



المعرفة السوقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان

د. يونس عبد العزيز مقدادي

د. خالد أحمد الصرايرة

د. محمد سليم الشورة

السيد لؤي صبحي دحبور

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور المعرفة السوقية في تحديد الإستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية على عينة من (٧) جامعات أردنية خاصة بالعاصمة عمان، وبيان مدى تحقق المزايا التنافسية الناتجة عن تلك الخيارات للإداريين والطلبة بتلك الجامعات حيث تم أخذ عينتين من الأفراد الأولى كانت خاصة بالإداريين تتألف من (١٥٠) إداري تم استهدافهم بطريقة العينة الطبقية حيث تم الحصول على البيانات من خلال استبانته 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 (٤٥٠) طالباً يدرسون بتلك الجامعات وتم استهدافهم بطريقة العينة القصدية وتم الحصول على البيانات من خلال استبانته 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.

الكلمات المفتاحية: التسويق المعرفي، التعليم العالي، الجامعات الخاصة.

Abstract

This study aimed to clarify the role of market knowledge for determining competitive strategies for academic programs, within a sample of (7) private Jordanian universities in Amman capital. The alternatives competitive advantages were chosen by administrative and students from different universities. Two samples were taken the first one of the management consists of (150) administrators, and 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 administrators and 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.

Key words: *Marketing Knowledge, Higher Education, Private Universities.*

تمهيد:

يتسم العالم اليوم بمجموعة كبيرة من التغيرات السياسية والبيئية 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، الأمر الذي تسبب في زيادة البطالة وضعف المساهمة في التنمية في شتى المجالات (النجار، ٢٠٠٢، ص ١٤٥). وقد توجهت المنظمات الخدمية عامة والتعليمية خاصة منها 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.

وتميز الأردن عن غيره مبكراً بالسماح للقطاع الخاص بتأسيس كليات مجتمع أهلية تملكها وتديرها شركات خاصة تهدف إلى تحقيق الربح، إذ حيث تأسست أول كلية مجتمع خاصة عام (١٩٦٧)، وتوالت بعد ذلك وتيرة إنشاء الكليات الجامعية المتوسطة، ثم بدأت عام (١٩٩٠) محطة مهمة من محطات تطور التعليم الجامعي في الأردن، إذ منح فيه أول ترخيص لإنشاء جامعة أهلية هي (جامعة عمان الأهلية) التي باشرت عملها في العام الجامعي (٩١/٩٠) وتوالى بعد ذلك تأسيس الجامعات الخاصة والأهلية ليصل عددها خلال العام ٢٠١٠ إلى (١٨) وفقاً لإحصائيات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. يدرس فيها (٦٠) ألف طالب وطالبة في مرحلة البكالوريوس، يشكلون ما نسبته (٢٧%) من مجموع طلبة البكالوريوس في المملكة.

ومن الملاحظ أن الأردن يشهد تنامياً كبيراً في الاستثمار في مؤسسات التعليم العالي الخاصة فهناك عدد من الشركات المساهمة العامة يتم تداول أسهمها في سوق عمان المالي تعمل في قطاع التعليم.

أن اهتمام الباحثين في هذه الدراسة كان ناتجاً عن الطلب الكبير على التعليم العالي ببرامجه المختلفة وذلك للحاجة الملحوظة في سوق العمل مما دعت الحاجة إلى فتح برامج أكاديمية متنوعة لدى الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، وبناءً عليه بدأت الجامعات الأردنية ومنها الخاصة بالتركيز على المزايا التنافسية لبرامجها الأكاديمية ضمن إستراتيجيات تسويقية في استقطاب الطلبة تجاه ما تقدمه تلك الجامعات من خدمات تعليمية.

مشكلة الدراسة:

تأتي هذه الدراسة لتبحث في إستراتيجيات التسويق التنافسية للبرامج الأكاديمية اعتماداً على المعرفة السوقية حول المستهلكين والمنافسين لمعرفة مساهمتها في الخدمات التعليمية، ولتحويل المشكلة إلى ترجمة واقعية تعكس ما ورد ذكره فقد طُرحت التساؤلات الآتية:

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

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

التساؤل الثالث: ما أثر المعرفة السوقية في تحديد الإستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية التي تطبقها إدارة الجامعات الأردنية الخاصة؟

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

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

التساؤل السادس: هل يختلف تقييم الطلبة في الجامعات الأردنية الخاصة للمزايا التنافسية المتحققة للبرامج الأكاديمية التي استهدفتها تلك الجامعات باختلاف متغيرات (العمر، الجنس، 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 الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة السوقية التي تمتلكها إدارة الجامعات الأردنية الخاصة ممثلة (الرؤساء، والعمداء، ورؤساء الأقسام العلمية) في تحديد الإستراتيجيات التنافسية (قيادة التكلفة، والتميز، والتركيز) للبرامج الأكاديمية.

الفرضية الثانية: لا يوجد هناك اختلاف في المعرفة السوقية التي تمتلكها إدارة الجامعات الأردنية الخاصة متمثلة بكادرها الإداري الأكاديمي (الرؤساء، والعمداء، ورؤساء الأقسام العلمية) 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 الأردنية الخاصة.

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التميز وتحقيق ميزة جودة الخدمات التعليمية الجوهرية في الجامعات الأردنية 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 علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التميز وتحقيق ميزة موقع الجامعة والمحيط المادي في الجامعات الأردنية الخاصة.

