

2014

دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية

Mohammad Alchooura

جامعة الشرق الأوسط, alchouramo@jinan.edu.lb

Louay Dahbour

Jinan university, dahbourlo@jinan.edu.lb

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aljinan>



Part of the [Higher Education Administration Commons](#)

Recommended Citation

Alchooura, Mohammad and Dahbour, Louay (2014) "دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية" *الجنان Al Jinan*: Vol. 6 , Article 5. Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aljinan/vol6/iss1/5>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in *الجنان Al Jinan* by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

الدكتور محمد سليم الشورة

أستاذ التسويق المشارك

جامعة الشرق الأوسط

أ. لؤي صبحي دجور

ماجستير ادارة الأعمال

دور المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجيات التنافسية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور المعرفة السوقية في تحديد الخيارات الإستراتيجية التنافسية في عينة من (٧) جامعات خاصة أردنية بالعاصمة عمان وبيان مدى تحقق المزايا التنافسية الناتجة من تلك الخيارات للطلبة الدارسين بتلك الجامعات حيث تم أخذ عيّنتين من الأفراد، الأولى كانت خاصة بالإداريين تتألف من (١٥٠) إدارياً، والعينة الثانية كانت خاصة بطلبة كلية الأعمال والمؤلفة من (٤٥٠) طالباً يدرسون بتلك الجامعات.

ومن أهم النتائج لهذه الدراسة: أهمية المعرفة السوقية (الطلبة، المنافسون) لتحديد الخيار الإستراتيجي التنافسي، ضرورة التحقق من وصول هذه المزايا للطلبة الدارسين بتلك الجامعات، وأوصى الباحث بضرورة التركيز على إستراتيجية التميز بالخدمة التعليمية الجوهرية وزيادة الإنفاق على البحث العلمي وخدمة المجتمع نظراً لضعفها في الجامعات الخاصة الأردنية حسب نتائج التحليل الإحصائي للدراسة.

Abstract

This study aimed for clarifying the role of market knowledge for determining the competitive strategic alternatives, within the sample of (7) private Jordanian universities within the capital Amman. And showing the

level of accomplishing the competitive advantages resulting from the chosen alternatives over the students in the universities. Two samples were taken the first one of the management consists of (150) samples, and the other sample of the students consists of (450) students.

The main results of this research were: the importance of market knowledge presented by students' knowledge and competitors' knowledge for determining the competitive strategic alternatives. The researcher recommended that , the importance of focusing on the core product differentiation strategy and investing in scientific research and the community services due to their low levels in the Jordanian private universities according to the statistical results of this research.

تمهيد :

لا يخفى أن التعليم في الوطن العربي يتسم بتدني مستوى التحصيل المعرفي وضعف القدرات الابتكارية والتحليلية ، ما أدى إلى ظهور خلل في العلاقة بين سوق العمل من جهة وبين مخرجات التعليم من جهة أخرى مما تسبب في زيادة البطالة وضعف المساهمة في التنمية في شتى المجالات^(١).

وقد فتح الأردن المجال للاستثمار بالتعليم العالي على مصراعيه وتميّز عن غيره مبكراً بالسّماح للقطاع الخاص بتأسيس جامعات خاصة ليصل عددها (١٨) جامعة حتى هذا العام (٢٠٠٩) حسب تقارير الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي الأردني (www.mohe.gov.jo) ويدرس فيها (٦٠) ألف طالب و طالبة في مرحلة البكالوريوس، يشكلون ما نسبته (٢٧٪) من مجموع طلبة البكالوريوس في المملكة ، بالإضافة إلى (١٧٥٤٣) طالب وطالبة دراسات عليا يدرسون في هذه الجامعات الخاصة والرسمية حسب إحصاءات الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي الأردني (www.mohe.gov.jo).

ويتولى التدريس في الجامعات لمختلف المراحل الجامعية ما مجموعه (٧٦١٣) عضو هيئة تدريس من مختلف الرتب الأكاديمية والجنسيات (٦٧١٦ أردني ، ٨٠٠ عربي ، ٩٧ أجنبي) حسب ما ورد في الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي الأردني (www.mohe.gov.jo).

وفي هذا الإطار فإن هناك زيادة في أعداد طلبة الدراسات العليا حيث يبلغ عددهم حوالي (١٧,٥٤٣) طالب وطالبة للعام (٢٠٠٨/٢٠٠٩) ويتولى تدريس هؤلاء الطلبة جميعاً

١- (حوات، ٢٠٠٢، ص ١٤٥)

لمختلف المراحل الجامعية ما مجموعه (٧٦١٣) عضو هيئة تدريس من مختلف الرتب الأكاديمية والجنسيات كما هو موضح بالموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي (www.mohe.gov.jo) وبلغ عدد الجامعات الرسمية حتى الان في (٢٠٠٩) (١٠) جامعات يدرس فيها حوالي (١٦٠) ألف طالب وطالبة في مرحلة البكالوريوس، يشكلون ما نسبته (٧٣٪) من مجموع طلبة البكالوريوس في المملكة، فيما تشكل الإناث في الجامعات الرسمية ما نسبته (٥٧,٣ ٪) من طلبتها.

ويصل عدد الطلبة العرب والأجانب في كافة الجامعات الأردنية إلى (٢٧,٨٧١) طالبا وطالبة (www.mohe.gov.jo).

