**Bilad Alrafidain Journal of Humanities and Social Science Vol.7, No.4** **ISSN: 2788-6026**
**Doi: 10.54720/bajhss/2025.070415** **Pages: 159-178**

# التنمية المستدامة في الجامعات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية في كلية التراث الجامعة

م. د. عواطف ابراهيم محمد[1]، م. د. سعدية عويد عوني[2]
[1]كلية ادارة الاعمال، جامعة البيان، بغداد، 11001، العراق.
[2]كلية البوليتكنك الإدارية، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، 11001، العراق
[1]awatif.ibrahim@albayan.edu.iq, [2]sadia.awid@mtu.edu.iq

**الملخص**
يتناول هذا البحث موضوع التنمية المستدامة في الجامعات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ينطلق البحث من أهمية دمج أبعاد الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية في المؤسسات التعليمية، بوصفها ركيزة أساسية لضمان استمرارية الجامعات في بيئة تعليمية وبحثية متغيرة وسريعة التطور .أوضحت الباحثتان أن الجامعات لم تعد تقتصر أدوارها على التعليم والبحث العلمي فحسب، بل أصبحت مطالبة بتحقيق مسؤولية اجتماعية والمساهمة في تنمية المجتمع، مع ضرورة تبني مبادئ الحوكمة الرشيدة وإدارة الموارد بكفاءة. كما يركز البحث على أن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب من الجامعات تبني استراتيجيات طويلة الأمد تدمج الاستدامة في جميع أنشطتها الأكاديمية والإدارية، بما يضمن تحسين سمعتها المؤسسية وزيادة قدرتها على جذب الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية، إضافة إلى تعزيز فرص التعاون مع المؤسسات المحلية والدولية .ويؤكد البحث أن الجامعات التي تعتمد مفهوم التنمية المستدامة تستطيع تحقيق قيمة مضافة على المدى الطويل، مما يعزز مكانتها في سوق التعليم العالي.
**الكلمات المفتاحية:** الاستدامة، التنمية المستدامة، التنمية البيئية، التنمية الاجتماعية، التنمية الاقتصادية، الميزة التنافسية المستدامة.

# The Role of Sustainable Development in Universities in Achieving Competitive Advantage: An Applied Study at Al-Turath University College

Lect. Dr. Awatif Ibrahim Mohammed[1], Lect. Dr. Sadia Awid Awni[2]
[1]Business Administration College, Albayan University, Baghdad, 11001, Iraq.
[2]Polytechnic College of Management, Middle Technical University, Baghdad, 11001, Iraq.
[1]awatif.ibrahim@albayan.edu.iq, [2]sadia.awid@mtu.edu.iq

**Abstract**
This research addresses the topic of sustainable development in universities and its impact on achieving sustainable competitive advantage. It highlights the importance of integrating environmental, social, and economic dimensions of sustainability within higher education institutions as a fundamental requirement for ensuring their continuity in an ever-changing and rapidly developing academic and research environment. The researchers explain that universities are no longer limited to teaching and research, but are also expected to fulfill social responsibility, contribute to community development, and adopt principles of good governance and efficient

resource management. Furthermore, the research underlines that achieving sustainable competitive advantage requires universities to adopt long-term strategies that embed sustainability across all academic and administrative activities. This ensures enhancing institutional reputation, increasing the ability to attract students and faculty members, and strengthening cooperation with local and international institutions. The findings suggest that universities embracing sustainability can create long-term added value, thereby enhancing their position in the higher education market.

**Keywords:** Sustainability, Sustainable development, Environmental Development, Social Development, Economic Development, sustainable competitive advantage.

## المحور الاول

## منهجية البحث

### أولاً :مشكلة البحث

تشهد الجامعات الأهلية في العراق تحديات متزايدة في ظل بيئة تنافسية متغيرة تتطلب تبني استراتيجيات مستدامة في جميع أنشطتها الأكاديمية والإدارية .ومع ازدياد الحاجة إلى ترسيخ مفاهيم التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، يبرز تساؤل حول مدى قدرة الجامعات على تطبيق مبادئ التنمية المستدامة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ومن هنا تنبع مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي :هل تؤثر أبعاد التنمية المستدامة) الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية (في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العراقية؟ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى تطبيق أبعاد التنمية المستدامة في الجامعات الأهلية؟
2. (ما مدى توافر عناصر الميزة التنافسية المستدامة) الجودة، المرونة، الابتكار، التعلم التنظيمي؟
3. هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين أبعاد التنمية المستدامة والميزة التنافسية المستدامة؟

### ثانياً: أهمية البحث

تنبع أهمية هذا البحث من النقاط الآتية:

1. أكاديمياً :يسهم البحث في إثراء المعرفة النظرية المتعلقة بتطبيق مبادئ التنمية المستدامة في مؤسسات التعليم العالي، وبيان أثرها في بناء ميزة تنافسية طويلة الأمد.
2. عملياً :يوفر نتائج وتوصيات يمكن أن تساعد إدارات الجامعات الأهلية في تبني استراتيجيات استدامة فاعلة تسهم في رفع مستوى الجودة والسمعة المؤسسية.
3. تنموياً :يعزز البحث فهم الدور الذي يمكن أن تؤديه الجامعات في دعم أهداف التنمية المستدامة الوطنية من خلال الإدارة الرشيدة للموارد والممارسات البيئية والاجتماعية المسؤولة.
4. استراتيجياً :يوضح البحث العلاقة التكاملية بين الاستدامة والميزة التنافسية كمدخل لتحقيق التفوق المؤسسي في سوق التعليم العالي.

### ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

1. تشخيص مستوى تطبيق أبعاد التنمية المستدامة في الجامعات الأهلية العراقية
2. تحديد مكونات الميزة التنافسية المستدامة في بيئة الجامعات)الجودة، المرونة، الابتكار، التعلم التنظيمي
3. تحليل العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين أبعاد التنمية المستدامة ومتغير الميزة التنافسية المستدامة
4. تقديم نموذج تطبيقي يمكن أن تعتمد عليه الجامعات لتعزيز استدامتها المؤسسية ورفع قدرتها التنافسية.

### رابعا: مجتمع وعينة البحث

تم اختيار جامعة التراث الأهلية كميدان تطبيقي للبحث، حيث شملت العينة (72) فرداً من أعضاء الهيئة التدريسية والموظفي. وقد تم جمع البيانات باستخدام استبانة مصممة لقياس أبعاد التنمية المستدامة والميزة التنافسية المستدامة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

**خامساً: أدوات البحث وأساليبه الإحصائية**

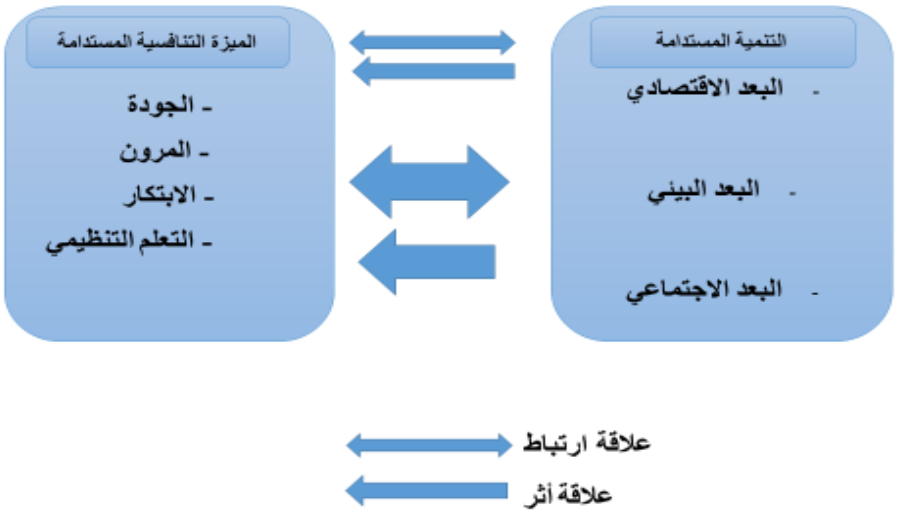
الأداة الرئيسة: استبانة مكونة من محورين أساسيين) التنمية المستدامة – الميزة التنافسية المستدامة. الأساليب الإحصائية المستخدمة:
- التحليل الوصفي) الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية.
- تحليل الارتباط - .(Pearson Correlation) تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار الفرضيات التأثيرية .
- معامل التحديد ($R^2$) لتقدير القوة التفسيرية للمتغير المستقل.

**سادسا: حدود البحث**

1. المكان: جامعة التراث الأهلية في بغداد.
2. الزمان: العام الدراسي 2024–2025.
3. الموضوع: دراسة العلاقة بين التنمية المستدامة والميزة التنافسية المستدامة في البيئة الجامعية.

**سابعا: انموذج البحث المفاهيمي**

نجد في الانموذج ادناه العلاقة بين المتغير المستقل (التنمية المستدامة) بابعادها (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) والمتغير المعتمد (الميزة التنافسية المستدامة) بابعادها (الجودة، المرونة، الابتكار، التعلم التنظيمي) كما موضح في الشكل (1).




**الشكل (1) انموذج البحث التنمية المستدامة في الجامعات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة**

**ثامنا: فرضيات البحث**

**الفرضية الرئيسة الاولى:** نصت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط معنوي احصائياً بين ابعاد متغير التنمية المستدامة ومتغير الميزة التنافسية لمستدامة، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
**الفرضية الفرعية الاولى:** توجد علاقة ارتباط معنوي احصائياً بين البعد الاقتصادي ومتغير الميزة التنافسية المستدامة.
**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط معنوي احصائياً بين البعد البيئي ومتغير الميزة التنافسية المستدامة.
**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط معنوي احصائياً بين البعد الاجتماعي ومتغير الميزة التنافسية المستدامة.
**الفرضية الرئيسة الثانية:** نصت هذه الفرضية بوجود تأثير ذي دلالة معنوية احصائياً بين متغير التنمية المستدامة بأبعاده (البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي) ومتغير الميزة التنافسية لمستدامة، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
**الفرضية الفرعية الاولى:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائياً بين متغير التنمية المستدامة بأبعاده (البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي) وبعد الجودة.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائياً بين متغير التنمية المستدامة بأبعاده (البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي) وبعد المرونة.
**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائياً بين متغير التنمية المستدامة بأبعاده (البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي) وبعد الابتكار.
**الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائياً بين متغير التنمية المستدامة بأبعاده (البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي) وبعد التعلم التنظيمي.

## المحور الثاني

## التنمية المستدامة في الجامعات

**تمهيد:**
ان التنمية المستدامة والتي كانت تستخدم كمصطلح رمزي، اصبحت اليوم تمثل قضية حرجة للعالم ولمنظمات الاعمال على وجه الخصوص، إذ ان المنظمات وجدت نفسها بحاجة لتطوير نماذج أعمالها لتكون أكثر استدامة على مستوى العمليات والانشطة الرئيسة حتى تستطيع مواكبة التطورات وضمان البقاء وتحقيق المنافسة.

