



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.

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-Maarif 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

<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/>).

دور الترافف الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة: دراسة تحليلية في كلية المعارف الجامعة

علي احمد محمد

كلية التربية القائم /جامعة الانبار

المستخلص

تسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف دور الترافف الاستراتيجي كمتغير مستقل في الميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع في كلية المعارف الجامعة. 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 الى وجود علاقة مباشرة وتأثير إيجابي للترافف الاستراتيجي بأبعاده (الاتصال، القيمة، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) على الميزة التنافسية المستدامة. وأكدت التوصيات على إعطاء الأولوية لإدارة الكلية لتعزيز فهم المديرين للترافف الاستراتيجي والميزة التنافسية لضمان استدامة المؤسسة في تقديم الخدمات وضمان رضا المستفيدين.

الكلمات المفتاحية: الترافف الاستراتيجي، الميزة التنافسية المستدامة، كلية المعارف الجامعة.

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

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

المقدمة

تواجه الجامعات الخاصة تحديات معقدة في تحقيق أهدافها ومزاياها التنافسية المستدامة. ويزيد من صعوبة هذا الأمر التغير السريع في البيئة الداخلية والخارجية، وقلة موارد الجامعات الخاصة مقارنة بالجامعات الحكومية (Arouet, 2009). وفقاً (Fadell, 2008:27) تحتاج العديد من المنظمات إلى الترافف الاستراتيجي للحفاظ على مزاياها التنافسية. تتضمن الترافف الاستراتيجي «التوافق الاستراتيجي» و«التكامل الوظيفي» بين استراتيجية العمل، واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات، والبنية التحتية للأعمال، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات. يُطلق على مدى دعم مهمة تكنولوجيا المعلومات لأهداف المؤسسة وخطط أعمالها الترافف الاستراتيجي. تتضمن الترافف الاستراتيجي بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات تنفيذ تكنولوجيا المعلومات بشكل صحيح وفي الوقت المحدد بما يتماشى مع أهداف العمل. تُعتبر الاحتياجات، والاتساق، والتكامل، والتناسب مصطلحات الترافف. 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: الترافف الاستراتيجي وأبعاده (الاتصال، القيمة، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات)، والميزة التنافسية بأبعادها (المقددرات الجوهرية، الثقافة الإبداعية، تكنولوجيا المعلومات، المرونة الاستراتيجية). وقد قسّم البحث إلى أربعة محاور لتحقيق أهدافه ومعالجة تساؤلاته. تناول المحور الأول منهجية البحث، بينما تناول المحور الثاني الأطر الفكرية لمتغيرات البحث. أما المحور الثالث، فقد تناول البعد التطبيقي للبحث وتقييم فرضياته المتعلقة بالارتباط والتأثير. واختتم البحث بالمحور الرابع، الذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول - الاطار المنهجي للدراسة

أولاً - مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة الحالية في تشخيص علاقة الارتباط بين الترافف الاستراتيجي والميزة التنافسية، فضلاً عن تأثير الترافف الاستراتيجي في الميزة التنافسية في كلية المعارف الجامعة، فتمثل المشكلة الرئيسة للدراسة الإجابة على السؤال التالي (ما تأثير الترافف الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة) وتنبثق منه الاسئلة التالية:-

- 1- ما مستوى تبني كلية المعارف الجامعة للترافف الاستراتيجي، واي الأبعاد أكثر تبنيًا؟
- 2- ما مستوى اهتمام كلية المعارف الجامعة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، واي الأبعاد أكثر تبنيًا؟
- 3- ما العلاقة التي تربط الترافف الاستراتيجي مع الميزة التنافسية واي ابعاد الترافف الاستراتيجي أكثر ارتباطا بالميزة التنافسية؟
- 4- ما تأثير الترافف الاستراتيجي في الميزة التنافسية، واي ابعاد الترافف الاستراتيجي أكثر 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 الترافف الاستراتيجي مع الميزة التنافسية المستدامة في سياق التعليم الجامعي.
- 2- تضيف الدراسة إلى الأدب الأكاديمي في مجال الإدارة الاستراتيجية، ما يعزز من فهم المفاهيم والنماذج 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 الترافف الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في سياق بيئة الأعمال التنافسية.
- 2- تمكين 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 للترافف الاستراتيجي أن يعزز الابتكار ويزيد من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات في السوق والاسهام في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