مشكلة الدراسة :

راج حديثا في المجتمع الأردني عن آثار التعليم في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بأنها ذات طابع ربحي أكثر من كونها مؤسسات أكاديمية ، ما دفع الأجهزة الحكومية المعنية بالتعليم العالي إلى التدخل لإحداث إصلاحات ، وبرغم ذلك ما زال السائد أن تلك المؤسسات ذات مساهمة محدودة في مجال البحث العلمي وهذا قد يعكس تراجع دور إستراتيجيات التسويق المستخدمة في تلك المؤسسات ، ولتحويل المشكلة إلى ترجمة واقعية تعكس ما ورد ذكره فقد طُرحت التساؤلات الآتية:

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

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

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

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

فرضيات الدراسة :

في ظل تحديد مشكلة الدراسة ومعرفة أهميتها وأهدافها ومطالعة النظريات العلمية

والدراسات السابقة ذات العلاقة ، تم صياغة فرضيات النفي التالية:

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

- الفرضية الثانية: لا يوجد اختلاف في المعرفة السوقية التي تمتلكها إدارة الجامعات الخاصة الأردنية متمثلة بكادرها الإداري الأكاديمي (الرؤساء، والعمداء، ورؤساء الأقسام العلمية) في سوق (الطلبة، والمنافسون) باختلاف المتغيرات الديمغرافية (العمر ، الخبرة، والجنس)؟

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

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

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

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

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

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تحديد المعرفة السوقية التي يمتلكها العاملون في الإدارة الجامعية (الرؤساء، والعمداء، ورؤساء الأقسام العلمية) في الجامعات الخاصة الأردنية حول: الطلبة، والمنافسين، ومدى اختلاف تلك المعرفة باختلاف المتغيرات الديمغرافية (العمر، الخبرة، الجنس).

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

٣. معرفة المزايا التنافسية التي تسعى الجامعات الخاصة الأردنية الى الوصول إليها من خلال الإستراتيجيات التنافسية.

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

أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية العملية التعليمية حيث :

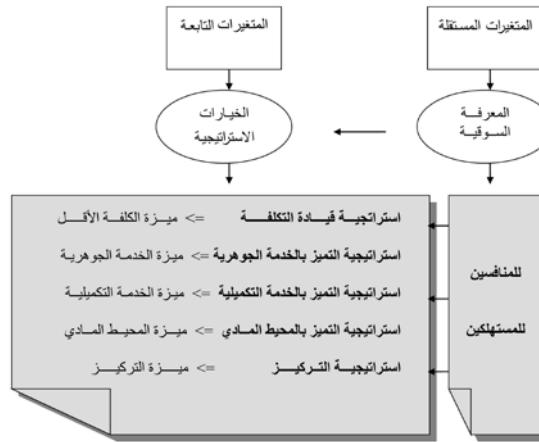
١ - أهمية قطاع التعليم ودوره في المجتمع حيث يَرفِدهُ بالكوادر اللازمة للتنمية، إذ يمثل حجماً كبيراً من الاقتصاد الأردني.

التوسُّع في الجامعات الخاصة في الأردن على نحو متسارع قياساً بكثير من الدول، خصوصاً المجاورة منها.

زيادة المنافسة في هذا القطاع مما يُكسِبُ هذه الدراسة أهمية للتعرف على الخيارات الإستراتيجية المتاحة والمستخدمة في الجامعات الخاصة وصولاً إلى المميزات التنافسية المنشودة.

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

أنموذج الدراسة :



محددات الدراسة :

١ . اقتصرت عينة الدراسة على الإداريين الأكاديميين بالجامعات الخاصة بالعاصمة الأردنية عمَّان وهي: (جامعة عمَّان الأهلية ، وجامعة العلوم التطبيقية، وجامعة الإسراء، وجامعة الزيتونة، وجامعة البتراء، وجامعة الشرق الأوسط، وجامعة عمَّان العربية للدراسات العليا) .

٢ . استثنت الدراسة الجامعات الحكومية، والجامعات غير الأردنية العاملة في الأردن التي لا

تخضع لقوانين وزارة التعليم العالي الأردني.

٣. استثنت الدراسة وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية واقتصرت على الإداريين الأكاديميين بالجامعة (الرؤساء، وعمداء، ورؤساء الأقسام العلمية) والطلبة الدارسين فيها.

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم المعرفة: دار جدل كبير بين الباحثين حول مفهوم المعرفة فقد أشار البعض على أنها الخبرة التي يمكن توصيلها ثم تقاسمها، أو هي المعلومات والبيانات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم وتطبيقها في واقع المنظمة لحل المشاكل^(١).

أشار آخرون إلى أنها حصيلة الإمتزاج الخفي بين المعلومات والخبرات المتراكمة 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^(٢).

والمعرفة تتضمن عوامل بشرية وغير بشرية وغير حية مثل الحقائق والمعتقدات والرؤى ووجهات النظر والمفاهيم والأحكام والتوقعات والمناهج والمهارات والبراعة^(٣).

وعليه فإن المعرفة (Knowledge) هي مجموعة من الحقائق التي يحصل عليها الإنسان من خلال بحوثه بحسب طرق البحث العلمي المنطقية أو من خلال تجاربه السابقة خاصة العملية التي تراكمت لديه والتي قد توصله إلى درجة من الخبرة والحكمة^(٤).

وقد صُنفت المعرفة في صنفين أساسيين:

١- **المعرفة الضمنية** : وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات (skills know – how) والتي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين. وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية^(٥).

٢- **المعرفة الظاهرية** : وتتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة

١- (نجم، ٢٠٠٨، ص ٢٥)

٢- (الملكاوي، ٢٠٠٧، ص ٢٣)

٣- Ackerman, 2000, p.186

٤- (حسنية، ١٩٩٨، ص ٢٦٦)

٥- (مطر، ٢٠٠٧، ص ٢٧)

ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات و الإجراءات والمستندات ومعايير العمليات والتشغيل) وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات، اللقاءات، الكتب^(١).

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^(٢). ولإدراك نوع المعرفة السوقية المطلوبة يفترض التركيز على عوامل ثلاثة هي^(٣):

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 كانت الاستجابة أسرع وتطورت المعرفة لديها وتصبح أكثر فهما وتوجها نحو المستقبل^(٤).

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 تُقدّم فرصاً لتتلمذ المنظمات منها من خلال تحليل نقاط القوة والضعف لديهم^(٥).

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 التغير في حاجات ورغبات المستهلكين^(٦).

