

2021

Organizational Values and Their Relation with Achieving Competitive Advantage: A Field Study at University of Science and Technology-Yemen

Abdulaziz Al-Amery
UST Yemen, a.a.ameryy@gmail.com

Follow this and additional works at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/hujr_b



Part of the Arts and Humanities Commons

Recommended Citation

Al-Amery, Abdulaziz (2021) "Organizational Values and Their Relation with Achieving Competitive Advantage: A Field Study at University of Science and Technology-Yemen," *Hebron University Research Journal-B (Humanities) - (العلوم الانسانيه) ب (العلوم الانسانيه)*: Vol. 16 : Iss. 1 , Article 2. Available at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/hujr_b/vol16/iss1/2

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Hebron University Research Journal-B (Humanities) - (العلوم الانسانيه) ب (العلوم الانسانيه) by an authorized editor. The journal is hosted on Digital Commons, an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.



القيم التنظيمية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية" دراسة ميدانية

في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية"

د. عبد العزيز العامري، جامعة حجة، الجمهورية اليمنية

a.a.ameryy@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2020/2/23 - تاريخ القبول: 2020/8/12

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس ومساعديهم في جامعة العلوم والتكنولوجيا، وبلغ عددهم (113) فرداً، وهم يمثلون ما نسبته (47.3%) من مجموع مجتمع الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيم التنظيمية بجميع أبعادها من وجهة نظر أفراد العينة كانت عالية، بمتوسط حسابي (3.92)، ووزن نسبي (78.4%)، وجاء بُعد "قيم إدارة البيئة" في المرتبة الأولى، بينما جاء بُعد "قيم إدارة المنظمة" في المرتبة الأخيرة، وكانت درجة تقدير أفراد العينة لمستوى تحقيق الميزة التنافسية بجميع أبعادها عالية، بمتوسط حسابي (4.00)، ووزن نسبي (80.00%)، وجاء بُعد "البرامج والمقررات الأكاديمية" في المرتبة الأولى، وبُعد "التكلفة والموارد المالية والمادية" في المرتبة الأخيرة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيم التنظيمية والميزة التنافسية؛ حيث بلغ معامل الارتباط (0.76)، وهي علاقة طردية قوية.

الكلمات المفتاحية: القيم التنظيمية، الميزة التنافسية، جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية.

Organizational Values and Their Relation with Achieving Competitive

Advantage: A Field Study at University of Science and Technology-Yemen

Abdulaziz Al-Amery

a.a.amery@gmail.com

Received: 23/2/2020- Accepted: 12/8/2020

Abstract:

The study aimed to investigate the relation between organizational values and competitive advantage at the University of Science and Technology- Yemen. The researcher used the descriptive-analytical method and a questionnaire as a tool of the study. The study sample included (113) teaching staff members and their assistants, representing (47.3%) of the whole study population of the university. The results showed that the degree of practicing organizational values in all dimensions from the study sample point of view was high, with mean of (3.92) and a relative weight of (%78.4). The dimension of "environment management values" came in the first place, while the dimension of " organization management values" came in the last place. The findings also showed that the level of achieving a competitive advantage in all of its dimensions was high with mean of (4.00) and relative weight of (%80.00). The dimension of "academic programs and courses" came in the first place, and "cost and financial & material resources" came in the last place. There was statistically significant relationship at the level of (0.05) between organizational values and competitive advantage with correlation coefficient of (0.76), which is regarded as a strong direct relationship.

Keywords: Organizational Values, Competitive Advantage, the University of Science and Technology.

مقدمة:

يحظى موضوع الثقافة التنظيمية على مدى العقود القليلة الماضية باهتمام كبير من قبل الباحثين وعلماء النفس، وعلماء الاجتماع، والإدارة؛ باعتبار أنّ الثقافة التنظيمية تسهم بدور فاعل وحيوي في التغيير والتطوير التنظيمي، كما تُعد هذه الثقافة من المحددات الرئيسة لنجاح المنظمة أو فشلها، وتمثل القيم التنظيمية أهم عناصر الثقافة التنظيمية التي توليها المنظمات اهتماماً متزايداً؛ إذ لا توجد منظمة تقريباً لا تذكر قيمها التنظيمية التي تميزها عن غيرها من المنظمات وتوجه عملياتها وأنشطتها الأساسية.

ويتميز العاملون في المنظمات ذات القيم التنظيمية القوية بدرجة عالية من الالتزام، والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم، والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع، يزيد من إخلاص العاملين، وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية مهمة للمنظمة تعود عليها بنتائج إيجابية (Harim, 2003).

وتعمل القيم التنظيمية على ضبط سلوك العاملين في المنظمة، فهي التي توجه سلوكهم، وهي بمثابة الدليل والمرشد في ضبط تصرفاتهم، وتؤثر في الأحكام التي يلقونها على المواقف والأحداث والأشياء، كما أن للقيم التنظيمية تأثيراً قوياً ومباشراً على أداء أفراد المنظمة لأعمالهم، وعلاقتهم برؤسائهم، ومرؤوسهم وزملائهم، والمتعاملين معهم، وتعكس هذه القيم درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة (Nichols & Hillman, 2006).

وتُعد الجامعة أهم ركيزة للبناء المعرفي والعلمي، والتنمية المجتمعية الشاملة، وتبنى القيم التي تسهم في قيادة المجتمع نحو التقدم، وذلك بفضل القيادات التربوية والتعليمية التي تملك قيماً تربوية ذاتية وإنسانية تساعد في تشكيل البناء السلوكي الفردي والجماعي؛ لذا فقد جاءت هذه الدراسة من أجل معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة العلوم والتكنولوجيا بالجمهورية اليمنية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

شهدت الجامعات الأهلية في اليمن في العقدين الأخيرين نمواً كمياً متسارعاً وإقبالاً كبيراً من قبل الطلبة في العديد من التخصصات الأكاديمية ولاسيما في العلوم التطبيقية؛ وذلك نتيجة المشكلات وأوجه القصور التي تعاني منها الجامعات الحكومية، أهمها: ضعف طاقتها الاستيعابية، وتدني أدائها الأكاديمي؛ نتيجة شحة مواردها: المادية، والمالية، والتقنية.

وفي ظل التزايد المستمر في عدد الجامعات الأهلية وزيادة إقبال الطلبة على الالتحاق بها تعمل هذه الجامعات على التوسع في إنشاء الكليات الجديدة، واستحداث برامج أكاديمية متنوعة يتم تصميمها أحياناً دون دراسة لحاجات سوق العمل الداخلي والخارجي، وسياسات التسعير وطرق الاستقطاب، كما أن زيادة حدة المنافسة بين الجامعات الأهلية يجعل كل جامعة تسعى لتسويق نفسها؛ كي تتمكن من البقاء والاستمرار والنمو وتحقيق التميز والتفوق، وتبوء مكان الصدارة والريادة بين الجامعات المنافسة، وكل ذلك لن يتأتى إلا من خلال بناء وتطوير استراتيجيات تنافسية تضمن لها تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

لذا فإن جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية - وفي ظل التطورات المحلية، والإقليمية، والدولية التي يشهدها التعليم العالمي، وتطورات سوق العمل - بحاجة إلى تعزيز قيمها التنظيمية واكتساب مزايا تنافسية والمحافظة عليها؛ بغية الوصول إلى غاياتها، ولا سيما في ظل تزايد أعداد الجامعات الخاصة بدرجة كبيرة، وزيادة درجة المنافسة بينها، وتبني وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لنظام الجودة والاعتماد الأكاديمي.

وعلى الرغم من أهمية موضوع القيم التنظيمية بالنسبة للمنظمات باختلاف أنواعها وأهدافها وأنشطتها فإنه يُلاحظ عدم وجود دراسات يمنية تتناول القيم التنظيمية في المؤسسات الحكومية أو الخاصة، كما لم يجد الباحث - بحسب علمه- دراسة محلية أو عربية تناولت العلاقة بين القيم التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص؛ لذا تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة البحثية، ولتسلط الضوء على القيم التنظيمية وتوضح علاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية. وتحدد مشكلة الدراسة في السؤالين الآتيين:

- 1- ما أبرز القيم التنظيمية السائدة لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية؟.
- 2- ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية؟.

فرضية الدراسة:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيم التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1) التعرف على أبرز القيم التنظيمية السائدة لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية.
- 2) التعرف على الميزة التنافسية الغالبة في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية.
- 3) توضيح علاقات الارتباط بين القيم التنظيمية ومستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها مما يأتي:

1. أهمية المتغيرات موضوع البحث: (القيم التنظيمية، والميزة التنافسية) كظواهر إدارية معاصرة في الفكر الإداري الحديث، لاسيما أنهما يُعدان من المفاهيم التي تحتاج إلى الدراسة والتحليل حسبما أشارت إليه العديد من المصادر التي تسنى للباحث الاطلاع عليها.

2. من المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تزويد صانعي ومتخذي القرار في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية بمؤشرات عامة حول أبرز القيم التي تتبناها القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة، ومن ثم العمل على تأصيل وتعزيز القيم الإيجابية بهدف تعزيز الميزة التنافسية للجامعة.
3. قد تكون مرجعاً مهماً للأكاديميين والباحثين في موضوع القيم التنظيمية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية، حيث إن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع - على حد علم الباحث - تُعد نادرة.

حدود الدراسة:

- تتمثل حدود الدراسة على النحو الآتي:
- **الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على الكشف عن العلاقة بين القيم التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية.
 - **الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس والهيئة المساعدة المتفرغين كلياً، وتم استثناء أعضاء الهيئة التدريسية العاملين بنظام الدوام الجزئي ونظام الساعات.
 - **الحد المكاني:** أمانة العاصمة - صنعاء.
 - **الحد المؤسسي:** اقتصرت الدراسة على كليات جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء، ولم تشمل فروع الجامعة في المحافظات الأخرى.
 - **الحد الزمني:** أجريت الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2018 / 2019.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على عددٍ من المصطلحات التي تم تعريفها، وهي على النحو الآتي:

1- القيم التنظيمية:

تُعرف **القيم التنظيمية بأنها:** "الاعتقاد الذي تُبنى عليه الأعمال في المنظمة، وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيئ، وبين المهم وغير المهم، وتوجه سلوك الأفراد في المنظمة" (Al-Shaib, 2013, p. 165). وتُقاس إجرائياً بالدرجة الكلية التي يتحصل عليها الباحث من عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على فقرات استبانة القيم التنظيمية المستخدمة في هذه الدراسة.