ثالثاً- أهداف الدراسة

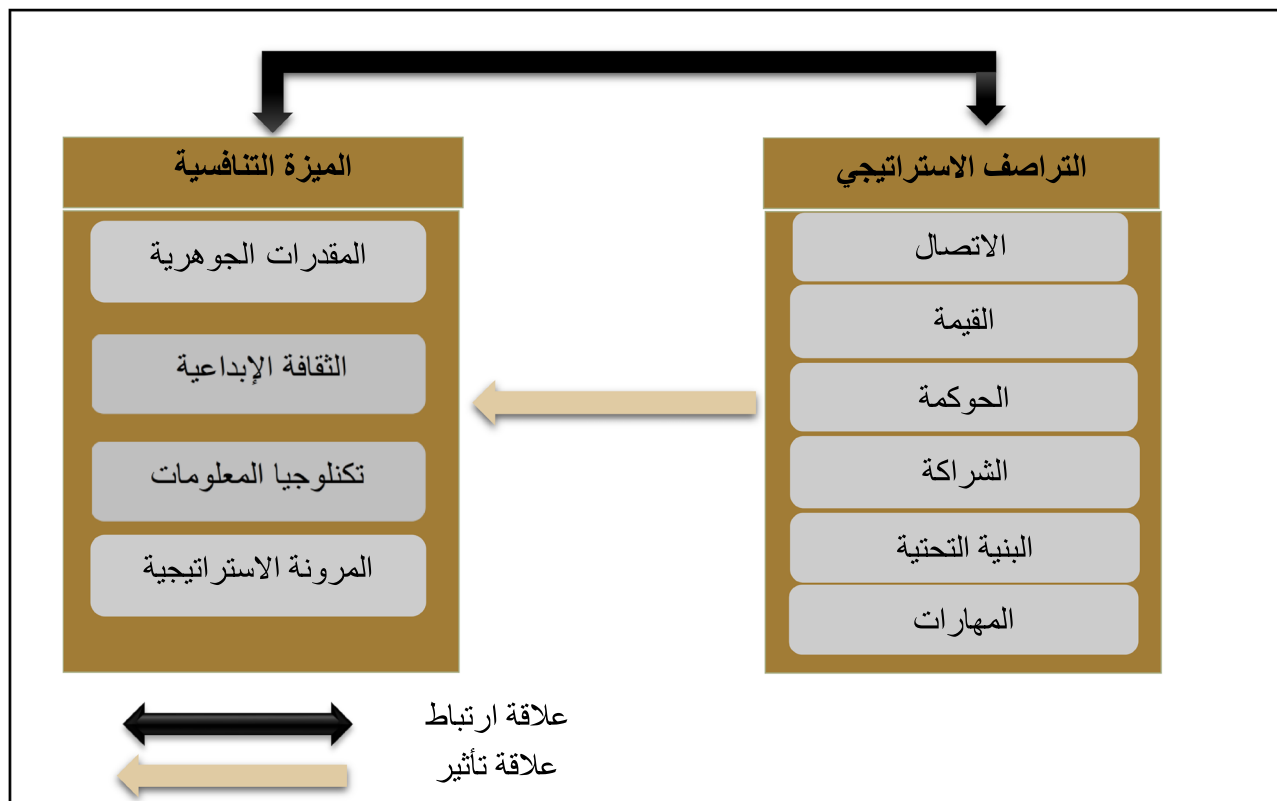
يتمثل الهدف الاساسي للدراسة في محاولة تحديد دور الترافف الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في كلية المعارف الجامعة, فضلا عن الاهداف الفرعية الآتية:

- 1- التعرف على واقع الترافف الاستراتيجي الذي تتبناه كلية المعارف الجامعة .
- 2- التعرف على مدى اهتمام كلية المعارف الجامعة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة
- 3- اختبار العلاقة التي تربط الترافف الاستراتيجي مع الميزة التنافسية واي ابعاد الترافف الاستراتيجي اكثر ارتباطا بالميزة التنافسية .
- 4- اختبار تأثير الترافف الاستراتيجي بأبعاده في الميزة التنافسية المستدامة.

رابعاً- مخطط الدراسة

لتحديد وتوضيح فرضيات الدراسة لابد من رسم المخطط الذي يوضح علاقه الاثر والارتباط بين المتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة , ولفهم مخطط الدراسة يمكن توضيح الآتي :-

- 1- المتغير المستقل:- الترافف الاستراتيجي وابعاده (الاتصال ، القيمة، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية،المهارات) واعتمد على دراسة (السعاوي, 2020)
- 2- المتغير المستجيب:- الميزة التنافسية المستدامة وأبعاده (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، تمت صياغة الفرضيات على النحو التالي:

1- الفرضية الرئيسة الأولى:

(يرتبط التراصف 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 الرئيسة الثانية:

يؤثر التراصف 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

ت	المتغير	البعد	المقياس
1	التنافس الاستراتيجي	التواصل القيمة الحوكمة الشراكة البنية التحتية المهارات المقددرات الجوهرية	(السبعوي, 2020)
2	الميزة التنافسية المستدامة	الثقافة الإبداعية تكنولوجيا المعلومات المرونة الاستراتيجية	(حسن وآخرون , 2025)

المصدر: الجدول من اعداد الباحث.

سابعاً- حدود الدراسة:

- 1- الحدود الموضوعية:- ركزت الدراسة على التأثير والارتباط بين المتغيرات قيد البحث. (التنافس الاستراتيجي كمتغير مستقل الميزة التنافسية المستدامة كمتغير مستجيب).
 - 2- الحدود المكانية:- تم تطبيق الدراسة في كلية المعارف الجامعة .
 - 3- الحدود الزمانية:- تمثلت الحدود الزمانية للبحث للمدة من 2025/4/31 ولغاية 2025/6/20
 - 4- الحدود البشرية للبحث:- تضمنت عينة البحث (72) من الأساتذة في كلية المعارف الجامعة كعينة عشوائية.
 - 5- مصادر جمع البيانات:- استخدم الباحث مصدرين لمعالجة 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 :التنافس الاستراتيجي

اولاً- مفهوم التنافس الاستراتيجي:

يعد التنافس 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 وتكون موضع اهتمام المنافسين بشكل دائم (Bounabat & Kaoutar, 2010: 180). يتحقق التنافس الاستراتيجي عندما تتعاون استراتيجية المؤسسة واستراتيجيتها لتكنولوجيا المعلومات لإنشاء استراتيجية وتحقيق الأهداف نفسها. ورغم اختلافاتها، يركز المفهوم 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. سيقبل هذا من الفوضى اليومية في المؤسسات غير المتوافقة. يتطلب هذا دعمًا قياديًا، وعلاقة عمل جيدة، وثقة، وتواصلًا، ووعيًا بالتغيير (عبد الكريم، 1202:791).