إستراتيجيات التسويق التنافسية :

كما هو معلوم فإن (Porter) اقترح ثلاث إستراتيجيات هي (قيادة التكلفة، التميز، التركيز) وشدد على أهمية أن لا تكون الشركة في موقف (المختنق في الوسط stuck in middle) أي أن

١- (مطر ٢٠٠٧ ص ٢٧)

٢- (Kotler, 1999, p.412)

٣- (جواد، ٢٠٠٢، ص ١٦٢)

٤- (kotler, 1999, p.149) (جواد، ٢٠٠٢، ص ١٦٢)

٥- (Blythe, 2003, p.25)

٦- (جواد، ٢٠٠٢، ص ١٦٤)

تتبع إستراتيجية واحدة من الإستراتيجيتين دونما الخلط بينها، والاستراتيجيات هي:

إستراتيجية قيادة الكلفة

تطالب إستراتيجية قيادة الكلفة أن تمتلك المنظمة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما بمستوى معين من الجودة من خلال السعي الحثيث لخفض التكاليف بشكل عام، وأن تُولي قِدرًا كبيراً من الاهتمام لمراقبة التكاليف الإدارية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والاستفادة من تراكم الخبرة في تطوير الموارد البشرية، مما يُمكن المنظمة من عرض منتجاتها إمّا بمتوسط أسعار الصناعة لكي تحقق ربحاً أعلى من أرباح منافسيها أو أن تبيعها بأسعار أقل من متوسط أسعار الصناعة لكي تكسب حصةً 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^(١).

والشركات التي تتجح في إستراتيجية قيادة التكاليف تحتوي في العادة على نقاط القوة الداخلية التالية كما أشار إليها^(٢):

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

٢. المهارة في تصميم المنتجات لتحقيق الكفاءة الصناعية

٣. مستوى عالٍ من الخبرة في مجال العمل

٤. قنوات توزيع عالية الكفاءة.

وبالإضافة إلى ذلك قد تتمكن مجموعة شركات تتبع إستراتيجية مركزة تستهدف العديد من الأسواق الضيقة من تخفيض التكاليف في القطاعات التي تعمل فيها وبالتالي تتجح كمجموعة في الحصول على حصة كبيرة من السوق^(٣).

إستراتيجية التميز: هي الإستراتيجية التي تُعنى بتطوير منتج أو خدمة لها صفات فريدة من نوعها وتتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء وأنها أفضل من منتجات المنافسين أو مختلفة عنها، بحيث تستطيع وضع أسعار إستثنائية للمنتج فمثلاً إذا قام الموردون بزيادة أسعار المدخلات فإن المنظمة قد تتمكن من تحميل ذلك على العملاء الذين لا يستطيعون الحصول

1- (36-Porter , 1980 , p.35)

2- Dess ,Lumpkin&Eisner,2008,p.162

3- (Wheelen,Hunger&David,2002,p.150)

بسهولة على منتجات بديلة نظراً لما تتمتع به المنتجات من صفات فريدة^(١).

مع التأكيد على أن إستراتيجية التميز لا تسمح للشركة أن تتجاهل عامل التكاليف، ومع تحقيق أهداف إستراتيجية التميز تكتسب المنظمة حيوية لكسب أعلى من أسعار المتوسط في الصناعة من خلال ولاء العملاء الذين لديهم حساسية أقل للأسعار، مع مراعاة أن إستراتيجية التميز تحول أحياناً دون الحصول على حصة سوقية عالية^(٢).

وعليه فإن الشركات التي تنجح في إستراتيجية التميز تحتوي في العادة على نقاط القوة الداخلية التالية كما أشار إليها^(٣):

البحث العلمي المتقدم.

فريق على درجة كبيرة من المهارة والإبداع لتطوير المنتج.

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

سمعة الشركة التي تتصف بالجودة والإبداع.

وللحفاظ على عنصر التميز يتطلب وجود عوائق تمنع تقليد المنافسين لهذه العناصر والتي بدورها تقود العملاء إلى دفع سعر إضافي لهذا التميز^(٤). وعليه فإن إستراتيجية التميز فُسرَت بتفسيرات عديدة يمكن أن نلخصها بالآتي:

١. إمكانية وجود نوعين أو أكثر من إستراتيجيات التميز (Miller) وهي التميز الإبداعي، التميز التسويقي ويعرف التميز الإبداعي بأنه الاستفادة من المنتجات الجديدة والتقنية الحديثة كأساس لوضع أسعار أعلى من المنافسين وهو الوصف الذي أشار إليه (Miles & Snow) على المنظمات التي أسموها بالمنظمات المبادرة، وبينما يعرف (Miller) التميز التسويقي بأنه عرض المنتج بشكل جذاب ومن خلال خدمات متميزة ومواقع ملائمة^(٥).

٢. أن المنظمات التي تستخدم إستراتيجية التميز تحقق أرباحاً أعلى عن طريق التسعير الإضافي (premium pricing) وهذا ما يبيّنه بورتر^(٦).

1- (Dess,Lumpkin & Eisner,2008 , p.166)

2- (Porter ,1980,p37)

3- (Wheelen,Hunger & David, 2002,p.154)

4- (167-Dess ,Lumpkin&Eisner, 2008,p.166)

5- (Miller,1992)

6- (Porter 1980)

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

- التميز في الخدمة الجوهرية (Core product) والتي تعني العنصر الرئيس أو الجوهرى للمنتج الخدمي والهدف الذي جاءت من أجله المنظمة للمساهمة في حل المشاكل التي تواجه العملاء^(١).
- 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^(٢).
- التميز في المحيط المادي (physical surrounding) والتي تعني تمثيل الأشياء الملموسة في بيئة تقديم الخدمة سواء كانت داخل المنظمة الخدمية من حيث الآلات والمعدات والأثاث والألوان أو أي شئ يمكن أن تقع عليه العين أو يُشم أو يُلمس في أماكن تقديم الخدمة أو الشكل الخارجي والتصاميم البنائية والحدائق ومواقف السيارات والمداخل وأي شئ مادي ملموس يرتبط بالمنظمة من الخارج (الشورة، ٢٠٠٤ : ١٩٧) ويساهم المحيط المادي في تقليل درجة الشعور بالمخاطرة عند الرغبة في شراء الخدمة لأول مرة .

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 التميّز المُركّز (differentiation focus) في السوق المستهدف في منتجات ومنطقة جغرافية محددة^(٣).

وتعمل المنظمات التي تتبع إستراتيجية التركيز عادة في توجيه الجهود التسويقية لخدمة سوق ضيقة على نحو أكثر فاعلية أو كفاءة من المنافسين الذين يتنافسون على نطاق أوسع ، وتتمتع المنظمة التي تستخدم إستراتيجية التركيز في الغالب بدرجة عالية من ولاء العملاء وهذا الولاء قد لا يشجع المنظمات المنافسة على الدخول في سوقها^(٤).

