



Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



Strategic Capabilities and Their Relationship with Strategic Performance: A descriptive and analytical study of private universities and colleges in Anbar Governorate

Basma Muhammed Khalaf*, Khamees Naser Mohamed

College of Administration and Economics/University of Anbar

Keywords:

Strategic Capabilities, Strategic performance, Private Universities and Colleges in Al-Anbar Governorate

ARTICLE INFO

Article history:

Received	13 Jul. 2025
Received in revised form	19 Jul. 2025
Accepted	29 Jul. 2025
Available online	31 Mar. 2026

© THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Basma Muhammed Khalaf

College of Administration and Economics/University of Anbar



Abstract: This research aims to understand the role of strategic capabilities (administrative capabilities, technological capabilities, marketing capabilities, and research and development capabilities) in achieving strategic performance in its various dimensions: the financial perspective, the stakeholders' perspective, the internal processes perspective, the learning and research perspective, the learning and development perspective, and the institutional image perspective. The descriptive-analytical method was adopted to present, analyze, and interpret the research information. This method helps in collecting a large amount of research data and information related to the research problem. The study was conducted in private universities and colleges in Al-Anbar Governorate. It was applied to a population consisting of 90 individuals from top and middle management, including university presidents, vice presidents, deans, assistant deans, department heads, and division managers. The researcher relied on the questionnaire as the main tool for collecting data and information. To analyze the data, a set of statistical methods was used including: the arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, Cronbach's alpha, Pearson correlation coefficient, simple regression, and multiple regression. The collected data were analyzed and processed using SPSS (Version 28) and AMOS (Version 28). The researcher reached a set of findings that were generally consistent with the research hypotheses. Among these findings was the existence of statistically significant correlations between the variable of strategic capabilities—with its sub-dimensions—and the variable of strategic performance. In addition, there was a statistically significant positive impact of strategic capabilities, in all their dimensions, on strategic performance in private universities and colleges in Al-Anbar Governorate. "The study presented a set of recommendations, the most important of which is that the administrations of the surveyed universities and colleges should increase their attention to strategic capabilities and work to preserve them, given their significant role in the success of their strategies."

القدرات الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الإستراتيجي: بحث وصفي تحليلي في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة الأنبار

خميس ناصر محمد

بسمه محمد خلف المحمدي

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الأنبار

المستخلص

يهدف البحث إلى معرفة دور القدرات الاستراتيجية بأبعادها (القدرات الإدارية، القدرات التكنولوجية القدرات التسويقية، وقدرات البحث والتطوير) في تحقيق الأداء الاستراتيجي بأبعاده المنظور المالي، منظور أصحاب المصلحة، منظور العمليات الداخلية، منظور التعليم والبحث منظور التعلم والتطوير، ومنظور الصورة المؤسسية في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة الأنبار، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي في عرض معلومات البحث وتحليله وتفسيره، لأنه يساعد على جمع عدد كبير من البيانات والمعلومات البحثية المتعلقة بالمشكلة البحثية، وقد تم إجراء البحث في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة الأنبار، إذ طبق على مجتمع مكون من (٩٠) من القيادات الإدارية العليا والوسطى المتمثلة رئيس جامعة، ومساعد رئيس الجامعة، والعمداء ومعاونهم، ورؤساء الأقسام، ومديري شعب)، الذي جرى بأسلوب الحصر الشامل، واعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وبهدف معالجة البيانات جرى استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي تم جمعها ومعالجتها باستخدام برنامج (Spss V. 28) وبرنامج (Amos V.28)، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج التي تطابقت بمجملها مع فرضيات البحث وكان من بينها أن هنالك علاقات ارتباط معنوية بين متغير القدرات الاستراتيجية بأبعاده الفرعية في متغير الأداء الإستراتيجي فضلا عن وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لمتغير القدرات الإستراتيجية بأبعاده مع متغير الأداء الإستراتيجي في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة الأنبار، وجاء البحث مجموعة من التوصيات أهمها على إدارة الجامعات والكليات المبحوثة زيادة الاهتمام بالقدرات الاستراتيجية بصورة أفضل والحفاظ عليها لما لها من دور كبير في نجاح استراتيجياتها.

الكلمات المفتاحية: القدرات الاستراتيجية، الأداء الاستراتيجي، الجامعات والكليات الأهلية في محافظة الأنبار

المقدمة

يعد الأداء الحصيلية النهائية التي تتحقق من خلال العمل الفردي والتنظيمي في مختلف المجالات ازاء ما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات دراماتيكية وبيئية متسارعة ألفت بظلالها على مستقبل الأفراد والمنظمات على حد سواء، مما يدعو هذه المنظمات إلى استغلال القدرات المتاحة لديها بالشكل الذي يمكن انعكاس هذه القدرات في تقديم أداء استراتيجي مرتفع يمكنها من التكيف مع المستجدات والبقاء في ميدان المنافسة، الذي بدوره يتطلب منها بشكل أو بآخر العمل على إعادة تشكيل مواردها بالطريقة التي يمكن أن تتطور وتنمو مما يجعلها أكثر مرونة وقابلية تتناسب مع المتغيرات والتحديات الجديدة، ومن ثم قد ينعكس ذلك على تحقيق الأداء الاستراتيجي الذي يضمن نمو المنظمة واستمرارها في بيئة الأعمال.

إلا أن الأداء الاستراتيجي يشكل التحدي الأهم والأكثر جدلاً أمام المنظمات الانتاجية والخدمية على وجه العموم من أجل ضمان استدامة مسيرتها وتميزها، لأنه يعد من المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها أغلب المنظمات المتطورة في معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة من أجل استغلال الفرص البيئية وتحديد التهديدات التي تعترضها، لكن الحقيقة تكمن في أن هذه المنظمات لا تمتلك القدرة على السيطرة على متغيرات البيئة الخارجية، وإنما تمتلك مكامن القوة اللازمة في تكيف معرفتها ومواردها الغير الملموسة مع متطلبات البيئة واحتياجاتها، ومن ثم يجب على المنظمة أن تستغل مواردها الداخلية (نقاط القوة) المتمثلة بالقدرات (الإدارية، التكنولوجية، التسويقية، البحث والتطوير) والتي هي أبعاد القدرات الاستراتيجية في تعزيز أدائها الاستراتيجي.

إذ إن هذه القدرات الاستراتيجية في الجامعات والكليات الأهلية تعمل كنظم وتقنيات يتم استثمارها ودمجها مع الابداع والمرونة لتكون أكثر قدرة على المنافسة واستدامتها، إذ إن توافر القدرات الإدارية في الجامعات والكليات تعمل على تحسين الأداء المؤسسي وضمان الجودة الأكاديمية، أما القدرات التكنولوجية فأنها تسهم في تحسين الكفاءة وخفض كلفة العمليات الإدارية والتدريسية فضلاً عن الاستثمار المستمر في أنظمة التعليم المتطورة والأدوات الذكية بما يضمن تسهيل أعمال الإدارة والتعليم والعمليات، في حين إن القدرات التسويقية تعمل على تحليل احتياجات الطلبة من خلال تنويع البرامج بناءً على طلب السوق فضلاً عن أهمية دور المواقع الإلكترونية للجامعات والكليات والتواصل والترويج لنوعية الخدمات والبرامج التعليمية لربائنها من الطلبة بما يزيد الطلب على خدماتها وبناء سمعة أكاديمية في المجتمع، وتعمل قدرات البحث والتطوير أيضاً على تمكين الجامعات والكليات من التكيف السريع مع التغيرات البيئية والتطور التكنولوجي والتفكير المستقبلي لضمان القدرة على التحول الاستراتيجي.

ووفقاً للنظرية المستندة الى الموارد (RBV) فإن المنظمات تعمل على استغلال مواردها وقدراتها الداخلية لتحقيق مكاسب خارجية، فمن خلال التركيز على ما تمتلكه الجامعات والكليات الأهلية من موارد فريدة وثابتة الملموسة منها مثل (المباني، المختبرات، التقنيات، الموجودات المادية الأخرى)، والموارد غير الملموسة التي تتمثل (السمعة الأكاديمية، الملكية الفكرية، المعرفة التنظيمية، المهارات البشرية)، والعمل على دمجها لتشكيل قدرات تنفيذية واستراتيجية تمنح الجامعات والكليات الأهلية ميزة تنافسية، مثل تركيز الموارد على الأنشطة ذات العائد الأعلى مع استخدام أدوات تحليلية لتوجيه الموارد وفق الأداء المطلوب بما يمكن الجامعات والكليات الأهلية من صياغة استراتيجيات فاعلة للبحث والتعليم والتعاون.

