

Requirements for Achieving a Competitive Advantage in Yemeni Public Universities

متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية

mattlbaat tahqeeq almayza attanaafsya fee aljaam'at alyamnya
alhakoumya

حنان محمد الشامى¹، أحمد غالب الهوب²

HANAN MOHAMED ALSHAMI – AHMED GHALEB ALHOOB

¹ طالبة دكتوراه – قسم الإدارة والتخطيط التربوي – كلية التربية – جامعة ذمار – اليمن

hananalshamialshami@gmail.com

² استاذ الادارة التربوية – كلية التربية – جامعة إب – اليمن haboob1959@gmail.com

تاريخ النشر: 2025/6/11

تاريخ القبول: 2025/5/7

تاريخ الاستلام: 2025/4/22

Abstract : The aim of the research aim is to determine the requirements for achieving competitive advantage in Yemeni universities from the point of view of experts specializing in the subject of the research. the researchers used the Delphi method by selecting a purposive sample consisting of (25) experts. The research results are the requirements for achieving competitive advantage came to a high degree, the order of the requirements was the requirements of quality and academic accreditation came in first rank with an arithmetic mean of (2.764) and an agreement rate of (92.13%), followed by creativity and innovation in second place with an arithmetic mean of (2.76) and an agreement rate of (92.12%), and in third rank administrative with an arithmetic mean of (2.744) and an agreement rate of (91.46%), and in fourth rank infrastructure and information technology with an arithmetic mean of (2.53) and an agreement rate of (84.33%), human requirements in fifth rank with an arithmetic mean of (2.52) and an agreement rate of (84%).

Keywords: Requirements - Competitive advantage - Yemeni Public universities.

ملخص: هدف البحث الحالي إلى تحديد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر الخبراء المتخصصين في موضوع البحث، ولتحقيق الهدف العام والأهداف الفرعية للبحث استخدم الباحثان أسلوب دلفي من خلال اختيار عينة قصدية تكونت من (25) خبيراً من الجامعات اليمنية الحكومية، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أن متطلبات تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر الخبراء جاءت بدرجة اتفاق مرتفعة، حيث حصلت متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.764) ونسبة اتفاق (92.13%)، ويليهما في المرتبة الثانية متطلبات الإبداع والابتكار بمتوسط حسابي بلغ (2.76) ونسبة اتفاق بلغت (92.12%)، وحلت في المرتبة الثالثة المتطلبات الإدارية بمتوسط حسابي بلغ (2.744) ونسبة اتفاق بلغت (91.46%)، ويليهما في المرتبة الرابعة متطلبات البنية التحتية وتقنية المعلومات بمتوسط حسابي بلغ (2.53) ونسبة اتفاق (84.33%)، وجاءت المتطلبات البشرية في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (2.52) ونسبة اتفاق (84%).

الكلمات المفتاحية: المتطلبات - الميزة التنافسية - الجامعات اليمنية الحكومية.

1. مقدمة:

يُعَدُّ التعليم العالي ركيزةً أساسيةً ومحورًا فاعلاً لمحاكاة طموحات المجتمعات وتلبية متطلبات التنمية المستدامة في ظل التغيرات السريعة معرفيًا واقتصاديًا، صانعًا بذلك جيلًا قادرًا على قيادة المجتمعات نحو التميز على جميع الأصعدة: الاقتصادية والمعرفية والسياسية؛ الأمر الذي دفع الدول إلى منافسة عالمية محتدمة لرفع مستوى التعليم وتجويده (الملحم، 2020، ص2؛ الرياشي، 2025). وتواجه الجامعات حاليًا تحديات متسارعة ومتزايدة نتيجة التقدم العلمي والتكنولوجي والثورة المعرفية، فضلًا عن التحولات الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية التي تشهدها الحياة المعاصرة. مما يستلزم منها مواكبة هذه التطورات عبر السعي المستمر نحو تجويد وتطوير أنظمتها التعليمية والإدارية، لتحقيق التميز والتنافسية محليًا ودوليًا (رحب، 2023، ص2؛ عايض، وأبو هادي، 2019).

ولعل موضوع الميزة التنافسية من القضايا التي حظيت باهتمام القيادات العاملة في مؤسسات التعليم العالي، وذلك نتيجةً طبيعيةً للدور الحيوي الذي تلعبه الجامعات في صناعة رأس المال البشري، مما دفع إدارة التعليم العالي إلى التحول نحو أساليب إدارية متطورة؛ فنجاح التعليم الجامعي مرتبط بنجاح إدارته وقدرتها على تحقيق أهدافه بجودة وتميز، ويظهر ذلك من خلال تحقيقها لمخرجات عالية الجودة قادرة على دفع عجلة التطور والتقدم، إضافةً إلى رفع قدرتها التنافسية لأعلى المستويات، ولا يمكن أن تؤدي ثمارها إلا بالاعتماد على منهجية تستند إلى مداخل إدارية حديثة وفي طليعتها إدارة التميز. لذا، بات من الضروري أن تعرف الجامعات المتطلبات التي من خلالها الوصول إلى الميزة التنافسية وتحقيق التطوير الإداري الجامعي (الزهراني، 2011، ص55؛ هزاع، 2024).

حيث يُعَدُّ مدخل تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات منصةً لتحقيق تميزها وتقدمها، وذلك من خلال وظائفها الأساسية (التعليم - البحث العلمي - خدمة المجتمع). حيث إن التعليم الجامعي يجب أن يكون تعليمًا متميزًا من أجل الحرية والثقافة والإبداع. لذلك ينطلق التميز في التعليم الجامعي وفق نظرة شمولية تتناول كافة مكوناته ومؤشراته الداخلية والخارجية، ومن الربط بين النظرية والتطبيق، واستيعاب المتغيرات

المعرفية المعاصرة، والتطبيقات التكنولوجية المتجددة، والتحول إلى ثقافة الابتكار، وتحسين الأداء؛ مما يكفل الوصول إلى معايير لبناء جامعة متميزة، والتي تتمثل في الاستقلالية في تنظيم شؤونها وقراراتها، واختيار برامجها ونظام الدراسة بها، وتوفير الحرية الأكاديمية وحرية البحث العلمي لأعضاء الهيئة التدريسية بها، وتكوين مجتمع تعليمي متميز، وتكثيف الإنتاجية لجميع العناصر المكونة للجامعة من أساتذة وطلاب ومعاونين، ومراعاة البعد المستقبلي في فلسفة التعليم بها وبرامجها، والاعتماد على الابتكارية في أساليب التدريس بها (قطب، 2008، ص40؛ الفوزان، 2024).

وبناءً على ما سبق، فإن التنافسية في التعليم الجامعي تعني: "قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس بها، الأمر الذي يكسبهم قدراتٍ ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة. وفي الوقت نفسه، يعزز ثقة المجتمع فيها، ويُحفز التعاون معها، ويزيد إقبال الطلاب على الالتحاق بها. وهكذا تتحقق الغاية المنشودة، بحيث تصبح الجامعة في خدمة المجتمع، والمجتمع في خدمة الجامعة، وتسابق الجامعات غيرها من أجل تحقيق التميز في وظائفها والوصول إلى المستويات العالمية" (إبراهيم، 2009، ص15؛ الفوزان، 2024).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن التصنيفات العالمية للجامعات - والتي تمثل أداة لتقييم مستوى تميز الجامعة - تعطي وزناً نسبياً يقيس مدى قدرة الجامعة على المساهمة والإبداع الأكاديمي. ومن أجل البقاء والتفوق ومواكبة التغيرات المتسارعة، يتوجب على المؤسسة التعليمية الحصول على ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحقيق المتطلبات التي تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب لتقديم مخرجات تلبي حاجات المجتمع الحالية والمستقبلية بالشكل الأمثل. ولعل أبرز ما يحقق تلك الميزة هو توفير متطلبات مواكبتها للمتغيرات الخارجية؛ الأمر الذي لا يقتصر على حصول المؤسسة على الميزة التنافسية فحسب، بل يتطلب منها أيضاً السعي الدائم والمستمر لتنميتها والحفاظ عليها. ويُشار إلى ذلك بالإبداع الإلكتروني الذي يُعد أحد أشكال التنافسية الحديثة (الرؤوف، 2007، ص3). وفي ضوء استقرار ما سبق، يتضح أن التنافسية بين الجامعات أصبحت أمراً لا يمكن غض الطرف عنه. لتأتي ضرورة البحث الهادف إلى الكشف عن "متطلبات

تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية؛ الأمر الذي سيقود الجامعات اليمنية الحكومية إلى التميز، وتحسين مخرجاتها، والإسهام في الرفع من شأنها محلياً وإقليمياً وعالمياً، واكتسابها ميزة تنافسية مستدامة.

