



# The Role of Strategic Thinking in Achieving Competitive Advantage: A Field Study in Private Universities in the Capital Sana'a, Yemen.

Khaled Mohammed Nasser Hanthala <sup>1,\*</sup>, Abdu Ahmed Ali Al-Ameri <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Center of Business Administration, - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

<sup>2</sup>Department of Business Administration, University of Science & Technology- Sana'a, Yemen.

\*Corresponding author: [kh78hanthala@gmail.com](mailto:kh78hanthala@gmail.com)

## Keywords

1. Strategic Thinking
2. Competitive Advantage
3. Private Universities –Yemen

## Abstract:

This study aimed to investigate the role of strategic thinking dimensions (future vision, organized thinking, opportunity thinking, creative thinking, timely thinking) in achieving a competitive advantage in the private universities in the capital, Sana'a. The descriptive analytical method was used and a questionnaire was used as the main tool for data collection in this survey study. The population of the study consisted of the employees of senior leadership, including (rectors, deputies, deans, vice deans, general managers, department directors, and heads of academic and administrative departments in the Yemeni private universities in the capital Sana'a during 2025). The study sample comprised of (335) participants. The questionnaire was distributed to all (250) participants, (242) of which were retrieved and were valid for data analysis. The data were processed and analyzed using (SPSS) program and Partial Least Square-structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results revealed that there is a positive role of strategic thinking in achieving a competitive advantage in the Yemeni private universities. The results also found that the leaders of the private Yemeni universities have much interest in strategic thinking and its dimensions by focusing on the future vision of private universities, organized thinking, opportunity thinking, creative thinking, and timely thinking. In light of the findings, the study concluded with certain recommendations, most notably, emphasizing the importance of enhancing the capabilities and skills of senior and middle leaders of Yemeni private universities in strategic thinking for its role in achieving the goals of private universities, which as a result achieving a competitive advantage.

## دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء

خالد محمد ناصر حنظلة<sup>1\*</sup> , عبده أحمد علي العامري<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مركز إدارة الأعمال- جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن.  
<sup>2</sup> قسم إدارة الأعمال- جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

\*المؤلف: [kh78hanthala@gmail.com](mailto:kh78hanthala@gmail.com)

### الكلمات المفتاحية

1. التفكير الاستراتيجي
2. الميزة التنافسية
3. الجامعات الأهلية

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور التفكير الاستراتيجي بأبعاده: (الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، التفكير الفرصي، التفكير الإبداعي، التفكير في الوقت المناسب) في الميزة التنافسية بأبعادها: (التكلفة، التجديد، المرونة، البحث والتطوير، الاستجابة لحاجات المستفيدين) في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء. واستهدفت الدراسة من خلال المسح الشامل جميع العاملين من القيادات العليا في الجامعات الأهلية اليمنية بالعاصمة صنعاء متمثلة في (رؤساء الجامعات ونوابهم والعمداء ونواب العمداء ومدراء العموم ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام العلمية والإدارية) وقد بلغ حجم عينة الدراسة (335) مفردة وتم توزيع الاستبانة على جميع المستهدفين، استرجع منها من قبل المبحوثين (250) مفردة؛ بينما كان عدد الاستبانات القابلة للتحليل (242) مفردة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ونمذجة المعادلة البنائية باستخدام المربعات الجزئية الصغرى (Smart-Plas-SEM). وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج؛ من أهمها: وجود دور إيجابي للتفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية مجال الدراسة، وأيضاً وجود اهتمام لدى قيادات الجامعات الأهلية اليمنية بالتفكير الاستراتيجي بجميع أبعاده، من خلال الاهتمام بالرؤية المستقبلية للجامعات الأهلية والتفكير المنظم والتفكير الفرصي والتفكير الإبداعي والتفكير في الوقت المناسب. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات؛ من أهمها: أهمية تطوير قدرات ومهارات القيادات العليا والوسطى للجامعات الأهلية اليمنية في التفكير الاستراتيجي لدوره في تحقيق أهداف الجامعات الأهلية ومن أهمها تحقيق الميزة التنافسية.

## المقدمة:

(الماخذي، 2022) ودراسة (سعيد، 2020) ودراسة (العشمي، 2019) ودراسة (البشاري، 2019) إذا أن الميزة التنافسية تمكن المؤسسات من إيجاد ما يميزها عن المؤسسات المشابهة والمنافسة في نفس المجال. وفي ظل السباق المتزايد بين المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية، أصبح من الضروري على المؤسسات أن تبذل جهوداً كبيرة في البحث عن مصادر تؤهلها لتحقيق ميزتها التنافسية ومن ذلك انتهاج طريقة مختلفة للتفكير بعيدة عن التفكير التقليدي كانتهاج نمط التفكير الاستراتيجي والذي أكدت العديد من الدراسات على وجود علاقة بين الميزة التنافسية ونمط التفكير الاستراتيجي لدى قيادات المؤسسات كأحد الدعائم الأساسية والمهمة لتحقيق الميزة التنافسية كدراسة (مجداب، 2018) ودراسة (حسين، 2018) إذ أن المؤسسات التي تمتلك القيادة فيها مهارات التفكير الاستراتيجي والتي من أهمها: الرؤية المستقبلية والتفكير المنظم والتفكير الفرصي والتفكير الإبداعي والتفكير في الوقت المناسب؛ تمتلك فرصة أكبر في تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها، حيث أن التفكير الاستراتيجي أصبح ضرورة ملحة للحفاظ على البقاء في ظل العالم المتغير والشديد المنافسة. وقد أشار العاني إلى أن المؤسسة التي تسمو إلى النجاح والرقى عليها أن تكافح لتوفير الخصائص والمميزات الفريدة التي تحقق بذلك ذاتها وتميزها عن غيرها؛ إذ أن السعي الحثيث وراء تحقيق النجاح والتميز والتوسع من أجل البقاء والنمو فرض على المؤسسات النظر إلى التفكير الاستراتيجي كأساس لتحقيق الميزة التنافسية (العاني 2014، 171).

تغيرت بيئة الأعمال في الوقت الحاضر عما كانت عليه في الماضي إذ لم تعد تلك البيئة تقليدية أو محدودة التأثير والتأثر؛ بل أصبحت بيئة متغيرة وبصورة متسارعة سواءً من حيث المفاهيم والاتجاهات أو من حيث الممارسات والتطبيقات نظراً للتطور الهائل في المعرفة والخبرات والوسائل والإمكانات، وهذا التطور الكبير في بيئة الأعمال جعل من قاعدة التنافس محور مهم في التعامل والتعاطي مع البيئة المحيطة لأي مؤسسة، وعنصر وركيزة أساسية للاستمرارية والنجاح في السوق؛ وهناك العديد من العوامل والمؤثرات التي جعلت من هذه البيئة في حالة شديدة من التنافس؛ منها الثورة المعرفية والتطور التكنولوجي المتسارع وآليات الاتصال والتواصل وتبعات العولمة التي حولت العالم إلى قرية كبيرة خصوصاً في ظل تأثير الشركات العالمية متعددة الجنسيات ومنظمة التجارة العالمية وسياسة السوق المفتوح وتعدد المناطق الحرة؛ كل ذلك أحدث تحولاً وتغيراً في مفاهيم وقواعد بيئة الأعمال ومفاهيم وقواعد المنافسة بين المؤسسات في كل البلدان وفي كل مجالات وقطاعات الأعمال سواءً كانت سلعية أو خدمية، ربحية أو غير ربحية.

ووفق هذه التغيرات المتسارعة والتطور الكبير في بيئة الأعمال أصبحت الميزة التنافسية محل اهتمام المؤسسات معرفياً وعملياً لما تمثله من رافعة للبقاء والنجاح في بيئة التنافس الشديدة والحفاظ على المكانة السوقية للمؤسسة، وقد أكدت كثير من الدراسات على أهمية الميزة التنافسية في الحفاظ على البقاء والنجاح والتطور لأي مؤسسة كدراسة

مخرجات الثانوية العامة المتزايد سنوياً، ونظراً لحالة ضعف الميزة التنافسية محلياً وإقليمياً ودولياً لعدد من هذه الجامعات والذي يمكن ملاحظته من خلال المؤشرات والتقييمات العالمية؛ وتتضح مشكلة الدراسة أيضاً من واقع الأداء دون المستوى المطلوب والذي يبدو جلياً من خلال الاطلاع على تقييمات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والذي كان آخرها تقرير العام 2014م الذي تمت الإشارة فيه أن الاتجاه إلى تحقيق الجودة والتنافسية في التعليم العالي يمثل مطلباً ملحاً لزيادة التمويل لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي؛ ومن أجل توفير بيئة تنافسية ملائمة تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية قائمة على طريقة تفكير استراتيجي للقيادة نظراً لاحتدام بيئة التنافس الشديدة في بيئة الأعمال عموماً وبيئة مؤسسات التعليم العالي الأهلية خصوصاً؛ فإنه أصبح من الضرورة إعطاء قيادة المؤسسات أهمية لمفهوم ومضمون ومتطلبات تحقيق الميزة التنافسية؛ فهو يمثل شريان حياة المؤسسة أياً كانت هذه المؤسسة وأياً كان نشاطها، ومن خلال النظر لواقع الجامعات اليمنية الأهلية يتضح "إن الجامعات الأهلية والخاصة في اليمن لم تأخذ مكانتها العلمية والأكاديمية ولم تؤهل بنيتها المادية والبشرية بالشكل المطلوب، وبالرغم أن معظم الجامعات الخاصة قد بدأت نشاطها منذ عام 1993م، إلا أنها لم تسع إلى إعداد كوادرها التدريسية وبنيتها الأساسية من أرض ومبان وتجهيزات ومعامل ومكتبات وخدمات وإدارة وبناء هيكلها الأكاديمية والإدارية، ولا زالت تعتمد اعتماداً كبيراً على أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم من الجامعات الحكومية بل إن معظم هذه الجامعات

ومن هنا تتضح أهمية القيادة التي تمتلك مهارة التفكير الاستراتيجي إذ أن التفكير الاستراتيجي يمثل أساساً لبناء الميزة التنافسية كما يمثل عنصر جوهري يحدد بقاء منظمات الأعمال التي تعمل في محيط بيئي متغير (العشي 2013، 2).