لقد ارتبط مفهوم التنمية المستدامة في بدايات ظهوره من خلال تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية عام 1987 بالقضايا البيئية في المقام الأول، ولكن ظهرت ابعاد اخرى للمفهوم في السنوات الأخيرة اذ أصبح هناك تركيز على البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة وذلك بفضل ظهور ممارسات جديدة للمنظمات مثل المسؤولية الاجتماعية واستدامة المنظمات، فضلاً عن ربط الاستدامة في المنظمات بالعمليات والأنشطة الرئيسة في المنظمة مثل الموارد البشرية والتسويق والإنتاج وغيرها. كذلك تم اضافة البعد الاقتصادي لمفهوم التنمية المستدامة والبعد التكنلوجي وغيرها، وأصبح هدف التنمية المستدامة من اهداف الألفية الحادية والعشرين اذ من خلالها يمكن الحفاظ على الحقوق للأجيال الحالية والقادمة وبكل شرائحها في العدالة والعيش الكريم وبالمستوى الذي يناسب التطورات العلمية والتكنولوجية الحاصلة والتي باتت ضرورية لتحقيق النمو والتنمية المستدامة.

**اولاً: نشأة ومفهوم التنمية المستدامة**

يوجد اجماع بين الباحثين على ان الظهور الاول لمصطلح الاستدامة كان من قبل العالم الالماني **"Hans Carlowitz"** و (Kuhlman & Farrington). اذ اقترح **(Carlowitz)** تسمية **"Nachhaltigkeit"** (المصطلح الألماني للاستدامة) والتي كان يقصد بها الإدارة المستدامة للغابات والتي أكد على تحقيقها عندما يكون الحصاد اقل مما تنتج الغابات [2]،[1].

واكد كل من (Waas) واخرين[3]، وحميد[4] ان الاعتماد الرسمي لمصطلح الاستدامة كان من قبل اللجنة العالمية المعنية بالبيئة والتنمية التابعة للأمم المتحدة (WCED) والتي يطلق عليها تسمية لجنة برونتلاند **(Brundtland)** اذ قامت اللجنة بترجمة المصطلح الالماني للاستدامة **(Nachhaltigkeit)** إلى المصطلح الإنجليزي**(sustainability)** وذلك من خلال مؤتمرها الأول في عام (1987). لا يوجد تعريف محدد متفق عليه للتنمية المستدامة، اذ تعددت التعاريف بتنوع وجهات النظر بين الباحثين والعلماء الاقتصاديين والاداريين والمنظمات الدولية، وبشكل عام تتمحور وجهات النظر هذه في ثلاثة جوانب، الاول يركز على البعد البيئي للاستدامة (حماية البيئة الطبيعية)، اما الجانب الثاني والذي يتبناه استراتيجيو الأعمال فهو الاستدامة الاقتصادية للمنظمات وذلك من خلال ربط الاستدامة مع المزايا التنافسية المستدامة للمنظمات، في حين هناك جانب ثالث يتمثل في البعد الاجتماعي للاستدامة والذي تم أضافته من قبل لجنة برونتلاند[5]. اذ عرفت لجنة برونتلاند التنمية المستدامة بأنها التنمية التي تلبي حاجات الحاضر دون المساومة على قدرة الاجيال المقبلة على تلبية حاجاتهم. وقريب من ذلك، اكدت لمنظمة اليونسكو ان التنمية المستدامة تعني ان كل جيل عليه أن يترك وراءه الموارد المائية والتربة النظيفة غير الملوثة كما كانت عليه عندما وصل إليها، وعليه ايضاً أن يحافظ على التنوع البيولوجي وبطريقة تمنع انقراضه[6].

ان التنمية المستدامة هي استراتيجية لاستمرار تنمية المجتمع بشكل عام وتسعى للربط بين الموارد المحلية المتاحة والبيئة الخارجية، اي عملية تنمية المجتمع من خلال الموارد الذاتية والعلاقات الاجتماعية مع التأكيد على مبادئ العدالة والاستدامة والاستمرارية اي ان تكون هناك عدالة بين افراد المجتمع الحالي والمستقبلي مع الاخذ بالاعتبار متطلبات البيئة للحفاظ على حقوق الاجيال المستقبلية[7]. واكد (Kumar) ان الاستدامة تستعمل كمرادف للمدى الطويل الممنهج، اذ أن "الاستدامة" في الأصل كمفهوم هو مشتق من اللغة اللاتينية وهي تشير الى المحافظة والتطوير والتعزيز[8].

واشار ابراهيم واخرون[9] إن مفهوم التنمية المستدامة يتكون من عنصرين هما التنمية والاستدامة، اذ يمكن أن تكون التنمية والاستدامة متجاورتين وكذلك يمكن أن تكون لكليهما آثار عكسية محتملة، في حين يؤكد الاقتصاديون أنه لا يوجد اي تناقض بين الاستدامة والتنمية، اذ لا تتحقق التنمية من دون استدامة وكذلك لا توجد استدامة من دون تنمية[10]. وعُرّفت التنمية المستدامة من قبل (البنك الدولي) بانها العملية المتعددة الأبعاد التي تتكون من خمسة مكونات هي رأس المال النقدي والبشري والاجتماعي والمادي والطبيعي. ووفقاً لـ(Witt) تضمنت الدراسات والابحاث أربع وجهات نظر للاستدامة وهي: التقليدية والحديثة وما بعد الحداثة والتكاملية[11]، وكما يعرضها الجدول (1).

الجدول (1) انماط الاستدامة[12]

| الرؤية الكونية Worldview | الرؤية المجتمعية | تصنيف مماثل | المفاهيم المرتبطة |
|---|---|---|---|
| الرؤية الكونية التكاملية Integrative worldview | الإنسانية والطبيعة واحد (الوحدة / التآزر) | إيكولوجي، راديكالي، تحويلي | (استدامة قوية)، بيئة عميقة |
| | البشر كمبدعين مشاركين تطويريين مع إمكانات غير مستغلة | راديكالي | معالجة عدم المساواة |
| | مجتمعات ما بعد الصناعة (أي ريادة الأعمال الاجتماعية). | تحويلي | إعادة توزيع الثروة |
| | نمو الوعي وتوليف الاهتمامات / وجهات النظر كحل للمشاكل الاجتماعية / البيئية | تحويلي، راديكالي | النسوية البيئية Eco-feminism |
| الرؤية الكونية ما بعد الحداثة Postmodern worldview | الإنسانية في علاقة حذرة مع الطبيعة | ديمقراطية اجتماعية | حدود النمو |
| | مجتمعات ما بعد الصناعة (أي اقتصاد الخدمات والصناعات الإبداعية) | ديمقراطية اجتماعية | حالة مستقرة، الاقتصاد البيئي |
| | تعبئة الجمهور كحل للمشاكل الاجتماعية / البيئية | الإصلاح | |
| الرؤية الكونية الحديثة Modern worldview | الإنسانية تتحكم في الطبيعة | أنثروبوسنتريك، النيوليبرالية، بيئية السوق الحرة | دافع الربح، النمو الاقتصادي |
| | البشر على أنهم "رجال اقتصاديون" وماديون | الليبرالية، دعاة حماية البيئة في السوق الحرة | |
| | المجتمع الصناعي | | |
| | العلم/التكنولوجيا كحل للمشاكل الاجتماعية /البيئية | | |
| الرؤية الكونية التقليدية Traditional worldview | الإنسانية في دور إشراف إداري للطبيعة | أنثروبوسنتريك Anthropocentric ، النيوليبرالية neoliberalism | استدامة ضعيفة |
| | الأغراض الاجتماعية التي تحددها أوامر عليا | | |
| | المجتمعات التقليدية (أي الزراعة) | | |
| | الدين والقيم التقليدية كحل للمشاكل الاجتماعية/ البيئية | | |

ان مفهوم التنمية المستدامة ينسجم مع قضايا العدالة بين الأجيال وبين الأجيال ومع التركيز على التوازن بين التوزيع والظروف المعيشية للأجيال الحالية والمستقبلية وعلى الرغم من أن المفهوم ينطبق على جميع أجزاء المجتمع الحديث إلا أن هناك تركيزًا كبيرًا في الأدبيات حول العلاقات بين الأعمال والمجتمع وتأثيرها على القدرة المستدامة[13]. واكد (كافي) ان التنمية المستدامة هي تلك التنمية الهادفة إلى تلبية الاحتياجات والرغبات للأفراد من خلال الاستهلاك العقلاني للموارد الطبيعية مع الحفاظ عليها للأجيال القادمة[14].

في حين عرف (ربيع) التنمية المستدامة القدرة على الاستمرار والتواصل من منظور استخدامها للموارد الطبيعية والتي يمكن أن تحدث من خلال استراتيجية تتخذ التوازن البيئي كمحور ضابط لها لذلك التوازن الذي يمكن أن يتحقق من خلال الإطار الاجتماعي والبيئي والذي يهدف إلى رفع معيشة الأفراد من خلال النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تحافظ على تكامل الإطار البيئي[15]. من خلال ما تقدم يمكن القول ان مفهوم التنمية المستدامة يتضمن اربعة مجاميع وفقاً لما اكده كل من بدران واخرين، عبد الرضا واخرون[17] ، [16]:

1- اقتصادياً: وهي تشير الى التنمية المستدامة للبلدان المتقدمة من خلال تقليل الاستهلاك للطاقة والموارد في حين تشير في البلدان النامية الى الاستخدام الامثل للموارد المتاحة وذلك لرفع مستوى المعيشة والحد من الفقر.
2- بيئيا: وتشير التنمية المستدامة الى الحماية للموارد الطبيعية والاستخدام الأمثل للأراضي الزراعية وموارد المياه.

3- اجتماعياً: وتشير التنمية المستدامة الى السعي نحو تحقيق الاستقرار في النمو الديموغرافي والرفع لمستوى الخدمات الصحية والتعليمية المقدمة وخاصة في المناطق الريفية.
4- تكنولوجياً: وتعني التنمية المستدامة التحول بالمجتمع إلى عصر الصناعات النظيفة والتي تستخدم التقنيات غير ضارة للبيئة.

في مقابل ذلك، يرى (Hakovirta & Demoware)[18] ضرورة إعادة التفكير في مفهوم الاستدامة وإعادة تعريفها على اعتبار انها تمثل التقاطع بين الاقتصاد والبيئة و المجتمع وكذلك صحة الإنسان، أذ اشار الى أهمية إضافة صحة الإنسان كواحدة من أهداف التنمية المستدامة في ضوء نتائج جائحة COVID-19، وبرر ذلك من خلال استحالة أن تستمر الحياة عملياً كالمعتاد وذلك عندما تنهار الصحة للمجتمع بشكل كبير بسبب الخطر على صحة الإنسان، لذا اقترح إضافة صحة الأنسان باعتبارها الركيزة للتعريف الشامل للاستدامة، وهي خطوة منطقية تنبع من الأهمية الكبيرة للصحة والسلامة العامة للأنسان والمجتمع.