2- مشكلة البحث:

شهدت مؤسسات التعليم الجامعي منذ الربع الأخير من القرن العشرين تحولاً جذرياً في أدوارها التعليمية والبحثية والمجتمعية، استجابة للمتغيرات الاقتصادية العالمية التي جعلتها مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالاندماج في آليات السوق القائمة على أسس الاقتصاد الحر؛ وغيرت طبيعتها ليس فقط في الإدارة والتعامل مع آليات السوق العالمية، بل أيضاً في توجهات البحث العلمي والشاركة مع المجتمع ومؤسساته، واستحداث تخصصات جديدة، والحرص على تخريج كوادر بشرية تمتلك المهارات اللازمة للتعامل مع هذه المستجدات، التي تسير وفقاً للتوجهات العالمية بخطوات حثيثة نحو زيادة التنافسية بين الجامعات وتهيئة فرص تحقيق المزايا التنافسية لها.

وعلى الرغم من أن معظم التوجهات الاستراتيجية الخاصة بالجامعات اليمنية الحكومية تؤكد على الريادة وطنياً وإقليمياً في التعليم والتعلم وإنتاج المعرفة ونشرها وخدمة المجتمع؛ إلا أن العديد من الدراسات التي أجريت على هذه الجامعات أكدت وجود فجوة بين التطلعات المأمولة وواقعها الفعلي، الذي يحول دون توفير متطلبات تحقيق مزايا تنافسية تضمن تفوقها وتميزها عن غيرها من الجامعات على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي. ومن هذه الدراسات: دراسة العماري (2017)، ودراسة النشمي والدعيس (2017)، ودراسة بن قفلة (2016).

كما أن غياب الجامعات اليمنية الحكومية في بعض التصنيفات العالمية كـ تصنيف التايمز (THE)، وظهروها النسبي في بعض التصنيفات الإقليمية والعالمية مثل تصنيف (QS) وتصنيف (Webometrics) والتصنيف العربي للجامعات (ARU)، لكن كان ظهورها في مراتب متأخرة، وذلك قد يعود إلى القصور في توفير المتطلبات التي تجعلها قادرة على مواكبة ما تقدمه بعض الجامعات الأخرى محلياً وعربياً وعالمياً.

في ضوء ما سبق، تظهر الحاجة إلى دراسة هذه المشكلة من خلال تشخيص واقع متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية، والتي ستساهم

بلا شك في حل العديد من الإشكاليات والصعوبات التي تواجهها، كما ستكون عاملاً محورياً يساعدها على تعزيز تنافسيتها أمام الجامعات المحلية والعربية والعالمية.

3- أسئلة البحث:

يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المتطلبات البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية من

وجهة نظر الخبراء؟

- ما متطلبات البنية التحتية وتقنية المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات

اليمنية الحكومية من وجهة نظر الخبراء؟

- ما المتطلبات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية من

وجهة نظر الخبراء؟

- ما متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية

من وجهة نظر الخبراء؟

- ما متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات

اليمنية الحكومية من وجهة نظر الخبراء؟

4- أهداف البحث

تمثل الهدف الرئيس من هذا البحث في الوصول إلى قائمة من المتطلبات اللازمة

لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية، وذلك من خلال تحقيق

الأهداف الفرعية التي تتمثل في الآتي:

- التعرف على المتطلبات البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية

الحكومية من وجهة نظر الخبراء.

- التعرف على متطلبات البنية التحتية وتقنية المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية في

الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر الخبراء.

- التعرف على المتطلبات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية

الحكومية من وجهة نظر الخبراء.

- التعرف على متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر الخبراء.
- التعرف على متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر الخبراء.

5- أهمية البحث

- يمكن توضيح أهمية البحث الحالي في عدد من النقاط الجوهرية الآتية:
- يحظى البحث الحالي بأهمية عامة، لأهمية وحساسية موضوعه حيث يتناول موضوع الميزة التنافسية والذي تمثل واحدة من أهم القضايا التي تبرز ضمن أولويات اهتمام الدول والجامعات.
 - إن هذا البحث سيغطي فجوة حالية قائمة، وهي افتقار الجامعات اليمنية الحكومية إلى دراسة توضح أبرز متطلبات تحقيق الميزة التنافسية فيها.
 - حداثة موضوع البحث في الأوساط الأكاديمية العربية عامة والأوساط الأكاديمية اليمنية خاصة، حيث يعد الأول في اليمن على حد علم الباحثان والذي يهدف إلى الخروج بمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية.
 - كون هذا البحث سيتمشى مع التوجه الوطني نحو تطوير الجامعات اليمنية في ضوء التنافس الوطني والإقليمي والعالمي.
 - يأمل الباحثان أن يكون البحث رافداً معرفياً للمكتبات اليمنية والعربية، يستفيد منها الباحثون والمهتمون بموضوع البحث وأبعاده.
 - يمكن للبحث الحالي أن يسهم في فتح افاق بحثية مستقبلية أمام الباحثين لتبني دراسات وأبحاث مماثلة ومكملة لهذا المجال والذي لا يزال بحاجة إلى الدراسات والأبحاث المسحية والميدانية والتطبيقية على وجه الخصوص.

6- حدود البحث:

- 6.1- الحد الموضوعي: اقتصر البحث الحالي على الخروج بقائمة تتضمن "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات اليمنية الحكومية".
- 6.2- الحد البشري: مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، والإدارة العامة، و التخطيط الاستراتيجي، وإدارة التعليم العالي.

6.3- الحد المكاني: الجامعات اليمنية الحكومية.

6.4- الحد الزمني: العام 2025م.

7- مصطلحات البحث

7.1- متطلبات:

تُعرّف بأنها: "مجموعة الشروط والعناصر التي تُشكّل هيكل النظام وبنيته، وتمنحه القدرة على العمل وممارسة أنشطته، وأداء وظائفه بمستوى مناسب من الكفاءة والفعالية (الخير، 2019، ص110)".

يُعرّف الباحثان المتطلبات في هذا البحث إجرائيًا بأنها: "جميع الاحتياجات والمستلزمات التي يجب على الجامعات اليمنية الحكومية توفيرها من موارد بشرية، وبنية تحتية مادية، وتجهيزات أكاديمية، ونظم إدارية، بكفاءة عالية لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، والتي تجسدت بأداة البحث الحالي".

7.2- الميزة التنافسية:

تُعرف بأنها: "سمة أو مجموعة سمات تتميز بها المؤسسة دون غيرها، ويُمكن الحفاظ عليها لفترة زمنية طويلة نسبيًا؛ بسبب صعوبة تقليدها أو محاكاتها، وتُساعد على التفوق على المنافسين في تقديم الخدمات أو المنتجات للعملاء (بوطلاعة، 2008، ص86)". يُعرّفها الباحثان إجرائيًا بأنها: "قدرة الجامعات اليمنية الحكومية على تحقيق التميز والريادة المستدامة في الأداء الأكاديمي والإداري، بما يمكنها من إحراز نتائج متميزة محليًا ودوليًا، مع تحقيق أعلى مستويات الكفاءة بتكلفة مثلى وفعالية عالية، بما يضمن بلوغ الأهداف التعليمية الاستراتيجية، والتي مثلت الإطار النظري للبحث الحالي".

7.3- الجامعات اليمنية الحكومية

يمكن تعريفها وفق قوانين الجمهورية اليمنية من منطلقين هما: المنطلق الإداري: تُعرف المادة (58) لقانون رقم (45) لسنة 1992م الجامعات الحكومية بأنها: "مؤسسة علمية تحت إشراف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهي مستقلة في أداء وظائفها العلمية والتربوية وتلحق موازنتها بموازنة التعليم العالي والبحث العلمي وللجامعة استقلال مالي وإداري في تنفيذها لموازنتها".