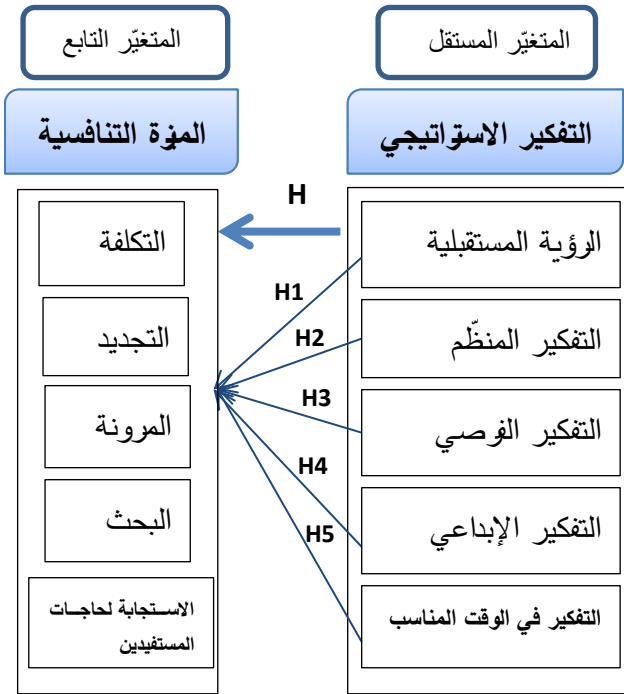
وتتهم الجامعات الأهلية والتي ألفت البيئة التنافسية المحتملة لتقاسم الحصص السوقية بظلالها عليها بتحقيق الميزة التنافسية لها من خلال عدد من الإجراءات والخطوات التي تمكنها من المنافسة والحصول على حصة سوقية مناسبة تمكنها من الاستمرار والتميز، ومن أجل أن تحقق الجامعات الأهلية ميزتها التنافسية أصبح من الضرورة على قياداتها التفكير بطريقة مختلفة عن طريقة التفكير التقليدي وضرورة انتهاز التفكير الاستراتيجي لتجاوز بيئة التنافس الشديدة؛ إذ أن سمة التفكير الاستراتيجي التي يتمتع بها القادة في الجامعات تمكنهم من رؤية المستقبل وقراءته ورسم التصورات المناسبة لتحقيق النجاح لجامعاتهم مما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال التي تعمل فيه. ومما سبق تتضح أهمية تناول دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء بالدراسة من أجل توضيح هذا الدور لما تمثله الجامعات من أهمية في النهوض بالمستوى العام للبلاد باعتبارها مؤسسات رائدة للقطاع العلمي والبحثي والتنويري وقائدة تقود النهضة العلمية والعملية في البلاد.

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

بسبب احتدام حدة المنافسة بين الجامعات الأهلية في استيعاب أكبر حصة ممكنة من

## الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء؟

### النموذج المعرفي للدراسة:



شكل (1) النموذج المعرفي للدراسة

### فرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسية H:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء؛ ويشق من هذه الفرضية فرضيات فرعية كما يلي:

**الفرضية الفرعية الأولى H1:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرؤية المستقبلية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

**الفرضية الفرعية الثانية H2:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفكير المنظم في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

تعتمد على حملة البكالوريوس في تغطية الأعباء التدريسية وخاصة في فروع الجامعات الخاصة المنتشرة في كثير من المحافظات" (مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية، 2014، 74) وبناءً على ذلك فإن أداء الجامعات اليمنية لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير والتحسين وإعادة النظر في آليات وأنماط التفكير التي تنتهجها قياداتها وذلك من خلال الانتقال من التفكير النمطي والتقليدي البسيط إلى التفكير الاستراتيجي المبني على الرؤية المستقبلية والتفكير المنظم والفرصي والإبداعي وفي الوقت المناسب إذ أن التفكير الاستراتيجي يقود إلى آفاق مختلفة تعطي اهتمام وأولوية لعدد من المفاهيم والأساليب والإجراءات في جميع جوانب العمل في المؤسسات التعليمية التي من شأنها في نهاية المطاف أن تحقق رضا المستفيدين مما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية لهذه الجامعات.

وتبعاً لذلك واستناداً إلى توصيات ومقترحات عدد من الدراسات السابقة منها: دراسة (سعيد، 2020)، دراسة (البشاري، 2019)، دراسة (الغشمي، 2019)، دراسة (سعيد، 2018)، دراسة (الإديسي، 2018)، دراسة (الكيم، 2017)، دراسة (المحيا، 2018) برزت المشكلة البحثية التي استخلصها الباحثان والتي تحتاج إلى مزيد بحث وتوضيح؛ بسبب قلة الدراسات التي درست مفهومي الميزة التنافسية والتفكير الاستراتيجي في دراسة واحدة، حيث لم يجد الباحثان (على حد علمهما) إلا العدد القليل جداً من الدراسات التي تناولت المفهومين عموماً وفي مجتمع الجامعات الأهلية خصوصاً؛ وعليه يمكن تحديد المشكلة وصياغتها بالتساؤل التالي: ما دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة ابتداءً من أهمية المفاهيم التي تناقشها الدراسة؛ إذ أن الميزة التنافسية أصبحت تمثل أهمية بالغة ومطلب ضروري في ظل بيئة التنافس الشديدة والمحتدمة في بيئة الأعمال عموماً وبيئة الجامعات الأهلية خصوصاً؛ وكذا ما يمثله التفكير الاستراتيجي من نهج ورافعة تسهم إسهام مباشر في تحقيق الميزة التنافسية؛ ويمكن إجمال أهمية الدراسة في عدد من النقاط كما يلي:

- تمثل رافداً للمكتبة العلمية وإضافة معرفية لمجموعة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة متمثلاً في: التفكير الاستراتيجي، الميزة التنافسية. خصوصاً والمكتبة لا زالت بحاجة إلى الإثراء لهذه المفاهيم.

- إضافة علمية ونظرية في مجال الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة.

- الإسهام في تطوير مخرجات الجامعات الأهلية اليمنية لما تمثله هذه الجامعات من أهمية في ردف سوق العمل بالكفاءات والقدرات المؤهلة وأنها مصدر للبناء والتنمية الوطنية.

- إفادة صناع القرار في الجامعات المبحوثة من خلال النتائج التي توصلت لها الدراسة.

### حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بالحدود الآتية:

#### أولاً: الحدود الموضوعية

اقتصرت هذه الدراسة على دراسة المتغير التابع (الميزة التنافسية) بأبعادها: (التكلفة، التجديد، المرونة، البحث والتطوير، الاستجابة لحاجات المستفيدين)؛ ودور المتغير المستقل (التفكير الاستراتيجي) بأبعاده: (الرؤية

الفرضية الفرعية الثالثة H3: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفكير الفرصي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

الفرضية الفرعية الرابعة H4: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفكير الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

الفرضية الفرعية الخامسة H5: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفكير في الوقت المناسب في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

### أهداف الدراسة:

من أجل تحقيق الغرض من الدراسة فإنه بالإمكان وضع عدد من الأهداف للدراسة موضحة كما يلي:

الهدف الرئيسي للدراسة يتمثل بتحديد دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء؛ وتتفرع منه الأهداف الفرعية الآتية:

1. معرفة مستوى تحقق الميزة التنافسية في

الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة.

2. معرفة مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى

قيادات الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة.

3. تحديد دور التفكير الاستراتيجي (الرؤية

المستقبلية، التفكير المنظم، التفكير الفرصي،

التفكير الإبداعي، التكفير في الوقت المناسب)

في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية

اليمنية محل الدراسة.

وبينت النتائج أن مستوى التفكير الاستراتيجي لدى البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة، ومستوى الميزة التنافسية للبنوك التجارية جاء بدرجة متوسطة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي على الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية.

