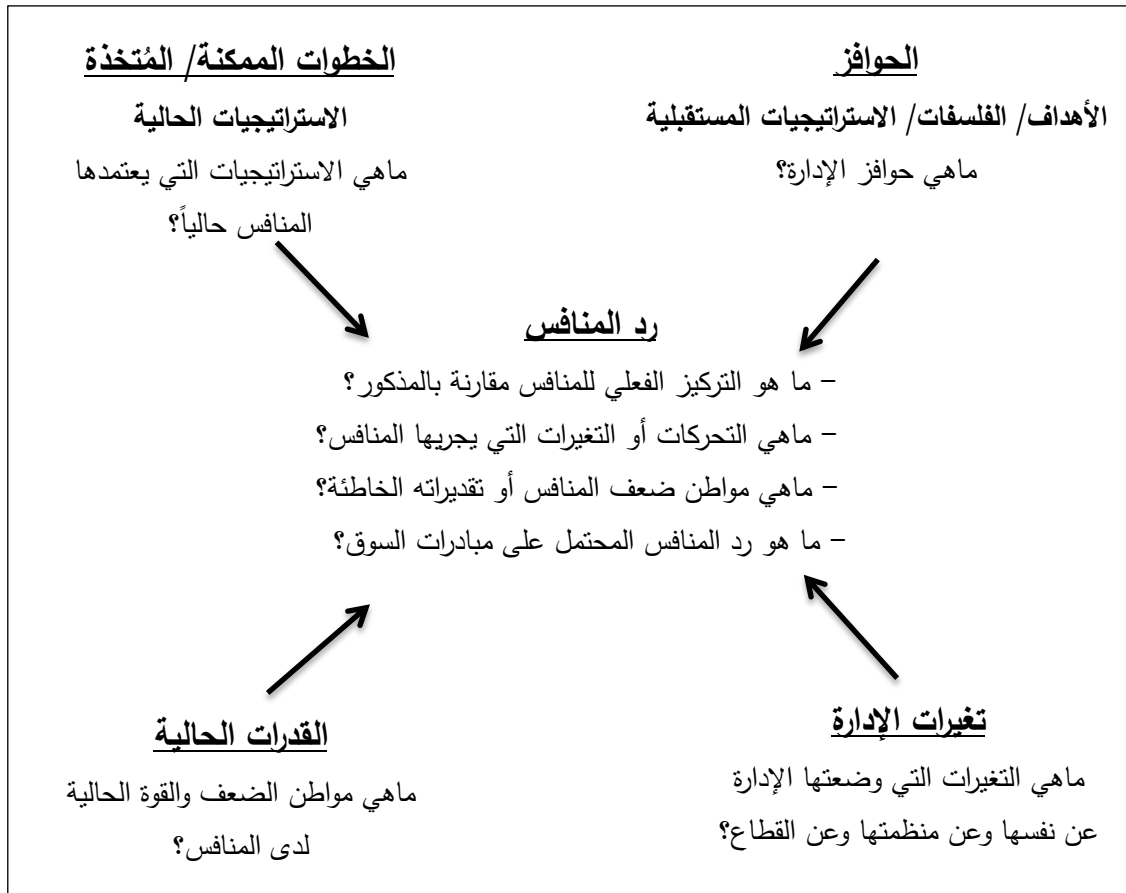
أ- إظهار نقاط الضعف الاستراتيجية التي يعاني منها المنافس، بحيث يمكن استغلالها.

ب- التوقع بردود فعل المنافسين واستراتيجياتهم، وتغيرات البيئة.

ج- توفر هذه المعرفة المرنة للمنظمة، للاستفادة من نقاط قوة المنظمة واقتناص الفرص، ومواجهة تهديد المنظمات المنافسة من خلال استغلال نقاط الضعف لدى المنافسين.

والشكل رقم (4) يوضح عناصر تحليل المنافسين:

شكل رقم (4) يوضح عناصر تحليل المنافسين



المصدر: (بينوسان وفليشير، 2009)

2-4-3 نطاق التنافس:

تعمل المنظمة على البحث عن الميزة التنافسية التي تُلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة (خليل، 1998: 87). والجدول رقم (1) يبين نطاق التنافس (السوق المستهدفة).

جدول رقم (1) يوضح المحاور الأربعة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الرأسي	يُعبّر عن مدى أداء المنظمات لأنشطتها داخلياً أو خارجياً اعتماداً على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المنظمة، ويسمح للمنظمة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.
نطاق الصناعة	إن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو الموارد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

المصدر: (خليل، 1998)

2-5 الميزة التنافسية:

تُمثل الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الهام الذي يساعد في اقتناص الفرص، وتقديم فرصة جوهرية وحقيقية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها (النويقه، 2016: 121).

وتختلف الميزة التنافسية عن التنافسية بأن التنافسية تُمثل حالة التكامل بين منطمتين أو اقتصاديين من أجل زيادة القيمة المضافة لكل منهما، ويخرج بموجبهما الطرفان رابحان، أي تحقيق التكامل الاقتصادي، بينما تُمثل المنافسة حالة المزاومة بين منطمتين أو اقتصاديين لكسب حصة سوقية ممكنة، وبالتالي يخرج أحد الأطراف من المنافسة خاسر، وتعتبر شدة المنافسة أحد مؤشرات التنافسية، كما أن المنافسة هي وصف لحالة السوق (التنافسية في الفكر الاقتصادي، 2011: 9).

2-5-1 مفهوم وأهداف وخصائص وأنواع الميزة التنافسية:

يتمثل مفهوم وأهداف وخصائص وأنواع الميزة التنافسية بالآتي:

أولاً- مفهوم الميزة التنافسية:

تُعرف الميزة التنافسية بأنها: المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء عما يقدمه المنافسون من وجهة نظر العملاء الذين يقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق عما يقدمه الآخرون (السلمي، 2001: 104).

وكذلك عُرِفَت الميزة التنافسية تعريفاً أكثر شمولية، فهي مجال تتمتع به المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة (الدريس والمريسي، 2002: 56).

ثانياً- أهداف الميزة التنافسية:

تسعى الميزة التنافسية إلى تحقيق الأهداف الآتية (سهام، 2013: 307):

- 1- خلق الفرص التسويقية الجديدة أو اختراق مجال تنافسي جديد.
- 2- التغلب على المنافسين من خلال تحديد أسباب تميزهم، وتهيئة المنظمة للتميز عن منافسيها.
- 3- تعتبر الميزة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديد لمستقبل المنظمة وللبحث عن الفرص الممكنة.

ثالثاً- خصائص الميزة التنافسية:

هناك العديد من الخصائص التي تتميز بها الميزة التنافسية وهي (الزعيبي، 2005: 138):

- 1- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.

- 2- تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها، وتؤدي إلى تحقيق التفوق والافضلية على المنافسين.
- 3- تتعكس في كفاءة أداء أنشطة المنظمة، أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو كليهما.
- 4- يجب ان تؤدي إلى التأثير في العملاء وإدراكهم، وتحفيزهم للشراء منها.
- 5- أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

رابعاً- أنواع الميزة التنافسية:

- لمواجهة المنافسين يوجد ثلاثة انواع من المزايا التنافسية هي كالاتي (حبتور، 2007: 228):
- 1- استراتيجية القيادة في التكاليف: بحيث يمكنها من تقديم خدماتها بسعر اقل من المنافسين.
 - 2- استراتيجية التمايز: هي قدرة المنظمة على أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميزا.
 - 3- استراتيجية التركيز: عبر اختيار شريحة من العملاء، وتلبية احتياجاتهم أكثر من غيرهم.

2-5-2 عوامل بناء الميزة التنافسية ومراحل تحقيقها:

يدخل في بناء الميزة التنافسية العديد من العوامل منها (الدهدار، 2006: 101):

- 1- الكفاءة المتميزة: و يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة.
 - 2- الجودة: وهي ما تساعد في خلق وتعظيم القيمة للعملاء.
 - 3- التجديد: ويقصد به شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المنظمة أو المنتجات.
 - 4- الاستجابة لحاجات العميل: وذلك عبر تحديد وإشباع حاجات عملائها افضل من المنافسين.
- ولتحقيق الميزة التنافسية هناك ثلاثة مراحل هي (الزعيبي، 2005: 142):

- 1- تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة: وذلك من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس (تهديد المستثمرين الجدد، وقدرة المجهزين التفاوضية، وقدرة العملاء التفاوضية، وتهديد المنتجات أو الخدمات البديلة، والتنافس بين المستثمرين الحاليين).
- 2- إقرار الاستراتيجية التنافسية: إذ أن على المنظمة أن تقوم باختيار استراتيجية تنافسية محددة.
- 3- تطبيق الاستراتيجية التنافسية: عبر إعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه ووضعها التنافسي فيه.

2-5-3 مصادر الميزة التنافسية ومكوناتها:

تحدد مصادر الميزة التنافسية بالآتي (Pitts and Lie,1996: 70):

- 1- المصادر الداخلية المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة.
- 2- المصادر الخارجية، وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها.

وللميزة التنافسية ثلاثة مكونات أساسية هي (دجور، 2010: 42):

- 1- الميزة التنافسية الأساسية: والتي تُعتبر جوهر الميزة التنافسية التي تتحقق من خلال انخفاض التكلفة والتميز مقارنةً بالمنافسين.
- 2- الحصة السوقية الظاهرة: وهي التي تعكس الحصة السوقية للمنظمة بالنسبة للمنافسين.
- 3- الميزة التنافسية المستدامة: وهي التي تحافظ على تنافسية المنظمة في الأجل الطويل.

2-5-4 دورة حياة الميزة التنافسية:

إن الاستمرارية للميزة التنافسية لها دورة حياة كدورة حياة المنتج، إلا أن دورة حياة الميزة التنافسية التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاعات المختلفة، كذلك بحسب طبيعة الميزة التنافسية، وفيما يأتي تفصيل عن دورة حياة الميزة التنافسية (خليل، 1998: 85):

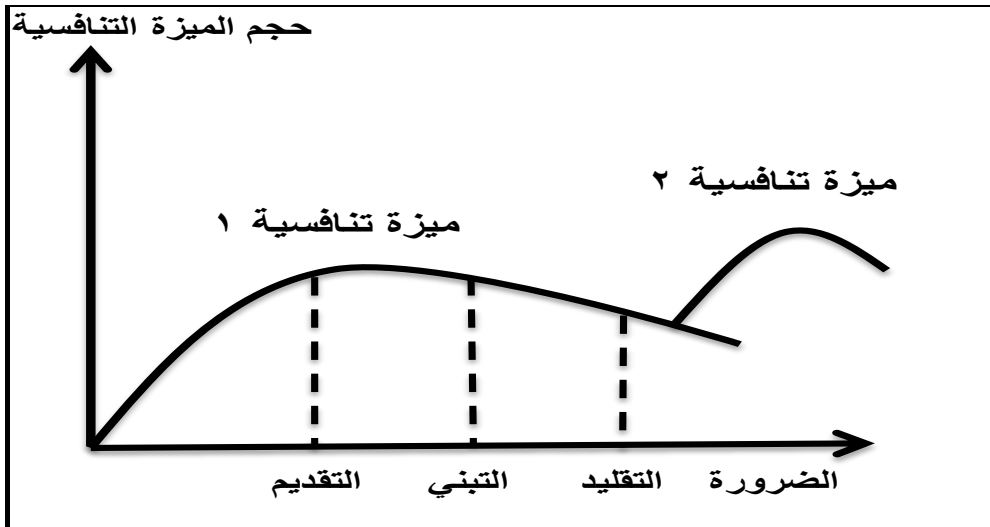
أولاً- مرحلة التقديم: أو النمو السريع، وهي المرحلة الأطول مقارنة بالمرحل، وذلك لاحتياجها إلى الكثير من الإمكانيات المادية والمالية والبشرية، ولكونها جديدة على العملاء.

ثانياً- مرحلة التبنى: وهي بداية الاستقرار النسبي، وبلوغ الميزة التنافسية أقصاها، ومنها يبدأ المنافسون بالتقصي عن مصدر الميزة التي امتلكتها المنظمة.

ثالثاً- مرحلة التقليد: وفيها يبدأ التراجع للميزة التنافسية في المنظمة بسبب تقليد المنافسون للميزة التي حصلت عليها المنظمة ومحاولة التفوق عليها.

رابعاً- مرحلة الضرورة: وفيها أصبح من الضرورة تحسين الميزة التنافسية وتطويرها، حيث يتواصل التراجع في حجم الميزة التنافسية، والشكل رقم (5) يبين دورة حياة الميزة التنافسية:

الشكل رقم (5) يوضح دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر : (خليل، 1998)

2-5-5 الميزة التنافسية المستدامة:

تُعتبر استدامة الميزة التنافسية هدفاً ومساراً استراتيجياً لمنظمات الأعمال التي تسعى للبقاء والاستمرار من جانب، ولتجنب الضغوطات التي تُمارس عليها من قبل البيئة المحيطة بها من جانب آخر، حيث ظهرت نظرية الميزة التنافسية المستدامة في السنوات الأخيرة من القرن الماضي كأحد أكثر الهياكل النظرية الواعدة في الأدب الإداري وخصوصاً في مجال الإدارة الاستراتيجية، إذ أن الميزة التنافسية المستدامة في حقيقتها منتج يرتبط بالميزة التنافسية، والميزة الاستراتيجية، على اعتبار أن الميزة التنافسية المستدامة هي تلبية الحاجات الحالية للسوق مع الأخذ بعين الاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة (البكري وبنى حمدان، 2013: 7).

ولكي تُحافظ المنظمة على ميزتها التنافسية بمرور الوقت يجب أن يكون هناك شكل من أشكال موانع التقليد، والتي منها ما يأتي (سادلر، 2007: 277):

- 1- الحواجز المعلوماتية، مما يصعب على المنظمات المنافسة تشخيص الغموض السببي.
- 2- مزايا المبادرة بالخطوة الأولى، والتميزة بمزايا يتعذر على المقلد بلوغها.
- 3- المزايا المعتمدة على الموارد، حيث يصعب التقليد على المنظمات المنافسة.

2-5-6 محاور الميزة التنافسية:

تباينت آراء الباحثين حول تحديد محاور الميزة التنافسية، وذلك بحسب نوع المنظمة وطبيعة عملها، ومن تلك المحاور ما حددته دراسة الشبلي وآخرون (2014) وهي (الجودة، الاستجابة، الإبداع، السمعة)، وأما دراسة المقادمة (2013) فقد حددت محاور للميزة التنافسية هي (البحث والاكتشاف، التعليم والتعلم، الخدمة العامة المتعلقة برضا المجتمع في الأنشطة العامة).

كما حددت دراسة الصالح (2012) محاور الميزة التنافسية في منظمات التعليم العالي في (الريادة العالمية، الشراكة المجتمعية، بناء مجتمع المعرفة، ريادة الأعمال، البحث العلمي، التعليم والتعلم، الاعتماد الأكاديمي، جوائز التميز الأكاديمية، شهادات المطابقة الدولية، الموارد، البنية التحتية، السمعة الأكاديمية)، وفي دراسة شعبان (2011) تمثلت محاور الميزة التنافسية على (الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة).

وقد اعتمدت الدراسة الحالية على المحاور التي تهتم في تحقيق الغاية من هذه الدراسة والمتمثلة في الآتي:

2-5-6-1 البحث العلمي:

يرتبط موضوع البحث العلمي بكل ما هو جديد، لاسيما في الجوانب العلمية ومشكلات المجتمع وقضاياها واحتياجاته، وبالمستقبل، وبطموحاته ومتطلباته (عسكر، 2016: 89).

وبسبب طبيعة العلاقة الحرجة بين مهام الأبحاث والتعليم والخدمة العامة للجامعة، تعتبر الأبحاث مهمة للجامعات، فهي تُخطط استراتيجيات الجامعة التنافسية، وكذلك تُعتبر منظمات التعليم العالي منظمات مسؤولة عن توفير بيئة لبرنامج الأبحاث كهدفاً استراتيجياً، إذ أن الهيئة التدريسية والطلاب والأبحاث متشابكون في تنافسية المنظمة (ماكي وأخرون، 2006: 241).

وكما أثبتت دراسة (قاسمية وطرابلسي، 2013: 17) أن البحث العلمي هو أحد أهم المعايير التي تدخل في رفع ترتيب منظمات التعليم العالي لدى منظمات التقييم العالمية، حيث تصل نسبة التقييم المتعلق بالبحث العلمي لتصنيف (Webometrics) إلى 60% من إجمالي معايير التقييم.

2-5-6-1-1 مفهوم البحث العلمي:

ذهب كثير من الباحثين والمعنيين إلى تعريف مفهوم البحث العلمي، إذ يُعرف البحث العلمي بأنه عبارة عن تحقيق أو استقصاء منظم ومنطقي يتناول مشكلة محددة بوضوح بهدف الحصول على إجابات أو حلول لهذه المشكلة (قاسم وأخرون، 2017: 21).

وعُرف أيضاً بأنه المحاولة لاكتشاف وتحقيق وتطوير المعرفة الإنسانية، وكذلك التنقيب عنها بنقد علمي متكامل و واضح (محجوب، 2005: 31).

2-5-6-1-2 أهمية البحث العلمي:

أصبح البحث العلمي واحداً من المجالات المهمة التي تجعل الدول والمنظمات تتطور بسرعة هائلة، وتتغلب على مشكلاتها، إذ تتمثل أهمية البحث العلمي بالآتي (قاسم و أخرون، 2017: 21):

- 1- يُساعد على اكتشاف حقائق جديدة، والأسباب المُفسرة لها، ويسهم في زيادة وتراكم المعرفة.
- 2- يُساعد على استنباط طرائق جديدة في معالجة المشكلات المختلفة.
- 3- يعمل على إحياء المواضيع والأفكار القديمة وتحقيقها تحقيقاً علمياً دقيقاً.
- 4- يُسهم في تقدم المعرفة بما يوفر ظروف افضل لبقاء الإنسان وأمنه ورفاهيته.

2-5-6-1-3 دور البحث العلمي في التنمية المستدامة:

يُمكن دور البحث العلمي للتنمية بالآتي (حلاوة، 2011: 25):

- 1- في مرحلة التخطيط: حيث يعتمد على أسس علمية ناجحة، ودراسات وبحوث ميدانية، وكذلك يبين الجدوى الفنية والاقتصادية من المشاريع المقترحة.

- 2- في مرحلة التنفيذ: توفر للمنظمة ربح، ووقت وتكلفة، ويجنبها الخسائر.
- 3- في مرحلة الاستثمار: إذا تحققت مواصفات دقة التخطيط والتنفيذ، فسيوفر أموالاً طائلة مهدورة.

2-5-6-1 مؤشرات البحث والتطوير:

ينقسم مؤشر البحث والتطوير بحسب دليل (فراسكاتي) إلى عنصرين رئيسيين هما (مؤشر المعرفة العربي، 2015: 111):

- 1- مدخلات البحث والتطوير: والمتمثلة في الإنفاق على البحث والتطوير، وكذلك الموارد البشرية للبحث والتطوير، بالإضافة إلى مصادر تمويل البحث والتطوير.
- 2- مخرجات البحث والتطوير: والمتمثلة في النشر العلمي، وبراءات الاختراع، والتكنولوجيا، والشكل رقم (6) يبين مؤشر البحث والتطوير والابتكار في اليمن للعام 2015:

الشكل رقم (6) يبين مؤشرات البحث والتطوير والابتكار في اليمن للعام 2015



المصدر: (مؤشر المعرفة العربي، 2015)

2-5-6-1-5 متطلبات البحث العلمي:

- إن تطور البحث العلمي في أي دولة ليس بمعزل عن مجمل التطور الحضاري لتلك الدولة، ويمكن إجمال المستلزمات المطلوب توافرها للنهوض بالبحث العلمي في (إبراهيمي، 2013: 50):
- 1- وجود سياسة علمية تيسر تنظيم عمل أجهزة البحث العلمي.
 - 2- الأفراد المتعلمون والباحثون، وتوفير الجو العلمي الملائم للباحث.
 - 3- المختبرات والأجهزة العلمية.
 - 4- توفير المكتبة العلمية.
 - 5- توفير التمويل اللازم.

2-6-5-2 الجودة:

إن إرضاء احتياجات المجتمع وتوقعاته من التعليم العالي يتوقف على جودة برامج وطلبتة، وعلى هياكله الأساسية جودة مستوى الأكاديميين والعاملين فيه (الأمم المتحدة، 1998: 38).

1-2-6-5-2 مفهوم الجودة:

الجودة تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، كما تعني تحقيق أعلى درجة من الجودة المثالية بأقل تكلفة ممكنة في كل المراحل، وتكامل جهودات كافة الأنشطة والأقسام من خلال تحسين العمليات (الدبر وخميس، 2013: 23).

والجودة مرتبطة برغبات العملاء، وبمتطلبات السوق، وبتقديم منتجات أو خدمات تتلاءم مع احتياجاتهم، وبما يوائم بين أهداف المنظمات وتطلعات المجتمع، كما تستهدف الجودة في مجال التعليم العالي تحسين المخرجات وتنوعها، والارتقاء بمستوى الطلاب فكرياً ونفسياً واجتماعياً، من خلال بيئة تعليمية سليمة، وإدارة متميزة وذات كفاءة (عسكر، 2016: 94).

2-2-6-5-2 أهمية الجودة:

تتمثل أهمية الجودة بالنسبة للمنظمات أو للمنتج بالآتي (السفي، 2016: 14):

- 1- حُسن استغلال الموارد الإنتاجية المتاحة سواء المادية أو البشرية.
- 2- زيادة القوة التنافسية للمنظمة وزيادة حصتها السوقية، وزيادة شهرة المنظمة محلياً وعالمياً.
- 3- تخفيض تكلفة الإنتاج بتقليل نسبة التالف من المنتجات، والانتشار الواسع لمنتجاتها.
- 4- رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة.
- 5- زيادة الإنتاج نتيجة تحسن مستوى الجودة وتخفيض التكاليف.
- 6- يؤثر على حجم المبيعات وارتفاع نسبة الأرباح، فضلاً عن زيادة العائد على الاستثمار.

3-2-6-5-2 أهداف الجودة:

تهدف الجودة إلى (رضوان، 2012: 22):

- 1- إيجاد منتجات وخدمات خالية من الأخطاء والعيوب والشوائب وبأقل تكلفة.
- 2- الارتقاء لمستوى توقعات ورغبات العملاء، والتحقق التام لرضى العميل حاضراً ومستقبلاً،
- 3- الاعتماد على التحسين والتطوير المستمر، والالتزام بمتطلبات ومعايير الأداء.
- 4- أداء العمل الصحيح بشكل صحيح.