أما أكاديمياً، فتعرفها المادة (2) بأنها: " كل مؤسسة أكاديمية تُعنى بالتعليم العالي والبحث العلمي، حكومية أو أهلية، أو خاصة، تكون من كليتين على الأقل، شريطة أن لا تقل مدة الدراسة فيها لمنح الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس / الليسانس) عن أربع سنوات (قانون التعليم العالي رقم (13)، 2010).

يُعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: "مؤسسة تعليم عالٍ يمنية حكومية تُعنى بالتعليم الجامعي والبحث العلمي وخدمة المجتمع، تمنح درجات علمية متدرجة تشمل: الدبلوم العالي، والبكالوريوس، والماجستير، والدكتوراه؛ حيث تتراوح مدة الدراسة فيها بين أربع إلى ست سنوات حسب البرنامج الدراسي والمستوى الأكاديمي، والتي تمثل المجتمع البحث للدراسة الحالية."

8- الإطار النظري

8.1- مفهوم الميزة التنافسية

توصف الميزة التنافسية بأنها هدف تسعى المنظمة إلى تحقيقه بشكل يميزها عن غيرها من المنظمات ويصعب تقليدها أما بطريقة تقديم الخدمة أو بشكل المنتج أو من ناحية السعر أو بكل ذلك معاً، وقدرة المنظمة على اختيار الطريقة التي تحقق فيها ميزتها التنافسية والتي تتبع من تحليلها لبيئتها الداخلية والخارجية وتحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها من أجل الدخول في المنافسة (الخالدي، 2013، ص 34).

8.2- أهمية الميزة التنافسية

يمكن توضيح أهمية الميزة التنافسية من خلال الآتي:

- تؤدي إلى الرخاء والازدهار اللذين ينعكسان بدورهما على الرفاه المجتمعي والثروة الوطنية.

- تحد من نمطية العمل بأساليبه التقليدية والانتقال إلى أساليب مرنة ومتطورة تتواءم مع الأساليب المعتمدة من قبل المنافسين.

- تقود إلى ارتفاع مستويات الجودة والنوعية لتلبية رغبات وحاجيات العملاء سواء كانوا في التعليم أو التدريب أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع.

- تؤدي إلى دعم الموارد البشرية من أجل خلق معارف جديدة مما يسهم في تطوير التنمية المستدامة للوطن.

- تدفع إلى تنمية واستثمار القدرات والمهارات التنافسية للجامعة.

- تشدذ الهمم نحو تطوير الأساليب المتبعة والمنتجات والخدمات والبرامج والبحوث لكسب ثقة العملاء.
- تولد الطاقات الفكرية والإبداعية لاستثمار أمثل للموارد المتوفرة (الوديان، 2019، ص16).

8.3- خصائص الميزة التنافسية

يرى النسور (2010) أن خصائص الميزة التنافسية تتمثل في الآتي:

- أن تكون دائمة أي تكون السبابة على المدى البعيد.
- تتسم بالنسبية مقارنة بالشركات المنافسة والفترة الزمنية التي تحقق فيها الميزة المنافسة.

- مواكبة للمستجدات العصرية والتكنولوجية المتطورة في قدرات و موارد الشركة.
- متناسبة مع أهداف الشركة الموضوعة لتحقيق النتائج المرجوة.
- مرونة المؤسسة في تطوير الميزة أو تعديلها استجابة لتغيرات السوق.
- تحقيق انتاجية الية أو تكاليف أقل مقارنة بالمنافسين.

8.4- أبعاد الميزة التنافسية:

يوضحها الشرجبي والعبيدي (2022، ص 83) في الآتي:

- **التميز:** وهو إدخال طرق وأساليب جديدة سواء أكانت استراتيجية أو تكنولوجية أو خدمات تقدمها بصورة مختلفة، مما يسمح لها بتعزيز قيمة خدماتها مقارنة بالخدمات المقدمة من المنافسين.
- **الكفاءة:** وتعني القدرة المستمرة على التكيف مع البيئة والبقاء فيها، وتتجلى في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (البشرية، المالية، المادية، الزمن)، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، فكلما ارتفع معدل كفاءة الجامعة قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وبهذا تتمكن من خفض التكاليف مقارنة بتكاليف المنافسين، وهذا يسمح لها ببناء ميزة تنافسية.
- **التكلفة:** تستند إليها كثير من المؤسسات الهادفة إلى تعزيز حصتها السوقية والتمتع بمزايا اقتصادية، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للطاقة الانتاجية المتاحة لها، والتحسين المستمر لجودة الخدمات والإبداع في تصميمها و إتقان

عملياتها، ويتطلب ذلك العديد من الاستثمارات وأتمتة المعلومات والمعدات، والرقابة، ومن ثم ستملك ميزة تنافسية تمكنها من السيطرة على السوق.

- الجودة: تعد من أهم المزايا التنافسية، وتعني أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات وخدمات تتلاءم مع رغبات المستفيدين للقيمة المضافة لخدمات الجامعة يعد شهادة على جودتها وتفوقها على غيرها.

- الاستجابة للعملاء: تتمثل بقدرة المؤسسة على أداء مهامها بشكل أفضل من منافسيها من خلال تحديد متطلبات عملائها ومعرفة احتياجاتهم، والتركيز على إشباعها وسرعة الاستجابة بجودة عالية لخدماتها، وهذا من شأنه خلق ميزة تنافسية طويلة الأمد.

ويضيف همشري (2013) أبعاد لتحقيق الميزة التنافسية تتمثل في الآتي:

- الابتكار: يُعد الابتكار مصدراً رئيسياً لتحقيق ميزة تنافسية عالية في البيئة الديناميكية، ونقطة محورية في استراتيجية الشركات، فمع التطور الهائل في مجال التكنولوجيا والاتصالات، بات الابتكار يشكل ركيزة أساسية.

- الوقت: فالوقت يشكل المصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية، والتي تتطلب من الشركات السرعة في تلبية ومتطلبات واحتياجات المستفيدين والتأقلم مع تحولات البيئة المتغيرة، والتي تتطلب تجزئة العمل، والتنبؤ بحدوث التغييرات بشكل دائم، وتحديث الآليات لضمان حصول الزبائن على المنتج والخدمات بسرعة تلافيًا لزيادة التكاليف.

- المعرفة: فالمعرفة أهم الاستراتيجيات لأي شركة تريد أن تستثمر في المنافسة في السوق التنافسي وتريد التوصل إلى النجاح، وتسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، كما أنها تساعد على تحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها الشركة، والتي تعتبرها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة.

8.5- مداخل تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات

تنشق مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعة من وظائف الجامعة المتمثلة في وظيفة الجامعة المتمثلة في وظيفة تعليمية، ووظيفة بحثية، ووظيفة مجتمعية، وتتجلى في الآتي:

- التميز في التعليم: يُعد عملية ذات طبيعة معقدة، فهي تتأثر بعدد من العوامل المتداخلة والمرتبطة ببعضها، فمنها ما يتعلق بالأستاذ، ومنها ما يتعلق بالطالب،

ومنها ما يتعلق بالمنهج الدراسي والخطط الدراسية والبرامج، والأنشطة والأساليب والتقنيات المستحدثة، والوسط الجامعي والمحيط بالجامعة ويتضمن مؤشرات جودة الطلاب وتنوعهم، وتنوع مخرجاتهم (السعود، 2014، ص 57).

- **التميز في البحث العلمي:** ويقصد به أن تقوم الجامعة بأداء متميز بناءً على معايير محددة، وهو من أهم مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، وذلك لما له من مكانة مميزة جدًا في تقويم الأداء الجامعي الكلي (أحمد، 2018، ص 142).

حيث اثبتت دراسة (قاسمية وطرابلسي، 2013) أن البحث العلمي هو أحد المعايير التي تدخل في رفع ترتيب مؤسسات التعليم العالي لدى منظمات التقييم العالمية، حيث تصل نسبة التقييم المتعلق بالبحث العلمي (webometrics) إلى 60% من إجمالي التقييم.

