

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة

التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على توليد التنافسية في جامعة الملك فهد للبترول
والمعادن بالمملكة العربية السعودية

Strategic planning and its impact on generating competitiveness at King
Fahd University of Petroleum and minerals in Saudi Arabia

إعداد الباحثة/ خلود علي باسويد
رسالة أطروحتي التي أفخر بها لدرجة الدكتوراه

١٤٤٦هـ - ٢٠٢٤م

مقدمة الدراسة:

في عصر تهيمن فيه المنافسة وفي ظل التقدم والتطور والاستدامة ونجاح المنظمات واستمراريتها وبقائها فإنه يعيش العالم اليوم من تطورات متلاحقة في شتى المجالات والقطاعات في ظل بيئة تنافسية غالبا ما أُنسبت بالتعقيد وحدة المتغيرات (الداخلية والخارجية) (الشيخ، & بن ساسي، 2017)، ووجود التداخلات العديدة وتتضاعف التحديات التي تفرضها بين القوى والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتكنولوجية التي ساهمت في سعي المنظمات والارتقاء بمستوى العمل من خلال إعادة تشكيل طبيعة الإدارة لتحقيق النجاح الذي يعتمد بصورة جوهرية على نهج الإدارة الذي تتبعه حيث تضع منظمات الاعمال أمام تحديات جسيمة لمواكبة المتغيرات السريعة التي يشكل أحد أهم مؤشراتنا ولذلك إن بقاء المنظمة في بيئة أعمال تخضع لضغوطات تنافسية كبيرة أصبح مرهونا بمدى قدرتها على تصميم وإدارة استراتيجيات تتوافق مع ما تقتضيه الأوضاع وحتى تستطيع المنظمات على اختلافها مواكبة التطورات والتغيرات الكبيرة والسريعة التي تحدث في عصرنا الحالي والتي تحدث أيضا في بيئاتها الداخلية والخارجية ولذلك يجب أن يتوفر لديها تخطيط استراتيجي بحيث تملك قدرة على ممارسة التفكير والتخطيط الاستراتيجي الفعال، والمرونة الكافية لتمكين الآخرين من إحداث التغيير المناسب وتعزيز جهود البناء والتنمية والتوجيه لخلق مستقبل حيوي أكثر استقرار للمنظمة الإدارية الكفيلة بتمكينهم من صياغة بدائل استراتيجية مرنة وضمان كفاءة تنفيذها. (الشهري، 2024).

تعيش الجامعات اليوم وسط كم هائل من التطورات التقنية والمتغيرات الاقتصادية والمطالب المجتمعية والسياسية، ولمواكبة هذه التطورات والمتغيرات زادت المسؤوليات والأعباء المالية عليها، وقد تأثرت مؤسسات التعليم العالي بشكل عام بمجموعة واسعة من الاتجاهات العالمية، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من المفاهيم التي ينتهي بعضها إلى عالم الأعمال واقتصاد السوق، مما أسهم في تحول تلك المؤسسات إلى مؤسسات استثمارية ذات عوائد اقتصادية بالإضافة إلى عوائدها الاجتماعية. (الزهراني، 2024).

أما فيما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي، فقد هدفت دراسة كلا من المواضنة وأبو قاعود إلى التعرف إلى أثر التوجه الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية، وتوصمت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق التوجه الاستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة في الجامعات الرسمية الأردنية، فيما جاء مستوى تطبيق الميزة التنافسية بدرجة متوسطة في الجامعات الرسمية الأردنية، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية. (Al ,Abu Gaoud Mawadyeh, 2022).

فالجامعات وجدت لتقديم خدمات تعليمية للمجتمع، ولأجل أن تنمو وتتطور في بيئة منافسة حادة، بين المؤسسات التعليمية الأخرى لا بد لها من ممارسة الأساليب الإدارية الحديثة، والمتطورة، كالمرونة، لاستراتيجية، بالإضافة إلى توفر لا مكانيات (المالية، والمادية، والبشرية، والتكنولوجية، وغيرها)، التي تمكنها من تقديم تلك الخدمات المتطورة، والمتميزة، بما يواكب تطور التعليم العالي، ويمكنها من تحقيق الميزة التنافسية. (هزاع، 2024).

وأصبحت الحاجة للتخطيط الاستراتيجي ضرورة حتمية في عالمنا هذا الذي يتمتع بالتطور والتغير السريع، والذي يمكن المسؤولين من قيادة المنظمة الحكومية في المملكة العربية السعودية ليس مجرد عمليات إدارية روتينية بل الى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية سواء الداخلية او الخارجية والتي تمكن من تحقيق تطوير المنظمة في البيئة المحيطة بها، حيث اصبح التخطيط الاستراتيجي من اهم مراحل العملية الإدارية كونه أسلوب للتفكير والتفضيل بين أساليب العمل لاختيار البديل الأفضل والمناسب حسب الإمكانيات المتاحة من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى (يعيشي ، وآخرون ، 2016).

ولكي يتحقق النجاح لعملية التخطيط الاستراتيجي لابد من تحديد استراتيجية تتضمن (تحديد الاهداف الواضحة، وترتيب الأولويات، وتوفير الإمكانيات البشرية والمادية، والتنبؤ باحتمالات المستقبل، والشمول، والواقعية، والمرونة، والتقييم) لان التخطيط يعتبر عملية مستمرة، وتتضمن جوانب عديدة، ومجالات متعددة. (الشيخ، بن ساسي ، 2017).

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد أهم النماذج الإدارية المعاصرة لإحداث التغيير المنشود في التعليم الجامعي وأحد آليات تحقيق الميزة التنافسية للجامعات وذلك عبر منجزات تربوية قادرة على سد الاحتياجات من جهة والتطوير من جهة أخرى ويساعد التخطيط الاستراتيجي أعضاء هيئة بجامعة الكويت على تحديد الأولويات المتعلقة بأهداف التعليم الجامعي في ضوء الميزة التنافسية، التي تتمركز حول تحسين نواتج عملية التعليم والتعليم وتحسين مستوى التنافسي للجامعة في مجتا البحث العلمي. (الغازمي، 2023)

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يشكل التخطيط الاستراتيجي في نظام التعليم العالي نمطاً جديداً في المملكة العربية السعودية مما يولد التنافسية بين الجامعات السعودية واقسامها وتطورها محلياً ودولياً حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي من اهم العمليات الإدارية فعالية والتي لها أثر إيجابي على النتائج المتوقعة، حيث انه يؤدي الى الانتقال من المراحل التقليدية الى المراحل التنافسية المتقدمة ومواكبة التقدم العلمي بين جامعات العالم.

ويشكل تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال بمختلف أنواعها أهم الأهداف التي تسعى إلى الوصول إليه، استجابة لمتطلبات العصر الحالي الذي يتطلب تبني أدوات إدارية حديثة قادرة على التعامل مع ما تفرزه بيئة العمل من أزمات وتحديات (الكيلاني، وآخرون، 2019) وإذا كان تحقيقها يشكل تحدياً كبيراً لمنظمات الأعمال في دول العالم المتقدم والدول المستقرة نتيجة المتغيرات المتسارعة وشدة المنافسة القائمة ، فإن الأمر يكون أكثر تعقيداً وصعوبة في البلدان الأقل نمواً وتواجه اضطرابات مستمرة ينعلم فيها الاستقرار، وضعف بنيتها التحتية ، ومنظمتها التشريعية والإدارية.

ومع التطور السريع للتعليم العالي الدولي ، الذي يشهد تنافسية عالية بين المؤسسات التعليم العالي المهمة بالمواهب العالمية من خلال إنشاء أشكال جديدة من البرامج الأكاديمية وطرق البحث العلمي المتطورة مما يغير من تنقل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس واستقطاب المواهب حيث أكد مؤتمر دور الجامعات السعودية في

تفعيل رؤية 2030 أنه يجب التركيز على تدويل التعليم عبر طرق متنوعة تسرع عمليات التدويل مثل التعليم عبر الحدود بفتح فروع للجامعات خارج حدود الوطن ، واستحداث برامج التعليم عن بعد وتفعيل برامج الشراكة مع الجامعات الدولية وتطوير نهج أكثر شمولية يتلاءم مع اقتصاد المعرفة العالمي ، من خلال التنافسية تسهم في تدويل الجامعات (العامري ، 2017).

وهناك ارتباط وثيق بين التدويل وتحقيق التنافسية للجامعات حيث يسهم التدويل في أن تكون للجامعات مكانه علمية مرموقة وقدرة تنافسية مع الجامعات العالمية، الأمر الذي يترتب عليه جعل استخدام استراتيجيات التدويل بكفاءة عالية أحد العوامل التي تساهم في تعجيل تحويل الجامعات إلى جامعات عالمية المستوى.

فالتدويل هو عملية لدمج البعد الدولي في وظائف الجامعة التدريسية والبحث العلمي وخدمة المجتمع وصيغها بطابع دولي من خلال الشراكات مع جامعات دولية (أحمد، 2018). أما الميزة التنافسية فتعني تميز وتفرد الجامعة عن غيرها فمن الجامعات المنافسة لها في أحد المجالات التنافسية كالجودة التعليمية أو جودة البحث العلمي أو غيرها من مجالات التنافسية (سليم، 2020) كما تدفع إلى تنمية واستثمار القدرات والمهارات التنافسية للجامعة.

وجاء هذا البحث للكشف عن درجة توافر متطلبات التنافسية وتوليدها وازدهارها بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس وقياس التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على توليد التنافسية وذلك في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن بالمملكة العربية السعودية.

