

دور المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجيات التنافسية

"دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية "

## The Role Of Market Knowledge For Selection Of Competitive Strategies

" Examination Of a Sample Of Jordanian Private Higher  
Education Institutions "

إعداد

لؤي صبحي دحبور

إشراف الدكتور

محمد سليم الشورة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة

تخصص إدارة أعمال

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

مايو / 2010

## ﺗﻔﻮﻳﺾ

أنا الموقع أدناه ( لؤي صبحي محمد دحبور ) أفوض جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها .

الأسم : لؤي صبحي محمد دحبور

التوقيع :

التاريخ : 2010 / 5/ 28

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " دور المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجيات التنافسية "  
دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية

وأجيزت بتاريخ 19 / 5 / 2010 م

### أعضاء لجنة المناقشة

.....	رئيساً	د. يونس عبد العزيز مقدادي
.....	عضواً خارجياً	د. زاهد عبد الحميد السمرائي
.....	مشرفاً	د. محمد سليم الشورة

## شكر وتقدير

قال تعالى ".... وعلمك ما لم تكن تعلم وكان فضل الله عليك عظيماً" النساء 113

الحمد لله الذي أعانني على إتمام هذا العمل المتواضع وأصلي وأسلم على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا ونبينا ومعلمنا محمدٍ عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم .

يسعدني ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي الفاضل الدكتور/ محمد سليم الشؤرة لكل ما قدمه لي من نصح وتوجيه طوال فترة هذه الدراسة وحيث كان لتوجيهاته بالغ الأثر ، مما أعطى هذه الأطروحة البعد المأمول .

ويسرني كذلك أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة .

وأعتمد الفرصة لأشكر جميع الذين قدموا لي المساعدة في الجامعات الأردنية لما قدموه من مساهمة فاعلة في تحكيم الاستبانة وجمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة .

كما وأشكر بصفة خاصة أخي وصديقي المهندس/ مازن نوار على كل ما قدمه لي من جهد وعون ومساعدة لإتمام هذه الرسالة متمنياً له دوام التقدم والنجاح .

الباحث

## الإهداء

إلى مثلي الأعلى ومبعث إلهامي ،إلى من علمني كيف تكون الحياة وكيف نحافظ عليها ونحياها  
بكرامة وكبرياء...  
إلى أبي العطوف

إلى من تعجز أبجديات الكون أن تصوغ لها ما يليق بحقها ، إلى فرحة العمر وملحمة الحب  
والعطاء والتفان ...  
إلى أُمي الحنونة

إلى ورود داري، أقران أفراحي وأحزاني، إلى من شاطروني حلو الحياة وتعاقب سنين عمري،  
إلى من أستمد منهم القدرة على العطاء ...  
إخوتي

إلى المحبة التي لا تحتمل المزاحمة ، إلى رفيقة دربي وعمري ، رمز الوفاء والإخلاص  
صاحبة العزيمة المتوقدة ، التي ذللت الصعاب أمامي ومنحتني دعماً وتعزيزاً منقطع النظير

زوجتي

إلى فلذات كبدي الذين تحملوا انشغالي عنهم وشاطروني الصبر والعناء ،إلى من بهم يكون  
العمر أحلى ولحظات الزمان أغلى وأثمن " لارا ، كادي "

أولادي

إلى كل من له حق علي ، أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع

الباحث

## قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان	أ
تفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
الشكر	د
الإهداء	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ي
قائمة الأشكال	ل
قائمة الملحقات	م
ملخص اللغة العربية	ن
ملخص اللغة الانجليزية	ع
تمهيد	ص
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة ( مقدمة الدراسة )	1
المقدمة	2
مشكلة الدراسة	2

3	..... أسئلة الدراسة
4	..... فرضيات الدراسة
5	..... أهداف الدراسة
6	..... أهمية ومبررات الدراسة
8	..... أنموذج الدراسة
9	..... التعريفات الإجرائية
13	..... حدود الدراسة
13	..... محددات الدراسة
14	..... نبذة عن التعليم في الأردن
17	..... <b>الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
18	..... المقدمة
18	..... الإطار النظري
48	..... الدراسات السابقة
48	..... الدراسات العربية
54	..... الدراسات الأجنبية
59	..... خلاصة الدراسات السابقة
60	..... الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
61	..... <b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة</b>
62	..... المقدمة

62	.....	منهج الدراسة
63	.....	مجتمع الدراسة
63	.....	عينة الدراسة
66	.....	أدوات الدراسة
67	.....	مقياس الدراسة
68	.....	صدق الأداء
68	.....	ثبات الأداء
69	.....	متغيرات الدراسة
69	.....	المعالجة الإحصائية
<b>70</b>	.....	<b>الفصل الرابع :مناقشة نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات</b>
71	.....	المقدمة
75	.....	اختبار فرضيات الدراسة
<b>96</b>	.....	<b>الفصل الخامس : النتائج والتوصيات</b>
97	.....	المقدمة
97	.....	النتائج
100	.....	التوصيات
101	.....	قائمة المراجع
101	.....	المراجع العربية
105	.....	المراجع الأجنبية



110	.....	المواقع الإلكترونية
111	.....	قائمة الملاحق
111	.....	المحكمين
112	.....	الاستبانة

## قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى	الرقم
64	الخصائص الديموغرافية للعاملين بالإدارة الجامعية	1-3
65	الخصائص الديموغرافية للطلبة الدارسين بالجامعات عينة الدراسة	2-3
68	معامل الثبات (Alpha) للمتغيرات المستقلة والتابعة	3-3
71	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لأسئلة استبانة الاداريين	1-4
73	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لأسئلة استبانة الطلبة	2-4
74	المتوسطات الحسابية لتقييم الاستراتيجيات التنافسية المتبعة في كل	3-4
	جامعة منفردة	
75	تحليل الانحدار البسيط للمعرفة السوقية في تحديد الخيار الإستراتيجي	4-4
77	اختبارات لتحديد العلاقة بين المعرفة السوقية والجنس	5-4
78	اختبار Anova لتحديد العلاقة بين المعرفة السوقية والعمر	6-4
79	اختبار Anova لتحديد العلاقة بين المعرفة السوقية والخبرة	7-4
80	تحديد معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين إستراتيجية الكلفة وميزة السعر	8-4

الأقل

81	تحديد معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين إستراتيجية التميز بالخدمة الجوهرية وميزة الخدمة الجوهرية	9-4
82	تحديد معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين إستراتيجية التميز بالخدمة التكميلية وميزة الخدمة التكميلية	10-4
83	تحديد معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين إستراتيجية التميز بالمحيط المادي وميزة المحيط المادي	11-4
84	تحديد معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين إستراتيجية التركيز وميزة خدمة شريحة محددة	12-4
85	تحليل T-test لتحديد تقييم الطلبة للمزايا التنافسية	13-4
87	اختبار T-test لتحديد العلاقة بين المزايا التنافسية المتحققة والجنس	14-4
89	اختبار Anova لتحديد العلاقة بين المزايا التنافسية المتحققة والعمر	15-4
91	اختبار T-test لتحديد العلاقة بين المزايا التنافسية المتحققة والبرنامج الأكاديمي	16-4
93	اختبار T-test لتحديد العلاقة بين المزايا التنافسية المتحققة والجنسية	17-4

## قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	الرقم
ر	مساهمة قطاع الخدمات في الناتج المحلي الأمريكي 2004	1-1
8	أنموذج الدراسة	2-1
30	الإستراتيجيات التنافسية العامة	1-2

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
111	أسماء محكمين الاستبانة	1
112	الاستبانة	2

# دور المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجيات التنافسية

"دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية"

إعداد: لؤي صبحي دحبور

إشراف الدكتور : محمد الشورة

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجيات التنافسية في عينة من (7) جامعات خاصة أردنية بالعاصمة عمان وبيان مدى تحقق المزايا التنافسية الناتجة عن تلك الخيارات للطلبة الدارسين بتلك الجامعات حيث تم أخذ عينتين من الأفراد الأولى كانت خاصة بالإداريين تتألف من (150) إداري تم استهدافهم بطريقة العينة الطبقية حيث تم الحصول على البيانات من خلال استبانة شملت المعرفة بسوق الطلبة والمعرفة بسوق المنافس وكذلك مدى تطبيق الجامعات عينة الدراسة إلى إستراتيجية قيادة التكلفة ، إستراتيجية التميز ، إستراتيجية التركيز . والعينة الثانية كانت خاصة بطلبة كلية الأعمال والمؤلفة من (450) طالباً يدرسون بتلك الجامعات وتم استهدافهم بطريقة العينة القصدية وتم الحصول على البيانات من خلال استبانة ثانية شملت المزايا التنافسية المتحققة لدى الطلبة .

استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي وتم اعتماد بعض الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات : الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط ، الانحدار البسيط ، اختبار (ت) ، التباين الأحادي .

ومن أهم النتائج لهذه الدراسة : أهمية المعرفة السوقية ( الطلبة ، المنافسين ) لتحديد الخيار الإستراتيجي التنافسي ، ضرورة التحقق من وصول هذه المزايا للطلبة الدارسين بتلك الجامعات ، اتباع جامعة عمان الأهلية إلى إستراتيجية التميز بالخدمة التكميلية ، جامعة العلوم التطبيقية إلى إستراتيجية التميز بالخدمة الجوهرية ، جامعة الزيتونة إلى إستراتيجية التكلفة ، جامعة البتراء إلى إستراتيجية التكلفة وإستراتيجية التركيز على شريحة سوقية محددة ، جامعة الإسراء إلى إستراتيجية التكلفة ، جامعة الشرق الأوسط إلى إستراتيجية التركيز وإستراتيجية التميز بالمحيط المادي ، جامعة عمان للدراسات العليا إلى إستراتيجية التركيز على شريحة سوقية محددة.

وأوصى الباحث بضرورة التركيز على إستراتيجية التميز بالخدمة التعليمية الجوهرية والإنفاق على البحث العلمي وخدمة المجتمع نظراً لضعفها في الجامعات الخاصة الأردنية حسب نتائج التحليل الإحصائي للدراسة ، ضرورة الاهتمام بنظام معلومات تسويقي يزود العاملين بالمعلومات عن السوق ، إقامة مؤتمرات علمية بشكل مستمر وتشجيع الكادر الأكاديمي للمشاركة في المؤتمرات الخارجية ، أخذ آراء الطلبة بشكل دوري للتأكد من تحقق المزايا التنافسية لهم .

# **Role Of Market Knowledge For Selection Of Competitive Strategies**

## **" Examination Of a Sample Of Jordanian Private Higher Education Institutions "**

### **Abstract**

This study aimed for clarifying the role of market knowledge for selection of competitive strategies, within the sample of (7) private Jordanian universities within the capital Amman. And showing the level of accomplishing the competitive advantages resulting from the chosen alternatives over the students in the universities. Two samples were taken the first one of the management consists of (150) administrators, and it has been targeted by stratified sample , the data obtained through questionnaire including students' knowledge & competitors' knowledge , the implementation level of cost leadership strategy , differentiation strategy and focus strategy . The second sample of the students consists of (450) students in the faculty of business, and it has been targeted by judgmental sample , the data obtained through second questionnaire including the level of accomplishing the competitive advantages resulting to the students .



The study used a likert scale and adoption of some statistical methods to analyze the data : standard deviation , mean ,correlation factor , liner regression , independent sample T-test and one way ANOVA

The main results of this study were: the importance of market knowledge presented by students' knowledge and competitors' knowledge for determining the competitive strategic alternatives , the need to verify the arrival of the benefits over the students in universities , as results showed that the adoption of Amman private university to supplementary services differentiation strategy , Applied science university to core product differentiation strategy, Al-Zaytona university to cost leadership strategy , Al-Petra university to cost leadership strategy & focus strategy , Isra university to cost leadership strategy , middle east university to focus strategy & physical surrounding differentiation strategy, Amman university for graduate studies to focus strategy on specific market segmentation.

The researcher recommended that , the importance of focusing on the core product differentiation strategy and investing in the scientific research and the community services due to their low levels in the Jordanian private universities according to the statistical results of this study , the need for marketing information system to provide administrators with information's about the market , the establishment of scientific conferences on an ongoing basis and to encourage academic staff to participate in conferences , taking the views of students on a regular basis to make sure of their receiving the competitive advantages .

## تمهيد:

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية تغير السوق العالمي تغيراً كبيراً ، مما دفع كثيراً من المنظمات التي أدركت تلك التغيرات إلى القيام بتحديد إستراتيجيات تسويقية ملائمة لمستوى التعقيد الحاصل في الأسواق خصوصاً على صعيد المنافسة والتطور التكنولوجي ، وقد فرضت تلك التغيرات تحديات جديدة على المنظمات فلم تعد المداخل التقليدية لإعداد الإستراتيجيات تحقق النجاح المطلوب وبات المديرون يبحثون عن مداخل جديدة للمساهمة في تحقيق مزايا تنافسية تتصف بالديمومة ، وقد ظهر مفهوم المعرفة السوقية كمدخل جديد لتحديد أحد الخيارات الإستراتيجية في ظل المنافسة الحادة للوصول إلى تحقيق حاجات ورغبات العملاء .

ويتسم العالم اليوم بمجموعة كبيرة من التغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية المتسارعة خصوصاً مع تحول دول كثيرة نحو اقتصاد السوق وتزايد الصراع في الأسواق لتحقيق رضا العملاء وكسب المزايا التنافسية ، كما وأن تنامي ظاهرة العولمة ، وتطور التكنولوجيا ساهم في ظهور ثورة الاتصالات و المعلومات ووضع المنظمات المختلفة في حال صعب ، أوجب عليها استحداث أدوات للتكيف مع البيئة وتحقيق البقاء والاستمرار .

ولا يخفى أن التعليم في الوطن العربي يتسم بتدني مستوى التحصيل المعرفي وضعف القدرات الابتكارية والتحليلية ، مما أدى إلى ظهور خلل في العلاقة بين سوق العمل من جهة وبين مخرجات التعليم من جهة أخرى مما تسبب في زيادة البطالة وضعف المساهمة في التنمية في شتى المجالات (حوات،2002،ص145) .

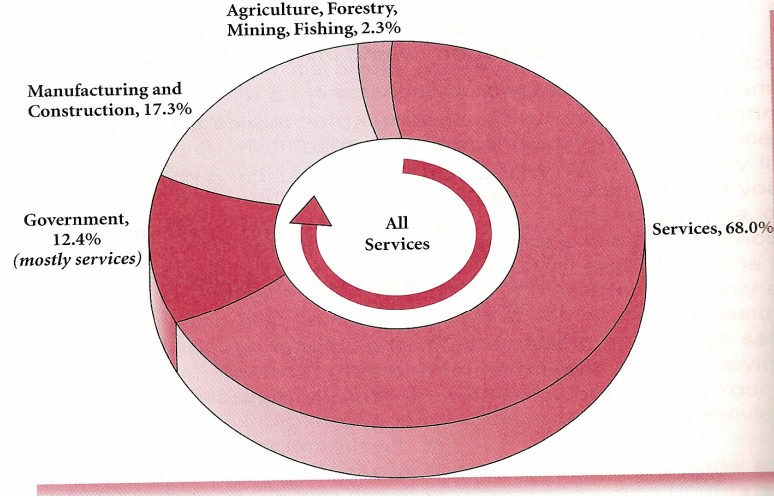
ولما كان الحال في الوطن العربي كذلك ، فقد فتح الأردن المجال للاستثمار بالتعليم العالي على مصراعيه و تميز عن غيره مبكراً بالسماح للقطاع الخاص بتأسيس كليات مجتمع أهلية تملكها وتديرها شركات خاصة تهدف إلى تحقيق الربح حيث تأسست أول كلية مجتمع خاصة عام (1967) ، وتوالى بعد ذلك وتيرة إنشاء الكليات الجامعية المتوسطة ، ثم بدأت عام (1990) محطة مهمة من محطات تطور التعليم الجامعي في الأردن إذ منح فيه أول ترخيص لإنشاء جامعة أهلية " جامعة عمان الأهلية" ([www.ammanu.edu.jo](http://www.ammanu.edu.jo)) التي باشرت عملها في العام الجامعي (1990/1991) ، وتوالى بعد ذلك تأسيس الجامعات الأهلية ليصل عددها (18) جامعة حتى هذا العام (2009) حسب تقارير الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي الأردني ([www.mohe.gov.jo](http://www.mohe.gov.jo)) ويدرُس فيها (60) ألف طالب و طالبة في مرحلة البكالوريوس، يشكلون ما نسبته (27% ) من مجموع طلبة البكالوريوس في المملكة ، بالإضافة إلى (17543) طالب وطالبة دراسات عليا يدرسون في هذه الجامعات الخاصة والرسمية حسب إحصاءات الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي الأردني ([www.mohe.gov.jo](http://www.mohe.gov.jo)).

ويتولى التدريس في الجامعات لمختلف المراحل الجامعية ما مجموعه (7613) عضو هيئة تدريس من مختلف الرتب الأكاديمية والجنسيات (6716 أردني ، 800 عربي ، 97 أجنبي ) حسب ما ورد في الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي الأردني ([www.mohe.gov.jo](http://www.mohe.gov.jo)).

ولبيان أهمية الخدمات التعليمية ، تجدر الإشارة الى أن قطاع الخدمات عامةً يشكل ما نسبته (68% ) من الناتج المحلي الأمريكي 2004 مثلاً وخدمات التعليم هي جزء منه ، والشكل (1-1) يوضح ذلك :

شكل (1-1) مساهمة قطاع الخدمات في الناتج المحلي الإجمالي الأمريكي 2004

**Figure 1.1**  
Contribution of  
Service Industries to  
U.S. Gross Domestic  
Product, 2004



المصدر : Lovelock, Christopher & Wirtz, Jochen Services Marketing

people,technology,strategy , 6<sup>th</sup> ed Prentice Hall 2007, P.6

وفي الأردن، فإن أكثر من (70% ) من الناتج المحلي الإجمالي يأتي من الخدمات التعليمية والخدمات الصحية وخدمات الاتصالات وغيرها.

وقد توجهت المنظمات الخدمية على اختلافها والتعليمية منها إلى العمل على بناء إستراتيجيات تسويقية تستطيع من خلالها الوصول إلى أهدافها اعتماداً على معرفتها بالأسواق المستهدفة من حيث خصائص المستهلكين والمنافسين ثم اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل ( قيادة التكلفة أو التميز أو التركيز ) وصولاً إلى المزايا التنافسية المرغوبة .

## الفصل الأول

### الاطار العام للدراسة

المقدمة

المبحث الأول

مشكلة الدراسة وأسئلتها

فرضيات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية ومبررات الدراسة

أنموذج الدراسة

التعريفات الإجرائية

حدود الدراسة

محددات الدراسة

المبحث الثاني

نبذة عن التعليم في الاردن

**المقدمة :** شمل هذا الفصل مبحثين الأول حول مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضيات الدراسة، أهداف الدراسة ، أنموذج الدراسة، التعريفات الإجرائية، حدود الدراسة، محددات الدراسة ، والثاني : شمل نبذة عن التعليم في الأردن .

## **المبحث الأول :**

### **• مشكلة الدراسة وعناصرها :**

لم يتجاوز عمر أقدم جامعة خاصة بالأردن العشرين عاما حسب إحصائيات وزارة التعليم العالي وهي جامعة عمان الأهلية ([www.ammanu.edu.jo](http://www.ammanu.edu.jo)) ، راج خلالها في المجتمع الأردني حديث عن آثار التعليم في مؤسسات التعليم العالي الخاصة حيث يميل الاتجاه نحو اعتبار المؤسسات التعليمية والجامعات ذات طابع تجاري وربحي أكثر من كونها مؤسسات أكاديمية وعلمية ، ما دفع الأجهزة الحكومية المعنية بالتعليم العالي إلى التدخل لإحداث إصلاحات في هذا القطاع ، وبرغم ذلك ما زال السائد أن تلك المؤسسات ذات مساهمة محدودة في مجال البحث العلمي ما يعني تراجع دورها في تحسين نوعية الحياة وهذا يعكس تراجع دور إستراتيجيات التسويق الأكاديمية المستخدمة في تلك المؤسسات ، ومع اتساع قطاع التعليم الخاص في الأردن بالسنوات الماضية وترخيص أكثر من (18) جامعة خاصة وتزايد أعداد البرامج الأكاديمية وأعداد الطلبة فيها أصبح من الضروري القيام بدراسات في إستراتيجيات تسويقية لبيان وعيها وإدراكها لأهمية تسويق خدمات التعليم كواحدة من الخطوات نحو المساهمة في دفع هذا إلى الأمام ، ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتبحث في إستراتيجيات التسويق التنافسية اعتماداً على المعرفة السوقية حول المستهلكين والمنافسين لمعرفة مساهمتها في تطوير الخدمات التعليمية ، ولتحويل المشكلة إلى ترجمة واقعية تعكس ما ورد ذكره فقد طُرحت التساؤلات الآتية:

**التساؤل الاول:** ما طبيعة وحجم المعرفة السوقية التي تمتلكها الجامعات الخاصة الأردنية والمتمثلة بكارها الإداري الأكاديمي ( الرؤساء، والعمداء ، ورؤساء الأقسام العلمية) حول السوق (الطلبة والمنافسين) ؟

**التساؤل الثاني:** هل تختلف المعرفة السوقية التي تمتلكها الجامعات الخاصة الأردنية (الرؤساء ، والعمداء، ورؤساء الأقسام العلمية) حول السوق (الطلبة ، والمنافسين) باختلاف المتغيرات الديمغرافية لإدارة الجامعات الخاصة من حيث ( العمر ، الخبرة ، الجنس ) ؟

**التساؤل الثالث:** ما هو أثر المعرفة السوقية حول ( الطلبة ، المنافسين ) في تحديد الإستراتيجيات التنافسية التي تطبقها إدارة الجامعات الخاصة في الأردن؟

**التساؤل الرابع:** ما هي المزايا التنافسية التي تسعى الجامعات الخاصة الأردنية إلى تحقيقها من خلال إستراتيجياتها التنافسية؟

**التساؤل الخامس :** كيف يقيم الطلبة في الجامعات الخاصة الأردنية المزايا التنافسية المتحققة التي استهدفتها تلك الجامعات ؟

**التساؤل السادس :** هل يختلف تقييم الطلبة في الجامعات الخاصة الأردنية للمزايا التنافسية المتحققة التي استهدفتها تلك الجامعات باختلاف متغيرات ( العمر ، الجنس ، الجنسية، نوع البرنامج الأكاديمي) ؟

## • فرضيات الدراسة :

في ظل تحديد مشكلة الدراسة ومعرفة أهميتها وأهدافها ومطالعة النظريات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة , تم صياغة فرضيات النفي التالية :

**الفرضية الاولى:** لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة السوقية التي تمتلكها إدارة الجامعات الخاصة ممثلة ( الرؤساء ، والعمداء ، ورؤساء الأقسام العلمية ) في سوق الطلبة والمنافسين في تحديد الإستراتيجيات التنافسية (قيادة التكلفة ، والتميز ، والتركيز) .

**الفرضية الثانية:** لا يوجد هناك اختلاف في المعرفة السوقية التي تمتلكها إدارة الجامعات الخاصة الأردنية ممثلة بكادرها الإداري الأكاديمي ( الرؤساء ، والعمداء ، ورؤساء الأقسام العلمية ) في سوق ( الطلبة ، والمنافسين) باختلاف المتغيرات الديمغرافية ( العمر ، والخبرة ، والجنس ) ؟

**الفرضية الثالثة:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية قيادة التكلفة وتحقيق ميزة التكلفة (السعر) الأقل في الجامعات الخاصة الأردنية .

**الفرضية الرابعة:** لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التميز وتحقيق ميزة جودة الخدمات التعليمية الجوهرية في الجامعات الخاصة .

