

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 والتطورات التكنولوجية الهائلة والتغيرات المتسارعة وظهور الأزمات المتعاقبة المصاحبة للمنافسة العالمية تهتم المنظمات بتبني مفاهيم إدارية حديثة لتحقيق أهدافها، وبالتالي يعتبر نجاح المنظمات واستمراريتها وبقائها يكون من خلال تبني مفهوم استراتيجية تمكين العاملين والتركيز عليها لما له من أثر فعال في توليد التنافسية للمنظمة، ويعيش العالم اليوم تطورات متلاحقة في شتى المجالات والقطاعات في ظل بيئة تنافسية غالبا ما اتسمت بالتعقيد وحدة المتغيرات (الداخلية والخارجية) المتسارعة في بيئة الأعمال (الشيخ، & بن ساسي، 2017).

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 الاستراتيجية، بالإضافة إلى توفر لا مكانيات (المالية، والمادية، والبشرية، والتكنولوجية، وغيرها)، التي تمكنها من تقديم تلك الخدمات المتطورة، والتميزة، بما يواكب تطور التعليم العالي، ويمكنها من تحقيق الميزة التنافسية. (هزاع، 2024).

حيث 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. (العازمي، 2023)

إن امتلاك ميزة تنافسية لأي منظمة تبحث عن البقاء والتوسع في المنظمات يتطلب منها اكتشاف وتطبيق طرائق وأساليب ابتكارية إبداعية بصورة أكثر فاعلية، وبسبب المنافسة المحلية والعالمية يوفر التخطيط الاستراتيجي للمنظمات إمكانية استغلال الفرص المتاحة لتحقيق الريادة في أدائها وتركيز طاقتها والتأكد من أن أداء العاملين فيها يسير وفق الأهداف المحددة، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المنظمة استجابة للتغيرات البيئية (هشام علي، 2020).

تعيش الجامعات اليوم وسط كم هائل من التطورات التقنية والتغيرات الاقتصادية والمطالب المجتمعية والسياسية، ولمواكبة هذه التطورات والتغيرات 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).

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 إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية سواء الداخلية أو الخارجية والتي تمكن من تحقيق تطوير المنظمة في

البيئة المحيطة بها، حيث أصبح 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).

### 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 التعليمية 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 وإظهارها 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 ويبقى 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 في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن؟

وينبثق من هذا التساؤل عدة أسئلة ثانوية أهمها:

- ما تأثير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده على جودة الخدمة في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن؟
- ما تأثير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده في سرعة الاستجابة بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن؟
- ما تأثير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده على الابتكار 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.
- تأتي هذه الدراسة كاستجابة واعية لمتطلبات العصر والتغيرات المتلاحقة فيه، من خلال عرض هذه الدراسة وجعلها مرجع علمي ومعرفي للمهتمين والباحثين والمسؤولين في مجال اقتصاديات التعليم.
- تتمثل أهمية البحث في إثراء الأدبيات المتعلقة بمجال التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتوليد التنافسية في منظمات التعليم العالي حيث يسعى الى ابراز الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي السليم في بناء

مزايا تنافسية مستدامة، وهو ما يساهم في سد الفجوة البحثية في هذا المجال خاصة في البيئة الأكاديمية السعودي.

- تعتبر هذه الدراسة جديدة للمكتبة الجامعية والعربية من حيث كونها تستعرض موضوعين حيويين مهمين (تأثير التخطيط الاستراتيجي وتوليد التنافسية) في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن بالمملكة العربية السعودية.

### الأهمية التطبيقية:

- سوف تساعد نتائج البحث الحالي في التعرف على العلاقة بين استخدام التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على توليد التنافسية بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن.
- يساهم البحث الحالي في التعرف على درجة تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي لتوليد التنافسية بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن
- تقدم الدراسة قائمة حديثة لتحديد توليد التنافسية لمدرء العمادات في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن فيما يخص مهارة وأثر التخطيط الاستراتيجي.
- تتمثل أهمية الدراسة في أن التخطيط الاستراتيجي من أهم العمليات الإدارية التي لقيت اهتمام في الأعوام الأخيرة بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

## MIDOCEAN UNIVERSITY

### 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 في توليد التنافسية بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده على الجودة في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

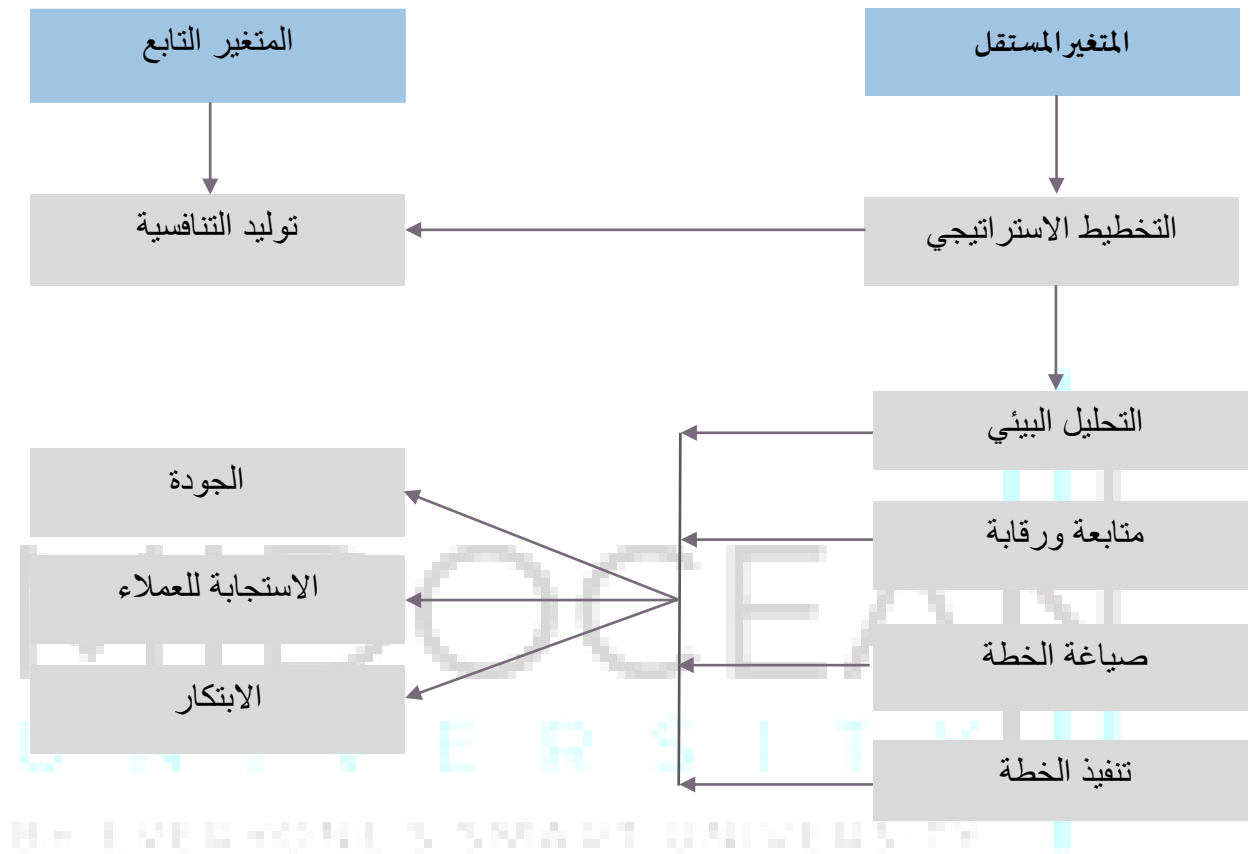
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده على استجابة العملاء في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده على الابتكار في جامعة 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 التي تناولت التخطيط الاستراتيجي:

