



# The impact of strategic planning on achieving the competitive advantage

## A field study in Yemeni civil universities

**Radfan Saleh Yahya Saeed<sup>1,\*</sup>, Ahmed A. Al-Samawi<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Department of Center of business Administration -Faculty of Commerce - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

<sup>2</sup> -Faculty of Administrative Sciences - University of Science and Technology, Yemen.

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

---

### Keywords

1. Strategic planning
  2. competitive advantage
  3. universities
- 

### Abstract:

The study aimed to identify the impact of strategic planning, with its dimensions (environmental analysis, strategic orientation, and strategy formulation), in achieving a competitive advantage, with its dimensions (efficiency, quality, renewal and innovation, and responsiveness to customer needs), in private universities in Sana'a, Yemen. The study employed a descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the research instrument. The study population consisted of 338 academic and administrative leaders from eight private universities that have been established for 15 years or more and have their main headquarters in Sana'a. The study employed a census survey, with 287 valid questionnaires available for analysis, representing 85% of the study population. The results showed a statistically significant impact of strategic planning on achieving a competitive advantage in Yemeni private universities. The study recommended several measures, including enhancing current strategies, adopting flexible strategies capable of adapting to internal and external environmental changes, improving universities' responsiveness to customer needs, developing educational programs that align with labor market requirements, continuously enhancing quality, and expanding employee participation in strategic planning processes.

## أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية

ردفان صالح يحيى سعيد<sup>1\*</sup> , جمال درهم أحمد زيد<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مركز إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

<sup>2</sup> كلية العلوم الإدارية - جامعة صنعاء ، صنعاء ، اليمن.

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

### الكلمات المفتاحية

1. التخطيط الإستراتيجي
2. الميزة التنافسية
3. الجامعات

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، التوجه الإستراتيجي، صياغة الإستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الكفاءة، الجودة، الإبداع و التجديد، الاستجابة لحاجات العملاء) في الجامعات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة، وبلغ مجتمع الدراسة (338) من القيادات الأكاديمية والإدارية في (8) جامعات أهلية في أمانة العاصمة والتي مضى على إنشائها (15) سنة فأكثر ومركزها الرئيس في أمانة العاصمة، واستخدمت الدراسة المسح الشامل، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (287) استبانة بنسبة 85% من مجتمع الدراسة، وأظهرت النتائج أن هناك أثرًا ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها تعزيز الإستراتيجيات الحالية والتركيز على تبني إستراتيجيات مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، تحسين استجابة الجامعة لحاجات العملاء، تطوير البرامج التعليمية بحيث تتماشى مع احتياجات سوق العمل، الاستمرار في تحسين الجودة، وتوسيع مشاركة الموظفين في عمليات التخطيط الإستراتيجي.

## المقدمة:

(في ظل التغيرات المستمرة والمتسارعة التي يشهدها العالم اليوم وما تشهده بيئة الأعمال من ابتكارات واختراعات جديدة أدت إلى ظهور عديد من التحديات في بيئة الأعمال وزيادة حدة المنافسة، برز مفهوم الميزة التنافسية كعامل أساسي يحدد قدرة الجامعات على جذب الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتحقيق سمعة أكاديمية مرموقة، وضمان استدامتها في بيئة تعليمية شديدة التنافس.

وقد انتقل مفهوم التنافسية مؤخرًا إلى حقل التعليم، حيث تشهد المؤسسات التعليمية -خصوصًا الجامعات- تحديات جديدة مثل: تحقيق معايير الجودة، والحصول على الاعتماد، وحصولها على ترتيب متقدم في تصنيف الجامعات العالمية والمحلية وغير ذلك من التحديات مما يجعل الجامعات تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية من أجل ضمان البقاء والنمو والاستمرار.

وتعني الميزة التنافسية في الجامعات قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية ومجتمعية عالية الجودة مما ينعكس إيجابًا على مستوى خريجها، الأمر الذي يكسبهم مزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، ويعكس ثقة المجتمع فيها والتعاون معها وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها، ولذا تتسابق الجامعات من أجل الحصول على مزايا تنافسية والوصول إلى المستويات العالمية. (أمين، 2017، 32)

يمثل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية طوق نجاة تضمن من خلالها التفوق والتفرد ومن ثم البقاء والاستمرار والتغلب على المشكلات العديدة الداخلية

والخارجية الناجمة عن المتغيرات السريعة والمتلاحقة التي تشهدها كافة مجالات الحياة التي تؤكد دائمًا على أن البقاء للأقوى والأصلح القادر على المنافسة المستمرة التي لن تتحقق إلا من خلال اتباع طرق وأساليب غير تقليدية مبنية على الابتكار والإبداع مما يحقق لها التميز عن المؤسسات المنافسة لها. (سليم، 2020، 1835)

وفي ظل هذه التغيرات التي أدت إلى انفتاح مجتمعات العالم على بعضها البعض، أدى هذا الانفتاح إلى سعي الجامعات إلى تجويد مخرجاتها وتحسينها للمنافسة والتميز، حيث إنها تعمل في بيئة تتسم بالتطور المتصاعد للمتغيرات البيئية السريعة كالعولمة والمنافسة في تقديم خدمات متطورة؛ الأمر الذي أدى إلى إيجاد تحديات ومتطلبات جديدة أمام الجامعات اليمنية، ومن ثم استخدام الجامعات لجميع مواردها كأدوات لتحقيق الميزة التنافسية. (سعيد، 2020، 47)

حيث أصبحت الجامعات أقل قدرة على حماية نفسها في ظل العولمة الاقتصادية المتسارعة والتنافس الشديد لكسب العملاء والحفاظ عليهم، الأمر الذي دفعها إلى البحث عن أساليب إدارية متنوعة لمواجهة التحديات، وتعزيز قدرتها التنافسية.

ويعدّ التخطيط الإستراتيجي أسلوبًا من الأساليب التي تساعد المنظمات بشتى أنواعها على التكيف مع بيئتها الخارجية، وبالتالي تؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمات وكفاءتها في الاستغلال الأمثل لمواردها، وتوجيه وتكامل الأنشطة، بالإضافة إلى مساعدة المنظمات على رسم الخطوات المستقبلية، والاستعداد لكل حدث متوقع الحدوث في المستقبل (الديراوي، 2017، 77).

إستراتيجية لمواجهة التهديدات، وكان من أهم توصيات الدراسة توليد خيارات إستراتيجية أثناء التخطيط الإستراتيجي لمواجهة التهديدات.

وفي إطار بلورة مشكلة الدراسة، اطلع الباحثان على التقارير المتعلقة بمؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية، (2015، 75-73) التي أشارت إلى أن أبرز المشكلات التي يواجهها التعليم العالي هي التكرار والاستسار للأقسام والتخصصات دون مراعاة أهمية التميز والتفرد عن الغير من الجامعات، وأظهر التقرير أن معظم الجامعات الأهلية والخاصة في اليمن يغلب عليها الطابع النمطي، وتدني المستوى التعليمي في المجالات التطبيقية، وغياب المعامل والتجهيزات.

إضافة إلى ذلك أوضحت نتائج دراسة (عمر، 2019) التي أجراها على الجامعات اليمنية أنه يوجد قصور لدى الجامعات اليمنية في تطوير الخدمات المقدمة للطلبة وتحسينها لتلبية توقعاتهم وتطلعاتهم، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي من قبل الجامعات اليمنية، كما أوصت دراسة (الكامل، 2019) أنه بهدف الوصول إلى التميز، وتحقيق الميزة التنافسية للجامعات الأهلية اليمنية عليها إنشاء وحدات خاصة بالتخطيط الإستراتيجي. وهو ما يؤكد حاجة الجامعات الأهلية اليمنية إلى التخطيط الإستراتيجي من أجل تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار.

ومن أجل أن تحقق الجامعات الأهلية اليمنية ميزة تنافسية تضمن لها التميز والبقاء يجب عليها مواكبة التغيرات البيئية والتطور التكنولوجي من أجل الحفاظ على تميزها وضمان استمرارها ونموها، وذلك من

وتجسيداً لأهمية التعليم الجامعي وتحسين جودته، فقد سعت معظم الدول إلى تطوير مؤسسات التعليم الجامعي، من خلال تبني المداخل الإدارية الحديثة ويأتي في مقدمتها التخطيط الإستراتيجي، والذي يعد وسيلة لاستشراف المستقبل لمواجهة التحديات التي تواجه الجامعات والامكانيات والفرص التي لديها وتوليد خيارات إستراتيجية واتخاذ قرارات رشيدة تضمن لها البقاء والاستمرار والنمو على الجامعات المنافسة لها.

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

أصبحت الجامعات الأهلية اليمنية تواجه تحديات متزايدة تهدد استقرارها ونموها، ويتمثل أحد أبرز هذه التحديات في المنافسة الشديدة بين الجامعات على استقطاب الطلاب، وجذب الكوادر الأكاديمية المؤهلة، والحصول على الاعتمادات الأكاديمية، إضافة إلى القدرة على توفير بيئة تعليمية ذات جودة عالية تتماشى مع المعايير الدولية.

وبالتالي يجب على الجامعات الأهلية اليمنية أن تسعى في ظل بيئة شديدة المنافسة إلى مواكبة التغيرات البيئية والتطور التكنولوجي، وتحقيق ميزة تنافسية على غيرها من الجامعات المنافسة لها، والحفاظ عليها لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار والنمو.

والجامعات الأهلية اليمنية حالياً تقتصر إلى عدم التميز والتفرد بمزايا تميزها عن غيرها من الجامعات المنافسة، حيث أوضحت نتائج دراسة (سعيد، 2020) التي تناولت تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية أنه يوجد قصور لدى الجامعات الأهلية اليمنية في دعم المبدعين وفي استخدام تكنولوجيا المعلومات، وأنه يوجد قصور في توليد خيارات

## فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية H: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة، ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحليل البيئي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة.

H2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة.

H3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصياغة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة.

## أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في قياس أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية. ويتفرع منه الأهداف الفرعية الآتية:

1. معرفة مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة.
2. معرفة مستوى تحقق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة.
3. تحديد أثر التخطيط الإستراتيجي (التحليل البيئي، التوجه الإستراتيجي، صياغة الإستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية محل الدراسة.

خلال تخطيط إستراتيجي يضمن لها مواجهة التهديدات الخارجية واستغلال قدراتها الداخلية.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد الفجوة البحثية للدراسة في كونها فجوة معرفية لقلّة الدراسات حول المتغيرات في البيئة المحلية ولا يوجد دراسة تناولت المتغيرات في الجامعات الأهلية اليمنية، وفجوة تطبيقية، تتمثل في حاجة الجامعات الأهلية اليمنية لدراسة واستقصاء أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، ولذلك تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية؟

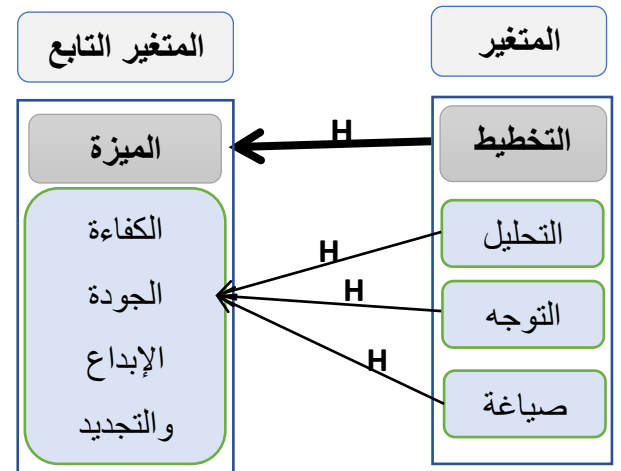
ويتفرع من التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

ما مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأهلية اليمنية؟

ما مستوى الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية؟

ما أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية؟

## النموذج المعرفي للدراسة:



شكل (1) النموذج المعرفي للدراسة

**أهمية الدراسة:**

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية المواضيع التي تتناولها وهي التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية، وهي تعتبر من المفاهيم الحديثة نسبياً وتحتاج إلى دراسة وتحليل نتائجها قد تفيد الجامعات محل الدراسة والمؤسسات المشابهة لها، وتنقسم أهمية هذه الدراسة إلى قسمين على النحو الآتي:

**أولاً: الأهمية العلمية:**

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في الآتي:

- تقدم تأصيلاً نظرياً علمياً لمفاهيم التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية وهي من المواضيع التي تحظى بأهمية في بيئة المنظمات المعاصرة.
- تسهم هذه الدراسة في رفد المكتبات المحلية والعربية كونها من الدراسات النادرة التي تتناول مثل هذه المواضيع في مؤسسات التعليم العالي المحلية والعربية.

**ثانياً: الأهمية العملية:**

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في الآتي:

- تشخيص واقع الجامعات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة في مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي ومدى تحقق الميزة التنافسية.
- قياس الأهداف المتعلقة بمتغيرات الدراسة وأهمها قياس أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.
- تناولت هذه الدراسة قطاعاً مهماً وحيوياً على المستوى الوطني وهو مؤسسات التعليم العالي

اليمني التي لها دور بارز في تنمية المجتمع والنهوض به اقتصادياً.

- ستساعد متخذي القرار وصانعي السياسات في الجامعات محل الدراسة على زيادة الاهتمام بممارسة التخطيط الإستراتيجي من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

**حدود الدراسة:**

تتمثل حدود الدراسة بالحدود الآتية:

**أولاً: الحدود الموضوعية**

تقتصر الحدود الموضوعية لهذه الدراسة على أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده المتمثلة في: (التحليل البيئي، التوجه الإستراتيجي، صياغة الإستراتيجية)، في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في: (الكفاءة، الجودة، الإبداع والتجديد، الاستجابة لحاجات العملاء).

**ثانياً: الحدود المكانية**

تقتصر هذه الدراسة على الجامعات الأهلية اليمنية التي يوجد مركزها الرئيسي في أمانة العاصمة، ومر عليها أكثر من خمسة عشر سنة، وهي (جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة سبأ، الجامعة اليمنية، جامعة الملكة أروى، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، جامعة العلوم الحديثة، جامعة المستقبل، جامعة الناصر).

**ثالثاً: الحدود البشرية**

تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة على القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة مجال الدراسة من فئة (رؤساء الجامعات ونوابهم - عمداء الكليات ونوابهم - رؤساء

الأقسام الأكاديمية والإدارية – أمناء العموم ومدراء الإدارات)

### الدراسات السابقة:

1. دراسة العبسي، علي (2024) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الإسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من خلال أسلوب الحصر الشامل لشاغلي وظائف الإدارة، والاختصاصية في الشركات محل الدراسة، البالغ عددهم (561) فردًا، أُستعيدت (452) استبانة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

2. دراسة مغربة، السوداني، قحوان (2024) هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التخطيط الإستراتيجي في تعزيز التميز في الجامعات اليمنية الخاصة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة مكونة من (62) فردًا من قيادات الجامعات الخاصة في العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) للتخطيط الإستراتيجي في تعزيز استدامة التميز المؤسسي في الجامعات اليمنية الخاصة، كما تبين وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في تعزيز كل بُعد من أبعاد التميز المؤسسي، التميز القيادي، التميز الإستراتيجي، التميز في الموارد البشرية،

العمليات الداخلية، التميز في الخدمات والمخرجات. وأوصت الدراسة بأهمية توجيه الجامعات اليمنية الخاصة نحو عمليات التخطيط الإستراتيجي نحو تعزيز استدامة التميز المؤسسي لديها، باعتبار التخطيط الإستراتيجي أداة فعالة لتحقيق التميز المؤسسي وضمان استدامته على المدى الطويل في هذه الجامعات.

3. دراسة Aini. (2024). يستكشف هذا البحث تطوير التعليم المستدام والتنافسي من خلال إستراتيجيات التخطيط الشاملة في المؤسسات التعليمية. ويهدف إلى تقييم فعالية الأساليب الإستراتيجية في تصميم المناهج، وإدارة الموارد البشرية، واستخدام التكنولوجيا في إعداد الطلاب للتحديات العالمية. تتبنى الدراسة طريقة المسح بالمنهج الكمي، وجمعت البيانات من مجموعة متنوعة من المستجيبين لتقييم تصوراتهم للتعليم المستدام، جمعت البيانات من خلال الاستبيانات وتحليلها باستخدام تقنيات إحصائية وصفية أظهرت النتائج أن 85% من المستجيبين يدركون أهمية التعليم ليس فقط في معالجة الاحتياجات الفورية ولكن أيضًا في إعداد الطلاب بالمهارات ذات الصلة للمستقبل. وتشير هذه الدراسة إلى أن التعليم في إندونيسيا يجب أن يعزز التخطيط الإستراتيجي، وخاصة في دمج المهارات الناعمة وتحسين البنية التحتية التكنولوجية، لإنشاء أنظمة تعليمية أكثر شمولاً وتكيفاً.

4. دراسة Mulyaningsih, Mulyaningsih, et al. (2023) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد حجم تأثير التخطيط الإستراتيجي (رغبات أصحاب المصلحة الخارجيين، والتشجيع الداخلي للشركة، وقاعدة بيانات الشركة) على الميزة التنافسية للشركات



محاولة استيفاء العناصر التالية الأسس الفكرية والفلسفية والاتجاهات الحديثة تجارب عالمية في التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها تبني أسلوب التخطيط الإستراتيجي للجامعة لترجمة أهداف وتطلعات الجامعة إلى برامج وخدمات وأنشطة، وتوفير الإمكانيات المادية اللازمة لعملية التخطيط الإستراتيجي، ومشاركة أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة في إعداد وتطوير الخطط الإستراتيجية، وتحقيق الترابط بين رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة.

7. دراسة بركامي، بن عبد الكريم (2020)، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الأثر الذي تقوم به أدوات التحليل الإستراتيجي في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستطلاعي في دراسة واقع مؤسسة تويوتا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها أن التحليل الإستراتيجي يساعد المنظمة في تحديد رسالتها وأهدافها وأن بناء الميزة التنافسية وتطويرها له علاقة قوية بأدوات التحليل الإستراتيجي.

8. دراسة ابن لغيصم، الزعبي (2020)، هدفت إلى دراسة أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، الدور الوسيط لإستراتيجيات الريادة، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتكون من جامعات المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية وهي: (جامعة الملك فيصل، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل بالدمام، جامعة حفر

الصغيرة والمتوسطة الحجم، واستخدمت هذه الدراسة نهجاً كمياً، مع تصميم مسح توضيحي يشرح ويصف مستوى تأثير التخطيط الإستراتيجي على الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في منطقة سوكابومي، إندونيسيا، تشير نتائج الدراسة إلى وجود تأثير كبير للتخطيط الإستراتيجي على الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في سوكابومي، إندونيسيا. وأظهرت النتائج أن بعد أصحاب المصلحة الخارجيين لها أعلى تأثير، في حين أن قاعدة بيانات الشركة لها أقل تأثير.

5. دراسة المواضية، قاعود (2022)، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوجه الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الرسمية والبالغ عددها (10) جامعات، فيما شملت وحدة التحليل على العاملين في الإدارتين العليا والوسطى (رئيس جامعة، نائب رئيس، عميد كلية، مدير دائرة)، تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، بلغ عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل (350)، من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في عمليات التوجه الإستراتيجي من قبل الجامعات الرسمية الأردنية للاستفادة من انعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية.

6. دراسة جاد (2021)، هدفت إلى التعرف على بعض الاتجاهات الحديثة في التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية الجامعية، وذلك من خلال



الباطن) حيث بلغ حجم العينة 466 مفردة. واعتمدت الدراسة من أجل تحقيق أهدافها على المنهج التحليلي الوصفي، وخلصت النتائج إلى وجود أثر للتوجه الإستراتيجي بأبعاده على الميزة التنافسية، بالإضافة إلى وجود أثر للتوجه الإستراتيجي على الميزة التنافسية بوجود إستراتيجيات الريادة كمتغير وسيط.