- **التميز من خدمة المجتمع:** ويتحقق ذلك من خلال تحديد احتياجات الافراد والمؤسسات في المجتمع، وإقامة البرامج والأنشطة التي نقي بهذه الاحتياجات (العمرى، 2015، ص 118).

8.6- متطلبات تحقيق الميزة التنافسية:

يمكن تحديد أهم متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات كما وضحاها (الفقيه، 2018):

- **المتطلبات المادية:** ويشمل التكنولوجيا المادية المستخدمة والبناء والادوات والموقع الجغرافي والمواد الخام

- **المتطلبات البشرية:** ويتضمن لدى المنظمة من قدرات على التدريب والخبرة والمهارة والذكاء والعلاقات والبصيرة لدى المديرين العاملين .

- **المتطلبات الإدارية:** ويتضمن طبيعة الهياكل التنظيمية والتخطيط الرسمي وغير الرسمي وأنظمة الضبط والتنسيق والعلاقات الداخلية للمنظمة وعالقة المنظمة مع بيئة الاعمال الخارجية.

ويضيف العتوم (2009) أن متطلبات الميزة التنافسية هما:

- **المتطلبات الخارجية:** إن العوامل الخارجية تتمثل في تغيير احتياجات الزبون أو التغييرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية والتي قد تكلف المؤسسة مبالغ مالية نتيجة لاسرعة رد فعلهم على التغييرات على سبيل المثال إن المؤسسة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت بناء ميزة تنافسية عن طريق

سرعة رد فعلها على تغيير التكنولوجيا واحتياجات السوق حيث أن المهمة الأساسية التي تواجهها المؤسسات تتركز في كيفية تحليل قوى المنافسة في البيئة الخارجية المؤسسة وكيفية الموائمة مع الفرص ومجابهة التهديدات التي تواجهها المؤسسات.

- المتطلبات الداخلية وتتضمن:

-الموارد: وتشمل جميع المدخلات التي تحصل عليها المؤسسة لغرض تسيير نشاطاتها بشكل كفوء وفاعل وبنفس الوقت تكون لها مصدر قوة بالمقارنة مع المنافسين كالمراد المالية والموارد البشرية والاستثمارات التكنولوجية والابتكارات الجديدة .

- الأنشطة والمهارات: وتتعلق بشكل كبير بالإدارة وأساليبها والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والتي تتكون من أنشطة أساسية وأنشطة مساعدة.

وقد مثلت هذه المتطلبات المكونات الأساسية لأداة البحث الحالي.

9- الدراسات السابقة

قام الباحثان بالاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بموضوع البحث، للاستفادة منها وللتعرف على الفجوة البحثية بين البحث الحالي والدراسات السابقة ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

9.1- توضيح الدراسات السابقة:

-دراسة الشامي، والعلايا (2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادات التربوية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بأمانة العاصمة من وجهة نظر مديري المدارس والوكلاء، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (261) مدير ووكيل بالمدارس الأهلية بأمانة العاصمة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أنه وفقاً لترتيب إبعاد الميزة التنافسية حصل بُعد الجودة في التعليم على المرتبة الأولى.

-دراسة علام، (2021) هدف الدراسة إلى التعرف على التحول الرقمي بما يشمل من متغيرات وتأثير ذلك على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء بقطاع البنوك المصرفية بجنوب الصعيد، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ومثلت الاستبانة الأداة الرئيسية،

تكون مجتمع البحث من جميع مسؤولي خدمة العملاء ببنوك صعيد الوادي، وتكونت عينة البحث التي تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية (150) فرداً، توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن متغيرات التحول الرقمي والمتمثلة في بناء استراتيجية التحول الرقمي ونشر ثقافة التحول الرقمي والمتطلبات البشرية والتقنية والإجرائية تؤثر إيجابياً على تعزيز الميزة التنافسية.

-دراسة **Giorgia (2020)** هدفت الدراسة إلى فهم العلاقة بين ما تتميز مؤسسات التعليم من سمعة طيبة وبيئة مناسبة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للجامعات العامة، استخدم الباحث المنهج المسحي التحليلي، واستخدم الاستبانة أداة لاستطلاع آراء (509) أستاذ من (47) جامعة إسبانية مختلفة، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها تواجه الجامعات العامة قدرة تنافسية عالمية متزايدة.

-دراسة **Bisaria (2013)** هدفت الدراسة إلى التعرف على اسباب تحقيق الميزة التنافسية في كليات وجامعات الإدارة الخاصة، وكذلك الكشف عن أنواع الميزة التنافسية في قطاع التعليم، وقد شمل المجتمع كافة الإداريين والعاملين في الجامعات في منطقة لاكنأو والترا براديش في الهند، وبلغت عينة الدراسة (50) معلماً وإدارياً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وباستخدام المنهج الوصفي المسحي، حيث استخدم الباحث الأدوات التالية: الاستبانة، والملاحظة، والمقابلة لتحقيق أغراض الدراسة، وظهرت نتائج الدراسة لتحقيق الميزة التنافسية لا بد من الأخذ بالاعتبار التالي: (الجودة، والتركيز على عدد الطلاب، وإدارة الجامعة، وربط مخرجات التعليم بسوق العمل، والتركيز على جانب إدارة المعرفة والانتاج البحثي لزيادة القدرة التنافسية بين الجامعات).

9.2- التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة؛ نجد أنها تناولت موضوع الدراسة وربطته بمواضيع مختلفة مباشرة وغير مباشرة ويمكن مناقشتها من خلال الآتي:

- هدف البحث الحالي إلى التعرف على متطلبات تحقيق الميزة التنافسية، وتشابه مع دراسة **Bisaria (2013)**، واختلفت الدراسة الحالية مع باقي الدراسات من

حيث الهدف العام، فتنوع الدراسات السابقة من حيث علاقتها بموضوع الدراسة الحالية فمنها ما ركز على دراسة علاقة بعض المتغيرات في تحقيق الميزة التنافسية كدراسة (الشامي، والعلايا، 2024)، و(Giorgia، 2020)، و(علام، 2021).

- اتفاق الدراسات السابقة في استخدام الوصفي بأنواعه، فيما الدراسة الحالية تستخدم اسلوب دلفي، أما أداة جمع البيانات فقد اتفقت مع البحث الحالي مع جميع الدراسات، ماعدا دراسة Bisaria (2013) التي استخدم الباحث أيضاً المقابلة والملاحظة إلى جانب الاستبانة، وتمثلت العينة في اغلب الدراسات موظفي المؤسسات وأما الدراسة الحالية أعمدت على عينة من الخبراء.
- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة بالاعتماد عليها كأحد المرتكزات في إثراء وتعزيز الإطار النظري وصياغة مشكلة البحث، وإعداد الأداة والتعرف على الفجوة المعرفية التي يتناولها البحث الحالي ولم تتناولها الدراسات السابقة، وتميزت الدراسة الحالية بكونها أول دراسة محلية- على حد علم الباحثان- تتناول متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر الخبراء المتخصصون في موضوع البحث.

10- منهجية البحث و إجراءاته.

10.1- منهج البحث: استخدم الباحثان منهج البحث الوصفي المسحي التحليلي عبر اسلوب دلفي الذي يعرف بأنه أداة مسحية لعقد مناقشات بين الخبراء، وتقدم من خلال جولات عديدة لمجموعة منتقاة من الخبراء بهدف التوصل إلى درجة من الاتفاق العام بينهم فيما يتعلق بتحديد اتجاهات معينة واحتمالية حدوثها وزمن حدوثها وتأثيرها المتوقع (فليه والزكي، 2003).