**ثانياً: اهمية التنمية المستدامة**

يمكن تلخيص اهمية التنمية المستدامة في عدة نقاط ومن مختلف وجهات نظر للعديد من الباحثين وهي كما يلي[19]:

1. ان التنمية المستدامة هي أجندة طموحة تتوق لضمان عدم تخلف أحد عن الركب وقد أصبحت التنمية عنصرًا أساسيًا في أطر السياسات نظرًا لأهميتها في مواجهة التحديات في جميع أنحاء العالم[20].
2. تدعم التنمية المستدامة المعرفة جديدة لإيجاد طرق جديدة لتأمين المستقبل ولفهم أفضل للأنظمة البشرية والطبيعية واعتبارها مسألة ذات اهتمام عالمي ويجب توجيه التنمية المستدامة إلى التعاون والبحث الدولي[21].
3. استثمار الفرص ومواجهة المخاطر المتبعة في الاقتصاد والبيئة ورأس المال البشري وهذا بدوره يوفر أداة تمكن للدول والمدن والوحدات الإدارية الأخرى استخدامها لتقييم تقدم الاستدامة من وقت لآخر من أجل توجيه مواردها وتنميتها بطريقة تدعم أهداف التنمية المستدامة[22].
4. تتجسد اهمية التنمية المستدامة باعتمادها مبدأ أو استراتيجية ليس فقط للناس والكوكب والإيجابيات ولكن يتعدى الى السلام والشراكة.
5. تبسيط سياسة أهداف التنمية المستدامة في خطط التنمية الوطنية[23].
6. اهمية التنمية المستدامة تم تحديها مرارًا وتكرارًا بالحجة القائلة بأن النمو الاقتصادي ليس مستدامًا لأنه مصحوب باستنفاد الموارد الطبيعية وتدهور الخدمة البيئية[24].
7. يجب على البلدان النامية أن تدافع عن التنمية المستدامة لأنها من المعروف أنه حتى لو كانت تساهم بأقل قدر في أسباب استنفاذ الموارد الطبيعية وتعطيل العمليات الطبيعية فإنهم هم الذين يعانون أكثر من غيرهم من الآثار المدمرة للتنمية غير المستدامة[25].
8. الروابط المهمة للتنمية المستدامة التي لا تعد ولا تحصى بين رفاهية الإنسان والنظم البيئية الصحية لأنها توفر مجموعة متنوعة من الفوائد للناس بما في ذلك الغذاء والألياف الطبيعية وإمدادات ثابتة من المياه النظيفة والتنظيم الآفات والأمراض والمواد الطبية والترفيهية والحماية من الأخطار الطبيعية مثل الفيضانات[26].

**ثالثاً: اهداف التنمية المستدامة**

تهدف التنمية المستدامة وفقاً لـ(حسن) الى القضاء على الفقر والجوع التام من خلال توفير الامن الغذائي والتغذية الجيدة وتعزيز الزراعة المستدامة وكذلك تهدف التنمية المستدامة الى تحقيق التعليم الجيد والصحة الجيدة وتوفير الماء النظيف والنظافة الصحية، فضلاً عن المساواة بين الجنسين والصناعة والابتكار وغيرها من الاهداف[27].

لقد أنشأت العديد من الدول أطر عمل لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، بالرغم من أن هذه الأهداف ليست ملزمة قانونًا، اذ تم تحديد 17 هدفاً للتنمية المستدامة في مؤتمر قمة التنمية المستدامة المنعقدة في 2015 في نيويورك وقد اعتمدتها كخطة طموحة لتحقيق التنمية المستدامة، وتمت الموافقة على هذه الخطة من قبل 193 دولة عضو في الأمم المتحدة وفي عام 2016 لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة لخطة التنمية المستدامة لعام 2030، وتتمثل أهداف التنمية المستدامة ال17 بالاتي[28].

1- القضاء على الفقر بجميع أشكاله في كل مكان.
2- القضاء على الجوع وتوفير الأمن الغذائي والتغذية المحسنة وتعزيز الزراعة المستدامة.
3- ضمان تمتع الجميع بأنماط عيش صحية وبالرفاهية في جميع الأعمار.
4– ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع.
5- تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين كل النساء.
6- ضمان توافر المياه وخدمات الصرف الصحي للجميع وإدارتها إدارة مستدامة.

7- ضمان حصول الجميع بتكلفة ميسورة على خدمات الطاقة الحديثة الموثوقة والمستدامة.
8- تعزيز النمو الاقتصادي المتزايد والشامل للجميع والمستدام والعمالة الكاملة والمنتجة، وتوفير العمل اللائق للجميع.
9- إقامة بنُى تحتية قادرة على الصمود وتحفيز التصنيع المستدام الشامل للجميع وتشجيع الابتكار.
10- الحد من انعدام المساواة داخل البلدان وفيما بينها.
11- جعْل المدن والمستوطنات البشرية شاملة للجميع وآمنة وقادرة على الصمود و مستدامة.
12- ضمان وجود أنماط استهلاك وإنتاج مستدامة.
13- اتخاذ إجراءات عاجلة للتصدي لتغيّر المناخ وآثاره .
14- حفظ المحيطات والبحار والموارد البحرية واستخدامها على نحو مستدام لتحقيق التنمية المستدامة.
15- حماية النظم الإيكولوجية البرّية وترميمها وتعزيز استخدامها على نحو مستدام، وإدارة الغابات ومكافحة التصحر، ووقف تدهور الأراضي وعكس مساره، ووقف فقدان التنوع البيولوجي.
16- التشجيع على إقامة مجتمعات مسالمة لا يُهمّش فيها أحد من أجل تحقيق التنمية المستدامة وإتاحة إمكانية وصول الجميع إلى العدالة، وبناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشاملة للجميع على جميع المستويات.
17- تعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل تحقيق التنمية المستدام كما هو مبين في الشكل (2).

**الشكل (2) اهداف التنمية المستدامة [29]**

**رابعاً: ابعاد التنمية المستدامة**

لقد اتفق معظم الباحثون ومنهم كل من Schoolman et al. [29]، Moldan et al. [30]، Boyer et al. [31]، Arushanyan et al. [32] على وجود ثلاثة ابعاد رئيسة للتنمية المستدامة وهي (التنمية البيئية والتنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية) وكما هو مبين في الشكل (3).

Bilad Alrafidain Journal of Humanities and Social Science Vol.7, No.4 ISSN: 2788-6026
Doi: 10.54720/bajhss/2025.070415 Pages: 159-178

**الشكل (3) ابعاد التنمية المستدامة.**

واشار (Spaiser et al.)[24] ان التنمية الاجتماعية تؤكد على المساواة بين الافراد، اذ ان عدم المساواة بين افراد المجتمع يؤدي الى اعاقة القدرة لبعض الافراد على التطوير لإمكاناتهم البشرية وهذا بدوره يدعم برامج التعليم للجميع.

في حين اكد ( فخري) فيما يخص التنمية الاقتصادية فأن النظام الاقتصادي القوي هو أحد أهم الركائز لنهضة الدول وتحقيق التنمية الاقتصادية، فضلاً عن تأمين الحياة الكريمة لأفراد المجتمع، و يتم ذلك من خلال توفير البنى العمرانية والتعليمية والصحية فمثلا توفير المدارس والجامعات، ورفع مستوى هذه المؤسسات، وتأهيل الكوادر الطبية في المؤسسات الصحية، وتأمين الأجهزة الطبية ذات الجودة العالية، وفرص العمل، وتحقيق الاكتفاء الذاتي من منتجات زراعية وصناعية وتنويع مصادر الدخل بتنشيط القطاعات الاقتصادية المختلفة، بدلاً من الاعتماد على مصدر واحد فقط. وبذلك تتعزز قدرة الدول التي تتمتع باقتصاد قوي على مواجهة الأزمات الاقتصادية والاجتماعية التي قد تسبب بدورها خللاً في بنية وتماسك الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية[19].

اما التنمية البيئة، تعد البيئة من الشروط الرئيسة لوجود النشاط البشري، لذا تسعى التنمية البيئية المستدامة الى ضمان حماية الموارد الطبيعية اللازمة لإنتاج المواد الغذائية التي تلبي الاحتياجات للأعداد المتزايدة من السكان، وذلك من خلال ابطاء عمليات الانقراض والتدمير للنظم البيئية وكذلك الحفاظ على الغلاف الجوي عن طريق الحد من التلوث الناتج عن النقل والصناعة والتقليل من استخدام الطاقة، فضلاً عن الاعتماد على الطاقة المتجددة وطاقة الرياح والطاقة الشمسية وغيرها، وكذلك والحد من الانبعاث للغازات والبحث عن مصادر جديدة للطاقة وحماية المناخ من الاحتباس الحراري مثل ارتفاع مستوى سطح البحر أو زيادة الأشعة فوق البنفسجية ، مما قد يسبب حدوث تغيرات في الفرص المتاحة للأجيال المقبلة[14].

## المحور الثالث

## الميزة التنافسية المستدامة

### تمهيد

يعد موضوع الميزة التنافسية المستدامة من المواضيع ذات الجدل الواسع بين الباحثين ولا يزال محل بحث وتمحيص لما له اهمية في كيفية الاستفادة القصوى من الموارد والامكانات والمهارات للمنظمة. لقد شهدت السنوات الاخيرة تطورات كبيرة على مستوى التكنولوجيا المستخدمة في المنظمات، لذا اصبحت المنافسة محتدمة بين المنظمات سواء الكبيرة منها والصغيرة. ان مفهوم الميزة التنافسية قد تغير، اذ اصبحت منظمات الاعمال تعتمد بشكل رئيس على الرؤى الاستراتيجية والريادة والابداع ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة وتنوع المنتجات والخدمات، فضلاً عن استقطاب المواهب وتعيين الموارد البشرية ذات المقدرات والامكانيات العالية وتدريبهم وتطويرهم، لذا اصبحت عملية خلق الميزة التنافسية المستدامة لا تعتمد فقط على المستويات العليا لتنظيم الإدارة فقط، بل على على الموارد غير الملموسة ايضاً مثل العلامة التجارية والسمعة والمعرفة وغيرها. يعرض المحور الحالي الجهود

الفكرية والفلسفية للميزة التنافسية المستدامة والتي اشار اليها الباحثين والمختصين في حقل الادارة، اذ يسلط الضوء على نشأة وتطور مفهوم الميزة التنافسية المستدامة واهميتها، وكذلك مصادر الحصول عليها.

