



## Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



### The architecture of competitive cooperation in light of the Strategic intent and university marketing: An analytical study in some Iraqi universities

Mohammed Alaelden Fayadh\*, Hatem Ali Abdullah

College of Administration and Economics/Tikrit University

#### Keywords:

Strategic Intent, Competitive Cooperation Architecture, University of Baghdad, Aliraqia University, University of Fallujah.

#### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received	16 Jul. 2025
Received in revised form	29 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:

**Mohammed Alaelden Fayadh**

College of Administration and Economics/Tikrit University



**Abstract:** Research objective: The research aims to know the impact of strategic intent in achieving the architecture of competitive cooperation through university marketing in Iraqi higher education in a group of governmental universities in Baghdad and Fallujah Governorate. To achieve this goal, the study adopted the (descriptive analytical approach) to collect and analyze the data collected through (the questionnaire), which is a main tool for collecting data and information.

Study community and sample: The current study community is represented by (administrative leaders) in some Iraqi governmental universities (University of Baghdad, University of Iraq, University of Fallujah), numbering (209) members. A non-random sample was selected and the questionnaire was distributed to them directly.

Statistical tools used: The study relied on exploratory and confirmatory factor analysis as basic structural tests for the validity of the adopted scales, a set of descriptive statistical measures, the average of the extracted variance, Cronbach's alpha, and structural reliability. These methods were used through statistical programs (SPSS V.26, Smart PLS4).

The most important conclusion :The results indicated that strategic intent helps guide universities toward building effective competitive collaborations through university marketing tools. Foresight enables universities to prepare for future changes, focusing on resources contributes to their efficient use in collaborative projects, while a shared vision creates an environment conducive to building trust and enhancing integration between partners. Marketing also plays a pivotal role in enhancing academic reputation by highlighting universities' scientific and research strengths, paving the way for collaboration with international universities and organizations.

## معمارية التعاون التنافسي في ظل المقصد الاستراتيجي والتسويق الجامعي: دراسة تحليلية في بعض الجامعات العراقية

حاتم علي عبدالله الحمداني

محمد علاء الدين فياض المحمدي

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة تكريت

### المستخلص

**هدف البحث:** يهدف البحث إلى معرفة تأثير المقصد الاستراتيجي في تحقيق معمارة التعاون التنافسي عبر التسويق الجامعي في التعليم العالي العراقي في مجموعة من الجامعات الحكومية في محافظة بغداد والفلوجة ولتحقيق هذا الهدف فقد تبنت الدراسة (المنهج الوصفي التحليلي) لجمع وتحليل البيانات التي جمعت عن طريق (الاستبانة) والتي تعد أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات. **مجتمع وعينة الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة الحالية بـ (القيادات الادارية) في بعض الجامعات العراقية الحكومية (جامعة بغداد، الجامعة العراقية، جامعة الفلوجة) البالغ عددهم (209) عضواً، وقد اختيرت عينة غير عشوائية ووزعت عليهم الاستبانة بالطريقة المباشرة.

**الادوات الاحصائية المستخدمة:** اعتمدت الدراسة على التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي كاختبارات بنائية أساسية لصدق المقاييس المعتمدة، مجموعة من المقاييس الإحصائية الوصفية، متوسط التباين المستخلص، كرونباخ الفاء، ثبات التركيب، وقد استخدمت هذه الأساليب عن طريق البرامج الإحصائية (SPSS V.26, Smart PLS4).

**أهم استنتاج:** أوضحت النتائج أن المقصد الاستراتيجي يسهم في توجيه الجامعات نحو بناء علاقات تعاون تنافسي فعّالة عبر أدوات التسويق الجامعي. إذ يُمكن الاستشراف الجامعات من الاستعداد للتغيرات المستقبلية، ويساهم التركيز على الموارد في استخدامها بكفاءة ضمن مشاريع تعاونية، بينما تهديّ الرؤية المشتركة بيئة مناسبة لخلق الثقة وتعزيز التكامل بين الشركاء. كما يلعب التسويق دوراً محورياً في تعزيز السمعة الأكاديمية من خلال إبراز نقاط القوة العلمية والبحثية للجامعات، مما يفتح المجال للتعاون مع جامعات ومنظمات دولية.

**الكلمات المفتاحية:** المقصد الاستراتيجي، معمارة التعاون التنافسي، جامعة بغداد، الجامعة العراقية، جامعة الفلوجة.

### المقدمة

يُعد قطاع التعليم العالي من أهم القطاعات التي تؤثر بشكل مباشر في تطوير الأفراد وبناء المجتمعات، إذ يسعى إلى تقديم برامج تعليمية وبحثية عالية الجودة وفعّالة تلبي احتياجات الطلبة والمجتمع في آن واحد، ويتطلب النهوض بهذا القطاع اهتماماً واسعاً يتمثل بتحديث المناهج الأكاديمية وربط المخرجات الجامعية بسوق العمل، وتوسيع الشراكات المحلية والدولية. وبهذا السياق، فإن أهمية هذا القطاع تقتضي معرفة القيمة التي ستحققها معمارة التعاون التنافسي له، وفي الوقت ذاته البحث في الكيفية التي تتحقق بها هذه القيمة. ومن هنا، برز المقصد الاستراتيجي كعنصر محوري في بناء هذه المعمارية، فضلاً عن التسويق الجامعي بوصفه مفهوماً حيويًا يسهم في تحسين الأداء وتقديم تجربة أكثر تميزاً للمنظمات التعليمية. ولأهمية هذه الموضوعات بالنسبة للمنظمات على وجه العموم وقطاع التعليم على وجه الخصوص، وبناءً على ما تقدم جاءت هذه الدراسة لتركز على موضوعات أساسية لنجاح المنظمات وتفوقها، وهي المقصد الاستراتيجي والتسويق الجامعي

ومعمارية التعاون التنافسي من خلال الخوض في الفلسفة الفكرية والنظرية لهذه المفاهيم، ولقد تم اختيار (جامعة بغداد، الجامعة العراقية، وجامعة الفلوجة) ميداناً تطبيقياً للدراسة، إيماناً من الباحثان بإمكانية قيام القيادات الإدارية في هذه الجامعات للارتقاء بجامعتهم بمستوى الجامعات المتقدمة، واشتملت الدراسة على ست فرضيات رئيسة خضعت لاختبارات عدة للتأكد من مدى صحتها، وقد تم الاعتماد على الاستبانة بشكل رئيس في جمع البيانات، فضلاً عما بذله الباحثان من جهود حثيثة مكنته من الحصول على بعض البيانات والمعلومات خلال المعيشة الميدانية وإجراء المقابلات الشخصية مع القيادات العليا في الجامعات المبحوثة.

### الفصل الأول: الإطار المنهجي

**أولاً. مشكلة البحث:** تتجسد مشكلة الدراسة الأساسية في البحث عن السؤال الآتي: (هل تدرك القيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة أهمية المقصد الاستراتيجي في تحقيق معمارية التعاون التنافسي من خلال التسويق الجامعي؟) وعلى ضوء هذا السؤال تنبثق الأسئلة الفرعية الآتية:

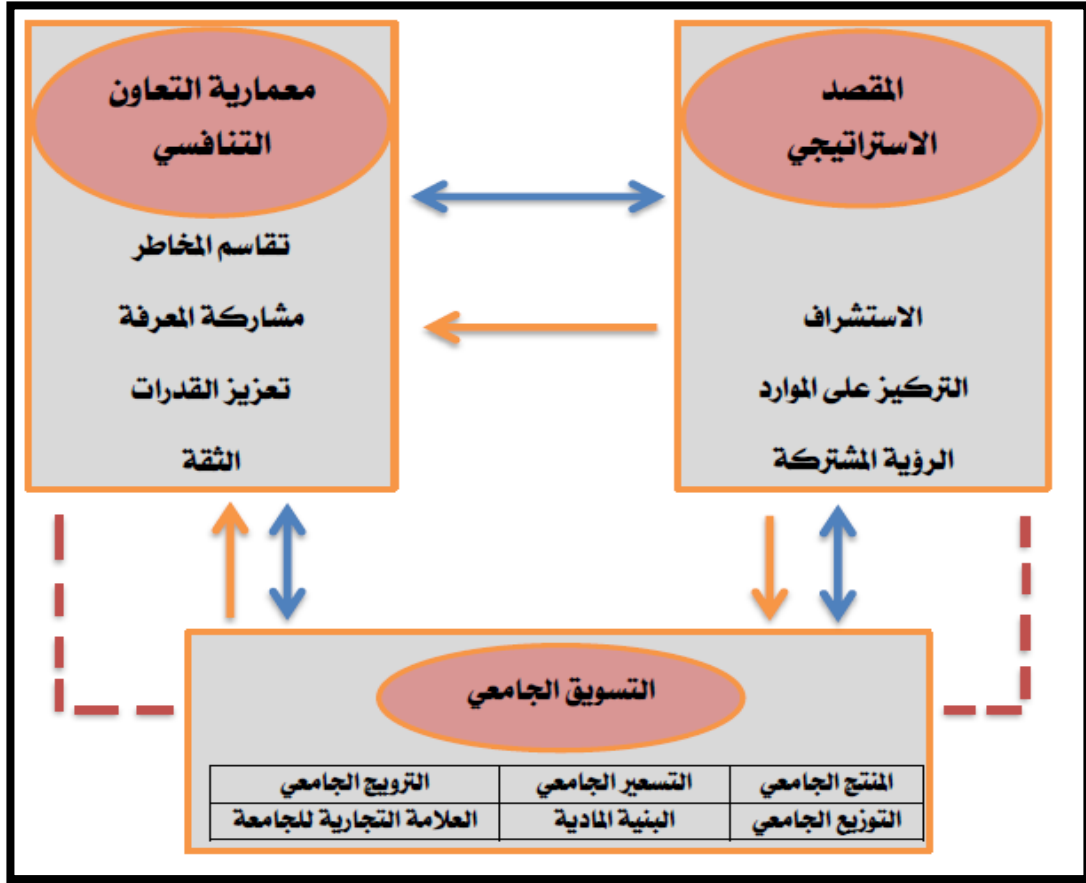
1. ما هو المقصد الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة؟
2. ما هو التسويق الجامعي في الجامعات المبحوثة؟
3. ما هي معمارية التعاون التنافسي في الجامعات المبحوثة؟
4. كيف يؤثر المقصد الاستراتيجي في تحقيق معمارية التعاون التنافسي ضمن الجامعات المبحوثة؟
5. كيف يؤثر التسويق الجامعي في تحقيق معمارية التعاون التنافسي ضمن الجامعات المبحوثة؟
6. هل يتعاضد تأثير المقصد الاستراتيجي في تحقيق معمارية التعاون التنافسي عبر التسويق الجامعي ضمن الجامعات المبحوثة؟