ولقد قامت الباحثة بعمل دراسة استكشافية على عينة بسيطة بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن حول التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على توليد الميزة التنافسية وتبين من نتائج الدراسة ان التخطيط الاستراتيجي له اثر في توليد التنافسية من خلال ابعاده المختلفة حيث تبين ان صياغة الخطة الاستراتيجية بما يتناسب مع توجه الجامعة وتنفيذ هذه الخطة بالشكل الصحيح بوجود المتابعة والرقابة الاستراتيجية يؤدي الى توليد التنافسية، كما ان التحليل البيئي الاستراتيجي للبيئة المحيطة بالجامعة يمكن الجامعة من تعديل استراتيجياتها بما يتناسب مع المحيط ويبقي مكانتها بين المنافسين وعليه تتمحور المشكلة البحثية في الكشف عن قياس التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على توليد التنافسية وذلك في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن بالمملكة العربية السعودية وهذا يقودنا الى السؤال الجوهرى وهو:

- ما أثر التخطيط الاستراتيجي على توليد التنافسية بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن؟

وينبثق من هذا التساؤل عدة أسئلة ثانوية أهمها:

- ما تأثير التحليل البيئي الاستراتيجي بأبعاده على توليد التنافسية في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن؟
- ما تأثير المتابعة والرقابة الاستراتيجية بأبعاده على توليد التنافسية في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن؟
- ما تأثير صياغة الخطة الاستراتيجية بأبعاده على توليد التنافسية في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن؟
- ما تأثير تنفيذ الخطة الاستراتيجية بأبعاده على توليد التنافسية في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن؟

أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

الأهمية النظرية:

- اعتبار الدراسة الحالية امتدادا للدراسات التي تهتم بممارسة التخطيط الاستراتيجي وتوليد وتحقيق التنافسية بين الجامعات التعليمية.
- تعتبر الدراسة الحالية إضافة الى التراكم الأكاديمي الحاصل في كل ما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي.

الأهمية التطبيقية:

- نأمل ان تساعد نتائج البحث الحالي في التعرف على العلاقة بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على توليد التنافسية بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن.
- يؤمل ان تساهم نتائج البحث الحالي في التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتوليد التنافسية في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.
- يؤمل أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة للمكتبة الجامعية والعربية من حيث كونها تستعرض موضوعين حيويين مهمين (تأثير التخطيط الاستراتيجي وتوليد التنافسية)
- قد يساهم البحث الحالي في التعرف على درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي لتوليد التنافسية بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن
- نأمل ان يساعد البحث في الكشف عن توليد التنافسية.
- تقدم الدراسة قائمة حديثة لتحديد توليد التنافسية لمدرء العمادات في الجامعة فيما يخص مهارة وأثر التخطيط الاستراتيجي.
- تتمثل أهمية الدراسة في أن التخطيط الاستراتيجي من أهم العمليات الإدارية التي لقيت اهتمام في الأعوام الأخيرة.
- تنبع أهمية الدراسة في أن التخطيط الاستراتيجي من الضروريات الملحة للمؤسسات التعليمية التي ترغب في تطوير وتحقيق أهدافها.

أهداف الدراسة:

يهدف البحث الحالي الى تسليط الضوء على التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على توليد التنافسية في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

- التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي في توليد التنافسية بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن.
- الكشف عن تأثير التحليل البيئي الاستراتيجي في توليد التنافسية بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

- تحديد تأثير المتابعة والرقابة الاستراتيجية في توليد التنافسية بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن.
- التعرف على تأثير صياغة الخطة الاستراتيجية في توليد التنافسية بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن.
- البحث عن تأثير تنفيذ الخطة الاستراتيجية في توليد التنافسية بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

فرضيات الدراسة:

بناء على ما اشارت اليه الدراسات السابقة حول التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على توليد التنافسية يمكن صياغة الفرضية الرئيسية كالتالي:

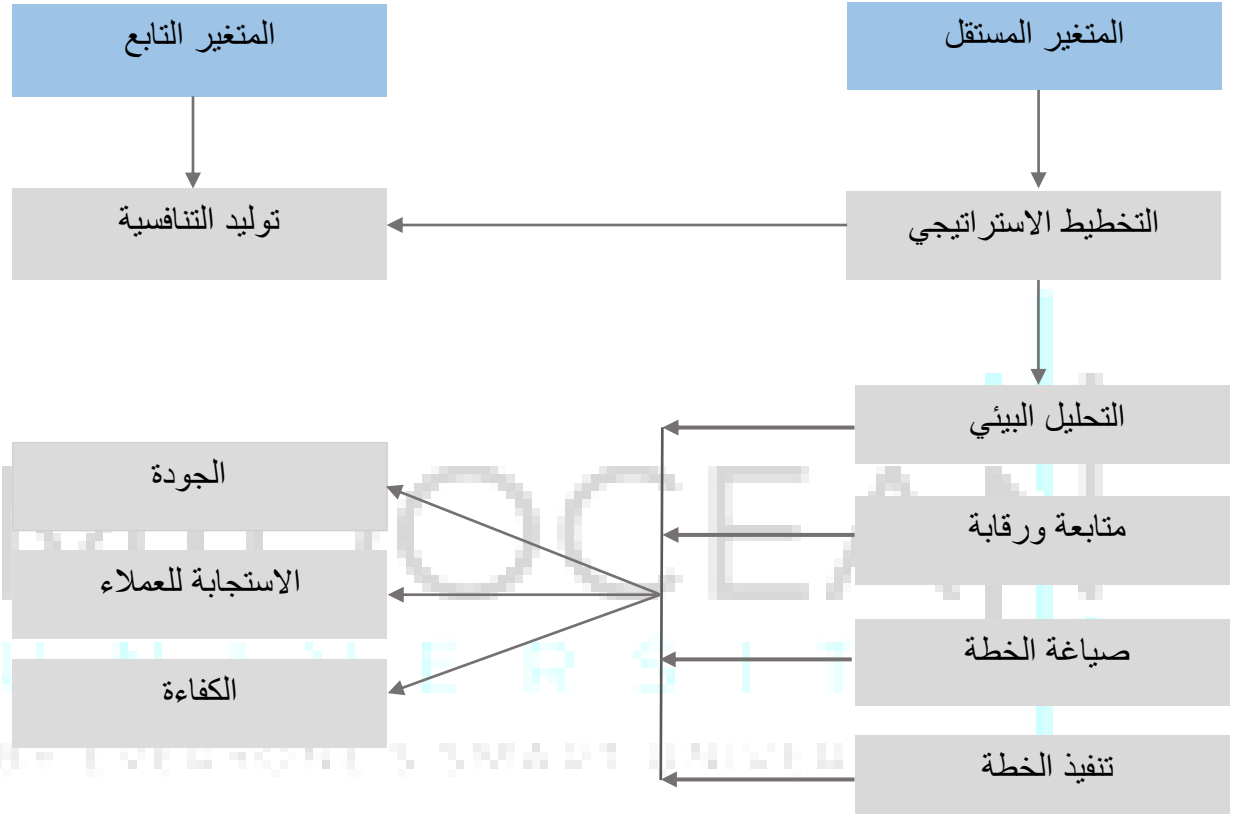
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي تعزز من توليد التنافسية بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده على جودة الخدمة بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده على استجابة العملاء بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده على كفاءة المنظمة بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

نموذج الدراسة

يمكن توضيح متغيرات الدراسة والعلاقة التي تربط بينهم من خلال نموذج الدراسة المعرفي الموضح في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الباحثة

الدراسات المرجعية:

الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي:

- ١- دراسة (السلامي و عبدالله , 2024) بعنوان "اثر التخطيط الاستراتيجي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم المهني في اليمن" هدفت الدراسة الى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم المهني في اليمن , والكشف عن معوقات تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم المهني , اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة والاستبانة كاده لجمع البيانات , توصلت الدراسة الى عدة نتائج من اهمها : ان مستوى دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم المهني كان بأدنى حد من المستوى العالي , وان مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم المهني كان متوسط , وان مستوى التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم المهني كان متوسط , كما أظهرت نتائج الدراسة وجود اثر دال احصائي لكافة ابعاد التخطيط الاستراتيجي (دعم الادارة العليا , صياغة التخطيط الاستراتيجي , تطبيق التخطيط الاستراتيجي , تقييم التخطيط الاستراتيجي) في تحسين أداء العاملين في مؤسسات التعليم التقني.
- ٢- دراسة (أبو شقرة, 2023) هدفت إلى استكشاف واقع تطبيق استراتيجيات القيادة المستدامة بين القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة وفقاً لوجهة نظر هيئة التدريس، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وتمثلت الأداة في استبانة من (37) بنداً موزعه على خمس مجالات: (استدامة التخطيط الاستراتيجي ،استدامة قيادة الموارد البشرية ،استدامة الاستثمار في الموارد البشرية الحفاظ على الموارد المالية والبشرية، المسؤولية الاجتماعية والبيئية)تم تطبيقها على عينة عشوائية بلغت (310) عضو هيئة التدريس ، وأظهرت النتائج أن واقع تطبيق استراتيجيات القيادة المستدامة في الجامعات الأردنية كان بدرجة (متوسطة) ، كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات (الجنس - لصالح الإناث، نوع الجامعة - لصالح الخاصة ، والرتبة الأكاديمية - لصالح الأساتذة ، والخبرة - لصالح أكثر من 10 سنوات).
- ٣- دراسة (الغارسي واخرون, 2023) هدفت إلى استقصاء مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي للجامعات الخاصة الهندية الناتج عن الحكم المالي الذاتي (كمتغير وسيط) واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، واستبانة تم توزيعها على عينه بلغت (١٤١) قائداً في الجامعات الخاصة في الهند ، وباستخدام نمذجة معادلات البنية المربعة الأقل مربعا الجزئية (PLS-SEM)، كشفت نتائج الدراسة أن الحكم المالي الذاتي يؤثر بشكل إيجابي على قدرة التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي ، كما أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي ، كما أنه يعمل كوسيط جزئي للعلاقة بين الحكم المالي الذاتي والأداء التنظيمي.

٤- دراسة (الحسومين, 2022) بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في اصلاح العملية التعليمية في ليبيا" هدفت الدراسة التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم الاساسي , التعرف على التحديات الي تواجه التخطيط الاستراتيجي لإصلاح العملية التعليمية في مؤسسات التعليم الاساسي , استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي , كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات , توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها صعوبة وضع رؤية استراتيجية تناسب المدرسة , لا تتوفر لدي المدرسة الموارد البشرية المؤهلة والمدرية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي , صعوبة توفير الامكانيات المناسبة التي تساعد علي تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بالمدرسة , نقص توفير متطلبات صياغة التخطيط الاستراتيجي بالمدرسة وجود معوقات لمرحلة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بالمدرسة , أن التخطيط الاستراتيجي يعمل على تطوير الاعمال الادارية بما يحقق إصلاح العملية التعليمية بالمدرسة.

