



## أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي )

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والتجارة الخمس

د. عبدالسلام العربي الديب

بكلية الاقتصاد والتجارة الخمس

arabadeep2011@ Gmail .com

أ. أمين علي بوحنيك

كلية الاقتصاد والتجارة الخمس

aabuhniek@elmergib.edu.ly

### مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة، التميز رضا العملاء، جودة الخدمة) على الميزة التنافسية وذلك من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والتجارة الخمس، لتحديد طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية بالمنظمة قيد الدراسة، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي والذي بعد مناسبا لتلك الانواع من الدراسات أما فيما يتعلق بمجتمع وعينة الدراسة فقد كان مجتمع الدراسة حوالي 120 عضو هيئة تدريس تم اخذ عينة عشوائية قوامها 95 مفردة وذلك حسب جدول مورجان اند كريزي، وقد توصلت الدراسة لجملة من النتائج اهمها:

1. بينت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والرسالة وتحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.695)، نتج عنها أثر نسبته (48.3%)، والذي بين دور الرؤية والرسالة في تحقيق الميزة التنافسية.
2. كشفت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التميز وتحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.697)، نتج عنها أثر نسبته (48.6%)، والذي بين دور التميز في تحقيق الميزة التنافسية.
3. أوضحت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء وتحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.621)، نتج عنها أثر نسبته (38.5%)، والذي بين دور رضا العملاء في تحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي/ الميزة التنافسية / مؤسسات التعليم العالي .





## المقدمة :

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد أهم الاولويات في أي مؤسسة كانت نظرا لما يقدمه من فوائد تعود عليه بالنفع ولعل مؤسسات التعليم العالي تحظى بخصوصية في هذا الجانب من اجل استثمار نقاط قوتها واكتشاف فرصة أمام ما يوجهها من تهديدات او نقاط ضعف في مجالات وميادين أنشطتها وعلى ضوءه يتم تحديد الاهداف والمراحل التي تمر بها العملية التعليمية بجميع مدخلاتها وذلك من خلال وضع خطط برؤى مستقبلية وإن تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي يعد غاية في الاهمية وذلك لمساهمتها فيتحسين وتقديم الخدمات للمجتمع بمخرجات عالية الجودة. إن التخطيط الاستراتيجي يمثل أهم الادوات لضمان تحقيق اهدافها ولضمان وتحسين جودة التعليم وبهدف التعرف على درجة التوافق بين الممارسات السائدة في المؤسسة التعليمية وبين المعايير في مجالاتها المختلفة. إن امتلاك المؤسسة الميزة التنافسية بحيث تميزها عن منافسيها المباشرين منهم او غير المباشرين يقوي من وضعيتها التنافسية ويجعلها في موقف قوي ويمكن ان تظهر في عدة أشكال منها (سمعة الخريجين أبحاث اعضاء هيئة التدريس التعاون الدولي تنوع برامجها وانسجامها مع احتياجات سوق العمل وغيرها من الاشكال). لذا ستحاول الدراسة تسليط الضوء على أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية وذلك من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والتجارة الخمس.

## مشكلة الدراسة:

من خلال إستقراء الواقع للجامعة والكلية من خلال الابعاد التي تم التركيز عليها في الدراسة (الرؤية والرسالة، التميز رضا العملاء، جودة الخدمة) جميعها والتي تمثل بعدا مهما للتخطيط الاستراتيجي وتنعكس بطبعتها على الميزة التنافسية لأي مؤسسة كونها تعطيها جانب من جوانب القوة والتي تمكنها من الاستمرار والابداع والابتكار وتحسين خدماتها بشكل يضاهي المؤسسات المحلية والاقليمية وحتى الدولية الا ان واقع الحال يشير الى عكس ذلك حيث تفتقر المؤسسات التعليمية في ليبيا الى العديد من الامور ولعل غياب التخطيط الاستراتيجي أحد اهم تلك الاشياء والتي تجعل منها تعاني من ضعف في مخرجاتها وعدم وضوح اهدافها بالشكل الكافي ومن هنا جاءت اشكالية الدراسة والتي ستحاول الاجابة على التساؤل الرئيس التالي:

س: ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية بالمنظمة قيد الدراسة؟.

## فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة في الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الرؤية والرسالة، التميز رضا العملاء، جودة الخدمة) على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية العالي.
- حيث ينبثق من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:





الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير الرؤية والرسالة على تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير التميز على تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير رضا العملاء على تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتغير جودة الخدمة على تحقيق الميزة التنافسية.