**ثانياً. أهمية البحث:** يستمد البحث الحالي أهميته العلمية من طبيعة المتغيرات التي سيتم دراستها، إذا ركز على بيان المرتكزات الفكرية والفلسفية لمواضيع (المقصد الاستراتيجي، التسويق الجامعي، ومعمارية التعاون التنافسي) والتي يمكن أن تسهم في زيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي للباحثين في مجال متغيرات الدراسة، ورفد المكتبات العلمية بدراسة حديثة تحاول الربط بين موضوعين مهمين في مجالي الإدارة الاستراتيجية وإدارة التسويق.

**ثالثاً. أهداف البحث:** يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مدى توفر المقصد الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة.
2. التعرف على مدى توفر التسويق الجامعي في الجامعات المبحوثة.
3. التعرف على مدى تحقيق معمارية التعاون التنافسي في الجامعات المبحوثة.
4. اختبار تأثير المقصد الاستراتيجي في تحقيق معمارية التعاون التنافسي في الجامعات المبحوثة.
5. اختبار تأثير التسويق الجامعي في تحقيق معمارية التعاون التنافسي في الجامعات المبحوثة.
6. تحديد مدى تعاضد تأثير المقصد الاستراتيجي في تحقيق معمارية التعاون التنافسي عبر التسويق الجامعي في الجامعات المبحوثة.

**رابعاً. مخطط البحث:** حرص الباحثان على تقديم مخطط يحاكي جميع متغيرات الدراسة بأطر فلسفية شاملة، ولكي يمثل المخطط مشكلة الدراسة والسعي إلى تحقيق أهدافها وفهمها على نحو أكثر تفصيلاً، فقد تم تصميم مخطط فرضي ليوضح آلية الترابط بين المتغيرات والشكل رقم (1) يوضح المخطط الفرضي للدراسة:



شكل (1): مخطط البحث الفرضي

- وفي إطار المخطط اعلاه يمكن توضيح متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية وكالاتي:
- 1. المتغير المستقل: المقصد الاستراتيجي:** هو بيان واضح لطموح المنظمة والوضع الذي تطمح الوصول إليه على المدى البعيد (Seepana et al., 2020: 105). وتم تحديد أبعاد هذا المتغير وفقاً لأنموذج (Koller & Ljung, 2021: 20) وتتمثل بالآتي: (الاستشراف، التركيز على الموارد، والرؤية المشتركة).
  - 2. المتغير الوسيط: التسويق الجامعي:** هو مجموعة من الأنشطة والتقنيات التي تستخدمها الجامعات للتسويق والترويج عن خدماتها التي تقدمها للمجتمع والبرامج والأدوات التعليمية فيها، بهدف اشباع حاجات ورغبات الزبائن من طلبة وهيئة تدريس وعامة الناس، وجذب انظار الزبائن المحتملين والمنافسين إليها، الأمر الذي يساهم في تحقيق أهداف الجامعة وربطها بالمجتمع (الملا حسن ومحمد، 2021: 183). وتم تحديد أبعاد هذا المتغير وفقاً لأنموذج (Lim et al., 2020: 225) وتتمثل بالآتي: (المنتج الجامعي، السعر الجامعي، الترويج الجامعي، التوزيع الجامعي، العلامة التجارية للجامعة، والبنية المادية).
  - 3. المتغير المستجيب: معمارية التعاون التنافسي:** هو اتفاق قائم على علاقات تعاون وتنافس في الوقت نفسه، عن طريق تكوين منطمتين أو أكثر علاقة تكاملية تبادلية بهدف تعظيم الاستفادة من المقدرات الجوهرية والموارد المشتركة بينهم في بيئة ديناميكية تنافسية لمواجهة التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال والتي تتمثل في الفرص والتهديدات (السباعوي واخرون، 2018: 240). وتم تحديد أبعاد هذا

المتغير وفقاً لنموذج (Jae Lee and Roh, 2023: 30) وتتمثل بالآتي: (تقاسم المخاطر، مشاركة المعرفة، تعزيز القدرات، والثقة).

#### خامساً. فرضيات الدراسة:

1. يتوافر المقصد الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة.
2. يتوافر التسويق الجامعي في الجامعات المبحوثة.
3. تتوافر معمارية التعاون التنافسي في الجامعات المبحوثة.
4. يؤثر المقصد الاستراتيجي في تحقيق معمارية التعاون التنافسي في الجامعات المبحوثة.
5. يؤثر التسويق الجامعي في تحقيق معمارية التعاون التنافسي في الجامعات المبحوثة.
6. يتعاضم تأثير المقصد الاستراتيجي في تحقيق معمارية التعاون التنافسي عبر التسويق الجامعي في الجامعات المبحوثة.

سادساً. منهجية البحث: التجأ الباحثان إلى استخدام المنهج (الوصفي التحليلي) والذي يُعرف بأنه السعي لتحقيق الدقة في فهم مكونات مشكلة أو ظاهرة قائمة، من خلال تحليلها والكشف عن العلاقات والتأثيرات بين متغيراتها، بهدف تفسيرها والتوصل إلى استنتاجات عامة تساهم في إدراك الواقع وتشخيصه (الاحبابي، 2025:24).

سابعاً. مجتمع البحث وعينته: تكوّن مجتمع البحث من جميع القيادات الإدارية ابتداءً من العمداء ومعاونيهم، ورؤساء أو مقرّري الأقسام، ووصولاً إلى مديري الشعب الإدارية وموظفيها، العاملين في جامعات (بغداد، العراقية، والفلوجة) والبالغ عددهم (209) عضواً، إذ قام الباحثان بتوزيع (230) استبانة على القيادات الإدارية حصراً لضمان حيادية الإجابات، وقد تم استرداد (215) استبانة، وبعد عملية الفرز تبين أن هناك (6) استبانات غير صالحة للتحليل، مما أسفر عن اعتماد (209) استبانة في التحليل، أي بنسبة استجابة بلغت (92%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة جيدة لإجراء التحليل.

