Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 22, No. 74, Part (1): 272-294
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.22.74.1.13

Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية
EISSN: 3006-9149
PISSN: 1813-1719

The Impact of Operational Benchmarking on Organizational Competitive Advantage: An Applied Study in the Colleges of Dentistry and Pharmacy at Ashur University

Maha salah khaleel*
studies, planning and follow up directorate/ministry of higher education and scientific research

Keywords:
Operational benchmarking, Organizational competitive advantage, Ashur University.

A R T I C L E I N F O

Article history:

Received	09 Nov. 2025
Received in revised form	26 Apr. 2026
Accepted	26 Apr. 2026
Available online	30 Jun. 2026

© THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

*Corresponding author:
Maha salah khaleel
studies, planning and follow up directorate/ministry of higher education and scientific research

Abstract: This study aims to examine the impact of operational benchmarking on enhancing organizational competitive advantage at Ashur University through an applied study of the Colleges of Dentistry and Pharmacy. The descriptive-analytical approach was adopted, and data were collected using a questionnaire distributed to a random sample of 69 academic and administrative staff. Statistical techniques including means, correlation, and linear regression analysis were employed.

The results revealed a strong positive correlation between operational benchmarking and organizational competitive advantage (R = 0.743). Regression analysis showed that operational benchmarking explains 55.1% of the variance in competitive advantage, indicating its significant strategic role in improving the university's competitive position. The findings also indicated a relative variation between the two colleges in the level of application, in favor of the College of Pharmacy.

Despite the high overall mean scores, the results suggest that benchmarking practices remain more procedural than institutionalized, highlighting the need to strengthen organizational mechanisms to achieve a sustainable competitive advantage. The study recommends integrating benchmarking into strategic improvement plans within higher education institution .

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 22, No. 74, Part (1): 272-294
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.22.74.1.13

أثر المقارنة المرجعية التشغيلية في تعزيز الميزة التنافسية التنظيمية: دراسة تطبيقية في كليتي طب الأسنان والصيدلة بجامعة أشور الأهلية

مها صلاح خليل
دائرة الدراسات والتخطيط والمتابعة/وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر المقارنة المرجعية التشغيلية في تعزيز الميزة التنافسية التنظيمية في جامعة أشور الأهلية، من خلال دراسة تطبيقية في كليتي طب الأسنان والصيدلة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وُزعت على عينة عشوائية من التدريسيين والموظفين. استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية، شملت المتوسطات الحسابية، معامل الارتباط، وتحليل الانحدار الخطي.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المقارنة المرجعية التشغيلية والميزة التنافسية التنظيمية، كما بينت نتائج الانحدار أن المقارنة المرجعية تفسر التغيرات في الميزة التنافسية، مما يعكس دورها الجوهري في تحسين الموقع التنافسي للجامعة.

وأشارت النتائج إلى وجود تباين نسبي بين كليتي طب الأسنان والصيدلة في مستوى التطبيق، لصالح كلية الصيدلة.

وعلى الرغم من ارتفاع المتوسطات العامة، كشفت النتائج أن تطبيق المقارنة المرجعية ما يزال يميل إلى الطابع الإجرائي أكثر من كونه نظامًا مؤسسيًا متكاملًا، الأمر الذي يستدعي تطوير آليات التطبيق لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ويوصي البحث بتعزيز البنية التنظيمية للمقارنة المرجعية وربطها بخطط التحسين الاستراتيجي في الجامعات.

الكلمات المفتاحية: المقارنة المرجعية التشغيلية، الميزة التنافسية التنظيمية، جامعة أشور.

المقدمة

تواجه الجامعات في بيئات التعليم العالي المعاصرة تحديات متزايدة ناتجة عن حدة المنافسة، وتسارع التطورات المعرفية والتكنولوجية وارتفاع توقعات المستفيدين من الطلبة والمجتمع وسوق العمل.

وفي ظل هذه المتغيرات، لم يعد تحقيق التميز المؤسسي خيارًا إضافيًا، بل أصبح ضرورة استراتيجية لضمان الاستمرارية وتعزيز الموقع التنافسي للمؤسسات التعليمية ويُعد تبني الأساليب الإدارية الحديثة أحد أهم المسارات التي تلجأ إليها الجامعات لتحسين أدائها التشغيلي وتعزيز قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وتبرز المقارنة المرجعية التشغيلية كأحد الأساليب الإدارية الفعّالة التي تقوم على تحليل الأداء المؤسسي من خلال مقارنة العمليات والممارسات التنظيمية مع نظيراتها في المؤسسات الرائدة، بهدف تحديد فجوات الأداء، والاستفادة من أفضل الممارسات، وتحقيق التحسين المستمر. وقد أثبتت الأدبيات الإدارية أن المقارنة المرجعية لا تقتصر على تحسين الكفاءة التشغيلية فحسب، بل تمتد آثارها لتشمل تعزيز الجودة، وخفض التكاليف، وتسريع الاستجابة للتغيرات البيئية، وهي جميعها عناصر جوهرية في بناء الميزة التنافسية التنظيمية.

وانطلاقًا من ذلك، يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر المقارنة المرجعية التشغيلية في تعزيز الميزة التنافسية التنظيمية من خلال دراسة تطبيقية في كليتي طب الأسنان والصيدلة بجامعة أشور الأهلية، بوصفها إحدى الجامعات التي تشهد مرحلة نمو تنظيمي وتسعى إلى تطوير أدائها المؤسسي. ويسعى البحث إلى تشخيص مستوى تطبيق المقارنة المرجعية، وتحليل علاقتها بالميزة التنافسية، والكشف عن الفروق المحتملة بين الكليتين محل الدراسة.

واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها، إذ تم جمع البيانات الميدانية باستخدام استبانة وُزعت على عينة عشوائية من التدريسيين والموظفين في الكليتين، وتحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لاختبار فرضيات البحث وتحقيق نتائجه بدقة وموضوعية.

المحور الأول: الإطار المنهجي

أولاً. مشكلة البحث: على الرغم من توجه جامعة أشور الأهلية إلى تبني بعض ممارسات المقارنة المرجعية التشغيلية في كلياتها، إلا أن مستوى تطبيق هذه الممارسات ما يزال غير واضح من حيث شموليتها، ودرجة تكاملها المؤسسي، ومدى قدرتها الفعلية على الإسهام في تعزيز الميزة التنافسية التنظيمية. وتشير المعايشة الميدانية إلى وجود تباين نسبي في مستوى تطبيق المقارنة المرجعية بين كليتي طب الأسنان والصيدلة، الأمر الذي يثير أسئلة علمية حول طبيعة العلاقة بين المقارنة المرجعية التشغيلية والميزة التنافسية التنظيمية، ومدى تأثيرها، وإمكانية وجود فروق بين الكليتين في هذا الجانب.

وانطلاقًا من ذلك، تتمثل مشكلة البحث في غياب الأدلة الكمية الواضحة التي تبيّن مستوى تطبيق المقارنة المرجعية التشغيلية في الكليتين محل الدراسة، ومدى إسهامها في تعزيز الميزة التنافسية التنظيمية، فضلًا عن عدم وضوح الفروق المحتملة بين الكليتين في هذا السياق، وهو ما يسعى هذا البحث إلى معالجته

وينبثق سؤال وهو كالآتي:

1. ماهي العلاقة المرجعية بين تطبيق المقارنة المرجعية التشغيلية في تعزيز الميزة التنافسية التنظيمية في كليتي طب الأسنان والصيدلة بجامعة أشور الأهلية؟
2. ما التأثير بين تطبيق المقارنة المرجعية التشغيلية في كليتي طب الأسنان والصيدلة بجامعة أشور الأهلية؟

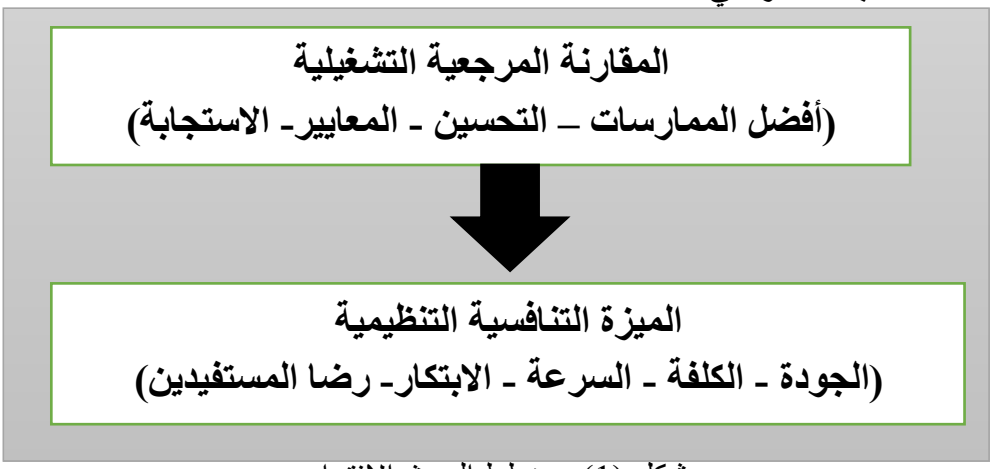
ثانياً. أهمية البحث: تنبع أهمية البحث في كونه يتناول موضوعا معاصرا وحيويا يتمثل في تطبيق المقارنة المرجعية التشغيلية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، ويمكن توضيح أهمية البحث من خلال الجوانب الاتية:

1. يوفر البحث نتائج عملية يمكن أن تستفاد منها ادارات كليتي طب الاسنان والصيدلة في جامعة اشور الأهلية من خلال تبني أساليب المقارنة المرجعية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.
2. يسلط الضوء على واقع تطبيق المقارنة المرجعية في الجامعات الأهلية العراقية، مما يساعد صناع القرار في وزارة التعليم العالي على تطوير السياسات والبرامج الداعمة لتحسين جودة التعليم.
3. يسهم في دعم توجه المؤسسات التعليمية نحو تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي من خلال تبني ادوات حديثة مثل المقارنة المرجعية التشغيلية.