أخيراً، فإن المنظمات الأخرى التي تتبّع إستراتيجيات التركيز قد تصنع لنفسها أجزاءً فرعية

1- (Lovelock&Wirtz,2007,p.70)

2- (Lovelock&Wirtz,2007 , p. 70)

3- (wheelen,Hunger&David,2002 , p.149)

4- (Porter , 1980 , p.38)

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 لاتباع هذه الإستراتيجية^(١):

١ . الإستفادة من مزايا التخصص.

٢ . القدرة على التجديد و الابتكار.

٣ . إكتساب المزايا التنافسية العالية من جانب إشباع حاجات المستهلكين.

ولكن من مخاطر إتباع هذه الإستراتيجية^(٢):

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

٢ . تتعرض المنظمة للخطر إذا ما تقلص الطلب على المنتجات التي تقدمها.

الإختناق في الوسط؛ Stuck in middle

استخدم Porter مصطلح الاختناق في الوسط ليشير إلى صفات المنظمات التي تستخدم أكثر من واحدة من الإستراتيجيات المذكورة ولكنها تفشل في تحقيق النجاح في أي منها، فالمنظمات المنافسة أصحاب التكلفة المنخفضة سوف يستهدفون العملاء الذين يشترون كميات كبيرة من المنتج بأسعار منخفضة تاركين للمنظمة التائهة أو المختنقة حصة سوقية قليلة وبالتالي أرباح قليلة أما العملاء الذين هم مستعدون لدفع أسعار عالية فسوف يتم جذبهم بواسطة المنظمات الناجحة في التميز التي تركز على تلك الشريحة^(٣).

المنافسة والميزة التنافسية

يعرف (Preston & McMillan) المنافسة بأنها عملية «إتخاذ 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»^(٤).

ويوضح (Hamel & Prahalad) أن المنافسة تبدأ بملاحظة النتائج التي يحققها

-1 (Dess ,Lumpkin & Eisner, 2008, p.168)

-2 (Dess ,Lumpkin & Eisner,2008,p.168)

-3 (Porter,1980, p42)

-4 (267-Preston & McMillan, 1996, pp.263)

المنافسون ومن ثم الانتقال من حالة الملاحظة إلى حالة التشخيص، وذلك لتشخيص المشاكل والصعوبات التي تواجه المنافسين وتشخيص خصائص الصناعة وموقع المنظمة بالنسبة لمنافسيها في السوق، وهذا ما يساعد في تحديد فرص الربحية والنمو وكيفية تحقيق الميزة التنافسية وفي أي القطاعات من السوق، ولفهم طبيعة المنافسة لابد من الوصول إلى فهم عميق لمحورين أساسيين يحدد هما السؤالان التاليان :

ماذا يشكل الفهم العميق للعناصر التي تشكل الميزة التنافسية للمنظمة ؟

لماذا يشكل الفهم العميق للأسباب التي تحقق من خلالها بعض المنظمات ميزة تنافسية؟ إن الحاجة إلى هذا الفهم يعتبر عنصراً هاماً للصمود أمام المنافسة وتحقيق البقاء والاستمرار للمنظمات بشكل عام، ولكن التحدي يعتبر أكبر بالنسبة للمنظمات الصغيرة نظراً لما تعانيه من محدودية في الموارد والخبرات التسويقية اللازمة لفهم طبيعة المنافسة^(١). ولقد عرّف Porter الميزة التنافسية أنها تنشأ بمجرد تَوَصُّل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً.

وعرفت على أنها: «المهارة أو التقنية أو المَوْرَد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تَمَيُّزَهَا واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون»^(٢).

وكان (Day & Wensley) قد ميّزا بين مَصْدَرَيْن أساسيين للميزة التنافسية، هما: الموارد النادرة، والمهارات والقدرات المتميزة. إن هذين المصدرين هما الوسيلة التي من خلالها تحقق المنظمة التميز على منافسيها أو تخفيض التكاليف مقارنة بمنافسيها^(٣).

واعتبر (Hamel & Prahalad) التعلم والمعرفة هما من متطلبات ومصادر خَلْق الميزة التنافسية، حيث كانا أول من أطلق مصطلح الكفايات المحورية التنافسية في العام ١٩٩٠ (Core Competencies) واعتبراها من المصادر الهامة لَخَلْق وتطوير الميزة التنافسية، حيث انطلقا في تحديد مصدر الميزة التنافسية من التركيز على البيئة الخارجية للمنظمة وتأثيرها على قُدْرَاتِها التنافسية، إلى التركيز على البيئة الداخلية للمنظمة نفسها، بما يتوفر فيها

1- (84-Hamel & Prahalad,1993,pp.75)

٢- (السلمي، ٢٠٠١، ص ١٠٤)

3- (20-Day&Wensley,1988,pp.1)

من إمكانات وقدرات داخلية تتميز بها تُمكنها من تحقيق التفوق التنافسية، وخلصا إلى أن القوة التنافسية الحقيقية للمنظمة تتبع من قدراتها الداخلية التي تميزها عن غيرها وليس فقط اعتمادها على البيئة الخارجية^(١).

ثانياً: الدراسات السابقة :

١- الدراسات العربية :

أ. دراسة (صادق، ٢٠٠٨) بعنوان العلاقة بين إدارة المعرفة والتوجهات السوقية للمنظمات: هدفت الدراسة إلى إظهار العلاقة الوطيدة لإدارة معرفة الزبون بالتوجهات السوقية للمنظمات وبالتالي إظهار أهمية العوامل المؤثرة على توجُّه سوق المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها، كما إنَّ قدرة المنظمة على إدارة معرفة الزبون على أنها واحدة من موجوداتها أو مواردها (asset) فإنه يمكنها تحقيق العائد على الاستثمار عندئذ يمكن النظر إليها على أنها المفتاح الرئيس لتحقيق البقاء والإستمرارية في السوق، وهدفت الدراسة الى ضرورة تبني المنظمة المعرفة الشاملة حول الزبائن والمنافسين كخطوة أولى في تحقيق النجاح للمنظمة، مع ضرورة التخطيط لإعداد المادة الترويجية التي تضمن مبيعات جيدة لمنتجات المنظمة.