#### اهمية الدراسة:

ان التغيرات التي تحيط بالجامعات من كل جانب وفي كل مجال، والتحديات والضغوط المتزايدة التي تواجهها تزيد من اثناء معرفتهم بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وابعاده ، الامر الذي قد يساهم في رفع مستوى اداءهم الاداري، و تنبثق اهمية موضوعنا العلمية في انه يعد دراسة اخري تضاف الي الدراسات الجامعية ، فعلي الرغم من توجه عدة اجاث نحو دراسته هذا الموضوع الا ان التغطية الكافية له ما زالت تحتاج الي اثناء وتدخل من قبل الباحثين خاصة في الجانب الميداني، بالإضافة الي حداثة الموضوع في حد ذاته لأنه يجمع بين متغيرين ذو اهمية كبيرة في الوقت الحاضر. وكذلك الي لقاء الضوء حول اثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي.

#### المنهج المستخدم:

تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي والذي يعد مناسباً لهذه الانواع من الدراسات.

#### الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل ( التخطيط الاستراتيجي ) :

دراسة شادية علي عبد الرحمن ادريس، اثر التخطيط الاستراتيجي على راس المال البشري جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية ،رسالة دكتوراه غير منشورة(2010)، قد اظهرت نتائج الدراسة بعد اجراء التحليلات الاحصائية المختلفة ان اثبتت الدراسة ان التخطيط الاستراتيجي بالجامعات السودانية يعتمد على كفاءة العنصر البشري في الجامعات.

دراسة: القرني عبد الخالق محمد مانع (2012)، بعنوان: التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العالي بمحافظة الطائف (تصور مقترح)، رسالة ماجستير في الادارة التربوية (غير منشورة)، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، وهدفت هذه الدراسة الي: التعرف علي مدي مفهوم التخطيط الاستراتيجي لمدير المدرسة والادارة المدرسية. ومن بين نتائج هذه الدراسة: يشير مفهوم التخطيط الاستراتيجي الي اتباع اساليب علمية لرصد وتوظيف الموارد المتاحة وادارتها للوصول الي الاهداف المنشودة.

دراسة: العتيبي عامر دايب (2012)، بعنوان: اثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على مدي تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية المؤسسات





المستقلة في دولة الكويت. وقد خلصت هذه الدراسة إلى: تدرك إدارة المؤسسة لأهمية دور الجودة في دعم استراتيجية المؤسسة، وانسجام خطة التحسين مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع الميزة التنافسية:

دراسة البشتاوي وجريرة (2015) بعنوان (اهمية تطبيق ادارة التكاليف الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية). هدفت الي بيان اهمية تطبيق ادوات ادارة التكاليف الاستراتيجية في تطوير وتحسين العمليات الانتاجية لتحقيق الميزة التنافسية. وقد اظهرت نتائج الدراسة: ان الادارة الاستراتيجية للتكاليف بأساليبها المتعددة تؤدي دورا مهما في توفير المعلومات اللازمة لتنفيذ الخطوات الاستراتيجية التنافسية.

دراسة الاسمري (2014) بعنوان تطبيق ادارة الجودة الشاملة في رفع مستوى الميزة التنافسية لدي شركة الاتصالات السعودية بالرياض، هدفت الي معرفة واقع تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية، ومدى اسهام تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة، والتعرف على متطلباتها ومعوقاتهما. اظهرت النتائج: ان افراد الدراسة موافقون علي واقع تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الشركة ، وتمثل في وجود وحدة للإدارة الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي .

#### التعليق على الدراسات السابقة :

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة مايلي :

- 1 — استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة تساؤل وفرضيات الدراسة وتحديد الإطار النظري لمتغيرات الدراسة وكذلك بناء عبارات الاستبيان ومعرفة مصادر جمع البيانات .
- 2 — رغم اختلاف الدراسات السابقة حول موضوع التخطيط الاستراتيجي وابعاده إلا أنه هناك اختلاف نسبي في تناول أبعاد ومكونات هذا الموضوع ومن هنا اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على الأبعاد التالية ( الرؤية والرسالة ، التميز ، رضا العملاء ، جودة الخدمة ) .
- 3 — تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة والعينة المستخدمة وحجمها ونطاق التطبيق حيث نجد أن الدراسة الحالية ركزت على أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والتجارة جامعة المرقب واستخدمت الدراسة اسلوب العينة العشوائية البسيطة بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بكلية قيد الدراسة . ومن هنا تظهر الفجوة لإجراء دراسة تربط متغيرات جديدة مع بعضها البعض والتي تعتبر في حدود علم الباحثان من أوائل الدراسات التي تناولت هذا الموضوع من هذه الناحية.