2. دراسة (الشمري، الشعار، 2021) بعنوان: أثر التفكير الاستراتيجي في الأولويات التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، والمنظر الشمولي، والتفكير المنظمي، والفرص الذكية) في الأولويات التنافسية بأبعادها (الجودة، والمرونة، والتسليم، والابتكار) في شركات الأدوية الأردنية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الذين يشغلون الوظائف الإشرافية في شركات الأدوية الأردنية المدرجة في سوق عمان الدولي، واستخدم الباحثان أسلوب المسح الشامل للمجتمع المدروس بلغ تعداده (112) فرداً. وقد توصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى اهتمام شركات الأدوية الأردنية بالتفكير الاستراتيجي والأولويات التنافسية، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر للتفكير الاستراتيجي بدلالة أبعاده في الأولويات التنافسية بدلالة أبعادها مجتمعة في شركات الأدوية الأردنية، حيث كان الأثر معنوياً لجميع أبعاد التفكير الاستراتيجي باستثناء بعدي التفكير المنظمي والمنظر الشمولي.

3. دراسة (القضاة، الجوازنة، 2021) بعنوان: أثر التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة على بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني. هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التفكير

المستقبلية، التفكير المنظم، التفكير الفرصي، التفكير الإبداعي، التفكير في الوقت المناسب) في تحقيقها.

### ثانياً: الحدود المكانية

تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء؛ المشمولة باعتماد وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي في صنعاء ومضى على تأسيسها أكثر من خمسة عشر عاماً خلال فترة المسح الميداني للدراسة 2022م.

### ثالثاً: الحدود البشرية

نفذت هذه الدراسة على القيادات العليا للجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء؛ متمثلة في شاغلي الوظائف العليا والقيادية وهم: رئيس الجامعة ونوابه ومساعديه، العمداء ونوابهم، مدراء العموم ومدراء الإدارات، رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في الجامعات محل الدراسة.

### الدراسات السابقة

1. دراسة (الجباس، 2021) بعنوان: أثر التفكير الاستراتيجي على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية. هدفت الدراسة التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي على الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تطوير استبانة تم التأكد من صدقها وثباتها، وزعت على (475) موظفاً، وتم استبعاد (14) استبانة لعدم اكتمال بياناتها، وبذلك أصبحت العينة مكونة من (461) موظفاً في البنوك التجارية الأردنية وهي (بنك الأردن، بنك الإسكان، بنك القاهرة عمان)،

أهداف البحث. حيث تزايد الاهتمام بكل من التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة لما يشكلانه من أهمية كبيرة للمنظمات على اختلاف طبيعة نشاطها كون الفكر الجديد هو فكر الإبداع الاستراتيجي بوصفه تغييراً جذرياً يأتي من ثورة في التفكير الخلاق، فيبدأ من حيث ينتهي إليه الذهن، فيشخص الفرص البعيدة المدى ليجلبها رجوعاً الى الحاضر لتحقيقها ومن خلال ذلك تحقيق الرفاهية للمجتمعات، إذ يقود الى كسر قواعد المنافسة مع الآخرين وليس التنافس معهم على أساس الأداء الأفضل.

5. دراسة (الوحيدى، 2019) بعنوان: دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية: دراسة تطبيقية على شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة - فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية في شركة أوريدو للاتصالات الخلوية في محافظات قطاع غزة، وقد اعتمد الباحث لإجراء الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة وتوزيعها على المجتمع من الموظفين في الإدارة العليا والوسطى في الشركة محل الدراسة، والتي بلغ عدد أفرادها (100) موظف وفقاً لأسلوب الحصر الشامل الذي تم استخدامه لجمع البيانات، وبلغت نسبة استرداد الاستبانة (82%) أي (82) استبانة من المجموع الكلي، واستخدم برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لإدخال ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها: جاء مجال

الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، وتم قياس التفكير الاستراتيجي من خلال أبعاد (الاهتمام المقصود، منظور الأنظمة، التفكير في الوقت المناسب، سياسة انتهاز الفرص الذكية). كما تم قياس الميزة التنافسية من خلال أبعاد (جودة الخدمة، المرونة، الوقت والتسليم، الإبداع). وقد شمل مجتمع الدراسة من العاملين في بنك الإسكان للتجارة والتمويل. أما عينة الدراسة فقد تم اختيار جميع العاملين في بنك الإسكان للتجارة والتمويل في الفرع الرئيسي والفروع في محافظة العاصمة بالمسميات الوظيفية التالية: (مدير عام، نائب مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم) والبالغ عددهم (150) فرداً من جميع المسميات حيث تم توزيع (150) استبانة واسترجاعها جميعاً واعتماد (140) استبانة القابلة للتحليل الإحصائي. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود أثر للتفكير الاستراتيجي من خلال أبعاده على الميزة التنافسية بكافة أبعادها.

4. دراسة (الحاكم، مجذاب، 2019) بعنوان: التفكير الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية في قطاع النفط العراقي. هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع عمل شركات القطاع النفطي في مجال التفكير الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وإثارة اهتمام القادة الاستراتيجيين في العينة المبحوثة لأهمية متغيرات البحث، وقد تمثلت عينة البحث في المدراء العاملين ومعاونيهم ومدراء الهيئات والأقسام والشعب حيث تم توزيع الاستبانة عليهم وبلغ عدد استمارات الاستبانة الموزعة (250) استمارة، وقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية (SPSS) لتحقيق

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى ممارسة القلادة الأكاديميين من رؤساء الأقسام العلمية لأنماط التفكير الاستراتيجي (تفكير شامل، تفكير تجريدي، تفكير تشخيصي، تفكير تخطيطي)، وهل هناك فروق من وجهة نظر القيادات الأكاديمية إزاء أنماط التفكير الاستراتيجي في الكليات الإنسانية والعلمية، وقد تمثل مجتمع الدراسة في جامعة تكريت، وتم استخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني من البحث وبلغ حجم العينة (30) رئيس قسم علمي، وبعد تحليل البيانات لإجابات عينة الدراسة، واختبار الفرضيات وبالاستعانة بعدد من الوسائل والأدوات الإحصائية وباستخدام برنامج (SPSS) توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك اهتمام من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في الكليات المبحوثة بأنماط التفكير، وأن الكليات عينة الدراسة (الإنسانية والعلمية) لا تختلف جوهرياً من حيث مدى ممارسة أنماط التفكير إلا بنسب منخفضة جداً.

8. دراسة (النشمي، الدعيس، 2017) بعنوان: الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الإبداع الإداري بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليل للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فروضها، تم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) التي تكونت من قسمين احتوى القسم الأول على أبعاد الإبداع الإداري (المناخ الإبداعي، القدرات الإبداعية، السلوك الاجتماعي، التنفيذ الإبداعي) وتضمن القسم الثاني الميزة التنافسية، وقد شمل

التفكير الاستراتيجي بدرجة موافقة مرتفعة من قبل العاملين في شركة أوريدو كما جاء مجال القدرات التنافسية أيضاً بدرجة موافقة مرتفعة، وجود علاقة طردية إيجابية بين أبعاد التفكير الاستراتيجي (التفكير القصدي، التفكير الفرصي، التفكير في الوقت المناسب، التفكير الشمولي) والقدرات التنافسية لدى الشركة محل الدراسة.

6. دراسة (عبد الله، جميل، حسين، 2018) بعنوان: دور التفكير الاستراتيجي في السلوك الإبداعي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العاملة في جامعة تكريت - العراق.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التفكير الاستراتيجي في السلوك الإبداعي، وإدراكاً لأهمية الموضوع بوصفه أحد الموضوعات الحديثة التي ربطت بين المتغيرين، فضلاً عن محاولة دراسته في بيئة ناشئة فقد اختيرت جامعة تكريت ميداناً للتطبيق، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة شملت (35) فقرة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (88) فرداً، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود علاقة وأثر ذو دلالة احصائية بين التفكير الاستراتيجي والسلوك الإبداعي.

7. دراسة (علي، 2018) بعنوان: درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادة التعليمية في جامعة تكريت العراقية: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية.