ولتحقيق أغراض البحث المتمثلة بمعرفة القدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء الاستراتيجي نظرياً وعملياً، فقد تسلسلت محاور البحث على وفق منهجه، ضمن أربعة محاور، كُرس المحور الأول لمنهجية البحث، فيما كُرس المحور الثاني للتأطير النظري، أما المحور الثالث فقد تضمن الإطار العملي، أما المحور الرابع فقد خصص للاستنتاجات والتوصيات

المحور الأول: منهجية البحث

تعد المنهجية للدراسة الحالية الطريق الذي يسلكه الباحثة لتحقيق ما يهدف إليه ولغرض الوصول إلى نتائج علمية مقبولة ينبغي اتباع منهجية صحيحة مبنية على اسس سليمة في اعداد الدراسة الحالية انطلاقاً من مشكلة البحث وبلوغ اهدافه وعلى النحو الآتي:

أولاً. مشكلة البحث: تواجه الجامعات والكليات وتشكيلات التعليم العالي والبحث العلمي اليوم تحديات جوهرية تتمثل في كيفية بناء القدرات الاستراتيجية فيها، أي القدرة على التخطيط المستدام والتكيف مع التغييرات في تحويل الأطر الأكاديمية إلى أدوات فاعلة لخدمة المجتمع وتنميته، ولعل أبرز هذه الاشكاليات هي ضعف الإمكانية الادارية والاستراتيجية وذلك لعدم وضوح أدوار القيادة العليا بالإدارة الاستراتيجية مع قلة وجود قيادات مؤهلة لأستشراف المستقبل والتخطيط الطويل الأمد فضلاً عن نقص الكفاءات وبعض الاختيارات لكوادر غير مدروسة، فضلاً عن التمسك بالهيكل الادارية التقليدية.

وهذا بدوره ينعكس في تحديد الأداء الاستراتيجي للجامعات والكليات الأهلية، علاوة على ذلك تعاني هذه التشكيلات من مشاكل متداخلة بين(قوانين وتعليمات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الثقافة المؤسسية، الموارد، البنى التحتية)، وتزايد اعداد الجامعات والكليات الأهلية في العراق، اذ بلغ عددها (85) جامعة وكلية أهلية(دليل الجامعات والكليات الأهلية لسنة، 2025-2024)، وتتنافس هذه الجامعات والكليات في التصنيفات والجودة مع الجامعات الحكومية مما يقودها إلى التركيز على الربح والشهادات دون ضمان جدي للجودة وتقليل الحدود الدنيا للقبول مقابل رسوم مرتفعة وسعي بعضها لجذب (الزبائن) من الطلبة عبر برامج وسهولة في القبول، ومشكلة ادارة الأداء المالي لهذه التشكيلات وفقاً للمادة (34) من قانون التعليم العالي الأهلي رقم (25) لسنة (2016) الذي يسمح لهذه التشكيلات استثمار أموالها لتحقيق أهدافها العلمية والتربوية وليس الربحية المتحققة من تحديد حصتها من الطلبة في برامجها خلال كل سنة دراسية وحسب برامجها المفتوحة مما يحدد الأداء المالي للجامعات والكليات.

ولأجل تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين القدرات الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي ميدانياً فقد تشكلت مشكلة البحث الرئيسة التي يمكن تحديدها بالسؤال الرئيس الآتي:

❖ ما دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء الإستراتيجي في الجامعات والكليات الأهلية المبحوثة في محافظة الانبار؟ ويشترك من هذا السؤال كل من الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى توافر القدرات الاستراتيجية وأبعادها في الجامعات والكليات الأهلية المبحوثة في محافظة الانبار؟

2. ما مستوى اهتمام الجامعات والكليات الأهلية المبحوثة في محافظة الانبار بالإداء الاستراتيجي؟

3. ما طبيعة علاقة الارتباط بين القدرات الاستراتيجية والإداء الاستراتيجي في الجامعات والكليات الأهلية المبحوثة في محافظة الانبار؟

ثانياً. أهداف البحث: في ضوء مشكلة الدراسة فإن الهدف الرئيس لهذا البحث يتمثل ببيان الدور الذي تلعبه القدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء الاستراتيجي في الجامعات والكليات الأهلية وكما يرمي هذا البحث إلى تحقيق أهداف عدة:

1. تشخيص مستوى توافر القدرات الاستراتيجية وأبعادها في الجامعات والكليات الأهلية المبحوثة.

2. تحديد مستوى الأداء الاستراتيجي وأبعاده المتحققة في الجامعات والكليات الأهلية المبحوثة.

3. تحديد وتشخيص طبيعة علاقات الارتباط بين كل من القدرات الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي في الجامعات والكليات الأهلية المبحوثة.

ثالثاً. أهمية البحث: تتبع أهمية البحث من خلال المتغيرات التي يتناولها البحث وهما من الموضوعات الرئيسة والمهمة للمنظمات ومدى مساهمتها في تطوير الواقع الميداني، والتي تتمثل بالآتي:

1. تسليط الضوء على ماهية القدرات الاستراتيجية وأهميتها في تحقيق مستويات أداء عالية مما يرفع من مستوى أداء هذه الجامعات والكليات ويساهم في تحقيق الأهداف ذات المدى البعيد.
2. يعد هذا البحث مساهمة فكرية في محاولة اغناء المكتبة العربية بصورة عامة والمكتبة العراقية بصورة خاصة في موضوعات القدرات الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي وطبيعة العلاقة بينهما.
3. يمكن أن تؤدي النتائج التي يقدمها البحث الحالي في فهم الجامعات والكليات المبحوثة لطبيعة العلاقة بين القدرات الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي التي يمكن أن تساعد في اظهار الممارسات الابداعية لقدراتها الاستراتيجية واغنائها من أجل تطوير وتحسين خطتها وأهدافها المستقبلية ومن ثم تحقيق أدائها الاستراتيجي.
4. يمثل البحث الحالي أهمية خاصة من أهمية ميدان التطبيق، المتمثل بالجامعات والكليات الأهلية في محافظة الانبار التي يمكنها أن تسهم في تقديم خدماتها للمجتمع بشكل متميز.

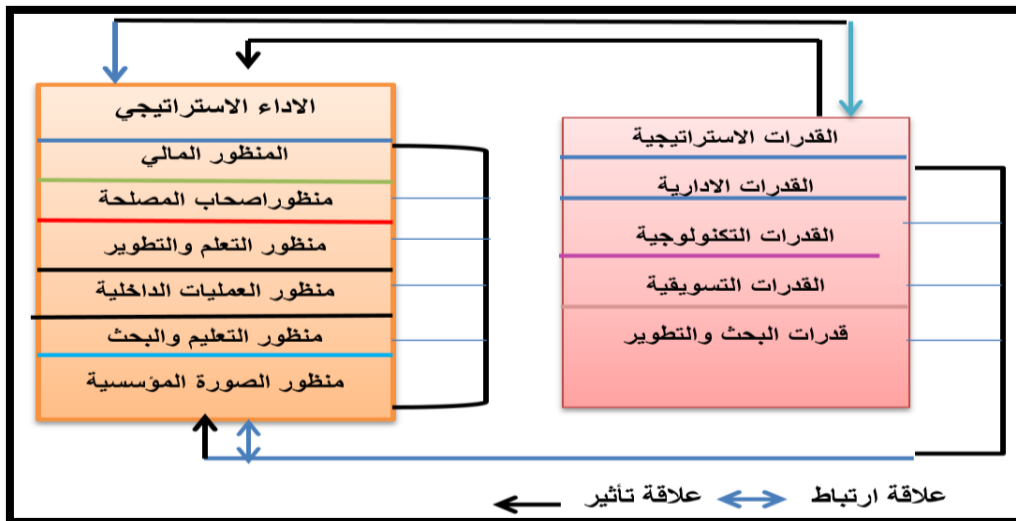
رابعاً. فرضيات البحث:

اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام معامل ارتباط بيرسون

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القدرات الاستراتيجية بأبعدها والأداء الاستراتيجي بأبعاده على مستوى الجامعات والكليات الأهلية في محافظة الانبار. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد القدرات الادارية في الأداء الاستراتيجي على مستوى الجامعات والكليات الأهلية في محافظة الانبار.
2. **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد القدرات التكنولوجية في الأداء الاستراتيجي على مستوى الجامعات والكليات الأهلية في محافظة الانبار.
3. **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد القدرات التسويقية في الأداء الاستراتيجي على مستوى الجامعات والكليات الأهلية في محافظة الانبار.
4. **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد قدرات البحث والتطوير على الاداء الاستراتيجي على مستوى الجامعات والكليات الأهلية في محافظة

خامساً. المخطط الفرضي للبحث:



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

سادساً. **منهجية البحث:** تركز المنهجية على دراسة الظاهرة المبحوثة من جوانبها كافة أي بعبارة أخرى دراسة دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق الأداء الاستراتيجي

سابعاً. **مجتمع وعينة البحث:** تم اختيار مجتمع البحث مجموعة من الإدارات العليا والوسطى كعينة قصدية من الجامعات والكليات الأهلية في محافظة الأنبار والمتمثلة بـ (رئيس جامعة، مساعدي رئيس الجامعة العلمي والإداري، عمداء، ومعاونيهم، رؤساء الأقسام، ومديري الشعب)، إذ بلغ حجم عينة البحث الكلي (90) مسؤولاً تم معاينتهم وفقاً لأسلوب الحصر الشامل حيث جرى توزيع (90) استبانة بنسبة (100%) من مجتمع البحث واسترجع منها (87) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وبنسبة (97%) وهي نسبة جيدة جداً يمكن تعميم نتائجها على مجتمع البحث.

أولاً. القدرات الاستراتيجية:

1. **مفهوم القدرات الاستراتيجية:** يعد مفهوم القدرات الاستراتيجية من المفاهيم المهمة أكد كلاً من (الكبيسي والاعظمي، 2014: 66) إلى أن القدرات الاستراتيجية تتمثل بالمهارات والقابليات والقدرات التي يمتلكها المورد البشري في المنظمة والتي تعد الأساس والسلاح الرئيسي للأبداع والتفكير الاستراتيجي. إذ توصف بشكل أساسي على أنها التي تمتلكها المنظمة في بناء أو توسيع قدراتها الأساسية كي تتمكن من ملاءمة عملياتها وأنشطتها وفق التغييرات البيئية المستمرة (Chepkole and Deay, 2019: 106).

وأوضح (Avide, 2023: 9) أن القدرات الاستراتيجية تتمثل بقدرة المنظمة في الاستفادة من جميع مواردها وخبراتها وكفاءتها لإنشاء ميزة تنافسية تدوم عبر الزمن تؤدي إلى خلق القيمة. فهي تعني المهارات التنظيمية والإدارية اللازمة لتنظيم مجموعة متنوعة من الموارد ونشرها بشكل استراتيجي (Rothaermel, 2024: 137). إذ تتمثل بقدرة المنظمة على تطوير قواعد مواردها وتعديلها وتوسيعها (Ibraheem, and Mhaibes, 2025: 2). فهي القدرات التي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق التفوق على المنافسين وذلك بالاعتماد على المهارات والخبرات والمعارف والموارد والتقانة المستخدمة وبقاوة القوة التي تتمتع بها والتي تساعد في تحقيق أهدافها.

2. **أبعاد القدرات الاستراتيجية:** جرى الاعتماد على دراسة (Avide, 2023) في تحديد القدرات الاستراتيجية الأتية لأنها تتناسب مع البيئة العراقية والجامعات والكليات المبحوثة.

أ. **القدرات الإدارية:** تعد القدرات الإدارية من القدرات المهمة التي لها دور مميز في دعم ومساندة جميع القدرات بما في ذلك قدرات الموارد البشرية التي تتعلق بالتدريب والتوجيه والتطوير الشخصي، فهي أنشطة تنظيمية موجهة نحو إدارة رأس المال البشري الذي يضمن تحقيق الهدف التنظيمي (Abdullah and Hagege, 2021: 48). حيث ذكر (Kaliappen, et al, 2018: 44) أن القدرات الإدارية تعطي للمنظمات الميزة في التحكم ومتابعة التكاليف ودعم النظام اللوجستي من خلال الاهتمام بمستوى الخدمة للمستهلك والتنسيق والتكامل بين عملياتها والتنبؤ الدقيق بالربحية والإيرادات، إذ تسعى القدرات الإدارية على تكامل قدرة المنظمة لتحديد موقعها التنافسي (Helman and Walters, 2020: 8).

ب. **القدرات التكنولوجية:** تلعب القدرات التكنولوجية دور بارزاً في تمكين عمل المنظمة وجعلها بارزة ومتميزة ورائدة إذ يكون للقدرات التكنولوجية أهمية بالغة تساهم في تحقيق الأهداف المنظمة (Reichert and Zawisla, 2014: 3). وفي قطاعات التكنولوجيا تعتمد قدرة المنظمات على مسح السوق بحثاً عن التقنيات القيمة والفريدة وعلى معرفة اتجاهات الأعمال والتقنيات على مستوى

المستخدم، أما في بيئة التكنولوجيا المتقدمة قد تتطور القدرات لتعكس الخيارات الاستراتيجية للمنظمات، ويمكن أن يقود النضج التكنولوجي وموقع السوق إلى قيام المنظمة للاستثمار في مجال المعرفة الضمنية (Augier, and Tecce, 2018: 4).

ج. **القدرات التسويقية:** تعد القدرات التسويقية إحدى القدرات الاستراتيجية التي يجب أن تمتلكها المنظمة والتي تتضمن عناصر مثل التنبؤ بالتغيرات الحاصلة في السوق، والاتصالات عبر القنوات، فضلاً عن ذلك فإن إنشاء قاعدة بيانات حول الزبون والمنافسين يجعل المنظمة تدمج أنشطتها التسويقية بشكل أفضل من منافسيها بما يساهم لها الحصول على ميزة تنافسية مستدامة (Seyhan, et al, 2017: 148). وإن وجود قدرات تسويقية كمحدد رئيس للأداء التنظيمي يسمح للمنظمة بفهم الاحتياجات الحالية والاحتياجات المستقبلية لزبائنها، من أجل تقديم خدمة أفضل والتمكن من اكتساب زبائن جدد، (Runto and Ellitan, 2021: 1172). وبهذا فإن القدرات التسويقية هي استجابة وكفاءة مهارة العملية التجارية المختلفة الوظائف لإنشاء وتقديم قيمة فريدة للزبائن استجابة لتغيرات السوق (Ciszewisk, et al, 2024: 23).

د. **قدرات البحث والتطوير:** تعد قدرات البحث والتطوير من القواعد الأساسية للإبداعات التكنولوجية للمنظمة للحفاظ على موقعها ومكانتها في البيئة التي تعمل بها، وتتضمن عدة أنشطة فهي أنشطة موثوقة في قدرة المنظمة على تحقيق الإبداع (Martens, et al, 2015: 1107)، وهناك مساهمات واتجاهات في أهمية بعد قدرات البحث والتطوير ومنها مساهمة (Schilling, 2017: 38) الذي أكد على أن الإبداع يتطلب استثماراً كبيراً في البحث والتطوير للمنتجات والخدمات الجديدة المطورة، فضلاً عن الحاجة إلى تكيف العمليات الإنتاجية التي تتناسب مع الخدمة أو المنتج، تمثل قدرات البحث والتطوير الركيزة الأساسية لعمليات الإبداع والابتكار فهي تعمل على تحسين نوعية المنتج، وزيادة حجمه بهدف تخفيض التكاليف.

ثانياً. الأداء الاستراتيجي:

1. **مفهوم الأداء الاستراتيجي:** يعد الأداء الاستراتيجي مجموعة من المقاييس التي تساعد على تقييم قدرة المنظمة في ربط حاضرها بمستقبلها وكيفية استخدامها لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها، واستجابتها لمتغيرات البيئة (الناصري، 2011: 50). فهو يشير إلى الأداء الكلي والمنظم للمنظمة على المدى الطويل ويتضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية مثل زيادة حصة السوق، تحسين الربحية، تنفيذ استراتيجيات تسويقية فاعلة، ومقارنة الأداء بالمنافسين (Sharma, and Modgil, 2020: 2). لذلك فقد أخذ موضوع الأداء الاستراتيجي اهتمام كبير من الباحثين مثل علماء النفس وعلماء الاجتماع وعلماء الاقتصاد والإدارة (Kahwaji et al., 2020: 1972)، إذ تعد مقياس كمي يستخدم لتقييم نجاح المنظمة أو صاحب العمل وما إلى ذلك في تحقيق أهداف الأداء (Nguyen, et al, 2021: 129). فهو فلسفة إدارية هادفة لتحقيق مكانة مستقبلية للمنظمة من خلال تقييم أدائها المالي والتشغيلي والاستراتيجي في إطار تكاملي يوفر قاعدة معلومات عن المقاييس المالية وغير المالية كونه يركز وبشكل رئيس عن قياس الأداء الفاعل وتقييم قدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجيتها بنجاح.
2. **أبعاد الأداء الاستراتيجي:** اعتمدت الباحثة على دراسة (Ozdemir and Cakir, 2021) لأنها أكثر اتساقاً مع بيئة وطبيعة العمل المؤسسات التعليم العالي (الجامعات والكليات الأهلية المبحوثة)، فضلاً عن حدائته.

