



دور المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجيات التنافسية دراسة حالة (كلية دلتا للعلوم والتكنولوجيا) في الفترة من 2020م-2025م

د. عاجب الطيب عاجب جابر^{1*}، د. امنة على محمد جباره الله²

¹ برنامج العلوم الإدارية، الامام الهادي، السودان

² برنامج العلوم الإدارية، كلية ابروف للعلوم والتكنولوجيا، السودان

The Role of Market Knowledge in Selecting Competitive Strategies: A Case Study of Delta College of Science and Technology (2020–2025)

Dr. Agib Eltayeb Agib Gabir ^{1*}, Dr. Amna Ali Mohamed Gubartalla ²

¹ Administrative Sciences Program Coordinator, Imam Al-Hadi College, Omdurman, Khartoum State, Sudan

² Administrative Sciences Program Coordinator, Abu Rouf College of Science and Technology, Omdurman, Khartoum State, Sudan

*Corresponding author
2025-12-24

lolaazmy23@gmail.com
2025-12-11

المؤلف المراسل
2025-11-08

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في كلية دلتا للعلوم والتكنولوجيا خلال الفترة (2020-2025م). انطلقت الدراسة من إدراك متزايد للتحديات التي تواجه الجامعات السودانية الخاصة في ظل اشتداد المنافسة وتغير تفضيلات الطلبة، مما استلزم تبني إستراتيجيات تسويقية فعالة تستند إلى المعرفة الدقيقة بالسوق والمستهلكين والمنافسين. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من القيادات الأكاديمية والإدارية (الرؤساء، العمداء، ورؤساء الأقسام العلمية) باستخدام أداة استبيان صُممَت لقياس مستوى المعرفة السوقية وأثرها في تحديد الإستراتيجيات التنافسية (قيادة التكلفة، التمييز، والتركيز). أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة السوقية واستراتيجيات التسويق التنافسية للبرامج الأكاديمية، كما بينت النتائج وجود علاقة بين إستراتيجية قيادة التكلفة وتحقيق ميزة السعر الأقل، وبين إستراتيجية التمييز وتحقيق جودة الخدمات التعليمية وموقع الكلية الجغرافي.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نظام معلومات تسويقي متكامل يزود القيادات الأكاديمية ببيانات الدقيقة حول السوق التعليمية، وتعزيز التواصل الأكاديمي الخارجي، وتفعيل آليات استطلاع آراء الطلبة لتحسين مواءمة البرامج الأكاديمية مع متطلبات السوق.

تُسهم نتائج هذه الدراسة في توجيه سياسات التعليم العالي الخاص في السودان نحو تبني إستراتيجيات تسويقية قائمة على المعرفة، بما يعزز القدرة التنافسية والاستدامة المؤسسية للجامعات.

الكلمات المفتاحية: المعرفة السوقية، الإستراتيجيات التنافسية، الميزة التنافسية، كلية دلتا، مستويات الإستراتيجية، إستراتيجية التسويق

Abstract

This study aims to analyze the role of market knowledge in selecting competitive strategies for academic programs at Delta College of Science and Technology during the period 2020–2025. The research stems from the increasing challenges facing private Sudanese universities amid intensified competition and changing student preferences, which necessitate adopting effective marketing strategies based on accurate knowledge of markets, consumers, and competitors. The researchers employed the descriptive-analytical method, and data were collected from a sample of academic and administrative leaders (presidents, deans, and heads of departments) using a structured questionnaire designed to measure the level of market knowledge and its impact on determining competitive strategies (cost leadership, differentiation, and focus). The findings revealed a statistically significant relationship between market knowledge and competitive marketing strategies for academic programs. Furthermore, the results indicated a relationship between cost leadership strategy and achieving a lower cost advantage, as well as between differentiation strategy and achieving advantages related to the quality of educational services and the geographical location of the college. The study recommends the development of a comprehensive marketing information system to provide academic leaders with accurate data on the educational market, enhancing external academic communication, and establishing mechanisms for regularly surveying students' opinions to align academic programs with market needs. The results contribute to guiding private higher education policies in Sudan toward adopting knowledge-based marketing strategies that enhance institutional competitiveness and sustainability.

Keywords: Competitive Strategies; Competitive Advantage; Delta College; Levels of Strategy; Marketing Strategy.

مقدمة:

يشهد العالم اليوم تسارع في المتغيرات السياسية والبيئية والاقتصادية والاجتماعية وذلك مع تحول كثير من الدول نحو اقتصاد السوق وتزايد الصراع في الأسواق لتحقيق رضا العملاء وكسب المزايا التنافسية، وتنامي ظاهرة العولمة وتطور التكنولوجيا ساهم في ظهور ثورة الاتصالات والمعلومات، مما أوجب على الشركات استخدام أدوات للتكيف مع البيئة وتحقيق البقاء والاستمرار.

تعود نشأة التعليم العالي بالسودان إلى قيام المعهد العلمي عام 1912م ومدرسة كتشنر الطبية 1924م وهي أساس التعليم في السودان، ثم انشأت وزارة التعليم العالي السودانية عام 1970م ل القيام بمهمة وضع السياسات والخطط والبرامج للتعليم العالي والبحث العلمي والتنسيق بين مؤسساته.

وت تكون مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي من الجامعات والمعاهد الحكومية والاهلية والمراکز والمعاهد البحثية التي تنشأ بموجب قوانين و اوامر تأسيس خاصة بها، وتتمتع هذه المؤسسات بالاستقلالية العلمية والادارية والمالية وتشرف عليها مجالسها واجهزتها الادارية.

مشكلة الدراسة:

واجهت العديد من الجامعات السودانية الخاصة تحديات متزايدة في قدرتها على التمييز في سوق التعليم العالي، نتيجة اشتداد المنافسة وتنوع احتياجات الطلبة وتغير تفضيلاتهم التعليمية. وفي هذا السياق، تسعى كلية دلتا للعلوم والتكنولوجيا لتبني إستراتيجيات تسويقية تنافسية فعالة تمكنها من تعزيز موقعها في السوق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. غير أن مدى توظيف المعرفة السوقية لدى الكادر الأكاديمي والإداري في صياغة هذه الإستراتيجيات لا يزال غير واضح.