٥- الدراسة التي قام بها كلا من (AbdElaal et al, 2021) إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في رفع مستوى الأداء في شركات الخزف المصرية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد اجريت الدراسة علي عينة مكونة من (584) مفردة تم اختيارهم من خلال تطبيق أسلوب العينة العشوائية في شركات الخزف المصرية، وجمعت المعلومات اللازمة منهم عن طريق استبانة صممت لهذا الغرض، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS22) لتحليل البيانات وتفسيرها، حيث أظهرت النتائج بان مستوى اهتمام بالتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإدارة العليا كما بينت النتائج الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في التحسين مستوى الأداء من وجهة نظر الإدارة العليا والموظفين.

٦- دراسة (الديراوي, 2017) بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي على المنظمات الاهلية"، وهدفت الى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على المنظمات الاهلية، وتبين من تحليل البيانات ان هناك علاقة واضحة بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات الاهلية في غزة، واوصت الدراسة بالاستعانة بالخبراء وإتاحة فرص المشاركة للموظفين لتعزيز الأثر بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمة.

٧- دراسة (زعيبي, 2014) وهدفت إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الإستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن المتغيرين المستقلين (التحليل الإستراتيجي، الخيار الإستراتيجي) التابعين للتخطيط الإستراتيجي يؤثران على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة وأظهرت النتائج انه يوجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مفهوم التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، كما أوضحت انه يوجد فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول مفهوم الأداء تعزى لمتغير الجنس،

وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها أنه يجب على الجامعة أن تحلل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل.

٨- دراسة (أبو نصيب، وآخرون، 2013) بعنوان "مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأثره في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية"، وتم إجراء دراسة الحالة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها إن العاملين بالجامعة لديهم وعي وإدراك بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود ربط بين الخطة الإستراتيجية واحتياجات العاملين، كما أن الجامعة لا تشرك العاملين في إعداد الخطة الإستراتيجية فضلاً عن التدريب غير الفعال، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها أنه ينبغي على الجامعة أن تشرك العاملين في الخطة الإستراتيجية، كما عليها أن تُفعل التدريب في هذا المجال، مع ضرورة إدخال البرامج الجديدة من أجل تحسين الأداء

٩- دراسة (الدجني، 2011) بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي"، وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي. وتقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددات للأداء المؤسسي الفاعل لكافة مكوناته من بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تناسب البيئة الفلسطينية. وتوصلت الى انه يوجد علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والاهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي. وكذلك وجود علاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي.

١٠- دراسة (Ali,2022) هدفت إلى الكشف عن تأثير حجم الشركة في العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأداء شركات التصنيع في دولة كينيا، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من (٤٦٦) شركة تصنيع في اثنتي عشر قطاعاً فرعياً واقعة في نيروبي وضواحيها، وبينت نتائج الدراسة أن مشاركة الإدارة في التخطيط الاستراتيجي كان عاملاً مهماً في أداء الشركات، كما تبين أن التوجه الاستراتيجي مرتبط بشكل إيجابي بأداء تلك الشركات، وتبين أيضاً أن تنسيق القرارات ودمجها معاً له دور إيجابي في العمل بفعالية من أجل تقديم جودة عالية بتكلفة منخفضة.

الدراسات التي تناولت توليد التنافسية:

١١-دراسة (المنترشي، 2024) بعنوان "متطلبات توليد التنافسية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات وأعضاء هيئة التدريس" وهدفت هذه الدراسة الى الكشف عن درجة توافر متطلبات الميزة التنافسية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس ، حيث استخدم البحث المنهج الوصفي ،وجمعت البيانات باستعمال (الاستبانة)،بلغ عدد أفراد عينة البحث في الجزء الكمي (٣٨٨) قائد أكاديمي وعضو هيئة تدريس ،وتوصلت البحث إلى نتائج عدة أبرزها أن متوسط متوفر متطلبات الميزة التنافسية بالجامعات السعودية بلغ (٣٠.٣٨) بدرجة متوسطة وأوضح النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين أفراد العينة تعزى لمتغيرات (الجنس، الجامعة، طبيعة العمل الحالي، الدرجة العلمية، الخبرة الدولية)في حين عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05)بالنسبة لمتغير (التخصص) وقدم البحث عدة توصيات ومقترحات مهمة مرتبطة بنتائجه.

١٢-دراسة (الكهلان وآخرون،2024) هدفت إلى التحقيق في درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الإداريين. تم استخدام منهجية البحث الكمي باستخدام الاستبانة تم تطبيقها على عينة طبقية من المديرين الذين يعملون في وزارة التعليم السعودية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تفاوتات كبيرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) ودمج التخطيط الاستراتيجي بين الأدوار الإدارية المختلفة. كما تبين أن رؤساء الإدارات حصلوا على أعلى الدرجات، مما يبرز دورهم الكبير والمؤثر في الوزارة، وتؤكد النتائج أهمية تنفيذ التدخلات المستهدفة وتعزيز برامج تطوير القيادة لدعم ممارسات (TQM) وضمان توافرها مع الأهداف الاستراتيجية .

١٣-دراسة (المريخي، 2022) بعنوان "دور القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الاستراتيجية وتحديد نوع العلاقة بين ممارسة القيادة الإبداعية والريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية ، ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام استبانة تكونت من (72) فقرة لجمع البيانات ، والاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة وتم اختيار عينة بلغت (372) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وجاءت بدرجة عالية وعلى جميع الأبعاد وأن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الإبداعية والريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية وان درجة الصعوبات التي تواجه القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية جاءت عالية ، كما جاءت المقترحات التي تحد من الصعوبات التي تواجه القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عالية.

١٤-دراسة (الياصحين، 2019) بعنوان "استراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع لتحقيق التنافسية في الجامعات الأردنية " هدفت الدراسة التعرف إلى واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق التنافسية في

الجامعات من وجهة نظر العاملين فيها، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة مكونة من (50) فقرة وذلك على عينة مكونة من (154) العاملين في الجامعات بمحافظة الوسط. وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لآراء أفراد العينة حول واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق التنافسية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وذلك لحملة الدراسات العليا وسنوات الخدمة لصالح السنوات أكثر من (10) سنوات ، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لآراء افراد العينة حول واقع إدارة الإبداع كمدخل لتحقيق التنافسية في الجامعات، وفي ضوء النتائج تم وضع استراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق التنافسية تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الذكور، وفي ضوء النتائج تم وضع استراتيجية مقترحة لإدارة الإبداع كمدخل لتحقيق التنافسية في الجامعات ، والتي تكونت من (المنطلقات ، المتطلبات ، الخطوات الإجرائية) وأوصى الباحث بضرورة تبني الاستراتيجية القائمة على أساس الموارد في الجامعة لأنها تعد من النظريات المهمة في تحقيق المزايا التنافسية.

١٥- اتفقت نتائج دراسة كلاً من (Al Mamun, et.al,2018) ، (Kanaan,et.al,2020) على وجود أثر إيجابي معنوي لممارسات رأس المال الاجتماعي على تدعيم الكفاءة كأحد أبعاد الميزة التنافسية على الرغم من اختلاف قطاع التطبيق في المشروعات الصغيرة وقطاع الاتصالات الأردني ، كما أوضحت دراسة (شليبي، 2017) وجود علاقة قوية للإدارة اللوجستية في دعم الجودة كأحد محددات الميزة التنافسية بالتطبيق على الموانئ البحرية ، وتوصلت دراسة (Ferdousi ,et.at ,2019) إلى أن ممارسات الموارد البشرية تحفز تنمية رأس المال البشري والتزام الموظفين مما يساعد ذلك على تعزيز الجودة كمصدر للميزة التنافسية في قطاع مصانع الملابس الجاهزة ، كما استنتجت دراسة (Emeagwal & Ogbonmwan ,2018) أن بعد تمكين الموظفين يرتبط ارتباط مباشر بالميزة التنافسية ، على عكس أبعاد (دعم الإدارة العليا - مشاركة الموظفين-والمكافأة والتقدير) تعمل الجودة كعامل وسيط يربط بينها وبين تدعيم الميزة التنافسية بالتطبيق على قطاع الجامعات ، وتوصلت (Liu & Liang .2015) أن الانحرافات بين الاستراتيجية المحددة لتخصيص الموارد الداعمة وكفاءة القدرات التشغيلية بالشكل الذي يؤثر سلباً على توفير مصادر جديدة للميزة التنافسية ، وبفضل التحسين المستمر لاستراتيجية العمليات تستطيع الشركات تعزيز الميزة التنافسية ، عكس دراسة (حسن، 2017) التي أوضحت وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية للتوجه الإبداعي في تعزيز الميزة التنافسية لشركات الأدوية.

١٦-دراسة (Burcu Ozgul ,2022) بعنوان " القيادة التحويلية الخضراء والميزة التنافسية للإدارة العليا: الدور الوسيط لقدرة التعلم التنظيمي الأخضر" هدفت إلى تطوير إطار عمل أصلي لقدرة التعلم التنظيمي الأخضر لدراسة آثار القيادة التحويلية الخضراء على الميزة التنافسية (CA) بأبعادها (التكلفة ، الجودة، المرونة، التسليم في الوقت المحدد) وتتفق أبعاد دراسة (بزقاري , 2017) بعنوان "أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة: دراسة بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك بسكرة " مع أبعاد هذه الدراسة التي تتمثل في (التكلفة ، الجودة، المرونة، التسليم) واختلفوا من حيث النتائج حيث تؤثر القيادة التحويلية الخضراء بشكل إيجابي على قدرة التعلم التنظيمي الأخضر للإدارة العليا

،علاوة على ذلك ، يؤثر التعلم التنظيمي الأخضر بشكل ايجابي على الميزة التنافسية للشركة ،بينما في دراسة (بزقاري, 2017) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحقيق المرونة للمؤسسة محل الدراسة، ولا يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية في تخفيض التكلفة للمؤسسة ، وتحسين الجودة، وسرعة التسليم.