**الفرضية الخامسة:** لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التميز وتحقيق ميزة جودة الخدمات التعليمية التكميلية في الجامعات الخاصة .

**الفرضية السادسة:** لا يوجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التميز وتحقيق ميزة موقع الجامعة والمحيط المادي في الجامعات الخاصة .



**الفرضية السابعة:** لا يوجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التركيز وتحقيق ميزة خدمة شريحة سوقية محددة في الجامعات الخاصة .

**الفرضية الثامنة:** لا يقيم الطلبة في الجامعات الخاصة الأردنية المزايا التنافسية التي حققتها تلك الجامعات تقييماً إيجابياً .

**الفرضية التاسعة:** لا يوجد اختلاف في تقييم الطلبة في الجامعات الخاصة الأردنية للمزايا التنافسية المتحققة التي استهدفتها تلك الجامعات باختلاف متغيرات ( العمر ، والجنس ، والجنسية، ونوع البرنامج الأكاديمي) ؟

• **أهداف الدراسة :** تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. تحديد طبيعة وحجم المعرفة السوقية التي يمتلكها العاملون في الإدارة الجامعية ( الرؤساء ، والعمداء ، ورؤساء الأقسام العلمية) في الجامعات الخاصة الأردنية حول : الطلبة ، والمنافسين.

2. التعرف على مدى اختلاف تلك المعرفة التي يمتلكها العاملون في الإدارة الجامعية باختلاف المتغيرات الديمغرافية للعاملين في الإدارة ( العمر ، الخبرة ، الجنس ) ؟

3. معرفة أثر المعرفة السوقية للإدارة الجامعية في تحديد الإستراتيجيات التنافسية في الجامعات الخاصة الأردنية .

4. معرفة المزايا التنافسية التي تسعى الجامعات الخاصة الأردنية للوصول إليها من خلال الإستراتيجيات التنافسية المعتمدة .

5. تقييم المزايا التنافسية التي حققتها الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر الطلبة الدارسين فيها ، ثم معرفة مدى وجود اختلاف في ذلك التقييم يعزى لاختلاف المتغيرات التالية: ( العمر ، الجنس ،الجنسية، نوع البرنامج الأكاديمي) ؟

6. تقديم مجموعة من التوصيات لقطاع التعليم العالي الخاص في الأردن علّها تساهم في تحسين البيئة التعليمية في الأردن.

#### أهمية ومبررات الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية العملية التعليمية حيث إن قضية التعليم هي قضية جوهرية في حياة المجتمعات .

استناداً لذلك يمكن تلخيص أهمية الدراسة للأسباب التالية :

1. أهمية قطاع التعليم ودوره في المجتمع حيث يرفده بالكوادر اللازمة للتنمية، إذ يمثل حجماً كبيراً من الاقتصاد الأردني .

2. التوسع في الجامعات الخاصة في الأردن على نحو متسارع قياساً بكثير من الدول خصوصاً المجاورة منها .

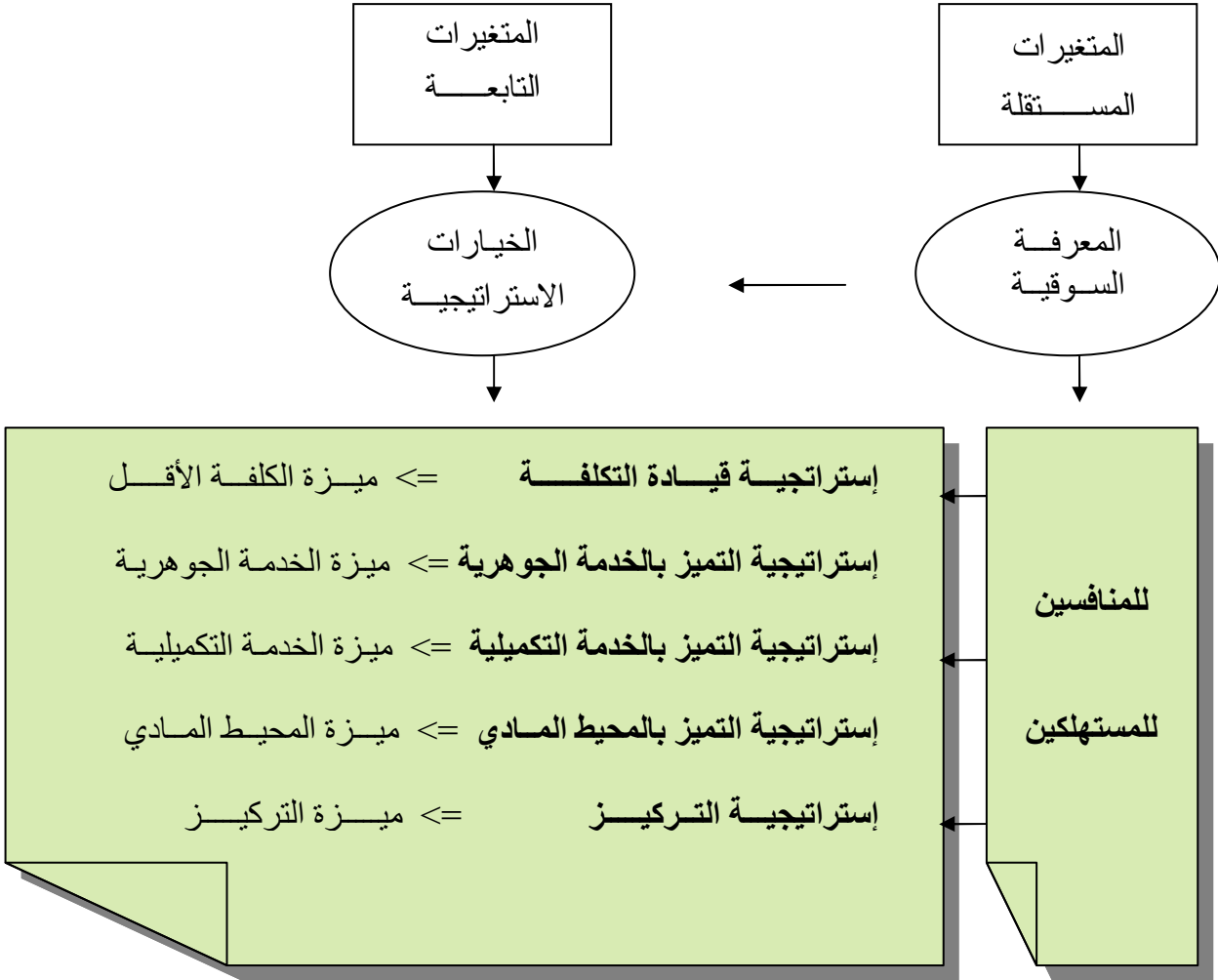
3. تتصف نوعية الخدمة التعليمية المقدمة في هذه الجامعات بتدني التحصيل المعرفي وضعف

القدرات الابتكارية والتحليلية .(حوات ، 2002،ص145)

4. زيادة المنافسة في هذا القطاع مما يكسب هذه الدراسة أهمية للتعرف على الخيارات الإستراتيجية المتاحة والمستخدمه في الجامعات الخاصة وصولاً إلى الميزات التنافسية المنشودة .

5. عدد الدراسات التسويقية التي عالجت الجوانب الإستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي الخاصة في الأردن والمنطقة العربية محدودة بحدود علم الباحث .

شكل (2-1)



المصدر / تم بناء هذا الأنموذج من قبل الباحث استنادا إلى عدد من الدراسات السابقة تمت الإشارة إليها في المشروع منها : دراسة ( صادق، 2008 ) و( الشبول، 2005 ) و( جواد، 2003 ) و( طمليّة ، 2003 ) و( الخشالي 2003 ) و( Matsuno & Mentzer, 2000 ) و( Noble & Michael, 1999 ) و( Noble & Others, 2002 ) و( Li & Calantone ) و( 1998 ) و( SIEGBAHN & OMAN , 2004 ) .

## المصطلحات الإجرائية :

**المعرفة (knowledge) :** هي الخبرة التي تمتلكها الإدارة والعاملون فيها وتتكون من البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها بحيث تعكس الفهم والتعلم المتراكم والاستفادة منها في الأنشطة الراهنة والمستقبلية. (نجم، 2008، ص25 )

ويقصد بها في دراستنا تلك المعلومات والبيانات والخبرات المتراكمة المتوفرة لدى العاملين في الإدارة الجامعية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في الأردن حول الأسواق والمنافسين ( الطلبة بمختلف خصائصهم والمنافسة الموجودة في سوق التعليم من جامعات أو مؤسسات تعليمية أخرى تقدم برامج بديلة) والتي تساهم في تحديد مسارات المنظمة وتوجهاتها المستقبلية .

**السوق ( market ):** مجموعة من المشترين الفعليين والمحتملين لمنتج ما. (Kotler, 1999,p.14) ( ونعني به في هذه الدراسة سوق الطلبة الأردنيين وغير الأردنيين باختلاف خصائصهم الديمغرافية وبرامجهم الأكاديمية الدارسين في الجامعات الخاصة في العاصمة الأردنية عمان .

**المعرفة السوقية (Market knowledge) :** وهي العملية التي تركز على جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالسوق وتحديد حجمه ، والحصة السوقية المتوقعة ، والتنبؤ بمعدل النمو فيه مستقبلا. ( Kotler,1999,p.412 ) وقد أوضح ( Kotler ) أن المعرفة بالسوق تتطلب التركيز على المعرفة بالمنافسين والمعرفة بالمستهلكين.

ويقصد بها في هذه الدراسة المعرفة بالطلبة وخصائصهم والجامعات الخاصة المنافسة وخصائصها في العاصمة الأردنية عمان .

**المنافسون (competitors):** وهي الجهات التي تقدم خدمات لنفس الأسواق وبأسعار مشابهة ويسعون دائماً إلى تلبية حاجات العملاء على نحو أفضل . ( Blythe, 2003,p.25 )

ونعني بهم بهذه الدراسة جميع الجامعات الخاصة التي تعمل تحت مظلة التعليم العالي الأردني في العاصمة الأردنية عمان .

**المستهلكون ( consumers ) :** وهم الأفراد والأسر الذين يقومون بشراء السلع والخدمات بقصد الاستهلاك الشخصي . ( Kotler ,1999, p.149 )

ونعني بهم في هذه الدراسة الطلبة الدارسين بالجامعات الخاصة في العاصمة الأردنية عمان على اختلاف خصائصهم الشخصية والأكاديمية .

**الإستراتيجيات التنافسية (Competitiveness Strategies):** وهي البدائل الإستراتيجية التنافسية الذي يتم اعتمادها من بين البدائل المتاحة والذي يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتقوية مركزها التنافسي في السوق بموجبها . (الخشالي ،2003،ص27)

ونعني به في هذه الدراسة الإستراتيجيات التنافسية التي اقترحها ( Porter ) وسميت بالإستراتيجيات التنافسية العامة ( generic competitive strategies ) لأنه يمكن لأي منشأة تطبيقها مهما كان نوعها أو حجمها والخيارات هي: ( Porter,1990,p.39 )

إستراتيجية قيادة التكلفة ( **over all cost leadership** ) : هي الإستراتيجية التي تعتمد استخدام الميزة التنافسية على أساس التكلفة الأقل من خلال حذف واختزال وإلغاء كل نشاط لا يحقق قيمة مضافة للسوق وتستهدف أسواقاً كبيرة بحيث تتمكن من تسعير منتجاتها بأقل من المنافسين مع القدرة على تحقيق هامش ربحي معين .(Wheelen ,Hunger&David,2002,p.148)

ونقصد بها في دراستنا خفض أجور الدراسة في الجامعات سواء أكان للساعات المعتمدة أم الخدمات الأخرى بما يناسب قدرات الطلبة .

إستراتيجية التميز ( **differentiation** ) : هي الإستراتيجية التي تقوم على إيجاد خصائص فريدة في منتجاتها أو خدماتها بحيث ينظر لها بتقدير كبير من العملاء وتكون متفوقة على ما يقدمه المنافسون . ( Dess,Lumpkin&Eisner ,2008, p.163)

ونقصد بها في دراستنا التميز في الخدمة التعليمية على صعيد الخدمة الأكاديمية الجوهرية أو الخدمات التكميلية أو الموقع و المحيط المادي .

الخدمة الجوهرية ( **core product** ) : وهو العنصر الرئيس أو الجوهري للمنتج الخدمي والهدف الذي جاءت من أجله المنظمة للمساهمة في حل المشاكل التي تواجه العملاء ( Lovelock&Wirtz,2007,p.70). ونعني بها في هذه الدراسة الخدمة التعليمية في الجوانب البحثية والتدريسية التي تمثل جوهر وجود الجامعة .

الخدمة التكميلية ( **supplementary** ) : وبها يتم تعظيم المنفعة من المنتج الجوهري وزيادة قيمته من خلال عناصر تكميلية تدور في فلك المنتج الجوهري وتتكامل معه.  
( Lovelock&Wirtz,2007 ,p. 70 )

ونعني بها في هذه الدراسة الخدمات التكميلية المرافقة للخدمة التعليمية والتي تشمل المختبرات والمطاعم والخدمات الاستشارية وصلات الألعاب والمكتبات والاتصالات والإنترنت والخدمات المصرفية تقدم في الحرم الجامعي .

**المحيط المادي ( physical surrounding )**: والتي تعني تمثيل الاشياء الملموسة في بيئة تقديم الخدمة سواءً كانت داخل المنظمة الخدمية من حيث الآلات والمعدات والأثاث والألوان أم أي شيء يمكن أن تقع عليه العين أو يُشم أو يُلمس في أماكن تقديم الخدمة. (الشورة،2004: 197) ونعني به في هذه الدراسة المباني والقاعات والملاعب والمساحات للجامعة .

**إستراتيجية التركيز ( Focus )**: هي الإستراتيجية التي تستند إلى اختيار نطاق تنافسي ضيق داخل الصناعة . ( Porter,1980,p.38 )

ونقصد بها في دراستنا اختيار أسواق معينة أو برامج تعليمية محددة وتقديم الخدمة لها .

**الميزة التنافسية ( competitive advantage )** : هي المزايا الفنية أو التسويقية أو غيرها التي اكتسبتها المنظمة وتفوقت بها على المنافسين ( انخفاض الأسعار ، الفوائد الإضافية التي تبرر ارتفاع الأسعار أو غيرها ) . ( Kotler ,1999,p.506 )



ونقصد بها في دراستنا السمات التي تميز الجامعة عن غيرها على صعيد الكلفة أو الخدمة التعليمية أو المحيط المادي أو الموقع أو غيرها .

### حدود الدراسة :

• الحدود المكانية : أجريت الدراسة على عدد من الجامعات الخاصة الكائنة في العاصمة الأردنية عمان

• الحدود الزمانية : ابتدأت فكرة الدراسة بداية الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2010/2009 ( بتاريخ 5 /10 /2009 ) ومتوقع أن تنتهي بنهاية الفصل الدراسي الثاني

2010/2009 أي بتاريخ 30/5/2010

• الحدود البشرية :

1. العاملون في الإدارة الجامعية في الجامعات الخاصة. (الرؤساء ، والعمداء ، ورؤساء الأقسام العلمية )

2. الطلبة الدارسون في الجامعات الخاصة من مختلف الجنسيات ومن المستويات الأكاديمية العليا لكلية الأعمال .

### محددات الدراسة :

1. اقتصرت عينة الدراسة على الإداريين الأكاديميين بالجامعات الخاصة دون غيرها بالعاصمة الأردنية عمان .(جامعة عمان الأهلية ، وجامعة العلوم التطبيقية ، وجامعة الإسراء، وجامعة الزيتونة، وجامعة البتراء ، وجامعة الشرق الأوسط ، وجامعة عمان العربية للدراسات العليا) وكذلك على الطلبة الدارسين في تلك الجامعات من مستوى السنة الرابعة لكلية الأعمال .

2. استتنت الدراسة الجامعات الحكومية ، والجامعات غير الأردنية العاملة في الأردن التي لا تخضع لقوانين وزارة التعليم العالي الأردني .

3. استتنت الدراسة وجهة نظر أعضاء الهيئة الدراسية واقتصرت على الإداريين الأكاديميين بالجامعة (الرؤساء، والعمداء، ورؤساء الأقسام العلمية) والطلبة الدارسين فيها .

## المبحث الثاني :

### نبذة عن التعليم الجامعي الخاص في الأردن :

يشهد الأردن تنامياً كبيراً في الاستثمار في مؤسسات التعليم العالي فهناك على الأقل خمس شركات مساهمة عامة يتم تداول أسهمها في السوق المالي تعمل في قطاع التعليم وتشير بيانات وزارة التعليم العالي من خلال موقعها على شبكة الإنترنت إلى أن الخطوة الأولى في إنشاء مؤسسات تعليم عالي في الأردن بدأت في أعقاب وحدة الضفتين عام (1951) وذلك بافتتاح صف لتأهيل المعلمين في كلية الحسين في عمان ، ثم أنشأت وزارة التربية والتعليم داراً للمعلمات في مدينة رام الله في الضفة الغربية في العام نفسه واستمرت الكليات في ازدياد ثم تم إنشاء أول جامعة في الأردن (الجامعة الأردنية ) عام (1962). ([www.ju.edu.jo](http://www.ju.edu.jo))

زادت فرص التعليم الجامعي للأردنيين منذ تأسيس الجامعة الأردنية في عمان عام (1962) كأول جامعة حكومية ، تلاها تأسيس العديد من الجامعات الحكومية .

وتتميز الأردن عن غيره مبكرا بالسماح للقطاع الخاص بتأسيس كليات مجتمع أهلية تملكها وتديرها شركات خاصة تهدف إلى تحقيق الربح حيث تأسست أول كلية مجتمع خاصة عام (1967)، وتوالى بعد ذلك وتيرة إنشاء الكليات الجامعية المتوسطة، ثم بدأت عام (1990) محطة مهمة من محطات تطور التعليم الجامعي في الأردن إذ منح فيه أول ترخيص لإنشاء جامعة أهلية (جامعة عمان الأهلية) التي باشرت عملها في العام الجامعي (91/90) ([www.ammanu.edu.jo](http://www.ammanu.edu.jo))، وتوالى بعد ذلك تأسيس الجامعات الأهلية ليصل عددها (18) جامعة حتى هذا العام (2009) كما ورد في الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي ([www.mohe.gov.jo](http://www.mohe.gov.jo)).

وفي هذا الإطار فإن هناك زيادة في أعداد طلبة الدراسات العليا حيث يبلغ عددهم حوالي (17.543) طالب و طالبة للعام (2009/2008) ويتولى تدريس هؤلاء الطلبة جميعا من طلبة لمختلف المراحل الجامعية ما مجموعه (7613) عضو هيئة تدريس من مختلف الرتب الأكاديمية والجنسيات (6716 أردني، 800 عربي، 97 أجنبي) كما هو موضح بالموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي ([www.mohe.gov.jo](http://www.mohe.gov.jo))

وبلغ عدد الجامعات الرسمية حتى الآن (2009) (10) جامعات يُدرس فيها حوالي (160) ألف طالب وطالبة في مرحلة البكالوريوس، يشكلون ما نسبته (73%) من مجموع طلبة البكالوريوس في المملكة، فيما تشكل الإناث في الجامعات الرسمية ما نسبته (57.3%) من طلبتها.

وقد بلغ عدد الجامعات الخاصة (18) جامعة، يدرس فيها (60) ألف طالب وطالبة في مرحلة البكالوريوس، يشكلون ما نسبته (27%) من مجموع طلبة البكالوريوس في المملكة.

ويصل عدد الطلبة العرب والأجانب في كافة الجامعات الأردنية إلى (27.871) طالبا وطالبة  
([www.mohe.gov.jo](http://www.mohe.gov.jo)).

كما تم إنشاء فروع لبعض الجامعات الأجنبية الأمريكية والبريطانية لها داخل الأردن مثل جامعة  
نيويورك ، ويتوفر في الأردن كذلك المجال لتلقي التعليم العالي عن بعد من خلال فرع الأردن  
للجامعة العربية المفتوحة التي تأسست عام ( 2002 )، كما تمكن الآلاف من الطلبة في الأردن تلقي  
تعليمهم الجامعي بالمراسلة من خلال مجموعة من الجامعات السودانية .

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة

الإطار النظري

الدراسات السابقة

الدراسات العربية

الدراسات الأجنبية

خلاصة الدراسات السابقة

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

**المقدمة :** يشمل هذا الفصل على الإطار النظري، والدراسات السابقة العربية والأجنبية، وخالصة الدراسات السابقة ، وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

## **أولاً: الإطار النظري :**

من المناسب التطرق لمفهوم المعرفة ،المعرفة السوقية ، مفهوم ومستويات الاستراتيجية وإستراتيجيات التسويق التنافسية ( إستراتيجية قيادة الكلفة ، إستراتيجية التميز ، إستراتيجية التركيز ) ومدى تحقيقها ميزة تنافسية على مستوى الكلفة ، أو التميز في الخدمات الجوهرية ، أو الخدمات التكميلية ، أو المحيط المادي أو التركيز على شريحة سوقية محددة لدى قطاع مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية ( الجامعات الخاصة ) .

### **(a) مفهوم المعرفة**

دار جدل كبير حول مفهوم المعرفة فقد أشار لها البعض على أنها الخبرة التي يمكن توصيلها ونقاسها، أو هي المعلومات والبيانات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم وتطبيقها في واقع المنظمة لحل المشاكل التي تواجهها .(نجم ، 2008 ص25 )

وأشار آخرون إلى أنها حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومات والخبرة المتراكمة الحسية والقدرة على الحكم حيث يتلقى الفرد المعلومات ويمثلها في عقله ويبدأ يستنبط ويستقرئ منها ، فعن طريق الاستنباط يستخلص معرفة ضمنية كامنة والاستقراء لتوليد معرفة صغيرة جديدة انطلاقاً منها ( الملكاوي، 2007،ص 23 )

والمعرفة تتضمن عوامل بشرية وغير بشرية وغير حية مثل الحقائق والمعتقدات والرؤى ووجهات النظر والمفاهيم والأحكام والتوقعات والمناهج والمهارات والبراعة. ( Ackerman,2000,p.186 ) وعليه فإن المعرفة ( Knowledge ) هي مجموعة من الحقائق التي يحصل عليها الإنسان من خلال بحوثه حسب طرق البحث العلمي المنطقية أو من خلال تجاربه السابقة خاصة العملية التي تراكمت لديه والتي قد توصله إلى درجة من الخبرة والحكمة. ( حسنية، 1998، ص 266 )

وصنفت المعرفة لفرعين أساسيين: (مطر، 2007، ص 27)

1. المعرفة الضمنية (Implicit)

2. المعرفة الظاهرية (explicit)

**المعرفة الضمنية:** وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات (skills know – how) والتي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين. وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية. (مطر، 2007، ص 27)

**المعرفة الظاهرية:** وتتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة وفيها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات و الإجراءات والمستندات ومعايير العمليات والتشغيل) وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات، اللقاءات، الكتب. وقد تم التمييز بين نوعين من المعرفة عندما قيل " أننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول "we can know more than we can tell" وفي ذلك

إشارة صريحة بالطبع لصعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات  
منطوقة....(مطر 2007 ص 27)

وكذلك صنف ( Backman ) المعرفة تصنيفاً أوسع : (Backman ,2001,p54)

1-المعرفة الصريحة ( Explicit Knowledge ) وهي معرفة جاهزة وقابلة للوصول.

2-المعرفة الضمنية ( Implicit Knowledge ) وهي قابلة للوصول من خلال الاستعلام والمناقشة  
ولكنها معرفة غير رسمية يجب أن توضح بعدئذ بالنقل والتبليغ .

3-المعرفة الكامنة ( Tacit Knowledge ) قابلة للتوصل بشكل غير مباشر فقط ويتم ذلك بصعوبة  
من خلال أساليب الاستنباط للمعرفة وملاحظة السلوك .