ثالثاً. هدف البحث: يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر المقارنة المرجعية التشغيلية في تعزيز الميزة التنافسية التنظيمية في كليتي طب الأسنان والصيدلة بجامعة أشور الأهلية، من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

1. تشخيص مستوى تطبيق المقارنة المرجعية التشغيلية في كليتي طب الأسنان والصيدلة بجامعة أشور الأهلية من وجهة نظر العاملين فيها.
2. تحديد مستوى الميزة التنافسية التنظيمية المتحققة في الكليتين محل الدراسة.
3. تحليل طبيعة العلاقة بين المقارنة المرجعية التشغيلية والميزة التنافسية التنظيمية في جامعة أشور الأهلية.
4. قياس أثر المقارنة المرجعية التشغيلية في تعزيز الميزة التنافسية التنظيمية في الكليتين باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
5. اختبار قدرة المقارنة المرجعية التشغيلية على التنبؤ بمستوى الميزة التنافسية التنظيمية.
6. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى تطبيق المقارنة المرجعية التشغيلية بين كلية طب الأسنان وكلية الصيدلة.
7. تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى الميزة التنافسية التنظيمية بين الكليتين محل الدراسة.
8. تقديم مجموعة من التوصيات العلمية والعملية التي تسهم في تفعيل المقارنة المرجعية التشغيلية وتعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية.

رابعاً. مخطط البحث الفرضي:



شكل (1): مخطط البحث الافتراضي

خامساً. فرضيات البحث: تنطلق الدراسة من مجموعة من الفرضيات التي تسعى إلى اختبار طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث وعلى النحو الآتي:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المقارنة المرجعية التشغيلية والميزة التنافسية التنظيمية في كليتي طب الاسنان والصيدلة بجامعة اشور الأهلية.
2. تسهم المقارنة المرجعية التشغيلية في التنبؤ بمستوى الميزة التنافسية التنظيمية.
3. توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى تطبيق المقارنة المرجعية التشغيلية بين كليتي طب الاسنان والصيدلة.
4. توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الميزة التنافسية التنظيمية بين كليتي طب الاسنان والصيدلة.

سادساً. حدود البحث: جاءت حدود الدراسة وفق ثلاثة أبعاد:

1. **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على كليتي طب الأسنان والصيدلة في جامعة أشور الأهلية.
2. **الحدود الزمانية:** غُطّيت الفترة (2023/11/1 لغاية 2024/2/1) لكونها فترة توفر البيانات الميدانية.
3. **الحدود الموضوعية (المعرفية):** تتناول الدراسة المتغيرات الآتية فقط:

❖ المقارنة المرجعية التشغيلية بصفتها المتغير المستقل وتشمل (أفضل الممارسات – التحسين – المعايير – الاستجابة). الميزة التنافسية التنظيمية بصفتها المتغير التابع وتشمل (الجودة – الكلفة – السرعة – الابتكار – رضا المستفيدين)

سابعاً. مجتمع وعينة البحث: يمثل مجتمع البحث جميع العاملين الإداريين والتدريسيين في كليتي طب الأسنان والصيدلة بجامعة أشور الأهلية في بغداد. وتأسست الجامعة عام 2016 وفق القانون رقم (225 لسنة 2016)، وهي واحدة من الجامعات الأهلية التي تبنت خلال السنوات الأخيرة توجهًا نحو تحسين جودة خدماتها التعليمية، وتطوير بناها التحتية، وتطبيق عدد من أساليب ضمان الجودة. وقد جرى اختيار جامعة أشور لثلاثة مبررات علمية أساسية:

1. الجامعة تعدّ من المؤسسات التي تبنت ممارسات أولية للمقارنة المرجعية ضمن إجراءات الجودة، من دون وجود تقييم علمي لمدى فاعلية تلك الممارسات.
2. وجود اختلاف واضح في طبيعة عمل الكليتين (الطب والصيدلة) مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة التباين في تطبيق المقارنة المرجعية وتأثيره على الميزة التنافسية.

قلة الدراسات التطبيقية في الجامعات الأهلية العراقية حول العلاقة بين المقارنة المرجعية التشغيلية والميزة التنافسية، مما يخلق فجوة معرفية يغطيها هذا البحث.

وقد اعتمدت الباحثة العينة العشوائية البسيطة وبلغ حجم العينة (75) فرداً وتم حساب العينة وفق معادلة Morgan& Krejcie المخصصة لمثل هذه الدراسات، وبذلك يعد حجم العينة مقبولا احصائيا.

ثامناً. أدوات الدراسة وإجراءاتها: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، وجمع البيانات من أفراد العينة، واختبار الفرضيات. وتمت الاستعانة بالحزمة الإحصائية SPSS الإصدار (23) لتنفيذ التحليلات.

المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً. المقارنة المرجعية:

1. **مفهوم المقارنة المرجعية:** عرفت بأنها عملية منهجية تهدف إلى تحليل الفجوات بين أداء المنظمة والأداء المتفوق لدى منظمات أخرى بهدف تطبيق الممارسات الأفضل وتحقيق تحسينات تشغيلية وتقوم فلسفتها على التعلم والتطوير المستمر وليس التقليد الحرفي (يوسف، 2016: 45)، أما من وجهة نظر (المطاعني، 2021: 25) فعرفت المقارنة المرجعية هي أسلوب تحسين الأداء والممارسات من خلال قياس أداء المؤسسة ومقارنتها بأفضل أداء والممارسات للمؤسسات الأخرى المنافسة في المجال نفسه.

تعكس التعريفات أعلاه وجهة نظر مشتركة أن المقارنة المرجعية تتم من خلال المقارنة مع أفضل المؤسسات الرائدة في نفس المجال بقصد تحقيق أفضل أداء إذن المقارنة المرجعية هي أحد أفضل الأدوات في تطوير وتحسين الأداء من خلال تحديد الفجوة والعمل على تعزيز النواحي الايجابية التي تتميز بها الوحدة الاقتصادية وتحديد النواحي السلبية والعمل على تجنبها لتحقيق الميزة

التنافسية (بوريش وتربش، 2021: 107)، بينما (Omae et al., 2021: 305) أشار إلى أن المقارنة المرجعية مرت بمراحل عدة:

- ❖ مقارنة المنتجات والخدمات
- ❖ المقارنة مع المنافسين المباشرين
- ❖ مقارنة العمليات الداخلية
- ❖ المقارنة الاستراتيجية
- ❖ المقارنة العالمية

وهذا التطور يعكس انتقالها من أداة تشغيلية بسيطة إلى مدخل متكامل للتحسين الاستراتيجي.

وفق رأي (عبد الفتاح، 2004: 65) فأن للمقارنة المرجعية انواع (داخلية، خارجية، وظيفية، عامة، موجهة للتعلم والكفاءة، مع شبكات الأعمال).

أما (الشيادية واخرون، 2021: 111) فيرى ان مراحل تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسات التعليمية هي من خلال اتباع خمس خطوات مهمة (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ، النضوج).

اما (الراوي والخياط، 2024: 341) فيرى إن المقارنة المرجعية تعد وسيلة لتقليص الفجوة في الأداء بين المؤسسات التعليمية، بهدف تحسين جودة الخدمة وتقديم مساهمة كبيرة بتحسين الأداء من خلال تسهيل تحديد الفجوة وتحديد أهداف تحسين واقعية، الأمر الذي يجعلها أداة لتحقيق التحسين المستمر والارتقاء بمخرجات التعليم.

وهناك بعض الطرق المستخدمة في المقارنة المرجعية يمكن تحديد بعضها فيما يأتي: (حسانين، 2018: 137)

أ. المجال العام: وتركز هذه الطريقة على الاستفادة من البيانات المنشورة في المجلات العلمية والبحوث.

ب. طريقة واحد لواحد: هذه الطريقة الأكثر شيوعا وتعتمد على قيامه المؤسسة بزيارة مؤسسة مشابهة بهدف التعرف على ممارساتها الاكاديمية وتبادل الخبرات.