ومن هنا برزت مشكلة هذه الدراسة في التعرف على أثر المعرفة السوقية لدى إدارة كلية دلتا للعلوم والتكنولوجيا – ممثلة في الرؤساء، والعمداء، ورؤساء الأقسام العلمية – في تحديد الإستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية (قيادة التكلفة، التمييز، والتركيز)، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. هل تؤثر المعرفة السوقية لدى إدارة الكلية في تحديد الإستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية؟
2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية قيادة التكلفة وتحقيق ميزة السعر الأقل؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمييز وتحقيق ميزة جودة الخدمات التعليمية الجوهيرية؟

4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمييز وتحقيق ميزة موقع الجامعة والمحيط

المادي؟

فرضيات الدراسة:

نطلاقاً من مشكلة الدراسة وأسئلتها البحثية، تم صياغة الفرضيات على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية:

تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة السوقية التي تمتلكها إدارة كلية دلتا للعلوم والتكنولوجيا – والمتمثلة في (الرؤساء، العمداء، ورؤساء الأقسام العلمية) – وبين تحديد الإستراتيجيات التنافسية (قيادة التكلفة، التمييز، والتركيز) للبرامج الأكاديمية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

الفرضيات الفرعية:

1. **الفرضية الأولى:**

تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية قيادة التكلفة وتحقيق ميزة التكلفة (السعر الأقل) في كلية دلتا للعلوم والتكنولوجيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

2. **الفرضية الثانية:**

تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمييز وتحقيق ميزة جودة الخدمات التعليمية الجوهرية في كلية دلتا للعلوم والتكنولوجيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

3. **الفرضية الثالثة:**

تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التمييز وتحقيق ميزة موقع الجامعة والمحيط المادي في كلية دلتا للعلوم والتكنولوجيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

أهداف الدراسة:

1- تحديد طبيعة وحجم المعرفة السوقية التي يمتلكها العاملون في إدارة الجامعة.

2- تعرف إثر المعرفة السوقية للإدارة الجامعية في تحديد الإستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في كلية دلتا للعلوم والتكنولوجيا.

3- تعرف المزايا التنافسية التي تسعى لها كلية دلتا العلوم للوصول إليها من خلال الإستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية المتعددة.

4- تقديم مجموعة من التوصيات لقطاع التعليم العالي الخاص في السودان علىها تسهم في تحسين البيئة التعليمية في السودان.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية العملية التعليمية، إذ يشكل التعليم ركيزة أساسية في حياة المجتمعات، وأهمية قطاع التعليم ودوره في المجتمع حيث يرقدة بالكواكب والقيادات الازمة للتنمية، إذ يمثل حجماً كبيراً من الاقتصاد السوداني، زيادة المنافسة في هذا القطاع يكسب هذه الدراسة أهمية للتعرف إلى الخيارات الإستراتيجية المتاحة والمستخدمة في الجامعات السودانية الخاصة وصولاً إلى الميزات التنافسية المنشودة لبرامجها الأكاديمية.

حدود الدراسة:

• **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة على كلية دلتا للعلوم والتكنولوجيا الخاصة التي تقع في العاصمة السودانية الخرطوم محلية امدرمان.

• **الحدود الزمنية:** في الفترة من 2020-2025م

• **الحدود البشرية:** العاملون في إدارة الكلية (الرؤساء، العمداء، ورؤساء الأقسام) والطلبة الدارسون

منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصفه وصفاً دقيقاً ويعبر عنه كيفياً وكيفياً لأجل التوصل إلى نتائج منطقية تدعم الفرضيات الواردة بالدراسة.

المصطلحات الاجرائية:

السوق: مجموعة من المشترين الفعليين والمحتملين لمنتج ما (كوتلر، 1999، ص 14).

المعرفة: هي الخبرة التي تمتلكها الإدارة والعاملون فيها، وت تكون من البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها بحيث تعكس الفهم والتعلم المتراكם، والاستفادة منها في الأنشطة الراهنة والمستقبلية (نجم، 2008، ص 25).

المعرفة السوقية: هي العملية التي ترتكز على جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالسوق، وتحديد حجمه، والحصة السوقية المتوقعة، والتنبؤ بمعدلات النمو فيه مستقبلاً (كوتلر، 1999، ص 412).

الاستراتيجيات التنافسية: هي البديل الاستراتيجية التنافسية التي يتم اعتمادها من بين البديل المتأهله، والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتنمية مركزها التنافسي في السوق (الخشالي، 2003، ص 27).

الدراسات السابقة:

أولاًً: الدراسات العربية

1. دراسة (الشبول، 2005) بعنوان: **واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم بالأردن وبناء النموذج لتطويرها**.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وبناء النموذج لتطويرها. كما هدفت إلى تحديد المعيقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية والحلول الممكنة لمعالجة تلك المعيقات وتقاديمها. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: ترى الإدارة العليا أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية يعني رسم الاتجاه المستقبلي للوزارة وبيان غاياتها على المدى البعيد، بينما يرى جزء آخر أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية يعني العمليات التي تحول من خلالها الإدارة العليا العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في الوزارة إلى قرارات استراتيجية توجهه مستقبلاً.

2. دراسة (جواد، 2003) بعنوان: **أثر المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء** (دراسة استطلاعية في قطاع السلع المعمرة في السوق الأردنية).

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تأثير المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء في قطاع السلع المعمرة. ومن أهم النتائج: أهمية المعرفة بالعوامل المؤثرة في السوق، كما أن المديرين يولون اهتماماً باحتياجات المستهلكين والمنافسين أكثر من اهتمامهم بالبحث والتطوير.

3. دراسة (وهيبة، 2003) بعنوان: **استراتيجية الجودة التنافسية**.

تناولت هذه الدراسة مفهوم ومراحل التخطيط الاستراتيجي ودوره في بناء استراتيجية الجودة التنافسية من خلال المبادئ الخمسة، وقدمت آلية بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي. كما استعرضت الاستراتيجيات التنافسية الأخرى مثل: قيادة التكلفة، التركيز، التمييز، والابتكار ومتطلبات تنفيذها. وخلصت إلى أن تطبيق استراتيجية الجودة التنافسية يتطلب من الإدارة العليا الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره الفعال في إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات لكل، وكذلك تحديد الإمكانيات البشرية والمادية والتقنية.

4. دراسة (الصليبي، 2002) بعنوان: واقع خدمات جامعة القدس في الضفة الغربية.

هدفت 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، المساندة، التكميلية) من منظور العاملين والطلبة، وقياس مستوى خريجي الجامعة من منظور أرباب العمل. وتوصلت الدراسة إلى أن جامعة القدس لا تتبع الفلسفة التسويقية الحديثة في مجالات تطوير، وتحفيظ الخدمات، وتوزيعها، وترويجها.

5. دراسة (النجار، 2002) حول الجامعات المصرية والمتعلقة بالمنظومة المتكاملة للتسويق الجامعي.

هدفت الدراسة إلى تحديد الخطوات الازمة للتحول من التوجه الإنتاجي إلى التوجه التسويقي المحلي والعالمي، وأهمها: تنويع هيكل الخدمات والمنتجات الجامعية، دراسة الأسواق لتحديد المنافسة وتقسيمها، وإعادة تجديد الصورة الذهنية للجامعات المصرية والعربية وفق التوجه التسويقي الجديد لدى الجمهور العالمي والمحلي. وقدّم الباحثان تحليلًا لواقع القوة والضعف في الجامعات المصرية من خلال التحليل التنظيمي للجامعة، الذي يقيس عناصر القوة مثل الخبراء والمباني والإمكانات المعملية والبحثية في غالبية الكليات الجامعية، وأبرز نقاط الضعف: نقص الكفاءات الإدارية والتسويقية، ضعف الاتصالات داخل الجامعة الواحدة، وغياب الحوافز التسويقية في الجامعات.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (ماستنسن ومنتزير، 2000) بعنوان: تأثير نوع الاستراتيجية المستخدمة على معرفة السوق.

