



Volume 15 | Issue 3

Article 10

2025-09-30

# The Role of Strategic Alignment in Achieving Sustainable Competitive Advantage-An Analytical Study at Al-Maaref University College

Ali Ahmed Mohammed

College of Education / Al-Qaim, University of Anbar, aliahmed1981@uoanbar.edu.iq

Follow this and additional works at: <https://muthjaes.researchcommons.org/mjaes>

 Part of the Accounting Commons, Business Administration, Management, and Operations Commons, Finance Commons, Operations and Supply Chain Management Commons, and the Public Administration Commons

### Recommended Citation

Mohammed, Ali Ahmed (2025) "The Role of Strategic Alignment in Achieving Sustainable Competitive Advantage-An Analytical Study at Al-Maaref University College," *Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences*: Vol. 15 : Iss. 3 , Article 10.

Available at:

This Article is brought to you for free and open access by Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences. It has been accepted for inclusion in Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences by an authorized editor of Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences. For more information, please contact [Mjaes@mu.edu.iq](mailto:Mjaes@mu.edu.iq).

# The Role of Strategic Alignment in Achieving Sustainable Competitive Advantage-An Analytical Study at Al-Maaref University College

**Ali Ahmed Mohammed**

College of Education / Al-Qaim, University of Anbar

## ABSTRACT

This study aims to determine the role of strategic alignment as an independent variable and its correlation with sustainable competitive advantage as a dependent variable at Al-Maaref University College. The researcher employed a descriptive-analytical methodology, which comprised a cohort of faculty members from the college, with a sample size of 72 respondents. The researcher employed a questionnaire as the primary instrument for data collection, utilising the statistical software (SPSS) in conjunction with (Excel) for data analysis. Research has demonstrated a direct correlation and beneficial effect of strategic alignment in its dimensions (communication, value, governance, partnership, infrastructure, skills) on sustainable competitive advantage. The proposals prioritised the college administration's role in enhancing managers' comprehension of strategic alignment and competitive advantage to ensure the institution's sustainability in service provision and beneficiary satisfaction.

**Keywords:** Strategic alignment, sustainable competitive advantage, Al Maarif University

---

Received 13 July 2025; Revised 14 August 2025; Accepted 23 August 2025  
Available online 30 September 2025

Corresponding author: Ali Ahmed Mohammed  
E-mail address: [aliahmed1981@uoanbar.edu.iq](mailto:aliahmed1981@uoanbar.edu.iq)

<https://doi.org/xx.xxxxxx/2572-5386.1493>

2572-5386/© 2025 Published by Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences (MJAES). This is an open access article under the CC BY 4.0 Licence (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

# دور الترافق الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة: دراسة تحليلية في كلية المعارف الجامعية

علي احمد محمد

كلية التربية القائم /جامعة الانبار

## المستخلص

تسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف دور الترافق الاستراتيجي كمتغير مستقل في الميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع في كلية المعارف الجامعية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، شملت الدراسة مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في الكلية، بحجم عينة بلغ (72) مستجيباً. استخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مستخدماً البرنامج الإحصائي (SPSS) إلى جانب (Excel) لتحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة وتأثير إيجابي للترافق الاستراتيجي بأبعاده (الاتصال، القيمة،الحكومة،الشراكة، البنية التحتية، المهارات) على الميزة التنافسية المستدامة. وأكدت التوصيات على إعطاء الأولوية لإدارة الكلية لتعزيز فهم المديرين للترافق الاستراتيجي والميزة التنافسية لضمان استدامة المؤسسة في تقديم الخدمات وضمان رضا المستفيدين.

**الكلمات المفتاحية:** الترافق الاستراتيجي، الميزة التنافسية المستدامة، كلية المعارف الجامعية.

---

تم الاستلام في 13 يوليو 2025؛ تم المراجعة في 14 أغسطس 2025؛ تم القبول في 23 أغسطس 2025  
متاح على الإنترنت 30 سبتمبر 2025

المؤلف المراسل: علي احمد محمد  
عنوان البريد الإلكتروني: [aliahmed1981@uoanbar.edu.iq](mailto:aliahmed1981@uoanbar.edu.iq)

<https://doi.org/xx.xxxxx/2572-5386.1493>

2572-5386/© 2025 Published by Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences (MJAES). This is an open access article under the CC BY 4.0 Licence (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## المقدمة

تواجه الجامعات الخاصة تحدياتٍ معقدة في تحقيق أهدافها ومزاياها التنافسية المستدامة. ويزيد من صعوبة هذا الأمر التغير السريع في البيئة الداخلية والخارجية، وقلة موارد الجامعات الخاصة مقارنةً بالجامعات الحكومية (Arouet, 2009).

وفقاً (Fadeel, 2008:27) تحتاج العديد من المنظمات إلى التراصف الاستراتيجي للحفاظ على مزاياها التنافسية. تتضمن التراصف الاستراتيجي «التوافق الاستراتيجي» و«التكامل الوظيفي» بين استراتيجية العمل، واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات، والبنية التحتية للأعمال، والبنية التحتية لเทคโนโลยيا المعلومات. يُطلق على مدى دعم مهمة تكنولوجيا المعلومات لأهداف المؤسسة وخطط أعمالها التراصف الاستراتيجي. تضمن التراصف الاستراتيجي بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات تنفيذ تكنولوجيا المعلومات بشكل صحيح وفي الوقت المحدد بما يتماشى مع أهداف العمل. تُعتبر الاحتياجات، والاتساق، والتكميل، والتناسب مصطلحات التراصف . بناءً على ما سبق، تعني اتفاق الجميع على أن الشركات الإنتاجية ترغب في تحقيق مزايا استراتيجية وتنافسية والحفاظ عليها.

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح المكونات الفكرية الأساسية لمتغيرات الدراسة: التراصف الاستراتيجي وأبعاده (الاتصال، القيمة، الحكومة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات)، والميزة التنافسية بأبعادها (المقدرات الجوهرية، الثقافة الإبداعية، تكنولوجيا المعلومات، المرونة الاستراتيجية). وقد قسم البحث إلى أربعة محاور لتحقيق أهدافه ومعالجة تساوؤلاته. تناول المحور الأول منهجية البحث، بينما تناول المحور الثاني الأطر الفكرية لمتغيرات البحث. أما المحور الثالث، فقد تناول البعد التطبيقي للبحث وتقديم فرضياته المتعلقة بالارتباط والتأثير. واختتم البحث بالمحور الرابع، الذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول - الأطر المنهجية للدراسة

### أولاً - مشكلة الدراسة

تكمّن مشكلة الدراسة الحالية في تشخيص علاقة الارتباط بين التراصف الاستراتيجي والميزة التنافسية ، فضلاً عن تأثير التراصف الاستراتيجي في الميزة التنافسية في كلية المعرفات الجامعية ، فتمثل المشكلة الرئيسية للدراسة الإجابة على السؤال التالي ( ما تأثير التراصف الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة) وتبثق منه الأسئلة التالية:-

- 1- ما مستوي تبني كلية المعرفات الجامعية للتراصف الاستراتيجي، واي الابعاد اكثر تبنياً ؟
- 2- ما مستوي اهتمام كلية المعرفات الجامعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، واي الابعاد اكثراً تبنياً ؟
- 3- ما العلاقة التي تربط التراصف الاستراتيجي مع الميزة التنافسية واي ابعاد التراصف الاستراتيجي اكثراً ارتباطاً بالميزة التنافسية ؟
- 4- ما تأثير التراصف الاستراتيجي في الميزة التنافسية ، واي ابعاد التراصف الاستراتيجي اكثراً تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية ؟

### ثانياً- أهمية الدراسة

تعد الدراسة ذات أهمية من الناحيتين النظرية والعملية ويمكن تحديدها بالآتي:

#### من الناحية العلمية (النظرية)

- 1- تعزيز الأدبيات العلمية في الإدارة الاستراتيجية من خلال إدراج مفهوم التراصف الاستراتيجي مع الميزة التنافسية المستدامة في سياق التعليم الجامعي.
- 2- تضييف الدراسة إلى الأدب الأكاديمي في مجال الإدارة الاستراتيجية، ما يعزز من فهم المفاهيم والنمذج النظرية.
- 3- تسهيل إجراء بحوث مستقبلية تركز على المؤسسات التعليمية، وخاصة الكليات الخاصة، لدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والقدرة التنافسية.