10.2- مجتمع البحث وعينته: يتمثل مجتمع البحث بكافة الاكاديميين في الجامعات الحكومية اليمنية، ولكن نظراً لطبيعة موضوع البحث وخصوصية أسلوبه البحثي المتمثل بأسلوب دلفي المعدل، فقد قام الباحثان باختيار عدد (30) خبيراً بموضوع البحث في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، والإدارة العامة، والتخطيط الاستراتيجي، حيث استجاب (25) خبيراً مثلوا عينة كافية ومناسبة للحصول على نتائج يمكن الاعتماد

عليها للتحليل والخروج بتصورات حول متطلبات تحقيق الميزة التنافسية، وفق أسلوب دلفي، ويمكن توضيح خصائص العينة بالجدول الآتي:

جدول(1) يوضح خصائص عينة البحث

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الدرجة العلمية	أستاذ	13	52.0%
	أستاذ مشارك	7	28.0%
	أستاذ مساعد	5	20.0%
المجموع		25	100%
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	1	4.0%
	6-10 سنوات	8	32.0%
	أكثر من 10 سنوات	16	64.0%
المجموع		25	100%

المصدر: حنان الشامي, أحمد الهبوب

10.3- أداة البحث وخطوات بنائها وتقييمها:

بعد الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية، وبناءً على معطيات وتساؤلات البحث وأهدافه، تم بناء أداة جمع البيانات المتمثلة بالاستبانة لقياس درجة موافقة الخبراء على متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية، وتكونت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء الأول يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة ونوع البيانات والمعلومات التي يود الباحثان جمعها، والجزء الثاني يحتوي على البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وهي: (الدرجة العلمية - سنوات الخبرة). والجزء الثالث يحتوي على (50) فقرة موزعة على خمسة مجالات تمثل أبرز ابعاد متطلبات الميزة التنافسية في الجامعات.

10.4- صدق أداة البحث:

- **الصدق الظاهري:** تم عرض أداة البحث بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال موضوع البحث لتحكيمها وإبداء رأيهم حول مجالاتها وفقراتها المكونة من (45) فقره بصورتها الأولية، وذلك من حيث: درجة مناسبة الفقرات لكل مجال الذي يحتويه، ودرجة دقة وسلامة الصياغة اللغوية لكل فقرة ودرجة، وضوح الفقرات. وبدء عملية إرسال واستلام الاستبانة إلى ومن الخبراء

المحكمين حيث تم استرداد الاستبانة من الذين استجابوا وعددهم (11) محكمًا، واعتمدت نسبة اتفاق (80%) فأكثر لاعتماد الفقرات من قبل المحكمين، وأصبحت الاستبانة بصورتها النهائية تتكون من (50) فقره بعد إجراء التعديلات.

– **الصدق الداخلي:** لحساب الصدق الداخلي للاستبانة (صدق الاتساق) تم حساب معامل ارتباط بيرسون للفقرات مع مجالاتها، وتبين أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الأداة وبين الدرجة الكلية لمجالها تعد دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، تراوحت بين (0.504-0.710) للمجال الأول، وتراوحت بين (0.545-0.698) للمجال الثاني، وتراوحت بين (0.516-0.745) للمجال الثالث، وتراوحت بين (0.508-0.894) للمجال الرابع، وتراوحت بين (0.501-0.737) للمجال الخامس، وهذه القيم تُعد قيماً مناسبة لصدق أداة البحث.

10.5 – ثبات أداة البحث:

تم استخراج معامل الثبات ألفا كرونباخ لحساب الثبات لكل مجال من المجالات، وللأداة كلياً، وتبين أن قيم معاملات الثبات للأداة تراوح بين (0.657-0.782)، وبلغ معامل الثبات للأداة ككل (0.804)، وهذه القيم تعتبر قيم مناسبة لثبات أداة البحث الحالي.

10.6 – الأساليب الإحصائية:

قبل تحليل البيانات إحصائياً تم ترميز البيانات وتحويل الإجابات الكيفية إلى إجابات كمية، وتفرغها عبر برنامج الإكسل Excel، وذلك لتحديد تقديرات درجة موافقة الخبراء على فقرات أداة البحث من خلال توزيع المتوسط الحسابي إلى فئات على النحو الموضح في الجدول الآتي:

جدول (2) يوضح توزيع فئات تقدير درجة موافقة الخبراء

الفئة	المدى الإحصائي للموافقة	تقدير درجة الموافقة
1	1-1.66	منخفضة
2	1.67-2.33	متوسطة
3	2.34 -1	مرتفعة

المصدر: حنان الشامي، أحمد الهبوب

وبعد ترميز البيانات تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لحساب الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية لمعرفة البيانات الإحصائية الوصفية للمتغيرات.
- المتوسط الحسابي لمعرفة درجة استجابات حول الفقرات.
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف الاستجابات عن متوسطها الكلي.
- الوزن النسبي لمعرفة الأهمية النسبية الكلية لدرجة الاستجابة على كل فقرة والمجالات الكلية.
- معامل الارتباط بيرسون لقياس مستوى صدق أداة البحث.
- معادلة ألفا كرومباخ لقياس ثبات أداة البحث.

11- عرض النتائج ومناقشتها

11.1- عرض ومناقشة السؤال الأول

الذي ينص على: ما المتطلبات البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر الخبراء؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة موافقة الخبراء على فقرات المجال الأول (المتطلبات البشرية) وترتيب الفقرات تنازلياً على النحو الموضح في الجدول الآتي:

جدول (3) يوضح المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة موافقة الخبراء على

المتطلبات البشرية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	رتبة الفقرة	درجة موافقة
1	امتلاك كادر أكاديمي وإداري مؤهل.	2.72	90.66%	1	مرتفعة
7	التقييم المستمر لأداء الكادر الأكاديمي والإداري.	2.64	88%	2	مرتفعة
2	الإبقاء على الكوادر الأكاديمية والإدارية النوعية.	2.48	82.66%	3	مرتفعة
3	استقطاب الكفاءات الأكاديمية ذات التخصصات النوعية.	2.48	82.66%	4	مرتفعة
4	وضع معايير متميزة لاختيار القيادات الأكاديمية والإدارية.	2.48	82.66%	5	مرتفعة
6	تشجيع الكادر الأكاديمي والإداري عن طريق منح المكافآت والحوافز.	2.48	82.66%	6	مرتفعة
5	تطوير الموظفين من خلال برامج التدريب والتطوير للارتقاء بمستواهم.	2.36	78.66%	7	مرتفعة
	الكلي للمجال الأول	2.52	84%	-	مرتفعة

المصدر: حنان الشامي, أحمد الهبوب

من الجدول (3) يتبين ان المتطلبات البشرية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر الخبراء حصلت على نسبة اتفاق (84%) وتقدير درجة موافقة مرتفعة، أما على مستوى فقرات المجال الأول يتبين الآتي:

- حصلت الفقرة (1) التي تنص على "امتلاك كادر أكاديمي وإداري مؤهل." على المرتبة الأولى بين فقرات المجال الأول بنسبة اتفاق (90.66%) وتقدير درجة موافقة (مرتفعة)، ويعزو الباحثان السبب إلى هذا الاتفاق إلى أهمية الكادر البشري المؤهل الذي يعول عليه كثيراً في تحقيق الميزة التنافسية باعتبار أن العامل البشري من أهم العوامل التي تحقق من خلاله الجامعات اليمنية تميزها.
- في المرتبة الثانية الفقرة (7) التي تنص على "التقييم المستمر لأداء الكادر الأكاديمي والإداري." بنسبة اتفاق (88%) وتقدير درجة موافقة (مرتفعة)، ويمكن عزو درجة الاتفاق هذه في كون عملية التقييم المستمر ذات أهمية بالغه كونها تعمل على تشخيص الواقع بغرض تطويره ومعالجة جوانب القصور أولاً بأول.
- حصلت الفقرة (5) التي تنص على "تطوير الموظفين من خلال برامج التدريب والتطوير للارتقاء بمستواهم." على المرتبة الأخيرة بنسبة اتفاق (78.66%) وتقدير موافقة (مرتفعة)، ويرى الباحثان أنها نتيجة منطقية باعتبار أن هذه الفقرة ترتبط بسابقتها ولا يمكن تنفيذها قبل الفقرات السابقة.