2-6-5-2 عناصر الجودة في منظمات التعليم العالي:

تتمثل عناصر الجودة في منظمات التعليم العالي بالآتي (الأمم المتحدة، 1998: 38-46):

- 1- جودة مستوى العاملين: والحد من عدم المساواة في صفوفهم، والاستمرار بتدريبهم لمواجهة التحول المجتمعي، وإدارة شؤونهم وفقاً لمبدأ الجدارة.
- 2- جودة مستوى البرامج: وهذا ما يستلزم عناية خاصة بتحديد أهداف التدريب في ارتباط احتياجات عالم العمل وحاجات المجتمع.
- 3- جودة مستوى الطلاب: وهم ما يشكلون المادة الأولية للتعليم العالي وبالآتي شرطاً أولياً لجودته.
- 4- جودة مستوى البنى الأساسية والبيئة الداخلية والخارجية: من حيث وجود بنية أساسية مادية كافية لاحتياجاتها، وبُنى استخدام وتنمية التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال.
- 5- جودة مستوى إدارة المنظمات: بحيث لا يمكن لمنظمات التعليم العالي أن تكون جزيرة منعقدة على ذاتها، كونها نظاماً منسقاً ومتماسكاً يتفاعل مع البيئة.

2-6-5-2 معوقات تطبيق الجودة في منظمات التعليم العالي:

من معوقات تطبيق الجودة ما يأتي (الترثوري وجوبان، 2006: 145):

- 1- تقادم الهياكل الإدارية والتشبيث بقيم إدارية وثقافية تنظيمية يصعب الانفكاك منها.
- 2- تغلب النظام على اعمال الفكر، أي التطبيق المنطوق للنظم والقواعد والإجراءات.
- 3- ترسيخ الاعتماد على المركزية، وصورية التفويض.
- 4- هيمنة القطاع الإداري على القطاع الأكاديمي مع ضعف كفاءة الإداريين.
- 5- الخوف من التغيير أو عدم الرغبة فيه، والبطء في اتخاذ القرارات.
- 6- التعليم المعتمد على التلقين والاستظهار بدلاً من التحليل والاستنتاج والابتكار.
- 7- إجراء البحث العلمي لغرض الترقية، والتأليف لغرض الكسب المادي.
- 8- خدمة المجتمع لبناء علاقات عامة وتحسين الصورة الإعلامية للمنظمة.
- 9- نقص الموارد، حيث أن الجودة لا تتحقق نتائجها بمجرد التمني أو التخطيط على الورق.

2-6-5-3 الإبداع:

تواجه المنظمات العديد من التحديات سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية، ولمواجهة هذه التحديات تتجه نحو العاملين بها لإيجاد الطرق المثلى للتأقلم والتكيف مع تلك التحديات وخاصة من يمتلكون طاقة ابداعية حتى تصل تلك المنظمات إلى الإبداع.

2-5-6-3-1 مفهوم الإبداع:

يُعرف الإبداع بأنه عبارة عن أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل للمشكلات، أو تطوير أساليب أو أهداف، أو تعميق رؤية أوسع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية وفي أشكال مميزة ومتطور تعبر بأصحابها إلى الأمام (قنديل، 2010: 125).

ويُعرف بأنه الآتيان بجديد يتسق وينتظم في الأطر الحضارية القائمة فيغنيها ويطورها، فالإبداع هو عملية ديناميكية هدفها الخلق، والتطوير، وتبادل أفكار جديدة حول المنتجات والخدمات المسوقة، بهدف تحقيق نجاح المنظمة وحيوية اقتصاد الأمة وتقدم المجتمع (البنده، 2005: 8). ويعرف أيضاً بأنه القيام بعمل شيء لم يتم عمله من قبل، ويشتمل على: الإدراك، والاختراع، والاستثمار (كوك، 2002، 16).

2-5-6-3-1 ركائز الإبداع:

هناك عددٌ من الركائز للإبداع يركز عليها وهي (القريوتي، 2000: 257):

- 1- التركيز على الأداء، والتعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها.
- 2- معاملة العاملين بكرامة وإنسانية، وتشجيع روح الاستقلالية والمغامرة والإبداع.
- 3- تبسيط الإجراءات الإدارية، وخلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

2-5-6-3-2 معوقات الإبداع:

لدى الإبداع عدد من المعوقات التي تحد وتحول دون تنميته وهي (يحيوي، 2013: 34):

- 1- مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير الإبداعي لتخوفهم من الخروج عن المألوف.
- 2- التطبيق الحرفي للقوانين والصرامة في الروتين الإداري، وازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم.
- 3- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم، ما يجعلهم يحرصون على اتباع أسلوب مركزي في الإدارة.
- 4- سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة، وهو ما يحبط طاقات الإنسان.
- 5- عدم وجود نظام اتصالات فعال، والتركيز على الاتصالات الرأسية وإهمال الأفقية وأهميتها.
- 6- القيم الاجتماعية السائدة باعتبارها عادات وأعراف لا ينبغي الخروج عنها.
- 7- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة تؤدي إلى تحفيز العاملين وتوجيههم ودفعهم إلى الأمام.
- 8- هيمنة النظرة التقليدية للربحية، مما يحول دون تخصيص ميزانية مهمة لأنشطة الإبداع.

2-6 الميزة التنافسية في منظمات التعليم العالي:

تُعتبر منظمات التعليم العالي كغيرها من المنظمات التي تسعى إلى التفوق على منافسيها وتحقيق ميزة تنافسية، إذ تُعرف بأنها قدرة المنظمة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة مما ينعكس إيجابياً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس فيها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وبنفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها، وزيادة اقبال الطلبة عليها (ابراهيم، 2009).

2-6-1 مستويات تنافسية التعليم العالي ومنظماتها ومجالات قياسها:

يُنظر إلى تنافسية التعليم العالي ومنظماته على مستويين وهما (الصالح، 2012: 298 و سيد، 2003: 28):

1- تنافسية قطاع التعليم العالي: حيث تتمثل المنافسة الكونية في من يكتشف المعرفة الجديدة أولاً، ولذلك يعتمد الازدهار الاقتصادي والمادي على المهارات التنافسية في فعالية التعليم العالي.

2- تنافسية منظمات التعليم العالي: حيث أن التيار المهني في التعليم العالي وقوى العولمة جعلتا الجامعة متجهة نحو السوق، ومرتكزة على شقين أساسيين هما:

الشق الأول: وهو قدرة التميز على المنافسين في المجالات الحيوية، كالبرامج الدراسية وخصائص أعضاء هيئة التدريس وتقنيات المعلومات والتجهيزات المادية والبحثية ونمط الإدارة ونظم الجودة.

الشق الثاني: والمتمثل في قدرة منظمات التعليم العالي على جذب واستقطاب الطلاب والتمويل من السوق المحلية والخارجية، حيث أن نجاح الشق الثاني متوقف على نجاح الشق الأول.

ويكمن قياس أداء منظمات التعليم العالي في ثلاث مجالات وهي (المقادمة، 2013: 42):

1- المجال الأول: البحث الذي يتضمن مؤشرات مرتبطة بأعضاء هيئة التدريس وتنوع الكليات وبرامجها، والجوائز التي حصلت عليها الكلية وغيرها.

2- المجال الثاني: هو التعليم والتعلم، ويتضمن مؤشرات جودة الطلاب وتنوعهم، ومخرجاتهم.

3- المجال الثالث: يرتبط بالخدمة العامة المتعلقة برضا العملاء، ومشاركتهم في الأنشطة العامة.

2-6-2 أهم المنظمات العالمية لتقييم منظمات التعليم العالي:

اعتمد تقييم منظمات التعليم العالي سابقاً على سمعة الأداء الأكاديمي والبحثي ومستوى الخريجين، وكذلك معاييرها المعتمدة في قبول الطلاب، فضلاً عن ذلك اعتمد التقييم على بعض المجالات الدورية المتخصصة في التقارير الإحصائية المبنية على جمع المعلومات من الدراسات الميدانية والاستبيانات (جامعة المجمع، 2015).

ومع الطفرة الكبيرة والتوسع الكمي والنوعي في منظمات التعليم العالي، حتم ظهور جديد في أدبيات التقييم الخارجي لهذه المنظمات، فظهر مصطلح تصنيف منظمات التعليم العالي وترتيبها وفق معايير محددة تختلف بحسب توجه الجهة المصنفة، وكانت بدايات هذا الظهور في العام (1965م) في الدراسات الأوربية لتقييم نوعية منظمات التعليم العالي وأدائها الأكاديمي، ومن ثم في ألمانيا في العام (1983م)، ثم تبعها التجربة البريطانية في العام (1993م) ومن ثم اليابان في العام (1994م) (بركات، 2016: 2).

وقد أصبحت التصنيفات الدولية للجامعات تؤثر في السياسات العامة، وفي خيارات الطلاب وأولياتهم، وبغض النظر عما إذا كان هذا الأمر صحيحاً أو خاطئاً، فإنّ التصنيفات تُعتبر قياساً للنوعية، وتولّد بالتالي منافسة حادة بين منظمات التعليم العالي في جميع أنحاء العالم (منظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، 2017).

ومن أهم المنظمات لتصنيف الجامعات ما يأتي:

• **تصنيف كيو أس البريطاني (التايمز THE-QS):**

وتصدره منظمة (Times Higher Education – Quacquarelli Symonds)، حيث يسعى التصنيف إلى تحديد منظمات التعليم العالي ذات المستويات التي ترقى من خلال أدائها الوطني ورسالتها المحلية في مجتمعاتها إلى بلوغ مستوى عالمي، ومقارنتها وتحديد مرتبتها ضمن أرقى منظمات التعليم العالي العالمية، وقد أعتمد التصنيف على المعايير الآتية في تصنيف منظمات التعليم العالي (جودة البحث، توظيف الخريجين، النظرة العالمية للجامعة، وجودة التعليم) (QS World University Rankings, 2017).

• **تصنيف جامعة جياو جونغ شنغهاي ARWU :**

وهو تصنيف من إصدار جامعة (جياو تونغ شنغهاي الصينية) ويعرف بالتصنيف الأكاديمي للجامعات العالمية (Academic Ranking of World Universities ARWU)، حيث يستند إلى معايير موضوعية جعلته مرجعاً تتنافس عليه منظمات التعليم العالي العالمية وتشير إليه كأحد أهم التصنيفات العالمية لمنظمات التعليم العالي، ويقوم هذا التصنيف على فحص (2000) جامعة في العالم من أصل قرابة (10000) جامعة مسجلة في اليونسكو امتلكت المؤهلات الأولية للمنافسة، ويعتمد التصنيف على معدل الإنتاج العلمي للجامعة، وعلى مدى حصولها على جائزة نوبل، أو أوسمه فيلدز للرياضيات، وتقوم طريقة التصنيف على أربعة

معايير رئيسة (جودة التعليم، وجود أعضاء هيئة التدريس، الإنتاج البحثي، والإنجاز الأكاديمي مقارنة بحجم المنظمة العلمية) (Academic Ranking of World Universities, 2017).

• **تصنيف ويبومترز الإسباني لتقييم منظمات التعليم العالي Webometrics CSIC:**

ويقوم على إعداد هذا التصنيف معمل (Cyber metrics Lab, CCHS) وهو وحدة في المركز الوطني للبحوث (National Research Council, CSIC) بمدريد في إسبانيا، حيث بدأ هذا التصنيف في العام (2004م) بتصنيف 16000 جامعة، يهدف هذا التصنيف بالدرجة الأولى إلى حث الجهات الأكاديمية في العالم لتقديم ما لديها من أنشطة علمية تعكس مستواها العلمي المتميز على الإنترنت، وليس ترتيباً أو تصنيفاً لمنظمات التعليم العالي، بل ترتيباً لموقع منظمات التعليم العالي (Ranking Web)، ويتم عمل هذا التصنيف في شهر يناير ويوليو من كل سنة، ويعتمد على قياس أداء منظمات التعليم العالي من خلال مواقعها الإلكترونية ضمن المعايير الآتية (الحجم، الإشارة إلى الأبحاث، والأثر العام) (Webometrics, 2017).

• **التصنيف الدولي للمواقع الإلكترونية لمنظمات التعليم العالي والكلية 4ICUs:**

وهو تصنيف عالمي استرالي، يشبه تصنيف (الويبماتركس) الإسباني ولكن يهتم بقياس مدى شهرة المواقع الإلكترونية للجامعات التي نالت الاعتراف أو الاعتماد الأكاديمي من منظمات أو هيئات دولية، ويُعلن ذلك التصنيف كل ستة أشهر، ويُطلب من كل منظمات التعليم العالي المشاركة في التصنيف بتحديث بياناتها شهرياً، ويحتوي هذا التصنيف على 9000 كلية وجامعة يتم تصنيفهم وفقاً لشهرة موقعها الإلكتروني على شبكة الإنترنت لدى 200 دولة، ويهدف هذا التصنيف إلى ترتيب منظمات التعليم العالي العالمية وفق شهرة وجماهيرية الموقع الإلكتروني للجامعات بشكل تقريبي، وهو لا يصنف منظمات التعليم العالي بناء على جودة التعليم أو مستوى الخدمات المقدمة، ويعتمد التصنيف على ثلاثة مقاييس موضوعية ومستقلة على شبكة الإنترنت مستخلصة من ثلاث محركات بحث وهي (تصنيف صفحة الجوجل، الروابط الداخلية بالياهو، وتصنيف مرور اليكسا) (التصنيف الدولي للمواقع الإلكترونية للجامعات والكلية، 2017).

2-7 التعليم العالي في اليمن:

يستند التعليم العالي في الجمهورية اليمنية على قانون التعليم رقم (45) لسنة 1992م، وقانون منظمات التعليم العالي اليمنية رقم (18) لسنة 1995م وتعديلاته، وقانون منظمات التعليم العالي الأهلية رقم (13) لسنة 2004م، وقانون كليات المجتمع رقم (5) لسنة 1996م، وكذلك اللائحة التنظيمية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي رقم (137) لسنة 2004م، بالإضافة إلى العديد من القوانين واللوائح ذات العلاقة بالتعليم العالي والبحث العلمي (وزارة التعليم العالي، 2006: 15).

2-7-1 نشأة التعليم العالي في اليمن وتطوره:

أنشئت الجامعات اليمنية بسبب تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم العالي والاقبال المتصاعد عليه، حيث لم تكن الجامعات اليمنية في نشأتها مغايرة للروح التي نشأت عليها الجامعات العربية، إذ ارتبطت التقاليد الأولى لنشأة الجامعات المعاصرة بإحياء الروح القومية والعظمة الوطنية (الورافي، 2016).

2-7-1-1 منظمات التعليم العالي الحكومية:

تمثل نشأة التعليم العالي الحكومي في اليمن من مرحلتين هما:

1- المرحلة الأولى خلال الفترة (1970-1990م):

بدأ التعليم العالي في اليمن بذرته الأولى في العام (1970م)، حيث أنشئت أول الكليات في عاصمتي الشطرين آنذاك، حيث أنشئت كلية التربية وكلية الشريعة والقانون في صنعاء، وكانت هاتان الكليتين هم نواة جامعة صنعاء؛ أول جامعة في اليمن، وفي العام نفسه أنشئت كلية التربية في عدن، وهي نواة جامعة عدن، ومنها أخذت الجامعتان بالتوسع في إنشاء كليات أخرى تلبية حاجات التعليم العالي في ما كان يعرف بشطري اليمن (وزارة التعليم العالي، 2010: 13).

وفي صنعاء أنشئت كلية الآداب وكلية العلوم منذ العام الدراسي (1973-1974م)، بينما تم افتتاح كلية التجارة والاقتصاد، الطب والعلوم الصحية، وكذلك الهندسة والزراعة في العام الجامعي (1975-1976م)، وفي العام الجامعي (1982-1983م)، تم اعتماد العديد من برامج الدراسات العليا (دبلوم- ماجستير) في بعض كليات الجامعة، وكذلك بالنسبة لجامعة عدن والتي صدر قرار إنشائها 1975م، وتم بعد ذلك إنشاء العديد من الكليات الإنسانية والتطبيقية، وبذلك أقتصر التعليم العالي في اليمن على تلك الجامعتين حتى العام (1990م) (وزارة التعليم العالي، 2014: 13).

2- المرحلة الثانية خلال الفترة (1990-2017):

بعد تحقيق الوحدة اليمنية في العام (1990م) ومع الضغوط والمواجهات الاجتماعية والسياسية والتحسين الملحوظ بالموارد الطبيعية، شهدت اليمن طفرة كبيرة في مجال التعليم بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص حيث تواصل افتتاح منظمات التعليم العالي والكليات الحكومية والخاصة حتى وصلت نسبة التوسع في التعليم الجامعي الحكومي والاهلي قرابة (700%) كما كان عليه قبل قيام الوحدة (الورافي، 2016).

وعليه فقد تأسس عدداً من منظمات التعليم العالي الحكومية على مستوى محافظات الجمهورية وهي: جامعة صنعاء، عدن، تعز، إب، حضرموت، الحديدة، عمران، البيضاء، ذمار، حجة، وجامعة 21 سبتمبر للعلوم الطبية، ليصبح عدد منظمات التعليم العالي اليمنية الحكومية 11 جامعة (وزارة التعليم العالي، 2016)

وهناك 5 جامعات حكومية صدرت قرارات جمهورية بإنشائها، وهي قيد التأسيس، وتقع في كلٍ من محافظات: أبين، الضالع، شبوة، لحج، صعدة. وقد جاء التوسع لاستيعاب وإتاحة الفرصة لأعداد كبيرة من خريجي الثانوية العامة (وزارة التعليم العالي، 2014: 13).

2-1-7-2 منظمات التعليم العالي الأهلي:

شهدت اليمن العديد من التطورات المهمة بعد تحقيق الوحدة اليمنية في 22/ مايو/ 1990م، ومنها التوجه نحو اشراك القطاع الخاص في الاستثمار في بعض القطاعات، ومنها مجال التعليم بمختلف أنواعه ومراحلته من رياض الأطفال، حتى التعليم العالي، حيث تعود البدايات الأولى للتعليم الجامعي الأهلي إلى العام (1992م)، وذلك بإنشاء الكلية الوطنية للعلوم والتكنولوجيا، حيث تطورت لتصبح جامعة العلوم والتكنولوجيا في العام (1994م)، وقد تواصل افتتاح منظمات التعليم العالي الأهلية في اليمن حتى أصبح عدد منظمات التعليم العالي والكليات الأهلية في العام (2014م)، إلى 39 أكاديمية وجامعة وكلية أهلية (وزارة التعليم العالي، 2014: 14).

بينما أصبح عدد منظمات التعليم العالي الأهلية المعتمدة من قبل وزارة التعليم العالي، 28 جامعة أهلية، وذلك دون الكليات والأكاديميات الأهلية؛ موزعة على معظم محافظات الجمهورية وذلك للعام الجامعي 2016-2017م (وزارة التعليم العالي، 2016).

2-7-2 أهداف منظمات التعليم العالي في اليمن:

لقد حدد القرار الجمهوري بالقانون رقم (18) لسنة 1995م بشأن منظمات التعليم العالي اليمنية في المادة رقم (5) أهداف منظمات التعليم العالي اليمنية على النحو الآتي:

تهدف منظمات التعليم العالي اليمنية بشكل عام إلى تنشئة مواطنين مؤمنين بالله منتمين لوطنهم وأمتهم، متحلين بالمثل العربية الإسلامية السامية، مطلعين على تراث أمتهم وحضاراتها ومعتزّين بهما، ومتطلعين للاستفادة الواعية والإفادة من الحضارة العربية الإسلامية والتراث الحضاري والإنساني، وإجراء البحوث العلمية وتشجيعها، وتوجيهها لخدمة المجتمع والمساهمة في تقدم المعرفة والعلوم والآداب والفنون، وتوثيق الروابط العلمية والثقافية مع منظمات التعليم العالي والهيئات العلمية داخل البلاد وخارجها، كما تعمل منظمات التعليم العالي بوجه خاص على تحقيق الأهداف الآتية (وزارة الشؤون القانونية، 1995):

2-7-3 مؤشر تنافسية منظمات التعليم العالي في اليمن:

دخلت العديد من منظمات التعليم العالي اليمنية سواء الحكومية أو الأهلية، في التصنيف العالمي (Webmetrics)، حيث كان التصنيف الأول على المستوى المحلي من نصيب جامعة العلوم والتكنولوجيا، كجامعة أهلية في اليمن، بحصولها على المستوى العالمي بمستوى (3680) وبتاريخ 2017/1/1م، كما حصلت على المركز الثاني على المستوى المحلي جامعة صنعاء، كجامعة حكومية، وبتصنيف عالمي (7626)، وكان آخر تصنيف لمنظمات التعليم العالي اليمنية على المستوى المحلي من نصيب جامعة السعيدة، وبتصنيف عالمي (26123)، وذلك من بين 25 جامعة حكومية وأهلية يمنية دخلت في التصنيف العالمي (ويبومترز) (Webometrics, 2017).

إذ أن خروج معظم منظمات التعليم العالي العربية من التصنيفات العالمية أو حصولها على مراكز متأخرة، ومنها منظمات التعليم العالي اليمنية، يُعد مؤشراً، يُلفت النظر لإعادة النظر في أوضاع تعليمنا الجامعي على وجه العموم، ويؤكد ذلك ما توصلت إليه الدراسات والبحوث حول تعليمنا الجامعي من تركيز منظمات التعليم العالي علي وظيفتها التعليمية وإغفال وظيفة إنتاج المعرفة الجديدة، وإهمال البحث العلمي من حيث: انفصال البحوث العلمية الجامعية عن المشكلات الحقيقية التي تعاني منها البيئة المحيطة، ونقص التمويل اللازم للبحث العلمي، واعتماده على الجهود الفردية لأعضاء هيئة التدريس، وبعض المراكز البحثية داخل منظمات التعليم العالي، وغياب دور القطاع الخاص في دعم البحث العلمي الجامعي، وضعف قنوات الاتصال بين منظمات التعليم العالي المحلية والخارجية، وغيرها من الأسباب، التي رصدتها العديد من التقارير مثل تقرير اليونسكو عن العلوم لعام (2010م)، وتقارير المعرفة العربية الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة، وكذلك تقارير التنمية الإنسانية وغيرها من التقارير (صلاح، 2015).

الفصل الثالث
الإطار المنهجي
للدراسة

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وكذلك أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات وكيفية بناءها والاجراءات العملية في توزيعها، ويتناول أيضاً التحقق من مدى صدق البيانات وثباتها وصولاً إلى عملية التطبيق الميداني، كما يستعرض هذا الفصل الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة التي تم الحصول عليها.

3-1 منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهجية البحثية المناسبة لموضوع الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بنوعيه التحليلي والمقارن كمنهج مستخدم في الدراسات الاجتماعية والإنسانية، بحيث يمكن من وصف الظاهرة ، وتحليل بياناتها وبيان العلاقة ما بين محاورها ومعرفة الاختلافات فيها.

3-2 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع وعينة الدراسة كآتي:

أولاً- مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة المستهدف من القيادات الإدارية العليا والأكاديمية في الجامعات الحكومية والأهلية، وبحسب بيانات البوابة الإلكترونية للتعليم العالي للعام الدراسي(2016-2017م)، كما يوضح ذلك الملحق رقم (د).