#### من الناحية العملية

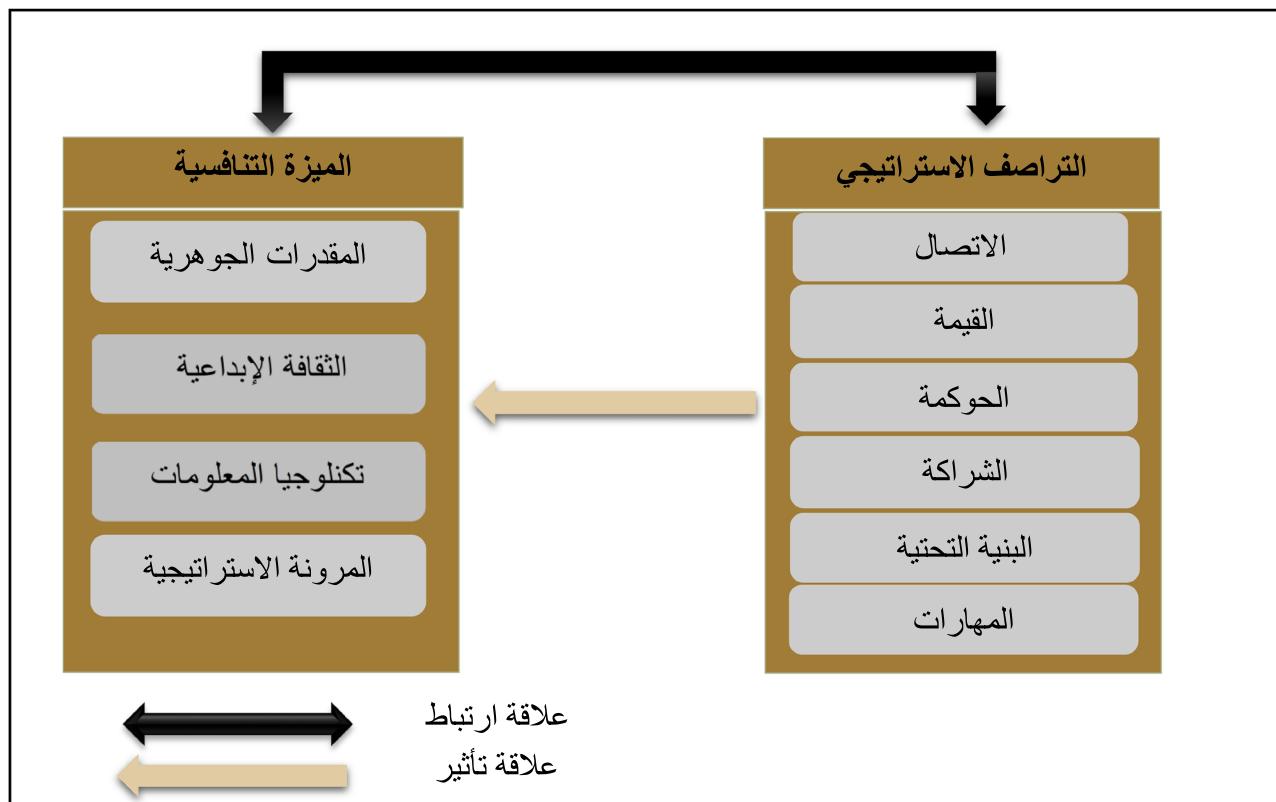
- 1- تساعد الدراسة على فهم كيفية تأثير التراصف الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في سياق بيئة الأعمال التنافسية.
- 2- تمكن صانعي القرار في الكلية من الاستفادة من نتائج الدراسة لبناء خطط عمل تدعم التميز التعليمي وتستقطب الطلاب المتميزين.
- 3- تساهم الدراسة في تحديد كيف يمكن للتراصف الاستراتيجي أن يعزز الابتكار ويزيد من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات في السوق والاسهام في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

### ثالثا- أهداف الدراسة

- يتمثل الهدف الأساسي للدراسة في محاولة تحديد دور الترافق الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في كلية المعارف الجامعية، فضلاً عن الأهداف الفرعية الآتية:
- 1- التعرف على واقع الترافق الاستراتيجي الذي تتبناه كلية المعارف الجامعية .
  - 2- التعرف على مدى اهتمام كلية المعارف الجامعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة
  - 3- اختبار العلاقة التي تربط الترافق الاستراتيجي مع الميزة التنافسية واي ابعاد الترافق الاستراتيجي أكثر ارتباطاً بالميزة التنافسية .
  - 4- اختبار تأثير الترافق الاستراتيجي بأبعاده في الميزة التنافسية المستدامة.

### رابعاً- مخطط الدراسة

- لتحديد وتوضيح فرضيات الدراسة لابد من رسم المخطط الذي يوضح علاقه الاثر والارتباط بين المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة ، ولفهم مخطط الدراسة يمكن توضيح الاتي :-
- 1- المتغير المستقل:- الترافق الاستراتيجي وابعاده (الاتصال ، القيمة، الحوكمة،الشراكة،البنية التحتية،المهارات) واعتمد على دراسة (السباعاوي 2020)
  - 2- المتغير المستجيب:- الميزة التنافسية المستدامة وأبعادها ( المقدرات الجوهرية، الثقافة الإبداعية ، تكنولوجيا المعلومات ، المرونة الاستراتيجية) واعتمدت على دراسة (حسن وآخرون 2025).



شكل (1): المخطط للدراسة

### خامساً- فرضيات الدراسة

وفقاً لمشكلة الدراسة وأهدافها، وباستخدام الإطار الفرضي، قمت صياغة الفرضيات على النحو التالي:

#### 1- الفرضية الرئيسية الأولى:

(يرتبط التراصُف الاستراتيجي بأبعاده في الميزة التنافسية ارتباطاً معنوياً) ومنه نستخلص الفرضيات الفرعية التالية:

#### 1-1: الفرضية الفرعية الأولى:

(ترتبط الاتصالات في الميزة التنافسية ارتباطاً معنوياً).

#### 1- 2 : الفرضية الفرعية الثانية:

(ترتبط القيمة في الميزة التنافسية ارتباطاً معنوياً).

#### 1- 3 : الفرضية الفرعية الثالثة:

(ترتبط الحوكمة في الميزة التنافسية ارتباطاً معنوياً).

#### 1-4: الفرضية الفرعية الرابعة:

(ترتبط الشراكة في الميزة التنافسية ارتباطاً معنوياً)

#### 1- 5 : الفرضية الفرعية الخامسة:

(ترتبط البنية التحتية في الميزة التنافسية ارتباطاً معنوياً)

#### 1- 6 : الفرضية الفرعية السادسة:

(ترتبط المهارات في الميزة التنافسية ارتباطاً معنوياً)

#### 2-الفرضية الرئيسية الثانية:

يؤثر التراصُف الاستراتيجي بأبعاده في الميزة التنافسية المستدامة تأثيراً معنوياً ومنه نستخلص الفرضيات الفرعية التالية:

#### 2- 1 : الفرضية الفرعية الأولى:

(تؤثر الاتصالات في الميزة التنافسية تأثيراً معنوياً).

#### 2- 2 : الفرضية الفرعية الثانية:

(تؤثر القيمة في الميزة التنافسية تأثيراً معنوياً).

#### 2- 3 : الفرضية الفرعية الثالثة:

(تؤثر الحوكمة في الميزة التنافسية تأثيراً معنوياً)

#### 2-4: الفرضية الفرعية الرابعة:

(تؤثر الشراكة في الميزة التنافسية تأثيراً معنوياً)

#### 2- 5 : الفرضية الفرعية الخامسة:

(تؤثر البنية التحتية في الميزة التنافسية تأثيراً معنوياً)

#### 2- 6 : الفرضية الفرعية السادسة:

(تؤثر المهارات في الميزة التنافسية تأثيراً معنوياً).

## سادساً- متغيرات ومقاييس الدراسة:

يوضح الجدول (1) متغيرات وابعاد الدراسة ، بالإضافة إلى المقاييس التي استخدمها الباحث لتوضيح مصادر قياس هذه المتغيرات.

الجدول (1): متغيرات ومقاييس الدراسة

المقياس	البعد	المتغير	ت
(السباعاوي, 2020)	ال التواصل القيمة الحكومة الشراكة البنية التحتية المهارات المقدرات الجوهرية	الترافق الاستراتيجي	1
(حسن وآخرون ، 2025)	الثقافة الإبداعية تكنولوجي المعلومات المرونة الاستراتيجية	الميزة التنافسية المستدامة	2

المصدر: الجدول من اعداد الباحث.

## سابعاً- حدود الدراسة:

1- الحدود الموضوعية:- ركزت الدراسة على التأثير والارتباط بين المتغيرات قيد البحث. (الترافق الاستراتيجي كمتغير مستقل امizzaة التنافسية المستدامة كمتغير مستجيب).

2- الحدود المكانية:- تم تطبيق الدراسة في كلية المعارف الجامعية .

3- الحدود الزمانية:- تمثلت الحدود الزمانية للبحث للمرة من 2025/4/31 ولغاية 2025/6/20

4- الحدود البشرية للبحث:- تضمنت عينة البحث (72) من الأساتذة في كلية المعارف الجامعية كعينة عشوائية.

5- مصادر جمع البيانات:- استخدم الباحث مصادر ملائحة موضوع البحث.

**الجانب النظري :** اعتمد الباحث على مجموعة من المصادر العربية والعالمية لتعزيز الإطار النظري للدراسة، المتعلقة بمتغيرات البحث، إلى جانب الرسائل والأطروحات والمقالات لمعالجة موضوع الدراسة بشكل شامل.

الجانب العملي : لقد شكلت الاستبيان المصدر الأساسي لجمع البيانات المتعلقة بهذا الجانب.