١- دراسة (معطي, 2025) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وأثره على الفاعلية التنظيمية" هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي على الفاعلية التنظيمية في مصرف الجمهورية بمدينة بني وليد، نظراً لأهميته في تعزيز أداء المؤسسات، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للملاءمة لطبيعة البحث، حيث تم استخدام استبيان كأداة لجمع البيانات، ووزع على عينة مكونة من (40) موظفًا وإداريًا داخل المصرف، ولتحليل البيانات، تم الاستعانة ببرنامج (SPSS)، حيث أجري تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية. أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أداة فعالة في تحسين الأداء التنظيمي، مما يعكس أهميته في تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز كفاءة العمليات الإدارية، بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بتعزيز تبني استراتيجيات التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات، نظراً لدوره المحوري في تحقيق الاستفادة التنظيمية ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

٢- دراسة (نشوى, 2025) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة في الجامعات بمحافظة حضرموت، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين (عضو هيئة تدريس، قائد أكاديمي، قائد إداري) في الجامعات بمحافظة حضرموت (الأهلية، والحكومية) والبالغ عددهم (1298) ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة الإلكترونية أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تم اختيارها بالطريقة القصدية الميسرة من أفراد المجتمع البالغ عددها (114) أي معدل بلغ (9%)، وفي ضوء ذلك توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن واقع التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة لدى العاملين في الجامعات بمحافظة حضرموت جاء بدرجة تحقق متوسطة، وأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في مجال (وجود خطة استراتيجية) بينما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مجال (التحليل البيئي) في تحقيق التنمية المستدامة، وتوصلت الباحثة إلى عدد من التوصيات من أهمها: أن تعمل الجامعات على تعزيز ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات بأبعاده المختلفة لتحقيق التنمية المستدامة، العمل على تخصيص موارد الزمة لمبادرات التنمية المستدامة، العمل على تحقيق التنمية المستدامة في الجامعات من خلال تأكيد مبدأ الديمقراطية في العمل، تعزيز ثقافة التغيير التنظيمي لتبني ممارسات التنمية المستدامة، العمل على إشراك أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالجامعات في عمليات التخطيط الاستراتيجي وتنفيذها.

٣- دراسة (عبيد الكعبي وآخرون, 2025) هدفت إلى استكشاف الدور الحيوي الذي يؤديه التخطيط الاستراتيجي في تعزيز القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لحكومة الشارقة، موضحاً كيف تساهم عمليات التخطيط النظم والمدرّوس في تحسين الأداء الحكومي وتعزيز التنمية المستمرة، يتم التحقق من عدة جوانب التي تشكل جزءاً من عملية التخطيط الاستراتيجي، بما في ذلك تحديد الرؤية والأهداف، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الاستراتيجيات التي تمكن من مواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة بفعالية، وتوصل البحث إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمثل عنصراً أساسياً

في إدارة وحوكمة القطاع الحكومي مؤكداً على قدرته في توجيه الجهود والموارد لتحقيق أهداف محددة بكفاءة عالية مما يدعو إلى تشجيع المزيد من الأبحاث والدراسات في هذا المجال لاستكشاف آفاق جديدة تسهم في تطوير وتحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي والإداري على المستوى الحكومي.

٤- دراسة (القاسمية وآخرون، 2024) هدفت إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة، وسيتكون مجتمع الدراسة من المخططين والمعنيين بالتخطيط التربوي في سلطنة عمان، بالإضافة إلى القياديين التربويين، وتشمل الدراسة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، ومن المتوقع الوصول إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود دور هام للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستمرة في مكاتب التعليم، وسوف تشمل الدراسة على عدد من التوصيات أهمها: تعزيز المؤسسات التربوية التي تلتزم بتطبيق التخطيط الاستراتيجي للتنمية المستدامة بما يحفز الجميع في المجتمع العماني على السير على خطاها.

٥- دراسة (محمود، إناس، 2024) بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بجودة الأداء في المؤسسات التعليمية" تناولت الباحثة في هذه الدراسة أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، إضافة إلى أبعاده الرئيسية مثل صياغة الرؤية والرسالة، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وضع الأهداف الاستراتيجية، تقييم الأداء، أظهرت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين جودة الداء عبر تحديد اهداف واضحة، وتطوير استراتيجيات تنفيذية، وقياس مدى تحقيق هذه الأهداف كما ينمي مهارات المعلمين وتعزيز بيئة العمل الأكاديمية وتوصلت الدراسة أن المؤسسات التعليمية التي تتبع تخطيطاً فعال تحقق أداء أكاديمي وإداري متفوق مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى استراتيجيات واضحة، وأوصت الباحثة بتعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية، وتوفير برامج تدريبية للكوادر إدارية ولأكاديمية لضمان تطبيق استراتيجيات مهمة تؤدي على تحسين جودة التعليم.

٦- دراسة (الحسومي، 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 التي تواجه التخطيط الاستراتيجي لإصلاح العملية التعليمية في مؤسسات التعليم الاساسي، التعرف على المتطلبات اللازمة لعملية 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 والمدربة 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.

٧- 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.

٨- 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.

٩- 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

١٠- 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.

| الدراسة                    | البعد الأول    | البعد الثاني  | البعد الثالث | البعد الرابع |
|----------------------------|----------------|---------------|--------------|--------------|
| (معطي, 2025)               | التحليل البيئي | متابعة ورقابة | صياغة الخطة  | تنفيذ        |
| (عبيد الكعبي وآخرون, 2025) | التحليل البيئي |               | صياغة الخطة  | تنفيذ        |
| (القاسمية وآخرون, 2024)    | التحليل البيئي | متابعة ورقابة | صياغة الخطة  | تنفيذ        |
| (الحسومي, 2022)            |                |               | صياغة الخطة  | تنفيذ        |
| (محمود، إيناس, 2024)       | التحليل البيئي |               | صياغة الخطة  |              |
| (الديراوي, 2017)           |                |               | صياغة الخطة  | تنفيذ        |
| (زعيبي, 2014)              | التحليل البيئي |               | صياغة الخطة  |              |
| (أبونصيب، وآخرون, 2013)    |                |               | صياغة الخطة  | تنفيذ        |
| (الدجني , 2011)            | التحليل البيئي | متابعة ورقابة | صياغة الخطة  | تنفيذ        |
| (نشوى, 2025)               | التحليل البيئي |               | صياغة الخطة  | تنفيذ        |

### الدراسات التي تناولت توليد التنافسية:

١١-دراسة (الشامي, 2025) بعنوان "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية"، هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية من وجهة نظر الخبراء المتخصصين في موضوع البحث، ولتحقيق الهدف العام والأهداف الفرعية للبحث استخدم الباحثان أسلوب دلفي من خلال من (25) خبير من الجامعات اليمنية الحكومية، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أن متطلبات تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر الخبراء جاءت بدرجة اتفاق مرتفعة، حيث حصلت متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.764) وبنسبة اتفاق بلغت (92.31%) ويليهما في المرتبة الثانية متطلبات الإبداع والابتكار متوسط حسابي بلغ (2.76) وبنسبة اتفاق بلغت (92.12%) وحلت في المرتبة الثالثة المتطلبات الإدارية بمتوسط حسابي بلغ (2.744) وبنسبة اتفاق بلغت (91.46%) ويليهما في المرتبة الرابعة متطلبات البنية التحتية وتقنية المعلومات بمتوسط حسابي بلغ (2.53) وبنسبة اتفاق بلغت (84.33%) وجاءت متطلبات البشرية في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (2.52) وبنسبة اتفاق بلغت (0.84%).

١٢-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 (٣.٣٨) بدرجة متوسطة وأوضحت 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.

