



## فرائض للعلوم الاقتصادية والإدارية

KHAZAYIN OF ECONOMIC AND  
ADMINISTRATIVE SCIENCES  
ISSN: 2960-1363



### The Impact of Strategic Orientation on Achieving Sustainable Competitive Advantage: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees at the College of Engineering / University of Diyala

Murtadha Abdul Ghafoor Nsaif

*Diyala University, Baqubah, Iraq*

[Murtadha.stat@uo@uodiyala.edu.iq](mailto:Murtadha.stat@uo@uodiyala.edu.iq)

**Abstract.** This research aims to understand the relationship between strategic orientation and its dimensions, and competitive advantage and its dimensions. The need to achieve sustainable competitive advantage through strategic orientation is evident, leading us to the following question: To what extent does strategic orientation contribute to achieving competitive advantage in the College of Engineering? A questionnaire was used as the data collection tool, and (145) questionnaires were distributed to the research sample, with (105) completed from the total population. The SPSS program and some statistical methods were used to analyze the research data. The research reached a number of conclusions, the most important of which is the existence of a correlation and influence between strategic orientation and its dimensions, and competitive advantage and its dimensions. This indicates that strategic orientation is one of the fundamental factors contributing to achieving sustainable competitive advantage in the College of Engineering. The research also concluded with a set of recommendations, the most important of which is the necessity of leveraging the significant relationship and influence between strategic orientation and sustainable competitive advantage in order to meet the requirements of competitiveness and improvement in the college under study, and to utilize its findings to achieve these requirements.

**Keywords:** Strategic orientation, Sustainable competitive advantage.

DOI: [10.69938/Keas.26030111](https://doi.org/10.69938/Keas.26030111)

### اثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في كلية الهندسة / جامعة ديالى

مرتضى عبد الغفور نصيف

جامعة ديالى، بعقوبة، العراق

[Murtadha.stat@uodiyala.edu.iq](mailto:Murtadha.stat@uodiyala.edu.iq)

**المستخلص.** يهدف البحث الى معرفة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده والميزة التنافسية بأبعادها اذ تبرز الحاجة الى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال التوجه الاستراتيجي، وهذا يقودنا الى طرح التساؤل الاتي الى أي مدى يسهم التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في كلية الهندسة. وقد استعملت استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع (145) استمارة لعينة البحث واستخدمت (105) من حجم المجتمع الكلي. تم استعمال برنامج ( spss ) وبعض الوسائل الاحصائية لتحليل البيانات الخاصة بالبحث العلمي، وتم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات من اهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده والميزة التنافسية بأبعادها مما يدل ان التوجه الاستراتيجي يعد من العوامل

الاساسي التي تسهم في تحقق الميزة التنافسية المستدامة في كلية الهندسة . كما خُصّ البحث بمجموعة من التوصيات من اهمها ضرورة استثمار العلاقة والتأثير المعنوي بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة من اجل تحقيق متطلبات القدرة التنافسية والتحسين في الكلية المبحوثة والاستفادة من معطياتها في تحقيق المتطلبات.  
**الكلمات المفتاحية:** التوجه الاستراتيجي، الميزة التنافسية المستدامة.

Corresponding Author: E-mail: [Murtadha.stat@uodivala.edu.iq](mailto:Murtadha.stat@uodivala.edu.iq)

## 1 المقدمة .

يواجه العالم المعاصر تحولات متسارعة وتحديات بيئية معقدة، جعلت من الصمود والنجاح في بيئة الأعمال أمراً يتطلب ما هو أبعد من مجرد الإدارة التقليدية. فقد أصبحت المؤسسات، وبخاصة التعليمية منها، ملزمة بتبني رؤى استباقية تمكنها من التكيف مع المتغيرات واستثمار الفرص المتاحة. ومن هنا برز مفهوم التوجه الاستراتيجي كفلسفة إدارية و خارطة طريق تحدد مسار المنظمة نحو استغلال مواردها وكفاءاتها الجوهرية.