2) الميزة التنافسية:

تُعرف **الميزة التنافسية اصطلاحاً بأنها:** "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستثمار الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية، والمادية، والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية" (Abu Bakr, 2006, p. 13-14). وتحدد في هذه الدراسة إجرائياً بالدرجة الكلية التي يتحصل عليها الباحث من عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على فقرات استبانة الميزة التنافسية المستخدمة في هذه الدراسة.

(3) جامعة العلوم والتكنولوجيا: هي أول جامعة خاصة يمنية، وتُعد أكبر الجامعات الخاصة من حيث عدد طلبتها، وكادرها التدريسي المتفرغ، والكليات والبرامج الأكاديمية، وقد نالت الجامعة العديد من الشهادات والجوائز المحلية، والإقليمية، والدولية، ومنها: جائزة الاستثمار كأفضل جامعة أهلية في اليمن عام 2009، وجائزة التميز والإبداع في التعليم المفتوح للعام 2011 على مستوى الجامعات العربية، وشهادة الجودة العالمية ISO 9001:2008 في المجال الإداري (University of Science & Technology- The (second strategy of the University, 2018,p. 7

الإطار النظري للدراسة:

وسيتم عرضه من خلال المحورين الآتيين:

المحور الأول: القيم التنظيمية:

◀ مفهوم القيم التنظيمية **The Concept of Organizational Values** :

تناول الكُتّاب والباحثون مفهوم القيم التنظيمية من جوانب متعددة. فيعرفها توماس (Thomas,2013,p. 25) بأنها: المعتقدات والأفكار حول أنواع الأهداف التي يجب على أعضاء المنظمة تحقيقها، وكذلك الأفكار حول أنواع ومعايير السلوك المناسبة التي يجب على أعضاء المنظمة اتباعها لتحقيق هذه الأهداف. بينما يعرفها السكارنه (2009) بأنها: "المعتقدات الأساسية للفرد، تحدد له ما يجب أن يفعله أو لا يفعله، وما هو صحيح أو خطأ، حق أو باطل، فهي موجه أخلاقي للسلوك في التعامل مع الآخرين من حولنا والأشياء" (Jiad,2019:112). في حين عرفها ديسكيني وجوستوتاس (Diskiene & Gostautas,2013,P. 96) بأنها: مجموعة المبادئ التوجيهية التي يتبعها الأفراد في المنظمة في المواقف المختلفة لتوجيه سلوكياتهم، وتصرفاتهم لبلوغ الغايات، والأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويُلاحظ من التعاريف السابقة أنها تتفق - إلى حد كبير- على أن القيم التنظيمية تمثل نسفاً تنظيمياً من المعتقدات والمبادئ، التي يشترك فيها مديرو المنظمة وموظفوها، وتكون لهم بمثابة الموجه والمرجع الأساسي لكل أعمالهم، وقراراتهم، وسلوكياتهم.

◀ أهمية القيم التنظيمية **The Importance of Organizational Values** :

ذكر مالباسيك وبوساريك (Malbasic & Posaric,2017) أن القيم التنظيمية تُعد عنصراً حاسماً في الثقافة التنظيمية، وأن لها دوراً مهماً في تقديم المنظمة للجمهور؛ لأن العملاء أو المستفيدين يتعرفون على المنظمة من خلال قيمها الأساسية. وتبرز أهمية القيم التنظيمية في أنها تُشكّل الانعكاس لثقافة المنظمة، وتؤثر على القضايا الاستراتيجية، مثل: الهوية التنظيمية، والتغيير الاستراتيجي، واتخاذ القرارات الإدارية، وتُشكّل تفاعل المنظمة مع أصحاب المصلحة الخارجيين (Ozcelik, Aybas & Uyargil,2016). ويرى اللوزي (Al-Lawzi,2007) المشار له (In Maitah&Al-Rajhi,2017). وتظهر أهمية القيم التنظيمية في أنها تُشكّل أساساً لفهم اتجاهات الأفراد ودوافعهم، وأهدافهم، وتطلعاتهم، فالقيم قد يكون لها آثار سلبية أو إيجابية على سلوك الأفراد وأدائهم؛ لذلك فمعرفة القيم التنظيمية أصبحت

من متطلبات العمل الإداري الناجح. وقد توصلت بعض الدراسات إلى أن المنظمات التي لديها قيم تنظيمية واضحة ومعلنة، ويتم استيعابها من قبل الموظفين، تحقق أرباحاً أعلى ونتائج أداء أفضل، ونموً أسرع، وتُوجد فرص عمل أكثر مقارنةً بالمنظمات التي تمتلك قيمةً أقل وضوحاً أو غير معلنة على الإطلاق (Gorenak & Ferjan, 2015).

◀ أبعاد القيم التنظيمية :The Dimensions of Organizational Values

تتباين آراء علماء الإدارة والسلوك التنظيمي في تصنيفهم لأبعاد القيم التنظيمية، ورغم ذلك التباين فإنهم يتفقون من حيث المضمون، وأكثر التصنيفات شيوعاً للقيم التنظيمية هو تصنيف فرانسيس وودكوك (Francis & Woodcock, 1990) والذي ورد في كتابهما "Unblocking organization values"، حيث صنف الباحثان القيم التنظيمية إلى أربعة أبعاد رئيسية، وكل بُعد يشتمل على قيم تنظيمية فرعية (Nawal, Athmar, & Anwar, 2013)، وذلك على النحو الآتي:

1- قيم إدارة المنظمة: Organization Management Values

وتعني بأنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالنفوذ (القوة) ودور الإدارة، ويشتمل هذا البعد ثلاث قيم فرعية، تتمثل بالآتي:

- (أ) **القوة (المديرون يجب أن يديروا):** وهي التي يمتلكها المديرون من امتلاكهم للمعلومات، وسلطة المركز الوظيفي، واتخاذ القرارات، وتحمل مسؤولية مستقبل المنظمة (Nawal, Athmar, & Anwar, 2013).
- (ب) **الصفوة (النخبة دائماً في القمة):** المنظمة الناجحة تدرك أهمية الحصول على أفضل المرشحين للأعمال الإدارية، وكذا التطوير المستمر لكفاءاتهم (Hajaj, 2015).
- (ج) **المكافأة (الأداء ملك):** تُعد المكافأة شكلاً من أشكال الحوافز التي تعمل على دفع الأفراد للعمل بجد ونشاط وكفاءة.

2- قيم إدارة المهمة :Mission Management Values

وتعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بأداء العمل، والعمل بإتقان ودقة، وهذا يتطلب التركيز على أهداف واضحة، والعمل بكفاءة (Masuda, 2010). ويشمل هذا البعد ثلاث قيم فرعية، تتمثل بالآتي:

- (أ) **الفعالية (اعمل الأشياء الصحيحة):** وهي تعبر عن مدى النتائج التي تصل إليها المنظمة من خلال نشاطها، وترتبط بالأداء، والإنتاجية، والجودة، والتنمية، والقدرة على التكيف، والوصول إلى النقطة النهائية التي تحقق فيها المنظمة المتطلبات المتوقعة (Ivancevich & Mattson, 2014).
- (ب) **الكفاءة (اعمل الأشياء بطريقة صحيحة):** ويرتبط مفهوم الكفاءة هنا ارتباطاً وثيقاً بالفاعلية، وهي تعني استغلال الموارد ودمج عناصر الإنتاج؛ لتحقيق النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من تكلفة وجهد (Chang, 2011).

(ج) الاقتصاد (لا شيء مجاناً): ينبغي على المنظمة بناء نظام فعال لرقابة التكاليف، وعدم صرف أموال لا ضرورة لها، فكثيراً ما تقتل الأعمال الإدارية نتيجة الإسراف، والهدر المالي (Masuda,2010).

3- قيم إدارة العلاقات الإنسانية Relations Management Values:

وتعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالحصول على أفضل إسهام من موظفيها، حيث إن العمل لا يمكن أداءه دون التزام هؤلاء الموظفين (Nawal, Athmar, & Anwar,2013)، ويشمل هذا البعد ثلاث قيم فرعية، تتمثل بالآتي:

(أ) العدالة (من يهتم يكسب): وتتمثل العدالة في تحديد الأجور والحوافز والمكافآت، وتوزيع أعباء العمل، إضافة إلى الفرص المتكافئة في الترقية والتنمية المهنية.

(ب) فرق العمل (العمل معاً بانسجام): فريق العمل هو عبارة عن مجموعة صغيرة من الأفراد الذين ينتج عن جهودهم الفردية مجتمعة أداء أكبر من حاصل جميع المدخلات الفردية (Robbins & Judge,2007).

(ج) القانون والنظام (العدل لا بد أن يسود): ويشير إلى القواعد العامة التي يتم تحديدها في المنظمة والتي تعمل على توجيه سلوك الأفراد العاملين نحو تحقيق أهدافها (Al-Mulla & Laila,2016).

4- قيم إدارة البيئة Environment Management Values:

من أجل أن تستمر المنظمة وتنتج في بيئتها يجب عليها أن تصوغ استراتيجية للدفاع القوي لتحمي مصالحها، وأن تتخذ كل الخطوات الضرورية، لتكون منافساً قوياً، وتستثمر الفرص (Al-Mulla & Laila,2016). ويشمل هذا البعد ثلاث قيم فرعية، تتمثل بالآتي:

(أ) الدفاع (اعرف منافسك): تقوم المنظمة الناجحة بدراسة المخاطر والتهديدات الداخلية والخارجية، والعمل على وضع استراتيجيات وخطط دفاعية لمواجهة التهديدات والطوارئ والأزمات؛ لكي تحافظ على بقائها واستمرارها ونموها (Hajaj,2015).

(ب) التنافس (البقاء للأصلح): تتخذ المنظمة الناجحة الخطوات الضرورية لتكون تنافسية من باب البقاء للأصلح (Al-Mulla & Laila,2016).