١٣-دراسة (فاضل وآخرون, 2024) هدفت إلى تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات، بما يسهم في الارتقاء بمنظومة التعليم الجامعي المصري ويدعم بناء جامعات مصرية عصرية وذلك من خلال: التعرف على الإطار النظري للميزة التنافسية في الجامعات في ضوء الأدبيات التربوية، وتعرف متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في جامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وطبق استمارة استطلاع رأي كأداة علي عينة عشوائية جامعة تضمنت (50) عضو هيئة تدريس، ومعاون بكليات ( التربية بقنا، العلوم، الزراعة، الطب، الآداب، التربية النوعية) وتوصلت النتائج إلى أن: من أهم المتطلبات التي تدعم نجاح جامعة جنوب الوادي وتمهد وصولها إلى مراتب تنافسية متقدمة، هو تحقيق سمعة عالمية معترف بها في البحث العلمي والتدريس وتطوير تخصصات متميزة، وجذب أفضل الطلاب، وإمتلاك وتخرج الكفاءات من الطلاب وهيئة التدريس.

١٤-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 إيجابي 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.

١٥--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 العلاقة 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

١٦-دراسة (سمر محمد 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.

١٧-هدفت دراسة (صبري،2021) بعنوان " واقع القدرة التنافسية لقطاع الصناعات التحويلية في مصر والسعودية" إلى الوقوف على كيفية تحسين 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.

١٨-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.

١٩-دراسة (الياصجيين ،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.

٢٠- 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 (شلي، 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 ارتباطاً مباشراً 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.

| الدراسة                                    | البعد الأول | البعد الثاني      | البعد الثالث |
|--------------------------------------------|-------------|-------------------|--------------|
| (المنترشي، 2024)                           | الجودة      |                   | الابتكار     |
| (فاضل وآخرون، 2024)                        | الجودة      | الاستجابة للعملاء | الابتكار     |
| (الشامي، 2025)                             | الجودة      | الاستجابة للعملاء | الابتكار     |
| (الياصجي، 2019)                            | الجودة      |                   | الابتكار     |
| (Al Mamun, et.al,2018) (Kanaan,et.al,2020) | الجودة      |                   |              |
| (Burcu Ozgul, 2022)                        |             |                   | الابتكار     |
| (نجوى الفواز، 2020)                        | الجودة      |                   | الابتكار     |
| (سمر حمد وآخرون، 2022)                     | الجودة      |                   | الابتكار     |
| (صبري، 2021)                               | الجودة      |                   | الابتكار     |
| ( Ngozi Moboglu 2022 )                     | الجودة      | الاستجابة للعملاء | الابتكار     |

## الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على التنافسية:

٢١-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.

٢٢-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، التقليل، الزيادة، الابتكار) في تحقيق الميزة التنافسية لشركة النيل للأدوية والصناعات الدوائية.

٢٣-دراسة(2022, Setiawan & Farida) بعنوان " إستراتيجيات الأعمال 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.

٢٤-دراسة (غنايمي، سلطاني، 2021) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الاهداف، الرسالة) على تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها: التكلفة الاقل، الجودة، الابداع ، 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 الدارسة، وتم اختيار المؤسسة محل الدارسة 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)

٢٥-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.

٢٦- 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.

٢٧- دراسة (العواودة , 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 فاعلى) 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.

٢٨- 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، الادارات، مديري الأقسام، العملاء) اختيار عينة ممثلة بلغت (320) فردا وتم استعادة (133) صالحة للتحليل. وتوصلت إلى: وجود عالقة 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.

٢٩-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.

٣٠-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.

ساهمت الدراسات السابقة في بيان بعض المتغيرات التي لها أثر على تنمية الميزة التنافسية كما أشارت إلى الدور الهام والذكي للتخطيط الاستراتيجي في عملية توليد وتطوير التنافسية وتجديد المنظمة. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في كثير من الجوانب أهمها: التأصيل النظري العلمي لمشكلة الدراسة، والعلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة ولقد اختارت الباحثة الأبعاد التالية (التحليل البيئي، متابعة ورقابة، صياغة الخطة، تنفيذ الخطة) بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي وكذلك (الجودة، استجابة العملاء، الابتكار) بالنسبة لتوليد التنافسية وذلك لأنها الأنسب من وجهة نظر الباحثة للدراسة الحالية وإثراء الإطار النظري للدراسة وتحديد الفجوة البحثية التي لم تتطرق لها الدراسات السابقة وتصميم أداة الدراسة ، 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:

تناول العديد من الباحثين والمفكرين مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومن ضمن هذه التعاريف: تعريف (الغالي & إدريس، 2007) عرفاه بأنه "عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمات باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه". 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).

## أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

### التحليل البيئي:

تستمد مدخلات التخطيط الاستراتيجي، من نقطة توازن استراتيجي بين قدرة المنظمة على اقتناص الفرص وتحييد المخاطر في بيئتها الخارجية، وبين عوامل القوة وعوامل الضعف في بيئتها الداخلية، ويعتمد نجاح المنظمة في إدارتها لعملية التخطيط الاستراتيجي إلى حد كبير على قدرتها في تعظيم نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف في بنائها التنظيمي وثقافتها التنظيمية السائدة وفي الإمكانيات المتاحة في بيئتها الداخلية (القطامين، 2002).

### متابعة ورقابة:

إذا اكتفينا بالنتائج التي تم التوصل إليها دون تقييم أو مراقبة، فإننا نخاطر بتكرار كل الأخطاء التي ارتكبت في الخطوات الأربع السابقة وبالتالي بمجرد الانتهاء من تنفيذ الاستراتيجية فإنه لابد من مراقبة ومتابعة العمليات المرتبطة بتنفيذها لتحديد إلى أي مدى تم إنجاز الأهداف الاستراتيجية، وترتد تلك المعلومات على مستوى المنظمة من خلال دورة التغذية الراجعة بسلبياتها وإيجابياتها، ثم تمر تلك المعلومات إلى الدورة التالية لصياغة الاستراتيجية وتنفيذها على مستوى المنظمة، وهذا الأمر يدعم إعادة التأكيد على أهداف المؤسسة الحالية وعلى الاستراتيجيات والاقتراحات والتوصيات المرتبطة بالتغيير والتطوير (صالح & إبراهيم، 2008). إن عملية المتابعة والرقابة الاستراتيجية لها أهمية كبيرة لأن العوامل والمتغيرات الدالية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد فالتغيير سمة رئيسية للعوامل والمتغيرات، مما يؤثر بالتالي على نقاط القوة والضعف، وكذلك الفرص والمخاطر وليس التغيير فقط ولكن يبقى التساؤل: متى سيكون التغيير؟ وبأي طريقة سيتم؟ (حسين، 2002).

### صياغة الخطة:

تأتي هذه المرحلة بعد أن تكونت لدى المنظمة رؤية ورسالة واضحتان، ثم تمت ترجمتهما إلى أهداف إستراتيجية واضحة المعالم. والصياغة الاستراتيجية في العادة هي: جهد تحليلي يعتمد بشكل كبير على إبداعات تنفيذية وقرارات ذكية يمكن النظر إليها كخطة استراتيجية شاملة، مدمجة، تقدم تفاصيل أكثر دقة وخصوصية من الرؤية والرسالة (العبيسي، 2004).

كما تتمحور الخطة الإستراتيجية في ثلاثة مستويات مصنفة حسب البعد الزمني المرتبط بها، فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز أهداف قصيرة المدى، بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز أهداف متوسطة المدى، أو طويلة المدى (القطامين، 2002).