ب. دراسة (الشمالية ٢٠٠٦) 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 تُطبق مفهوم التوجُّه التسويقي الحديث إلا أنَّ هناك تفاوتاً في درجة تطبيق هذا المفهوم بين مؤسسات التعليم العالي في القطاعين العام والخاص. كما أن هناك تفاوتاً 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.

1- (92-Hamel & Prahalad ,1991,pp.81)

ج. دراسة (الشبول، ٢٠٠٥) بعنوان: واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم بالأردن وبناء النموذج لتطورها.

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

- أن (٤, ٣٠٪) من الإدارة العليا يرون أنَّ مفهوم الإدارة الإستراتيجية يعني « رسم الإتجاه المستقبلي للوزارة وبيان غاياتها على المدى البعيد». فيما رأى (١, ٥٪) من الإدارة العليا أنَّ مفهوم الإدارة الإستراتيجية يعني « العمليات التي تحوّل بها الإدارة العليا العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في الوزارة إلى قرارات إستراتيجية تعمل على توجيهها في المستقبل».

- وجود تفاوت في درجات ممارسة الإدارة العليا للإدارة الإستراتيجية في الوزارة، إذ تراوحت فقرات كل بُعد بين درجات ممارسة؛ عالية، ومتوسطة، ومتدنية، أما درجات أبعاد الإدارة الإستراتيجية فكانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لبُعد صياغة الأهداف الإستراتيجية (٤٨, ٣) ، التخطيط (٤٨, ٣) ، التنفيذ (٥٠, ٣) ، الرقابة (٣٢, ٣) ، والتقييم (١٨, ٣).

د. دراسة (جواد، ٢٠٠٢) بعنوان: أثر المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء (دراسة استطلاعية في قطاع السلع المعمرة في السوق الأردنية).

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

هـ. دراسة (الخشالي ٢٠٠٣) بعنوان: علاقة قيم العمل الإدارية بالخيار الإستراتيجي للمديرين - دراسة تطبيقية في شركات التأمين الأردنية. هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيم الإدارية على الخيار الإستراتيجي وكان من أهم النتائج أنَّ هناك إيماناً عالياً للمديرين العاملين في الشركات الأردنية بقيم العمل الإدارية، ويبدى المديرين إتجاهاً

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

و. دراسة باشيوة (٢٠٠٧) بعنوان: صناعة السياسات التعليمية وإستراتيجيتها في الوطن العربي «دراسة حالة» وفيها يُشخّصُ البحث آفاق بناء الركائز العلمية المعتمدة على مُخرجات 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.

ز. دراسة أوهيبة (٢٠٠٣) بعنوان: إستراتيجية الجودة التنافسية تناولت هذه الدراسة مفهوم ومراحل وأهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في بناء إستراتيجية الجودة التنافسية من خلال المبادئ الخمسة التي أرساها David Garvin وقدمت آلية بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال تجربة شركة Xerox العالمية واستعرضت الإستراتيجيات التنافسية الأخرى: قيادة التكلفة، التركيز، التميز، الابتكار ومتطلبات تنفيذها. وخلصت إلى أن تطبيق إستراتيجية الجودة التنافسية يتطلب من الإدارة العليا الوعي بأهمية التخطيط الإستراتيجي ودوره الفاعل في إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات ككل وكذلك تحديد الإمكانيات البشرية والمادية والتقنية.

ح. دراسة (الصليبي، ٢٠٠٢) : هدفت هذه الدراسة التي جاءت بعنوان: «واقع خدمات جامعة القدس في الضفة الغربية» إلى قياس واقع تسويق خدمات الجامعة من خلال قياس مستوى اعتماد جامعة القدس للفلسفة التسويقية الحديثة في تسويق خدماتها، وتقييم الواقع التسويقي للخدمات الجامعية (التعليمية والمساندة والتكميلية) من منظور العاملين والطلبة وقياس مستوى خريجي الجامعة من منظور أرباب العمل، توصلت الدراسة إلى عدم اتّباع جامعة القدس للفلسفة التسويقية الحديثة في مجالات تطوير وتخطيط الخدمات وتوزيعها وترويجها، بينما تعتمد الفلسفة التسويقية الحديثة في مجال التسعير.

الدراسات الأجنبية :

١. دراسة^(١) بعنوان: تأثير نوع الإستراتيجية المستخدمة على معرفة السوق. أجريت الدراسة على عينة من مدراء التسويق في عدد من المنظمات الصناعية الأمريكية، وجد الباحثان أن المعرفة بالسوق والعوامل المؤثرة فيه يمثلان أساسا لاختيار الإستراتيجية التي تمكن المنظمة من الإرتقاء بمستوى الأداء والتكيف وفق ظروف السوق كما أن تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على حصة المنظمة في السوق، ومعدل نمو المبيعات بالإضافة إلى نسبة مبيعات المنظمة إلى إجمالي مبيعات المنافسين، حيث أن المنافسين هم المعيار الذي يمكن استخدامه للمقارنة في قياس الأداء، وأشارت النتائج إلى أن الخيار الإستراتيجي للمنظمات يختلف باختلاف طبيعة توجهاتها في السوق فبعض المنظمات تهدف إلى تبني استراتيجيات التوسع في السوق عكس البعض الآخر من المنظمات التي تهدف إلى اختيار إستراتيجية تمكنها من المحافظة على حصتها السوقية ومنع المنافسين من التأثير عليها، وبذلك فإن الخيار الإستراتيجي يرتبط بأهداف المنظمة والمعرفة التي لدى المدراء .

٢. دراسة^(٢) بعنوان: التوجه نحو نظام السوق والتوجهات الإستراتيجية البديلة . أجريت الدراسة على عدد من شركات التسويق الرائدة في السوق الأمريكية وهدفت إلى تحديد الإستراتيجيات البديلة للمنظمة بما يتلاءم ونظام السوق التي تعمل فيه المنظمة وتخدم قطاعاته، وجد أن المعرفة باتجاهات السوق والتي تتضمن المعرفة بالمستهلكين وحاجاتهم، المعرفة بالمنافسين ومزيجهم التسويقي، بالإضافة إلى العوامل البيئية الأخرى، تمثل هذه العوامل أساسا مهما في اختيار البديل الإستراتيجي الذي يُمكن الشركة من التوسع في حصتها السوقية وزيادة حجم المبيعات وتعظيم الربح .