**اولاً: نشأة ومفهوم الميزة التنافسية المستدامة**

تاريخاً فأن جذور مفهوم الميزة التنافسية المستدامة تعود الى ثلاث مدارس فكرية، الاولى هي المدرسة الكلاسيكية بنوعيها القديمة والحديثة اذ ترى استحالة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل الظروف المثالية للسوق، فالديناميكيات التنافسية للعرض والطلب تنهي بشكل تدريجي أي نوع محتمل من انواع الميزة التنافسية، اما المدرسة الثانية فهي المدرسة الهيكلية والتي تعود ركازها الى افكار [33] وتعترف هذه المدرسة بوجود الميزة تنافسية المستدامة وتعتبرها مظهراً أساسياً وجوهرياً من اجل تبني المنافسة لمواجهة التنوع في طلب المشترين[34]، اذ يعد[33] اول من استخدم مفهوم (المنافسة) التي تعد المبدأ الاساسي لمفهوم الميزة التنافسية، اذ اوضح أن المنظمة ينبغي ان تتميز بخصائص فريدة تميزها عن بقية المنافسين استناداً لوجهات نظر الزبائن[35].

في حين تشير المدرسة الثالثة (المدرسة الديناميكية) الى ان السوق العالمية الجديدة هي أكثر تعقيدًا وديناميكية وتكون فيها المنافسة متزايدة بسرعة وبيئة الأعمال مضطربة وغير متوقعة لذا فأن المزايا التنافسية لا يمكن ان تستمر في السوق شديد التنافس. ان الظهور الفعلي لمفهوم الميزة التنافسية المستدامة وفقاً لأجماع الباحثين يعود الى (Porter)[36] عندما وصفه بأنه هدف استراتيجي تسعى المنظمات لتحقيقه[34].

واكد ([37] . Aidara et al)ان مفهوم الميزة التنافسية برز في فترة الستينات ضمن حقل الإدارة الاستراتيجية، اذ تشير الاستراتيجية التنافسية للمنظمة الى قدرتها في تحقيق الأداء المتميز من خلال الربط بين القيمة للمنتج والقدرات التنظيمية للأداء.

ان الميزة التنافسية المستدامة هو المصطلح الأكثر نضوجاً للميزة التنافسية، اذ ظهرت الاستدامة في الميزة التنافسية لأنها تركز على سمات وموارد المنظمة في وقت معين، لذا وصف (Porter) الميزة التنافسية المستدامة بأنها قدرة المنظمة على الإنتاج بسعر اقل من المنافسين وذلك لغرض الحصول على المراكز المتقدمة والمتميزة في السوق فضلاً عن محافظة المنظمة على هذه الميزة[36]. ويمكن توضيح اسهامات المختصين والباحثين في ظهور وتطوير مفهوم الميزة التنافسية المستدامة من خلال الجدول رقم (2) ادناه:

**جدول (2) اسهامات الباحثين في تطوير مفهوم الميزة التنافسية المستدامة[38]**

| ت | السنة | الاسهام | المقارنة والفجوات |
|---|---|---|---|
| 1 | 1984 | اظهر مفهوم الميزة التنافسية المستدامة | |
| 2 | 1985 | تم تطوير المفهوم ووضع له ثلاث استراتيجيات وهي الكلفة المنخفضة والتمايز والتركيز فصلا عن اهمية مدخل الصناعة للمفهوم | ركز على اهمية الاستفادة من الميزة التنافسية المستدامة من الخارج بدلا من منظور الداخل. |
| 3 | 1991 | حدد لها تعريف وقال بأنها "تنفيذ استراتيجية تعطي قيمة لا يتم تنفيذها في نفس الوقت من قبل أي من المنافسين الحاليين أو المحتملين". يصنع منهجية بافتراضين رئيسيين: قد توجد موارد مختلفة بين شركات من نفس الصناعة، والموارد المعنية قد تكون ثابتة وبالتالي قد يستمر عدم التجانس طويلاً. | ناقش بورتر الاختلاف بين المنتجات والخدمات بينما بارني اهتم بعدم التجانس والندرة والاستبدال |
| 4 | 1991 | حاول دمج رأي بورتر مع بارني في حصول المنظمة على ارباح من خلال المنهجين السابقين | استكمال للمنهجين السابقين |
| 5 | 1993 | ساند نموذج ارني واضاف نموذج الميزة التنافسية المركبة | النموذج يصور المنظمة في بيئة مغلقة ويدعم أراء بارني |
| 6 | 1999 | مهتم بالمنهج المستند على الموارد واكد بشكل مستمر على الموارد النادرة والقيمة مثل الأفراد الموهوبين | ركز على اهمية المورد المختلف الذي لا يستطيع الاخرين تقليده |
| 7 | 2000 | اشار الى امكانية الحصول على ميزة تنافسية مستدامة من خلال الأداء المتفوق وموارد فريدة والخيارات الاستراتيجية | هذا على عكس منظور بورتر القائم على السوق والذي يركز على المكانة الخارجية للمنظمة في الصناعة مقابل مواردها الداخلية لبناء |
| 8 | 2001 | اضاف مفهوم التعلم القائم على السوق كمصدر مهم للميزة التنافسية المستدامة | اضافة سمة من سمات العصر الحديث الا وهو التعلم |
| 9 | 2005 | يدعم Vorhies و Morgan النظرية القائلة بأن القدرات التسويقية المرتبطة بأداء الأعمال الفائق تسهم في الميزة التنافسية المستدامة | يركز التعلم القائم على السوق على فهم احتياجات الزبائن والمستهلكين واستخدامها لتوجيه الاستراتيجية |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 10 | 2009 | يجب أن تلعب إدارة المعرفة والموارد القائمة على المعرفة الآن دورًا مهمًا في الحفاظ على الميزة التنافسية والأداء المتفوق | تمتلك المعرفة القدرة على أن تصبح مصدر للميزة التنافسية المستدامة إذا تمت إدارتها بشكل مناسب |
| 11 | 2009 | يضيف منظور القدرات الديناميكية قيمة إلى وجهة النظر المستندة الى الموارد لأنه يحول ما هو ثابت إلى ديناميكي من خلال تطوير الموارد القيمة بمرور الوقت | ركز على اهمية القدرات الديناميكية كعنصر مهم في اسناد الميزة التنافسية المستدامة |
| 12 | 2014 | أظهر في بحث تجريبي الصلة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية المستدامة والأداء المتفوق | اضافة تجريبية لأهمية الترابط بين الثلاثي الاداء والميزة والقدرات |
| 13 | 2017 | سلط الضوء على الفجوة المتعلقة بالقدرات الديناميكية حيث أن عدم التركيز هذه القدوات سيؤدي الى فجوات في صياغة الاستراتيجية | اشار الى ان ضعف في القدرات الديناميكية سيؤدي الى الى فجوات في مراحل الاستراتيجية |

واكد (Pervaje)[39] ان الميزة التنافسية المستدامة تتحقق عندما يواجه المنافسون للمنظمة تحديات كبيرة في الحصول على واكتساب وتطوير والاستخدام للموارد الكامنة التي تحقق استراتيجية خلق القيمة والتي تنتهجها المنظمة.

وعرف Besanko et al[40] الميزة التنافسية المستدامة بأنها قدرة المنظمة على الصياغة والتنفيذ للاستراتيجيات التي تجعلها في مركز تنافسي أفضل بالمقارنة مع المنظمات الاخرى العاملة في ذات المجال.

واكد Boudreaux [41]لا يمكن للميزة التنافسية الاستمرار الا من خلال امتلاك الموارد اللازمة لها، لتتمكن المنظمة من تحقيق اداء أعلى من اداء المنافسين لها في نفس الصناعة أو السوق.

وكذلك عرفها كل من (Wiggins & Ruefli)[42] أنها فلسفة اختيار المناطق التنافسية التي يمكن من خلالها تحقيق الاهداف فيها بشكل واضح، وذلك عن طريق قيام المنظمة بالاستغلال الامثل لمواردها المادية والمالية والفنية والتنظيمية، فضلاً عن استخدام الإمكانات والمقدرات والمعرفة في التصميم والتنفيذ للاستراتيجية التنافسية، وبالتالي تحقيق المنظمة لمعدل ربح اقتصادي أعلى من المنافسين في ذات القطاع.

واشار (Zhang,et.al)[43] الى انها مجموعة من القدرات أو الموارد التي تمتلكها المنظمة ويجد المنافسون الحاليون أو المحتملون صعوبة في تكراره لما تمتلكه من جودة تفوق المنافسين. وتم تعريفها بأنها قدرة المنظمة على تحقيق الموقع المتميز والتركيز على الموارد الريادية من خلال استغلالها للعناصر البشرية والتكنولوجيا. كما اشار كلا من (Foon & Nair)[44] بأن الميزة التنافسية المستدامة هي توجه المنظمة نحو السيطرة على موقع قوي ضد منافس واحد او مجموعة من المنافسين فيال قطاع الذي تعمل به وبما يميز منتجاتها وخدماتها بشكل فريد عن المنافسين.

**ثانياً: أهمية الميزة التنافسية المستدامة**

تعد الميزة التنافسية المستدامة عاملاً جوهرياً لتمكين المنظمة على انتاج السلع والخدمات، فضلاً عن اكتساب القدرات في سلاسل القيمة الخاصة بها، وتقليل التكاليف الاجمالية[45]. كما تساعد الميزة التنافسية المستدامة المنظمة على بقاء المنظمة وتحقيق المصالح البيئية والاجتماعية والاقتصادية لأصحاب المصلحة على المدى القصير والبعيد[46]. وكما تتبلور أهمية الميزة التنافسية المستدامة في قدراتها الابداعية والريادية من خلال اكتشاف كيفية توليد القيمة بمواردها الخاصة، وبطرق لايمكن للمنظمات الاخرى توقعها[47]. واشار (العبدلي) ان أهمية الميزة التنافسية المستدامة تنبع من الاتي[48]:

١- تمثل الميزة التنافسية المستدامة عامل اساسي وجوهري لأداء وعمل المنظمة باختلاف خدماتها وانتاجها وانواعها، اذ انها تعد الاساس الذي يعتمد عليه لغرض صياغة الاستراتيجية التنافسية الشاملة للمنظمة.

٢- تعد الميزة التنافسية واحدة من المعايير المهمة للمنظمة الناجحة، اذ ان المنظمة الناجحة تكون قادرة على توفير وابتكار المنتجات والخدمات الجديدة باستمرار لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة كلما اصبحت منتجاتها معروفة ومتاحة من قبل منافسيها.

٣- تقود الميزة التنافسية المنظمة الى تحقيق التفوق والافضلية على المنافسين وتنبع من داخل المنظمة بواسطة مواردها الجوهرية ومهاراتها الفريدة.

واكد (Chagara)[49] ان الميزة التنافسية المستدامة تساعد في وضع المنظمة في حالة ازدهار وتفوق على المنافسين في الصناعة من خلال تحقيق عوائد مالية عالية تفوق معدل العائد للصناعة بأكمله. ولخص (الزبيدي) اهمية الميزة التنافسية المستدامة بالأتي[50]:

1- مساعدة المنظمة في تحقيق التفوق والتميز عن باقي المنافسين.

2- تحقيق التأثير الايجابي المنظمة وكافة الافراد العاملين فيها.
3- تحقيق القيمة التي تلبي احتياجات ورغبات الزبائن وتضمن الولاء وتحسين السمعة للمنظمة.
4- قدرة المنظمة على مواجهة التقلبات في السوق.

**ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية المستدامة**

تنبع الميزة التنافسية بشكل أساسي من داخل المنظمة، وبما ان المنظمة تعمل مع البيئة الخارجية المفتوحة من الممكن ان تؤثر فيها لذلك يمكن أن يكون أي جزء من هذا النظام وكذلك البيئة الخارجية بما تحتويه من مكونات اقتصادية او اجتماعية او سياسية مصدراً للميزة التنافسية ويمكن الاشارة الى مصادر الميزة التنافسية المستدامة بالاتي[51]:

**1- المصادر الداخلية**

تشمل الموارد المملوكة للمنظمة والأنشطة والقدرات والمهارات، وهي تتضمن جميع الموجودات الرأسمالية والمالية والموارد البشرية التي تمثل المعرفة والمهارات والموجودات التنظيمية. اذ تتميز المنظمة التي تمتلك الموارد بشرية ذوي المؤهلات العلمية المتقدمة أو بامتلاكها لرأس مال كبير مقارنة بغيرها الامر الذي يجعلها متميزة عن المنافسين[52].

ان المصادر الداخلية تكون مرتبطة بموارد المنظمة سواء الملموسة اوغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج وقنوات التوزيع والموجودات وغيرها، ويمكن ان تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة للمنظمة والتي يجري عليها التطوير في أساليب التنظيم على مستوى الإدارة وكذلك طرائق التحفيز والمعرفة والبحث والتطوير والابداع[53]. ولا يكفي أن تكون موارد المنظمة وقدراتها ومهاراتها قادرة على جعلها تتنافس مع المنافسين الآخرين، اذ ينبغي أن تجعلها تتفوق على المنافسين لتشكل موارد وامكانات قادرة على تحقيق واستدامة الميزة التنافسية المتحققة[54]. يؤكد كل من (Kazlauskaitė&Bučiūnienė) ان متطلبات تطوير البيئة الداخلية تتطلب الحصول على الميزة التنافسية المستدامة، اذ ينبغي ان تطور المنظمة من امكاناتها في ادارة رأس المال البشري (المعرفة والمهارة والقدرة) والعلاقات بين الموظفين وسلوكياتهم (العقد النفسي والمواطنة التنظيمية)، فضلاً عن ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف والتدريب والتقييم والمكافآت وتصميم العمل والمشاركة والتواصل). وفي سياق متصل، اضاف Wheelen & Hunger ان من المصادر الداخلية للميزة التنافسية هي الثقافة التنظيمية والتي تمثل المعتقدات والتوقعات وكذلك المعايير السلوكية الخاصة بالمنظمة المسموح بها وغير المسموح بها[55].

**2- المصادر الخارجية**

ان الميزة التنافسية للمنظمة ترتبط بالطريقة التي تتكيف بها مع الفرص والتهديدات في بيئتها التنافسية، اذ إن نجاح المنظمة ينبثق من تفاعل استراتيجياتها مع البيئة الخارجية والتي تضم العوامل السياسية والاقتصادية والديمغرافية والتكنولوجيا والتي يمكن ان تؤثر سلبا او ايجاباً على المنظمة، وحتى هيكل الصناعة يمكن ان يكون مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

## المحور الرابع

## الجانب التطبيقي (العملي)

### اولا: الوصف الاحصائي وتحليل آراء عينة البحث

عين هذا المبحث لتقديم نتائج الاحصاء الوصفي وفقا لبيانات أجوبة العينة على فقرات الاستبيان والتي جرى فيها تحليل ابعاد متغير التنمية المستدامة كمستقل وأبعاد متغير الميزة التنافسية المستدامة كمعتمد، وكما هو معروض في الفقرات التالية:

1. **التنمية المستدامة:** احتوى متغير التنمية المستدامة على ثلاثة ابعاد تجسدت بكل من (البعد الاقتصادي، والبعد البيئي، والبعد الاجتماعي) وكانت نتائج الاحصاء الوصفي كالاتي:

أ. **البعد الاقتصادي:** اكدت نتائج الوصف للبعد الاقتصادي والتي يعرضها الجدول (3) على تحقيق الفقرة الاولى (**تساعد الجامعة في تحسين مستوى المعيشة وتحقيق الحياة الاجتماعية المناسبة لموظفيها**) الوسط الحسابي (3.921) وبانحراف معياري هو الأدنى (0.810) قادت هذه النتائج الى تخفيض قيمة معامل التشتت الى (0.205) مما مكنها من تبوء المرتبة الاولى وفقاً لأهميتها النسبية وبمستوى اجابة مرتفع، وفي الجهة المقابلة من ذلك، كان الوسط الحسابي الادنى (3.699) في الفقرة الثالثة (**تساعد الجامعة في عملية تلاؤم النمو الاقتصادي مع البيئة**) وبانحراف معياري (0.899) وبأهمية نسبية رابعة بدلالة معامل التشتت (0.241) وبمستوى اجابة مرتفع، اما فيما يخص باقي الفقرات التي اسفرت نتائجها كذلك عن مستويات إجابة مرتفع في جميعها وبما يجسد انسجام اراء المستجيبين حول جوهر تلك الفقرات.

**الجدول (3) نتائج الإحصاءات الوصفية للبعد الاقتصادي**

| ت | الإحصاءات الوصفية / الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الأختلاف | مستوى الاجابة | الأهمية النسبية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تساعد الجامعة في تحسين مستوى المعيشة وتحقيق الحياة الاجتماعية المناسبة لموظفيها | 3.921 | 0.810 | 0.205 | مرتفع | 1 |
| 2 | تعمل الجامعة على تقليل مستوى الفقر | 3.862 | 0.906 | 0.235 | مرتفع | 3 |
| 3 | تساعد الجامعة في عملية تلاؤم النمو الاقتصادي مع البيئة | 3.699 | 0.899 | 0.241 | مرتفع | 4 |
| 4 | تسعى الجامعة لزيادة انتاجية المجتمع | 4.014 | 0.847 | 0.206 | مرتفع | 2 |
| | المتوسط العام للبعد | 3.874 | 0.544 | 0.141 | مرتفع | |

**ب. البعد البيئي:** بينت نتائج الوصف للبعد البيئي والتي يبينها الجدول (4) على تحقيق الفقرة الاولى (**تهتم الجامعة بالمحافظة على البيئة**) الوسط الحسابي (3.985) وبانحراف معياري قدره (0.846) وبقيمة معامل اختلاف (0.211) مما أتاح لها تبوء المرتبة الاولى في الاهمية النسبية وبمستوى اجابة مرتفع، وفي الجهة المقابلة، كان الوسط حسابي الادنى (3.642) في الفقرة الثالثة (**للجامعة اسهامات في البيئة المحيطة بها**) وبقيمة انحراف معياري (0.862) وبأهمية نسبية رابعة وأخيرة استنادا الى قيمة معامل الاختلاف (0.236) وبمستوى اجابة مرتفع، اما عن باقي الفقرات الممثلة لهذا البعد التي تأرجحت في نتائجها بين هذين المستويين من الوصف وبمستويات إجابة مرتفع ومما يؤكد على الانسجام الواضح في اراء المستجيبين حول محتواها.

**الجدول (4) نتائج الإحصاءات الوصفية للبعد البيئي**

| ت | الإحصاءات الوصفية / الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | مستوى الاجابة | الأهمية النسبية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تهتم الجامعة بالمحافظة على البيئة | 3.985 | 0.846 | 0.211 | مرتفع | 1 |
| 2 | تسعى الجامعة لاستخدام اجهزة ومعدات صديقة للبيئة | 3.654 | 0.803 | 0.218 | مرتفع | 2 |
| 3 | للجامعة اسهامات في البيئة المحيطة بها | 3.642 | 0.862 | 0.236 | مرتفع | 4 |
| 4 | تضع الجامعة في اعتبارها حاجات الحاضر والمستقبل | 3.874 | 0.872 | 0.227 | مرتفع | 3 |
| | المتوسط العام للبعد | 3.801 | 0.531 | 0.141 | مرتفع | |

**ج. البعد الاجتماعي:** تمخضت نتائج الوصف لهذا البعد والتي يوضحها الجدول (5) عن احراز الفقرة الثانية (**توفر الجامعة فرص عمل حالية ومستقبلية**) للوسط الحسابي (3.908) وبانحراف معياري بلغ (0.831) وبمعامل اختلاف بلغت قيمته (0.212) مما أتاح لها الحصول على المرتبة الاولى في الاهمية النسبية وبمستوى اجابة مرتفع، وفي المقابلة، كان ادنى وسط حسابي (2.936) في الفقرة الرابعة (**تسعى الجامعة على تضمين مفاهيم التنمية المستدامة في المناهج العلمية**) وبقيمة إنحراف معياري (0.932) وبأهمية نسبية رابعة وفقا الى قيمة معامل الاختلاف (0.313) وبمستوى اجابة مرتفع، كما تدرجت باقي الفقرات الممثلة لهذا البعد في نتائجها بين هذين الحدين من الوصف ومما يؤكد على وجود تباينات في اراء العينة الواضح حول محتوى هذه الفقرات.

**الجدول (5) نتائج الإحصاءات الوصفية للبعد الاجتماعي**

| ت | الإحصاءات الوصفية / الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | مستوى الاجابة | الأهمية النسبية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تهتم الجامعة بالعنصر البشري من خلال تدريبه والمحافظة عليه | 53.29 | 90.72 | 30.22 | معتدل | 2 |
| 2 | توفر الجامعة فرص عمل حالية ومستقبلية | 3.908 | 0.831 | 0.212 | مرتفع | 1 |
| 3 | تهتم الجامعة بالرعاية الصحية لمواردها البشرية | 33.53 | 50.81 | 00.23 | مرتفع | 3 |
| 4 | تسعى الجامعة على تضمين مفاهيم التنمية المستدامة في المناهج العلمية | 2.936 | 0.932 | 0.313 | معتدل | 4 |
| | المتوسط العام للبعد | 3.425 | 0.494 | 0.144 | مرتفع | |

2. **الميزة التنافسية المستدامة:** ضم متغير الميزة التنافسية المستدامة اربعة ابعاد تمثلت بكل من (الجودة، والمرونة، والابتكار، والتعلم التنظيمي) وكانت نتائج الاحصاء الوصفي لهذه الابعاد كالاتي:

أ. **الجودة:** أثبتت نتائج الوصف الاحصائي لبعد الجودة والتي يوضحها الجدول (6) تحقيق الفقرة الثانية (**تقدم الجامعة الخدمة المستهدفة باعتمادية وبدقة**) الوسط الحسابي (3.828) وبانحراف معياري بلغ (0.821) أدت هذه النتائج الى خفض معامل التشتت الى ادنى قيمة (0.210) مما مكنها من تبوء المرتبة الاولى وفقاً لأهميتها النسبية وبمستوى اجابة مرتفع، وفي الجهة المقابلة، كان الوسط الحسابي (3.707) في الفقرة الرابعة (**يثق الطلبة بالخدمات المقدمة من قبل الجامعة**) وبانحراف معياري (0.908) وبالتالي الاهمية النسبية الرابعة بدلالة معامل التشتت (0.240) وبمستوى اجابة مرتفع، اما فيما يخص باقي الفقرات التي اسفرت نتائجها كذلك عن مستويات إجابة مرتفع في جميعها وبما يجسد انسجام اراء المستجيبين حول جوهر تلك الفقرات.