وتولد الصياغة الاستراتيجية خطة إستراتيجية تحوي سياسات وبرامج وسيناريوهات بديلة ويمكن الحديث عنها من خلال: الخطة الإستراتيجية، السياسات والبرامج، وضع السيناريوهات البديلة. (شرف & آخرون، 2010)

#### تنفيذ الخطة:

لا ينتهي التخطيط بإنجاز الخطة، بل تبدأ المصاعب في العادة عند الشروع في عملية التنفيذ، وفي التخطيط الاستراتيجي يتم التركيز عادة على التخطيط التطويري، حيث إن الخطة ذاتها تتغير لتحافظ على أعلى درجات التكيف مع الظروف المتغيرة (صلاح & إبراهيم، 2008).

ويتم في الخطط التنفيذية تحديد (الأهداف، والوسائل، وتاريخ البدء والانهاء، والكلفة التقديرية، ومسؤولية التنفيذ والمتابعة)، ثم تأتي حسب هذا النموذج خطوة تأمين مستلزمات تنفيذ الخطة من موارد ومتطلبات، تليها عمليات التطبيق والتقييم والتطوير وتحديد مدى الفاعلية والالتقان، ثم قد يحتاج الأمر إلى إعادة التخطيط والتطوير حتى يتم تحقيق الأهداف المرسومة (صلاح & إبراهيم، 2008).

#### مفهوم 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).

يشير مصطلح توليد التنافسية إلى الخاصية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، وتحقق لها موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة (أمته & حسنين، 2020).

تعني الميزة التنافسية في المنظمات التعليمية بأنها قدرة المؤسسة التعليمية على تقديم خدمة تعليمية عالية الجودة مما ينعكس إيجابياً على مستوى خرجها وأعضاء الهيئة التدريسية فيها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياتها المختلفة وبنفس الوقت يعكس الثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها وزيادة إقبال الطلبة عليها والالتحاق فيها. (إبراهيم، 2013).

#### أبعاد توليد التنافسية:

يتم تحقيق توليد التنافسية من خلال استغلال أفضل الإمكانيات، الموارد الفنية، المالية والتنظيمية، الكفاءات التي تتمتع بها المنظمة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية وطريقة توليدها بأبعادها الأساسية هي:

#### الجودة:

حيث تقاس الجودة من خلال ما تحققه المخرجات التعليمية لدى جامعة الملك فهد للبترول والمعادن وتفوقها في توليد مخرجات تفردت بها من حيث جودة التعليم، والبحث العلمي، والاعتماد الأكاديمي، والمنح الدراسية، والجودة العالية من شأنها تساعد في تكوين سمعه جيده للمنظمة التعليمية وتقلل الجهد والوقت الذي يصرف في إصلاح أي قصور في المخرجات التعليمية:

#### مفهوم الجودة:

هناك تعاريف عديدة لمفهوم الجودة حيث يختلف الباحثون في تعريفها، ومن هذه التعاريف ما يلي:

عرفها (شعبان، 2009) " بأنها حالة ديناميكية ترتبط بالسلع والخدمات توافق أو تفوق توقعات العملاء " وعرفها كذلك " بأنها مدخل للقيام بعمل يهدف إلى تعزيز المركز التنافسي للمنظمات والمؤسسات من خلال التحسين المستمر لجودة الخدمات والأفراد العاملين فيها والعمليات التي تقوم بها والبيئة المحيطة فيها".

#### مفهوم استجابة العملاء:

مفهوم استجابة العملاء عرفها (عبدالإله، 2025) "وهو ما يعني الحساسية العالية والمعرفة الدقيقة بالمستفيدين ، ثم التركيز على الاحتياجات التي يمكن إدراكها بتحقيق مستوى كفاءة معينة يصعب تحقيقه من قبل المنظمات التعليمية المنافسة ، فاستجابة المؤسسة التعليمية لاحتياجات قادات وموظفي الجامعة يجعلها في وضع مناسب للاستحواذ على المزايا التنافسية فتحقيق الاستجابة المتفوقة يعني منح هؤلاء القادات والأكاديميين قيمة كبيرة، كما يعني اتخاذ خطوات لتحسين كفاءة عمليات المخرجات التعليمية التي تقدمها المنظمات التعليمية للعمادات والقادات المتواجدين في الجامعات ، وتتوفق جودة الخدمات والمخرجات التعليمية مع الهدف الموضع لها".

#### مفهوم الابتكار:

عرفها (غالي، 2025) " بأنها القدرة على الابتكار هي إحدى المهارات المميزة لأي برنامج ريادي تعليمي، ومن ثم فإن الابتكار يظهر كعنصر رئيسي للتخطيط الاستراتيجي وهو ما يساهم في توليد التنافسية الموجودة بالفعل، وتشير

التفسيرات السابقة إلى أن الابتكار هو تبني الأفكار الجديدة والتجربة الغريبة والعمليات الابتكارية التي تؤدي إلى إيجاد برامج أو منتجات وخدمات جديدة أو عمليات تكنولوجية من شأنها التجديد.

## 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 - 2025 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:

- أسلوب الانحدار المتعدد لاختيار الفرض الرئيسي والفروض الفرعية.
- 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 فلابد من ان هناك تخطيط استراتيجي جيد ولد ميزة جعلها تنافس الجامعات العالمية ونظراً كون انه لم يتطرق لهذا الجانب احد الباحثين حددت الباحثة 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 تحتهما من فرضيات فرعية ، ومن ثم اطلعنا على الدراسات السابقة التي ذكرت المتغيرين او احدهما لنتمكن من رسم نموذج الدراسة وتحديد الابعاد لمتغيرات الدراسة، وسوف نبحت 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.

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري للدراسة:

#### المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning .

##### مفاهيم أساسية حول التخطيط الاستراتيجي:

يُعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه عملية منظمة تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة للمنظمات، مع التركيز على تلبية احتياجات العملاء وتعزيز القدرة التنافسية، ويعد من أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين أدائها، نظراً لدوره الفاعل في مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات البيئية، إذ يُمثل نظاماً متكاملًا يتم اتباعه وفق خطوات منهجية مدروسة لتحديد الرؤية المستقبلية، مما يساهم في تقليل المخاطر المحتملة وتعزيز استدامة الأداء المؤسسي.

يُنظر إلى التخطيط الاستراتيجي باعتباره مرحلة أساسية وضرورية من التفكير المستقبلي قبل التنفيذ، حيث يتضمن سلسلة من القرارات الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة بفعالية، وتكمن أهميته في تعقيد البيئة التنظيمية وتشابك العلاقات داخل المؤسسات، إلى جانب المخاطر المتزايدة التي تؤثر على استقرارها. من هذا المنطلق، أصبح التخطيط الاستراتيجي أداة لا غنى عنها للتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية، ووضع خطط استباقية تضمن تحقيق الأهداف المؤسسية ضمن بيئة عمل ديناميكية.

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 والانتها إلى التخطيط الإستراتيجي ومن ثم الفرق بينه وبين المصطلحات ذات الصلة به.

#### - مفهوم التخطيط Planning:

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

حيث عرفها الصانغ بأن: " التخطيط هو نشاط يختص بالتعامل مع المستقبل لتحديد الفرص والسبل واستثمارها، وكذلك تحديد القيود والتهديدات وسبل التعامل معها لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها" (الصانغ، 2011)

ورأى Wedc أن التخطيط هو " عملية إدارية تتضمن قياس المؤسسة بوضع أهداف مستقبلية لعملها في ضوء الموارد المتاحة لها وفي ضوء تقييمها للعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في البيئة التي تتواجد فيها والممكن ان تؤثر على هذا الأداء، كما تتضمن وضع خطة عمل مناسبة لتنفيذ الأهداف الموضوعة". (Wedc.2010).

## - مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي عملية إدارية منهجية تهدف على تحديد أهداف المنظمة وصياغة الرسائل والآليات المناسبة، إضافة إلى اتخاذ قرارات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ويسهم هذا النوع من التخطيط في تمكين المنظمات من التكيف مع بيئتها الداخلية، من خلال نقاط القوة والضعف، مما يسمح لها بتطوير مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تدعم تحقيق رؤيتها وأهدافها طويلة المدى.

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي جزءاً أساسياً من الإدارة الاستراتيجية حيث يركز على توجيه منظمات الأعمال نحو تحقيق التميز والاستمرارية ويرتبط هذا المفهوم بالنظام الإداري المفتوح مما يعني أن المنظمة تؤثر وتتأثر ببيئتها الخارجية، حيث تنعكس التغيرات البيئية على صياغة استراتيجيات المنظمة، لضمان تحقيق الانسجام والتوافق بين الموارد المتاحة ومتطلبات السوق والتحديات البيئية.

يعرف التخطيط بشكل عام بأنه "أسلوب أو منهج يهدف إلى حصر الإمكانيات والموارد المتوفرة ودراستها وتحديد إجراءات استغلالها لتحقيق أهداف مرجوة خلال فترة زمنية معينة" (طلعت، 2009)، بينما الاستراتيجية فينظر إليها من منظورين، الأول: ما تنوي الشركة القيام به، والثاني: ما تقوم به الشركة في النهاية، سواء أكانت الأفعال مرغوب بها أم لا، فمن المنظور الأول تعتبر الاستراتيجية خطة شاملة لتحديد وتحقيق أهداف الشركة وتنفيذ رسالتها، وهذا يعني أن الاستراتيجية في إطار عملي، ومن المنظور الثاني فإن الاستراتيجية هي نمط لرد فعل الشركة تجاه بيئتها بمرور الوقت، مع افتراض أنه يتم تطوير الاستراتيجية من خلال البصيرة والالهام الخاص بالشركة (Farahmad et, 2011).

حيث يمكن تمثيل التخطيط الاستراتيجي في صياغة مهمة أو رسالة الشركة، وكذلك في تقييم البيئة الخارجية واستحضار البدائل الاستراتيجية واختيار الأفضل بينها، حيث تتضمن مهام التخطيط الاستراتيجي في اختيار مجموعة من الأهداف ذات المدى البعيد والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تشجع على تحقيق أكثر الفرص جدوى والفعالية، وتكمن أهمية هذه المهام في أنها توجه الشركة وتحدد اتجاهاتها وتعطيها الخطط اللازمة لتحقيق أهدافها بنجاح وفعالية (على والجرادي، 2016).

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).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه العمليات والأنشطة التي تباشرها شركات صناعة الإسمنت الخاصة بالجمهورية اليمنية، والمتصلة بتحليل ودراسة البيئتين الداخلية والخارجية للشركات من حيث نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات وصولاً إلى تحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وصياغة خطتها الاستراتيجية وتنفيذها وفق أفضل الطرق للحصول على ميزة تنافسية ومن خلال أبعاده التحليل البيئي، والتوجه الاستراتيجي، الصياغة، الخطة الاستراتيجية تنفيذ الخطة الاستراتيجية (العبيسي وآخرون، 2024).

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 ومخرجاتها. (مغربه، وآخرون، 2024).

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).

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).

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

كما يعرف على أنه القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو 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).

إشارة الى ما سبق، نلاحظ انه يوجد تباين في مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وذلك بسبب انه مبني على المستقبل، لذلك يمكننا القول ان 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.

## أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي من الأدوات الإدارية الحيوية التي تلعب دوراً محورياً في تعزيز كفاءة وفعالية المؤسسات، وتكمن أهميته في كونه يوفر إطاراً واضحاً يمكن المنظمات من تحقيق أهدافها بكفاءة واستمرارية، حيث يساهم في:

- وضع مقياس لرقابة الأداء وتقييمه:
- من خلال تحديد الأهداف والمعايير، ويمكن للمنظمات مراقبة أداؤها بفعالية وقياس مدى تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية، مما يسهل عمليات التقييم والتصحيح المستمر.
- دعم الشركات بالأفكار الرئيسية:
- يعمل كإطار مرجعي لتطوير الأفكار والمبادرات الأساسية التي تساعد في تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار والتكيف مع المستجدات.
- تأهيل وتنمية القيادات الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل:
- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز التفكير المنهجي والتحليلي لدى القيادات، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات استراتيجية واضحة ومتوافقة مع أهداف المؤسسة.
- أخذ المتغيرات البيئية في الاعتبار:
- حيث يمكن المؤسسات من التنبؤ بالفرص والتهديدات المستقبلية، مما يساعد في اتخاذ تدابير استباقية تضمن مرونة المنظمة في التعامل مع التغيرات.
- تعزيز قنوات الاتصال الداخلي للتغلب على المشكلات:
- يساهم في تحسين التواصل الفعال بين العاملين مما يسهل حل المشكلات وتعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة (يعيشي وآخرون، 2016)

## أهداف التخطيط الاستراتيجي:

تتبلور أهداف التخطيط الاستراتيجي في مجموعة من النقاط منها:

- تحديد رؤية وأهداف 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. (زعبي، 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. (العيسي & علي, 2024).

يعتبر تحليل البيئة من أهم المراحل في بناء خطة إستراتيجية إلا أن التحميل ما هو إلا 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 يتطور 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 (نزالت, 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، وانما 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 تلي 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 خطتها 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:

يقصد بتوليد التنافسية هو عبارة عن عملية إيجاد وتطور مزايا مستدامة تمكن المنظمة من التميز والتفرد عن منافسيها، من خلال تعزيز قدراتها على الابتكار وتحسين الكفاءة وتلبية احتياجات العملاء بصورة أفضل بما يسهم في تحقيق التفوق والأداء المتميز في بيئة العمل التنافسية.

ويعرف 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.

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

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

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

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).

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

ولقد توصلت الباحثة إلى أن التعريف الإجرائي لهذا المفهوم هو: قدرة جامعة الملك فهد للبترول والمعادن الموجودة بالملكة العربية السعودية على تحقيق تفوق طويل الأمد من استراتيجيات الجودة العالية جدا والتميز وسرعة الاستجابة، والكفاءة الذي يضمن بقائها وقدرتها على المنافسة والريادة في ظل بيئة عملية مستقرة وناجحة.

MIDOCEAN  
UNIVERSITY

#### 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 يمنحها اخذ نموذج متفرد يصعب تقليده من المنافسين (حسينه عواد، 2021).

#### 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.
- إنها نسبية أي تتحقق بالمقاربة وليست مطلقة وأنها وسيلة لتحقيق غاية.
- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم لعملائها. (الوادي والزعبي, 2011).
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعه عندما يتم تطويرها وتجديدها. (دنيا & شيماء, 2024)

### أبعاد توليد التنافسية:

تسهم المنظمات على اختلافها في تحقيق الميزة التنافسية لها بين منافسيها وقد تعددت وجهات نظر الباحثين في الأبعاد التي ولدت التنافسية بينها ولقد اختارت الباحثة ثلاث أبعاد وهي:

### الجودة Quality:

وهي السمات التي تلي احتياجات العملاء ورضي رغباتهم وتختلف باختلاف نوع الخدمة المقدمة وطريقة الاستفادة منها فعند زيادة مستوى الجودة زاد رضا العميل. (متولي, ٢٠٢٠)

ويقصد بها: "مستوى التفوق لمنتج يتصف بمجموعه من الصفات المطابقة للمواصفات المخطط لها والتي تلي 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". (الحوارة, 2013).