إن التوجه الاستراتيجي ليس مجرد خيار إداري، بل هو المحرك الأساسي الذي يوجه بوصلة الأداء نحو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة هذه الميزة التي لم تعد تقتصر على التفوق المؤقت، بل باتت تعبر عن قدرة المؤسسة على تقديم قيمة مضافة فريدة يصعب تقليدها أو مضاهاتها من قبل المنافسين على المدى الطويل، مما يضمن لها البقاء والريادة في قطاع التعليم العالي. ويكتسب هذا البحث أهميته من كونه يسلط الضوء على قطاع حيوي يتمثل في التعليم الجامعي، وتحديدًا في كلية الهندسة بجامعة ديالى. إذ يسعى البحث إلى استطلاع وتحليل آراء الكوادر العاملة فيها، للوقوف على مدى إدراكهم وتبنيهم لأبعاد التوجه الاستراتيجي، وكيف ينعكس ذلك على تعزيز الموقف التنافسي للكلية في ظل التنافس المتزايد بين المؤسسات الأكاديمية لتقديم أفضل الخدمات التعليمية والبحثية.

بناءً على ما تقدم، يأتي هذا البحث ليربط بين الجانب المفاهيمي والجانب التطبيقي، محاولاً الإجابة على التساؤل الجوهري: كيف يسهم التوجه الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في صياغة الميزة التنافسية المستدامة تليق بمكانة كلية الهندسة جامعة ديالى وتطلعاتها المستقبلية؟

## المبحث الاول منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

### اولاً - منهجية البحث

#### 1- مشكلة البحث :

تتجلى مشكلة البحث في وجود فجوة حقيقية تواجه المؤسسات الأكاديمية تتمثل في كيفية التحول من الإدارة النمطية إلى الإدارة الاستراتيجية التي تضمن لها التفوق في بيئة تعليمية تنسم بالتنافسية العالية وتزايد متطلبات الجودة الاعتماد الأكاديمي. وعلى الرغم من الجهود المبذولة في كلية الهندسة/ جامعة ديالى لتطوير أدائها، إلا أن هناك تساؤلات تفرض نفسها حول مدى وضوح الرؤية والتوجه الاستراتيجي لدى الكوادر العاملة، ومدى انعكاس هذا التوجه على استدامة تميز الكلية مقارنة بنظيراتها.

ويمكن بلورة مشكلة البحث من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية: ما مستوى ادراك العاملين في كلية الهندسة لمفهوم التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه الريادي، التوجه نحو السوق، التوجه التكنولوجي) وهل يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة .

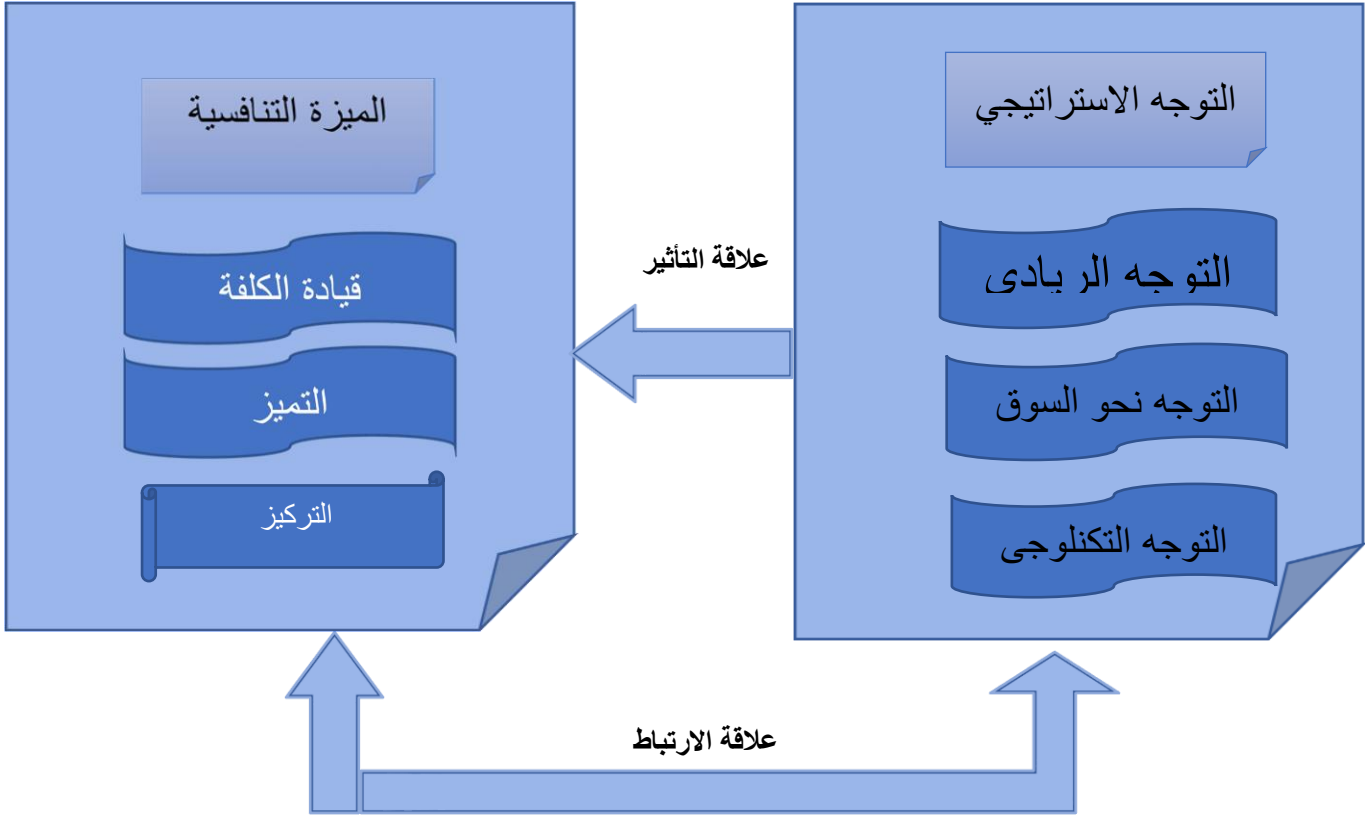
#### 2- أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في تسليط الضوء على دور التوجه الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، فضلاً عن إسهامه في دعم متخذي القرار داخل المؤسسات الأكاديمية من خلال تقديم إطار علمي وتطبيقي واضح.

#### 3- أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها:

- 1- يسهم في تحديد ابعاد التوجه الاستراتيجي في كلية الهندسة / جامعة ديالى.
- 2- التعرف على مستوى الميزة التنافسية المستدامة في كلية الهندسة / جامعة ديالى.
- 3- بيان تأثير التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- 4- توضيح علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة
- 4- **المخطط الفرضي للبحث :** استكمالاً لمعالجة مشكلة البحث، وتحقيق اهدافه لايد من العمل على ايجاد الحلول المنهجية المناسبة من خلال تصميم مخطط فرضي للوصول الى علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وكما مبين بالشكل الآتي



**الشكل 1: المخطط الفرضي للبحث**

ويظهر من خلال الرسم اعلاه والذي يمثل المخطط الفرضي للبحث العلمي ما يأتي:

أ- المتغير المستقل: ويتمثل بالتوجه الاستراتيجي بإبعاده ( التوجه الريادي، التوجه نحو السوق، التوجه التكنولوجي) تبنى الباحث نموذج

ب- المتغير التابع : ويتمثل بالميزة التنافسية المستدامة بإبعاده ( قيادة الكلفة ، التميز ، التركيز)

المصدر : من اعداد الباحث

#### 5- فرضيات البحث

تم بناء فرضيات البحث استناداً إلى مشكلة البحث وتساؤلاته، بما يحقق تسلسلاً منطقياً يبدأ من تحديد المشكلة وينتهي باختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

أ. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة. وتنبتق عن الفرضيات الرئيسية الأولى مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

• الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط بين بُعد التوجه الريادي والميزة التنافسية المستدامة.

• الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط بين بُعد التوجه نحو السوق والميزة التنافسية المستدامة.

• الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط بين بُعد التوجه التكنولوجي والميزة التنافسية المستدامة.

ب. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

و تتبثق عن الفرضيات الرئيسية الثانية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لُبُعد التوجه الريادي على الميزة التنافسية المستدامة.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لُبُعد التوجه نحو السوق على الميزة التنافسية المستدامة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لُبُعد التوجه التكنولوجي على الميزة التنافسية المستدامة.