## تمهيد:

إن امتلاك مؤسسة ما ميزة تنافسية تتميز بها عن منافسيها سواءً المباشرين منهم أو غير المباشرين يقوي من وضعيتها التنافسية في السوق ويجعلها تستقطب زبائن جدد وكذلك التوسيع من حصتها السوقية، وهذه الميزة ذات أنواع وخصائص، كل يزيد أو ينقص من فاعليتها، ويمكن أن تظهر هذه الميزة على عدة أشكال منها: المنتج، والخدمات بأنواعها (الأساسية والمكملة)، وكيفية الإنتاج، والتنظيم، والأنشطة التسويقية، ... إلخ.

ولخلق هذه الميزة التنافسية التي ستضع المؤسسة في موقف تنافسي أقوى من المنافسين، يجب على المؤسسة أن تراعي حاجيات المستهلك أو المستعمل في عملية الإنتاج، وتراعي تقلبات أذواق المستهلكين وكذلك ثقافة المنطقة والأخذ بآراء الزبائن، ونتيجة لذلك يساهم بدرجة أكبر في قبوله للمنتج الجديد، مع إعطاء ولاءه إليه (تامر البكري 2008 ص 191).

## التنافسية على مستوى المنظمة:

إن هدف كل المؤسسات هو الربحية مع التفكير نحو المستقبل من حيث البقاء والاستمرار، في بناء القدرة التنافسية على المستوى المحلي أو العالمي صار ضرورة حتمية من أجل الصراع نحو البقاء، فتعرف التنافسية على مستوى المؤسسة بأنها "القدرة على انتاج السلع والخدمات بنوعية جيدة، وتقديمها بسعر مناسب وفي الوقت المناسب" ومن هنا نفهم بأن التنافسية على مستوى المؤسسة هي قدرتها على تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنافسين ( حاي ف شيزار 2004 / 2005 ).

## والتنافسية على المستوى الكلي:

كما يعرفها (UNCTAD United Nations Conference on Trade and Development) وهو مؤتمر الأمم المتحدة الخاص بالتجارة والتطوير، على إنها "الوضع الذي يمكن للدولة في ظل شروط السوق الحرة والعدالة من انتاج السلع والخدمات التي تلاءم الأذواق العالمية". ( فريد عمر ، تحسين 2016 ص 275 )

## مؤشرات قياس التنافسية على المستوى الكلي:

1. مؤشر التنافسية الأول: البنية الأساسية المؤسسية، والتي تحدد بالإطار القانون الإداري الذي من خلالها تمارس المؤسسات والأفراد والحكومة نشاطها لتوليد الدخل والثروة، وقد زادت أهمية دور هذه البنية الأساسية المؤسسية في الآونة الأخيرة في ظل الأزمة المالية العالمية، وما نتج عنها من دور أكثر فعالية للحكومة والتنظيم الاقتصادي.
2. مؤشر التنافسية الثاني: البنية التحتية، تعد البنية التحتية الكفؤة والملائمة أحد محددات التنافسية الأساسية التي تؤثر على فعالية العملية الإنتاجية في الاقتصاد، كما أنها عامل مهم في اختيار الموقع الجغرافي ونوع العمليات للنشاط الاقتصادي.





3. مؤشر التنافسية الثالث: الاستقرار الاقتصادي، يعني عدم وجود أزمات اقتصادية كالتضخم (ارتفاع مستمر في معدل

الأسعار) والركود الاقتصادي (انخفاض القوة الشرائية) والبطالة وغير ذلك (حازم الوادى 2009 ص 55).

4. مؤشر التنافسية الثاني: البنية التحتية، تعد البنية التحتية الكفؤة والملائمة أحد محددات التنافسية الأساسية التي تؤثر على فعالية العملية الإنتاجية في الاقتصاد، كما أنها عامل مهم في اختيار الموقع الجغرافي ونوع العمليات للنشاط الاقتصادي.