حيث بلغ العدد الإجمالي للجامعات اليمنية (39) جامعة، منها (11) جامعة حكومية، (28) جامعة أهلية، واستخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية البسيطة في اختيار الجامعات [عينة الدراسة]، ما نسبته (50%) من الجامعات الحكومية، و كذلك ما نسبته (50%) من الجامعات الأهلية، والجدول رقم (2) يوضح مجتمع الدراسة في الجامعات الحكومية والأهلية.

جدول رقم (2) يوضح مجتمع الدراسة في الجامعات الحكومية والأهلية

م	اسم الجامعة	مجتمع الدراسة
1	جامعة إب	50
2	جامعة الحديدة	60
3	جامعة ذمار	40
4	جامعة صنعاء	100
5	جامعة عمران	20
المجموع الكلي للجامعات الحكومية		270
1	جامعة الملكة أروى	15
2	الجامعة اليمنية الأردنية	17
3	جامعة سبأ	13
4	الجامعة الإماراتية الدولية	11
5	جامعة تونتك الدولية للتكنولوجيا	13
6	الجامعة العربية للعلوم والتقنية	13
7	الجامعة اليمنية	17
8	جامعة أزال للتنمية البشرية	13
9	جامعة أزال للعلوم والتكنولوجيا	11
10	جامعة اقرأ للعلوم والتكنولوجيا	11
11	جامعة الأندلس للعلوم والتقنية	11
12	جامعة الرازي	11
13	جامعة اليمن	13
14	جامعة دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا	15
المجموع الكلي للجامعات الأهلية		184
إجمالي المجتمع		454

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلات الشخصية للعاملين في إدارات الموارد البشرية في الجامعات، 2017.

يُظهر الجدول رقم (2) إجمالي حجم المجتمع البالغ (454) بحسب إفادة العاملين في إدارة الموارد البشرية في الجامعات الحكومية والأهلية من خلال المقابلات الشخصية، وذلك من الفترة 2017/1/2م حتى 2017/1/25م، إذ بلغ حجم المجتمع للجامعات الحكومية (270)، والجامعات الأهلية (184).

ثانياً - عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة القصدية (العمدية) في تحديد حجم العينة لأنها مناسبة لجمع بيانات الدراسة.

وبناءً على جدول (كريجيسي ومورجان) لتحديد حجم العينة، تم تحديد حجم العينة (220) لمجتمع يصل إلى (460) (فهيم، 2005: 125).

حيث تم على هذا الأساس احتساب حجم العينة للدراسة الحالية، إذ تُعتبر هي الأقرب لها، والجدول رقم (3) يوضح توزيع عينة الدراسة على الجامعات الحكومية والأهلية.

جدول رقم (3) يبين توزيع عينة الدراسة على الجامعات الحكومية والأهلية

م	اسم الجامعة	حجم المجتمع	نسبة العينة	حجم العينة
1	جامعة إب	50	%48.2	24
2	جامعة الحديدة	60	%48.2	29
3	جامعة ذمار	40	%48.2	19
4	جامعة صنعاء	100	%48.2	48
5	جامعة عمران	20	%48.2	10
المجموع الكلي للجامعات الحكومية				
		270		130
1	جامعة الملكة أروى	15	%48.2	7
2	الجامعة اليمنية الأردنية	17	%48.2	8
3	جامعة سبأ	13	%48.2	6
4	الجامعة الإماراتية الدولية	11	%48.2	5
5	جامعة تونتك الدولية للتكنولوجيا	13	%48.2	6
6	الجامعة العربية للعلوم والتقنية	13	%48.2	6
7	الجامعة اليمنية	17	%48.2	8
8	جامعة أزال للتنمية البشرية	13	%48.2	6
9	جامعة أزال للعلوم والتكنولوجيا	11	%48.2	5
10	جامعة اقرأ للعلوم والتكنولوجيا	11	%48.2	5
11	جامعة الأندلس للعلوم والتقنية	11	%48.2	5
12	جامعة الرازي	11	%48.2	5
13	جامعة اليمن	13	%48.2	6
14	جامعة دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا	15	%48.2	7
المجموع الكلي للجامعات الأهلية				
		184		89
الإجمالي				
		454		219

المصدر: من إعداد الباحث، 2017.

3-3 تصميم واختبار أداة الدراسة وتطبيقها:

لغرض تحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها في جانبها الميداني واختبار فروضها؛ اعتمدت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات؛ بالاعتماد على الجانب النظري، وبالإضافة إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث تكون الاستبيان الموجهة إلى الجامعات الحكومية والأهلية على النحو الآتي:

3-3-1 مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات هما:

أ- **البيانات الأولية:**، حيث اعتمدت الدراسة أداة التقييم المتمثلة بالاستبيان، بصورة رئيسة على الأدبيات السابقة، وبالأخص الدراسات التي تناولت التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية، ومنها: دراسة (الحري، 2016، عسكر، 2016، رشيد، والزيادي 2013، ميا وآخرون، 2013، أبوطه، 2012، المطيري، 2012، شعبان، 2011، الشرفا، 2008، الدهدار، 2006).

ب- البيانات الثانوية: وحصلت عليها الدراسة من خلال مراجعة الكتب والدوريات والدراسات السابقة، والمقالات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وشبكة الأنترنت.

3-3-2 إعداد الصورة الأولية للاستبيان:

يتمثل إعداد الصورة الأولية للاستبيان بالآتي:

- 1- تحديد المحاور الرئيسية التي شملها الاستبيان، وعددها سبعة محاور، موزعة على مجالي الاستبيان، بحيث تضمن المجال الأول الخاص بالتوجه الاستراتيجي أربعة محاور، وتضمن المجال الثاني الخاص بالميزة التنافسية ثلاثة محاور.
- 2- عمل مصفوفة تشمل مجموعة فقرات الاستبيان للدراسات السابقة والتي تعتبر ذات الارتباط بمحاور الدراسة الحالية.
- 3- تم اختيار الفقرات المتكررة في المصفوفة وذات العلاقة في الدراسة والتي تم استخدامها كأداة قياس في أكثر من دراسة سابقة.
- 4- بلغ عدد فقرات الاستبيان بصورته الأولية (78) فقرة موزعة على محاور الاستبيان بصورته الأولية، حيث يوضح الجدول رقم (4) توزيع فقرات الاستبيان على مجالين وهما:

جدول رقم (4) يبين توزيع فقرات الأداة بصورتها الأولية بحسب المجالات والمحاور

عدد الفقرات	المحاور	المجال
15	التوجه نحو السوق	الاستراتيجي
11	التوجه نحو الريادة	
9	التوجه نحو التكنولوجيا	
11	الرؤية والرسالة والأهداف	
46	اجمالي فقرات محور التوجه الاستراتيجي	
8	البحث العلمي	التنافسية
14	الجودة	
10	الإبداع	
32	اجمالي فقرات محور الميزة التنافسية	
78	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الباحث، 2017.

3-3-3 تحكيم الاستبيان:

وكانت هذه المرحلة على النحو الآتي:

- 1- تحديد قائمة بأسماء عدد من الخبراء في مجال الدراسة العلمية والإدارة التربوية من بعض الجامعات الحكومية والأهلية، كما يوضح ملحق رقم (ج).
- 2- عرض الاستبيان على المحكمين.

3- استعادة الاستبيان من المحكّمين، والاطلاع على الملاحظات والآراء.

3-4-4 إعداد الاستبيان بصورته النهائية:

كان إعداد الاستبيان بصورته النهائية على النحو الآتي:

- 1- تعديل وحذف وإعادة صياغة فقرات الاستبيان بناءً على ملاحظات المحكّمين وآرائهم.
- 2- إخراج الاستبيان بصورته النهائية، متضمناً على (48) فقرة، بعد حذف (30) فقرة من الصورة الأولية للاستبيان وبحسب رأي المحكّمين، ويوضح الجدول رقم (5) توزيع الفقرات على مجالي الأداة بصورتها النهائية:

جدول (5) يبين توزيع فقرات الأداة بصورتها النهائية حسب المجالات والمحاور

المجال	المحاور	عدد الفقرات
الاستراتيجية التوجه	التوجه نحو السوق	9
	التوجه نحو الريادة	7
	التوجه نحو التكنولوجيا	5
	الرؤية والرسالة والأهداف	6
	اجمالي فقرات محور التوجه الاستراتيجي	27
التنافسية الميزة	البحث العلمي	6
	الجودة	8
	والإبداع	7
	اجمالي فقرات محور الميزة التنافسية	21
المجموع الكلي		48

المصدر: من إعداد الباحث، 2017.

3-4-3 وصف أداة الدراسة:

يتكون الاستبيان بصورته النهائية من قسمين هما:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة، ويتكون من (4) متغيرات.

القسم الثاني: ويتكون من الاستبيان و يشمل (48) فقرة، تقيس مجالين هما:

أ- المجال الأول: التوجه الاستراتيجي، ويتضمن أربعة محاور هي (التوجه نحو السوق، والتوجه نحو الريادة، والتوجه نحو التكنولوجيا، والرؤية والرسالة والأهداف).

ب- المجال الثاني: خاص بالميزة التنافسية في الجامعات اليمنية، ويتضمن ثلاثة محاور هي (البحث العلمي، والجودة، والإبداع).

وتم الاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي في مستوى الإجابة عن كل فقرات الاستبيان.

3-5 صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المتخصصين، والخبراء في مجال البحث العلمي والإدارة والتربية في عدد من الجامعات الحكومية والأهلية، وعددهم (13) خبير. وبناءً على آراء وملاحظات المحكمين، فقد تم إعادة الصياغة والترتيب لمحاور الاستبيان وعباراتها، وتعديل أو حذف العبارات التي أقرحت من قبل المحكمين لتعديلها أو حذفها، حيث نتج عن ذلك حذف (30) فقرة، بنسبة (38,46%) من إجمالي فقرات الاستبيان بصورته الأولى، وبذلك يكون المقياس في صورته النهائية قد شمل (48) فقرة، موزعة على سبعة محاور، ويوضح ذلك الملحق رقم (ب).

3-6 قياس ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة فقد استخدمت الدراسة اختبار ألفا كرونباخ للثبات لفقرات المقياس، حيث يعتبر هذا النوع من الاختبارات هو الأكثر شيوعاً كأسلوب إحصائي في مجال تقييم اعتمادية مقاييس الدراسات في العلوم الاجتماعية، وقياس الاتجاهات وأنواع السلوك المختلفة في بحوث المنظمات والإدارة (قبان، 2016، 63)، حيث يُركز هذا الأسلوب على اختبار درجة الاتساق الداخلي بين فقرات أداة الدراسة الخاضعة للتحليل، ويوضح الجدول رقم (6) قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة كما يلي:

جدول رقم (6) يوضح قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المجالات الرئيسية	المحاور	عدد الفقرات	حكومية معامل الثبات	أهلية معامل الثبات
التوجه الاستراتيجي	التوجه نحو السوق	9	.916	.908
	التوجه نحو الريادة	7	.944	.918
	التوجه نحو التكنولوجيا	5	.897	.908
	الرؤية والرسالة والأهداف	6	.917	.919
	إجمالاً	27	.970	.967
الميزة التنافسية	البحث العلمي	6	.940	.968
	الجودة	8	.959	.953
	الإبداع	7	.942	.952
	إجمالاً	21	.973	.975
جميع فقرات أداة الدراسة (الاستبيان)	48	.983	.984	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، 2017.

تُشير البيانات الواردة في الجدول رقم (6) إلى أن جميع معاملات الثبات لأداة الدراسة ممتازة/مرتفعة؛ حيث كانت تلك القيم أعلى من (0.90) في جميع محاور الدراسة سواءً في محاور التوجه الاستراتيجي أو محاور الميزة التنافسية، وذلك في الجامعات الحكومية والأهلية، وهذا ما يشير إلى أن الأداة المستخدمة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ومناسبة لأغراض الدراسة.

7-3 تطبيق الاستبيان:

بعد التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، أصبحت جاهزة للتوزيع على المبحوثين، حيث تم توزيع الاستبيانات عن طريق الباحث الذي قام بإيصالها إلى أغلب الجامعات، وتمت الاستعانة ببعض الأصدقاء والزملاء، وبعض موظفي الجامعات لتوزيع وجمع الاستبيانات من الجامعات المستهدفة، والجدول رقم (7) يوضح توزيع الاستبيانات على الفئات المستهدفة لعينة الدراسة:

جدول رقم (7) يبين توزيع الاستبيان على الفئة المستهدفة ونسبة استعادتها

نوع الجامعة	موزع	مسترجع	نسبة المسترجع	فاقد	نسبة الفاقد
الجامعات حكومية	130	113	%87	17	%13
الجامعات أهلية	89	65	%73	24	%27
الإجمالي	219	178	%81	41	%19

المصدر: من إعداد الباحث، 2017.

يوضح رقم (7) أن عدد الاستبيانات الموزعة في الجامعات الحكومية والأهلية بلغت (219) استبانة، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل عدد (178) استبانة، وبنسبة (81%)، وكان عدد الاستبيانات غير المسترجعة وغير صالحة للتحليل تساوي (24) استبانة؛ أي بنسبة (19%). حيث كانت الاستبيانات الموزعة في الجامعات الحكومية عدد (130) استبانة، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل من الجامعات الحكومية عدد (113) استبانة، وبنسبة (86.9%)، وكان عدد الاستبيانات غير المسترجعة وغير صالحة للتحليل تساوي (17) استبانة، أي بنسبة (13%). بينما كانت الاستبيانات الموزعة في الجامعات الأهلية عدد (89) استبانة، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل من الجامعات الأهلية عدد (65) استبانة، وبنسبة (73%)، وكان عدد الاستبيانات غير المسترجعة وغير صالحة للتحليل تساوي (24) استبانة، أي بنسبة (27%).

3-8 الصعوبات التي واجهت خطوات تنفيذ الدراسة:

- من أبرز الصعوبات التي واجهت خطوات إجراء هذا الدراسة وتوزيع الاستبيان ما يأتي:
- كانت الجامعات الحكومية تمر بمرحلة إضراب العاملين خلال فترة توزيع الاستبيان.
- كانت فترة توزيع الاستبيان بالنسبة للجامعات الأهلية تمر بامتحانات نهاية الترم الأول، حيث امتدت الفترة حتى إجازة الترم الأول، واستمرت إلى بداية الترم الثاني، مما جعل الكثير من العاملين في فترة إجازة أو مشغولين.
- الوضع الاقتصادي والأمني في البلد مما جعل معظم العاملين [عينة الدراسة] غير متواجدين.
- تأخر بعض الاستبيانات لدى المبحوثين.
- رفض بعض المبحوثين قبول الاستبيانات والإجابة عليها.
- صعوبة الحصول على المعلومات من الجامعات ومن وزارة التعليم العالي بما يخدم الدراسة.

3-9 الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل بيانات الدراسة:

- اعتمدت الدراسة في تحليلها الإحصائي على البرنامج الإحصائي (SPSS) بمستوى (0.05) في اختبار دلالات الفروض، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدمت الدراسة الأسلوب الإحصائي الوصفي وعرض البيانات والأسلوب الإحصائي الاستدلالي كالتالي:
- 1- أساليب تحليل الإحصاء الوصفي مثل التكرارات والمتوسطات الحسابية بالنسب المئوية، لإعطاء صورة ملخصة عن خصائص مجتمع الدراسة بشكل مختصر، وعمل التحليل الإحصائي الوصفي لبيانات الدراسة.
 - 2- حساب معاملات الارتباط (Correlation) بين محاور التوجه الاستراتيجي ومحاور الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية، وذلك لتوضيح مدى التوافق بين المتغيرات.
 - 3- اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحاور الفرعية للمتغير المستقل التوجه الاستراتيجي والمتغير التابع الميزة التنافسية.
 - 4- اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط على أثر المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) ومحاوره الفرعية على المتغير التابع (الميزة التنافسية) عند مستوى دلالة (0.05) وصولاً لمعرفة قوة العلاقة الخطية من خلال قيمة معامل ارتباط بيرسون (R) ثم معرفة نسبة مساهمة كل متغير مستقل فرعي وتأثيره على المتغير التابع من خلال قيمة معامل التحديد (R^2).

5- اعتمدت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمعرفة الفروق الإحصائية لعينة الدراسة في التوجه الاستراتيجي بحسب المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية في الجامعات الحكومية والأهلية عند مستوى دلالة (0.05).

6- اختبار (T) لعينتين Independent Sample Test وذلك لمعرفة الفروق الإحصائية لعينة الدراسة في التوجه الاستراتيجي بحسب المتغيرات (المستوى الوظيفي) في الجامعات الحكومية والأهلية عند مستوى دلالة (0.05).

7- تحليل الانحدار الخطي المتدرج لمعرفة أهم المحاور التوجه الاستراتيجي أثرًا على الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية وفي الجامعات الأهلية.

الفصل الرابع
الدراسة الميدانية
واختبار الفروض

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية واختبار الفروض

يتضمن هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها، حيث سيعرض أولاً خصائص العينة، كما يعرض ثانياً توصيف مستوى تطبيق متغيرات الدراسة، وثالثاً معاملات الارتباط الخطي لمتغيرات الدراسة، وأخيراً نتائج الإحصاء الاستدلالي لإثبات أو نفي فروض الدراسة.

1-4 خصائص العينة:

تُظهر خصائص عينة الدراسة صورة ملخصة عن العينة التي تمثل مجتمع الدراسة، وفيما يأتي عرض هذه الخصائص ومناقشتها:

أولاً- الجنس:

يوضح الجدول رقم (8) خصائص عينة الدراسة بحسب الجنس.

جدول رقم (8) يوضح خصائص عينة الدراسة بحسب الجنس

الإجمالي		الجامعات الأهلية		الجامعات الحكومية		المعلومات الاجتماعية والإدارية	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	الجنس	
%92	164	%94	61	%92	103	ذكر	
%8	14	%6	4	%8	9	أنثى	
%100	178	%100	65	%100	113	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، 2017.

يُلاحظ من الجدول رقم (8) فيما يتعلق بالجنس فقد شكل الذكور في الجامعات الحكومية ما نسبته (92%) في حين جاءت نسبة الإناث في الجامعات الحكومية (8%)، أما بالنسبة للجامعات الأهلية فقد شكلت نسبة الذكور فيها (94%) أما الإناث فكانت نسبتها (6%)، وقد تعزى الفروق الكبيرة في نسبة الذكور والإناث من الإدارات العليا والأكاديمية في الجامعات الحكومية والأهلية إلى الثقافة المجتمعية في اليمن، وكذلك طبيعة التوظيف الأكثر للذكور.

ثانياً - سنوات الخبرة:

يوضح الجدول رقم (9) خصائص عينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة.

جدول رقم (9) يوضح خصائص عينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة

الإجمالي		الجامعات الأهلية		الجامعات الحكومية		المعلومات الاجتماعية والإدارية			
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	سنوات خبرة			
%30	53	%41.5	27	%23	26			أقل من 5 سنوات	
%25	44	%29.2	19	%22.2	25			6 - 10 سنوات	
%20	36	%15.4	10	%23	26			11 - 15 سنة	
%25	45	%13.8	9	%31.8	36			16 سنة فأكثر	
%100	178	%100	65	%100	113	الإجمالي			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، 2017.

يُلاحظ من الجدول رقم (9) فيما يتعلق بسنوات الخبرة في الجامعات الحكومية أن الإدارات العليا والاكاديمية الذين خبرتهم أقل من (5) سنوات قد شكلت ما نسبته (23%) مقابل من كانت خبراتهم (6-10) سنوات بنسبة (22.2%)، مقابل من كانت خبراتهم (11-15)، بنسبة (23%) سنة، وجاءت نسبة العاملين الذين خبرتهم من (16) سنة فأكثر (31.8%).

بينما في الجامعات الأهلية فقد شكلت نسبة الإدارات العليا والاكاديمية الذين خبرتهم (5) سنوات فأقل (41.5%) مقابل ما نسبته (29.2%) ممن كانت خبراتهم (6-10)، مقابل ممن كانت خبراتهم (11-15) سنة، بنسبة (15.4%)، وجاءت نسبة العاملين الذين خبرتهم من (16) سنة فأكثر بنسبة (13.8%).

حيث يتبين من الجدول أن أعلى نسبة في سنوات الخبرة في الجامعات الحكومية هي عينة (16) سنة فأكثر) وذلك بنسبة (31.6%)، وقد يرجع ذلك إلى أقدمية الجامعات الحكومية، فضلاً عن وجود الأمان الوظيفي في تلك الجامعات كونها وظيفة ثابتة، بينما في الجامعات الأهلية كان أعلى نسبة في الفئة هي (أقل من 5 سنوات)، حيث بلغت النسبة (41.5%)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف توجه الجامعات الأهلية نحو استقطاب الإدارات العليا والاكاديمية الأكثر خبرة والمحافظه عليها، والسعي نحو استقطاب الخبرات الأقل خبرة باعتبارها أقل كلفة، وقد يُعزى كذلك إلى حداثة النشأة في معظم الجامعات الأهلية، بالإضافة إلى قلة عدد أصحاب الخبرات الكبيرة وارتباطاتهم المتعددة مع جامعات وجهات مختلفة أخرى.

ثالثاً - المستوى الوظيفي:

يوضح الجدول رقم (10) خصائص عينة الدراسة بحسب المستوى الوظيفي كالاتي:

جدول رقم (10) يوضح خصائص عينة الدراسة بحسب المستوى الوظيفي

الإجمالي		الجامعات الأهلية		الجامعات الحكومية		المعلومات الاجتماعية والإدارية	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
%13.48	24	%21.53	14	%8.85	10	إدارات عليا	المستوى الوظيفي
%86.52	153	%79.69	51	%91.15	103	إدارات تنفيذية	
%100	178	%100	65	%100	113	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، 2017.

يُلاحظ من الجدول رقم (10) فيما يتعلق بنوع المستوى الوظيفي فقد شكلت نسبة عينة الإدارات العليا للجامعات الحكومية من إجمالي عدد العينة فيها ما مقداره (8.85%)، بينما بلغت نسبة عينة الإدارات العليا في الجامعات الأهلية من إجمالي عدد العينة فيها ما مقداره (21.53%)، وبلغت نسبة الإدارات التنفيذية في الجامعات الحكومية من إجمالي عدد العينة فيها ما مقداره (91.15%)، بينما كانت النسبة للعينة ذاتها في الجامعات الأهلية ومن إجمالي عدد العينة فيها ما مقداره (79.69%)، ويُعزى أن الجامعات الأهلية تخشى التكاليف في التدريب مما يؤدي إلى ضعف أداء العاملين.

4-2 توصيف مستوى التطبيق من خلال تحليل فقرات الاستبانة ومجالاته:

يتضمن هذا الجزء توصيف مستوى التطبيق لمتغيرات الدراسة المتمثلة في محاور التوجه الاستراتيجي ومحاور الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية والأهلية، وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبارات T (One-Sample T Test) ومستوى الدلالة والوزن النسبي كما سيتم تناولها كالاتي:

4-2-1 توصيف مستوى تطبيق التوجه الاستراتيجي:

يوضح الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبارات T (One-Sample T Test) حول الوسط الفرضي (3) ومستوى الدلالة والوزن النسبي الخاص بالمتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) من وجهة نظر عينة الدراسة في الجامعات الحكومية والأهلية .