المبحث الثاني-الاطار النظري للدراسة

المحور الاول :التراصف الاستراتيجي

اولاً- مفهوم التراصيف الاستراتيجي:

يعد التراصيف 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 وتكون موضع اهتمام المنافسين بشكل دائم (Kaoutar & Bounabat, 2010: 180). يتحقق التراصيف الاستراتيجي عندما تتعاون استراتيجية المؤسسة واستراتيجيتها لتكنولوجيا المعلومات لإنشاء استراتيجية وتحقيق الأهداف نفسها. ورغم اختلافاتها، يركز المفهوم على كيفية تحسين قدرات المؤسسة من خلال الاستثمار في التكنولوجيا، مما يؤائم 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 المتوافقة. يتطلب هذا دعماً قيادياً، وعلاقة عمل جيدة، وثقة، وتواصلًا، ووعياً بالتغيير البيئي. (عبد الكريم, 197:2021).

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

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

ثانياً-أهمية التراصيف الاستراتيجي

تعمل منظمات الأعمال المعاصرة في بيئة ديناميكية ومتطورة باستمرار، تتسم بمنافسة متصاعدة. وتتجلى هذه الظاهرة في جميع المنظمات، سواء كانت موجهة نحو الإنتاج أو الخدمات. ويزداد أهمية التراصيف الاستراتيجي في هذا السياق. تسعى المنظمات إلى مزامنة عملياتها من خلال صياغة استراتيجيات أعمال قابلة للتكيف تتضمن تقنيات متقدمة. وهذا يُمكنها من الحفاظ على حصتها السوقية ومكانتها التنافسية، وبالتالي تقديم خدمات أو منتجات متميزة باستمرار، بما يُمكنها من مواكبة بيئة متقلبة وشديدة التنافسية. (أبو رذن و عبد الرحمن, 200:2020). يعمل التراصيف الاستراتيجي على سهولة فهم الأهداف والخطط المشتركة بين المديرين والمخططين. كما يُعزز تنفيذ الاستراتيجية من خلال مواءمة وتكامل وتعديل أنظمة المؤسسة وعملياتها وقراراتها. وتُعَدُّ قدرة المؤسسات على تنظيم أنشطتها وعلاقاتها وتنسيقها وإدارتها أمراً أساسياً لتحقيق التوافق الاستراتيجي (عبد الكريم و سعيد, 198:2021). 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 الفرص الناشئة. 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 التراصيف الاستراتيجي

اتفق العديد من الباحثين وبرزهم (عبد الكريم, 2021, السبعاني, 2020, Karlsson & Wåhlin, 2017) على الأبعاد الأساسية للتراصيف الاستراتيجي وهي (الاتصالات، والحوكمة، والشراكات، والبنية التحتية، والمهارات) حيث ستقيس الدراسة التراصيف الاستراتيجي باستخدام هذه الأبعاد:

- 1- الاتصالات: تعتبر عملية الاتصال عاملاً حاسماً في التنفيذ الناجح للقرارات التنظيمية، حيث تشمل التبادل الفعال للمعرفة والأفكار والمعلومات بين المنظمة وبيئتها الخارجية، وبالتالي تسهيل الفهم المشترك 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، وتحديدًا التقييم المبني على الخطط الموضوعية. ويُعدّ التقييم آليةً أساسيةً لتحسين المستمر داخل المؤسسات التي تُقيّم أداء الموظفين بدقة، بما يُحسّنه وفقاً لسياسات المؤسسة وأهدافها. (Esen et al, 2016:238).
- 3- الحوكمة: تُنظّم الآليات الداخلية والخارجية العلاقة بين أصحاب المصلحة والمؤسسة من خلال تحديد التوجه الاستراتيجي بدقة. وتتعلق الحوكمة التنظيمية بوضع الآليات التي تضمن اتخاذ القرارات الاستراتيجية بدقة وكفاءة (Hitt et al, 2003:213). وتشمل الحوكمة الطريقة اللازمة لتفعيل التوازن بين صلاحيات الأعضاء ومسؤولياتهم تجاه المنظمة حيث تعتبر الطريقة التي تعتمد عليها المنظمة في سياساتها، وتهدف إلى زيادة مراقبة المنظمة والعمل بصفة استباقية لتجنب المخاطر التي تتعرض لها المنظمة (Doidge & Stulz, 2007:14).
- 4- الشراكة: إن قدرة الإدارة العليا على تهيئة بيئة عمل متناغمة في المؤسسات الإنتاجية تُتيح للزملاء تبادل المهارات والخبرات والأفكار البناءة التي تُسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة، والأهم من ذلك، تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتُعدّ الأعمال وتكنولوجيا المعلومات المتقدمتان أساسيتان لتحقيق التوافق الاستراتيجي. وفي مجال الشراكة، يجب أن تكون مؤسسات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات والعمل متناغمة لمنحها أدوارًا وظيفية متساوية في تحديد استراتيجية العمل، والقدرة على الإدراك والمساهمة في تمكين الشركة ودفع عجلة التغيير البيئي. (Al-Adwan, 2014:165).
- 5- البنية التحتية: تُعدّ البنية التحتية عنصرًا أساسيًا في خلق القيمة. فهي تشمل الإطار التنظيمي، والآليات التنظيمية، وثقافة الشركة. ويمكن للإدارة العليا أن تُؤكّد تأثيرها في تحديد هذه الجوانب التنظيمية. ويمكن اعتبار الإدارة العليا جزءًا لا يتجزأ من المؤسسة، إذ تُسهّل تطوير بنيتها التحتية وجميع الأنشطة المرتبطة بخلق القيمة. ويُعدّ إنشاء بنية تحتية مرنة أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق توافق استراتيجي فعال (العبادي وآخرون, 2016:218).
- 6- المهارات: تُشير المهارات إلى الكفاءات الشخصية التي تُمكن الأفراد من تنفيذ المهام بفعالية. وبالتالي، تُعدّ المهارات أساسيةً للتنفيذ الكفؤ لمختلف الأنشطة البشرية، ويتجلى ذلك في الكفاءات التي تُمكن المديرين من الوفاء بمسؤولياتهم بفعالية. (الشمري وآخرون, 2017:146). حيث إن 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 الفعّالين والتدريب والثقافة والتعليم (Parvis, 2014:168).

المحور الثاني: الميزة التنافسية المستدامة

أولاً- مفهوم الميزة التنافسية

تُعدّ 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 يُمكن المؤسسة من تقديم قيمة وفوائد أكبر لعملائها مقارنةً 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 تنفيذها ولا يمكنهم الاستفادة منها (زايد, 2013).

ويعرف الباحث الميزة التنافسية بأنها قدرة ديناميكية تسمح للمنظمة بتقديم المزيد من القيمة والفوائد لربائنها، 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 وتتنوع 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 الموردتين، ووجود منافسة بين المنتجات البديلة، وإمكانية توسيع السوق من خلال عملاء جدد

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

ثالثاً-إبعاد 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 تمكّنها من التمييز بين منتجاتها وخدماتها، وبالتالي توليد قيمة محسنة للزبائن أو تقديم عروض قيمة بتكلفة مخفضة مقارنة بالمنافسين (جعفر وعلي، 2020:15).
- 2- **الثقافة الإبداعية:** تعتمد هذه الثقافة على بيئة تُشجع على تبادل الأفكار المبتكرة، مما يُعزز 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 المتجانسة بيئةً زاهرةً بالأفكار المتنوعة. (Pitta et al, 2008)
- 3- **تكنولوجيا المعلومات:** تتميز تكنولوجيا المعلومات بأنها تقنيات تعتمد على أنظمة معلومات محوسبة، 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 فوتوغرافية (عبر أجهزة الكمبيوتر). تُخزن هذه البيانات وتُسترجع لاحقاً حسب الحاجة، مما يُسهّل نقلها وتبادلها بين المواقع. يمكن أن تكون هذه التقنية يدوية أو ميكانيكية أو إلكترونية أو كهربائية، وذلك وفقاً للتطور التاريخي لأساليب الاتصال والمجالات 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 لمواجهة التحديات الجديدة. (Sen et al , 2023:3). تُعتبر المرونة وسيلةً للتكيف مع بيئةٍ 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 الاجابات عن الترافف الاستراتيجي

1-الاتصالات :

تبين من نتائج الجدول (2) أن كلية المعارف الجامعة 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 الحسائي بين (3.98 - 3.31) ، مما يشير إلى أن إدارة الكلية تركز بشكل كبير على بعد الاتصال.