**الجدول (6) نتائج الإحصاءات الوصفية لبعد الجودة**

| ت | الإحصاءات الوصفية / الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | مستوى الاجابة | الأهمية النسبية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تتوفر في الجامعة موارد مادية وبشرية مختلفة قادرة على تلبية احتياجات الطلبة. | 3.703 | 0.823 | 0.221 | مرتفع | 2 |
| 2 | تقدم الجامعة الخدمة المستهدفة باعتمادية وبدقة. | 3.828 | 0.821 | 0.210 | مرتفع | 1 |
| 3 | يمكن للجامعة استخدام جودة الخدمة للتنافس مع المنافسين. | 3.750 | 0.868 | 0.231 | مرتفع | 3 |
| 4 | يثق الطلبة بالخدمات المقدمة من قبل الجامعة. | 3.707 | 0.908 | 0.240 | مرتفع | 4 |
| | المتوسط العام للبعد | 3.747 | 0.654 | 0.17 | مرتفع | |

ب. **المرونة :** يعرض الجدول (7) نتائج الوصف الاحصائي لبعد المرونة والتي تمخضت عن تحقيق الفقرة الثانية (**تسعى الجامعة إلى معرفة خصائص السوق لإعداد الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة لأي موقف محتمل حالي ومستقبلي**) الوسط الحسابي (3.66) وبانحراف معياري (0.842) بمعامل اختلاف بلغ (0.227) والمرتبة الاولى وفقاً لأهميتها النسبية، وفي المقابل، كان الوسط الحسابي (3.581) في الفقرة الثالثة (**تستخدم الجامعة أساليب وتقنيات مرنة في تقديم خدماتها**) وبانحراف معياري (0.955) وبالتالي الاهمية النسبية الرابعة بدلالة معامل الاختلاف (0.267)، اما عن باقي الفقرات التي تمخضت نتائجها عن مستويات إجابة مرتفع في جميعها وبما يجسد انسجام اراء المستجيبين حول جوهر تلك الفقرات.

**الجدول (7) نتائج الإحصاءات الوصفية لبعد المرونة**

| ت | الإحصاءات الوصفية / الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | مستوى الاجابة | الأهمية النسبية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تعمل إدارة الجامعة على تطوير أداء الكوادر التدريسية والموظفين وتحسين مهاراتهم. | 13.7 | 40.90 | 30.24 | مرتفع | 2 |
| 2 | تسعى الجامعة إلى معرفة خصائص السوق لإعداد الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة لأي موقف محتمل حالي ومستقبلي. | 3.66 | 0.842 | 0.277 | مرتفع | 1 |
| 3 | تستخدم الجامعة أساليب وتقنيات مرنة في تقديم خدماتها. | 3.581 | 0.955 | 0.267 | مرتفع | 4 |
| 4 | تعتمد الجامعة الهيكل التنظيمي المرن بما يتلاءم مع البيئة المتغيرة. | 803.6 | 0.952 | 80.25 | مرتفع | 3 |
| | المتوسط العام للبعد | 3.66 | 0.671 | 0.183 | مرتفع | |

ج. **الابتكار:** يبين الجدول (8) نتائج الوصف الاحصائي لبعد الابتكار والتي يعرضها الجدول (8) والذي اسفرت عن إحراز الفقرة الثانية (**تسعى الجامعة لإيجاد حلول ابداعية للمشكلات والتحديات التي تواجهها في العمل**) الوسط الحسابي (3.720) وبإنحراف معياري بلغ (0.864) بقيمة معامل التشتت بلغت (0.234) مما مكنها من إحتلال المرتبة الاولى وفقاً لأهميتها النسبية وبمستوى اجابة مرتفع، وفي الجهة المقابلة من ذلك، كان الوسط الحسابي (3.542) في الفقرة الرابعة (**تحافظ الجامعة على رأسمالها الفكري من خلال تقديم الحوافز لعامليها**) وبإنحراف معياري (1.073) وبالتالي الاهمية النسبية الرابعة تبعاً لقيمة معامل الاختلاف (0.303) وبمستوى اجابة مرتفع، اما فيما يخص نتائج باقي الفقرات التي تمخضت عن مستويات إجابة مرتفع في جميعها وبما يؤكد على انسجام اراء المستجيبين حول جوهر تلك الفقرات.

**الجدول (8) نتائج الإحصاءات الوصفية لبعد الابتكار**

| ت | الإحصاءات الوصفية / الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | مستوى الاجابة | الأهمية النسبية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تسعى الجامعة لتحسين الخدمة المقدمة وبما يعزز من مركزها التنافسي. | 3.631 | 0.855 | 0.235 | مرتفع | 2 |
| 2 | تسعى الجامعة لإيجاد حلول ابداعية للمشكلات والتحديات التي | 3.720 | 0.864 | 0.234 | مرتفع | 1 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | تواجهها في العمل. | | | | | |
| 3 | تهتم الجامعة في ابتكار اساليب وطرائق جديدة لتقديم خدماتها وتشجيع عصف الافكار. | 3.603 | 1.045 | 0.287 | مرتفع | 3 |
| 4 | تحافظ الجامعة على رأسمالها الفكري من خلال تقديم الحوافز لعامليها. | 3.542 | 1.073 | 0.303 | مرتفع | 4 |
| | المتوسط العام للبعد | 3.631 | 0.687 | 0.188 | مرتفع | |

**د. التعلم التنظيمي :** بينت نتائج الوصف لبعد التعلم التنظيمي والتي يبينها الجدول (9) على تحقيق الفقرة الاولى (**تشجع الجامعة الكوادر التدريسية و الموظفون على المشاركة في المؤتمرات والندوات باستمرار**) الوسط الحسابي (3.761) وبانحراف معياري قدره (0.882) وبقيمة معامل اختلاف بلغ (0.233) وبالمرتبة الاولى في الاهمية النسبية وبمستوى اجابة مرتفع، وفي الجهة المقابلة من ذلك، كان الوسط حسابي (3.721) في الفقرة الثالثة (**يتبادل الموظفون المعرفة والخبرات من خلال التحدث مع بعضهم البعض**) وبقيمة انحراف معياري بلغ (1.011) وبأهمية نسبية رابعة وأخيرة استنادا الى قيمة معامل الاختلاف (0.270) وبمستوى اجابة مرتفع، اما عن باقي الفقرات الممثلة لهذا البعد التي تأرجحت في نتائجها بين هذين المستويين من الوصف وبمستويات إجابة مرتفع ومما يؤكد على الانسجام الواضح في اراء المستجيبين حول محتواها.

الجدول (9) نتائج الإحصاءات الوصفية لبعد التعلم التنظيمي

| ت | الإحصاءات الوصفية / الفقرات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | مستوى الاجابة | الأهمية النسبية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تشجع الجامعة الكوادر التدريسية والموظفون على المشاركة في المؤتمرات والندوات بأستمرار. | 13.76 | 20.88 | 30.23 | مرتفع | 1 |
| 2 | يشارك التدريسيون والموظفون في الجامعة في عدة لجان وتوجد حلقات وصل بينهم. | 23.85 | 60.91 | 80.23 | مرتفع | 2 |
| 3 | يتبادل الموظفون المعرفة والخبرات من خلال التحدث مع بعضهم البعض. | 13.72 | 11.01 | 00.27 | مرتفع | 4 |
| 4 | تشجع الجامعة اسلوب العمل الجماعي لموظفيها. | 03.79 | 01.02 | 0.268 | مرتفع | 3 |
| | المتوسط العام للبعد | 3.76 | 0.679 | 0.180 | مرتفع | |

**ثانيا: اختبار الفرضيات**

يتناول هذا المبحث نتائج اختبار فرضيات البحث والتي حددت بفرضيات علاقة الارتباط الخاصة بأبعاد التنمية المستدامة ومتغير الميزة التنافسية المستدامة باستعمال ارتباط بيرسون، علاوة على اختبارات فرضيات التأثير عبر معادلة الانحدار المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد وعلى مستوى ابعاده، وتبعاً لانسيابية تفرعات الفرضية الرئيسة الاولى الآتية:

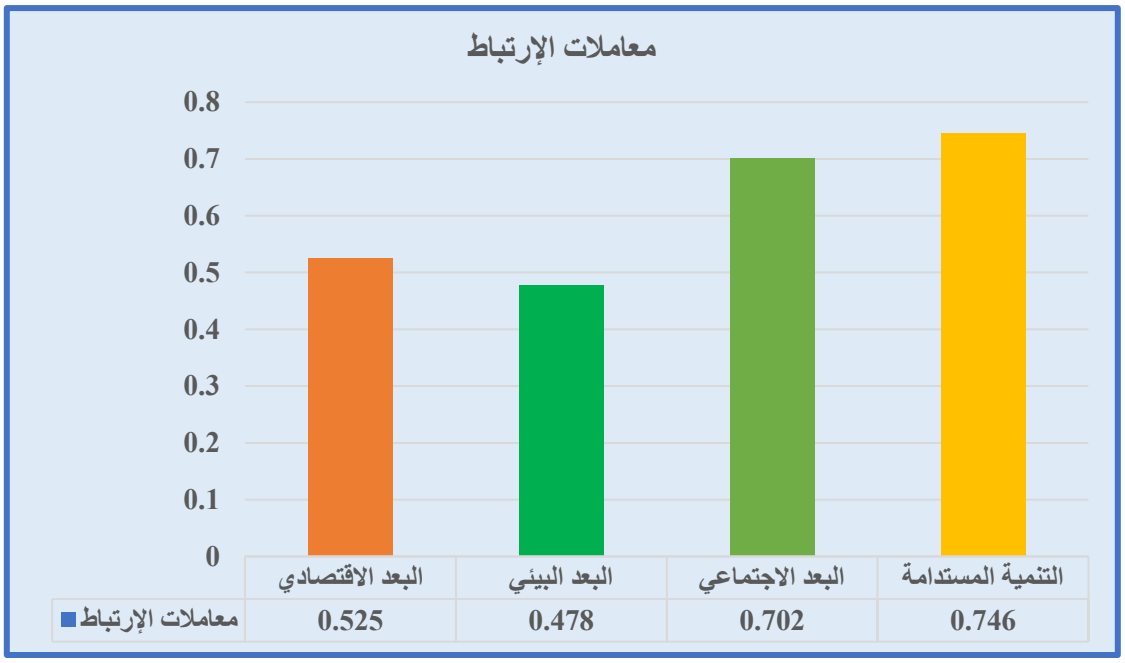
**الفرضية الرئيسة الاولى:** عينت هذه الفرضية للكشف عن نتائج اختبار فرضيات علاقة الارتباط بين ابعاد التنمية المستدامة ومتغير الميزة التنافسية المستدامة عبر استعمال ارتباط بيرسون، حيث تمخضت النتائج والتي يعرضها الجدول (10) عن نسبة معامل الارتباط بين البعد الاقتصادي ومتغير الميزة التنافسية المستدامة (r=0.525,P=0.000) والبعد البيئي (r=478,P=0.000) والبعد الاجتماعي ذو معامل الارتباط الاعلى (r=0.702,P=0.000) بالمقارنة مع باقي ابعاد متغير التنمية المستدامة، اما بخصوص العلاقة بين متغير التنمية المستدامة ومتغير الميزة التنافسية المستدامة (r=0.764,P=0.000)، تؤكد مجمل النتائج الى العلاقة الطردية بين ابعاد متغير التنمية المستدامة ومتغير الميزة التنافسية المستدامة، والتي تأرجحت بين علاقة قوية ومتوسط فيما بينهما.