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

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

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

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تحديد طبيعة وحجم المعرفة السوقية التي يمتلكها العاملون في الإدارة الجامعية (الرؤساء، والعمداء، ورؤساء الأقسام العلمية) في الجامعات الأردنية الخاصة .
٢. تعرف مدى اختلاف تلك المعرفة التي يمتلكها العاملون في الإدارة الجامعية باختلاف المتغيرات الديموغرافية للعاملين فيها من حيث (العمر، الخبرة، الجنس)؟
٣. تعرف أثر المعرفة السوقية للإدارة الجامعية في تحديد الإستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة.
٤. تعرف المزايا التنافسية التي تسعى الجامعات الأردنية الخاصة للوصول إليها من خلال الإستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية المعتمدة.

٥. 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، نوع البرنامج الأكاديمي).

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

أهمية الدراسة ومبرراتها:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية العملية التعليمية إذ يشكل التعليم ركيزة أساسية في حياة المجتمعات.

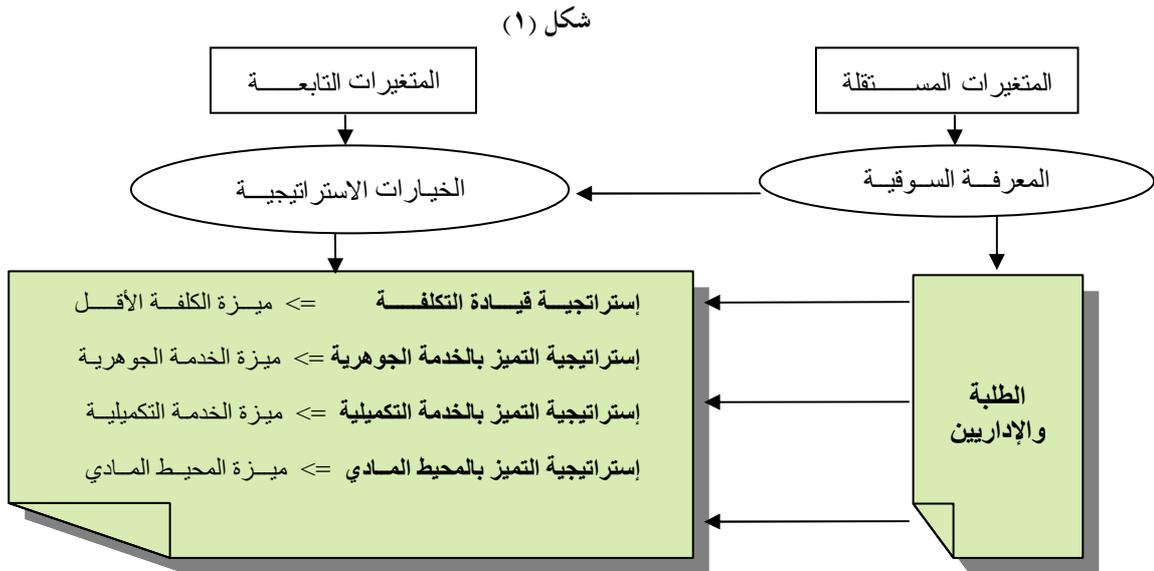
وأهمية قطاع التعليم ودوره في المجتمع حيث يرفده بالكوادر والقيادات اللازمة للتنمية، إذ يمثل حجماً كبيراً من الاقتصاد الأردني.

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

٢. تتصف نوعية الخدمة التعليمية المقدمة في هذه الجامعات بتدني التحصيل المعرفي وضعف القدرات الابتكارية والتحليلية (حوات، ٢٠٠٢، ص ١٤٥).

٣. زيادة المنافسة في هذا القطاع مما يكسب هذه الدراسة أهمية للتعرف إلى الخيارات الإستراتيجية المتاحة والمستخدمة في الجامعات الأردنية الخاصة وصولاً إلى الميزات التنافسية المنشودة لبرامجها الأكاديمية.

أ نموذج الدراسة:



المصدر / تم بناء هذا النموذج من قبل الباحثين استناداً إلى عدد من الدراسات السابقة تمت الإشارة إليها في المشروع منها: دراسة (الشبول، ٢٠٠٥) و(الحشالي، ٢٠٠٣) و(Matsuno & Mentzer, 2000) و(Noble & Others, 2002) و(Li & Calantone 1998) و(Siegbahn & Oman, 2004).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

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 الجامعات الأردنية الخاصة.

مفهوم المعرفة:

دار جدل كبير حول مفهوم المعرفة فقد أشار لها البعض على أنها الخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها، أو هي المعلومات والبيانات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم وتطبيقها في واقع المنظمة لحل المشاكل التي تواجهها (نجم، ٢٠٠٨ ص ٢٥).

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، ٢٠٠٧، ص ٢٣)، والمعرفة تتضمن عوامل بشرية وغير بشرية وغير حية مثل الحقائق والمعتقدات والرؤى ووجهات النظر والمفاهيم والأحكام والتوقعات والمناهج والمهارات والبراعة (Ackerman, 2000, p.186)، وصنفت المعرفة لفرعين أساسيين هما (مطر، ٢٠٠٧، ص ٢٧):

المعرفة الضمنية: وتعلق 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.