#### الفصل الثاني: الإطار النظري: المحور الأول: المقصد الاستراتيجي

أولاً. مفهوم المقصد الاستراتيجي: يعرف (Kacioui-Maurin et al., 2015: 8) المقصد الاستراتيجي بأنه بياناً واضحاً يعبر عن الطموح المستقبلي الذي ينقل أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في المنظمة الى موقعاً رابحاً في الصناعة أو السوق أو المنطقة الجغرافية. ويعرفه كل من (Russell & Lamme, 2016: 746) بأنه توضيح غايات المنظمة وأهدافها، والذي يجمع بين رؤية المستقبل واجراءات الادارة العليا الحالية لجعل تلك الرؤية حقيقة على أرض الواقع. ويرى (O'Shannassy, 2016: 589) بأنه قدرة ديناميكية تعطي فهماً بديهيًا مباشرًا للاتجاه المستقبلي للمنظمة، مما يساعد الموظفين على تركيز جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها عند مواجهة حالة عدم التأكد البيئي. بينما يرى (Harlow, 2017: 172) بأنه تعبير موجز للإجابة عن سؤال ما الذي ترغب أن تكون عليه المنظمة او ما ترغب في تحقيقه. ويعرفه كل من (احمد والعي، 2017:59) بأنه التوجه الاستراتيجي الذي يأخذ بالاعتبار النظرة طويلة الأجل الموجهة نحو السوق، والموقف التنافسي الذي ترغب المنظمة أن تبنيه في المستقبل، إذ تتحدد من خلاله الأرضية التنافسية الجديدة التي يمكن معها اثاره فضول العاملين نحو الاكتشافات ومواجهة التحديات ومواكبة التغيرات. ويبين (Metzlar, 2017: 372) بأنه الهدف الذي يتجاوز الوضع الحالي للمنظمة، إذ تركز النظرة التقليدية للتخطيط الاستراتيجي على التوافق بين الموارد الحالية والفرص المتاحة، بينما يؤدي المقصد

الاستراتيجي إلى عدم التوافق بين الموارد والطموحات المستقبلية من أجل معالجة تحديات السوق التي تواجهها المنظمات. وأظهر كل من (Radzilani & Ayandibu, 2021: 900) بأن المقصد الاستراتيجي هو وسيلة للتعبير عن رغبة المنظمة في بناء مجموعة من المزايا التنافسية من خلال تقديم الاستشراف كعنصر حاسم في التفاعل الاستراتيجي مع التغييرات البيئية. ويرى كل من (Danook & Al.obaidy, 2024: 70) بأنه خطة العمل (الرؤية والرسالة والاستراتيجية) التي تضعها المنظمة لتحقيق الهدف المستقبلي. ويرى الباحثان أن المقصد الاستراتيجي فهو رؤية طموحة بعيدة المدى توجه جهود المنظمة وتلهم أفرادها، بحيث يحدد الهدف النهائي الذي تسعى إلى تحقيقه، ويعمل كمرشد لاتخاذ القرارات وصياغة السياسات، مع الحفاظ على التركيز والمرونة في بيئة تنافسية متغيرة.

ثانياً أهمية المقصد الاستراتيجي: يلخص كل من (Bayo & Red-well, 2020: 18) و (Patrucco et al., 2023: 1051) وأهمية المقصد الاستراتيجي من خلال ما يأتي:

1. **التوجيه والتركيز:** يوفر المقصد الاستراتيجي اتجاهاً وتركيزاً واضحين للمنظمة، مما يساعد الجميع على فهم ما ترغب المنظمة في تحقيقه على المدى الطويل، والذي يمكن أن يسهل عملية صنع القرار على جميع المستويات في المنظمة والتأكد من عدم هدر الجهود على الأنشطة الغير مجدية.
2. **التحفيز والمشاركة:** يحفز المقصد الاستراتيجي الملهم الموظفين من خلال منحهم إحساساً بقيمة بالهدف و اظهار كيف يساهم عملهم في تحقيقه، مما يزيد من الرضا الوظيفي والإنتاجية.
3. **الميزة التنافسية:** من خلال تحديد المكان الذي تريد الذهاب إليه بوضوح، يمكن للمنظمة أن تميز نفسها عن المنافسين وتحتل مكانة فريدة في السوق.
4. **تخصيص الموارد:** يساعد المقصد الاستراتيجي الواضح على تحديد أولويات الاستثمار في المجالات التي من المرجح أن تعمل فيها المنظمة، واتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد بشكل فعال على ضوءها.
5. **التماسك والمواءمة:** يساعد المقصد الاستراتيجي الذي يتم تبيانه بشكل جيد على ضمان أن جميع أجزاء المنظمة تعمل لتحقيق نفس الغرض، مما يخلق شعوراً بالتماسك والمواءمة.
6. **النهج الاستباقي:** وجود مقصد استراتيجي نير يشجع المنظمة على أن تكون استباقية بدلاً من ردود الفعل، فهو يمكّن المنظمة من توقع التغييرات في السوق أو البيئة وتعديل استراتيجياتها وفقاً لذلك بدلاً من مجرد الاستجابة للتغيرات عند حدوثها.

ثالثاً. **ابعاد المقصد الاستراتيجي:** اعتمد الباحثان في تحديد هذه الأبعاد على ما أورده مقياس (Koller & Ljung, 2021: 20) والذي تمثل بـ (الاستشراف، التركيز على الموارد، والرؤية المشتركة)، لذا سيتم تفصيلها كما يأتي:

1. **الاستشراف:** هو القدرة على استشعار مجموعة من الاشارات المنأتية من البيانات السياسية والاجتماعية والثقافية والتنافسية والعلوم والتكنولوجيا وذلك لتحديد الفرص والتهديدات في مرحلة مبكرة والتي تمكن المنظمات من معرفة الطرق والعمليات والجهات الفاعلة والنظام اللازم لتعامل معها بهدف تعزيز الوضع التنافسي للمنظمة (Jones, 2017: 657).
2. **التركيز على الموارد:** ويعرف (Miao et al., 2017: 71) التركيز على الموارد بأنه قدرة المنظمة على تقييم احتياجاتها من الموارد من أجل بناء بيئة عمل ملائمة للأداء المتميز عن طريق إشراكها للقوى العاملة لديها في عملية التقييم وبما يتماشى مع المقصد الاستراتيجي وخطط العمل الموضوعة.

بينما يعرفه (Khan et al., 2019: 2) بأنه قدرة المنظمة في توفير الموارد المطلوبة من أجل انجاز مهامها وأهدافها، إذ تعرف المنظمة التي تمتلك هذه القدرة بأنها منظمة ذات سيولة عالية، إذ إن السيولة تتمثل في قدرة المنظمة على تخصيص الموارد بشكل كاف للوفاء بمتطلباتها والتزاماتها. وتعد سيولة الموارد العنصر الرئيس للرشاقة الاستراتيجية، كونها عملية إدارية لتعبئة الموارد وإعادة توزيعها بسرعة وكفاءة لتلبية احتياجات المنظمات واستثمار الفرص فور ظهورها (Hobfoll et al., 2018: 108).

3. **الرؤية المشتركة:** يعرف (Shehata, 2020: 89) الرؤية على أنها الحالة المنشودة أو الهدف طويل المدى تسعى المنظمة إلى تحقيقه في المستقبل، إذ تترجم هذه الرؤية إلى أهداف محددة، إما داخلية (تطوير القدرات مثلاً) أو خارجية (تجاوز منافس مثلاً)، والتي تلهم أعضاء المنظمة لتحقيق مستويات انجاز عالية. أما فيما يخص الرؤية المشتركة فتكون عند صياغة خطة يتفق عليها الجميع، إذ إنها توافق الجميع حول الإجراء المتخذ، إذ ينظر الأعضاء إلى مستقبل المنظمة وأهدافها بمنظار واحد أو برؤية متشابهة، مما يؤدي إلى ترابط علاقاتهم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود (Al-Hadhli, 2015: 19). ويرى (AlKayid et al., 2023: 3383) إن الرؤية المشتركة تعد بمثابة معيار أو دستور تسيير عليه عملية اتخاذ القرارات في المنظمة كونها توحد جهود العاملين وتعزز شعورهم بالاتحاد والهدف المشترك الذي يمنحهم القوة والقدرة على مواجهة التحديات، كما إنها تمثل مصلحة المنظمة في مشاركة وجهة نظرها حول الأولويات والسياسات والأهداف والغايات والتوقعات وضمان حدوث التعلم، ومن المرجح أن تعزز المنظمات ذات الرؤية المشتركة التميز في العمل وتحقيق التفوق والابداع من خلال ايجاد سلع وخدمات مبتكرة تلبى متطلبات الزبائن.

### المحور الثاني: التسويق الجامعي

أولاً. **مفهوم التسويق الجامعي:** يعد التسويق أحد مصادر تمويل الجامعات خاصة مع تضاؤل حجم الانفاق الحكومي علي التعليم الجامعي، إذ يساعد الربح الناتج عن عمليات التسويق في تحقيق مكاسب مالية تمكن الجامعات من تحسين وتطوير العمليات الجامعية والخدمات الطلابية ومن ثم يسهم في تحقيق مزايا تنافسية للجامعات تتمثل في تعدد التخصصات ومجالات الاهتمام والدراسة فيها. ومن أجل الولوج في مفهوم التسويق الجامعي لابد من تقديم تعريف عام للتسويق أولاً ثم ادارة التسويق. عرف كل من (Rutter et al., 2017: 18) التسويق بأنه هو مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجات ورغبات الزبائن، وتطوير سلع وخدمات تلبيةً لهذه الاحتياجات، وتسعيها بشكل تنافسي، وترويجها وتوزيعها، وبناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن لتحقيق أهداف المنظمة. وفيما يخص التسويق الجامعي فيرى كل من (Chapleo & O'Sullivan, 2017: 159) أنه الأنشطة تقوم بها الجامعة بهدف التعرف على احتياجات ورغبات المستفيد، ثم تعمل على تلبية تلك الاحتياجات والرغبات وفق معايير محددة من خلال وضع (استراتيجية على مستوى الجامعة)، وترجمة هذه الخطط إلى خطط تسويقية وخطط أخرى لكل خدمة من الخدمات التي تقدمها الجامعة، بما يسهم في تحقيق الجامعة لأهدافها والمتمثلة بالبقاء والنجاح.