**الجدول (10) نتائج اختبار فرضيات الارتباط بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي ومتغير جودة الاداء الأكاديمي**

| متغير الاستجابة (المعتمد) / أبعاد المتغير التفسيري (المستقل) | | الميزة التنافسية المستدامة | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | معامل الارتباط R | معامل الانحدار β | المعنوية P | نتيجة الاختبار |
| 1 | البعد الاقتصادي | 0.525 | 0.557 | 0.000 | معنوي |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 2 | البعد البيئي | 0.478 | 0.491 | 0.000 | معنوي |
| 3 | البعد الاجتماعي | 0.702 | 0.716 | 0.000 | معنوي |
| | التنمية المستدامة | 0.746 | 0.764 | 0.000 | معنوي |

والشكل (4) يعبر عن التمثيل البياني لمستويات معاملات الارتباط للعلاقة الموصوفة في الفرضية الرئيسة الاولى وتفرعاتها بين ابعاد متغير التنمية المستدامة ومتغير الميزة التنافسية المستدامة.




**الشكل (4) قيم معاملات الارتباط بين ابعاد متغير التنمية المستدامة ومتغير الميزة التنافسية المستدامة**

**الفرضية الرئيسة الثانية:** تناولت هذه الفرضية عرض لنتائج اختبار فرضيات التأثير بين ابعاد متغير التنمية المستدامة وابعاد متغير الميزة التنافسية المستدامة عبر استعمال معادلة الانحدار المتعدد وكالتالي:

**الفرضية الفرعية الأولى:** أسفرت نتائج اختبار هذه الفرضية والموضحة نتائجها في الجدول (11) عن معنوية تأثير ابعاد متغير التنمية المستدامة المتمثلة بالبعد الاقتصادي ذو معامل التأثير الاقوى من بين ابعاد المتغير المستقل وحسب قيمة معامل التأثير بيتا (β=0.436, P=0.000) والبعد البيئي بمعامل بيتا بلغ (β=0.382,P=0.000) والبعد الاجتماعي (β=0.341,P=0.000) في البعد الأول من أبعاد متغير الميزة التنافسية المستدامة الذي مثله بعد الجودة، كما بلغت القوة التفسيرية وتبعاً لقيمة معامل التحديد($R^2$= 0.73) وبمعنويته إحصائية تامة (P=0.000)، يعكس هذا حجم التباين (73%) الذي تفسره ابعاد متغير التنمية المستدامة من تباين بعد الجودة.

**الجدول (11) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الثانية**

| المؤشرات الأحصائية / مسارات الأنحدار (الفرضيات) | معلمة الأنحدار | إحصاءة إختبار المعلمة | معنوية المعلمة | معامل التفسير | إحصاءة إختبار النموذج | معنوية نموذج الأختبار |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | β | t | Sig. | $R^2$ | F | P>F |
| الجودة--->البعد الاقتصادي | 0.436 | 6.184 | 0.000 | 0.732 | 164.41 | 0.000 |
| الجودة---> البعد البيئي | 0.382 | 5.590 | 0.000 | | | |
| الجودة--->البعد الاجتماعي | 0.341 | 5.348 | 0.000 | | | |

**الفرضية الفرعية الثانية:** يعرض الجدول (12) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تمخضت عن معنوية تأثير ابعاد متغير التنمية المستدامة كمتغير مستقل والمتمثلة بالبعد الاقتصادي وحسب قيمة معامل التأثير بيتا (β=0.316, P=0.000) والبعد البيئي بمعامل بيتا (β=0.432,P=0.000) والبعد الاجتماعي (β=0.271,P=0.000) في البعد الثاني من أبعاد متغير الميزة التنافسية المستدامة الذي مثله بعد المرونة، واما بخصوص القوة التفسيرية فقد بلغت وتبعاً لقيمة معامل التحديد (R2= 0.69) وبمعنويه إحصائية تامة (P=0.000)، يعكس هذا حجم التباين (69%) الذي تفسره ابعاد متغير التنمية المستدامة من تباين بعد المرونة.

الجدول (12) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية

| المؤشرات الإحصائية / مسارات الأنحدار (الفرضيات) | معلمة الانحدار | إحصاءة إختبار المعلمة | معنوية المعلمة | معامل التفسير | إحصاءة اختبار النموذج | معنوية نموذج الاختبار |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | β | t | Sig. | $R^2$ | F | P>F |
| الجودة--->البعد الاقتصادي | 0.316 | 4.185 | .000 | 0.691 | 134.27 | .000 |
| الجودة---> البعد البيئي | 0.432 | 6.474 | .000 | | | |
| الجودة--->البعد الاجتماعي | 0.271 | 3.273 | .000 | | | |

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يعرض الجدول (13) نتائج اختبار هذه الفرضية والتي أسفرت عن معنوية تأثير أبعاد متغير التنمية المستدامة المتمثلة بالبعد الاقتصادي وبقيمة معامل التأثير بيتا (β=0.322,P=0.000) والبعد البيئي بمعامل بيتا (β=0.394,P=0.000) والبعد الاجتماعي (β=.361,P=0.000) في البعد الثالث من أبعاد متغير الميزة التنافسية المستدامة المتمثل ببعد الابتكار، واما عن القوة التفسيرية التي بلغت ووفقاً لقيمة معامل التفسير ($R^2$=0.74) وبمعنوية إحصائية تامة (P=0.000)، حيث يدل هذا حجم التباين (74%) على تفسير تباين ابعاد متغير التنمية المستدامة من تباين بعد الابتكار.

**الجدول (13) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية**

| المؤشرات الإحصائية / مسارات الانحدار (الفرضيات) | معلمة الانحدار | إحصاءة اختبار المعلمة | معنوية المعلمة | معامل التفسير | إحصاءة اختبار النموذج | معنوية نموذج الاختبار |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | β | t | Sig. | $R^2$ | F | P>F |
| البعد الاقتصادي ---> الابتكار | 0.322 | 3.945 | 0.000 | 0.744 | 174.38 | 0.000 |
| البعد البيئي ---> الابتكار | 0.394 | 5.438 | 0.000 | | | |
| البعد الاجتماعي ---> الابتكار | 0.361 | 4.271 | 0.000 | | | |

**الفرضية الفرعية الرابعة:** أسفرت نتائج اختبار هذه الفرضية والموضحة نتائجها في الجدول (14) عن معنوية معنوية تأثير أبعاد متغير التنمية المستدامة المتمثلة بالبعد الاقتصادي بقيمة معامل التأثير (β=0.442,P=0.000) والبعد البيئي بمعامل التأثير بيتا (β=0.375,P=0.000) والبعد الاجتماعي (β=0.326,P=0.000) في بعد التعلم التنظيمي بصفته البعد الرابع من أبعاد متغير الميزة التنافسية المستدامة، واما فيما يخص القوة التفسيرية التي بلغت ووفقاً لقيمة معامل التحديد (R2=0.70) وبمعنوية إحصائية تامة (P=0.000) .

**الجدول (14) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الثانية**

| المؤشرات الإحصائية / مسارات الانحدار (الفرضيات) | معلمة الانحدار | إحصاءة اختبار المعلمة | معنوية المعلمة | معامل التفسير | إحصاءة اختبار النموذج | معنوية نموذج الاختبار |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | β | t | Sig. | $R^2$ | F | P>F |
| البعد الاقتصادي ---> التعلم التنظيمي | 0.442 | 6.911 | 0.000 | 0.701 | 152.58 | 0.000 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| البعد البيئي ---> التعلم التنظيمي | 0.375 | 5.383 | 0.000 | | | |
| البعد الاجتماعي ---> التعلم التنظيمي | 0.326 | 4.031 | 0.000 | | | |

## المحور الخامس

## الاستنتاجات والتوصيات

استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي الواردة في المحور الرابع لقياس العلاقة بين"التنمية المستدامة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، يمكن صياغة الاستنتاجات والتوصيات كما يلي:

### أولاً: الاستنتاجات

1. وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين أبعاد التنمية المستدامة (الاقتصادي، البيئي، الاجتماعي) ومتغير الميزة التنافسية المستدامة، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي($r=0.764, P=0.000$) ، مما يدل على أن تبني مفاهيم التنمية المستدامة يسهم في تعزيز الميزة التنافسية في البيئة الجامعية.
2. البعد الاجتماعي كان الأكثر تأثيراً في الميزة التنافسية المستدامة مقارنة ببقية الأبعاد، إذ أظهر أعلى قيمة ارتبا($r=0.702$) ، مما يؤكد أهمية الاهتمام بالعنصر البشري والمشاركة المجتمعية في تحقيق الاستدامة المؤسسية.
3. أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن أبعاد التنمية المستدامة تفسر نسباً مرتفعة من التباين في أبعاد الميزة التنافسية المستدامة:
   - الجودة: $R^2 = 0.73$
   - المرونة: $R^2 = 0.69$
   - الابتكار: $R^2 = 0.74$
   - التعلم التنظيمي: $R^2 = 0.70$

وهذه النسب تشير إلى قوة التأثير التفسيرية العالية لمتغير التنمية المستدامة في جميع الأبعاد الفرعية للميزة التنافسية.

4. من بين أبعاد التنمية المستدامة، كان البعد الاقتصادي هو الأكثر تأثيراً في أبعاد الجودة والابتكار، بينما البعد البيئي كان مؤثراً بقوة في المرونة والتعلم التنظيمي، مما يعكس تكامل الأبعاد الثلاثة في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز.
5. تؤكد النتائج أن الجامعات الأهلية العراقية بدأت تتجه تدريجياً نحو تبني مبادئ التنمية المستدامة، غير أن بعض الجوانب (مثل دمج الاستدامة في المناهج الدراسية) ما تزال تحتاج إلى مزيد من التطوير.