جدول رقم (11) يوضح المتوسطات الحسابية والوزن النسبي لمحور التوجه الاستراتيجي

م	المجال	حكومية							أهلية						
		الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية	t	درجة الحرية	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية	t	درجة الحرية
1	التوجه نحو السوق	3	2.83	0.81	57%	متوسط	-2.05	100	2	3.59	0.70	72%	عال	6.42	57
2	التوجه نحو الريادة	2	2.91	0.92	58%	متوسط	-1.02	106	3	3.51	0.83	70%	عال	4.83	61
3	التوجه نحو التكنولوجيا	4	2.65	0.94	53%	متوسط	-3.98	112	4	3.38	0.80	68%	متوسط	3.83	64
4	الرؤية والرسالة والأهداف	1	3.00	0.88	60%	متوسط	0.05	109	1	3.64	0.77	73%	عال	6.57	61
	التوجه الاستراتيجي		2.80	0.82	56%	متوسط	-2.40	96		3.51	0.76	70%	عال	5.03	55

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، 2017.

يوضح الجدول رقم (11) مدى اهتمام الجامعات الحكومية والأهلية بالتوجه الاستراتيجي، وذلك من وجهة نظر الإدارات العليا والاكاديمية في الجامعات من خلال استعراض المتوسطات العامة للمتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحرافات المعيارية لمحاور التوجه الاستراتيجي (التوجه نحو السوق، التوجه نحو الريادة، التوجه نحو التكنولوجيا، الرؤية والرسالة والأهداف)؛ حيث كان المتوسط العام لها يساوي (2.80)، وبمستوى (متوسط)، وبنسبة موافقة على ما جاء في الفقرات التي تقيس هذه المتغيرات، بلغت (56%)، بالنسبة للجامعات الحكومية، بينما كان المتوسط العام في الجامعات الأهلية (3.51)، وبمستوى (عال)، وبنسبة موافقة على ما جاء في الفقرات التي تقيس هذه المتغيرات، بلغت (70%). ويوضح هذا أن الجامعات الحكومية لديها توجه استراتيجي؛

لكن ليس بالمستوى المطلوب، حيث أن المتوسط الحسابي العام لمحاوَر التوجه الاستراتيجي أقل من (3) وهو المتوسط الفرضي للدراسة.

وكان مستوى التوجه الاستراتيجي في الجامعات الأهلية أكثر منه في الجامعات الحكومية ؛ حيث كان المتوسط العام لمحاوَر التوجه الاستراتيجي أعلى من (3) وهو المتوسط الفرضي للدراسة. وجاء محور الرؤية والرسالة والاهداف في المرتبة الأولى بالنسبة للجامعات الحكومية، بمتوسط حسابي قيمته (3.00). وبمستوى (متوسط)، ونسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير، بلغت (60%)، مما يؤكد الاهتمام بمحور الرؤية والرسالة والأهداف لدى الجامعات الحكومية، كما جاء محور التوجه نحو الريادة في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قيمته (2.91)، وبمستوى (متوسط)، ونسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير، بلغت (58%)، وقد جاء في الترتيب الثالث محور (التوجه نحو السوق) بمتوسط حسابي قيمته (2.83)، بمستوى (متوسط)، ونسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير، بلغت (57%)، أما الترتيب الأخير فهو محور (التوجه نحو التكنولوجيا) بمتوسط حسابي قيمته (2.65)، ونسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير، بلغت (53%).

إذ تشير هذه النتيجة إلى وجود صعوبات تحول دون ممارسات الإدارات العليا والاكاديمية في الجامعات الحكومية للتوجه الاستراتيجي بمستوى (عالٍ) أو (عالٍ جداً)، ويتضح من ذلك أن جميع محاور التوجه الاستراتيجي جاءت ضمن مستوى متقارب، مما يشير إلى أن مستوى التوجه الاستراتيجي في الجامعات الحكومية يتركز حول المستوى (المتوسط)، ويُعزى ذلك إلى ضعف التكامل الإداري في الجامعات الحكومية وانحرافها عن تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بالإضافة إلى تقديم الأهداف الشخصية من قبل بعض الإدارات العليا والأكاديمية عن الأهداف العامة.

أما الجامعات الأهلية فقد جاء محور الرؤية والرسالة والاهداف في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (3.64)، وبمستوى (عالٍ)، ونسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير، بلغت (73%)، مما يؤكد الاهتمام بمحور الرؤية والرسالة والأهداف لدى الجامعات الأهلية، كما جاء محور التوجه نحو السوق في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته (3.59). وبمستوى (عالٍ)، ونسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير، بلغت (72%)، وجاء في الترتيب الثالث محور (التوجه نحو الريادة) بمتوسط حسابي قيمته (3.51)، بمستوى (عالٍ)، ونسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير، بلغت (70%).

أما الترتيب الأخير فهو محور (التوجه نحو التكنولوجيا) بمتوسط حسابي قيمته (3.38)، وبنسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير، بلغت (68%).

وتشير هذه النتيجة إلى وجود صعوبات تحول دون ممارسات الإدارات العليا والاكاديمية في الجامعات الأهلية للتوجه الاستراتيجي بمستوى (عالٍ جداً)، حيث يتضح من ذلك أن جميع محاور التوجه الاستراتيجي جاءت ضمن مستوى مقارب، مما يشير إلى أن مستوى التوجه الاستراتيجي في الجامعات الأهلية يتركز حول المستوى (عالٍ). ويدل ذلك على اهتمام الجامعات الأهلية بمستقبلها وبناءً التوجه الاستراتيجي لتحقيق هدفها الرئيسي المتمثل بالربحية.

2-2-4 توصيف مستوى تطبيق الميزة التنافسية:

يوضح الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبارات T (One-Sample T Test) حول الوسط الفرضي (3) ومستوى الدلالة والوزن النسبي الخاص بالمتغير التابع (الميزة التنافسية) من وجهة نظر عينة الدراسة في الجامعات الحكومية والأهلية .

جدول رقم (12) يوضح المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية وقيمة (T) لمحاور الميزة التنافسية

م	المجال	أهلية							حكومية										
		الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	t	الدلالة اللفظية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الترتيب	الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	t	الدلالة اللفظية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الترتيب
1	البحث والاكتشاف	غير دال	.57	62	-0.57	متوسط	58%	1.10	2.92	3	دال	.00	109	-5.28	ضعيف	50%	0.98	2.51	3
2	الجودة	دال	.00	64	5.27	عالٍ	71%	0.85	3.56	1	غير دال	.63	106	-0.48	متوسط	59%	0.95	2.96	1
3	الإبداع	غير دال	.41	63	0.84	متوسط	62%	0.96	3.10	2	دال	.00	109	-5.07	ضعيف	51%	0.90	2.56	2
	الميزة التنافسية بشكل عام	غير دال	.10	62	1.67	متوسط	64%	0.89	3.19		دال	.00	100	-4.06	متوسط	53%	0.87	2.65	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، 2017.

يوضح الجدول رقم (12) مدى تحقق الميزة التنافسية لدى الجامعات الحكومية والأهلية من وجهة نظر الإدارات العليا والاكاديمية في الجامعات من خلال استعراض المتوسطات العامة للمتوسطات الحسابية والوزن النسبي والانحرافات المعيارية لمحاور الميزة التنافسية (البحث العلمي،

الجودة، الإبداع)؛ حيث كان المتوسط العام لها يساوي (2.65)، وبمستوى (متوسط)، وبنسبة موافقة على ما جاء في الفقرات التي تقيس هذه المتغيرات، بلغت (53%)، بالنسبة للجامعات الحكومية، بينما كان المتوسط العام في الجامعات الأهلية (3.19)، وبمستوى (متوسط)، وبنسبة موافقة على ما جاء في الفقرات التي تقيس هذه المتغيرات، بلغت (64%)، أي أن الجامعات الحكومية تحقق ميزة تنافسية؛ لكن ليس بالمستوى المطلوب، حيث أن المتوسط الحسابي العام لمحاور الميزة التنافسية أقل من (3) وهو المتوسط الفرضي للدراسة، وكان مستوى الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية أكثر منه في الجامعات الحكومية؛ حيث كان المتوسط العام لمحاور الميزة التنافسية أعلى من (3) وهو المتوسط الفرضي للدراسة.

وجاء محور الجودة في المرتبة الأولى بالنسبة للجامعات الحكومية، بمتوسط حسابي قيمته (2.96). وبمستوى (متوسط)، وبنسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير، بلغت (59%)، مما يؤكد الاهتمام بمحور الجودة في الجامعات الحكومية، كما جاء محور الإبداع في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته (2.56)، وبمستوى (ضعيف)، وبنسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير، بلغت (51%)، أما الترتيب الأخير فهو محور (البحث العلمي) بمتوسط حسابي قيمته (2.51)، وبمستوى (ضعيف)، وبنسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير، بلغت (50%).

وتشير هذه النتيجة إلى وجود صعوبات تحول دون تحقيق الجامعات الحكومية للميزة التنافسية بمستوى (عالٍ) أو (عالٍ جداً)، ويتضح من ذلك أن جميع محاور الميزة التنافسية جاءت ضمن مستوى متقارب، مما يشير إلى أن مستوى الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية تتركز حول المستوى (المتوسط)، وقد يُعزى ذلك إلى الأقبال الشديد على تلك الجامعات بسبب قوة اعتمادها الأكاديمي في نظر الطلبة وأولياء الأمور، مما جعل بعض الإدارات العليا والأكاديمية في تلك الجامعات تهمل الجوانب الأخرى لتحقيق الميزة التنافسية، كالبحث العلمي، وضعف المكتبات، والمختبرات، والطاقة الاستيعابية للمدرجات غير كافية، وغير ذلك من البنى الأساسية.

أما الجامعات الأهلية فقد جاء محور الجودة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (3.56). وبمستوى (عالٍ)، وبنسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير، بلغت (85%)، مما يؤكد الاهتمام بمحور الجودة في الجامعات الأهلية، كما جاء محور الإبداع في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قيمته (3.10). وبمستوى (متوسط)، وبنسبة موافقة على مضمون الفقرات التي

تقيس هذا المتغير، بلغت (62%)، أمّا الترتيب الأخير فهو محور (البحث العلمي) بمتوسط حسابي قيمته (2.92)، بمستوى (متوسط)، وبنسبة موافقة على مضمون الفقرات التي تقيس هذا المتغير، بلغت (58%).

وتشير هذه النتيجة إلى وجود صعوبات تحول دون تحقيق الجامعات الأهلية للميزة التنافسية بمستوى (عالٍ جداً)، مما يعني أن جميع محاور الميزة التنافسية جاءت ضمن مستوى متقارب، مما يشير إلى أن مستوى الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية تتركز حول المستوى (عالٍ).

وقد يرجع ذلك إلى أن الجامعات الأهلية تسعى للتفوق على المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية لكسب رضى العملاء، حيث أن العميل هو الممول الرئيسي للجامعات الأهلية.

3-4 معاملات الارتباط الخطي لمتغيرات الدراسة:

تتطلب عملية الوصف الإحصائي توضيح العلاقة بين متغيرين أو أكثر أو بين محاور المتغير، والذي يوضح مدى توافق الارتباط الواحد، ومن هذه الأساليب الإحصائية أسلوب الارتباط بين المتغيرين حتى وإن لم يوجد سببية بينهم، وأكثر أنواع الارتباط شيوعاً والذي اعتمدت عليه هذه الدراسة هو معامل ارتباط بيرسون (الكيم، 2007، 128).

1-3-4 معاملات الارتباط بين محاور التوجه الاستراتيجي:

يبين الجدول رقم (13) معاملات الارتباط بين محاور الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية والأهلية :

جدول رقم (13) يوضح معاملات الارتباط بين محاور التوجه الاستراتيجي

المحاور	التوجه نحو السوق	التوجه نحو الريادة	التوجه نحو التكنولوجيا	الرؤية والرسالة والأهداف	التوجه الاستراتيجي بشكل عام
التوجه نحو السوق	1				
التوجه نحو الريادة	.799**	1			
التوجه نحو التكنولوجيا	.738**	.792**	1		
الرؤية والرسالة والأهداف	.747**	.777**	.740**	1	
التوجه الاستراتيجي بشكل عام	.897**	.931**	.903**	.900**	1

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، 2017.

تُشير بيانات الجدول رقم (13) إلى أن هناك ارتباطاً إيجابياً معنوياً بين محاور التوجه الاستراتيجي سواء في الجامعات الحكومية أو الأهلية، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.738، 0.931)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، أي أن هناك علاقات ارتباط طردية عالية بين جميع محاور التوجه الاستراتيجي في الجامعات الحكومية والأهلية ، وكما يلمسها العاملين المستهدفين بالدراسة.

4-3-2 معاملات الارتباط بين محاور الميزة التنافسية:

يعرض الجدول رقم (14) معاملات الارتباط بين محاور الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية والأهلية :

جدول رقم (14) يوضح معاملات الارتباط بين محاور الميزة التنافسية

الميزة التنافسية بشكل عام	الإبداع	الجودة	البحث والاكتشاف	المتغيرات/المحاور
			1	البحث والاكتشاف
		1	.749**	الجودة
	1	.786**	.816**	الإبداع
1	.934**	.911**	.929**	الميزة التنافسية بشكل عام

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، 2017.

تُشير بيانات الجدول رقم (14) إلى أن هناك ارتباطاً إيجابياً معنوياً بين محاور الميزة التنافسية سواء في الجامعات الحكومية أو الأهلية ، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.749، 0.934)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، أي أن هناك علاقات ارتباط طردية قوية بين جميع محاور الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية والأهلية ، وكما يلمسها العاملين المستهدفين بالدراسة.

4-4 اختبار الفروض:

إن القاعدة الرئيسة لاختبار فروض الدراسة التي تم صياغتها بالنفي (الفرض العدمي) لجميع فروض الدراسة التي تقودنا إلى أحد الاحتمالات:

- الاحتمال الأول: تكون الإجابة إيجابية أي (لا توجد علاقة أو فروقات ذات دلالة إحصائية)، إذا أن مستوى الدلالة أكبر من القيمة (0.05)، وهي القيمة المعتمدة في الدراسة.

- الاحتمال الثاني: تكون الإجابة سلبية أي (عدم وجود علاقة أو فروقات ذات دلالة إحصائية) بمعنى رفض الفرض العدمي عند مستوى الدلالة أقل من القيمة (0.05)، وفيما يلي نتائج اختبار الفروض لإثباتها أو نفيها:

1-4-4 اختبار الفرض الرئيس الأول:

وينص هذا الفرض على أنه (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية في الجامعات الحكومية)، وينبثق من هذا الفرض خمسة فروض فرعية وهي كالآتي:

1-1-4-4 اختبار الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس الأول:

وينص هذا الفرض على التالي (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو السوق والميزة التنافسية في الجامعات الحكومية)، والجدول رقم (15) يوضح نتائج هذا الفرض كالآتي:

جدول رقم (15) يوضح نتائج علاقة التوجه نحو السوق بالميزة التنافسية في الجامعات الحكومية

المحور	المتوسط	المعيار	الانحراف	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	قيمة B	قيمة T	الدلالة
التوجه نحو السوق	2.833	0.809	0.739	0.547	133.807	0.800	11.57	0.000	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، 2017.

يتضح من بيانات الجدول رقم (15) أن قيمة F والتي بلغت (133.807) على أهمية معادلة الانحدار بدلاً عن الوسط الحسابي في التنبؤ بمستوى الميزة التنافسية من خلال التوجه نحو السوق للجامعات الحكومية، ومدى صلاحية النموذج لاختبار الفروض.

وكما تُشير بيانات الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.739)، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية عالية نسبياً بين التوجه نحو السوق والميزة التنافسية في الجامعات الحكومية، وبدلالة إحصائية أقل من واحد بالألف (0.000)، وكما تُشير قيمة معامل التحديد (R²) إلى نسبة مساهمة التوجه نحو السوق في تفسير التباين الكلي للميزة التنافسية والتي بلغت (0.547)، مما يدل على

ان التوجه نحو السوق له أثر بارز في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية، وبنسبة تفسيرية بلغت (54.7%)، و متمم النسبة (45.3%) يُعزى لعوامل أخرى.

و تُشير قيمة (B) التي اختلفت عن الصفر إلى أن زيادة مستوى التوجه نحو السوق بنسبة (100%) يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية للجامعات الحكومية بنسبة (80%) وبدلالة إحصائية معنوية.

كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (11.57) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (1.973)، وهو ما يُشير إلى رفض الفرض العدمي الفرعي الأول من الفرض الرئيس الأول، ويُقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو السوق والميزة التنافسية في الجامعات الحكومية).

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (جلاب، 2013)، إذ كشفت الدراسة بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التوجه التسويقي واليقظة الريادية.

2-1-4-4 اختبار الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الأول:

وينص هذا الفرض على التالي (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو الريادة والميزة التنافسية في الجامعات الحكومية)، والجدول رقم (16) يوضح نتائج هذا الفرض كآتي:

جدول رقم (16) يوضح نتائج علاقة التوجه نحو الريادة بالميزة التنافسية في الجامعات الحكومية

المحور	المتوسط	المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	قيمة B	قيمة T	الدلالة
التوجه نحو الريادة	2.916	0.909	0.812	0.660	215.49	0.782	14.68	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، 2017.

يتضح من بيانات الجدول رقم (16) أن قيمة F والتي بلغت (215.49) على أهمية معادلة الانحدار بدلاً عن الوسط الحسابي في التنبؤ بمستوى الميزة التنافسية من خلال التوجه نحو الريادة للجامعات الحكومية، ومدى صلاحية النموذج لاختبار الفروض.

وكما تُشير بيانات الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.812)، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية عالية بين التوجه نحو الريادة والميزة التنافسية في الجامعات الحكومية، وبدلالة

إحصائية أقل من واحد بالألف (0.000)، كما تُشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى نسبة مساهمة التوجه نحو الريادة في تفسير التباين الكلي للميزة التنافسية والتي بلغت (0.660)، مما يدل على ان التوجه نحو الريادة له أثر بارز في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية، ونسبة تفسيرية بلغت (66%)، وامتتم النسبة (34%) يُعزى لعوامل أخرى.

وتُشير قيمة (B) التي اختلفت عن الصفر إلى أن زيادة مستوى التوجه نحو الريادة بنسبة (100%) يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية للجامعات الحكومية بنسبة (78%) وبدلالة إحصائية معنوية.

كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (14.68) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (1.973)، وهو ما يُشير إلى رفض الفرض العدمي الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الأول، ويُقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو الريادة والميزة التنافسية في الجامعات الحكومية).

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (السكرانة، 2008)، حيث أظهرت الدراسة عن وجود علاقات قوية ومعنوية بين تطبيق استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات.

3-1-4-4 اختبار الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الأول:

وينص هذا الفرض على التالي (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو التكنولوجيا والميزة التنافسية في الجامعات الحكومية)، والجدول رقم (17) يوضح نتائج هذا الفرض كالتالي:

جدول رقم (17) يوضح نتائج علاقة التوجه نحو التكنولوجيا بالميزة التنافسية في الجامعات الحكومية

المحور	المتوسط	المعاري	الانحراف	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	قيمة B	قيمة T	الدلالة
التوجه نحو التكنولوجيا	2.650	0.937	0.793	0.629	188.542	0.741	13.73	0.000	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، 2017.

يتضح من بيانات الجدول رقم (17) أن قيمة F والتي بلغت (188.542) على أهمية معادلة الانحدار بدلاً عن الوسط الحسابي في التنبؤ بمستوى الميزة التنافسية من خلال التوجه نحو التكنولوجيا للجامعات الحكومية، ومدى صلاحية النموذج لاختبار الفروض.

كما يوضح الجدول إلى أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.793)، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية عالية نسبياً بين التوجه نحو التكنولوجيا والميزة التنافسية في الجامعات الحكومية وبدلالة إحصائية أقل من واحد بالألف (0.000)، كما تُشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى نسبة مساهمة التوجه نحو التكنولوجيا في تفسير التباين الكلي للميزة التنافسية والتي بلغت (0.629)، مما يدل على أن التوجه نحو التكنولوجيا له أثر بارز في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية، وبنسبة تفسيرية بلغت (62.9%)، ومتمم النسبة (37.1%) يُعزى لعوامل أخرى.

وتُشير قيمة (B) إلى أن زيادة مستوى التوجه نحو التكنولوجيا بنسبة (100%) يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية للجامعات الحكومية بنسبة (74.1%) وبدلالة إحصائية معنوية.

كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (13.73) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (1.973)، وهو ما يُشير إلى رفض الفرض العدمي الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الأول، ويُقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو التكنولوجيا والميزة التنافسية في الجامعات الحكومية).

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (النايف، 2013)، والتي توصلت إلى أن تكنولوجيا البيانات وإدارة المعرفة المستخدمة بالجامعة تلعب دوراً أساسياً في تحسين جودة الخدمات التعليمية والإدارية القائمة، واستحداث خدمات جديدة تحقق لها التميز على المنافسين.

4-1-4-4 اختبار الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيس الأول:

وينص هذا الفرض على التالي (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والرسالة والأهداف والميزة التنافسية في الجامعات الحكومية)، والجدول رقم (18) يوضح نتائج هذا الفرض كالتالي:

جدول رقم (18) يوضح نتائج علاقة الرؤية والرسالة والأهداف بالميزة التنافسية في الجامعات الحكومية

المحور	المتوسط	المعيار المعياري	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	قيمة B	قيمة T	الدلالة
الرؤية والرسالة والأهداف	3.009	0.875	0.766	0.587	157.857	0.757	12.56	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، 2017.

يتضح من بيانات الجدول رقم (18) أن قيمة F والتي بلغت (157.857) على أهمية معادلة الانحدار بدلاً عن الوسط الحسابي في التنبؤ بمستوى الميزة التنافسية من خلال الرؤية والرسالة والأهداف للجامعات الحكومية، ومدى صلاحية النموذج لاختبار الفروض.

وكما يوضح الجدول إلى أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.766)، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية عالية نسبياً بين الرؤية والرسالة والأهداف والميزة التنافسية في الجامعات الحكومية وبدلالة إحصائية أقل من واحد بالألف (0.000)، كما تُشير قيمة معامل التحديد (R²) إلى نسبة مساهمة الرؤية والرسالة والأهداف في تفسير التباين الكلي للميزة التنافسية والتي بلغت (0.587)، مما يدل على أن الرؤية والرسالة والأهداف له أثر بارز في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات الحكومية، وبنسبة تفسيرية بلغت (58.7%)، وتمام النسبة (41.3%) يُعزى لعوامل أخرى.