ثانياً. **أهمية التسويق الجامعي:** يمكن تلخيص أهمية التسويق الجامعي في النقاط الآتية (Shaltoni, 2017: 1009) و (Sabaté, 2020: 3):

1. مساعدة الجامعات في أداء وظيفتها تجاه المجتمع، عن طريق تحديد احتياجات الزبائن وتطوير المنتجات المقدمة على ضوء ذلك.
2. إعادة هيكلة البرامج والخدمات الجامعية وفقاً لاحتياجات السوق، وإجراء تغييرات تنظيمية داخل الجامعات تتناسب مع التوجه التسويقي.
3. تحقيق الشعور بالرضا والإنجاز لدى الباحثين وأعضاء هيئة التدريس، إذ يسهم التسويق في ربطهم بالمجتمعات المحيطة بهم ومشكلاتها، الأمر الذي يجعلهم يقومون بأدوار جديدة فضلاً عن أدوارهم الرئيسية داخل الجامعات والمتمثلة في التدريس والبحث العلمي، كالأدوار السياسية مثلاً.
4. تحديد عناصر الضعف في التنظيم الجامعي والقضاء عليها، كمشكلة الأعداد المتزايدة من الطلاب والنقص في الإمكانيات المادية والبشرية وافتقار المختبرات إلى التجهيزات الحديثة مما يؤدي إلى تناقص فرص الطلاب في التدريب والتأهيل.
5. الانفتاح على السوق العالمية لإجراء التبادلات التدريسية والبحثية، مما يسهم في تحسين المركز التنافسي للجامعات.
6. حماية الصورة الذهنية عن الجامعة في أذهان الجمهور.

**ثالثاً. أبعاد التسويق الجامعي:** اعتمد الباحثان في تحديد أبعاد التسويق الجامعي على ما أورده مقياس (Lim et al, 2020: 225) والذي تمثل بـ (المنتج الجامعي، السعر الجامعي، الترويج الجامعي، التوزيع الجامعي، العلامة التجارية للجامعة، والبنية التحتية)، لذا سيتم تفصيلها كما يأتي:

**1. المنتج الجامعي:** يعد المنتج أحد العناصر الأساسية بل أهم عناصر المزيج التسويقي، والذي تعتمد عليه بقية العناصر الأخرى، فالمنتجات تعد الأداة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في إشباع حاجات ورغبات الزبائن ومن ثم بناء علاقات صريحة معهم، إذ عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق المنتج بأنه أي شيء يمكن تقديمه للسوق لجذب الانتباه، أو الاستحواذ أو الاستخدام أو الاستهلاك، يمكن أن يلبي حاجة أو يحقق رغبة إنسانية (Kasri & Jati, 2020: 133). وفي إطار منظمات التعليم العالي يعرف المنتج بأنه جميع الأنشطة التي تقدمها الجامعة إلى طرف ما مقابل ثمن معين، وهي غالباً ما تكون غير ملحوظة، وغير ملموسة، ولا تنتج عنها أي صورة من صور الملكية، وتشمل الشهادات الأكاديمية، خدمات التدريب، والمشروعات البحثية، الخدمات الاستشارية، البحوث التطبيقية، التعليم المستمر، المرافق الجامعية، والأنشطة الاجتماعية التي تقدمها الجامعة لأفراد المجتمع، ومؤسساته داخل الحرم الجامعي، وخارجه من خلال هيكلها التنظيمي (Uncles, 2018: 187).

**2. السعر الجامعي:** إن الهدف من التسعير هو تحقيق التوازن بين تكلفة المنتج الجامعي وبين رضا وقبول الزبائن الراغبين في الحصول على هذا المنتج بالسعر المعروف، لذا يعد التسعير أحد أهم وأصعب القرارات التي تتخذ على مستوى إدارة التسويق، لما له من تأثير مباشر على حجم المبيعات والأرباح لأي منظمة، فضلاً عن أنه العامل الحاسم الذي يقرر الزبون على أساسه قبول المنتج أو رفضه (Shauchenka, 2015: 44). ويرى (Rohim, 2019: 24) إن السعر الجامعي يمثل ما تقدمه المنظمات التعليمية كالجامعات والكليات من خدمات تعليمية مختلفة مقابل دفع الطلبة رسوماً لتلك الخدمات، أي إنه يعامل الطالب كمدخلات في العملية التعليمية فضلاً عما يتطلب بذله في علمية التعليم وانتهاؤاً بالمنتجات التي تتمثل في إشباع حاجات الطلبة وتنمية مهاراتهم والعمل على زيادة معرفتهم ومقدرتهم العمية.

3. **الترويج الجامعي:** يعرف (مغاوري، 2022: 59) الترويج بأنه إعلام السوق المستهدف وإقناعه وتذكيره بطبيعة المنتجات التي تقدمها المنظمة، بهدف التأثير على مشاعر زبانتها، ومعتقداتهم، وسلوكياتهم. ويرى (Dolgui & Proth, 2017: 105) بأنه عملية اتصال مبرمجة وهادفة ترمي إلى إظهار الجامعة أو أحد منتجاتها بصورة مقنعة لدى مختلف الأطراف التي يجري التعامل معها عبر مراحل العملية التسويقية المختلفة.
4. **التوزيع الجامعي:** ويقصد بهذا العنصر أن تقوم الجامعة بإعلام الجهات المستفيدة بالأماكن التي يتم فيها تقديم سلعتها وخدماتها، ويتم تصميم عنصر المكان لخلق توافر في الخدمة وسهولة الوصول إليها، من حيث الوقت والتوزيع الجغرافي (Uncles, 2018: 189).
5. **العلامة التجارية للجامعة:** عرّفت الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) العلامة التجارية بأنها اسم أو مصطلح أو رمز أو تصميم، أو مزيج من هذه العناصر، يُستخدم للتعريف بالسلع أو الخدمات التي يقدمها بائع معين أو مجموعة من البائعين، بهدف تمييزها عن تلك التي يقدمها المنافسون (Soewartini et al., 2017: 40). وتمثل العلامة التجارية في التعليم الجامعي السمعة الأكاديمية للجامعة عاكسةً لشخصيتها ومنسجمة مع رسالتها، وتكمن أهميتها في توجيه الجامعة نحو تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين، إذ تُعد بمثابة أداة استراتيجية تساعد الجامعة في التركيز على/ واستثمار الفرص المتاحة وسط الضغوط الداخلية والخارجية (Vukasovič, 2015: 80).
6. **البنية التحتية:** تتمثل البنية التحتية التعليمية بالمبنى وتجهيزاته والتي تمثل محوراً هاماً من محاور العملية التعليمية، إذ إن التسهيلات التعليمية المتمثلة بالقاعات والتهوية والإضاءة والمقاعد، تؤثر في جودة التعليم ومخرجاته، وكذلك قدرة المبنى الجامعي على أداء المهمة المنوطة به وكفاءته في استيعاب أعداد الطلاب، ومدى استفادة أعضاء هيئة التدريس والطلاب من المكتبات الجامعية والمختبرات (Bokraa, 2014: 22).

### المحور الثالث: معمارية التعاون التنافسي

أولاً. **مفهوم معمارية التعاون التنافسي:** تُعد معمارية التعاون التنافسي بين المنظمات إطاراً استراتيجياً يجمع بين روح التعاون وأهداف التنافس، فهي تقوم على مبدأ أنه يُمكن للمنظمات أن تحقق مكاسب مشتركة من خلال التعاون مع منافسيها، دون أن تتخلى عن طموحاتها التنافسية، الأمر الذي يعزز من فرص الابتكار وتقاسم الموارد وتوسيع الأسواق (Ghasemian & Harandi, 2025: 261). ويمكن عد معمارية التعاون التنافسي نوع من التقاربات التي تحدث بين المنظمات، وهي في حقيقتها عقداً أو اتفاقاً بعيد المدى يحدث بين منظمين أو أكثر قائماً على التعاون فيما بينها، وإن هذا التعاون لا يقتصر فقط على مساهمة كل من الأطراف برأس المال، وإنما قد تكون مساهمة فنية أو معرفة تكنولوجية (Rai & Surana, 2022: 103). ويعرفها كل من (Hoffmann et al., 2018: 3033) بأنها شراكات استراتيجية تجمع بين منظمات متنافسة تهدف إلى تبادل أو تقاسم بعض الأنشطة أو المجالات الاقتصادية، بما يحقق منفعة متبادلة دون إلغاء جوانب التنافس بينها. ويرى (Tijssen, 2025: 3) بأنها استراتيجية أعمال تجمع بين التعاون والتنافس بين المنظمات في الوقت ذاته، إذ تتحد هذه الجهات لتحقيق أهداف مشتركة، كابتكار تقنية جديدة أو إنشاء سوق جديد، بينما تظل في حالة تنافس فيما بينها على الحصة السوقية والأرباح. ويرى الباحثان بأن معمارية التعاون التنافسي بين الجامعات هي شكل من أشكال الشراكة الاستراتيجية الذي تتعاون فيه منظمات التعليم العالي في مجالات محددة مثل

