الميزة التنافسية للجامعات الأهلية بمدينة تعز

الباحثة أفراح سلطان ناجي غانم

ملخص البحث :

:هدف البحث الحالي إلى التعرف على طبيعة الميزة التنافسية في الجامعات ، ومعرفة الواقع الحالي للميزة التنافسية في الجامعات الأهلية، ومعرفة المعوقات التي تحد من تحقيقها ، وأهم متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لهذه الجامعات ، وتم اعتماد المنهج الوصفي المسحي في البحث ، وتصميم أداة استبانة للقيادات الأكاديمية والإدارية (رئيس الجامعة ، نائب رئيس الجامعة ، العميد ، نائب العميد ، رؤساء الأقسام) في الجامعات الأهلية بمدينة تعز كمجتمع مستهدف ، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها البحث :

- ضعف توافر المتطلبات الأساسية للبنية التحتية للجامعات الأهلية بمدينة تعز .
- قلة الكادر الأكاديمي الثابت داخل الجامعات الأهلية والاعتماد على منتدبين من الجامعات الحكومية للعمل بنظام الساعات ، وهذا يؤكد على عدم التزام بعض الجامعات الأهلية بالتشريعات والنصوص القانونية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي .
- ضعف دعم حرية البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس .
- ضعف وظيفة الجامعات الأهلية في خدمة المجتمع وأداؤها ليس في المستوى المطلوب .
- وقد توصل البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بمجال التعليم والتعلم و البحث العلمي و خدمة المجتمع كمجالات للتنافس في الجامعات الأهلية ، والعمل على نشر الوعى بمفهوم الميزة التنافسية داخل الجامعات .
- **الكلمات المفتاحية : الميزة التنافسية ، الجامعات الأهلية ، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية.**

Competitive Advantage in Private Universities in Taiz

Abstract : The aim of this Study research is to investigate the reality of the competitive advantage amang Universities in Taiz as well the obstacles preventing the occurance of the competive advantage . The research is trying to find out the requirements of the competitive advantage .The research used the Descriptive Survey Method and questionnaires tool targetting academic and administrative leaders including (Universities rector , vice rector, dean , vices dean, and heads of departments) in private universities in Taiz .

Findings :- Insufficiency of basic requirements of infrastructure in the private universities in Taiz .

-Insufficiency of regular (full – time) academic staf of private universities.

-These universities emplay teaching staff of government universities on per-hour wages.

This indicates that these private universities do not comply with the items and legislations made by the ministry of Higher Education and Scientific Research .No Freedom of amd supporting of teaching staff

Lack of performance of social service which is below the standards required.

The research has concluded a number of recommendations ,the most important of Which are : it is very important to focus on instruction and learning , Scientific research and community Service as fields of Competitiveness amongst private Universities . Creating and Spreading awareness of Competitive advantage in those Universities .

Key Words : Competitive advantage – private universities - achieving the competitive advantage.

مـقدمة :

تعد التنافسية ركيزة أساسية لبقاء المؤسسات التعليمية ، خصوصاً في ظل العولمة التي أزالت كل الحدود ، ومن هنا كان لزاماً على المؤسسات التعليمية أن تهتم بالتنافسية ؛ من أجل أن تضمن البقاء وتحقق أعلى تميز بين نظيراتها من الجامعات .

وفي ظل التطورات والمتغيرات التي يشهدها العالم اليوم ، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة تتسم بالتغيرات المستمرة ، التي فرضت عليها واقعاً جديداً وضرورة يحتم عليها الاستفادة من المتغيرات ، والبحث عن أفضل السبل لمواجهة التحديات ، حتى تستطيع الاستمرار وتحقيق التميز و التنمية المنشودة (أحمد ، ٢٠١٥ : ١٠١) .

ومن هنا برز الصراع بين المؤسسات من أجل توسيع حصصها السوقية ، وجلب أكبر عدد ممكن من المستهلكين لاقتناء منتجاتهم ، فإن كل مؤسسة تعمل على إظهار ايجابياتها ونقاط قوتها ، والعناصر التي تتميز بها عن بقية المنافسين

، لا سيما و أن التنافسية لا تتسم بالسكون، و إنما عملية تفاعلية معتمدة على عوامل الإنتاج و على التنقل برأس المال والتكنولوجيا والعمل الماهر، بهدف اقتناص الفرص في الأسواق العالمية (فرحات ، ٢٠٠٩ : ٩٣)

وفي هذا السياق يرى (عتريس ، ٢٠١٢ : ٨) بأن الميزة التنافسية من أهم عناصر التطور، الذي أصبح يعتمد بدرجة رئيسية على الإبداع و الابتكار والتغير التكنولوجي ، فالتنافسية لم تعد تقتصر على حرية الدخول والخروج من السوق وإنما المنافسة من أجل البقاء.

ولم تكن المؤسسات التعليمية بعيده عن هذا الواقع ، فقد اتجهت نحو التنافسية من خلال تجويد مخرجاتها ، حتى يدرك العملاء والمستفيدون والزبائن وهم (الطلبة ، وأولياء امورهم ، وسوق العمل) أن خريجي هذه الجامعة موضع ثقة وعلى مستوى من العلم والكفاءة والقبول (عياصره ؛ الكبيسى ، ٢٠١٨ : ٩٣) ، كما أن التنافسية " تمثل القاعدة الأساسية التي يرتكز عليها أداء المنظمات " (المطيري ، ٢٠١٢: ٢٠) وهذا يوضح أهمية تحقيق التنافسية في الجامعات التي تسعى للتطوير والتميز في تعليمها وخدماتها .

و قد أوصت بعض الدراسات المتعلقة بالموضوع كدراسة (حسنين ، ٢٠١٤ : ١٣٧) بضرورة أن تسعى الجامعات إلى تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها باستخدام الفلسفات العامة للميزة التنافسية بمحتوى استراتيجي مختلف عما هو في القطاع التجاري الخاص ، محتوى يعكس رسالة الجامعة وأهدافها ويعتمد على إجراء تحسينات وتميز في العمليات التي تضمن سلامة مخرجاتها.

كما أكدت دراسة (جرادات و جاد الله ، ٢٠١٢ : ٢٢٦) أهمية التنافسية ودورها في نجاح المؤسسات وخاصة في ظل ثورة المعلومات وانفتاح العالم بالمعلومات والمعرفة ، و كما أشارت دراسة (مطلق ٢٠١١) ودراسة (الحيوي ٢٠١١) أهمية تحقيق الميزة التنافسية للجامعات والاهتمام بالمعرفة وإدارتها بطريقة فاعلة ، وهناك أيضاً من المنظمات والمؤتمرات والتقارير الدولية والإقليمية والمحلية التي حثت على الاهتمام بالميزة التنافسية ،حيث أكد وزراء التربية والتعليم والمعارف العرب المجتمعون في مؤتمرهم التربوي الأول بمدينة طرابلس يوم ١٢/٥/ ١٩٩٨م ، وهم يتدارسون مستقبل التعليم في الوطن العربي ، أهمية التعليم و دوره كعنصر إنتاجي حاكم ، وأنه لن يكون هناك عطاء إلا بالنهوض بالتعليم وبالبحث والتطوير لأنه السبيل لتحقيق الميزة التنافسية ، كما أوصت أوراق العمل التي قدمت في المؤتمرات الدولية برفع كفاءة المنظمات التعليمية بطريقة تحقق الميزة التنافسية، وأن التعليم يخضع لنفس الضغوط التي يتعرض لها سوق العمل؛ فالتغيرات العميقة في المنافسة جعلت الجامعات تفكر بمثل تفكير المشروعات التجارية، وأن سوق التعليم أصبحت عالمية في برامجها ومناهجها، الأمر الذي يحتم على الجامعات الأهلية انتهاج التنافسية طريقاً للبقاء في عالم متغير من خلال اعتبار التنافسية قاعدة ارتكاز الرقي بالجامعات عموماً والجامعات الأهلية خصوصاً .

والجمهورية اليمنية حالها حال الدول العربية تسعى إلى الاهتمام بالميزة التنافسية ، من أجل ضمان الحاضر و تأمين المستقبل لأجيالها ولذلك تسعى الجامعات اليمنية إلى تحقيق الميزة التنافسية ، بهدف الحصول على مركز تنافسي لها في

السوق المحلي أو العالمي ؛ و تقوم بتطوير كافة مجالاتها وخدماتها في أنحاء الجمهورية عموماً ومدينة تعز ، تنتهج نفس النهج إذ يوجد فيها ست جامعات أهلية منها جامعات حديثة النشأة ، و جامعات قديمة النشأة.

ومن الجهود اليمنية التي بذلت لدعم مؤسسات التعليم العالي لتحقيق التنافسية للجامعات: مشاركة اليمن في مؤتمر الرباط " تعليم من أجل التطوير والمنافسة " والذي عقد في مقر منظمة إسيسكو بالرباط خلال الفترة ١٧– ٢٢ يناير سنة ٢٠٠٩ م ، بهدف معرفة التحديات التي تواجه عملية تطوير العملية التعليمية ، ووضع السياسات الإستراتيجية لها ، والأدوات اللازمة التي تتيح لواضعي السياسات القدرة على تغيير النظام التعليمي وتحقيق الميزة التنافسية (صحيفة الثورة ، ٢٠٠٩: ٥ ؛ الجمهورية ، ٢٠٠٩ : ٢) ، والورشة الدولية ممثلة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالتعاون مع جامعة ديلفت الهولندية وبتمويل من مؤسسة نوفيك الهولندية بعنوان " التنافس في التعليم " لا مكان للجامعات اليمنية مالم تنتج المعرفة " وفيها أكدت الوزارة أهمية تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي وضمانات الجودة في الجامعات اليمنية ،وأن الجامعات لن يكون لها موقع بين الجامعات الأخرى إلا حينما تصبح جامعات منتجة للمعرفة (صحيفة السياسية ، ٢٠٠٩ : ٢) ، ومن ضمن تلك الجهود دعوة الجمهورية اليمنية الجامعات الأهلية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال : الاعتماد على الأصول المعرفية ،وتطوير الهياكل الإدارية والنظم والقوانين ، و تحقيق الإبداع و الابتكار المعرفي والتميز و تحقيق الجودة التي تعد من الشروط الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية ، والاهتمام بأعضاء هيئة التدريس والطلبة الباحثين للقيام بالبحوث العلمية الأكاديمية ، لما لها من دور في تميز الجامعات ، ومنحها مكانة بين الجامعات المحلية والدولية (صحفية السياسية ، ٢٠٠٩ : ٤) .