## المبحث الثاني-الاطار النظري للدراسة

المحور الاول: الترافق الاستراتيجي

اولاً- مفهوم الترافق الاستراتيجي:

يعد الترافق الاستراتيجي من المتطلبات الرئيسة التي تهتم بها المؤسسات . ويعرف بأنه بذل الجهود من اجل الوصول إلى مستوى أداء أفضل ، ويتمثل في انه اداة فعالة تعمل لضمان توفير بيئة مناسبة و تكون موضع اهتمام المنافسين بشكل دائم (Bounabat & Kaoutar, 2010: 180). يتحقق الترافق الاستراتيجي عندما تتعاون استراتيجيات المؤسسة واستراتيجيتها لتقنولوجيا المعلومات لإنشاء استراتيجية وتحقيق الأهداف نفسها. ورغم اختلافاتهما، يركز المفهومان على كيفية تحسين قدرات المؤسسة من خلال الاستثمار في التكنولوجيا، مما يوائم استراتيجية وتحقيق الأهداف الداخلي والخارجي(Kuusisto, 2015:31). وهي تهدف إلى تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال مواءمة أهداف المؤسسة وخططها وأهدافها مع الأهداف الفردية. سيقلل هذا من الفوضى اليومية في المؤسسات غير المتفقة. يتطلب هذا دعماً قيادياً، وعلاقة عمل جيدة، وثقة، وتوافقاً، ووعياً بالتغيير (عبد الكرييم,1202:791).

## المبحث الثاني-الاطار النظري للدراسة

### المحور الاول: التراصف الاستراتيجي

#### اولاً- مفهوم التراصف الاستراتيجي:

يعد التراصف الاستراتيجي من المتطلبات الرئيسة التي تهتم بها المؤسسات . ويعرف بأنه بذل الجهد من اجل الوصول إلى مستوى أداء أفضل ، ويتمثل في انه اداة فعالة تعمل لضمان توفير بيئة مناسبة و تكون موضع اهتمام المنشآت بشكل دائم (Kaoutar & Bounabat, 2010: 180). يتحقق التراصف الاستراتيجي عندما تتعاون استراتيجية المؤسسة واستراتيجيتها لتقنولوجيا المعلومات لإنشاء استراتيجية وتحقيق الأهداف نفسها. ورغم اختلافاته، يذكر المفهومان على كيفية تحسين قدرات المؤسسة من خلال الاستثمار في التكنولوجيا، مما يوائم استراتيجيتها مع سياقها الداخلي والخارجي (Kuusisto, 2015:31). وهي تهدف إلى تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال مواءمة أهداف المؤسسة وخططها وأهدافها مع الأهداف الفردية. سيقلل هذا من الفوضى اليومية في المؤسسات غير المترافقه. يتطلب هذا دعماً قيادياً، وعلاقة عمل جيدة، وثقة، وتوافقاً، ووعياً بالتغيير البيئي. (عبد الكريم, 2021:197).

ويرى (Shamekh, 2008) التراصف الاستراتيجي بأنه عملية مستمرة ينفذها فريق إدارة تعاوني يدرك نقاط قوة المؤسسة وضعفها، ويحدد جذورها، ويضع خطط عمل للاستفادة منها، ويفهم مدى توافق القرارات التشغيلية مع الاستراتيجية الشاملة، يجب على الشركة تنفيذ استراتيجيتها بكفاءة لتحقيق أهدافها الأساسية.

ويعرف الباحث التراصف الاستراتيجي بأنه عملية مستمرة لدمج استراتيجية المنظمة مع خطتها لتقنولوجيا المعلومات لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال الاستثمار التكنولوجي الفعال وتعزيز القدرة التنافسية.

#### ثانياً-أهمية التراصف الاستراتيجي

تعمل منظمات الأعمال المعاصرة في بيئة ديناميكية ومتطرفة باستمرار، تتسم بمنافسة متصاعدة. وتنجلي هذه الظاهرة في جميع المنظمات، سواءً كانت موجهة نحو الإنتاج أو الخدمات. ويزداد أهمية التراصف الاستراتيجي في هذا السياق. تسعى المنظمات إلى مزامنة عملياتها من خلال صياغة استراتيجيات أعمال قابلة للتكييف تتضمن تقنيات متقدمة. وهذا يمكّنها من الحفاظ على حصتها السوقية ومكانتها التنافسية، وبالتالي تقديم خدمات أو منتجات متميزة باستمرار، بما يمكّنها من مواكبة بيئة متقلبة وشديدة التنافسية. (أبو ردن و عبد الرحمن, 2020:200). يعمل التراصف الاستراتيجي على سهولة فهم الأهداف والخطط المشتركة بين المديرين والمحظطين. كما يعزز تنفيذ الاستراتيجية من خلال مواءمة وتكامل وتعديل أنظمة المؤسسة وعملياتها وقراراتها. وتُعدّ قدرة المؤسسات على تنظيم أنشطتها وعلاقتها وتنسيقاتها وإدارتها أمراً أساسياً لتحقيق التوافق الاستراتيجي (عبد الكريم و سعيد, 2021:2019) . كما تبرز أهمية التوافق الاستراتيجي من تأثيره على العديد من أنشطة الأعمال الأساسية، مثل اكتساب الميزة التنافسية، واجتياز سوق محفوف بالتحديات، وتحسين أداء الشركة، وتعظيم عوائد الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، والعمل في سوق متنوع، وتعزيز استراتيجيات الأعمال، وتسهيل تحقيق قيمة الأعمال، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء وزيادة القدرة على التكيف مع الفرض الناشئ. باختصار، تشير القضايا المذكورة أعلاه إلى أهمية التوافق الاستراتيجي، حيث تعمل المؤسسات في سوق تنافسية متقلبة تتطلب مرونة تكنولوجيا المعلومات للتكيف مع التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة. وبالتالي، يمكن اعتبار مرونة تكنولوجيا المعلومات أحد الأصول التنافسية الأساسية. (Jorfi& Jorfi, 2011:1607)

#### ثالثاً-ابعاد التراصف الاستراتيجي

اتفق العديد من الباحثين وابرزهم (عبد الكريم, 2021, السبعاوي, 2020, Karlsson & Wählén, 2017, 2020) على الأبعاد الأساسية للتراصف الاستراتيجي وهي (الاتصالات، والحكومة، والشراكات، والبنية التحتية، والمهارات) حيث ستقيس الدراسة التراصف الاستراتيجي باستخدام هذه الأبعاد:

1- الاتصالات: تعتبر عملية الاتصال عاملًا حاسماً في التنفيذ الناجح للقرارات التنظيمية، حيث تشمل التبادل الفعال للمعرفة والأفكار والمعلومات بين المنظمة وبينيتها الخارجية، وبالتالي تسهيل الفهم المشتركة لخطط المنظمة وأهدافها، ويعتبر التواصل ضرورياً لتبادل الأفكار، وتسهيل عمليات التخطيط، ونشر الوعي بتكنولوجيا المعلومات، ومشاركة المعرفة، وكلها أمور بالغة الأهمية لتحقيق أهداف المنظمة (Tarland& Lilja, 2016 : 13) .

2- القيمة: تقييم أداء الموظفين وفقاً لأهداف المؤسسة المحددة مسبقاً، وتحديداً التقييم المبني على الخطط الموضوعة. ويُعد التقييم آلية أساسية للتحسين المستمر داخل المؤسسات التي تقييم أداء الموظفين بدقة، بما يحسنه وفقاً لسياسات المؤسسة وأهدافها. (Esen et al , 2016:238)

3- الحكومة: تُنظم الآليات الداخلية والخارجية العلاقة بين أصحاب المصلحة والمؤسسة من خلال تحديد التوجه الاستراتيجي بدقة. وتعلق الحكومة التنظيمية بوضع الآليات التي تضمن اتخاذ القرارات الاستراتيجية بدقة وكفاءة (Hitt et al,2003:213). وتشمل الحكومة الطريقة الازمة لتفعيل التوازن بين صلاحيات الأعضاء ومسؤولياتهم تجاه المنظمة حيث تعتبر الطريقة التي تعتمدتها المنظمة في سياساتها وتهدف الى زيادة مراقبة المنظمة والعمل بصفة استباقية لتجنب المخاطر التي تتعرض لها المنظمة (Dodge & Stulz, 2007:14).

4- الشراكة: إن قدرة الإدارة العليا على تهيئة بيئة عمل متناغمة في المؤسسات الإنتاجية تتيح للزملاء تبادل المهارات والخبرات والأفكار البناءة التي تُسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة، والأهم من ذلك، تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتُعد الأعمال وتقنولوجيا المعلومات المتقدمة أساساً لتحقيق التوافق الاستراتيجي. وفي مجال الشراكة، يجب أن تكون مؤسسات الأعمال وتقنولوجيا المعلومات والعمل متناغمة لمنحها أدواتاً وظيفية متساوية في تحديد استراتيجية العمل، والقدرة على الإدراك والمساهمة في تأمين الشركة ودفع عجلة التغيير البيئي. (Al-Adwan,2014:165)

5- البنية التحتية: تُعد البنية التحتية عنصراً أساسياً في خلق القيمة. فهي تشمل الإطار التنظيمي، والآليات التنظيمية، وثقافة الشركة. ويمكن للإدارة العليا أن تؤكّد تأثيرها في تحديد هذه الجوانب التنظيمية. ويمكن اعتبار الإدارة العليا جزءاً لا يتجزأ من المؤسسة، إذ تُسهل تطوير بنيتها التحتية وجميع الأنشطة المرتبطة بخلق القيمة. ويُعد إنشاء بنية تحتية مرنة أمراً بالغ الأهمية لتحقيق تواافق استراتيجي فعال (العبادي واخرون, 2016:218).