## 6- مجتمع البحث

يمثل مجتمع البحث جميع العاملين في المنظمة الأكاديمية (كلية الهندسة / جامعة ديالى)، بوصفهم الإطار الكلي الذي تُسحب منه عينة البحث. اعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم توزيع (145) استمارة لعينة البحث واستخدمت (105) من حجم المجتمع الكلي وقد تم تصميمها بما يتلاءم مع طبيعة متغيرات البحث وأبعاده، بالاستناد إلى مقاييس معتمدة في الدراسات السابقة. تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع البحث، بما يضمن تحقيق مستوى مناسب من الدقة والموضوعية في النتائج.

ثانياً بعض الدراسات السابقة :

### 1- دراسة ( Peterson,2015) (كيف يؤثر التوجه الاستراتيجي على القدرة التنافسية التنظيمية)

هدفت هذه الدراسة لتحليل أثر التوجه الاستراتيجي على القدرة التنافسية في شركات تصنيع الإسمنت في كينيا، وبشكل تفصيلي هدفت الدراسة لتحديد أثر التوجه بالمنتج، التوجه بالعملاء، التوجه بالسوق التوجه التكنولوجي على التنافسية تكون مجتمع الدراسة من المدراء العاملين في الإدارة العليا في مصانع الاسمنت في كينيا والبالغ عددهم (330) مديراً تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختيار فرضيات الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن التوجه الاستراتيجي له تأثير ذو دلالة إحصائية في تحقيق القدرة التنافسية التنظيمية . أوصت الدراسة بضرورة تحسين القدرة التنافسية للشركة من خلال الاهتمام والتركيز على التوجهات الاستراتيجية بأبعادها التوجه التكنولوجي، والتوجه الانتاجي، والتوجه بالسوق، والتوجه بالعملاء).

### 2- دراسة (Jorge 2018) (الدور الوسيط للتوجه الاستراتيجي وقدرات الابتكار، والقدرات الإدارية، بين الاستكشاف والاستغلال والميزة التنافسية والأداء)

هدفت الدراسة للتعرف على أثر القدرات الديناميكية الاستكشاف والاستغلال على الميزة التنافسية المستدامة والأداء فضلاً عن إيضاح الدور الوسيط للتوجه الاستراتيجي والابتكار في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والقدرات الديناميكية والميزة التنافسية المستدامة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. وقد تكون مجتمع الدراسة من المدراء العاملين في الشركات البرتغالية كبيرة ومتوسطة الحجم. وتكونت عينة الدراسة من (387) مديراً تم اختبارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة ، ووجود أثر ذي دلالة احصائية للقدرات الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالإبداع والابتكار لدورها الهام في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات.

### 3- دراسة ( Zafar,2019) ( الدور الوسيط للابتكار في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية)

هدفت الدراسة إلى بيان الدور الوسيط للابتكار في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة في صناعة البرمجيات في الباكستان. وقد تكون مجتمع الدراسة من شركات البرمجة والبالغ عددها (61) شركة أما عينة الدراسة فقد شملت مديري الشركات من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية وقد استجاب ما مجمله (163) من مديري الشركات محل الدراسة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية سامي المواضية، غازي أبو قاعود توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً للتوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، وأن التوجه الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على الابتكار، وأن الابتكار يتوسط العلاقة بين التوجه الاستراتيجي المستدامة والميزة التنافسية المستدامة في شركات صناعة البرمجيات في لباكستان. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني مفهوم التوجه الاستراتيجي لدوره الهام في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتعزيز الابتكار.