11.2- عرض ومناقشة السؤال الثاني:

الذي ينص على: ما متطلبات البنية التحتية وتقنية المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر الخبراء؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة موافقة الخبراء على فقرات المجال الثاني (متطلبات البنية التحتية وتقنية المعلومات) وترتيب الفقرات تنازلياً على النحو الموضح في الجدول الآتي:

جدول (4) يوضح المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة موافقة الخبراء على متطلبات البنية التحتية وتقنية المعلومات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	رتبة الفقرة	درجة الموافقة
8	توفير التسهيلات التقنية للتواصل المعرفي، مثل: شبكة الاتصال الداخلي، والانترنت، والبريد الإلكتروني، وأنظمة التشارك الجماعي.	2.84	94.66%	1	مرتفعة
1	توفر الجامعة معامل وقاعات دراسية بتجهيزات متطورة.	2.76	92%	2	مرتفعة
7	توفير مكاتب إدارية مجهزة بمتطلبات العمل الإلكتروني.	2.72	90.66%	3	مرتفعة
11	توظيف تقنية المعلومات والاتصالات في طرق التدريس.	2.72	90.66%	4	مرتفعة
4	توفير مصادر متنوعة للمعرفة (مكتبات مكتبيه، مكتبات رقمية).	2.68	89.33%	5	مرتفعة
6	تنمية مهارات الكادر الأكاديمي والإداري لاستخدام التكنولوجيا في أداء مهامهم.	2.68	89.33%	6	مرتفعة
2	توفير موقع إلكتروني ومنصات على مواقع التواصل الاجتماعي.	2.56	85.33%	7	مرتفعة
3	تطبيق الأساليب الإلكترونية في سياسة التسجيل والقبول.	2.56	85.33%	8	مرتفعة
12	توفير مرافق خدمية لتلبية احتياجات الطلاب المهمة.	2.52	84%	9	مرتفعة
5	البحث عن جهات مانحة لتعزيز البنية التحتية في الجامعة.	2.16	72%	10	متوسطة
9	الاعتماد المتزايد على التعلم عن بُعد الذي يركز على التعلم التفاعلي الإلكتروني.	2.12	70.66%	11	متوسطة
10	إقامة المؤتمرات والندوات عبر الانترنت لضمان مشاركة أكبر عدد من الباحثين.	2.04	68%	12	متوسطة
	الكلّي للمجال الثاني	2.53	84.33	-	مرتفعة

المصدر: حنان الشامي, أحمد الهوب

من الجدول (4) يتبين أن متطلبات البنية التحتية وتقنية المعلومات لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر الخبراء حصلت على نسبة اتفاق (84.33%)، وتقدير درجة موافقة (مرتفعة)، أما على مستوى فقرات المجال الثاني يتبين الآتي:

- حصلت الفقرة (8) التي تنص على "توفير التسهيلات التقنية للتواصل المعرفي، مثل: شبكة الاتصال الداخلي، والانترنت، والبريد الإلكتروني، وأنظمة التشارك الجماعي" على المرتبة الأولى بنسبة اتفاق (94.66%) وتقدير درجة موافقة (مرتفعة)، ويمكن أن يفسر الباحثان هذه النتيجة إلى ضرورة وجود بنية تحتية تقنية تعمل على تحقيق أهداف الجامعات اليمنية الحكومية بأقل جهد ووقت ممكنين باعتبارها من أهم متطلبات التنافسية بين الجامعات الحكومية والخاصة.

- وفي المرتبة الثانية في هذا المجال تأتي الفقرة (1) التي تنص على "توفر الجامعة معامل وقاعات دراسية بتجهيزات متطورة." بنسبة اتفاق (92%) وتقدير درجة موافقة (مرتفعة)، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أهمية توفير بيئة دراسية ملائمة ومزودة بالتجهيزات اللازمة؛ الأمر الذي بدوره يحقق بيئة دراسية متميزة.

- وتأتي الفقرة (10) التي تنص على "إقامة المؤتمرات والندوات عبر الانترنت لضمان مشاركة أكبر عدد من الباحثين" على المرتبة الأخيرة بنسبة اتفاق (68%) وتقدير درجة موافقة (متوسطة) ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى كون الخبراء يرون أن المؤتمرات والندوات الواقعية سيكون تأثيرها أفضل عبر المشاركة المباشرة والفعلية.

11.3 - عرض ومناقشة السؤال الثالث

الذي ينص على: ما المتطلبات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر الخبراء؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة موافقة الخبراء على فقرات المجال الثالث (المتطلبات الإدارية) وترتيب الفقرات تنازلياً على النحو الموضح في الجدول الآتي:

جدول (5) يوضح المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة موافقة الخبراء على المتطلبات الإدارية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	رتبة الفقرة	درجة الموافقة
10	المراقبة المستمرة لأنشطة الجامعات المنافسة لها.	2.88	96%	1	مرتفعة
5	تطبيق الشفافية الإدارية بالجامعة لتحقيق العدالة التنظيمية.	2.84	94.66%	2	مرتفعة
8	التقويم المستمر للأداء الإداري والعمل على تطويره.	2.84	94.66%	3	مرتفعة
9	مراعاة بُعد التكلفة في تقديم خدماتها من خلال تبني الوسائل التكنولوجية.	2.8	93.33%	4	مرتفعة
1	تبسيط الأعمال والإجراءات وفقاً لمعايير المنافسة والمحلية والإقليمية.	2.76	92%	5	مرتفعة
4	إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يضمن كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية.	2.76	92%	6	مرتفعة
3	وجود استراتيجية للجامعة استجابة للتغيرات الخارجية والبدائل الاستراتيجية والمنافسة بين الجامعات.	2.72	90.66%	7	مرتفعة
6	الاستقلالية في تنظيم العمل ووضع اللوائح الداخلية.	2.68	89.33%	8	مرتفعة
7	تحقيق مبدأ التفويض لتسهيل تدفق المعلومات بين الأقسام والوحدات الأخرى.	2.6	86.66%	9	مرتفعة
2	امتلاك الجامعة هيكل تنظيمي مرن يسمح باستيعاب الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة.	2.56	85.33%	10	مرتفعة
	الكلية للمجال الثالث	2.744	91.46%	-	مرتفعة

المصدر: حنان الشامي, أحمد الهوب

من الجدول (5) يتبين أن المتطلبات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر الخبراء حصلت على نسبة اتفاق (91.46%)، وتقدير درجة موافقة (مرتفعة)، أما على مستوى الفقرات المجال الثالث يتبين الآتي:

- حصلت الفقرة (10) التي تنص على "المراقبة المستمرة لأنشطة الجامعات المنافسة لها." على المرتبة الأولى بنسبة اتفاق (96%) وتقدير درجة موافقة مرتفعة، ويرجح الباحثان السبب في هذه النتيجة إلى الأهمية البالغة لضرورة متابعة ومراقبة

ما تقوم به الجامعات المنافسة من برامج وأنشطة حتى تتمكن من التغلب عليها من خلال تقديم خدمات وأنشطة أفضل تقودها نحو التميز على نظيراتها.

- "في المرتبة الثانية جاءت الفقرتان (5) و(8) اللتان تتصّان على: "تطبيق الشفافية الإدارية في الجامعة لتحقيق العدالة التنظيمية"، و"التقويم المستمر للأداء الإداري والعمل على تطويره"، حيث حصلتا على نسبة اتفاق بلغت (94.66%) مع تقدير درجة موافقة مرتفعة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الخبراء يعتبرون الشفافية والعدالة التنظيمية والتقويم من أهم متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في الجانب الإداري.
- "احتلت الفقرة (2) التي تنص على "امتلاك الجامعة هيكلًا تنظيميًا مرناً يسمح باستيعاب الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة" المرتبة الأخيرة بنسبة اتفاق بلغت (85.33%)، مع تقدير درجة موافقة مرتفعة. ويُرجع الباحثان هذه النتيجة إلى كونها حصيلة حتمية لتطبيق المتطلبات الواردة في الفقرات السابقة.