4-المعرفة المجهولة ( Unknown Knowledge ) وهي المبتكرة أو المكتشفة من خلال النشاط  
المناقشة ، البحث والتجريب. ( Backman ,2001,p54 )

والمعرفة السببية والمعرفة الموجهة هي أنماط للمعرفة حيث إن المعرفة السببية هي التي تتم بناءً  
على ربط المفاهيم معاً باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء ، أما الموجهة فهي التي تبنى على  
أساس عدد سنوات الخبرة في مجال عمل ما فتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة التعلم ( العلي  
2009،ص 37-38).



## (b) المعرفة السوقية

المعرفة السوقية هي جمع وتحليل البيانات حول الأسواق المستهدفة من خلال تحديد حجم السوق والحصة السوقية المتوقعة القادرة على خدمتها وكذلك التنبؤ بمعدلات النمو للأسواق التي تخدمها المنظمة وتمكنها من تحديد حاجات ورغبات العملاء وطبيعة المنافسة ومعرفة الميزة التنافسية المناسبة. (Kotler, 1999,p.412) ولإدراك نوع المعرفة السوقية المطلوبة يفترض التركيز على عوامل ثلاثة هي: (جواد، 2003 ، ص 163 )

1- المعرفة بالمستهلكين: وهم الحلقة الأكثر أهمية في الأسواق ، وهم المصدر المتجدد لمعرفة الحاجة إلى تطوير المنتجات ، وكلما كانت المنظمة أكثر قدرة على التفاعل مع البيئة والمستهلكين كلما كانت الاستجابة أسرع وتطورت المعرفة لديها وتصبح أكثر فهماً وتوجهاً نحو المستقبل (kotler,1999,p.149)

وإن النجاح التسويقي يتطلب توجيه كافة الجهود لتحديد حاجات ورغبات المستهلكين والعمل على تقديم منتجات يكون المستهلك بحاجة إليها، وبما يؤدي إلى تحسين الصورة الذهنية لديه عن المنظمة ومنتجاتها ويتطلب ذلك تحليل الأنماط السلوكية الاستهلاكية لأفراد السوق . (جواد،2002،ص

(163)

2- المعرفة بالمنافسين: وهي تمثل مصدر القدرة على مواجهة المنافسين ، ومع أن المنافسين يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد ، إلا أن أعمال ومنتجات وخدمات المنافسين تقدم فرصاً لتعلم المنظمات منها من خلال تحليل نقاط القوة والضعف لديهم . ( Blythe,2003,p.25 )

3- بحث وتطوير السوق: يتضمن البحث والتطوير (Research & Development) كافة النشاطات الهادفة إلى دراسة وتحليل السوق بهدف تحديد اتجاهات الطلب وطبيعة المنافسة بالإضافة إلى معرفة التغيرات التكنولوجية السائدة في سوق المنتج ، وأثرها على التغير في حاجات ورغبات المستهلكين، حيث إن تكامل المعرفة بالسوق توفر قاعدة من المعلومات تمكن الإدارة من اختيار الإستراتيجية التي تحقق ميزة تنافسية للمنظمة في سوقها المستهدف . (جواد، 2003، ص164)

### ( c مفهوم الإستراتيجية ( Strategie concept )

عُرفت الإستراتيجية تاريخياً على أنها لفظ استراتيجيوس Strategos وهو ذلك اللفظ الذي يشير إلى دور أو وظيفة القائد العام General في الجيش ثم أصبحت تعني المهارات السيكولوجية و السلوكية لمن يحتل هذا الدور، ثم انصرف مفهوم الإستراتيجية إلى المهارة الإدارية، ثم أصبحت تشير إلى مهارة توظيف القوة للتغلب على المقاومة و خلق نظام موحد لحكم العالم. ومع نمو المجتمعات وتعقدتها أخذ القادة العسكريون ورجال الدولة يدرسون وينظمون المفاهيم الإستراتيجية المهمة حتى برزت مبادئ إستراتيجية مترابطة قامت المؤسسات الحديثة بتكييفها وتعديلها لتلائم البيئة الخاصة المحيطة بها. (Quinn, 1988)

وعرف (Rue & Holland) الإستراتيجية بأنها علم و فن قيادة الجيوش، ثم تطورت دلالاتها حتى أصبحت تعني فن القيادة العسكرية في مواجهة الظروف الصعبة، وحساب الاحتمالات المختلفة، و اختيار الوسائل الرئيسية المناسبة لها، ثم توسع استخدام هذا

المصطلح في ميدان الأعمال، وفي المجالات الاقتصادية و السياسية و الإجتماعية.... وعلى مستوى الأجهزة الحكومية وغيرها من المنظمات ( Rue & Holland, 1989,pp.31 ) .

ويعرف Thomas الإستراتيجية بأنها "خطط و أنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة و أهدافها ، وبين هـذـه الرسالة و البيئة التي تعمل بها بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية". (Thomas ,1988)

و عرف Grant الإستراتيجية بأنها " تحديد أهداف المنظمة طويلة الأمد واتخاذ مجموعة من الأفعال و توزيع المصادر الضرورية لتحقيق هذه الاهداف " (Grant, 1991)

أما خليل فيعرفها بأنها " نمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق القرارات أو التصرفات "، وأشار إلى أنها يمكن أن تبرز من داخل المؤسسة دون وجود خطة رسمية ، حتى دون وجود نية مسبقة من الإدارة العليا لوضع الإستراتيجية ، وقد كانت وجهة نظره أيضاً تبين أن الاستراتيجية هي أبعد مما تريد المؤسسة عمله ، وتعتبر عما تقوم به فعلاً ( خليل ، 1994،ص 81).

و عرف البعض الآخر الإستراتيجية على أنها " خطة الشركة في وضع توازن بين نقاط القوى و الضعف لديها مع الفرص و التهديدات الخارجية من أجل المحافظة على الميزة التنافسية". (Dessler ,Lubmkin&Covin,1997,pp.677-695)

ويمكن أن يتحدد معنى مفهوم الإستراتيجية بأنه اختيار أفضل الوسائل و البدائل لتحقيق أهداف أو غايات تعبر عن حاجة أو حاجات أساسية مشتقة من بيئة معينة يطبق عليها "السيناريو Senareo " الذي يتضمن عناصر الموقف وملاساته، وتناقضاته وتفاعلاته وعلاقاته، وفق تسلسل زمني ( المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، 2000 ) .

وتتمثل الأبعاد الأساسية للإستراتيجية في الآتي:

1. وسيلة لتحقيق غاية محددة وهي رسالة المؤسسة في المجتمع، كما أنها تصبح غاية تستخدم في قياس الأداء للمستويات الإدارية الدنيا داخل المؤسسة . ومعنى ذلك ، أنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تستخدم مفهوم الإستراتيجيات إلا إذا كانت رسالتها في المجتمع *its mission* واضحة ومحددة تحديدا دقيقا .

2. خلق درجة من التطابق بين عنصرين أساسيين هما:

أ- أهداف المؤسسة *objectives* ، وغايتها *purpose* . فلا يعقل أن تعمل أي مؤسسة مع وجود تناقض بين الأهداف والغايات التي تعمل على تحقيقها.

ب-رسالة المؤسسة والبيئة التي تعمل بها تلك المؤسسة ومعنى ذلك أن الإستراتيجية تعمل على أن تعكس رسالة المؤسسة الظروف البيئية التي توجد فيها . وطالما أن تلك البيئة لا تتصف بالثبات النسبي فإن على واضع الإستراتيجية أن يغير من إستراتيجياته لكي تستمر حالة التطابق بين رسالة المؤسسة

والبيئة بصورة دائمة. ويتطلب ذلك بطبيعة الحال أن يقوم واضع الإستراتيجيات

بدراسة دائمة ومستمرة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة ( السيد ، 1998 ) .

وأي تعريف لمفهوم الإستراتيجية يتضمن أبعاد عدة هي : (ماهر ، 1999)

1- الإستراتيجية أسلوب مترابط وموحد وكامل للقرارات.

2- الإستراتيجية وسيلة لتحديد رسالة المنظمة في ظل أهدافها طويلة الأجل

البرامج، وأولويات تخصيص الموارد.

3- الإستراتيجية وسيلة لتعريف المجال التنافسي للشركة.

4- الإستراتيجية استجابة للفرص والتهديدات الخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية

لتحقيق ميزة تنافسية .

5- الإستراتيجية نظام لتوزيع المهام والمسئوليات على المستويات الإدارية للمنظمة.

6- هي تعريف لكافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة .

ويمكن القول بشكل عام ، إن الاستراتيجيات الناجحة والفعالة تشتمل على أربع

خصائص أساسية هي ( كراج وجرانت ، 2003 ) :

1- الأهداف البسيطة طويلة الأجل :

إن الأساس الذي تقوم عليه أي إستراتيجية ، هو وضوح الأهداف. وعلى هذا، فإنه إذا لم يتوفر تحديد واضح للأهداف ، فلن يكون باستطاعة الإستراتيجية أن توفر اتجاهًا ثابتًا فيما يتعلق بأي موضوع من الموضوعات .

## 2- تحليل البيئة التنافسية / فهم بيئة العمل المحيطة :

إن من أهم عوامل نجاح الشركة قدرتها على تحديد حاجات السواد الأعظم من المستهلكين في المجتمع.

## 3- التقييم الموضوعي للموارد وإدراك المؤسسة لمواردها وإمكاناتها الأساسية .

4- التنفيذ المؤثر للإستراتيجيات ، لا يمكن أن تحقق أكثر الإستراتيجيات دقة النجاح المطلوب ما لم يتم تنفيذها بصورة صحيحة و مؤثرة. و يتطلب التنفيذ المؤثر للإستراتيجية توفر السيطرة والقيادة و نعني هنا الهيكل التنظيمي و النظم الإدارية التي تتضمن الالتزام والتنسيق من جانب العاملين كافة إضافة إلى تعبئة الموارد اللازمة لتحقيق هذه الإستراتيجية .

ويقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية توفير النظرة المستقبلية للمؤسسة من خلال رؤيتها ورسالتها وقدرتها على تتبع الأبعاد الجديدة للتغيرات على مستوى البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية ، وحقبة الأمر أنه توجد داخل كل مؤسسة مقومات للنجاح وأخرى للفشل ، وما يميز مؤسسة عن أخرى هو مدى استفادتها من مقومات النجاح في تحسين فرصها في السوق. ( العارف

( 2001 )

من عموم التعاريف السابقة نجد أن الإستراتيجية هي وسيلة مستخدمة للوصول إلى الغايات والأهداف وليس مجرد خطة أو خطط منفصلة بل هي خطة موحدة تربط جميع أجزاء المنظمة معاً وتكون شاملة لتحقيق أهداف المنظمة .

**(d) مستويات الإستراتيجية :** إن وجود مستويات متعددة للإستراتيجية في منظمات الأعمال يتوقف على حجم المنظمة ، وطبيعة القطاعات التي تغطيها في عملها، وكذلك الفلسفة الإدارية التي تؤمن بها الإدارة العليا ، ففي المنظمات الكبيرة والتي تتكون من مجموعة من وحدات الأعمال الإستراتيجية. (الغالي، ادريس ،2007،ص43) :

ومستويات الإستراتيجية يمكن أن يقسم إلى : ( Wheelen,Hunger&David, 2002 p.14 )

إستراتيجية المنظمة العامة (corporate strategy)

إستراتيجية الأعمال ( business strategy )

إستراتيجية الوظائف (functional strategy)

وتشمل: ( إستراتيجية الإنتاج وإستراتيجية التسويق والإستراتيجية المالية وإستراتيجية الموارد البشرية)

**(e) إستراتيجيات التسويق :** حيث إن المنظمة ليست بمعزل عن البيئة وبما أن البيئة في تغير مستمر توجهت المنظمات لبناء إستراتيجيات تسويقية ملائمة لتحقيق الأهداف والغايات التي جاءت من أجلها سواء أكانت هذه الأهداف على المستوى الوظيفي أم على المستوى العام ( الصميدعي ، 2007 ، ص 119 )، فإستراتيجية التسويق تجعل المنظمة أكثر قدرة على مراقبة

البيئة وما يحصل بها من تغيرات متسارعه تتعلق بالمنافسين والمستهلكين للوصول إلى قيمة أكبر للعملاء. ( البكري ,2008 ، ص52 )

وقد عرف ( Cravens & Piercy ) الإستراتيجية التسويقية على أنها " وضع رؤية للمنظمة وتطويرها ، وتحديد الأهداف وتنفيذها ، وإعداد وإدارة البرامج التسويقية لتلبية متطلبات العملاء في الأسواق المستهدفة. ( Cravens & Piercy , 2006 ,P.29)

وعرفها ( Thompson ) " أنها الطريقة التي من خلالها يتم الوصول إلى الأهداف التسويقية على الأمد الطويل و القصير ".(Thompson ,1994)

وعرفها ( Baron ) " نمط متناغم من الأفعال التي تتخذ في بيئة السوق لخلق القيمة و تحسين الأداء "(Baron ,1995,37) أما ( procten 1996 ) في كتابه Marketing Management عرفها بأنها الرؤيا التي تعكس الاستخدام الأمثل لتراكيب مختلفة للمزيج التسويقي " ويعتمد نجاح الإستراتيجية على مدى وعي وإدراك الأشخاص المخططين والمنفذين لها من حيث الأهداف العامة والخاصة فيجب أن تحقق أهداف المنشأة من حيث المنتجات والخدمات ومن ناحية أخرى أن تحقق الأهداف الإستراتيجية الرئيسية التي هي في الأصل مستمدة منها وهذا يتطلب على المدراء وعياً إستراتيجياً والمقصود بالوعي الإستراتيجي وكما عرفه ( procten ) بأنه إدراك المدراء وتفهمهم في المنظمة لما يلي : (Procten,1996)

1. الإستراتيجية المتبعة في المنظمة والمنظمات المنافسة.

2. كيف يمكن زيادة فاعلية هذه الإستراتيجية.



3. الحاجة إلى الاستقرار والغرض من التغيير.

### (f) إستراتيجيات التسويق التنافسية

تحقق المنظمة مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها ، ومن خلالها تتحدد الكيفية التي تتنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة (Pitts & Lie,1996,p.88).

وتبني المنظمة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل وبشكل متميز عن المنافسين تختلف تلك الخطوات من منظمة إلى منظمة أخرى (الغالي، 2007، ص 417)

حيث إن مفهوم إستراتيجيات التسويق التنافسية لا تزال إحدى مجالات البحث المهمة في الإدارة بشكل عام والتسويق بشكل خاص حيث إن إستراتيجيات التسويق التنافسية الناجحة في الغالب هي التي تربط المنتجات بالأسواق المستهدفة لتحقيق تميز تنافسي نسبي يوصف بالديمومة والبقاء .

وبعد الاطلاع على بعض الأبحاث في هذا المجال وجد أن معظمها اعتمد على إستراتيجيات Porter كنقطة إنطلاق وكان لذلك أثر كبير في مجال الإستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمات بصورة عامة ومجال الإستراتيجيات التسويقية التنافسية بصورة خاصة ، وكما هو معلوم فإن Porter اقترح ثلاث إستراتيجيات هي (قيادة التكلفة ، التميز ، التركيز) وشدد على أهمية أن لا تكون الشركة في موقف (المختنق في الوسط stuck in middle ) أي أن تتبع إستراتيجية واحدة من الإستراتيجيتين دونما الخلط بينها ، (Porter ,1990,p.39) . والشكل (2-1) يوضح ذلك :

شكل (1-2) الإستراتيجيات العامة

الميزة التنافسية

		التكلفة	التميز
قطاع واسع		قيادة التكلفة	التميز
قطاع ضيق		التركيز	

Porter ,M , Competitive Strategy :techniques for analyzing industries and competitors. New york , free press 1980 ,P.39

أ- إستراتيجية قيادة التكلفة

تطالب إستراتيجية قيادة التكلفة أن تمتلك المنظمة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما بمستوى معين من الجودة من خلال السعي الحثيث لخفض التكاليف بشكل عام ، وأن تولي قدر كبير من الاهتمام لمراقبة التكاليف الإدارية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والاستفادة من تراكم الخبرة في تطوير الموارد البشرية ، ثم يمكن للمنظمة من منتجاتها إما بمتوسط أسعار الصناعة لكي تحقق ربحاً أعلى من أرباح منافسيها أو أن تبيعها بأسعار أقل من متوسط أسعار الصناعة لكي تكسب حصة من السوق، وكلما أصبحت الصناعة أكثر نضجاً وانخفضت الأسعار فإن المنظمات

التي تستطيع أن تنتج بتكلفة أقل ستستمر في تحقيق الربح لمدة أطول، وتستهدف إستراتيجية قيادة التكلفة في العادة الأسواق الواسعة أو الكبيرة. ( Porter , 1980 , p.35-36 )

وتشمل الطرق التي تستخدمها الشركات للحصول على مزايا تتعلق بالتكلفة: تحسين كفاءة العمليات والتفرد في الوصول إلى مصدر كبير للمواد منخفضة التكاليف، وعقد تعاقدات خارجية أفضل واتخاذ بعض القرارات لتجنب بعض التكاليف تماما. وإذا لم تكن الشركات المتنافسة قادرة على خفض تكاليفها بنفس القدر قد تصبح الشركة قادرة على الاحتفاظ بميزتها التنافسية على أساس قيادة التكاليف.

والشركات التي تتجح في إستراتيجية قيادة التكاليف تحتوي في العادة على نقاط القوة الداخلية التالية كما أشار إليها (Dess ,Lumpkin&Eisner,2008,p.162) :

1. الحصول على رأس المال المطلوب للاستثمار الكبير في أصول الإنتاج، ويمثل هذا الاستثمار حاجزاً للدخول قد لا تتمكن شركات كثيرة من التغلب عليه.

2. مهارة في تصميم المنتجات لتحقيق كفاءة الصناعة

3. مستوى عالٍ من الخبرة في مجال العمل

4. قنوات توزيع عالية الكفاءة.

ولكل إستراتيجية عامة مخاطرها، بما في ذلك إستراتيجية التكلفة المنخفضة، فقد تكون شركات أخرى على سبيل المثال قادرة أيضا على خفض تكاليفها. ومع تقدم التكنولوجيا قد تتمكن المنافسة من إحداث تقدم مفاجئ وبذلك تقضي على الميزة التنافسية.

وبالإضافة إلى ذلك قد تتمكن مجموعة شركات تتبع إستراتيجية مركزة تستهدف العديد من الأسواق الضيقة من تخفيض التكاليف في القطاعات التي تعمل فيها وبالتالي تتجح كمجموعة في الحصول على حصة كبيرة من السوق. (Wheelen,Hunger&David,2002,p.150).

من المعلوم كما وضح porter بأن هذه الإستراتيجية هي واحدة من الإستراتيجيتين التي من الممكن أن تدرسها المنشأة و تتخذها طريقاً إلى الوصول إلى ميزة تنافسية إذا ما تمكنت من إنتاج منتجها بأقل تكلفة في القطاع الذي تعمل فيه مع ضرورة الحفاظ على مستوى مقبول نسبياً من التميز لدى المستهلك .

وهذا بالضرورة ينعكس من خلال القطاع الذي تعمل به وكذلك على تقسيمات الأسواق فعلية الحصول على المواد الأساسية وتوفر الإمكانيات التكنولوجية والأفراد المدربين يمكن هذه المنشأة من تبني هذه الإستراتيجية و بالتالي الوصول إلى ميزة القيادة في التكلفة والذي بدوره يساعدها على تسعير منتجاتها بطريقة تنافسية تمكنها من التفوق سعرياً على المنافسين مع المحافظة كما أشرنا إلى مستوى مقبول من الأداء أو التميز للقطاع الذي تعمل فيه. (Porter,1980,p.25)

وهنا الإشارة إلى نقطتين مهمتين:

1. يجب أن تلتزم المنشأة القائمة بالتكلفة إلى تحقيق التقارب من أسس التميز مقارنة بالمنافسين مما يعني أن الإستراتيجيات العريضة منفصلة عن بعضها البعض من جانب إلا أنها مرتبطة ببعضها من جانب آخر .

2. أن تمتلك القدرة على تبني القيادة في التكلفة مع صعوبة تقليد المنافسين ، أي أن يسعى المنافسون لأن يكونوا في المرتبة الثانية أو الثالثة وهو بالنسبة لهم الأسلوب الأكثر عقلانية من محاولة احتلال مركز القيادة في التكلفة في الحالات الصعبة.

مع مراعاة العوامل البيئية المؤثرة وكذلك حساسية السعر لدى المستهلك وضرورة التفرقة فيما بين التنافس على أساس السعر والذي يعتبر أمراً واضحاً لجمهور العملاء وبين ضبط التكلفة باعتبارها ميزة داخلية لدى المنشأة ولكنها قد لا تكون واضحة للعملاء.(Porter ,1980,p.35,36)

#### ب- إستراتيجية التميز

هي الإستراتيجية التي تعني تطوير منتج أو خدمة لها صفات فريدة من نوعها وتتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء وأنها أفضل من منتجات المنافسين أو مختلفة عنها، بحيث تستطيع وضع أسعار إستثنائية للمنتج فمثلاً إذا قام الموردون بزيادة أسعار المدخلات فإن المنظمة قد تتمكن من تحميل ذلك على العملاء الذين لا يستطيعون الحصول بسهولة على منتجات بديلة نظراً لما تتمتع به المنتجات من صفات فريدة. ( Dess,Lumpkin &Eisner,2008 , p.166 ) .

مع التأكيد على أن إستراتيجية التميز لا تسمح للشركة أن تتجاهل عامل التكاليف ، ومع تحقيق أهداف إستراتيجية التميز تكتسب المنظمة حيوية لكسب أعلى من أسعار المتوسط في الصناعة من خلال ولاء العملاء الذين لديهم حساسية أقل للأسعار ، مع مراعاة أن إستراتيجية التميز تحول أحياناً دون الحصول على حصة سوقية عالية. ( Porter ,1980,p37)

وعليه فإن الشركات التي تتجح في إستراتيجية التميز تحتوي في العادة على نقاط القوة الداخلية

التالية كما أشار إليها ( Wheelen,Hunger&David, 2002,p.154):

1. البحث العلمي المتقدم.

2. فريق على درجة كبيرة من المهارة والإبداع لتطوير المنتج.

3. فريق مبيعات قوي يتمتع بالقدرة على نشر وتوصيل المعلومات المتعلقة بنقاط القوة في

منتجات الشركة.

4. سمعة الشركة التي تتصف بالجودة والإبداع .

وتعتمد هذه الإستراتيجية على مبدأ أساسي وهو التميز بطريقة فريدة تجد التقدير من العملاء على

خلاف إستراتيجية "قيادة التكلفة" ولهذا التميز أوجه عديدة و مختلفة تستطيع المنشأة من خلالها أن

تصل إلى درجة تميز معينة في المنتج الذي تقدمه فعلى سبيل المثال تستطيع المنشأة أن تتميز

بخصائص المنتج المقدم أو بطريقة إيصاله للمستهلك أو تسويقه أو بأي جانب من الجوانب التي

تعتمد على أساس طبيعة السوق.( Porter,1980,p.37)

وغالباً ما يترتب على المنظمة من جراء تبني هذه الإستراتيجية تكلفة عالية إذا ما أرادت أن تحقق

النجاح المطلوب من هذا التميز مع مراعاة أن تكون التكلفة للمنتج متقاربة من المنافسين بنفس

القطاع.