6- المهارات: تُشير المهارات إلى الكفاءات الشخصية التي تُمكّن الأفراد من تنفيذ المهام بفعالية. وبالتالي، تُعد المهارات أساسية للتنفيذ الكفؤ لمختلف الأنشطة البشرية، ويتجلى ذلك في الكفاءات التي تُمكّن المديرين من الوفاء بمسؤولياتهم بفعالية. (الشمرى واخرون, 2017, 146:2017). حيث ان الكفاءات المكتسبة التي تتجلى من خلال الخبرات وبرامج التدريب، والتي يتم تقييمها من خلال أداء الموظفين، مع مراعاة الموارد البشرية والمادية للمنظمة، مع التركيز على الموظفين الفعاليين والتدريب والثقافة والتعليم (Parvis,2014:168) .

## المحور الثاني: الميزة التنافسية المستدامة اولاً- مفهوم الميزة التنافسية

تُعد عملية الميزة التنافسية المستدامة عملية ديناميكية، قادرة على تحمل المتطلبات التنافسية الحالية دون المخاطرة بقدرة المنظمة على تلبية احتياجاتها التنافسية في المستقبل (Mahdi & Almsafir, 2014) .

فهي تمثل المهارة أو التقنية أو المورد الذي يمكن المؤسسة من تقديم قيمة وفوائد أكبر لعملائها مقارنة بمنافسيها. تُبرز هذه الميزة اختلافها عن المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يقبلونها، حيث يستفيدون أكثر من المنافسين بفضلها (أحمد, 2023) . حيث تكتسب المنظمة الميزة التنافسية عندما تتمكن من تنفيذ استراتيجيات خلق القيمة للمستهلك والتي لا يستطيع المنافسون الحاليون أو المحتملون تفويتها ولا يمكنهم الاستفادة منها (زайд,2013) .

ويعرف الباحث الميزة التنافسية بانها قدرة ديناميكية تسمح للمنظمة بتقديم المزيد من القيمة والفوائد لزيائتها، متجاوزة المنافسين ، من خلال أساليب يصعب تكرارها أو استغلالها، مع الحفاظ على قدرتها على مواجهة التحديات التنافسية المستقبلية.

## ثانياً: مصادر الميزة التنافسية

بسبب موارد المنظمة، تتنوع مصادر الميزة التنافسية وتتعدد وتتعدد وينقسم هذا المفهوم الواسع إلى: (عبد الباقي,2021) (Stoyanova) .(& Angelova, 2018)

1- المصادر الداخلية: تشمل هذه المصادر موارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة، كما يمكن للأنظمة الإدارية، وأساليب التنظيم، والتحفيز، والبحث والتطوير، والإبداع، والمعرفة أن تمنح الشركة ميزة تنافسية. والقدرة التنافسية للمنظمة نفسها، والقدرة التنافسية بين المنافسين، والقدرة التنافسية بين الموردين، ووجود منافسة بين المنتجات البديلة، وإمكانية توسيع السوق من خلال عملاء جدد

2- **المصادر الخارجية:** تخلق العوامل الخارجية المتنوعة فرّصاً ومزايا للمنظمة، مثل، والتمويل، والموارد البشرية المؤهلة. تعطي المنظمة الأولوية للميزة التنافسية من خلال خيارات استراتيجية مثل التكامل الأفقي والرأسي، والتنوع، والتحالفات الاستراتيجية، والعلاقات مع الآخرين.

### ثالثاً-ابعاد الميزة التنافسية

1- **المقدرات الجوهرية:** تتمثل في المعرفة والمهارات والقدرات التي يتم الحصول عليها من العناصر الوظيفية المتنوعة والتي تعتبر ضرورية لجميع الموظفين داخل المنظمة، بغض النظر عن مستواهم الوظيفي وتمثل نقاط القوة المميزة الأساسية لعمليات الشركة تمكنها من التمييز بين منتجاتها وخدماتها، وبالتالي توليد قيمة محسنة للزبائن أو تقديم عروض قيمة بتكلفة مخفضة مقارنة بمنافسين (جعفر وعلى, 2020:15).

2- **الثقافة الإبداعية:** تعتمد هذه الثقافة على بيئة تُشجع على تبادل الأفكار المبتكرة، مما يعزز قدرة الأفراد على الإبداع والتعبير عن أنفسهم. تشمل مكونات الثقافة الإبداعية جوانب متعددة، أبرزها تشجيع الابتكار، حيث يُحفز الأفراد على استكشاف أفكار غير تقليدية وتجربة منهجيات جديدة في عملهم. يُعد التعاون بين الأفراد أمراً بالغ الأهمية، إذ تُعزز الفرق غير المتوجهة بيئةً زاخرةً بالأفكار المتنوعة. (Pitta et al,2008)

3- **تكنولوجيا المعلومات:** تتميز تكنولوجيا المعلومات بأنها تقنيات تعتمد على أنظمة معلومات محسوبة، وهي ضرورية لإحداث التغيير على المستويين الإداري والتنظيمي، وتشمل مجموعة من التقنيات والأدوات والأساليب والأنظمة المستخدمة لمعالجة المحتوى المخصص للتواصل الجماهيري أو الشخصي أو التنظيمي جمع المعلومات والبيانات، سواءً أكانت سمعية أم مكتوبة أم فوتغرافية (عبر أجهزة الكمبيوتر). تُخزن هذه البيانات وتُسترجع لاحقاً حسب الحاجة، مما يُسهل نقلها وتبادلها بين الواقع. يمكن أن تكون هذه التقنية يدوية أو ميكانيكية أو إلكترونية أو كهربائية، وذلك وفقاً للتطور التاريخي لأساليب الاتصال وال المجالات المقابلة المتأثرة بهذا التطور. (بوعاتي,2021:12).

4- **المرونة الاستراتيجية:** هي قدرة الشركة على الاستجابة للتغيرات البيئية بكفاءة وسرعة أكبر من منافسيها، مع تكيف تنظيمها الداخلي أيضاً مواجهة التحديات الجديدة. (Sen et al, 2023:3) . تُعتبر المرونة وسيلةً للتكييف مع بيئةً دائمة التطور من خلال تعديل الموارد والإجراءات الاستراتيجية باستمرار. فهي تعمل على استغلال الموارد القيمة لبناء ميزة تنافسية. (Luo & Zhang,2022:3).

### المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

#### أ: تحليل الإجابات عن التراصف الاستراتيجي

##### 1-الاتصالات :

تبين من نتائج الجدول (2) أن كلية المعارف الجامعية تتمتع بمهارات الاتصالات ، حيث حصل على وسط حساسي على المستوى العام (3.7) واهمية نسبية (0.74) في حين بلغ الانحراف المعياري (0.330)، ومعامل الاختلاف (8%) مما يدل على تجانس واتساق آراء العينة. تم تقييم البعد من خلال خمس فقرات ، مما أسفر عن الوسط الحساسي بين(3.98 - 3.31) ، مما يشير إلى أن إدارة الكلية تركز بشكل كبير على بعد الاتصال.

الجدول (2): تحليل الاتصال

الاتصال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التباين	الأهمية النسبية	ت
تتيح إدارة الكلية لکوادرها إمكانية تقديم آرائهم حول الاعمال المنشطة بهم على نحو مناسب	0.797	0.176	0.701	3.98	1
تعمل إدارة الكلية على ت توفير بيئة عمل مناسبة لتبادل الخبرات	0.786	0.182	0.718	3.93	2
تقديم إدارة الكلية ورش وندوات من أجل تبادل المعرفة بين الأفراد على نحو يتناسب مع تخصصاتهم الوظيفية	0.663	0.236	0.784	3.31	3
تأخذ إدارة الكلية بآراء العاملين كجزء من عملية المشاركة في صنع القرارات	0.672	0.201	0.677	3.36	4
تبذل إدارة الكلية جهدها للتواصل مع البيئة الخارجية والاطلاع على الخدمات الجديدة التي يقدمها المنافسين	0.780	0.183	0.715	3.90	5
الاتصال	0.74	0.089	0.330		3.7

المصدر: تم اعداد الجدول من قبل الباحث بالاعتماد على بيانات برنامج (spss).

#### 2-القيمة :

أبدت إدارة كلية المعارف الجامعية اهتماماً نسبياً عالياً ببعد القيمة كأحد الأبعاد التي قيس بها التراصف الاستراتيجي من خلال خمسة فقرات ، حيث حصل البعد وسط حسابي عام (3.88)، باتفاق العينة من خلال نسبة الانحراف المعياري التي بلغت (0.38) ويعامل اختلاف نسبي (0.098) مما يدل تجانس الآراء . وقد تراوح الوسط الحسابي للبنود الخمسة التي قيس بها البعد (4.05-3.59) في اهتمام ادارة بتقييم أداء الموظفين وفقاً لأهداف المؤسسة المحددة مسبقاً ، وكما في الجدول (3).