أجريت الدراسة على عينة من مديري التسويق في عدد من المنظمات التسويقية الأمريكية. ووجد الباحثان أن المعرفة بالسوق والعوامل المؤثرة فيه تمثل أساس اختيار الاستراتيجية التي تمكّن المنظمة من الارتقاء بمستوى الأداء والتكييف 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 يُعد المنافسون معيارًا يمكن استخدامه للمقارنة في قياس الأداء. وأشارت النتائج إلى أن الخيار الاستراتيجي للمنظمات يختلف باختلاف توجهاتها في السوق، فبعض المنظمات تهدف إلى تبني استراتيجيات التوسيع في السوق.

2. دراسة (نوبل وأخرون، 2002) بعنوان: التوجه نحو نظام السوق والتوجهات الاستراتيجية البديلة.

أجريت الدراسة على عدد من شركات التسويق الرائدة في السوق الأمريكية، وهدفت إلى تحديد الاستراتيجيات البديلة للمنظمة بما يتلاءم مع نظام السوق. وتشمل هذه الاستراتيجيات المعرفة بالمستهلكين وحاجاتهم، والمعرفة بالمنافسين ومزيجهم التسويقي، إضافة إلى العوامل البيئية الأخرى. وتتمثل هذه العوامل أساساً مهماً في اختيار البديل الاستراتيجي الذي يمكن الشركة من التوسيع في حصتها التسويقية وزيادة حجم المبيعات.

3. دراسة (كاروناتا، 1998) بعنوان: هل الجامعات التي لديها توجه سوقي أكبر هي أفضل أداء؟

أُجريت هذه الدراسة على مجموعة من الجامعات الأسترالية والنيوزيلندية، وهدفت إلى التعرف على مدى التوجه السوقي للجامعات، وهل الجامعات ذات التوجه السوقي العالي أفضل من حيث الأداء. وتوصلت الدراسة إلى أن قطاع التعليم العالي شهد تغيرات سريعة وكبيرة أدت إلى انتهاج الجامعات توجهاً سوقياً في أستراليا ونيوزيلندا. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين درجة التوجه السوقي والأداء العام للجامعات.

عن الدراسات السابقة ما يلي:

تناولت الأدبيات العربية موضوعات متعددة؛ فالشبول (2005) ركز على الإدارة الاستراتيجية، وجواد (2003) أبرز أثر المعرفة السوقية في قطاع السلع المعرفة، بينما اهتمت وهيبة (2003) باستراتيجية الجودة التنافسية. أما الصليبي (2002) والنجار (2002) فقد تناولاً تسويق الخدمات الجامعية في فلسطين ومصر. وفي المقابل، ركزت الدراسات الأجنبية على دور السوق في اختيار الاستراتيجية (ماستنسن

ومنزير، 2000)، البدائل الاستراتيجية وفق التوجه السوفي (نوبيل وآخرون، 2002)، والعلاقة بين التوجه السوفي والأداء الجامعي (كارونانا، 1998).

ورغم ما تميزت به هذه الدراسات من إسهامات في مجالات الإدارة والجودة والتسويق الجامعي، إلا أنها لم تقدم إطاراً متكاملاً يربط بين المعرفة السوقية و اختيار الاستراتيجيات التنافسية في قطاع التعليم العالي العربي؛ إذ انشغلت الدراسات العربية بجوانب جزئية، بينما اقتصرت الأجنبية على بीئات غربية. تأسياً على ما سبق، تمثل الدراسة الحالية إضافة نوعية وأصيلة للأدب، حيث تسعى إلى سد هذه الفجوة عبر تحليل دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية داخل الجامعات العربية، بما يعزز الفهم العلمي، ويقدم ابتكاراً منهجاً يثري الأدب، ويوجه السياسات التعليمية نحو بناء استراتيجيات أكثر دقة وملاءمة للسوق المحلي.

ثالثاً: الإطار النظري مفهوم المعرفة

أشار بعض الباحثين إلى أن المعرفة هي الخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها، أو هي المعلومات والبيانات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم وتطبيقاتها في المنظمة لحل مشكلاتها (نجم، 2008، ص 25). وتشمل المعرفة عوامل بشرية وغير بشرية، مثل الحقائق والمعتقدات، والرؤى، ووجهات النظر، والمفاهيم.

صنفت المعرفة إلى فروع أساسية (مطر، 2007، ص 27):

1. المعرفة الضمنية: وتنتسب بالمهارات، وقد تكون فنية أو إدراكية.
 2. المعرفة الظاهرة: وتنتسب بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة.
 3. المعرفة الكامنة: قابلة للتوصيل إليها بشكل غير مباشر فقط، ويتم ذلك بصعوبة من خلال أساليب الاستبatement ولاحظة السلوك.
 4. المعرفة المجهولة: وهي المبتكرة أو المكتشفة من خلال النشاط، والمناقشة، والبحث، والتجربة.
- كما توجد أنماط أخرى للمعرفة، مثل:

المعرفة السببية: وهي التي تُبنى على ربط المفاهيم معًا باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء.
المعرفة الموجهة: وهي التي تُبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في مجال عمل ما، فتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة النعلم (العلي، 2009، ص 37-38).

رابعاً: المعرفة السوقية

المعرفة السوقية هي جمع وتحليل البيانات حول الأسواق المستهدفة من خلال تحديد حجم السوق والحصة السوقية المتوقعة القادر المنظمة على خدمتها، وكذلك التنبؤ بمعدلات النمو للأسواق التي تخدمها المنظمة، مما يمكنها من تحديد حاجات ورغبات العملاء وطبيعة المنافسة ومعرفة الميزة التنافسية المناسبة (كوتلر، 1999، 1999، ص 163).

وإدراك نوع المعرفة السوقية المطلوبة، يفترض التركيز على ثلاثة عوامل رئيسة (جود، 2003، ص 412):

1. المعرفة بالمستهلكين: وهم الحلقة الأكثر أهمية في السوق، والمصدر المتعدد لمعرفة الحاجة إلى تطوير المنتجات. وكلما كانت المنظمة أكثر قدرة على التفاعل مع البيئة والمستهلكين، كانت استجابتها أسرع، وأصبحت تطورات المعرفة لديها أكثر فهماً وتوجهاً نحو المستقبل.
2. المعرفة بالمنافسين: تمثل مصدر القراءة على مواجهة المنافسين. وعلى الرغم من أن المنافسين يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد، إلا أن أعمالهم ومنتجاتهم تقدم فرصاً للمنظمات للتعلم منها من خلال تحليل نقاط القوة والضعف لديهم.
3. بحث وتطوير السوق: ويتضمن كافة النشاطات الهادفة إلى دراسة وتحليل السوق بهدف تحديد اتجاهات الطلب وطبيعة المنافسة، إضافة إلى معرفة التغيرات التكنولوجية السائدة في سوق المنتج وأثرها على تغير حاجات ورغبات المستهلكين. حيث إن تكامل المعرفة بالسوق يوفر قاعدة معلومات تمكن

الإدارة من اختيار الاستراتيجية التي تحقق ميزة تنافسية للمنظمة في سوقها المستهدف (جود، 2003، ص 156).