وتُشير قيمة (B) إلى أن زيادة مستوى الرؤية والرسالة والأهداف بنسبة (100%) يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية للجامعات الحكومية بنسبة (75.7%) وبدلالة إحصائية معنوية.

كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (12.56) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (1.973)، وهو ما يُشير إلى رفض الفرض العدمي الفرعي الرابع من الفرض الرئيس الأول، ويُقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والرسالة والأهداف والميزة التنافسية في الجامعات الحكومية).

4-4-1-5 اختبار الفرض الفرعي الخامس من الفرض الرئيس الأول:

وينص هذا الفرض على التالي (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في الجامعات الحكومية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)، والآتي يعرض نتائج هذا الفرض لكل خاصية على حده:

أولاً- الفروق الإحصائية في التوجه الاستراتيجي حسب الجنس لعينة الدراسة:

والجدول رقم (19) يوضح النتائج حسب الجنس كالآتي:

جدول رقم (19) يوضح نتائج الفروق الإحصائية في التوجه الاستراتيجي حسب الجنس في الجامعات الحكومية

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة (sig.)	الدلالة اللفظية
التوجه نحو السوق	ذكر	102	2.820	0.815	0.505	0.615	غير دال
	أنثى	11	2.950	0.780			
التوجه نحو الريادة	ذكر	102	2.924	0.901	0.306	0.760	غير دال
	أنثى	11	2.835	1.023			
التوجه نحو التكنولوجيا	ذكر	102	2.631	0.956	0.626	0.532	غير دال
	أنثى	11	2.818	0.761			
الرؤية والرسالة والأهداف	ذكر	102	3.011	0.910	0.094	0.925	غير دال
	أنثى	11	2.985	0.660			
التوجه الاستراتيجي	ذكر	102	2.847	0.802	0.200	0.842	غير دال
	أنثى	11	2.897	0.689			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، 2017.

توضح بيانات الجدول رقم (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الجامعات الحكومية عند مستوى دلالة (0.05) للتوجه الاستراتيجي ومحاوره الفرعية تُعزى لمتغير الجنس، حيث أن كل قيم الدلالات الإحصائية أكبر من (0.05)، ويعزى ذلك إلى أن عدد الإدارات العليا والاكاديمية من الإناث قليل جداً مقارنة بعدد الذكور مع شبه انعدامها في الإدارات العليا بالنسبة للجامعات الحكومية، مما لم يكن له أثر في تحديد التوجه الاستراتيجي لتلك الجامعات.

ثانياً- الفروق الإحصائية في التوجه الاستراتيجي حسب سنوات الخبرة لعينة الدراسة:

والجدول رقم (20) يوضح النتائج حسب الجنس كالآتي:

جدول رقم (20) يوضح نتائج الفروق الإحصائية في التوجه الاستراتيجي حسب سنوات الخبرة في الجامعات

الحكومية

المحاور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة f	الدلالة (sig.)	الدلالة اللفظية
التوجه نحو السوق	5 سنوات فأقل	27	2.724	0.831	0.226	0.878	غير دال
	6 - 10 سنوات	25	2.882	0.597			
	11 - 15 سنة	25	2.884	0.791			
	أكثر من 16 سنة	36	2.846	0.946			
الإجمالي		113	2.833	0.809			
التوجه نحو الريادة	5 سنوات فأقل	27	2.753	0.991	0.457	0.713	غير دال
	6 - 10 سنوات	25	2.960	0.711			
	11 - 15 سنة	25	3.040	0.819			
	أكثر من 16 سنة	36	2.920	1.038			
الإجمالي		113	2.916	0.909			
التوجه نحو التكنولوجيا	5 سنوات فأقل	27	2.600	0.928	0.406	0.749	غير دال
	6 - 10 سنوات	25	2.512	0.785			
	11 - 15 سنة	25	2.792	0.903			
	أكثر من 16 سنة	36	2.683	1.076			
الإجمالي		113	2.650	0.937			
الرؤية والرسالة والأهداف	5 سنوات فأقل	27	2.870	0.956	0.428	0.733	غير دال
	6 - 10 سنوات	25	3.040	0.779			
	11 - 15 سنة	25	3.147	0.766			
	أكثر من 16 سنة	36	2.995	0.993			
الإجمالي		113	3.009	0.886			
التوجه الاستراتيجي	5 سنوات فأقل	27	2.737	0.819	0.360	0.782	غير دال
	6 - 10 سنوات	25	2.848	0.627			
	11 - 15 سنة	25	2.966	0.702			
	أكثر من 16 سنة	36	2.861	0.931			
الإجمالي		113	2.852	0.789			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، 2017.

تُشير بيانات الجدول رقم (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الجامعات الحكومية عند مستوى دلالة (0.05) للتوجه الاستراتيجي ومحاوره الفرعية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، إذ أن كل قيم الدلالات الإحصائية أكبر من (0.05)، ويُعزى ذلك إلى مركزية صناعة القرارات وضعف مشاركة العاملين في تحديد التوجه الاستراتيجي للجامعات الحكومية وخاصة ذوي الخبرات الكبيرة منهم.

ثالثاً- الفروق الإحصائية في التوجه الاستراتيجي حسب المستوى الوظيفي لعينة الدراسة:

والجدول رقم (21) يوضح النتائج حسب الجنس كالاتي:

جدول رقم (21) يوضح نتائج الفروق الإحصائية في التوجه الاستراتيجي حسب المستوى الوظيفي في الجامعات

الحكومية

المحاور	المستوى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة (sig.)	الدلالة اللفظية
التوجه نحو السوق	الإدارات العليا	10	3.278	0.802	1.840	0.068	غير دال
	الإدارات التنفيذية	103	2.790	0.801			
التوجه نحو الريادة	الإدارات العليا	10	3.786	0.929	3.307	0.001	دال
	الإدارات التنفيذية	103	2.831	0.866			
التوجه نحو التكنولوجيا	الإدارات العليا	10	3.360	0.983	2.573	0.011	دال
	الإدارات التنفيذية	103	2.581	0.908			
الرؤية والرسالة والأهداف	الإدارات العليا	10	3.533	0.740	1.986	0.049	دال
	الإدارات التنفيذية	103	2.958	0.886			
التوجه الاستراتيجي	الإدارات العليا	10	3.489	0.707	2.754	0.007	دال
	الإدارات التنفيذية	103	2.790	0.772			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، 2017.

تُشير بيانات الجدول رقم (21) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الجامعات الحكومية

عند مستوى دلالة (0.05) للتوجه الاستراتيجي ومحاوره الفرعية تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي، إذ

أن كل قيم الدلالات الإحصائية أقل من (0.05)، باستثناء محور التوجه نحو السوق، إذ لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ويرجع السبب إلى أن الاهتمام بالعملاء من

الطلبة هي مسؤولية الجميع، والعمل على تحقيق رغباتهم من وجهة نظر الإدارات العليا والتنفيذية،

أما بقية المحاور فيُعزى وجود الفروق إلى المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية باعتبارها من مهام

الإدارات العليا فقط، وخاصة ما يخص مستقبل الجامعات الحكومية.

وتعقبياً على الفروض الفرعية من الفرض الرئيس الأول، يوضح الجدول رقم (22) نتائج

اختبار الفرض الرئيس الأول بشكل عام كالآتي:

جدول رقم (22) يوضح نتائج علاقة التوجه الاستراتيجي بالميزة التنافسية في الجامعات الحكومية

المحور	المتوسط	المعيار الانحراف	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	قيمة B	قيمة T	الدلالة
التوجه الاستراتيجي	2.852	0.789	0.874	0.764	360.204	0.970	18.98	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، 2017.

يتضح من بيانات الجدول رقم (22) أن قيمة F والتي بلغت (360.204) على أهمية معادلة الانحدار بدلاً عن الوسط الحسابي في التنبؤ بمستوى الميزة التنافسية من خلال التوجه الاستراتيجي للجامعات الحكومية، ومدى صلاحية النموذج لاختبار الفروض.

كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية بلغت (0.874) مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية عالية بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية في الجامعات الحكومية، وبدلالة إحصائية أقل من واحد بالألف (0.000)، كما تُشير قيمة معامل التحديد (R²) إلى نسبة مساهمة التوجه الاستراتيجي في تفسير التباين الكلي للميزة التنافسية والتي بلغت (0.764) مما يدل على أن التوجه الاستراتيجي له أثر بارز في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية، وبنسبة تفسيرية بلغت (76.4%)، و تتم النسبة (23.6%) يُعزى لعوامل أخرى.

وتُشير قيمة (B) إلى أن زيادة مستوى التوجه الاستراتيجي بنسبة (100%) يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية للجامعات الحكومية بنسبة (97%) وبدلالة إحصائية معنوية.

كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (18.98) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (1.973)، وهو ما يُشير إلى رفض الفرض الرئيس الأول، ويُقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية في الجامعات الحكومية).

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الدهدار، 2006)، بوجود علاقة قوية بين جميع المتغيرات ذات العلاقة بالتوجه الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية.

1-4-4 اختبار الفرض الرئيس الثاني:

وينص هذا الفرض على أنه (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية في الجامعات الأهلية)، وينبثق من هذا الفرض خمسة فروض فرعية وهي كالاتي:

1-2-4-4 اختبار الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس الثاني:

وينص هذا الفرض على التالي (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو السوق والميزة التنافسية في الجامعات الأهلية)، حيث تهدف هذا الفرض إلى التعرف على أثر التوجه نحو السوق في تعزيز الميزة التنافسية، والجدول رقم (23) يوضح نتائج الفرض كالاتي:

جدول رقم (23) يوضح نتائج علاقة التوجه نحو السوق بالميزة التنافسية في الجامعات الأهلية

المحور	المتوسط	المعيار الانحراف	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	قيمة B	قيمة T	الدلالة
التوجه نحو السوق	3.594	0.698	0.720	0.518	67.798	0.911	8.23	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، 2017.

يتضح من بيانات الجدول رقم (23) أن قيمة F والتي بلغت (67.798) على أهمية معادلة الانحدار بدلاً عن الوسط الحسابي في التنبؤ بمستوى الميزة التنافسية من خلال التوجه نحو السوق للجامعات الأهلية، ومدى صلاحية النموذج لاختبار الفروض.

كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.720) مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية عالية نسبياً بين التوجه نحو السوق والميزة التنافسية في الجامعات الأهلية، كما تشير قيمة معامل التحديد (R²) إلى نسبة مساهمة التوجه نحو السوق في تفسير التباين الكلي للميزة التنافسية والتي بلغت (0.518)، مما يدل على ان التوجه نحو السوق له أثر بارز في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات الأهلية، وبنسبة تفسيرية بلغت (51.8%)، ومتمم النسبة (48.2%) يُعزى لعوامل أخرى.

وتُشير قيمة (B) إلى أن زيادة مستوى التوجه نحو السوق بنسبة (100%) يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية للجامعات الأهلية بنسبة (91.1%) وبدلالة إحصائية معنوية. كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (8.23) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (1.995)، وهو ما يُشير إلى رفض الفرض العدمي الفرعي الأول من الفرض الرئيس الثاني، ويُقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو السوق والميزة التنافسية في الجامعات الأهلية).

وتتفق هذه الدراسة مع نتائج دراسة (فرج الله، 2017)، حيث اثبتت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتبني التوجهات الاستراتيجية ومنها بعد التوجه بالسوق، على أبعاد الأداء التشغيلي.

2-2-4-4 اختبار الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الثاني:

وينص هذا الفرض على التالي (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو الريادة والميزة التنافسية في الجامعات الأهلية)، والجدول رقم (24) يوضح نتائج هذا الفرض كالتالي:

جدول رقم (24) يوضح نتائج علاقة التوجه نحو الريادة بالميزة التنافسية في الجامعات الأهلية

المحور	المتوسط	المعيار الانحرافي	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	قيمة B	قيمة T	الدلالة
التوجه نحو الريادة	3.514	0.833	0.859	0.737	176.833	0.909	13.30	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، 2017.

يتضح من بيانات الجدول رقم (24) أن قيمة F والتي بلغت (176.833) على أهمية معادلة الانحدار بدلاً عن الوسط الحسابي في التنبؤ بمستوى الميزة التنافسية من خلال التوجه نحو الريادة للجامعات الأهلية، ومدى صلاحية النموذج لاختبار الفروض.

وكما يوضح الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.859) مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية عالية بين التوجه نحو الريادة والميزة التنافسية في الجامعات الأهلية، كما تُشير قيمة معامل التحديد (R²) إلى نسبة مساهمة التوجه نحو الريادة في تفسير التباين الكلي للميزة التنافسية والتي بلغت (0.737)، مما يدل على أن التوجه نحو الريادة له أثر بارز في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات الأهلية، ونسبة تفسيرية بلغت (73.7%)، ومتمم النسبة (26.3%) يُعزى لعوامل أخرى.

وتُشير قيمة (B) إلى أن زيادة مستوى التوجه نحو الريادة بنسبة (100%) يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية للجامعات الأهلية بنسبة (90.9%) وبدلالة إحصائية معنوية. كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (13.30) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (1.995)، وهو ما يُشير إلى رفض الفرض العدمي الفرعي الثاني من الفرض الرئيس الثاني، ويُقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو الريادة والميزة التنافسية في الجامعات الأهلية).

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (عسكر، 2016)، حيث أثبتت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة (طردية) قوية جداً ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الريادية وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية في اليمن.

3-2-4-4 اختبار الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الثاني:

وينص هذا الفرض على التالي (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو التكنولوجيا والميزة التنافسية في الجامعات الأهلية)، والجدول رقم (25) يوضح نتائج هذا الفرض كالتالي:

جدول رقم (25) يوضح نتائج علاقة التوجه نحو التكنولوجيا بالميزة التنافسية في الجامعات الأهلية

المحور	المتوسط	المتغيري	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	قيمة B	قيمة T	الدلالة
التوجه نحو التكنولوجيا	3.382	0.803	0.774	0.599	93.921	0.850	9.69	.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، 2017.

يتضح من بيانات الجدول رقم (25) أن قيمة F والتي بلغت (93.921) على أهمية معادلة الانحدار بدلاً عن الوسط الحسابي في التنبؤ بمستوى الميزة التنافسية من خلال التوجه نحو التكنولوجيا للجامعات الأهلية، ومدى صلاحية النموذج لاختبار الفروض.

وكما تُشير بيانات الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.774) مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية عالية نسبياً بين التوجه نحو التكنولوجيا والميزة التنافسية في الجامعات الأهلية، كما تُشير قيمة معامل التحديد (R²) إلى نسبة مساهمة التوجه نحو التكنولوجيا في تفسير التباين الكلي للميزة التنافسية والتي بلغت (0.599)، مما يدل على أن التوجه نحو التكنولوجيا له أثر بارز في

تعزيز الميزة التنافسية للجامعات الأهلية، وبنسبة تفسيرية بلغت (59.9%)، و متمم النسبة (40.1%) يُعزى لعوامل أخرى.

و تُشير قيمة (B) إلى أن زيادة مستوى التوجه نحو التكنولوجيا بنسبة (100%) يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية للجامعات الأهلية بنسبة (85%) وبدلالة إحصائية معنوية. كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (9.69) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (1.995)، وهو ما يُشير إلى رفض الفرض العدمي الفرعي الثالث من الفرض الرئيس الثاني، ويُقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه نحو التكنولوجيا والميزة التنافسية في الجامعات الأهلية).

4-2-4-4 اختبار الفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيس الثاني:

وينص هذا الفرض على التالي (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والرسالة والأهداف والميزة التنافسية في الجامعات الأهلية)، والجدول رقم (26) يوضح نتائج هذا الفرض كالتالي:

جدول رقم (26) يوضح نتائج علاقة الرؤية والرسالة والأهداف بالميزة التنافسية في الجامعات الأهلية

المحور	المتوسط	المعيار الانحرافي	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	قيمة B	قيمة T	الدلالة
الرؤية والرسالة والأهداف	3.677	0.769	0.885	0.783	227.458	1.015	15.08	.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، 2017.

يتضح من بيانات الجدول رقم (26) أن قيمة F والتي بلغت (227.458) على أهمية معادلة الانحدار بدلاً عن الوسط الحسابي في التنبؤ بمستوى الميزة التنافسية من خلال الرؤية والرسالة والأهداف للجامعات الأهلية، ومدى صلاحية النموذج لاختبار الفروض.

وكما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.885) مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية عالية بين الرؤية والرسالة والأهداف والميزة التنافسية في الجامعات الأهلية، كما تُشير قيمة معامل التحديد (R²) إلى نسبة مساهمة الرؤية والرسالة والأهداف في تفسير التباين الكلي للميزة التنافسية والتي بلغت (0.783)، مما يدل على أن الرؤية والرسالة والأهداف له أثر بارز في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات الأهلية، وبنسبة تفسيرية بلغت (78.3%)، و متمم النسبة (21.7%) يُعزى لعوامل أخرى.

وتُشير قيمة (B) إلى أن زيادة مستوى الرؤية والرسالة والأهداف بنسبة (100%) يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية للجامعات الأهلية بنسبة (101.5%) وبدلالة إحصائية معنوية. كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (15.08) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (1.995)، وهو ما يُشير إلى رفض الفرض العدمي الفرعي الرابع من الفرض الرئيس الثاني، ويُقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والرسالة والأهداف والميزة التنافسية في الجامعات الأهلية).

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عسكر، 2016)، حيث أُثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الاستراتيجية، وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية .

4-4-2-5 اختبار الفرض الفرعي الخامس من الفرض الرئيس الثاني:

وينص هذا الفرض على التالي (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في الجامعات الأهلية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)، والآتي يعرض نتائج هذا الفرض لكل خاصية على حده:

أولاً- الفروق الإحصائية في التوجه الاستراتيجي حسب الجنس لعينة الدراسة:

والجدول رقم (27) يوضح النتائج حسب الجنس كالآتي:

جدول رقم (27) يوضح نتائج الفروق الإحصائية في التوجه الاستراتيجي حسب الجنس في الجامعات الأهلية

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة (sig.)	الدلالة اللفظية
التوجه نحو السوق	ذكر	61	3.620	0.684	1.186	0.240	غير دال
	انثى	4	3.194	0.895			
التوجه نحو الريادة	ذكر	61	3.532	0.834	.652	0.517	غير دال
	انثى	4	3.250	0.891			
التوجه نحو التكنولوجيا	ذكر	61	3.426	0.746	1.782	0.080	غير دال
	انثى	4	2.700	1.400			
الرؤية والرسالة والأهداف	ذكر	61	3.692	0.756	.585	0.561	غير دال
	انثى	4	3.458	1.066			
التوجه الاستراتيجي بشكل عام	ذكر	61	3.567	0.683	1.153	0.253	غير دال
	انثى	4	3.151	0.976			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، 2017.

تُشير بيانات الجدول رقم (27) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الجامعات الأهلية عند مستوى دلالة (0.05) للتوجه الاستراتيجي ومحاوره الفرعية تُعزى لمتغير الجنس، حيث أن كل قيم الدلالات الإحصائية أكبر من (0.05)، ويعزى ذلك كما هو الحال في الجامعات الحكومية، إلى أن عدد الإدارات العليا والاكاديمية من الإناث قليل جداً مقارنة بعدد الذكور مع شبه انعدامها في الإدارات العليا في الجامعات الأهلية، مما لم يكن له أثر في تحديد التوجه الاستراتيجي لتلك الجامعات.

ثانياً- الفروق الإحصائية في التوجه الاستراتيجي حسب سنوات الخبرة لعينة الدراسة:

والجدول رقم (28) يوضح النتائج حسب الجنس كالآتي:

جدول رقم (28) يوضح نتائج الفروق الإحصائية في التوجه الاستراتيجي حسب سنوات الخبرة في الجامعات الأهلية

المحاور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة (sig.)	الدلالة اللفظية
التوجه نحو السوق	5 سنوات فأقل	27	3.420	0.747	1.534	0.215	غير دال
	6 - 10 سنوات	19	3.605	0.562			
	11 - 15 سنة	10	3.711	0.803			
	أكثر من 16 سنة	9	3.963	0.609			
	الإجمالي	65	3.594	0.698			
التوجه نحو الريادة	5 سنوات فأقل	27	3.162	0.808	3.791	0.015	دال
	6 - 10 سنوات	19	3.586	0.771			
	11 - 15 سنة	10	3.890	0.782			
	أكثر من 16 سنة	9	4.000	0.732			
	الإجمالي	65	3.514	0.833			
التوجه نحو التكنولوجيا	5 سنوات فأقل	27	3.067	0.677	3.589	0.019	دال
	6 - 10 سنوات	19	3.442	0.949			
	11 - 15 سنة	10	3.600	0.712			
	أكثر من 16 سنة	9	3.956	0.546			
	الإجمالي	65	3.382	0.803			
الرؤية والرسالة والأهداف	5 سنوات فأقل	27	3.423	0.678	4.890	0.004	دال
	6 - 10 سنوات	19	3.519	0.818			
	11 - 15 سنة	10	4.217	0.609			
	أكثر من 16 سنة	9	4.174	0.632			
	الإجمالي	65	3.677	0.769			
التوجه الاستراتيجي بشكل عام	5 سنوات فأقل	27	3.268	0.641	3.913	0.013	دال
	6 - 10 سنوات	19	3.538	0.714			
	11 - 15 سنة	10	3.855	0.666			
	أكثر من 16 سنة	9	4.023	0.566			
	الإجمالي	65	3.542	0.702			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، 2017.

تبين بيانات الجدول رقم (28) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الجامعات الأهلية عند مستوى دلالة (0.05) للتوجه الاستراتيجي ومحاوره الفرعية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث أن كل قيم الدلالات الإحصائية أقل من (0.05)، باستثناء محور التوجه نحو السوق، حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ويُعزى ذلك إلى الاهتمام من قبل الجامعات الأهلية بالتوجه نحو السوق حيث يُعتبر هو هدفها الرئيسي لتحقيق الربحية وإشراك جميع العاملين في ذلك، أما بقية المحاور فيُعزى وجود الفروق إلى مركزية اتخاذ القرارات والمتمثلة بمجلس إدارة الجامعات الأهلية من الملاك والإدارات العليا، وبما تقتضيه مصلحتهم الاستثمارية، دون النظر إلى خبرات وأفكار الإدارات التنفيذية وبعض الإدارات العليا في تلك الجامعات.