الوصفي التحليلي ، كما تم تطوير استبانة كأداة لقياس فرضيات الدراسة وتم إجراء العديد من المقابلات لإكمال تحقيق أهداف الدراسة، ولتحليل البيانات تم البرنامج الإحصائي (SPSS). وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية للبنوك العاملة في اليمن وبدلالة إحصائية. **التعليق على الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة:**

من خلال استعراض الدراسات السابقة، اتضح تفاوتها فيما بينها في تناول هذه الموضوعات من زوايا مختلفة وفي قطاعات مجتمعية متباينة، ويمكن تحديد أوجه التوافق والاختلاف الدراسة الحالية عنها، مع تحديد كيف يمكن الاستفادة منها في تعزيز الإطار النظري والتحليلي لهذه الدراسة، حيث تتوافق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في اعتماد التفكير الاستراتيجي أو أحد أبعاده كمتغير مستقل له دور في تحقيق الميزة التنافسية، ومنها دراسة (الجباس، 2021)، (الشمري، الشعار، 2021)، دراسة (القضاة، الجرازنة، 2021)، دراسة (الحاكم، مجذاب، 2019)، (الوحيد، 2019)، دراسة (الكميم، 2017)، حيث وهي تتفق في تحديد عدد من أبعاد التفكير الاستراتيجي. كما تتشابه الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستبانة جمع المعلومات. ومع ذلك، تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تعتبر من الدراسات القليلة والنادرة في اليمن - حسب إطلاع الباحثان- التي تناولت دور التفكير

مجتمع الدراسة جميع القيادات العليا والوسطى من مديري إدارات ورؤساء أقسام في الجامعات الخاصة في اليمن والبالغ عددا (24) جامعة وتم اختيار عينة عنقودية على أساس جغرافي حيث تم اعتبار مديريات أمانة العاصمة العشر عناقد المجتمع ومن ثم اختيار أحد هذه العناقد بطريقة عشوائية، وقد تم توزيع الاستبانة على عدد (135) مفردة استرد منها (105) استبانة، وتم تحليل بيانات الدراسة بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط طردية بين ثلاثة من أبعاد الإبداع الإداري (المناخ الإبداعي، السلوك الإبداعي، تنفيذ الإبداع) بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، وقد خلصت الدراسة إلى أن تبني الجامعات للإبداع الإداري بمفهومه الواسع يصل بهل للحصول على ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن للمنافسين تخطيها.

9. 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 الأبعاد (التفكير النظامي ، الرؤية المستقبلية ، التفكير الموجة ، التفكير الإبداعي) في تعزيز الميزة التنافسية، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الإدارات العليا والتنفيذية في البنوك العاملة في اليمن وتمثلت العينة في (205) موظف وبنسبة (50%) من مجتمع الدراسة البالغ (410)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج

والمستوى الذي تريد الوصول إليه والميزات التي تريد تحقيقها.

### أبعاد التفكير الاستراتيجي

- الرؤية المستقبلية: عرفها (Thomson & Strickland, 1995: 41-42) بأنها التي تعكس طموحات المنظمة وتزودها بنظرة شاملة عن (إلى أين تذهب؟) وتعطي إشارات حول تطلعات المنظمة، ورسم مساراً استراتيجياً لها من أجل الولوج فيه. ويتفق (Hussey, 1993: 185) و (Lyuch, 351: 2006) في أن الرؤية الاستراتيجية هي تحدي يواجه إدارة المنظمة لرسم صورة مستقبلية للمدراء من بيئتها الحالية ومركزها التنافسي. بينما أشار (البرواري، 2006: 21) أن الرؤية الاستراتيجية هي التطلعات المستقبلية للمدراء التي تحدد طبيعة الأعمال المستقبلية للمنظمة والمركز السوقي الذي تريد أن تحققه بالاستناد إلى البيئة التي تعمل فيها. ولأغراض هذه الدراسة؛ تعرف الرؤية المستقبلية بأنها قدرة قيادة الجامعة على استشراف المستقبل وتحديد الفرص والتهديدات والمخاطر التي ستواجه الجامعة واتخاذ الإجراءات المناسبة تبعاً لذلك.

- التفكير المنظم: عرفه (Maccoby, 2004: 3) بأنه القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المنظمة، بحيث تم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، وتقييمها، حيث نجاحها في خمة أهداف النظام.

ولأغراض هذه الدراسة؛ يعرف التفكير المنظم بأنه فهم قيادة الجامعة لطبيعة العلاقة بين أجزاء الجامعة والتداخلات بينها وقدرتها على التعامل معها بما يحقق الأهداف المرسومة.

الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الجامعات الأهلية اليمنية، مما يعزز الفائدة التطبيقية لهذه الدراسة في بيئة محلية لم يتم تناولها من قبل.

### الإطار النظري

#### أولاً: التفكير الاستراتيجي

#### مفهوم التفكير الاستراتيجي

يعرفه (Macmilian&Tempoe,2000: 164) بأنه مجموعة من الخطط التي تؤمن المستقبل لمشروع معين عن طريق صياغة الاستراتيجية الناجحة التي تؤكد انتهاز الفرص. ويعرفه (Mintzberg,2003: 44) بأنه تركيب من الحدس والإبداع لإنضاج تصور متكامل للمشروع الاستراتيجي ولوضع رؤية شاملة ومتقنة للاتجاهات والاستراتيجيات الواجب تحريرها لتظهر في أي زمن وأي مكان عن طريق عمليات غير منظمة من التعلم غير الرسمي المهم تنفيذه بوساطة الأفراد في المستويات المختلفة والمتخصصين في قضايا محددة. كما عرف (Tavakoil & Lawton, 2005: 159) التفكير الاستراتيجي بأنه: عملية معرفية ممكنة ويجب أن تسبق القرارات والأفعال الاستراتيجية، سواء وصلت أثناء التخطيط أو عملية النشوء، فالتفكير الاستراتيجي يحصل عندما يتأمل شخص في مستقبل المؤسسة آخذاً بعين الاعتبار محيطها ومتغيرات الكفاءة، كفاءة التفكير الاستراتيجي المنتشرة والمتكاملة ممكن أن تخلق كفاءة أساسية من شأنها أن تحسن وتحافظ على الميزة التنافسية.

ولأغراض هذه الدراسة؛ يعرف التفكير الاستراتيجي بأنه المهارة الذهنية التي تمارسها قيادة الجامعة والتي تهدف إلى رسم الخطوط العريضة لأداء الجامعة

وعمليات ومخرجات الجامعة وإبهار المستفيدين بأفكار جديدة مختلفة عن المؤلف.

- **التفكير في الوقت المناسب:** عرفه (Van der Laan & Lucas W, 2010: 77-78) بأنه القدرة على المقارنة باستمرار الحاضر إلى المستقبل من الأخذ بعين الاعتبار الماضي في دورة تكرارية من التفكير حتى يشكل التفكير في الوقت المناسب، ويسهل السياق التاريخي للمنظمة وذكراياتها وظروفها الراهنة والإدراك المتعلق بما يلزم في خلق المستقبل.

ولأغراض هذه الدراسة؛ يعرف التفكير في الوقت المناسب بأنه قدرة قيادة الجامعة على إجراء المقارنات بصورة مستمرة بين حاضر وماضي الجامعة وعلاقتها ببيئة العمل المحيطة والخروج برؤية مناسبة لمستقبل الجامعة بما يحقق لها التميز.

#### ثانياً: الميزة التنافسية

##### مفهوم الميزة التنافسية

عرفها (زغدار، 2011: 24) بأنها ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها استراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر باستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو استراتيجية التميز وبالتالي تحقق استراتيجية الجودة الأعلى. كما عرفها (الزغبى، 2005: 137-138) بقوله: هي أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها تمييزاً إيجابياً عن المنافسين في نظر زبائنها أو المستخدمين النهائيين.

ولأغراض هذه الدراسة؛ تعرف الميزة التنافسية بأنها كل عناصر التميز التي تتوفر في الجامعة سواء في المدخلات أو العمليات أو المخرجات وتمثل حالة رضا بالجامعة عن غيرها في ذهن المستفيدين.

- **التفكير الفرصي:** عرفه (دانوك، 2016: 31) بأنه التفكير باغتنام الفرص لتحقيق الأهداف، حيث أن هناك مصاحبة فكرية بين التفكير الموجه للغايات وعنصر انتهاز الفرص الذكية، وتعتبر هذه المصاحبة الفكرية عبارة عن وعاء يحتوي على إمكانيات التعامل مع نوعين من الاستراتيجيات (المقصودة، العرضية)، حيث أن الاستراتيجية العرضية تعتبر أحد محاور التفكير الفرصي، وقد تذهب هذه الفرص إذا لم يكن هناك نوع من الاستعداد والتحضير للتغيرات البيئية الطارئة، ومن ثم فإن إغفال أي احتمال لاغتنام الفرص الطارئة قد يؤدي لحدوث خسارة غير منظورة في حساب المفكر الاستراتيجي. بينما عرفه (الوحيدى، 2019: 10) بأنه: ذلك التفكير الذي يهتم باقتناص الفرص المتاحة، فهو عبارة عن التفكير بالاستثمار في الفرص النادرة، من خلال الاستجابة لهذه الفرص وذلك لا يتأتى إلا من خلال التفكير المنفتح على خبرات الآخرين.

ولأغراض هذه الدراسة؛ يعرف التفكير الفرصي بأنه قدرة قيادة الجامعة على اقتناص الفرص التي تنهياً في الأمد القريب أو الأمد البعيد من عمر الجامعة واستثمارها بدرجة عالية من الاستجابة المدروسة.

- **التفكير الإبداعي:** والذي عرفه (ملحم، 2001: 212) بأنه نشاط عقلي مركب وهاذف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نتائج أصلية لم تكن معروفة سابقاً، ويتميز بالشمولية والتعقيد، لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة.