أ. **المنظور المالي:** يعد المنظور المالي أحد المقاييس المهمة للأداء الاستراتيجي التي ابتكرها (Kaplan and Norton, 1996:25). يهتم هذا البعد بتحقيق النمو التنظيمي المستدام في قيمة حقوق المساهمين، وتقييم السيولة والربحية، ثم العمل على تحسين الأداء التشغيلي لتحقيق النجاح المالي وتمثل مؤشرات هذا البعد في زيادة حجم المبيعات، واكتساب زبائن جدد، ونمو الإيرادات والعائد على الاستثمار وحقوق الملكية، وفترات السداد، والقيمة المضافة، والقيمة السوقية (Abdulsallam, et al., 2016: 76).

ب. **منظور اصحاب المصلحة:** يُسهم أصحاب المصلحة بشكل مباشر في توفير الموارد والدعم اللازم لاستدامة عمليات المنظمة لذلك يصبح تحليل هوية أصحاب المصلحة وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم أمراً جوهرياً لضمان نجاح المنظمة وتكيفها مع المتغيرات والأهم من ذلك يتعين على المنظمات تحديد الفئات الأكثر تأثيراً على بقائها والعمل بشكل استراتيجي على تلبية متطلباتهم لتحقيق أهدافها طويلة المدى (Mainardes, et al., 2012: 1864). أن هذا النهج يقوم على مبادئ تضمن أولوية مصالح الزبائن مع مراعاة جميع أصحاب المصلحة الآخرين، مثل المساهمين والمديرين والموظفين، لضمان بناء منظمة مستدامة ومربحة (Been and Leary, 2016: 2).

ج. **منظور العمليات الداخلية:** يصف المنظور الداخلي العمليات والأنشطة التي إذا تم تنفيذها في أعلى مستوى من الأداء سيقود النجاح في تحقيق الأهداف المالية وأهداف الزبائن (Elola, et al., 2016: 20). كما يتضمن هذا المنظور جميع الوظائف التي تتضمن شبكات الاتصال ومواصفات المنتجات والتسليم في الوقت المحدد وتحسين جودة الخدمة (Pakurar, et al., 2019: 137).

د. **منظور التعلم والتطوير:** يعد منظور التعلم والتطوير عملية مرحلية حيث تحتاج المنظمة إلى مراعاة آراء مواردها البشرية حول متطلباتهم مما يساعد في الاحتفاظ بهم جنباً إلى جنب مع المشاركة والالتزام (Narayanamma, and Lalitha, 2016: 64). فهو يعكس على مدى قدرة المنظمة على الابتكار والإبداع وهذا يحتاج استثمار الجهود في إعادة تدريب الموظفين، وتطوير الأنظمة وتكنولوجيا المعلومات، وتنسيق العمليات التنظيمية بشكل فعال (Abdu Rahman, 2019: 144).

هـ. **منظور التعليم والبحث:** يعد التعليم الأكاديمي أساس التقدم العلمي وله أهميته في التنمية والتطوير للبلد، ومن الملاحظ إن التعليم الجامعي في دول العالم قد سار في اتجاه التطور والتقدم وهو يهدف إلى إعداد ملاكات علمية وفنية وتنظيمية وإدارية في المجتمعات الحديثة إذ يتطلب البحث العلمي مواكبة التقنيات الجديدة في استخدام التحديث المعاصر في مجالات الإدارة والتنظيم والتعليم والتدريب وتقنيات البحث العلمي التي تساهم في أحداث تغيير جذري في أداء البحث العلمي (Al-Bakri, 2007: 77). مما يساهم في استثمار الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق التنمية المستدامة والتقدم المجتمعي (Khazali and Al-Hawamdeh, 2016: 22).

و. **منظور الصورة المؤسسية:** تعد الصورة المؤسسية التقدير الكلي الذي تحظى به المنظمة لدى جماهيرها الأساسية، فهي تمثل مجموعة من المعتقدات والأفكار والانطباعات التي تتولد في أذهان الأفراد تجاه المنظمة أو أي ظاهرة مرتبطة بها، مما يؤثر على كيفية تعامل الجمهور معها واستجابته لأنشطتها (Lvy, 2001: 276).

المحور الثالث: الإطار العملي للبحث

❖ وصف وتشخيص إجابات العينة

أولاً. وصف وتشخيص إجابات العينة المتعلقة بالمتغير المستقل القدرات الاستراتيجية: تبين من بيانات الجدول رقم (1) الذي يتضح عن طريقه وجود أربعة أبعاد فرعية يقاس من خلالها متغير القدرات الاستراتيجية، ويتضح أن هذا المتغير حقق وسط حسابي إجمالي بلغ (3.639)، وانحراف معياري قدره (0.482) والذي يشير إلى التشتت المتوسط في إجابات عينة الدراسة، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف (13.24)، مما يؤكد إن متغير القدرات الاستراتيجية قد حصل على مستوى تقييم جيد استناداً إلى استجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا يشير إلى أهمية متغير القدرات الاستراتيجية بعدها مجموعة من القدرات التي تستطيع الجامعة من خلالها تحقيق التفوق على المنافسين وذلك بالاعتماد على المهارات والخبرات والمعارف والموارد والتقانة المستخدمة ونقاط القوة التي تتمتع بها والتي تساعدها في تحقيق أهدافها. ولترتيب الأهمية النسبية لأبعاد المتغير المستقل القدرات الاستراتيجية الفرعية ميدانياً على مستوى الجامعات والكليات الأهلية في محافظة الأنبار عينة الدراسة بالاعتماد على قيم معامل الاختلاف المتحققة وفي ضوء إجابات أفراد عينة الدراسة، فقد أظهرت النتائج أن بعد قدرات البحث والتطوير جاء بالترتيب الأول، ومن ثم جاء بعد القدرات التسويقية بالترتيب الثاني، في حين جاء بعد القدرات التكنولوجية بالترتيب الثالث، وأخيراً جاء بعد القدرات الإدارية بالترتيب الرابع. ويتبين من الجدول رقم (1) وجود اتفاق وبمستوى معتدل نسبياً حول بعد (القدرات الإدارية) وقد حقق هذا البعد أعلى وسط حسابي عام بلغ (3.743) وانحراف معياري (0.581) مما يؤشر ذلك وجود اتفاق مقبول بين أفراد عينة الدراسة تثمن الجهود الأكاديمية فيما يتعلق بالقدرات الإدارية من قدرة الجامعات والكليات الأهلية في محافظة الأنبار على تطوير كوادرها وتحفيز التميز الإداري ضمن أطر استراتيجية إذ تعمل الجامعات والكليات الأهلية على دمج التكنولوجيا في العمليات الإدارية والتعليمية لدعم متخذي القرار حيث تنظم دورات لتطوير الإدارات الوسطى مثل نظم معلومات إدارية مما يشير تعزيز القدرات الإدارية من خلال التكنولوجيا، أما بعد (القدرات التكنولوجية) فقد حقق وسط حسابي عام (3.613) وانحراف معياري (0.554)، وهي قيمة تعكس التشتت المتوسط في إجابات عينة البحث، وهذا يؤكد حرص الجامعات/الكليات الأهلية بتطبيق القدرات التكنولوجية لتكون لديها رؤية مستقبلية من خلال سعيها إلى تقديم برامج أكاديمية عالية الجودة مثل منصات التعليم الإلكتروني إذ استخدمت فيه برامج (Google Classroom and Zoom) أثناء جائحة كورونا، أما بعد (القدرات التسويقية) فقد حقق متوسط حسابي عام (3.599) وانحراف معياري (0.544) وهي قيمة تعكس التشتت المتوسط في إجابات عينة الدراسة، وهذا يدل على أن هنالك اهتمام من قبل إدارة الجامعة والكليات المبحوثة ببعد القدرات التسويقية عبر امتلاكها بيانات ومعلومات كاملة عن احتياجات التدريسين والطلبة من أجل تحليل السوق والتعامل مع البيئة التسويقية، أما بعد (قدرات البحث والتطوير) فقد حقق متوسط حسابي عام بلغ (3.600) وانحراف معياري (0.495) وهذا ما استدلت إليه الباحثة بأن إدارة الجامعات/الكليات الأهلية في محافظة الأنبار تحرص على دعم النشر الدولي بمنح مالية ومعنوية وربط البحث العلمي بالجودة العالمية ودعم الكادر التدريسي وتشجيعهم على نشر بحوثهم في المجالات العربية والأجنبية ضمن تخصصاتهم أو مجالات وزارة التعليم العالي العراقية والمشاركة في المؤتمرات وورش تقنية متخصصة ترسخ

ثقافة البحث العلمي وتعزيز علاقات علمية عبر التواصل مع رابطة الجامعات العربية وتطوير خطط للانضمام والتعاون الاكاديمي لرفع مكانة الجامعات /الكليات علمياً.