ثالثاً- الفروق الإحصائية في التوجه الاستراتيجي حسب المستوى الوظيفي لعينة الدراسة:

والجدول رقم (29) يوضح النتائج حسب الجنس كالآتي:

جدول رقم (29) يوضح نتائج الفروق الإحصائية في التوجه الاستراتيجي حسب المستوى الوظيفي في الجامعات الأهلية

المحاور	المستوى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة (sig.)	الدلالة اللفظية
التوجه نحو السوق	الإدارات العليا	14	3.914	0.749	1.980	0.052	غير دال
	الإدارات التنفيذية	51	3.506	0.664			
التوجه نحو الريادة	الإدارات العليا	14	4.177	0.643	3.672	0.000	دال
	الإدارات التنفيذية	51	3.332	0.790			
التوجه نحو التكنولوجيا	الإدارات العليا	14	3.971	0.586	3.341	0.001	دال
	الإدارات التنفيذية	51	3.220	0.782			
الرؤية والرسالة والأهداف	الإدارات العليا	14	4.362	0.522	4.224	0.000	دال
	الإدارات التنفيذية	51	3.490	0.721			
التوجه الاستراتيجي	الإدارات العليا	14	4.106	0.543	3.721	0.000	دال
	الإدارات التنفيذية	51	3.387	0.663			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، 2017.

تُشير بيانات الجدول رقم (29) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الجامعات الأهلية عند مستوى دلالة (0.05) للتوجه الاستراتيجي ومحاوره الفرعية تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي، حيث أن كل قيم الدلالات الإحصائية أقل من (0.05)، باستثناء محور التوجه نحو السوق، حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ويُعزى ذلك إلى أن التوجه نحو السوق يُعتبر محور ظاهر الأثر وملامس على الواقع ونتائجه عاجلة، مما يجعل الإدارات العليا والتنفيذية تدرك بسرعة أي تغيير في رضا العميل والعمل على معالجته، بخلاف بقية المحاور والمتمثلة في

(التوجه نحو الريادة، التوجه نحو التكنولوجيا، الرؤية والرسالة والأهداف) فلا يظهر أثر التغيير عليها إلا مع المدى الطويل، بالإضافة أنها تُعتبر من قرارات الإدارات العليا، إذ أن النظام في معظم الجامعات الأهلية مركزي وبما تقتضيه مصلحة المستثمرين ومجلس الجامعة.

وتعقيباً على الفروض الفرعية من الفرض الرئيس الثاني، يوضح الجدول رقم (30) نتائج

اختبار الفرض الأول بشكل عام كالآتي:

جدول رقم (30) يوضح نتائج علاقة التوجه الاستراتيجي بالميزة التنافسية في الجامعات الأهلية

المحور	المتوسط	المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	قيمة B	قيمة T	الدلالة
التوجه الاستراتيجي	3.542	0.702	0.898	0.806	261.135	1.128	16.16	.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، 2017.

يتضح من بيانات الجدول رقم (30) أن قيمة F والتي بلغت (261.135) على أهمية معادلة الانحدار بدلاً عن الوسط الحسابي في التنبؤ بمستوى الميزة التنافسية من خلال التوجه الاستراتيجي للجامعات الأهلية، ومدى صلاحية النموذج لاختبار الفروض.

وأن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.898)، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية عالية بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية في الجامعات الأهلية، كما تُشير قيمة معامل التحديد (R²) إلى نسبة مساهمة التوجه الاستراتيجي في تفسير التباين الكلي للميزة التنافسية والتي بلغت (0.806)، مما يدل على أن التوجه الاستراتيجي له أثر بارز في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات الأهلية، وبنسبة تفسيرية بلغت (80.6%)، وتمام النسبة (19.4%) يُعزى لعوامل أخرى.

وتُشير قيمة (B) إلى أن زيادة مستوى التوجه الاستراتيجي بنسبة (100%) يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية للجامعات الأهلية بنسبة (112.8%) وبدلالة إحصائية معنوية.

كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (16.16) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (1.995)، وهو ما يُشير إلى رفض الفرض الرئيس الثالث، ويُقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية في الجامعات الأهلية).

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Altindag and others, 2011)، حيث أكدت الدراسة إلى وجود

علاقة إيجابية قوية بين أبعاد التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي.

4-4-3 اختبار الفرض الثالث:

وينص هذه الفرض على أنه (لا يوجد اختلافات لأثر محاور التوجه الاستراتيجي (التوجه نحو السوق، التوجه نحو الريادة، التوجه نحو التكنولوجيا، الرؤية والرسالة والأهداف) على الميزة التنافسية بين الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية)، والجدول رقم (31) يوضح نتائج هذا الفرض كالآتي:

جدول رقم (31) يوضح نتائج الاختلافات لأثر محاور التوجه الاستراتيجي (التوجه نحو السوق، التوجه نحو الريادة، التوجه نحو التكنولوجيا، الرؤية والرسالة والأهداف) على الميزة التنافسية بين الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية

المحور	نوع الجامعة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	دلالة قيمة T
التوجه نحو السوق	حكومية	0.739	0.547	.000
	أهلية	0.720	0.518	.000
التوجه نحو الريادة	حكومية	0.812	0.660	.000
	أهلية	0.859	0.737	.000
التوجه نحو التكنولوجيا	حكومية	0.793	0.629	.000
	أهلية	0.774	0.599	.000
الرؤية والرسالة والأهداف	حكومية	0.766	0.587	.000
	أهلية	0.885	0.783	.000
التوجه الاستراتيجي	حكومية	0.874	0.764	.000
	أهلية	0.898	0.806	.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، 2017.

يوضح الجدول رقم (31) بأن قيمة معامل التحديد (R^2) في الجامعات الحكومية والأهلية تُشير إلى أثر محوري (التوجه نحو السوق والتوجه نحو التكنولوجيا) في تفسير التباين الكلي للميزة التنافسية لصالح الجامعات الحكومية، وقيمة بلغت (0.547)، (0.629) على التوالي بالنسبة للجامعات الحكومية، وقيمة بلغت (0.518)، (0.599) على التوالي بالنسبة للجامعات الأهلية، مما يدل على أن محوري (التوجه نحو السوق، والتوجه نحو التكنولوجيا) لهما أثر بارز في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية أكثر مما هو عليه في الجامعات الأهلية، وبنسبة تأثير بلغت (54.7%)، (62.9%) على التوالي في الجامعات الحكومية، وبنسبة تأثير بلغت (51.8%)، (59.9%) على التوالي في الجامعات الأهلية، وقد يُعزى ذلك إلى التحول السلبي للاقتصادي اليمني وضعف التمويل الحكومي للجامعات الحكومية، مما دفع بالإدارات العليا في

تلك الجامعات تبحث عن التدفقات النقدية عبر التوجه نحو السوق، وكذلك التوجه نحو التكنولوجيا عبر تعزيز الموارد الذاتية وإيجاد أنظمة تعليمية منافسة غير مجانية يتحمل تكاليفها الطالب، أما بالنسبة للجامعات الأهلية وبسبب قلة عددها وانخفاض طاقتها الاستيعابية، فالطلب فيها أكبر من العرض، مما يعني اكتفائها بشكل نسبي من التوجه نحو السوق والعمل على تقليل حدته.

أما التكنولوجيا في الجامعات الأهلية فهي متوفرة وتؤدي أهدافها المرجوة، إلا أنه لا يتم تحديثها وتطويرها، بل تبقى كما هي لسنوات عديدة.

وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أثر محوري (التوجه نحو الريادة، الرؤية والرسالة والأهداف) في تفسير التباين الكلي للميزة التنافسية لصالح الجامعات الأهلية، وبقية بلغت (0.660)، (0.587) على التوالي بالنسبة للجامعات الحكومية، وبقية بلغت (0.737)، (0.783) على التوالي بالنسبة للجامعات الأهلية، مما يدل على أن محوري (التوجه نحو الريادة، والرؤية والرسالة والأهداف) لهما أثر بارز في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية أكثر مما هو عليه في الجامعات الحكومية وبنسبة تأثير بلغت (66%)، (58.7%) على التوالي بالنسبة للجامعات الحكومية، وبنسبة تأثير بلغت (73.7%)، (78.3%) على التوالي بالنسبة للجامعات الأهلية، ويُعزى ذلك إلى ضعف النظام الإداري في الجامعات الحكومية، وضعف العمل التكاملي فيها وتقديم الأهداف الشخصية على الأهداف العامة، مما يُضعفها في تحقيق الريادة، وانحرافها عن الرؤية والرسالة والأهداف.

بينما في الجامعات الأهلية فهي تسعى إلى تحقيق النجاح والتفوق والسمعة عبر التوجه نحو الريادة، وبما يحقق أهدافها على المستوى القريب والبعيد، بالإضافة إلى اعتبار أن محور الرؤية والرسالة والأهداف هو صورة المنظمة التي تُخاطب بها العملاء والعاملين، وهو اللغة المشتركة بينهم، وهو صورة ثابتة لا تتغير مع تغير الهيكل الإداري في تلك الجامعات.

وتعقباً على ما سبق تُشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أثر التوجه الاستراتيجي بشكل عام في تفسير التباين الكلي للميزة التنافسية لصالح الجامعات الأهلية، وبقية بلغت (0.764)، بالنسبة للجامعات الحكومية، وبلغت (0.806)، بالنسبة للجامعات الأهلية، مما يدل على أن التوجه الاستراتيجي له أثر بارز في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية أكثر مما هو عليه في

الجامعات الحكومية وبنسبة تأثير بلغت (76.4%)، بالنسبة للجامعات الحكومية، وبلغت (80.6%)، بالنسبة للجامعات الأهلية،

ويؤكد ذلك وجود اختلافات لأثر محاور التوجه الاستراتيجي (التوجه نحو السوق، التوجه نحو الريادة، التوجه نحو التكنولوجيا، الرؤية والرسالة والأهداف) بين الجامعات الحكومية والأهلية على الميزة التنافسية، مما يعني رفض الفرض العدمي والقبول بالفرض البديل والذي ينص على أنه (يوجد اختلاف لأثر محاور التوجه الاستراتيجي (التوجه نحو السوق، التوجه نحو الريادة، التوجه نحو التكنولوجيا، الرؤية والرسالة والأهداف) على الميزة التنافسية بين الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية).

5-4 محاور المتغير المستقل الأكثر أهمية في تفسير التغير للمتغير التابع:

إن ما ذهب إليه الدراسة يدعو إلى الإجابة على التساؤل الخامس في تحديد المحاور الأكثر تأثيراً على الميزة التنافسية من بين محاور التوجه الاستراتيجي (التوجه نحو السوق، التوجه نحو الريادة، التوجه نحو التكنولوجيا، الرؤية والرسالة والأهداف) بالنسبة للجامعات الحكومية والجامعات الأهلية، حيث يُشير الجدول رقم (32) إلى المحاور التي ساهمت في إغناء نتائج الدراسة. والمتغيرات التي ليس لها تأثير كبير يُذكر، وفقاً لنتائج الانحدار المتدرج (Stepwise Regression).

جدول رقم (32) يوضح محاور المتغير المستقل الأكثر أهمية في تفسير التغير للمتغير التابع باستخدام تحليل الانحدار المتدرج

الدلالة (sig.)	قيمة F	Adjusted R ²	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	الترتيب	المتغيرات	نوع الجامعة
0.000	215.490	0.657	0.660	0.812	1	التوجه نحو الريادة	حكومي
0.000	144.451	0.719	0.724	0.851	2	التوجه نحو التكنولوجيا	
0.000	112.880	0.750	0.757	0.870	3	الرؤية والرسالة والأهداف	
0.000	88.562	0.758	0.766	0.875	4	التوجه نحو السوق	
0.000	227.458	0.780	0.783	0.885	1	الرؤية والرسالة والأهداف	أهلي
0.000	172.003	0.842	0.847	0.920	2	التوجه نحو الريادة	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، 2017.

تُشير المعطيات الإحصائية في جدول الانحدار المتدرج رقم (32) أن التوجه نحو الريادة في الجامعات الحكومية فسر ما مقداره (66%) من التباين في الميزة التنافسية، حيث يُعتبر من أكثر محاور المتغير المستقل أهميةً، ويليه في المرتبة الثانية التوجه نحو التكنولوجيا، وفسر ما مقداره $(0.724 - 0.660 = 6.4\%)$ ، من التباين في الميزة التنافسية، بينما جاء في المرتبة الثالثة الرؤية والرسالة والاهداف وفسر ما مقداره $(0.757 - 0.724 = 3.3\%)$ من التباين في الميزة التنافسية، وأخيراً جاء في المرتبة الرابعة التوجه نحو السوق، حيث فسر ما مقداره $(0.766 - 0.757 = 0.09\%)$ من التباين في الميزة التنافسية.

أمّا في الجامعات الأهلية فُيُبين الجدول السابق أن الرؤية والرسالة والأهداف أكثر المحاور تأثيراً في الميزة التنافسية وأهمية في تفسير التباين فيه، إذ تفسر ما مقداره (78.3%) من التباين في الميزة التنافسية، ويليه في المرتبة الثانية التوجه نحو الريادة، وفسر ما مقداره $(0.847 - 0.783 = 6.4\%)$ من التباين في الميزة التنافسية، بينما لم يكن لمحور (التوجه نحو السوق، والتوجه نحو التكنولوجيا) نسبة تأثير كبيرة وبشكل مباشر على الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية.

ويعزى ذلك إلى أن التوجه نحو السوق في الجامعات يأتي من مقدمي الخدمة والمتمثل بأعضاء هيئة التدريس، إلا أن معظم الإدارات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية يعملون بنظام التعاقد أو بنظام الساعات بسبب ارتباطهم بجامعات أخرى، فضلاً عن امتلاك معظمهم لوظيفة ثابتة في الجامعات الحكومية، وهو ما يؤدي إلى التحيز أو الحيادية عند معظم الأكاديميين في التوجه نحو السوق.

بينما التوجه نحو التكنولوجيا ليس له تأثير يُذكر في الجامعات الأهلية بسبب أن التكنولوجيا المستخدمة في معظم الجامعات الأهلية شبه متقاربة، ولا يتم تحديثها أو تطويرها.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء نتائج اختبارات الفرضيات وتحليل الاستبانات، فضلاً عن تقديم بعض التوصيات التي قد تساعد الجامعات الحكومية والأهلية للوصول إلى الميزة التنافسية في ظل التوجه الاستراتيجي وذلك على النحو الآتي:

1-5 النتائج:

فيما يلي تفصيل لنتائج واستنتاجات الدراسة للجامعات الحكومية والأهلية اليمنية:
أولاً- النتائج المتعلقة بالجامعات الحكومية :

أظهر نتائج الدراسة المتعلقة بالجامعات الحكومية ما يأتي:

1- أن معظم الإدارات العليا والأكاديمية تعمل على تقديم أهدافها الشخصية عن الأهداف العامة بالإضافة إلى ضعف التكامل الإداري في الجامعات الحكومية وانحرافها عن تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

2- ضعف اهتمام الإدارات العليا والأكاديمية في الجامعات الحكومية لكلاً من الإبداع، والبحث العلمي، والمكتبات، والمختبرات، بالإضافة إلى أن الطاقة الاستيعابية للمدرجات غير كافية، وغير ذلك من البنى الأساسية.

3- أن الجامعات الحكومية تعتمد على المركزية في صناعة القرارات، بالإضافة إلى ضعف مشاركة العاملين في تحديد التوجه الاستراتيجي، وخاصة ذوي الخبرات الكبيرة منهم.

4- أن الإدارات العليا والاكاديمية في الجامعات الحكومية تُدرك بأن التوجه الاستراتيجي يُعطي ميزة تنافسية، وأن التوجه الاستراتيجي له أثر بارز في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية.

5- أن الإدارات العليا والاكاديمية في الجامعات الحكومية تُسلم بأن التوجه نحو السوق يُعطي ميزة تنافسية، وأن التوجه نحو السوق له أثر بارز في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية.

6- أن الإدارات العليا والاكاديمية في الجامعات الحكومية تؤمن بأن التوجه نحو الريادة يُعطي ميزة تنافسية، وأن التوجه نحو الريادة له أثر بارز في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية.

7- أن الإدارات العليا والاكاديمية في الجامعات الحكومية تُدرك بأن التوجه نحو التكنولوجيا يُعطي ميزة تنافسية، وأن التوجه نحو التكنولوجيا له أثر بارز في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية.

8- أن الإدارات العليا والاكاديمية في الجامعات الحكومية تؤمن بأن الرؤية والرسالة والأهداف تعطي ميزة تنافسية، وأن الرؤية والرسالة والأهداف له أثر بارز في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية.

9- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الجامعات الحكومية للتوجه الاستراتيجي ومحاوره الفرعية تُعزى لمتغير الجنس، سنوات الخبرة.

10- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الجامعات الحكومية للتوجه الاستراتيجي ومحاوره الفرعية تُعزى لمتغير مستوى الوظيفة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور التوجه نحو السوق في تلك الجامعات.

11- أظهرت الدراسة أن محاور التوجه الاستراتيجي الأكثر تأثيراً على الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية مرتبة بحسب الأهمية كالاتي:

أ- التوجه نحو الريادة.

ب- التوجه نحو التكنولوجيا.

ت- الرؤية والرسالة والاهداف.

ث- التوجه نحو السوق.

12- أظهرت الدراسة مجموعة من النقاط التي عززت الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية اليمينية وهي كالاتي:

أ- أن الجامعات الحكومية تمتلك رسالة محددة، ورؤية واضحة تحدد ما ترغب ان تكون عليه مستقبلا، كما أن غاياتها وأهدافها واضحة لدى جميع العاملين.

ب- أن هناك توجه نحو تحقيق الريادة في الجامعات الحكومية، فضلاً عن نشر ثقافة الريادة فيها، وأنها تأخذ بمبدأ الحداثة في برامجها التعليمية ذات التخصصات العلمية الجديدة.

ت- أن للجامعات الحكومية توجهات حقيقية لدخول مجالات تنافسية جديدة، وكذلك تحرص على تبني التكنولوجيا الحديثة في الخدمات التعليمية.

ث- أن الجامعات الحكومية تعمل على نشر ثقافة الجودة، وتبنى معايير ضمان جودة التعليم العالي، كما أنها تهتم بتوفير برامج التحسين المستمر لجودة الخدمات التعليمية.

ج- أن مستوى التوجه الاستراتيجي في الجامعات الحكومية ليس بالمستوى الذي يحقق مستوى عالي في الميزة التنافسية.

ثانياً- النتائج المتعلقة بالجامعات الأهلية :

أظهر نتائج الدراسة المتعلقة بالجامعات الأهلية ما يأتي:

1- ان معظم الإدارات العليا والأكاديمية في الجامعات الأهلية خبراتهم أقل من خمس سنوات باعتبارهم أقل كلفة، وأكثر ارتباطاً بأعمال وجامعات أخرى، بالإضافة إلى ضعف الأداء في معظم الجامعات الأهلية بسبب ضعف التدريب.

2- أن الجامعات الأهلية تهتم بمستقبلها وتعمل على بناء توجه استراتيجي يعمل على تعزيز هدفها الرئيسي المتمثل بالربحية.

3- ضعف اهتمام الإدارات العليا والأكاديمية في الجامعات الأهلية لكلاً من الإبداع، والبحث العلمي، والمكتبات، والمختبرات، بالإضافة إلى أن الطاقة الاستيعابية للمدرجات غير كافية، وغير ذلك من البنى الأساسية.

4- أن الجامعات الأهلية تسعى للتفوق على المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية لكسب رضى العملاء، حيث أن العميل هو الممول الرئيسي للجامعات الأهلية.

5- أن الجامعات الأهلية تعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات، وبما تقتضيه مصلحة المستثمرين، دون النظر إلى خبرات وأفكار الإدارات التنفيذية وبعض الإدارات العليا في تلك الجامعات.

6- أن الإدارات العليا والأكاديمية في الجامعات الحكومية تؤمن بأن التوجه الاستراتيجي يُعطي ميزة تنافسية، وأن التوجه الاستراتيجي له أثر بارز في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية.

7- أن الإدارات العليا والأكاديمية في الجامعات الحكومية تُدرك بأن التوجه نحو السوق يُعطي ميزة تنافسية، وأن التوجه نحو السوق له أثر بارز في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية.

8- أن الإدارات العليا والأكاديمية في الجامعات الحكومية توفن بأن التوجه نحو الريادة يُعطي ميزة تنافسية، وأن التوجه نحو الريادة له أثر بارز في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية.

9- أن الإدارات العليا والأكاديمية في الجامعات الحكومية تُسلم بأن التوجه نحو التكنولوجيا يُعطي ميزة تنافسية، وأن التوجه نحو التكنولوجيا له أثر بارز في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية.

10- أن الإدارات العليا والاكاديمية في الجامعات الحكومية تدرك بأن الرؤية والرسالة والأهداف تعطي ميزة تنافسية، وأن الرؤية والرسالة والأهداف له أثر بارز في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية.

11- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الجامعات الأهلية للتوجه الاستراتيجي ومحاوره الفرعية لمتغير الجنس.

12- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الجامعات الأهلية للتوجه الاستراتيجي ومحاوره الفرعية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور التوجه نحو السوق في تلك الجامعات.

13- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الجامعات الأهلية للتوجه الاستراتيجي ومحاوره الفرعية لمتغير الوظيفة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور التوجه نحو السوق في تلك الجامعات.

14- أظهرت الدراسة أن محاور التوجه الاستراتيجي الأكثر تأثيراً على الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية مرتبة بحسب الأهمية كالاتي:

أ- محور الرؤية والرسالة والاهداف.

ب- التوجه نحو الريادة.

بينما أن محوري التوجه نحو السوق والتوجه نحو التكنولوجيا ليس لهما تأثير يُذكر وذلك لأن معظم الإدارات الأكاديمية في الجامعات الأهلية لديهم ارتباطات بجامعات أخرى وخاصة الحكومية وهو ما يؤدي إلى التحيز أو الحيادية عند معظم الأكاديميين في التوجه نحو السوق، بالإضافة إلى أن التكنولوجيا المستخدمة في معظم الجامعات الأهلية شبه متقاربة، ولا يتم تحديثها أو تطويرها، مما جعل من التوجه نحو التكنولوجيا ليس له تأثير يُذكر.

15- أظهرت الدراسة مجموعة من النقاط التي عززت الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمينية وهي كالاتي:

أ- أن الجامعات الأهلية تمتلك رسالة محددة ورؤية واضحة تحدد ما ترغب ان تكون عليه مستقبلاً، وأن غاياتها وأهدافها واضحة لدى جميع العاملين، بالإضافة إلى انسجام الغايات والأهداف الاستراتيجية مع رؤيتها ورسالتها، وتحويل أهدافها إلى خطط وسياسات وبرامج.

ب- أن الجامعات الأهلية لديها توجهات حقيقية لدخول مجالات تنافسية جديدة، وتحرص على تطوير برامجها مقارنة ببرامج المنافسين، وتص أيضاً على تحقيق حاجات ورغبات العملاء،

بالإضافة إلى تسعير خدماتها التعليمية وفقاً لطريقة أسعار المنافسين وتعمل على تقديم خدمات جديدة بهدف زيادة الحصة السوقية، والاهتمام بدراسة الحصة السوقية باستمرار.