الجدول (2): تحليل الاتصال

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

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

2- القيمة :

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

الجدول (3): تحليل القيمة

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

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

3-الحوكمة:

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

الجدول (4): تحليل الحوكمة

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

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 حسابي عام (3.91) , يتفق مع الانحراف الذي بلغ (0.307) ومعامل الاختلاف (7.8%) ما يدل على اتفاق اراء اراء العينة وتجانسها , وحصلت فقرات البُعد التي قيس بها على وسط حسابي يتراوح (4.04- 3.79) ما يدل التوجه 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

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

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 فعّال.

الجدول (6): تحليل البنية التحتية

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

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

6-المهارات:

لوحظ من خلال الجدول (7) اهتماماً جيداً (77.5%) بالمهارات كأحد الابعاد الأساسية التي قد قيس بها الترافف 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 وطرائق حديثة .وكما في الجدول (7). ما يدل على توفر الكفاءات والمهارات التي تُمكن المديرين من الوفاء بمسؤولياتهم بفعالية.

الجدول (7): تحليل المهارات

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

Continued

الجدول (7): تحليل المهارات

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

29 3.79 0.670 0.1767 0.758

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

30 3.98 0.701 0.176 0.797

المهارات

3.87 0.338 0.087 0.775

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

ب: تحليل اجابات المتغير المستجيب الميزة التنافسية المستدامة :

يمثل المتغير الميزة التنافسية المتغير المعتمد للدراسة , اذ قيس المتغير في كلية المعارف الجامعة من خلال (18) فقرة, توزعت على أربعة ابعاد تتمثل في (المقدرات الجوهرية, الثقافة الإبداعية, تكنولوجيا المعلومات, المرونة الاستراتيجية) وبحسب الآتي:

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 (10%) والانحراف المعياري (0.40) وبالنسبة لل فقرات التي قيس بها البعد فقد تراوح معامل الاختلاف بين (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

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

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 ادارة الكلية ببعد 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 (3.76-4.05)، 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

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

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) بمستوى 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 الإدارة وتوجههم نحو استخدام التقنيات والأدوات والأساليب والأنظمة لمعالجة المحتوى المخصص للتواصل الجماهيري أو الشخصي أو التنظيمي لجمع المعلومات والبيانات .

الجدول (10): تحليل تكنولوجيا المعلومات

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

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 ادارة الكلية ببعد المرونة الاستراتيجية ، اذ حصل على وسط حسابي (3.92) مرتفع، ويمارس باتفاق اراء العينة وتجانسها ، وبانحراف معياري (0.474) . وقد حازت البنود الأربعة التي قيس بعد المرونة الاستراتيجية على وسط حسابي تراوح (3.77-4) مرتفع ، للسعي الى تحقيق ادارة الكلية لأهدافها المحددة ، من خلال الاستجابة للتغيرات البيئية بكفاءة وسرعة أكبر من منافسيها، مع تكييف تنظيمها الداخلي أيضاً لمواجهة التحديات الجديدة.

الجدول (11): تشخيص وتحليل المرونة الاستراتيجية

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

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

ثانياً: اختبار فرضيات الارتباط

قام الباحث بتحليل علاقة الارتباط بين الترافف الاستراتيجي بأبعاده مع الميزة التنافسية المستدامة والتي تم تضمينها ضمن الفرضية الرئيسة الاولى ، فقد انطلقت الفرضية من افتراض (يرتبط الترافف الاستراتيجي في الميزة التنافسية ارتباطاً معنوياً) ولمعرفة مدى قبول الفرضية فقد تم اختبار معاملات الارتباط وتحليله لاجل الوقوف على العلاقة التي تربط الترافف الاستراتيجي بأبعاده (الاتصال، القيمة، الحوكمة،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 بمقدار (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 الترافف 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 بمقدار (**0.408) وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيمة والميزة التنافسية) .