١٧- دراسة (نجوى الفوز,2020) هدفت إلى التعرف على درجة توجه جامعة تبوك لتوليد التنافسية بالاعتماد على مبادئ تدويل التعليم العالي بما يتوافق مع متطلبات أهداف مشروع نيوم، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة عشوائية شملت (53) قائد أكاديمي من عمداء كليات بجامعة تبوك، وتوصلت إلى: أن جامعة تبوك أظهرت توجه مرتفع جداً لتحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على مبادئ تدويل التعليم العالي بما يتوافق مع متطلبات أهداف مشروع نيوم ، وأظهرت أن مشروع نيوم يواجه معوقات كبيرة جداً لتحقيق الميزة التنافسية.

١٨- دراسة (سمر حمد وآخرون,2022) بعنوان " رؤية مقترحة لمواجهة تحسين الميزة التنافسية بجامعة دمياط" هدفت إلى التعرف على معوقات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة دمياط، واقتراح سبل مواجهتها وتم استخدام المنهج الوصفي، وتوصلت إلى نتائج، أبرزها: التأكيد على أهمية نشر ثقافة التنافسية في الجامعة، وضرورة التركيز على الاستراتيجيات الإبداعية في تقديم الجامعة خدماتها لكافة المستفيدين.

١٩- هدفت دراسة (صبري,2021) بعنوان " واقع القدرة التنافسية لقطاع الصناعات التحويلية في مصر والسعودية" إلى الوقوف على كيفية تحسن القدرة التنافسية لقطاع الصناعات التحويلية في مصر والسعودية ،من خلال تناول مؤشرات تنافسية صناعية في كل من الدولتين، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات الداخلية والخارجية التي تقف حائلاً أمام تطور القطاع وسبل التغلب عليها، ولوحظ أنه وفقاً للإحصائيات عام 2017م أن ترتيب مصر في دليل التنافسية الصناعية يتعد نسبياً عن نظيره في السعودية ، حيث جاءت مصر في الترتيب (71) عالمياً ،بينما جاءت السعودية في الترتيب (37) عالمياً.

٢٠- دراسة (Ngozi Moboglu , 2022) بعنوان " تعزيز الميزة التنافسية في شركات التصنيع من خلال الذكاء التنافسي" وهي دراسة نيجيرية ونشرت بمجلة Economics Global of Journal بحثت هذه الدراسة العالقة بين ممارسات الذكاء التنافسي والميزة التنافسية في الصناعة التحويلية مع دراسة شركات الألمنيوم المختارة في نيجيريا، ثم جمع الردود من المستجيبين بمساعدة الاستبيان وأبحاث المسح الوصفي، تم توزيع مجموعه (169) استبياناً، على موظفي شركات الألمنيوم المسجلة المختارة وتم استرداد (146)استبيان، وتم تحليل ملف تعريف المستجيبين بنسبة مئوية بسيطة يدوية، وتم تحليل أسئلة البحث بمساعدة الإحصاء الوصفي ومصفوفة الارتباط والأدوات الإحصائية للانحدار بمساعدة SPSS كأساس لاختبار الفرضيات من نتائج الدراسة، واستنتج أن ممارسات الذكاء التنافسي بشكل عام كان لها تأثير إيجابي كبير على الميزة التنافسية في شركات الألمنيوم المختارة. ومن ثم توصي

الدراسة بضرورة أن يكون هناك استثمار كاف في عملية الاستخبارات التنافسية والمرافق والأنشطة من قبل شركات التصنيع لتكون مبتكرة في منتجاتها وخدماتها و أفعالها التنافسية.

الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على التنافسية:

٢١-دراسة (كوثر، بن تريح, 2021) هدفت الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده: التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها: التمايز، التكلفة الأقل في مؤسسة الإسمنت بالأغواط. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتشكل مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة الإسمنت بالأغواط ، وحددت العينة (40) موظفا وزعت عليهم الاستبانة، وتم استعادة (35) صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى: وجود تطبيق لعملية التخطيط الاستراتيجي بمؤسسة الإسمنت تجلت في أبعادها: التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، وهناك علاقة إيجابية قوية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية بمؤسسة الإسمنت بقيمة (0.820)، وكذا وجود أثر معنوي للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده على الميزة التنافسية بمؤسسة الإسمنت، وأن التخطيط الاستراتيجي يعد مهمة أساسية يجب على المؤسسة التي ترغب بالمنافسة والبقاء بالأسواق أن تتبناها.

٢٢-دراسة (غنايمي، سلطاني, 2021) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الأهداف، الرسالة) على تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها: التكلفة الأقل، الجودة، الإبداع ، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ومن خلال الاستبانة أداة لجمع البيانات ومقياس ليكرت الخماسي لقياس إجابات فقرات الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من مختلف العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية الذين يرتبط عملهم بمتغيري الدراسة، وتم اختيار المؤسسة محل الدراسة كوحدة تحليل، تم اختيار عينة عشوائية منها لعدد (35) فردا وزع عليهم الاستبانة. ومن أهم نتائجها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية (في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، الإبداع) عند مستوى الدلالة (0,05)

٢٣-دراسة (التميمي , 2018) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده: الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، الخطة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها: التكلفة، السعر، الجودة، الاستجابة في شركة الخطوط الجوية الليبية واستخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية، ويشمل مجتمع الدراسة المديرين والمشرفين بالإدارات والأقسام الإدارية بشركة الخطوط الجوية الليبية، وبلغ عددهم (208) وحددت عينة الدراسة باختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها (132) مفردة من مجتمع الدراسة. وجاءت أهم نتائجها: وجود أثر ذا دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده في تعزيز الميزة التنافسية في شركة الخطوط الجوية الليبية الذي يفسر ما قيمته (79.8%) من المتغير التابع الميزة التنافسية.

٢٤- دراسة (العوادة , 2018) هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، رقابة وتقييم الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة الأقل، الجودة، التميز، الإبداع، الاستجابة) في شركة التأمين الوطنية واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ومن خلال الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية، وبواسطة مقياس ليكرت الخماسي، ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا (رئيس قسم فأعلى) بشركة التأمين الوطنية والبالغ عددهم (40) موظفا ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل وتوزيع الاستبانة على (40) موظفا، تم استعادة (38) استبانة وصالح للتحليل ومن أهم نتائجها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية بأبعادها في الدراسة وتحقيق الميزة التنافسية في شركة التأمين الوطنية، وكذا لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (≥ 0.05) بين الإدارة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة.

٢٥- دراسة (عثمان، 2017) هدفت الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة، الغايات والأهداف، التحليل البيئي) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة الأقل، جودة الخدمة، التميز، رضا العملاء) في الشركة السودانية للاتصالات (سوداتل) واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ومن خلال الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات الأولية واعتمد مقياس ليكرت الخماسي، وتكون مجتمع الدراسة من (الموظفين مديري العموم، مديري، الإدارات، مديري الأقسام، العملاء) اختيار عينة ممثلة بلغت (320) فردا وتم استعادة (١٣313٣) صالحة للتحليل. وتوصلت إلى: وجود علاقة طردية ومتوسطة ومؤثرة للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التحليل البيئي، والرؤية، والرسالة) على تحقيق الميزة التنافسية ببعد رضا العملاء، ووجود علاقة طردية ومتوسطة ومؤثرة للتميز والتكلفة الأقل على رضا العملاء.

٢٦- دراسة (العماري، 2017) بعنوان " أثر التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية"، هدفت الدراسة الى معرفة أثر التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية بأبعادها البحث العلمي ، الجودة، الابداع ، واستخدم المنهج الوصفي واعتمد الاستبانة أداة لجمع البيانات ومن أصل (٤٥٤) فردا هم إجمالي القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات الحكومية الاهلية أساس اختيار مجتمع الدراسة، ووفق أسلوب العينة القصدية تم تحديد حجم العينة بعدد (٢١٩) فردا وكانت أهم نتائجها: وجود علاقة ارتباط طردية عالية بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية في الجامعات الحكومية وكذا وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي بأبعاده في الدراسة في تعزيز الميزة التنافسية.

٢٧- دراسة (باراخينا فالنتينا، وآخرون، 2017) بعنوان "الإدارة الاستراتيجية في الجامعات كعامل تحقيق قدرتها التنافسية العالمية" هدفت الدراسة إلى تحديد مشاكل استراتيجية التنمية لتنظيم الجامعات الروسية والبحث عن فرص لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات الروسية ، واستخدمت الدراسة في مع البيانات وتحليل المحتوى وتقييم الخبراء وتحليل المفاهيم الحديثة للإدارة الجامعات ، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج التي كان من أهمها: أن أهم مشكلة في القدرة التنافسية للجامعات نقص

وجود استراتيجية مرنة، وتم تنفيذ برامج إنمائية في الجامعات الروسية باستخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي، ووضع الموارد الإدارية كمهمة في تنظيم الإدارة الاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية العالمية للنظام الوطني للتعليم العالي.

٢٨- دراسة (الحداء & زيد ، 2024) بعنوان " دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية" وهدفت الدراسة الى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، التوجه بالسوق، التوجه بالتكنولوجيا) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التميز، التكلفة) في الجامعات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، أتبع الباحثان في الدراسة المنهج المسحي الارتباطي، وبلغ إجمالي مجتمع الدراسة (628) من القيادات الأكاديمية و الإدارية في (24) جامعة أهلية في أمانة العاصمة، واختيرت عينة عشوائية حجمها (239) واعتمدت الدراسة على استبانة جرى تصميمها وأظهرت النتائج أن هناك أثراً دالاً إحصائياً للتوجه الإستراتيجي على الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية.