### ثانياً: التوصيات

1. إدماج مبادئ التنمية المستدامة في الخطط الاستراتيجية للجامعات، بحيث تشمل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ضمن رؤية مؤسسية واضحة لتعزيز التنافسية المستدامة.
2. تعزيز الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب المستمر، وتحفيز المشاركة في الأنشطة الأكاديمية والمجتمعية، لما له من أثر واضح في رفع البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة.
3. توسيع نطاق الاهتمام بالبعد البيئي عبر تبني مبادرات صديقة للبيئة داخل الحرم الجامعي (إدارة النفايات، الطاقة المتجددة، الحد من الانبعاثات).
4. تطوير المناهج الدراسية والبرامج الأكاديمية لتضمين مفاهيم التنمية المستدامة والاستدامة المؤسسية ضمن مقررات الطلبة، مما يعزز الوعي الأكاديمي والمجتمعي بها.
5. دعم بيئة الابتكار والتعلم التنظيمي من خلال تشجيع الأفكار الإبداعية ومكافأة الممارسات التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي والجودة التعليمية.
6. اعتماد نظام متابعة وتقييم دوري لمدى التزام الجامعة بتطبيق أهداف التنمية المستدامة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

### المصادر

[1] Kuhlman, Tom, & Farrington, J. (2010), "What is sustainability?", Sustainability, 2(11), 3436-3448.

[2] Wilderer, Peter (2007)," Sustainable water resource management: the science behind the scene", Sustainability Science and Springer, Vol.2, pp1–4.
[3] Waas, T., Huge, J., Verbruggen, A. & Wright, T. (2011), "Sustainable development: a bird's eye view", Sustainability, Vol. 3, pp1637–1661.
[4] حميد، ليث (2021)، تنافسية منظمات الأعمال على وفق العلاقة بين ادارة الموارد البشرية المستدامة وممارسات التسويق المستدام، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال ، جامعة بغداد.
[5] Mazur, Barbara (2014), "Sustainable Human Resource Management in theory and practice", Economics and Management.
[6] النجيفي، سالم (2012)، البيئة والفقر، روافد للنشر والتوزيع،ط1، القاهرة.
[7] علي، ماهر (2012)، الاتجاهات الحديثة في التنمية الشاملة معالجة محلية ودولية وعالمية لقضايا التنمية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الاسكندرية.
[8] Kumar, Ravi (2018), "Sustainable HRM: An Evolution of a New Approach"International Journal of Management Technology and Engineering, Vol.8, pp. 163-173.
[9] ابراهيم، مجيد احمد، (2016)، الطاقات المتجددة ودورها في حماية البيئة لاجل التنمية المستدامة، مجلة جامعة تكريت للحقوق، المجلد(4) العدد.(29).
[10] Klarin, T. (2018). The concept of sustainable development: From its beginning to the contemporary issues. Zagreb International Review of Economics & Business, 21(1), 67-94.
[11] Hedlund-de Witt, A., De Boer, J., & Boersema, J. J. (2014), "Exploring inner and outer worlds: A quantitative study of worldviews, environmental attitudes, and sustainable lifestyles", Journal of Environmental Psychology, 37, 40-54.
[12] Kemper, J., Hall, C., & Ballantine, P. (2019), Marketing and Sustainability: Business as Usual or Changing Worldviews? Sustainability, 11 (780), p.p:6.
[13] Jha, M. K., & Rangarajan, K. (2020). The approach of Indian corporates towards sustainable development: An exploration using sustainable development goals based model. Sustainable Development, 28(5), 1019-1032.
[14] كافي، مصطفى يوسف (2017) ، التنمية المستدامة ،دار الاكاديميون للنشر والتوزيع ،ط1 ،عمان الأردن.
[15] ربيع، إيمان حامد (2021)، رؤية عصرية لتنفيذ الملابس الخارجية للسيدات لتحقيق التنمية المستدامة، مجلة التربية النوعية والتكنولوجيا بحوث علمية وتطبيقية، 20(8) ، ص: .226-244
[16] بدران ،احمد جابر(2014) ، التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة ، مركز الدراسات الفقهية والاقتصادية ، مصر.
[17] عبد الرضا، مريم (2023)، دور الاقتصاد الرقمي في تحسين بعض مؤشرات التنمية المستدامة تجارب مختارة مع اشارة خاصة للعراق، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
[18] Hakovirta, Marko & Denuwara, Navodya (2020), "How COVID-19 Redefines the Concept of Sustainability", Sustainability, pp.1-4.
[19] فخري، ميرفت (2022)، دور الاستدامة التنظيمية في توجهات وزارة الموارد المائية نحو التنمية المستدامة، رسالة ماجستير في التخطيط الاستراتيجي، كلية الادارة والاقتصاد،جامعة بغداد.
[20] Agbedahin, A. V. (2019), Sustainable development, Education for Sustainable Development, and the 2030 Agenda for Sustainable Development: Emergence, efficacy, eminence, and future. Sustainable Development, 27(4), 669-680.
[21] Leal Filho, W., Azeiteiro, U., Alves, F., Pace, P., Mifsud, M., Brandli, L & Disterheft, A. (2018). Reinvigorating the sustainable development research agenda: the role of the sustainable development goals (SDG). International Journal of Sustainable Development & World Ecology, 25(2), 131-142.
[22] Amekudzi, A., Khayesi, M., & Khisty, C. J. (2015). Sustainable development footprint: A framework for assessing sustainable development risks and opportunities in time and space. International Journal of Sustainable Development, 18(1-2), 9-40
[23] Pedercini, Mattco & Gunda Zudlich & Kaven Dianali, 2018, Toward Achieving Sustainable Development Goals in Ivory Coast : simulating pathways to sustainable development,pp.1
[24] Spaiser, V., Ranganathan, S., Swain, R. B., & Sumpter, D. J. (2017). The sustainable development oxymoron: quantifying and modelling the incompatibility of sustainable development goals. International Journal of Sustainable Development & World Ecology, 24(6), 457-470.

[25] Raborar, K. J. F. (2016). Sustainable development, education for sustainable development and Philippine community. Management of Sustainable Development, 8(2), 29.
[26] Davidson, M. D. (2021). Humanism and Sustainable Development. Worldviews: Global Religions, Culture, and Ecology, 25(3), 183-205.
[27] حسن، علياء (2021)، دور الاصلاح الاقتصادي في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
[28] UN , Realizing the Future We Want for All , Report to the Secretary General, UN, Newyork, NY, 2012
[29] Schoolman, E, Guest, J., Bush, K. & Bell, A. (2012)," How interdisciplinary is sustainability research? Analyzing the structure of an emerging scientific field", Sustainability Science, Vol.7, pp. 67- 80.
[30] Moldan, B., Janouskova, S. & Hak, and T. (2012), "How to understand and measure environmental sustainability: indicators and targets', Ecological Indicators, Vol. 17, pp4-13.
[31] Boyer, R., Peterson, N., Arora, P. & Caldwell, K. (2016), "Five approaches to social sustainability and an integrated way forward, Sustainability", Vol.8, pp.1-18.
[32] Arushanyan, Y., Ekener, E. & Moberg, A. (2017), "Sustainability assessment framework for scenarios—SAFS", Environmental Impact Assessment Review, Vol.63, PP. 23-34.
[33] Wroe Alderson (1937), The Effect of Price Controls on Non-Price Competition, 4 Law and Contemporary Problems 356-362.
[34] Economou, V. P & Chatzikonstantinou, P. G. (2009), Gaining Company's sustained competitive advantage, is really a necessary precondition for improved organizational performance? The case of TQM, European Research Studies, Volume XII, Issue (3)
[35] Hoffman, Nichole P. 2011, An Examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept, past, present & future, 1.
[36] Cockburn, Iain, M. Henderson, Rebecca and Stern, Scott,(2000), Untangling the Origins of Competitive Advantage, Strategic Management Journal, Vol. 21, No. 10/11, Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities (Oct. - Nov., 2000), pp. 1123-1145.
[37] Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985), How information gives you competitive, pp.3.
[38] Aidara, Samsidine, Abdullah Al Mamun , Noorul Azwin Md Nasir , Muhammad Mohiuddin, Noorshella Che Nawi and Noor Raihani Zaino, (2021), Competitive Advantages of the Relationship between Entrepreneurial Competencies and Economic Sustainability Performance, Switzerland Journal, Vol. 25, pp.1-19.
[39] Eldaly, N. (2020), Towards an Understanding of the Sources of Sustainable Competitive Advantage: A Literature Review and Conceptual Framework, Sustainable Development and Social Responsibility—Volume 1, p.p:12.
[40] Pervaje, A. A. K. (2011), Resource-based view of social media as a source of sustained competitive advantage, Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology.
[41] Besanko, D., David, D., & Mark, S. (2000), Economics of Strategy, 2nd Ed. John Wiley & Sons, New York.
[42] Beaudreau, B. C. (2016), Competitive and Comparative Advantage: Towards a Unified Theory of International Trade, International Economic Journal, and 30(1), p.p:1-18.
[43] Wiggins, W. & Timothy R., 2002, Sustaind Competitive Advantage: Temporal dynamics & the Incidence & Persistence of Superior Economic Performance, pp.84.
[44] Zhang, Z., Shang, Y., Cheng, L., & Hu, A. (2022), Big Data Capability and Sustainable Competitive Advantage: The Mediating Role of Ambidextrous Innovation Strategy, Sustainability, 14(14), 8249
[45] Foon, L. S., & Nair, P. B. (2010), Revisiting the Concept of Sustainable Competitive Advantage: Perceptions of Managers in Malaysian MNCs, International Journal of Business & Accountancy, and 1(1).
[46] Mbha, N. (2017), the antecedents of sustained competitive advantage in low income markets: A financial services analysis, Doctoral dissertation, University of Pretoria.
[47] Hazzaa, H. M. (2018). The impact of enterprise information management capability on sustainable competitive advantage.

[48] Kabue, L. W., & Kilika, J. M. (2016). Firm resources, core competencies and sustainable competitive advantage: An integrative theoretical framework. Journal of management and strategy, 7(1), 98-108

[49] العبدلي، محمود (2023) ، تأثير استراتيجية تقييم الأداء وإعادة هندسة عمليات الاعمال على الميزة التنافسية المستدامة: بحث ميداني لعينة من المستشفيات العراقية الحكومية والأهلية، اطروحة دكتوراه، جامعة صفاقس.

[50] Chagara, V. (2020), Firm-level capabilities and sustainable competitive advantage in public hospitals of Nairobi city county, Kenya, Doctoral dissertation.

[51] الزبيدي، ميثم (2023)، تأثير محترفي ادارة الموارد البشرية في الميزة التنافسية المستدامة/ الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات: بحث ميداني في عينة من المصارف الاهلية العراقية، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

[52] حسن، ابراهيم (2023) ، تاثير ادارة الموارد البشرية المستندة الى المعرفة في الميزة التنافسية المستدامة بتوسيط مناخ الابداع التنظيمي، رسالة ماجستيرفي علوم ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

[53] Alalie, H. M., Harada, Y., & Noor, I. M. (2019), Impact of Strength, Weakness, Opportunities, Threats (SWOT) Analysis on Realizing Sustainable Competitive Advantage in Banking Industry Sector in Iraq, International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP), 9(3) .

[54] Lynch, Richard, (2000) Corporate Strategy, Journal of Economics and Engineering, vol (13), No.7.

[55] Hunger, David and Wheelen, Thomas, (2000), "Strategic management ", Addison Wesley Longman.