#### 4- دراسة (Sefnedi et al., 2023) (العلاقة بين التوجه التكنولوجي و التنافسية)

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إدراك شركات صناعة الأدوية الأردنية لأهمية التوجهات الاستراتيجية ومدى تبني هذه التوجهات، بالإضافة إلى البحث في وجود علاقة بين التوجهات الاستراتيجية والمزايا التنافسية، طوّرت استبانة خاص لتحقيق هذا الهدف، ووزعت على 303 موظفين يمثلون عينة الدراسة وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها تبني شركات صناعة الأدوية الأردنية للتوجهات الاستراتيجية (العدوانية، التحليل، الدفاعية، الاستشراف، الاستباقية، المخاطرة، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تلك التوجهات والمزايا التنافسية، وكانت العلاقة بين أقوى توجهات الاستشراف والمزايا التنافسية هي العلاقات وأوصت الدراسة بإجراء دراسات مماثلة تطبق في قطاعات أخرى في بيئة الأعمال الأردنية

#### المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

يتناول هذا المبحث الإطار النظري للتوجه الاستراتيجي من حيث المفهوم والأبعاد والأهمية، بالاعتماد على ما ورد في الأدبيات الإدارية الحديثة

#### أولاً: التوجه الاستراتيجي

#### 1- مفهوم التوجه الاستراتيجي

يبرز مفهوم التوجه الاستراتيجي نتيجة عدد من العوامل منها، التحول من المدخل التقليدي في الإدارة إلى المدخل الاستراتيجي يعد التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، لما له من دور في توجيه مؤسسات نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية. يعد التوجه الاستراتيجي الطريق المستقبلي الذي يتحدد في ظل التفاعل بين الرؤيا والرسالة والاستراتيجية الواضحة وذلك بهدف تحقيق الأهداف الموضوعية (البراري، 2009، 7). ويشير (مقراش، 2015، 75) إلى التوجه الاستراتيجي إلى أنه المسار العام الذي اختارته المؤسسة لتحقيق أهدافها العامة، وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الخارجية التي تنشأ بها وكذلك مواردها المتاحة أي التقيد بالإمكانات المتوفرة لديها. إن التوجه الاستراتيجي هو سمة أساسية لاستراتيجية المؤسسة توضح طريقة توجيه الأنشطة نحو الابتكار وصنع القرار، فضلاً عن تعزيز البيئة التي تقضي إلى وضع وصياغة استراتيجيات فعالة التي تتبعها المؤسسة (الشريفي، 2019، 192). إذا يقوم التوجه الاستراتيجي على توجيه جماعة نحو الاتجاه الذي يقود المؤسسة للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، وهو يقضي تقاسم المعلومات ونشرها في المؤسسة، بالإضافة إلى تخصيص الموارد والتي تكون موجهة نحو تحقيق التوجه الاستراتيجي (Auh & Menguc, 2005, p. 335) ويمثل التوجه الاستراتيجي مجموعة من الاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري للمؤسسة نحو وضع رسالتها وتوضيح هذه الاستراتيجيات بفهم ماهية الفلسفة والقيم ومجموعة مقارنات مرجعية للمؤسسة لتحقيق أهدافها (أحمد وطه، 2012، 15) يعد التوجه الاستراتيجي من المتغيرات المهمة في عالم الأعمال فهو يرتبط بالطريقة التي تختارها المؤسسة للبقاء والمنافسة ضمن المحيط الأعمال، ولذلك فإن التوجه الاستراتيجي يطلق من نتائج تفكير الاستراتيجي ليحدد مظاهره التي تسترشد بها إدارة المؤسسة في تحديد أهدافها الاستراتيجية (الخفاجي، 2004، 85). ومنه يمكن استخلاص مفهوم شامل للتوجه الاستراتيجي المتمثل في كونه يساعد المؤسسة في تحديد موقعها على المدى الطويل في بيئة تنافسية من خلال تركيز على تخصيص مواردها، إذ أن دراسة التوجه الاستراتيجي تقدم صورة أفضل للمدراء للفهم الجيد للموارد التنظيمية وتأثيرها على أداء المؤسسة (مقراش، 2015، 73).

ومن خلال الاطلاع على ادبيات هذا المتغير يمكن القول التوجه الاستراتيجي يعد الحس التنظيمي السائد في مختلف المستويات التنظيمية بكافة أشكالها الهرمية والتي تبرز من ثقافة المجتمع التنظيمي ويمثل الإطار الذي يحدد كيفية استثمار الموارد المتاحة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

#### 2- أهمية التوجه الاستراتيجي

إن التوجه الاستراتيجي للمنظمات يمكنها من تحسين موقعها التنافسي وزيادة أرباحها في الامد الطويل (ادريس والمرسي، 2006/23) إذ تتبلور أهمية التوجه الاستراتيجي للمنظمات على النحو الآتي (مروان وحمودة، 2006/58):

- التميز في الأداء المالي و تطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة في الأجل الطويل.
- جعل المديرين بصفة دائمة أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغييراتها .
- تحديد توجهات المستقبل إلى أين تتوجه المؤسسة.
- تنمية عادات التفكير في المستقبل .
- توضيح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المؤسسة ككل.