والحفاظ على عنصر التميز يتطلب وجود عوائق تمنع تقليد المنافسين لهذه العناصر

والتي بدورها تقود العملاء إلى دفع سعر إضافي لهذا التميز. ( Dess ,Lumpkin&Eisner,

166-167, p.2008) وعليه فإن إستراتيجية التميز فُسرت بتفسيرات عديدة يمكن أن نلخصها

بالآتي:

1. إمكانية وجود نوعين أو أكثر من إستراتيجيات التميز ( Miller ) و هي التميز الإبداعي ، التميز التسويقي ويعرف التميز الإبداعي بأنه الاستفادة من المنتجات الجديدة والتقنية الحديثة كأساس لوضع أسعار أعلى من المنافسين وهو الوصف الذي أشار إليه ( Miles & Snow ) على المنظمات التي أسموها بالمنظمات المبادرة، وبينما يعرف ( Miller ) التميز التسويقي بأنه عرض المنتج بشكل جذاب ومن خلال خدمات متميزة ومواقع ملائمة . (Miller,1992)

2. إن المنظمات التي تستخدم إستراتيجية التميز تحقق أرباحاً أعلى عن طريق التسعير الإضافي (premium pricing) وهذا ما بينه بورتر ( Porter 1980 ).

وطبقاً لهذه الدراسة فإن إستراتيجية التميز يمكن أن تقود إلى ميزة تنافسية يتلمسها الطالب في الجامعة من حيث :

- التميز في الخدمة الجوهرية (Core product) والتي تعني العنصر الرئيس أو الجوهرية للمنتج الخدمي والهدف الذي جاءت من أجله المنظمة للمساهمة في حل المشاكل التي تواجه العملاء. ( Lovelock&Wirtz,2007,p.70 ) .

- التميز في الخدمة التكميلية (Supplementary services) والتي تعني تعظيم المنفعة من المنتج الجوهرية وزيادة قيمته من خلال عناصر تكميلية تدور في فلك المنتج الجوهرية وتتكامل معه . ( Lovelock&Wirtz,2007 ,p. 70 )

- التميز في المحيط المادي ( physical surrounding ) والتي تعني تمثيل الأشياء الملموسة في بيئة تقديم الخدمة سواء أكانت داخل المنظمة الخدمية من حيث الآلات والمعدات والأثاث والألوان أم أي شئ يمكن أن تقع عليه العين أو يُشم أو يُلمس في أماكن تقديم الخدمة أو الشكل الخارجي والتصاميم البنائية والحدائق ومواقف السيارات والمداخل وأي شئ مادي ملموس يرتبط بالمنظمة من الخارج (الشورة، 2004 :197) ويساهم المحيط المادي في تقليل درجة الشعور بالخاطرة عند الرغبة في شراء الخدمة لأول مرة

#### ت - إستراتيجية التركيز Focus strategy

وتهدف إلى التركيز على قطاع محدد من السوق وخدمته ، وتستخدم محورين الأول تحقيق ميزة تنافسية في التركيز على التكلفة ( cost focus ) والثاني تحقيق ميزة تنافسية في تحقيق التميز المركز ( differentiation focus ) في السوق المستهدف في منتجات ومنطقة جغرافية محدودة . ( wheelen,Hunger&David,2002 , p.149) .

وتعمل المنظمات التي تتبع إستراتيجية التركيز عادة في توجيه الجهود التسويقية لخدمة سوق ضيقة على نحو أكثر فاعلية أو كفاءة من المنافسين الذين يتنافسون على نطاق أوسع ، وتتمتع المنظمة التي تستخدم إستراتيجية التركيز في الغالب بدرجة عالية من ولاء العملاء وهذا الولاء قد لا يشجع المنظمات المنافسة على الدخول في سوقها . ( Porter , 1980, p.38)

إلا أن المنظمات التي تتبع إستراتيجيات مركزة قائمة على أساس التميز قد تتمكن من تحميل التكلفة العالية على العملاء نظراً لعدم وجود منتجات بديلة قريبة منهم.



وتكون المنظمات التي تتبع إستراتيجية التركيز قادرة على تطوير نقاط القوة لعدد كبير من المنتجات بطريقة مفصلة حسب مساحة السوق الضيقة نسبياً والتي أصبحت معروفة جداً لهذه المنظمات .

وتشمل بعض مخاطر إستراتيجية التركيز إمكانية التقليد والتغيرات التي تحدث في الأجزاء المستهدفة من السوق ، وعلاوة على ذلك قد يكون من السهل جداً على منظمة من المنظمات القائمة للتكلفة في السوق الواسعة أن تكيف أسلوبها لكي تتنافس بطريقة مباشرة.( Porter,1980,p.46)

أخيراً، فإن المنظمات الأخرى التي تتبع إستراتيجيات التركيز قد تصنع لنفسها أجزاء فرعية من السوق وتخدمها بشكل أفضل، حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على تركيز إمكانيات المنظمة في مجال محدد تتخصص فيه ، فتخصص أو تركز على نوع واحد من المنتجات أو تتخصص في خدمة نوع معين من العملاء أو تتخصص في سوق معين حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض ارتفاع قدرة المنظمة على خدمة هذا القطاع بطريقة أكفأ وأكثر فاعلية من منافسيها الذين يتعاملون مع قطاعات كبيرة ، ومن المبررات الداعية لإتباع هذه الإستراتيجية :

(Dess ,Lumpkin&Eisner,2008,p.168)

1. الاستفادة من مزايا التخصص.

2. القدرة على التجديد و الابتكار.

3. اكتساب المزايا التنافسية العالية من جانب إشباع حاجات المستهلكين .

ولكن من مخاطر اتباع هذه الإستراتيجية : (Dess ,Lumpkin&Eisner,2008,p.168)

1. التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الأساسية التي تعتمد عليها .

2. تتعرض المنظمة للخطر إذا ما تقلص الطلب على المنتجات التي تقدمها بسبب:

- لـ التغيير في الظروف المحيطة.
- لـ ظهور منافسين جدد.
- لـ تقديم منتج بديل لمنتج المنظمة .
- لـ عدم الاستفادة القصوى من الطاقات المتاحة لدى المنظمة في حال انخفاض الطلب.
- لـ عدم إشباع حاجات ورغبات العملاء.
- لـ عدم توزيع المخاطرة على مجالات ومنتجات متعددة.
- لـ عدم القدرة على التعامل مع مجالات الأعمال الأخرى غير المجال التي تقوم بالتركيز عليه.

### \* الاختناق في الوسط : Stuck in middle

يعني هذا المصطلح أنه في حال عدم استخدام المنظمة توجهها واضحا حول إحدى الإستراتيجيات التنافسية المذكورة سابقاً ( قيادة التكلفة أو التميز أو التركيز ) ومحاولة تطبيق الإستراتيجيتين معاً فإنها سوف تفقد مكانتها التنافسية وستقدم أداء أقل من المتوسط مما يجعلها في حال المختنق (Porter,1980,p.41) واستخدم Porter مصطلح الاختناق في الوسط ليشير إلى صفات المنظمات التي تستخدم أكثر من واحدة من الإستراتيجيات المذكورة ولكنها تفشل في تحقيق النجاح في أيٍ منها، فالمنظمات المنافسة أصحاب التكلفة المنخفضة سوف يستهدفون العملاء الذين يشترون كميات

كبيرة من المنتج بأسعار منخفضة تاركين للمنظمة التائهة أو المختنقة حصة سوقية قليلة وبالتالي أرباح قليلة أما العملاء الذين هم مستعدون لدفع أسعار عالية فسوف يتم جذبهم بواسطة المنظمات الناجحة في التميز التي تركز على تلك الشريحة. (Porter,1980,p42)

وقد قام ( Murray ، Wheelen ) بربط إستراتيجيات porter العريضة مع مجموعة من المتغيرات في البيئة التي تعمل فيها المنظمات كالتطور التكنولوجي وتوصل إلى نتيجة مفادها أن الشرط المسبق لنجاح إستراتيجية القيادة في التكلفة مع إستراتيجية التميز تحدده الصفات الذاتية للقطاع الذي تعمل فيه المنظمة في ظل وجود التطور التكنولوجي وأن إمكانية اتباع إستراتيجيتي القيادة في التكلفة والتميز في نفس الوقت واردة وغير مستبعدة وذكر مثال شركة تويوتا وهوندا للسيارات والتي تقدم منتجاً ذا كلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين مع الاحتفاظ بتميز واضح بالجودة ويستهدفون به أسواقاً واسعة. ( wheelen,2002,p.150 )، (Murray,1988,pp.390-400)

هذا الربط الإيجابي ينطلق من مبدأ الاختلاف من وجهة النظر التي تقول بأنه لا يمكن المزج بين الإستراتيجيات المختلفة ، وأنه لا بد من اختيار هذه أو تلك من الإستراتيجيات ، وهذا ما أشار إليه ( Karnani ) حيث يرى بأنه لا يمكن للمنظمة أن تركز على بعد واحد على حساب تجاهل البعد الآخر وتتفق هذه النظرية مع وجهة نظر ( porter, 1980 ) التي سبق الإشارة لها وهي أن على " الرائد في التكلفة أن يحقق التعادل أو التقارب على أساس التميز مع منافسيه رغم أنه يعتمد على الريادة في التكلفة لتحقيق التميز التنافسي" وقوله أيضاً أن " المنظمة التي تتبنى التميز لا تستطيع تجاهل موقفها فيما يتعلق بتكلفة الإنتاج لأن سعرها الإضافي سوف يتلاشى بسبب ارتفاع كلفة الإنتاج بصورة نسبية " ولذا فإن على المنظمة المتميزة أن تسعى لتحقيق التعادل أو التقارب في

تكلفة المنتج مقارنة مع منافسيها عن طريق تخفيض التكلفة في كافة العمليات التي لا تؤثر على مستوى التميز . ( Karnani ,1984 ,367-380 )

### (g) المنافسة والميزة التنافسية

يعرف ( Preston & McMillan ) المنافسة بأنها عملية " اتخاذ قرارات إستراتيجية تتشكل في ظل حالة من عدم التأكد ، ترسم وتحدد تصرفات وأفعال الأفراد والمنظمات الذين يدخلون في صراع ما من أجل تحقيق نتائج وعائدات محددة" . ( , Preston & McMillan, 1996, pp.263-267 )

ويوضح ( Hamel & Prahalad ) أن المنافسة تبدأ بملاحظة النتائج التي يحققها المنافسون ومن ثم الانتقال من حالة الملاحظة إلى حالة التشخيص ، وذلك لتشخيص المشاكل والصعوبات التي تواجه المنافسين وتشخيص خصائص الصناعة وموقع المنظمة بالنسبة لمنافسيها في السوق ، وهذا ما يساعد في تحديد فرص الربحية والنمو وكيفية تحقيق الميزة التنافسية وفي أي القطاعات من السوق ، وفهم طبيعة المنافسة لا بد من الوصول إلى فهم عميق لمحورين أساسيين يحددان السؤال التاليان :

ماذا ؟ يشكل الفهم العميق للعناصر التي تشكل الميزة التنافسية للمنظمة.

لماذا ؟ يشكل الفهم العميق للأسباب التي تحقق من خلالها بعض المنظمات ميزة تنافسية.

إن الحاجة إلى هذا الفهم يعتبر عنصراً هاماً للصدور أمام المنافسة وتحقيق البقاء والاستمرار للمنظمات بشكل عام ، ولكن التحدي يعتبر أكبر بالنسبة للمنظمات الصغيرة نظراً لما تعانيه من محدودية في الموارد و الخبرات التسويقية اللازمة لفهم طبيعة المنافسة. ( Hamel&Prahalad,1993,pp.75-84 )

ولقد عرف Porter الميزة التنافسية أنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً .

وعرفت على أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.(السلمي،2001،ص104)

وعرفت أيضاً على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس .(خليل،1998،ص37)

وقد حدد ( Porter ) نوعين أساسيين للميزة التنافسية هما الميزة الناتجة من السيطرة على التكاليف أو الميزة الناتجة من التميز و الاختلاف عن المنافسين(Porter,1980,pp.35).

ويرى (Varadarajan) أن للميزة التنافسية ثلاثة مكونات أساسية هي:  
(Varadarajan&Fahy,1993,pp.83-99)

1.الميزة التنافسية الأساسية وهي جوهر الميزة التنافسية التي تتحقق من خلال التميز أو انخفاض التكاليف مقارنة بالمنافسين.

2.الحصة السوقية الظاهرة وهي التي تعكس الحصة السوقية للمنظمة بالنسبة للمنافسين.

3.الميزة التنافسية المستدامة والتي تحافظ على مكانة المنظمة التنافسية في السوق في الأجل الطويل.

وكان (Day & Wensley) قد ميزًا بين مصدرين أساسيين للميزة التنافسية هما الموارد النادرة و المهارات و القدرات المتميزة ، إن هذين المصدرين هما الوسيلة التي من خلالها تحقق المنظمة التميز على منافسيها أو تخفيض التكاليف مقارنة بمنافسيها (Day&Wensley,1988,pp.1-20).

واعتبر (Hamel & Prahalad) التعلم والمعرفة هما من متطلبات ومصادر خلق الميزة التنافسية حيث كانا أول من أطلق مصطلح الكفايات المحورية التنافسية في العام 1990 (Core Competencies) واعتبراها من المصادر الهامة لخلق وتطوير الميزة التنافسية حيث انطلقا في تحديد مصدر الميزة التنافسية من التركيز على البيئة الخارجية للمنظمة وتأثيرها على قدراتها التنافسية ، إلى التركيز على البيئة الداخلية للمنظمة نفسها، بما يتوفر فيها من إمكانات وقدرات داخلية تتميز بها تمكنها من تحقيق التفوق التنافسي ، وخلصا إلى أن القوة التنافسية الحقيقية للمنظمة تتبع من قدراتها الداخلية التي تميزها عن غيرها وليس فقط اعتمادها على البيئة الخارجية. (Hamel &Prahalad ,1991,pp.81-92)

يرى الباحث أن يتطرق الى خصائص الخدمات الأساسية حيث التعليم جزء من هذه الخدمات وبيان الفروقات بين الخدمة والسلعة .

☒ **خصائص الخدمات الأساسية :** (Lovelock &Wirtz,2004,pp.9-13)

مع تطور ميادين الحياة على اختلافها ومنها ميدان صناعة الخدمات ، والذي أصبح جزءاً من الحياة اليومية للأفراد ، وحيث إن الخدمات تتصف بأنها غير ملموسة ويصعب التعبير عنها بشكل مادي على خلاف السلعة مما يجعل عملية تسويقها أكثر صعوبة ، وبالتالي فإننا بحاجة إلى مهارات تسويقية غير تقليدية .

وينتج عن عمليات تقديم الخدمات من قبل المنظمات على اختلافها جملة من التحديات تكون نتاجاً لما تتصف به الخدمة من خصائص تختلف عن السلع .ويمكن استعراض هذه الخصائص وما تخلقه من تحديات على النحو الآتي :

أولاً:المستفيدون لا يملكون شيئاً من الخدمات المقدمة لهم.

**Customers do not obtain owner ship of services.**

الخدمة أصلاً عبارة عن جهد آلي أو بشري أو كليهما يقدم منفعة معينة تحقق إشباعاً لحاجة أو رغبة لدى المشتري أو المستفيد ولا ينتج عن شرائه لها ملكية شيء ملموس ،وأنها ايضاً أي نشاط أو انجاز يحقق منفعة أو قيمة Value من طرف إلى آخر ويكون فيها عملية تفاعل هادفة إلى تلبية توقعات العملاء وإرضائهم وعند الاستفادة منها ليس بالضرورة أن تنتج عنها تفاعل ملكية .

ثانياً: المنتجات الخدمية قابلة للفناء ولا يمكن خزنها.

**Service product is ephemeral and can't be inventoried.**

لأن الخدمات عبارة عن أداء أو جهد ينتفع به لحظة تقديمه فإن المنظمات الخدمية تكون جاهزة دائماً لتقديم الخدمة لمن يشاء .وفي حال الانقطاع عن طلب الخدمة من الجمهور فإن المنظمة

الخدمية تكون بحالة حرجة .لا يمكننا معها إنتاج وتخزين الخدمات لحين الطلب بل تكون خسائر تتكبدها دون إرادة أو سيطرة منها ذلك أن من متطلبات تقديم الخدمة حضور طالبيها وتقديم المنفعة المطلوبة بوجوده وبخلاف ذلك يتعذر تقديم الخدمة إلا في حالات إمكانية الحصول على بعض الخدمات أو أجزاء منها بواسطة أساليب التسويق والتوزيع الإلكتروني (E-Marketing).

ثالثاً: العناصر الخدمية غير ملموسة وهي التي تنتج القيمة للمشتري.

### **Intangible elements dominate value creation.**

تعد هذه الصفة السمة الأساسية التي تميز الخدمات عن السلع ، فصفة اللاملموسية تعني عدم القدرة على استخدام الحواس الخمس (التذوق ، اللمس ، السمع ، النظر، الشم). وبالتالي لا يمكن تقييمها تقييماً مادياً بحيث يتم اختيارها على أساس السمعة والمشورة والتجربة أكثر منه على أساس الاختيار المادي، لذلك فإن جهد مسوقي الخدمات ينصب نحو إشعار المستفيدين بحقيقة الخدمة وأهميتها وعلى ذلك فإن كثيراً من المنظمات الخدمية تتبنى إستراتيجية تسويقية لجعل غير الملموس يمكن إدراكه من خلال تقديم أدلة إضافية عند تقديم الخدمة مثل الأجهزة والمعدات والتسهيلات.

ونتيجة لهذه الخاصية تظهر الكثير من المشكلات أمام المسوقين إذ من الصعب وصف الخدمة كما تعذر على أن يحددوا سعراً يمثل قيمة الخدمات كما لا يمكن حماية ما هو غير ملموس عن طريق براءة الاختراع، كل ذلك إضافة إلى درجة المخاطرة في شراء الخدمة المرتفعة وهذا يجعل المستفيدين من الخدمة يفضلون الحصول على بيانات عن الخدمات المقدمة ممن يعرفونها شخصياً وليس من المصادر التي يهيمن عليها المسوق.

رابعاً: يكون المستفيد جزءاً من إجراءات تقديم الخدمة (تلازم الإنتاج والاستهلاك).

### **Customers may be involved in the production process**



الخدمات تنتج ويستفيد منها طالبا في آن واحد على خلاف السلعة ،حيث تنتج وتوضع في المخازن ثم تباع لاحقا،وعند طلب الفرد للخدمة فإنه يكون جزءاً من الخدمة .لذلك فإنه عند وقوع فعل الإنتاج وفعل الاستهلاك في آن واحد وفوري فإن الزبون على هذا الأساس يلعب دوراً قي عملية تسليم الخدمات ونقلها وتوزيعها ،فعلى سبيل المثال لغرض الاستفادة من الخدمات الفندقية فإنه على الشخص أن يحضر إلى الفندق بنفسه ،ويعد المستفيد هنا جزء من عملية الإنتاج وكمثال على ذلك نجد إن دقة تشخيص الطبيب تتوقف جزئياً على دقة البيانات والإجابات التي يعطيها المريض،كما أن دقة الاستشارات الإدارية تتوقف إلى حد كبير على دقة البيانات التي يعطيها الزبون.

وهذا يعني عدم القدرة على الفصل بين إنتاج الخدمة واستهلاكها ،وأن الخدمات يتطلب تقديمها حضور الزبون وتدخله في أحيان كثيرة في طلب لخدمة حسب الحاجة ،ولأجل الاستفادة من خدمات موقع الخدمة فإن الزبون مطالب بالقدوم لها للحصول على الخدمة،ذلك لأن طبيعة الخدمة تفرض الاتصال المباشر بالزبون ،لذلك فإن الاقتراب من الزبون والاتصال المباشر بالزبون والاتصال به شرط من شروط تقديم الخدمة.

**خامساً: يعتبر العنصر البشري ( العاملون ،ومقدمو الخدمة) جزءاً من المنتج الخدمي.**

**Other people are often part of the product.**

الاختلاف بين الخدمات في المنظمات المقدمة لها يكون في كثير من الأحيان تابعاً لمهارة العاملين وقدرتهم على تقديم الخدمة بتميز، وأكثر ما يكون ذلك واضحاً في الخدمات ذات الاتصال العالي مع الجمهور ( High-Contact services)، مثل المصارف، المدارس، المؤسسات الحكومية وغيرها.

وذلك أن الاتصال هنا يكون بين إنسان (مقدم الخدمة) والمتلقي (الجمهور) حيث إن هذه العملية التفاعلية تتأثر بطبيعة الحالة السلوكية أو المزاجية التي يتمتع بها مقدم الخدمة لحظة طلبها، بالتالي فإن اختلاف الظروف التي يمر بها مقدم الخدمة تعني اختلاف القدرة لدية على تقديم الخدمة بالمستوى المطلوب.

من هنا فعلى المنظمات الخدمية الاهتمام بالعنصر البشري ومن خلال التدريب والتحفيز.

سادساً: تباين واختلاف مستوى جودة مخرجات المنظمات الخدمية.

### **Variability in operational outputs.**

نتيجة لعدم قدرة المنظمات الخدمية على نمذجة أو وضع معايير محكمة لأداء العاملين فإنه يصعب عليها الحصول على نفس المستوى في الخدمات، جميع طالبي الخدمة بسبب ارتباط منظمة الخدمات بالأداء البشري كأداة لتقديم الخدمة، وهذا الأداء يتأثر بالمتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية في حياة الفرد، هذا الحال لا يكون في المنظمات الصناعية التي تعتمد في معظم عملية الإنتاج منها على الآلة ذات المعايير المحددة والمحكمة فيما يترتب عليه الحصول على نفس المستوى من الجودة في السلعة وكذلك في التصميم والشكل الخارجي لها.

لهذا تحاول كثير من المنظمات التخلص من مشكلة تباين جودة خدماتها من وقت إلى آخر ومن شخص (مقدم الخدمة) إلى آخر، اللجوء إلى استخدام الآلة قدر المستطاع في تقديم الخدمات أو جزء منها وهذا ما قامت به شركات الاتصال والمصارف وبعض المنظمات الحكومية حيث الاستفادة جزءاً على الأقل من إمكانية تقديم الخدمات من خلال شبكة الانترنت .

سابعاً: صعوبة تقييم مستوى جودة الخدمة من قبل العملاء.

### **Difficult for customers to evaluate.**

إن الخدمات غير ملموسة ولا تدرك بالحواس الطبيعية إضافة إلى أنها تقدم معظمها من خلال

العنصر البشري، وهذا يترتب عليه صعوبة التقييم لجودتها، إن كثير من حالات تقييم جودة

الخدمات ترتبط أكثر بأساليب تقديمها وسلوك مقدمها أثناء أداء الخدمة.

مما يصرف اهتمام العملاء من تقييم جودة الخدمة إلى العناصر المكملة لها وعلى رأسه أسلوب

تقديم الخدمة، ونهج المعاملة والمخاطبة، حيث يطغى في كثير من الأحيان هذا الجانب على قدرة

طالب الخدمة في تقييم الجودة الجوهرية للخدمة، مما يترتب عليه حالات تقييم غير موضوعية أو

فيها تمييز خصوصاً، أنه لا يوجد معايير مادية يمكن الاستفادة منها في عملية التقييم.

ثامناً: أهمية الوقت في تقديم الخدمات.

### **Great importance for the time factor.**

في حالة السلع تستطيع الحصول عليها من منفذ التوزيع في وقت ومن دون انتظار فهي مصنعة

وجاهزة لحظة الطلب، أما في الخدمات في كثير من الأحيان تحتاج إلى الانتظار إلى حين إنتاجها

، مما يعني خلق حالات حرجة في العلاقة بين الطرفين (طالب الخدمة ومقدم الخدمة) في حالة في

حالة استغراق وقت أطول من المتوقع، خصوصاً أن الخدمات لا يمكن تقديمها إلا بطلب من

المستفيد وبحضوره شخصياً أو من ينوب عنه أو الطلب الإلكتروني أو من خلال وسائل الاتصال

الحديثة.

تاسعاً: تعدد وتنوع قنوات التوزيع.