5. مؤشر التنافسية الثالث: الاستقرار الاقتصادي، يعني عدم وجود أزمات اقتصادية كالتضخم (ارتفاع مستمر في معدل الأسعار) والركود الاقتصادي (انخفاض القوة الشرائية) والبطالة وغير ذلك. (حازم الوادى 2009 ص 55).

6. مؤشر التنافسية الثاني: البنية التحتية، تعد البنية التحتية الكفؤة والملائمة أحد محددات التنافسية الأساسية التي تؤثر على فعالية العملية الإنتاجية في الاقتصاد، كما أنها عامل مهم في اختيار الموقع الجغرافي ونوع العمليات للنشاط الاقتصادي.

7. مؤشر التنافسية الثالث: الاستقرار الاقتصادي، يعني عدم وجود أزمات اقتصادية كالتضخم (ارتفاع مستمر في معدل الأسعار) والركود الاقتصادي (انخفاض القوة الشرائية) والبطالة وغير ذلك. (حازم الوادى 2009 ص 55).

8. ماكالمون وتامبو Macmolland&tampo، "هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين". ( موسى سهام والعمودي مينة 2010 ص 15 ).

#### الميزة التنافسية:

إن الميزة التنافسية تخضع إلى اجتهادات مختلفة تجاه النظر إليها والتكيز عليها، وهذا ما يعكس صعوبتها ودرجة تعقيدها واختلافها من منظمة إلى أخرى في كيفية استخدامها أو التعامل معها، ومن أهم التعاريف الخاصة بها:

مايكل بورتر M.Porter "الميزة التنافسية هي محور أداء الشركات في سوق المنافسة" ويشرح بورتر هذا التعريف على أنه قدرة امتلاك المؤسسة الفرصة على تخفيض التكاليف. (Richard p. Rumelt 2003 p 01).

#### التخطيط الاستراتيجي

التخطيط عملية فكرية تعتمد على المنطق والترتيب حيث يبذل فيها جهد بتوضيح الأهداف التي تدبرها الإدارة والبحث عن أفضل الوسائل لتحقيقها وكذلك للتنبؤ أو التوقع والمعلومات التي يمكن أن تعترضها وكيفية التغلب عليها. (على السلمي وآخرون ص 7).

#### أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط عموماً والتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص من أهم الوظائف الإدارية لأنه يعد أساساً لهذه الوظائف، فإذا ما توجد لدى الإدارة خطة، فإن ذلك يعني أنها لن تستطيع ممارسة وظائف الإدارة الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة، فالتخطيط هو المعيار الأساسي للقيام بهذه الوظائف.





### مقومات التخطيط الاستراتيجي:

يشمل التخطيط من المقومات مثل المعلومات الكافية والحديثة والدقيقة ووضوح الأهداف والاستخدام الرشيد للموارد المتاحة والممكنة والموارد مثل وضع الأهداف والمعايير ورسم البيانات والإجراءات والتنبؤات وإعداد الميزانيات، ووضع البرامج ومشروعات العمل والجدول الزمني لها. وتعتبر الخطط التنظيمية بمثابة الإطار الذي يحفز ويحقق التكامل بين الأنشطة الفردية داخل المؤسسة، وتحديد الخطط وما يجب أن تؤديه المؤسسة وأين ومتى وكيف ومن الذي يقوم بالأداء. (مدحت محمد 2009 ص 21).

### منهجية واجراءات الدراسة الميدانية

#### أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من أجل تحقيق أهداف الدراسة، واشتملت استمارة الاستبيان على البيانات الشخصية عن الباحثين والمتمثلة بالجنس والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الأوراق العلمية المنشورة، والدرجة العلمية.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- التوزيعات التكرارية: لتحديد عدد التكرارات، والنسبة المئوية للتكرار التي تتحصل عليه كل إجابة، منسوبا إلى إجمالي التكرارات، وذلك لتحديد الأهمية النسبية لكل إجابة ويعطي صورة أولية عن إجابة أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المختلفة.
- معامل ألفا كرونباخ: للتأكد من ثبات إجابات المستهدفين حول متغيرات الدراسة.
- التجزئة النصفية: للتأكد من ثبات إجابات المستهدفين حول متغيرات الدراسة.
- معامل الارتباط: لإيجاد العلاقة بين كل عبارة وإجمالي محورها وبين كل محور من محاور الاستبيان وإجماليه.
- المتوسط الحسابي المرجح، لتحديد اتجاه الإجابة لكل عبارة من عبارات المقياس وفق مقياس التدرج الخماسي.
- الانحراف المعياري: يستخدم الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي.
- الاختبار التائي (One Sample T-Test) لتحديد معنوية الفروق بين متوسط اجابات المستهدفين ومتوسط القياس (3).
- معامل الفا كرونباخ: للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)
- تباين الانحدار: لتحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.