ولأغراض هذه الدراسة؛ يعرف التفكير الإبداعي بأنه قدرة قيادة الجامعة على التجديد المستمر في مدخلات

## أبعاد الميزة التنافسية

- **التكلفة:** عرفها (المعاضدي، 2007: 5) بأنها امتلاك المنظمة لمزايا التكلفة المنخفضة. بينما عرفها (البياتي، 2011: 92) بأنها قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتج بأقل النفقات مما يسمح لها بتحقيق ميزة كفوية من خلال خفض تكاليف العمل والمواد والتالف والتكاليف الصناعية وغيرها بهدف تخفيض كلفة الوحدة من المنتج.

ولأغراض هذه الدراسة؛ تعرف التكلفة بأنها قدرة قيادة الجامعة على إدارة الإجراءات الكفيلة بخفض تكاليف عملياتها التشغيلية ومخرجاتها.

- **التجديد:** عرف (ثابتي، 2019، بدون) التجديد بأنه تحسين فائق في الاستراتيجيات أو السياسات أو الإجراءات وأدوات وأساليب العمل ومراجعتها من وقت إلى آخر، كما يشمل التجديد العملية الإدارية المنبثقة من التحديث أو التغيير في ثقافة المنظمة (Rajshree & E. Helfat, 2009, 281-293).

ولأغراض هذه الدراسة؛ يعرف التجديد بأنه إرساء قيادة الجامعة ثقافة التجديد لدى منتسبيها والمراجعة المستمرة لكل إجراءات العمل وتغييرها نحو الأفضل.

- **المرونة:** عرفها (طالب، البناء، 2021: 263) بأنها الاستجابة السريعة من قبل المنظمة للتغير في طلب العملاء. كما عرفها (البياتي، 2011: 93-94) على أنها قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة للحاجات الفريدة لكل زبون وتغيير تصاميم المنتج بحيث يتم تقديم المنتجات حسب تفضيلات العملاء، أو قدرة المنظمة على تسريع أو إبطاء معدل الإنتاج بسرعة لمعالجة التقلبات الكبيرة في الطلب مع بقاء المنظمة تعمل بشكل اقتصادي مريح خاصة عند إبطاء/ تخفيض معدل الإنتاج بمستوى كبير.

ولأغراض هذه الدراسة؛ تعرف المرونة بأنها استجابة قيادة الجامعة للمتغيرات الداخلية والخارجية المتوقعة والطارئة وقدرتها على التكيف والتعامل معها بما يضمن استمراريتها ودوام نجاحها وتميزها.

- **البحث والتطوير:** يعرفه (أوكيل، 1992: 113) بأنه كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية. كما يعرفه (برادن، 2000: 24-25) بأنه العمل الإبداعي الذي يتم على أسس نظامية لزيادة مخزون المعرفة بما في ذلك المعرفة بالإنسان والثقافة والمجتمع واستخدام ذلك المخزون لاستنباط تطبيقات جديدة.

ولأغراض هذه الدراسة؛ يعرف البحث والتطوير بأنه امتلاك قيادة الجامعة قاعدة معرفية مناسبة تستفيد منها في تطوير عملياتها ومخرجاتها.

- **الاستجابة لحاجات المستفيدين:** يعرفها (عودة، 2014: 263) بأنه تقليل الوقت الخاص بالحصول على الخدمة، هذا بالإضافة إلى سرعة التطوير وتحسب من بداية ولادة الأفكار الخاصة بالمنتج/ الخدمة وحتى تحقيق التصميم النهائي أو الإنتاج. وعرفها (البياتي، 2011: 93) بأنها السرعة في وقت التسليم، وسرعة تطوير وتقديم المنتج الجديد.

ولأغراض هذه الدراسة؛ تعرف الاستجابة لحاجات المستفيدين بأنها مواكبة قيادة الجامعة لمتطلبات كافة المستفيدين واحتياجاتهم والتفاعل الإيجابي معها وتقليل الوقت المستغرق لهذه الاستجابة إلى الحد المقبول.

## منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعد من المناهج المناسبة في إعطاء

استرد منها (250) استبانة بنسبة (74.6%)، واستبعد منها (8) استبانات، لعدم صالحيتها بسبب النقص في الاستجابة أو الاستجابات غير المنطقية والعشوائية، وتضمن التحليل عدد (242) استبانة بنسبة (72.2%) من مجتمع الدراسة.

### التحليل الإحصائي

استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، شملت الإحصاء الوصفي لتوصيف خصائص العينة ومتغيرات الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، ومعامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة والتأكد من اتساقها الداخلي. كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لفحص العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتحليل الانحدار المتعدد لدراسة تأثير أبعاد المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع. بالإضافة إلى ذلك، تم الاعتماد على اختبار (F) لتقييم معنوية النموذج الكلي، واختبار (t) لتحديد معنوية معاملات الانحدار لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل. هذه الاختبارات ساعدت في التحقق من صدق وموثوقية الأداة وتعزيز موثوقية النتائج المتعلقة بالعلاقات بين المتغيرات.

صورة واضحة ودقيقة في تفسير مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها ويلائم طبيعة ومجال الدراسة.

### مجتمع وعينة الدراسة

من خلال الحدود البشرية للدراسة فإن مجتمع الدراسة تحدد في القيادات العليا للجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء والبالغ عددهم (335) مفردة؛ وقد استخدم الباحثان في هذه الدراسة طريقة الحصر الشامل لشاغلي وظائف الإدارة العليا والوسطى في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة؛ والمتمثلة بالوظائف التالية: رئيس الجامعة ونوابه ومساعديه، عمداء ونوابهم، مدراء عموم ومدراء إدارات، رؤساء أقسام إدارية وأكاديمية.

### أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على استمارة استبانة صممت بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة، وأخضعت للتعديل والتطوير والتحسين، والتحكيم؛ كي تناسب موضوع الدراسة، وتكونت الاستبانة من جزأين: شمل الجزء الأول المعلومات الشخصية (النوع، العمر، المؤهل، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، الجامعة) وشمل الجزء الثاني المتغير المستقل التفكير الاستراتيجي ويحتوي على (20) فقرة موزعة في خمسة أبعاد؛ هي: (الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، التفكير الفرصي، التفكير الإبداعي، التفكير في الوقت المناسب) والمتغير التابع الميزة التنافسية ويحتوي على (20) فقرة موزعة في خمسة أبعاد: (التكلفة، التجديد، المرونة، البحث والتطوير، الاستجابة لحاجات المستفيدين) وقد تم توزيع استمارة الاستبانة على حجم العينة البالغة (335) مفردة

## ثبات وصدق أداة الدراسة

جدول رقم (01): يوضح ثبات وصدق أداة الدراسة:

المتغير	البعد	ألفا كرونباخ	معامل الارتباط
التفكير الاستراتيجي	الرؤية المستقبلية	0.870	0.817
	التفكير المنظم	0.871	0.806
	التفكير الفرصي	0.878	0.803
	التفكير الإبداعي	0.895	0.832
	التفكير في الوقت المناسب	0.886	0.819
الميزة التنافسية	التكلفة	0.908	0.840
	التجديد	0.905	0.838
	المرونة	0.929	0.880
	البحث والتطوير	0.938	0.894
	الاستجابة لحاجات المستفيدين	0.935	0.887

لحاجات المستفيدين (0.935) وبعد المرونة (0.929). وتؤكد هذه المؤشرات أن جميع الأبعاد قابلة للاعتماد في قياس الظواهر محل الدراسة.

## المتغيرات الديمغرافية

أظهرت البيانات الديموغرافية للمشاركين في الدراسة تنوعاً في النوع، العمر، المؤهل، سنوات الخدمة، والمستوى الوظيفي؛ وفي الجدول التالي يمكن توضيح ذلك كما يلي:

جدول رقم (02): المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة:

النسبة	العدد	البند	
87.2%	211	ذكر	النوع
12.8%	31	أنثى	
3.3%	8	30 سنة فأقل	العمر
11.2%	27	31 - 35 سنة	
68.2%	165	36 - 50 سنة	
17.4%	42	51 سنة فأكثر	
14.0%	34	بكالوريوس	المؤهل
26.0%	63	ماجستير	
59.9%	145	دكتوراه	
7.4%	18	4 سنوات فأقل	سنوات الخدمة
18.6%	45	5 - 9 سنوات	
29.8%	72	10 - 14 سنة	
44.2%	107	15 سنة فأكثر	
0.8%	2	رئيس جامعة	المستوى الوظيفي
2.5%	6	نائب رئيس جامعة	
17.4%	42	عميد/نائب عميد	المستوى الوظيفي
1.2%	3	أمين عام	
16.5%	40	مدير إدارة	
61.6%	149	رئيس قسم	

يوضح الجدول (02) توزيع الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة البالغ عددها (242) مشاركاً. فعلى صعيد النوع الاجتماعي، تبين أن غالبية المستجيبين كانوا

من الجدول (01) أظهرت نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي؛ حيث تراوحت قيم ألفا بين (0.870-0.938)، وهي جميعها تفوق الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70). وقد عكست هذه النتائج موثوقية جيدة لمختلف أبعاد المتغيرين الرئيسيين، إذ حققت أبعاد التفكير الاستراتيجي مستويات ثبات مرتفعة تراوحت بين (0.870-0.895)، بينما جاءت أبعاد الميزة التنافسية بمستويات أعلى، حيث بلغت أقصى قيمة لها في بعد البحث والتطوير (0.938)، يليه بعد الاستجابة

(44.2%)، تلتها فئة (10-14 سنة) بنسبة (29.8%)، ثم (5-9 سنوات) بنسبة (18.6%)، وأخيراً (4 سنوات فأقل) بنسبة (7.4%)، ما يشير إلى أن غالبية العينة تتمتع بخبرة مهنية طويلة في المجال الأكاديمي والإداري.