ج. المراجعة: يتم تنفيذ المقارنة المرجعية من خلال زيارات ميدانية يقوم بها فريق لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف وتحليل أفضل الممارسات وصياغة توصيات في تحسين الأداء التعليمي.

د. قاعدة البيانات: يتم مقارنة قاعدة البيانات مستويات الأداء.

ه. التجربة: يتم تنفيذ المقارنة المرجعية من خلال التجربة أو اختبار او تقيم اكاديمية في مؤسسات تعليمية اخرى.

و. المسح الميداني: عادة ما يتم ذلك من خلال جهة مستقلة إذ يتم استطلاع آراء الطلبة لقياس مستوى رضاهم وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء التعليمي مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

ز. نماذج التميز: تعتمد هذه الطريقة على تقييم أداء المؤسسة التعليمية وفق نماذج ومعايير التميز المعتمدة دوليا والتي تنفذ عادة من قبل جهات مستقلة مثل جائزة مالكوم بالدرج وجائزة الجودة الأوروبية

2. أهمية المقارنة المرجعية: أما من حيث الأهمية فقد أشار إليها (yusuf, 2016: 40) و(Dobrosavljevic, 2018: 77) بأنها تُسهم في :

- ❖ تحسين الأداء التشغيلي
- ❖ تحديد فجوات الأداء بدقة
- ❖ تطوير القدرات التنظيمية

- ❖ خفض التكاليف
- ❖ تعزيز رضا المستفيدين
- ❖ دعم اتخاذ القرار
- ❖ تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

أما من رأي (ساهل، 2014: 88) فقد ذكر أن للمقارنة المرجعية أهمية ومنافع كثيرة في نواح عدة وهي كالآتي:

أ. كفاءة الموارد البشرية: يتطلب اجراء عملية المقارنة تحديد كوادر كفؤة تشترك في حل المشكلات وتحسين العمليات مما يجعلها تركز على التدريب المكثف للأفراد لتحقيق الأداء الناجح ومن ثم نجاح المقارنة المرجعية للمنظمة.

ب.تحسين الأداء: يتم من خلال تحديد فجوات الأداء مقارنة بالشركات المتميزة (الريادية) ومن ثم ستتمكن المنظمة من اختيار المعايير المناسبة لتحسين أدائها.

ج. تلبية متطلبات الزبائن: من منافع المقارنة المرجعية مساعدة المنظمة بإمكانية التفكير الشمولي باتجاه الأهداف المرجوة من أهمها تحقيق تلبية متطلبات الزبون في الوقت المناسب.

د. خفض التكاليف: تتمكن المنظمة من تخفيض تكاليفها كلما حسنت من وضعها وكلما استطاعت أن تغلق الفجوات وتقليل الهدر وذلك من خلال مقارنة أدائها بأداء المنظمات الأخرى الرائدة.

ه. تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة: أن البحث الخارجي والداخلي المستمر عن الأفكار الابداعية والممارسات الناجحة الجديدة سيجعل المنظمة تسير بالاتجاه الصحيح نحو تحقيق أهدافها مما يحقق لها الميزة التنافسية في السوق.

3. مبادئ تطبيق المقارنة المرجعية: تمثل المبادئ مجموعة من القواعد العامة التي توجه الجامعات وتساعد في تحقيق الانسجام حسب رأي (Creswell, 2014: 12) وهي كالآتي:

- ❖ الشرعية
- ❖ الثقة
- ❖ التبادل
- ❖ عدم استخدام المعلومات لأغراض دعائية
- ❖ الخصوصية
- ❖ احترام قنوات الاتصال الرسمية

بينما وضحها بشكل تفصيلي (dobrosavljevic et al., 2018: 80)

وهذه المبادئ الأساسية هي:

أ. مبدأ الشرعية: ويعني تحاشي اي عمل يعد من قبيل سرقة المجهودات أو معرفة الأسرار التي لا يرغب الآخرون بمعرفتها أو استخدام المعلومات التي تحصل عليها المنظمة في أضرار الآخرين.

ب.مبدأ الثقة: ويعني عدم نقل أي معلومة يتم الحصول عليها من الشركاء إلى طرف ثالث غير مصرح له بمعرفة هذه المعلومات.

ج. مبدأ التبادل: ويتمثل في اعطاء الشركاء في عملية المقارنة المرجعية نفس القدر من المعلومات من نفس النوع ومن الأفضل توضيح الاستعداد لمشاركة المعلومات للاستفادة فلا ينبغي ان يربح شريك دون الآخر.

د. مبدأ الاستخدام: لا ينبغي استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من المقارنة المرجعية في الدعاية والاعلان والتسويق بل ينبغي استخدامها في عمليات التحسين فقط.
ه. مبدأ الاتصال: لا ينبغي الاتصال مباشرة بالوحدة أو القسم الذي ترغب المنظمة في اجراء مقارنة معه بل ينبغي أن يكون ذلك من خلال المديرين المسؤولين.
و. مبدأ الخصوصية: لا ينبغي الافصاح عن أسماء الأفراد المشاركين في عملية المقارنة المرجعية لجهة أخرى غير المشاركين الا بموافقة الجميع.

ثانياً الميزة التنافسية: تُعد الميزة التنافسية من المفاهيم الجوهرية في الفكر الإداري الحديث، إذ أصبحت تمثل الركيزة الأساسية لقدرة المنظمات على تحقيق التفوق في بيئات العمل شديدة التنافس. وقد تناولت الأدبيات تعريفات متعددة للميزة التنافسية، يجمع بينها تركيزها على قدرة المنظمة على خلق قيمة متفوقة لا يستطيع المنافسون تقديمها بالطريقة ذاتها.

يشير (الصاوي، 2025: 3353) إلى أن الميزة التنافسية هي خاصية تمايز الشركات نتيجة امتلاكها موارد وعوامل مساعدة تمنحها قوة داخلية، تتيح لها تقديم سلع وخدمات ذات جودة منفردة للزبون وطبقا لذلك تحقق أكثر ربح وأفضل منافس.

أما أمثال (Hofer & Schendel)، فقد ركزا على أن الميزة التنافسية تمثل المركز التنافسي الذي تحصل عليه المنظمة نتيجة استخدامها الفعال لمواردها ومهاراتها، بما يمكنها من تقديم قيمة أعلى مقارنة بالمنافسين.

وقد أكدت (عبدالستار، 2025: 53) أن الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على أداء معين بطريقة لا يستطيع المنافسون تقليدها، بينما ركز (Kotler) على أن الأداء الجيد والمستمر يمثل أساسًا جوهريًا لتكوين الميزة التنافسية. من جانبه نظر (منى، 2020: 66) ان الميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الديناميكي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي المريح والمستمر لمؤسسة ما ازاء منافسيها، بحيث تستطيع تقديم منتجات ذات خصائص فريدة يكون العميل معها مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين؟

للميزة التنافسية بوصفها القدرة على تلبية متطلبات وقيم الزبون بشكل يفوق توقعاته، بما يخلق ارتباطًا طويل الأمد بينه وبين المنظمة. وتنسجم هذه الرؤية مع طرح العلماء، (Heizer et al., 2001: 36) الذين عدوا أن الميزة التنافسية تتجسد في النظام الذي يمنح المنظمة قدرات تفوق قدرات منافسيها ضمن نفس الصناعة.

وفي هذا الإطار عرف الميزة التنافسية (الحضرمي، 2024: 20) بأنها قدرة المؤسسة غلى القيام بأعمالها، وتقديم منتج بجودة عالية إذ تنفرد به المؤسسة عن المؤسسات الأخرى، واضافة قيمة لزبائنها باستخدام استراتيجيات تنافسية متميزة وفعالة.

وتشير الأدبيات إلى أن تحقيق الميزة التنافسية يقود إلى مجموعة من النتائج الإيجابية، أبرزها:

1. ارتفاع ولاء الزبائن وصعوبة استمالتهم من قِبل المنافسين (الخطيب، 2002: 77).
2. زيادة الحصة السوقية نتيجة تقديم قيمة أعلى مقارنة بالبدائل المتاحة.
3. تحسن الأرباح بسبب ارتفاع الطلب وتكرار الاستفادة من الخدمات.

كما بيّن (سالم، 2019: 34) أن تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على عاملين رئيسين:

1. **الكفاءة المقارنة:** وتتضمن:

❖ الكفاءة الداخلية :خفض التكاليف داخل العمليات.

❖ الكفاءة التنظيمية المتبادلة :تحسين العلاقات وتعاملات المنظمة مع الأطراف الخارجية بما يقلل التكاليف الإجمالية.

2. **قوة المساومة:** وتتأثر بـ:

❖ تكاليف البحث والتطوير والتسويق

❖ خصائص المنتج الفريدة

❖ تكاليف التحول التي يتحملها الزبون عند تغيير مقدّم الخدمة

ويشير ذلك إلى أن الميزة التنافسية ليست نتيجة لعامل واحد، بل هي حصيلة تكامل القدرات الداخلية (الموارد والمهارات) مع الظروف الخارجية (الفرص والتهديدات) بما ينسجم مع رؤية التحليل البيئي (SWOT).