وعلى الرغم من أن الجامعات الأهلية حصلت على ترتيب أفضل من الجامعات الحكومية حسب تصنيف (ويبومتيركس لعام ٢٠١٩) العالمي للجامعات . فإن الجامعات الأهلية تعاني من تدهور و تدني في المباني وفي البرامج والخدمات التي تقدمها للمجتمع ، وهذا ما أكدته الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي إذ " يؤخذ على معظم الجامعات الأهلية ضعف جودة برامجها ، وتفتقر إلى البنية التحتية والتجهيزات اللازمة للتعليم ، وتعمل في مباني مستأجرة ، ولديها قصور في الكادر التدريسي، إذ تعتمد على الكادر التدريسي للجامعات الحكومية" (وزارة التعليم العالي ٢٠٠٦ : ٢٢)

كل ما سبق دفع الباحثة إلى الاهتمام بدراسة التنافسية بين الجامعات ، وخصوصاً مع حداثة هذا الموضوع وأهميته ، لذلك سعت الباحثة إلى إبراز طبيعة الميزة التنافسية للجامعات الأهلية في مدينة تعز ومعرفة الواقع الحالي لها بغية ترشيده وتطويره.

مشكلة البحث وتساؤلاته :

تأسيسا على ما سبق ذكره عن الميزة التنافسية ودورها في بقاء الجامعات وتميزها، وخصوصاً في ظل التحولات العالمية التي فرضت على الجامعات أن تكون أكثر تطوراً وتنافساً سواء محلياً أو دولياً أو عالمياً ، فضلًا عن تحول الجامعات إلى مجتمعات معرفية تتكيف مع التغيير السريع في البيئة التنافسية ، وتمكين الجامعات من إعادة تحديد أهدافها وسياساتها وهندسة عملياتها، وتحقيق الميزة التنافسية لها وتوصيات الدراسات السابقة و المنظمات و المؤتمرات والتقارير الدولية والإقليمية والمحلية على الاهتمام بالميزة التنافسية وإدارتها بطريقة فاعلة باعتبارها محكًا رئيسًا يحدد معايير تقدم

الجامعات وتخلفها وتحقيق الميزة التنافسية لها ، حيث أشارت دراسة (القاسم ، ٢٠١٢) إلى أن " مستوى التنافسية بالجامعات اليمنية ضعيفة بشكل عام " كما أكدت دراسة (القانص ٢٠١١ : ١٢٣) بان الجامعات الاهلية تعاني من مشكلات عديدة ومن أبرزها :

ضعف نظم وأساليب الإدارة الجامعية ، وأن الجامعات الأهلية صورة مكررة للجامعات التقليدية ، و افتقارها إلى التنسيق بين احتياجات خطط التنمية من القوى البشرية والتخطيط التعليمي الذي أدى بالتالي إلى عدم التجانس بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات التنمية فأصبحت الفجوة كبيرة بين التعليم واحتياجات التنمية (القانص ٢٠١١ : ١٢٣) .

وهنا تكمن مشكلة البحث الحالي والمتمثلة في كيفية تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الأهلية بمدينة تعز ، ويمكن تحديد مشكلة البحث في الأسئلة الآتية :

١- ما طبيعة الميزة التنافسية في الجامعات ؟
٢- ما واقع الميزة التنافسية للجامعات الأهلية بمدينة تعز ؟
٣- ما المعوقات التي تحد من تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الأهلية بمدينة تعز؟
٤- ما أهم متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الاهلية بمدينة تعز ؟

أهداف البحث :

- التعرف على طبيعة الميزة التنافسية في الجامعات من حيث الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية .
- الوقوف على واقع الميزة التنافسية للجامعات الأهلية بمدينة تعز .
- التعرف على المعوقات التي تحد من تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الأهلية بمدينة تعز .
- التعرف على أهم متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الأهلية بمدينة تعز .

أهمية البحث

للبحث أهمية نظرية وتطبيقية :

- فمن الناحية النظرية : يعد هذا البحث جديداً غير مطروق في دراسات سابقة – على حد علم الباحثة – كما أنه محاولة لتأصيل جانب مهم وحيوي من جوانب الأساليب الإدارية الحديثة و هو الميزة التنافسية ، وأهميتها داخل التنظيم الإداري الجامعي ؛ مما ينعكس ايجابيًا على الجامعة باعتباره أحد المداخل الإدارية الحديثة، التي تسعى إلى تطوير الجامعات عموماً والجامعات الاهلية خصوصاُ ، وتحسين مخرجاتها بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل من ناحية ، وبما يضمن لها البقاء والاستمرارية في ضوء ما تواجهه من تحديات في بيئتها التنافسية من ناحية أخرى .

- أما من الناحية التطبيقية : فيمكن أن يفيد هذا البحث القيادات الإدارية العليا في المؤسسات الجامعية والوزارات ومراكز البحوث في حل بعض المشكلات التي تواجهها الجامعات اليمنية عموماً ، والجامعات الأهلية خصوصاً وتجاوز العوائق التي تحول دون تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمرارها ، كما يمكن أن يمثل هذا البحث نقطة انطلاق نحو دراسات مستقبلية حول التنافسية في المجال التربوي عامة ومؤسسات التعليم الجامعي خاصة .

حدود البحث

يتناول هذا البحث موضوع الميزة التنافسية بين الجامعات بحدوده وأبعاده الآتية :

- الحد الموضوعي: اقتصر البحث الحالي على إبراز طبيعة الميزة التنافسية و تشخيص الواقع الراهن للميزة التنافسية للجامعات الأهلية بمدينة تعز ومعرفة معوقاتها ومتطلبات تحقيقها .
- الحد المكاني : الجامعات الأهلية بمدينة تعز .
- الحد الزماني : ٢٠١٩ – ٢٠٢٠م .

- **مصطلحات البحث :**

١- **الميزة التنافسية**

- تتمثل في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة ، وهذا التفوق يكون في شكل إضافة قيم يحصل عليه المستفيد ، والتي تأخذ شكل أسعار أقل من المنافسين ، أو في شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل (عبد الرؤوف ، ٢٠٠٧ : ٤) .
- وتُعرف بأنها الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها الجامعات ؛ من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها، و التنافسية تعني الصراع و التضارب والرغبة في المخالفة والتميز عن الآخرين (الوادي ، الزعبي ، ٢٠١١ :٧٨) .

وتُعرف الباحثة الميزة التنافسية إجرائياً بأنها : ما تقوم به الجامعات الأهلية في مدينة تعز من خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة ومتميزة تحقق منافع للمستفيدين ، وتقاس من خلال استجابة أفراد العينة لأداة البحث بمجالاتها المختلفة (الواقع ، المعوقات ، و المتطلبات) التي تم إعدادها لهذا الغرض .

٢- **الجامعات الأهلية** : كل مؤسسة خاصة تعمل بالتعليم العالي والبحث العلمي ، وتحتوى على كليتين على الأقل ولا تقل مدة الدراسة فيها عن أربع سنوات أو ما يعادلها وتمنح الدرجة الجامعية الأولى (بكالوريوس أو الليسانس) على الأقل وتملكها جهة غير حكومية (وزارة الشؤون القانونية ، ٢٠١٠ : ٧٠) .

- **وتُعرف الباحثة الجامعات الأهلية** بأنها : مؤسسات تعليمية ربحية تتبع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، تتكون من عدة كليات ومراكز ووحدات ، مدة الدراسة فيها سنتان أو أربع أو خمس سنوات ، لها صلاحيات منح

الشهادات أو ما يعادلها ، تمنح الطلبة شهادة (دبلوم ، بكالوريوس ، ليسانس) والشهادة العليا (دبلوم ، ماجستير ، دكتوراه) وفقاً للتخصص العلمي .

دراسات سابقة :

دراسة النشمي ،و الدعيس (٢٠١٧)

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الإبداع الإداري بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة للدارسة ، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها هي : وجود علاقة ارتباط طردية بين ثلاثة من أبعاد الإبداع الإداري (المناخ الإبداعي ، السلوك الإبداعي ، تنفيذ الإبداع) بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن ، وأنه لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد القدرات الإبداعية وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن .

دراسة الباز (٢٠١٧)

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لرفع الميزة التنافسية في البحث العلمي لمؤسسات التعليم العالي في مملكة البحرين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة ، وتم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة ، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها هي : موافقة عينة الدراسة على جميع الآليات المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية في البحث العلمي لدى مؤسسات التعليم العالي بمملكة البحرين بدرجة كبيرة ، و عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين استجابات عينة الدراسة حول الآليات المقترحة لتحقيق الميزة التنافسية في البحث العلمي تعزى لمتغير الدرجة العلمية وجهة العمل

دراسة Bisaria (٢٠١٣)

هدفت الدراسة إلى معرفة الأسباب التي تدعو إدارة الكليات أو الجامعات إلى تحقيق الميزة التنافسية ، ومعرفة أنواع الميزة التنافسية في قطاع التعليم ، وأهمية وجود تنافس في قطاع التعليم ، وتحقيق تنافس بين الكليات والجامعات ، وأثر ذلك في الكليات والجامعات والطلبة وأولياء الأمور والمجتمع ، ومعرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ، كما تناولت الميزة التنافسية وكيفية تحقيقها في إدارة الكليات والجامعات وكيفية فعالية الميزة التنافسية من خلال تحليل بيئة التعلم ، وهيئة التدريس ، والطلبة ، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي ، واستخدمت الاستبانة والمقابلة أداتين للدراسة ، وقد توصلت إلى عدة نتائج أبرزها: أن الميزة التنافسية يمكن أن تتحقق من خلال :الاعتماد على النوعية (الجودة) ، و التحليل الذاتي الصحيح لإدارات الكليات والجامعات الخاصة ،و الدعم المالي من قبل الحكومة ، و تطوير المعرفة لدى هيئة التدريس ، والاحتفاظ بالمعلمين الممتازين ، ومعرفة الوضع المالي والتحليل الاستراتيجي للمنافسين

دراسة قاسم (2012)

هدفت الدارسة إلى معرفة مدى توافر عمليات إدارة المعرفة، ومتطلباتها، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية، والكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في هذه الجامعات من وجهة نظر رؤساء الأقسام، ومديري المراكز ، وعمداء الكليات ، ولتحقيق أهداف الدراسة استعان الباحث بتصميم استبانة، وقد اعتمد المنهج التحليلي الوصفي، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدارسة ، أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية جاءت ضعيفة بشكل عام .

التعليق على الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها :

من خلال العرض التحليلي لبعض الدراسات ترى الباحثة أن الدراسات السابقة لم تناول موضوع البحث الحالي بكل تفاصيله ، وهذا ما يؤكد أهمية هذا البحث وجدته مع العمل في الوقت نفسه على الإفادة من تلك الدراسات.

من حيث الهدف : تعددت وتباينت أهداف الدراسات السابقة بتعدد واختلاف متغيراتها ، فمنها ماهدف إلى التعرف على علاقة الإبداع الإداري بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن كما في دراسة النشمي ، والدعيس (٢٠١٧) ، كما سعت بعض الدراسات إلى وضع تصور مقترح لرفع الميزة التنافسية في البحث العلمي لمؤسسات التعليم العالي في مملكة البحرين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها كما في دراسة الباز (٢٠١٧) ، ومنها ما تناول تحقيق ميزة تنافسية من خلال إدارة الكليات أو الجامعات الخاصة كما في دراسة Bisaria (٢٠١٣) ، ومنها ما اهتم بالكشف عن مدى توافر عمليات إدارة المعرفة، ومتطلباتها، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية كدراسة القاسم (٢٠١٢) وقد اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في الهدف العام ، واختلف عنها في توجه هذا الهدف ، وهو التعرف على الميزة التنافسية للجامعات الأهلية بمدينة تعز .