### **Distribution channels take different forms.**

نلاحظ أن قنوات التوزيع في السلع تكون مادية تتدفق فيها السلع من مكان الإنتاج إلى مكان

الاستهلاك من خلال الوسطاء (تجار الجملة وتجار التجزئة.... الخ). أما في الخدمات فالحال

مختلف تماماً فقد أصبحت أدوات الاتصال الحديث من مداخل توسيع قنوات التوزيع في الخدمات حيث يمكن تقديم الخدمة من خلال الهاتف، الفاكس، الإنترنت. مما يعني أن المنظمات التي تتمكن من تحويل خدماتها إلى الوسائل الإلكترونية تحقق ميزة على غيرها بالوقت والجهد والجودة، هذا مع التركيز أن هذه الحالة تكون معظم الأحيان إما جزءاً من الحصول على الخدمة أو تكون للخدمات المساندة وليس الجوهرية والتي تتطلب الحضور الشخصي لطالب الخدمة للانتفاع بها

## ثانياً: الدراسات السابقة :

### 1- الدراسات العربية:

دراسة ( صادق، 2008 ) بعنوان العلاقة بين إدارة المعرفة والتوجهات السوقية للمنظمات:

هدفت الدراسة إلى إظهار العلاقة الوطيدة لإدارة معرفة الزبون بالتوجهات السوقية للمنظمات وبالتالي إظهار أهمية العوامل المؤثرة على توجه سوق المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها، كما إن قدرة المنظمة على إدارة معرفة الزبون على أنها واحدة من موجوداتها أو مواردها (asset) فإنه يمكنها تحقيق العائد على الاستثمار عندئذ يمكن النظر إليها على أنها المفتاح الرئيس لتحقيق البقاء والاستمرارية في السوق ، وهدفت الدراسة الى ضرورة تبني المنظمة المعرفة الشاملة حول الزبائن والمنافسين كخطوة أولى في تحقيق النجاح للمنظمة ، مع ضرورة التخطيط لإعداد المادة الترويجية التي تضمن مبيعات جيدة لمنتجات المنظمة .

دراسة ( الشمالية 2006 ) بعنوان التوجه التسويقي لدى مؤسسات التعليم العالي في الأردن  
(دراسة ميدانية )

هدفت الدراسة إلى معرفة التوجه التسويقي لدى مؤسسات التعليم العالي في الأردن الحكومية والخاصة ومعرفة مدى تطبيق مفهوم التوجه التسويقي (Marketing Orientation) والمقارنة بين تطبيق هذا المفهوم في كل من الجامعات الحكومية والخاصة ، وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي في الأردن تطبق مفهوم التوجه التسويقي الحديث إلا أن هناك تفاوتاً في درجة تطبيق هذا المفهوم بين مؤسسات التعليم العالي في القطاعين العام والخاص ، كما أن هناك تفاوت في تطبيق مكونات التوجه التسويقي وكان أعلاها تطبيقاً سياسة الترويج والعمليات والتوزيع وكان أدناها تطبيقاً في التسويق الداخلي والمعلومات التسويقية وبصورة متوسطة في مكونات التسويق المتكامل وتطوير البرامج وسياسات التسعير ، كما أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة بين مستوى تطبيق التوجه التسويقي والخصائص التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي .

دراسة ( الشبول، 2005) بعنوان واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم بالأردن  
وبناء النموذج لتطويرها.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وبناء النموذج لتطويرها، كما وهدفت إلى تعريف المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية والحلول الممكنة لمعالجة وتفادي تلك المعوقات. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن (30.4%) من الإدارة العليا يرون أن مفهوم الإدارة الإستراتيجية يعني " رسم الاتجاه المستقبلي للوزارة وبيان غاياتها على المدى البعيد". فيما رأى (5.1%) من الإدارة العليا أن مفهوم الإدارة الإستراتيجية يعني " العمليات التي تحول الإدارة العليا بها العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في الوزارة إلى قرارات إستراتيجية تعمل على توجيهها في المستقبل".

- وجود تفاوت في درجات ممارسة الإدارة العليا للإدارة الإستراتيجية في الوزارة، إذ تراوحت فقرات كل بعد بين درجات ممارسة؛ عالية، ومتوسطة، ومتدنية، أما درجات أبعاد الإدارة الإستراتيجية فكانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لبعد صياغة الأهداف الإستراتيجية (3.48) التخطيط (3.48) ، التنفيذ (3.50) ، الرقابة (3.32) ، والتقييم (3.18).

دراسة ( جواد، 2003) بعنوان أثر المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء ( دراسة استطلاعية في قطاع السلع المعمرة في السوق الأردنية )

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تأثير المعرفة السوقية في اختيار إستراتيجيات التسويق التنافسية والتميز في الأداء في قطاع سوق السلع المعمرة ، وكان من أهم النتائج التي تم التوصل إليها إن المديرين في الشركات عينة الدراسة يدركون وبدرجات متفاوتة أهمية المعرفة بالعوامل المؤثرة في السوق، كما يولي المديرين اهتماماً باحتياجات المستهلكين والمنافسين أكثر من اهتمامهم بالبحث والتطوير، ويبدون اتجاهات إيجابية نحو إستراتيجية قيادة الكلفة بهدف التميز في السعر عن المنافسين.

دراسة ( طمليّة ، 2003) بعنوان تطوير إستراتيجيات تسويقية تنافسية تحقق البقاء والربحية والنمو للمشاريع الصغيرة في الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير استراتيجيات تسويقية تنافسية تتناسب مع محدودية الموارد التي تعاني منها المشاريع الصناعية الصغيرة، تساعد على تحقق البقاء والربحية والنمو. بحثت مشكلة الدراسة في وجود علاقة بين كل من المتغيرات المستقلة التالية: تبني المشاريع الصناعية الصغيرة للمفهوم التسويقي، وخصائص الريادة التي تتميز بها المشاريع الصناعية الصغيرة واعتماد المشاريع الصناعية الصغيرة نظم المعلومات التسويقية، واعتماد المشاريع الصناعية الصغيرة التخطيط الاستراتيجي للتسويق، وتطبيق المشاريع الصناعية الصغيرة الإستراتيجيات التسويقية التنافسية ، وخلصت الدراسة إلى أنه ولكي تحقق المشاريع الصناعية الصغيرة البقاء ، عليها أن تعتمد على نظم معلومات التسويق ، وأن تتمتع بالتوجه الريادي ، وتحرص على تطبيق إستراتيجية التميز .

ولكي تحقق النمو عليها أن تعتمد على نظم معلومات التسويق وتبني المفهوم التسويقي والعمل على تطبيق إستراتيجية التميز ، كما تستطيع المشاريع الصناعية الصغيرة أن تحقق الربحية في حال اعتمادها نظم معلومات التسويق والحرص على تطبيق التخطيط الإستراتيجي للتسويق ، والسعي لتطبيق إستراتيجية قيادة الكلفة .

دراسة ( الخشالي 2003 ) بعنوان علاقة قيم العمل الإدارية بالخيار الإستراتيجي للمديرين - دراسة تطبيقية في شركات التأمين الأردنية.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيم الإدارية على الخيار الإستراتيجي وكان من أهم النتائج أن هناك إيماناً عالياً للمديرين العاملين في الشركات الأردنية بقيم العمل الإدارية ، ويبيد المديرون

اتجاهاً إيجابياً نحو إستراتيجية قيادة الكلفة وإستراتيجية التميز ، ولم تشر الدراسة إلى وجود علاقة بين الخصائص الشخصية والخيار الإستراتيجي .

**دراسة باشيوة (2007) بعنوان صناعة السياسات التعليمية وإستراتيجيتها في الوطن العربي**  
"دراسة حالة"

وفيها يشخص البحث أفاق بناء الركائز العلمية المعتمدة على مخرجات النماذج المحددة والتنبؤية لصناعة السياسات التعليمية وإستراتيجياتها كضرورة لتوفير الأدوات الفكرية والمعلوماتية التي تساعد على بناء وإدارة مستقبل التعليم العالي في الوطن العربي وترشد المسارات الإدارية الناجمة عن نتائج الفوضى التخطيطية ، وتوصل البحث إلى إرساء مجموعة من المبادئ التي تمنح العملية التخطيطية القدرة على النجاح والمساهمة في اتخاذ القرار وهدفت الدراسة إلى تحقيق تخطيط العمليات كاتجاه معتمد لتحديد الاتجاهات وفق التخطيط الإستراتيجي والاهتمام بالأهداف والبدائل المتاحة من تحليل التكلفة، ووضع المعايير الموضوعية للمفاضلة .

**دراسة أوهيبه (2003) بعنوان إستراتيجية الجودة التنافسية**

تناولت هذه الدراسة مفهوم ومراحل وأهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في بناء إستراتيجية الجودة التنافسية من خلال المبادئ الخمسة التي أرساها David Garvin وقدمت آلية بناء الجودة في عملية التخطيط الإستراتيجي من خلال تجربة شركة Xerox العالمية واستعرضت الإستراتيجيات التنافسية الأخرى قيادة التكلفة ، التركيز ، التميز ، الابتكار ومتطلبات تنفيذها ، وخلصت إلى أن تطبيق إستراتيجية الجودة التنافسية يتطلب من الإدارة العليا الوعي بأهمية التخطيط



الإستراتيجي ودوره الفاعل في إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات ككل وكذلك تحديد الإمكانيات البشرية والمادية والتقنية .

دراسة ( أبو نبعة ، 2004 ) : هدفت هذه الدراسة إلى بيان مفهوم التسويق الحديث وتطبيقه في الجامعات الأمريكية والإجابة عن السؤال المتعلق فيما إذا كانت الجامعات في الدول النامية بحاجة إلى تطبيق هذا المفهوم ، بينت الدراسة أن الجامعات الأمريكية كانت تعمل ضمن المفهوم البيعي خلال الستينات إلا أن انخفاض المساعدات الحكومية والدعم الشعبي أدى إلى إدراك أهمية التسويق وفهم أفضل لاحتياجات الطلاب وتقديم الخدمات من خلال تبني مفهوم التسويق ، وأن مفهوم التسويق في التعليم العالي يهدف إلى التعرف على احتياجات العملاء ( التخصصات التي يحتاجها الطلبة والمجتمع ) ، وتطوير الخدمات التعليمية وتصميم برامج ترويج للإتصال بالطلبة والمجتمع ، وخلصت الدراسة إلى ضرورة تبني مفهوم التسويق الحديث في الجامعات الأردنية والعربية لتطوير التعليم العالي .

دراسة ( الصليبي ، 2002 ) : هدفت هذه الدراسة التي جاءت بعنوان "واقع خدمات جامعة القدس في الضفة الغربية" إلى قياس واقع تسويق خدمات الجامعة من خلال قياس مستوى اعتماد جامعة القدس للفلسفة التسويقية الحديثة في تسويق خدماتها ، وتقييم الواقع التسويقي للخدمات الجامعية ( التعليمية والمساندة والتكميلية ) من منظور العاملين والطلبة وقياس مستوى خريجي الجامعة من منظور أرباب العمل ، توصلت الدراسة إلى عدم اتباع جامعة القدس للفلسفة التسويقية الحديثة في مجالات تطوير وتخطيط الخدمات وتوزيعها وترويجها ، بينما تعتمد الفلسفة التسويقية الحديثة في مجال التسعير .

دراسة (النجار ، 2002) : كانت حول الجامعات المصرية والمتعلقة بالمنظومة المتكاملة للتسويق الجامعي ، هدفت الدراسة إلى تحديد الخطوات اللازمة إلى التحول من التوجه الإنتاجي إلى التوجه التسويقي المحلي والعالمي وأهمها: تنويع هيكل الخدمات والمنتجات الجامعية ، ودراسة الأسواق لتحديد المنافسة وتقسيم الأسواق ، وإعادة تجديد الصورة الذهنية للجامعات المصرية والعربية حسب التوجه التسويقي الجديد لدى الجمهور العالمي والمحلي ، قدم الباحث تحليلاً لمواطن القوة والضعف في الجامعات المصرية من خلال التحليل التنظيمي للجامعة والذي يقيس عناصر القوة من الخبراء والمباني والإمكانيات العملية والبحثية في غالبية الكليات والجامعات وعناصر الضعف وأهمها نقص الكفاءات الإدارية والتسويقية وضعف الاتصالات داخل الجامعة الواحدة وغياب الحوافز التسويقية بالجامعات ثم التحليل البيئي للجامعة والذي يقيس الفرص التسويقية وأهمها الخبرة المتراكمة وانخفاض التكلفة وتوفر اقتصاديات الحجم وقياس التهديدات وأهمها تحديات المنافسة مع الجامعات الأجنبية وتأثير الاتفاقيات الاقتصادية العالمية وحقوق الملكية الفكرية ونقص التمويل الجامعي .

## 2- الدراسات الاجنبية :

دراسة (Matsuno & Mentzer, 2000) بعنوان تأثير نوع الإستراتيجية المستخدمة على معرفة السوق .

أجريت الدراسة على عينة من مدراء التسويق في عدد من المنظمات الصناعية الأمريكية، وجد الباحثان أن المعرفة بالسوق والعوامل المؤثرة فيه يمثل أساساً لاختيار الإستراتيجية التي تمكن المنظمة من الارتقاء بمستوى الأداء والتكيف وفق ظروف السوق كما أن تحقيق الميزة التنافسية

يعتمد على حصة المنظمة في السوق ، ومعدل نمو المبيعات بالإضافة إلى نسبة مبيعات المنظمة إلى إجمالي مبيعات المنافسين ، حيث إن المنافسين هم المعيار الذي يمكن استخدامه للمقارنة في قياس الأداء ، وأشارت النتائج إلى أن الخيار الإستراتيجي للمنظمات يختلف باختلاف طبيعة توجهاتها في السوق فبعض المنظمات تهدف إلى تبني استراتيجيات التوسع في السوق عكس البعض الآخر من المنظمات التي تهدف إلى اختيار إستراتيجية تمكنها من المحافظة على حصتها السوقية ومنع المنافسين من التأثير عليها ، وبذلك فإن الخيار الإستراتيجي يرتبط بأهداف المنظمة والمعرفة التي لدى المدراء .

دراسة (Noble & Michael, 1999) بعنوان تنفيذ إستراتيجيات التسويق - تطوير واختبار نظريات إدارية .

اجريت الدراسة على عينة من مدراء التسويق في عدد من الشركات الأمريكية ، وبينت أن النجاح في تطبيق الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية يعتمد على نوعين من العوامل الأول داخلي يتعلق بمهارات مدراء التسويق، وكفاءة تخصيص الموارد ، والمعرفة بالسوق والقدرة على التطوير، أما العامل الثاني فيرتبط بإدراك مدراء التسويق للفرص والمخاطر التسويقية في بيئة العمل الخارجية .

دراسة (Siegbahn & Oman , 2004) بعنوان "هوية وصورة جامعة" Identity and

" image of auniversity " حيث توصلت الدراسة للاتي :

1. إن الجامعات السويدية كغيرها من المؤسسات في العالم تواجه تحديات البقاء في وجه المنافسة المتزايدة وانخفاض إقبال الطلبة ، وأن على الجامعات أن تغير من هويتها وصورتها لتميز نفسها عن المنافسين .

2. لكي تميز الجامعة نفسها فإن كلا من العوامل الملموسة وغير الملموسة التي تشمل هوية الجامعة يجب أن تحتوي معالم فريدة وتختلف عن المعالم التقليدية للجامعة سعياً لاستعادة الثقة .

3. إن جميع مكونات هوية العملية الإدارية هي ضرورية لتشكيل صورة قوية للجامعة وإن وسائل الاتصال الواضحة هي من أهم مظاهر هذه العملية .

دراسة (Noble & Others, 2002) بعنوان التوجه نحو نظام السوق والتوجهات الإستراتيجية البديلة .

أجريت الدراسة على عدد من شركات التسويق الرائدة في السوق الأمريكية وهدفت إلى تحديد الإستراتيجيات البديلة للمنظمة بما يتلاءم ونظام السوق التي تعمل فيه المنظمة وتخدم قطاعاته وجد أن المعرفة باتجاهات السوق والتي تتضمن المعرفة بالمستهلكين وحاجاتهم، المعرفة بالمنافسين ومزيجهم التسويقي، بالإضافة إلى العوامل البيئية الأخرى، تمثل هذه العوامل أساساً مهماً في اختيار البديل الإستراتيجي الذي يمكن الشركة من التوسع في حصتها السوقية وزيادة حجم المبيعات وتعظيم الربح .

دراسة ( Li & Calantone 1998 ) بعنوان أثر المعرفة بخصائص السوق على ميزة المنتجات الجديدة .

حيث أجريت هذه الدراسة على عينة من الشركات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية وهدفت إلى معرفة درجة أهمية المعرفة السوقية لهذه الشركات الصناعية ، وخلصت إلى أهمية المعرفة بالسوق في اختيار الإستراتيجية التي تحقق الميزة التنافسية وهذا يعتمد على مدى إدراك إدارة الشركة لأهمية المعلومات والمعرفة بالسوق بالإضافة إلى تأثير الظروف البيئية المتمثلة بشدة المنافسة في السوق والتغير التكنولوجي وأثره على التغير في حاجات ورغبات المستهلكين .

دراسة ( Goodall and Richard , 1980 ) : بينت هذه الدراسة التي أجريت في (18) مؤسسة تعليمية ، وجدت أن هناك عدداً متزايداً من الكليات والجامعات تتجه نحو تبني استراتيجيات وأنماط التفكير الإداري اللذين يعكسان تقنيات تسويقية تجارية وينسب ذلك إلى عاملين :

(1) نمو " صناعة التعليم " التي وصلت وتجاوزت المصادر التقليدية ويعتقد بأنها استقرت.

(2) نجاح المؤسسات التعليمية الأخرى التي تتبنى التسويق في اجتذاب الطلاب وفي تطوير خدمات تعليمية جديدة تروج للنمو وضمان البقاء .

تضمنت الدراسة فصلاً خاصاً بالتوجه التسويقي في التعليم العالي بما في ذلك الضغوط المتعلقة بمقاومة تسويق التعليم العالي ، كما تضمنت الدراسة إطاراً لتسويق خدمات التعليم العالي كنموذج يتكون من أحد عشر مكوناً تشمل مهمة المؤسسة ووضع الأهداف وتحليل الحالة وتحليل سوق الخدمة وتخطيط سوق الخدمة والتسعير والترويج .

استنتج الباحثان ما يلي :

- عندما يوجد نظام تسويق ملائم من قبل الإدارة فإن هناك منافع للمنظمة وقد تكون سريعة.
- تتوفر للمدراء ثروة من المواد والبيانات المساعدة في خطة تسويق متكاملة .
- إن وجود إدارة تسويقية ليس كافيا لمواجهة جميع التحديات لبقاء المؤسسة .

دراسة ( Caruana et al , 1998 ) : بينت هذه الدراسة وعنوانها "هل الجامعات التي لديها توجه سوقي أكبر هي أفضل أداء " والتي أجريت على مجموعة من الجامعات الاسترالية والنيوزيلندية وهدفت الى التعرف على مدى التوجه السوقي لهذه الجامعات ، وهل الجامعات التي لديها توجه سوقي بدرجة أعلى هي أفضل من حيث الأداء ، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي : شهد قطاع التعليم العالي تغيرات سريعة وكبيرة مما أدى إلى انتهاج الجامعات توجهاً سويقياً في استراليا ونيوزلندا ، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بدرجة التوجه السوقي وتأثيرها على الأداء في الجامعات الأسترالية والنيوزيلندية أن هناك علاقة ايجابية بين التوجه السوقي والأداء العام .

دراسة ( McNally Killion 2000 ) بعنوان دراسة الحالة في إدارة التغيير لاستمرارية تنظيم عملية التعليم ، إذ توصلت الدراسة إلى أن حركية المنظمة تتطلب وضع أهداف إستراتيجية مختارة تقودها للمنافسة ، كما طور عملية القيادة من المبيعات ، التسويق ، وخدمة

الزبون، وركز على الحاجات الذاتية لهذه المجموعات. وأشار إلى انه لا بد من تقديم نظم فعالة شاملة لدعم المنافسة ، ومن الضروري تصميم نموذج تعليمي منظم يسمح بالمرونة، وان يكون المتعلم قياديا، وسهّل نظاما فاعلا وشاملا يتطابق مع ثقافة المؤسسة.

### خلاصة الدراسات السابقة

تعددت الدراسات العربية والأجنبية في مواضيع تتعلق بالمؤسسات التربوية والتعليمية ولقد حظي موضوع الإدارة والإدارة الإستراتيجية باهتمام العديد من الدارسين والمختصين وحيث تنوعت في الطرح لكنها بقيت تدور في ذات الفلك العام دون التعمق ببعض المواضيع المهمة في عصرنا الحالي والذي شهد منافسة شديدة كأن بقيت تتحدث عن التخطيط الإستراتيجي في توجيهه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية وكذلك زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة دونما الوقوف على أهمية دور تلك المنظمات في رفد المجتمع بكوادر مؤهلة تستطيع من خلالها النهوض بالمجتمع ، فإذا ما تكاملت الإستراتيجية التنافسية الملائمة للمنظمة ولرسالتها فإنها ستقود الى خلق وإيجاد ميزة تنافسية تصل إلى الطلبة بشكل مستمر وبذلك نستطيع القول إن دراستنا هذه تتميز بأنها ركزت على أهمية المعرفة السوقية ( الطلبة ، المنافسين) لدى الإداريين بهذه الجامعات كوسيلة فعالة لتحديد الخيار الإستراتيجي المناسب والذي بدوره يقود إلى الميزة التنافسية المنشودة .

## الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

سعت الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك إدارة الجامعات الخاصة الأردنية للمعرفة السوقية (الطلبة ، المنافسين) وتطبيق إستراتيجيات تسويقية تنافسية تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية يستطيع الطلبة الدارسون بتلك الجامعات تلمسها ، حيث أضافت هذه الدراسة إلى ما يلي :

- دراسة مدى إدراك إدارة الجامعات الخاصة الأردنية ممثلة بالرؤساء والعمداء ورؤساء الأقسام العلمية لأهمية المعرفة بالسوق (الطلبة ، المنافسين).
- دراسة مدى تطبيق إدارة الجامعات الخاصة الأردنية للإستراتيجيات التنافسية المناسبة والملائمة لها.
- ترجمة هذه الإستراتيجيات إلى ميزة تنافسية يستطيع الطلبة الدارسون الحصول عليها .
- البحث في إمكانية تطوير إستراتيجيات تسويقية تنافسية تتناسب مع ما تعانيه الجامعات الخاصة الأردنية من نقاط ضعف تتمثل في تقديم جوهر الخدمة التعليمية وتستفيد مما تملكه من نقاط قوة وخصائص محورية للخدمات التكميلية والتي تستطيع من خلالها تعظيم المنفعة للطلبة تكاملاً مع جوهر الخدمة التعليمية .



## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

مقدمة

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

مقياس الدراسة

صدق أداة الدراسة

المتغيرات المستقلة والتابعة

الأساليب الإحصائية المستخدمة

## مقدمة :

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة ، وشرح عن المجتمع المدروس والعينات المسحوبة منه وكذلك شرح حول أداة ومتغيرات الدراسة ، كما وشمل الفصل المعالجة الإحصائية التي أجريت لبيانات الدراسة ، وفيما يلي شرح تفصيلي لذلك :

## منهج البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي لمتغيرات الدراسة والتي جرى جمع بياناتها من خلال الدراسة الميدانية ، وعليه تم قياس مدى اعتماد الجامعات الخاصة لإستراتيجية قيادة الكلفة من خلال : الحرص على ضبط تكاليف الترويج، و اختصار الخدمات التكميلية لتوفير النفقات ومراقبة النفقات باستمرار واختيار مواقع منخفضة التكاليف لمقراتها ، وتم أيضاً قياس مدى تطبيق الجامعات الخاصة لإستراتيجية التميز (التميز في الخدمات الجوهرية ، التميز في الخدمات التكميلية ، التميز في المحيط المادي والموقع ) من خلال :

لـ الحرص على التميز من خلال برامج تعليمية متنوعة وحديثة

لـ أساليب وطرق تدريس متطورة من خلال التكنولوجيا الحديثة كوسائل تعليمية تركز

المعلومات

لـ تخصيص ميزانية لأغراض البحث العلمي والتطوير

لـ استثمار البحوث العلمية في خدمة المجتمع .