مفهوم الاستراتيجية:

عُرفت الاستراتيجية قديماً بأنها لفظ يشير إلى وظيفة القائد العام في الجيش، ثم أصبحت تعني المهارات السيكولوجية والسلوكية لمن يحتل هذا الدور، ثم تحولت إلى مفهوم المهارة الإدارية، وأصبحت تشير إلى مهارة توظيف القوة والتغلب على المقاومة وخلق نظام موحد لحكم العالم.

وعلّمها خليل (1994، ص 81) بأنها: نمط معين يعبر عن تدفق القرارات أو التصرفات. وأشار إلى أنها قد تبرز من داخل المؤسسة دون وجود خطة رسمية أو نية مسبقة من الإدارة العليا لوضع الاستراتيجية، مبيناً أن الاستراتيجية هي أبعد ما تريد المؤسسة عمله، وهي تعبر عمّا تقوم به فعلياً.

تتمثل الأبعاد الأساسية للإستراتيجية في الآتي:

1. وسيلة لتحقيق غاية محددة، وهي رسالة المؤسسة في المجتمع، كما أنها تصبح غاية تُستخدم في قياس الأداء للمؤسسات الإدارية الدنيا داخل المؤسسة.
2. خلق درجة من التطابق بين عنصرين اثنين: أهداف المؤسسة ورسالة المؤسسة.

إن الإستراتيجيات الناجحة والفعالية تشمل على أربع خصائص أساسية هي (كراج وجانت، 2003):

1. الأهداف البسيطة طويلة الأجل.
2. تحليل البيئة التنافسية / فهم بيئه العمل المحيطة.
3. التقييم الموضوعي للموارد وإدراك المؤسسة لمواردها وإمكاناتها الأساسية.
4. التنفيذ المؤثر للإستراتيجيات.

خامساً: إستراتيجيات التسويق التافسية

يُعد مفهوم إستراتيجيات التسويق التافسية أحد مجالات البحث المهمة في الإدارة بشكل عام، وفي التسويق بشكل خاص، حيث إن الإستراتيجيات الناجحة غالباً هي التي تربط المنتجات بالأسواق المستهدفة لتحقيق تمييز تنافسي نسبي. وقد اقترح بورتر ثلث إستراتيجيات هي: (قيادة التكلفة، التميز، التركيز)، وشدد على أهمية ألا تتبع الشركة إستراتيجية واحدة فقط منها.

أ – إستراتيجية قيادة التكلفة (بورتر، 1980، ص 35 – 36):

تطلب بأن تمتلك المنظمة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما بمستوى معين من الجودة، من خلال السعي الحثيث لخفض التكاليف بشكل عام، وأن تولي قدرًا كبيرًا من الاهتمام لمراقبة التكاليف الإدارية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والاستفادة من تراكم الخبرة في تطوير الموارد البشرية.

ب – إستراتيجية التميز (بورتر، 1980، ص 37):

تعني تطوير منتج أو خدمة لها صفات فريدة من نوعها وتتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء، بحيث تكون أفضل من منتجات المنافسين أو مختلفة عنها. وهي لا تسمح للشركة بتجاهل عامل التكلفة، ومع تحقيق أهداف إستراتيجية التميز تكتسب المنظمة قدرة على كسب أسعار أعلى من متوسط الصناعة، من خلال ولاء العملاء الذين لديهم حساسية أقل للأسعار.

ج – إستراتيجية التركيز (وليم ديفيد، 2002، ص 149):

تعمل المنظمات التي تتبع هذه الإستراتيجية على توجيه الجهود التسويقية لخدمة سوق ضيقة على نحو أكثر فاعلية وكفاءة من المنافسين الذين يتنافسون على نطاق أوسع. وتتمتع المنظمة التي تستخدم إستراتيجية التركيز بدرجة عالية من ولاء العملاء، مما لا يشجع المنظمات المنافسة على الدخول في سوقها.

المبررات الداعية لاستخدام هذه الإستراتيجية (دیث، 2008، ص 168):

1. الاستفادة من مزايا التخصص.
2. القدرة على التجديد والابتكار.
3. اكتساب مزايا تنافسية عالية من خلال إشباع حاجات المستهلكين.

المنافسة والميزة التنافسية (برستون ومكلاين، 1996، ص 263 - 267):

عُرفت بأنها عملية اتخاذ قرارات إستراتيجية تتشكل في ظل حالة من عدم التأكيد، تُحدد تصرفات وأفعال الأفراد والمنظمات الذين يدخلون في صراع من أجل تحقيق نتائج وعائدات محددة. تبدأ المنافسة باللحظة للنتائج التي يحققها المنافسون، ثم الانتقال من حالة الملاحظة إلى التشخيص، لتشخيص المشاكل والصعوبات التي تواجه المنافسين. وقد عُرف بورتر الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين.

أنواع الميزة التنافسية (بورتر، 1980، ص 35):

- أ. الميزة الناتجة من السيطرة على التكاليف.
- ب. الميزة الناتجة من التميز والاختلاف عن المنافسين.

مكونات الميزة التنافسية (تومس، 1993، ص 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**: وهي التي تحافظ على مكانة المنظمة التنافسية في السوق على المدى الطويل.

مصادر الميزة التنافسية (وينسلی، 1988، ص 1 - 120):

1. الموارد النادرة والمهارات.
2. القرارات المتميزة.

وهما الوسائلان اللذان من خلالهما تتحقق المنظمة التميز على منافسيها أو تخفض التكاليف مقارنة بهم. كما أن التعلم والمعرفة يُعدان من متطلبات ومصادر خلق الميزة التنافسية. وقد أطلق مصطلح "الكفايات المحورية التنافسية" لأول مرة في العام 1990م، واعتبر من المصادر الهامة لخلق وتطوير الميزة التنافسية، وذلك بالتركيز على البيئة الداخلية للمنظمة نفسها، بما يتتوفر فيها من إمكانات وقدرات داخلية تميزها وتمكنها من تحقيق التفوقات التنافسية. فالقوة التنافسية الحقيقية للمنظمة تتبع من قدراتها الداخلية التي تميزها عن غيرها، وليس فقط اعتمادها على البيئة الخارجية.