3-اختبار علاقة الارتباط بين الحوكمة والميزة التنافسية.

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

4-اختبار علاقة ارتباط الشراكة بالميزة التنافسية المستدامة .

ارتبط بعد الشراكة بوصفه احد الأبعاد التراصف 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 (0.461^{**}) وعليه تقبل ترتبط الشراكة في الميزة التنافسية ارتباطاً معنوياً).

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 بمقدار (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 .

يتضح 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 بمقدار (0.270^*) وعليه يتم قبول الفرضية (توجد علاقة ارتباط بين المهارات والميزة التنافسية المستدامة).

7-اختبار علاقة الارتباط بين التراصف الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة.

يوضح الجدول (12) مقدار الارتباط بين المتغير المستقل التراصف الاستراتيجي والمتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة (0.629^{**}) عند مستوى معنوي (0.000) ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين متغيرات الدراسة ، بمعنى ان كل زيادة في التراصف الاستراتيجي تقابلها زيادة الميزة التنافسية المستدامة لدى الكلية بمقدار (0.629^{**}) وعليه تقبل الفرضية الرئيسية للدراسة (توجد علاقة ارتباط معنوية بين التراصف الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة).

الجدول (12): اختبار فرضيات الارتباط

المتغير التابع	المتغير المستقل	الميزة التنافسية المستدامة
الاتصال	مقدار الارتباط	(0.231)
	مستوى المعنوية (Sig.)	(0.051)
القيمة	مقدار الارتباط	(0.408^{**})
	مستوى المعنوية (Sig.)	(0.000)
الحوكمة	مقدار الارتباط	(0.409^{**})
	مستوى المعنوية (Sig.)	(0.000)
الشراكة	مقدار الارتباط	(0.461^{**})
	مستوى المعنوية (Sig.)	(0.000)
البنية التحتية	مقدار الارتباط	(0.407^{**})
	مستوى المعنوية (Sig.)	(0.000)
المهارات	مقدار الارتباط	(0.270^*)
	مستوى المعنوية (Sig.)	(0.022)
التراصف الاستراتيجي	مقدار الارتباط	(0.629^{**})
	مستوى المعنوية (Sig.)	(0.000)
عينة البحث		72

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

ثالثاً: اختبار فرضيات التأثير

1- اختبار تأثير الاتصال في الميزة التنافسية

تُظهر نتائج الجدول (13) لتحليل التباين بعدم وجود تأثير لبعد 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 منحني الانحراف لا يفي لوصف العلاقة بين بعد (الاتصال) والمتغير المعتمد (الميزة التنافسية)، وعليه لا تقبل الفرضية التي تنص (يوجد تأثير لبعد الاتصال في الميزة التنافسية) اذن تقبل الفرضية البديلة (لا يوجد تأثير لبعد الاتصال في الميزة التنافسية).

2- اختبار تأثير بعد (القيمة) في الميزة التنافسية

يبين 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 منحني الانحراف يكفي لوصف علاقة التأثير ، وعليه تم قبول الفرضية (يوجد تأثير معنوي للقيمة في الميزة التنافسية المستدامة).

3- اختبار تأثير الحوكمة في الميزة التنافسية

يبين لنا الجدول (13) لتحليل تأثير الحوكمة كأحد الأبعاد 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 للحوكمة في الميزة التنافسية) .