أما من حيث المستوى الوظيفي، فقد كان معظم أفراد العينة من رؤساء الأقسام بنسبة (61.6%)، تلاهم العميد/نائب العميد بنسبة (17.4%)، ثم مديري الإدارات بنسبة (16.5%). بينما مثلت المناصب العليا نسباً محدودة، حيث بلغ عدد نواب رؤساء الجامعات (2.5%)، وأمناء العموم (1.2%)، في حين سجل رؤساء الجامعات أقل نسبة (0.8%). ويعكس هذا التوزيع أن الدراسة ركزت بصورة أكبر على القيادات الأكاديمية المتوسطة (رؤساء الأقسام والعمداء)، مع تمثيل محدود للقيادات العليا.

**الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:**

**المتغير التابع: الميزة التنافسية:**

من الذكور بنسبة (87.2%)، مقابل (12.8%) من الإناث، وهو ما يعكس أن الذكور أكثر نسبة في المناصب الأكاديمية والإدارية العليا في الجامعات اليمنية. أما من حيث الفئة العمرية، فقد كان معظم المشاركين ضمن الفئة (36-50 سنة) بنسبة (68.2%)، تلتها الفئة (51 سنة فأكثر) بنسبة (17.4%)، في حين بلغت نسبة الفئة (31-35 سنة) (11.2%)، وجاءت الفئة الأقل من 30 سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة (3.3%)، مما يشير إلى أن المناصب القيادية في الجامعات تتركز بشكل رئيس في الفئات العمرية المتوسطة والكبيرة نسبياً.

وبالنسبة للمؤهل العلمي، فقد تبين أن غالبية المشاركين يحملون درجة الدكتوراه بنسبة (59.9%)، تلاها الماجستير بنسبة (26.0%)، بينما بلغت نسبة حملة البكالوريوس (14.0%). ويؤكد هذا التوزيع أن أغلب أفراد العينة يمتلكون خلفية أكاديمية متقدمة تتناسب مع طبيعة مناصبهم القيادية. أما سنوات الخدمة، فقد أظهرت النتائج أن المشاركين ممن لديهم خبرة (15 سنة فأكثر) يمثلون النسبة الأكبر

**جدول رقم (03): الإحصاء الوصفي لمتغير الميزة التنافسية**

م	الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي	الرتبة
1	التكلفة	5.6591	1.07282	80.8%	مرتفع	الخامسة
2	التجديد	5.782	0.80633	82.6%	مرتفع	الثانية
3	المرونة	5.814	0.90126	83.1%	مرتفع	الأولى
4	البحث والتطوير	5.7407	0.95281	82.0%	مرتفع	الثالثة
5	الاستجابة لحاجات المستفيدين	5.6911	0.96187	81.3%	مرتفع	الرابعة
	<b>الميزة التنافسية</b>	<b>5.7374</b>	<b>0.86312</b>	<b>82.0%</b>	<b>مرتفع</b>	

أبعاده جاءت بمستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (5.66 - 5.81)، فيما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.81 - 1.07)،

يبين جدول (03) الإحصاء الوصفي لمتغير الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، حيث أظهرت النتائج أن جميع

(5.69) وانحراف معياري (0.96) وأهمية نسبية (81.3%)، مما يدل على اهتمام الجامعات بمتطلبات الطلبة والمجتمع، لكنه لا يزال بحاجة إلى تعزيز لتحقيق رضا المستفيدين على نحو أكبر. وأخيراً، جاء بعد التكلفة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (5.66) وانحراف معياري (1.07) وأهمية نسبية (80.8%)، ورغم أنه يقع ضمن المستوى المرتفع، إلا أن ارتفاع الانحراف المعياري يشير إلى تباين وجهات نظر المستجيبين حول هذا البعد، وربما يعكس تحديات تواجه الجامعات في تحقيق التوازن بين الرسوم الدراسية وتقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية.

وبشكل عام، تكشف النتائج أن الجامعات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء تتمتع بميزة تنافسية جيدة قائمة على المرونة والتجديد، غير أن هناك حاجة ملحة لتعزيز مجالات البحث والتطوير والاستجابة للمستفيدين، فضلاً عن ضبط تكاليف التعليم بما ينسجم مع قدرات المجتمع المحلي ويضمن استدامة التنافسية.

#### المتغير المستقل: التفكير الاستراتيجي:

جدول رقم (04): الإحصاء الوصفي لمتغير التفكير الاستراتيجي

م	الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي	الرتبة
1	الرؤية المستقبلية	6.0558	0.70526	86.5%	مرتفع	الأولى
2	التفكير المنظم	5.9783	0.7336	85.4%	مرتفع	الثانية
3	التفكير الفرصي	5.9638	0.79416	85.2%	مرتفع	الثالثة
4	التفكير الإبداعي	5.7583	0.82645	82.3%	مرتفع	الخامسة
5	التفكير في الوقت المناسب	5.9305	0.78931	84.7%	مرتفع	الرابعة
	<b>التفكير الاستراتيجي</b>	<b>5.9375</b>	<b>0.68278</b>	<b>84.8%</b>	<b>مرتفع</b>	

وبأهمية نسبية ما بين (80.8% - 83.1%). وقد بلغ المتوسط العام لمستوى الميزة التنافسية (5.74) بانحراف معياري (0.86) وبأهمية نسبية (82.0%)، وهو ما يعكس قدرة الجامعات الأهلية على تبني استراتيجيات متنوعة لتحقيق التميز في بيئة التعليم العالي.

جاء بعد المرونة في المرتبة الأولى بمتوسط (5.81) وانحراف معياري (0.90) وأهمية نسبية (83.1%)، مما يدل على قدرة الجامعات الأهلية على التكيف مع التغيرات في بيئة التعليم، سواء من خلال تنويع برامجها الأكاديمية أو تطوير خدماتها التعليمية. يليه بعد التجديد بمتوسط (5.78) وانحراف معياري (0.81) وأهمية نسبية (82.6%)، وهو ما يشير إلى تبني الجامعات لأساليب جديدة في التدريس والإدارة تسهم في تعزيز قدرتها التنافسية.

أما بعد البحث والتطوير فقد حقق متوسطاً (5.74) بانحراف معياري (0.95) وأهمية نسبية (82.0%)، وهو ما يعكس وجود جهود لتشجيع البحث العلمي وتطوير البرامج الأكاديمية، رغم الحاجة إلى مزيد من الاستثمار في هذا الجانب لزيادة القدرة التنافسية. في حين جاء بعد الاستجابة لحاجات المستفيدين بمتوسط

(84.7%)، وهو ما يعكس مستوى جيد من المرونة في استجابة الجامعات الأهلية للمتغيرات المفاجئة واتخاذ قرارات آنية ملائمة. في المقابل، جاء بعد التفكير الإبداعي في المرتبة الأخيرة بمتوسط (5.76) وانحراف معياري (0.83) وأهمية نسبية (82.3%)، ورغم أنه لا يزال ضمن المستوى المرتفع، إلا أن انخفاضه النسبي قد يشير إلى حاجة الجامعات الأهلية إلى تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع في عملياتها الإدارية والأكاديمية، سواءً من خلال تبني أساليب تدريس حديثة أو تطوير برامج أكاديمية مواكبة للتغيرات.

وبشكل عام، تعكس هذه النتائج أن الجامعات الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء تعتمد بدرجة كبيرة على التفكير الاستراتيجي في إدارتها، مما يمكنها من رسم توجهات واضحة واستثمار الفرص المتاحة، غير أن هناك مجالاً لتقوية جانب الإبداع الاستراتيجي باعتباره عنصراً محورياً في تعزيز الميزة التنافسية.

#### اختبار فرضيات الدراسة

#### الفرضية الرئيسية للدراسة

الفرضية الرئيسية H: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

يبين جدول (04) الإحصاء الوصفي لمتغير التفكير الاستراتيجي في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، حيث أظهرت النتائج أن جميع أبعاده جاءت بمستويات مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (5.76 - 6.06)، مع انحرافات معيارية تراوحت بين (0.70 - 0.83)، وبأهمية نسبية ما بين (82.3% - 86.5%).