9. دراسة زعيتر (2019)، هدفت إلى التعرف على متطلبات استدامة الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية وعلاقتها بممارسة عمداء الكليات للتخطيط الإستراتيجي ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، أجريت الدراسة على جامعتين من الجامعات الفلسطينية وهي جامعة الأزهر و الجامعة الإسلامية وتكونت عينة الدراسة من (145) عضو هيئة تدريس وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: إن درجة التقدير الكلية لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد العينة كانت كبيرة جاء خلالها مجال ( التركيز على التنافس ) في المرتبة الأولى ، وأن درجة التقدير الكلية لممارسة عمداء الكليات للتخطيط الإستراتيجي كانت كبيرة جدًا، حيث جاء مجال ( صياغة الرؤية والرسالة ) في المرتبة الأولى ، بينما توجد علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة دالة إحصائيًا بين الدرجة الكلية لتقدير أفراد العينة لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية ودرجة تقديرهم لممارسة عمداءهم للتخطيط الإستراتيجي .

10. دراسة أحمد ومحمد (2019)، هدفت إلى معرفة الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات التأمين بولاية كردفان مدينة الأبيض حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات وبلغ عدد

العينة 50 مفردة بنسبة 81% من مجتمع الدراسة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن المرونة الإستراتيجية تتوسط العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية.

11. دراسة الرشيد (2018)، هدفت إلى توضيح كيف يمكن توظيف التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة بناء على توجهاتها المستقبلية في خطتها الإستراتيجية 2018-2022م. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها أنه من أجل تحقيق الميزة التنافسية للجامعة يتطلب دعم الإدارة العليا لعمليات التخطيط والتفكير الإستراتيجي، ويتطلب أيضًا تعزيز العلاقة بين توجهات الجامعة المستقبلية ومتطلبات سوق العمل الكويتي واحتياجات المجتمع.

12. دراسة عياصرة، الكبسي (2018) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الخاصة لتحقيق الميزة التنافسية وتنمية المجتمع ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانتي الأولى التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، والثانية لتنمية المجتمع، تكونت عينة الدراسة من (100) قيادي من القيادات الجامعية الأكاديمية والإدارية التي تعمل في الجامعات الأردنية الخاصة (رؤساء الجامعات الخاصة، وعمداء الكليات، والإداريين. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية ودوره في تنمية المجتمع جاء بمستوى متوسط، وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة حول دور التخطيط الإستراتيجي بالجامعات الخاصة في تحقيق الميزة التنافسية وعلاقتها بتنمية المجتمع يعزى لمتغير

الإستراتيجي أو أحد أبعاده كمتغير مستقل يؤثر في تحقيق الميزة التنافسية، ومنها دراسة العبسي، علي Mulyaningsih, Mulyaningsih, et (2024)، al (2023)، (جاد، 2021)، دراسة (بركامي، بن عبد الكريم، 2020)، دراسة (موجب، 2020)، (الغيصم، الزعبي، 2020)، دراسة (الرشدي، 2018)، دراسة عياصرة، الكبيسي (2018)، كما تتفق مع بعضها في تحديد أبعاد التخطيط الإستراتيجي، مثل دراسة (زعيتير، 2019). 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 تعدّ من الدراسات النادرة في اليمن التي تناولت أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية، مما يعزز الفائدة التطبيقية لهذه الدراسة في بيئة محلية لم يتم تناولها من قبل.

### الإطار النظري:

#### أولاً: التخطيط الإستراتيجي:

##### 1. مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

التخطيط الإستراتيجي هو "عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من أجل تحديد الخيار الإستراتيجي المناسب الذي تقوم بموجبه قيادة المنظمة بتحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى المأمول الذي ترغب المنظمة في إدراكه والوصول إليه" (ثابت، 2021، 79)

الوظيفة لصالح عمداء الكليات وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة حول التخطيط الإستراتيجي بالجامعات الخاصة لتحقيق الميزة التنافسية وعلاقتها بتنمية المجتمع يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

13. دراسة العماري (2017)، هدفت إلى معرفة أثر محاور التوجه الإستراتيجي على الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية. وتمثل مجتمع الدراسة في الإدارات العليا والتنفيذية في الجامعات الحكومية والأهلية، والذي بلغ (454)، حيث بلغت عينة الدراسة (219) مفردة، ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدم المنهج الوصفي بنوعيه التحليلي والمقارن، كما طُورت استبانة كأداة لقياس فروض الدراسة، كما حُللت البيانات إحصائيًا باستخدام برنامج (Spss). وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط طردية عالية بين التوجه الإستراتيجي (بمحاوَره الفرعية) والميزة التنافسية في الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية، وقدمت الدراسة عديد من التوصيات للجامعات الأهلية منها: العمل على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بناءً على تحليل البيئة، والحرص على تبني التكنولوجيا الحديثة.

#### 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 توافق واختلاف 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 التخطيط

استثمار الفرص، ومعالجة التحديات، لضمان تحقيق ميزة تنافسية.

## 2. أهمية التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

يعدّ التخطيط الإستراتيجي أمراً حيوياً لمؤسسات التعليم العالي، حيث يساعد على تحسين جودة التعليم، وتعزيز الإبداع والتجديد، ويزيد من قدرة الجامعات في التعاطي الإيجابي مع جميع العوامل والظروف الآنية والمحتملة.

وتتمثل أهمية التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي في ترشيد اتخاذ القرارات الجامعية، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتعظيم العائد من استخدامها، والتأثير بشكل فعال في المنتج الجامعي، وتعزيز دور الإدارة في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، والتنسيق بين مختلف أوجه النشاط الجامعي، والالتزام بالأهداف الإستراتيجية، ودعم التفكير الإستراتيجي.

وتبرز أهمية التخطيط الإستراتيجي على مستوى مؤسسات التعليم العالي في وضوح مستقبل الجامعة ورسم سياستها وتحديد غاياتها وضع أهداف واضحة والتنسيق المسبق لأنشطتها المختلفة لتحقيق تلك الأهداف، واحداث الترابط بين البيئة الداخلية والخارجية والاستعداد بالوسائل والبرامج والإجراءات ووضع البدائل ومعرفة الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق أفضل النتائج على مستوى يميزها عن الجامعات الأخرى (عبد الرحمن، 2022، 50).

ويمكن القول إن أهمية التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي تتمثل في الآتي (عمر، 2019، 60-61):

ويعرف التخطيط الإستراتيجي أنه "دراسة وتحليل وتقييم البيئة وتحديد الاتجاه الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجية" (العريقي، 2017، 33)

كما يعرف التخطيط الإستراتيجي أنه مدخل مستقبلي استشرافي، وأسلوب عمل لمواجهة المشكلات التي تواجه التعليم الجامعي، وتحديد واستثمار الفرص المتاحة أمام الجامعات لتعظيم المنافع من الموارد المتاحة والممكنة في ظل القيود والتهديدات الحقيقية والمفروضة عليها، كما أنه يمثل الوسيلة المنهجية لتقليل درجة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن سيطرة إدارة الجامعة (Johnson, 2004, 16).

ويرى (hunger and wheelen, 1997:10) أن التخطيط الإستراتيجي هو تنمية الخطط طويلة الأجل وتكوينها للتعامل بفاعلية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها المنظمة في بيئتها لداخلية.

ويقصد بالتخطيط الإستراتيجي في التعليم العالي النهوض بالجامعة حيث يركز على الرؤية المستقبلية للجامعة ورسالتها، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وانتقاء الخيارات الإستراتيجية المناسبة وتطوير الإجراءات والوسائل بما يتناسب مع تحقيق أهدافها (عبد الرحمن، 2022، 49)

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي أنه: عملية إدارية تهدف إلى رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة من خلال من خلال تحديد توجهها الإستراتيجي، وصياغة إستراتيجيات فعالة، تعتمد على تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية، بما يضمن

التي يمكن أن تواجه المنظمة مستقبلاً، والحصة السوقية مقارنة مع باقي المنظمات. (53، 1997 Wheelen & Hunger,

ويمكن أن يعرف التحليل البيئي أنه: دراسة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة بهدف التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف ومعرفة الفرص والتهديدات وذلك من خلال أساليب التحليل البيئي وأدواته المختلفة.

ويقصد بالبيئة كل العناصر والمتغيرات (اقتصادية، سياسية، منافسون، لوائح، هيكل تنظيمي) التي تحيط بالمنظمة وتمتلك تأثيراً عليها، وتنقسم البيئة إلى البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، ويمكن توضيحها كما يلي:

#### أ- البيئة الداخلية:

البيئة الداخلية للمنظمة هي مجموعة العوامل والموارد الموجودة داخل المنظمة التي تؤثر على أدائها وإنتاجيتها، ويمكن للإدارة التحكم فيها أو تعديلها.

و"يقصد بها كل القوى التي تعمل داخل المنظمة نفسها، وتشمل الهيكل التنظيمي بأشكاله المتعددة، وموارد المنظمة وثقافتها". (العريقي، 2014، 48)

#### ب- البيئة الخارجية:

يقصد بالبيئة الخارجية كل العناصر أو المتغيرات التي تقع خارج المؤسسة وتمتلك تأثيراً عليها.

وتعرف البيئة الخارجية للمنظمة أنها: " البيئة التي تقع خارج حدود المنظمة وخارج نطاق سيطرتها ورقابتها ولكن عناصرها ومكوناتها تؤثر على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي والتي قد يتم إدراكها بواسطة الإدارة

1. يمكن الجامعات من مواجهة التغيرات والتعامل معها.

2. يساعد في تطوير أداء الجامعات.

3. يوضح الفرص التي يمكن أن تعمل فيها الجامعات.

4. يساهم في تعزيز مكانة الجامعة في بيئتها التنافسية.

5. يساعد الجامعات في الاستفادة من جميع الموارد المتاحة أمامها

6. يعمل على تحسين وتطوير عملية صناعة القرار مما يقود إلى تطوير مناخ العمل.

7. يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الأكاديمية والإدارية والمجتمعية والبحثية في الجامعة.

### 3. مراحل التخطيط الإستراتيجي

حددت الدراسة مراحل التخطيط الإستراتيجي بثلاث مراحل والمتمثلة في (التحليل البيئي - التوجه الإستراتيجي - صياغة الإستراتيجية) والتي تمثل أبعاداً للتخطيط الإستراتيجي في هذه الدراسة، وذلك من خلال عدد من الدراسات والمصادر ومنها دراسة (الذبياني، 2024)، ودراسة (عمر، 2019)، وسيتم توضيحها على النحو الآتي:

#### المرحلة الأولى: التحليل البيئي:

إن التحليل البيئي هو مفتاح التخطيط الإستراتيجي من حيث التعرف على البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) لتحديد كفاءة المنظمة، وقدراتها المتميزة، وتحليل البيئة الخارجية، والتعرف على الموقف التنافسي للوقوف على (الفرص والتهديدات)

أو لا يتم إدراكها على أنها تمثل فرصاً أو قيوداً.  
(صقور، الصرن، 2018، 42)

### المرحلة الثانية: التوجه الإستراتيجي:

التوجه الإستراتيجي هو الرؤية العامة التي تحدد المسار طويل الأجل للمؤسسة، وتتمثل في الرؤية والرسالة والأهداف والقيم التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، مع تحديد الأساليب والموارد اللازمة للوصول إليها.

وهو عملية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية ومدى تكيف المنظمة معها. (السالم والنجار، 2002، 353)

وعليه يمكن تعريف التوجه الإستراتيجي أنه: عملية رسم المكانة المستقبلية في المؤسسة من خلال تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها وقيمها بما يتناسب مع إمكانياتها وقدراتها، في ظل تغيرات البيئة المحيطة.

ويتكون التوجه الإستراتيجي من الرؤية والرسالة والأهداف والقيم ويمكن توضيحها كما يلي:

#### أ- الرؤية:

تعرف رؤية المؤسسة أنها "وصف لطموحات المنظمة في المستقبل، وهي تتسم بالعمومية والشمول بدون تحديد الوسائل اللازمة للوصول إلى هذه الطموحات" (السكرانة، 2010، 157).

ويقصد بالرؤية أنها (فرج، 2008، 24) الصورة النهائية التي تريد المنظمة أن تكون عليها وهي الحلم والأمل الذي ترجوه وتسعى له، وهي الإحساس الذي يعبر عن شخصية المنظمة واتجاهها وهويتها، وتوصف الرؤية بأنها جيدة إذا كانت واضحة وشفافة

وملهمة ومكتوبة بشكل مختصر ومركز.  
(الذيباني، 2024، 194)

ومما سبق يمكن تعريف الرؤية أنها: المكانة التي تطمح المؤسسة الوصول إليها في المدى البعيد، والتي تعبر عن طموحاتها المستقبلية.

#### ب- الرسالة:

إن وجود أي منظمة يرتبط ارتباطاً قوياً بوجود رسالة معينة لتحقيقها، وهذه الرسالة تشتق من البيئة المحيطة بالمنظمة والمجتمع الذي تعيش فيه، وعادة ما تبدأ المنظمة برسالة محددة وواضحة، ولكن مع مرور الوقت وتغير أذواق المستهلكين، والتطور التكنولوجي وتغير تشكيلة المنتجات، وتعدد الأسواق فإن هذه الرسالة تتطلب بعض التغييرات والتعديلات حتى تتسجم مع المتغيرات التي تواجه المنظمة، وهي الغرض أو السبب في وجود المنظمة أو مبرر وجودها. (العريقي، 2017، 140)

وتعرف الرسالة أنها " الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها، وهي أيضاً تعبير عن الرؤية العامة من جهة، وتوصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة، ومنتجات، ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية" (ياسين، 2010، 41)

ويمكن تعريف الرسالة أنها: الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المؤسسة، والمبرر لوجودها واستمرارها، وهي التي تصف أنشطة المؤسسة، وقيمها، والخدمات التي تقدمها.

### ج- الأهداف الإستراتيجية:

تعرف الأهداف الإستراتيجية أنها: النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل من قبل المؤسسة.

إن وضع الأهداف يساعد في تحويل الرؤية الإستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء. كما تمثل شكلاً من أشكال التعهد والالتزام الإداري بتحقيق نتائج محددة أو الوصول إلى مستويات معينة من الأداء. ولذا يمكن اعتبار الأهداف بمثابة دعوة إلى التصرف الفعال وتحويل الطموحات إلى واقع ملموس. (حسين، عباس، 2018، 130)

### د- القيم التنظيمية

القيم التنظيمية: هي المبادئ والمعتقدات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة وتشكل ثقافتها وهويتها، وتعمل كإطار مرجعي لاتخاذ القرارات وتعزيز الانسجام بين العاملين، مما يسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتعزيز بيئة عمل إيجابية.

### المرحلة الثالثة: صياغة الإستراتيجية (الخيار الإستراتيجي):

صياغة الإستراتيجية هي من أهم مراحل التخطيط الإستراتيجي وهي تعطي الإجابة عن السؤال كيف نصل؟ وهي المرحلة التي يتم فيها تطوير الإستراتيجيات المناسبة وتوليدها لتحقيق أهداف المؤسسة بناء على التحليل البيئي، والتوجه الإستراتيجي، وموارد المؤسسة، ثم اختيار أفضل الإستراتيجيات التي تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية.

وعرف (الدوري، 2005، 173) الخيار الإستراتيجي أنه: اختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية، الذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة المنظمة وأهدافها

الإستراتيجية، ويتضمن القرار التركيز على بعض بدائل منتخبة، والقيام بتقويم تلك البدائل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الإستراتيجي الأكثر ملاءمة.

وعرف الخيار الإستراتيجي أنه: قرار اختيار من بين مجموعة من البدائل ويعدّ أفضلها لتحقيق أهداف المنظمة. (بن حبتور، 2004، 255).

ويمكن تعريف صياغة الإستراتيجية أنها: المرحلة التي يتم فيها تطوير وتوليد الإستراتيجيات للمؤسسة، واختيار البديل الأفضل من بين البدائل الإستراتيجية بما يتناسب مع إمكانيات المؤسسة وقدراتها ويحقق أهدافها.

وتتكون صياغة الإستراتيجية (الخيار الإستراتيجي) من ثلاث مراحل على النحو الآتي: -

#### أ- توليد البدائل الإستراتيجية

تتضمن هذه المرحلة توليد عدد من البدائل الإستراتيجية التي من خلالها يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها وتأتي هذه البدائل بناء على نتائج التحليل البيئي وتكون المؤسسة قادرة على تنفيذها.

#### ب- تقييم البدائل الإستراتيجية

في هذه المرحلة يتم تقييم البدائل الإستراتيجية المحددة، وتعتمد عملية تقييم البدائل الإستراتيجية على عدد من المعايير الكمية والنوعية التي تم وضعها سلفاً لإجراء عمليات التقييم.



## ج-اختيار البديل الأفضل

في هذه المرحلة يتم اختيار بديل إستراتيجي من بين البدائل الإستراتيجية ويعدّ أفضلها والذي يعبر عن رسالة المؤسسة ويحقق أهدافها ويتناسب مع قدراتها.

### ثانياً: الميزة التنافسية:

#### 1. مفهوم الميزة التنافسية:

برز مفهوم الميزة التنافسية بشكل واضح في مطلع الثمانينات حين قدم (Porter) مفهوم الإستراتيجيات التنافسية بين منظمات الأعمال وأشار إلى أن العامل الأهم والمحدد لنجاح منظمات الأعمال هو الموقف التنافسي لها حيث عرفها أنها "الطرق الجديدة التي تكتشفها المؤسسة والتي تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، بحيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، أي بمعنى آخر إحداث عملية إبداع في المؤسسة بمفهوم أوسع "معتمداً على تحليل الصناعة وتحليل القيمة في القطاع الصناعي (Porter,1995,48)

وتعرف الميزة التنافسية أنها "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية. (آدم، 2018، 175)

وتعد الميزة التنافسية "نتاج لسعي المنظمة واستعمالها لممتلكاتها، وقدرتها على الابتكار والتطوير، وإيجادها للبديل واكتشافها للجديد، وتستمد الميزة التنافسية

أهميتها من كونها أهم المتطلبات اللازم توفرها خلال المرحلة القادمة استعداداً لمرحلة حقة، وتحقيق الميزة التنافسية إذا كان المنتج مختلفاً عن الآخرين، واستخدام إستراتيجية التمايز والنجاح يكون بتحقيق الأرباح للقدرة على حماية التمايز من التقليد كي يستمر هذا النجاح" (أحمد، 2018، 70)

ومما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية أنها: قدرة المؤسسة على تحقيق تفوق على منافسيها من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة مضافة يصعب تقليدها أو تجاوزها، مما يمكن المؤسسة من تعزيز مكانتها في السوق، وجذب العملاء، وتحقيق نمو مستدام في بيئة الأعمال التنافسية.

#### 2. مفهوم الميزة التنافسية الجامعية:

الميزة التنافسية في الجامعات هي مجموعة المتغيرات المتعلقة بالابتكار والتجديد وجودة التخطيط والاهتمام بالعنصر البشري والتكنولوجيا وتقديم قيم إضافية للطلاب مثل: الخدمة المناسبة والاستجابة لحاجات الطلبة وغيرها والتي تكسب الجامعة القدرة على مواجهة حدة المنافسة مع غيرها من الجامعات. (الدهدار، 2006، 95)

ويمكن تعريف الميزة التنافسية في التعليم العالي على أنها: قدرة مؤسسات التعليم العالي على تقديم خدمة تعليمية وبحثية ذات جودة عالية من خلال تبني وتطبيق إستراتيجيات معينة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية لها تمكنها من تلبية متطلبات المجتمع وسوق العمل في صورة مخرجات تمتلك المعرفة ومهارات الإبداع والابتكار. (الحميدي، 2019، 452)

وتعرف الميزة التنافسية أنها: قدرة الجامعة على تحقيق التميز في أنشطتها التعليمية والبحثية والمجتمعية، بما يمكنها من الحصول على ترتيب متقدم في قوائم أفضل



لضمان حصة سوقية أكبر إلى جانب تحقيق تميز وتفوق عن المنافسين.