11.4 - عرض ومناقشة السؤال الرابع

ما متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر الخبراء؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة موافقة الخبراء على فقرات المجال الرابع (متطلبات الإبداع والابتكار) وترتيب الفقرات تنازلياً على النحو الموضح في الجدول الآتي:

جدول (6) يوضح المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة موافقة الخبراء على

متطلبات الإبداع والابتكار

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	رتبة الفقرة	درجة الموافقة
10	تفعيل الشراكة بين الجامعة والمجتمع في تبادل الخدمات.	2.92	97.33%	1	مرتفعة
1	تقديم الحوافز والمكافآت للكوادر المتميزة في الجامعة.	2.88	96%	2	مرتفعة
7	تخصيص منح سنوية للمبدعين والمبتكرين من منسوبي الجامعة (أكاديميين - إداريين - طلاب).	2.84	94.66%	3	مرتفعة
11	توفير مناخ تنظيمي محفز للإبداع والابتكار من خلال تبني الأفكار الخلاقة وجعلها موضع التنفيذ.	2.84	94.66%	4	مرتفعة
5	مشاركة الكادرين الإداري والأكاديمي في صناعة القرارات التطويرية.	2.8	93.33%	5	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	رتبة الفقرة	درجة الموافقة
6	نشر ثقافة التنافس بين منسوبي الجامعة.	2.8	93.33%	6	مرتفعة
8	إقامة الأنشطة الصفية واللاصفية بهدف تشجيع الطلاب الموهوبين والمبدعين والمتميزين.	2.8	93.33%	7	مرتفعة
2	توفير بيئة ملائمة للمشاريع الإبداعية.	2.76	92%	8	مرتفعة
3	دعم حرية البحث العلمي لمنسوبي الجامعة.	2.76	92%	9	مرتفعة
9	تكرم الجامعة للطلاب المتميزين في بحوث التخرج ومساعدتهم في تطبيقها.	2.64	88%	10	مرتفعة
4	حرص الجامعة على الحصول على براءات الاختراع.	2.36	78.66%	11	مرتفعة
	الكلّي للمجال الرابع	2.76	92.12%	-	مرتفعة

المصدر: حنان الشامي, أحمد الهوب

من الجدول (6) يتبين أن متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر الخبراء حصلت على نسبة اتفاق (92.12%) وتقدير موافقة (مرتفعة)، أما على مستوى فقرات المجال الرابع يتبين الآتي:

- حصلت الفقرة (10) التي تنص على " تفعيل الشراكة بين الجامعة والمجتمع في تبادل الخدمات" على المرتبة الأول بنسبة اتفاق (97.33%)، وتقدير موافقة (مرتفعة)، ويفسر الباحثان هذه النتيجة إلى الأهمية الكبيرة للشراكة بين الجامعات اليمنية والمجتمع في تبادل الخدمات كون الجامعة والمجتمع طرفان مهمان وكلما كان الشراكة بين المجتمع والجامعة كبيرة كلما استفاد كلا الطرفين بما يعزز دور الجامعة في خدمة المجتمع ويكسبها ثقة المجتمع.
- حصلت الفقرة (1) التي تنص على " تقديم الحوافز والمكافآت للكوادر المتميزة في الجامعة." على المرتبة الثانية بنسبة اتفاق (96%)، وتقدير موافقة مرتفعة، ويرجح الباحثان السبب في هذه النتيجة إلى أهمية تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين والمبتكرين من منتسبي الجامعة بما يساهم من تعزيز روح التنافسية والإبداع بينهم.
- حصلت الفقرة (4) التي تنص " حرص الجامعة على الحصول على براءات الاختراع" على المرتبة الأخيرة بنسبة اتفاق (78.66%)، وتقدير موافقة (مرتفعة)، ويرى الباحثان أنها نتيجة منطقية باعتبار أنها فقرة تعتمد على الحصول عليها تنفيذ مجموعة من فقرات المجال السابقة.

11.5- عرض ومناقشة السؤال الخامس

ما متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر الخبراء؟

جدول (7) يوضح المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة موافقة الخبراء على متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	رتبة الفقرة	درجة الموافقة
2	استحداث تخصصات علمية جديدة وتلبي احتياجات المجتمع وسوق العمل.	2.88	96%	1	مرتفعة
5	توصيف البرامج والمقررات وفق معايير الاعتماد الوطنية و العالمية.	2.88	96%	2	مرتفعة
7	تقديم برامج تعليمية في التخصصات النوعية والتي تدعم مزايا تنافسية للجامعة.	2.88	96%	3	مرتفعة
8	تطوير مناهج دراسية مؤاكلة لاحتياجات سوق العمل والتطورات العلمية.	2.88	96%	4	مرتفعة
4	تطوير البرامج الأكاديمية المتاحة بما يتلاءم مع المتغيرات واحتياجات سوق العمل.	2.84	94.66%	5	مرتفعة
10	إنشاء وحدات متخصصة لتقييم البرامج الأكاديمي بانتظام.	2.76	92%	6	مرتفعة
6	تقييم ومتابعة البرامج التعليمية ومخرجات الجامعة عن طريق مجلس الاعتماد الأكاديمي.	2.68	89.33%	7	مرتفعة
3	متابعة وتقويم الأداء الأكاديمي والإداري وتقديم التغذية الراجعة.	2.64	88%	8	مرتفعة
9	تقديم البرامج الأكاديمية لمجلس الاعتماد الأكاديمي للحصول على الاعتماد الوطني.	2.64	88%	9	مرتفعة
1	نشر ثقافة الجودة والاعتماد الأكاديمي وتعزيزها بين كافة منسوبي الجامعة.	2.56	85.33%	10	مرتفعة
	الكلية للمجال الخامس	2.764	92.13	-	مرتفعة

المصدر: حنان الشامي , أحمد الهبوب

من الجدول (7) يتبين أن متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر الخبراء حصلت على نسبة اتفاق (92.13%)، وتقدير درجة موافقة (مرتفعة)، أما على مستوى فقرات المجال الخامس يتبين الآتي:

- حصلت الفقرات (2، 5، 7، 8) على المرتبة الأولى بنسبة اتفاق (96%) وتقدير موافقة (مرتفعة)، وتنص تلك الفقرات على التوالي: "استحداث تخصصات علمية جديدة وتلبي احتياجات المجتمع وسوق العمل"، و"توصيف البرامج والمقررات وفق معايير الاعتماد الوطنية والعالمية"، و"تقديم برامج تعليمية في التخصصات النوعية والتي تدعم مزايا تنافسية للجامعة"، و"تطوير مناهج دراسية مواكبة لاحتياجات سوق العمل والتطورات العلمية"، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى ارتباط الفقرات ببعضها البعض وأيضاً يرجع السبب إلى الأهمية الكبيرة لاستحداث تخصصات مواكبة في ظل التطورات العالمية

- المرتبة الثانية تأتي الفقرة (4) التي تنص على "تطوير البرامج الأكاديمية المتاحة بما يتلاءم مع المتغيرات واحتياجات سوق العمل" بنسبة اتفاق (94.66%)، وتقدير درجة موافقة (مرتفعة)، وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى الأهمية الكبيرة لتطوير البرامج الأكاديمية الموجودة حالياً بما يخدم الأهداف التي وضعت لأجلها ويلبي احتياجات الدارسين بالإضافة إلى تلبية احتياجات سوق العمل.

- المرتبة الأخيرة تأتي الفقرة (1) التي تنص على "نشر ثقافة الجودة والاعتماد الأكاديمي وتعزيزها بين كافة منسوبي الجامعة" بنسبة اتفاق (85.33%) وتقدير درجة موافقة (مرتفعة)، ويفسر الباحثان هذه النتيجة إلى أن نشر ثقافة الجودة يُعد من المتطلبات المتوفرة حالياً في الجامعات اليمنية الحكومية والذي يتم تعزيزه من خلال المؤتمرات والندوات وورشات العمل.

12- أهم النتائج والاستنتاجات:

- تراوحت نسبة درجة الاتفاق بين الخبراء في تحديد مجالات متطلبات تحقيق الميزة التنافسية بين (84% - 92%)، وبدرجة تقدير اتفاق مرتفعة.