4- اختبار تأثير الشراكة في الميزة التنافسية المستدامة

يتضح من نتائج الجدول (13) بوجود اثر معنوي لبعد 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 لبعد 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 الإشارة الى (A = 0.471)، وقيمة (β = 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 التغير		المتغير المستقل
					B	A	
الميزة التنافسية	0.051	3.97	3.945	0.053	0.210	3.091	الاتصال
	0.000 ^a	3.97	13.995	0.167	0.320	2.626	القيمة
	0.000 ^a	3.97	14.077	0.167	0.378	2.381	الحوكمة
	0.000 ^a	3.97	18.867	0.212	0.451	2.102	الشراكة
	0.000 ^a	3.97	13.931	0.166	0.347	2.571	البنية التحتية
	0.022 ^a	3.97	5.495	0.073	0.240	2.938	المهارات
	0.000 ^a	3.97	45.893	396.0	962.0	174.0	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 الترافف الاستراتيجي (الاتصال، القيمة، الحوكمة، 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 وادراكهم أدى الى ارتفاع في نسبة الميزة التنافسية المستدامة لدى كلية المعارف الجامعة.
- 3- وأشارت النتائج إلى وجود مستوى كبير من الاهتمام لدى العاملين في كلية المعارف الجامعة بأهمية الترافف الاستراتيجي عبر أبعاده، حيث حصل بعد الحوكمة على أعلى نسبة من الاهتمام بلغت (0.786) مما يعكس التزام الإدارة بتطبيق آليات تضمن صياغة القرارات الاستراتيجية بدقة وكفاءة.
- 4- اتضح أن الترافف 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 الترافف 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 منحني الانحراف لا يفي لوصف 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 للترافف الاستراتيجي والميزة التنافسية لضمان استمرار المؤسسة في تقديم الخدمات ورضا المستفيدين، وبالتالي تعزيز ولائهم لعروض الكلية.
- 2- إبراز الشفافية والحوار مع المجتمع المحلي، بما يجسد السياق الذي تعمل فيه الكلية قيد الدراسة، وذلك للوقوف على متطلبات سوق العمل، والسعي إلى تلبيتها، والمساعدة في معالجة التحديات العديدة التي واجهتها ودعم الأبحاث التي أجريت 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 البنى التحتية المناسبة وتوفير مساحة خضراء مناسبة لاعداد الطلبة.

- 5- يجب على إدارة الكلية إعطاء الأولوية لتعزيز 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 اي تمويل خارجي.

المصادر العربية

- احمد, رشا محمد (2023) دور التنمية البشرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات التعليم العالي المصرية بالتطبيق على كلية التجارة جامعة الزقازيق, المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية, المجلد 37, العدد (4).
- بوعاتي, يسرى (2021) تكنولوجيا المعلومات والاتصال والجامعة الافتراضية - في سيولوجيا التمثلات والممارسات - دراسة ميدانية لطلبة أولى ماستر قانون عام بقسم الحقوق, كلية الحقوق والعلوم السياسية - رسالة ماجستير, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية, قسم الاجتماع, الجزائر .
- جعفر, معزز 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 الإدارة 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.
- زايد,عادل (2013). الاداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل. بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- السباعوي , احمد خالد , أبو رذن, إيمان بشير محمد (2020) إمكانية تبني مدخل الترافف الاستراتيجي وفق أبعاد أمودج (Luftman) دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في كلية النور الجامعة.
- الشمري ,سرمد حمز,البرزنجي,احمد محمد فهمدي ,الحياني , 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, الذبحاوي, عامر عبد كريم (2016)الترافف الاستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في كلية التخطيط العمراني / جامعة الكوفة, مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية, مجلد(14), العدد (38)
- عبد الباقي ,سيف الدين مظفر(2021) دور المعرفة الضمنية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .بحث تخرج . جامعة القادسية كلية الإدارة والاقتصاد, قسم إدارة الاعمال.
- عبد الكريم ,ساره احمد(2021) تأثير الترافف الاستراتيجي في سمعة المنظمة ,رسالة ماجستير , جامعة بغداد,كلية الإدارة والاقتصاد , قسم الإدارة 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 Göterborg.
- 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 ,