وقد حددت الأدبيات عددًا من المصادر الأساسية للميزة التنافسية كما أشار إليها : (Alhammadi, 2022: 61)

1. التكاليف المنخفضة :تقديم خدمات أو منتجات بأسعار أقل من المنافسين.
2. الخدمات المميزة :تقديم خدمات ذات جودة وقيمة أعلى تُرضي المستفيدين بدرجة يصعب على المنافسين مجاراتها.
3. التميز التكنولوجي والأداء :تقديم خدمات تعتمد على تقنيات أو قدرات تشغيلية متقدمة.
4. الجودة العالية :قدرة المنظمة على تقديم مخرجات ثابتة، موثوقة، وصعبة التقليد.
5. القيادة والمهارات البشرية :تمثل القيادة الفاعلة، وأساليب التدريب والاختيار، والثقافة التنظيمية مصادر جوهرية للميزة التنافسية.
6. النمو :توسع المنظمة في خدمات جديدة أو أسواق جديدة يعزز موقعها التنافسي.
7. عامل الوقت :يُعد الوقت عنصرًا حاسمًا في تحقيق التفوق التنافسي، خاصة في بيئات تتسم بالتغير السريع.

ويشير (صالح، 2017: 55) إلى الميزة التنافسية تعد أداة الابداع والتميز وتفرد المنظمة عن منافسيها من خلال حسن استثمارها لمواردها النادرة وبما يحقق قيمة مضافة

العلاقة النظرية بين المقارنة المرجعية والميزة التنافسية: تكتسب الميزة التنافسية في هذا البحث أهمية خاصة كونها تمثل المتغير التابع الذي يُتوقع أن يتأثر بمستوى تطبيق المقارنة المرجعية في كليتي طب الأسنان والصيدلة بجامعة أشور. ومن ثم فإن تحسين تطبيق المقارنة المرجعية من شأنه أن يعزز قدرات الجامعة في:

❖ تحسين جودة خدماتها التعليمية

❖ خفض تكاليف التشغيل

❖ رفع مستوى رضا الطلبة

❖ الاستجابة السريعة للتغيرات

❖ تحقيق موقع تنافسي أفضل بين الجامعات الأهلية

وهو ما يشكل أساس الفرضيات التي تربط المتغيرين في هذا البحث.

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 22, No. 74, Part (1): 272-294
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.22.74.1.13

المحور الثالث: الإطار العملي

اولاً. إجراءات جمع البيانات وتصميم أداة الدراسة:

1. **طريقة جمع البيانات:** اعتمدت الدراسة على الطريقة المباشرة في جمع البيانات من أفراد العينة، وذلك عبر:

- ❖ التسليم اليدوي للاستبيانات أثناء المقابلة الشخصية.
- ❖ الإرسال الإلكتروني من خلال منصات التواصل الاجتماعي الخاصة بالعاملين في الكليتين، بهدف ضمان وصول الأداة إلى أكبر شريحة ممكنة ورفع نسبة الاستجابة.

وقد ساعد الجمع بين الطريقتين على زيادة نسبة المشاركة وتحقيق تغطية مناسبة لمجتمع الدراسة.

2. **تصميم الاستبانة:** جرى تصميم الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات والنماذج المعتمدة في دراسات المقارنة المرجعية والميزة التنافسية. وتم تقسيمها على قسمين رئيسين:

أ. القسم الأول: البيانات الديموغرافية

ب. ويتكون من (5) متغيرات أساسية (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة، الوظيفة)، بهدف وصف خصائص أفراد العينة.

ج. القسم الثاني: فقرات مقياس الدراسة

ويشمل (20) فقرة موزعة على محورين:

- ❖ 10 فقرات لقياس المقارنة المرجعية التشغيلية (المتغير المستقل)
- ❖ 10 فقرات لقياس الميزة التنافسية التنظيمية)المتغير التابع) ليصبح مجموع الأسئلة (25)فقرة.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (1–5) لقياس اتجاهات المبحوثين حيث :

1 = لا أوافق بشدة، 5 = أوافق بشدة.

ثانياً. صدق الأداة وثباتها:

1. **الصدق (Validity):** لضمان صلاحية الأداة لقياس المتغيرات قيد الدراسة، اتُّبع الآتي:

أ. الصدق الظاهري والمحتوى: عُرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال والإحصاء والقياس، وجرى تعديل بعض الفقرات بناءً على ملاحظاتهم قبل توزيع النسخة النهائية.

ب. صدق البناء (Construct Validity): تم التحقق منه من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس، وجاءت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يدل على تمتع الأداة بصدق جيد.

2. **الثبات (Reliability):** لقياس اتساق الاستجابات الداخلية، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا، وكانت النتائج كالآتي:

- ❖ المقارنة المرجعية:
- ❖ كرونباخ ألفا0.902 = ، وهي قيمة عالية تدل على ثبات ممتاز.
- ❖ الميزة التنافسية:
- ❖ كرونباخ ألفا0.901 = ، وهي أيضًا قيمة مرتفعة تشير إلى اتساق داخلي جيد جدًا.

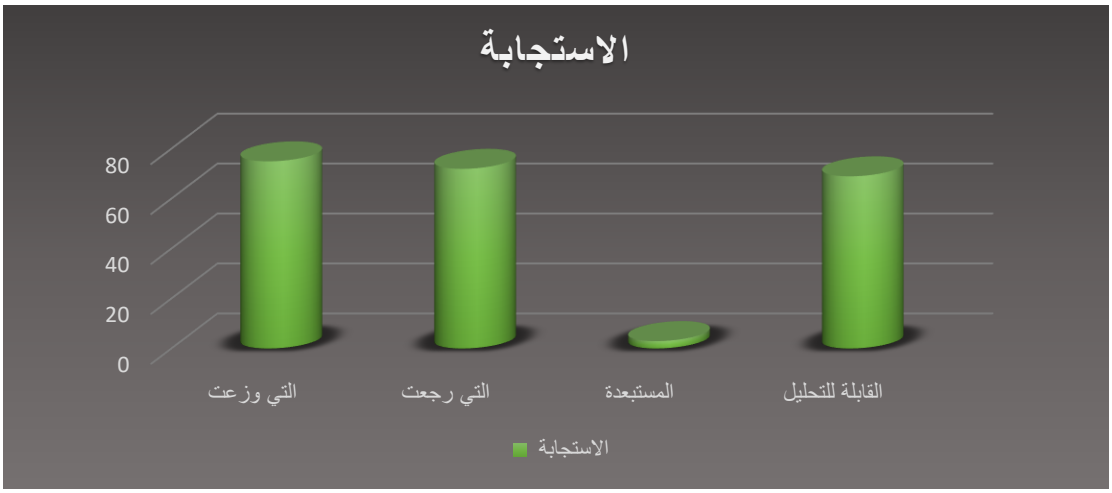
القيم التي تزيد عن (0.70) تعد مقبولة، بينما القيم التي تتجاوز (0.80) تعد ممتازة، ما يؤكد جودة الأداة المستخدمة.

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 22, No. 74, Part (1): 272-294
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.22.74.1.13

ثالثاً. درجة الاستجابة: قُدمت (75) استمارة إلى أفراد العينة، وتوزعت نتائج استرجاعها كما يأتي:

التوضيح	العدد	النسبة
الاستمارات الموزعة	75	100%
الاستمارات التي تم استرجاعها	72	96%
الاستمارات المستبعدة	3	4%
الاستمارات الصالحة للتحليل	69	92%

تُعد نسبة الاستجابة البالغة 92% نسبة مرتفعة، وتمنح البيانات قوة وملاءمة للتحليل الإحصائي.



رابعاً. البيانات الديموغرافية للعينة:

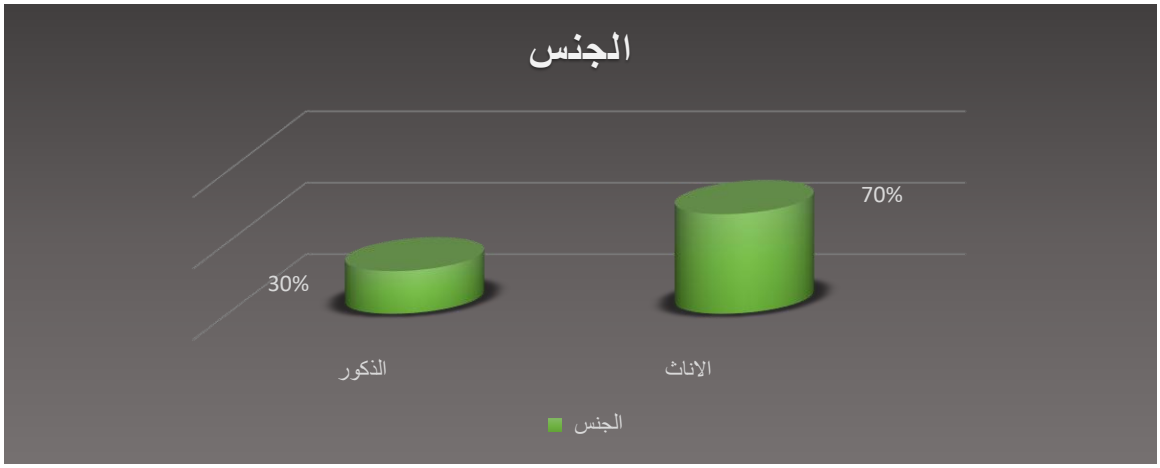
1. الجنس

جدول (1): يوضح توزيع المبحوثين حسب جنسهم:

الجنس	التكرار	%
ذكور	21	%30
اناث	48	%70
المجموع	69	%100

المصدر: اعداد الباحثة من خلال نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

يتبين من الجدول رقم (1) أن عدد الاناث هو النسبة الأعلى بين أفراد العينة إذ نسبتهم 70 %، بينما الذكور 30% من مجموع أفراد العينة وكما موضح في الشكل رقم (2):



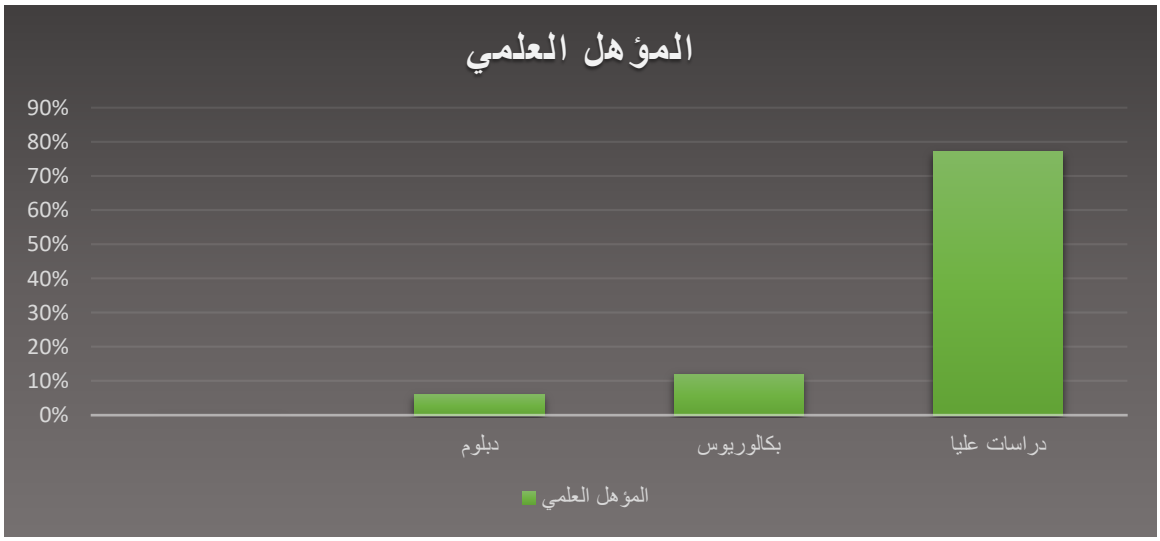
2. المؤهل العلمي

جدول (2): يوضح توزيع المشاركين حسب المؤهلهم العلمي:

المؤهل	التكرار	%
دبلوم	4	%6
بكالوريوس	12	%17
دراسات عليا	53	%77
المجموع	69	%100

المصدر: اعداد الباحثة من خلال نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

يوضح الجدول رقم (2) أن النسبة الأعلى بين أفراد العينة هم من حملة الشهادات العليا (الماجستير والدكتوراه) بنسبة 77% ويليها من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة 17%، ومن ثم م حملة شهادة الدبلوم بنسبة 6 %، وهذا يدل أن الاجابة عن فقرات الاستبيان تكون أكثر مصداقية ومنطقية كون أفراد العينة من ذوي مؤهلات علمية عالية وكما موضح في الشكل رقم (3):



3. التخصص:

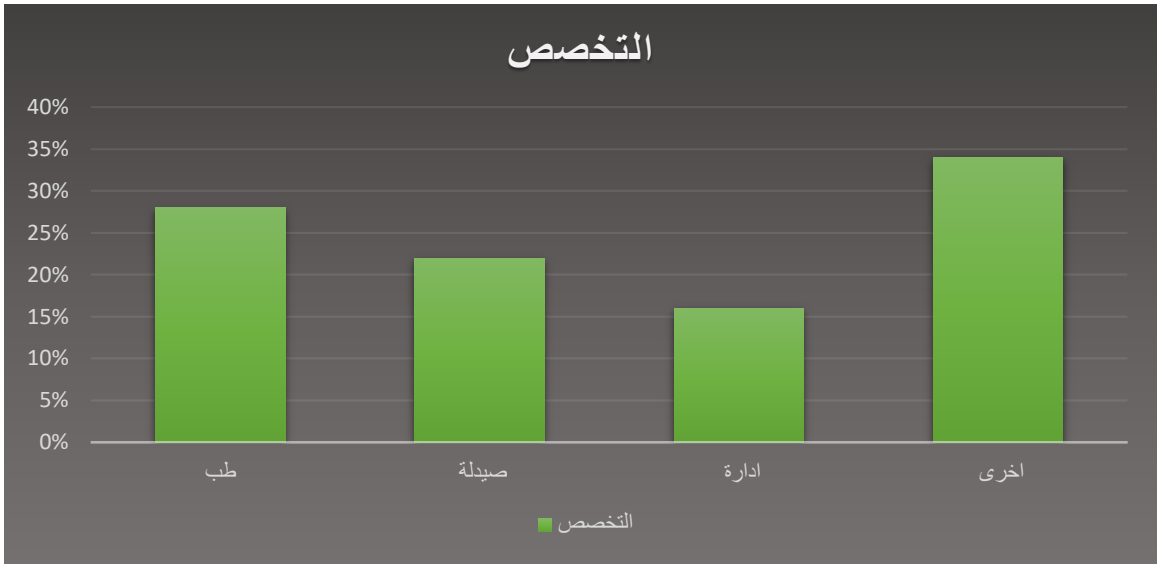
جدول (3): يوضح توزيع المبحوثين حسب تخصصهم:

التخصص	التكرار	%
طب	19	%28
صيدلة	15	%22
ادارة	11	%16
اخرى	24	%34
المجموع	69	%100

المصدر: اعداد الباحثة من خلال نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

يتبين من الجدول رقم (3) أن التخصصات المتنوعة هي نسبة الأعلى بنسبة 34% من أفراد العينة ويليها تخصص الطب 28 % ومن ثم تخصص الصيدلة 22% وأخيرا تخصص الادارة بنسبة 16% من أفراد العينة، وهذا يدل على الاجابات عن فقرات الأسئلة ستكون ذات مصداقية وشاملة كون أن أفراد العينة من تخصصات متنوعة وهذا يعطي دقة اشمل في وصول إلى نتائج جديدة بخصوص المقارنة المرجعية وأثرها على الميزة التنافسية في جامعة اشور وكما موضح في الشكل رقم (4):

Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.22.74.1.13



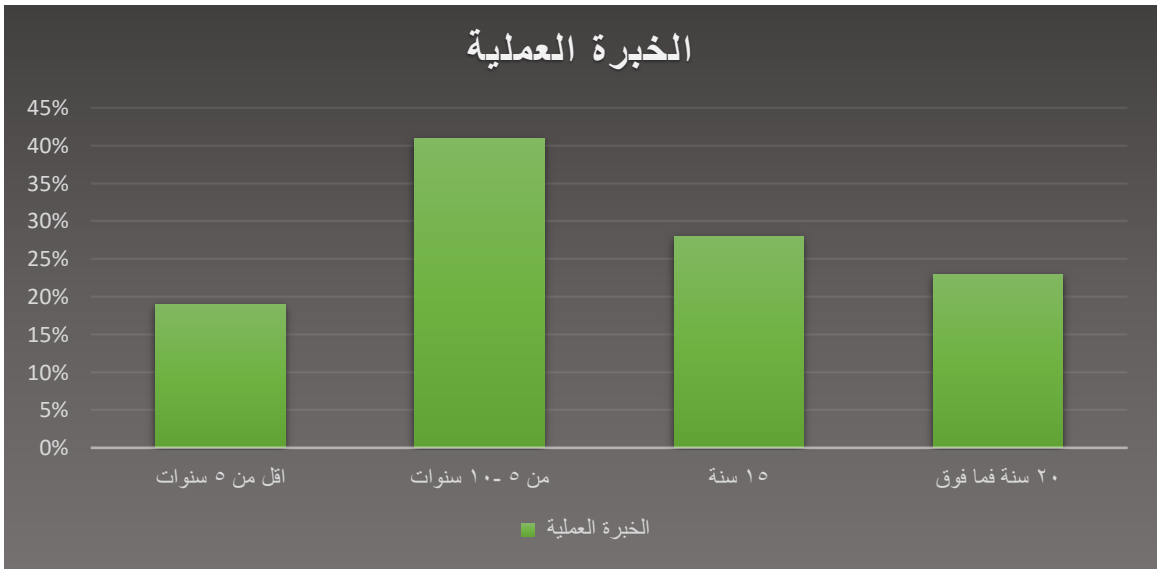
4. الخبرة العملية:

الجدول (4): توزيع المبحوثين حسب خبرتهم العملية:

الخبرة	التكرار	%
اقل من 5 سنوات	13	%19
من 5 – 10 سنوات	28	%41
15 سنة	19	%28
20 سنة فما فوق	9	%12
المجموع	69	%100

المصدر: اعداد الباحثة من خلال نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

يوضح الجدول رقم (4) أن الخبرة العملية الأعلى هي 5-10 سنوت سنة بنسبة 41% ويليها 15سنة بنسبة 28% ومن ثم 5 سنوات بنسبة 19%، وأخيرا أقل من 20 فما فوق سنة بنسبة 12%، وهذا إن دل على أن أفراد العينة من ذوات الخبرات العملية ويجعل الاجابة عن أسئلة الاستبيان أكثر متخصصة، وكما موضح في الشكل رقم (5):



Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 22, No. 74, Part (1): 272-294
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.22.74.1.13

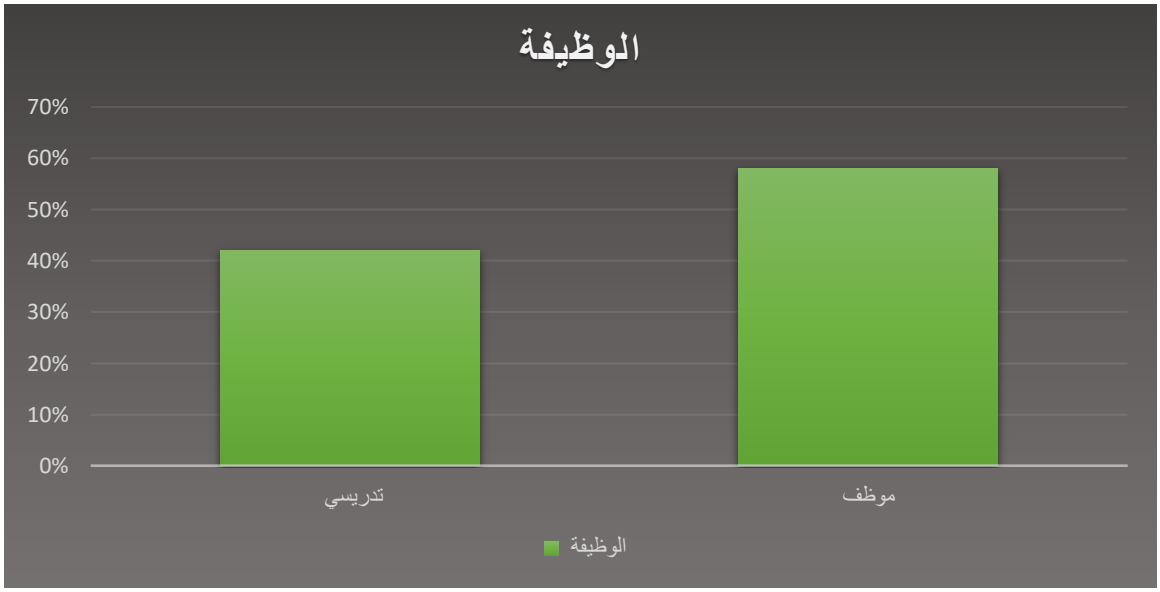
5. الوظيفة:

جدول (5): يوضح توزيع المبحوثين حسب وظائفهم:

الخبرة	التكرار	%
تدريسي	29	%42
موظف	40	%58
المجموع	69	%100

المصدر: اعداد الباحثة من خلال نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

يوضح الجدول رقم (5) أن (موظف) من أفراد العينة هم الأعلى بنسبة 58% ويليها التدريسيين بنسبة 42%، وهذا يدل على أن الموظفين في جامعة سيرفدون الدراسة بالإجابات الدقيقة على اسئلة الاستبيان فضلا عن بقية الوظائف للوصول للنتائج المرجوة من الدراسة وكما هو موضح في الشكل رقم (6):



خامساً. الاحصاء الوصفي واختبار الفرضيات:

1. نتائج التحليل المقارنة المرجعية:

جدول (6) يوضح النسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة للمتغير الأول التي تخص المقارنة المرجعية

الرقم	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	تقوم المقارنة المرجعية في الجامعة على مجموعة من مقاييس الأداء النوعية والكمية لتلبية التفوق على المنافسين	4.10	0.88	مرتفع
2	تبحث المقارنة المرجعية عن أفضل الممارسات التشغيلية في الجامعة وتطبيقها من أجل تحقيق ميزتها التنافسية.	4.06	0.78	مرتفع
3	إن المقارنة تحدث التغيير الذي يجب على الجامعة أن تقوم بهما كي تكون بمستوى ما يصل إلي منافسوهما.	4.06	0.69	مرتفع

الرقم	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
4	تشجع المقارنة المرجعية في الجامعة على السعي وراء تحقيق حالة التميز، والتفكير الواسع، والإبداع.	4.10	0.95	مرتفع
5	تساعد المقارنة على وضع غايات فاعلة ومقاييس ذات كفاءة لإنتاجيه في الجامعة.	4.33	0.60	مرتفع
6	تعمل الادارة في الجامعة على وضع الحلول المناسبة وتمكينها من إجراء التغيرات التي تقترحها.	4.53	0.51	مرتفع
7	توفر المقارنة المرجعية في الجامعة المعرفة والمعلومات المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب.	4.47	0.50	مرتفع
8	إن التركيز الخارجي للمقارنة المرجعية يوجه كل جهود التحسين في الجامعة نحو تقديم الخدمة بأسرع وقت جودة واقل تكلفة لإرضاء مرتديها.	4.51	0.52	مرتفع
9	يساعد استخدام المقارنة المرجعية في الجامعة من سرعة تكيفها مع المستجدات الحاصلة في البيئة، كما تساعد كذلك في سرعة تصحيح الأخطاء الحاصلة أي التغذية الراجعة.	3.86	0.82	مرتفع
10	يساعد استخدام المقارنة المرجعية افي الجامعة في خفض التكاليف الناجمة عن سوء التقدير أو التنفيذ.	4.21	0.72	مرتفع
	الدرجة الكلية للمقارنة المرجعية	4.23	0.76	مرتفع

المصدر: اعداد الباحثة من خلال نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

يوضح الجدول رقم (6) أن الدرجة الكلية للمقارنة المرجعية هي مرتفعة بأجمالي المتوسط الحسابي (4.23) واجمالي الانحراف المعياري (0.76)، وهذا بناءً الموظفين والتدريسيين في جامعة اشور (كلية الطب والصيدلة).

2. تحليل نتائج الميزة التنافسية:

جدول (7): يوضح النسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة المتغير التابع الميزة التنافسية

الرقم	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	الميزة التنافسية في الجامعة تعتمد على استراتيجية الكلفة، التنويع والتميز	3.91	0.95	مرتفع
2	تعبر الميزة التنافسية في الجامعة حالة المزاحمة بين الاشخاص في كسب العملاء.	3.90	1.02	مرتفع
3	تستعمل الجامعة في تحسين ميزته التنافسية خفض الاسعار والجودة وسرعة التوقيت في انجاز العمل.	3.93	0.94	مرتفع
4	يتطلب تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة الربط القدرات الخارجية والداخلية	4.12	0.83	مرتفع

الرقم	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
5	يمكن للجامعة تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم خدمات منخفضة التكلفة.	4.29	0.74	مرتفع
6	ان تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة يأتي من تحسين تدريب واختبار الموظفين.	4.11	0.56	مرتفع
7	ان المرونة في عمل الجامعة وتطور اساليبها يحقق الميزة التنافسية	4.43	0.65	مرتفع
8	الاستجابة السريعة للمتغيرات حول الجامعة يتحقق الميزة التنافسية لها	4.14	0.58	مرتفع
9	سرعة التطوير في خدمات الجامعة يساعد في تحسين الميزة التنافسية لها	4.28	0.85	مرتفع
10	اصلاح العيوب والتالف والاخطاء يحقق الميزة التنافسية للجامعة	4.31	0.57	مرتفع
	الدرجة الكلية الميزة التنافسية	4.16	0.71	مرتفع

المصدر: اعداد الباحث من خلال نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

يوضح الجدول رقم (7) أن الدرجة الكلية للميزة التنافسية هي مرتفعة بأجمالي المتوسط الحسابي (4.16) واجمالي الانحراف المعياري (0.71)، وكان هذا من وجهة نظر الموظفين والتدريسيين في جامعة أشور (كلية الطب والصيدلة) عينة الدراسة.