٢٩- دراسة (Setiawan & Farida, 2022) بعنوان " إستراتيجيات الاعمال والمزايا التنافسية: دور الاداء والابتكار " هدفت الدراسة إلى تأثير إستراتيجيات الأعمال في تحسيت المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أجريت في إندونيسيا ، كما تناولت الدراسة أهمية الأداء والابتكار بوصفها متغيرات وسيطة في العلاقة بين إستراتيجيات الأعمال والمزايا التنافسية، وشملت العينة (150) مؤسسة صغيرة ومتوسطة تعمل في قطاعي البناء والعقارات، وأظهرت النتائج أن إستراتيجيات الأعمال لها تأثير إيجابي في المزايا التنافسية، حيث أن تحسين إستراتيجيات الأعمال يعزز من المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى ذلك يلعب الأداء والابتكار دوراً وسيطاً في تعزيز العلاقة بين إستراتيجية الأعمال والمزايا التنافسية.

٣٠- دراسة (بيومي، 2022) بعنوان "قياس أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركة النيل للدوية والصناعات الدوائية" والتي توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية معنوية لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار) في تحقيق الميزة التنافسية لشركة النيل للأدوية والصناعات الدوائية.

وتم الاستفادة من الدراسات السابقة للكشف عن درجة توافر متطلبات الميزة التنافسية بالجامعات السعودية وخاصة تأثير التخطيط الاستراتيجي على توليد هذه التنافسية في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عبارة عن سلسلة من الخطوات المتتالية والمتراصة التي تتبعها المنظمة، والتي تنشأ من خلال تحديد التصور المستقبلي للمنظمة، وتحديد الأهداف والسبل التي تسعى لتحقيقها. (Abraham.2012)

توليد التنافسية:

تعرف على أنها التفوق الموضعي المقارن في السوق الذي يقود المنظمة الى التفوق على منافسيها من خلال توفير استراتيجيات يصعب تقليدها او محاكاتها. (Nyalika&Namusonge.2015)

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

على ضوء مشكلة الدراسة وطبيعتها ونظراً لأهدافها سوف تستخدم الباحثة المنهج الاستدلالي عن طريق منهج البحث الوصفي التحليلي وذلك كونه ملائم لموضوع البحث، فهذا المنهج يساهم في الفهم التام له من خلال تحليل ووصف الخصائص بشكل واقعي، كما يمكننا من وضع الوصف التفصيلي والدقيق للبيانات ذو العلاقة الكيفية والكمية وتفسيرها وتحليلها، كما انه يوصف العلاقة بينهما بشكل علمي موضوعي يمكننا من التوصل الى نتائج محددة ومنطقية تترجم أهداف وفرضيات الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

- سوف تستخدم الباحثة أسلوب الحصر الشامل وذلك كون مجتمع الدراسة صغير دون اللجوء إلى استخدام العينات.

حدود الدراسة: (المكانية، الزمانية، البشرية)

الحدود المكانية: اقتُصرت هذه الدراسة على جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال عام 2023 م - 2024 م

الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة موظفي جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

وسائل جمع بيانات الدراسة:

الهدف الأكثر أهمية لجمع البيانات هو ضمان جمع البيانات الغنية بالمعلومات الموثوقة للتحليل الإحصائي بحيث يمكن اتخاذ قرارات تستند إلى البيانات من أجل البحث، واعتمد الباحثة على الاستبانة كونها الأنسب من وجهة نظرها للحصول على البيانات بشكل دقيق.

المعالجات الإحصائية المقترحة:

سوف تستخدم الباحثة الأساليب التالية:

- التكرارات (Frequencies)، النسب المئوية (Percentage).
- معامل الثبات بطريقة الفا كرونباخ.
- معامل الارتباط "بيرسون".
- المتوسط الحسابي والوزن النسبي للحكم على درجة التطبيق.
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى تشتت استجابات افراد المجتمع ومدى انحرافها عن القيمة المتوسطة للعبارة.

خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

لقد اختارت الباحثة جامعة الملك فهد للبترول والمعادن نظراً لما تتميز به الجامعة من مكانة محلية وعالمية وحصولها على عدد من الجوائز التي فازت فيها في مختلف المجالات، وما تمكنت الجامعة من التوصل له من الاعتمادات الدولية لذا فقد كانت الجامعة محور اهتمام الباحثة وعليه تم اختيار العنوان " التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على توليد التنافسية بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن" لاستوضح ماهية الجامعة وما جعلها متميزة بين منافسيها فلا بد من ان هناك تخطيط استراتيجي جيد ولد ميزة جعلها تنافس الجامعات العالمية ونظراً كون انه لم يتطرق لهذا الجانب احد الباحثين حددت الباحث مشكلة البحث وكذلك الهدف من البحث للوصول الى نتيجة قد تخدم الجامعات الأخرى لترتقي وتتميز كما تميزت جامعة الملك فهد للبترول والمعادن. ومن هنا وضعت الباحثة الفرضية الرئيسية ومنا يندرج تحتها من فرضيات فرعية ، ومن ثم اطلعنا على الدراسات السابقة التي ذكرت المتغيرين او احدهما لنتمكن من رسم نموذج الدراسة وتحديد الابعاد لمتغيرات الدراسة، وسوف نببحث في الفصول القادمة الاطار النظري وذكر مفاهيم المتغيرات والابعاد المتعلقة بها وكذلك أهميتها والمعوقات، ومن ثم سوف نقوم بوضع محاور الاستبيان وما يتكون كل محور من أسئلة تساعد المبحوثين على الإجابة عليها لنتمكن للتوصل الى نتائج فعلية تمكنا من وضع الاستنتاجات والتوصيات التي نأمل انها تفيد الباحثين الاخرين في نفس المجال.

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning .

مفاهيم أساسية حول التخطيط الاستراتيجي:

إن اهتمام المؤسسات بمستقبلها الإستراتيجي يستدعي منها القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لتحسين أدائها على المدى البعيد، لذلك سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح مفهوم التخطيط الإستراتيجي من خلال مختلف التعاريف المقدمة له، بدءاً بالتخطيط وصولاً إلى الإستراتيجية والانتهاً إلى التخطيط الإستراتيجي ومن ثم الفرق بينه وبين المصطلحات ذات الصلة به.

- مفهوم التخطيط Planning:

لقد قدمت للتخطيط عدة تعاريف انطلاقاً من وجهات نظر مختلفة وفي أزمنة مختلفة، وفيما يلي سوف نتعرض لعدد منها :

حيث عرفها هنري فايول بأن: " التخطيط يعني التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل."

ورأى كونت أن التخطيط هو " التقرير المقدم بما يجب عمله، وكيف يمكن عمله، ومن الذي يقوم بالعمل، فهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه".

- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عبارة عن سلسلة من الخطوات المتتالية والمتراكبة التي تتبعها المنظمة، والتي تنشأ من خلال تحديد التصور المستقبلي للمنظمة، وتحديد الأهداف والسبل التي تسعى لتحقيقها (Abraham, 2012).

ويعرف كذلك بأنه العملية التي تستهدف تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، ومواجهة التحديات والفرص لاتي تفرضها البيئة الخارجية، وبناء الاستراتيجيات التي تسعى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Walker, G. 2019).

كما يعرف على أنه القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة او التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية (الخنفري, 2010).

ويعرف بأنه: "بأنه مجموعة من الخطط الاستراتيجية التي توضع لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والتي تعمل على إيجاد التفاعل بين المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية" (حامد احمد بدر, 2010).

ويعرف أيضاً بأنه عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطورها، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه (الغالب & إدريس، 2007).

يعرف بأنه: "مجموعة عمليات يتم من خلالها وضع خطط للمؤسسة على المدى الطويل من أجل الاستفادة بفاعلية للفرص والتهديدات من البيئة الخارجية، واستغلالها في ضوء نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية للمنظمة" (أبو الخير، 2016).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه: "نظرة مستقبلية تشتمل على قرارات تحدد مستقبل الجامعات الأهلية بناء على ما يتوافر لديها من معلومات أولية وشاملة منبثقة من تحليل البيئة الداخلية والخارجية والتغذية المرتدة لتحديد متطلبات تحقيق تميز قيادة الجامعة، واستراتيجيتها ومواردها البشرية وعملياتها الداخلية، وخدماتها ومخرجتها. (مغريه، وآخرون، 2024).

يعد التخطيط الاستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة المرتبط بمستقبل منظمات الأعمال، حيث ظهر هذا المفهوم انعكاساً لتبني منظمات الأعمال للنظام المفتوح في الإدارة المستند على النظام الاستراتيجي المتبع في المنظمة، ويمثل التخطيط الاستراتيجي المرحلة الثالثة من مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية الذي يجعل من المنظمة التي تتبناه كمنهج ذو كفاءة وتميز عالي (محمد، 2021)، وترتكز عملية التخطيط الاستراتيجية على عدة أمور منها تقييم المواقف، وتقدير الفرص والمعوقات، وتقدير نقاط القوة والضعف. (إسماعيل، 2016)، ويرتبط نجاح الخطة الاستراتيجية إلى حد كبير بما تحتويه من خصائص فريدة ومتجددة ومرنة وقدرتها على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية، كما أن الخطة الاستراتيجية بحد ذاتها لا يمكن جعلها أساساً للنجاح دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عنها (زعيبي، 2014).

- منهجية التخطيط الاستراتيجي - Strategic planning methodology:

وتعتبر منهجية التخطيط الاستراتيجي هي عملية تنظيمية تهدف إلى تحديد الأهداف الرئيسية وتطوير الخطط والإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف بطريقة فعالة من حيث التكلفة وتعتمد هذه العملية على تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة أو المنظمة، بما في ذلك قوى السوق والمنافسين والعوامل الاقتصادية، والسياسية الاجتماعية والتكنولوجية.

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه عملية تحديد الأهداف الرئيسية وتحليل الوسائل والسبل التي يمكن استخدامها لتدقيق هذه الأهداف على المدى الطويل، كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي هو أحج العناصر الأساسية في إدارة المؤسسات، حيث يساعد في تحديد الاتجاهات الرئيسية واتخاذ القرارات التي تؤثر في مستقبل المؤسسة.