ت- أن الجامعات الحكومية لديها توجه نحو تحقيق الريادة، كما تأخذ بمبدأ الحداثة في برامجها التعليمية ذات التخصصات العلمية الجديدة، وتشجع على نشر ثقافة الريادة فيها، وتحرص على تبني التكنولوجيا الحديثة في الخدمات التعليمية، واستخدام شبكة معلومات حديثة لتبادل المعلومات بين كافة العاملين، بالإضافة إلى تقبل الأفكار الجديدة التي يقدمها العاملون، والنظر إلى الإبداع كميزة تنافسية.

ث- أن الجامعات الأهلية تسعى إلى نشر ثقافة الجودة، وتبنى معايير ضمان جودة التعليم العالي، وتوفير بنية تحتية تتناسب مع تلك المعايير، وتحرص على تطبيق التقييم الذاتي لخدماتها التعليمية، بالإضافة إلى توفير برامج التحسين المستمر لجودة الخدمات التعليمية.

ثالثاً- نتائج تتعلق بالمقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية :

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة باختلاف الأثر بين محاور التوجه الاستراتيجي (التوجه نحو السوق، التوجه نحو الريادة، التوجه نحو التكنولوجيا، الرؤية والرسالة والأهداف) على الميزة التنافسية بين الجامعات الحكومية والأهلية ما يأتي:

1- أن التوجه الاستراتيجي بشكل عام له أثر بارز في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية أكثر مما هو عليه في الجامعات الحكومية.

2- وجود أثر بارز لمحوري (التوجه نحو السوق والتوجه نحو التكنولوجيا) في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية أكثر مما هو عليه في الجامعات الأهلية، بينما كان لمحوري (التوجه نحو الريادة، والرؤية والرسالة والأهداف) أثر بارز في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية أكثر مما هو عليه في الجامعات الحكومية.

2-5 التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة التي تسعى إلى تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية والأهلية، تقدم الدراسة عدداً من التوصيات تلخصت في الآتي:

أولاً- الجامعات الحكومية :

تقدم الدراسة عدداً من توصيات الدراسة للجامعات الحكومية والمتمثلة في الآتي:

1- أن تهتم إدارات الجامعات الحكومية بدراسة حصتها السوقية باستمرار، وأن تسعى نحو امتلاك معلومات كافية عن الاستراتيجيات التسويقية للمنافسين، والعمل على تقديم خدمات ومجالات

جديدة تهدف للتوسع عبر فتح فروع جديدة و زيادة الحصة السوقية، والحرص على تحقيق حاجات ورغبات العملاء.

2- الأخذ بمبدأ الحداثة في البرامج التعليمية ذات التخصصات العلمية الجديدة في الجامعات الحكومية، واستخدام وسائل الترويج المناسبة لبرامجها التعليمية، وأن تعمل على تسعير خدماتها التعليمية وفقاً لطريقة أسعار المنافسين، وعليها أن تسعى نحو اقتناص الفرص واتخاذ قراراتها الاستراتيجية بناءً على تحليل البيئة.

3- نشر ثقافة الريادة في الجامعات الحكومية، والتوجه نحو تحقيقها، ونشر روح المبادرة، والحرص على اكتشاف طرائق جديدة لإنجاز الأعمال، بالإضافة إلى تقبل الأفكار الجديدة التي يقدمها العاملون.

4- الحرص على تبني التكنولوجيا الحديثة في الجامعات الحكومية، وتطبيقها بالشكل الأمثل في الخدمات التعليمية، واستخدام شبكة معلومات حديثة لتبادل المعلومات بين العاملين فيها. فضلاً عن الاستفادة من شبكة الأنترنت بتزويد عملاءها بالمعلومات الحديثة.

5- على إدارات الجامعات الحكومية أن تحدد ما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً عبر امتلاكها لرؤية واضحة، وأن تعمل على انسجام الغايات والأهداف مع رؤية ورسالة الجامعة وتحويلها إلى خطط وسياسات وبرامج، والعمل على تعريف العاملين برؤية وغايات وأهداف الجامعة.

6- توفير موازنة كافية للبحث العلمي، والاهتمام بإجراء أبحاث علمية على البيئة المحيطة بها، وتوفير أحدث الوسائل اللازمة لذلك، فضلاً عن السعي لتحسين تصنيف الجامعات في مجال البحث العلمي مقارنة بالمنافسين.

7- الحرص من قبل الإدارات العليا والتنفيذية في الجامعات الحكومية على تطوير مراكز الأبحاث العلمية، والسعي نحو المشاركة في المؤتمرات العالمية للبحث العلمي، والسعي للحصول على براءات اختراع.

8- على إدارات الجامعات الحكومية نشر ثقافة الجود، تبني معايير ضمان جودة التعليم العالي، وتوفير بنية تحتية تتناسب معها، وخلق بيئة مناسبة لتطبيقها، والاهتمام بتوفير برامج التحسين المستمر لجودة الخدمات التعليمية، وتدعيم ذلك عبر تطبيق التقييم الذاتي لخدماتها التعليمية وفق معايير الجودة، والعمل على توفير فرق عمل متخصصة لضبط الجودة.

9- على إدارات الجامعات الحكومية أن تحرص على استقطاب العاملين ذوي التوجهات الإبداعية، وأن تعمل على تصميم برامج تدريبية في مجال الإبداع، بالإضافة إلى تشجيع عملية البحث

والتطوير الإبداعي، بالإضافة إلى توفير الوسائل التي تساعد على الإبداع، وأن تحرص على تطوير برامجها مقارنة ببرامج المنافسين، وعليها أن تمتلك ثقافة تنظيمية تساعد على تبني الإبداع وتمنح العاملين فيها الصلاحية الكافية للتغيير والتطوير، وأن تنظر إلى الإبداع كميزة تنافسية.

ثانياً- الجامعات الأهلية :

تقدم الدراسة عدداً من توصيات الدراسة للجامعات الأهلية والمتمثلة في الآتي:

- 1- على إدارات الجامعات الأهلية أن تخطط للتوسع عبر فتح فروع جديدة، وأن تسعى نحو امتلاك معلومات كافية عن الاستراتيجيات التسويقية للمنافسين، بالإضافة إلى استخدام وسائل الترويج المناسبة لبرامجها التعليمية، واستخدام شبكة الإنترنت في تزويد العملاء بالمعلومات الحديثة، والعمل على اقتناص الفرص واتخاذ قراراتها الاستراتيجية بناءً على تحليل البيئة.
- 2- الحرص على تبني التكنولوجيا الحديثة في الجامعات الأهلية، وتطبيقها بالشكل الأمثل في الخدمات التعليمية.
- 3- على إدارات الجامعات الأهلية أن تمتلك ثقافة تنظيمية تساعد على تبني الإبداع واكتشاف طرائق جديدة لإنجاز الأعمال،، وتوفير الوسائل التي تساعد على الإبداع، وأن تعمل على تصميم برامج تدريبية في مجال الإبداع، بالإضافة إلى تشجيع عملية البحث والتطوير الإبداعي، وأن تسعى للحصول على براءات اختراع.
- 4- على إدارات الجامعات الأهلية أن تحرص على استقطاب العاملين ذوي التوجهات الإبداعية وأن تعمل على تشجيع العاملين لديها على روح المبادرة، وتمنحهم الصلاحية الكافية للتغيير والتطوير.
- 5- على إدارات الجامعات الأهلية أن تحرص على تطوير مراكز الأبحاث العلمية، وتوفير أحدث الوسائل اللازمة للبحث العلمي، بالإضافة موازنة كافية لذلك، بالإضافة إلى الاهتمام بإجراء أبحاث علمية على البيئة المحيطة بها، والسعي لتحسين تصنيفها في مجال البحث العلمي مقارنة بالمنافسين.
- 6- خلق بيئة مناسبة لتطبيق الجودة في الجامعات الأهلية، والعمل على توفير فرق عمل متخصصة لضبط الجودة.
- 7- على الجامعات الأهلية أن تعمل على تدعيم ميزتها التنافسية عبر الاهتمام بالتوجه نحو السوق، والتوجه نحو التكنولوجيا.

ثالثاً- المقترحات:

نظراً لأهمية التوجه الاستراتيجي في ضمان مستقبل التعليم العالي، توصي الدراسة بإجراء دراسات لاحقة أكثر توسعاً ودقةً لمحاور التوجه الاستراتيجي لمنظمات التعليم العالي الحكومي والأهلية، وذلك بدراسة كل محور من محاور التوجه الاستراتيجي (التوجه نحو السوق، التوجه نحو الريادة، التوجه نحو التكنولوجيا، والرؤية والرسالة والأهداف) دراسة مستقلة وبمحاورها الجزئية.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

أولاً: الكتب:

- ادريس، ثابت عبدالرحمن والمرسي، جمال الدين محمد (2006)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- البرادعي، وفاء محمد (2002)، دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- بينسوسان، بابيت وفليشير، كريغ (2009)، "التحليل الإداري المبسط"، ترجمة: ميشيل دانو، الدار العربية للعلوم، بيروت.
- الترتوري، محمد عوض وجويحان، أغادير عرفات (2006)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- الجابري، نايف (2013)، الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بن حبتور، عبدالعزيز صالح (2007)، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، عمان، الاردن.
- الحسيني، فلاح حسن (2000)، الادارة الاستراتيجية: مدخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للطباعة والنشر، الاردن.
- بني حمدان، خالد محمد طلال وإدريس، وائل محمد (2007)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن.
- خليل، نبيل مرسي (1998)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية، الاسكندرية للكتاب، مصر.
- الدوري، زكريا (2005)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر، الاردن، عمان.
- الدوري، زكريا وصالح، أحمد علي (2009)، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث، دار اليازوري، عمان، الأردن.

- ديسلر، جاري (2003)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- رضوان، محمود عبدالفتاح (2012)، تنمية مهارات التفكير الابتكاري والابداعي للمدراء، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- الزعبي، حسن علي (2005)، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
- سادلر، فيليب (2007)، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
- سلمان، رشيد سلمان (1986)، العلم والتكنولوجيا والتنمية البديلة، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- السلمي، علي (2001)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة.
- سليم، أحمد عبدالسلام (2010)، الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.
- السنفي، عبدالله عبدالله (2016)، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الانتاجية والخدمية، الامين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
- الصيرفي، محمد (2009)، الاستراتيجيات التسويقية للموانئ وشركات النقل، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر .
- العارف، نادية (2005)، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- العريقي، منصور محمد (2011)، الإدارة الاستراتيجية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- عطيه، محمد ناجي (2014)، الإدارة الاستراتيجية، جامعة الأندلس، صنعاء، اليمن.
- غراب، كامل السيد (1995)، الإدارة الاستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- فهمي، محمد شامل (2005)، الإحصاء بلا معاناة المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج SPSS، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

- قاسم، رضوان علي خالد وآخرون (2017)، اساسيات البحث العلمي في العلوم الادارية، الامين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
- القريوتي، محمد قاسم (2000)، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- القطامين، أحمد عطا الله (1996)، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- قنديل، علاء محمد سيد (2010)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمّان، الأردن.
- كوك، بيتر (2002)، إدارة الابداع، ترجمة: بدار الفاروق وخالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- مكي، جيمس وآخرون (2006)، أثار الاهداف التنافسية للجامعات على ادارة الابحاث: اعادة تشكيل ادارة الابحاث، تجديد الادارة - تهيئة الكليات والجامعات للقرن الحادي والعشرين، ترجمة: سميح ابو فارس. العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية.
- ماهر، أحمد (2014)، الدليل العلمي لمديرين في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- محجوب، وجيه (2005)، البحث العلمي ومناهجه، دار المناهج، عمّان، الأردن.
- محمد، طارق شريف (2002)، أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، دار الرائد، عمان، الأردن.
- المرسي، جمال الدين محمد (2006)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- المرسي، جمال الدين وآخرون (2007)، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- مساعدة، ماجد عبد المهدي (2013)، الادارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان الاردن.
- النسور، اياد عبدالفتاح (2010)، الاصول العلمية للتسويق الحديث: الحرف المحتملة بين مؤسسات الاعمال، دار صفاء، عمان، الاردن.

- أبو النصر، مدحت محمد (2009)، مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- هلال، محمد عبدالغني حسن (2008)، مهارات التفكير الاستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر.
- ثانياً: المجالات والدوريات العلمية:
- بركات، زياد (2016)، مقترحات لتهيئة الجامعات الفلسطينية للتصنيف العالمي للجامعات، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد 36، العدد 1، ص ص 1: 24.
- البكري، ثامر وبني حمدان، خالد (2013)، الاطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة: محاكاة لشركة HP في اعتماداتها لاستراتيجية الاستدامة، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 9، ص ص 3: 11.
- التلباني، نهاية عبدالهادي وآخرون (2012)، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات توزيع الادوية في محافظة غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، المجلد 14، العدد، 2 ص ص 209: 248.
- جلاب، حسان دهبش (2013)، دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، بحث ميداني، المجلد 15، العدد 2، جامعة كربلاء، ص ص 42: 64.
- حلاوة، جمال (2011)، دور البحث العلمي في التنمية المستدامة: دراسة حالة جامعة القدس في الضفة الغربية، مجلة أماراباك، الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد الثاني، العدد 4، ص ص 21: 31.
- حمزاوي، شريف وبومدين، بلكبير (12-12 مايو، 2010)، التوجه نحو السوق كمتطلب أساسي لخلق الإبداع و الابتكار في المؤسسات، الملتقى الدولي حول، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، ص ص 1: 11.
- الدبر، عمار خليفة وخميس، عبدالله فرغلي (2013)، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات التربية بجامعة طرابلس، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السادس، العدد 13، ص ص 19: 63.

- دوسرة، طلب اصغر (2007)، المعرفة الادارية واثرها على الابداع المنظمي: بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 63، ص ص 185: 206.
- رشيد، صالح عبدالرضا والزيادي، صباح حسين شناوة (2013)، دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الاوسط، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 2، ص ص 198: 238.
- الزريقات، خالد (2012)، أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 31، ص ص 281: 324.
- سعيد، طيب وأوسرير، منور (27-28 نوفمبر 2007)، البعد التكنولوجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى العلمي الدولي "المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر. ص ص 1: 24.
- سهام، موفق (ديسمبر، 2013)، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد 14، ص ص 294: 315.
- سيد، مصطفى أحمد (2003)، تنافسية التعليم الجامعي العربي في القرن الحادي والعشرين: "دعوة للتأمل"، مجلة التربية، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، قطر، العدد 144، ص ص 28: 29.
- الشبلي، هيثم وآخرون (2014)، دور الخدمات الإلكترونية المالية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، المجلة العربية للدراسات المعلوماتية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، ص ص 190: 225.
- صادق، زانا مجيد وآخرون (2016)، دور عناصر المزيج التسويقي الخدمي P's7 في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة جامعة حياة الخاصة للعلوم والتكنولوجيا، مجلة زانكو للعلوم الإنسانية، جامعة صلاح الدين، العدد 20، ص ص 213: 224.
- الصالح، عثمان بن عبدالله (2012)، تنافسية مؤسسات التعليم العالي: إطار مقترح، جامعة المجمعة، السعودية، مجلة الباحث، العدد 10، ص ص 297: 310.

- عبدالوهاب، ياسر (2014)، التوجه الاستراتيجي لتطوير منظومة التعليم الجامعي في ظل العولمة ومجتمع المعرفة، **مجلة النهضة**، المجلد 15 العدد 4، ص ص 61:48.
- بن عيشي، بشير وبن عيشي، عمار (14-15 يونيو 2012)، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة حالة ولاية بسكرة، **الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية**، جامعة بشار، الجزائر، ص ص 1:15.
- الفقهاء، سام عبدالقادر (24-26 أبريل 2012)، تبني استراتيجيات التميز في التعلم والتعليم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي، **المؤتمر العربي الأول، استراتيجيات التعليم العالي وتخطيط الموارد البشرية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الجامعة الهاشمية، الأردن. ص ص 1: 24.
- ليندة، رقام (15-16 مارس 2005)، دور التسيير بالمشاركة في خلق التفكير الابداعي لدى العاملين في منظمات الاعمال، **المؤتمر العلمي الرابع، الريادة والابداع، استراتيجيات الاعمال في مواجهة تحديات العولمة**، جامعة فيلادلفيا، الأردن.
- ملكي، همام سمير والضمور، هاني حامد (2009)، التوجه السوقي وعلاقته بالأداء التسويقي لدى مكاتب السياحة العاملة في مدينة عمان، **المجلة الاردنية في إدارة الاعمال**، المجلد 5، العدد 1، ص ص 69: 96.
- منير، نوري (2006)، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، **مجلة اقتصاديات شمال افريقي**، جامعة الشلف، الجزائر، المجلد 3، العدد 4، ص ص 21: 48.
- ميا، علي وآخرون (2013)، التوجه بالسوق وأثره على تعظيم القدرة التنافسية - دراسة ميدانية على المنظمات الحاصلة على الايزو في اللاذقية، **مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية**، المجلد 21، العدد 8، ص ص 197: 218.
- النايف، سعود عيسى (2013). دور تكنولوجيا البيانات في تحقيق المزايا التنافسية لمؤسسات التعليم العالي: دراسة استطلاعية في جامعة حائل. دراسات تربوية ونفسية، **مجلة كلية التربية بالزقازيق**، مجلد 28، العدد 79، ص ص 1: 56.
- النويقه، عطاالله بشير (2016)، أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في منطقة مكة المكرمة، **عمادة البحث العلمي/ الجامعة الأردنية**، المجلد 43، العدد 1، ص ص 115: 138.

ثالثاً: الرسائل العلمية:

- إبراهيمي، نادية (2013)، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة جامعة المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
- بوبعة، عبد الوهاب (2012)، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- بوسهوه، نذير (2008)، دور ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة حالة فرع انتيبويتيكال لمجمع صيدال، رسالة ماجستير غير منشورة، ادارة الاعمال والتسويق، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- الحرثي، أمين محمد يحي (2016)، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي في سوق الاتصالات اليمنية : دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء، اليمن.
- حسين، سلمان (2004)، الاستثمار الاجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
- دحبور، لؤي صبحي (2010)، دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية: دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
- الدهدار، مروان حمود (2006)، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية: دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو رذن، إيمان (2005)، التوجه الاستراتيجي وأثره في مجالات التغيير: دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في مدينة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.
- السوسي، يوسف رزق (2015)، درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظة غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- الشرفاء، سلوى محمد (2008)، دور ادارة المعرفة وتكنولوجيا البيانات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- شعبان، مصطفى رجب (2011)، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الصالح، عثمان عبدالله محمد (2012)، بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- أبو طه، نهى أحمد (2012)، أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الطويل، أكرم أحمد (2006)، العلاقة بين الاسبقيات التنافسية والتوجه الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.
- العتوم، محمد فوزي علي (2009)، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الاردن.
- عسكر، نجيب مصلح محمد (2016)، درجة ممارسة القيادة الريادية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء، اليمن.
- فرج الله، أحمد موسى (2017)، دور التوجه الاستراتيجي في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات مدخل إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الفلسفة في إدارة الاعمال، جامعة السودان، السودان.
- القاسم، مي منذر موسى (2013)، أثر الخصائص الريادية في تبني التوجيهات الاستراتيجية للمديرين في المدارس الخاصة في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- قبان، كمال أحمد مصلح (2016)، تقييم جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية اليمنية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم المالية والإدارية، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، اليمن.
- قريشي، محمد (2005)، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- الكيم، جمال ناصر علي (2007)، تحليل القدرة التسويقية التنافسية للبنوك التجارية اليمنية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أسيوط، مصر.
- الكيم، ماجد محمد صالح (2017)، دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية والمالية، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، اليمن.
- محمد، عمر مصطفى (2012)، دور الإدارة بالاستثناء في بناء القيادات الريادية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة السليمانية.
- المطيري، فيصل غازي (2012)، أثر التوجه الإبداعي في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- المقادمة، عبد الرحمن (2013)، دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة الجامعة الإسلامية/ غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- هبة الله، أوريسي (2012)، تنافسية القطاع السياحي وانعكاساته على التنمية المستدامة في الدول العربية: دراسة مقارنة بين الجزائر ومصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
- يحيوي، رزيقة (2013)، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.

رابعاً: المنشورات والتقارير:

- برنامج الامم المتحدة الانمائي ومؤسسة محمد بن راشد ال مكتوم (2015)، مؤشر المعرفة العربي.
- طارق، نوير (2002)، دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
- قاسمية، طارق وطرابلسي، إيمان (2013)، دراسة حول مؤسسات تقييم الجامعات حول العالم: توصيات خاصة بالجامعة الافتراضية السورية لتحسين ترتيبها عالمياً، الجامعة الافتراضية السورية.
- المرصد الوطني للتنافسية (2011)، التنافسية في الفكر الإقتصادي، سوريا.
- منظمة الأمم المتحدة (1998)، التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين، المؤتمر العالمي للتعليم العالي.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2010)، الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهوري اليمنية وخطة العمل المستقبلية (2006-2010)، مشروع تطوير التعليم العالي.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2010)، التعليم العالي.. حقائق ومؤشرات الإنجاز خلال 20 عاما 1990 – 2010م.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2014)، دليل التعليم العالي 2014-2015، الإدارة العامة لتطوير مؤسسات التعليم العالي، صنعاء.
- وزارة الشؤون القانونية (1995)، القانون رقم(18) لسنة 1995م بشأن الجامعات اليمنية، الجريدة الرسمية، العدد 10، صنعاء.

المراجع الأجنبية:

- Al-Dhaafri,H.S.,and Yusoff,R.Z.B.(2013), The effect of total quality management, enterprise resource planning and the entrepreneurial orientation on the organizational performance: The mediating role of the organizational excellence: A proposed research framework. **International Journal of Business Administration**,4(1):66:85
- Altindag, E., Zehir, C., & Acar, A. Z. (2011), Strategic orientations and their effects on firm performance in Turkish family owned firms. **Eurasian Business Review**, 1(1), 18.
- Avci, U., Madanoglu, M., & Okumus, F. (2011), Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country. **Tourism Management**, 32(1), 147:157.