فقد حقق بعد الرؤية المستقبلية أعلى متوسط حسابي بلغ (6.06) بانحراف معياري (0.71) وأهمية نسبية (86.5%)، مما يشير إلى إدراك القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الأهلية لأهمية استشراق المستقبل وصياغة رؤى مستقبلية واضحة تساهم في استدامة التميز والتنافسية في بيئة التعليم العالي. كما جاء بعد التفكير المنظم بمتوسط (5.98) وانحراف معياري (0.73) وأهمية نسبية (85.4%)، وهو ما يعكس قدرة هذه الجامعات على ترتيب أولوياتها وإدارة مواردها بفعالية. يليه بعد التفكير الفرصي بمتوسط (5.96) وانحراف معياري (0.79) وأهمية نسبية (85.2%)، مما يدل على وجود وعي بضرورة استثمار الفرص المتاحة رغم التحديات الاقتصادية والسياسية التي يشهدها اليمن. أما بعد التفكير في الوقت المناسب فقد سجل متوسطاً (5.93) بانحراف معياري (0.79) وأهمية نسبية

#### جدول رقم (05): نتائج ملخص النموذج

معاملات الانحدار		تباين الانحدار		ملخص النموذج	
معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F قيمة	F (Sig.) الدلالة	Beta	t قيمة
0.867	0.752	727.449	< 0.001	0.867	26.971
					< 0.001

المتغير التابع: الميزة التنافسية، المتغير المستقل: التفكير الاستراتيجي

المعاملات (Coefficients)، فقد تبين أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) بلغت (1.096) عند مستوى دلالة (Sig. < 0.001)، كما بلغت قيمة المعامل المعياري (Beta = 0.867)، مما يشير إلى أن كل زيادة مقدارها وحدة واحدة في التفكير الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة مقدارها (1.096) في الميزة التنافسية. وقد اتفقت في ذلك مع عدد من الدراسات السابقة وبناءً على ذلك يمكن القول إن التفكير الاستراتيجي يُعد متغيراً له دور وبشكل جوهري وإيجابي في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات الأهلية ويجب على هذه الجامعات مراعات أبعاد التفكير الاستراتيجي من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

#### الفرضيات الفرعية

من الجدول (05) أظهرت نتائج ملخص النموذج أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.867)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية. كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.752$ )، بما يعني أن التفكير الاستراتيجي يفسر ما نسبته (75.2%) من التباين في الميزة التنافسية، وهي نسبة مرتفعة تدل على قدرة المتغير المستقل على التنبؤ بالمتغير التابع بدرجة عالية من الدقة. كما أوضحت نتائج اختبار ANOVA أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً عند مستوى (Sig. < 0.001)، حيث بلغت قيمة (F = 727.449)، مما يدل على أن التفكير الاستراتيجي يسهم بدرجة دالة في تفسير التباين في الميزة التنافسية. وبالنسبة لجدول

جدول رقم (06): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

معاملات الانحدار			البعد	تباين الانحدار		ملخص النموذج		
Sig. الدلالة	t	Beta		Sig الدلالة	F	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط
0.119	1.565	0.084	الرؤية المستقبلية	<.001 <sup>b</sup>	151.781	.759	.764	.874 <sup>a</sup>
0.090	1.701	0.093	التفكير المنظم					
< 0.001	3.792	0.226	التفكير الفرصي					
< 0.001	4.930	0.283	التفكير الإبداعي					
< 0.001	4.628	0.285	التفكير في الوقت المناسب					
المتغير التابع: الميزة التنافسية								

معامل الارتباط ( $R = 0.874$ )، وهو ما يدل على وجود علاقة قوية بين أبعاد التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية. كما بلغ معامل التحديد ( $R^2 =$

من الجدول (06) أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد التفكير الاستراتيجي مجتمعة تفسر نسبة عالية من التباين في الميزة التنافسية، حيث بلغ

وعليه، يمكن الاستنتاج أن التفكير الاستراتيجي يمثل عاملاً مؤثراً في بناء الميزة التنافسية، إلا أن قوة هذا التأثير تتفاوت باختلاف أبعاده، حيث تبرز بوضوح أهمية التفكير الفرصي، والإبداعي، وفي الوقت المناسب باعتبارها الأبعاد الأكثر فاعلية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات. بينما تبقى الرؤية المستقبلية والتفكير المنظم أقل تأثيراً، ربما لكونهما يمثلان أنشطة تخطيطية أو ذهنية عامة لا تنعكس بشكل مباشر أو فوري على الأداء التنافسي، بخلاف الأبعاد الأخرى التي تُترجم عملياً إلى قرارات واستراتيجيات قابلة للتنفيذ وتؤثر بصورة ملموسة في الواقع التنافسي.

### الاستنتاجات العامة والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

بناءً على تحليل البيانات الواردة في الجداول؛ يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

1. تهتم الجامعات الأهلية اليمنية بدرجة عالية بتحقيق الميزة التنافسية بكافة أبعادها: (التكلفة، التجديد، المرونة، البحث والتطوير، الاستجابة لحاجات المستفيدين)، وقد حظيت المرونة بتقدير مرتفع من قبل عينة الدراسة أكثر من بقية الأبعاد على الرغم من أن الفارق بينها كان بسيطاً
2. اهتمام قيادة الجامعات الأهلية اليمنية بالتفكير الاستراتيجي بكافة أبعادها وخصوصاً بعد الرؤية المستقبلية التي حصلت على موافقة بنسبة عالية من قبل عينة الدراسة كما أن بقية الأبعاد لم تتباعد كثيراً في نسبة الموافقة من قبل العينة.

3. أظهرت الجامعات الأهلية اليمنية تمتعها بنسبة عالية في المرونة من خلال استجابة قيادة الجامعات

بما يعني أن ما نسبته (76.4%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية يمكن تفسيرها من خلال أبعاد التفكير الاستراتيجي مجتمعة، وهو ما يعكس قوة النموذج وقدرته التفسيرية. وبالإضافة إلى ذلك، فقد جاءت قيمة اختبار (F) مساوية لـ (151.781) عند مستوى دلالة ( $Sig < 0.001$ )، مما يؤكد أن النموذج ككل معنوي إحصائياً، وأن الاعتماد على أبعاد التفكير الاستراتيجي كمتغيرات مستقلة للتنبؤ بالميزة التنافسية يعد مبرراً من الناحية الإحصائية.

وعند فحص معاملات الانحدار لكل بعد من أبعاد التفكير الاستراتيجي على حدة، تبين أن ثلاثة أبعاد كان لها تأثير دال إحصائياً على الميزة التنافسية، وهي: التفكير الفرصي ( $t = 3.792, Sig < 0.001$ )، والتفكير الإبداعي ( $t = 4.930, Sig < 0.001, Beta = 0.283$ )، والتفكير في الوقت المناسب ( $t = 4.628, Sig < 0.001, Beta = 0.285$ ). وتشير هذه النتائج إلى أن هذه الأبعاد تمثل المكونات الأكثر تأثيراً في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، حيث تُمكنها من استغلال الفرص المتاحة بفعالية، وتطوير حلول مبتكرة، واتخاذ القرارات في الأوقات الملائمة. في المقابل، لم يظهر بعدا الرؤية المستقبلية ( $t = 0.084, Sig = 0.119$ ) والتفكير المنظم ( $t = 0.093, Sig = 0.090$ ) تأثيراً معنوياً عند مستوى ( $0.05$ )، مما يدل على أن إسهامهما في تعزيز الميزة التنافسية لم يكن جوهرياً في هذا النموذج الإحصائي.

لدى القيادة العليا والوسطى وتحويل ذلك إلى نمط للتفكير القائم على الرؤية المستقبلية.

3. ينبغي على الجامعات الأهلية اليمنية مراعاة أبعاد التفكير الاستراتيجي والتي منها التفكير المنظم والتفكير الفرصي والتفكير الإبداعي والتفكير في الوقت المناسب لدورها في تحقيق أهدافها.

4. يجب على الجامعات الأهلية اليمنية الاهتمام بالوسائل والإجراءات الكفيلة بتخفيض تكاليفها التشغيلية مما يسهم في تخفيض تكاليف التخصصات والبرامج فيها.

5. إعطاء الجامعات الأهلية اليمنية أهمية أكبر لمقترحات المستفيدين بصورة مستمرة ووفق آليات فعالة مما يعزز مستوى الاستجابة لحاجاتهم.

6. ضرورة اهتمام قيادات الجامعات الأهلية اليمنية بأبعاد التفكير الاستراتيجي (الرؤية المستقبلية، التفكير المنظم، التفكير الفرصي، التفكير الإبداعي، التفكير في الوقت المناسب) لما لها من دور كبير وفعال في تحقيق ميزتها التنافسية.