- وفق درجة اتفاق الخبراء تم ترتيب مجالات متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية كالاتي: متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي بمتوسط حسابي بلغ (2.764) ونسبة اتفاق (92.13%)، يليها متطلبات الإبداع والابتكار بمتوسط حسابي بلغ (2.76) ونسبة اتفاق بلغت (92.12%)، يليها المتطلبات الإدارية بمتوسط حسابي بلغ (2.744) ونسبة اتفاق بلغت (91.46%)، يليها متطلبات البنية التحتية وتقنية المعلومات بمتوسط حسابي بلغ (2.53) ونسبة اتفاق (84.33%)، وأخيراً المتطلبات البشرية بمتوسط حسابي بلغ (2.52) ونسبة اتفاق (84%).
- إن جميع المتطلبات قد حظيت بدرجة موافقة مرتفعة من قبل عينة الخبراء بصرف النظر عن التبيان البسيط في القيم الإحصائية المقدرة لهذه المتطلبات.
- إن الجامعات اليمنية الحكومية بحاجة شديدة لهذه المتطلبات بمختلف أبعادها حتى تستطيع تحقيق ميزتها التنافسية.

13- التوصيات:

- يوصي الباحثان بتحديث المناهج الدراسية لمواكبة احتياجات سوق العمل المحلي والاقليمي.
- تفعيل دور مجلس الاعتماد الأكاديمي في توفير تصنيف وطني للجامعات اليمنية ودفع الجامعات نحو الدخول في هذا التصنيف لقياس مستوى قدرتها التنافسية وما الذي تحتاجه لتفعيل ذلك.
- تنفيذ برامج تدريبية مستمرة للكادرين الأكاديمي والإداري بالتعاون مع جامعات رائدة في مجال التنافسية.
- عقد المزيد من الندوات والفعاليات في الجامعات اليمنية الحكومية التي تعزز ثقافة التنافسية و نشر الوعي بأهميتها المستقبلية.
- تطوير متطلبات البنية التحتية لتحسين الأداء الإداري والأكاديمي والبحثي.
- التقييم المستمر للأداء الأكاديمي والإداري في الجامعات اليمنية الحكومية والعمل على إصلاح الاختلالات إن وجدت أولاً بأول.

- متابعة الأداء في الجامعات المنافسة محلياً وعربياً وعالمياً بغرض الاستفادة والعمل على التميز.
- العمل على توفير بيئة محفزة للمبدعين والمخترعين والعمل على دعمهم تشجيعهم.
- تعزيز الشراكة بين الجامعات اليمنية الحكومية والمجتمع.
- إعداد استراتيجية وطنية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية.

14- المقترحات:

- يقترح الباحثان إجراء المزيد من الدراسات الهادفة إلى وضع استراتيجيات أو تصورات مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية والخاصة.
- إجراء دراسات مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة، وبين الجامعات اليمنية والجامعات العربية لتحليل مدى توافر متطلبات تحقيق الميزة التنافسية.
- إجراء دراسة حول واقع مشاركة الجامعات اليمنية في التصنيفات العربية والعالمية وسبل تطوير مشاركتها.

15- المراجع

- إبراهيم ، محمد نصحي. (2009). المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول مع التطبيق على كليات التربية " المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي بعنوان اتجاهات معاصرة في تطوير الأداء الجامعي. جامعة المنصورة، 1-2 نوفمبر.
- أحمد، سماح سيد. (2018). التصنيفات العالمية للجامعات: نماذج نظرية وتطبيقية. العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- بن قفلة، إبراهيم صالح. (2016). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النيلين، السودان.
- بوطلاعة، محمد. (2008). دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية [رسالة ماجستير غير منشورة]. معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
- الخنيزان، ثنائي بنت محمد ناصر. (2019). متطلبات الريادة العالمية في الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء رؤية المملكة 2023 [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر.
- رحب، شيخة حسن أحمد. (2023). استراتيجية مقترحة للشراكة بين الجامعات اليمنية والمنظمات الداعمة لتطوير المكتبات الجامعية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. كلية التربية، جامعة إب، اليمن.
- الرؤف، منى. (2007). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ودور الإبداع التكنولوجي في تنميته [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، السعودية.
- الرياشي، م. ن. ع. (2025). متطلبات تطوير البرامج التدريبية والمهنية بكليات المجتمع في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية. مجلة الآداب، 13(1)، 69-100.
- <https://doi.org/10.35696/joa.v13i1.2438>
- الزهراني، خديجة. (2011). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- السعود، هالة محمد. (2014). دور أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في الجامعات الفلسطينية في تنمية القيم التربوية لدى طلبتهم وسبل تطويرها [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- السيد، أميرة محمد نور الدين. (2023). الحوكمة الإلكترونية مدخل لإرساء ثقافة الميزة التنافسية في الإدارات التعليمية: دراسة تحليلية. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، 1(127)، 1-54.
- https://sec.journals.ekb.eg/article_327702.html
- الشامي، محمد علي، & العلالي، فتحية أحمد حسين. (2024). دور القيادة التربوية في تحقيق الميزة التنافسية في المدارس الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3(4)، 271-237.
- <https://journals.su.edu.ye/index.php/jhs>
- الشرجي، عبدالرحمن محمد، & العبيدي، صفاء. (2022). نظام خبير وأهميته للجامعات اليمنية الخاصة في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة جامعة البيضاء، 4(1)، 73-87.
- <https://doi.org/10.56807/buj.v4i1.233>

- شلي، أماني عبد العظيم. (2018). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر.
- عايض، ع. م. م.، وأبو هادي أ. ج. ح. (2019). أثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية. *مجلة الآداب*، (12)، 170-210.
- <https://doi.org/10.35696/v1i12.619>
- العتوم، محمد فوزي علي. (2009). رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العمرى، نورة علي مديس. (2015). تقييم برامج خدمة المجتمع بالجامعات الأهلية السعودية: دراسة حالة بجامعة الأمير سلطان. *المجلة العربية للدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية*، 1 (1)، مؤسسة د. حنان درويش للخدمات اللوجستية والتعليم التطبيقي.
- الفقيه، منال أحمد علي. (2018). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، جامعة إب، اليمن.
- فليه، فاروق عبدة، & الزكي، أمجد عبدالفتاح. (2003). الدراسات المستقبلية: منظور تربوي. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- علام، وليد كامل محمد بن كامل. (2021). التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 2 (21)، https://jsec.journals.ekb.eg/article_226811.html
- https://jsec.journals.ekb.eg/article_226811.html
- الفواز، ن. ب. م. م. (2024). المعايير الدولية لتعزيز كفاءة منظومة الجامعات ودورها في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية. *مجلة الآداب*، 12 (4)، 9-43.
- <https://doi.org/10.35696/arts.v12i4.2207>
- الفوزان، ع. ا. ب. ع. ا. ب. إ. (2024). التواصل باللغة العربية خارج الصف لدى متعلمي العربية من غير الناطقين بها: الفرص والمعوقات. *مجلة الآداب للدراسات اللغوية والأدبية*، 6 (4)، 612-635.
- <https://doi.org/10.53286/arts.v6i4.2199>
- قاسمية، طارق، & طرابلسي، إيمان. (2013). دراسة حول مؤسسات تقييم الجامعات حول العالم: توصيات خاصة بالجامعة الافتراضية السورية لتحسين ترتيبها عالمياً. الجامعة الافتراضية السورية.
- قطب، سمير عبد الحميد. (2008). فلسفة التميز في التعليم الجامعي: نحو جامعة متميزة في ضوء التجارب والخبرات العالمية. *مجلة مستقبل التربية العربية*، 14 (50)، مصر.
- النسور، رابعة سالم. (2010). أثر تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- النشمي، مراد محمد، & الدعيس، هدى أحمد. (2017). الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 10 (29)، 181-199.
- <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=118197>
- هزاع، ف. (2024). أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن. *مجلة الآداب*، 12 (2)، 267-314.
- <https://doi.org/10.35696/arts.v12i2.1986>

- الوديان، شارع بن عائض. (2019). مستوى تمكن القادة الأكاديميين من مهارات إدارة الامللموسات ودوره في خلق الميزة التنافسية للجامعات: دراسة ميدانية [بحث غير منشور]. كلية التربية، جامعة الأمير سلطان بن عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية.
- همشري، عمر. (2013). إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة. دار صفاء للنشر.
- وزارة الشؤون القانونية. (2010). قانون الجامعات اليمنية. صنعاء، اليمن.