من حيث أدوات القياس : استخدمت في الدراسات السابقة أدوات مختلفة ، فمعظمها استخدم الاستبانة ، وبعضها استخدم الاستبانة مع المقابلة أما البحث الحالي فقد استخدم الاستبانة .

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة : من خلال العرض السابق يمكن القول : إن الوسط التربوي مازال يفتقر إلى الكثير من الدراسات في الميزة التنافسية ، فموضوع الميزة التنافسية لم تجر عليه الدراسات الكافية في اليمن على الرغم من أهميته القصوى للتعليم الجامعي ، ومن ثم فإن البحث الحالي يحاول إضافة بعدٍ جديدٍ للدراسات السابقة في الميزة التنافسية ، ويغطى كثيراً من جوانب النقص فيها ، ويتمثل ذلك في الميزة التنافسية للجامعات الأهلية بمدينة تعز ، ولاشك في أن الباحثة باطلاعها على الدراسات السابقة قد استفادت منها في جميع مراحل البحث ، بدءاً باختيار موضوع البحث ، وإثراء الجانب النظري ، مروراً بالاهتداء إلى الكتب والمراجع المناسبة ،وانتهاءً بالإفادة منها في الإجراءات العلمية المتبعة في سير خطوات البحث .

إجراءات البحث :

منهــج البحث

يعد المنهج بمثابة الطريق الذي يساعد الباحث في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة ؛ لذا اعتمدت الباحثة على استخدام المنهج الوصفي المسحي ؛ لأنه المنهج الذي يتناسب مع موضوع البحث و يهدف لوصف الظاهرة الراهنة، طبيعتها، ظروفها، والممارسات والاتجاهات السائدة فيها(فان دالين١٩٩٦: ٢٩٢)، ثم تحليل وتفسير بياناتها في عبارات واضحة ومحدودة(عطيفة ، ٢٠٠٢ : ١١١)من أجل الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم الواقع وتطويره(عبيدات وآخرون ١٩٩٦: ٢٢٤).

المبحث الأول : طبيعة الميزة التنافسية للجامعات

فرضت التغيرات والتطورات العالمية التكنولوجية والمعلوماتية ، المتزامنة مع العولمة الكثير من التحديات أمام مختلف المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص ، ما عكس حدة التنافسية فيما بينها ، والدفع بها إلى العمل الجاد المستمر من أجل اكتساب ميزة تنافسية و الحفاظ على بقائها واستمرارها من المنافسين الآخرين . وسيتم الحديث عن طبيعة الميزة التنافسية للجامعات في هذا المبحث في محورين على النحو الآتي :

المحور الأول : الجذور التاريخية للميزة التنافسية :

ظهر مصطلح الميزة التنافسية خلال الفترة (١٩٨١-١٩٨٧)، و هي الفترة التي عرفت عجزاً كبيراً في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خاصة في تبادلاتها مع اليابان، وزيادة حجم الديون الخارجية (الطيب ، ٢٠٠٥ : ص ٢) ، والجدير بالذكر أن حقبة الثمانينات تعتبر نقطة انطلاق للميزة التنافسية ، وانتشارها بين الشركات الأمريكية ، وخاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر (porter) أستاذ الإدارة الاستراتيجية بجامعة هارفارد فهو أول من قدم الإطار النظري لمفهوم التنافسية ، وذلك في كتابه " الاستراتيجية التنافسية (Competitive Strategy) "الذي صدر عام ١٩٨٠م ، و كتابه الآخر " الميزة التنافسية (Advantage Competitive) " الصادر عام ١٩٨٥ م و الذي أوضح فيه أن نجاح المؤسسات وبقاءها يعتمد على الميزة التنافسية (عبدالملك ، ٢٠١٢ : ٤٨) .

وفي التسعينيات شهد العالم تحولات عالمية على المستوى الفكري والعالمي ، نتيجة ظهور ثورة الاتصالات والمعلومات والعولمة (الكونية) والمنظمة المتعلمة ، مما حتم على الدول و المؤسسات الأخذ بالتنافسية من أجل التفوق والتميز والبقاء ، وهناك العديد من الدول اهتمت بالتنافسية وقامت بإنشاء مراكز وتصنيفات خاصة للمنافسة ، تصدر تقارير تقيس التنافسية ، من ذلك تقرير التنافسية العالمية الذي يصدر عن المعهد الدولي لإدارة التنمية في سويسرا ، وتقييم (

ويبوميتركس) العالمي للجامعات الذي يعرف " بالتصنيف الأكاديمي للجامعات العالمية " ويعد أكبر نظام لتقييم الجامعات العالمية .

١- التنافسية في التعليم الجامعي

ترتكز التنافسية في التعليم الجامعي على مرتكزين كما أشار لها كلاً من (الصالح ، ٢٠١٢ : ٨٢) ؛ و (عيداروس ٢٠١٥ : ١٣٢- ١٣٣) ؛ و (غنايم ، ٢٠١٥ : ٣١٨) هما .

المرتكز الأول : قدرة الجامعات على البحث والمنافسة في مجالات حيوية مثل : البرامج الدراسية ، ونوعية أعضاء هيئة التدريس ، وتقنيات المعلومات ، والتجهيزات المادية والبحثية ، وابتكار نظم وبرامج تأهيل وتدريب جديدة تتواكب مع المستجدات البيئية .

أما المرتكز الثاني فيتمثل : في قدرة الجامعة على استقطاب الطلاب والتمويل من أسواق العمل ، ونجاح المرتكز الثاني متوقف على نجاح المرتكز الأول ومن ثم فالسياق التنافسي العالمي يدعو مؤسسات التعليم العالي إلى بذل الجهد في تعريف المستفيدين بأنشطتها وخدماتها وآلياتها الإستراتيجية في تطوير منظومتها الإدارية وفقا للمستحدثات التقنية العالمية ، على اعتبار أن الجامعات تمثل القاعدة الأساسية لترسيخ دعائم التقدم العلمي ، ودفع مسيرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتميز والمنافسة والابتكار والإبداع في المجتمعات المختلفة المتقدمة منها والنامية ، كما أنها الوسيلة الفعالة في تنمية الموارد البشرية ، و تزويد الأفراد بالمعرفة المتقدمة والمهارات المطلوبة في سوق العمل .

٢- الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية :

أ- **التعريف اللغوي للميزة التنافسية : الميزة التنافسية (لغة)** تعني الميزة " أن ميزة الشئ : مازه ، يميزه ميزا ، (تميز الشيء) ، كأمازه وميزه فامتاز ، و(الميز) ، (الميزة) تعني الرفعة ، و(التنافسية) مشتقة من نافس ، و نافس فيه رغب على وجه المباراة " (الفيروز آبادي ، ٢٠١٢ : ٥٢٦ – ٥٧٨) والتنافس يعني التسابق على الشيء والفوز به وفي تنزيل العزيز الحكيم " وفي ذلك فليتنافس المتنافسون " (المطففين : ٢٦) .

ب- **التعريف الاصطلاحي للميزة التنافسية** : أنها السمات التي تمتلكها المنظمة بناء على خبرتها الواسعة ، والتي تبحث في تفوقها عن غيرها من المنافسين في الموارد والأسعار والخدمات ، وكذلك امتلاك المورد البشري ذوى الكفايات والمهارات والمعارف ، التي تساعدها على تحقيق التميز والتفرد عن غيرها من المنافسين (سيد ، ٢٠١٦ : ٣٢) .

و يشير مصطلح (المنافسة) إلى الصراع و التضارب والرغبة في المخالفة والتميز عن الآخرين (البدوي ، ٢٠١٧ : ١٢٨) وذكر كلاً من (قطاف ؛ و بوشنقير ، ٢٠١٢ : ٤٠- ٤١) أن هناك نوعين من المنافسة في دنيا الأعمال المنافسة المباشرة ، والمنافسة غير المباشرة فالمنافسة غير المباشرة تتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع ، للحصول على الموارد المتاحة في المجتمع ، أما المنافسة المباشرة فهي تلك المنافسة التي تحدث في المؤسسات

التي تعمل في قطاع واحد ، و تتم بين المؤسسات المتواجدة في السوق ، والتي تلبي نفس حاجات ورغبات المستهلكين ، وذلك حسب الثنائية (منتوج – سوق) ؛ من أجل ضمان بقاء واستمرار المؤسسات في هذه السوق ، كما أنها تعتبر المكون الأساسي للنظام التسويقي و لاقتصاد السوق.

ويشير مصطلح " القدرة التنافسية " إلى مجموعة من العوامل والقدرات التي تمتلكها المؤسسة ، والتي تمكنها من التنافس بشكل أفضل ، وتحقق لها مكانة وموقعاً تنافسياً ملائماً ، من خلال اللجوء إلى التحالف والتعاون التجاري الذي يوفر لها موارد وإمكانيات ، قد لا يمكنها الحصول عليها في الحالة العادية ، وخاصة فيما يتعلق بالتكنولوجيا ، ومهما تختلف أساليب وطرق امتلاك قدرات تنافسية وتنميتها إلا أن يظل المصدر الأساسي لها هي الموارد بما تتميز به من حركة وندرة نسبية ، والقدرة على استثمارها استثماراً أمثل (أحمد ، ٢٠١٥ : ٦٦٦) ، كما أنها تعني القدرة على توليد خدمات ، أو منتجات متميزة ومختلفه عن بقية المنافسين (عجعج و العبادي ، ٢٠١٥ : ٨).

ويشير مصطلح " الميزة النسبية " إلى أسس التحليل الساكن ، وهي تعتمد على الوفرة النسبية للموارد في عناصر الإنتاج وفي المواد الخام و في رأس المال و في الأيدي العاملة داخل المؤسسة ، وهذه العناصر تؤدي إلى اختلاف في التكاليف النسبية بين الدول (شمت ، ٢٠١٠ ، ٢٥– ٢٦) ، والجدير بالذكر أن الميزة التنافسية وضعت العالم أمام قضية مهمة ، وهي أنه لا ينبغي الاعتماد على عناصر الإنتاج الطبيعية فقط ، فهناك دول تملك العديد من الموارد الطبيعة ، لكنها لم تحقق تطورات ، وهناك دول تفتقر إلى الموارد الطبيعية مثل(اليابان) الا أنها حققت ميزة تنافسية عالمية ، ويمكن قياس ذلك على مستوى الجامعات ، فهناك جامعات تمتلك كثيراً من المستلزمات ، لكنها لم تدخل التقنية فلم تحقق ميزة لها ، وهناك جامعات أدخلت التقنية والمستجدات المتطورة على مستلزماتها ؛ فحققت ميزة تنافسية عالية .