سادساً: كلية دلتا للعلوم والتكنولوجيا

النشأة والتطور:

هي إحدى الجامعات الخاصة في السودان والمعتمدة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتقع في مدينة أم درمان بولاية الخرطوم.

رؤية الكلية: الريادة في مجالات التعليم والتكنولوجيا والابتكارات العلمية، من خلال توفير مناخ من النشاط الفكري والابتكار والتميز في الأبحاث التربوية والدينية والثقافية.

رسالة الكلية: تسعى الكلية لتوفير بيئة تعليمية وتربيوية متميزة عبر كوادر مؤهلة علمياً ومهنياً، لإعداد جيل قادر على نقل المعرفة من خلال البحث العلمي والمساهمة في خدمة المجتمع وفقاً للمعايير المحلية والدولية، وباستغلال أقصى الموارد المتاحة.

أهداف الكلية:

1. التميز في المجال الأكاديمي والأخلاقي لإعداد جيل قادر على التعلم الذاتي والأخذ بثقافة الحوار والاستخدام الأمثل للتكنولوجيا.
2. العمل على تطوير التحصيل العلمي في فروع المعرفة بعرض اكتساب الخريجين المهارات الأكاديمية والمهنية.
3. إتاحة مزيد من الفرص في مجال التعليم العالي وفق توجيهات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
4. مساعدة الدولة في التوجه نحو الحكومة الإلكترونية.
5. المساهمة في توفير فرص عمل في المجالات الطبية والاقتصادية والإنسانية لسد حاجة المجتمع وتنميته وفقاً لسياسة العامة للدولة.

سابعاً: الدراسة الميدانية مجتمع البحث:

يقصد بمجتمع البحث المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحثان إلى تعميم النتائج عليها، ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، قام الباحثان بتوزيع الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث. ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في دور المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجيات التنافسية لمؤسسات التعليم العالي الخاصة في السودان، دراسة حالة (كلية دلتا للعلوم والتكنولوجيا).

عينة الدراسة:

تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع عدد (30) استبيان واسترجاع عدد (30) استبيان بنسبة (100%).

جدول (1): يوضح الاستبيانات الموزعة والمستلمة.

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	نسبة الاستبيانات المفقودة	نسبة الاستبيانات المسترجعة
30	30	0	%100

يوضح الجدول رقم (1) عدد الاستبيانات الموزعة والمستلمة التي أجريت عليها التحليل وبلغت نسبة الاستجابة 100% وهذا يدل على أن جميع الاستبيانات التي وزرعت تم استلامها، هذه النسبة كافية لإجراء الاختبارات الإحصائية والحصول على نتائج تعمم على مجتمع الدراسة المعنى.

الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات:

تم تحليل البيانات الإحصائية بواسطة الحاسوب الآلي وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS) لمعالجة البيانات احصائياً والأساليب الإحصائية المستخدمة هي:

النسب والتكرارات والاشكال البيانية: تم استخدامها لوصف المتغيرات الديموغرافية (خصائص أفراد العينة).

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: تم استخدام هذه المقاييس للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتي تجيب عنها فقرات ابعاد الدراسة، وكذلك معرفة درجات الموافقة عليها وفقاً لمعيار ليكرت الخماسي.

معامل تحليل التباين الأحادي ANOVA: يتم عن طريق هذا التحليل معرفة تأثير المتغيرات الديمغرافية التي تنقسم إلى ثلاثة مجموعات فأكثر، حيث يتم مقارنة قيمة مستوى الدلالة الاحصائي لاختبار (F) مع (0.05) بحيث إذا كانت أقل منها تعتبر العلاقة دالة، والعكس إذا كانت أكبر منها تعتبر غير دالة.

اختبار (t) للعينات المستقلة Intendent sample t-test: لمعرفة تأثير المتغيرات التي تنقسم إلى مجموعتين فقط.

التحليل الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية:

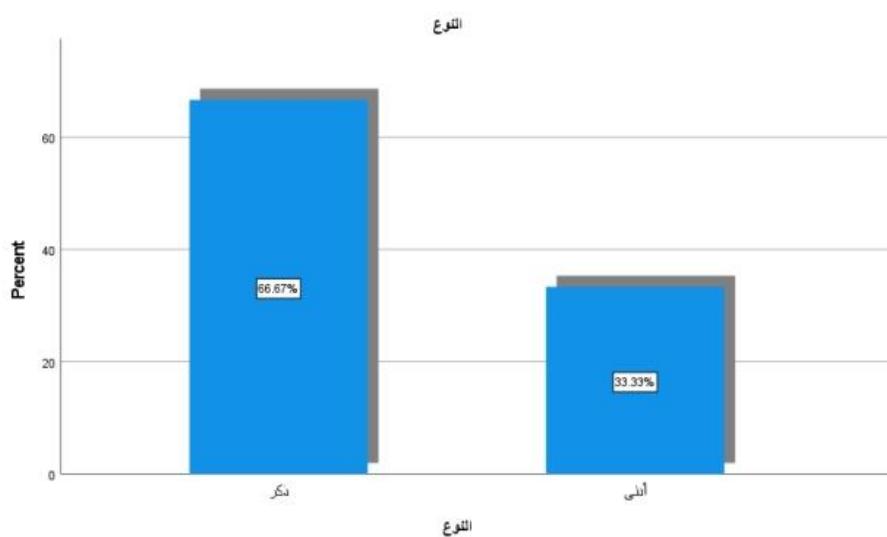
ثامناً: التحليل الوصفي لبيانات الشخصية:

1/ النوع:

جدول (2): التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب النوع.

النوع	النوع	النسبة المئوية%
ذكر	20	%66.7
أنثى	10	%33.3

المصدر: إعداد الباحثان، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2025م



شكل (1): رسم بياني لأفراد المبحوثين حسب النوع. المصدر: إعداد الباحثان، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2025م

يتضح من الجدول رقم (1/2) والشكل رقم (1/1) ان أغلب أفراد العينة من الذكور بتكرار بلغ (20) فرداً ونسبة 66.6% بينما بلغ عدد الإناث (10) أفراد ونسبة 33.3%.

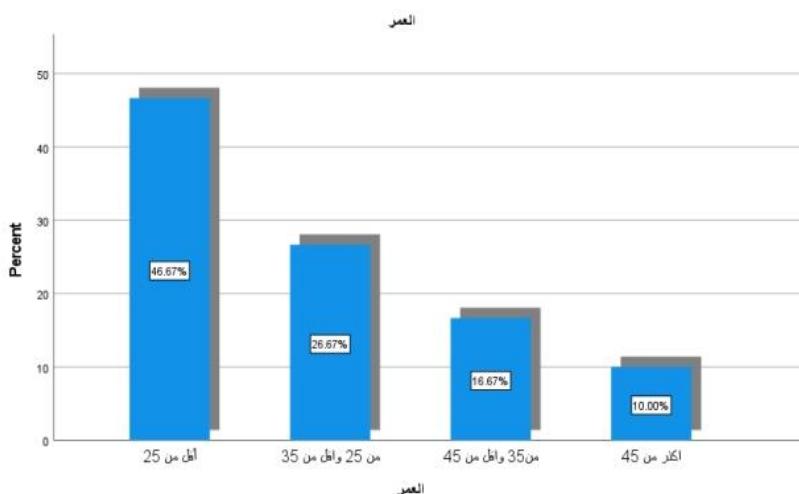
نلاحظ أن هناك سيطرة نسبية للذكور في العينة مقارنة بالإناث هذا قد يكون نتيجة لعدة عوامل مثل أن أكثر العاملين من الذكور أو سهولة الوصول إلى الذكور عند جمع البيانات.