- التطور والتحسين المستمر لأداء المؤسسات الجامعية من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكار لتحقيق التميز على المؤسسات الجامعية المنافسة.

ويتضح مما سبق مدى أهمية الميزة التنافسية للجامعات بشكل عام وللجامعات اليمنية الأهلية بشكل خاص، وتتمثل في تعزيز المركز التنافسي للجامعات في التصنيفات المحلية والعالمية، مما يحسن السمعة الأكاديمية للجامعات محلياً وعالمياً. وبذلك تزيد الميزة التنافسية للجامعات من قدرتها على الإبداع والابتكار، وكفاءة وجودة الأنشطة والخدمات التي تقدمها.

#### 4. أبعاد الميزة التنافسية:

##### أ- الكفاءة:

تتمثل الكفاءة في الإنتاجية العالية بأقل التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للمدخلات لإنتاج مخرجات محددة، وكلما ارتفعت الكفاءة الإنتاجية للمنظمة مقارنة بغيرها كلما استطاعت المنظمة تحقيق مزايا تنافسية لها. (الحميدي، 2019، 452)

وتشير الكفاءة إلى "الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات/ المدخلات". (المغربي، 2013، 29)

ومما سبق يمكن تعريف الكفاءة بأنها تحقيق أقصى قدر من النتائج بأقل قدر من الموارد، من خلال

الجامعات على المستوى المحلي والدولي، ويؤدي إلى الوصول بها إلى المستويات العالمية (مصطفى وآخرون، 2019، 603)

ويرى (Porter, 2005, p, 14) أن الميزة التنافسية بالبيئة الجامعية تقوم على الأنشطة والبرامج ذات الجودة والكفاءة العالية التي تكفل للبيئة الجامعية حق التميز عن غيرها من الجامعات.

#### 3. أهمية الميزة التنافسية للجامعات:

الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية تعدّ العامل الأساسي الذي يحدد مدى قدرتها على التميز والإبداع في قطاع التعليم العالي، مما ينعكس إيجابياً على جودة التعليم، والبحث العلمي، وفرص الخريجين في سوق العمل، والجامعات التي تستثمر في تعزيز تنافسياتها تستطيع جذب الطلاب الموهوبين، وتحقيق تقدم في البحث العلمي، وتعزيز سمعتها على المستوى المحلي والدولي وهو ما يضمن لها النجاح والاستدامة على المدى الطويل.

وقد أورد (أبو حسين، 2022، 106) أن أهمية الميزة التنافسية للجامعات تتمثل فيما يلي:

- تساعد الجامعات على الارتقاء بنوعية مخرجاتها والخدمات التي تقدمها محلياً وعالمياً.

- خلق قيم جديدة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة الجامعية في أذهانهم.

- تجعلها أكثر قدرة على إرضاء المستفيدين وتقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة لجذب نوعية جديدة من المستفيدين.

- تحقيق التميز الإستراتيجي على الجامعات المنافسة في الخدمات التعليمية والبحثية المقدمة إلى العملاء

الاستخدام الأمثل للموارد في المؤسسة، دون التأثير على جودة الأداء أو المخرجات.

#### ب- الجودة:

تعد الجودة مصدراً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات، حيث أن تحقيق الجامعات لمستويات عالية من الجودة في عملياتها والخدمات التي تقدمها سيزيد من قيمة هذه الخدمات بالنسبة لعملائها والمستفيدين منها، مما يكسبها ميزة تنافسية أعلى من منافسيها وهو الأمر الذي يضمن للجامعات البقاء والاستمرار.

وقد عُرفت الجودة أنها "مستوى التفوق لمنتج يتصف بمجموعة من الصفات المطابقة للمواصفات المخطط لها التي تلبي حاجات العملاء ورغباتهم أو تتجاوزها، وبدون حدوث أي ضرر للمجتمع". (عايض، 2018، 34)

وعليه يمكن تعريف الجودة أنها: مدى تطابق المنتج أو الخدمة مع المعايير والمواصفات المحددة، وقدرته على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء أو تجاوزها، مما يسهم في تحقيق رضاهم وتعزيز القيمة المقدمة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال نشر ثقافة الجودة بين جميع العاملين في الجامعات والتأكيد بأنها مسؤولية جماعية وإشراكهم في التصور المستقبلي للجامعات، وتقديم خدمات ذات جودة وكفاءة وذات قيمة متميزة عن الجامعات المنافسة.

#### ج- الإبداع /التجديد:

ويعد الإبداع أو التجديد من أهم أبعاد تحقيق الميزة التنافسية، فهو يشير إلى عملية استحداث منتجات أو عمليات جديدة، وإلى كل تقدم يطرأ على منتجات المنظمة وهياكلها وأساليبها الإدارية وإستراتيجياتها (زعلان، 2017، 183).

ويرى (Russell & Millar, 2014, 80) أن الإبداع أو التجديد يشير إلى القدرة على تطبيق تكنولوجيا جديدة، وفي أسواق جديدة، وتقليل الوقت اللازم لتطوير المنتجات، وإدخال منتجات جديدة. ومن خلال ما سبق فإن الإبداع أو التجديد هو قدرة المؤسسة على استحداث خدمات أو عمليات جديدة ونوعية، وكل تقدم يطرأ على خدمات المؤسسة، وهياكلها وإستراتيجياتها وأساليبها الإدارية.

#### د- الاستجابة لحاجات العملاء:

إن المعرفة الدقيقة لاحتياجات العملاء ثم العمل على تلبيتها يمكن المؤسسات من تحقيق مزايا تنافسية، إذ أن الاستجابة للعملاء يعنى منح العملاء قيمة أكبر من خلال التطوير والتحسين المستمر في عمليات المؤسسة وخدماتها بالشكل الذي يلبي رغبات العملاء.

ويؤكد نجم (2003) أن الاستجابة لحاجات العميل تتحقق من خلال فكرة التركيز عليه، أي جعل العميل محور اهتمام المنظمة من القاعدة إلى القمة بمحاولة الإنصات له وإدراك احتياجاته ومتابعة المعلومات المرتدة عنه فيما يخص سلع وخدمات المنظمة، وتوقع طلبه وغيرها من الأمور من خلال نظم المعلومات التسويقية بالإضافة إلى محاولة جذب العملاء بشتى أنواع الدعاية والإشهار وإشباع حاجاتهم مع سرعة الاستجابة. (البشاري، 2020، 60)

وعليه يمكن تعريف الاستجابة لحاجات العملاء أنها: قدرة المؤسسة على فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم وتلبيتها بكفاءة وفاعلية، من خلال تقديم منتجات أو خدمات تلبي احتياجاتهم عبر التفاعل السريع، والجودة العالية، والتكيف مع التغيرات في السوق، مما يعزز

صياغة الإستراتيجية) والمتغير التابع الميزة التنافسية ويحتوي على 20 فقرة موزعة في أربعة أبعاد: (الكفاءة، الجودة، الإبداع والتجديد، الاستجابة لحاجات العملاء) ووُزعت (360) استبانة بزيادة (6.5%) عن حجم العينة البالغة (338) مفردة لتقادي الفقدان والضياح أو عدم الاستجابة، واسترد منها (301) استبانة بنسبة (89%)، واستبعد منها (13) استبانة، لعدم صالحيتها بسبب النقص في الاستجابة أو الاستجابات غير المنطقية والعشوائية، وحلت عدد (287) استبانة بنسبة (85%) من مجتمع الدراسة.

### التحليل الإحصائي

حللت بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 28، وعولجت القيم المفقودة، وتقييم بيانات الدراسة من حيث اتباعها التوزيع الطبيعي، وخلوها من القيم المتطرفة، واستخدمت الدراسة اختبار ليفين، لقياس التحيز في استجابة عينة الدراسة، كما استخدمت، التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية، ومؤشر الأهمية النسبية في الإحصاء الوصفي، واستخدمت الدراسة أيضًا الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد.

### ثبات أداة الدراسة

جدول رقم (1) يوضح ثبات أداة الدراسة

Cronbach's alpha	
0.866	الكفاءة
0.858	الجودة
0.894	الإبداع والتجديد

رضاهم وببني علاقات مستدامه معهم، بما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك بهدف وصف طبيعة علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة المتمثلة في (التخطيط الإستراتيجي) متغيرًا مستقلًا، و(الميزة التنافسية) متغيرًا تابعًا.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة، والتي مضى عليها أكثر من 15 سنة ومركزها الرئيسي في أمانة العاصمة، وبلغ إجمالي مجتمع الدراسة (8) جامعات وبعده (338) مفردة

### عينة الدراسة:

أستخدم المسح الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة للحصول على مفردات تمثل مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (338) موظفًا يمثلون عينة الدراسة.

### أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على 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 (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، الجامعة) وشمل الجزء الثاني المتغير المستقل التخطيط الإستراتيجي ويحتوي على 18 فقرة موزعة في ثلاثة أبعاد: (التحليل البيئي، التوجه الإستراتيجي،

الارتباط 0.861 وكانت قيمة الدلالة 0.000، مما يدل على دلالة إحصائية قوية عند مستوى معنوية أقل من 0.001. كذلك، تبين أن التوجه الإستراتيجي يرتبط بشكل قوي مع التخطيط الإستراتيجي بمعامل ارتباط بلغ 0.872 وقيمة دلالة 0.000، مما يعزز من صدق هذا البعد. أما صياغة الإستراتيجية فقد أظهرت علاقة ارتباط قوية أيضاً، حيث بلغ معامل الارتباط 0.795 مع قيمة دلالة 0.000، مما يعكس تأثيرها المهم في إطار التخطيط الإستراتيجي. تشير هذه النتائج إلى صدق المقياس وأنها تقيس ما وضعت لقياسه.