مما سبق أن الميزة التنافسية هي الغاية التي تسعى اليها المؤسسة التعليمية ، ويتحقق ذلك باستغلال واستحداث الإمكانيات المتاحة من موارد مادية وبشرية وإدارية ، من أجل الوصول الى التنافسية ، وتحقيق التميز والانفرادية عن المنافسين الآخرين .

٣- مصادر الميزة التنافسية :

توجد العديد من المصادر للميزة التنافسية ، والتي يمكن أن تتفوق المؤسسة من خلالها ، وتبدع في استخدامها لتحقق السبق على المنافسين ، وقد ذهب كل من (الزهيري ، ٢٠١٨ : ٣١ – ٣٢) ؛ و (خاطر ، ٢٠١٥: ٢٤٧ – ٢٤٨) ؛ و(Rahimli ,2012 ,P 41) إلى أن مصادر الميزة التنافسية تنقسم إلى خمسة أقسام هي :

أ- **التفكير الاستراتيجي** : يعد أحد الأساليب المستخدمة لتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة ، وذلك بتطبيق إحدى الاستراتيجيات العامة للتنافس (التكلفة ، التمييز ، التركيز) ، بهدف مساعدتها في البقاء والاستمرار .

ب- **التكنولوجيا:** تعتبر عاملاً قوياً من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة ؛ لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عملية الإنتاج ، كونها مصدراً متجدداً للميزة التنافسية .

ج- **المعرفة** : المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالجمع المنظم للمعرفة من المصادر المختلفة ، وتحللها وتفسرها لاستنتاج مختلف المؤثرات التي تستخدم في توجيه ، وإثراء العمليات الإنتاجية والخدمية ، وتحقق التحسن في الأداء ، والارتقاء به إلى المستويات الإنجازية الأعلى ، لتحقيق التميز على المنافسين في نهاية المطاف .

ء- **الموارد البشرية** : هي المورد الأساسي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيزها ؛ لأن تحقيق التميز في أداء المؤسسة لن يستند إلى مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب ، بل يستند إلى قيام الأفراد بتوفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على الاستفادة المثلى من تلك الموارد .

هـ- **الموارد المالية** : وهي مهمة جدا للمؤسسة ، لأنها تمكنها من تعميق أنشطتها وتوسيعها ، وذلك اعتماداً على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة .

وترى الباحثة أن هذه المصادر يمكن أن تساعد المؤسسة في اكتساب ميزة تنافسية ، ولكن الأهم من ذلك هو الحفاظ عليها واستمراريتها لأطول فترة ممكنة .

٤- **أنواع الميزة التنافسية** : هناك ثلاث أنواع رئيسة للمزايا التنافسية حددها (إسماعيل ، ٢٠١٢ : ٣٥١) في الآتي :

أ- **ميزة التكلفة الأقل** : ويُقصد بها قدرة المؤسسة على تصميم منتجات أو تقديم خدمات بأقل تكلفة ممكنة ، مقارنة مع منافسيها ، مما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة ، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرصاً بأسعار تنافسية .

ب- **ميزة تميز المنتجات (الجودة)** : و هو أن تتمكن المؤسسة من تقديم منتجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها ، بحيث تلقى رضا المستهلك (جودة عالية ، خدمات عالية) .

ج- **ميزة اختصار الوقت** : تخفيض عنصر الزمن لصالح المستفيد من خلال عدة عناصر هي : تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة ، تخفيض زمن دورة التصنيع ، وتخفيض تكاليف التخزين وتكاليف الإنتاج ، وتخفيض مدة تسليم الطلبية للزبون ، وتخفيض زمن التحويل ، والالتزام بجداول زمنية محددة في التعامل مع الزبائن .

٥- **عوامل فعالية الميزة التنافسية** :

حتى يكون للميزة التنافسية فعالية فلابد أن تتيح المؤسسة التفوق على المنافسين ، وأن يصعب تقليدها مع ضرورة ضمان استمراريتها ، و تقديم منتج أو خدمة يصعب تقليدها من قبل المنافسين ، و استقطاب أكبر عدد من العملاء ، وزيادة النصيب السوقي للمنظمة مقارنة بالمنافسين ، و تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية تجاه المؤسسة (مهدي ، ٢٠١٨ : ١٩٣) وقد حدد (مراد ، ٢٠١٤: ١٣٠) فعالية الميزة التنافسية في أن تكون :

أ- حاسمة : أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين .

ب- ممكن الدفاع عنها : خصوصاً من تقليد المنافسين لها أو إلغائها .

ج- لها قيمة أعلى من تلك التي لدى المنافسين .

ء- مستمرة : أي إمكانية استمرارها خلال المدى البعيد ، فتوافر هذه العوامل مجتمعة يعطي الميزة التنافسية تماسكاً ونجاحاً .

هـ- نادرة : أي أن الموارد تكون عملية تحويلها غير ممكنة للجميع .

وترى الباحثة أن هذه العوامل تضمن قوة للميزة التنافسية لأنها متكاملة فيما بينها ، لا يمكن فصل إحداها عن الأخرى

٦- **العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية :**

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية (محمد ، ٢٠١٥ : ٤٦ – ٤٧) ؛ و (Porter, 1993: 48)

أ- **العوامل الخارجية :** تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجيا أو الاقتصادية أو القانونية ، والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات ، على سبيل المثال يمكن القول بأن المؤسسة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها ، تستطيع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق ، ومن هنا يظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية ، وهذا يعتمد على مرونة المؤسسة ، وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات و وجود نظام معلومات أساسي لديها .

ب- **العوامل الداخلية :** هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين ، من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية ، ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية ، والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة ، والإبداع في خلق فائدة جديدة ، فالميزة التنافسية تنشأ بمجرد اكتشاف طرق ووسائل جديدة أكثر فعالية من تلك المقدمة من قبل المنافسين الآخرين ، حيث يكون باستطاعة المنظمة تجسيد هذا الابتكار، مما يكسب المؤسسة سمعة جيدة ، ويعمل على جذب العملاء لشراء منتجات المنظمة ويكسب المؤسسة فائدة كبيرة .

٧- **محددات الميزة التنافسية :**

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة وفقاً لمتغيرين أساسيين هما (فرحات ، ٢٠٠٩ : ٩٧) :

أ- **حجم الميزة التنافسية :** تحقق المؤسسة صفة الاستمرارية لميزتها التنافسية ، إذا تمكنت من المحافظة على ميزة التكلفة و التمييز في المنتج ، وكلما كانت الميزة أكبر كلما طلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها ، وللميزة التنافسية دورة حياة مثل دورة حياة المنتج ، إذ تبدأ مرحلة التقديم، ثم مرحلة التبني ثم مرحلة

التقليد ، وأخيراً مرحلة الضرورة ، أي ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع ، و إنشاء ميزة جديدة تحقق قبولاً لدى المستفيد .

ب- **نطاق التنافس** : يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة ، بغرض تحقيق مزايا تنافسية ، وهناك أربعة أبعاد للنطاق التنافسي هي :

١- القطاع السوقي : يقصد به مدى تنوع مخرجات المؤسسة ، وكذا تنوع الزبائن الذين تتم خدمتهم .

٢- درجة التكامل الأمامي : يقصد به درجة أداء المنظمة لأنشطتها .

٣- البعد الجغرافي : يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة .

٤- قطاع النشاط : يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة .

٨- مظاهر الميزة التنافسية :

تتخذ المزايا التنافسية للمؤسسة مظاهر متعددة أبرزها (حسني ، ١٩٩٧: ١٥٤) :

- الجودة الأعلى للخدمات والسلع .
- الوقت الأقل في الإنتاج والسرعة في خدمة العملاء .
- الاهتمام والعناية بالعملاء .
- المرونة في النظم والأساليب ، وسرعة التوافق مع المتغيرات .
- التكلفة الأقل والسعر الأفضل للعميل .
- العلاقة الأكفأ مع الموردين .

٩- كيفية المحافظة على الميزة التنافسية : تتم المحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسة كما أوردها (نصر ، ٢٠١٣ : ٩٩) ؛ و(Ichijo& Nonaka 2007: 289) ؛ و(زرقون ، روانى ، ٢٠٠٧ : ١٧) من خلال الآتي :

- تعدد موارد وقدرات المؤسسة وتنوعها .
- حماية الحقوق الملكية للعاملين ، وزيادة تقديم الخدمة أو المنتج للمستفيدين .
- عقد تحالفات جديدة و حماية منتجات وخدمات المؤسسة .
- إدارة مستقبلية واعية بأهمية الموارد والاهتمام بجودة الخدمة .
- توفير بيئة تحتية عالية الجودة بأساليب وتقنيات حديثة ، هيكل تنظيمي مرن ، و موارد مالية ، وضع قوانين ونظم تحكم العمل ، و تشجيع عملية الابداع .

- الاهتمام بالبحث والتطوير ؛ بهدف مواكبة التغيير التكنولوجي في سوق المنتج ، والعمل على تقديم منتجات تلبي التغير في أذواق المستهلكين ، والتميز على المنافسين أو مجاراتهم ، بذلك تتحقق المحافظة والاستدامة للميزة التنافسية للمؤسسة ؛ لأنها تعتمد على مهارات وأنظمة إدارية لا تكون واضحة للمنافسين .

المحور الثاني : التنافسية في الجامعات

تعتبر مؤسسات التعليم العالي محوراً رئيسياً في تلبية احتياجات المجتمع والوفاء بمتطلبات التنمية المستدامة في ظل المتغيرات العالمية المتلاحقة ، التي أدت إلى انفتاح مجتمعات العالم على بعضها بعض ، وقد أدى هذا الانفتاح إلى سعى مؤسسات التعليم العالي إلى تحسين وتجويد مخرجاتها للمنافسة والتميز ، بحيث تعمل في بيئة تنافسية تتسم بالتطور المتصاعد للمتغيرات البيئية السريعة ، كالعولمة والمنافسة في تقديم خدمات متطورة ، وهو الأمر الذي أدى إلى إيجاد تحديات جديدة ، سواء كانت خدمية أم إنتاجية ، ومن ثم استخدام الجامعات لجميع مواردها كأدوات لتحقيق الميزة التنافسية ، ومن هنا يتضح أن التعليم الجامعي هو الأكثر أهمية الآن بالنسبة للفرد أو للقدرة التنافسية الوطنية ، ففي الوقت الذي تختلف فيه الضغوط عبر مجموعات أصحاب المصلحة ؛ فإن قادة الكليات والجامعات وصانعي السياسات العامة والطلاب وأسرهم يسعون إلى إيجاد طرق جديدة ، لتوفير الحصول على تعليم جامعي ذي جودة وتميز عالمي (شلبي ، ٢٠١٨ : ٤٠) .