ويمكن أن يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في توليد التنافسية دوراً هاماً في التعليم الجامعي والكليات الأهلية، حيث إن حركة الجودة والتميز عملت بشكل كبير في إبراز مفهوم توليد التنافسية من خلال تركيزها على جودة الخدمات وجودة أداء العاملين، لأن جودة أدائهم تعد من أهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات سواء كانت سلع ملموسة أم غير ملموسة، فسعت الكثير من المنظمات إلى العمل على تدريب العاملين ورفع قدراتهم وتشجيعهم على المشاركة وروح التعاون والمبادرة وتحمل المسؤولية وكان طبيعياً أن تحذو مؤسسات التعليم الجامعي في الاهتمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، حالها كحال بقية المؤسسات

الأخرى ،لما مسته من الأثر الإيجابي لها في رفع مقومات النجاح والتفوق على المدى البعيد ، ومن هنا كان لزاماً على الجامعات أن تنتهج الطرق المثلى لتقديم الخدمات المتميزة والمخرجات التعليمية التي تلي متطلبات المجتمع وآماله(المولى،2019).

#### - الاستجابة للعملاء واحتياجاتهم Response:

يعد الحصول على العملاء والمحافظة على ولائهم من أهم متطلبات استمرارية توليد التنافسية للمنظمة، ويتطلب ذلك معرفة دقيقة بالعملاء ومن ثم تحديد إشباع حاجاتهم من خلال إنتاج منتجات بمستوى جودة يفوق إنتاج المنافسين، والاهتمام بالتنوع في تشكيلة المنتجات بما يلبي احتياجات العملاء ورغباتهم.

ويرى (2011,Feng&Papatla) أن الاستجابة اتجاه إيجابي أو سلبي يعتمد عليه العملاء في تجاربهم لمنتجات المنظمة، بحيث تكون متوفرة لدى مجموعة كبيرة من الأفراد والمنظمات الموجودة في العالم الحقيقي أو العالم الافتراضي كالإنترنت، وتستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية مستمرة من خلال قدرتها على تقديم وإنتاج منتجات تشبع احتياجات عملائها بشكل أفضل من منافسها ومن ثم سيصبح هناك موائمة ما بين هذه السلع والخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية.

يمكن للمنظمة اكتساب ميزة تنافسية من خلال علاقاته الدائمة مع عملاء ومثل هذه العلاقات يتولد عنها الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، وتخفيض تكاليف الحصول على عملاء جدد، كما تزيد من ولاءهم للمنظمة الذي يصبح أكثر معرفة لحاجاتهم وتوقعاتهم، وبالتالي يتولد عن إدارة المعرفة التسويقية الربط بين المهارات التسويقية والعلاقات مع الزبائن بما يمكن المنظمة من البقاء ضمن إطار المنافسة والمحافظة على وضعها التنافسي في السوق. (عبد النعيم، 2024).

للوصول الى استجابة فائقة للزبائن على المنظمة ان تكون قادرة على انجاز المهام بشكل يرضي زبائنها أكثر من المنافسين .والعنصر المهم في الاستجابة للزبائن هو الحاجة الى السلع والخدمات. ومن متطلبات الاستجابة للزبائن هو وقت الاستجابة أي الوقت الذي تستغرقه السلعة حتى تسلم الى الزبون او الخدمة حتى تنجز .والاستجابة هي مجموعة من القيم المتعلقة بالسرعة والمرونة وموثوقية الأداء فسرعة الاستجابة عنصر أساسي في تحقيق رضا الزبون ألنها تختصر الوقت المستهلك من قبله .اما الاستجابة المرنة فتعني القدرة على مطابقة التغيرات في السوق حيث تنقلب ابتكارات التصميم والاحجام بشكل كبير جدا. والقدرة على تغير المنتجات والاحجام للاستجابة للتغيرات الدراماتيكية في كلف وتصميم المنتج<sup>1</sup> هي من تحقق الميزة التنافسية. (طالب وآخرون، 2012).

وتعني الاستجابة "توفير الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبون من أجل اقتناء الزبون السلعة أو الخدمة، وكيفية إيصالها إلى زبون عبر سلسلة تجهيز وذلك من أجل مقابلة الزبون وتسليمه السلعة أو الخدمة في الوقت المناسب" (الشريف، 2015).

#### - الابتكار Innovation:

يعرف الابتكار على أنه تصنيع منتجات جديدة وأفكار عملية خالقة للوصول إلى السوق بسرعة كبيرة، أو إيجاد طرائق جديدة النتائج أو توزيع المنتجات بشكل يختلف عما هو قائم في ميادين العمل وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية. حيث نجد للابتكار خاصيتين هامتين هما التفرد والتميز بالمنتجات، وسرعة تطوير المنتجات. تأتي أهمية الإبداع والابتكار من خلال استكشاف الفرص في البيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين، فالمؤسسات تحتاج إلى معلومات استراتيجية لتطوير المنتجات والخدمات بشكل يختلف عما يدور في القطاع التي تنشط فيه وذلك بالاعتماد على موارد وقدرات المنظمة (محمود، 2019، الصفحات 118-120).

#### 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. (كافي. 2020)

#### - ميزة النمو Growth:

تتولد الميزة التنافسية من خلال التوسع الجغرافي وخاصة بعد التطور الذي نشهده في التكنولوجيا الحديثة التي تتصف بسرعة الارسال والاستقبال. (كافي. 2020)

### المبحث الثالث: التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على توليد التنافسية:

يزداد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لكونه نظام مناسب يمكن الاعتماد عليه في تسيير أنشطة المؤسسة نظرت للدور المهم الذي تلعبه من أجل توليد التنافسية واستمراريتها فبفضل التخطيط الاستراتيجي تكتشف المنظمة عوامل النجاح التي تمكنها من تحقيق أهدافها ، حيث 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.

### أهمية التخطيط الاستراتيجي في توليد التنافسية:

للتخطيط الاستراتيجي دور فعال في توليد التنافسية للمنظمات على اعتبارها إحدى الدعائم الأساسية لإرساء قواعد المنافسة حيث تكمن أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال:

- مساهمتها في إنشاء هياكل تنظيمية مرنة: التي تدعم أداء العاملين وتجعل المؤسسة أقدر من غيرها في الاستجابة للتغيرات المحيطة لا سيما إذا انصببت هذه الجهود على تغيير أنماط العمل، وإعادة تنظيمية، وإدخال أدوات وتكنولوجيا جديدة تساعد في تنمية وتطور كفاءتها الحالية، وأكسابها مركز تنافسي يجعلها قادرة على تجاوز تهديدات المنافسين، حيث يتم هذا من خلال تبني المؤسسة نظام اليقظة اللامركزي. (مصباح واخرون، 2019).