## جدول (1) يوضح معامل الارتباط بين محاور الدراسة وإجمالي الاستبيان ومعامل الفا كرونباخ

ت	المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية	معامل الفا كرونباخ
1	الرؤية والرسالة	6	**0.807	0.000	0.892
2	التمييز	6	**0.833	0.000	0.880
3	رضا العملاء	8	**0.749	0.000	0.787
4	جودة الخدمة	7	**0.859	0.000	0.870
5	الميزة التنافسية	25	**0.943	0.000	0.912
6	الاجمالي	52			0.959

\*\* القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01)

لقد بينت النتائج في الجدول (01) أن قيم الدلالة الإحصائية جميعها أقل أو تساوي 0.05 وهي دالة إحصائياً وتشير إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل محور من محاور الاستبيان وإجمالي الاستبيان وثبت صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة.

## الثبت:

وهو الاتساق في نتائج المقياس إذ يعطي النتائج نفسها بعد تطبيقه مرتين في زمنين مختلفين على الأفراد أنفسهم، وتم حساب الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ، حيث إن معامل ألفا يزيدنا بتقدير جيد في أغلب المواقف وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وأن قيمة معامل ألفا للثبات تعد مقبولة إذا كانت (0.6) وأقل من

ذلك تكون منخفضة ( Uma Sekaran 2013 p 311 )

## مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد الخمس والبالغ عددهم (120) عضو وقد تم اخذ عينة عشوائية بسيطة قوامها (95) مفردة

## جدول رقم (02) الاستثمارات الموزعة والمتحصل عليها ونسبة المسترد والفاقد منها

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المفقودة	نسبة الاستثمارات المفقودة	عدد الاستثمارات الغير صالحة	نسبة الاستثمارات الغير صالحة	عدد الاستثمارات الصالحة	نسبة الاستثمارات الصالحة
100	5	5%	0	0%	95	95%







## الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

## جدول (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

النسبة %	عدد الحالات	المؤهل العلمي	النسبة %	عدد الحالات	الجنس
36.8	35	دكتوراه	67.4	64	ذكر
63.2	60	ماجستير	32.6	31	أنثى
100%	95	المجموع	100%	95	المجموع
النسبة %	عدد الحالات	الدرجة العلمية	النسبة %	عدد الحالات	عدد الورقات العلمية المنشورة
25.3	24	مساعد محاضر	2.1	2	لا يوجد
42.1	40	محاضر	30.5	29	1 إلى 3 ورقات
21.1	20	أستاذ مساعد	37.9	36	4 إلى 7 ورقات علمية
8.4	8	أستاذ مشارك	18.9	18	8 إلى 11 ورقة علمية
3.2	3	أستاذ	10.5	10	12 ورقة علمية فأكثر
100%	95	المجموع	100%	95	المجموع
النسبة %	عدد الحالات	سنوات الخبرة	النسبة %	عدد الحالات	سنوات الخبرة
20.0	19	5 سنوات فأقل	32.6	31	6 سنوات إلى 10 سنوات
23.2	22	11 سنة إلى 15 سنة	24.2	23	15 سنة فأكثر
100%	95	المجموع	100%	95	المجموع

## الوصف الإحصائي لمحاور الدراسة وفق إجابات أفراد العينة

لتحديد اتجاه الإجابة لكل فقرة وكل محور من محاور من محاور الدراسة تم الاعتماد على طول خلايا المقياس الخماسي .  
 أولاً: المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)، ويشمل كل من (الرؤية والرسالة، رضا العملاء، التميز، جودة الخدمة).