(ج) استثمار الفرص (من يجرؤ يكسب): المنظمة لا يمكنها أن تتجاهل الأمور الفجائية، وعليها أن تبحث عن فرص من الخارج، ويجب انتهازها بسرعة، ولا تعطي للآخرين مجالاً لينتزعوا منها أفضل الفرص، وعليها أن تُلزم نفسها باستثمارها (Bakoush&Yaseen,2017).

المحور الثاني: الميزة التنافسية:

« مفهوم الميزة التنافسية The Concept of Competitive Advantage:

تطرق العديد من علماء الإدارة لمفهوم وماهية الميزة التنافسية وأهم المحددات المرتبطة بها وفق وجهة نظر كل منهم، ومن هذه التعاريف ما يأتي:

من حيث التكلفة المنخفضة، عرّف بيترسن (Pietersen,2010,P. 17) الميزة التنافسية بأنها: تمكن المنظمة من الحفاظ على معدل ربح أعلى لعدة سنوات من خلال قدرتها على إنتاج منتجاتها بتكاليف أقل من منافسيها. كما عرفها البعض من زاوية القدرة على تحقيق القيمة للزبون أو المستفيد، حيث يرى هيزر وريندر (Heizer & Render,2011,p. 68) بأنّ الميزة التنافسية تعني تكوين نظام تتوافر فيه الميزة التي تفوق ما يتوافر لدى المنافسين، وأنّ الفكرة تركز على القيمة التي أوجدتها المنظمة لتزويد المستفيد بها بطريقة كفؤة. بينما نظر إليها جونز وجورج (Jones & Georg, 2016,p. 249) من زاوية الجودة فعرفها بأنها: إنتاج سلع وتقديم خدمات بجودة عالية يرى الزبائن أو المستفيدين أنها تفوق ما تقدمه المنظمات المنافسة، إضافة إلى قدرة المنظمة على الاستجابة وتلبية احتياجات الزبائن أو المستفيدين ومنحهم بالضبط ما يريدون.

في حين ركز باحثون آخرون على أهمية توافر الندرة والتمايز، حيث يرى (Graham., Nigel, Brigitte & Hooly,2017,p.240) أنّ تحقيق المنظمة لمزايا تنافسية مستدامة يتم من خلال إنتاج سلع وخدمات تنفرد بها المنظمة وتستمر لفترةٍ طويلةٍ من الزمن دون أن يتمكن المنافسون من تقليدها أو استبدالها بسلع أو خدمات أخرى منافسة، وأضافوا أن المنظمات الخدمية قد تفقد إحدى مزاياها التنافسية مثلاً إذا ما انتقل موظفوها الأكفاء والمتميزون إلى منظمات منافسة أخرى توفر لهم رواتب أعلى، وبيئة عمل أفضل.

ومفهوم الميزة التنافسية في الجامعات لا يختلف عنه في باقي المنظمات، حيث يُعرّف بأنه: "قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة؛ مما يعكس إيجابياً على مستوى مخرجيها وأعضاء هيئة التدريس فيها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة، وفي الوقت نفسه يعكس ثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلبة على الالتحاق بها" (Ibrahim,2009).

◀ أهمية الميزة التنافسية :The Importance of Competitive Advantage

تُعد الميزة التنافسية هي المحرك والمحفز للمنظمات لتنمية وتقوية مواردها وقدراتها، وتدفعها إلى البحث والتطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها. ويؤكد ستيفنسون (Stevenson,1999) بأن الميزة التنافسية تهدف عملياً إلى خلق قيمة للمستفيدين تلبى احتياجاتهم ورغباتهم وتضمن ولاءهم، وتدعم سمعة وصورة المنظمة في أذهانهم.

وقد حدد عدد من الكُتّاب والباحثين أهمية الميزة التنافسية في النقاط الآتية:

- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في الخدمات المقدمة إلى المستفيدين، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية (Semlali,2004).
- وهناك من يُعرّف الإدارة الاستراتيجية على أنها الميزة التنافسية (Lynch,2006)؛ إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية.

- أنها تُمكن المنظمة من الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها؛ مما يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضاً وولاءً قياساً بالمنافسين، وبالتالي زيادة حجم مبيعاتها، وأرباحها.

- أنها تُمثل معياراً مهماً لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها؛ لأن المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها؛ لأن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع، وأن المنافسين على علم بها (Macmillan & Tampoe, 2000).

◀ أبعاد الميزة التنافسية للجامعات :The Dimensions of competitive advantage for

universities

على الرغم من تعدد وتباين آراء علماء الإدارة والباحثين حول أبعاد الميزة التنافسية للجامعات، فإن الدراسة الحالية اقتصر على تناول بعض الأبعاد التي تم تناولها في بعض البحوث، وهي على النحو الآتي:

1- التكلفة والموارد المالية والمادية **Cost and Financial & Material Resources**:

تُعد التكلفة المنخفضة **Low Cost** البعد التنافسي الأول الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه من أجل تقديم خدماتها بسعر أقل من المنافسين، والحصول على حصة سوقية أكبر؛ وبالتالي تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح.

ولكي تحقق الجامعة الخاصة ميزة تنافسية من حيث الرسوم الدراسية، والخدمات المنخفضة التكلفة مقارنة بالمنافسين، لا بد من الاستثمار الناجح لمواردها المختلفة، والاستفادة من معلومات تقييم الأداء؛ بما يسهم في التقليل من الهدر، والدقة في استخدام الموارد، وتحديد الطريق الأمثل لأداء العمل، كما يجب أن يتوافر لدى الجامعات الخاصة موارد مالية كافية لزيادة قدرتها التنافسية مع الجامعات الأخرى في عدة مجالات.

2- جودة الخدمات **Quality of Services**:

تُعرف جودة الخدمة بأنها: درجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع حاجات وتوقعات المستفيد لهذه الخدمة أو تفوقها (Kotler & Keller, 2006).

وقد تزايد الاهتمام بمفهوم جودة الخدمة كمرتكز أساسي في بناء الميزة التنافسية، وفي نجاح الجامعات وبقائها ونموها، ويعد الطالب هو المستفيد الرئيس في أي مؤسسة تعليمية، وعلى الجامعات الخاصة أن تسعى إلى تحقيق رضاه حول الخدمة التعليمية المقدمة، وذلك من خلال التوسع في تقديم الخدمات التي تنسجم مع رغباته وحاجاته، وتقديم خدمات متميزة وفريدة ولها قيمة مرتفعة من وجهة نظر الطالب، إضافة إلى تقديم تلك الخدمات في الوقت المناسب، وبتكلفة مناسبة، وتكون خالية من العيوب أو الأخطاء.

3- مخرجات الجامعة (الطلبة) **University Outputs**:

يُعد الطلبة من أهم أنواع المخرجات التي تسعى الجامعات إلى استثمارها كعنصر تنافسي مهم؛ لذا تسعى الجامعات الخاصة إلى استقطاب الطلبة المتميزين، كما تعمل على الارتقاء بجودة طلبتها ومخرجاتها، من خلال التركيز على إكسابهم المعرفة الأساسية والمعلومات التي تشكل البنية التحتية لجودة المتخرجين

(Alia,2016). ولكي تضمن الجامعات الجودة في طلبتها يتوجب عليها تفعيل العلاقة بين الطلبة ومؤسسات المجتمع قبل الخروج إلى سوق العمل، والتنسيق مع مؤسسات الدولة وأسواق العمل لتوفير فرص العمل للمتخرجين منها، والسعي الحثيث لتحسين مستواهم باعتبارهم إنتاج نهائي يمكن من خلاله الحكم على نجاح الجامعة وتميزها (Al-Zalimi, Al-Emarah & Al-Asadi,2012).

4- الموارد البشرية Human Resources:

ازدادت الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية، حيث انتقل العالم من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة المعتمد على معارف، ومهارات، وقدرات الكفاءات البشرية، فباتت الموارد المالية، والمادية، وحتى التكنولوجية متاحة للجميع، ولم يعد بإمكان أحد احتكارها، ولم تعد الميدان الخصب للتميز والمنافسة؛ لذلك اتجهت المنظمات إلى التركيز على الاستثمار في موارد البشرية لتحقيق ميزة تنافسية لها (Shalaby,2018). ويؤكد هوفمان (Hoffman,2000) على أهمية العنصر البشري كمصدر تمتلكه المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية، حيث أكد الكاتب على أن المنظمة يمكن أن تتفوق على منافسيها من خلال المهارات الفائقة، والقدرات المميزة للموظفين التي تميزهم عن موظفي المنظمات المنافسة؛ لأنهم يكونون أكثر قدرة على الفهم الحقيقي والتفصيلي لاحتياجات العملاء، وأدواقهم، وتفضيلاتهم، وتعزيز العلاقات الحميمة معهم

5- البرامج والمقررات الأكاديمية Academic Programs and Courses:

من أجل تحقيق مزايا تنافسية تضمن لها التميز، تسعى الجامعات لجذب الطلبة المتفوقين للالتحاق بها؛ لذا تقوم بقياس مستوى تحصيل الطلبة، ومدى تطورهم وتقديمهم التعليمي، إضافة إلى فهم متطلباتهم، واحتياجاتهم، ورغباتهم، ودراسة احتياجات المجتمع وسوق العمل، وبناءً على ذلك تقوم الجامعات بتحسين وتجويد برامجها الأكاديمية، وتقديم برامج أكاديمية متنوعة، تتسم بالندرة، والتماسك، والعمق؛ بحيث تتوافق مع رسالتها وأهدافها (Harrigan & Hulbert,2011). كما تحرص الجامعات الخاصة على أن تسهم برامجها الأكاديمية ومقرراتها الدراسية في تحسين نوعية التعليم، وتقديم كل ما هو جديد ومفيد في سياق العلم والمعرفة، بحيث يثري البرنامج الأكاديمي خبرات الطالب، ويوسع مداركه ووعيه، ويُحسّن من مهاراته وإمكاناته، ويطور إنجازاته العلمية والحياتية (Edgecombe, 2011).