- البحث العلمي، وتبادل الخبرات، وتطوير البرامج الأكاديمية، مع الاستمرار في التنافس على التصنيفات، التمويل، واستقطاب الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.
- ثانياً. أهمية معمارية التعاون التنافسي:** يرى كل من (Bühler et al., 2023: 202) و (Chaziza, 2024: 527) أن أهمية معمارية التعاون والتنافس بالنسبة للمنظمات تتمثل بالآتي:
1. تقليل حالة عدم التأكد من خلال تبادل المعلومات الحيوية التي تُستخدم كأساس لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والمصيرية.
  2. تمكين المنظمات من الوصول إلى موارد شركائها، سواء كانت تكنولوجية أو بشرية أو ما يتعلق بالبنية التحتية، دون الحاجة إلى امتلاك هذه الموارد أو تحمل تكاليف توفيرها بشكل مستقل.
  3. تحسين القدرات التنافسية من خلال دمج نقاط القوة لدى كل طرف في التعاون، إذ قد تفتقر المنظمة وحدها إلى الإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه القدرات، لكن من خلال التعاون مع منظمة أخرى، يمكن توحيد الجهود والموارد لتقديم منتجات بجودة وتميز أعلى من السابق، مما يمنح الطرفين ميزة تنافسية أقوى في السوق.
  4. تعزيز قيمة وصورة العلامة التجارية للمنظمة من خلال التعاون مع منظمات مرموقة تمتلك سمعة عالمية، إذ يسهم هذا الارتباط في رفع مستوى الثقة والمصداقية لدى الزبائن والمستثمرين، ويعزز مكانة المنظمة في الأسواق المحلية والدولية.
  5. تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة، سواء كانت اقتصادية أو تكنولوجية أو تنظيمية، من خلال التعاون مع شركاء يمتلكون خبرات ومهارات متنوعة.
- ثالثاً. أبعاد معمارية التعاون التنافسي:** اعتمد الباحثان في تحديد ابعاد معمارية التعاون التنافسي على ما أورده مقياس دراسة (Xie et al., 2024: 10) والذي تمثل بـ (تقاسم المخاطر، مشاركة المعرفة، تعزيز القدرات، والثقة)، لذا سيتم تفصيلها كما يأتي:
1. **تقاسم المخاطر:** تلجأ المنظمات إلى التعاون كوسيلة للحد من المخاطر المحتملة (Stallkamp & Schotter, 2021: 60). ويرى (Guo et al., 2023: 1413) إن هذه الشراكات التعاونية تمثل فرصاً ثمينة للاستفادة من المعرفة المشتركة، وتوظيف الموارد والخبرات المتنوعة لأصحاب المصلحة، مما يسهم في تخفيف حدة المخاطر عبر مجالات متعددة، كما يمكن أن تؤدي هذه المقاربات إلى تطوير استراتيجيات أكثر كفاءة لإدارة المخاطر، سواء عبر ترتيبات مالية مشتركة، أو تقييمات جماعية للمخاطر والتقليل من أثارها، لذا فإن تبني النهج التعاوني يُعد أداة فعالة لمواجهة تعقيدات المخاطر وتجاوزها على مستوى المنظمات والمجتمعات كافة.
  2. **مشاركة المعرفة:** تعرف مشاركة المعرفة بشكل عام على أنها عملية إيصال ونقل ونشر المعرفة الصريحة والضمنية إلى الأفراد الآخرين (Akram & Ahmad, 2021: 310). ويعرفها (Arizqi, 2017: 135) على مستوى المنظمات بأنها عملية تفاعلية بين الأفراد في المنظمة والتي يتم من خلالها مشاركة الخبرات، والأفكار التي من شأنها ان تحسن الأداء التنظيمي، وذلك من خلال قدرتها على ايجاد وتوفير حلولاً قيمة ونادرة للمشاكل التي تواجه المنظمة وتعزيز القدرة الإبداعية للأفراد، ومن ثم منح المنظمة ميزة تنافسية.
  3. **تعزيز القدرات:** تعرف القدرات بأنها الامكانيات الجوهرية التي تعتمد عليها المنظمة في إنجاز الاعمال وتنفيذ استراتيجيتها التجارية وإرضاء الزبائن (Zhang et al., 2017: 425). أما تعزيز القدرات فهي عملية تنمية وتعزيز المهارات والموهب والقدرات والإجراءات والموارد التي تحتاجها

المنظمات، لتمكينها من التكيف والنجاح في بيئة ديناميكية تتسم بالتغير السريع والمستمر (Odiwuor, 2014: 22).

**4. الثقة:** تعرف الثقة في مجال التعاون التنافسي على أنها إيمان كل طرف بإمكانيات الطرف الآخر واستعداده لتنفيذ الإجراءات المتعلقة بسياسات ونظم وإخلاقيات الوظيفة بكل موضوعية ومهنية (Liu, 2015: 41). فالثقة هي المحرك الأساسي للتعاون التنافسي، فكلما زادت الثقة بين الأطراف زادت قدرتهم على انجاز الأعمال بصورة أسرع وأدق (Jagd & Fuglsang, 2016: 23).

### الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة

اعتمد الباحثان في الدراسة على مجموعة من الجامعات الحكومية والتي تُعد أحد تشكيلات وزارة التعليم العالي العراقية وكان عددها ثلاث جامعات وهي كل من (جامعة بغداد، الجامعة العراقية، جامعة الفلوجة). وبعد التطرق في الفصل الثاني إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة الحالية، يستعرض هذا الفصل اختبار علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط والمتغير التابع عن طريق نمذجة المعادلات البنائية، إذ تمثل المقصد الاستراتيجي بالمتغير المستقل، في حين كان التسويق الجامعي المتغير الوسيط ومعمارية التعاون التنافسي المتغير التابع في الجامعات المبحوثة.

**نمذجة المعادلات البنائية:** إن المعالجات المنهجية للبحوث العلمية تتطلب النظر إلى المتغيرات المبحوثة من زوايا متعددة لتحقيق صورة شاملة لمتغيرات الدراسة وأبعادها وبشكل شامل وفق الأسلوب البنائي، أو كما تسمى إحصائياً نمذجة المعادلة البنائية المتمثلة بالمتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، فضلاً عن المتغيرات الوسيطة، ولتحقيق ذلك ومعرفة كيفية تحقيق معمارية التعاون التنافسي عبر المقصد الاستراتيجي والتسويق الجامعي عبر التأكد من فرضيات البحث الرئيسية، ولأن العينة المبحوثة كانت (209) فقد التجأ الباحثان إلى برنامج (SMARTPLS4). وبناءً على ذلك، تعتمد نمذجة المعادلة البنائية بطريقة المربعات الجزئية (SEM-PLS4) على مرحلتين أساسيتين: تتمثل الأولى في اختبارات الصدق والثبات، والتي تهدف إلى تقييم مدى دقة وموثوقية نموذج القياس، بينما تركز المرحلة الثانية على اختبار نموذج البناء (البسترة) لتحليل العلاقات بين المتغيرات. وبناءً على ذلك، سنقوم بالخطوات الآتية: (Hair et.al, 2014: 206).

**أولاً. تقييم نموذج القياس:** تقسم هذه الاختبارات على:

**1. صدق التقارب (Convergent Validity):** يقيس مدى قدرة المتغيرات على تفسير الظاهرة التي صُممت لقياسها، وذلك من خلال التحقق من صدقها وثباتها، عبر أسلوبين وهما: الأسلوب الأول: ثبات التركيب (Composite Reliability): يُستخدم لقياس مدى قدرة المتغير على تحقيق القياس المطلوب منه بثبات عبر ظروف مختلفة. وتتراوح قيمته بين (0-1)، إذ تشير القيم الأعلى إلى مستوى أعلى من الثبات والموثوقية في القياس. وأقل قيمة مرضية لهذا المؤشر هي (0.70). بينما يتمثل الأسلوب الثاني بمتوسط التباين المستخلص (Average Variance Extracted): يُستخدم لقياس مدى تباين المتغير الذي يمكن تفسيره من خلال المؤشرات المرتبطة به، وينبغي أن تكون قيمته أكبر من 0.50 لضمان صلاحية النموذج. كما أن AVE يُعد مربع ثبات التركيب للمتغير، مما يعكس مدى جودة المؤشرات في تفسير الظاهرة المستهدفة.

**2. الصدق التمييزي (Discriminant Validity):** ويُشير ذلك إلى مدى تمثيل الأسئلة للمتغير المستهدف دون تداخلها مع المتغيرات الأخرى، مما يساعد في تجنب مشكلة الارتباطات الذاتية. وبعد

إجراء التحليل، توصل الباحثان إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم (1) الذي يلخص الاختبار السابق، فضلا عن الصدق التمييزي (التحميل الخارجي) ومعيار فورنلاركر.