## جدول (04) يوضح التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

ت	البعد	المتغير	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة
1	الرؤية والرسالة	المستقل	3.91	0.773	مرتفع
2	التميز	المستقل	3.73	0.889	مرتفع
3	رضا العملاء	المستقل	3.51	0.688	مرتفع
4	جودة الخدمة	المستقل	3.37	0.826	متوسط
5	الميزة التنافسية	التابع	3.59	0.566	مرتفع





## اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية بكلية الاقتصاد والتجارة الخمس. واختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام ارتباط بيرسون لاختبار جوهرية العلاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق جودة التعليم العالي، فتكون العلاقة طردية إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة وتكون عكسية إذا كانت قيمة معامل الارتباط سالبة، وتكون العلاقة معنوية (ذات دلالة إحصائية) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، وتكون غير معنوية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05. وسيتم تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بقطاع التعليم العالي من خلال حساب أثر التخطيط الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية بالتعليم العالي، سيتم استخدام تباين الانحدار لبيان نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع عن طريق معامل التحديد الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والرسالة وتحقيق الميزة التنافسية.

## جدول (05) نتائج تباين الانحدار لتحديد علاقة وأثر الرؤية والرسالة على تحقيق الميزة التنافسية

معاملات الانحدار		قيمة الدلالة	نسبة الأثر	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط
الرؤية والرسالة	الثابت				
0.508	1.598	0.000	%48.3	0.483	0.695

قيمة F المحسوبة = 86.907 درجات الحرية (1، 93)، قيمة F الجدولية = 3.8415

أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والرسالة وتحقيق الميزة التنافسية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط، وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من 0.05 معنوية، الاهتمام بالرؤية والرسالة يسهم في تحقيق الميزة التنافسية. أي ان 0.695

ولتحديد أثر الرؤية والرسالة في تحقيق الميزة التنافسية، فإن قيمة F تساوي (86.907) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (3.8415)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) تساوي (0.000) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، وكانت قيمة معامل التحديد (0.483) وتدل على أن ما نسبته (%48.3) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية يعود إلى الرؤية والرسالة ما لم يؤثر مؤثر آخر، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار t تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وتشير إلى معنوية هذا الأثر، لذا يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والرسالة والميزة التنافسية ".

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التميز وتحقيق الميزة التنافسية:

## جدول (06) نتائج تباين الانحدار لتحديد علاقة وأثر التميز على تحقيق الميزة التنافسية

معاملات الانحدار		قيمة الدلالة	نسبة الأثر	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط
التميز	الثابت				
0.444	1.934	0.000	%48.6	0.486	0.697

قيمة F المحسوبة = 88.082 درجات الحرية (1، 93)، قيمة F الجدولية = 3.8415





أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التميز وتحقيق الميزة التنافسية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.697)، وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية العلاقة بين المتغيرين، أي إن الاهتمام بالتميز يسهم في تحقيق الميزة التنافسية.

ولتحديد أثر التميز في تحقيق جودة الميزة التنافسية، فإن قيمة F تساوي (88.082) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (3.8415)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) تساوي (0.000) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الإنحدار الخطي من الناحية الإحصائية، وكانت قيمة معامل التحديد (0.486) وتدلل على أن ما نسبته (48.6%) من التغيرات في الميزة التنافسية يعود إلى تنظيم التميز ما لم يؤثر مؤثر آخر، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار t تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وتشير إلى معنوية هذا الأثر، لذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التميز وتحقيق الميزة التنافسية".

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء وتحقيق الميزة التنافسية:

جدول (07) نتائج تباين الانحدار لتحديد علاقة وأثر رضا العملاء على تحقيق الميزة

معاملات الانحدار		قيمة الدلالة	نسبة الأثر	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط
الثابت	رضا العملاء				
1.799	0.511	0.000	38.5%	0.385	0.621

قيمة F المحسوبة = 58.31 درجات الحرية (1 ، 93) ، قيمة F الجدولية = 3.8415

أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء وتحقيق الميزة التنافسية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.621)، وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية العلاقة بين المتغيرين، أي إن الاهتمام برضا العملاء يسهم في تحقيق الميزة التنافسية.

ولتحديد أثر رضا العملاء في تحقيق الميزة التنافسية، فإن قيمة F تساوي (58.31) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (3.8415)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) تساوي (0.000) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الإنحدار الخطي من الناحية الإحصائية، وكانت قيمة معامل التحديد (0.385) وتدلل على أن ما نسبته (38.5%) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية يعود إلى رضا العملاء ما لم يؤثر مؤثر آخر، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار t تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وتشير إلى معنوية هذا الأثر، لذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء وتحقيق الميزة التنافسية".





الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة وتحقيق الميزة التنافسية

جدول (08) نتائج تباين الانحدار لتحديد علاقة وأثر جودة الخدمة على تحقيق الميزة التنافسية

معاملات الانحدار		قيمة الدلالة	نسبة الأثر	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط
جودة الخدمة	الثابت				
0.515	1.855	0.000	%56.5	0.565	0.751

قيمة F المحسوبة = 120.51 درجات الحرية (1، 93)، قيمة F الجدولية = 3.8415

أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة وتحقيق الميزة التنافسية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.751، وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية العلاقة بين المتغيرين، أي إن الاهتمام في جودة الخدمة يسهم في تحقيق الميزة التنافسية.

ولتحديد أثر جودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية، فإن قيمة F تساوي (120.561) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (3.8415)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية P-Value تساوي (0.000) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، وكانت قيمة معامل التحديد (0.565) وتدلل على أن ما نسبته (56.5%) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية يعود إلى جودة الخدمة ما لم يؤثر مؤثر آخر، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار t تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وتشير إلى معنوية هذا الأثر، لذا يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة "توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة وتحقيق الميزة التنافسية".

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية:

جدول (09): نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية

معامل الارتباط	0.826
معامل التحديد (R2)	0.682
قيمة الدلالة الإحصائية	0.000
نسبة الأثر	%68.2
الثابت	1.089
الرؤية والرسالة	0.185
التميز	0.105
رضا العملاء	0.154
جودة الخدمة	0.25

قيمة F المحسوبة = 48.203، درجات الحرية (4، 90)، قيمة F الجدولية = 2.4472





أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.826 وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية العلاقة بين المتغيرين، أي إن الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي يرفع من مستو تحقيق الميزة التنافسية.

ولتحديد أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، فإن قيمة F تساوي (48.203) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (2.4472)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية P-Value تساوي (0.000) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الإنحدار الخطي من الناحية الإحصائية، وكانت قيمة معامل التحديد (0.682) وهي تشير إلى أن ما نسبته (68.2%) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية يعود إلى التخطيط الاستراتيجي ما لم يؤثر مؤثر آخر، لذا يتم قبول الفرضية الرئيسة " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية.

### النتائج والتوصيات

#### أولاً: النتائج:

1. بينت الدراسة وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والرسالة وتحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.695)، نتج عنها أثر نسبته (48.3%)، والذي بين دور الرؤية والرسالة في تحقيق الميزة التنافسية، مما نتج عنه قبول الفرضية الفرعية الأولى (جدول 16).
2. كشفت الدراسة وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين التميز وتحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.697)، نتج عنها أثر نسبته (48.6%)، والذي بين دور التميز في تحقيق الميزة التنافسية، مما نتج عنه قبول الفرضية الفرعية الثانية (جدول 17).
3. أوضحت الدراسة وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء وتحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.621)، نتج عنها أثر نسبته (38.5%)، والذي بين دور رضا العملاء في تحقيق الميزة التنافسية، مما نتج عنه قبول الفرضية الفرعية الثالثة (جدول 18).
4. أظهرت الدراسة وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة وتحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.751)، نتج عنها أثر نسبته (56.5%)، والذي بين دور جودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية، مما نتج عنه قبول الفرضية الفرعية الرابعة (جدول 19).
5. أوضحت الدراسة وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، والذي بين دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، مما نتج عنه قبول الفرضية الرئيسة (جدول 20).
6. أوضحت الدراسة إن مستوى الرؤية والرسالة، التميز، رضا العملاء، جودة الخدمة كان مرتفعاً بالكلية قيد الدراسة.





### ثانياً: التوصيات:

- بعد تحليل البيانات التي تم جمعها والوصول إلى استنتاجاتها، فإن الدراسة توصي بالآتي:
1. العمل على وضع آلية لإجراء بحوث عملية تعاونية مشتركة مع المؤسسات والقطاعات الأخرى.
  2. الحرص على وجود آلية لتوثيق معدل الاستشهادات للأبحاث العملية التي أنتجتها الكلية.
  3. ضرورة وضع آلية لتوفير الإمكانيات المادية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس والكوادر المساندة التي تمكنهم من أداء واجباتهم.
  4. وضع آلية لتنمية القدرات المهنية لأعضاء هيئة التدريس والكوادر المساندة وتطويرها.
  5. الحرص على أن تظهر الخطة الإستراتيجية للمؤسسة التزامها بتشجيع زيارة الأعمال والمشاريع في كافة المجالات.
  6. وضع آلية يتم من خلالها تعويض أصحاب المصلحة لإبداء آرائهم ومقترحاتهم لغرض التطوير والتحسين.
  7. استحداث وحدة تنظيمية تعنى بالتخطيط الاستراتيجي للوزارة والجامعات.
  8. توصي الدراسة كدراسات مستقبلية للبحاث والمهتمين بربط التخطيط الاستراتيجي بابعاد اخرى كإدارة المعرفة وريادة الاعمال.