- توفر للمنظمة المعلومات المتعلقة ببرامج المنافسين وخدماتهم المقدمة: وذلك من حيث الجودة - النوعية - السعر، وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بالتفرد في استخدام برامج معينة وإنتاج منتجات تسيطر على السوق ومواجهة المنافسة بحيث لا يمكن للمنافسين محاكاتها أو تقليديها، فتنتمك بذلك من تحقيق مركز تنافسي جيد.
- تساعد المؤسسة على التمرکز بين المنافسين: تقوم بتحديد المنافسين الحاليين في القطاع وتوجيه الاهتمام نحو المنافسين المحتملين الذين لا يمكن تجاهلهم، لأن دخولهم إلى السوق يعني دخول إمكانات وقدرات وتقنيات جديدة مما يؤثر على أرباح الحصة السوقية والأسعار والتكاليف وبفضل التخطيط الاستراتيجي تكون المنظمة قادرة على مواجهة ردود فعل المؤسسات للمنافسة وزيادة وتقوية حواجز الدخول والبحث عن قطاعات سوقية وتعليمية يمكن أن تبرز جوانب التميز فيها.
- توفر المعلومات التي تدعم الاستراتيجية العامة في المنظمات: تعد المعلومات مورداً مهم في دعم الاستراتيجية العامة للمؤسسات فتساعد على تخفيض تكلفة العمل الإداري بنسبة عالية وتعزيز مقومات المنافسة، كما تمكن المنظمة من امتلاك رؤية واضحة ومنهج سليم يمكنها من تحقيق مركز تنافسي متميز في أسواقها ويدعمها بالمعلومات التي تساعد في إدارة وتصميم نظام توزيع فعال يربط المؤسسة بمحيطها وهذا هو الطريق الأساسي لتحقيق رضا العملاء وتعزيز قدرتها التنافسية والتفوق والتميز عن منافسيها. (الزهر, 2018).
- تحقيق التفوق بالإبداع والابتكار: يدعم التخطيط الاستراتيجي عامل الإبداع والابتكار في المنظمة، باعتبارها الآلية التي تسمح للمؤسسات من خلال معرفتها بمصادر الإبداع (براءات اختراع مسجلة – الفوز بمسابقات عالمية – حضور ندوات علمية وطنية ودولية) ورصدها لكل التطورات التي تحصل في محيطها الخارجي بتكوين رصيد معرفي متجدد، وبذلك إمكانية الحصول على أفكار جديدة مبتكرة يمكن أن تشكل مصدر للإبداع التنظيمي. (ضياء الدين, 2013).

#### أولاً: استراتيجيات لتوليد التنافسية وتحقيقها:

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

#### - استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية:

تهدف المنظمات إلى توليد التنافسية من خلال اتباعها إحدى استراتيجيات الثلاثة التالية:

استراتيجية قيادة التكلفة: هي استراتيجية الى تحقيق تكلفة أقل مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة. (الجوادي, 2018).

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

تهدف المؤسسات إلى تحقيق الميزة وذلك من خلال اتباعها احدى الاستراتيجيات الثلاثة التالية:

- استراتيجية قيادة التكلفة: هي استراتيجية تهدف إلى تحقيق تكلفة اقل 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، خصوصاً 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 أفضل في السوق من خلال اشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من العملاء، فهي تعتمد على افتراض أساسي وهو مكانية قيام المنظمة بخدمة سوف مستهدف بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

ثانياً: أساليب التخطيط الاستراتيجي لتوليد التنافسية وتحقيقها:

تعتمد المؤسسات التعليمية في عملية التخطيط الاستراتيجي على عدة طرق تسمح لها بالحصول موقع تنافسي قوي في المجال التعليمي على امتلاك ميزة تنافسية مستمرة ومن أهم هذه الطرق ما يلي:

تحليل SWOT:

ويعتبر من أهم الطرق التي تلجأ لها المؤسسة الاقتصادية للحصول على المعلومة عن بيئتها، وبالتالي فهو مورد جيد لتغذية التخطيط الاستراتيجي، فتحليل SWOT يتمثل في البيئة الداخلية للمؤسسات

التعليمية من أجل معرفة نقاط القوة والضعف، وتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة من أجل معرفة الفرص والتهديدات، ويساعد هذا التحليل في جمع المعلومات المناسبة والتي تمكن من بناء الاستراتيجيات التنافسية والتي تضمن الميزة التنافسية للمنظمات التعليمية وبالتالي الاستمرارية والتفوق في بيئة قوية منافسة، فالتخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً فعالاً في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة منها: استراتيجيتهم التسويقية والتعليمية والتجارية والتكنولوجيا المستعملة وأسعارهم، ولكم العوامل البيئية الأخرى التي تؤثر على التنافس من تطورات اقتصادية، تعليمية، اجتماعية قانونية وثقافية بذلك فهي تساعد المسيرين على تطوير المزايا التنافسية الضرورية وفي الوقت المناسب وفي مراقبة مدى ملائمتها، البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها، وبالتالي أدائها الاستراتيجي. (بوعزيز، 2023).

## المراجع:

### المراجع العربية:

- أبو الخير، أمهاب 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. 459-495، 5(1).
- أبونصيب، عرفة جبريل، يوسف، & محمد مصطفى محمد. (2013). أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية.
- 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.
- إسماعيل، محمد صادق. (2016). تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة. ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة.
- 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.
- امال نمر حسن صيام. (2010). تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة (Doctoral dissertation, Batch2).

- إيراد على الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، مذكرة تخرج الدكتوراه، منشورة جامعة دمشق 2011 ص 52.
- بريش & زهرة (2024). دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. (Master's thesis).
- 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.
- يعيشي، إبراهيم، ساوس & الشيخ/مؤطر. (2016). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة (Doctoral dissertation)، جامعة أحمد دراية-ادرا.
- بيومي، نبهة 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، ع56، ص1-32.
- تزالت، عائشة، بن صمبا، فتحة، يحياوي، & عبد القادر/مؤطر. (2018). دور التحليل البيئي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة (Doctoral dissertation)، جامعة أحمد دراية-ادرا.
- توفيق، صلاح الدين محمد & أبراهيم، محمد عبد الرزاق (2008) " تصور مقترح لتطبيق الخطة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام المصري في ضوء بعض نماذج التخطيط الاستراتيجي. مجلة كلية التربية (77)، 19، جامعة بنها، ص 218-270.
- الجوادي، رياض، (2018). الكفايات الأساسية لمدرس القرن 21 ودورها في تعميق الميزة التنافسية للمؤسسة والنظام التربوي، دار التجديد للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، عمان الأردن، ص18.
- حامد احمد رمضان بدر (2010). كتاب الإدارة الإستراتيجية دار النهضة العربية، القاهرة، ص20.
- حريم، حسن، (2006) "مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات-العمليات الإدارية-الوظائف المنظمة"، عمان دار وائل للنشر.
- 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.
- الحواجرة & كامل محمد. (2013). ممارسات سلسلة التوريد ودورها في الميزة التنافسية وتحسين أداء الأعمال في شركات الباطون الجاهز في الاردن. Jordan Journal of Business Administration, 9(4).
- حسين، حسن مختار (2002) تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري. التربية -مصر، مج5، ع6، ص159-210.
- 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).
- 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 الازهر، غزة، فلسطين.

- بوعزيز، & خولة. (2023). دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. الدوري، زكريا مطلق (2021) الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات دراسية) الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 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: 479-536.
- زعبي، رحمة (2014)، 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، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر (2013).
- زواو ضياء الدين، (دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة – دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم
- سعد خليل جرجس، نبيل، محمد أحمد عبد العال، عنتر، عبد اللاه، & ممدوح خليفة محمد. (٢٠٢٥). واقع ممارسة أبعاد الميزة التنافسية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج. 133-163, 28(28).
- الشامي، حنان (2024). متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الحكومية. مجلة البحوث التربوية والتعليمية، 14(1), 198-169.
- شرف، سمير، عامر، وليد، عطيرة & عبير. (2010). واقع التخطيط الإستراتيجي في جامعة تشرين من وجهة نظر العاملين فيها. جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية. 75-97, 55(33).
- الشريف، روان باسم العيد (2015). أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية (رسالة ماجستير) جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- شعبان، ا. (2009). ادارة الجودة الشاملة كمدخل نظري وعملي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن الطبعة الأولى.
- الشيخ & بن ساسي (2017) دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بورقلة. (Doctoral dissertation)
- شيماء & دنيا. (2024). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية
- صبرينه غنايي، 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.
- طلعت، إبراهيم (2009) " استراتيجيات التخطيط الاقتصادي. القاهرة: دار الكتاب الحديث للنشر.