المعرفة الظاهرية: وتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة وفيها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات 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 "أنا 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. وصنفت المعرفة بشكل أوسع بأنها:

١. المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) وهي معرفة جاهزة وقابلة للوصول.
٢. المعرفة الضمنية (Implicit Knowledge) وهي قابلة للوصول من خلال الاستعلام والمناقشة ولكنها معرفة غير رسمية يجب أن توضح بعدئذ بالنقل والتبليغ.
٣. المعرفة الكامنة (Tacit Knowledge) قابلة للتوصل بشكل غير مباشر فقط ويتم ذلك بصعوبة من خلال أساليب الاستنباط للمعرفة وملاحظة السلوك.
٤. المعرفة المجهولة (Unknown Knowledge) وهي المبتكرة أو المكتشفة من خلال النشاط المناقشة، البحث والتجريب.
٥. المعرفة السببية والمعرفة الموجهة هي أنماط للمعرفة حيث إن المعرفة السببية تتم بناءً على ربط المفاهيم معاً باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء، أما المعرفة الموجهة فهي تبني على أساس عدد سنوات الخبرة في مجال عمل ما فتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة التعلم (العلي، ٢٠٠٩، ص ٣٧-٣٨).

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, 2000, p.412). ولإدراك نوع المعرفة السوقية المطلوبة يفترض التركيز على ثلاثة عوامل هي:

١. 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، ٢٠٠٣، ص ١٦٣).

٢. 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).

٣. 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 التغيير 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، ٢٠٠٣، ص ١٦٤).

مفهوم الإستراتيجية (Strategie concept):

عرف جرانت (Grant, 1999) الإستراتيجية بأنها تحديد أهداف المنظمة طويلة الأمد واتخاذ مجموعة من الأفعال و توزيع المصادر الضرورية لتحقيق هذه الأهداف.

وعرف البعض الآخر الإستراتيجية على أنها "خطة الشركة في وضع توازن بين نقاط القوى والضعف لديها مع الفرص والتهديدات الخارجية من أجل المحافظة على الميزة التنافسية، ويمكن أن يتحدد معنى مفهوم الإستراتيجية بأنه اختيار أفضل الوسائل والبدايل لتحقيق أهداف أو غايات تعبر عن حاجة أو حاجات أساسية مشتقة من بيئة معينة يطلق عليها "السيناريو Senareo" الذي يتضمن عناصر الموقف وملابساته، وتناقضاته وتفاعلاته وعلاقاته، وفق تسلسل زمني (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٠٠). ويمكن القول بشكل عام، إن الاستراتيجيات الناجحة والفعالة تشتمل على أربع خصائص أساسية هي (كراج وجرانت، ٢٠٠٣):

١. الأهداف البسيطة طويلة الأجل.

٢. تحليل البيئة التنافسية / فهم بيئة العمل المحيطة.

٣. التقييم الموضوعي للموارد وإدراك المؤسسة لمواردها وإمكاناتها الأساسية.

٤. التنفيذ المؤثر للإستراتيجيات، لا يمكن أن تحقق أكثر الإستراتيجيات دقة النجاح المطلوب ما لم يتم تنفيذها بصورة صحيحة و مؤثرة. ويتطلب التنفيذ المؤثر للإستراتيجية توافر السيطرة والقيادة وتعني الهيكل التنظيمي والنظم الإدارية التي تتضمن الالتزام والتنسيق من جانب العاملين كافة إضافة إلى تعبئة الموارد اللازمة لتحقيق هذه الإستراتيجية.

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، ٢٠٠٧، ص ١١٩)، فإستراتيجية

التسويق تجعل المنظمة أكثر قدرة على مراقبة البيئة وما يحصل بها من تغيرات متسارعه تتعلق بالمنافسين والمستهلكين للوصول إلى قيمة أكبر للعملاء (البكري، ٢٠٠٨، ص ٥٢).

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

إستراتيجيات التسويق التنافسية:

أن تبني 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 أخرى (الغالي، ٢٠٠٧، ص ٤١٧).

إذ أن مفهوم إستراتيجيات التسويق التنافسية لا تزال من مجالات البحث المهمة في الإدارة بشكل عام، والتسويق بشكل خاص، إذ أن إستراتيجيات التسويق التنافسية الناجحة في الغالب هي التي تربط المنتجات بالأسواق المستهدفة لتحقيق تميز تنافسي نسبي يوصف بالديمومة والبقاء ومن هذه الإستراتيجيات:

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 تباعها 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).

ب. **إستراتيجية التميز:** هي الإستراتيجية التي تعني تطوير منتج أو خدمة لها صفات فريدة من نوعها وتمتع 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)، وعليه فإن الشركات التي تنجح في إستراتيجية التميز تحتوي في العادة على نقاط القوة الداخلية التالية كما أشار إليها (Wheelen, Hunger & David, 2002, p.154):

١. البحث العلمي المتقدم.
 ٢. فريق على درجة كبيرة من المهارة والإبداع لتطوير المنتج.
 ٣. فريق مبيعات قوي يتمتع بالقدرة على نشر وتوصيل المعلومات المتعلقة بنقاط القوة في منتجات الشركة.
 ٤. سمعة الشركة التي تتصف بالجودة والإبداع.
 ٥. أن الحفاظ على عنصر التميز يتطلب وجود عوائق تمنع تقليد المنافسين لهذه العناصر والتي بدورها تقود العملاء إلى دفع سعر إضافي لهذا التميز.
- وطبقاً لهذه الدراسة فإن إستراتيجية التميز يمكن أن تقود إلى ميزة تنافسية يتلمسها الطالب في الجامعة من حيث:

١. التميز في الخدمة الجوهرية (Core product) والتي تعني العنصر الرئيس أو الجوهرى للمنتج الخدمي والهدف الذي جاءت من أجله المنظمة للمساهمة في حل المشاكل التي تواجه العملاء. (Lovelock & Wirtz, 2007, p.70)
٢. التميز في الخدمة التكميلية (Supplementary services) والتي تعني تعظيم المنفعة من المنتج الجوهرى وزيادة قيمته من خلال عناصر تكميلية تدور في فلك المنتج الجوهرى وتتكامل معه. (Lovelock & Wirtz, 2007, p. 70)
٣. 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، والحدايق، ومواقف السيارات، والمداخل، وأي شئ مادي ملموس يرتبط بالمنظمة من الخارج (الشورة، ٢٠٠٤، ص ١٩٧) ويساهم المحيط المادي في تقليل درجة الشعور بالخاطرة عند الرغبة في شراء الخدمة لأول مرة.
- ج. 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).