الجدول (3): تحليل القيمة

القيمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التباين	الأهمية النسبية	ت
تجري إدارة الكلية تقييم بشكل دوري لتحديد مستوى التغيير في الخدمات التعليمية المقدمة	0.777	0.1646	0.640	3.88	6
تعتمد إدارة الكلية التحسين في اثراء العمل وتوسيعه بشكل مستمر بما يحقق الفاعلية	0.794	0.179	0.711	3.97	7
توثق إدارة الكلية خدماتها التعليمية المقدمة للتعبير عن كفاءة الأداء	0.811	0.148	0.602	4.05	8
تجري إدارة الكلية مستمر ملدي منفعة الاستثمار في تقانة المعلومات	0.783	0.221	0.868	3.91	9
يوجد في الكلية اسهام واضح تقدمه تكنولوجيا المعلومات لاجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية	0.719	0.245	0.882	3.59	10
القيمة	0.777	0.098	0.383		3.88

المصدر: تم اعداد الجدول من قبل الباحث بالاعتماد على بيانات برنامج (spss).

## 3-الحكومة:

يتبيّن لنا من الجدول (4) اهتمام كلية المعارف ببعد الحكومة ، اذ تتفق اراء عينة الدراسة بانحراف معياري عام بلغ (0.325) ومعامل اختلاف (8.2%) بالحكومة لدى ادارة الكلية ووسط حساسي بلغ (3.93) واهتمام نسبي (78%) واهتمام معياري بلغ (3.93) وقد قيس بعد الحكومة بخمسة فقرات ، حصلت فيه على وسط حساسي تراوح (3.80-4.04) وأظهرت التركيز خلال تحديد التوجّه الاستراتيجي بدقة. وتعمل على وضع الآليات التي تضمن اتخاذ القرارات الاستراتيجية بدقة وكفاءة.

الجدول (4): تحليل الحكومة

الاهمية النسبية	نسبة التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحساسي	ت
تلزم إدارة الكلية القوانين والتشريعات التي تحكم بيئة العمل بما يحقق الجودة في الأداء				
0.797	0.220	0.880	3.98	11
تعتمد إدارة الكلية على مبدأ الشفافية والعدالة في تطبيق القوانين				
0.811	0.148	0.602	4.05	12
يتلقى الموظفين في الكلية مكافأة عادلة بغض النظر عن الجنس او العمر.				
0.761	0.195	0.743	3.80	13
تسعى إدارة الكلية الى إعطاء صورة واضحة عن مدى الالتزام بالأنظمة والقوانين وإجراءات العمل.				
0.8	0.187	0.750	4	14
تمتلك إدارة الكلية رؤى واضحة في تطبيق القوانين والقرارات والأنظمة الفعالة في تحقيق أهدافها.				
0.763	0.193	0.737	3.81	15
الحكومة				
0.786	0.082	0.325	3.93	

المصدر: تم اعداد الجدول من قبل الباحث بالاعتماد على بيانات برنامج (spss).

## 4-الشراكة

أبدت إدارة الكلية اهتماماً جيداً (78.3%) ببعد الشراكة كأحد ابعاد التراصف الاستراتيجي التي قيس بها اذ حصل على وسط حساسي (3.91) ، يتفق مع الانحراف الذي بلغ (0.307) ومعامل الاختلاف (7.8%) ما يدل على اتفاق اراء اراء العينة وتجانسها ، وحصلت فقرات البعد التي قيس بها على وسط حساسي يتراوح (4.04-3.79) ما يدل التوجّه والرغبة للزملاء تبادل المهارات والخبرات والأفكار البناءة التي تُسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة، والأهم من ذلك، تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وكما في الجدول (5).

الجدول (5): تحليل الشراكة

الاهمية النسبية	نسبة التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحساسي	ت
تقبل إدارة الكلية الأفكار الابداعية وتعمل على دعمها باستمرار.				
0.797	0.181	0.721	3.98	16
تعمل إدارة الكلية على تحقيق الانسجام في بيئة العمل بين الرئيس والمرؤوس.				
0.808	0.173	0.700	4.04	17
تعتمد إدارة الكلية مبدأ الشراكة كمنهج لتطوير بيئة العمل مع العاملين.				
0.763	0.193	0.737	3.81	18
تهتم إدارة الكلية بمشاركة المعرفة التي تعزز بيئة العمل التنظيمي.				
0.788	0.174	0.689	3.94	19
نظام اليفادات التي تتبعها إدارة الكلية متوازن ويناسب مع الاختصاصات الموجودة في الكلية.				
0.758	0.187	0.710	3.79	20
الشراكة				
0.783	0.078	0.307	3.91	

المصدر: تم اعداد الجدول من قبل الباحث بالاعتماد على بيانات برنامج (spss).

## 5-البنية التحتية:

يبين لنا الجدول (6) اهتمام إدارة الكلية بالبنية التحتية ، اذ تتفق اراء عينة الدراسة بانحراف معياري عام يبلغ (0.353) ومعامل اختلاف (9.4%) بالبنية التحتية لدى الكلية ووسط حسابي (3.73) مرتفع ، واهتمام نسبي (74.7%) ، وقد قيس البعد بخمسة بخمس فقرات، حصلت فيه على وسط حسابي جيد تراوح (3.95-3.22) حيث تعمل على تطوير بنيتها التحتية وجميع الأنشطة المرتبطة بخلق القيمة. ويُعد إنشاء بنية تحتية مرنة أمراً بالغ الأهمية لتحقيق توافق استراتيجي فعال.

الجدول (6): تحليل البنية التحتية

الأهمية النسبية	نسبة التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ت
توفر إدارة الكلية بيئة مناسبة للعمل من حيث التقانة الحديثة والاجهزه المتطورة				
0.791	0.155	0.615	3.95	21
تهيئ إدارة الكلية المكان المناسب والتهوية في بيئة العمل .				
0.763	0.160	0.612	3.81	22
توفر إدارة الكلية البنية التحتية التي تتلائم مع الواقع الفعلى .				
0.775	0.183	0.710	3.87	23
توفر في الكلية كافة وسائل الراحة النفسية .				
0.644	0.295	0.952	3.22	24
تعمل إدارة الكلية على صيانة واستبدال كافة مستلزمات العمل المستهلكة وغير الصالحة بصورة مستمرة.				
0.763	0.193	0.737	3.81	25
البنية التحتية				
0.747	0.094	0.353	3.73	

المصدر: تم اعداد الجدول من قبل الباحث بالاعتماد على بيانات برنامج (spss).

## 6-المهارات:

للحظ من خلال الجدول (7) (اهتماماً جيداً 77.5%) بالمهارات كأحد الابعاد الأساسية التي قد قيس بها التراصف الاستراتيجي، اذ حصل البعد على (3.87) كوسط حسابي عام ، يتفق مع الانحراف المعياري البالغ (0.338) ومعامل الاختلاف (8.7%) هذا يدل على اتفاق اراء عينة الدراسة ، وحصلت بنود البُعد التي قيس بها على وسط حسابي جيد يتراوح (4.01-3.75) ما يدل التوجه والرغبة الداخلية للمنظمة والعاملين بهدف إلى تطوير خبرت الأفراد ومهاراتهم من خلال اكتساب معارف جديدة بأساليب وطرق حديثة. وكما في الجدول (7). ما يدل على توفر الكفاءات والمهارات التي تُمكّن المديرين من الوفاء بمسؤولياتهم بفعالية.

الجدول (7): تحليل المهارات

الأهمية النسبية	نسبة التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ت
تهتم إدارة الكلية بتعيين الاشخاص المولهوبين ذوي المهارات العالية في مجال اختصاصهم.				
0.75	0.203	0.764	3.75	26
تحرص إدارة الكلية على توافق التخصص الوظيفي مع العمل المناطق بالموظف				
0.802	0.1698	0.681	4.01	27
تسعى إدارة الكلية على امتلاك كوادرها مهارات عالية تفوق المنظمات التعليمية المنافسة.				
0.766	0.2006	0.769	3.83	28

Continued

**الجدول (7):** (تابع) تحليل المهارات

تركز إدارة الكلية على تكيف موظفيها مع التغيرات التقنية الحديثة كالحاسوب وتقنيات التدريس الحديثة.

0.758	0.1767	0.670	3.79	29
-------	--------	-------	------	----

توفر إدارة الكلية الورش تدريبية لتنمية قدرات العاملين ومهاراتهم كي يتمكنوا من القيام بعمالهم بشكل جيد.

0.797	0.176	0.701	3.98	30
-------	-------	-------	------	----

## المهارات

0.775	0.087	0.338	3.87	
-------	-------	-------	------	--

المصدر: تم اعداد الجدول من قبل الباحث بالاعتماد على بيانات برنامج (spss).

**ب: تحليل اجابات المتغير المستجيب لميزة التنافسية المستدامة :**

يمثل المتغير المميزة التنافسية المتغير المعتمد للدراسة ، اذ قيس المتغير في كلية المعارف الجامعية من خلال (18) فقرة، توزعت على أربعة ابعاد تمثل في (المقدرات الجوهرية، الثقافة الإبداعية، تكنولوجيا المعلومات، المرونة الاستراتيجية) وبحسب الاتي:

**1-المقدرات الجوهرية :**

يتضح من الجدول (8) حصول بعد المقدرات الجوهرية في كلية المعارف على وسط حسابي (3.91) على المستوى العام ، وباتفاق عينة الدراسة ، فحصل على اهتمام عام بلغ (78.3%) ، ومعامل اختلاف (0.163-0.231) ما يدل على تقارب في آراء عينة الدراسة . وهذا يدل على توافر المعرفة والقدرات التي يتم الحصول عليها من العناصر الوظيفية المتنوعة والتي تعتبر ضرورية لجميع الموظفين داخل المنظمة.