جدول رقم (3) يوضح صدق أداة الدراسة للمتغير التابع

Correlations		
الميزة التنافسية		
معامل الارتباط	الدلالة	
875.	000.	الكفاءة
841.	000.	الجودة
896.	000.	الإبداع والتجديد
876.	000.	الاستجابة لحاجات العملاء

كشفت النتائج عن علاقات ارتباط قوية بين الكفاءة والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.875 وقيمة الدلالة 0.000، مما يشير إلى صدق الأداة في قياس هذا البعد. وبالمثل، أظهر بعد الجودة ارتباطاً قوياً بالميزة التنافسية بمعامل ارتباط بلغ 0.841 وقيمة دلالة 0.000. من جانب آخر، كان الإبداع والتجديد البعد الأكثر ارتباطاً بالميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.896، مما يعكس دوره الحاسم في تعزيز الميزة التنافسية. وأخيراً، أظهرت الاستجابة

0.893	الاستجابة لحاجات العملاء
0.857	التحليل البيئي
0.864	التوجه الإستراتيجي
0.863	صياغة الإستراتيجية

من الجدول (1) أظهرت نتائج اختبار الثبات لأداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) أن الأداة تمتاز بمستوى عالٍ من الموثوقية والاتساق الداخلي في قياس مختلف الأبعاد المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية. جاءت قيم الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة أكبر من 0.700، مما يشير إلى اتساق جيد في قياس هذه الأبعاد بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن أداة الدراسة تمتاز بثبات وموثوقية عالية عبر مختلف الأبعاد التي قيست، مما يعزز من الثقة في النتائج المستخلصة ويوفر دليلاً قوياً لتحليل البيانات بشكل موثوق ودقيق.

صدق أداة الدراسة

جدول رقم (2) يوضح صدق أداة الدراسة للمتغير المستقل

Correlations		
التخطيط الإستراتيجي		
معامل الارتباط	الدلالة	
861.	000.	التحليل البيئي
872.	000.	التوجه الإستراتيجي
795.	000.	صياغة الإستراتيجية

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين التحليل البيئي والتخطيط الإستراتيجي، حيث بلغ معامل

جدول رقم (5) المتغيرات الديمغرافية

النسبة	العدد		
80.1%	230	ذكر	النوع
19.9%	57	أنثى	
100%	287	الإجمالي	
9.8%	28	20-30	العمر
40.4%	116	31-40	
38.0%	109	41-50	
11.8%	34	أكثر من 50 سنة	
100%	287	الإجمالي	
17.4%	50	بكالوريوس	المستوى التعليمي
37.6%	108	ماجستير	
44.9%	129	دكتوراه	
100%	287	الإجمالي	
12.5%	36	5 سنوات فأقل	سنوات الخدمة
27.9%	80	5-10 سنوات	
35.9%	103	11-15 سنة	
23.7%	68	أكثر من 15 سنة	
100%	287	الإجمالي	
0.7%	2	رئيس جامعة/ نائب	المسمى الوظيفي
15.0%	43	عميد كلية / نائب	
1.4%	4	أمين عام	
17.4%	50	مدير إدارة	

لحاجات العملاء ارتباطاً قوياً أيضاً بالميزة التنافسية بمعامل ارتباط بلغ 0.876 وقيمة دلالة 0.000. تشير هذه النتائج إلى صدق المقياس وأنها تقيس ما وضعت لقياسه.

### التوزيع الطبيعي

حلل التوزيع الطبيعي للبيانات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، والميزة التنافسية باستخدام قيم الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis). وفقاً للمعايير المتبعة، يُعتبر التوزيع طبيعياً إذا كانت قيم الالتواء بين -2 و +2، وقيم التفلطح بين -7 و +7.

جدول رقم (4) يوضح التوزيع الطبيعي

التفلطح Kurtosis	الالتواء Skewness	
.847	-.543	التخطيط الإستراتيجي
.111	-.557	الميزة التنافسية

من الجدول (4) تظهر نتائج تحليل التوزيع الطبيعي للبيانات المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، والميزة التنافسية قيم الالتواء والتفلطح ضمن النطاقات المقبولة، مما يشير إلى أن التوزيع العام للبيانات قريب من التوزيع الطبيعي. وبالتالي، تعزز هذه النتائج من موثوقية التحليلات الإحصائية والنتائج المستخلصة من الدراسة.

### المتغيرات الديمغرافية

أظهرت البيانات الديموغرافية للمشاركين في الدراسة تنوعاً في النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي

رئيس قسم أكاديمي أو مسؤول برنامج	102	35.5%
رئيس قسم إداري	86	30.0%
الإجمالي	287	100%

درجة الماجستير، في حين بلغت نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس 17.4%. أما بالنسبة لسنوات الخدمة، كانت الفئة الأكبر هي من عملوا لمدة تتراوح بين 11 و 15 سنة بنسبة 35.9%، تليها فئة من عملوا بين 5 و 10 سنوات بنسبة 27.9%. ومن حيث المسمى الوظيفي، شكل رؤساء الأقسام الأكاديمية أو المسؤولين عن البرامج النسبة الأكبر بنسبة 35.5%، تليها رؤساء الأقسام الإدارية بنسبة 30%، في حين كانت الفئات الأقل تمثيلاً تشمل رؤساء الجامعات أو نوابهم بنسبة 0.7%، وأمناء الجامعات بنسبة 1.4%.

#### الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة التخطيط الإستراتيجي

جدول رقم (6) الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل

المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
5.693	0.774	81.3%	مرتفع
5.947	0.645	85.0%	مرتفع
5.551	0.744	79.3%	مرتفع
5.766	0.600	82.4%	مرتفع

متوسط بلغ (5.693) وانحراف معياري (0.774) وأهمية نسبية 81.3%. وهذا يدل على إدراك الجامعات لأهمية دراسة العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر في قدرتها التنافسية. أما "صياغة الإستراتيجية" فقد حصل على أقل متوسط (5.551) مع انحراف معياري (0.744) بأهمية نسبية 79.3%. بشكل عام، بلغ المتوسط الكلي للتخطيط الإستراتيجي (5.766) مع انحراف معياري (0.600) وبأهمية نسبية بلغت

من الجدول (5) شكل الذكور نسبة 80.1% من العينة مقابل 19.9% للإناث. وبالنسبة للفئة العمرية، كانت الفئة الأكثر تمثيلاً هي من 31 إلى 40 سنة بنسبة 40.4%، تليها الفئة من 41 إلى 50 سنة بنسبة 38%، بينما كانت الفئة الأقل تمثيلاً هي الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة بنسبة 9.8%. أما فيما يتعلق بالمستوى التعليمي، حصل 44.9% من المشاركين على درجة الدكتوراه، و 37.6% يحملون

من الجدول (6) أظهرت نتائج التحليل المتعلقة بالمتغير المستقل "التخطيط الإستراتيجي" أن هناك تقييماً إيجابياً لكل جوانب التخطيط الإستراتيجي في الجامعة. فقد حصل بُعد "التوجه الإستراتيجي" على أعلى متوسط (5.947) وانحراف معياري (0.645)، مما يعكس أهمية وضوح التوجه الإستراتيجي بأهمية نسبية بلغت 85%، وهذا يدل على أن الجامعات الأهلية اليمنية تولي اهتماماً كبيراً لرسم رؤية واضحة، وتحديد الأهداف الإستراتيجية. بينما جاء بُعد "التحليل البيئي" بتقييم

82.4%، ما يشير إلى أن التخطيط الإستراتيجي يعدّ الميزة التنافسية مرتفعاً في تقييم المشاركين.

ويمكن تفسير التقييم الإيجابي لجميع أبعاد التخطيط الإستراتيجي أنه يعكس وعي قيادة الجامعات بأهمية التخطيط الإستراتيجي في تعزيز ميزتها التنافسية.

جدول رقم (7) الإحصاء الوصفي للمتغير التابع

المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي	
5.634	0.858	80.5%	مرتفع	الكفاءة
5.719	0.729	81.7%	مرتفع	الجودة
5.559	0.904	79.4%	مرتفع	الإبداع والتجديد
5.343	0.936	76.3%	مرتفع	الاستجابة لحاجات العملاء
5.564	0.749	79.5%	مرتفع	الميزة التنافسية

بلغت 80.5%. في حين بلغ المتوسط الكلي لبُعد "الميزة التنافسية" (5.564) مع انحراف معياري (0.749) وبأهمية نسبية بلغت 79.5%، مما يشير إلى أن الميزة التنافسية في الجامعة تعد مرتفعة وفقاً لآراء المشاركين.

#### اختبار فرضيات الدراسة

##### الفرضية الرئيسية

يوجد أثر دال إحصائياً للتخطيط الإستراتيجي على تحسين الميزة التنافسية في الجامعة الأهلية اليمنية

أظهرت نتائج التحليل المتعلقة بالمتغير التابع "الميزة التنافسية" أن جميع الأبعاد حصلت على تقييمات مرتفعة من المشاركين. حيث حقق بُعد "الجودة" أعلى متوسط (5.719) مع انحراف معياري (0.729)، وبأهمية نسبية بلغت 81.7%، مما يشير إلى أن الجودة تُعد من أبرز العناصر التي تسهم في تعزيز الميزة التنافسية. أما "الاستجابة لحاجات العملاء" فقد حصلت على أدنى متوسط (5.343) مع انحراف معياري (0.936) وأهمية نسبية بلغت 76.3%. وجاء بُعد "الكفاءة" بمتوسط (5.634) وانحراف معياري (0.858) وأهمية نسبية

جدول رقم (8) يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

ملخص النموذج				تباين الانحدار		معاملات الانحدار	
معامل الارتباط	معامل التحديد	ف	الدالة	معامل الانحدار	بيتا	ت	الدالة
<sup>a</sup> 659.	434.	218.372	<sup>b</sup> 001.>	823.	659.	14.777	001.>



المتغير المستقل: التخطيط الإستراتيجي، المتغير التابع: الميزة التنافسية

(Beta) المعياري 0.659، وهو ما يعزز دلالة التأثير الإيجابي القوي للتخطيط الإستراتيجي. بالإضافة إلى ذلك، كانت قيمة  $t$  14.777 مع قيمة احتمالية أقل من 0.001، مما يشير إلى أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عالية.