أخيراً، فإن المنظمات الأخرى التي تتبع إستراتيجيات التركيز قد تصنع لنفسها أجزاءً فرعية من السوق وتخدمها بشكل أفضل، حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على تركيز إمكانيات المنظمة في مجال محدد تخصص فيه، فتخصص أو تركز على نوع واحد من المنتجات أو تخصص في خدمة نوع معين من العملاء، أو تخصص 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):

١. الاستفادة من مزايا التخصص.
 ٢. القدرة على التجديد و الابتكار.
 ٣. اكتساب المزايا التنافسية العالية من جانب إشباع حاجات المستهلكين.
- ولكن من مخاطر اتباع هذه الإستراتيجية: (Dess ,Lumpkin & Eisner, 2008, p.168)
١. التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الأساسية التي تعتمد عليها.
 ٢. تتعرض المنظمة للخطر إذا ما تقلص الطلب على المنتجات التي تقدمها بسبب:
 - التغير في الظروف المحيطة.
 - ظهور منافسين جدد.
 - تقديم منتج بديل لمنهج المنظمة.
 - عدم الاستفادة القصوى من الطاقات المتاحة لدى المنظمة في حال انخفاض الطلب.
 - عدم إشباع حاجات ورغبات العملاء.
 - عدم توزيع المخاطرة على مجالات ومنتجات متعددة.
 - عدم القدرة على التعامل مع مجالات الأعمال الأخرى غير المجال الذي تركز عليه.

وقد قام كل من (Wheelen, Murray, 2002, p.150) 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.

المنافسة والميزة التنافسية:

يعرف (Preston & McMillan, 1996, pp.263-267) 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. وعرف (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.

وعرفها (السلمي، ٢٠٠١، ص ١٠٤) 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، إذ يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

ثانياً: الدراسات السابقة:

أجرى الشمالية (٢٠٠٦) دراسة 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.

أما دراسة الشبول (٢٠٠٥) المعنونة واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم بالأردن وبناء النموذج لتطويرها. هدفت هذه الدراسة التعرف إلى 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 (٣٠.٤%) من الإدارة العليا يرون أن مفهوم الإدارة الإستراتيجية يعني "رسم الاتجاه المستقبلي للوزارة وبيان غاياتها على المدى البعيد". فيما رأى (٥.١%) من الإدارة العليا أن مفهوم الإدارة الإستراتيجية يعني "العمليات التي تحول الإدارة العليا بما العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في الوزارة إلى قرارات إستراتيجية تعمل على توجيهها في المستقبل".

• وجود تفاوت في درجات ممارسة الإدارة العليا للإدارة الإستراتيجية فـي الوزارة، إذ تراوحت فقرات كل بعد بين درجات ممارسة؛ عالية، ومتوسطة، ومتدنية، أما درجات أبعاد الإدارة الإستراتيجية فكانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لبعـد صياغة الأهداف الإستراتيجية (٣.٤٨) التخطيط (٣.٤٨)، التنفيذ (٣.٥٠)، الرقابة (٣.٣٢)، والتقييم (٣.١٨).

وجاءت دراسة باشيوة (٢٠٠٧) 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.

وهدفت دراسة أبو نبعة (٢٠٠٤) 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 التعرف إلى احتياجات العملاء (التخصصات التي يحتاجها الطلبة والمجتمع)، وتطوير الخدمات التعليمية وتصميم برامج ترويج للاتصال بالطلبة والمجتمع، وخلصت الدراسة إلى ضرورة تبني مفهوم التسويق الحديث في الجامعات الأردنية والعربية لتطوير التعليم العالي.

وأما دراسة الصليبي (٢٠٠٢) هدفت هذه الدراسة التي جاءت بعنوان "واقع خدمات جامعة القدس في الضفة الغربية" وهدفت 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 إتباع جامعة القدس للفلسفة التسويقية الحديثة في مجالات تطوير وتخطيط الخدمات وتوزيعها وترويجها، بينما تعتمد الفلسفة التسويقية الحديثة في مجال التسعير.

وأجرى النجار (٢٠٠٢) دراسة 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: تنوع 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 والإمكانات 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.

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

image of university حيث توصلت الدراسة للآتي:

١. 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 لتمييز نفسها عن المنافسين.
٢. لكي تميز الجامعة نفسها فإن كلاً من العوامل الملموسة وغير الملموسة التي تشمل هوية الجامعة يجب أن تحتوي معالم فريدة وتختلف عن المعالم التقليدية للجامعة سعياً لاستعادة الثقة.
٣. إن جميع مكونات هوية العملية الإدارية هي ضرورية لتشكيل صورة قوية للجامعة وإن وسائل الاتصال الواضحة هي من أهم مظاهر هذه العملية.