**الجدول (8):** تحليل المقدرات الجوهرية

الأهمية النسبية	نسبة التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ت
تمتلك الكلية كفاءات تدريسية ذوي الخبرة في مجال اختصاصهم				
0.8	0.182	0.731	4	31
تهتم إدارة الكلية بتطوير ودعم المرونة التنظيمية				
0.794	0.1688	0.670	3.97	32
تتوفر لدى إدارة الكلية المعرفة بال مجالات ذات الصلة بأعمالها				
0.763	0.1931	0.737	3.81	33
تعمل إدارة الكلية على استقطاب التدريسيين من ذوي الشهادات العليا				
0.794	0.163	0.649	3.97	34
تسعى إدارة الكلية إلى امتلاك مقدرات جوهرية ذات كفاءة عالية للتفوق على الجامعات المُنافسة				
0.766	0.231	0.888	3.83	35
المقدرات الجوهرية				
0.783	0.102	0.4009	3.91	

المصدر: تم اعداد الجدول من قبل الباحث بالاعتماد على بيانات برنامج (spss).

**2-الثقافة الإبداعية**

يُظهر الجدول (9) اهتماماً نسبياً عاماً (77.8%) من قبل إدارة الكلية بعد الثقافة الإبداعية ، اذ حصل على وسط حسابي عام (3.89) باتفاق اراء عينة الدراسة وتجانسها ، وبانحراف معياري (0.364) وحازت الفقرات الخمسة التي قيس بعد الثقافة الإبداعية على وسط حسابي

تراوح (4.05-3.76)، للسعي الى تعزيز قدرة الأفراد على الإبداع والتعبير عن أنفسهم ، حيث يعمل الأفراد على استكشاف أفكار غير تقليدية وتجربة منهجيات جديدة في عملهم.

**الجدول (9): تشخيص وتحليل الثقافة الإبداعية**

الاهمية النسبية	نسبة التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ت
تعتمد ادارة الكلية الابداع في استراتيجيتها من اجل المحافظة على التميز.				
0.766	0.231	0.888	3.83	36
تهتم إدارة الكلية بالبرامج التدريبية المناسبة التي تزيد من الابداع لدى العاملين.				
0.811	0.148	0.602	4.05	37
تعمل إدارة الكلية على توضيح الأهداف الاستراتيجية للعاملين ليقدمها مما يتلکونه من ابتكارات وابداع.				
0.763	0.193	0.737	3.81	38
تقديم إدارة الكلية المكافآت للموظفين المتميزين والمبدعين في مجال عملهم.				
0.752	0.1576	0.593	3.76	39
توظف إدارة الكلية امكانياتها لتحقيق التفوق والتميز في بيئة التعليم العالي				
0.797	0.1709	0.681	3.98	40
الثقافة الإبداعية				
0.778	0.093	0.364	3.89	

المصدر: تم اعداد الجدول من قبل الباحث بالاعتماد على بيانات برنامج (spss).

### 3- تكنولوجيا المعلومات

يتضح لنا حصول بعد تكنولوجيا المعلومات على وسط حسابي (3.73) بمتوسط عام ، وباتفاق اراء عينة الدراسة ، فحصل البعد اهتمام نسبي عام (74.7%) ، ومعامل اختلاف (12%) ، وانحراف المعياري (0.450)، حيث قيس البعد من خلال أربعة بنود ، وبالنسبة للبنود التي قيس بها فإن معامل الاختلاف يتراوح بين (0.168-0.231) ما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة ، وهذا يدل على وعي الادارة وتوجههم نحو استخدام التقنيات والأدوات والأساليب والأنظمة لمعالجة المحتوى المخصص للتواصل الجماهيري أو الشخصي أو التنظيمي لجمع المعلومات والبيانات .

**الجدول (10): تحليل تكنولوجيا المعلومات**

الاهمية النسبية	نسبة التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ت
يتم تبادل الموظفين للبيانات والمعلومات ذات العلاقة بنشاطاتهم من خلال ربط أجهزة الحاسوب بنظام موحد				
0.733	0.177	0.650	3.66	41
تعتمد إدارة الكلية برمجين من داخلها من اجل تطوير برامجها الالكترونية				
0.763	0.193	0.737	3.81	42
يستفيد العاملين في الكلية من شبكة الانترنت في انجاز أعمالهم				
0.766	0.231	0.888	3.83	43
يتوفر نظام معلومات الكتروني للموظفين الذين يحتاجون الى البيانات والمعلومات.				
0.727	0.168	0.612	3.63	44
تكنولوجيا المعلومات				
0.747	0.120	0.450	3.73	

المصدر: تم اعداد الجدول من قبل الباحث بالاعتماد على بيانات برنامج (spss).

## 4-المرونة الاستراتيجية

يُظهر الجدول (11) اهتماماً جيداً بلغ (78.4%) من قبل إدارة الكلية ببعد المرونة الاستراتيجية ، إذ حصل على وسط حسبي (3.92) مرتفع، ويهارس باتفاق اراء العينة وتجانسها ، وبانحراف معياري (0.474) وقد حازت البنود الأربع التي قيس بعد المرونة الاستراتيجية على وسط حسبي تراوح (4-3.77) مرتفع ، للسعي الى تحقيق ادارة الكلية لأهدافها المحددة ، من خلال الاستجابة للتغيرات البيئية بكفاءة وسرعة أكبر من منافسيها، مع تكيف تنظيمها الداخلي أيضاً لمواجهة التحديات الجديدة.

الجدول (11): تشخيص وتحليل المرونة الاستراتيجية

الاهمية النسبية	نسبة التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسبي	ت
تتوفر لدى ادارة الكلية الاستراتيجيات القادرة على التكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة				
0.8	0.1780	0.712	4	45
يتتوفر لدى إدارة الكلية مرونة في هيكلها التنظيمي قادر على الاستجابة للتغيرات البيئية للمحافظة على قدرتها التنافسية				
0.797	0.1709	0.681	3.98	46
تسعي الكلية الى ادخال اختصاصات جديدة لمواكبة حاجة في سوق العمل				
0.755	0.1997	0.754	3.77	47
تقوم إدارة الكلية بإجراء تغيير في الوظائف وإجراءات العمل لكي تتماشى مع التغيرات في أهدافها.				
0.783	0.221	0.868	3.91	48
المرونة الاستراتيجية				
0.784	0.121	0.474	3.92	

المصدر: تم اعداد الجدول من قبل الباحث بالاعتماد على بيانات برنامج (spss).

## ثانياً: اختبار فرضيات الارتباط

قام الباحث بتحليل علاقة التراصفي بين الاتصال الاستراتيجي بأبعاده مع الميزة التنافسية المستدامة والتي تم تضمينها ضمن الفرضية الرئيسية الاولى ، فقد انطلقت الفرضية من افتراض (يرتبط التراصفي الاستراتيجي في الميزة التنافسية ارتباطاً معنوياً) ولمعرفة مدى قبول الفرضية فقد تم اختبار معاملات الارتباط وتحليله لاجل الوقوف على العلاقة التي تربط التراصفي الاستراتيجي بأبعاده (الاتصال، القيمة، الحكومة،المشاركة، البنية التحتية ، المهارات) والمتغير المستجيب الميزة التنافسية . وكما مبين في الجدول (12).

## 1-اختبار علاقة الارتباط بين الاتصال والميزة التنافسية.

من نتائج الجدول (12) مستوى الارتباط بين الاتصال والميزة التنافسية (0.231) عند مستوى معنوي (0.051) ويشير ذلك الى وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة ، اي ان زيادة التواصل تؤدي الى زيادة تعزيز الميزة التنافسية بمقادار (0.231) وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى (توجد علاقة ارتباط بين الاتصال والميزة التنافسية).

## 2-اختبار علاقة ارتباط بين القيمة والميزة التنافسية.

ترتبط القيمة بوصفها احد ابعاد التراصفي الاستراتيجي بالميزة التنافسية بمستوى ارتباط (\*\*0.408)، عند مستوى معنوية (0.000) ما يدل الى وجود علاقة ارتباط جيدة بين القيمة والميزة التنافسية ، فالزيادة في القيمة تقابلها زيادة في الميزة التنافسية بمقادار (\*\*0.408) وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيمة والميزة التنافسية) .

## 3-اختبار علاقة الارتباط بين الحكومة والميزة التنافسية.

اظهر بعد الحكومة بوصفه احد ابعاد التراصفي الاستراتيجي علاقة ارتباط قوية مع الميزة التنافسية (\*\*0.409) عند مستوى معنوية (0.000) وهذا يؤشر بوجود ارتباط بين الحكومة والميزة التنافسية في الكلية ، فريادة الحكومة تقابلها كذلك زيادة الميزة التنافسية المستدامة بمقادار (\*\*0.409) وعليه تقبل الفرضية (توجد علاقة ارتباط بين الحكومة والميزة التنافسية المستدامة).