لـ الحرص على توفير خدمات تسجيل مميزة .

لـ الحرص على توفير خدمات صحية مميزة.

لـ توفير مكتبة متميزة من حيث الكتب والمجلات والدوريات العلمية.

لـ توفير ساحات وملاعب وحدائق للطلبة

لـ توفير مباني وقاعات جذابة مبردة ومدفأة

لـ نظافة مرافق الجامعة باستمرار

وتم قياس مدى تطبيق الجامعات الخاصة لإستراتيجية التركيز من خلال :

لـ خدمة الجامعة لقطاع سوقي محدد يزيد من كفاءة وفاعلية الأنشطة المقدمة

لـ السيطرة على التكاليف من خلال العمل على خدمة قطاع محدد

لـ تركيز الجهود لخدمة قطاع سوقي محدد بدلاً من تشتيت الجهود على أكثر من قطاع

### مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة الجامعات الأردنية الخاصة الخاضعة لقانون وزارة التعليم العالي الأردني والعاملة في العاصمة الأردنية عمان .

### عينة الدراسة :

دخل ضمن عينة الدراسة ( 7 ) جامعات خاصة عاملة في العاصمة عمان وهي :

(جامعة عمان الأهلية، جامعة العلوم التطبيقية ، جامعة الزيتونة ، جامعة الأسراء ، جامعة البتراء  
جامعة الشرق الأوسط ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا) ،حيث تم تقسيم أفراد العينة إلى  
نوعين من الأفراد الأول : عينة من العاملين في إدارة الجامعات الخاصة الأردنية ممثلة ( رؤساء  
وعمداء، ورؤساء أقسام ) وتم استهدافهم بطريقة العينة الطبقية ( stratified sampling ) والتي  
هي واحدة من العينات الاحتمالية التي تعمل على تقسيم المجتمع إلى فئات أو طبقات وتم اختيار  
العناصر من كل طبقة للوصول إلى مستوى تجانس العناصر داخل الطبقة الواحدة ( Malhotra  
2004,p.327 ) ، حيث تم مقابلة الإداريين بالجامعات المذكورة والطلب منهم الإجابة على أسئلة  
الاستبانة ، حيث قام الباحث بتوزيع (150) استبانة للإداريين استرجع منهم (128) استبانة وتم  
استبعاد (7) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل أي ما نسبته (80%) . والجدول ( 3-1 ) يوضح  
الخصائص الديموغرافية للإداريين :

الجدول ( 3-1 ) الخصائص الديموغرافية للعاملين بالإدارة الجامعية

الاناث	24
الذكور	97
العمر من 30-39	0
العمر من 40-49	18
العمر من 50-59	68
العمر 60+	35
سنوات الخبرة اقل من 5	0
سنوات الخبرة من 5-9	41
سنوات الخبرة 10+	80

والنوع الثاني: عينة من الطلبة الدارسين في الجامعات الأردنية الخاصة ومن كلا الجنسين من المستوى الرابع لكلية الأعمال موزعة على الجامعات التي ستدخل في الدراسة في مدينة عمان حيث تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية أو العمدية (Judgmental sample) والتي تعني اختيار العناصر من المجتمع بطريقة هادفة وقصدية. (Malhotra , 2004,p.322).

حيث تم توزيع (450) استبانة للطلبة استرجع منهم (375) استبانة وتم استبعاد (24) استبانة لعدم صلاحيتها بالتحليل أي ما نسبته (78%) .

الجدول (2-3) الخصائص الديموغرافية للطلبة الدارسين بالجامعات

الاناث	123
الذكور	228
العمر من 18-22	242
العمر من 22-30	91
العمر من 30-40	12
العمر +40	6
بكالوريوس	299
ماجستير	52
اردنى	257
غير اردنى	94

## أداة الدراسة :

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات: الأول البيانات الثانوية وهي مراجعة أدبيات الدراسة الواردة في الكتب ذات العلاقة ، وكذلك استعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي ساعدت الباحث في تحديد متغيرات الدراسة ، أما النوع الثاني من البيانات فهي البيانات الأولية التي اعتمدت الدراسة عليها بشكل أساسي للإجابة على أسئلة واختبار فرضياتها ، وقد تم توفير تلك البيانات من خلال الاستبانة التي أعدت لغرض الدراسة والخاصة لإداريي الجامعات شملت ( 31 ) سؤالاً مقسمة إلى أجزاء وهي على النحو التالي : (الملحق 2 )

الجزء الأول : العبارات من (1-4) والخاصة بالمعرفة بسوق الطلبة

العبارات من (5-7) والخاصة بالمعرفة بالمنافسين

الجزء الثاني : العبارات من (8-11) والخاصة بإستراتيجية قيادة الكلفة

العبارات من (12-15) والخاصة بإستراتيجية التميز بالخدمة الجوهرية

العبارات من (16-20) والخاصة بإستراتيجية التميز بالخدمة التكميلية

العبارات من (21-25) والخاصة بإستراتيجية التميز بالمحيط المادي

العبارات من (26-28) والخاصة بإستراتيجية التركيز

الجزء الثالث : العبارات (29-31) والخاصة بالمتغيرات الديموغرافية

وكذلك من خلال استبانة أعدت لغرض الدراسة والخاصة بالطلبة الدارسين بتلك الجامعات شملت )

(24) سؤالاً مقسمة إلى أجزاء وهي على النحو التالي : (الملحق 2 )

الجزء الأول : العبارات من (1-3) والخاصة بميزة التكلفة الأقل

العبارات من (4-8) والخاصة بميزة الخدمة التعليمية الجوهرية

العبارات من (9-13) والخاصة بميزة الخدمة التكميلية

العبارات من (14-18) والخاصة بميزة المحيط المادي

العبارات من (19-20) والخاصة بميزة التركيز على شريحة محددة

الجزء الثاني : العبارات من (21-24) والخاصة بالمتغيرات الديموغرافية

مقياس الدراسة :

استخدمت الدراسة مقياس (Likert) الخماسي ولأغراض التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة فقد

أعطيت الدرجات التالية للفقرات المستخدمة في أداة الدراسة :

درجة (1) للإجابة غير موافق جداً

درجة (2) للإجابة غير موافق

درجة (3) للإجابة محايد

درجة (4) للإجابة موافق

درجة (5) للإجابة موافق جداً

### صدق وثبات المقياس :

يهدف تحقيق درجة عالية من الصدق لأداة القياس فقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء في الجامعات الأردنية من ذوي الاختصاص في التسويق وإدارة الأعمال للتعرف على آرائهم في مدى ملاءمة الاستبانة للأهداف التي ترمي إلى تحقيقها من حيث العبارات الواردة فيها ، وقد تم إجراء التعديلات المطلوبة وفقاً لتوجيهات الخبراء بهدف التأكد من صدق الاستبانة ، و تم استخدام أسلوب (Cronbach Alpha) لقياس معامل الثبات (Reliability) حيث كان معامل الثبات للاستبانة بخصوص المعرفة السوقية (Alpha=0.917) ، وتحديد الخيارات الإستراتيجية (Alpha=0.877) ، تحقيق الميزة التنافسية (Alpha=0.912) وتم استخدام (Chi-square) للتأكد من خاصية التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة . وحيث أشارت نتائج مستوى الدلالة (sig) إلى أنها كانت لمعظم الأسئلة (0.000) باستثناء سؤال التعرف الدوري على رضا الطلبة حيث كان مستوى الدلالة (SIG=0.001) وكذلك السؤال الخاص بمواكبة التغيير في حاجات وقدرات الطلبة (SIG=0.012) وكذلك السؤال العائد إلى القاعات الصفية المبردة والمدفأة (SIG=0.011) .

الجدول ( 3-3 ) معامل الثبات (Alpha) للمتغيرات التابعة والمستقلة

المتغيرات	Alpha	Sig.
المعرفة السوقية	0.917	0.000
الخيارات الإستراتيجية	0.877	0.000
الميزة التنافسية	0.912	0.000



• المتغيرات المستقلة والتابعة :

المتغيرات المستقلة : المعرفة السوقية ( الطلبة ، المنافسين )

المتغير التابع : الخيارات الإستراتيجية ( إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز ، التركيز ).

• أسلوب تحليل البيانات : لأغراض التحليل واختبار الفرضيات فقد تم استخدام :

1-الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على خصائص عينة الدراسة ومدى تركيز

الإجابات عن عبارات الدراسة ونشتتها عن وسطها الحسابي .

2-معامل الارتباط ( Correlation Factor ) لقياس مدى قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة .

3- الانحدار البسيط (Liner Regression) لمعرفة مدى تأثير المتغيرات المستقلة في

المتغيرات التابعة وذلك من خلال استخدام معامل التحديد (R) Square .

• Independent sample T-Test -4

• 5- التباين الأحادي (one way ANOVA) .

=> اعتمد الباحث مستوى لحدود الثقة مقداره ( 95% ) مما يعني قيمة إحصائية (SIG≤ 0.05).

وقد تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS-17.0) لإنجاز كافة التحليلات الإحصائية المطلوبة.

## الفصل الرابع

### مناقشة نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

المقدمة

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

اختبار فرضيات الدراسة

• المقدمة :

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS-17.0 حيث سيتم في هذا الفصل اختبار فرضيات الدراسة .

• المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية :

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات أسئلة الدراسة والخاصة باستبانة الإداريين :

الجدول ( 1-4 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات لأسئلة استبانة الإداريين

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.066	.727	3.76	121	<b>المعرفة السوقية</b>
.073	.802	3.80	121	تمتلك الجامعة قاعدة معلومات حول سوق الطلبة
.073	.804	3.77	121	تسعى الجامعة لفهم حاجات الطلبة وتوفير المعلومات عنها لترجمتها الى واقع عملي
.087	.957	3.73	121	تقوم الجامعة بالتعرف على رضا الطلبة بشكل دوري
.091	1.006	3.77	121	تسعى الجامعة الى مواكبة التغير في حاجات وقدرات الطلبة
.077	.849	3.94	121	تقوم الجامعة بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين
.087	.957	3.87	121	تسعى الجامعة لتحقيق فرص تسويقية بالاستفادة من نقاط الضعف لدى المنافسين
.075	.828	3.49	121	تملك الجامعة قاعدة بيانات ومعلومات وفيرة حول المنافسين
.064	.709	3.26	121	<b>إستراتيجية قيادة التكلفة</b>
.088	.966	3.45	121	تحرص الجامعة على جعل تكاليف الترويج في الحد الأدنى وفقاً لبرامجها الترويجية
.084	.927	3.12	121	تسعى الجامعة الى اختصار الخدمات التكميلية لتوفير النفقات غير الأساسية
.084	.919	3.17	121	تقوم الجامعة بالرقابة على النفقات باستمرار

.084	.924	3.32	121	تعتقد الجامعة أن السوق الاردني حساس لسعر الخدمة التعليمية في الوقت الراهن
.050	.554	3.02	121	<b>إستراتيجية التميز في الخدمة الجوهرية</b>
.066	.726	3.15	121	تقدم الجامعة برامج تعليمية متنوعة لتلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل
.072	.795	3.13	121	تقدم الجامعة خدمات تعليم حديثة لمواكبة متطلبات وتحديات العصر والعولمة
.082	.897	2.94	121	تخصص الجامعة ميزانية لأغراض البحث العلمي والتطوير
.081	.890	2.88	121	تقوم الجامعة باستثمار البحوث العلمية لخدمة المجتمع
.057	.634	3.14	121	<b>إستراتيجية التميز في الخدمة التكميلية</b>
.077	.847	3.16	121	توفر الجامعة خدمات تسجيل متميزة لطلبتها
.077	.849	3.21	121	توفر الجامعة خدمات ميسرة لدفع الأقساط الجامعية
.085	.936	3.20	121	توفر الجامعة خدمات صحية مميزة
.080	.877	3.12	121	توفر الجامعة مكتبة مميزة من حيث الكتب والمراجع والدوريات
.087	.956	3.05	121	تقدم الجامعة خدمات تعليمية باستخدام التكنولوجيا
.063	.700	3.07	121	<b>إستراتيجية التميز في المحيط المادي والموقع</b>
.064	.699	3.14	121	توفر الجامعة ساحات وملاعب وحدائق للطلبة
.084	.924	3.12	121	توفر الجامعة أثاث ومكاتب وتسهيلات ذات الوان جذابة
.090	.990	3.11	121	توفر الجامعة مباني وقاعات جذابة
.094	1.039	3.07	121	توفر الجامعة قاعات صيفية مبردة ومدفأة
.086	.951	2.94	121	تتمتع مرافق الجامعة بنظافة مميزة
.076	.840	2.86	121	<b>إستراتيجية التركيز</b>
.080	.884	3.05	121	تعمل الجامعة على قطاع سوقي محدد يزيد من كفاءة وفاعلية الأنشطة التسويقية
.089	.975	2.82	121	تركز الجامعة على خدمة قطاع سوقي واحد بدلاً من تشتت الجهود على أكثر من قطاع
.100	1.099	2.71	121	تسعى الجامعة من خلال العمل على خدمة قطاع محدد التقليل من التكاليف

ثانياً : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات أسئلة الدراسة والخاصة باستبانة

الطلبة :

الجدول ( 2-4 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات لأسئلة استبانة الطلبة

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
0.047	0.896	3.123	351	<b>التميز بالتكلفة الأقل</b>
0.064	1.203	3.148	351	أنشطة الترويج حول خدمات الجامعة محدودة
0.061	1.152	3.202	351	الخدمات الاضافية (غير التعليمية) محدودة في الجامعة
0.070	1.313	3.040	351	السعر هو المحدد الأول في اختيار الجامعة
0.022	0.418	2.978	351	<b>التميز بالخدمات الجوهرية</b>
0.044	0.823	3.194	351	تقدم الجامعة برامج تعليمية متنوعة
0.051	0.957	3.037	351	تقدم الجامعة خدمات تعليم حديثة
0.049	0.921	3.009	351	تشجيع الجامعة البحث العلمي
0.045	0.836	3.254	351	توفر الجامعة كادر تدريسي متميز
0.055	1.033	2.425	351	يعامل الطلبة بطريقة عادلة
0.025	0.472	3.026	351	<b>التميز بالخدمات التكميلية</b>
0.056	1.050	2.738	351	توفر الجامعة خدمات تسجيل متميزة
0.053	0.986	3.131	351	توفر الجامعة خدمات ميسرة لدفع الأقساط الجامعية
0.056	1.056	3.074	351	توفر الجامعة خدمات صحية متميزة
0.054	1.004	3.268	351	توفر الجامعة مكتبة مميزة من حيث الكتب والمراجع والدوريات وباللغتين العربية والإنجليزية
0.058	1.079	2.920	351	تقدم الجامعة خدمات تعليمية باستخدام التكنولوجيا (وسائل العرض، الحاسوب، الكتب الإلكترونية)
0.037	0.702	3.198	351	<b>التميز بالمحيط المادي والموقع</b>
0.066	1.241	3.655	351	توفر الجامعة ساحات وملاعب وحدائق للطلبة
0.056	1.046	2.974	351	توفر الجامعة أثاث ومكاتب وتسهيلات ذات الوان جذابة
0.061	1.148	3.137	351	توفر الجامعة مباني وقاعات جذابة
0.071	1.339	2.954	351	توفر الجامعة قاعات صفية مبردة ومدفأة

0.066	1.242	3.251	351	تتمتع مرافق الجامعة بنظافة مميزة
0.032	0.592	2.974	351	إستراتيجية التركيز للطلبة كميزة تنافسية
0.045	0.852	3.117	351	تتميز الجامعة بأنها تخدم الطلبة ببرامج تعليمية محددة
0.043	0.798	2.832	351	توفر الجامعة التكاليف عند خدمة سوق محددة من الطلبة تتعكس في سعر الخدمة

الجدول ( 3-4 ) المتوسطات الحسابية لتقييم الإستراتيجيات التنافسية المتبعة في كل

#### جامعة منفردة

أسماء الجامعات عينة الدراسة	إستراتيجية قيادة الكلفة	إستراتيجية التميز بالخدمة الجوهرية	إستراتيجية التميز بالخدمة التكميلية	إستراتيجية التميز بالمحيط المادي	إستراتيجية التركيز
جامعة الشرق الأوسط	2.51	2.88	3.05	<b>4.23</b>	<b>3.67</b>
جامعة العلوم التطبيقية	2.71	<b>3.86</b>	3.3	2.73	2.15
جامعة البتراء	<b>3.76</b>	2.96	2.92	2.81	<b>3.93</b>
جامعة الزيتونة	<b>3.88</b>	2.87	2.8	2.82	2.45
جامعة الإسراء	<b>3.91</b>	2.86	2.8	2.82	2.45
جامعة عمان الأهلية	2.62	2.82	<b>3.98</b>	2.96	2.61
جامعة عمان للدراسات العليا	2.77	2.83	2.82	2.73	<b>3.56</b>

من خلال نتائج الجدول السابق (3-4) نجد أن جامعة الشرق الأوسط تتبنى إستراتيجية التميز بالمحيط المادي وكذلك إستراتيجية التركيز على خدمة شريحة سوقية محددة ، أما جامعة العلوم التطبيقية فتتبنى إستراتيجية التميز بالخدمة الجوهرية وهي الجامعة الوحيدة من بين عينة الدراسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية ، جامعة البتراء فتتبنى إستراتيجية قيادة التكلفة بالإضافة إلى إستراتيجية التركيز على خدمة شريحة سوقية محددة ، جامعة الزيتونة وكذلك جامعة الإسراء فتتبنى

إستراتيجية قيادة التكلفة ، جامعة عمان الأهلية تتبنى إستراتيجية التميز بالخدمة التكميلية وأخيراً  
جامعة عمان للدراسات العليا فتتبنى إستراتيجية التركيز على خدمة شريحة سوقية محددة .

#### اختبار الفرضيات :

**الفرضية الأولى:** لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة السوقية التي تمتلكها إدارة الجامعات  
الخاصة متمثلة بكادرها الإداري الأكاديمي ( الرؤساء ، والعمداء ، ورؤساء الأقسام العلمية ) في  
سوق ( الطلبة والمنافسين) في تحديد الإستراتيجيات التنافسية (قيادة الكلفة ، والتميز ، والتركيز) .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط (Linear Regression) لتحديد العلاقة  
بين المتغيرات والجدول ( 4-4 ) يوضح العلاقة :

**الجدول(4-4) تحليل الانحدار البسيط للمعرفة السوقية في تحديد الخيار الاستراتيجي**

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
.668 <sup>a</sup>	.446	.441	.714		
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	48.820	1	48.820	95.709	.000 <sup>a</sup>
Residual	60.701	119	.510		
Total	109.521	120			
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	T	Sig.
(Constant)	.468	.344		1.361	.176
المعرفة السوقية	.876	.090	.668	9.783	.000

لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بوجود علاقة بين المعرفة السوقية (الطلبة ، المنافسين) وبين تحديد الخيار الإستراتيجي إذ بلغ معامل الارتباط  $R=0.668$  ومعامل التحديد  $R$   $Square=0.446$  ومعامل التأثير  $B=0.668$  وبلغ معامل تحليل التباين  $F=95.709$  ومستوى الدلالة الإحصائية  $SIG=0.000$  ، ويعني ذلك أنه كلما ازدادت درجة المعرفة السوقية لدى الإداريين كلما ازدادت درجة الدقة في تحديد الخيارات الإستراتيجية نظراً لما أشارت إليه الدلالة الإحصائية بين المتغيرين ( المعرفة السوقية وتحديد الخيارات الإستراتيجية ) .

وهذا يؤكد رفض الفرضية العدمية الأولى وقبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين المعرفة السوقية وتحديد الخيار الإستراتيجي .

**الفرضية الثانية:** لا تختلف المعرفة السوقية التي تمتلكها إدارة الجامعات الخاصة الأردنية ممثلة ( الرؤساء ، والعمداء ، ورؤساء الأقسام العلمية) حول سوق ( الطلبة ، والمنافسين) باختلاف المتغيرات الديمغرافية ( العمر ، والخبرة ، والجنس ) ؟ ويتفرع منها ثلاثة فرضيات فرعية :

**الفرضية الفرعية الأولى :** لا تختلف المعرفة السوقية التي تمتلكها إدارة الجامعات الخاصة الأردنية ممثلة ( الرؤساء ، والعمداء ، ورؤساء الأقسام العلمية) حول سوق ( الطلبة ، والمنافسين) باختلاف ( الجنس ) .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار  $T$  (Independent samples T- test) لتحديد أثر الجنس للعاملين بالإدارة الجامعية على المعرفة السوقية والجدول ( 4-5 ) يوضح العلاقة :



الجدول(4-5) اختبار (ت) لتحديد أثر الجنس على المعرفة السوقية

	Sex الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المعرفة السوقية	MALE	97	3.75473	.738259	.074959
	FEMALE	24	3.81250	.696892	.142252

		F	Sig.	T	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
المعرفة السوقية		.550	.460	-.347	119	.729	-.057775	.166529
				-.359	36.865	.721	-.057775	.160794

لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن تأثير الجنس على المعرفة السوقية لدى الإداريين ليس ذا دلالة إحصائية حيث بلغت الدلالة الإحصائية  $SIG=0.460$  ، وذلك يعني أن المعرفة السوقية لدى الإداريين لا تتأثر فيما إذا كان الإداري ذكراً أم أنثى .

وهذا يؤكد قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تشير إلى عدم وجود تأثير لجنس العاملين بالإدارة على المعرفة السوقية .

**الفرضية الفرعية الثانية :** لا تختلف المعرفة السوقية التي تمتلكها إدارة الجامعات الخاصة الأردنية ممثلة ( الرؤساء ، والعمداء ، ورؤساء الأقسام العلمية ) حول سوق ( الطلبة ، والمنافسين ) باختلاف ( العمر ) .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار ( One way ANOVA ) لتحديد تأثير العمر على المعرفة السوقية والجدول ( 4-6 ) يوضح العلاقة :

الجدول (6-4) اختبار Anova لتحديد تأثير العمر على المعرفة السوقية

المعرفة السوقية

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.111	2	2.056	4.080	.019
Within Groups	59.446	118	.504		
Total	63.557	120			

المعرفة السوقية

العمر	Mean	N	Std. Deviation
40-49	3.84259	18	.796689
50-59	3.89400	68	.642578
+60	3.47857	35	.785734
Total	3.76618	121	.727764

لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن تأثير العمر على المعرفة السوقية لدى الإداريين ذو دلالة إحصائية حيث بلغت الدلالة الإحصائية  $SIG=0.019$  وعند مقارنة المتوسطات الحسابية Mean نجد أن الفروق بسيطة جداً. ويعني ذلك وجود تأثير للعمر على المعرفة السوقية للإداريين ولكن بفروق بسيطة كما هو موضح بالجدول (6-4) .

وهذا يؤكد رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تشير إلى وجود تأثير لعمر العاملين بالإدارة على المعرفة السوقية .