- Bonn, I. (2001), Developing strategic thinking as a core competency. **Management Decision**, 39(1), 63:71
- Chang, C. H. (2011), The influence of corporate environmental ethics on competitive advantage: the mediation role of green innovation. **Journal of Business Ethics**, 104(3), 361:370.
- Collings, D. G., Demirbag, M., Mellahi, K., & Tatoglu, E. (2010), Strategic orientation, human resource management practices and organizational outcomes: evidence from Turkey. The **International Journal of Human Resource Management**, 21(14), 2589:2613.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1988), The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. **Journal of management studies**, 25(3), 217:234.
- Darcy, S., & Pegg, S. (2011), Towards strategic intent: Perceptions of disability service provision amongst hotel accommodation managers. **International Journal of Hospitality Management**, 30(2), 468:476.
- El-Namaki, M. S. S. (1992), **Creating a corporate vision**. Long Range Planning, 25(6), 25-29.
- Franczak, J., Weinzimmer, L. and Michel, E. (2009), An Empirical Examination of Strategic Orientation and SME Performance. **Small Business Institute National Proceedings**, 33, 68-77.
- Gatignon Hubert and Xuereb, Jean-Mark (1997), Strategic Orientation of the Firm New Product Performance, **Journal of Marketing Research**, Vol.34,No.1:77:90
- Grawe, S. J., Chen, H., & Daugherty, P. J. (2009), The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 39(4), 282:300.
- Hakala, H. E. N. R. I. (2010), **Configuring out strategic orientation**. **Business Administration**, 95.
- Joachim, A., Omotayo, O & Omotayo, O (2011), Strategic orientations and technology policy: An empirical test of relationship in developing countries, **Management Science Letters**, 1(3), 315:322.
- Mintzberg, H., (1994), "Planning on the left side and managing on the right" **Harvard Business Review**.
- Pitts . R & Lei, D.,(1996),**Strategic management: building and sustaining competitive advantage**, USA: West Publication
- Yu. Feifei (2012), Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium -sized business (SMB) in China. **African Journal of Business Management**, 6(4):1711-1720.
- Zhou, K. Z., Gao, G. Y., Yang, Z., & Zhou, N. (2005), Developing strategic orientation in China: antecedents and consequences of market and innovation orientations. **Journal of business research**, 58(8), 1049:1058.

- Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2005), The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations. **Journal of marketing**, 69(2), 42-60.

مراجع المواقع الإلكترونية:

- ابراهيم، محمد نصحي (1-2 نوفمبر، 2009)، المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول مع التطبيق على كليات التربية، "المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي"، اتجاهات معاصرة في تطوير الأداء الجامعي، مُتاح في موقع محمد نصحي ابراهيم بتاريخ (2016)، على الرابط <http://kenanaonline.com/users/drnoshiy/posts/123813>.
- التصنيف الدولي للمواقع الإلكترونية للجامعات والكليات على الشبكة العالمية 4ICU، مُتاح في موقع الشبكة العالمية 4ICU بتاريخ (2017)، على الرابط <http://www.4icu.org>.
- تصنيف جامعة جياو تونغ شنغهاي، مُتاح في موقع جامعة جياو تونغ شنغهاي بتاريخ (2017)، على الرابط <http://www.shanghai ranking.com>.
- تصنيف الجامعات العالمي، مُتاح في موقع منظمة تصنيف الجامعات العالمي بتاريخ (2017)، على <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-universitrankings>.
- جامعة ديالي، مُتاح في موقع جامعة ديالي بتاريخ (2017)، على الرابط <http://www.scr.uodiyala.edu.iq/PageViewer.aspx?id=46>.
- جامعة المجمعة، تم النشر بتاريخ (2015) مُتاح في موقع جامعة المجمعة تاريخ (2016)، على الرابط <https://www.mu.edu.sa/ar>.
- صالح، خالد (2015)، التصنيفات العالمية للجامعات وكيفية إفادة الجامعات العربية منها، مكتب التربية العربي لدول الخليج، مُتاح في موقع خالد صالح بتاريخ (2017)، على الرابط https://www.abegs.org/aportal/article/article_detail.html?id=5661225556901888.
- فرحات، أحمد نبيل (2010)، الفرق بين مفهوم الرسالة ومفهوم الرؤية، مُتاح في موقع أحمد نبيل فرحات بتاريخ (2017)، على الرابط <https://hrdiscussion.com/hr117861>.
- منظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، مُتاح في موقع منظمة اليونسكو بتاريخ (2017)، على الرابط، <http://www.unesco.org/new/ar/education/resources/in-focus-articles/rankings>.
- الورافي، عبدالكريم علي، التعليم العالي في الجمهورية اليمنية... مراحل وتطوره، (أبناء اتحاد الجامعات العربية)، مُتاح في موقع عبدالكريم علي الورافي بتاريخ (2016)، على الرابط، <http://aarunews.ju.edu.jo/Lists/EventsAndNews/DisplayNews.aspx?id=591>.
- وزارة التعليم العالي، مُتاح في موقع وزارة التعليم العالي في اليمن بتاريخ (2016)، على الرابط، <http://mohe.gov.ye>.
- ويبومترز، مُتاح في موقع الويبومترزس بتاريخ (2017)، على الرابط، <http://www.webometrics.info>.

الملحقات

الملحق (أ) محاور التوجه الاستراتيجي:

م	اسم الباحث والسنة	التوجه نحو الزبون	التوجه نحو السوق	التوجه نحو الموارد	التوجه نحو الريادة	التوجه التكنولوجي	التوجه نحو التعلم	ملكية المنظمة	التوجه نحو الابتعا	التوجه نحو المنافس	التوجه نحو الافراد	المقدرة الجوهرية	الرؤية والقيادة	استراتيجية الاستثمار	سحب السوق	التركيز على المنتج	التنسيق بين الوظائف
1	(Gatingnon & Xuereb , 1997)		*			*											
2	(Deshpande (& Farely , 2000)		*						*								
3	(Voss & Voss , 2000)	*							*	*	*						
4	(Liu et al., 2002).		*		*		*										
5	(Deshpande(& Farely , 2004)		*						*								
6	(Deshpande et al. , 2004)		*						*								
7	(Atuahene-Gima , 2005)	*							*								
8	(Zhou et al.,2005a)		*		*				*								
9	(Zhou et al.,2005b)		*						*								
10	(Racelis , 2006)		*						*	*	*	*	*	*	*	*	*
11	(Zhou & Li , 2007)		*		*				*	*	*	*	*	*	*	*	*
12	(Grinistein , 2008)				*		*		*	*	*	*	*	*	*	*	*
13	(Deek&Lian,2008)	*			*		*		*	*	*	*	*	*	*	*	*
14	(Frishammar&Andersson,2009)		*		*		*		*	*	*	*	*	*	*	*	*
15	(Hakala,2010)		*		*		*		*	*	*	*	*	*	*	*	*
16	(Urban ,2010)		*		*		*		*	*	*	*	*	*	*	*	*
17	(Deshpande et al., 2012)	*	*		*		*		*	*	*	*	*	*	*	*	*
18	(Isoherranen,2012)	*	*		*		*		*	*	*	*	*	*	*	*	*
19	(Reulink,2012)	*	*		*		*		*	*	*	*	*	*	*	*	*
20	(Kim et al.,2013)	*	*		*		*		*	*	*	*	*	*	*	*	*
	التكرار	5	15	1	8	9	4	1	7	3	3	1	1	1	1	1	1
	النسبة المئوية للاتفاق	25%	75%	5%	40%	45%	20%	5%	35%	15%	15%	5%	5%	5%	5%	5%	5%

المصدر: (جلاب، 2013)

الملحق (ب) : الاستبانة بعد التحكيم:

بسم الله الرحمن الرحيم

الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث

العلمي

جامعة الاندلس

عمادة الدراسات العليا



استبانة

تحية تقدير واحترام وبعد :

إن هذه الدراسة هي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان :

" أثر التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية، دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية، " وتسعى للوصول إلى بعض النتائج التي قد تساهم في تحسين الميزة التنافسية للجامعات اليمنية في السوق المحلية والعالمية.

ويرجى التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة وذلك من خلال الواقع الذي تعيشه جامعتكم، ومن واقع خبراتكم في هذا المجال، حيث أن لدقة إجاباتكم على فقرات الاستبانة الأثر الكبير في مصداقية الدراسة ونجاحها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم، ومقدرين دعمكم المتواصل في تشجيع البحث العلمي، ومؤكدين لكم على سرية المعلومات التي ستقدمونها، علما بأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحث :

عبدالكريم علي ناجي العماري

أولا : البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة :

الجنس :	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
نوع الجامعة :	<input type="checkbox"/> حكومية	<input type="checkbox"/> أهلية
سنوات الخبرة :	<input type="checkbox"/> 5 سنوات فأقل	<input type="checkbox"/> 6- 10 سنة
	<input type="checkbox"/> 11- 15 سنة	<input type="checkbox"/> 16 سنة فأكثر
المستوى الوظيفي :	<input type="checkbox"/> الإدارة العليا	
	<input type="checkbox"/> الإدارة التنفيذية	

ثانيا / التوجه الاستراتيجي: يهدف هذا الجزء إلى قياس وتحديد مدى التوجه الاستراتيجي للجامعات اليمنية. (يقصد بالتوجه الاستراتيجي في هذا البحث بأنه: فلسفة المنظمة حول التعاطي مع الأعمال عبر مجموعة القيم والمعتقدات المتأصلة التي توجه المنظمة نحو الأداء المتميز).

نرجو تكرمكم بوضع علامة (√) أمام العبارة التي تتفق و وجهة نظركم

م	المحور الأول : التوجه نحو السوق	درجة ممارسة التوجه الاستراتيجي				
		موافق بشده	موافق	محايد	موافق الى حد ما	غير موافق بشده
1	لدى الجامعة توجهات حقيقية لدخول مجالات جديدة للمنافسة.					
2	تمتلك الجامعة معلومات كافية عن الاستراتيجيات التسويقية للمنافسين.					
3	تحرص الجامعة على تحقيق حاجات ورغبات العملاء .					
4	تعمل الجامعة على تقديم خدمات جديدة بهدف زيادة الحصة السوقية.					
5	تخطط الجامعة للتوسع عبر فتح فروع جديدة .					
6	تهتم الجامعة بدراسة حصتها السوقية باستمرار .					
7	تحرص الجامعة على تطوير برامجها مقارنة ببرامج المنافسين .					
8	تستخدم الجامعة وسائل الترويج المناسبة لبرامجها التعليمية .					
9	تقوم الجامعة بتسعير خدماتها التعليمية وفقا لطريقة أسعار المنافسين.					

م	المحور الثاني : التوجه نحو الريادة	درجة ممارسة التوجه الاستراتيجي				
		موافق بشده	موافق	محايد	موافق الى حد ما	غير موافق بشده
10	لدى الجامعة توجه نحو تحقيق الريادة .					
11	تشجع الجامعة على نشر ثقافة الريادة في الجامعة .					
12	تأخذ الجامعة بمبدأ الحداثة في برامجها التعليمية ذات التخصصات العلمية الجديدة.					
13	تتقبل الجامعة الافكار الجديدة التي يقدمها العاملون .					
14	تشجع الجامعة العاملين لديها على روح المبادرة .					
15	تحرص الجامعة على اكتشاف طرائق جديدة لإنجاز الاعمال .					
16	تركز الجامعة على التحليل البيئي و اقتناص الفرص.					

م	المحور الثالث : التوجه نحو التكنولوجيا	موافق بشده	موافق	حد ما موافق الى	غير موافق	غير موافق بشده
17	تحرص الجامعة على تبني التكنولوجيا الحديثة في الخدمات التعليمية.					
18	تستخدم الجامعة شبكة معلومات حديثة لتبادل المعلومات بين كافة العاملين .					
19	تزود الجامعة عملاءها بالمعلومات الحديثة عبر شبكة الإنترنت .					
20	تستغل الجامعة التكنولوجيا بالشكل الأمثل في مجال الخدمات التعليمية .					
21	تسعى الجامعة إلى تطبيق التكنولوجيا الحديثة في خدماتها التعليمية .					

م	المحور الرابع : الرؤية والرسالة والأهداف	موافق بشده	موافق	حد ما موافق الى	غير موافق	غير موافق بشده
22	تمتلك الجامعة رؤية واضحة تحدد ما ترغب ان تكون عليه مستقبلا .					
23	تمتلك الجامعة رسالة محددة .					
24	غايات وأهداف الجامعة واضحة لدى جميع العاملين .					
25	تتسجم الغايات والأهداف الاستراتيجية للجامعة مع رؤيتها و رسالتها.					
26	تعمل الجامعة على تحويل أهدافها إلى خطط وسياسات وبرامج .					
27	تتخذ الجامعة قراراتها الاستراتيجية بناء على تحليل البيئة .					

ثالثا / الميزة التنافسية :

يهدف هذا الجزء إلى قياس الميزة التنافسية في الجامعات والتي تشمل : البحث العلمي والجودة والإبداع .

درجة تحقيق الميزة التنافسية						
م	المحور الأول : البحث العلمي	موافق بشده	موافق	حد ما موافق الى	غير موافق	غير موافق بشده
28	تحرص الجامعة على تطوير مراكز الأبحاث العلمية .					
29	تحرص الجامعة على توفير موازنة كافية للبحث العلمي .					
30	تسعى الجامعة لتحسين تصنيفها في مجال البحث العلمي مقارنة بالمنافسين .					
31	تحرص الجامعة على المشاركة في المؤتمرات العالمية للبحث العلمي.					
32	تحرص الجامعة على توفير أحدث الوسائل اللازمة للبحث العلمي .					
33	تهتم الجامعة بإجراء أبحاث علمية على البيئة المحيطة بها .					

م	المحور الثاني : الجودة				
	موافق بشده	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشده
34					تسعى الجامعة إلى نشر ثقافة الجودة .
35					تهتم الجامعة بتوفير برامج التحسين المستمر لجودة الخدمات التعليمية .
36					تسعى الجامعة إلى تبني معايير ضمان جودة التعليم العالي .
37					تحرص الجامعة على توفير بنية تحتية تتناسب مع معايير ضمان جودة التعليم العالي .
38					تحرص الجامعة على تطبيق التقييم الذاتي لخدماتها التعليمية وفق معايير الجودة .
39					تسعى الجامعة إلى توفير فرق عمل متخصصة لضبط الجودة .
40					تمنح الجامعة العاملين فيها الصلاحية الكافية للتغيير والتطوير .
41					تعمل الجامعة على خلق بيئة مناسبة لتطبيق الجودة .

م	المحور الثالث : الإبداع				
	موافق بشده	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشده
42					تتظر الجامعة إلى الإبداع كميزة تنافسية .
43					تتمتع الجامعة بثقافة تنظيمية تساعد على تبني الإبداع .
44					تصمم الجامعة برامج تدريبية في مجال الإبداع .
45					تحرص الجامعة على استقطاب العاملين ذوي التوجهات الإبداعية .
46					تشجع الجامعة عملية البحث والتطوير الإبداعي .
47					تسعى الجامعة للحصول على براءات اختراع .
48					تحرص الجامعة على توفير الوسائل التي تساعد على الإبداع .

الملحق (ج): أسماء الأساتذة المحكمين:

1	أ.د. أحمد الحضرمي	جامعة صنعاء
2	أ.د. أحمد الشامي	جامعة صنعاء
3	د. سعيد عبدالمؤمن	جامعة الأندلس
4	أ.د. سنان المرهضي	جامعة صنعاء
5	د. شرف الشهاري	جامعة الأندلس / حضرموت
6	د. صالح الحماسي	جامعة صنعاء
7	أ.م.د. عبدالعزيز المخلافي	جامعة صنعاء
8	أ.م.د. عبداللطيف مصلح	جامعة العلوم والتكنولوجيا
9	أ.د. عبدالله السنفي	جامعة صنعاء
10	أ.م.د. عبدالله عباس مهدي	جامعة الأندلس
11	أ.د. عبده الشريف	الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا
12	د. محمد ناجي عطيه	جامعة الأندلس
13	د. يحيى قطران	جامعة الأندلس / صنعاء

الملحق (د): أسماء الجامعات الحكومية والأهلية المعتمدة للعام 2016 - 2017 م

الجامعات اليمنية الحكومية والأهلية المعتمدة للعام 2016 - 2017 م			
الجامعات الأهلية		الجامعات الحكومية	
جامعة العلوم والتكنولوجيا	1	جامعة إب	1
الجامعة اللبنانية الدولية	2	جامعة الحديدة	2
جامعة الملكة أروى	3	جامعة تعز	3
الجامعة اليمنية الأردنية	4	جامعة حضرموت	4
جامعة سبأ	5	جامعة ذمار	5
الجامعة الإماراتية الدولية	6	جامعة صنعاء	6
جامعة الأحقاف	7	جامعة عدن	7
جامعة السعيدة	8	جامعة عمران	8
جامعة العلوم الحديثة	9	جامعة حجة	9
جامعة تونتك الدولية للتكنولوجيا	10	جامعة البيضاء	10
جامعة المستقبل	11	جامعة 21 سبتمبر	11
جامعة الناصر	12		
الجامعة العربية للعلوم و التقنية	13		
الجامعة الوطنية	14		
الجامعة اليمنية	15		
جامعة آزال للتنمية البشرية	16		
جامعة آزال للعلوم والتكنولوجيا	17		
جامعة ابن خلدون	18		
جامعة اقرأ للعلوم والتكنولوجيا	19		
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية	20		
جامعة الجزيرة	21		
جامعة الحضارة	22		
جامعة الحكمة	23		
جامعة الرازي	24		
جامعة اليمن	25		
جامعة اليمن والخليج للعلوم والتكنولوجيا	26		
جامعة دار السلام الدولية للعلوم والتكنولوجيا	27		
جامعة دار العلوم الشرعية-الحديدة	28		

الملحق (ه) : خطاب الجامعة لتسهيل جمع البيانات إلى الجامعات المستهدفة:



الأخوة /رؤساء الجامعات اليمنية المحترمون

تحية طيبة وبعد .

الموضوع التعاون في جمع معلومات بحثية

تهديكم عمادة الدراسات العليا بجامعة الأندلس خالص تحياتها، وتتمنى لكم التوفيق والنجاح في جميع أعمالكم، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يرجى منكم التعاون مع الباحث عبدالكريم علي ناجي العماري الذي يقوم بدراسة بعنوان (اثر التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية ، دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والاهلية) كمتطلب لنيل رسالة ماجستير في ادارة لاعمال ، علما أن المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص الشكر والتقدير،،،

عميد الدراسات العليا

أ.د. يحيى قطران

جامعة الأندلس
www.andalusuniv.net

www.andalusuniv.net
E-mail: info@andalusuniv.net

القيمة الكاملة للعلم

www.andalusuniv.n

الملحق (و) : إفادة المركز الوطني للمعلومات حول عنوان الدراسة:

الرقم : (٥٤٦)
التاريخ : ٢٠١٦ / ٥ / ٢٩

الجمهورية اليمنية
رئاسة الجمهورية
المركز الوطني للمعلومات
إدارة المكتبة

الرقم: ٢٥٠٣١٣٩
الوقت: ٢٠١٦ / ٥ / ٢٩

إفـادـة

تفيد إدارة المكتبة بالمركز الوطني للمعلومات بأن البحث المعنون :
أثر التوجه الاستراتيجي على النمو التنافسي في الجامعات اليمنية
والذي يقوم الأخ / عبد الكريم علي ناظم العمري للتقدم به لرسالة : ماجستير
في قسم / إدارة أعمال كلية عمادة لدراسة جامعة الزمان الجمهورية اليمنية
لم يصلنا أي عنوان مشابه له منذ العام ٢٠٠١ حتى تاريخ يومنا : م
((ضمن قاعدة انبيانات المحتوى ما يزيد عن 13,000 رسالة وأطروحة جامعية))

وعليه تم إصدار هذه الإفادة

المركز الوطني للمعلومات
المكتبة الداخلية
مدير إدارة المكتبة الرقمية
عالية محمد الشامي
عماد / عميد العمري

صنعاء - شارع الستين الجنوبي - مقابل مكاتب الخطوط اليمنية - تلفون / ٤٥٠٠٢ :
Library Yemen - NIC. Info : E.MAIL الموقع الإلكتروني www.Yemen-nic.info

ABSTRACT

The aim of the study is to identify the impact of the strategic orientation (market orientation, entrepreneurial orientation and technology orientation, vision, mission, and goals) on the competitive advantage in Yemeni public and private universities; determine the impact of different demographic and organizational factors on the strategic orientation in public and private universities, and to find out the difference in the impact of the strategic orientation (market orientation, entrepreneurial orientation and technology orientation, vision, mission and goals) on the competitive advantage between public universities and private universities.

The study population consists of the senior departments and executive departments of the Yemeni public and private universities, and the sample represented in (219) employees by (48.24%) of the study population that reaches to (454).

The study concluded that a set of results most notably a strong link direct relationship between strategic orientation and competitive advantage in public universities, and with statistical terms, and sub-dimensions of strategic orientation impact in Enhancing the competitive advantage, which it was more dimensions impact in public universities is entrepreneurial orientation after that directed technology orientation then vision, mission, and goals, and finally the market orientation, and the study showed no statistically significant differences in strategic orientation (sub-dimensions) in Enhancing the competitiveness of the public universities due to a demographic and organizational variables due to (Gender, Years of Experience), and statistically significant differences in strategic orientation due to (level career) except market orientation, no statistically significant differences.

The study concluded that a set of results most notably a strong link direct relationship between strategic orientation and competitive advantage in private universities, and with statistical terms, and sub-dimensions of strategic orientation impact in Enhancing the competitive advantage, which it was more dimensions impact in private universities is vision, mission, and goals, entrepreneurial orientation, While it was not for sub-dimensions (market orientation, technology orientation), a significant impact on the competitive advantage of private universities, entrepreneurial orientation after that directed technology orientation then vision, mission, and goals, and finally the market orientation, and the study showed no statistically significant differences in strategic orientation (sub-dimensions) in Enhancing the competitiveness of the public universities due to a demographic and organizational variables due to (Gender, Years of Experience), and statistically significant differences in strategic orientation due to (level career) except market orientation, no statistically significant differences.

In addition, the study demonstrated differences in the impact of the strategic orientation on the competitive advantage between public universities and private universities for the benefit of the public universities in the market orientation, technology orientation, and the benefit of the private universities in the , vision, mission, and goals, entrepreneurial orientation.

The study made several recommendations including that the Senior departments in public university to achieve the needs and desires of customers, and to take strategic

decisions based on the analysis of the environment, in addition to spreading the culture of leadership, and towards the achievement of it, and to ensure the adoption of modern technology, and applying it in the best way in educational services, and transforming the vision and mission of the University to plans, policies and programs, development of scientific research centers, pursuit of patents, dissemination of a culture of good, provision of a suitable infrastructure, recruitment of creative workers, provision of means that help them to innovate.

The study made several recommendations including that the Senior departments in private university using appropriate means of promotion for their educational programs, making strategic decisions based on environmental analysis, taking care of the adoption of modern technology, and applying it optimally, in addition to adopting creativity and discovering new ways of doing business, encouraging creative research and development, seeking patents, And encourage them to develop scientific research centers and provide adequate budget for this, and strive to improve universities in the field of scientific research compared to competitors, creating a suitable environment for The quality of the private universities, as well as the private universities to work to strengthen their competitive advantage through attention to market orientation, and the direction of technology.

Republic of Yemen
Ministry of Higher Education
and Scientific Research
Alandalus University
for Science & Technology
Deanship of Graduate Studies
Faculty of Administrative Sciences
Business Management



The Impact of Strategic Orientation on the Competitive Advantage in Yemeni Universities

Comparison Study between Yemeni Public And Private Universities

**Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the MASTER
DEGREE in Business Administration (MBA)**

Prepared by:

Abdulkarem Ali Naji Alammari

Supervised by:

Dr. Gamal Naseer Ali Al-kumaim

Professor of Business Administration and Assistant Quality Systems

Vice President of University 21 September

Sana'a – Yemen

2017