4-اختبار علاقة ارتباط الشراكة بالميزة التنافسية المستدامة .  
ارتبط بعد الشراكة بوصفه احد الابعاد التراصفي الاستراتيجي بعلاقة ارتباطية مع الميزة التنافسية المستدامة بمستوى ارتباط (0.461\*\*)  
وعند مستوى معنوية (0.000) مما يدل بوجود علاقة ارتباط طردية بين الشراكة والميزة التنافسية المستدامة ، فالزيادة في مستوى الشراكة تقابلها زيادة في الميزة التنافسية بقدر (0461\*\*) (وعلية تقبل) ترتبط الشراكة في الميزة التنافسية ارتباطاً معنواً).

5-اختبار علاقة ارتباط البنية التحتية مع الميزة التنافسية المستدامة .  
اظهر بعد البنية التحتية علاقة ارتباط مع الميزة التنافسية (0.407\*\*) عند مستوى معنوية (0.000) ما يدل بوجود ارتباط بين البنية التحتية والميزة التنافسية المستدامة ، فزيادة الاهتمام بالبنية التحتية تقابلها كذلك زيادة الميزة التنافسية بقدر (0.407\*\*) لذا يتم قبول الفرضية (توجد علاقة ارتباط بين البنية التحتية والميزة التنافسية المستدامة)

6-اختبار علاقة ارتباط بعد المهارات مع الميزة التنافسية المستدامة .  
ينتضح من نتائج الجدول (12) الارتباط الحاصل بين المهارات والميزة التنافسية (0.270\*) عند مستوى معنوي (0.022) يدل ذلك بوجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين المهارات والميزة التنافسية ، اي ان توافر المهارات لدى الكلية تؤدي الى زيادة في الميزة التنافسية بقدر (0.270\*) (وعلية يتم قبول الفرضية (توجد علاقة ارتباط بين المهارات والميزة التنافسية المستدامة).

7-اختبار علاقة الارتباط بين التراصفي الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة .  
يوضح الجدول (12) مقدار الارتباط بين المتغير المستقل التراصفي الاستراتيجي والمتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة (0.629\*\*) عند مستوى معنوي (0.000) ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين متغيرات الدراسة ، معنى ان كل زيادة في التراصفي الاستراتيجي تقابلها زيادة الميزة التنافسية لدى الكلية بقدر (0.629\*\*) (وعلية تقبل الفرضية الرئيسية للدراسة (توجد علاقة ارتباط معنوية بين التراصفي الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة).

الجدول (12): اختبار فرضيات الارتباط

الميزة التنافسية المستدامة	المتغير التابع	المتغير التابع
(0.231)	مقدار الارتباط	الاتصال
(0.051)	مستوى المعنوية (Sig).	
(0. 408**)	مقدار الارتباط	القيمة
(0.000)	مستوى المعنوية (Sig).	
(0. 409**)	مقدار الارتباط	الحكومة
(0.000)	مستوى المعنوية (Sig).	
(0. 461**)	مقدار الارتباط	الشراكة
(0.000)	مستوى المعنوية (Sig)	
(0. .407**)	مقدار الارتباط	البنية التحتية
(0.000)	مستوى المعنوية (Sig)	
(0. 270*)	مقدار الارتباط	المهارات
(0.022)	مستوى المعنوية (Sig)	
(0.629**)	مقدار الارتباط	التراصفي الاستراتيجي
(0.000)	مستوى المعنوية (Sig)	

## ثالثاً: اختبار فرضيات التأثير

## 1- اختبار تأثير الاتصال في الميزة التنافسية

تُظهر نتائج الجدول (13) لتحليل التباين بعدم وجود تأثير بعد الاتصال في الميزة التنافسية وعلى مستوى عينة الدراسة (72)، حيث وجد بان قيمة (f) المحسوبة بلغت (3.945)، هي تدل بانها ادنى من قيمة (f) الجدولية (3.97)، حيث تؤكد النتائج بأن منحنى الانحراف لا يفي لوصف العلاقة بين بعد (الاتصال) والمتغير المعتمد (الميزة التنافسية)، وعليه لا تقبل الفرضية التي تنص (يوجد تأثير بعد الاتصال في الميزة التنافسية) اذن تقبل الفرضية البديلة (لا يوجد تأثير بعد الاتصال في الميزة التنافسية).

## 2- اختبار تأثير بعد (القيمة) في الميزة التنافسية

بين الجدول (13) تأثير بعد القيمة في الميزة التنافسية حيث بلغت (f) المحسوبة (13.995)، وهي تفوق قيمة (f) الجدولية (3.97)، حيث تؤكد النتائج بأن منحنى الانحراف يكفي لوصف علاقة التأثير، وعليه تم قبول الفرضية (يوجد تأثير معنوي للقيمة في الميزة التنافسية المستدامة).

## 3- اختبار تأثير الحكومة في الميزة التنافسية

يبين لنا الجدول (13) لتحليل تأثير الحكومة كأحد الابعاد التي قيس بها التراصف الاستراتيجي في الميزة التنافسية، حيث وجد ان قيمة (F) المحسوبة (13.077) اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (97.3)، وعليه تقبل الفرضية (يوجد تأثير معنوي للحكومة في الميزة التنافسية).

## 4- اختبار تأثير الشراكة في الميزة التنافسية المستدامة

يتضح من نتائج الجدول (13) بوجود اثر معنوي بعد الشراكة في الميزة التنافسية المستدامة ، وعلى مستوى عينة الدراسة (72)، حيث بلغت (F) المحسوبة (18.876)،اذ تدل بانها تفوق بكثير قيمة (f) الجدولية البالغة (3.97)، وعليه يتم قبول الفرضية (تؤثر الشراكة في الميزة التنافسية المستدامة تأثيراً معنوياً).

## 5- اختبار تأثير البنية التحتية في الميزة التنافسية

تبين الجدول (13) تأثير البنية التحتية في الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (13.931)، وهي اكبر من قيمة (f) الجدولية (3.97)، حيث تؤكد وجود تأثير للبنية التحتية في الميزة التنافسية ، وعليه تقبل الفرضية (يوجد تأثير معنوي للبنية التحتية في الميزة التنافسية المستدامة).

## 6- اختبار تأثير المهارات في الميزة التنافسية المستدامة

يتضح للباحث من نتائج الجدول (13) بوجود تأثير معنوي بعد المهارات في الميزة التنافسية المستدامة ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.495)،اذ تدل على انها تفوق قيمة (f) الجدولية البالغة (3.97)، وعليه تقبل الفرضية (تؤثر المهارات في الميزة التنافسية المستدامة تأثيراً معنوياً).

## 7- اختبار تأثير المتغير المستقل التراصف الاستراتيجي في المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة .

يتضح من نتائج الجدول (13) أثر التراصف الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة عند مستوى عينة الدراسة(72) وأن قيمة (f) المحسوبة قد بلغت (45.893) مرتفعة ، فهي تفوق قيمة (f) الجدولية (3.97)، وعليه تشير النتائج الى قبول الفرضية الرئيسة (يوجد تأثير للتراصف الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة). فقد سجل التراصف الاستراتيجي تأثير قويا على الميزة التنافسية بمعامل (0.336)، وعند الاشارة الى ( $A = 0.471$ ، وقيمة ( $\beta = 0.962$ ) ، المرافقة للتراصف الاستراتيجي ، حيث أن كل زيادة بمستوى وحدة واحدة في التراصف الاستراتيجي تقابلها زيادة في الميزة التنافسية بمقدار (0.962)).

الجدول (13): اختبار فرضيات التأثير

المتغير التابع	.Sig	F الجدولية	F المحسوبة	معامل التغيير		المتغير المستقل
				B	A	
	0.051	3.97	3.945	0.053	0.210	الاتصال
	0.000 <sup>a</sup>	3.97	13.995	0.167	0.320	القيمة
	0.000 <sup>a</sup>	3.97	14.077	0.167	0.378	الحكومة
الميزة التنافسية	0.000 <sup>a</sup>	3.97	18.867	0.212	0.451	الشراكة
	0.000 <sup>a</sup>	3.97	13.931	0.166	0.347	البنية التحتية
	0.022 <sup>a</sup>	3.97	5.495	0.073	0.240	المهارات
	0.000 <sup>a</sup>	3.97	45.893	396 .0	962 .0	الوعي الاستراتيجي