٣. دراسة^(٣) بعنوان: أثر المعرفة بخصائص السوق على ميزة المنتجات الجديدة. حيث أجريت هذه الدراسة على عينة من الشركات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية وهدفت إلى معرفة درجة أهمية المعرفة السوقية لهذه الشركات الصناعية، وخلصت إلى أهمية المعرفة بالسوق في اختيار الاستراتيجية التي تحقق الميزة التنافسية وهذا يعتمد على مدى إدراك إدارة الشركة لأهمية المعلومات والمعرفة بالسوق بالإضافة إلى تأثير الظروف البيئية المتمثلة بشدة المنافسة في السوق والتغير التكنولوجي وأثره على التغير

-1 (Matsuno & Mentzer, 2000)

-2 (Noble & Others, 2002)

-3 (Li & Calantone 1998)

في حاجات ورغبات المستهلكين .

٤.دراسة^(١) : بيّنت هذه الدراسة وعنوانها «هل الجامعات التي لديها توجه سوقي أكبر هي أفضل أداءً» والتي أجريت على مجموعة من الجامعات الاسترالية والنيوزيلندية وهدفت الى التعرف على مدى التوجه السوقي لهذه الجامعات ، وهل الجامعات التي لديها توجه سوقي بدرجة أعلى هي أفضل من حيث الأداء ، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي : شهد قطاع التعليم العالي تغيرات سريعة وكبيرة مما أدى إلى انتهاج الجامعات توجهاً سوقياً في استراليا ونيوزلندا، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بدرجة التوجه السوقي وتأثيرها على الأداء في الجامعات الأسترالية والنيوزيلندية أن هناك علاقة ايجابية بين التوجه السوقي والأداء العام.

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

الحرص على التميز من خلال برامج تعليمية متنوعة وحديثة

أساليب وطرق تدريس متطورة من خلال التكنولوجيا الحديثة كوسائل تعليمية تركز على المعلومات.

تخصيص ميزانية لأغراض البحث العلمي والتطوير .

استثمار البحوث العلمية في خدمة المجتمع.

الحرص على توفير خدمات تسجيل مميزة .

الحرص على توفير خدمات صحية مميزة.

توفير مكتبة متميزة غنيّة بالكتب والمجلات والدوريات العلمية.

توفير ساحات وملاعب وحدائق للطلبة.

توفير مباني وقاعات جذابة مبرّدة ومدفأة.

نظافة مرافق الجامعة باستمرار.

وتم قياس مدى تطبيق الجامعات الخاصة لإستراتيجية التركيز من خلال:
خدمة الجامعة لقطاع سوقي محدد يزيد من كفاءة وفاعلية الأنشطة المقدمة.
السيطرة على التكاليف من خلال العمل على خدمة قطاع محدد.

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

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

عينة الدراسة : دخل ضمن عينة الدراسة (٧) جامعات خاصة عاملة في العاصمة عمان وهي :

(١. جامعة عمان الأهلية، ٢. جامعة العلوم التطبيقية ، ٣. جامعة الزيتونة ، ٤. جامعة الإسراء، ٥. جامعة البتراء ، ٦. جامعة الشرق الأوسط ، ٧. جامعة عمان العربية للدراسات العليا) ، حيث أفراد العينة من العاملين في إدارة الجامعات الخاصة الأردنية ممثلة ب: (رؤساء، وعمداء، ورؤساء أقسام) وتم استهدافهم بطريقة العينة الطبقية (stratified sampling) والتي هي واحدة من العينات الاحتمالية التي تعمل على تقسيم المجتمع إلى فئات أو طبقات وتم اختيار العناصر من كل طبقة للوصول إلى مستوى تجانس العناصر داخل الطبقة الواحدة^(١) ، حيث تم مقابلة الإداريين بالجامعات المذكورة والطلب منهم الإجابة على أسئلة الإستبانة ، حيث قام الباحث بتوزيع (١٥٠) إستبانة للإداريين إسترجع منها (١٢٨) إستبانة وإستبعد (٧) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل أي ما نسبته (٨٠٪) . والجدول (١) يوضح الخصائص الديموغرافية للإداريين :

الجدول (١)

الخصائص الديموغرافية للعاملين بالإدارة الجامعية

الاناث	٢٤
الذكور	٩٧
العمر من ٣٠-٣٩	٠
العمر من ٤٠-٤٩	١٨
العمر من ٥٠-٥٩	٦٨

العمر + ٦٠	٣٥
سنوات الخبرة اقل من ٥	٠
سنوات الخبرة من ٥-٩	٤١
سنوات الخبرة + ١٠	٨٠

- أداة الدراسة : إعتمدت الدراسة نوعين من البيانات، الأول: البيانات الثانوية وهي مراجعة أدبيات الدراسة الواردة في الكتب ذات العلاقة والدراسات السابقة التي ساعدت الباحث في تحديد متغيرات الدراسة. والثاني: هي البيانات الأولية التي إعتمدت الدراسة عليها بشكل أساسي للإجابة على أسئلة واختبار فرضياتها ، وقد تم توفير تلك البيانات من خلال الاستبانة التي أعيدت لغرض الدراسة والخاصة لإداري الجامعات شملت (٣١) سؤالاً مقسمة إلى أجزاء وهي على النحو التالي:

الجزء الأول : شمل الأسئلة التي تتعلق بالمعرفة السوقية والمعرفة بالمنافسين.

الجزء الثاني :شمل الأسئلة التي تتعلق باستراتيجية قيادة الكلفة، وإستراتيجية التميز بالخدمة الجوهرية، وإستراتيجية التميز بالخدمة التكميلية، وإستراتيجية التميز بالمحيط المادي ، وإستراتيجية التركيز.

أما الجزء الثالث فقد شمل المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة.