جدول (1): تقييم نموذج القياس

قرار الباحث	الصدق التقاربي		الصدق التمييزي		الأبعاد	المتغيرات
	متوسط التباين المستخلص	ثبات التركيب	معيار فورنلاركر	التحميلات الخارجية		
	< 0.50	< 0.70	< 0.70	< 0.70		معيار المقارنة
قبول	0.634	0.733	0.797	0.766	الاستشراف	المقصد الاستراتيجي
				0.768	التركيز على الموارد	
				0.853	الرؤية المشتركة	
قبول	0.539	0.833	0.734	0.666	المنتج	التسويق الجامعي
				0.747	السعر	
				0.794	الترويج	
				0.775	التوزيع	
				0.779	العلامة التجارية	
قبول	0.634	0.888	0.797	0.926	تقاسم المخاطر	معمارية التعاون التنافسي
				0.877	مشاركة المعرفة	
				0.898	تعزيز القدرات	
				0.324	الثقة	

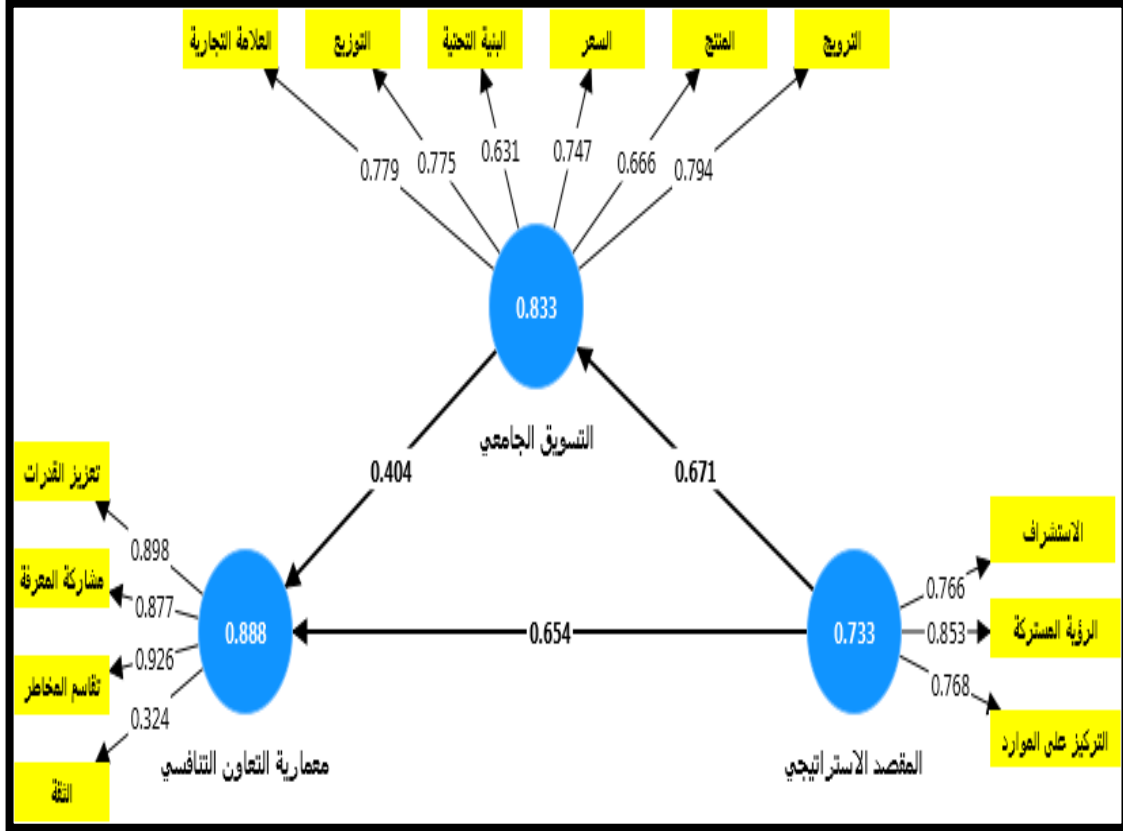
المصدر: إعداد الباحثان بالاستناد على مخرجات برنامج (SMART, PLS4).

يظهر الجدول رقم (1) أن متغيرات الدراسة قد حققت صدق وثبات عالي، ومن ثم فهي تمثل قياس المتغيرات تمثيلاً صحيحاً، أما على المستوى التفصيلي فيمكن اجمال الآتي:

أ. كان التحميلات الخارجية (Outer Loading) للأبعاد وكما في الشكل رقم (2) والجدول رقم (1) ضمن المستويات المقبولة باستثناء أبعاد (المنتج، البنية التحتية، والثقة)، وهذا يدل على أن الأبعاد الفرعية للمتغيرات لها القدرة على قياس متغيراتها وتعبير عما بنيت لأجله في الجامعات المبحوثة.

ب. إن معيار فورنل لاركر (Fornell-Larcker) حقق ترابطاً لكل متغير مع نفسه أعلى بكثير من ارتباطه مع المتغيرات الأخرى، إذ كان ارتباط المتغير المستقل والمتمثل بالمقصد الاستراتيجي مع نفسه (0.797) بينما كان ارتباطه مع المتغير الوسيط والمتمثل بالتسويق الجامعي (0.671)، ومع المتغير التابع والمتمثل بمعمارية التعاون التنافسي (0.925)، في حين كان ارتباط المتغير الوسيط والمتمثل بالتسويق الجامعي مع نفسه (0.734) ومع المقصد الاستراتيجي (0.671)، ومع معمارية

التعاون التنافسي (0.843)، وكان ارتباط المتغير التابع والمتمثل بمعمارية التعاون التنافسي مع نفسه (0.797)، أما ارتباطه مع المقصد الاستراتيجي فكان (0.925) ومع التسويق الجامعي (0.843). ج. كان ثبات التركيب ومتوسط التباين المستخلص ضمن الحدود المقبولة للمتغيرات الثلاثة وحسب معيار المقارنة الظاهر في الجدول رقم (1) والشكل رقم (2) الذي يوضح ويُظهر كيفية تجاوز العتبة المسموحة (70%) لثبات التركيب و (50%) لمتوسط التباين المستخلص.



شكل (2): تقييم نموذج القياس

المصدر: مخرجات برنامج (SMART, PLS4).

يظهر من الشكل رقم (2) أن النموذج القياسي للدراسة قد امتاز بدقة ومصداقية عالية وهو ما يسمى بجودة المطابقة، وبناءً على ذلك وتبعاً لما هو متعارف عليه من قواعد فإن امتياز النموذج بجودة المطابقة (تقييم نموذج القياس) بشكل جيد فإن ذلك يفسح المجال لاختبار النموذج بشكله البنائي لاحقاً.

ثانياً. اختبار النموذج البنائي: الخطوة الثانية في نمذجة المعادلة البنائية تتمثل في اختبار النموذج البنائي، ولا يمكن الشروع فيها إلا بعد إتمام الخطوة الأولى، التي تتضمن تقييم نموذج القياس والتحقق من مصداقية وموثوقية المتغيرات. وبعد تحقيق ذلك، تم اللجوء إلى تقنية البسترة (Bootstrapping)، والتي تُعد من أقوى الأساليب الإحصائية في تقدير معاملات الميل بدقة عالية. في برنامج (SMARTPLS4) وكما مبين في الجدول رقم (2).

جدول (2): اختبار البسترة لتقييم معنوية العلاقات

المعنوية P	اختبار (T)	الانحراف المعياري	متوسط العينة	المعينة الأصلية	
0.000	115.497	0.008	0.926	0.925	المقصد الاستراتيجي <<<< معمارية التعاون التنافسي
0.000	16.235	0.041	0.673	0.671	المقصد الاستراتيجي <<<< التسويق الجامعي
0.000	19.280	0.021	0.404	0.404	التسويق الجامعي <<<< معمارية التعاون التنافسي
0.000	13.148	0.021	0.272	0.271	المقصد الاستراتيجي <التسويق الجامعي> معمارية التعاون التنافسي

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SmartPLS4).