أما دراسة (Caruana et al, 1998) فبينت هذه الدراسة وعنوانها "هل الجامعات التي لديها توجه سوقي أكبر هي أفضل أداءً" والتي أجريت على مجموعة من الجامعات الأسترالية والنيوزيلندية وهدفت إلى تعرف 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 انتعاج الجامعات توجهاً سويقياً في أستراليا ونيوزلندا، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بدرجة التوجه السوقي وتأثيرها على الأداء في الجامعات الأسترالية والنيوزيلندية أن هناك علاقة إيجابية بين التوجه السوقي والأداء العام.

وجاءت دراسة (NcNally & 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، وأن يكون المتعلم قيادياً، وسهلاً نظاماً فاعلاً وشاملاً يتطابق مع ثقافة المؤسسة.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة ومتغيراتها، والمنهج التحليلي لاختبار متغيرات الدراسة والتي جرى جمع بياناتها وفقاً لفروض الدراسة ضمن مجموعة من الأساليب الإحصائية، وعليه تم قياس مدى اعتماد الجامعات الأردنية الخاصة لإستراتيجية قيادة الكلفة من خلال: الحرص على ضبط تكاليف الترويج، واختصار الخدمات التكميلية لتوفير النفقات ومراقبة النفقات باستمرار واختيار مواقع منخفضة التكاليف لمقراتها، وتم أيضاً قياس مدى تطبيق الجامعات الأردنية الخاصة لإستراتيجية التميز (التميز في الخدمات الجوهرية، التميز في الخدمات التكميلية، التميز في المحيط المادي والموقع) لمختلف برامجها الأكاديمية.

مجتمع الدراسة:

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

عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة على (٧) جامعات خاصة عاملة في العاصمة عمان وهي: (جامعة عمّان الأهلية، جامعة العلوم التطبيقية، جامعة الزيتونة، جامعة الإسراء، جامعة البتراء، جامعة الشرق الأوسط، جامعة عمّان العربية)، حيث تم تقسيم أفراد العينة إلى نوعين من الأفراد الأول: عينة من العاملين في إدارة الجامعات الأردنية الخاصة ممثلة (رؤساء وعمداء، ورؤساء الأقسام العلمية) 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 الباحثان بتوزيع (١٥٠) استبانة للإداريين استرجع منهم (١٢٨) استبانة وتم استبعاد (٧) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل أي ما نسبته (٨٠%). والجدول (١) يوضح الخصائص الديموغرافية للإداريين:

الجدول (١) الخصائص الديموغرافية للعاملين بالإدارة الجامعية

الإناث	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 (٤٥٠) استبانة للطلبة استرجع منهم (٣٧٥) استبانة وتم استبعاد (٢٤) استبانة لعدم صلاحيتها بالتحليل أي ما نسبته (٧٨%).

الجدول (٢) الخصائص الديموغرافية للطلبة الدارسين بالجامعات

الإناث	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

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 (٣١) سؤالاً مقسمة على النحو التالي: العبارات من (١-٤) والخاصة بالمعرفة بسوق الطلبة، العبارات من (٥-٧) والخاصة بالمعرفة بالمنافسين، العبارات من (٨-١١) والخاصة بإستراتيجية قيادة الكلفة، العبارات من (١٢-١٥) والخاصة بإستراتيجية التميز بالخدمة الجوهرية، العبارات من

(٢٠-١٦) والخاصة بإستراتيجية التميز بالخدمة التكميلية، العبارات من (٢١-٢٥) والخاصة بإستراتيجية التميز بالحيط المادي، العبارات من (٢٦-٢٨) والخاصة بإستراتيجية التركيز، العبارات (٢٩-٣١) والخاصة بالمتغيرات الديموغرافية. وكذلك من خلال استبانة أعدت لغرض الدراسة والخاصة بالطلبة الدارسين بتلك الجامعات شملت (٢٤) سؤالاً مقسمة إلى أجزاء وهي على النحو التالي: العبارات من (١-٣) والخاصة بميزة التكلفة الأقل، العبارات من (٤-٨) والخاصة بميزة الخدمة التعليمية الجوهرية، العبارات من (٩-١٣) والخاصة بميزة الخدمة التكميلية، العبارات من (١٤-١٨) والخاصة بميزة الحيط المادي، العبارات من (١٩-٢٠) والخاصة بميزة التركيز على شريحة محددة العبارات من (٢١-٢٤) والخاصة بالمتغيرات الديموغرافية.

مقياس الدراسة:

استخدمت الدراسة مقياس (Likert) الخماسي ولأغراض التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة فقد أعطيت الدرجات (١-٥) للفقرات المستخدمة في أداة الدراسة.

صدق الأداة وثباتها:

بهدف تحقيق درجة عالية من الصدق لأداة القياس فقد تم عرضها على مجموعة من الخبراء في الجامعات الأردنية من ذوي الاختصاص في التسويق وإدارة الأعمال والإدارة التربوية للتعرف إلى 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، وتم 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 بـ "مواكبة التغير في حاجات وقدرات الطلبة" (SIG=0.012) وكذلك السؤال العائد إلى "القاعات الصفية المبردة والمدفأة" (SIG=0.011).

الجدول (٣) 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.
- المتغير التابع: الإستراتيجيات التنافسية (إستراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز).

أسلوب تحليل البيانات:

لأغراض التحليل واختبار الفرضيات فقد تم استخدام:

١. الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف إلى خصائص عينة الدراسة ومدى تركيز الإجابات عن عبارات الدراسة وتشتتها عن وسطها الحسابي.

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

٣. الانحدار البسيط (Liner Regression) لمعرفة مدى تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة وذلك من خلال استخدام معامل التحديد (R) Square.

٤. Independent Sample T-Test.

٥. 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.