- مقياس الدراسة : استخدمت الدراسة مقياس (Likert) الخماسي ولأغراض التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة فقد أعطيت الدرجات التالية للفقرات المستخدمة في أداة الدراسة: (١) غير موافق جداً، (٢) غير موافق، (٣) محايد، (٤) موافق، و(٥) للإجابة موافق جداً.

- صدق المقياس : بهدف تحقيق درجة عالية من الصدق لأداة القياس فقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء في الجامعات الأردنية من ذوي الاختصاص في التسويق وإدارة الأعمال للتعرف على آرائهم في مدى ملاءمة الإستبانة للأهداف التي ترمي إلى تحقيقها من حيث العبارات الواردة فيها، وقد تم إجراء التعديلات المطلوبة وفقاً لتوجيهات الخبراء بهدف التأكد من صدق الاستبانة.

- ثبات المقياس: تم استخدام أسلوب (Cronbach Alpha) لقياس معامل الثبات (Reliability) حيث كان معامل الثبات للإستبانة الجدول (٢) وهي أعلى من النسبة المتعارف عليها في العلوم الانسانية (٠,٦)

الجدول (٢) 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

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

١- الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على 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.

- التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات:

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

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية :

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

الجدول (٢) 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 على رضا الطلبة بشكل دوري
.091	1.006	3.77	121	تسعى الجامعة الى مواكبة التغير في حاجات وقدرات الطلبة
.077	.849	3.94	121	تقوم الجامعة بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين
.087	.957	3.87	121	تسعى الجامعة لتحقيق فرص تسويقية بالاستفادة من نقاط الضعف لدى المنافسين
.075	.828	3.49	121	تملك الجامعة قاعدة بيانات ومعلومات وفيرة حول المنافسين
.064	.709	3.26	121	استراتيجية 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 الى اختصار الخدمات التكميلية لتوفير النفقات غير الأساسية
.084	.919	3.17	121	تقوم الجامعة بالرقابة على النفقات باستمرار
.084	.924	3.32	121	تعتمد الجامعة ان السوق الاردني حساس لسعر الخدمة التعليمية في الوقت الراهن
.050	.554	3.02	121	استراتيجية 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 لاغراض البحث العلمي والتطوير
.081	.890	2.88	121	تقوم الجامعة باستثمار البحوث العلمية لخدمة المجتمع
.057	.634	3.14	121	استراتيجية التميز في الخدمة التكميلية
.077	.847	3.16	121	توفر الجامعة خدمات تسجيل متميزة لطلبتها

0.77	0.849	3.21	121	توفر الجامعة خدمات ميسرة لدفع الاقساط الجامعية
0.085	0.936	3.20	121	توفر الجامعة خدمات صحية مميزة
0.080	0.877	3.12	121	توفر الجامعة مكتبة مميزة من حيث الكتب والمراجع والدوريات
0.087	0.956	3.05	121	تقدم الجامعة خدمات تعليمية باستخدام التكنولوجيا
0.063	0.700	3.07	121	استراتيجية التميز في المحيط المادي والموقع
0.064	0.699	3.14	121	توفر الجامعة ساحات وملاعب وحدائق للطلبة
0.084	0.924	3.12	121	توفر الجامعة أثاث ومكاتب وتسهيلات ذات ألوان جذابة
0.090	0.990	3.11	121	توفر الجامعة مباني وقاعات جذابة
0.094	1.039	3.07	121	توفر الجامعة قاعات صفية مبردة ومدفأة
0.086	0.951	2.94	121	تتمتع مرافق الجامعة بنظافة مميزة
0.076	0.840	2.86	121	استراتيجية التركيز
0.080	0.884	3.05	121	تعمل الجامعة على قطاع سوقي محدد يزيد من كفاءة وفعالية الأنشطة التسويقية
0.089	0.975	2.82	121	تركز الجامعة على خدمة قطاع سوقي واحد بدلاً من تشتت الجهود على أكثر من قطاع
0.100	1.099	2.71	121	تسعى الجامعة من خلال العمل على خدمة قطاع محدد التقليل من التكاليف

الجدول (٤) :

المتوسطات الحسابية لتقييم الإستراتيجيات التنافسية المتبعة في كل جامعة منفردة

جامعة الشرق الأوسط	2.51	2.88	3.05	4.23	3.67
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 للدراسات العليا	2.77	2.83	2.82	2.73	3.56

من خلال نتائج الجدول السابق (٤) نجد أن جامعة الشرق الأوسط تتبنى استراتيجية التميز بالمحيط المادي وكذلك استراتيجية التركيز على خدمة شريحة سوقية محددة، أما

جامعة العلوم التطبيقية فتتبنى استراتيجية التميز بالخدمة الجوهريّة وهي الجامعة الوحيدة من بين عينة الدراسة التي تتبنى هذه الاستراتيجية، جامعة البتراء فتتبنى استراتيجية قيادة التكلفة بالإضافة إلى استراتيجية التركيز على خدمة شريحة سوقية محددة، جامعة الزيتونة وكذلك جامعة الإسراء فتتبنى استراتيجية قيادة التكلفة، جامعة عمان الأهلية تتبنى استراتيجية التميز بالخدمة التكميلية وأخيراً جامعة عمّان للدراسات العليا فتتبنى استراتيجية التركيز على خدمة شريحة سوقية محددة .

اختبار الفرضيات :

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

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط (Linear Regression) لتحديد العلاقة بين المتغيرات والجدول (٥) يوضح العلاقة :

الجدول (٥) 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 Squares	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

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة بين المعرفة السوقية (الطلبة ، المنافسين) وبين تحديد الخيار الاستراتيجي إذ بلغ معامل الارتباط $R=0.668$ ومعامل التحديد R^2

Square=0.446 ومعامل التأثير B=0.668 وبلغ معامل تحليل التباين F=95.709 ومستوى الدلالة الإحصائية SIG=0.000، ويعني ذلك أنه كلما ازدادت درجة المعرفة السوقية لدى الإداريين كلما ازدادت درجة الدقة في تحديد الخيارات الإستراتيجية نظراً لما أشارت إليه الدلالة الإحصائية بين المتغيرين (المعرفة السوقية وتحديد الخيارات الإستراتيجية). وهذا يؤكد رفض الفرضية العدمية الأولى وقبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المعرفة السوقية وتحديد الخيار الإستراتيجي.