الدراسات السابقة:

وسيتّم عرضها في محورين على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيم التنظيمية:

هدفت دراسة اوتوري وجوما (Otwori & Juma, 2017) إلى تحديد درجة تأثير القيم التنظيمية على أداء الموظفين في سلطات الطرق الحضرية في كينيا، واتبعت الدراسة أسلوب دراسة الحالة، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (134) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي عالٍ للقيم التنظيمية على أداء الموظفين. وأجرى التلباني، وفارس، والوحيد (El-Telbani, 2015)

دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي لموظفي البنوك الإسلامية بقطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، واستخدم الباحثون طريقة المسح الشامل، حيث بلغ العدد النهائي لعينة الدراسة (101) موظف، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيم التنظيمية بأبعادها الأربعة كانت مرتفعة. أما دراسة كامارا وبريرا (Camara & Pereira, 2015) فهدفت إلى تقييم القيم المرتبطة بالعمل وعلاقتها بالقيم التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في البرازيل، واتبعت الدراسة المنهج المسحي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (68) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة أبعاد القيم التنظيمية تراوحت بين متوسط وعالي جداً، وأن هناك علاقة بين القيم التنظيمية والإبداع الإداري. وأجرى جورينك وفيرجن (Gorenak & Ferjan, 2015) دراسة هدفت إلى التعرف على القيم التنظيمية في المنظمة وتأثيرها على كفاءات المديرين، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، وتكونت عينة الدراسة من (346) فرداً من العاملين في عدد من مؤسسات قطاع السياحة والسفر في سلوفينيا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير قوي وذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على كفاءات المديرين وعلى سلوكياتهم عند ممارستهم لأعمالهم. وقامت مسعود (Masuda, 2010) بدراسة هدفت إلى التعرف على القيم التنظيمية السائدة في جامعة محمد خيضر- بسكرة الجزائر- وعلاقتها بجودة التعليم العالي، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (100) أستاذ جامعي دائم، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيم التنظيمية بأبعادها الإدارية الأربعة كانت بدرجة متوسطة، وتقع في أقل درجات الإيجابية وتقترب من درجات السلبية.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية:

أجرى دهمان (Dahman, 2018) دراسة هدفت إلى التعرف على دور التغييرات الاستراتيجية في الكليات الجامعية بحافظات غزة في تحقيق الميزة التنافسية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (172) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن درجة الاستفادة من التغييرات الاستراتيجية في الكليات الجامعية في محافظات غزة في تحقيق الميزة التنافسية جاءت بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (75%). وقام خليل (Khalil, 2017) بدراسة هدفت إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة التي تكونت من (378) أكاديمياً في ست جامعات مصرية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أبعاد الميزة التنافسية الخمسة جاءت بدرجة توافر متوسطة. أما دراسة باروسمان (Barusman, 2013) فهدفت إلى تحليل العوامل التي تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي الخاصة في إندونيسيا، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت المقابلة

الشخصية كأداة رئيسة لجمع المعلومات من عينة الخبراء، واستخدمت الاستبانة كأداة أخرى لجمع المعلومات من عينة العاملين في (7) جامعات خاصة، وتوصلت الدراسة إلى أن استدامة مؤسسات التعليم العالي الخاصة تتأثر بأربعة عوامل داخلية، وهي: فعالية القيادة، وتوافر الأموال والتمويل، وفعالية استراتيجية إدارة الموارد البشرية، والمناهج ذات الصلة. وهدفت دراسة بيساريا (Bisaria, 2013) إلى التعرف على أهمية وفعالية الأنواع المختلفة للمزايا التنافسية المستخدمة في كليات أو جامعات الإدارة، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الملاحظة والاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة. وقد بلغت عينة الدراسة (50) معلماً ومعلمة إدارة في كليات وجامعات الإدارة الخاصة في مدينة لاكناو الهندية، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن أبرز العوامل التي تساعد في تحقيق الميزة التنافسية تتمثل في: جودة الطلبة، وجودة المدرسين وتطوير معارفهم، والتحليل الذاتي للقدرات والإمكانات، وتطوير قدرات القيادات، والتركيز على بيئة تعليمية فعالة، وبناء علاقات استثمارية وتعاونية مع المؤسسات التعليمية الأخرى.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض أهدافها واختلفت معها في بعضها الآخر، حيث اتفقت جزئياً مع بعضها في تناول موضوع القيم التنظيمية كدراسة (Otwori & Juma, 2017) ودراسة التلبناني، وفارس، والوحيد (2015)، ودراسة (Camara & Pereira, 2015)، كما اتفقت جزئياً مع دراسة دهمان (Dahman, 2018)، ودراسة خليل (Khalil, 2017)، ودراسة (Bisaria, 2013) في تناول موضوع الميزة التنافسية. وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة؛ كونها تهدف إلى التعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية.

واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم في الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، كما أن الاستبانة هي أداة جمع البيانات في هذه الدراسة وفي معظم الدراسات السابقة أيضاً باستثناء دراسة Barusman (2013) التي استخدمت المقابلة والاستبانة، ودراسة Bisaria (2013) التي استخدمت الملاحظة والمقابلة إلى جانب الاستبانة. كما اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة فيما يخص طبيعة مجتمع الدراسة وهم أعضاء هيئة التدريس كدراسة Camara & Pereira (2015) ودراسة مسعود (Masuda, 2010) ودراسة دهمان (Dahman, 2018)، ودراسة خليل (Khalil, 2017)، ودراسة Mainardes, Ferreira & Tontini (2011)، واختلفت مع بقية الدراسات التي تمثل مجتمعها في الطلبة أو الموظفين الإداريين.

وقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري وتصميم أداة الدراسة، والإجراءات التي اتبعتها، كما أفادت منها في مناقشة نتائج الدراسة. وتتميز الدراسة الحالية؛ كونها تُعد الدراسة الأولى على المستوى المحلي – على حد علم الباحث. حيث تتناول العلاقة بين القيم التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

يتناول هذا الجزء وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة، ويشمل: منهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وخطوات إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة في تحقيق أهدافها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم المتفرغين كلياً في كليات جامعة العلوم والتكنولوجيا بالمركز الرئيسي بالعاصمة صنعاء، والبالغ عددهم (239) عضو هيئة تدريس - بحسب الكشف الصادر عن إدارة الموارد البشرية بالجامعة للعام الجامعي 2018-2019 بناءً على طلب من الباحث-، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة، واستُرِجِعَ منها (118) استبانة، واستُبعدت (5) استبانات لعدم استكمالها لشروط التحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (113) استبانة لتشكّل ما نسبته (47.3%) من مجتمع الدراسة الكلي. والجدولان (1) و(2) يبينان حجم مجتمع الدراسة وعينتها ووصف لخصائص عينة الدراسة:

جدول (1) توزيع مجتمع الدراسة بحسب المؤهل والجنس

النسبة	العدد	الجنس	المؤهل العلمي
88.6%	93	ذكور	دكتوراه
11.4%	12	إناث	
100%	105	الإجمالي	
76.6%	49	ذكور	ماجستير
23.4%	15	إناث	
100%	64	الإجمالي	
47.1%	33	ذكور	بكالوريوس
52.9%	37	إناث	
100%	70	الإجمالي	
73.2%	175	ذكور	الإجمالي
26.8%	64	إناث	
100%	239	الإجمالي	

جدول (2) وصف عينة العينة بحسب المتغيرات الديموغرافية (N=113)

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	84	74.3%
	أنثى	29	25.7%
المؤهل العلمي	دكتوراه	52	46.0%
	ماجستير	29	25.7%
	بكالوريوس	32	28.3%
التخصص	إنساني	28	24.8%
	علمي	85	75.2%
العمر	أقل من 30 سنة	30	26.5%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	32	28.3%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	34	30.0%
	50 سنة فأكثر	17	15.2%
سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	28	24.8%
	من (6 - 10) سنوات	30	26.5%
	من (11 - 15) سنة	35	31.0%
	أكثر من 15 سنة	20	17.7%

أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها من أنسب الأدوات العلمية التي تحقق أهداف الدراسة الميدانية للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين، وقد تم الاعتماد على الأداة التي طورها فرانسيس وودكوك (Francis & Woodcook, 1990) لقياس القيم التنظيمية، وتم استخدامها في دراسات سابقة مثل: دراسة (مسعود 2010)، ودراسة (التلباني، وفارس، والوحيد 2015)، ودراسة (الملا، وليلى 2016)، بينما قام الباحث بتصميم الاستبانة الخاصة بالميزة التنافسية من خلال الاطلاع على المراجع والدراسات السابقة ذات الصلة، ومن تلك الدراسات دراسة دهمان (2018)، ودراسة شلبي (2018)، ودراسة عالية (2016). وقد صُممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت (Likert) Scale الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبانة، ومقابل كل فقرة خمس إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها، وتم إعطاء الإجابات قيماً رقمية لتمثل درجة الإجابة على الفقرة، كما هو موضح في الجدول رقم (3):

جدول (3) يوضح المحك المعتمد للحكم على فقرات وأبعاد محوري الدراسة

التقدير اللفظي	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً
قيمة البديل	1	2	3	4	5
الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي	1.79-1.00	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5.00-4.20
الحدود الحقيقية للوزن النسبي	20-35.9%	36%-51.9%	52-67.9%	68%-83.9%	84-100%

صدق أداة الدراسة:

وللتحقق من صدق أداة الدراسة تم اعتماد طريقة صدق المحتوى أو الصدق الظاهري، حيث قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين الأكاديميين من ذوي الخبرة والاختصاص، وقد تم الأخذ بمعظم الملحوظات المطروحة من قبلهم.

ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha Coefficient** وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4):

جدول (4) معامل الثبات للمحاور والأبعاد والأداة ككل

م	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	قيم إدارة المنظمة	12	857.
2	قيم إدارة المهمة	12	18.8
3	قيم إدارة العلاقات	12	15.8
4	قيم إدارة البيئة	12	781.
	محور القيم التنظيمية ككل	48	.924
1	ميزة التكلفة والموارد المالية والمادية	7	619.
2	ميزة جودة الخدمات	8	739.
3	ميزة جودة مخرجات الجامعة	10	66.7
4	ميزة جودة الموارد البشرية	6	84.7
5	ميزة جودة البرامج والمقررات الأكاديمية	11	46.7
	محور الميزة التنافسية ككل	42	.929
	الاستبانة ككل	90	.959

ينضح من الجدول (4) أن قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة لكل بُعد من أبعاد الاستبانة، حيث تراوحت بين (0.619-0.857)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.959)، وهذا يعني أن الأداة تتمتع بدرجة عالية

من الثبات؛ مما يعطي الثقة بصحة الأداة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها.