جدول (1): مؤشرات التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل القدرات الاستراتيجية

ت	أبعاد المتغير المستقل القدرات الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	ترتيب الأبعاد
1	القدرات الادارية	3.743	0.581	15.52	4
2	القدرات التكنولوجية	3.613	0.554	15.33	3
3	القدرات التسويقية	3.599	0.544	15.11	2
4	قدرات البحث والتطوير	3.600	0.495	13.75	1
	المتوسط العام لمتغير القدرات الاستراتيجية	3.639	0.482	13.24	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.28).

ثانياً. وصف وتشخيص اجابات العينة حول متغير الأداء الاستراتيجي: يتمثل المتغير التابع بالأداء الاستراتيجي وقد قيس من خلال ست أبعاد فرعية وهي كل من (المنظور المالي، ومنظور اصحاب المصلحة، ومنظور التعلم والتطوير، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعليم والبحث، ومنظور الصورة المؤسسية). وتشتمل هذه الفقرة على وصف وتشخيص الاستجابات وتفسيرها حول المتغير التابع الأداء الاستراتيجي من حيث فقرات مقياسه وابعاده، اذ تبين من الجدول رقم (2) ان هذا المتغير حقق وسط حسابي إجمالي بلغ (3.615)، وانحراف معياري قدره (0.473) والذي يشير إلى التشتت المتوسط في إجابات عينة الدراسة، وهذا ما أكدته قيمة معامل الاختلاف (13.08)، مما يؤكد ان متغير الأداء الاستراتيجي قد حصل على مستوى تقييم جيد استناداً إلى استجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا يشير إلى أهمية متغير الأداء الاستراتيجي بعده فلسفة إدارية هادفة لتحقيق مكانة مستقبلية للجامعة من خلال تقييم أدائها المالي والتشغيلي والاستراتيجي في إطار تكاملي يوفر قاعدة معلومات عن قياس الأداء الفاعل، وتقييم قدرة الجامعة على تنفيذ استراتيجيتها بنجاح. ولترتيب الأهمية النسبية لأبعاد المتغير التابع الأداء الاستراتيجي الفرعية ميدانياً على مستوى الجامعات والكليات الأهلية في محافظة الأنبار عينة الدراسة بالاعتماد على قيم معامل الاختلاف المتحققة وفي ضوء إجابات أفراد عينة الدراسة، فقد أظهرت النتائج ان بعد منظور التعليم والبحث جاء بالترتيب الأول، ومن ثم جاء بعد منظور أصحاب المصلحة بالترتيب الثاني، بينما جاء بعد منظور الصورة المؤسسية بالترتيب الثالث، ومن ثم جاء بعد منظور التعلم والتطوير بالترتيب الرابع، في حين جاء بعد منظور العمليات الداخلية بالترتيب الخامس، وأخيراً جاء بعد المنظور المالي بالترتيب السادس، ولأجل معرفة مستوى توافر متغير الأداء الاستراتيجي في الجامعات والكليات الأهلية المبحوثة، نلاحظ ترتيب الأبعاد لمتغير الأداء الاستراتيجي، فقد حقق بعد منظور (الصورة المؤسسية) على أعلى وسط حسابي عام مقداره (3.669) وانحراف معياري (3.669) ويدل هذا على الاهتمام الواضح لإدارات هذه الجامعات والكليات بهذا البعد من خلال تعزيز حضورها الأكاديمي محلياً ودولياً من خلال زيادة عدد الفعاليات العلمية التي تنظمها أو تشارك فيها مثل المؤتمرات، الندوات، الحلقات النقاشية وورش العمل، وتهدف هذه المشاركة إلى رفع مكانة المؤسسة بين نظيراتها، وتعزيز سمعتها الأكاديمية عبر التواصل مع المجتمع العلمي العالمي، كما تعمل على ضمان مشاركة كوادرها في هذه الفعاليات

لضمان نقل المعرفة، وتحفيز البحث العلمي، وإبراز قدرات المؤسسة على المستوى الدولي، مما يعزز من الهوية المؤسسية والتميز الأكاديمي.

جدول (2): مؤشرات التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع الأداء الإستراتيجي

ت	أبعاد المتغير التابع الاداء الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	ترتيب الابعاد
1	المنظور المالي	3.629	0.603	16.60	6
2	منظور اصحاب المصلحة	3.621	0.514	14.21	2
3	منظور التعلم والتطوير	3.575	0.537	15.03	4
4	منظور العمليات الداخلية	3.579	0.540	15.10	5
5	منظور التعليم والبحث	3.616	0.504	13.94	1
6	منظور الصورة المؤسسية	3.669	0.538	14.66	3
	المتوسط العام لمتغير الاداء الاستراتيجي	3.615	0.473	13.08	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.28).

ثانياً. اختبار فرضيات البحث

اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام معامل ارتباط بيرسون: ويهدف مقياس الارتباط لوصف درجة التغير الاقتراني بين متغيرات الدراسة أي تحديد قوة الارتباط بينهما وبين ما إذا كان الارتباط قوياً أو ضعيفاً أو منعدمًا، فضلاً عن تحديد اتجاه العلاقة بين المتغيرين، أي بيان ما إذا كانت العلاقة طردية موجبة أم عكسية سالبة. ويوضح الجدول رقم (34) إطاراً لتحديد حجم قوة واتجاه معامل الارتباط.

جدول (3): تحديد قوة واتجاه قيم معاملات الارتباط

قوة الارتباط	ارتباط طردي	ارتباط عكسي
ارتباط تام	1	1-
ارتباط قوي	0.9	0.9-
	0.8	0.8-
	0.7	0.7-
ارتباط متوسط	0.6	0.6-
	0.5	0.5-
	0.4	0.4-
	0.3	0.3-
ارتباط مقبول	0.2	0.2-
	0.1	0.1-
لا يوجد ارتباط	0	0

Source: Dancy, J., & Reidy, J. (2020). Statistics Without Maths for Psychology (7th ed.). Pearson. PP.183.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد القدرات الاستراتيجية وأبعاد الأداء الاستراتيجي على مستوى الجامعات والكليات الأهلية في محافظة الأنبار. سيتم اختبار فرضيات الارتباط عن طريق معامل ارتباط بيرسون (Person)، ومن خلال الاطلاع على نتائج الجدول رقم (4) والشكل رقم (2) المؤشرات الإحصائية لتحديد علاقات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل القدرات الاستراتيجية وأبعاد المتغير التابع الأداء الاستراتيجي نلاحظ ما يأتي:

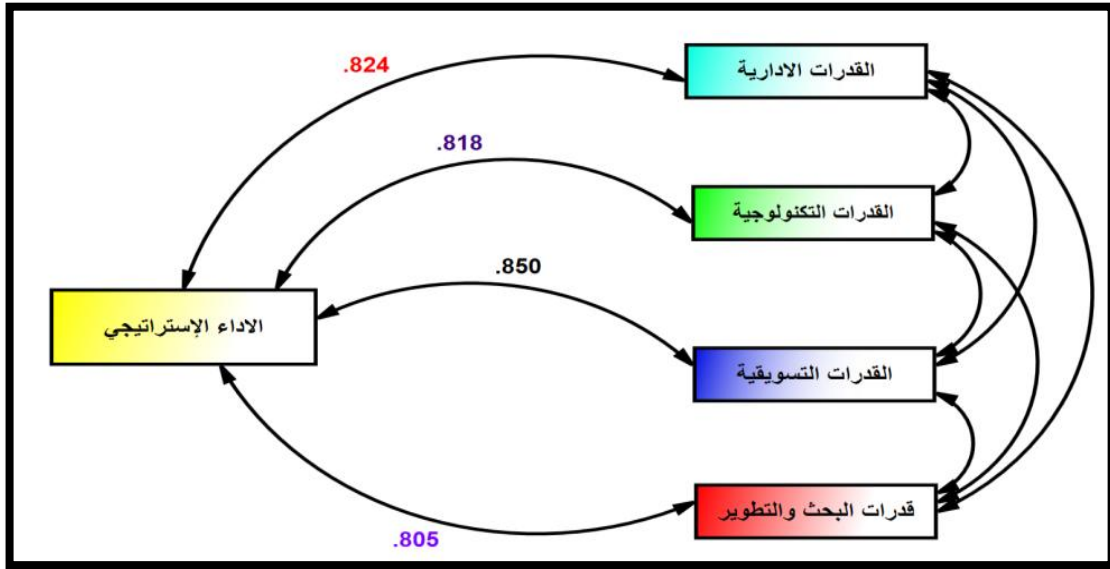
جدول (4) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد القدرات الاستراتيجية وأبعاد الاداء الاستراتيجي

أبعاد القدرات الاستراتيجية	المؤشرات الإحصائية	المنظور المالي (Y1)	منظور اصحاب المصلحة (Y2)	منظور التعلم والتطوير (Y3)	منظور العمليات الداخلية (Y4)	منظور التعليم والبحث (Y5)	منظور الصورة المؤسسية (Y6)	أبعاد الأداء الاستراتيجي (Y)
القدرات الإدارية (X1)	R	0.662**	0.679**	0.696**	0.681**	0.704**	0.919**	0.824**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	Z	10.715	7.582	7.877	7.616	8.021	14.504	10.715
القدرات التكنولوجية (X2)	R	0.622**	0.663**	0.776**	0.749**	0.713**	0.790**	0.818**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	Z	10.547	7.315	9.488	8.896	8.187	9.820	10.547
القدرات التسويقية (X3)	R	0.664**	0.683**	0.753**	0.868**	0.768**	0.743**	0.850**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	Z	11.513	7.650	8.980	12.143	9.307	8.772	11.513
قدرات البحث والتطوير (X4)	R	0.720**	0.784**	0.655**	0.695**	0.754**	0.629**	0.805**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	Z	10.198	9.675	7.186	7.860	9.002	6.780	10.198
القدرات الاستراتيجية (X)	R	0.751**	0.789**	0.814**	0.844**	0.828**	0.876**	0.930**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	Z	15.199	9.796	10.437	11.318	10.831	12.449	15.199

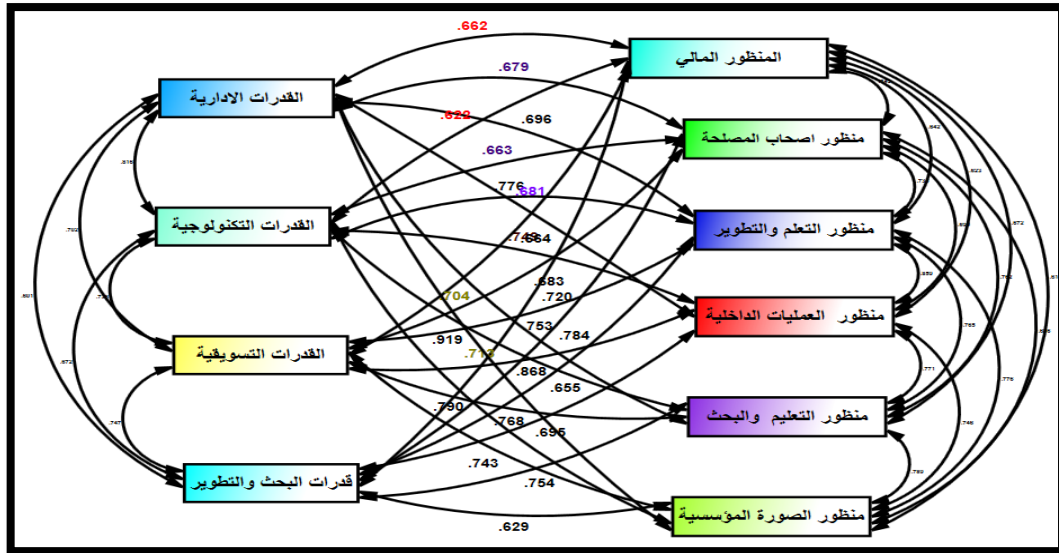
عدد الفرضيات الصفرية المقبولة = 0 / عدد الفرضيات البديلة المقبولة = 5

مستوى المعنوية = (0.05) / قيمة (Z) الجدولية = (1.96) / حجم العينة = (87)

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).



شكل (2) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد القدرات الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.26).



شكل (3): قيم معامل الارتباط أبعاد بين القدرات الاستراتيجية وأبعاد الأداء الاستراتيجي
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.26).

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى: سيتم اختبار هذه الفرضية عن طريق معامل ارتباط بيرسون (Person) لتحديد علاقة الارتباط بين بعد القدرات الإدارية وأبعاد الأداء الاستراتيجي والتي يمكن التعبير عنها بالفرضية الآتية:
اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد القدرات الإدارية وأبعاد الأداء الاستراتيجي على مستوى الجامعات والكليات الأهلية في محافظة الأنبار.
يتضح من الجدول رقم (4) والشكل رقم (2) والشكل رقم (3) نتائج قيم معامل الارتباط بين بعد القدرات الإدارية والأداء الاستراتيجي بشكل إجمالي، إذ سجلت ما قيمته (0.824^{**}) عند مستوى معنوية (0.05)، أي بدرجة دقة (95%)، وكما بلغت قيمة (Z) المحسوبة (14.504) وهي أكبر من

قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96). وكما سجلت نتائج قيم معاملات الارتباط بين بعد القدرات الإدارية وأبعاد الأداء الاستراتيجي بشكل فرعي (**0.662، **0.679، **0.696، **0.681، **0.704، **0.919) على التوالي، وكما بلغت قيم (Z) المحسوبة (7.877، 7.582، 10.715، 7.616، 8.021، 14.504) على التوالي، وهي أكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96). وإن هذه النتائج تدل على أن قيم معاملات الارتباط المذكورة أعلاه تدعم بقوة الاستدلال بأن بعد القدرات الإدارية يمكن أن يسهم في تحسين الأداء الاستراتيجي على مستوى جامعة الانبار إذا ما تم استخدامه بشكل سليم، وهذا يشير على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بمستوى ما بين المتوسط والقوي بين بعد القدرات الإدارية وأبعاد الأداء الاستراتيجي. وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى والتي تفيد بأنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد القدرات الإدارية وأبعاد الأداء الاستراتيجي على مستوى الجامعات والكليات الأهلية في محافظة الانبار).

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى: سيتم اختبار هذه الفرضية

عن طريق معامل ارتباط بيرسون (Person) لتحديد علاقة الارتباط بين بعد القدرات التكنولوجية وأبعاد الأداء الاستراتيجي والتي يمكن التعبير عنها بالفرضية الآتية:

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد القدرات التكنولوجية وأبعاد الأداء الاستراتيجي على مستوى الجامعات والكليات الأهلية في محافظة الانبار".

يتضح من الجدول رقم (4) والشكل رقم (2) والشكل رقم (3) نتائج قيم معامل الارتباط بين

بعد القدرات التكنولوجية والأداء الاستراتيجي بشكل إجمالي، إذ سجلت ما قيمته (**0.818) عند مستوى معنوية (0.05)، أي بدرجة دقة (95%)، وكما بلغت قيمة (Z) المحسوبة (10.547) وهي

أكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96). وكما سجلت نتائج قيم معاملات الارتباط بين بعد القدرات التكنولوجية وأبعاد الأداء الاستراتيجي بشكل فرعي (**0.622، **0.663، **0.776، **0.749، **0.713، **0.790) على التوالي، وكما بلغت قيم (Z) المحسوبة (10.547،

7.315، 9.488، 8.896، 8.187، 9.820) على التوالي، وهي أكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96). وأن هذه النتائج تدل على أن قيم معاملات الارتباط المذكورة أعلاه تدعم بقوة الاستدلال

بأن بعد القدرات التكنولوجية يمكن أن يساهم في تحسين الأداء الاستراتيجي على مستوى الجامعات والكليات الأهلية في محافظة الانبار إذا ما تم استخدامه بشكل سليم، وهذا يشير على وجود علاقة

ارتباط طردية موجبة بمستوى ما بين المتوسط والقوي بين بعد القدرات التكنولوجية وأبعاد الأداء الاستراتيجي. وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى والتي

تفيد بأنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد القدرات التكنولوجية وأبعاد الأداء الاستراتيجي على مستوى الجامعات والكليات الأهلية في محافظة الانبار).