إشارة إلى ما سبق، نلاحظ أنه يوجد تباين في مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وذلك بسبب أنه مبني على المستقبل، لذلك يمكننا القول أن التخطيط الاستراتيجي عملية إدارية ضرورية للمنظمة لتتخذ القرارات وتحديد

الاستراتيجيات والاهداف والخطط الزمنية وتنفيذها في إطار الخط الزمني المحدد وذلك بدعم كامل من الإدارة العليا وجميع المعنيين بالمنظمة.

أهداف التخطيط الاستراتيجي:

تتبلور أهداف التخطيط الاستراتيجي في مجموعة من النقاط منها:

- تحديد رؤية واهداف المنظمة بوضوح.
- توفير المعلومات الكافية لاتخاذ قرارات أفضل من قبل الإدارة العليا.
- تطوير وصياغة الأهداف الاستراتيجية المختلفة ورسالة المنظمة.
- تساعد على تسهيل المشاركات والاتصالات.
- رسم وتحديد مسار العمل في المنظمة.
- تحديد أولوية الموضوعات لدى الإدارة العليا. (زعيبي, 2014)

خصائص التخطيط الاستراتيجي:

هناك العديد من الخصائص للتخطيط الاستراتيجي منها:

- أن تكون تدعم إطار العمل وليست مجرد تنبؤات مادية.
 - أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي هجومية مفتوحة، وليست دفاعية مغلقة.
 - أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي عمليات متسارعة مرنة وليست انكماشية متجمدة.
 - أن تكون فعالة باتجاه الفرص المتاحة، وليست متأخرة، وتأتي كردود فعل للأحداث البيئية.
 - أن تكون عملية شمولية تكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم واهداف وأفكار متناثرة.
- (الدجني, 2011)

أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

- التحليل البيئي الاستراتيجي:

ويعرف بأنه عملية دراسة البيئتين الداخلية والخارجية للشركات الصناعية وصولاً إلى تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وذلك باستخدام أساليب وأدوات التحليل البيئي المناسبة. (العبيسي & علي, 2024).

يعتبر تحليل البيئة من أهم المراحل في بناء خطة إستراتيجية إلا أن التحميل ما هو الا أداة لأجراء مراجعة شاملة لأحوال المنظمة والظروف التي تعمل، وكشف القضايا الرئيسية لأنشطتها ذات الصلة الوثيقة في تحديد نجاح المنظمة أو فشلها، حيث يمكن التحليل البيئي في العمليات التي يطور بواسطتها المدراء الاستراتيجيون الأكثر فهما ومعرفة بالبيئات التنظيمية الداخلية والخارجية من خلال فهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء والأعمال الآن وفي المستقبل كذلك (تزال، 2018).

- المتابعة والرقابة الاستراتيجية:

هي نظام يمكن أن يسهل إنجاز الأهداف السنوية والطويلة الأجل، إذ يسمح بتقييم ومتابعة ورقابة الاستراتيجية الفعالة للمنظمة بالاستفادة من نقاط القوة الداخلية أثناء تطورها استغلال الفرص الخارجية عند ظهورها واكتشاف التهديدات وإيجاد الحلول للتخلص منها ، والتخفيف من نقاط الضعف الداخلية قبل أن تصبح أكثر مخاطرة والاستراتيجيون في المنظمات الناجحة يأخذون الوقت الكافي لصياغة وتنفيذ وتقييم ومتابعة ورقابة الاستراتيجيات بشكل منهجي ، مع تقييم مستمر وتحسين المواقف الاستراتيجية الخارجية والداخلية للمنظمة (David, 2014).

الرقابة والمتابعة عبارة عن نظام لا يستهدف بالدرجة الأولى رصد الأخطاء أو التجاوزات أو الانحرافات، وإنما تهدف أساسا إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ، وإن عملية الرقابة والمتابعة عند تطبيقها في الخطة الاستراتيجية تمتد من التأكد من جودة لتفكير الاستراتيجي وأيضا التأكد من جودة الخطة الاستراتيجية ثم التأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقته للمخطط المستهدف (أريجواخرون، 2023).

- صياغة الخطة الاستراتيجية:

تعرف بأنها الخطة الاستراتيجية لشركات صناعة الأسمنت الخاصة التي تتضمن تحويل الأهداف طويلة الاجل إلى خطط مرحلية وسياسات وبرامج تنفيذية قابلة للتطبيق العملي ذات مقاييس كمية ونوعية واضحة ومحددة (العبيسي & علي، 2024).

- تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

من اجل أن تحقق المنظمة اهداف ونتائج باهرة تلبي توقعات المعنيين، فعليها أن تقوم بمشاركة جميع المستفيدين في تحقيق قيمة مستدامة. تعرف بأنها مجمل العمليات التي تعتمد عليها شركات صناعة الاسمنت الخاصة للترجمة الفعلية لضمان خططها الاستراتيجية بالتفصيل (العبيسي & علي، 2024).

مراحل التخطيط الاستراتيجي:

- التخطيط للتخطيط: تساعد هذه المرحلة المنظمة على معرفة الى أي مدى مستعدة للقيان والاستمرار في عملية التخطيط، وماهي الخطوات والمتطلبات الأساسية وكذلك توضح هذه المرحلة نظرة لما سوف يحصل في عملية التخطيط (تهيئة).
- مرحلة التشخيص: عملية منظمة تساهم في وصف وتحليل ورصد الوقائع الماضية والحاضرة للمنظمة وذلك لغرض تحديد عوامل القوة والضعف وانتهاز الفرص المتاحة التي يمكن استغلالها في صالح المنظمة وما قد تواجهه المنظمة من المخاطر الحالية او المستقبلية.
- مرحلة بناء الرؤية: وهي الصورة النهائية التي ترغب المنظمة ان تكون عليها وهي الامل والحلم الذي تأمل المنظمة الوصول اليه. حيث يجب ان تكون خصائصه الدقة ووضوح التعبير، الموضوعية، القابلية للتحويل الى خطط، التفاؤل، التركيز على الفئات المستهدفة، التأييد والقبول من أعضاء المنظمة.
- مرحلة تحديد الرسالة: الرسالة هي الدور الأساسي الذي من اجله وجدت المنظمة وترغب في تحقيقه.
- مرحلة تحديد الأهداف: وهي النتائج التي تريد المنظمة تحقيقها وهي الغايات والمقاصد المرجوة في المستقبل.(صيام، امال، 2010).

معوقات التخطيط الاستراتيجي:

هناك العديد من المعوقات التي تواجه المؤسسات التعليمية وتؤثر على ممارسة وتطبيق التخطيط الاستراتيجي ومن أهم هذه المعوقات المتمثلة في النقاط التالية: (معروف، 2009)

- انشغال المدراء في المستويات الإدارية العليا عن المشاكل الاستراتيجية.
- ندرة المدراء الملمين بالنظرة الكلية عند معالجة المخاطر ويميلون الى قبول التخطيط الاستراتيجي في حالة الازمات فقط.
- عدم تشجيع الابتكار التنظيمي البيروقراطي والقيادة البيروقراطية بين أجزاء التنظيم.
- الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي له إدارة مختصة وليس من مسؤوليات الإدارة في جميع المستويات.
- الظروف والمخاطر التي تحدث في بعض الدول بحيث يصعب وضع خطط استراتيجية طويلة الاجل.
- تأخذ عملية التخطيط الاستراتيجي الكثير من المال والوقت. (حمدان & أدريس، 2009)

المبحث الثاني: توليد التنافسية:

مفهوم توليد التنافسية:

الميزة التنافسية هي أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها من المنافسين من خلال تميزها بعنصر أو عدة عناصر غير قابلة للتقليد، وتساعد على جلب الزبائن إليها، وهذا لتضمن مكانتها واستمرار نموها، لذلك سنتطرق إلى معرفة التنافسية وطريقة توليدها وخصائصها، ثم إلى مدى أهميتها والأهداف التي تحققها، وفي الأخير التطرق إلى أنواعها.

تعبّر عن التوفيق الموضعي المقارن في السوق الذي يقود المؤسسة من التفوق على منافسيها من خلال توفير استراتيجيات يعصب تقليدها أو محاكاتها (Chahal&Bakshilt,2015).

وعرفها (Bayad.2021) انها القدرة على التعرف على الفرص المرغوبة في السوق وامتلاك الكفاءات المطلوبة للاستفادة من هذه الفرص بشكل يصعب تجاوزه من المنافسين.

وهي أيضاً القيمة المضافة التي يمكن ان تحصل عليها المنظمة مقارنة مع المنافسين كما عرفها (Hakan,2019).

وعرفها (أبو بكر. 2007) على أنها "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.

وعرفها (MacMillan) بأنها "تمثل خاصية أو مجموعة خصائص تنفرد بها المنظمة، وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً نتيجة لصعوبة محاكاتها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات للعملاء" (إسحاق، 2013).

أهمية الميزة التنافسية:

- هي مؤشر إيجابي للمنظمة التي ترغب في كسب مكانة في السوق والتميز بين المنافسين.
- تحقق الميزة التنافسية معدلات أرباح أكثر من متوسط الصناعات لفترات طويلة.
- الحفاظ على العملاء مما يعمل على ولائهم وجذب عملاء جدد.
- تمثل معيار لتحديد المنظمات الناجحة حيث يمكنها اخذ نموذج متفرد يصعب تقليده من المنافسين (حسينه عواد، 2021).

- الجودة Quality:

وهي السمات التي تلبي احتياجات العملاء ورضي رغباتهم وتختلف باختلاف نوع الخدمة المقدمة وطريقة الاستفادة منها فعند زيادة مستوى الجودة زاد رضا العميل.