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

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

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T Independent samples T- test) لتحديد أثر الجنس للعاملين بالإدارة الجامعية على المعرفة السوقية والجدول (٦) يوضح العلاقة :

الجدول (٦) اختبار (ت) لتحديد أثر الجنس على المعرفة السوقية

	Sex الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean			
المعرفة السوقية	MALE	97	3.75473	.738259	.074959			
	FEMALE	24	3.81250	.696892	.142252			
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
المعرفة السوقية		.550	.460	-.347	119	.729	-.057775	.166529
				-.359	36.865	.721	-.057775	.160794

لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن تأثير الجنس على المعرفة السوقية لدى الإداريين ليس ذا دلالة إحصائية حيث بلغت الدلالة الإحصائية SIG=0.460، وذلك يعني أن المعرفة

السوقية لدى الإداريين لا تتأثر فيما إذا كان الإداري ذكراً أم أنثى.

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

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

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار One way ANOVA لتحديد تأثير العمر على المعرفة السوقية والجدول (٧) يوضح العلاقة :

الجدول (٧) اختبار Anova لتحديد تأثير العمر على المعرفة السوقية

المعرفة السوقية

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

المعرفة السوقية

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

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 (٧) .

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

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

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار One way ANOVA لتحديد تأثير الخبرة لدى العاملين بالإدارة على المعرفة السوقية والجدول (٨) يوضح العلاقة :

الجدول (٨) اختبار Anova لتحديد تأثير الخبرة على المعرفة السوقية

المعرفة السوقية

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

لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن تأثير الخبرة على المعرفة السوقية لدى الإداريين ليس ذو 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 (٩) يوضح العلاقة :

الجدول (٩):

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

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

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

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

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحديد معامل الارتباط (Correlation Factor) لتحديد العلاقة بين إستراتيجية التميز وتحقيق ميزة جودة الخدمة الجوهرية والجدول (١٠) يوضح العلاقة :

الجدول (١٠) 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

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

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

- الفرضية الخامسة : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اعتماد إستراتيجية التميز بالخدمة التكميلية وتحقيق ميزة جودة الخدمات التعليمية التكميلية في الجامعات الخاصة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحديد معامل الارتباط (Correlation Factor) لتحديد العلاقة بين المتغيرات والجدول (١١) يوضح العلاقة :

الجدول (١١) 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

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

وهذا يؤكد رفض الفرضية العدمية الخامسة وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود علاقة بين اعتماد إستراتيجية التميز بالخدمة التكميلية وبين ميزة الخدمة التكميلية المتحققة

من وجهة نظر الطلبة عينة الدراسة.

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

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحديد معامل الارتباط (Correlation Factor) لتحديد العلاقة بين المتغيرات والجدول (١٢) يوضح العلاقة :

الجدول (١٢) تحديد معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين إستراتيجية التميز بالمحيط المادي وميزة المحيط المادي

Correlations

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

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

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

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

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحديد معامل الارتباط (Correlation Factor) لتحديد العلاقة بين المتغيرات والجدول (١٣) يوضح العلاقة :

الجدول (١٣)

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 بوجود 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 التحقق من وجهة نظر الطلبة عينة الدراسة .

الإستنتاجات والتوصيات:

يتعلق هذا الجزء بتحديد الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة من خلال التحليل الإحصائي ومعالجة البيانات ، والتوصيات التي أوردتها الباحثة بناءً على ما توصل إليه من استنتاجات وفيما يلي عرضٌ لتلك النتائج والتوصيات :

أولاً : الإستنتاجات:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير المعرفة السوقية لدى الإداريين بالجامعات الخاصة الأردنية في تحديد الاستراتيجيات التنافسية ، ومعرفة مدى وصول الميزة التنافسية للطلبة الدارسين بتلك الجامعات ، وقد توصلت الدراسة إلى :
أشارت الدراسة إلى اهتمام الإداريين بالجامعات الخاصة للمعرفة السوقية (الطلبة والمنافسين) في اختيار أحد الإستراتيجيات التنافسية .

لم تظهر الدراسة أية علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والمتمثلة بالجنس والخبرة للإداريين بالجامعات الخاصة الأردنية وبين المعرفة السوقية في حين أن

الدراسة أثبتت وجود علاقة بين العمر والمعرفة السوقية للإداريين في الجامعات الخاصة الأردنية بازدياد العمر تزداد درجة المعرفة السوقية لديهم.

بينت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة بين إستراتيجية التميز بالخدمة التكميلية وبين ميزة الخدمة التكميلية المتحققة لدى عينة الدراسة.

لقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التركيز وبين ميزة التركيز لخدمة شريحة سوقية محددة.

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، بينما أثبتت الدراسة عدم وجود علاقة بين العمر وتقييم ميزة الخدمة التكميلية .

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

ثانياً : التوصيات :

في ضوء النتائج التي تمَّ التَّوصُّلُ إليها يمكن تقديم التوصيات التالية :

من الأهمية بمكان التركيز على جوهر الخدمة التعليمية ومن ثم الخدمات الأخرى من خلال طرق وأساليب تدريسية متطورة ، استخدام التكنولوجيا الحديثة، الابتعاد عن طرق التلقين في التدريس

زيادة الاهتمام بوجود نظام معلومات تسويقي يزود العاملين بالمعلومات عن السوق.
الإهتمام الأكبر بإقامة مؤتمرات علمية وتشجيع الكادر الأكاديمي للمشاركة في المؤتمرات الخارجية.

ضرورة إدراك الإداريين في الجامعات الخاصة الأردنية للمعرفة السوقية والمتمثلة في الطلبة والمنافسين على حد سواء لأهميتها في تحديد الخيار الاستراتيجي.

ضرورة تحديد الخيار الإستراتيجي من قبل الإداريين في الجامعات بما يتلاءم مع طبيعة حاجات ورغبات الطلبة لديهم وكذلك بقية الطلبة في السوق.

يوصي الباحث بأخذ آراء الطلبة بشكل دوري للتأكد من تحقق المزايا التنافسية من خلال الخيار الاستراتيجي المتبع في الجامعة.

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