#### قائمة المصادر والمراجع:

##### أولاً: المراجع العربية

##### الكتب:

[1] أوكيل، سعيد (1992)، وظائف ونشاطات

المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

[2] الزغبي، حسن علي (2005)، نظم

المعلومات الاستراتيجية، دار وائل للنشر، طبعة (1)، الأردن.

[3] زغدار، أحمد (1999)، المنافسة التنافسية

والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، طبعة (1)، الأردن.

للمتغيرات الداخلية والخارجية المتوقعة والطارئة وقدرتها على التكيف والتعامل معها

4. تتميز الجامعات الأهلية اليمنية بالاهتمام بالبحث والتطوير كآلية ووسيلة لامتلاك قاعدة معرفية مناسبة تستفيد منها في تطوير عملياتها ومخرجاتها؛ وعلى الرغم من حصول بعد البحث والتطوير على نسبة مرتفعة من المبحوثين فإن الجامعات بحاجة لتكثيف الجهود الموجهة للبحث والتطوير لأهميته.

5. يتضح من خلال النتائج أن الجامعات الأهلية اليمنية تحتاج لإعطاء اهتمام أكبر ببعد التكلفة من خلال إدارة الإجراءات الكفيلة بخفض تكاليف عملياتها التشغيلية ومخرجاتها لتعزيز ميزتها التنافسية وتقديم خدماتها بتكلفة أقل.

6. أظهرت النتائج أن الجامعات الأهلية اليمنية بحاجة للاهتمام بدعم التفكير الإبداعي والاعتناء بتشجيع أساليب العمل الابتكارية عند منتسبيها.

7. أظهرت النتائج أن التفكير الاستراتيجي يمثل دوراً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الأهلية اليمنية خصوصاً فيما يتعلق بأبعاد التفكير الفرصي والتفكير الإبداعي والتفكير في الوقت المناسب

#### ثانياً: التوصيات

بناءً على الاستنتاجات المستخلصة من الدراسة والمذكورة أعلاه، يمكن تقديم عدد من التوصيات مجملة في النقاط الآتية:

1. ضرورة تعزيز مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية بكافة أبعادها خصوصاً بعد التكلفة كونه الأقل نسبة مقارنة بالأبعاد الأخرى.

2. ينبغي على الجامعات الأهلية اليمنية التركيز على تطوير مهارات التفكير الاستراتيجي

- [4] طالب، علاء فرحان والبناء، زينب مكي (2021)، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
- [5] ملحم، سامي محمد (2001)، سيكولوجية التعلم والتعليم، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- [6] التقارير الرسمية:
- [7] تقرير وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2014)، اليمن.
- [8] مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية مراحلها - أنواعه المختلفة، للعام 2013/2014، المجلس الأعلى لتخطيط التعليم.
- [9] الرسائل والمقالات العلمية:
- [10] أبو جنيب، جمانة طایل (2020)، التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- [11] الإدريسي، علي أحمد محمد (2018)، دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية: دراسة مقارنة بين منظمات التعليم ما قبل الجامعي الحكومية والأهلية بأمانة العاصمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [12] البرواري، عمر حسين ويسبي (2006)، دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- [13] البشاري، نجيب محمد يحيى محمد (2019)، أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال رأس المال البشري، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- [14] البياتي، فائز غازي (2011)، أثر استراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، 6 (14).
- [15] الجباس، سالم صباح محمد (2021)، أثر التفكير الاستراتيجي على الميزة التنافسية: دراسة على البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- [16] الحاكم، علي عبد الله ومجذاب، علي كزار (2019)، التفكير الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية في قطاع النفط العراقي، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 1، العدد 122، العراق.

- [17] الرقيعي، كريمة المبروك على وفرج، فتحي عيسى (2019)، نموذج مقترح لتنمية التفكير الاستراتيجي لدى القادة بالجامعات الليبية في ضوء بعض النماذج والتطبيقات الأجنبية، مجلة كلية الآداب، المجلد 1، العدد 2 (خاص)، مصراتة، ليبيا.
- [18] الشمري، ريم أحمد حسني والشعار، قاسم حسن (2021)، أثر التفكير الاستراتيجي في الأولويات التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية، مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 3، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- [19] العاني، أريج سعيد (2014)، تقييم دور الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في إنجاح الميزة التنافسية المستدامة، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق.
- [20] العشي، نهال شفيق (2013)، أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- [21] الغشمي، منى صالح صالح (2019)، أثر التدريب وفق المواصفة الدولية ISO 10015 في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أداء العاملين، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- [22] القضاة، علاء قاسم مصطفى والجوازية، بهجت عيد (2021)، أثر التفكير الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة: بنك الإسكان للتجارة والتمويل، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- [23] الكميم، ماجد محمد صالح (2017)، دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن، رسالة ماجستير، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء، اليمن.
- [24] الماخذي، تقيّة أحمد عبد الرحمن (2022)، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية اليمنية، رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- [25] المحيا، رياض قاسم أحمد (2018)، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، رسالة ماجستير، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، اليمن.
- [26] المعاضيدي، معن وعد الله (2007)، إدارة المخاطر الاستراتيجية المتسببة لفقدان الشركة للمزايا التنافسية الآليات والمعالجات: دراسة نظرية تحليلية، مشاركة في المؤتمر العلمي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد

دراسة ميدانية على في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

[32] سعيد، معمر محمد حسن (2018)، معوقات التفكير الاستراتيجي وأثرها في فاعلية القرار الاستراتيجي من خلال النمط القيادي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

[33] مجذاب، على كزار (2018)، التفكير الاستراتيجي وأثره على الميزة التنافسية في ظل التحديات البيئية في العراق، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، الخرطوم.

[34] عبد الله، حيدر طه وجميل، عمر قيس وحسين، وسام علي (2018)، دور التفكير الاستراتيجي في السلوك الإبداعي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العاملة في جامعة تكريت، كلية المعارف الجامعية، العراق.

[35] عودة، بلال كامل (2014)، دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية في بغداد، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 6، العدد 11، العراق.

[36] علي، مروان خلف (2018)، درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادة التعليمية في جامعة تكريت: دراسة مقارنة بين

المعرفة، 16 - 18 أبريل، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، الأردن.

[27] النشمي، مراد محمد والدعيس، هدى أحمد (2017)، الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 10، العدد 29، صنعاء، اليمن.

[28] الوحيددي، أمود نافذ (2019)، دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية: دراسة تطبيقية على شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

[29] حسين، وسام علي (2018)، التفكير الاستراتيجي وانعكاسه على المقدرات الجوهرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة، العراق.

[30] دانوك، أحمد عبد الله (2016)، تقويم واقع أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة المشاريع النفطية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 1، كركوك، العراق.

[31] سعيد، فيصل هزاع قايد (2020)، أثر الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المرونة الاستراتيجية:

الإنسانية، المجلد 9، العدد 1، جامعة أم  
البواقي، الجزائر.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- [1] 38. Macmilion & Tempoe, (2000), Strategic Management: Process, Content and Implementation. London: Oxford University Pree.
- [2] 39. Maccoby, M. (2004), Brainiest, Research technology management, Vol. 44., No.5.
- [3] 40. Mintzberg, (2003), The Fall & The Rise of Strategic Planning, Harvard Business Review.
- [4] 41. Tavakoli & Lawton, (2005), Strategic thinking and Knowledge management, Handbook of Business Strategy, Vol. 6
- [5] 42. Thomson & Strickland, (1995), Strategic Management: Concept and Cases, 3hte/Ed, Richard Irwin Publishing, New York.
- [6] 43. Van der Laan & Lucas W, (2010), Foresight Competence and The Strategic Thinking of Strategy-Level Leaders, PhD thesis, School of Management and Marketing, Faculty of Business, University of Southern Queensland, Australia.
- [7] 44. Rajshree Agarwal & E. Helfat, (2009), Strategic renewal of organization, Organization Scinse, Vol. 20 N. 2

### مواقع إنترنت:

[1] ثابتي، الحبيب (2019)، بحث على موقع:

Consulte le 06/13/2019,  
<https://tabetihabib.jimdofree.com/univ-saidatlemcen>

الكليات العلمية والإنسانية، مجلة الغري للعلوم  
الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 4،  
كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.

[37] كرومي، سعيد (2021)، أثر التفكير  
الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي: دراسة  
حالة شركة سونلغاز فرع ولاية بشار، مجلة  
دفاتر بوادكس، المجلد 10، العدد 1، ص  
378-359، جامعة عبد الحميد بن باديس،  
مستغانم، الجزائر.

[38] مالكي، نادية فاطمة الزهراء، قريش،  
بن علال وغماري، سهيلة (2021)، تحقيق  
الميزة التنافسية بالاعتماد على نظام إدارة  
الجودة الشاملة، مجلة البشائر الاقتصادية،  
مجلد 7، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية  
والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة  
طاهري محمد، بشار، الجزائر.

[39] مهدية، ساطوح ونبيل، على زوي  
(2022)، الميزة التنافسية المستدامة  
لمؤسسات التعليم العالي مقارنة في  
المصادر والاستراتيجيات، مجلة العلوم