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى: سيتم اختبار هذه الفرضية

عن طريق معامل ارتباط بيرسون (Person) لتحديد علاقة الارتباط بين بعد القدرات التسويقية وأبعاد الأداء الاستراتيجي والتي يمكن التعبير عنها بالفرضية الآتية:

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد القدرات التسويقية وأبعاد الأداء الاستراتيجي على مستوى الجامعات والكليات الأهلية في محافظة الانبار"

يتضح من الجدول رقم (4) والشكل رقم (2) والشكل رقم (3) نتائج قيم معامل الارتباط بين بعد القدرات التسويقية والأداء الاستراتيجي بشكل إجمالي، إذ سجلت ما قيمته (0.850^{**}) عند مستوى معنوية (0.05)، أي بدرجة دقة (95%)، وكما بلغت قيمة (Z) المحسوبة (11.513) وهي أكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96). وكما سجلت نتائج قيم معاملات الارتباط بين بعد القدرات التسويقية وأبعاد الأداء الاستراتيجي بشكل فرعي (0.664^{**} ، 0.683^{**} ، 0.753^{**} ، 0.868^{**} ، 0.768^{**} ، 0.743^{**}) على التوالي، وكما بلغت قيم (Z) المحسوبة (11.513، 7.650، 8.980، 12.143، 9.307، 8.772) على التوالي، وهي أكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96). وإن هذه النتائج تدل على أن قيم معاملات الارتباط المذكورة أعلاه تدعم بقوة الاستدلال بأن بعد القدرات التسويقية يمكن أن يسهم في تحسين الأداء الاستراتيجي على مستوى جامعة الانبار إذا ما تم استخدامه بشكل سليم، وهذا يشير على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بمستوى ما بين المتوسط والقوي بين بعد القدرات التسويقية وأبعاد الأداء الاستراتيجي. وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى والتي تفيد بأنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد القدرات التسويقية وأبعاد الأداء الاستراتيجي على مستوى الجامعات والكليات الأهلية في محافظة الانبار).

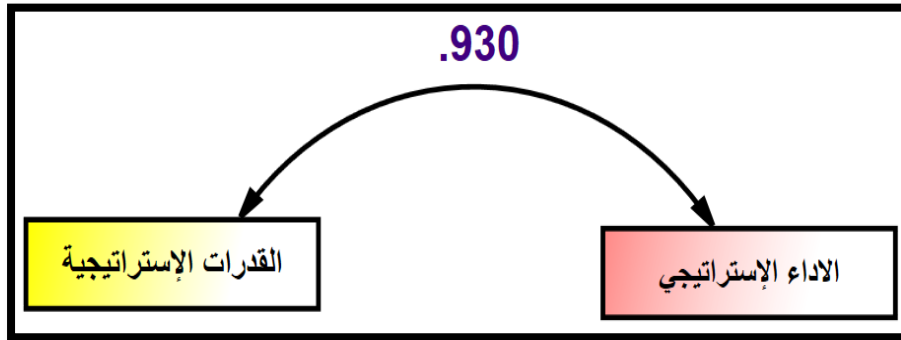
4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى: سيتم اختبار هذه الفرضية عن طريق معامل ارتباط بيرسون (Person) لتحديد علاقة الارتباط بين بعد قدرات البحث والتطوير وأبعاد الأداء الاستراتيجي والتي يمكن التعبير عنها بالفرضية الآتية:

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد قدرات البحث والتطوير وأبعاد الأداء الاستراتيجي على مستوى الجامعات والكليات الأهلية في محافظة الانبار".

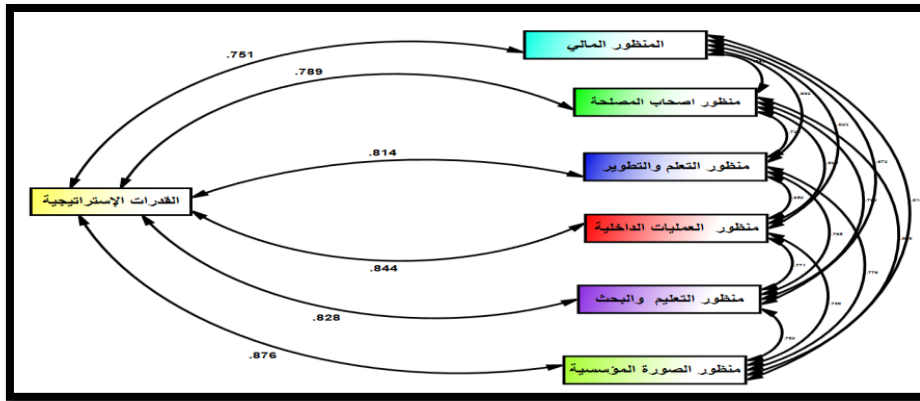
يتضح من الجدول رقم (4) والشكل رقم (2) والشكل رقم (3) نتائج قيم معامل الارتباط بين بعد قدرات البحث والتطوير والأداء الاستراتيجي بشكل إجمالي، إذ سجلت ما قيمته (0.805^{**}) عند مستوى معنوية (0.05)، أي بدرجة دقة (95%)، وكما بلغت قيمة (Z) المحسوبة (10.198) وهي أكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96). وكما سجلت نتائج قيم معاملات الارتباط بين بعد قدرات البحث والتطوير وأبعاد الأداء الاستراتيجي بشكل فرعي (0.655^{**} ، 0.784^{**} ، 0.720^{**} ، 0.695^{**} ، 0.754^{**} ، 0.629^{**}) على التوالي، وكما بلغت قيم (Z) المحسوبة (10.198، 9.675، 7.186، 7.860، 9.002، 6.780) على التوالي، وهي أكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96). وأن هذه النتائج تدل على أن قيم معاملات الارتباط المذكورة أعلاه تدعم بقوة الاستدلال بأن بعد قدرات البحث والتطوير يمكن أن يسهم في تحسين الأداء الاستراتيجي على مستوى جامعة الانبار إذا ما تم استخدامه بشكل سليم، وهذا يشير على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بمستوى ما بين المتوسط والقوي بين بعد قدرات البحث والتطوير وأبعاد الأداء الاستراتيجي. وهذا يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى والتي تفيد بأنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد قدرات البحث والتطوير وأبعاد الأداء الاستراتيجي على مستوى الجامعات والكليات الأهلية في محافظة الانبار).

5. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بشكل إجمالي: سيتم اختبار هذه الفرضية عن طريق معامل ارتباط بيرسون (Person) لتحديد علاقة الارتباط بين أبعاد القدرات الاستراتيجية وأبعاد الأداء الاستراتيجي والتي يمكن التعبير عنها بالفرضية الآتية:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد القدرات الاستراتيجية وأبعاد الأداء الاستراتيجي على مستوى الجامعات والكليات الأهلية في محافظة الأنبار". يتضح من الجدول رقم (4) والشكل رقم (4) والشكل رقم (5) نتائج قيم معامل الارتباط بين القدرات الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي بشكل إجمالي، إذ سجلت ما قيمته (0.930^{**}) عند مستوى معنوية (0.05)، أي بدرجة دقة (95%)، وكما بلغت قيمة (Z) المحسوبة (15.199) وهي أكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96). وكما سجلت نتائج قيم معاملات الارتباط بين القدرات الاستراتيجية وأبعاد الأداء الاستراتيجي بشكل فرعي (0.751^{**} ، 0.789^{**} ، 0.814^{**} ، 0.844^{**} ، 0.828^{**} ، 0.876^{**}) على التوالي، وكما بلغت قيم (Z) المحسوبة (15.199 ، 9.796 ، 10.437 ، 11.318 ، 10.831 ، 12.449) على التوالي، وهي أكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96). وإن هذه النتائج تدل على أن قيم معاملات الارتباط المذكورة أعلاه تدعم بقوة الاستدلال بأن القدرات الاستراتيجية يمكن أن تساهم في تحسين الأداء الاستراتيجي على مستوى جامعة الأنبار إذا ما تم استخدامها بشكل سليم، وهذا يشير على وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بمستوى ما بين المتوسط والقوي بين القدرات الاستراتيجية وأبعاد الأداء الاستراتيجي. وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تفيد بأنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد القدرات الاستراتيجية وأبعاد الأداء الاستراتيجي على مستوى الجامعات والكليات الأهلية في محافظة الأنبار).