عرض نتائج التحليل الإحصائي:

من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS-17.0 حيث تم اختبار فرضيات الدراسة.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

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

الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات لأسئلة استبانة الإداريين

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.066	.727	3.76	121	المعرفة السوقية

.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 إلى رضا الطلبة بشكل دوري
.091	1.006	3.77	121	تسعى الجامعة إلى 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	إستراتيجية قيادة التكلفة
.088	.966	3.45	121	تحرص الجامعة على جعل تكاليف الترويج في الحد الأدنى وفقاً لبرامجها الترويجية
.084	.927	3.12	121	تسعى الجامعة إلى 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 الأردني حساس لسعر الخدمة التعليمية في الوقت الراهن
.050	.554	3.02	121	إستراتيجية التميز في الخدمة الجوهرية
.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	إستراتيجية التميز في الخدمة التكميلية
.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	إستراتيجية التميز في اخطيط المادي والموقع
.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 صفية مبردة ومدفأة
.086	.951	2.94	121	تتمتع مرافق الجامعة بنظافة مميزة
.076	.840	2.86	121	إستراتيجية التركيز
.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 (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات لأسئلة استبانة الطلبة

Std. Error	Std. Deviation	Mean	N
------------	----------------	------	---

Mean				
0.047	0.896	3.123	351	التميز بالتكلفة الأقل
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	التميز بالخدمات الجوهرية
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	التميز بالخدمات التكميلية
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 باللغتين 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	التميز بالمحيط المادي والموقع
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	تميز الجامعة بأنها تخدم الطلبة ببرامج تعليمية محددة
0.043	0.798	2.832	351	توفر الجامعة التكاليف عند خدمة سوق محددة من الطلبة تنعكس في سعر الخدمة

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية لتقييم الإستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية المتبعة في كل جامعة مفردة

إستراتيجية التركيز	إستراتيجية التميز بالمحيط المادي	إستراتيجية التميز بالخدمة التكميلية	إستراتيجية التميز بالخدمة الجوهرية	إستراتيجية قيادة الكلفة	أسماء الجامعات عينة الدراسة
3.67	4.23	3.05	2.88	2.51	جامعة الشرق الأوسط

جامعة العلوم التطبيقية	2.71	3.86	3.3	2.73	2.15
جامعة البتراء	3.76	2.96	2.92	2.81	3.93
جامعة الزيتونة	3.88	2.87	2.8	2.82	2.45
جامعة الإسراء	3.91	2.86	2.8	2.82	2.45
جامعة عمان الأهلية	2.62	2.82	3.98	2.96	2.61
جامعة عمان العربية	2.77	2.83	2.82	2.73	3.56

من خلال نتائج الجدول السابق (٦) نجد أن جامعة الشرق الأوسط تتبنى إستراتيجية التميز بالحيط 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، أما جامعة عمان الأهلية تتبنى إستراتيجية التميز بالخدمة التكميلية وأخيراً جامعة عمان العربية للدراسات العليا فتتبنى إستراتيجية التركيز على خدمة شريحة سوقية محددة.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة السوقية التي تمتلكها إدارة الجامعات الأردنية الخاصة متمثلة بكادرها الإداري الأكاديمي (الرؤساء، والعمداء، ورؤساء الأقسام العلمية) في تحديد الإستراتيجيات التنافسية (قيادة الكلفة، والتميز، والتركيز). اختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط (Linear Regression) لتحديد العلاقة بين المتغيرات والجدول (٧) يوضح العلاقة:

الجدول (٧) تحليل الانحدار البسيط للمعرفة السوقية في تحديد الخيار الاستراتيجي

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

لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بوجود علاقة بين المعرفة السوقية وبين تحديد الإستراتيجيات التنافسية إذ بلغ معامل الارتباط $R=0.668$ ومعامل التحديد $R\text{ Square}=0.446$ 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 الإستراتيجية التنافسية). وهذا يؤكد رفض الفرضية العدمية الأولى وقبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين المعرفة السوقية وتحديد الإستراتيجيات التنافسية.

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

الفرضية الفرعية الأولى: لا تختلف المعرفة السوقية التي تمتلكها إدارة الجامعات الأردنية الخاصة ممثلة (الرؤساء، والعمداء، ورؤساء الأقسام العلمية) باختلاف (الجنس). لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T (Independent samples T- test) لتحديد أثر الجنس للعاملين بالإدارة الجامعية على المعرفة السوقية والجدول (8) يوضح العلاقة:

الجدول (٨) 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) باختلاف (العمر). لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One way ANOVA) لتحديد تأثير العمر على المعرفة السوقية والجدول (٩) يوضح العلاقة.

الجدول (٩) اختبار ANOVA لتحديد تأثير العمر على 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			
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 (٩). 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 الأردنية الخاصة ممثلة (الرؤساء، والعمداء، ورؤساء الأقسام العلمية) باختلاف (الخبرة).
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One way ANOVA) لتحديد تأثير الخبرة لدى العاملين بالإدارة على المعرفة السوقية والجدول (١٠) يوضح العلاقة:

الجدول (١٠) اختبار Anova لتحديد تأثير الخبرة على 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 (١١) يوضح العلاقة:

الجدول (١١) 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 الأردنية الخاصة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحديد معامل الارتباط (Correlation Factor) لتحديد العلاقة بين إستراتيجية التميز وتحقيق ميزة جودة الخدمة الجوهرية والجدول (١٢) يوضح العلاقة:

الجدول (١٢) 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**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	351	351

لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة بين إستراتيجية التميز و تحقيق 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 (١٣) يوضح العلاقة:

الجدول (١٣) 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 وتحقيق 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 بالحيط المادي وتحقيق ميزة موقع الجامعة والحيط المادي في الجامعات الأردنية الخاصة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحديد معامل الارتباط (Correlation Factor) لتحديد العلاقة بين المتغيرات والجدول (١٤) يوضح العلاقة:

الجدول (١٤) تحديد معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين إستراتيجية التميز بالحيط المادي وميزة الحيط المادي

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

لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة بين إستراتيجية التميز بالحيط المادي وتحقيق ميزة موقع الجامعة والحيط 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 الحيط المادي وبين ميزة الحيط 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 الأردنية الخاصة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحديد معامل الارتباط (Correlation Factor) لتحديد العلاقة بين المتغيرات والجدول (١٥) يوضح العلاقة:

الجدول (١٥) 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 الأردنية الخاصة المزايا التنافسية لبرامجها الأكاديمية التي حققتها تلك الجامعات تقييماً سلبياً.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب T-test لتحديد العلاقة بين المتغيرات والجدول (١٦) يوضح العلاقة:

الجدول (١٦) 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-	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 (١٦) 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. 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 الأردنية الخاصة للمزايا التنافسية للبرامج الأكاديمية المتحققة التي استهدفتها تلك الجامعات باختلاف متغيرات (الجنس، والعمر، ونوع البرنامج الأكاديمي)؟ ويتفرع منها ثلاثة فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد اختلاف في تقييم الطلبة في الجامعات الأردنية الخاصة للمزايا التنافسية للبرامج الأكاديمية المتحققة التي استهدفتها تلك الجامعات باختلاف الجنس. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (Independent sample T-test) لتحديد العلاقة بين المتغيرات والجدول (١٧) يوضح العلاقة:

الجدول (١٧) 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 الجوهرية	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
الخيطة المادي	Equal variances assumed	1.895	.170	-0.749	349.000	.454	-0.059	0.079
	Equal variances not assumed			-0.783	283.229	.434	-0.059	0.075
التركيز	Equal variances assumed	.312	.577	0.443	349.000	.658	0.029	0.066
	Equal variances 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 الجوهريّة 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 (١٨) يوضح العلاقة:

الجدول (١٨) 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 18-22	Mean	3.307	3.014	3.127	2.95
	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 أنه كلما انخفض العمر كلما ازدادت أهمية ميزة التكلفة للطالب، وبلغت الدلالة الإحصائية لميزة الخدمة الجوهرية $SIG=0.017$ أي أنه كلما انخفض العمر كلما ازدادت أهمية ميزة الخدمة الجوهرية للطالب، وبلغت الدلالة الإحصائية لميزة المحيط المادي $SIG=0.000$ أي أنه كلما ازداد العمر ازدادت أهمية ميزة المحيط المادي للطالب، وبلغت الدلالة الإحصائية لميزة التركيز على شريحة سوقية محددة $SIG=0.048$ أي أنه كلما ازداد العمر ازدادت أهمية ميزة التركيز للطالب. 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 الأردنية الخاصة 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 (١٩) يوضح العلاقة:

الجدول (١٩) اختبار T-test لتحديد تأثير البرنامج الأكاديمي 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 أنه 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 أنه 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.

النتائج والاستنتاجات:

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

١. أشارت الدراسة إلى اهتمام الإداريين بالجامعات الخاصة للمعرفة السوقية في تحديد الإستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من الشمايلة (٢٠٠٦)، ودراسة أبو نبعة (٢٠٠٤)، ودراسة (Siegbahn & Oman, 2004).
٢. لم تظهر الدراسة أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والمتمثلة بالجنس والخبرة للإداريين بالجامعات الأردنية الخاصة وبين المعرفة السوقية في حين أن الدراسة أثبتت وجود علاقة بين العمر والمعرفة السوقية للإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة بازدياد العمر تزداد درجة المعرفة السوقية لديهم، ولم تتناول الدراسات السابقة المتغيرات الديموغرافية، وهذا ما يميز هذه الدراسة عن غيرها.
٣. 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، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من باشيوة (٢٠٠٧)، ودراسة الصليبي (٢٠٠٢)، ودراسة النجار (٢٠٠٢).
٤. أظهرت الدراسة وجود علاقة بين إستراتيجية التميز بالخدمة الجوهرية وبين ميزة الخدمة التعليمية الجوهرية المتحققة منها لدى الطلبة عينة الدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الصليبي (٢٠٠٢).
٥. بينت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة بين إستراتيجية التميز بالخدمة التكميلية وبين ميزة الخدمة التكميلية المتحققة لدى عينة الدراسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الصليبي (٢٠٠٢).

٦. 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، ولم تتناول الدراسات السابقة هذه الاستراتيجية التنافسية كميزة يعمل بها لدى الجامعات الأردنية الخاصة، وهذا من مميزات هذه الدراسة.
٧. لقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التركيز وبين ميزة التركيز لخدمة شريحة سوقية محددة.
٨. لم تثبت الدراسة وجود أية علاقة ذات دلالة إحصائية لتأثير الجنس على تقييم المزايا للطلبة عينة الدراسة.
٩. 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 .
١٠. 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 نوع 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.
١١. 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 العربية للدراسات العليا إستراتيجية التركيز على شريحة سوقية محددة.