ويقصد بها: "مستوى التفوق لمنتج يتصف بمجموعه من الصفات المطابقة للمواصفات المخطط لها والتي تلبي حاجات ورغبات العملاء أو تتجاوزها وبدون حدوث أي ضرر للمجتمع" (عايش, 2018). ولأغراض هذه الدراسة نعرف الجودة من الناحية الإجرائية بأنها: "التحسين المستمر والبحث عن طرق أفضل لعمل الأشياء الصحيحة من أول مرة، وتقديم خدمات بمواصفات تحقق أو تفوق متطلبات العملاء لإرضائهم، ومن ثم إسعادهم وهذا يسهم في توليد التنافسية واستمراريتها للجامعات الحكومية والخاصة".

وهي "أن تتمكن المنظمة من تقديم منتجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها تلقى رضا المستهلك (جودة عالية، خدمة ما بعد البيع)، فيتطلب من المنظمة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال الكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية العالية وانتهاج طرق فعالة تمكنها من زيادة الحصة السوقية للمنظمة، فهي قدرة المنظمة على تقديم منتجات بنوعية عالية تحقق قيمة مضافة للعملاء". (الحواجرة, 2013)

- الاستجابة للعملاء واحتياجاتهم Response:

يمكن تطوير الاستراتيجيات بمختلف أنواعها لكسب ولاء العملاء وتعزيز العلاقة معهم وذلك يشمل التعامل معهم بنزاهة في الخدمات والتنوع الذي يلبي احتياجاتهم وتلجأ المنظمة لخدمة الاسترجاع للكل ليعطي العميل الاريحية في التعامل بحيث في حال لم يكن راضي عن الخدمة المقدمة بإمكانه اتباع استراتيجية الارجاع.

- كفاءة المنظمة Efficiency:

قدرة المنظمة على التكيف المستمر مع البيئة الداخلية والخارجية والمحافظة على مكانتها ضمن هذه البيئة بحيث تمثل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت المادية ام البشرية.

تعريف الكفاءة حسب plauchet Vincent: الكفاءة هي "القدرة على القيام بالعمل المطلوب من الإمكانات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة". نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف. كما يمكن تعريف الكفاءة على أنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر". ومن التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم النتائج،

وتدنية التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بالمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ المقرر من الناتج بأقل تكلفة. وتقاس الكفاءة كما يلي:

الكفاءة: Mr/Rm المخرجات/ المدخلات.

حيث: Rm : النتائج المحققة (الأهداف المحققة).

Mr : الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة).

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها.

أنواع الميزة التنافسية:

أشار العامل مايكل بورتر وهو من أوائل العلماء الذين طبقوا علم الاقتصاد في حل المشكلات الإدارية، وخصوصا استراتيجيات المنظمات، أن المنظمة باستطاعتها تحقيق الميزة التنافسية والتي تمكنها من التفوق على غيرها من خلال ما يلي (حريم, 2006:77):

- ميزة التركيز **Focus**:

التركيز على سلعة معينة أو سوق معين مثل التركيز على بيع ملابس معينة لأصحاب المقاسات الكبيرة.

- ميزة التميز **Exceptional** :

لكي تكون المؤسسة متميزة بين منافسيها لابد ان تكون قادرة على انتاج سلعة وخدمة متفردة تجذب العميل، وان التوصل لهذه الخاصية يعتمد على عوامل متفردة (كافي. 2020).

- ميزة التكلفة الأقل **Cost**:

تمتاز المؤسسة بتكاليف اقل في حال كانت ميزانية أنشطتها اقل من منافسيها، وللتوصل الى هذه الميزة يجب متابعة أساليب التطور في التكاليف بحيث تصبح قادرة ان تسيطر على هذه العوامل مقارنة بالمنافسين.

- ميزة النمو **Growth**:

تتولد الميزة التنافسية من خلال التوسع الجغرافي وخاصة بعد التطور الذي نشهده في التكنولوجيا الحديثة التي تتصف بسرعة الارسال والاستقبال.

خصائص توليد التنافسية:

تحتوي الميزة التنافسية على عدة خصائص منها:

- التميز الجامعي بإنتاجيتها المؤسسية بالأفضلية مهنياً وتقنياً مقارنة بالمنافسين (عيدروس, 2015).
- البناء على الاختلاف وليس التشابه (بن نذير, 2010).
- القيادة خارجياً بفعل رغبات وحاجات عملاء الجامعة (الوادي والزعي, 2011).
- إنها نسبية أي تتحقق بالمقاربة وليست مطلقة وأنها وسيلة لتحقيق غاية.
- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم لعملائها.
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعه عندما يتم تطويرها وتجديدها. (دنيا & شيماء, 2024)

المبحث الثالث: التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على توليد التنافسية:

تسعى المنظمات التعليمية إلى امتلاك ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين تضمن لها البقاء والتفوق في السوق وذلك من خلال تبني استراتيجيات فعالة تساهم في تطوير برامجها التعليمية والتدريبية، ولبقاء هذه الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية فإنها تعتمد على مدى قدرتها على مواكبة التطورات التي تحدث في بيئتها التنافسية وهذا من خلال اعتمادها على نظام ومخطط استراتيجي مميز يوفر للمنظمة المعلومات المتعلقة بالمنافسين ويساعدها على التمرکز بينهم، حيث تطرقت في هذه الدراسة إلى التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على توليد التنافسية.

- استراتيجيات لتوليد التنافسية وتحقيقها في المنظمات:

تعتمد المنظمات على استراتيجيات معينة للتنافس بهدف تحقيق الأولوية على منافسيها حيث تتمثل الاستراتيجيات التي تمكن المنظمات من تحقيق الميزة التنافسية في ثلاثة أسس مختلفة وهي القيادة في التكلفة، التميز والتركيز حيث تختار المنظمة إحدى هذه الاستراتيجيات حسب ظروف المنافسة ونشاطها والمصادر التي تملكها على الرغم من اعتماد المنظمة على عدة مصادر واستراتيجيات واسس لتطوير الميزة التنافسية.

أولاً: استراتيجيات لتوليد التنافسية وتحقيقها:

- تهدف المؤسسات إلى تحقيق الميزة وذلك من خلال اتباعها إحدى الاستراتيجيات الثلاثة التالية:
- استراتيجية قيادة التكلفة: هي استراتيجية تهدف إلى تحقيق تكلفة أقل مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة. (الجوادي, 2018).

وتعني أن المؤسسة تنجز أو تحقق أنشطتها بمستوى كلفة اقل من منافسيها وذلك من خلال السيطرة على التكاليف الثابتة وتقليل تكاليف البيع والتسويق ويتطلب للمنظمة ان يكون لها حصة سوقية أكبر حتى تستطيع النجاح بهذه الاستراتيجية (خليل موفق, 2017).

- استراتيجية التميز: تبنى هذه الاستراتيجية على فكرة تميز البرامج والمنتجات المعروضة في المحيط بالمنظمة ويتوقف ذلك على ما يتم اشباعه للعملاء بشكل مختلف عن المنافسين ليتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم، خصوصا أولئك الذين يهتمون بالجودة أكثر من اهتمامهم بالسعر.
- استراتيجية التركيز: توجه جهود المؤسسة حسب هذه الاستراتيجية الى مجال تنافسي ضيق او جزء محدد من السوق لكي تحصل على مزايا تنافسية في ذلك الجزء المستهدف ويكون اما من خلال التكلفة المنخفضة او التركيز على التميز من خلال مؤسسة محددة وتسعى هذه الاستراتيجية الى ابتكار وتوليد تفوق تنافسي والوصول الى موقع افضل في السوق من خلال اشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من العملاء، فهي تعتمد على افتراض أساسي وهو مكانية قيام المنظمة بخدمة سوف تستهدف بشكل اكثر فعالية وكفاءة .

المراجع:

- ١- HAZZA, Faisal. أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن. Journal of Arts, 2024, 12.2: 267-314.
- ٢- أ. عبدالله بن محمد بن عبدالله الزهراني. تحديات الاستثمار الأجنبي المباشر في التعليم العالي السعودي. Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences, 2024, 100: 33-59.
- ٣- أ. م. د/يوسف مناهي الأمين،، ٢-د. محمد صلاح الدين حسانين،، ٣-د. إنعام مصطفى المصطفى. أثر إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية ببعض الجامعات السعودية الناشئة: ١-أ. م. د/يوسف مناهي الأمين،، ٢-د. محمد صلاح الدين حسانين،، ٣-د. إنعام مصطفى المصطفى. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية. 3.23: 1-21 (2024).
- ٤- بريش & زهرة (2024). دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. (Master's thesis)
- ٥- إياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، مذكرة تخرج الدكتوراه، منشورة جامعة دمشق ٢٠١١ ص ٥٢
- ٦- أبو نصيب، عرفة جبريل. (2013). أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية.
- ٧- اسية، بن احمد (2017) أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة (دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس)، (دكتوراه)، جامعة الجيلاني اليايس- سيدي بلعباس- الجزائر.