### قائمة المصادر

#### أولاً : المصادر العربية :

#### أ/ الكتب

1. تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان الأردن، 2008،
2. حازم الوادي، النظام الاقتصادي في الإسلام، دار الكتاب الثقافي، إربد-الأردن، 2009،
3. مدحت محمد، مقومات التخطيط والفكر الاستراتيجي المتميز، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009م)،
4. علي السلمي وآخرون، سياسات الإدارة، (القاهرة: مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح)،
5. هدى سيد لطيف، الأسس العلمية للإدارة، (الأردن: الشركة العربية للتوزيع والنشر)،
6. شوقي ناجي، إدارة الأعمال، (عمان، دار الحامد، 2000م)،

#### ب/ الرسائل العلمية والدوريات

1. حايف سي حايف شيزار، دورة إدارة التوزيع في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005/2004.
2. فريد عمر، تحسين مناخ الاستثمار الأجنبي كآلية لتفعيل تنافسية الاقتصاد الجزائري، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2016،





**Richard P. Rumelt, What in the World is Competitive Advantage?, Policy Working Paper 2003-105, The Anderson Schoolat UCLA, USA, 2003, P 01**

4. موسى سهام والعمودي مينة، تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية (PMI) في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة (تكنولوجيات الإنترنت) "دراسة حالة مؤسسة قديلة الجزائر"، مداخلة في الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، نوفمبر 2010،

5. القرني عبد الخالق محمد مانع (2012)، بعنوان: التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العالي بمحافظة الطائف (تصور مقترح)، رسالة ماجستير في الادارة التربوية (غير منشورة)، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.

6. العتيبي عامر دايب (2012)، بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

7. البشتاوي وجريرة (2015) بعنوان (اهمية تطبيق ادارة التكاليف الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية).

8. الاسمري (2014) بعنوان تطبيق ادارة الجودة الشاملة في رفع مستوى الميزة التنافسية لدي شركة الاتصالات السعودية بالرياض.

تانياً / المصادر الإنجليزية:

1. Uma Sekaran : Research Methods For Business, A Skill - Building Approach, Fourth Edition, Southern Illinois University at Carbondale, 2003, p24.

2. Uma Sekaran : Research Methods For Business, A Skill - Building Approach, Fourth Edition, Southern Illinois University at Carbondale, 2003, p311

3. Robert V. Krejcie: Determin Sample size for research activities, university of Minnesota, Duluth, P6.





## Abstract

The study aimed to identify the impact of strategic planning (vision and mission, excellence, customer satisfaction, service quality) on competitive advantage from the viewpoint of the five faculty members of the Faculty of Economics and Commerce, and to determine the nature of the relationship between strategic planning and competitive advantage in the organization under study.

The analytical descriptive approach was followed, which is then appropriate for these types of studies. As for the study community and sample, the study community was about 120 faculty members. A random sample of 95 individuals was taken, according to Morgan and Crazy's table. The study reached a number of results, the most important of which are

1-The study showed the existence of a statistically significant relationship between the vision and the mission and the achievement of competitive advantage, where the value of the correlation coefficient was (0.695), which resulted in an effect of (48.3%), which showed the role of the vision and mission in achieving competitive advantage, which resulted in the acceptance of the hypothesis.

2-The study revealed a statistically significant relationship between excellence and the achievement of competitive advantage, as the value of the correlation coefficient was (0.697), which resulted in an effect of (48.6%), which showed the role of excellence in achieving competitive advantage.

3-The study showed the existence of a statistically significant relationship between customer satisfaction and achieving competitive advantage, where the value of the correlation coefficient was (0.621), which resulted in an effect of (38.5%), which showed the role of customer satisfaction in achieving competitive advantage, which resulted in the acceptance of the hypothesis.

Keywords: strategic planning / competitive advantage / higher education institutions.