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:
١. التركيز على جوهر الخدمة التعليمية ومن ثم الخدمات الأخرى من خلال طرق وأساليب تدريسية متطورة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، والابتعاد عن طرق التلقين في التدريس للارتقاء بنوعية البرامج الأكاديمية وأهدافها.
 ٢. زيادة الاهتمام بوجود نظام معلومات تسويقي يزود العاملين بالمعلومات عن السوق للعمل على تطوير البرامج الأكاديمية استجابة لاحتياجات السوق ومؤسساته من كفاءات علمية متخصصة.
 ٣. الاهتمام بنوعية أعضاء هيئة التدريس والعمل على رفع قدراتهم ومهارتهم التعليمية والمعرفية .
 ٤. ضرورة إدراك الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة للمعرفة السوقية والمتمثلة في الطلبة والمنافسين على حد سواء لأهميتها في تحديد الخيار الإستراتيجي.
 ٥. ضرورة تحديد الإستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية من قبل الإداريين في الجامعات بما يتلاءم مع طبيعة حاجات ورغبات الطلبة لديهم وكذلك بقية الطلبة في السوق.
 ٦. يوصي الباحث بأخذ آراء الطلبة بشكل دوري للتأكد من تحقق المزايا التنافسية للبرامج الأكاديمية من خلال تحديد الإستراتيجيات التنافسية في الجامعة.
 ٧. يوصي الباحثون بضرورة تخصيص ميزانية إضافية للإنفاق على البحوث العلمية لخدمة المجتمع.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. أبو نبعة، عبد العزيز، (٢٠٠٤). دراسات في تحديث الإدارة الجامعي. ط ١، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
٢. البكري، ثامر، (٢٠٠٨). إستراتيجيات التسويق. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
٣. الخشالي، شاكر جار الله، (٢٠٠٣). "علاقة قيم العمل الإدارية بالخيار الإستراتيجي للمديرين - دراسة تطبيقية في شركات التأمين"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - العلوم الإنسانية، المجلد السادس، العدد الثاني.
٤. السلمي، علي، (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة.
٥. الشبول، منذر قاسم، (٢٠٠٥). واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم بالأردن وبناء النموذج لتطويرها، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان ، الأردن.

٦. الشمايلة، حمزة نبيه، (٢٠٠٦). التوجه التسويقي لدى مؤسسات التعليم العالي في الأردن، دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
٧. الشورة، محمد سليم، (٢٠٠٤)، تقييم الزبائن للمحيط المادي والعاملين في مطاعم الوجبات السريعة KFC، مؤتمراً للبحوث والدراسات، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني.
٨. الصميدعي، محمود جاسم، (٢٠٠٧). إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي. عمان دار الحامد للنشر والتوزيع.
٩. الصليبي، (٢٠٠٢).
١٠. العلي، عبد الستار وآخرون، (٢٠٠٩). المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
١١. الغالي، (٢٠٠٧).
١٢. الملكاوي، ابراهيم الخلوف، (٢٠٠٧). إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم. عمان: دار الوراق للنشر.
١٣. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم والإدارة برامج التربية (٢٠٠٠) إستراتيجية تعليم الكبار في الوطن العربي، تونس.
١٤. النجار، فريد، (٢٠٠٢). إدارة الجامعات بالجودة الشاملة. (ط٢)، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.
١٥. باشيو، (٢٠٠٧).
١٦. جواد، عدنان كاظم، (٢٠٠٣). "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.
١٧. حوات، محمد، (٢٠٠٢). العرب والعولمة. ط١، القاهرة: مكتبة مدبولي.
١٨. كراج، س، جيمس وجرانت، م، روبرت، (٢٠٠٣) الإدارة الإستراتيجية، (ترجمة تيب توب لخدمات التعريف والترجمة) / شعبة العلوم الاقتصادية والإدارية، ط١، القاهرة: دار الفاروق.
١٩. مطر، عبد اللطيف محمود، (٢٠٠٧). إدارة المعرفة والمعلومات، عمان: دار الكنوز العلمية للنشر والتوزيع
٢٠. نجم، نجم عبود، (٢٠٠٨). إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط٢، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.

ثانياً : المراجع الاجنبية

1. Ackerman, M. (2000). *The intellectual challenge: the gap between social & technical feasibility "human caputen interaction"* Vol:15, p.186.
2. Caruana et al, 1998.
3. Cravens, D .W., & Pierey, N, F., (2006). *Strategic Marketing*. 8th ed . McGraw Hill 2006
4. Dess, G. & Davis, G.G. (1984) .porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational per formance, *Academy of management January*, 27 (3), pp 467.
5. Dess, G.G., Lumpkin, G.T., & Eisner, A.B. (2008). *Strategic Management creating competitive advantages* 4th ed. McGraw Hill.
6. Grant, J.H (1991). *The Logic of Strategic Planning*. boston little,brow&company.
7. Kotler, Philip&others. (1999). *Principles of Marketing*, 2nd E.ed, prentice Hall
8. Lovelock, Christopher&Wirtz, Jochen.(2007). *Services Marketing people, technology, strategy*, 6th ed Prentice Hall
9. 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.
10. 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.
11. NcNally & Killion, 2000.
12. 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

13. Nobel, Charles H. Sinha, rajiv K. & Kumar,Ajith, (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal Assessment of performance implications, *Journal of Marketing*, Vol. 66,(October).
14. Porter, M. (1980) *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New york , free press .
15. Preston R. Mc A. Fee & Mc Millon, John (1996). Competition and Game theory, *Journal of Marketing research*, August. Pp 263-267.
16. Siegbahn, Caroline, Oman, 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>
17. Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David.(2002). *Strategic Management & business policy*, 8th ed., prentice Hall.