المعالجة الإحصائية:

- للإجابة عن سؤالي الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول محوري القيم التنظيمية والميزة التنافسية.
- واختبار فرضية الدراسة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)؛ لمعرفة درجة واتجاه- العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: نتائج إجابة السؤال الأول: للإجابة عن السؤال الأول والذي نصه " ما أبرز القيم التنظيمية السائدة لدى القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية؟". فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول محور القيم التنظيمية، وذلك كما يأتي:

1- تحليل أبعاد محور القيم التنظيمية ككل:

جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لأبعاد محور القيم التنظيمية

مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي

رقم البُعد بالأداة	البُعد	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي
4	قيم إدارة البيئة	1	4.18	0.55	83.6	عالية
2	قيم إدارة المهمة	2	3.93	0.53	78.6	عالية
3	قيم إدارة العلاقات	3	3.92	0.53	78.4	عالية
1	قيم إدارة المنظمة	4	3.67	0.60	73.4	عالية
الدرجة الكلية للمحور			3.92	0.50	78.4	عالية

يتضح من جدول(5) أن بُعد " قيم إدارة البيئة" احتل المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.18)، وانحراف معياري (0.55)، ووزن نسبي (83.6%)، وبدرجة موافقة "عالية". كما يُلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد القيم التنظيمية: (قيم إدارة المنظمة، وقيم إدارة المهمة، وقيم إدارة العلاقات، وقيم إدارة البيئة) بلغ (3.92)، وانحراف معياري مقداره (0.50)، ووزن نسبي (78.4%)؛ وهذا يعني أن مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة العلوم والتكنولوجيا للقيم التنظيمية كان "عالياً"،

ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون على أن هناك اهتماماً جيداً من قبل إدارة الجامعة بقيمتها التنظيمية بكافة أبعادها؛ لما لها من تأثير كبير على كل جوانب العمل في الجامعة، وفي وضع الخطط الاستراتيجية، وتحديد ما هي الأنماط السلوكية التي من الضروري الالتزام بها من قبل الأفراد، والعمل على ضوئها؛ لما لها من انعكاس على أداء الجامعة، إذ تُعد القيم التنظيمية استثماراً طويلاً الأمد إذا ما تم توجيهها بالشكل السليم.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة التلباني، وفارس، والوحيدي (El-Telbani, Fares & Al-2015) (Wahidi, التي أشارت إلى أن درجة ممارسة القيم التنظيمية بأبعادها الأربعة كانت إيجابية بدرجة مرتفعة، واتفقت جزئياً مع نتائج دراسة (Camara & Pereira, 2015) التي أكدت على أن درجة ممارسة أبعاد القيم التنظيمية في الجامعات البرازيلية الخاصة تراوحت بين متوسط وعالي جداً. واختلفت مع دراسة مسعودة (Masuda, 2010) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيم التنظيمية بأبعادها الإدارية الأربعة في جامعة محمد خيضر الجزائرية كانت بدرجة متوسطة، وتقع في أقل درجات الإيجابية، وتقرب من درجات السلبية.

2- تحليل فقرات كل بُعد من أبعاد محور القيم التنظيمية:

أ: بُعد قيم إدارة المنظمة:

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بُعد قيم إدارة

المنظمة مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي

م	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي
1	1	تمتلك إدارة الجامعة القدرة على التأثير في الموظفين.	4.08	.58	81.6	عالية
2	2	تتصرف إدارة الجامعة بمسؤولية اتجاه العاملين والمجتمع.	4.04	.80	80.8	عالية
3	3	ترسخ إدارة الجامعة مبدأ التفويض والتمكين الإداري للمسؤولين في المستويات الإدارية المختلفة لإنجاز المهام المناطة بهم.	3.77	.77	75.4	عالية
4	4	تتميز إدارة الجامعة بالقوة في فرض احترامها على الجميع.	3.77	.95	75.4	عالية
		(أ) القوة	3.92	.55	78.4	عالية
5	1	تتوفر لدى الجامعة قيادات إدارية كفوة.	4.19	.81	83.8	عالية

عالية	75.4	.72	3.77	تهتم الجامعة بتطوير مهارات قياداتها الإدارية على نحو مستمر.	2	6
عالية	71.0	.91	3.55	يحصل الأفراد ذوي القدرات الإدارية المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.	3	7
عالية	71.0	.95	3.55	يُعيّن أفضل المرشحين لشغل المناصب القيادية في الجامعة.	4	8
عالية	75.2	.72	3.76	(ب) الصفاة		
عالية	71.4	.97	3.57	تتخذ إدارة الجامعة من الأداء وتحقيق الأهداف معياراً رئيسياً لتقييم المديرين.	1	9
عالية	70.2	1.03	3.51	تتيح إدارة الجامعة فرص الترقية للموظفين ذوي الكفاءة.	2	10
متوسطة	63.4	1.03	3.17	تكافئ إدارة الجامعة الموظفين على عمل الأشياء التي تساعد على نجاح الجامعة.	3	11
متوسطة	60.4	.91	3.02	تمنح إدارة الجامعة مكافآت سخية للأداء المتميز.	4	12
متوسطة	66.4	.85	3.32	(ج) المكافاة		

ب- يُعد قيم إدارة المهمة:

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بُعد قيم إدارة المهمة مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي

م	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي
13	1	تُسهّم القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الإدارة العليا بدور فعال في نجاح الجامعة.	4.00	.76	80.0	عالية
14	2	تضع الإدارة العليا خطط مرسومة جيداً لمستقبل الجامعة.	3.91	.77	78.2	عالية
15	3	تُنفذ قرارات الإدارة العليا في الجامعة بشكل دقيق وفعال.	3.85	.66	77.0	عالية
16	4	يتلقى المديرون تدريباً جيداً حول أساليب اتخاذ القرارات.	3.75	.73	75.0	عالية
		(أ) الكفاءة	3.88	.59	77.6	عالية

عالية	82.6	.81	4.13	تستخدم إدارة الجامعة التقنيات والأساليب الإدارية الحديثة لتبسيط الإجراءات وزيادة كفاءة العمل الإداري.	1	17
عالية	82.2	.80	4.11	يسود الجامعة جو تنظيمي وأكاديمي يساعد على العمل بجدية.	2	18
عالية	80.0	.71	4.00	تتميز الجامعة بجودة مخرجاتها وانخفاض معدلات الرسوب والتسرب بين الطلبة.	3	19
عالية	80.0	.86	4.00	تركز إدارة الجامعة على جودة الأداء في إنجاز الأعمال.	4	20
عالية	81.2	.63	4.06	(ب) الفاعلية		
عالية	80.0	.83	4.00	تستخدم إدارة الجامعة الموارد المالية بحكمة.	1	21
عالية	77.8	.82	3.89	تُقيّم إدارة الجامعة المديرين على أساس خفض تكاليف وحداتهم الإدارية.	2	22
عالية	76.6	1.08	3.83	تعمل إدارة الجامعة باستمرار على تحسين الإيرادات وتطويرها من خلال تنوع مصادر تمويلها وعدم الاعتماد فقط على الرسوم الدراسية للطلبة.	3	23
عالية	74.0	.87	3.70	تحرص إدارة الجامعة على الترشيد المستمر لنفقاتها بصورة لا تؤثر في جودة مخرجاتها.	4	24
عالية	77.0	.62	3.85	(ج) الاقتصاد		

ج- بُعد قيم إدارة العلاقات:

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بُعد قيم إدارة العلاقات مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي

م	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي
25	1	تمنح إدارة الجامعة فرص عادلة لجميع الموظفين لسماع شكاوهم عندما تنشأ خلافات بينهم.	3.92	.76	78.4	عالية
26	2	تهتم إدارة الجامعة بمصلحة الموظفين في	3.79	.84	75.8	عالية

				الجامعة.		
عالية	74.4	.99	3.72	تتعامل إدارة الجامعة مع جميع الموظفين على اختلاف مستوياتهم دون تمييز.	3	27
عالية	71.6	.99	3.58	تحرص إدارة الجامعة على العدالة في نظم الرواتب والحوافز.	4	28
عالية	75.00	.71	3.75	(أ) العدالة		
عالية	83.8	.62	4.19	تعتمد إدارة الجامعة على تشكيل فرق العمل لوضع الخطط وحل المشكلات وإحداث التغييرات والتحسينات في أساليب العمل.	1	2 9
عالية	80.4	.69	4.02	تعمل إدارة الجامعة على نشر وترسيخ قيم العمل الجامعي.	2	30
عالية	79.2	.78	3.96	يتم اختيار أعضاء فرق العمل حسب الكفاءة ومتطلبات المهام المراد إنجازها.	3	3 1
عالية	73.6	.80	3.68	تمنح إدارة الجامعة فرق العمل الصلاحيات الكافية لإنجاز مهامهما وتحقيق أهدافها.	4	32
عالية	79.2	.59	3.96	(ب) فرق العمل		
عالية	81.6	.65	4.08	تُعد القواعد والإجراءات التنظيمية الداخلية في الجامعة عادلة.	1	33
عالية	81.2	.69	4.06	تلتزم إدارة الجامعة باللوائح والأنظمة التي تُسبّر عمل الجامعة.	2	3 4
عالية	80.4	.67	4.02	يتم الإعلان عن الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجامعة لجميع العاملين والطلبة.	3	35
عالية	79.2	.65	3.96	تسمح القواعد والإجراءات الإدارية بسهولة إنجاز الأعمال.	4	36
عالية	80.6	.49	34.0	(ج) القانون والنظام		

د- بُعد قيم إدارة البيئة:

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بُعد قيم إدارة

البيئة مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي

م	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي
37	1	تدافع إدارة الجامعة بقوة عن مصالح الجامعة.	4.49	0.64	89.8	عالية جداً
38	2	تتعامل إدارة الجامعة بفاعلية مع أي شيء يمكن أن يُعيق نجاح الجامعة.	4.47	0.64	89.4	عالية جداً
39	3	تعمل إدارة الجامعة على مواجهة التهديدات الخارجية التي تواجه الجامعة بشكل جاد.	4.45	0.64	89.00	عالية جداً
40	4	تخطط إدارة الجامعة لمواجهة الطوارئ والأزمات.	4.08	0.85	66.6	عالية
أ) الدفاع						
41	1	تعمل إدارة الجامعة بشعار (نتنافس مع الأفضل).	4.26	0.81	85.2	عالية جداً
42	2	تشجع إدارة الجامعة التنافس بين الكليات والإدارات والأقسام وجماعات العمل للارتقاء بمستوى الأداء.	4.25	0.68	85.0	عالية جداً
43	3	تقدم الفرق المتنافسة أفضل ما لديها عند قيامها بأعمال متشابهة.	4.08	0.70	81.6	عالية
44	4	يتم تجنب المنافسة الملتوية بين أقسام وإدارات الجامعة.	3.92	0.85	78.4	عالية
ب) التنافس						
45	1	تنظر إدارة الجامعة إلى الأفكار الجديدة نظرة تقدير عالية.	4.11	0.82	82.2	عالية
46	2	تبحث إدارة الجامعة عن أفضل الفرص لاستثمارها.	4.08	0.65	81.6	عالية
47	3	يتم دراسة الأفكار الجديدة في الجامعة قبل الأخذ بها.	4.04	10.8	80.8	عالية
48	4	يتم استثمار الفرص الممنوحة للجامعة بشكل جيد لتحقيق أهدافها.	3.96	0.71	79.2	عالية
ج) استثمار الفرص						
			4.05	0.67	81.0	عالية

ثانياً: نتاج إجابة السؤال الثاني وتفسيرها: للإجابة عن السؤال الثاني والذي نصه " ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية؟"، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول محور الميزة التنافسية، وذلك كما يأتي:

1- تحليل أبعاد محور الميزة التنافسية ككل:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لأبعاد محور الميزة التنافسية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي

رقم البُعد بالأداة	البُعد	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي
5	البرامج والمقررات الأكاديمية	1	4.34	0.49	86.8	عالية جداً
2	جودة الخدمات	2	4.09	0.57	81.8	عالية
3	مخرجات الجامعة(الطلبة)	3	4.00	0.65	80.0	عالية
4	الموارد البشرية	4	3.78	0.51	75.6	عالية
1	التكلفة والموارد المالية والمادية	5	3.71	0.55	74.2	عالية
	الدرجة الكلية للمحور		4.00	0.44	80.0	عالية

يتضح من الجدول(10) أن بُعد "البرامج والمقررات الأكاديمية" جاء في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.34)، وانحراف معياري (0.49)، ووزن نسبي (86.8%)، وبدرجة موافقة "عالية جداً". كما يُلاحظ من جدول(10) أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد الميزة التنافسية:(التكلفة والموارد المالية والمادية، وجودة الخدمات، ومخرجات الجامعة، والموارد البشرية، والبرامج والمقررات الأكاديمية) بلغ (4.00)، وبانحراف معياري (0.44)، ووزن نسبي (80.0%)، وهذا يعني أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة العلوم والتكنولوجيا كان "عالياً"، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعة تعطي اهتماماً واضحاً لهذا المتغير، إذ تعكس درجة تحقيق الميزة التنافسية قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها وغاياتها، وهذا يُعد عاملاً مهماً وضرورياً لبقاء المنظمات واستمرار نموها.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة دهمان(Dahman,2018) التي توصلت إلى أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الكليات الجامعية بمحافظة غزة جاءت بدرجة كبيرة وبوزن نسبي(75%). واختلفت مع نتائج دراسة خليل (2017, Khalil) التي خلّصت إلى أن مستوى تحقيق أبعاد الميزة التنافسية الخمسة في الجامعات المصرية جاءت بدرجة متوسطة.

2- تحليل فقرات كل بُعد من أبعاد محور الميزة التنافسية:

أ- بُعد التكلفة والموارد المالية والمادية:

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بُعد التكلفة والموارد المالية والمادية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي

م	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي
1	1	تمتلك الجامعة مباني ومرافق وتجهيزات كافية وصحية وجذابة ومريحة للطلبة (قاعات دراسية، مختبرات، معامل، ورش فنية، أجهزة ومواد تعليمية...).	4.38	.627	87.6	عالية جدا
2	2	تتناسب الكلفة الدراسية مع عدد ونوعية الخدمات المقدمة للطلبة.	4.02	.720	80.4	عالية
3	3	لدى الجامعة موارد مالية كافية لتغطية جميع احتياجاتها التشغيلية والوفاء بالتزاماتها تجاه الطلبة.	3.98	.772	79.6	عالية
4	4	تقدم الإدارة التسهيلات المناسبة للطلبة في تسديد الرسوم.	3.94	.691	78.8	عالية
5	5	تعمل إدارة الجامعة على تخفيض رسوم دراسة الطلبة بها.	3.30	1.049	66.0	متوسطة
6	6	تخصص الجامعة موازنة كافية لتمويل ودعم المشاريع البحثية للطلبة وأعضاء هيئة التدريس.	3.28	1.026	65.6	متوسطة
7	7	يُعد مستوى كلفة الخدمات المقدمة للطلبة منخفضة قياساً بالجامعات الأخرى.	3.04	1.160	60.8	متوسطة

جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بُعد جودة الخدمات مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي

م	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي
8	1	تستثمر الجامعة التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمات الإدارية والأكاديمية للطلبة.	4.30	.638	86.0	عالية جداً
9	2	تتفرد الجامعة بتقديم خدمات متميزة للطلبة لا تقدمها مثيلاتها من الجامعات الأخرى.	4.30	.723	86.0	عالية جداً
10	3	تحرص إدارة الجامعة على تقديم خدمات ذات جودة عالية للطلبة مهما كانت التكاليف مثل: (المكتبة المركزية، القبول والتسجيل، شؤون الطلبة، السكن، الخ)	4.32	.644	86.4	عالية جداً
11	4	تطور الجامعة باستمرار أساليب ونوعية الخدمات الأكاديمية والإدارية المقدمة للطلبة في ضوء احتياجاتهم وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية.	4.23	.697	84.6	عالية جداً
12	5	تهتم إدارة الجامعة بتقديم أفضل الخدمات للطلبة بشكل صحيح ومن أول مرة.	4.04	.706	80.8	عالية
13	6	يحصل الطالب على المعلومات التي يريدها بسرعة وسهولة ويسر.	3.85	.770	77.0	عالية
14	7	تُبَادِر الجامعة إلى معالجة شكاوى الطلبة في وقت قصير.	3.85	.770	77.0	عالية
15	8	يتم إنجاز معاملات الطلبة بسرعة وفي الوقت المحدد.	3.83	.802	76.6	عالية

ج- بُعد مخرجات الجامعة (الطلبة):

جدول (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بُعد مخرجات

الجامعة(الطلبة) مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي

م	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي
16	1	تستقطب الجامعة الطلبة المتفوقين في الثانوية العامة من خلال برامج منح متميزة.	4.21	.661	84.2	عالية جداً
17	2	تتعامل إدارة الجامعة مع الطلبة بوصفهم محور العملية التعليمية.	4.19	.557	83.8	عالية
18	3	يمتلك خريجو الجامعة المعارف ومهارات التوظيف الأساسية التي تمكنهم من المنافسة في سوق العمل.	4.17	.612	83.4	عالية
19	4	يزيد معدل الالتحاق بالجامعة كل عام من خريجي الثانوية العامة مقارنة بالجامعات الأهلية الأخرى.	4.02	.820	80.4	عالية
20	5	تعمل الجامعة على تفعيل العلاقة بين الطلبة ومؤسسات المجتمع قبل الخروج إلى سوق العمل.	3.85	.744	77.0	عالية
21	6	هناك طلب متزايد على خريجي الجامعة للتوظيف في سوق العمل.	3.62	.814	72.4	عالية
22	7	تُشرك إدارة الجامعة ممثلين عن الطلبة في صناعة القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالشؤون الطلابية والجوانب الأكاديمية.	3.60	.793	72.0	عالية
23	8	تُقِيم الجامعة متخرجيها باستمرار، لمعرفة مدى تميزهم في مجال عملهم ورضا المستفيدين عن أدائهم.	3.60	.840	72.0	عالية
24	9	تنسق الجامعة مع مؤسسات الدولة وأسواق العمل لتوفر فرص العمل لمتخرجيها.	3.51	.912	70.2	عالية

متوسطة	61.6	1.035	3.08	لا تزيد نسبة الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس في التخصصات الإنسانية عن (30:1)، وفي التخصصات الطبية والهندسية والعلوم التطبيقية عن (20:1).	10	25
--------	------	-------	------	--	----	----

د- بُعد الموارد البشرية:

جدول (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بُعد الموارد

البشرية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي

م	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي
26	1	تمتلك الجامعة كوادر إدارية وفنية كفوة تمتلك المهارات والخبرات المهنية المتميزة.	4.38	.627	87.6	عالية جداً
27	2	تعمل الجامعة على استقطاب كادر أكاديمي متفرغ خاص بها من ذوي الكفاءات العلمية المتميزة في كافة التخصصات	4.21	.717	84.2	عالية جداً
28	3	تنظم الجامعة برامج للتطوير المهني لتدعيم مهارات وإمكانات أعضاء هيئة التدريس وتحسين أدائهم.	4.06	.818	81.2	عالية
29	4	تحرص إدارة الجامعة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة والالتزام العالي والاهتمام بهم وتحفيزهم.	3.81	1.020	76.2	عالية
30	5	تقدم الجامعة حوافز عالية للكفاءات الأكاديمية مقارنة بغيرها من الجامعات المنافسة.	3.79	.988	75.8	عالية
31	6	تمنح الإدارة أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة الحرية في تنفيذ واجباتهم ومهامهم وتطوير أدائهم.	3.75	.897	75.0	عالية

جدول (15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات بُعد البرامج والمقررات الأكاديمية مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي

م	الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير اللفظي
32	1	تحتل الجامعة مرتبة متقدمة ومتميزة بين الجامعات المحلية والعربية.	4.58	.535	91.6	عالية جداً
33	2	تحصل الجامعة بشكل مستمر على الجوائز العلمية في مجال التميز والإبداع الأكاديمي.	4.58	.535	91.6	عالية جداً
34	3	تلتزم إدارة الجامعة بالأجندة الفصلية(مواعيد الدراسة، الاختبارات،... وغيرها).	4.53	.504	90.6	عالية جداً
35	4	تتميز الجامعة بتنوع وجود برامجها الأكاديمية.	4.45	.574	89.0	عالية جداً
36	5	تعمل الجامعة على استحداث برامج أكاديمية تلبي احتياجات ومتطلبات المجتمع وسوق العمل.	4.43	.694	88.6	عالية جداً
37	6	تستبق الجامعة غيرها من الجامعات في تقديم برامج أكاديمية جديدة ونادرة تجذب الطلبة.	4.38	.713	87.6	عالية جداً
38	7	تواكب الجامعة الاتجاهات المستحدثة لتطوير العملية التعليمية (التعليم المدمج، التعليم الخدمي، التعليم الإلكتروني، التعليم المقترح...).	4.32	.613	86.4	عالية جداً
39	8	توفر إدارة الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية التدريب اللازم والأجهزة والأدوات التي تساعدهم على استخدام طرق التدريس الحديثة والمتطورة.	4.30	.607	86.0	عالية جداً
40	9	تقوم الجامعة بتحديث وتطوير مناهجها ومقرراتها الدراسية بصورة دورية لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي واحتياجات السوق المتجددة.	4.30	.638	86.0	عالية جداً

عالية	83.8	.761	4.19	تتصف الخطة الدراسية الفصلية بالمرونة مما يتيح للطالب حرية الاختيار بين المساقات المطروحة (نظام الساعات المعتمدة).	10	41
عالية	79.2	.940	3.96	توفر الجامعة برامج دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه) متنوعة ومتميزة وفقاً لاحتياجات ومتطلبات المجتمع وسوق العمل.	11	42

اختبار فرضية الدراسة:

نصت الفرضية الرئيسية على أنه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيم التنظيمية إجمالاً والميزة التنافسية بأبعادها الفرعية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية"، ويتفرع منها أربع فرضيات فرعية.

ولاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المتفرعة منها قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)؛ لمعرفة درجة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، فإذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.40) دل ذلك على وجود ارتباط ضعيف بين المتغيرين، بينما إذا كانت قيمة معامل الارتباط من (0.4 - أقل من 0.70)، دل ذلك على وجود ارتباط متوسط بين المتغيرين، أما إذا كانت قيمة معامل الارتباط محصورة بين (0.70) والواحد، دل ذلك على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين (Abdulaziz, 2014). في حين تدل إشارة معامل الارتباط الموجبة على العلاقة الطردية بين المتغيرين، والإشارة السالبة مؤشر على العلاقة العكسية بين المتغيرين. والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (16) معامل الارتباط بين القيم التنظيمية وأبعادها الفرعية والميزة التنافسية وأبعادها الفرعية

الميزة التنافسية	البرامج والمقررات الأكاديمية	الموارد البشرية	مخرجات الجامعة (الطلبة)	جودة الخدمات	التكلفة والموارد المالية والمادية	المتغير التابع	
						المتغير المستقل	
Y	Y5	Y4	Y3	Y2	Y1		
.749**	.580**	.635* *	.708**	.592**	.539**	قيم إدارة المنظمة	X1
.694**	.597**	.603* *	.587**	.587**	.423**	قيم إدارة المهمة	X2
.671**	.626**	.563* *	.697**	.536**	.272*	قيم إدارة العلاقات	X3

X4	قيم إدارة البيئة	.279*	.546**	.571**	.638*	.577**	.655**
X	القيم التنظيمية	.421**	.623**	.707**	.673*	.654**	.764**

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

1- اختبار علاقة الارتباط للفرضية الرئيسية الأولى (علاقة القيم التنظيمية والميزة التنافسية إجمالاً):

يتضح من الجدول (16) أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين القيم التنظيمية بأبعادها مجتمعة والميزة التنافسية بأبعادها الفرعية؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما ($.764^{**}$) عند مستوى دلالة إحصائية (0.01)، كما أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغير المستقل (التفسيري) القيم التنظيمية وبين بُعد "مخرجات الجامعة (الطلبة)؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($.707^{**}$)، بينما كانت العلاقة متوسطة بين المتغير المستقل (التفسيري) القيم التنظيمية وبقيّة أبعاد المتغير التابع (المستجيب) الميزة التنافسية، والمتمثلة في (التكلفة والموارد المالية والمادية، وجودة الخدمات، والموارد البشرية، والبرامج والمقررات الأكاديمية)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($.421^{**}$ ، $.623^{**}$ ، $.673^{**}$ ، $.654^{**}$) على التوالي، وعند مستوى دلالة إحصائية (0.01)؛ مما يعطي دعماً كافياً لإثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى؛ أي أنه كلما كان هناك زيادة في مستوى ممارسة قيادات جامعة العلوم والتكنولوجيا للقيم التنظيمية بأبعادها المختلفة سيقابلها زيادة في مستوى تحقيق الميزة التنافسية.

2- اختبار علاقة الارتباط للفرضيات الفرعية (أبعاد القيم التنظيمية والميزة التنافسية إجمالاً):

يتضح من الجدول (16) أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية وإيجابية بين بُعد "قيم إدارة المنظمة" والمتغير التابع "الميزة التنافسية"، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط ($.749^{**}$)، في حين كانت العلاقة متوسطة بين بقيّة أبعاد المتغير المستقل والمتمثلة في: (قيم إدارة المهمة، وقيم إدارة العلاقات، وقيم إدارة البيئة) والمتغير التابع "الميزة التنافسية"، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($.694^{**}$ ، $.671^{**}$ ، $.655^{**}$) على التوالي وعند مستوى دلالة إحصائية (0.01)؛ مما يعطي دعماً كافياً لإثبات صحة الفرضيات الفرعية الأربع.

ملخص نتائج الدراسة:

بعد تحليل البيانات واختبار الفرضية توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج على النحو الآتي:

1- أن الدرجة الكلية للقيم التنظيمية بجميع أبعادها كانت عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.92)، والوزن النسبي (78.4)، وأن هناك تفاوتاً في ترتيب أبعاد القيم التنظيمية، حيث احتل بُعد "قيم إدارة

البيئة" المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد "قيم إدارة المهمة"، في حين جاء بُعد "قيم إدارة العلاقات" في المرتبة الثالثة، بينما حل بُعد "قيم إدارة المنظمة" في المرتبة الرابعة والأخيرة.

2- أن الدرجة الكلية للميزة التنافسية بجميع أبعادها كانت عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.00)، والوزن النسبي (80.00)، وأن هناك تفاوتاً في ترتيب أبعاد الميزة التنافسية، حيث احتل بُعد "ميزة جودة البرامج والمقررات الأكاديمية" المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي، وفي المرتبة الثانية جاء بُعد "ميزة جودة الخدمات"، في حين جاء بُعد "ميزة جودة مخرجات الجامعة" في المرتبة الثالثة، وجاء بُعد "ميزة جودة الموارد البشرية" في المرتبة الرابعة، بينما احتل بُعد "ميزة التكلفة والموارد المالية والمادية" المرتبة الخامسة والأخيرة.

3- توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين القيم التنظيمية بأبعادها مجتمعة والميزة التنافسية بأبعادها الفرعية؛ الأمر الذي يدل على أن ارتفاع درجة ممارسة القيم التنظيمية في جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية أسهم في زيادة مستوى تحقيق الميزة التنافسية.

4- توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين القيم التنظيمية وبين أغلب أبعاد الميزة التنافسية، ما عدا بُعد "مخرجات الجامعة (الطلبة)"، حيث كانت علاقة الارتباط قوية. كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة وإيجابية بين أبعاد القيم التنظيمية والميزة التنافسية، باستثناء بُعد "قيم إدارة المنظمة"، حيث كانت العلاقة قوية.

توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم عدد من التوصيات، من أهمها:

1- على الرغم من حصول بُعد "قيم إدارة المنظمة" على درجة مرتفعة فإنه جاء في المرتبة الأخيرة من بين الأبعاد الرئيسية للقيم التنظيمية وبمتوسط حسابي (3.67)، وهو أقرب إلى حد ما من المتوسط ولا سيما الفقرات التي تتعلق بنظام المكافآت وطرق اختيار وتعيين المرشحين للمناصب الأكاديمية والإدارية؛ لذا توصي الدراسة بضرورة اهتمام إدارة الجامعة بالآتي:

أ- اتباع الطرائق العلمية الدقيقة في اختيار وتعيين أفضل المرشحين للمناصب الأكاديمية والإدارية في الجامعة، والابتعاد عن التحيز والاعتبارات الشخصية، واعتبار الكفاءة والخبرة معياراً أساسياً في اختيارهم.

ب- تصميم نظام مكافآت يقوم على أساس تحقيق العدالة والمساواة بين جميع الأفراد، واتخاذ الأداء المتميز والمثابرة والجهد المقدم معياراً أساسياً لمنح المكافأة.

2- ضرورة اهتمام إدارة الجامعة ببُعد "التكلفة والموارد المالية والمادية" كبعد مهم من أبعاد الميزة التنافسية؛ حيث أظهرت النتائج أنه يأتي في المرتبة الأخيرة من بين أبعاد الميزة التنافسية، وهذا يمكن أن يتحقق من خلال:

أ- العمل على تخفيض رسوم دراسة الطلبة، وكذلك تخفيض كُلفة الخدمات المقدمة للطلبة.

ب- نشر ثقافة الجودة في مجال البحوث العلمية بين الكادر التدريسي والطلبة في الجامعة، وتقديم الدعم المعنوي والمادي الكافي لزيادة قدراتهم التنافسية في البحث العلمي.