2/ العمر:

جدول (3): التوزيع التكراري للمبحوثين حسب متغير العمر.

العمر	المجموع	النكرار	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	14	%46.7	
25 سنة واقل من 35	8	%26.7	
35 سنة واقل من 45	5	%16.7	
أكثر من 45 سنة	3	%10	
المجموع		30	%100

المصدر: إعداد الباحثان، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2025م



الشكل رقم (2) رسم بياني لأفراد المبحوثين حسب العمر. المصدر: إعداد الباحثان، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2025م

يتضح من الجدول رقم (3) والشكل رقم (2) أن أغلب أفراد العينة من الفئات العمرية أقل من 25 بتكرار بلغ (14) فرداً ونسبة (46.7%) ثم تليها الفئة العمرية أكثر من 25 وأقل من 35 سنة بتكرار بلغ (8) ونسبة (26.7%) تليها الفئة العمرية أقل من 35 وأقل من 45 سنة بتكرار (5) ونسبة (16.7%) وأخيراً الفئة العمرية من 45 سنة وأكثر بتكرار (3) ونسبة (10%)، نلاحظ إلى أن أغلب أفراد العينة من الفئات العمرية الصغيرة.

4/ المسمى الوظيفي:

جدول (4): التوزيع التكراري للمبحوثين حسب متغير المسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي	النكرار	النسبة المئوية %
عميد	1	%3.3
نائب عميد	1	%3.3
رئيس قسم	3	%10
موظف اداري	1	%3.3
غير ذلك	24	%80
المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الباحثان، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2025 م



شكل (5): رسم بياني لأفراد المبحوثين حسب المسمى الوظيفي. المصدر: إعداد الباحثان، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2025 م

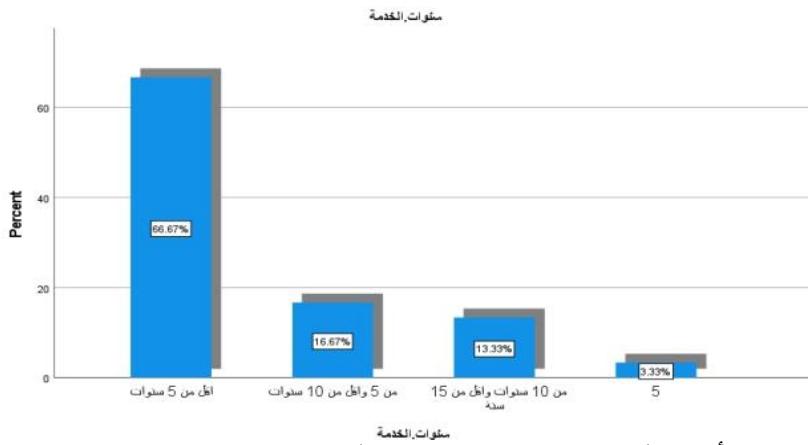
يتضح من الجدول رقم (6) والشكل رقم (5) أن أغلب أفراد العينة يندرج مسماهم الوظيفي تحت أخرى بتكرار بلغ (24) فرداً ونسبة (80%) ثم يليه رئيس قسم بتكرار (3) ونسبة (10%) وأخيراً يتتساوى كل من عميد ونائب عميد وموظف اداري بتكرار (1) ونسبة (3.3%).

5/ سنوات الخبرة:

جدول (5): التوزيع التكراري للمبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	النكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	20	%66.7
من 5 واقل من 10 سنوات	5	%16.7
من 10 سنوات واقل من 15 سنة	4	%13.3
15 سنة فأكثر	1	%3.3
المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الباحثان، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2025 م



شكل (4): رسم بياني لأفراد المبحوثين حسب سنوات الخدمة. المصدر: إعداد الباحثان، بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2025م

يتضح من الجدول رقم (1/4) والشكل رقم (1) أن أغلب أفراد العينة من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بتكرار بلغ (20) فرداً ونسبة (66.7%) ثم يليهم من خبرتهم من 5 وأقل من 10 سنوات بتكرار (5) ونسبة (16.7%) ثم من خبرتهم 10 سنوات وأقل من 15 بتكرار (4) ونسبة (13.3%) ثم من خبرتهم 15 سنة فأكثر بتكرار (1) ونسبة (3.3%).

تاسعاً: تحليل عبارات الدراسة واختبار اتجاهات المشاركين:

قياس معامل الثبات:

تم حساب ثبات المقياس بطريقة الفا كرو نباخ (Cronach alpha) ويعتمد هذا المعامل من أكثر الطرق شيوعاً لقياس ثبات الاستبانة، ويعتمد على حساب متوسط التباين بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة وقد قام الباحثان بحساب معامل الفا لكل المحاور المستخدمة في الدراسة وذلك بهدف اختبار ثبات المقياس وتترواح قيمة معامل الفا بين 0 و 1 وكلما اقتربت من الواحد دلت على وجود ثبات عالي وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات. ويبين الجدول (7) معاملات الثبات لعبارات الدراسة:

جدول (6): يبيّن معاملات الثبات

معامل الفا	عدد عبارات
0.70	21

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية 2025م

احتساب المتوسطات الحسابية الخاصة بمقاييس لكارت الخمسى:

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، لا أوافق بشدة) مقياس ترتيبى، والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان وهي (موافق بشدة = 1، موافق = 2، محايد = 3، لا أوافق = 4، لا أوافق بشدة = 5) فيمكننا احتساب المتوسطات الحسابية الخاصة بمقاييس ليكرت الخمسى عن طريق:

1/ احتساب المدى أولاً وهو رقم في مقياس لكارت الخمسى ناقص أصغر رقم فتصبح النتيجة كالتالى:

$$5 - 1 = 4$$

2/ وبعد ذلك يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات) أي $5/4 = 0.80$ ، فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي: من 1 إلى 1 + 0.8 وهكذا بالنسبة إلى بقية المتوسطات الحسابية، فيكون الجدول التالي الذي يبيّن طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية:

جدول (7): يوضح قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقاييس لكتارت الخماسي.