بناءً على هذه النتائج، يمكن التأكيد على أن التخطيط الإستراتيجي يؤدي دوراً محورياً في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة الأهلية اليمنية، مما يبرز أهمية تبني إستراتيجيات تخطيطية فعالة في تعزيز الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة العبسي، علي (2024) التي توصلت إلى وجود أثر للتخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الإسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية، ودراسة Mulyaningsih, Mulyaningsih, et al (2023) التي توصلت إلى وجود تأثير للتخطيط الإستراتيجي على الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في سوكابومي، إندونيسيا. ودراسة عياصرة، الكبيسي (2018) التي أثبتت وجود دور متوسط للتخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة الأردنية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير دال إحصائياً للتخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية. وفقاً لتحليل الانحدار، أظهر النموذج ارتباطاً قوياً بين التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R$ ) 0.659، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية. كما بينت النتائج أن التخطيط الإستراتيجي يفسر ما نسبته 43.4% من التباين في تحقيق الميزة التنافسية، وفقاً للقيمة التربيعية لمعامل الارتباط ( $R^2 = 0.434$ )، وهو ما يعزز أهمية التخطيط الإستراتيجي في تحقيق هذه الميزة التنافسية.

عند تحليل التباين (ANOVA)، تبين أن قيمة ( $F$ ) بلغت 218.372، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001، مما يدل على أن النموذج المستخدم في الدراسة ذو دلالة إحصائية قوية. وبهذا، يمكن استنتاج أن التخطيط الإستراتيجي يسهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية.

أما بالنسبة لمعاملات الانحدار، فقد أظهرت النتائج أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري للتخطيط الإستراتيجي بلغت 0.823، مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في التخطيط الإستراتيجي تؤدي إلى زيادة مقدارها 0.823 في الميزة التنافسية. كما بلغت قيمة

## اختبار الفرضيات الفرعية

جدول رقم (9) يبين نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

معامل تنضم الثابتين	معاملات الانحدار					تباين الانحدار (ANOVA)		ملخص النموذج		
	الدالة	T	Beta	B	البعد	الدالة	f	معامل التحديد	معامل الارتباط	معمل
1.974	001.>	5.523	339.	328.	التحليل البيئي	b001.>	80.519	455.	460.	a679.
1.703	035.	2.120	121.	140.	التوجه الإستراتيجي					
1.608	001.>	5.946	329.	331.	صياغة الإستراتيجية					
المتغير التابع: الميزة التنافسية										

فيما يتعلق بمعاملات الانحدار، أظهرت النتائج أن التحليل البيئي له تأثير إيجابي ودال إحصائيًا على الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل (B) غير المعياري 0.328، ومعامل (Beta) المعياري 0.339، وكانت قيمة 5.523 (t) مع قيمة احتمالية أقل من 0.001، مما يشير إلى قوة التأثير الإحصائي.

أما التوجه الإستراتيجي، فقد بلغ معامل (B) غير المعياري 0.140، ومعامل (Beta) المعياري 0.121، مما يشير إلى تأثير إيجابي متوسط. وبلغت قيمة (t) 2.120 مع قيمة احتمالية 0.035، مما يدل على دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن صياغة الإستراتيجية تؤدي دورًا مهمًا في تحسين الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل (B) غير المعياري 0.331، ومعامل (Beta) المعياري 0.329، وكانت قيمة 5.946 (t) مع قيمة احتمالية أقل من 0.001، مما يعكس تأثيرًا إيجابيًا ودالًا إحصائيًا.

أظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية أن التحليل البيئي، التوجه الإستراتيجي، وصياغة الإستراتيجية لها تأثير دال إحصائيًا على تحسين الميزة التنافسية في الجامعة الأهلية اليمنية. حيث أشار ملخص النموذج إلى أن معامل الارتباط (R) بلغ 0.679، مما يعكس وجود علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة (التحليل البيئي، التوجه الإستراتيجي، وصياغة الإستراتيجية) والميزة التنافسية. كما أوضحت النتائج أن هذه المتغيرات تفسر 46% من التباين في الميزة التنافسية، وفقًا للقيمة التربيعية لمعامل الارتباط  $R^2 = 0.460$ ، وقيمة معامل التحديد المصحح تساوي 0.455 مما يعزز أهمية هذه العوامل في تحقيق الميزة التنافسية.

أظهر تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) بلغت 80.519، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية أقل من 0.001، مما يؤكد على دلالة النموذج المستخدم، مما يشير إلى أن النموذج يفسر جزءًا كبيرًا من التباين في الميزة التنافسية.

أخيراً، كانت قيم **VIF** تتراوح بين 1.608 و1.974، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعدد خطي بين المتغيرات المستقلة، وبالتالي يدعم استنتاج أن التحليل البيئي، التوجه الإستراتيجي، وصياغة الإستراتيجية تؤثر بشكل كبير وإيجابي على الميزة التنافسية، مما يؤكد على أهمية هذه العوامل في تعزيز الأداء التنافسي للجامعة الأهلية اليمنية.

اتفقت هذه الدراسة مع عدد من الدراسات ومنها دراسة المواضي، قاعود (2022) التي توصلت إلى وجود أثر للتوجه الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، ودراسة ابن لغصيم، الزعبي (2020) التي توصلت إلى وجود أثر للتوجه الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، ودراسة بركامي، بن عبد الكريم (2020) التي توصلت إلى وجود علاقة قوية بين بناء الميزة التنافسية وتطويرها بأدوات التحليل الإستراتيجي، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة دراسة العبسي، علي (2024) الذي توصلت إلى عدم وجود تأثير لبُعد التوجه الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات صناعة الإسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية.

### الاستنتاجات

استناداً إلى نتائج التحليل الوصفي والإحصائي للمتغيرات المدروسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات المهمة التي تسلط الضوء على دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الميزة التنافسية للجامعات الأهلية اليمنية وهي كما يلي:

1. إن الجامعات الأهلية اليمنية تتمتع بمستوى عالٍ من التخطيط الإستراتيجي، وأظهر بُعد "التوجه

الإستراتيجي" الأداء الأفضل مما يشير إلى أهمية وضوح الرؤية والرسالة في الجامعات. هذه النتائج تدعم أهمية التخطيط الشامل في تحقيق أهداف الجامعة وتوجيه أنشطتها المستقبلية.

2. حققت الميزة التنافسية مستويات مرتفعة بناءً على تقييم المشاركين. وجاء بُعد "الجودة" في المرتبة الأولى مما يعكس تركيز الجامعات على تحسين جودة خدماتها وبرامجها التعليمية. في المقابل، كانت "الاستجابة لحاجات العملاء" البعد الأقل، مما يشير إلى أن الجامعات قد تحتاج إلى تعزيز قدرتها على تلبية احتياجات العملاء المتغيرة بشكل أسرع.

3. إن هناك تأثير دال إحصائياً للتخطيط الإستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية، وقد تفاوت تأثير أبعاد التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، فقد كانت صياغة الإستراتيجية الأعلى تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية، يليه بعد التحليل البيئي، وأخيراً كان بعد التوجه الإستراتيجي، الأقل تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية.

### التوصيات

بناءً على الاستنتاجات المستخلصة من الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية لتعزيز الأداء الإستراتيجي والقدرة التنافسية للجامعات:

1. تعزيز الإستراتيجيات الحالية: ينبغي على الجامعات الاستمرار في تحسين التوجه الإستراتيجي وتطوير الرؤية والرسالة بحيث تشمل آليات تضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية. يجب أيضاً التركيز على

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

- [1] ابن لغيصم، سعود عبد الله، الزعبي، خالد. (2020). أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لإستراتيجيات الريادة دراسة ميدانية لجامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية: مجلة البحوث التجارية، 42 (2)، 203-247.
- [2] أبو حسين، ولاء محمد رضا حافظ. (2022). الذكاء الأخلاقي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الجامعية، مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد، العدد 38، ابريل 2022م
- [3] أبو زعيتر، لينا محمد. (2019). متطلبات استدامة الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية وعلاقتها بممارسة عمداء الكليات للتخطيط الإستراتيجي: 416-454.
- [4] أبو هادي، أحمد جابر. (2019). أثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال إستراتيجيات الريادة. (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- [5] أحمد، سعدية إبراهيم. (2018). الدور الوسيط للتغيير الإداري في العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية للشركات الصناعية العاملة بالسودان (أطروحة دكتوراه غيور منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- [6] أحمد، محمد مختار إبراهيم، محمد، هدى على عبد الواحد. (2019). الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية: مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ملحق (1) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 20، (1)، 25-70.
- [7] آدم، أحمد محمد عثمان. (2018). دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية. القاهرة، المجموعة الع ربية للتدريب والنشر.
- [8] أميمة حلمي مصطفى، وآخرون. (2019). تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة طنطا في ضوء مدخل

تبنى إستراتيجيات مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

2. تحسين استجابة الجامعات لحاجات العملاء: رغم الأداء الجيد في العديد من أبعاد الميزة التنافسية، هناك حاجة لزيادة تركيز الجامعات على تحسين استجابتها لاحتياجات العملاء، سواء من خلال تعزيز نظم الشكاوى أو تحسين التواصل مع الأطراف ذات العلاقة.
3. التركيز على الابتكار والتجديد: ينبغي تعزيز جهود الابتكار من خلال توفير الموارد التي تشجع العاملين على الإبداع. كما أن تطوير البرامج التعليمية بحيث تتماشى مع احتياجات سوق العمل يعد ضرورة ملحة في ضوء التحديات التنافسية المتزايدة.
4. الاستمرار في تحسين الجودة: بالنظر إلى أن الجودة هي البعد الأكثر تأثيراً على الميزة التنافسية، يجب أن تستمر الجامعات في تطبيق معايير الجودة في جميع برامجها التعليمية وخدماتها. الاعتماد على التحسين المستمر سيكون عنصراً حاسماً في ضمان تحقيق توقعات العملاء.
5. توسيع مشاركة الموظفين في عمليات التخطيط الإستراتيجي: يجب على الجامعات تعزيز مشاركة العاملين في عمليات التخطيط الإستراتيجي، حيث يمكن أن يسهم هذا في توليد أفكار جديدة وزيادة الانتماء المؤسسي مما يعزز فعالية تنفيذ الخطط.

الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، فلسطين. [18] الدهدار، مروان حمودة (2006). العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

[19] الدوري، زكريا (2005). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

[20] الديراوي، أيمن حسن. (2017). أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة: مجلة الاقتصاد والإدارة، الجامعة الإسلامية غزة، 25 (3)، 76-98.

[21] الذيباني، عمار قائد قائد. (2024). التخطيط الإستراتيجي وأثره على التميز الإداري في الجامعات الأهلية اليمنية. مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية. 5(9)، 186-217، اليمن.

[22] الرشدي، بدر عوض لزوم. (2019). مدخل الميزة التنافسية وإستراتيجياتها دراسة تحليلية ورؤية تكاملية: مجلة كلية التربية ببنها، 120 (1)، 389-405.

[23] الرشدي، فيصل فهد. 2018م. دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة الكويت في ضوء الخطة الإستراتيجية (2018-2022)، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 23(2)، 461-504.

[24] زعلان، عبد الفتاح جاسم. 2017م. استخدام الذكاء التسويقي لتحفيز الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة من خلال الرصد البيئي، دراسة تحليلية لأراء عينة مدن مدراء شركة زين للاتصالات في العراق، مجلد جامعة كربلاء العلمية، العراق، 15(3)، 170-199.

[25] السالم، مؤيد سعيد سلمان، والنجار، فايز (2002)، العلاقة بين وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة: دراسة

التخطيط الإستراتيجي. مجلة كلية التربية. كلية التربية، جامعة طنطا، 73، 1.

[9] أمينة محمود حسين، أمل عبد الحكم عباس. (2018). الإدارة الإستراتيجية. الطبعة الأولى، القاهرة.

[10] 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.

[11] بن حبتور، عبد العزيز. (2004). الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

[12] ثابت، وائل محمد. (2021). أثر التخطيط الإستراتيجي على الاستدامة المؤسسية للجامعات الفلسطينية الناشئة: مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 58 (6)، 2012.

[13] جاد، حاتم فرغلي ضاحي. (2021). التخطيط الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية الجامعية: آلية مقترحة لضمان الجودة: المؤتمر الدولي 2021م حول ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، كلية التربية جامعة أسوان، مصر.

[14] الحسيني، فلاح حسن عداي. (2006). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة: (الطبعة الثانية). دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

[15] الحميدي، منال حسين. (2019). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف. المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، 33 (5)، 2019.

[16] الحنيطي، أحمد يوسف، والقعيد، مرزوق عايد. (2019). أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، 15 (1)، 1-20.

[17] الحيلة، آمال عبد المجيد، المصري، مروان وليد، طافش، أحمد محمد. (2020). درجة مساهمة القدرات الديناميكية في تحسين قدرات ذكاء الأعمال: دراسة تطبيقية على

- [35] علي، علي محمد عليان (2013)، متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي وجهة النظر القائمة على الموارد (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- [36] علي، غزيباون، إلياس، منصر. (2022). مساهمة مقارنة القدرات الديناميكية في حل الادارة الإستراتيجية: مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 61(20)، 153-171.
- [37] العماري، عبد الكريم علي ناجي (2017)، أثر التوجه الإستراتيجي على الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية"، (رسالة ماجستير)، جامعة الاندلس للعلوم والتقنية، اليمن.
- [38] عمر، حسن محمد عمر (2019)، التخطيط الإستراتيجي وأثر في أداء الجامعات اليمنية من خلال المرونة الإستراتيجية: (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- [39] عياصرة، معن محمود، الكبسي، جمعة. (2018). التخطيط الإستراتيجي بالجامعات الخاصة لتحقيق الميزة التنافسية وعلاقتها بتنمية المجتمع. جرش للبحوث والدراسات، 19 (1)، 2018.
- [40] الكامل، خير الله أحمد قايد (2019)، أثر إدارة التميز في الميزة التنافسية بالتطبيق على الجامعات الأهلية اليمنية: رسالة دكتوراه، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، السودان.
- [41] مجد صفور، رعد الصرن. (2018). الإدارة الإستراتيجية: الجامعة السورية الافتراضية، سوريا.
- [42] المخلافي، مازن محمد سرحان (2016)، أثر التحليل البيئي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية اليمنية". (رسالة ماجستير)، جامعة قناة السويس، مصر.
- [43] مغربة، فهد صالح قاسم، السوداني، مبروك صالح، قحوان، محمد قاسم. (2024). أثر التخطيط الإستراتيجي في تعزيز استدامة التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية ميدانية في محافظة إربد، دراسات - العلوم الإدارية، 29(2)، 347-371.
- [26] سعيد، فيصل هزاع قايد، (2020)، أثر الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المرونة الإستراتيجية. (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- [27] السكارنة، بلال. (2010). التخطيط الإستراتيجي: دار المسيرة، عمان، الأردن.
- [28] سليم، هانم خالد محمد. (2020). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم النوعي بمصر دراسة حالة لكلية التربية النوعية جامعة الزقازيق، المجلة التربوية- كلية التربية- جامعة سوهاج، 78(78)، 1831-1940.
- [29] عايض، عبد اللطيف مصلح محمد. (2018). إدارة الإنتاج والعمليات المتقدمة: (الطبعة الأولى)، مركز الأمين للنشر والتوزيع: صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [30] عبد اللاه، هبه على حسن. (2021). التمكين المهني مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمعلم دراسة ميدانية: المجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية التربية، جامعة أسيوط، 3(1)، 221-255.
- [31] العبسي، عدنان محمد عبدا لجبار، علي، محمد عبد الرشيد. (2024). أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات صناعة الإسمنت الخاص في الجمهورية اليمنية: مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3(3)، 383-421.
- [32] العريقي، منصور محمود إسماعيل. (2014). الإدارة الإستراتيجية: مركز الأمين للنشر والتوزيع: صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [33] العريقي، منصور محمود إسماعيل. (2017). الإدارة الإستراتيجية: مركز الأمين للنشر والتوزيع: صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- [34] عساف، محمد عبد المجيد. (2021). العوامل المؤثرة في استدامة الميزة التنافسية للمدارس الثانوية بمحافظة غزة فلسطين: مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية والأرطوفونيا، 1(2)، 96-117.



## ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

- [1] Aini, N. (2024). Innovation and Strategic Planning in Education: Realizing Sustainable and Competitive Education. Transformation in Islamic Management and Education Journal, 1(1), 11–21.
- [2] Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2011). Essentials of strategic management (3rd ed.). Massachusetts: Cengage Learning.
- [3] Hunger, J.D. and Wheelen, T.L. (1997)"strategic management" 6 th edition, an imprint of Addison Wesley longman.inc.
- [4] Johnson, J. (2004): Strategic Planning in the Millard Public Schools (1989-2003),
- [5] Mawaddah, R. (2020). The reality of strategic planning in the Faculties of Educational Sciences in the private Jordanian universities and its relationship to academic excellence [Article, Zarqa University, Jordan]
- [6] Mulyaningsih, M., Danial, R., Komariah, K., Firdausijah, R. T., & Yuniarti, Y. (2023). The effect of strategic planning on competitive advantages of small and medium enterprises. 411-416Management Science Letters, 11.
- [7] Nghihangwa, M. (2007). An Assessment of The Strategic Planning and Management of The University of Namibia (Master thesis). University of Namibia, Namibia, Southern Africa.
- [8] Policastro, Michael, (2003) "Introduction to strategic planning", SBA, U.S. Small Business Administration.
- [9] Porter, M. (1998). Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, NY: Free Press.
- [10] Porter, Q. (2005). Internet & Competitive Advantage: An empirical study of UK retail banking sector. Doctor of Philosophy. University of Warwick.
- [11] Russell, Suzana & Millar, Harvey, (2014), Competitive priorities of manufacturing firms in the Caribbean, IOSR, Journal of Business and Management (IOSR-BM), 16, (10), 72-82.
- [12] Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. Dynamic capabilities and strategic management. Strategic management journal. (1997).
- اليمنية. مجلة جامعة المهرة للعلوم الإنسانية، (16)، 459-495.
- [44] المغربي، عبد الحميد. (2013). الإدارة الإستراتيجية: الأصول العلمية، والتوجهات المستقبلية، والتطبيقات العملية. الطائف: إدارة النشر العلمي.
- [45] المواضية، سامي، أبو قاعود، غازي. (2022). أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية: مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 37، (4)، 2022.
- [46] موسى، صديق أحمد موسى، لاشين، عبد العاطي، الطبال، عبد الله عبد الله. (2021). أثر إدارة المواهب في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة دراسة ميدانية: المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12، (2)، 591-550.
- [47] النشمي، مراد محمد، والدعيس، هدى احمد. (2017). الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 10، (29)، 181 – 199.
- [48] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2010)، تشريعات التعليم العالي والبحث العلمي: قانون رقوم (13) لسنة 2010، صنعاء، اليمن.
- [49] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2014)، دليل التعليم العالي، الإدارة العامة لتطوير مؤسسات التعليم العالي، صنعاء، اليمن.
- [50] ياسين، سعد غالب. (2010). الإدارة الإستراتيجية. دار اليازوري العلمية للتوزيع والنشر، عمان، الأردن.
- [51] يوسف، صوار، وزقاي، حميدي. (2016). قياس أثر التخطيط الإستراتيجي التسويقي وتحسين مستوى الأداء على زيادة الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على مؤسسات الاتصالات ولاية سعيدة، مجلة المشكاة في الاقتصاد، التنمية والقانون، الجزائر، العدد 2، 41- 55.