**المصدر:** تم اعداد الجدول من قبل الباحث بالاعتماد على بيانات برنامج (spss).

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات أولاً-الاستنتاجات

- 1- هناك اتفاق لدى الدراسة على دور ابعاد التراصف الاستراتيجي (الاتصال، القيمة، الحكومة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) في خلق ميزة تنافسية مستدامة لدى المنظمة المبحوثة.
- 2- حصلت جميع الابعاد على معامل ارتباط قوي (0.629\*\*) عند مستوى معنوي (0.000) بمعنى كلما ارتفع مستوى وعي المديرين وادراكمهم أدى الى ارتفاع في نسبة الميزة التنافسية المستدامة لدى كلية المعارف الجامعية.
- 3- وأشارت النتائج إلى وجود مستوى كبير من الاهتمام لدى العاملين في كلية المعارف الجامعية بأهمية التراصف الاستراتيجي عبر أبعاده، حيث حصل بعد الحكومة على أعلى نسبة من الاهتمام بلغت (0.786) مما يعكس التزام الادارة بتطبيق آليات تضمن صياغة القرارات الاستراتيجية بدقة وكفاءة.
- 4- اتضح أن التراصف الاستراتيجي على المستوى الشامل يلعب دوراً هاماً ومؤثراً في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة المحسوبة حيث بلغت (45.893) مرتفعة ، فهي تفوق قيمة (f) الجدولية (3.97). وهذا يدل على أن إدارة الكلية قادرة على تحقيق قدر كبير من التنافسية من خلال التراصف الاستراتيجي الشامل.
- 5- على الرغم من اهتمام إدارة الكلية الواضح بجوانب (الاتصال)، إلا أنها لم تحقق التأثير المنشود على الميزة التنافسية حيث وجد بان قيمة (f) المحسوبة بلغت (3.945)، هي تدل بانها ادنى من قيمة (f) الجدولية (3.97) حيث تؤكد النتائج بأن منحنى الانحراف لا يفي ولوصف العلاقة بين بعد (الاتصال) والمتغير المعتمد (الميزة التنافسية).
- 6- كان تركيز إدارة الكلية على الميزة التنافسية المستدامة واضحاً، حيث حظيت أبعاد الميزة التنافسية (المقدرات الجوهرية، الثقافة الإبداعية، تكنولوجيا المعلومات، المرونة الاستراتيجية) بإجماع عالٍ.

#### ثانياً-التوصيات

- 1- يجب على إدارة الكلية إعطاء الأولوية وتعزيز فهم مديريها للتراصف الاستراتيجي والميزة التنافسية لضمان استمرار المؤسسة في تقديم الخدمات ورضا المستفيدين، وبالتالي تعزيز ولائهم لعرض الكلية.
- 2- إبراز الشفافية وال الحوار مع المجتمع المحلي، بما يجسد السياق الذي تعمل فيه الكلية قيد الدراسة، وذلك للوقوف على متطلبات سوق العمل، والسعى إلى تلبيتها، والمساعدة في معالجة التحديات العديدة التي واجهتها ودعم الأبحاث التي أُجريت لهذا الهدف.
- 3- ينبغي على إدارة الكلية إجراء دراسات مسحية حول الخدمات التي يقدمها المنافسون ومتطلبات المستفيدين منها. ويجب دمج النتائج في استراتيجياتها لتعزيز القيمة، وتسهيل التوافق المستدام، وتعزيز ميزتها التنافسية.
- 4- إيلاء الأهمية بالبنية التحتية من خلال زيادة الدعم المالي لتوفير البنية المبنية و توفير مساحة خضراء مناسبة لاعداد الطلبة.

- 5- يجب على إدارة الكلية إعطاء الأولوية لتعظيم القيمة لجميع الموظفين والمستفيدين من خلال تنفيذ تحسينات مستمرة على خدماتها البحثية والتعليمية، مما يرفع من مستوى تميزها
- 6- العمل على مواكبة التطورات التكنولوجية المستخدمة في الكلية للحفاظ على مستوى الخدمات المقدمة من قبلها.

### الموافقة الأخلاقية

لا ينطبق

### تضارب المصالح

يقر المؤلفان بعدم وجود تضارب في المصالح

### توفر البيانات

البيانات متوفرة لدى الباحث وسوف يتم تقديمها حين الطلب.

### بيانات التمويل

لم يتلقى هذا البحث أي تمويل خارجي.

### المصادر العربية

- احمد, رشا محمد (2023) دور التنمية البشرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات التعليم العالي المصرية بالتطبيق على كلية التجارة جامعة الرقازية, المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية,المجلد 37,العدد (4).
- بوعاتي, يسري (2021) تكنولوجيا المعلومات والاتصال والجامعة الافتراضية - في سيسيولوجيا التمثلات والممارسات - دراسة ميدانية لطلبة أولى ماستر قانون عام بقسم الحقوق والعلوم السياسية - رسالة ماجستير, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية, قسم الاجتماع, الجزاير .
- جعفر, معتز مهدي, علي, شفاء محمد (2020) تقييم المقدرات الجوهرية للموارد البشرية- دراسة حالة في شركة مصافي الوسط في وزارة النفط, بحث دبلوم عالي , جامعة بغداد, كلية الادارة والاقتصاد .
- حسن, زهراء قيس فرحان, الحسين , صفاء جواد عبد, حسين, حفصه عطالله (2025) تأثير السعادة التنظيمية والدعم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة تحليلية في جامعة التراث, رسالة ماجستير, الجامعة التقنية الوسطى , الكلية التقنية الإدارية /بغداد.
- رايد, عادل (2013). الاداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل. بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- السباعوي , احمد خالد , أبو ردن, ايمان بشير محمد (2020) إمكانية تبني مدخل التراصف الاستراتيجي وفق أبعاد أمنوذج (Luftman) دراسة استطاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في كلية النور الجامعية.
- الشمرى, سرمد حمز, البرزنجى, احمد محمد فهمي, الحىانى , بشير إسماعيل محمود (2017) المهارات الإدارية ودورها في تعزيز التفوق التنافسي للشركات دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الانشائية, مجلة دراسات محاسبية ومالية ,المجلد (12),العدد (38).
- العبادي, هاشم فوزي, غزاي, ماجد جبار, الذباهوى, عامر عبد كريم(2016) التراصف الاستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في كلية التخطيط العمراني / جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد(14)، العدد (38).
- عبد الباقى, سيف الدين مظفر(2021) دور المعرفة الضمنية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. بحث تخرج . جامعة القادسية كلية الادارة والاقتصاد, قسم إدارة الاعمال.
- عبد الكريم, ساره احمد(2021) تأثير التراصف الاستراتيجي في سمعت المنظمة, رسالة ماجستير , جامعة بغداد, كلية الادارة والاقتصاد , قسم الادارة العامة.

### English sources

- Al-Adwan, M. M. (2014). The impact of strategic alignment maturity of business and information technology on performance: case study of Jordan public sector organizations. Journal of Basic and Applied Scientific Research, 4(5), 161–174.
- Arouet, F. M.(2009).Competitive advantage and the new higher education regime .Entelequia .Revista Interdisciplinar .35–21 ,10,
- Doidge, C., Karolyi, G .A & ,.Stulz ,R .M .(2007) .Why do countries matter so much for corporate governance .?Journal of financial economics.39–1 ,(1)86,

- Esen, H .,Hatipoğlu ,T & ,Boyacı ,A .İ .(2016) .A fuzzy approach for performance appraisal :the evaluation of a purcha.
- Fadeel, R .S .(2008).Business-IT Strategic Alignment Concept in Theory and Practice. University of Göteborg.
- Hitt, Michael A .,Hoskisson ,E .Robert ,Ireland ,R .Duane ,M ,(2003) ,Strategic Management :Competitiveness and Globalization15, th ed ,South – Western college publishing .Ohio
- Jorfi, S & ,Jorfi ,H .(2011) .Strategic operations management :Investigating the factors impacting IT-business strategic alignment .Procedia-Social and Behavioral Sciences.1606-1614 ,24 ,
- Kaoutar, E & ,Bounabat ,B ,2010) .March .(Strategic alignment assessment based on enterprise architecture. In International Conference on Information Management and Evaluation) p .(179 .Academic Conferences International Limited.
- Kuusisto, M .A .R .K .K .U .(2015) .Effects of digitalization on organizations .Master of Science thesis .Tampere university of Technology.
- Lambin, J .J & ,Schuiling ,I. (2012) .Market-driven management :Strategic and operational marketing .Bloomsbury Publishing.
- Luo ,K & ,Zhang ,L .(2022) .Absorptive Capacity ,Strategic Flexibility ,Bricolage ,and Product Innovation :Empirical Evidence from Chinese SMEs.
- Mahdi, O .R & ,Almsafir ,M .K .(2014) .The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment .Procedia-Social and Behavioral Sciences.296–289 ,129 ,
- Mahdi, O .R .,Nassar ,I .A & ,Almsafir ,M .K .(2019) .Knowledge management processes and sustainable competitive advantage :An empirical examination in private universities .Journal of business research,94 ,.334–320
- Parvis ,L“ ,(2014) .Diversity and effective leadership in multicultural
- Pitta ,D .A .,Wood ,V .R & ,Franzak ,F .J .(2008) .Nurturing an effective creative culture within a marketing organization .Journal of Consumer Marketing.148–137 ,(3)25 ,
- Sen ,S .,Savitskie ,K .,Mahto ,R .V .,Kumar ,S & ,Khanin ,D .(2023) .Strategic flexibility in small firms .Journal of Strategic Marketing.1070–1053 ,(5)31 ,
- Shamekh ,F .R .(2008) .Business-IT strategic alignment concept in theory and practice) Master’s thesis.(
- Stoyanova ,T & ,Angelova ,M .(2018) .From Sustainable to transient competitive advantage .In International conference knowledge-based organization) Vol ,24 .No ,2 .pp.(139–134 .
- Tarland ,L & ,Lilja ,M .(2016) .Evaluating the strategic alignment maturity in a large company :A proposal on how to assess higher maturity between two departments.
- workplaces ,”Journal of Environmental Health.3 ,7 ,