ويتضح من الجدول رقم (2) ما يأتي:

1. إن التأثير المباشر للمقصد الاستراتيجي يسهم في تحقيق معمارية التعاون التنافسي بمقدار (0.925) وهو تأثير معنوي، إذ بلغت قيمة (t) (115.497)، وكما تشير نسبة الانحراف المعياري البالغة (0.008) إلى تباين البيانات داخل العينة، مما يعني أن للمقصد الاستراتيجي تأثير متسق نسبياً في تحقيق معمارية التعاون التنافسي. ذات الأمر ينطبق على القيمة الاحتمالية P والبالغة (0.000) وهذه القيمة أقل من (0.05)، مما يعني أن النتائج ذات دلالة إحصائية عالية، ومن ثم تحقق تأثير كبير في تحقيق معمارية التعاون التنافسي.
2. إن التأثير الكلي للمقصد الاستراتيجي في التسويق الجامعي قد بلغ (0.868) وهو تأثير معنوي، إذ بلغت قيمة (t) (16.235)، والذي يعكس وجود فروق كبيرة بين المتوسطات، أي بمعنى تأثير قوي للمقصد الاستراتيجي في التسويق الجامعي، وكما تشير نسبة الانحراف المعياري والبالغة (0.041) إلى تباين البيانات داخل العينة، وهذه النسبة تبين مدى استقرار وقوة التأثير للمقصد الاستراتيجي في التسويق الجامعي. ذات الأمر ينطبق القيمة الاحتمالية والبالغة (0.000) مما يدل على أن العلاقة بين المقصد الاستراتيجي والتسويق الجامعي ذات دلالة إحصائية قوية، حيث تكون القيمة أقل من مستوى المعنوية المعتاد (0.05)، وهذا يشير إلى وجود تأثير قوي ومهم للمقصد الاستراتيجي على التسويق الجامعي. وهذا يؤكد أن المقصد الاستراتيجي ومن خلال ابعاده المذكورة في النقطة (1).
3. إن التأثير المباشر للتسويق الجامعي في تحقيق معمارية التعاون التنافسي قد أسهم بمقدار (0.404)، وهو تأثير معنوي بناءً على قيمة (t) التي بلغت (19.280)، حيث تشير إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين التسويق الجامعي ومعمارية التعاون التنافسي، وكما تشير نسبة الانحراف المعياري والبالغة (0.021) إلى تباين البيانات داخل العينة، أي أن التسويق الجامعي له تأثيراً متسقاً نسبياً في تحقيق معمارية التعاون التنافسي، ذات الأمر ينطبق على القيمة الاحتمالية P والبالغة (0.000) وهذه القيمة أقل من (0.05)، مما يعني أن النتائج ذات دلالة إحصائية عالية.
4. ومن جانب أكثر شمولية ومن متابعة للصف الأخير في الجدول رقم (2)، الذي يظهر التأثير غير المباشر للمقصد الاستراتيجي ومن خلال ما يتمتع به من خصائص استشرافية قائمة على الموارد المتاحة فإنه يؤثر في تحقيق معمارية التعاون التنافسي بمقدار (0.271)، وهذا يؤشر إلى مقدار تأثير أقل مما كان يحققة التأثير المباشر والذي بلغ (0.925). ومع ذلك يعد تأثير جيد نوعاً ما، وكما أنه

معنوي حسب قيمة اختبار (t) التي بلغت (13.148)، وهي قيمة مرتفعة وتدل على قوة العلاقة ما بين المقصد الاستراتيجي والتسويق الجامعي في تحقيق معمارية التعاون التنافسي في الجامعات المبحوثة، وكما تشير نسبة الانحراف المعياري والبالغة (0.021) إلى تباين البيانات داخل العينة، وهذه النسبة منخفضة تبين مدى استقرار وقوة التأثير للمقصد الاستراتيجي في معمارية التعاون التنافسي عبر التسويق الجامعي. ذات الأمر ينطبق القيمة الاحتمالية والبالغة (0.000) وبما أنها أقل من مستوى المعنوية المعتاد (0.05) فأنها تشير على أن تأثير المقصد الاستراتيجي على معمارية التعاون التنافسي عبر التسويق الجامعي مؤكد إحصائياً. ومن متابعة نتائج الجدول رقم (2) والشكل رقم (2)، يمكن الإجابة عن السؤال الفرعي (هل يتعاضم تأثير المقصد الاستراتيجي في تحقيق معمارية التعاون التنافسي عبر التسويق الجامعي ضمن الجامعات المبحوثة؟). وعليه تقبل فرضية الدراسة السادسة والتي تنص على (يتعاضم تأثير المقصد الاستراتيجي في تحقيق معمارية التعاون التنافسي عبر التسويق الجامعي في الجامعات المبحوثة).

### الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً. الاستنتاجات:

1. يسهم المقصد الاستراتيجي ومن خلال أبعاده المتمثلة بالاستشراف والتركيز على الموارد والرؤية المشتركة، في توجيه الجامعات نحو بناء علاقات تعاونية تنافسية فعّالة.
2. وجود تأثير قوي ومهم للمقصد الاستراتيجي على التسويق الجامعي من خلال توجيه الجهود نحو أهداف واضحة وطويلة الأمد تعزز موقع الجامعة التنافسي، فالاستشراف يساعد في استباق احتياجات الطلبة والأسواق الأكاديمية، بينما يضمن التركيز على الموارد توظيف الإمكانيات بكفاءة لتلبية هذه الاحتياجات، وتساهم الرؤية المشتركة في توحيد الخطاب التسويقي وتعزيز صورة الجامعة داخلياً وخارجياً.
3. وجود تأثير كبير للتسويق الجامعي في تحقيق معمارية التعاون التنافسي، ويرجع السبب في ذلك إلى المزايا التي يقدمها التسويق إلى الجامعة وقدرته على تحسين الصورة الذهنية والسمعة الأكاديمية لها في المجتمع وسوق العمل، مما يسهم في فتح آفاق واسعة للتعاون مع جامعات وشركات ومنظمات دولية.

#### ثانياً. التوصيات:

1. ينبغي على إدارات الجامعات تعزيز تبني المقصد الاستراتيجي كمدخل رئيس لبناء علاقات تعاون تنافسي فعّالة، من خلال ترسيخ ممارسات الاستشراف المستقبلي، وإعادة توزيع الموارد بما ينسجم مع الأولويات الاستراتيجية، وتفعيل الرؤية المشتركة بين الشركاء الأكاديميين. ويتم تنفيذ ذلك من خلال تشكيل وحدات للاستشراف الاستراتيجي، ومراجعة دورية للموارد، وتنظيم ورش عمل مع الجامعات الشريكة لتطوير رؤية تكاملية، واعتماد مؤشرات أداء استراتيجية لقياس فاعلية التعاون التنافسي.
2. ينبغي على الجامعات تبني مقاصد استراتيجية واضحة ومتكاملة تُعزز من كفاءة التسويق الجامعي، عبر توجيه الجهود نحو أهداف بعيدة المدى تُسهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة، وتستبق احتياجات الطلبة والأسواق الأكاديمية.
3. ضرورة تبني الجامعات لاستراتيجية تسويق جامعي شاملة تركز على تعزيز الصورة الذهنية والسمعة الأكاديمية، بما يسهم في بناء بيئة تعاونية تنافسية فاعلة مع الأطراف الأكاديمية والصناعية محلياً ودولياً.

## المصادر

## أولاً. المصادر العربية

1. الاحبابي، أمين طلال ذياب. (2025). "تحليل العلاقة التداوبية بين استراتيجيتي الدعم وإضافة القيمة في تعزيز القيمة المضافة، دراسة تحليلية في ثلاث مستشفيات خاصة في محافظة صلاح الدين"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.
2. السبعاوي، يونس محمد خضر. و ابراهيم، خالد عبد الله. و عوض، عبد الستار سالم. (2018). "الادوار المرتقبة لاستراتيجية التعاون التنافسي في تطوير شبكة القيمة، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركتي PLUS KHALAKAN و Taq Taq Operating Company GAS العاملة في اقليم كردستان"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 10، العدد 23، الصفحات 238-256.
3. الملا حسن، محمد محمود حامد ومحمد، عذراء زياد. (2021). "التوجه الريادي ودوره في تعزيز تسويق الخدمات التعليمية للمنظمات التعليمية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 56، الجزء 3، الصفحات 174-194.

## ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Akram, K., & Ahmad, U. (2021). "Knowledge sharing and competitive advantage in public universities: Mediating role of strategic intent". IRASD Journal of Management, Vol 3, No 3, pp 310-317.
2. Al-Hadhli, Wajid Bin Matar. (2015). "The possibility of applying the administration in the education offices in Makkah region and its relationship to the motivation of the workers". Master Thesis, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
3. AlKayid, K., Selem, K. M., Shehata, A. E., & Tan, C. C. (2023). "Leader vision, organizational inertia and service hotel employee creativity: Role of knowledge-donating". Current Psychology, Vol 42, No 4, pp 3382-3394.
4. Arizqi, A. (2017). "Performance Enhancement Model of Human Resources through Knowledge Sharing", Journal Dinamika Manajemen, Vol 8, No 1, pp 134-142.
5. Bayo, P. L. P., & Red-well, E. E. (2020). "Strategic Intent and Team Collaboration of Automobile Spare Parts Dealers in Port Harcourt, Nigeria". International Journal of Social Sciences and Management Research, Vol 6, No 2, pp 15-26.
6. Bokraa, R. (2014). "Assessing the Quality Assurance of Educational Services for the LMD System from the Students' Point of View: Case Study of a Sample of Master Students of the Faculty of Economic, Business and Management Sciences at the University of Messila, Algeria", the Fourth Arab International Conference on Quality Assurance of Higher Education.
7. Bühler, R. N., Tubin, L. C., Duarte, G. Z., & Verschoore, J. (2023). "Intra-organizational cooperation: Antecedents, dynamics and outcomes of the interplay between cooperation and competition", International Journal of Business and Management, Vol 18, No 4, pp 200-209.