ومن هذا المنطلق أصبحت مؤسسات التعليم العالي مجبرة على ممارسة مزايا تنافسية ، والبحث عن التفرد والتفوق على المؤسسات الأخرى ، وهذا يحتاج إلى التغيير في فلسفة ورؤية التعليم العالي التي لم تعد بعيدة عن الصعوبات والتغيرات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية ، ففي الوقت الذي ترى فيه المؤسسات الأكاديمية أنها ذات طبيعة مختلفة يمكنها أن تبعدها عن طبيعة مؤسسات الأعمال وتأثيرات السوق والمنافسة ، وأنها المكان الذي يوفر المعرفة والعلم اللازمين لمواجهة مثل تلك الصعوبات والتغيرات ، يتحتم عليها البحث عن سبل جديدة لتلبية تطلعات سوق العمل المستقبلي ومواجهة المشكلات التي تنشأ عن التغيرات المفاجئة (السوسى ، ٢٠١٥ : ٣١)

١- مستويات تنافسية التعليم الجامعي :

يتم النظر إلى تنافسية التعليم الجامعي على مستويين هما :

أ- **التنافسية على مستوى القطاع :** تشير هذه التنافسية إلى كافة مؤسسات التعليم العالي التعليمية والتدريسية والبحثية والتوظيفية ، كما تشير هذه التنافسية إلى منظومة قطاع التعليم العالي متضمنة جهود الوزارة وإدارات الجامعات ، ويمكن النظر إلى تنافسية قطاع التعليم العالي من خلال مؤشرات التعليم الذي يعتبر عنصرا أساسيا في التنمية البشرية ، ومن هنا نجد أن الحكومات مطالبة بالمزيد من الإنفاق على هذا القطاع ؛ لما له من تأثير إيجابي مباشر في تكوين رأس المال البشري ، وتعزيز النمو الاقتصادي ، فضلا عن تحقيق العدالة والحد من الفقر ، غير أن قدرة هذا القطاع على تحقيق المرجو منه مرهون بنجاح سياسة الإنفاق ، والكيفية والأسلوب الذي يتم به توزيع الأموال داخل هذا القطاع (عبدالهادي ، ٢٠١٥ : ٤٥٠) .

ب- **تنافسية مؤسسة التعليم الجامعي** : تشير هذه التنافسية إلى كل مؤسسة تعليم عالي كوحدة منفصلة ، ويمكن النظر إلى التنافسية على مستوى التعليم الجامعي بأنها امتداد للتيار المهني في التعليم الجامعي الذي جعل الجامعة مؤسسة تهدف إلى خدمة المجتمع عن طريق سد احتياجاته التنموية ، وهي في الغالب احتياجات اقتصادية بالدرجة الأولى ، فالفكرة المحورية لهذا التيار تقوم على الربط بين التعليم الجامعي ومتطلبات التنمية وهذا يفرض على الجامعات أن تكون مصدراً للإبداع والابتكار في الفكر والتقنية ، كما يفرض عليها أن يكون لها رؤية تنبؤيه عن مستقبل المجتمع واحتياجاته (الصالح ٢٠١٢: ٥٦) .

٢- **أهمية الميزة التنافسية للجامعات** :

تعد الميزة التنافسية ركيزة أساسية لتحقيق الريادة للجامعات ، وزيادة أقبال الطلبة عليها ، ورضا المجتمع عنها ، وحصولها على السمعة والشهرة ، مما يحتم على الجامعات الاستمرار في التطوير والتميز، وبذل المزيد من الجهود لتحقيق التقدم خصوصاً في ظل الواقع المعاش الذي يحتم علينا الأخذ بالمنافسة باعتبارها السبيل الوحيد للبقاء في ظل عالم متغير ، و تتمثل أهمية الميزة التنافسية في أنها :

- تعطي للجامعة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين وتحقيق نتائج أداء عالية (غنايم ، ٢٠١٥ : ٣٣٢)
- تمثل أداة لمواجهة التحدي الذي ينتظر من لدن الجامعات المنافسة في القطاع المعني ، ويأتي ذلك من خلال قيام الجامعة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل (نعمة ، ٢٠١٠ : ٩١٩)
- الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها إذا تحقق الرضا لدى المستفيد (نايل ، ٢٠١٣ : ٣٤٢) بحيث تضمن ولاءهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة الجامعة في أذهانهم (ابن عوالي ، ٢٠١٠ : ٧).
- تمثل معياراً مهما لتحديد الجامعات الناجحة عن غيرها ، لأن الجامعات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها (السلمان ، ٢٠١٤ : ١٨٥) .
- تحقق التميز الإستراتيجي على المنافسين في تقديم الخدمات و الموارد والكفاءات والإستراتيجيات ، وهذا ما يعطى للجامعة تفوقاً وأفضلية ويحقق نتائج أداء عالية في ظل بيئة شديدة التنافس (كرومي ، ٢٠١٨ : ١٠٧)

٣- **خصائص الميزة التنافسية للجامعات** : تتمثل خصائص الميزة التنافسية للجامعات (أمين ، ٢٠١٧ : ٣٦) في أنها :

- تبنى على الاختلاف وليس التشابه .
- مستمرة ومستدامة وتركز على المدى الطويل في المستقبل .
- متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية للجامعة ، ومواردها الداخلية .
- تخلق قيمة مضافة للمستفيدين عن طريق تلبية احتياجاتهم .

٤- مبررات الميزة التنافسية في التعليم الجامعي :

حدد كل من (غنايم ، ٢٠١٥ : ٣٣١) ؛ و (الصالح ، ٢٠١٢ : ٨٣) ؛ و (السوسى ، ٢٠١٥ : ٣٦) مبررات الميزة التنافسية في الجامعات في الآتي :

- تعد مطلباً حضارياً تفرضه طبيعة الصراع الحضاري والتسارع التكنولوجي والمعلوماتي .
- قوة داعمة لمؤسسات التعليم الجامعي ، تسهم في تحقيق أهدافها وتقدمها عن غيرها من المؤسسات المنافسة
- انتشار ظاهرة العولمة ، وما أفرزته من تغيرات عالمية شملت كافة القطاعات والمؤسسات ، ومن أهم تلك المؤسسات هي الجامعات ، والعمل على تحقيق الأداء المتميز والمحافظة على المتعلمين وجذب المتعلمين الجدد بشكل أكبر من منافسيها .
- ظهور المعايير الدولية والتصنيفات الأكاديمية وجوائز التميز ، وتزايد الطلب على التعليم العالي ومؤسساته في التنمية والتنافسية الوطنية ، مما يتطلب من الجامعة تحقيق مستوى معين من الجودة في المدخلات والعمليات والمخرجات حتى يمكن للمؤسسة الأكاديمية مقابلة تلك المعايير.
- ظهور حاجات جديدة للمستهلكين أو تغيرها ، وذلك نتيجة لانتشار الوعى الاستهلاكي ، وارتفاع المستوى المعيشي ، الذي يحتم تجديد في الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة .

٥- مؤشرات الميزة التنافسية للجامعات :

تتضمن الميزة التنافسية للجامعات ثلاثة مؤشرات مهمة هي (أمين ، ٢٠١٧ : ٣٦-٣٧) :

- **مؤشرات داخلية :** تتمثل في عدد الطلاب ، وأعضاء هيئة التدريس ، ونوعية وكم البحوث والرسائل العلمية ، والخريجين ، والجهاز الإداري .
- **مؤشرات خارجية :** تركز على قدرة الجامعات على نشر المعرفة ، وإسهام تلك الجامعات في دعم عمليات التنمية وخدمة المجتمع .
- **مؤشرات قطاعية :** تتمثل في فتح تخصصات غير تقليدية ، وفتح أقسام جديدة ، والبنية المعلوماتية للجامعات .

٦- أبعاد الميزة التنافسية للجامعات :

تتباين آراء الباحثين حول تحديد أبعاد الميزة التنافسية ، وذلك بحسب المؤسسات والأنشطة التي تقوم بها وطبيعة عملها ، فالميزة التنافسية تتم من خلال الاستثمار الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية ، علاوة على القدرات والكفاءات والمعرفة ، وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية ، ومن ثم إنجاز أنشطتها بشكل يحقق ثقة العملاء بشكل أكبر من منافسيها (أحمد ، ٢٠١٥ : ٥١) ، وقد أشار (خليل وآخرون ، ٢٠١٧ : ١٣٦) إلى أن أبعاد الميزة التنافسية تتمثل في الآتي :

- **الجودة** : يرتبط مفهوم الجودة بالتميز ارتباطا وثيقاً ، فالجودة في التعليم تعنى بالجهود المبذولة من العاملين لرفع مستوى المنتج التعليمي ، وصولاً إلى التميز بما يتناسب مع متطلبات المجتمع ، وذلك بتطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية بدرجة تلائم خصائص الخدمات والمخرجات .
- **التكلفة** : تعد التكلفة المنخفضة العامل الحاسم في مدى استمرار وبقاء ونجاح الجامعة ، إذ لابد من سعي الجامعة إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض الكلفة مقارنة بكلفة الجامعات الأخرى المنافسة .
- **المرونة** : تتعلق المرونة بمدى تكيف الجامعة مع المتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية ، وقدرة الجامعة على تنويع خدماتها ومنتجاتها في الوقت المناسب ، و بما يتلاءم مع المتغير في احتياجات المستفيدين .
- **الإبداع** : يعد الإبداع من أهم ركائز بناء المزايا التنافسية ، لأنه يمثل عملية فكرية منفردة ، تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق في شتى مجالات الحياة .
- **الوقت** : يعني الالتزام بالوقت المحدد وسرعة التطوير.

٧- **استراتيجيات الميزة التنافسية للجامعات** :

- **استراتيجية الريادة في التكلفة (قيادة التكلفة)** : تستخدمها المؤسسة في تقوية المركز التنافسي لها ، من خلال تخفيض التكاليف ، والمحافظة على جودة ونوعية المنتج أو الخدمة (علي ، ٢٠١٢ : ٩٧) .
- **استراتيجية التمايز** : تعني قدرة المؤسسة على تقديم خدمات مختلفة عن خدمات الآخرين ، وعالية الجودة بأسعار تنافسية ، عن طريق إضافة خصائص جديدة على الخدمة غير موجودة عند المنافسين ، وتستطيع من خلالها جذب واستقطاب عملاء جدد (الحسنية ، ٢٠٠٦: ٣٦٨) .

وترى الباحثة أن الميزة التنافسية للجامعات الأهلية لها محورين هما : يتمثل المحور الأول أن الميزة التنافسية تكون بالتميز على المنافسين من خلال تقديم مخرجات ذات جودة عالية متميزة في الوقت المحدد الذي يحقق رضا المستفيدين ، ويتمثل المحور الثاني الجانب الثاني في قدرة الجامعة على تقديم الخدمات والمنتجات المتميزة العالية الجودة بتكلفة أقل من المنافسين الحاليين مما يحسن من سمعة الجامعة وشهرتها .