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.*
- أبو بكر، مصطفى محمود (2006). *الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية.*
- بكوش، ليلي؛ ياسين محجر (2017). *القيم التنظيمية: مدخل مفاهيمي. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (30)، 559-573.*
- التلباني، نهاية؛ وفارس، محمد؛ والوحيد، رافع (2015) *القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية/ قطاع غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 1 (2)، 49-84.*
- جامعة العلوم والتكنولوجيا (2018). *الاستراتيجية الثانية لجامعة العلوم والتكنولوجيا 2018-2022. صنعاء، اليمن.*
- جباد، عدنان عزيز (2019). *الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرار والأداء المؤسسي: دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الحكومية في محافظة بغداد- العراق. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.*
- حجاج، المداني (2015). *القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من إداري جامعة عمار ثلجي بالأغواط. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.*
- حريم، حسين (2003). *إدارة المنظمات سلوك كلي. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.*
- خليل، ياسر محمد (2017). *القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية بالگردقة، جامعة جنوب الوادي، مصر.*
- دهمان، سامية محمود (2018) *دور التغييرات الاستراتيجية في الكليات الجامعية بمحافظات غزة في تحقيق الميزة التنافسية وسبل تعزيزه. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.*
- سملاي، يحييه (2004) *التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية. مجلة العلوم الإنسانية، (6)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.*

الشايب، ممتاز (2013). الصراع بين القيم الاجتماعية وبين القيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي الحكومية في مدينة دمشق. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 11 (1)، 160-180.

شليبي، أماني عبد العظيم (2018). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر.

الظالمي، محسن؛ والإمارة أحمد؛ والأسدي، أفنان (2012). قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر الجامعات وبعض مؤسسات سوق العمل: دراسة تحليلية في منطقة الفرات الأوسط، مجلة الإدارة والاقتصاد، 34 (90)، 147-171.

عبد العزيز، بركات (2014). مقدمة في التحليل الإحصائي لبحوث الإعلام. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

عالية، جواد محمد (2016). جودة المخرجات التعليمية وانعكاسها في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة الندائير-الجامعة العراقية، 1 (8)، 417-448.

مسعودة، عجال (2010) القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي- دراسة ميدانية بجامعة بسكرة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمود منتوري قسنطينة، الجزائر.

المعاينة، عبد العزيز، والراجحي، سليمان (2017). درجة توافق القيم الشخصية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظتي شمال وجنوب الشرقية في سلطنة عمان. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد (18)، 126-145.

الملا، عبد الرحمن مصطفى؛ وليلى، سعيد أحمد (2016). القيم التنظيمية وتأثيرها في الأداء الاستراتيجي بحث ميداني مقارنة بين جامعتي بغداد والنهرين. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22 (92)، 89-111.

نوال، يونس، وأثمار، عبد الرازق، وأنوار، هادي (2013). أثر القيم التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري الإدارات الوسطى في عدد من المستشفيات الحكومية في نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 9 (29)، 30-57.

References

- Abdulaziz, B. (2014). An Introduction to statistical analysis in media research. Cairo: Al-Dar al-Masriah al-Lubnaniah.
- Abu Bakr, M. M. (2006). [*Human resources entrance to achieve competitive advantage*](#). Alexandria: EL [Dar El-Gamaya](#).
- Alia J. (2016). Quality of the educational out comes and its reflection to achieve the competitive advantage. *Journal of AL-dananeer- Iraqi University*, 1(8), 417-448.
- Al-Maita, A. & Al-Raghi, S. (2017). The Degree of Compatibility of the Personal and Organizational Values of Principals in basic Education Schools in the Governorates of North and South East in Sultanate of Oman. *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences – JALHSS*, (18), 126-145.
- Al-Mula. A. & Laila. S. (2016). Organizational values and its impact on strategic performance: A field study a comparison between Two Universities of Baghdad & Al-Nahrain. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 92 (22), 89-111.
- Al-Shaib. M. (2013). Conflict between the social values and the organizational values of the principals of public primary and secondary schools in Damascus city. *Journal of the Federation of Arab Universities for Education and Psychology*, 11(1), 160-180.
- Al-Zalimi, M., Al-Emarah, A., & Al-Asadi., A. (2012). Measuring the quality of higher education outputs from the universities viewpoint, labor and some market institutions: Analytical study in the Mid-Euphrates region, *The magazine of Economics & Administration*, 34 (90), 147-171.
- Bakoush, L., & Yaseen, M. (2017). Organizational Values: A Conceptual Approach. *Journal of Humanities and Social Sciences*, (30), 559-573.
- Barusman, M. Y. (2013). The development strategy of sustainable competitive advantage at Indonesian PHEIs. *International Journal of Education*, 1(1), 44-73.

- Bisaria, G. (2013). Achieving competitive advantage by private management colleges or private universities. *International Journal of Social Science and Interdisciplinary Research*, 2(3), 90-105.
- Camara, J. R., & Pereira, C. D. (2015). Work-related values and organizational values from the perspective of university professors: A correlational study. *Escudos de Psicologia (Campinas)*, 32 (2), 259-268
- Chang, C. (2011). The influence of corporate environmental ethics on competitive advantage: The meditation role of green innovation. *Journal of Business Ethics*, 104(3), 361-370.
- Dahman, S. M. (2018). *Role of strategic changes in achieving a competitive Advantage within university colleges in Gaza governorates and methods for its reinforcement*. (Unpublished Master dissertation), Faculty of Education, The Islamic University of Gaza, Palestine.
- Diskiene, D., & Gostautas, V. (2013). A Fit between individual and organizational values and its implications for employees' job satisfaction and performance. *Faculty of Economics, Vilnius University, Lithuania*, 92(4), 93-107.
- Edgecombe, N. (2011). Accelerating the academic achievement of students referred to developmental education. Community College Research Center, Columbia University, 1-42.
- El-Telbani, N., Fares, M. & Al-Wahidi, R. (2015). Organizational values and their relationship to job involvement: A Field study on the Islamic banks employees- Gaza strip. *Journal of Al-Quds Open University for Administrative & Economic Research*, 1(2), 49-84.
- Gorenak, M., & Ferjan, M. (2015). The influence of organizational values on competencies of managers. *Business Administration and Management*, 1(18), 67-83.
- Graham H., Nigel, F., Brigitte, N., John, M., & Rudd, J. (2017). *Marketing Strategy & Competitive positioning*. (6th ed.). United Kingdom: Pearson Education Limited.

- Hajaj, A. (2015). *Organizational values and their relationship to job stability: A field study on a sample of Amar Snowy University administrators in Laghouat*, (Unpublished Master dissertation), Mohamed Khider University, Biskra, Algeria.
- Harim, H.(2003). *Organization management: holistic behavior*. Amman, Jordan: Dar Al-Hamed for publishing & distribution.
- Harrigan, P., & Hulbert, B. (2011). How can marketing academics serve marketing practice? The new marketing DNA as a model for marketing education. *Journal of Marketing Education*, 33(3),253-272.
- Heizer,J.& Render,B.(2011).*Operations Management* (10th ed.)New Jersey: Prentice- Hall.
- Hoffman, N.(2000). An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future. *Academy of Marketing Science Review*, 2000(4).
- Ibrahim, M. (2009). Competitive projects in Egyptian universities between reality and aspirations with application to colleges of education, the second international conference for the development of higher education entitled: Contemporary trends in the development of university performance, Mansoura University, 1-2 November.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2014).*Organization behavior and management*(10th ed.). New York: McGraw- Hill.
- Jiad, A. (2019). *Intermediate role of organizational values in the relationship between decision making and institutional performance Analytical Study in Government Universities in Baghdad Governorate*.(Unpublished Doctoral dissertation), Sudan University of Science and Technology.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2016). *Contemporary management*(9thed.). New York: McGraw- Hill Education.
- Khalil, Y. M. (2017). *Strategic leadership and its role in improving the competitive advantage of Egyptian universities*.(Unpublished Doctoral dissertation), Faculty of Education, Hurghada, South Valley University, Egypt.

- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Marketing Management* (12th ed.). New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Lynch, R. (2006). *Corporate strategy* (4th ed.). Edinburgh, United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Masuda, A. (2010). *Organizational values and its relationship with the quality of higher education: A Field study in Mohamed Khider University –Biskra*. (Unpublished Master Thesis), Faculty of human and social sciences, Mentouri University, Constantine, Algeria.
- Macmillan, H., & Tampoe, M. (2000). *Strategic management: Process, content and implementation*. Oxford university press.
- Malbasic, I., & Posarić, N. (2017). A comparison of the organizational values of the world's largest companies with the organizational values of large Croatian companies: A balanced approach. *Management International Conference*, 22-24 may, Italy, 61-74.
- Nawal, Y., Athmar, A., & Anwar, H. (2013). Impact of organizational values on job performance An Empirical Study of the views of a sample of middle managers departments in a number of government hospitals in Nineveh. *Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences*, 9 (29), 30-57.
- Nichols, K. M., & Hillman, A. J. (2006). Blending personal values and organizational decision-making : An interview with Randall graham, president-for-life, bonny doon vineyards, *Journal Business Horizons*, 49 (6), 437-442.
- Otwori, N. & Juma, D. (2017). Effect of organizational values on employee performance a case of urban roads authority. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 6(6), 99-104.
- Ozcelik, G., Aybas, M., & Uyargil, C. (2016). High performance work systems and organizational values: Resource –based view considerations. *Procedia- Social and Behavior Sciences*, 235 (24), 332-341. Available online at www.sciencedirect.com.

Pietersen, W.(2010). *Strategic learning: How to be smarter than your competition and turn key insights into competitive advantage*. Chichester, United Kingdom: John Wiley And Sons Ltd.

Robbins, S. P., & Judge, T.A.(2007). *Essentials of organizational behavior* (12thed.). New Jersey: Upper Saddle River, N.J Prentice Hall.

Semlali, Y. (2004). Strategic management of intellectual capital and the sustainable competitive advantage of the economic institution. *Journal of Human Sciences* ,(6).

Shalaby, A. (2018). *Requirements to achieve competitive advantage to the Mansoura University in the light of some international experiences*.(Unpublished Doctoral dissertation), Mansoura University, Egypt.

Stevenson, W. J. (1999). *Production/operations management* (6thed.). Boston : Irwin/McGraw-Hill.

Thomas, T. P. (2013). *The effect of personal values, organizational values and person-organizational fit on ethical behaviors and organizational commitment outcomes among substance abuse counselors: A preliminary investigation*. (Unpublished Doctoral dissertation),Graduate College University of Iowa.

University of Science and Technology (2018). *The second strategy of the University 2018-2022*. Sana'a, Yem