الفرضية الفرعية الثالثة : لا تختلف المعرفة السوقية التي تمتلكها إدارة الجامعات الخاصة الأردنية ممثلة ( الرؤساء ، والعمداء ، ورؤساء الأقسام العلمية ) حول سوق ( الطلبة ، والمنافسين ) باختلاف ( الخبرة ) .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار ( One way ANOVA ) لتحديد تأثير الخبرة لدى العاملين بالإدارة على المعرفة السوقية والجدول ( 4-7 ) يوضح العلاقة :

الجدول (4-7) اختبار Anova لتحديد تأثير الخبرة على المعرفة السوقية

المعرفة السوقية

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.453	1	.453	.854	.357
Within Groups	63.104	119	.530		
Total	63.557	120			

لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن تأثير الخبرة على المعرفة السوقية لدى الإداريين ليس ذا دلالة إحصائية حيث بلغت الدلالة الإحصائية  $SIG=0.357$  .

وهذا يؤكد قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تشير إلى عدم وجود تأثير للخبرة على المعرفة السوقية لدى الإداريين .

الفرضية الثالثة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية قيادة التكلفة وتحقيق ميزة السعر (الكلفة) الأقل في الجامعات الخاصة الأردنية .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحديد معامل الارتباط (Correlation Factor) لتحديد العلاقة بين إستراتيجية قيادة الكلفة وبين تحقيق ميزة الكلفة الأقل والجدول (4-8) يوضح العلاقة :

الجدول(4-8) تحديد معامل الارتباط لبيان العلاقة بين إستراتيجية الكلفة وميزة السعر الأقل

#### Correlations

		ميزة الكلفة الأقل	إستراتيجية الكلفة
ميزة الكلفة الأقل	Pearson Correlation	1	.730**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	351	351

لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة بين إستراتيجية قيادة الكلفة وبين تحقيق ميزة الكلفة الأقل إذ بلغ معامل الارتباط  $R=0.730$  وبدلالة إحصائية  $SIG=0.000$ ، ويعني ذلك تحقق ميزة الكلفة من وجهة نظر الطلبة عينة الدراسة عند تبني الجامعة إستراتيجية قيادة الكلفة .

وهذا يؤكد رفض الفرضية العدمية الثالثة وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود علاقة بين إستراتيجية الكلفة وبين ميزة الكلفة الأقل المتحققة من وجهة نظر الطلبة عينة الدراسة .

**الفرضية الرابعة:** لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التميز بالخدمات الجوهرية وتحقيق ميزة جودة الخدمات التعليمية الجوهرية في الجامعات الخاصة .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحديد معامل الارتباط (Correlation Factor) لتحديد العلاقة بين إستراتيجية التميز وتحقيق ميزة جودة الخدمة الجوهرية والجدول ( 4-9 ) يوضح العلاقة :

الجدول (4-9) تحديد معامل الارتباط لبيان العلاقة بين إستراتيجية التميز بالخدمة الجوهرية وميزة الخدمة الجوهرية

#### Correlations

		ميزة الخدمة الجوهرية	إستراتيجية التميز بالخدمة الجوهرية
ميزة الخدمة الجوهرية	Pearson Correlation	1	.676 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	351	351

لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة بين إستراتيجية التميز و تحقق ميزة جودة الخدمة الجوهرية إذ بلغ معامل الارتباط  $R=0.676$  وبدلالة إحصائية  $SIG=0.000$  ، ويعني ذلك تحقق ميزة جودة الخدمة الجوهرية من وجهة نظر الطلبة عينة الدراسة عند تبني الجامعة إستراتيجية التميز بالخدمة الجوهرية .

وهذا يؤكد رفض الفرضية العدمية الرابعة وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود علاقة بين إستراتيجية التميز بالخدمة الجوهرية وبين ميزة الخدمة الجوهرية المتحققة من وجهة نظر الطلبة عينة الدراسة .

**الفرضية الخامسة:** لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد إستراتيجية التميز بالخدمة التكميلية وتحقيق ميزة جودة الخدمات التعليمية التكميلية في الجامعات الخاصة .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحديد معامل الارتباط (Correlation Factor) لتحديد العلاقة بين المتغيرات والجدول (4-10) يوضح العلاقة :

الجدول (4-10) تحديد معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين إستراتيجية التميز بالخدمة التكميلية وميزة الخدمة التكميلية

#### Correlations

		ميزة الخدمة التكميلية	إستراتيجية التميز بالخدمة التكميلية
ميزة الخدمة التكميلية	Pearson Correlation	1	.258**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	351	351

لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة بين إستراتيجية التميز بالخدمة التكميلية وتحقق ميزة جودة الخدمات التعليمية التكميلية إذ بلغ معامل الارتباط  $R=0.258$  وبدلالة إحصائية  $SIG=0.000$ ، ويعني ذلك تحقق ميزة جودة الخدمة التكميلية من وجهة نظر الطلبة عند تبني الجامعة إستراتيجية التميز بالخدمة التكميلية .

وهذا يؤكد رفض الفرضية العدمية الخامسة وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود علاقة بين اعتماد إستراتيجية التميز بالخدمة التكميلية وبين ميزة الخدمة التكميلية المتحققة من وجهة نظر الطلبة عينة الدراسة .

الفرضية السادسة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التميز بالمحيط المادي وتحقيق ميزة موقع الجامعة والمحيط المادي في الجامعات الخاصة .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحديد معامل الارتباط (Correlation Factor) لتحديد العلاقة بين المتغيرات والجدول ( 4-11 ) يوضح العلاقة :

الجدول(4-11) تحديد معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين إستراتيجية التميز بالمحيط المادي وميزة المحيط المادي

### Correlations

		ميزة المحيط المادي	إستراتيجية التميز بالمحيط المادي
ميزة المحيط المادي	Pearson Correlation	1	.529**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	351	351

لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة بين إستراتيجية التميز بالمحيط المادي وتحقيق ميزة موقع الجامعة والمحيط المادي إذ بلغ معامل الارتباط  $R=0.529$  وبدلالة إحصائية  $SIG=0.000$ .

وهذا يؤكد رفض الفرضية العدمية السادسة وقبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود علاقة بين اعتماد إستراتيجية التميز في المحيط المادي وبين ميزة المحيط المادي المتحققة من وجهة نظر الطلبة عينة الدراسة .

**الفرضية السابعة:** لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التركيز وتحقيق ميزة خدمة شريحة سوقية محددة في الجامعات الخاصة .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحديد معامل الارتباط (Correlation Factor) لتحديد العلاقة بين المتغيرات والجدول ( 4-12) يوضح العلاقة :

الجدول (4-12) تحديد معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين إستراتيجية التركيز وميزة خدمة شريحة محددة

### Correlations

		ميزة خدمة شريحة محددة	إستراتيجية التركيز
ميزة خدمة شريحة محددة	Pearson Correlation	1	.773**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	351	351

لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة بين إستراتيجية التركيز وتحقيق ميزة خدمة شريحة سوقية محددة إذ بلغ معامل الارتباط  $R=0.773$  وبدلالة إحصائية  $SIG=0.000$  ،

وهذا يؤكد رفض الفرضية العدمية السابعة وقبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود علاقة بين اعتماد إستراتيجية التركيز وبين خدمة شريحة سوقية محددة المتحققة من وجهة نظر الطلبة عينة الدراسة .

**الفرضية الثامنة:** يقيم الطلبة في الجامعات الخاصة الأردنية المزايا التنافسية التي حققتها تلك الجامعات تقيماً سلبياً.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب T-test لتحديد العلاقة بين المتغيرات والجدول (4-13) يوضح العلاقة :



الجدول (4-13) تحليل T-test لتحديد تقييم الطلبة للمزايا التنافسية

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ميزة التكلفة	351	3.123	0.895	.0478
ميزة الخدمة الجوهرية	351	2.978	.4181	.0223
ميزة الخدمة التكميلية	351	3.03	.472	.025
ميزة المحيط المادي	351	3.198	.7025	.0375
ميزة التركيز	351	2.97	.592	.032

**One-Sample Test**

	Test Value = 3			
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
ميزة التكلفة	2.582	350	.010	0.123
ميزة الخدمة الجوهرية	-.970-	350	.333	-.0217-
ميزة الخدمة التكميلية	1.041	350	.298	.026
ميزة المحيط المادي	5.273	350	.000	.1977
ميزة التركيز	-.811-	350	.418	-.026-

يتضح من الدلالات الإحصائية بالجدول (4-13) أن تقييم الطلبة كان محايداً لميزة الخدمة الجوهرية والخدمة التكميلية وميزة التركيز . أما بالنسبة لميزة التكلفة وميزة المحيط المادي فكان التقييم إيجابياً تبعاً لقيمة ( ت ) الموجبة.

وهذا يؤكد رفض الفرضية العدمية الثامنة وقبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى تقييم الطلبة للمزايا التنافسية تقيماً إيجابياً .

**الفرضية التاسعة:** لا يوجد اختلاف في تقييم الطلبة في الجامعات الخاصة الأردنية للمزايا التنافسية المتحققة التي استهدفتها تلك الجامعات باختلاف متغيرات (الجنس ، والعمر ، والجنسية، ونوع البرنامج الأكاديمي) ؟ ويتفرع منها أربعة فرضيات فرعية :

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد اختلاف في تقييم الطلبة في الجامعات الخاصة الأردنية للمزايا التنافسية المتحققة التي استهدفتها تلك الجامعات باختلاف الجنس .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (Independent sample T-test) لتحديد العلاقة بين المتغيرات والجدول ( 4-14) يوضح العلاقة :

الجدول (4-14) اختبار T-test لتحديد تأثير الجنس على المزايا التنافسية المتحققة

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التكلفة	Male	228	3.222	0.905	0.060
	Female	123	2.882	0.865	0.078
الخدمة الجوهريّة	Male	228	2.966	0.393	0.026
	Female	123	3.016	0.471	0.042
الخدمة التكميلية	Male	228	2.99	0.457	0.030
	Female	123	3.09	0.494	0.045
المحيط المادي	Male	228	3.174	0.736	0.049
	Female	123	3.233	0.634	0.057
التركيز	Male	228	2.98	0.600	0.040
	Female	123	2.96	0.580	0.052

		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
التكلفة	Equal variances assumed	.773	.380	-1.464	349.000	.144	-0.146	0.100
	Equal variances not assumed			-1.484	259.990	.139	-0.146	0.098
الخدمة الجوهريّة	Equal variances assumed	.398	.529	-1.071	349.000	.285	-0.050	0.047
	Equal variances not assumed			-1.014	214.553	.312	-0.050	0.050
الخدمة التكميلية	Equal variances assumed	.044	.833	-1.851	349.000	.065	-0.097	0.053
	Equal variances not assumed			-1.808	233.636	.072	-0.097	0.054

المحيط المادي	Equal variance s assumed	1.89 5	.170	-0.749	349.000	.454	-0.059	0.079
	Equal variance s not assumed			-0.783	283.229	.434	-0.059	0.075
التركيز	Equal variance s assumed	.312	.577	0.443	349.000	.658	0.029	0.066
	Equal variance s not assumed			0.447	257.484	.655	0.029	0.066

لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن تأثير جنس الطلبة على مدى تحقق ميزة التكلفة ليس ذا دلالة إحصائية حيث بلغت الدلالة الإحصائية  $SIG=0.380$  . وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن تأثير جنس الطلبة على مدى تحقق ميزة الخدمة الجوهرية ليس ذا دلالة حيث بلغت الدلالة الإحصائية  $SIG=0.529$  ، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي بان تأثير جنس الطلبة على مدى تحقق ميزة الخدمة التكميلية ليس ذا دلالة إحصائية حيث بلغت  $SIG=0.833$  . وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن تأثير جنس الطلبة على مدى تحقق ميزة المحيط المادي ليس ذا دلالة حيث بلغت الدلالة الإحصائية  $SIG=0.170$  ، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن تأثير جنس الطلبة على مدى تحقق ميزة التركيز ليس ذا دلالة إحصائية حيث بلغت  $SIG=0.312$  .

وهذا يؤكد قبول هذه الفرضية العدمية والتي تشير إلى عدم وجود علاقة بين تأثير الجنس والمزايا المتحققة عند الطلبة عينة الدراسة .

الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد اختلاف في تقييم الطلبة في الجامعات الخاصة الأردنية للمزايا التنافسية المتحققة التي استهدفتها تلك الجامعات باختلاف العمر .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام (One way ANOVA) لتحديد العلاقة بين المتغيرات والجدول (15-4) يوضح العلاقة :

الجدول(15-4) اختبار Anova لتحديد تأثير عمر الطلبة على المزايا التنافسية المتحققة

ANOVA						
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
ميزة التكلفة	Between Groups	28.233	3	9.411	13.031	.000
	Within Groups	250.603	347	.722		
	Total	278.836	350			
ميزة الخدمة الجوهرية	Between Groups	1.804	3	.601	3.457	.017
	Within Groups	60.380	347	.174		
	Total	62.184	350			
ميزة الخدمة التكميلية	Between Groups	0.214	3	.071	.320	.811
	Within Groups	77.624	347	.224		
	Total	77.839	350			
ميزة المحيط المادي	Between Groups	11.483	3	3.828	8.263	.000
	Within Groups	160.746	347	.463		
	Total	172.229	350			
ميزة التركيز	Between Groups	2.762	3	.921	2.662	.048
	Within Groups	120.008	347	.346		
	Total	122.769	350			

Age العمر	ميزة التكلفة	ميزة الخدمة الجوهرية	ميزة المحيط المادي	ميزة التركيز
From Mean	3.307	3.014	3.127	2.95

18-22	N	242.000	242	242	242
	Std. Deviation	0.867	.4130	.6338	.583
From 22-30	Mean	2.813	2.949	3.229	2.98
	N	91.000	91	91	91
	Std. Deviation	0.861	.4254	.7992	.614
From 30-40	Mean	2.222	2.633	4.067	3.42
	N	12.000	12	12	12
	Std. Deviation	0.358	.2934	.6457	.469
Above 40	Mean	2.222	2.667	3.833	3.17
	N	6.000	6	6	6
	Std. Deviation	0.172	.3011	.4633	.606
Total	Mean	3.123	2.978	3.198	2.97
	N	351.000	351	351	351
	Std. Deviation	0.896	.4181	.7025	.592

لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن تأثير العمر على مدى تحقق الميزة ذو دلالة إحصائية حيث بلغت الدلالة الإحصائية لميزة التكلفة  $SIG=0.000$  أي انه كلما انخفض العمر كلما ازدادت أهمية ميزة التكلفة للطلاب، وبلغت الدلالة الإحصائية لميزة الخدمة الجوهرية  $SIG=0.017$  أي أنه كلما انخفض العمر كلما ازدادت أهمية ميزة الخدمة الجوهرية للطلاب ، وبلغت الدلالة الإحصائية لميزة المحيط المادي  $SIG=0.000$  أي أنه كلما ازداد العمر ازدادت أهمية ميزة المحيط المادي للطلاب ، وبلغت الدلالة الإحصائية لميزة التركيز على شريحة سوقية محددة  $SIG=0.048$  أي أنه كلما ازداد العمر ازدادت أهمية ميزة التركيز للطلاب .

بينما بلغت الدلالة الإحصائية لميزة الخدمات التكميلية  $SIG=0.811$  أي أنه لا يوجد دلالة إحصائية للعمر على ميزة الخدمات التكميلية أي أنه كلما ازداد العمر أو انخفض لا يتأثر الطالب بأهمية هذه الميزة .

وهذا يؤكد رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود علاقة بين تأثير العمر والمزايا المتحققة عند الطلبة عينة الدراسة باستثناء ميزة الخدمة التكميلية .

**الفرضية الفرعية الثالثة :** لا يوجد اختلاف في تقييم الطلبة في الجامعات الخاصة الأردنية للمزايا التنافسية المتحققة التي استهدفتها تلك الجامعات باختلاف البرنامج الأكاديمي .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T (Independent sample T test) لتحديد العلاقة بين المتغيرات والجدول ( 4-16) يوضح العلاقة :

**الجدول(4-16) اختبار T-test لتحديد تأثير البرنامج الاكاديمي على المزايا التنافسية المتحققة**

	Program البرنامج الأكاديمي	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean			
ميزة التكلفة	Bachelor program	299	3.252	0.892	0.052			
	Master program	52	2.429	0.482	0.067			
ميزة الخدمة الجوهرية	Bachelor program	299	3.027	0.423	0.024			
	Master program	52	2.731	0.314	0.044			
ميزة الخدمة التكميلية	Bachelor program	299	3.031	0.488	0.028			
	Master program	52	2.996	0.368	0.051			
ميزة المحيط المادي	Bachelor program	299	3.068	0.631	0.036			
	Master program	52	3.923	0.645	0.089			
ميزة التركيز	Bachelor program	299	2.901	0.590	0.034			
	Master program	52	3.394	0.400	0.055			
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference

ميزة التكلفة	Equal variances assumed	41.901	0.000	6.482	349.000	.000	0.8225	0.1269
	Equal variances not assumed			9.741	122.358	.000	0.8225	0.0844
ميزة الخدمة الجوهرية	Equal variances assumed	5.700	0.017	4.831	349.000	.000	0.2967	0.0614
	Equal variances not assumed			5.939	86.727	.000	0.2967	0.0499
ميزة الخدمة التكميلية	Equal variances assumed	7.907	0.005	0.497	349.000	.619	0.0353	0.0709
	Equal variances not assumed			0.605	85.472	.547	0.0353	0.0583
ميزة المحيط المادي	Equal variances assumed	.335	0.563	-8.996	349.000	.000	-0.8555	0.0951
	Equal variances not assumed			-8.857	69.058	.000	-0.8555	0.0966
ميزة التركيز	Equal variances assumed	11.493	0.001	-5.791	349.000	.000	-0.4929	0.0851
	Equal variances not assumed			-7.565	94.578	.000	-0.4929	0.0652

لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن تأثير البرنامج الأكاديمي على مدى تحقق الميزة ذو دلالة إحصائية حيث بلغت الدلالة الإحصائية لميزة التكلفة  $SIG=0.000$  أي انه ازداد الاهتمام بهذه الميزة لطلبة البكالوريوس أكثر من طلبة الماجستير، وبلغت الدلالة الإحصائية لميزة الخدمة الجوهرية  $SIG=0.017$  أي انه ازداد الاهتمام بهذه الميزة لطلبة البكالوريوس أكثر من طلبة الماجستير ، وبلغت الدلالة الإحصائية لميزة الخدمات التكميلية  $SIG=0.005$  ازداد الاهتمام بهذه الميزة لطلبة البكالوريوس أكثر من طلبة الماجستير لكن ليس بالفرق الملحوظ ، وبلغت الدلالة الإحصائية لميزة المحيط المادي  $SIG=0.563$  أي انه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتأثير



البرنامج الأكاديمي على ميزة المحيط المادي ، وبلغت الدلالة الإحصائية لميزة التركيز على شريحة سوقية محددة  $SIG=0.001$  أي أنه ازداد الاهتمام بهذه الميزة لطلبة الماجستير أكثر من طلبة البكالوريوس .

وهذا يؤكد رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود علاقة بين تأثير البرنامج الأكاديمي والمزايا المتحققة عند الطلبة عينة الدراسة باستثناء ميزة خدمة المحيط المادي .

**الفرضية الفرعية الرابعة :** لا يوجد اختلاف في تقييم الطلبة في الجامعات الخاصة الأردنية للمزايا التنافسية المتحققة التي استهدفتها تلك الجامعات باختلاف الجنسية .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار  $T$  (Independent sample T test) لتحديد العلاقة بين المتغيرات والجدول ( 4-17) يوضح العلاقة :

الجدول(4-17) اختبار T-test لتحديد العلاقة بين المزايا التنافسية المتحققة والجنسية

	Nationality الجنسية	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ميزة التكلفة	Jordanian	257	3.220	0.895	0.056
	Non- Jordanian	94	2.883	0.842	0.087
ميزة الخدمة الجوهرية	Jordanian	257	2.969	0.386	0.024
	Non- Jordanian	94	3.023	0.507	0.052
ميزة الخدمة التكميلية	Jordanian	257	2.993	0.453	0.028
	Non- Jordanian	94	3.117	0.512	0.053
ميزة المحيط المادي	Jordanian	257	3.143	0.694	0.043
	Non- Jordanian	94	3.334	0.707	0.073

ميزة التركيز	Jordanian	257	2.986	0.599	0.037			
	Non-Jordanian	94	2.941	0.577	0.059			
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
ميزة التكلفة	Equal variances assumed	1.984	0.160	3.178	349.000	0.002	0.338	0.106
	Equal variances not assumed			3.269	174.895	0.001	0.338	0.103
ميزة الخدمة الجوهرية	Equal variances assumed	4.768	0.030	-1.074	349.000	0.284	-0.055	0.051
	Equal variances not assumed			-0.947	134.333	0.345	-0.055	0.058
ميزة الخدمة التكميلية	Equal variances assumed	4.246	0.040	-2.194	349.000	0.029	-0.124	0.057
	Equal variances not assumed			-2.072	149.376	0.040	-0.124	0.060
ميزة المحيط المادي	Equal variances assumed	.103	0.748	-2.270	349.000	0.024	-0.191	0.084
	Equal variances not assumed			-2.252	162.838	0.026	-0.191	0.085
ميزة التركيز	Equal variances assumed	.017	0.896	0.628	349.000	0.530	0.045	0.071
	Equal variances not assumed			0.639	171.067	0.524	0.045	0.070

لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن تأثير الجنسية على مدى تحقق الميزة ذو دلالة إحصائية

للمزايا التنافسية باستثناء ميزة التكلفة وميزة المحيط المادي وميزة التركيز على شريحة محددة حيث

بلغت الدلالة الإحصائية لميزة التكلفة  $SIG=0.160$  ، وبلغت الدلالة الإحصائية لميزة الخدمة

الجوهرية  $SIG=0.030$  ، وبلغت الدلالة الإحصائية لميزة الخدمات التكميلية  $SIG=0.04$  ،

وبلغت الدلالة الإحصائية لميزة المحيط المادي  $SIG=0.748$  ، وبلغت الدلالة الإحصائية لميزة التركيز على شريحة سوقية محددة  $SIG=0.846$  .

وهذا يؤكد رفض الفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود علاقة بين تأثير الجنسية والمزايا المتحققة عند الطلبة عينة الدراسة باستثناء ميزة الخدمة الجوهرية وميزة الخدمة التكميلية .

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

المقدمة

الاستنتاجات

التوصيات

## مقدمة :

يتعلق هذا الفصل بتحديد الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة من خلال التحليل الإحصائي ومعالجة البيانات، كما وشمل هذا الفصل التوصيات التي أوردتها الباحثة بناءً على ما توصل إليه من استنتاجات وفيما يلي عرض لتلك النتائج والتوصيات .

## أولاً : النتائج :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير المعرفة السوقية لدى الإداريين بالجامعات الخاصة الأردنية في تحديد الإستراتيجيات التنافسية ، ومعرفة مدى وصول الميزة التنافسية للطلبة الدارسين بتلك الجامعات ، وقد توصلت الدراسة إلى :

1. أشارت الدراسة إلى اهتمام الإداريين بالجامعات الخاصة للمعرفة السوقية (الطلبة والمنافسين) في اختيار أحد الإستراتيجيات التنافسية .

2. لم تظهر الدراسة أية علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والمتمثلة بالجنس والخبرة للإداريين بالجامعات الخاصة الأردنية وبين المعرفة السوقية في حين أن الدراسة أثبتت وجود علاقة بين العمر والمعرفة السوقية للإداريين في الجامعات الخاصة الأردنية بازدياد العمر تزداد درجة المعرفة السوقية لديهم .

3. لقد تبين من النتائج الإحصائية أنه يوجد علاقة بين إستراتيجية قيادة الكلفة وبين الميزة المتحققة منها وهي ميزة الكلفة الأقل المتحققة لدى الطلبة عينة الدراسة .