8. Chapleo, C., & O'Sullivan, H. (2017). "Contemporary thought in higher education marketing". *Journal of Marketing for Higher Education*, Vol 27, No 2, pp 159-161.
9. Chaziza, M. (2024). "Electric Vehicle Market: A New Arena for Cooperation between China and Gulf Cooperation Council States". *Asian Perspective*, Vol 48, No 42, pp 525-548.
10. Danook, A.A. and Al.obaidy, O. F. H. (2024). "Evaluating the dimensions of strategic intent according to the Hamel and Prahalad model/a case study in Oil Projects SCOP Company", *Nankai Business Review International*, Vol 15, No 1, pp 67-87.
11. Dolgui, Alexandre, & Proth, Jean-Marie. (2017). "Pricing Strategies and Models", *Annual Reviews in Control*, Vol 34, No 1, pp 101-110.
12. Ghasemian, F., & Harandi, A. (2025). "Can SMEs improve their innovation through a coepetition strategy? Evidence from Iranian IT SMEs", *Middle East Journal of Management*, Vol 12, No 3, pp 261-285.
13. Guo, B., Li, X., Liu, T., & Wu, D. (2023). "Supplier-supplier coepetition and buyer innovation: a perspective of learning and competitive tension within the focal buyer's supplier network", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 43, No 9, pp 1409-1433.
14. Hair, J.R., Joseph, F., Hult, G., Ringle, T.M. and Sarstedt, C.M.M. (2014) *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation modeling (PLS-SEM)*, SAGE Publications, Inc, USA.
15. Harlow, H. D. (2017). "Chief knowledge officers and other knowledge management executives effect on strategic intent, intellectual capital generation, and firm performance? An empirical research study of chief knowledge officers and knowledge executives in the USA". *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol 15, No 3, pp 170-182.
16. Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). "Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences". *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, Vol 5, pp 103-128.
17. Hoffmann, W., Lavie, D., Reuer, J. J., & Shipilov, A. (2018). "The interplay of competition and cooperation", *Strategic Management Journal*, Vol 39, No 12, pp 3033-3052.
18. Jae Lee, Min and Roh, Taewoo. (2023). "Digitalization capability and sustainable performance in emerging markets: mediating roles of in/out-bound open innovation and coepetition strategy", *Mokwon University Research*.
19. Jagd, S., & Fuglsang, L. (2016). "Trust, organizations and social interaction: Studying trust as process within and between organizations", *Edward Elgar Publishing*.
20. Jones, P. (2017), "The futures of Canada governance: Foresight competencies for public administration in the digital era", *Canadian Public Administration Journal*, Vol 60, No 4, pp 657-681.
21. Kacioui-Maurin, E., Lazzeri, J., & Michon, V. (2015). "The strategic intent of logistic service providers on three processes: French case". *The 20th Annual Conference of The Chartered Institute of Logistics and Transport*, Dubai, UAE.

22. Kasri, M. A., & Jati, H. (2020). "Combination of K-Means and Simple Additive Weighting in Deciding Locations and Strategies of University Marketing". *Khazanah Informatika: Jurnal Ilmu Komputer dan Informatika*, Vol 6, No 2, pp 132-141.
  23. Khan, N. U., Li, S., Safdar, M. N., & Khan, Z. U. (2019). "The role of entrepreneurial strategy, network ties, human and financial capital in new venture performance". *Journal of Risk and Financial Management*, Vol 12, No 1.
  24. Koller, T. M., & Ljung, M. (2021). "Strong Intentions Against Weak Links: Towards a Holistic Integration of Behavioral Information Security in Organizations with Strategic Intent", Master's Thesis in Business Administration, Strategy and Management in International Organizations, Linköping University, Sweden.
  25. Lim, W. M., Jee, T. W., & De Run, E. C. (2020). "Strategic brand management for higher education institutions with graduate degree programs: empirical insights from the higher education marketing mix". *Journal of Strategic Marketing*, Vol 28, No 3, pp 225-245.
  26. Liu, Z. (2015). "Trust between organizations: a review of current research and recommendation for the future", *Review of Contemporary Business Research*, Vol 4, No 1, pp 40-48.
  27. Metzlar, A. (2017). "Strategic intent and the strategic position of smallholders: a case study of a smallholders' organization in the Ghanaian cocoa industry". *Review of Social Economy*, Vol 75, No 3, pp 371-387.
  28. Miao, C., Coombs, J. E., Qian, S., & Sirmon, D. G. (2017). "The mediating role of entrepreneurial orientation: A meta-analysis of resource orchestration and cultural contingencies". *Journal of Business Research*, Vol 77, pp 68-80.
  29. Mueller, A.W. (2018), "Strategic Foresight – Prozesse strategischer Trend- und Zukunftsforschung in Unternehmen", Doctoral dissertation, Universität St. Gallen, Switzerland.
  30. O'shannassy, timothy. (2016). "Strategic intent: The literature, the construct and its role in predicting organization performance", *Journal of Management & Organization*, Vol 22, No 5, pp 583–598.
  31. Obonyo, M. O. (2020). "Strategic intent and its impact on organizational performance of electronic media in Kenya: An empirical review". *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, Vol 3, No 8, pp 91-98.
  32. Oditia, A. O., & Bello, A. (2015). "Strategic intent and organizational performance: a study of banks in Asaba, Delta state Nigeria". In *Information and Knowledge Management*, Vol 5, No 4, pp 60-71.
  33. Odiwuor, O. S. (2014). "Institutional strengthening and the capacity of NGOs to deliver more efficient and effective services: the case of USAID/Fanikisha institutional strengthening project", *International Journal of Science and Research (IJSR)*, Vol 3, No 3.
  34. Patrucco, A.S., Luzzini, D., Krause, D. and Moretto, A.M. (2023). "What is the right purchasing strategy for your company? The fit between strategic intent, strategic purchasing and perceived environmental uncertainty". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol 53, No 9, pp 1043-1072.
-

35. Radzilani, T. T., & Ayandibu, A. O. (2021). "Investigating the Congruency of Vision, Mission and Motto Statements on Strategic Intent and Allegiance of National Departments in South Africa". *Journal of Public Administration*, Vol 56, No 4, pp 898-914.
  36. Rai, R., & Surana, M. (2022). "Neither complements nor substitutes: Examining the case for coalignment of contract-based and relation-based alliance governance mechanisms in coopetition contexts", *Long Range Planning*, Vol 55, No 6, pp 102-199.
  37. Rohim, M. N. (2019). "Marketing Strategy for Educational Services". In 3rd International Conference on Education Innovation (ICEI 2019), Atlantis Press, pp 21-24.
  38. Russell, K. M., & Lamme, M. O. (2016). "Theorizing public relations history: The roles of strategic intent and human agency". *Public Relations Review*, Vol 42, No 5, pp 741-747.
  39. Sabaté, D. M. (2020). "Marketing university students as mobile multilingual workers: the emergence of neoliberal lifestylers". *International Journal of Multilingualism*, Vol 17, No 1, pp 11-29.
  40. Seepana, C., Paulraj, A. & Huq, F. A. (2020). "The architecture of coopetition: Strategic intent, ambidextrous managers, and knowledge sharing", *Industrial Marketing Management*, Vol 91, pp 100-113.
  41. Shaltoni, A. M. (2017). "From Websites to social media - Exploring the Adoption of Internet Marketing in Emerging Industrial Markets", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol 32, No 7.
  42. Shauchenka, H. (2015). "Affective quality of educational services measurement in the context of higher education marketing". Doctoral dissertation, Plymouth University, UK.
  43. Shehata, G. M. (2020). "Exploiting market-oriented collective learning cycle to leverage competitive advantage at a foreign subsidiary in emerging markets". *European Business Review*. Vol 32, No 1, PP 86-128.
  44. Stallkamp, M., & Schotter, A.P.J. (2021). "Platforms without borders? The international strategies of digital platform firms", *Global Strategy Journal*, Vol 11, No 1, pp 58–80.
  45. Tijssen, R. (2025). "Research Cooperation Between Universities and Local Firms: Comparing University Ecosystems in China and the USA", *Journal of the Knowledge Economy*, pp 1-23.
  46. Uncles, M. D. (2018). "Directions in higher education: A marketing perspective". *Australasian Marketing Journal*, Vol 26, No 2, pp 187-193.
  47. Vukasovič, Tina. (2015). "Managing Consumer-Based Brand Equity in Higher Education". *Journal of Managing Global Transitions*, Vol 13, No 1, pp 75-90.
  48. Xie, Q., Ma, P., Gao, Y., & Zhang, S. (2024). "Unpacking coopetition in international strategic alliances: dimensions, contingencies, and structures", *Journal of International Management*, Vol 30, No 6, pp 1-50.
  49. Zhang, X., Griffith, J., Pershing, J., Sun, J., Malakoff, L., Marsland, W., & Field, K. P. E. (2017). "Strengthening Organizational Capacity and Practices for High-Performing Nonprofit Organizations: Evidence from the National Assessment of the Social Innovation Fund—A Public-Private Partnership". *Public Administration Quarterly*, Vol 41, No 3, pp 424-461.
-