سادساً. اختبار الفرضيات: الجدول رقم (8) - نتائج تحليل الانحدار الخطي ومعامل الارتباط البسيط

جدول تحليل الارتباط الخطي البسيط بين المقارنة المرجعية والميزة التنافسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط(R)	مستوى الدلالة (Sig)
المقارنة المرجعية التشغيلية	الميزة التنافسية التنظيمية	0.743	0.000

المصدر: اعداد الباحث من خلال نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الارتباط الخطي البسيط بين المقارنة المرجعية التشغيلية والميزة التنافسية التنظيمية. بلغت قيمة معامل الارتباط0.743 (R) ، وهي قيمة عالية وإيجابية، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية ومباشرة بين المتغيرين. كلما زاد تطبيق المقارنة المرجعية التشغيلية، زادت الميزة التنافسية التنظيمية. أما قيمة مستوى الدلالة (Sig) فقد بلغت 0.000، وهي أقل من 0.02 (وأقل من 0.05)، مما يؤكد أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية جدًا، ولا يمكن أن تكون قد حدثت بالصدفة.

جدول (9): تحليل الانحدار الخطي البسيط للمقارنة المرجعية على الميزة التنافسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد(R^2)	قيمة(F)	مستوى الدلالة (Sig)	معادلة الانحدار
المقارنة المرجعية التشغيلية	الميزة التنافسية التنظيمية	0.551	153.771	0.000	Y = 10.981 + 2.098 X

المصدر: اعداد الباحث من خلال نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

يظهر الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يوضح تأثير المقارنة المرجعية التشغيلية على الميزة التنافسية التنظيمية. بلغت قيمة معامل التحديد 0.551 (R^2)، مما يعني أن المقارنة المرجعية التشغيلية تفسر 55.1% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية التنظيمية. هذه نسبة تفسيرية جيدة تشير إلى أن المقارنة المرجعية عامل مهم ومؤثر في تحديد مستوى الميزة التنافسية. أما قيمة (F) فقد بلغت 153.771، وهي قيمة عالية جدًا، وقيمة مستوى الدلالة (Sig) بلغت 0.000، وهي أقل من 0.02 (وأقل من 0.05)، مما يؤكد أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية قوية جدًا. معادلة الانحدار (Y = 10.981 + 2.098 X) تشير إلى أن كل زيادة بوحدة واحدة في المقارنة المرجعية التشغيلية تؤدي إلى زيادة قدرها 2.098 وحدة في الميزة التنافسية التنظيمية، مع وجود قيمة ثابتة (Intercept) قدرها 10.981.

جدول (10): نتائج اختبار الفروق حسب الجنس(T-test)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الجنس	ذكور	21	30%	4.05	0.70	-2.451	0.016	توجد فروق ذات دلالة إحصائية
	إناث	48	70%	4.30	0.78			

المصدر: اعداد الباحث من خلال نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار (T-test) للمجموعات المستقلة للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة بناءً على الجنس. بلغت قيمة-2.451 (T) ، وقيمة مستوى الدلالة .0.016 (Sig) بما أن قيمة مستوى الدلالة (0.016) أقل من 0.02 (وأقل من 0.05)، فإننا نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في استجاباتهم. وبمقارنة المتوسطات الحسابية، يتبين أن الإناث (بمتوسط 4.30) لديهن متوسط استجابة أعلى من الذكور (بمتوسط 4.05)، مما يشير إلى أن الإناث يدركن أو يمارسن المقارنة المرجعية والميزة التنافسية بشكل أعلى أو أكثر إيجابية من الذكور في سياق هذه الدراسة.

سابعاً. عرض النتائج ومناقشتها: يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية وتفسيرها علميًا في ضوء فرضيات الدراسة، وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS لعينة بلغت (69) استبانة صالحة للتحليل.

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 22, No. 74, Part (1): 272-294
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.22.74.1.13

1. النتائج الاستبانية لمتغيرات الدراسة

أ. **نتائج متغير المقارنة المرجعية التشغيلية:** يوضح الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير المقارنة المرجعية التشغيلية.

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المقارنة المرجعية التشغيلية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	تقوم المقارنة المرجعية في الجامعة على مقاييس أداء كمية ونوعية للتفوق على المنافسين	4.10	0.88	مرتفع
2	تبحث الجامعة عن أفضل الممارسات التشغيلية لتحقيق ميزتها التنافسية	4.06	0.78	مرتفع
3	تُحدث المقارنة المرجعية التغيير اللازم لمواكبة المنافسين	4.06	0.69	مرتفع
4	تشجع المقارنة المرجعية على التميز والإبداع	4.10	0.95	مرتفع
5	تساعد المقارنة المرجعية على وضع أهداف ومقاييس فعالة	4.33	0.60	مرتفع
6	تعمل الإدارة على تنفيذ التغييرات المقترحة	4.53	0.51	مرتفع
7	توفر المقارنة المرجعية المعلومات في الوقت المناسب	4.47	0.50	مرتفع
8	توجه المقارنة المرجعية جهود التحسين نحو الجودة والسرعة والكلفة	4.51	0.52	مرتفع
9	تساعد المقارنة المرجعية على سرعة التكيف مع المتغيرات	3.86	0.82	مرتفع
10	تسهم المقارنة المرجعية في خفض التكاليف	4.21	0.72	مرتفع
المجموع الكلي		4.23	0.76	مرتفع

يتضح من الجدول أن مستوى تطبيق المقارنة المرجعية التشغيلية جاء مرتفعًا نسبيًا بمتوسط كلي (4.23)، مما يعكس إدراك العاملين لأهمية هذا الأسلوب في تحسين الأداء. غير أن تباين المتوسطات يشير إلى أن التطبيق يتركز أكثر في دعم الإدارة العليا وتوفير المعلومات، مقابل مستوى أقل نسبيًا في سرعة التكيف، وهو ما يدل على أن المقارنة المرجعية ما تزال تمارس بصورة إجرائية أكثر من كونها نظامًا مؤسسيًا متكاملًا.

ب. **نتائج متغير الميزة التنافسية التنظيمية:** يوضح الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير الميزة التنافسية.

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 22, No. 74, Part (1): 272-294
Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.22.74.1.13

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الميزة التنافسية التنظيمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	تعتمد الميزة التنافسية على استراتيجيات الكلفة والتميز	3.91	0.95	مرتفع
2	تمثل الميزة التنافسية حالة مزاحمة في كسب المستفيدين	3.90	1.02	مرتفع
3	تستخدم الجامعة خفض الكلفة والجودة وسرعة الإنجاز	3.93	0.94	مرتفع
4	يتحقق التفوق التنافسي عبر ربط القدرات الداخلية والخارجية	4.12	0.83	مرتفع
5	تقديم خدمات منخفضة الكلفة يعزز التنافسية	4.29	0.74	مرتفع
6	تدريب العاملين يعزز الميزة التنافسية	4.11	0.56	مرتفع
7	المرونة وتطوير الأساليب يحققان ميزة تنافسية	4.43	0.65	مرتفع
8	الاستجابة السريعة للمتغيرات تعزز التنافسية	4.14	0.58	مرتفع
9	سرعة تطوير الخدمات تحسن الميزة التنافسية	4.28	0.85	مرتفع
10	إصلاح الأخطاء يحقق ميزة تنافسية	4.31	0.57	مرتفع
المجموع الكلي		4.16	0.71	مرتفع

تشير النتائج إلى أن مستوى الميزة التنافسية في الجامعة جاء مرتفعًا بمتوسط (4.16)، مع تركّز واضح على عناصر المرونة، سرعة التطوير، وتحسين الخدمات، بما يعكس اعتماد الجامعة على التميز النوعي أكثر من المنافسة السعرية المباشرة.

ثالثًا: نتائج تحليلية: على الرغم من ارتفاع المتوسطات الحسابية، إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة نضج تطبيق المقارنة المرجعية مؤسسيًا، إذ تشير النتائج إلى أن التطبيق ما يزال يميل إلى الطابع الإدراكي أكثر من كونه نظامًا إداريًا متكاملًا قائمًا على وحدات متخصصة وخطط منهجية واضحة. كما يتضح أن ليست جميع ممارسات المقارنة المرجعية متساوية في تأثيرها، فتركيز الجامعة على أفضل الممارسات والتحسين المستمر يحقق أثرًا أكبر في الميزة التنافسية مقارنة بالاعتماد على المعايير الشكلية فقط.

Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.22.74.1.13

المحور الرابع: التوصيات والاستنتاجات

اولاً. الاستنتاجات: بناءً على ما أسفرت عنه نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة البحث في كليتي طب الأسنان والصيدلة بجامعة أشور الأهلية، يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

1. طبيعة العلاقة التأثيرية :أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية قوية (معامل ارتباط بلغ 0.743) بين تطبيق المقارنة المرجعية التشغيلية والميزة التنافسية التنظيمية، كما أظهر تحليل الانحدار أن المقارنة المرجعية تفسر ما نسبته 55.1% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية، مما يؤكد دورها الجوهري بوصفها مُنبئًا معتمدًا بمستوى التميز التنافسي للجامعة.
2. مستوى التطبيق الحالي :على الرغم من تسجيل مستوى تطبيق المقارنة المرجعية درجة مرتفعة نسبيًا (وسط حسابي 4.23)، إلا أن النتائج كشفت أن هذا التطبيق لا يزال يميل إلى الطابع الإجرائي والتشغيلي أكثر من كونه نظامًا مؤسسيًا متكاملًا، إذ تركزت الممارسات في مجالات دعم الإدارة العليا وتوفير المعلومات، بينما جاءت سرعة التكيف مع المتغيرات الأقل تحقيقًا.
3. الفروق بين الكليتين :أظهرت النتائج وجود تباين نسبي في مستوى تطبيق المقارنة المرجعية التشغيلية بين كليتي طب الأسنان والصيدلة لصالح كلية الصيدلة، وهو ما يعكس اختلافًا في نضج الممارسات الإدارية بين الكليتين رغم انتمائهما للمؤسسة الجامعية ذاتها.
4. خصائص الميزة التنافسية :بلغ مستوى الميزة التنافسية التنظيمية درجة مرتفعة (وسط حسابي 4.16)، مع تركيز واضح على عناصر المرونة (4.43)، وسرعة تطوير الخدمات (4.28)، وإصلاح الأخطاء (4.31)، مما يشير إلى اعتماد الجامعة على استراتيجية التميز النوعي والجودة أكثر من المنافسة السعرية المباشرة.
5. الفروق الديموغرافية :تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابات بين الجنسين لصالح الإناث، اللواتي أظهرن متوسطًا أعلى (4.30) مقارنة بالذكور (4.05)، وهو ما قد يعكس اختلافًا في مستوى الإدراك أو الممارسة لمتغيرات البحث.

ثانياً. التوصيات: انطلاقًا من الاستنتاجات التي توصل إليها البحث، وفي ضوء الأهداف المرسومة لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الموقع التنافسي، يوصي البحث بما يأتي:

1. تطوير البنية المؤسسية للمقارنة المرجعية :ضرورة انتقال جامعة أشور من التطبيق الإجرائي الجزئي إلى النظام المؤسسي المتكامل للمقارنة المرجعية، وذلك من خلال تشكيل فريق عمل متخصص دائم يُعنى بتحديد أفضل الممارسات المحلية والدولية، وجمع البيانات، وتحليل فجوات الأداء، ومتابعة تنفيذ خطط التحسين المستمر.
2. بناء الشراكات المعرفية :العمل على إقامة شراكات استراتيجية مع جامعات محلية وإقليمية وعالمية رائدة في مجال تطبيق المقارنة المرجعية، بهدف تبادل الخبرات والممارسات المتميزة، والاستفادة من تجاربها الناجحة في تحسين الأداء التشغيلي والأكاديمي.
3. ربط المقارنة المرجعية بخطط التحسين الاستراتيجي :إدماج المقارنة المرجعية كأداة أساسية ضمن منظومة التخطيط الاستراتيجي للجامعة، وربط مخرجاتها بشكل مباشر بخطط التطوير المؤسسي، وموازنات الأداء، ومعايير تقييم الوحدات التنظيمية المختلفة.

4. تعزيز ثقافة التعلّم المؤسسي :نشر ثقافة المقارنة المرجعية والتعلم من الآخرين بين جميع العاملين في الكليتين، من خلال تنظيم برامج تدريبية متخصصة، وورش عمل تطبيقية، وحلقات نقاشية تعزز الوعي بأهمية هذا الأسلوب وفوائده في تحقيق التميز المؤسسي.
5. الاهتمام بعنصر السرعة في التكيف :العمل على تعزيز قدرة الكليتين على التكيف السريع مع المتغيرات البيئية والتحديات المستجدة، باعتبارها البُعد الأقل تحقيقًا في تطبيق المقارنة المرجعية، وذلك من خلال تبني آليات مرنة للاستجابة، وتقصير زمن اتخاذ القرار، وتسريع وتيرة تنفيذ التحسينات.
6. الاستفادة من التمايز بين الكليتين :توظيف الفروق الإيجابية في مستوى تطبيق المقارنة المرجعية بين كليتي طب الأسنان والصيدلة لصالح عملية التطوير المؤسسي الشامل، وذلك من خلال نقل الممارسات الناجحة في كلية الصيدلة إلى كلية طب الأسنان، والعمل على تقليص الفجوات بينهما وفق منهجية علمية واضحة.
7. توسيع نطاق الدراسات المستقبلية :دعوة الباحثين والأكاديميين إلى إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية حول المقارنة المرجعية في الجامعات الأهلية، وربطها بمتغيرات أخرى ذات صلة مثل جودة الخدمة التعليمية، والابتكار التنظيمي، والأداء المؤسسي المتوازن، والقيادة الاستراتيجية، مع إمكانية توسيع نطاق الدراسة ليشمل كليات أخرى وكليات حكومية.
8. دعم صناع القرار :توجيه نتائج البحث إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والجهات المعنية بتطوير التعليم العالي في العراق، للاستفادة منها في صياغة سياسات وبرامج داعمة لتبني أسلوب المقارنة المرجعية كأداة لتحسين جودة التعليم وتعزيز التنافسية بين الجامعات الأهلية.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

1. الراوي، صفوان ياسين حسن، والخياط، سارية دلهم احمد الخياط (2024). دور المقارنة المرجعية في تطبيق معايير جودة التعليم\دراسة تحليلية في مديرية تربية محافظة نينوى. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، 16 (51).
2. المطاعني، باسمة بنت علي (2021). (اثر المقارنة المرجعية على الاداء الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات التعليم العالي العمانية) رسالة ماجستير، كلية ادارة الاعمال، جامعة الشرقية.
3. بوريش، احمد، تربش، محمد (2021).(دور المقارنة المرجعية في دعم الميزة التنافسية (دراسة حالة فندق تافنة- مغنية).مجلو الاقتصاد وادارة الاعمال،الجزائر،5(2)،104-123.
4. زعلان، عبد الفتاح جاسم (2004). (دور المقارنة المرجعية في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة مقارنة بين معملي بغداد والكوفة للصناعات الجلدية) رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
5. سالم، إلياس (2019). تمكين العاملين ودوره في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال. المؤتمر العلمي الرابع، جامعة محمد بوضياف (الجزائر).
6. ساهل، سليمان (2014). قياس جودة الخدمات باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية.

7. الحضرمي، سيف بن مبارك بن خلف (2024). (درجة اسهام القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات العمانية الخاصة من وجهة نظر الاكاديميين) رسالة ماجستير، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
8. الشيادية، موزة علي عبيد، الغنبوصي، سالم سليم محمد، الحارثية، عائشة سالم علي. (2021). المقارنة المرجعية اسلوب لتطوير المؤسسات التعليمية. مجلة العلوم التربوية والنفسية،5(27)،100-115.
9. صالح، ماجد محمد (2017). عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة\دراسة تحليلية في شركة (Carrefour) مجلة جامعة تكريت-كلية الادارة والاقتصاد\المجلد-2، العدد 38.
10. الصاوي، أحمد حسن احمد. (2025). دراسة اثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال الطاقة الجديدة والمتجددة. مجلة العلوم الادارية.16(4).
11. عبد الستار عبد الجبار، مروة (2025). ترشيد تكاليف المنتجات باستعمال سلسلة التجهيز الخضراء لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير تقني غير منشورة، الكلية التقنية الادارية\بغداد، العراق.
12. حسانين، عبد الرحيم محمد عبد الرحيم. (2018). المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير الاداء المؤسسي في المنظمات العامة: رؤية مقترحة. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، قطر، 2(8)،130-147.
13. منى، حشاني منال (2020).اثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر-فرع بسكرة، مذكر ماستر غير منشورة، تخصص ادارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد خيضر-بسكرة\الجزائر.
14. يوسف، دولاب يوسف & صالح، حميد علي (2016). دور المقارنة المرجعية الداخلية في تشخيص فجوة الأداء والتحسين المستمر، مجلة الملتقى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 2.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Alhammadi, A. (2022). Benchmarking success factors in higher education institutions. International Journal of Educational Management, 36(6), 987–1002.
2. Alhammadi, A., & Alayed, S. (2022). Types of benchmarking and their application in universities. Journal of Higher Education Policy and Management, 44(4), 389–403.
3. Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). Sage Publications.
4. Dobrosavljevic, A., & Urosevic, S. (2018). Benchmarking as a tool for organizational adaptation. Management Journal, 23(1), 77–89.
5. Dobrosavljevic, A., Urosevic, S., & Milic, M. (2018). Principles of effective benchmarking implementation. Economic Horizons, 20(2), 137–150.
6. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis (8th ed.). Cengage Learning.
7. Heizer, J., & Render, B. (2001). Principles of operations management. Prentice Hall.
8. Kotler, P. (2003). Marketing management (11th ed.). Prentice Hall.

9. Omae, A., Hassan, R., & Ibrahim, M. (2021). Benchmarking development stages and organizational learning. International Journal of Business Performance Management, 22(3), 301–318.
10. Omar, A. K. A., Hassan, R., & Ibrahim, M. (2021). Benchmarking practices in academic institutions and their impact on competitiveness. Journal of Applied Research in Higher Education, 13(2), 456–472.
11. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill-building approach (7th ed.). Wiley.
12. Yusuf, D. Y., & Saleh, H. A. (2016). Role of internal benchmarking in improving organizational performance. Administrative Sciences Journal, 8(2), 45–60.