4. أظهرت الدراسة وجود علاقة بين إستراتيجية التميز بالخدمة الجوهرية وبين ميزة الخدمة التعليمية الجوهرية المتحققة منها لدى الطلبة عينة الدراسة .
5. بينت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة بين إستراتيجية التميز بالخدمة التكميلية وبين ميزة الخدمة التكميلية المتحققة لدى عينة الدراسة .
6. أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التميز بالمحيط المادي وبين تحقق ميزة المحيط المادي والموقع حيث أشارت النتائج إلى اهتمام الطلبة بالمحيط المادي للجامعة .
7. لقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التركيز وبين ميزة التركيز لخدمة شريحة سوقية محددة .
8. لم تثبت الدراسة وجود أية علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير الجنس على تقييم المزايا للطلبة عينة الدراسة .
9. أثبتت النتائج وجود علاقة بين العمر وتقييم المزايا المتحققة والخاصة بميزة التكلفة الأقل أي كلما انخفض العمر ازداد الاهتمام بميزة التكلفة الأقل للطلبة عينة الدراسة ، وكذلك وجود علاقة بين العمر وميزة الخدمة الجوهرية كلما انخفض العمر ازدادت أهمية الخدمة الجوهرية للطلبة عينة الدراسة ، وكذلك وجود علاقة بين العمر وميزة المحيط المادي وبين العمر وميزة المحيط المادي ، بينما أثبتت الدراسة عدم وجود علاقة بين العمر وتقييم ميزة الخدمة التكميلية .

10. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين البرنامج الأكاديمي وتقييم المزايا المتحققة بميزة التكلفة وميزة الخدمة الجوهرية حيث كانت لطلبة البكالوريوس أعلى من طلبة الماجستير ، وكذلك وجود علاقة بين البرنامج الأكاديمي وبين ميزة خدمة التركيز على شريحة محددة حيث إن النتائج أشارت إلى أهمية هذه الميزة لطلبة الماجستير أعلى منها لطلبة البكالوريوس ، بينما لا يوجد علاقة بين البرنامج الأكاديمي وبين ميزة الخدمة التكميلية وميزة المحيط المادي .

11. أشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين الجنسية وبين ميزة الخدمة الجوهرية وميزة التكميلية ولكن كانت بفروق بسيطة غير ملموسة ، بينما لم تثبت الدراسة وجود أية علاقة بين البرنامج الأكاديمي وبين ميزة التكلفة وميزة المحيط المادي وميزة التركيز .

12. أشارت الدراسة إلى تبني جامعة عمان الأهلية إستراتيجية التميز بالخدمة التكميلية وجامعة العلوم التطبيقية إستراتيجية التميز بالخدمة الجوهرية ، وجامعة الزيتونة إستراتيجية التكلفة ، وجامعة البتراء إستراتيجية التكلفة وإستراتيجية التركيز على شريحة سوقية محددة ، وجامعة الإسراء إستراتيجية التكلفة ، وجامعة الشرق الأوسط إستراتيجية التركيز وإستراتيجية التميز بالمحيط المادي ، وجامعة عمان للدراسات العليا إستراتيجية التركيز على شريحة سوقية محددة .

## ثانياً : التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية :

1. من الأهمية بمكان التركيز على جوهر الخدمة التعليمية ومن ثم الخدمات الأخرى من

خلال طرق وأساليب تدريسية متطورة ، واستخدام التكنولوجيا الحديثة ، والابتعاد عن

طرق التلقين في التدريس

2. زيادة الاهتمام بوجود نظام معلومات تسويقي يزود العاملين بالمعلومات عن السوق .

3. الاهتمام الأكبر بإقامة مؤتمرات علمية وتشجيع الكادر الأكاديمي للمشاركة في المؤتمرات

الخارجية .

4. ضرورة إدراك الإداريين في الجامعات الخاصة الأردنية للمعرفة السوقية والمتمثلة في

الطلبة والمنافسين على حد سواء لأهميتها في تحديد الخيار الإستراتيجي .

5. ضرورة تحديد الخيار الإستراتيجي من قبل الإداريين في الجامعات بما يتلاءم مع طبيعة

حاجات ورغبات الطلبة لديهم وكذلك بقية الطلبة في السوق .

6. يوصي الباحث بأخذ آراء الطلبة بشكل دوري للتأكد من تحقق المزايا التنافسية من خلال

الخيار الإستراتيجي المتبع في الجامعة .

7. يوصي الباحث بضرورة تخصيص ميزانية إضافية للإنفاق على البحوث العلمية لخدمة

المجتمع .



• قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية:

1. أبو نبعة ، عبد العزيز ، (2004). دراسات في تحديث الإدارة الجامعية . ط1 ، عمان : الوراق

للنشر والتوزيع

2. البرواري ، نزار و البرزنجي ، أحمد ، (2008). إستراتيجيات التسويق المفاهيم

والأسس والوظائف . ط2 ، عمان : دار وائل للنشر .

3. البكري ، ثامر ، (2008) . إستراتيجيات التسويق . عمان : دار اليازوري العلمية للنشر

والتوزيع .

4. العلي ، عبد الستار واخرون ، (2009) . المدخل إلى إدارة المعرفة . عمان : دار المسيرة

للنشر والتوزيع

5. الخشالي ، شاكرا جار الله ، (2003) . "علاقة قيم العمل الإدارية بالخيار الإستراتيجي

للمديرين" - دراسة تطبيقية في شركات التأمين ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - العلوم

الإنسانية - ، المجلد السادس ، العدد الثاني

6. الملكاوي، ابراهيم الخلوف ، (2007) . إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم . عمان : دار

الوراق للنشر

7. النجار، فريد، (2002). إدارة الجامعات بالجودة الشاملة. (ط2)، القاهرة: ايتراك للنشر

والتوزيع

8. السيد/ إسماعيل محمد ، (1998). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية

الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث.

9. السلمي ، علي ، (2001). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية . القاهرة : دار

غريب للنشر والطباعة ص104 .

10. الصميدعي ، محمود جاسم، (2007). إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي . عمان

دار الحامد للنشر والتوزيع.

11. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية "العلوم الإنسانية" 2003 المجلد السادس ، العدد الثاني

12. المنظمة العربية للتربية والثقافة و العلوم والإدارة برامج

التربية (2000) إستراتيجية تعليم الكبار في الوطن العربي، تونس.

13. الشبول ، منذر قاسم ،(2005). واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم

بالأردن وبناء النموذج لتطويرها .(أطروحة دكتوراه) ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن

14. الشمايلة ، حمزة نبيه، (2006) . التوجه التسويقي لدى مؤسسات التعليم العالي في

الأردن دراسة ميدانية(رسالة ماجستير ) ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن

15. الشورة، محمد سليم، (2004)، تقييم الزبائن للمحيط المادي والعاملين في مطاعم الوجبات

السريعة KFC ، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني

16. جواد ، عدنان كاظم ،(2003) . "أثر المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء" (دراسة استطلاعية في قطاع السلع المعمرة في السوق الأردني) ، *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية* ، المجلد السادس ، العدد الثاني
17. حوات ، محمد ،(2002) . *العرب والعولمة* . ط 1 ، القاهرة : مكتبة مدبولي
18. خليل ، نبيل مرسي ، (1994) . *التخطيط الإستراتيجي* . الإسكندرية: رواد المعرفة الجامعية
19. خليل ، نبيل مرسي ، (1998) . *الميزة التنافسية في مجال الأعمال* . الإسكندرية: مركز الإسكندرية ص 37 .
20. رحمة، أنطون،(1988) . "الخطط التربوية في الدول العربية ومدى توافق مع إستراتيجية تطوير التربية" . *المجلة العربية للتربية* ، مجلد (8) ، العدد (1) تونس ص 104-112
21. حسين ، على أبو بكر ، (2001) . *القيادة الإستراتيجية ودورها في صياغة التوجه الاستراتيجي الجامعي* . (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة عدن ، اليمن
22. صادق ، درمان سليمان ،(2008) . *العلاقة بين إدارة المعرفة والتوجهات السوقية للمنظمات* ، جامعة دهوك ، العراق
23. طمليّة ، إلهام فخري ، (2005) ، *تطوير إستراتيجيات تسويقية تنافسية تحقق البقاء والربحية والنمو للمشاريع الصغيرة في الأردن* . (أطروحة دكتوراه) ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان الأردن

24. عبيدات ، محمد إبراهيم ، (2002). إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي . ط3 ، عمان :

دار وائل للنشر

25. عبيدات ، محمد إبراهيم ، (2004). سلوك المستهلك مدخل إستراتيجي ، عمان : دار وائل

للنشر

26. كراج ، س ، جيمس وجرانت ، م ، روبرت ، (2003) الإدارة الإستراتيجية ، (ترجمة تيب

توب لخدمات التعريف والترجمة) / شعبة العلوم الاقتصادية والإدارية ، ط1 ، القاهرة

:دار الفاروق.

27. ماهر ، أحمد ، (1999) . دليل المديرية خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية،

الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر.

28. مطر، عبد اللطيف محمود، (2007). إدارة المعرفة والمعلومات ، عمان : دار الكنوز

المعرفة العلمية للنشر والتوزيع

29. نجم ، نجم عبود، (2008). إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات ،

الوراق : للنشر والتوزيع ، ط2 ، عمان

ثانياً : المراجع الاجنبية

30. Ackerman, M. (2000). *The intellectual challenge* :the gap between social & technical feasibility "human caputen interaction" Vol:15,2000 p.186
31. Baron, David, P.(1995) *integrated strategic market & non market component, California management review* vol. 37 No.2 .
32. Blythe, Jim.(2003) *Marketing strategy* McGraw Hill
33. Bowman , c. (1990) . *The essence of strategic management*. Hemel Hempstead : prentice Hall.
34. Boyd, Harper, w. & walker, Orville c.(1990). *marketing management* 2<sup>nd</sup> ed, IRWIN, Boston, p43.
35. Byrd, Jimmy Kent, (2001). Effective superintendent leaderships & management techniques for improvement student performance in selected school districts in Texas (PhD.texas A&M university 2001) DAI-A 62/07, p.2294
36. Craven , David .(2000). *Strategic Marketing* 6<sup>th</sup> ed. McGraw Hill
37. Cravens , D .W., & Pierey , N, F., (2006). *Strategic Marketing*. 8<sup>th</sup> ed . MaGraw Hill 2006
38. Cravens , D.W., Crittenden, V.L, & Lamb, C.W .(2002). *Strategic Marketing Management Cases* , 7<sup>th</sup> ed. McGraw Hill
39. Cohn, Gary David.(2000). An analysis of school district strategic planning relationships with school action planning .(PhD.university of Washington,1999,DAI-A 60/07 , p.2298

40. **Cruz-capeles, Nicasio. (1992).** the development & evaluation of a course on strategic for quality management (EDD.university of Minnesota,1991),DAI-A52/09,p.3254
41. **Craig shoemaker . PhD & Ray Muston EdD** marketing higher education institution as "marketing oriented" organizations the president as the guiding force a periodic electronic newsletter to help you market your school,community college.
42. **Day G. & Wensley , R. (1988) ,** "Assessing Advantage : A Framework for Diagnosing competitive superiority , "Journal of marketing . 521 (April),pp 1-20.
43. **Dess, G. & Davis , G.G . (1984) .** porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance , Academy of management January, 27 (3), pp 467.
44. **Dessler, G, Lumpkin, G. & covin, T (1997) .** Enter preneurial strategic making and firm performance: tests of contingency and configurational models, strategic management journal, val 18:9. pp. 677-695.
45. **Dess,G.G., Lumpkin,G.T., & Eisner, A.B. (2008).** *Strategic Management creating competitive advantages* 4<sup>th</sup> ed. McGraw Hill
46. **Kotler , Philip.(2000).** *Marketing Management* , prentice Hall , p.257
47. **Kotler, Philip & Kotlet Kevin.(2006).** *Marketing Management* 12<sup>th</sup> ed prentice Hall

48. **Kotler, Philip & others.(1999).** *Principles of Marketing* , 2<sup>nd</sup> E.ed, prentice Hall
49. **Kotler , Philip and others.(2003).** *Marketing Management as Asian prespective* 3<sup>rd</sup> ed , prentice Hall
50. **Grant,J.H (1991).**the logic of strategic planning.boston little,brow&company.
51. Hamel, Gray&prahalad,C.K.(1993).Strategy as stretch and leverage, *Harvard Business Review*(March-April) pp.75-84
52. Hamel, Gray&prahalad,C.K.(1991).Corporate imagination and expeditio marketing. *Harvard Business Review*. (July-August) pp.81-92
53. Karani,A(1984)Generic competitive strategies-an analytical approach. *Strategic management journal*,5 ,pp.367-380
54. **Lovelock, Christopher & Wirtz, Jochen.(2007).** *Services Marketing people,technology,strategy* , 6<sup>th</sup> ed Prentice Hall
55. Li, Tiger and calanton, Roger J., (1998), the impact of market knowledge competence on new product advantage : conceptualization and empirical examination , *Journal of Marketing*, Vol,62, October.
56. **Markridakis, Spyros (1990).** *Forecasting planning & strategy for the 21<sup>st</sup> century*. London, colier Mac – Milan publishers, p.143.

57. Matsuno, Ken & John T. Mentzer, (2000) , The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship, **Journal of Marketing**, 64, October, p.1-16
58. Miller , D. (1992) . The generic strategy trap . *The journal of business strategy* , pp. 37-40.
59. Miller , D. & Dess , G.G. (1993) .Assessing porter's (1980) model in terms of its generalizability . *Journal of management studies* , 30 (4), pp. 553-585.
60. **Miller , D. & Friesen , P.H. (1986)**. porter's (1980) generic strategies and performance . *organizational studies* , 7. pp. 37-55.
61. Murry,A.I.(1988).contingency view of Porter's generic strategies. *Academy of management review*,31(3),pp.390-400
62. Nobel, Charles H. and Michael P. Mokwa, (1999), Implementing Marketing Strategies, *Journal of Marketing* ,63, October,P. 57-71
63. **NcNally,Patty Beatrice (2000)**.the NcNally-Killion learning organization model :A case study in managing change (EdD.Louis university,1999) DAI-A60/10,p.3588
64. nobel, Charles H. Sinha, rajiv K. & Kumar,Ajith, (2002). Market orientation and alternative strategic orientations:a longitudinal Assessment of performance implications, *Juornal of Marketing* , Vol.66,(October).
65. **Porter ,M .(1980)** *Competitive Strategy* :techniques for analyzing industries and competitors. New york , free press .



66. **Porter , M. (1990).** *Competitive advantage of nations* New york , The free press .
67. Preston R. Mc A Fee & John Mc Millon (1996). Competition and Game theory , *Journal of Marketing research* , August. Pp 263-267.
68. **Procter T.(1996).** marketing management, integrating theory and practice, int'l Thomason Business press London New York .
69. **Quinn, James Brain .(1988).** *the strategy process*, concepts, context, and cases NJ: prentice – Hall, Inc.
70. **Rue , w , Leslie & Holland , G. Phyllis (1989).** Strategic management concepts & Experiences. Mc Graw -Hill series in management, pp. 31.
71. Siegbahn, Caroline, mam, Jenny (2004). identity and image of a university. Case study of management and students at Lule university of technology from :<http://publluth.se/14045508/2004/071/ltu-shu-ex-04071-se.pdf>
72. **Thomas J.G. (1988).** *strategic Management: concepts, practices and cases* . New York: Harper & Row.
73. **Thompson, John .(1994).** *strategic management concepts practice and cases*, Harper & Row publish in .
74. **Tom Backman,(2001).** *creating business value from knowledge management 2001*,management concept Vienna, Virginia p.54
75. Varadarajan , P. & Fahy , J . (1993) , " sustainable competitive advantage: A conceptual Model and Research propositions ". **Journal of marketing** , 57 (October) , pp 83-99.

76. **Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David. (2002).** *Strategic Management & business policy* ,8<sup>th</sup> ed , prentice Hall .

المراجع الإلكترونية:

77. [www.mohe.gov.jo/Statistics/tabid/69/Default.aspx](http://www.mohe.gov.jo/Statistics/tabid/69/Default.aspx)

80. [www.ammanu.edu.jo](http://www.ammanu.edu.jo)

81. [www.ju.edu.jo](http://www.ju.edu.jo)

## الملاحق

### ملحق رقم (1)

#### أسماء محكمين الاستبانة

1. جامعة الزيتونة ( أ.د. حميد الطائي )
2. جامعة الشرق الاوسط ( أ. د صباح اغا )
3. جامعة الشرق الاوسط ( د . يونس مقدادي )
4. جامعة الشرق الاوسط ( د. حمزة خريم )
5. الجامعة الألمانية ( د . مأمون عكروش )
6. جامعة العلوم التطبيقية ( د . أسعد أبو رمان )
7. جامعة العلوم التطبيقية ( د . محيي الدين قطب )

## ملحق رقم (2)

الاستبانة الموجهة الى الاداريين بالجامعات الخاصة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا  
كلية الأعمال – إدارة الأعمال

سعادة الدكتور الفاضل :

تحية واحترام وبعد ...

بين أيدكم استبانة هي جزء من دراسة أقوم بها بعنوان :

”المعرفة السوقية مدخل لتحديد الإستراتيجيات التنافسية لمؤسسات التعليم العالي الخاصة في الأردن“

تأتي هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا .

لذا فإني أمل من سعادتكم التعاون لتحقيق غايات هذا الجهد المتواضع ، وذلك بالتفضل بتعبئة هذه الاستبانة المرفقة ، مشيراً هنا إلى أنه سوف يتم التعامل مع إجاباتكم بالسرية الكاملة ولن تستخدم إلا لأغراض هذه الدراسة فقط ولن يشار لجامعتكم نهائياً في تقرير البحث .

شاكرين لكم حسن تعاونكم ،،،

الباحث

لؤي صبحي دحبور

الرقم	الفقرة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
1	تمتلك الجامعة قاعدة معلومات حول سوق الطلبة					
2	تسعى الجامعة لفهم حاجات الطلبة وتوفير المعلومات عنها لترجمتها الى واقع عملي					
3	تقوم الجامعة بالتعرف على رضا الطلبة بشكل دوري					
4	تسعى الجامعة الى مواكبة التغيير في حاجات وقدرات الطلبة					
5	تقوم الجامعة بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين					
6	تسعى الجامعة لتحقيق فرص تسويقية بالاستفادة من نقاط الضعف لدى المنافسين					
7	تملك الجامعة قاعدة بيانات ومعلومات وفيرة حول المنافسين					
8	تحرص الجامعة على جعل تكاليف الترويج في الحد الأدنى					
9	تسعى الجامعة الى اختصار الخدمات التكميلية لتوفير النفقات					
10	تقوم الجامعة بالرقابة على النفقات باستمرار					
11	تعتقد الجامعة ان السوق الاردني حساس لسعر الخدمة التعليمية في الوقت الراهن					
12	تقدم الجامعة برامج تعليمية متنوعة لتلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل					
13	تقدم الجامعة خدمات تعليم حديثة لمواكبة متطلبات وتحديات العصر					
14	تخصص الجامعة ميزانية لاغراض البحث العلمي والتطوير					
15	تقوم الجامعة باستثمار البحوث العلمية لخدمة المجتمع					
16	توفر الجامعة خدمات تسجيل متميزة لطلبتها					
17	توفر الجامعة خدمات ميسرة لدفع الاقساط الجامعية					
18	توفر الجامعة خدمات صحية مميزة					
19	توفر الجامعة مكتبة مميزة من حيث الكتب والمراجع والدوريات					
20	تقدم الجامعة خدمات تعليمية باستخدام التكنولوجيا					
21	توفر الجامعة ساحات وملاعب وحدائق للطلبة					
22	توفر الجامعة أثاث ومكاتب وتسهيلات ذات الوان جذابة					
23	توفر الجامعة مباني وقاعات جذابة					

					توفر الجامعة قاعات صفية مبردة ومدفأة	24
					تتمتع مرافق الجامعة بنظافة مميزة	25
					تعمل الجامعة على قطاع سوقي محدد يزيد من كفاءة وفاعلية الأنشطة التسويقية	26
					تركز الجامعة على خدمة قطاع سوقي واحد بدلاً من تشتت الجهود على أكثر من قطاع	27
					تسعى الجامعة من خلال العمل على خدمة قطاع محدد لتقليل من التكاليف	28

**أولاً :الجنس**

ذكر ( )

انثى ( )

**ثانياً : العمر**

من 30 - 39 ( )

من 40 - 49 ( )

من 50 - 59 ( )

من 60 فأكثر ( )

**ثالثاً : سنوات الخبرة**

اقل من 5 سنوات ( )

من 5 - 9 سنوات ( )

من 10 سنوات فأكثر ( )

## ملحق رقم (2)

الإستبانة الموجهة الى الطلبة الدارسين بالجامعات الخاصة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا  
كلية الأعمال – إدارة الأعمال

الأخ الكريم ، الأخت الكريمة :

تحية طيبة وبعد ...

بين أيديكم استبانة هي جزء من دراسة أقوم بها بعنوان :

”المعرفة السوقية مدخل لتحديد الإستراتيجيات التنافسية لمؤسسات التعليم العالي الخاصة في الأردن“

تأتي هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا .

لذا فإني أمل منكم التعاون لتحقيق غايات هذا الجهد المتواضع ، وذلك بالتفضل بتعبئة هذا الاستبيان المرفق ، مشيراً هنا إلى أنه سوف يتم التعامل مع إجاباتكم بالسرية الكاملة ولن تستخدم إلا لأغراض هذه الدراسة فقط .

شاكرين لكم حسن تعاونكم ،،،

الباحث

لؤي صبحي دحبور

الرقم	الفقرة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
1	أنشطة الترويج حول خدمات الجامعة محدودة وغير متنوعة					
2	الخدمات الاضافية (غير التعليمية) محدودة في الجامعة					
3	السعر هو المحدد الأول في إختيار الجامعة					
4	تقدم الجامعة برامج تعليمية متنوعة					
5	تقدم الجامعة خدمات تعليم حديثة					
6	تشجع الجامعة على البحث العلمي					
7	توفر الجامعة كادر تدريسي متميز					
8	يعامل جميع الطلبة بطريقة عادلة					
9	توفر الجامعة خدمات تسجيل متميزة					
10	توفر الجامعة خدمات ميسرة لدفع الاقساط الجامعية					
11	توفر الجامعة خدمات صحية متميزة					
12	توفر الجامعة مكتبة مميزة من حيث الكتب والمراجع					
13	تقدم الجامعة خدمات تعليمية باستخدام التكنولوجيا					
14	توفر الجامعة ساحات وملاعب وحدائق للطلبة					
15	توفر الجامعة أثاث ومكاتب وتسهيلات ذات الوان جذابة					
16	توفر الجامعة مباني وقاعات جذابة					
17	توفر الجامعة قاعات صفية مبردة ومدفأة					
18	تتمتع مرافق الجامعة بنظافة مميزة					
19	تتميز الجامعة بأنها تخدم الطلبة ببرامج تعليمية محددة					
20	توفر الجامعة بالتكاليف عند خدمة سوق محددة					



أولاً :الجنس

ذكور ( )

انثى ( )

ثانياً : العمر

من 18-22 ( )

من 22 - 30 ( )

من 30 - 40 ( )

من 40 فأكثر ( )

ثالثاً: البرنامج الاكاديمي

بكالوريوس ( )

ماجستير ( )

رابعاً : الجنسية

أردني ( )

غير أردني ( )

سبب التحاقك بالجامعة يرجع الى ( يرجى ترتيب الإجابات من 1- 5 حسب أهميتها للطلاب ) :

موقع الجامعة المناسب
تقديم خدمات جديدة
تقديم أسعار مناسبة
تقديم خدمة التعليم الجامعي بشكل مميز
تقديم خدمات لشريحة محددة من الطلبة
أسباب أخرى اذكرها لطفاً .....

الرجاء ذكر أي ملاحظة إضافية إن وجدت

.....  
.....