المبحث الثاني : واقع الميزة التنافسية للجامعات الأهلية :

أولاً : نشأة الجامعات الأهلية :

نشأت الجامعات الأهلية في اليمن عام ١٩٩٢ م ، وزاد عددها إلى (٣٧) جامعة في عام ٢٠١٧ م ، حيث تم إنشاء الكلية الوطنية للعلوم والتكنولوجيا والتي دشنت عامها الدراسي الأول عام ١٩٩٢م ، ثم تطورت لتصبح جامعة العلوم التكنولوجيا في عام ١٩٩٤ م ، وأنشئت الجامعة اليمنية عام ١٩٩٣م وجامعة دار العلوم الشرعية – الحديدة عام ١٩٩٤م ، و الجامعة الوطنية عام ١٩٩٤م ، وبعدها زاد عدد الجامعات الأهلية التي تأسست وفقاً لقانون الاستثمار الذي بموجبه منحت وزارة التربية والتعليم تراخيص مزاولة النشاط التعليمي دون وجود تشريع قانوني ينظم عملها ، وبعد أن تأسست وزارة

التعليم العالي عام ١٩٩٠م تم إصدار قانون الجامعات والكليات والمعاهد العليا رقم (١٣) لسنة ٢٠٠٥م ولائحته التنفيذية ، ويعد هذا القانون منظماً لعمل الجامعات الأهلية ليمثل نقلة نوعية وخطوة مهمة ومتقدمة في تنظيم عمل الجامعات الأهلية وتوجيه أدائها بما يحقق الأهداف المرجوة من وجودها .

جدول رقم (١) يوضح آخر إحصائية للجامعات الأهلية والخاصة في اليمن حتى ٢٠١٧ م.

م	اسم الجامعة أو الكلية	تاريخ الإنشاء	م	اسم الجامعة أو الكلية	تاريخ الإنشاء
١	جامعة العلوم والتكنولوجيا	١٩٩٢	19	جامعة دار السلام للعلوم والتكنولوجيا	٢٠٠٩
٢	الجامعة اليمنية	١٩٩٣	٢٠	جامعة الجزيرة	٢٠١٠
٣	جامعة دار العلوم الشرعية الحديدة	١٩٩٤	٢١	كلية الريان (المكلا)	٢٠١٠
٤	الجامعة الوطنية	١٩٩٤	٢٢	كلية ٢٢ مايو (تعز)	٢٠١١
٥	جامعة سبأ	١٩٩٤	٢٣	جامعة الناصر	٢٠١١
٦	جامعة الأحقاف	١٩٩٤	٢٤	جامعة الحضارة	٢٠١٢
٧	جامعة الملكة أروى	١٩٩٦	٢٥	كلية الإمام الشافعي حضرموت	٢٠١٢
٨	جامعة الأندلس للعلوم والتقنية	٢٠٠٣	٢٦	جامعة السعيد (تعز)	٢٠١٣
٩	جامعة المستقبل	٢٠٠٤	٢٨	جامعة الرازي (صنعاء)	٢٠١٤
١٠	جامعة العلوم الحديثة	٢٠٠٤	٢٩	الجامعة الإماراتية الدولية	٢٠١٤
١١	الجامعة اللبنانية الدولية	٢٠٠٦	٣٠	كلية ردفان للقرآن الكريم لحج	٢٠١٤
١٢	الجامعة العربية للعلوم والتقنية	٢٠٠٧	٣١	الجامعة البريطانية في اليمن	٢٠١٤
١٣	جامعة آزال للعلوم والتكنولوجيا	٢٠٠٧	٣٢	جامعة اليمن والخليج للعلوم والتكنولوجيا (الحديدة)	٢٠١٤
١٤	جامعة آزال للتنمية البشرية	٢٠٠٧	٣٣	جامعة الاتحاد للعلوم والتكنولوجيا	٢٠١٤
١٥	الجامعة اليمنية الأردنية	٢٠٠٨	٣٤	جامعة المعرفة والعلوم الحديثة	٢٠١٦
١٦	جامعة الحكمة	٢٠٠٨	٣٥	جامعة اقرأ للعلوم والتكنولوجيا	٢٠١٦
١٧	جامعة اليمن	٢٠٠٨	٣٦	جامعة الجند	٢٠١٨
١٨	جامعة تونتك الدولية (اليمن)	٢٠٠٩	٣٧	جامعة العطاء	٢٠١٨

المصدر : وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، إدارة التعليم الجامعي الأهلي ٢٠١٧ م .

من خلال النظر إلى الجدول السابق ؛ والتفحص في نشأة الجامعات الأهلية ؛ نجد أن بعض الجامعات أنشئت دون وجود سند قانوني لها ؛ ذلك أن التشريعات المنظمة للتعليم الجامعي الأهلي لم تصدر إلا بعد ثلاث عشرة سنة ، ومن خلال المسح الميداني الذي قامت به الباحثة ، لاحظت أن الجامعات الاهلية تعاني من القصور في البنية التحتية الأساسية ، فهي لا تمتلك المباني المهيأة للعملية التعليمية ، حيث استأجرت هذه الجامعات مباني في شكل شقق مكونة من عدة طوابق ، قاعاتها الدراسية عبارة عن فصول صغيرة الحجم غير مجهزة بالتقنيات الحديثة ، و توجد بها مكتبات لكن تفتقد إلى الترقيم الالكتروني والاتصال الدولي ، ولا توجد مساحة لوقوف السيارات فمعظمها على الشارع العام في مكان معين ،

وفي مسافات متقاربة من بعضها ، ومعظم أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية هم من الجامعات الحكومية ، كما أن التخصصات مكررة في جميع الجامعات الأهلية ، فمعظم الجامعات الأهلية تهتم بالجانب الشكلي لها فقط وأيضا مقدار الربح .

ثانياً : مجالات التنافسية في الجامعات :

١- **التعليم والتعلم** : يمكن للجامعات الأهلية رفع قدرتها التنافسية من خلال التعليم والتعلم ، وذلك عبر رفع تنافسية خريجيها مقارنة بخريجي الجامعات الأخرى ، فجودة مخرجات التعليم تمثل المحك الذي يحكم به على جودة أداء التعليم الذي تقدمه الجامعة وحتى يمكن للجامعة رفع قدرتها التنافسية في هذا المجال ، لذا فإنه ينبغي لها توجيه الاهتمام نحو المحاور الرئيسة لوظيفة التعليم والتعلم التي يمكن الحكم عبرها على قدرة الجامعة على القيام بهذه العملية بكفاءة وفعالية ، وأهم هذه المحاور الطالب ، و عضو هيئة التدريس ، والبرامج والمقررات الدراسية (الصالح ، ٢٠١٢ : ٨٥- ١١٩) .

الجدير بالذكر أن الجمهورية اليمنية اهتمت بالتعليم الجامعي عبر إصدار التشريعات والقوانين التي تضمن مدخلات ذات جودة عالية في التعليم الجامعي ويحقق ميزة تنافسية للجامعات ، إلا إن اليمن شهدت تراجع في هذا الجانب بسبب الظروف السياسية والاقتصادية التي تمر بها البلاد .

ففيما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس فقد حدد قانون الجامعات رقم (١٧) لسنة ١٩٩٥ ولائحته التنفيذية الصادرة بالقرار الجمهوري رقم (٣٢) لسنة ٢٠٠٧م شروط اختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات ، أن يكون حاصلاً على درجة الدكتوراه أو ما يعادلها من إحدى الجامعات أو الهيئات المعترف بها ، مع مراعاة الشروط الأخرى التي أقرها القانون ، واشترطت اللائحة أن لا يكون المتقدم لشغل الدرجة العلمية قد حصل على درجة الدكتوراه أو ما يعادلها من خلال التعليم بالمراسلة أو التعليم عن بعد أو عبر الانترنت ، وكما اشترطت أن لا يتجاوز عمر المتقدم لشغل الوظيفة ٤٠ عاما (وزارة الشئون القانونية ، ٢٠١٠ : ١٥٤)

وفيما يتعلق بالطلبة باعتبارهم الركيزة الأساسية للعملية التعليمية فقد أكدت المادة (٧) من القانون على مجموعة من الشروط لقبول المتقدمين للتعليم الجامعي وهي : أن يكون حاصلاً على الشهادة الثانوية العامة و أن يكون عام الحصول على الثانوية العامة ضمن الأعوام التي يقبل الحاصلون فيها على مؤهلات الثانوية بحيث لا يتجاوز تاريخ الحصول عليها خمسة أعوام ، و أن يستوفي الطالب شروط التنسيق والقبول المحددة في الجامعة ، و أن يجتاز نظام المفاضلة في الكليات والتخصصات والمراكز بنجاح (وزارة الشئون القانونية ، ٢٠١٠ : ٣٦٨)

أما فيما يتعلق بالمقررات الدراسية ، فقد أكد قانون الجامعات رقم (١٧) لسنة ١٩٩٥ م ، أن مجلس القسم هو المعني مباشرة بإدارة البرامج الدراسية وفق نص المادة (٤٦) من القانون ، التي جعلت من اختصاص مجلس القسم وضع المقررات الدراسية والجدول وتعيين المشرفين على الرسائل العلمية وتشكيل لجان للمناقشة (وزارة الشئون القانونية ، ٢٠١٠ : ٨٦)

نستنتج مما سبق ذكره أن الجمهورية اليمنية حرصت من خلال إصدار هذه التشريعات والقوانين على تحقيق مدخلات ذات جودة عالية للتعليم متمثلة في (الطالب وعضو هيئة التدريس و المقررات الدراسية) ، باعتبار هذه المحاور من أهم مدخلات العملية التعليمة ، التي تحقق ميزة تنافسية للجامعات .

٢-**البحث العلمي** : يمثل البحث العلمي أحد أهم الأدوات في تقدم الجامعة ورقيها وتعزيز من قدرتها التنافسية ، فهو المرتكز الرئيسي للتحول إلى مجتمع المعرفة ، من خلال تبنى إستراتيجية للبحث العلمي تتكامل مع الخطة الإستراتيجية للجامعة ، وتركز هذه الإستراتيجية على التحول نحو مجتمع المعرفة ، وربطه بقطاعات الإنتاج المختلفة في الدولة عبر الاستثمار في الشراكات الإستراتيجية بين الجامعة والبحث العلمي والمؤسسات العاملة في قطاعات الإنتاج المختلفة (هاشم ، ٢٠١٧ : ٤٢٠- ٤٢٥) .