الإجابة	الرمز (الوزن)	المتوسط المرجح	درجة الموافقة
موافق بشدة	1	من 1 الى 1.80	كبير جداً
موافق	2	من 1.81 الى 2.60	كبيرة
محايد	3	من 2.61 الى 3.40	متوسطة
غير موافق	4	من 3.41 الى 4.20	ضعيفة
غير موافق بشدة	5	من 4.21 الى 5	ضعيفة جداً

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية 2025 م

يتم حساب المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة بعرض الاجابة عن التساؤلات التي وضعها الباحثان ثم حساب المتوسط العام لكل محور ومن ثم يتم مقارنته مع المدى الذي يقع بداخله، فيعطي درجة الموافقة.

الاجابة عن تساؤلات أداة الدراسة:

للاجابة على تساؤلات الدراسة تم استخدام النسب والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور أداة الدراسة وفقاً للآتي:

العبارات:

1/ تقدم الجامعة خدمات تعليم حديثة لمواكبة متطلبات وتحديات العصر.

جدول (8): التوزيع التكراري والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأفراد عينة الدراسة حسب العبارة (1).

الإجابة	النسبة %	النكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الموافقة
أوافق بشدة	83.3	25	1.17	0.379	كبير جداً
أوافق	16.7	5			
محايد	0	0			
لا أوافق	0	0			
لا أوافق بشدة	0	0			
المجموع	%100	30			

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية 2025 م

يتضح من الجدول رقم (9) أن (25) فرداً من افراد العينة يوافقون بشدة على صحة العبارة الاولى، تلتها الافراد الذين اجابوا بالموافقة وكان عددهم (5) افراد، بينما بلغ الوسط الحسابي (1.17) والانحراف المعياري (0.379).

2/ توفر الجامعة مباني وقاعات جذابة.

جدول (9): التوزيع التكراري والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأفراد عينة الدراسة حسب العبارة (2).

الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة%	النكرار	الاجابة
كبير جداً	0.450	1.73	26.7	8	أوافق بشدة
			73.3	22	أوافق
			0	0	محايد
			0	0	لا أوافق
			0	0	لا أوافق بشدة
			%100	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية 2025م

يتضح من الجدول رقم (10) ان (8) من افراد العينة يوافقون بشدة على صحة العبارة الثانية، وبلغ عدد الذين اجابوا بالموافقة (22) فرداً، بينما بلغ الوسط الحسابي (1.73) والانحراف المعياري (0.450).

3/ توفر الجامعة خدمات تعليمية باستخدام التكنولوجيا.

جدول (10): التوزيع التكراري والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأفراد عينة الدراسة حسب العبارة (3)

الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة%	النكرار	الاجابة
كبير جداً	0.563	1.40	63.3	19	أوافق بشدة
			33.3	10	أوافق
			3.3	1	محايد
			0	0	لا أوافق
			0	0	لا أوافق بشدة
			%100	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية 2025م

يتضح من الجدول رقم (11) ان (19) فرداً من افراد العينة يوافقون بشدة على صحة العبارة الثالثة، تلتها الافراد الذين اجابوا بالموافقة وكان عددهم (10) افراد، اخيراً تلتها الافراد الذين اجابوا بالمحايدة وعدهم (1) فرد، بينما بلغ الوسط الحسابي (1.40) والانحراف المعياري (0.563).

4/ توفر الجامعة مكتبة متميزة من حيث الكتب والمراجع والدوريات..

جدول (11): التوزيع التكراري والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأفراد عينة الدراسة حسب العبارة (4)

الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة%	النكرار	الاجابة
كبير جداً	0.610	1.80	30	9	أوافق بشدة
			60	18	أوافق
			10	3	محايد
			0	0	لا أوافق
			0	0	لا أوافق بشدة
			%100	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية 2025م

5/ توفر الجامعة خدمات صحية متميزة.

جدول (12): التوزيع التكراري والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأفراد عينة الدراسة حسب العبارة

الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	% النسبة	النكرار	الإجابة
كبير جداً	0.507	1.47	56.7	17	أوافق بشدة
			30	9	أوافق
			13.3	4	محايد
			0	0	لا أوافق
			0	0	لا أوافق بشدة
			%100	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية 2025م.

يتضح من الجدول رقم (13) ان (17) فرداً من افراد العينة يوافقون بشدة على صحة العبارة الخامسة، تلتها الافراد الذين اجابوا بالموافقة وكان عددهم (9) افراد، اخيراً تلتها الافراد الذين اجابوا بالمحايدة وعدهم (4) افراد، بينما بلغ الوسط الحسابي (1.47) والانحراف المعياري (0.507).

6/ توفر الجامعة خدمات ميسرة لدفع الاقساط الجامعية.

جدول (13): التوزيع التكراري والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأفراد عينة الدراسة حسب العبارة (6)

الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	% النسبة	النكرار	الإجابة
كبير جداً	0.507	1.47	53.3	16	أوافق بشدة
			46.7	14	أوافق
			0	0	محايد
			0	0	لا أوافق
			0	0	لا أوافق بشدة
			%100	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية 2025م

يتضح من الجدول رقم (14) ان (16) من افراد العينة يوافقون بشدة على صحة العبارة السادسة، تلتها الافراد الذين اجابوا بالموافقة وكان عددهم (14) فرداً، بينما بلغ الوسط الحسابي (1.47) والانحراف المعياري (0.507).

7/ توفر الجامعة خدمات تسجيل متميزة لطلابها.

جدول (14): التوزيع التكراري والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لأفراد عينة الدراسة حسب العبارة (7)

الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	% النسبة	النكرار	الإجابة
كبير جداً	0.629	1.53	53.3	16	أوافق بشدة
			40	12	أوافق
			6.7	2	محايد
			0	0	لا أوافق
			0	0	لا أوافق بشدة
			%100	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية 2025م

يتضح من الجدول رقم (15) ان (16) من افراد العينة يوافقون بشدة على صحة العبارة السابعة، تلتها الافراد الذين اجابوا بالموافقة وكان عددهم (12) فرد، ثم الافراد الذين اجابوا بالمحايدة وعدهم (2) افراد بينما بلغ الوسط الحسابي (1.53) والانحراف المعياري (0.629).

3. المؤهل العلمي:

جدول (15): الفروق في اجابات افراد العينة على محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المحور	المجموعات المربعات	مصدر التباين	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
إستراتيجيات الجامعة	بين المجموعات		8	26.950	3.369	0.002
	داخل المجموعات		21	14.917	0.710	
	الكلي		29	41.867		

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية 2025م

تظهر نتائج تحليل التباين (ANOVA) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في هذا المحور (إستراتيجيات الجامعة) ($F = 4.742$, $p = 0.002$) أي أن المؤهل العلمي يؤثر على عبارات هذه الدراسة 4. المسمى الوظيفي:

جدول (16): الفروق في اجابات افراد العينة على محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المحور	المجموعات المربعات	مصدر التباين	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
إستراتيجيات الجامعة	بين المجموعات		8	8.967	1.121	0.435
	داخل المجموعات		21	22.500	1.071	
	الكلي		29	31.467		

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية 2025م

تظهر نتائج تحليل التباين (ANOVA) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في هذا المحور (إستراتيجيات الجامعة) مما يشير إلى أنها لا تتأثر بالمسمى الوظيفي.