شكل (4): قيم معاملات الارتباط بين القدرات الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.26).



شكل (5): قيم معاملات الارتباط بين القدرات الاستراتيجية وأبعاد الأداء الاستراتيجي المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.26)

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. **الاستنتاجات:** أشارت النتائج أن هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين القدرات الاستراتيجية بأبعادها القدرات الإدارية والقدرات التكنولوجية والقدرات التسويقية، وقدرات البحث والتطوير) والأداء الاستراتيجي بأبعاده المنظور المالي، ومنظور اصحاب المصلحة، ومنظور التعلم والتطوير، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعليم والبحث، ومنظور الصورة المؤسسية على مستوى الجامعات والكليات المبحوثة مما يدل على صحة الانموذج والعلاقات، واهتمام إدارة الجامعات والكليات المبحوثة بالقدرات الاستراتيجية عبر وضع الخطط والأساليب والتعامل مع المشكلات على المدى الطويل مما يساهم بشكل إيجابي في تعزيز الأداء الاستراتيجي للجامعات والكليات الأهلية في محافظة الأنبار.

ثانياً. التوصيات:

1. على إدارة الجامعات والكليات المبحوثة زيادة الاهتمام بالقدرات الاستراتيجية بصورة أفضل والحفاظ عليها لما لها من دور كبير في نجاح استراتيجياتها وتعزيز مركزها التنافسي ويتم ذلك من خلال استخدام التقنيات الحديثة لرصد التطورات المستقبلية في البيئة التعليمية، وعقد الندوات والورش والمؤتمرات العلمية في المناسبات المختلفة بشكل دوري ومنتظم.
2. ضرورة استثمار إدارة الجامعات والكليات المبحوثة نهج القدرات الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي بصورة إجمالية، فضلاً عن توجيه أبعاد القدرات الاستراتيجية وهي كل من القدرات الإدارية والقدرات التكنولوجية، والقدرات التسويقية، وقدرات البحث والتطوير في تحقيق الأداء الاستراتيجي بشكل أفضل من المستوى الحالي.

المصادر

أولاً. المصادر العربية

1. صلاح الدين عواد، والاعظمي، تغريد خليل ابراهيم. (2014). القدرات المعرفية والاستراتيجية وأثرهما في بناء الميزة التنافسية بحث ميداني لأراء عينة من القيادات الادارية في المصارف الاهلية العراقية، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، مجلد (20)، العدد (79).
2. الناصري، عامر علي، (2011) عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الأداء الاستراتيجي دراسة تحليلية في مجموعة مستشفيات مختارة في محافظة صلاح الدين، رسالة ماجستير، غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد جامعة تكريت.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Abdulsalaam, Mohammed, And S. Al-Hayaly, And, Alnajjar, Fayez Jomah, Knowledge Management Processes and Their Impact On Organizational Performance, The Adoption Balanced Scorecard: The Moderating Role of Quality Assurance Standards-An Applied Study On Private Jordanian Universities, International Journal of Business and Management, Vol. 11, No.
2. Al-Bakri, Ahmed Bin Nasser, (2007), " Scientific Research in The Gec Countries, Gulf Research Center, Issue (36), Pp. 77-8.
3. Avide, Hannington Kigame, (2023), "Strategic Capabilities and Performance of Selected Chartered Private University in Nairobi City County, Kenya" A research Project Submitted to The School of Business, Economic and Tourism in Partial Fulfillment of the

Requirement for The Award of the Degree of Master of Business Administration (Strategic Management Option) Of Kenyatta University

4. Augier, M., & Teece, D. J. (Eds.). (2018). *The Palgrave encyclopedia of strategic management*. London: Palgrave Macmillan.
5. Benn, S., Abratt, R., & O'Leary, B., (2016), *Defining and identifying stakeholders: Views from management and stakeholders*. *South African journal of business management*, 47(2), 1-11.
6. Chepkole, G. K., & Deya, J. (2019). *Effect of strategic capability on competitive advantage of information technology firms in Nairobi City County, Kenya*. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(5), 104-127.
7. Ciszewska, Mlinarič, M., Siemieniako, D., & Wójcik, P. (2024). *International dynamic marketing capabilities and international performance during the pandemic: a study of export manufacturers from Poland*. *International Marketing Review*, 41(1), 162-198.
8. Hagoug, N. E. S., & Abdalla, Y. A. (2021). *The Relationship between Strategic Capabilities and Academic Performance: An Empirical Evidence from Sudan*. *International Journal of Higher Education*, 10(3), 46-57.
9. Helman, D. And Walters, D. (2020), " *Strategic Capability Response Analysis: The Convergence Of Industrie 4.0, Value Chain Network management 2.0 And Stakholder Value -Led Management*", Springer Nature Switzerland Ag.
10. Ibraheem, H. K., & Mhaibes, H. A. M. (2025). *The Effect of Dynamic Capabilities on High Performance: An Analytical Study of Administrative Units in Anbar Governorate*. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 31(145), 1-17.
11. Ivy, J. (2001). *Higher education institution image: a correspondence analysis approach*. *International Journal of educational management*, 15(6), 276-282.
12. Kahwaji, A. T., Eddin, H. N., & Palalic, R. (2020). *Strategic leadership, strategic performance and core competencies in Lebanon's education*. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences (PEN)*, 8(4), 1968-1980.
13. Khazali, Q, And Al-Hawamdeh, M. (2016), " *The Role Of Scientific Research Among Faculty Members In Jordanian Universities In Achieving Development Requirements, Conference On Higher Education In The Arab World Towards Global Competitiveness, University Of Jordan, And Zarqa University*.
14. Kaliappen, N., And Chuah, F, And Gorondutse, A. H., And, Moktar, S. N. A. (2018), " *Hybrid Competitive Strategy, Strategic Capability And Performance*. *Journal Of Business And Retail Management Research*, 13(04).
15. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*.
16. -Narayanamma, P. L., & Lalitha, K. (2016). *Balanced Scorecard-The Learning & Growth Perspective*. *Aweshkar Research Journal*, 21(2).
17. Navarro, Elola, L., Pastor Tejedor, J., & Pastor Tejedor, A. C. (2016). *Analysis of the causal relationships in the balanced scorecard in public and private Spanish Universities through structural equation modelling (No. ART-2016-101209)*.

18. Nguyen, P. V., Huynh, H. T. N., Lam, L. N. H., Le, T. B., & Nguyen, N. H. X. (2021). The impact of entrepreneurial leadership on SMEs' performance: the mediating effects of organizational factors. *Heliyon*, 7(6).
19. Özdemir, A., & Çakir, L. (2021). Investigation of Performance Indicators in the Strategic Plans of Public Universities in Turkey. *Education Quarterly Reviews*, 4(1), 235-252.
20. Pakurár, M., Haddad, H., Popp, J., Khan, T., & Oláh, J. (2019). Supply chain integration, organizational performance and balanced scorecard: An empirical study of the banking sector in Jordan.
21. -Rahman, A. A. A. A. (2019). The impact of strategic planning on enhancing the strategic performance of banks: Evidence from Bahrain. *Banks and Bank systems*, 14(2), 140-151.
22. Reichert, F. M., & Zawislak, P. A. (2014). Technological capability and firm performance. *Journal of technology management & innovation*, 9(4), 20-35.
23. Rothaermel, Frank, (2024), "Strategic Management, E6.
24. Runtu, J., & Ellitan, L. (2021). The Role of Strategic Capabilities and Differentiation Strategy in Improving Organizational Performance. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)*, 6(1), 1170-1174.
25. Sharma, S., & Modgil, S. (2020). TQM, SCM and operational performance: an empirical study of Indian pharmaceutical industry. *Business Process Management Journal*, 26(1), 331-370.
26. Seyhan, M., Ayas, S., Sonmez, U., & Ugurlu, O. Y. (2017). The relationship between strategic capabilities and competitive performance: The moderating role of internal cooperation. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 6(1), 146-161.