وقد حرصت الجامعات اليمنية على المهارات البحثية في عضو هيئة التدريس ، حيث أكدت المادة (٥٢) أحقية عضو هيئة التدريس بتقديم طلب الترقية إلى درجة أعلى وفق القواعد المحددة بالقانون ، ومن أهم المعايير التي تمنحها الجامعة للترقية وفق اللائحة التنفيذية لقانون الجامعات لمن تقدم في الترقية لدرجة أستاذ مشارك أن تكون قد توافرت له أقدمية لا تقل عن خمس سنوات في أي جامعة خاضعة للقانون ، وأن يكون قد قدم إنتاجا علمياً لا يقل عن ثلاثة بحوث ، تم نشر بحثين منها على الأقل والثالث قابل للنشر في مجلة محكمة ، ومن تقدم للترقية لدرجة أستاذ عليه نشر خمسة بحوث ، منها ثلاثة بحوث منشورة وبحثان قابلان للنشر في مجلة علمية محكمة ، وعلى أن يتم نشر بحث في الخارج (وزارة الشئون القانونية ، ٢٠١٠ : ١٥٨- ١٥٩) ، واكد القانون رقم (١٣) لسنة ٢٠١٠ لمؤسسات التعليم العالي الأهلية الحق في أطار المنافسة أن تبرم مع الهيئات والمؤسسات المحلية والدولية عقوداً بشأن بعض أنشطة البحث والدراسات والخدمات الإستشارية وغيرها وأن تسوق منتجات أنشطتها المتأتية من أعمال الخدمات ، وأن تستغل براءات الإختراع وبما لا يتعارض مع الدستور والقوانين النافذة (وزارة الشئون القانونية ، ٢٠١٠ : ١١٣)

٣-**خدمة المجتمع** : تعد خدمة المجتمع من أبرز وظائف الجامعة في الوقت الحالي ، بحيث توفر مناخا يتيح ممارسة الديمقراطية والمشاركة الفاعلة في الرأي والعمل ، كما تنمي لدى المتعلمين القدرة على المشاركة والإسهام في بناء المجتمع وحل مشكلاته ، والرغبة الجادة في البحث عن المعرفة وتحدى الواقع في إطار منهج علمي دقيق ، يراعي الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع (خاطر ، ٢٠١٥ : ٢٥٢- ٢٥٣) .

ثالثاً : نتائج البحث :

بعد تطبيق أداة الاستبيان التي خضعت لمعايير الصدق والثبات ، على عينة من القيادات الأكاديمية والإدارية ، وكذا من خلال تشخيص واقع الميزة التنافسية للجامعات الأهلية في المبحثين السابقين توصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها :

- ضعف توافر المتطلبات الأساسية للبنية التحتية للجامعات الأهلية ، على الرغم من أنها تعيش في بيئة تنافسية مليئة بالتحديات المحلية والعالمية، وأنه يتحتم عليها امتلاك المزايا التنافسية التي تحفظ لها بقاءها في العالم التنافسي .
- قلة الكادر الأكاديمي الثابت داخل الجامعات الأهلية ، والاعتماد على منتدبين من الجامعات الحكومية للعمل بنظام الساعات ، وهذا يؤكد عدم التزام بعض الجامعات الأهلية بالتشريعات والنصوص القانونية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي .
- ضعف دعم حرية البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس ، والذي يعد من أهم الموارد لتمويل الجامعة وتحقيق ميزة تنافسية لها .
- ضالة ما تقدمه الجامعات الأهلية من خدمة للمجتمع وأداؤها ليس في المستوى المطلوب ، وعدم فتح قنوات اتصال بين الجامعة والبيئة المحيطة لحل مشاكلات المجتمع .

رابعاً : أهم المعوقات التي تحد من تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الأهلية بمدينة تعز هي :

- **معوقات تشريعية** : كغياب الأشراف والمتابعة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للجامعات الأهلية ، الافتقار للخطط الإستراتيجية التي تحث الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية ، وعدم التزام الجامعات الأهلية بالقوانين واللوائح والتشريعات ، وغياب الثقافة التنافسية بين الجامعات .
- **معوقات البنية التحتية للجامعات** : وتتمثل في ضعف البنية التحتية التقنية ذات الجودة العالية للجامعات الأهلية .
- **معوقات أكاديمية** : وتتمثل في عدم توافر عضو هيئة التدريس الثابت في الجامعات الأهلية ، و ضعف الكفاءات الإدارية في التخطيط الإستراتيجي ، وندرة جودة البرامج العالمية والاكتفاء بالبرامج التقليدية المكررة .
- **معوقات مالية** : تتمثل في ضعف ميزانية الجامعات نتيجة لضعف الشراكة بين الجامعات الأهلية والقطاع الخاص أو أصحاب المصلحة .

خامساً : متطلبات لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز كما يلي

أ- **المتطلبات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز في مجال التعليم والتعلم هي:**

- توفير بنية تحتية متطورة للجامعة ، مزودة بأحدث أساليب التقنية المعاصرة .
- وضع رؤية إستراتيجية واضحة لتحقيق الجودة في التعليم والتعلم ، ونشر الثقافة التنافسية داخل الجامعة .
- استقطاب المتميزين من أعضاء هيئة التدريس ، وإشراكهم في البرامج الجامعية .
- استحداث المقررات الدراسية المعاصرة لمواكبة التغيرات العالمية ومجتمع المعرفة، وانفراد الجامعة بمزايا تنافسية .
- إقامة عقد شراكة مع جامعات أكاديمية ذات سمعة عالمية .

- تزويد مكتبات الجامعة بمصادر معلومات إلكترونية تتيح للباحثين الدخول إلى موقعها الإلكتروني والتعرف على الإنتاج الفكري في تخصصاتهم.

ب- المتطلبات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز في مجال البحث العلمي هي :

- وضع خطة إستراتيجية للبحث العلمي لتسويق البحوث الجامعية ، والتعاقد مع الشركات والمؤسسات ذات العلاقة .
- إنشاء الكراسي البحثية ذات الجودة العالية المرتبطة بتخصصات أعضاء هيئة التدريس .
- إصدار مجلات علمية محكمة في التخصصات المختلفة بصورة فصلية سنوية دورية .
- الاهتمام بالمشاريع المتعلقة بنشر المعرفة وبراءات الاختراع لتحقيق مركز تنافسي للجامعة .
- استقطاب باحثين دوليين برواتب عالية ، لرفد وتعزيز خبرات الباحثين الوطنيين .
- وضع سياسات وآليات مرنة لربط الترقيات بالإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس .
- توجيه بحوث طلبة الدراسات العليا وبحوث التخرج لحل المشكلات المجتمعية عن طريق فرق عمل من الطلبة

ج- المتطلبات اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية بمدينة تعز في مجال خدمة المجتمع هي :

- توفير برامج تدريبية إبداعية في كافة المجالات الأكاديمية ؛ لتقديم حلول إبداعية للمشكلات التي يعاني منها المجتمع .
- تقديم خدمات عالية الجودة بتكاليف أقل يصعب على الجامعات المنافسة تقديمها .
- تشجيع ودعم أعضاء هيئة التدريس من ذوى الاهتمام الأكاديمي بالمشاركة في جماعات الممارسة لتوليد المعرفة وإدامتها ونقلها .
- تفعيل دور المراكز الجامعية في خدمة المجتمع .
- فتح خط تلفون مفتوح لتسهيل الاتصال بين الجامعة والمجتمع المحلي .

التوصيات : قدم البحث مجموعة من التوصيات التي يمكن للجامعات الأهلية الاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية أهمها :

- العمل على توفير المتطلبات الأساسية للبنية التحتية للجامعات الأهلية .
- ضرورة أن تهتم الجامعات الأهلية بالبحث العلمي من خلال تخصيص ميزانية مناسبة للبحث العلمي ، و أنشاء مراكز بحثية ، وايجاد نظام حوافز لتشجيع المبدعين من الطلبة واعضاء هيئة التدريس .
- أن تهتم الجامعات الأهلية باحتياجات المجتمع من خلال تفعيل مراكز خدمة المجتمع التابعة للجامعات الأهلية .
- تبني مجال التعليم والتعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع كمجالات للتميز ، العمل على نشر الوعى بمفهوم الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية لأنها طريق مضمون للبقاء في السوق.

التوصيات : وقد توصل البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها

- ضرورة الاهتمام بمجال التعليم والتعلم و البحث العلمي و خدمة المجتمع كمجالات للتنافس في الجامعات الأهلية ، والعمل على نشر الوعى بمفهوم الميزة التنافسية داخل الجامعات .
- العمل على تخصيص ميزانية مناسبة للبحث العلمي ، و أنشاء مراكز بحثية ، وايجاد نظام حوافز لتشجيع المبدعين من الطلبة واعضاء هيئة التدريس .
- أن تهتم الجامعات الأهلية باحتياجات المجتمع من خلال تفعيل مراكز خدمة المجتمع التابعة للجامعات الأهلية .

المصادر و المراجع :

القرآن الكريم

- ابن عوالي ، حنان (٢٠١٠) . متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي الرابع ، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات فى الدول العربية ، ص ١- ١٨ ، نوفمبر ، جامعة حسيبة بن بو على بالشلف – كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، مخبر العولمة واقتصاديات شمال أفريقيا .
- ابن قفلة ، ابراهيم صالح (٢٠١٦) . دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية ، دراسة حالة على الجامعات اليمنية بمحافظة حضرموت ، رسالة ماجستير ، جامعة النيلين ، الخرطوم ، السودان .
- أحمد ، محمد جاد حسين (٢٠١٥) . متطلبات تطبيق سته سيجما Sigma Six لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات ، دراسة تطبيقية على بعض كليات جامعة جنوب الوادي ، مجلة كلية التربية ، المجلد ٣٩ ، العدد ٣ ، جامعة عين شمس ، مصر .
- إسماعيل ، محمد إسماعيل محمود (٢٠١٢) . دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات الأدوية المصرية ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، العدد ٤ ، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان ، مصر .
- أمين ، مصطفي أحمد (٢٠١٧) . بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية ، مستقبل التربية العربية ، مجلد ٢٤ ، العدد ١٠٦ ، يناير ، المركز العربي للتعليم والتنمية .
- الباز ، أحمد نصحي أنيس الشربيني (٢٠١٧) . تصور مقترح لرفع مستوى الميزة التنافسية في البحث العلمي لمؤسسات التعليم العالي في مملكة البحرين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي ، العدد ٢٩.
- البدوي ، أمل محمد حسن (٢٠١٧) . رؤية مقترحة لدور القيادات الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية ، المجلة التربوية الدولية المتخصصة ، المجلد ٦ ، العدد ١١ ، نوفمبر ، ص ١٢٤ – ١٥٦ ، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب .

- جرادات ، عمر ؛ جادا الله ، نورا (٢٠١٢) . رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية لدائرة ضريبة الدخل الأردنية ، أعمال المؤتمر الثالث والعشرون ، الحكومة والمجتمع والتكامل في بناء المجتمعات المعرفية العربية ، المكان ، الدوحة ، نوفمبر ، رقم المؤتمر ٢٣ ، الناشر ، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ووزارة الثقافة والفنون والتراث القطرية (أعلم) .
- حسني ، محمود حسن (١٩٩٧) . الميزة التنافسية ومناهج قياسها مع التطبيق على قطاع الخدمات في مصر (صناعة البرمجيات) ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، المجلد ١١ ، العدد ٢ ، جامعة حلوان ، كلية التجارة وإدارة الأعمال .
- حسين ، باشيوة (٢٠١٤) . إستراتيجية إدارة الجودة والتميز في الإدارة الجامعية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي ، المجلة العربية للجودة والتميز ، المجلد ١ ، العدد ٢ ، مركز الوراق للدراسات والأبحاث
- الحسينة ، سليم (٢٠٠٦) . نظم المعلومات الإدارية نما ، إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية ، ط ٣ ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- خاطر ، محمد إبراهيم عبدالعزيز ابراهيم (٢٠١٥) . تدويل التعليم ، أحد مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية ، دراسات تربوية ونفسية ، العدد ٨٧، جامعة الزقازيق ، كلية التربية .
- خليل ، ياسر محمد ، وآخرون (٢٠١٧) . القيادة الإستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية ، مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد ١٨ ، الجزء ٥ ، كلية البنات للآدب والعلوم والتربية ، جامعة عين شمس ، مصر .
- زرقون ، محمد ؛ و روانى ، أبو حفص (٢٠٠٧) . التسويق الالكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة ، الملتقى الدولي الثاني ، المعرفة في الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، ديسمبر ، جامعة حسيبة بن بو على بالشلف ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، مخبر العولمة واقتصاديات شمال أفريقيا .
- الزهيري ، إبراهيم عباس (٢٠١٨) . اليقظة الإستراتيجية ، مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية ، جامعة سوهاج ، كلية التربية ، المجلة التربوية ، المجلد ٥٢ ، أبريل .
- السلمان ، عبدالرحمن بن محمد (٢٠١٤) . دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، المجلد ٥ ، العدد ١ ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، مصر .
- السوسي ، يوسف رزق الله عبدالله (٢٠١٥) . درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها التنافسية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
- سيد ، رحاب فايز أحمد (٢٠١٦) . قياس رأس المال المعرفي للباحثين بجامعة بني سويف ، دراسة تحليلية للتحقيق الميزة التنافسية للجامعة ، أعلم مجلة علمية محكمة ، العدد (١٦) ، كلية الآداب جامعة بني سويف ، مصر .
- شلبي ، أماني عبدالعظيم مرزوق (٢٠١٨) . متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في التربية ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، مصر .

- شمت ، نيفين حسين (٢٠١٠) . التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية ، دار التعليم الجامعي ، الاسكندرية ، مصر .
- الصالح ، عثمان بن عبدالله (٢٠١٢) . بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية والتخطيط إدارة تعليم عالي ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .
- صحيفة الثورة (٢٠٠٩) ١٦ يناير ، العدد ١٦١٣٧ ، الجمعة ١٩ محرم ١٤٣٠ .
- صحيفة الجمهورية ، (٢٠٠٩) ١٦ يناير ، الجمعة ١٩ محرم ١٤٣٠ .
- صحيفة السياسية (٢٠٠٩) الخميس ٢١ فبراير ٢٠٠٩ ، العدد ٢٠٥٧٢
- صحيفة السياسية (٢٠٠٩) الخميس ٢٩يناير ٢٠٠٩ ، العدد ٢٠٥٥٣ .
- الطيب ، دويس محمد (٢٠٠٥) . براءة الإختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول " حالة الجزائر " رسالة ماجستير ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر .
- عبد الرؤوف ، حجاج (٢٠٠٧) . الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها ، دراسة ميدانية في شركة روانج الورود لصناعة العطور بالوادي ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، اقتصاد وتسيير المؤسسات ، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير ، جامعة ٢٠ أوت ، ٥٥ بسكيكدة .
- عبدالمالك ، بوركوة (٢٠١٢) . إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات " ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر
- عبد الهادي ، أميرة رمضان (٢٠١٥) . إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية ، مجلة الإدارة التربوية ، المجلد ٢ ، العدد ٧ ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ديسمبر .
- عبيدات ، ذوقان ؛ عدس، عبدالرحمن ؛ عبد الحق ، كايد(١٩٩٦م). البحث العلمي ، مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ط ٥ – عمان.
- عتريس ، فاتن فاروق أحمد (٢٠١٢) . دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للعلامات التجارية الإسلامية في الأسواق المحلية والعالمية ، المجلة العالمية للتسويق الاسلامي ، المجلد ١، العدد ٢ ، يونيو ، الهيئة العالمية للتسويق الإسلامي .
- عجعج ، محمد هيثم عبدالرحمن حافظ ؛ و العبادي ، هيثم حمود الشبلي (٢٠١٥) . أثر التوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في مجموعة الاتصالات الأردنية " أورنج – الأردن ، المؤتمر العلمي الدولي الأول ، منظمات الأعمال – الفرص والتحديات والتطلعات ، مكان انعقاد المؤتمر الأردن ، جامعة البلقاء التطبيقية ومركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح ، الاردن .
- عطيفة ، حمدي أبو الفتوح(٢٠٠٢م) . منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية ، دار النشر للجامعات ، ط ١ ، القاهرة ، مصر.
- علي ، عبدالله قائد غالب (٢٠١٢) . أثر المزايا التنافسية في تحقيق الريادة للمصارف الاسلامية باليمن بالتطبيق على البنوك الإسلامية اليمنية ، أطروحة دكتوراه في إدارة الإعمال ، جامعة أم ردمان الإسلامية ، جمهورية السودان .

- عياصرة ، معن محمود ؛ الكبيسي ، جمعة سبريج (٢٠١٨) . التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الخاصة لتحقيق الميزة التنافسية وعلاقتها بتنمية المجتمع ، جرش للبحوث والدراسات ، المجلد ١٩ ، العدد ١ ، حزيران ، جامعة جرش
- عيداروس ، أحمد نجم الدين أحمد (٢٠١٥) . إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية ، مجلة كلية التربية ، المجلد ٢٦ ، العدد١٠١ ، كلية التربية ، جامعة بنها ، مصر ، يناير .
- غنايم ، منال رفعت مصطفى (٢٠١٥) . تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي المصري على ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة ، دراسات تربوية واجتماعية ، المجلد ٢١، العدد ٤ ، جامعة حلوان ، كلية التربية ، اكتوبر.
- فان دالين ، ديوبولدب(١٩٩٦م). مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ترجمة: محمد نبيل نوفل وآخرون ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ط ٦ ، القاهرة ، مصر.
- فرحات ، غول (٢٠٠٩) . الميزة التنافسية : الطريق لربح المعركة التنافسية ، دراسات اقتصادية ، العدد ١٢ ، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية ، صفر .
- الفيروز آبادي ، مجد الدين محمد بن يعقوب (٢٠١٢) . القاموس المحيط ، ط ٣ ، تحقيق مركز الرسالة للدراسات وتحقيق التراث ، مؤسسة الرسالة ، بيروت ، لبنان .
- قاسم ، عبد السلام أحمد حسين (٢٠١٢) . إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية ، رسالة ماجستير في التربية ، جامعة صنعاء ، اليمن .
- القانص ، غالب حميد حميد (٢٠١١) . تصور مقترح لتطوير الجامعات الأهلية في الجمهورية اليمنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، مصر .
- قطاف ، ليلى ؛ بوشنقير ، إيمان (٢٠١٢) . دور وأهمية الابتكار التكنولوجي في خلق ميزة تنافسية : نحو تحقيق التنمية المستدامة ، مجلة دراسات وأبحاث ، العدد ٧ ، جامعة الجلفة .
- كرومي ، سعيد (٢٠١٨) . أثر الخفة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية ، دراسة حالة مجمع " حمادي " بولاية بشار ، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد ٤ ، العدد ١ ، أبريل ، جامعة طاهري محمد ، بشار ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
- محمد ، ابراهيم عبدالقادر (٢٠١٥) . قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية ، دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (اورانج) ، رسالة ماجستير ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الاوسط .
- مراد ، سامي أحمد محمد (٢٠١٤). دور رضا العملاء في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الإتصالات : دراسة مقارنة ، مجلة البحوث الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، مركز البحوث والاستشارات والتطوير ، مجلد ٣٢ ، العدد ٣ .
- المطلق ، تركي علي حمود (٢٠١١) . مبررات ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة حائل ، كلية التربية بجامعة حائل – مركز النشر العلمي والترجمة ، المملكة العربية السعودية .
- المطيري ، غازي عبدالعزيز (٢٠١٢) . أثر التوجه الابداعي على تحقيق ميزة تنافسية ، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط ، عمان ، الاردن .

- مهدي ، محمد حسن أحمد (٢٠١٨) . تحليل العلاقة بين رأس المال البشري والميزة التنافسية ، دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة الأدوية العاملة ب ج .م . ع ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، المجلد ٣٢ ، العدد ١ ، مارس ، كلية التجارة ، جامعة سوهاج ، مصر .
- نايل ، طه علي (٢٠١٣) . علاقة التدريب بتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الحراريات ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد ٥ ، العدد ١٠ .
- النشمي ، مراد محمد ؛ و الدعيس ، هدى أحمد (٢٠١٧) . الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد ٢٩.
- نصر ، نوال (٢٠١٣) . الإدارة الإلكترونية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسات التعليم العالي ، تجارب أوروبية ، المؤتمر العلمي السنوي الحادي والعشرين ، التعليم والتحديث في دول الاتحاد الأوربي ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مكان انعقاد المؤتمر القاهرة ، رقم المؤتمر ١٩ .
- نعمة ، نغم حسين (٢٠١٠) . بناء وتطوير رأس المال البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة القري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد ١٦ ، جامعة الكوفة ، كلية الإدارة والاقتصاد .
- هاشم ، رضا محمد حسن (٢٠١٧) . استراتيجيات ومتطلبات تحقيق ميزة تنافسية بجامعة الدمام من وجهة نظر القيادات العليا بالجامعة ، مستقبل التربية العربية ، مجلد ٢٤ ، العدد ١٠٦ ، المركز العربي للتعليم والتنمية ، يناير .
- الوادي ، محمود حسين ؛ الزعبي ، على فلاح (٢٠١١) . مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية (دراسة تحليلية) ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد (٨) ، المجلد (٤) .
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2006) .الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية وخطة العمل المستقبلية (2006 – 2010) مشروع تطوير التعليم العالي .
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، إدارة التعليم الجامعي الأهلي ٢٠١٧ م ، صنعاء ، اليمن
- وزارة الشؤون القانونية (٢٠١٠) . تشريعات التعليم العالي والبحث العلمي ، الجمهورية اليمنية .
- اليحيوي ، صبرية بنت مسلم (٢٠١١) . دارة المعرفة الإدارية ودورها في فاعلية العمل الإداري في الجامعات بالمملكة العربية السعودية ، المجلة التربوية ، العدد (٩٩) الجزء الأول ، مج (٢٥) ، الكويت .

- تصنيف بيومتيركس العالمي للجامعات ، تاريخ الزيارة ٢/٢٩ / ٢٠١٩ https www.nsowo.com

المراجع الاجنبية :

-Bisaria Gaurav .(2013) . Achieving Competitive Advantage by Private Management Colleges Or Private University International Journal of Social **Scienc**e & Interdisciplinary Research . (90- 105).

- Porter. Michel (1993) ." Lavantang Concurrentiel des nation Intereditions Paris

-Ichijo. Kazuo and Nonaka . Ikujiro (2007) : Knowledge Creation and Management . New Challenges for Managers . Oxford University Press Printed in the United States of America .

- Rahimli ,Ailar (2012) Knowledge Management and Competitive Adantage ,School of Management .Multimedia University , Cybeajaya , Malaysia .