5. سنوات الخدمة:

جدول (17): الفروق في اجابات افراد العينة على محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة.

المحور	المجموعات المربعات	مصدر التباين	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
إستراتيجيات الجامعة	بين المجموعات		8	14.152	1.769	0.027
	داخل المجموعات		21	13.214	0.629	
	الكلي		29	27.367		

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج الدراسة الميدانية 2025م

تظهر نتائج تحليل التباين (ANOVA) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في هذا المحور (إستراتيجيات الجامعة) ($F = 2.811$, $p = 0.027$), مما يدل على أن سنوات الخدمة تؤثر بشكل كبير على عبارات الدراسة.

عاشرًا: الخاتمة:

النتائج:

1. اهتمام الكلية بتقديم خدمات تعليمية حديثة ومواكبة لمتطلبات العصر، حيث أشار أغلب أفراد العينة (83.3%) إلى موافقهم الشديدة على ذلك، بمتوسط حسابي (1.17) وانحراف معياري (0.379).
2. توفر بيئة تعليمية جاذبة من حيث المباني والقاعات، إذ بلغت نسبة الموافقة الكلية (100%) بمتوسط حسابي (1.73).
3. اعتماد الكلية على التكنولوجيا في العملية التعليمية بشكل ملحوظ، بنسبة موافقة (96.6%) بمتوسط حسابي (1.40).
4. توفر مكتبة أكademie متميزة من حيث الكتب والمراجع والدوريات، بنسبة موافقة كلية (90%) ومتوسط حسابي (1.80).
5. اهتمام الكلية بتقديم خدمات صحية متميزة، حيث أبدى (86.7%) من أفراد العينة موافقهم الشديدة بمتوسط حسابي (1.47).
6. حرص الكلية على تيسير خدمات دفع الأقساط الجامعية، بنسبة موافقة بلغت (100%) ومتوسط حسابي (1.47).
7. ميز نظام التسجيل والخدمات الإدارية للطلبة، بنسبة موافقة (93.3%) ومتوسط حسابي (1.53).
8. أثبتت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة السوقية واستراتيجيات التسويق التنافسية (قيادة التكالفة، والتمييز، والتركيز)، مما يدعم الفرضية الرئيسية للدراسة. كما تبين وجود علاقة بين استراتيجية قيادة التكالفة وتحقيق ميزة السعر الأول، وبين استراتيجية التمييز وتحقيق جودة الخدمات التعليمية والموقع الجغرافي.

الوصيات:

1. ضرورة تطوير نظام معلومات تسويقي متكملاً يزود القيادات الأكademie بالبيانات الدقيقة حول الطلبة والمنافسين (السوق التعليمية).
2. تعزيز التواصل الأكademie الخارجي من خلال المشاركة في المؤتمرات العلمية والندوات لتبادل الخبرات وتحسين مكانة الكلية التنافسية.
3. توعية الإداريين والأكademie بأهمية المعرفة السوقية في تحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة لبرامج الكلية.
4. إنشاء آلية دورية لاستطلاع آراء الطلبة حول جودة الخدمات التعليمية والتكاملية لضمان توافق الاستراتيجيات مع توقعاتهم.
5. العمل على توسيع استراتيجيات التمييز المؤسسي لتشمل تطوير المناهج والبحث العلمي وخدمة المجتمع بما يعزز الصورة الذهنية للكلية.

قائمة المصادر والراجع: أولاً: المراجع العربية

- 1- النجار فريد (2002)، ادارة الجامعات بالجودة الشاملة، (ط 2)، القاهرة: ابتراك للنشر والتوزيع.
- 2- السيد اسماعيل محمد (1998) الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- 3- السلمي، على (2001) ادارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة: دار غريب النشر والطباعة
- 4- الصميدعي، محمود جاسم (2007) إستراتيجيات التسويق كدخل تحليلي، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 5- محمد سليم (2004) بتقييم الزبائن للمحيط المادي والعاملين في مطاعم الوجبات السريعة، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد التاسع عشر العدد الثاني.
- 6- حوات محمد (2002) العرب والعالم، ط 2، القاهرة: مكتبة مدبولي.

- 7- خليل نبيل مرسي (1998) الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الاسكندرية: مركز الاسكندرية.
- 8- صادق درمان سليمان (2008) العلاقة بين ادارة المعرفة والتوجهات السوقية للمنظمات، جامعة دهوك، العراق.
- 9- نجم عبود (2008) ادارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، عمان: الوراقلنر والتوزيع، ط 2
- المراجع الأجنبية:**

1. David, P. (1995). Integrated strategic market & non-market component. *California Management Review*, 37(2).
2. Ackrman, M. (2000). The intellectual challenge: The gap between social & technical feasibility. *Human Capital*, 15.
3. Graven, D. W., & Pirey, N. F. (2006). *Strategic Marketing*. McGraw Hill.

**الدراسات الدراسات السابقة:
الدراسات الأجنبية**

1. Caruana, A. (1998). Are universities that are more market oriented better performers? *International Journal of Public Sector Management*, 11(1), 55–70.
2. Matsuno, K., & Mentzer, J. T. (2000). The effects of strategy type on market knowledge. *Journal of Marketing*, 64(4), 1–16.
3. Noble, C. H., Sinha, R. K., & Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, 66(4), 25–39.

الدراسات العربية

1. الصليبي، م. (2002). واقع خدمات جامعة القدس في الضفة الغربية (رسالة ماجستير). جامعة القدس، فلسطين.
2. النجار، ع. (2002). المنظومة المتكاملة للتسويق الجامعي في الجامعات المصرية. *مجلة البحث التجاري*، جامعة القاهرة، مصر.
3. جواد، م. (2003). أثر المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء: دراسة استطلاعية في قطاع السلع المعمدة في السوق الأردنية (رسالة ماجستير). جامعة اليرموك، الأردن.
4. وهبة، أ. (2003). إستراتيجية الجودة التنافسية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، جامعة الجزائر.
5. الشبول، م. ق. (2005). واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطويرها (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية،

المراجع الإلكترونية

1. جامعة الأردن. (n.d.). الموقع الرسمي لجامعة الأردن. Retrieved from: www.ju.edu.jo
2. جامعة عمان العربية. (n.d.). الموقع الرسمي لجامعة عمان العربية. Retrieved from: www.ammanu.edu.jo
3. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي – الأردن. (n.d.). إحصائيات التعليم العالي Retrieved from: www.mohe.gov.jo/Statistics/tabid/69/Default.aspx