- 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.
- عايض، عبد اللطيف مصلاح محمد. (2019) المرونة الاستراتيجية وأثرها في أداء الجامعات اليمنية.. Journal of Arts, 12(2), 267-314.
- عبد الله بن محمد بن عبد الله الزهراني. تحديات الاستثمار الأجنبي المباشر في التعليم العالي السعودي. Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences, 2024, 100: 33-59.
- عبد الرحمن الشربيني، سمر محمد شكرى & أحمد جمعه. (2022). رؤية مقترحة لمواجهة معوقات تحسين الميزة التنافسية بجامعة دمياط. مجلة كلية التربية بدمياط. (81.01)37 ,
- عبد النعيم، & ياسمين محمد أحمد. (2024). تحديد أثر ممارسات إدارة المواهب على الميزة التنافسية في شركات الادوية التابعة للقطاع الخاص بجمهورية مصر العربية. مجلة البحوث الإدارية. (3)42 ,
- عبلة، بز قراري، عتيقة، & مجنح. (2017). أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة بمديرية الصيانة مؤسسة سوناطراك ببسكرة. مجلة العلوم الإدارية والمالية-374, (1)1 , 390.
- العبسي، محمد (2004) "بناء دليل تربوي للتخطيط الاستراتيجي في المدارس الثانوية الأردنية"، أطروحة دكتوراه، الجامعة الأردنية، 153.
- عبيد الكعبي، & أحمد العموش، (2025). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لحكومة الشارقة. Al-Adab Journal, (153), 543-572.
- علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود، بناء استراتيجيات المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر، المنهل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012 ص 12
- علي، & لزهري. (2018). "دور اليقظة الإستراتيجية في دعم المؤسسة." دراسات اقتصادية، 12(2)، 85-113.
- علي برعي والجرادي، حسن (2016) "أثر تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجية يعلى جودة الخدمات المصرفية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية السودانية، المجلة المصرية للعلوم التطبيقية، 31 (12) 810-125.
- عواد، & حسينة. (2021). دور المعرفة الضمنية في استمرارية الميزة التنافسية دراسة حالة شركة كوكاكولا لتعبئة القوارير.
- العيداني حبيبة. (2010). أثر توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات (Doctoral dissertation)، جامعة يحي فارس المدية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير).
- عيدروس، أحمد نجم الدين (2015). إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، 1(101)، كلية التربية، جامعة بنها، 88-135.

- فايول، هـ (1916). الإدارة العامة والصناعية. (ترجمة غير رسمية). تم الاسترجاع من <https://hrdiscussion.com/hr82124.html>
- الغالي، طاهر محسن منصور، إدريس، وائل محمد صبحي (2007) " الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل) عمان، الأردن، دار وائل للنشر، ص 104.
- غالي ناصر، سعد، محمد محمد مرسى، عمر، الحلواني، حنان صلاح الدين محمد الحلواني، & ... نعمات عبد الناصر أحمد. (2025). الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية للجامعات الحكومية بالكويت (دراسة تحليلية نظرية). مجلة كلية التربية (أسيوط). 268-293، (3) 41،
- فاضل، ناهد عبد المنعم، خليل، نبيل سعد، الانصاري، محمد صبرى، & ابتسام محمد. (2024). تحقيق الميزة التنافسية بجامعة جنوب الوادي. مجلة العلوم التربوية-كلية التربية بقنا، 60(60)، 113-136.
- 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.
- 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.
- القطامين، أحمد (2002) " التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام: دراسة تحليلية تطبيقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، م 18، ع 2، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة، ديسمبر 2002، ص 37-75.
- 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.
- كتاب مصطفى يوسف كافي (2020)، "الذكاء الاقتصادي"، الوراق، الدار الجزائرية، الأردن، ص 195.
- مبارك صالح القاسمية & منى (2024). التخطيط الاستراتيجي للتنمية المستدامة في مجال التعليم. مجلة كلية التربية. جامعة طنطا، 90(4)، 314-348.
- محمود حامد أحمد، & إيناس. (2024). دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بجودة الأداء في المؤسسات التعليمية. مجلة بحوث الإعلام وعلوم الاتصال. 22(22)،
- معطي محمد عمر معيتيق (2025). التخطيط الاستراتيجي وأثره على الفاعلية التنظيمية. المجلة الأفرو آسيوية للبحث العلمي (AAJSR)، 343-357.
- محمد، آمنه بابكر حسين & أبو القاسم محمد حسنين (2020) " فاعلية الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية" مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد (39)، ص 146.

- 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.
- محمد عبدالرزاق إبراهيم وبع (2013) "متطلبات تطوير ارس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات، دراسة ميدانية على جامعة بنها" مجلة كلية التربية، المجلد (24)، العدد(95)، كلية التربية – جامعة بنها،
- 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.
- مصباح عائشة، بو خمخم عبد الفتاح. (2019). "دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمتعامل الهاتف النقال أور يدو". دراسات اقتصادية، 6(1)، 23-46.
- 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. 134-101: 31.1، 2024، المولى، مثنى عبد الوهاب (2019) " ثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الأهلية: دراسة تطبيقية على عينة من الكليات الأهلية العراقية"، (رسالة ماجستير)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- موفق خليل صافي خليل، "دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين"، مذكرة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر فلسطين (2017).
- نبيل صبري، & منار. (2021). واقع القدرة التنافسية لقطاع الصناعات التحويلية في مصر والسعودية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. 224-202، 1(12)،
- نبيل ذنون الصانغ، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اريد، الأردن، ط1، 2011.
- نشوى سعيد بن حارث السومعي. (2025). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على الجامعات بمحافظة حضرموت. مجلة جامعة المهرة للعلوم الإنسانية، 6(S1)، 519-548.
- نصرالدين، بن نذير، مصطفى، & بداوي. (2010). رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز الإبداع وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية. 188-167، 1(1)،
- هزاع، فيصل. "أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن." Journal of Arts 12.2 (2024): 267-314.
- 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)، 95-60.
- يحي قحطان محمود (2019)، التخطيط الاستراتيجي: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط ١، الأردن، ص98.

- يعيثي، إبراهيم، ساوس &، الشيخ/مؤطر. (2016). التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة (Doctoral dissertation)، جامعة أحمد دراية-ادار.
- يوسف منهاها 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 منهاها الأمين، ٢-د. محمد صلاح الدين حسانين، ٣-د. إنعام مصطفى المصطفى. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية. 21-1: 3.23 (2024).

### المراجع الإنجليزية:

- Abraham, Stanley. C; Strategic Planning A Practical Guide for Competitive Success, 2nd ed., Emerald Group Publishing Limited, California, 2012, P.12.
- 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>
- 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>
- 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 .
- 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.
- .David, F. R. (2011). Strategic management concepts and cases. Prentice hall
- 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 .
- Farahmand, Naser Fegh-hi & Tagizadeh, Houshang & Kheirandish, Mohammad, 2011, A Strategy Formulation Model: Model Based on The Corporate Entrepreneurship in Industrial Firms of Iran, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5, p12.

- 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. -
- Feng, J., & Papatla, P. (2011). Advertising: stimulant or suppressant of online word of mouth? *Journal of Interactive Marketing*, 25(2), 75-84 -
- 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 -
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public administration review*, 79(6), 810-819. -
- Polanen, R. (2017) Relationships between strategic performance measures, strategic planning and organizational performance. *Public Administration Review*. 19 (5). Pp. 725-746 -
- Hakan, B. (2019). A Practical Approach for Determining the Advantages of a Business, *American Journal Management and Information Systems*, (4)2. -
- Harrison, Jeffrey S & Carron John H.; *Foundation in Strategic Management*, SouthWestern Gengage Learning New York, 2010, P.4 -
- 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. -
- KHIDER, M. (2022). PHD OF SCIENCE (Doctoral dissertation, University of Biskra). -
- 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. -
- WEDC, *business planning and financial forecasting a startup guide*, small business BC, ,Canada,2010. -