- ٨- إيراد على الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، مذكرة تخرج الدكتوراه، منشورة جامعة دمشق (2011) ص ٥٢
- ٩- البشاري، نجيب محمد يحيى محمد (2019)، أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال رأس المال البشري (دراسة ميدانية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية)، (دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- ١٠- خالد بن عبد الله الشهري، & خلود بنت علي باسويد. (2023). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمة الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 173-182, (98).
- ١١- الدوري، زكريا مطلق (2021) الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات دراسية) الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- ١٢- الرقب: توفيق زايد محمد. الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في تعزيز أثر القدرات القيادية على التوجه الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج. 2023, 109.109: 479-536 ,
- ١٣- زعيبي، رحمة (2014)، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،
- ١٤- الشيخ، & بن ساسي (2017) دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بورقلة. (Doctoral dissertation)
- ١٥- الشيخ، & بن ساسي (2017) دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بورقلة. (Doctoral dissertation)
- ١٦- صبرينه غنايبي، ليلي سلطاني (2021)، أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية (دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري (مطاحن الخنة) بالمسيلة)، (رسالة ماجستير)، جامعة محمد بوضياف - المسلة- الجزائر.
- ١٧- عواد، & حسينة. (2021). دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية دراسة حالة شركة كوكاكولا لتعبئة القوارير.
- ١٨- يحي قحطان محمود (2019)، التخطيط الاستراتيجي: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط ١، الأردن، ص 98.
- ١٩- العازمي، آمنة مبارك حامد. et al. متطلبات التغلب على معوقات ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت لمهارات التخطيط الاستراتيجي. مجلة العلوم التربوية- كلية التربية بقنا: 2023, 56.56, 46-80.
- ٢٠- المريخي; د/غنام بن هزاع. دور القيادة الإبداعية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية-جامعة المنوفية (2022): 4. 127-182.
- ٢١- المنتشري, د عبد الله بن محمد علي; د. عبد الله بن محمد علي. متطلبات الميزة التنافسية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات وأعضاء هيئة التدريس. إبداعات تربوية. 2024, 31.1: 101-134 ,

- ٢٢- يعيشي، إبراهيم، ساوس & الشيخ/مؤطر. (2016). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة (Doctoral dissertation)، جامعة أحمد دراية-ادرار.
- ٢٣- كتاب مصطفى يوسف كافي (2020)، "الذكاء الاقتصادي"، الوراق، الدار الجزائرية، الأردن، ص 195. العيداني حبيبة. أثر توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات. 2010. PhD Thesis. جامعة يحي فارس المدية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- ٢٤- حسن، محمود سيد محمد، (2017). الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للتوجه الإبداعي ودورها في تعزيز الميزة التنافسية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية 8، (ملحق العدد الثالث)، ١٢٨-١٥٥.
- ٢٥- عبلة، بزقاري، عتيقة & مجنح. (2017). أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة بمديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك ببسكرة. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 374-390، (1).
- ٢٦- الفوز، نجوى مفوز مفي، (2019) توجه الجامعات لتحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على مبادئ تدويل التعليم العالي بما يتوافق مع متطلبات أهداف مشروع نيوم المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 16، (4)، 399-414.
- ٢٧- عبد الرحمن الشربيني، سمر محمد شكرى & أحمد جمعه. (2022). رؤية مقترحة لمواجهة معوقات تحسين الميزة التنافسية بجامعة دمياط. مجلة كلية التربية بدمياط. 37(81.01)، 37.
- ٢٨- نبيل صبري، & منار. (2021). واقع القدرة التنافسية لقطاع الصناعات التحويلية في مصر والسعودية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. 202-224، (1) 12، 12.
- ٢٩- فؤاد أحمد الحداء، & جمال درهم أحمد زيد. (2024). دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية (1) 2، 619-646.
- ٣٠- بيومي، نبيهة محمود (2020) "قياس أثر تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركة النيل للدوية والصناعات الدوائية"، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مركز بحوث الشرق الأوسط، ع 56، ص 1-32.
- ٣١- زعيبي، رحمة، أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، (2024).
- ٣٢- تزلت، عائشة، بن صمبار، فتيحة، يحيواوي، & عبد القادر/مؤطر. (2018). دور التحليل البيئي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة (Doctoral dissertation)، جامعة أحمد دراية-ادرار.
- ٣٣- أثير حسو اسحق. (2013). دور إدارة المعرفة في تعزيز فاعلية إدارة علاقات الزبائن لضمان امتلاك مزايا تنافسية: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوى. PROSPECTIVE RESEARCHES، (41)، 49-88.
- ٣٤- عايض، عبد اللطيف مصلح محمد. (2019) المرونة الاستراتيجية وأثرها في أداء الجامعات اليمنية. Journal of Arts، 12(2)، 267-314.

- ٣٥- عيدروس، أحمد نجم الدين (2015). إدارة فرق العمل الافتراضية كألية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، 1(101)، كلية التربية، جامعة بنها، 88-135.
- ٣٦- نصرالدين، بن نذير، مصطفى، & بداوي. (2010). رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز الإبداع وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية. 188-167، 1(1)،
- ٣٧- الوادي محمود والزعبي علي. (2011). مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية: دراسة تحليلية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 4(8)، 60-95.
- ٣٨- الحواجرة & كامل محمد. (2013). ممارسات سلسلة التوريد ودورها في الميزة التنافسية وتحسين أداء الأعمال في شركات الباطون الجاهز في الاردن. 9(4) Jordan Journal of Business Administration.
- ٣٩- حامد احمد رمضان بدر (2010). كتاب الإدارة الإستراتيجية دار النهضة العربية، القاهرة، ص 20.
- ٤٠- أبو الخير، أيهاب محمد. (2016) معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى الأندية الرياضية في قطاع غزة من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الأندية. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين. فهد صالح قاسم مغربه، مبروك صالح السوداني & محمد قاسم قحوان. (2024). أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز استدامة التميز المؤسسي لدى الجامعات الأهلية اليمنية. مجلة جامعة المهرة للعلوم الإنسانية. 495-459، 5(1)،
- ٤١- إسماعيل، محمد صادق. (2016). تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة. ط 2، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة.
- ٤٢- القرشي، أحمد محسن مصطفى محمود، هدى حسن، أحمد، & رشيدة السيد. (2024). منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعات (دراسة نظرية) Strategic Planning Methodology for Universities (a Theoretical study). مجلة دراسات تربوية واجتماعية، 30(1.1)، 124-159.
- ٤٣- زعيبي، رحمة، أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014.
- ٤٤- إياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، مذكرة تخرج الدكتوراه، منشورة جامعة دمشق 2011 ص 52
- ٤٥- شيماء & دنيا. (2024). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية
- ٤٦- امال نمر حسن صيام. (2010). تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة (Doctoral dissertation, Batch2).
- ٤٧- محمد عبد الله عسيري، & أريج. (2023). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لمهارات التخطيط الاستراتيجي بخميس مشيط. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج، 19(19)، 769-731.
- ٤٨- حريم، حسن، (2006) "مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات-العمليات الإدارية-الوظائف المنظمة"، عمان دار وائل للنشر.
- ٤٩- الجوادي، رياض، (2018). الكفايات الأساسية لمدرس القرن 21 ودورها في تعميق الميزة التنافسية للمؤسسة والنظام التربوي، دار التجديد للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، عمان الأردن، ص 18.

- ٥٠- خليل، موفق خليل صافي،(2017). "دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزهر، غزة، فلسطين.
- ٥١- Abu Shaqra, R. K. (2023). The Reality of Applying Sustainable Leadership Strategies Among Academic Leaders in Public and Private Jordanian Universities from the Point of View of Faculty Members. *Migration Letters*, 20(7), 480–501
<https://doi.org/10.59670/ml.v20i7.4321>
- ٥٢- Al Gharsi, A. Y., Nirmala, R., & Saleh, M. A. K. (2023). Better autonomy for better performance: the role of strategic planning capability mediating the relationship between financial autonomy and organisational performance in Indian private universities. *International Journal of Management in Education*, 22(1), 22-45.
<https://doi.org/10.1504/IJMIE.2024.135182>
- ٥٣- Appolloni, A., Colasanti, N., Fantauzzi, C., Fiorani, G., & Frondizi, R. (2021) Distance learning as a resilience strategy during Covid-19: An analysis of the Italian context. *Sustainability*, 13(3), 1388.
- ٥٤- Abraham, Stanley. C; Strategic Planning A practical Guide for Competitive Success , 2nd ed., Emerald Group Publishing Limited, California, 2012, P.12.
- ٥٥- Harrison, Jeffrey S & Carron John H.; Foundation in Strategic Management, SouthWestern Gengage Learning New York, 2010, P.4
- ٥٦- Hakan, B.(2019).A Practical Approach for Determining the Advantages of a Business , American Journal Management and Information Systems ,(4)2.
- ٥٧- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public administration review*, 79(6), Polanen, R. (2017) Relationships between strategic performance measures, 810-819. strategic planning and organizational performance. *Public Administration Review*. 19 (5). Pp. 725-746
- ٥٨- Weerasooriya, W. (2017). Impact of strategic planning on performance effectiveness. *Journal of Planning*. 9 (32). Pp13-23
- ٥٩- Naliaka, v.w.& Namusonge, G.mS.(2015). "Role of Inventory Management on Competitive advantage among Manufacturing firms in Kenya: A Case Study of UNGA Group Limited "International Journal of Academic Research in Business &Sciences, 5(5), pp.87-104.
- ٦٠- Al Mamun, Abdullah, et.al , (2018) " Sources of competitive advantage for Malaysian micro enterprises" *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies* , Vol. 10 No. 2, pp. 191-216 .
- ٦١- Kanaan ,R,K, et.al , (2020) " The Effect of Intellectual Capital on Competitive Advantage in the Jordanian Telecommunication Sector " *Journal of Business & Management* , vol. 8(1), pp.1-19 .
- ٦٢- Ferdousi , Farhana ,et.al, (2019) " Mediating role of quality performance on the association between organizational factors and competitive advantage " *International Journal of Productivity and Performance Management* , Vol. 68 No. 3, pp. 542-560
- ٦٣- Emeagwal , L ., And Ogbonmwan ,K.O. , (2018) " Mapping the perceived role of strategic human resource management practices in sustainable competitive advantage" *Academy of Strategic Management Journal* , Volume 17, Issue 2 , pp. 1-19 .

Liu , Yang & Liang , Liting (2015) " Evaluating and developing resource-based operations strategy for competitive advantage: an exploratory study of Finnish high-tech manufacturing industries " International Journal of Production Research , vol. 53 , issue(4), pp. 1019-1037.

Özgül, Burcu,(2022)," Top management's green transformational leadership and competitive advantage: the mediating role of green organizational learning capability", University, journal of Business & Industrial Marketing,emerald.

Parakhina, V., Godina, O., Boris, O., & Ushvitsky, L. (2017). Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness. International Journal of Educational Management, 31(1), 62-75.

Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business strategies and competitive advantage: the role of performance and innovation. Journal of open innovation: Technology, market, and complexity, 8(3), 163.

Moboglu, N. (2022). Advancing competitive advantage in manufacturing firms through competitive intelligence. Journal of Global Economics and Business, 3(11).

David, F. R. (2011). Strategic management concepts and cases. Prentice hall.

KHIDER, M. (2022). PHD OF SCIENCE (Doctoral dissertation, University of Biskra).