### 3- أبعاد التوجه الاستراتيجي

أن أكثر أبعاد التوجه الاستراتيجي شيوعاً واستخداماً تتمثل بـ (التوجه الريادي و التوجه نحو السوق والتوجه التكنولوجي). لاعتمادها من قبل أغلب الباحثين و الكتاب إذ تتفق تلك الأبعاد مع توجهات البحث الحالي و التي يمكن سردها على النحو التالي (سامي و غازي 2022، 219-220):

1- **التوجه الريادي** : وأصبح التوجه الريادي احد أهم الموضوعات الإدارية في الأدب الاستراتيجي والمؤسسات بكافة أنواعها تتسابق لتبني هذا المفهوم وتطبيقه على الواقع العملي ، يعد التوجه الريادي المحرك الاساسي للمؤسسات الساعية للنمو في بيئة تتسم بعدم التأكد (الدوري ،2005،112)." .

2- **التوجه نحو السوق** : ثقافة تنظيمية وقدرة استراتيجية قائمة على معالجة البيانات الضخمة وفهم المسارات الرقمية للعملاء، بهدف الاستجابة الاستباقية لاحتياجاتهم وخلق قيمة متفوقة ومستدامة تتجاوز عروض المنافسين في ظل بيئة سريعة التغير. (Voola et al., 2023.158)." .

3- **التوجه التكنولوجي**: المدى الذي تستخدم فيه المنظمة التطورات التكنولوجية المتسارعة والحلول الرقمية لتعزيز قدراتها الابتكارية، وخلق قيم فريدة لأصحاب المصلحة من خلال دمج التكنولوجيا في صلب استراتيجيتها التنافسية. ( Nasiri et al., 2022, 63 ) .

#### ثانياً: الميزة التنافسية المستدامة

##### 1- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

كانت الميزة التنافسية المستدامة في العقدين الماضيين محور النقاشات في استراتيجيات الأعمال، ومع التطور السريع وفي ظل ظهور استراتيجيات جديدة ومؤسسات حديثة إذ ظهرت المنافسة الشديدة للمؤسسات من أجل الاستمرارية والبقاء في الحصة السوقية، ولهذا وجب على المؤسسة أن تتقدم بفكرة منتج أو خدمة تميزها عن المؤسسات المنافسة، ولهذا تقدم خدمات أو منتجات أو أسعار أفضل من المنافسين على مدار الزمن إذ يشكل امتلاك الميزة التنافسية عائقاً صعباً أمام المنظمات وذلك لقدرة المنافسون على تقليد الخدمة أو المنتج بسهولة (Prajogo, & McDermott.2011,21)

ومن هنا ظهر الكثير من التعاريف إذ لا يوجد تعريف شامل ودقيق للميزة التنافسية، ومن هذه التعاريف (Rahman 2011.2) الذي أوضح أن معظم أشكال الميزة التنافسية إما أن المؤسسات يمكن أن تنتج بعض المنتجات أو تقدم الخدمات التي لها قيمة أكثر من تلك التي المؤسسات المنافسة، أو أنه يمكن أن تنتج خدماتها أو منتجاتها بتكلفة أقل من منافسيها، كما أنها تشير إلى أن المؤسسة يجب أن تكون قادرة على النقاط القيمة المضافة من أجل الاستمرارية والبقاء. فالميزة التنافسية تعني أشياء مختلفة للمؤسسات البعض من هذه المؤسسات يرى بأنها الميزة على إقناع الزبائن لاختيار عروضهم على البدائل في حين يرى البعض الآخر أنها الميزة المستمرة على المعالجة. وبعبارة أخرى، تعتبر الكفاءات الأساسية الروح التي تشكل الميزة التنافسية. ومع ذلك، فإن تلك العوامل مترابطة بشكل كبير يجعل تحديدها أمراً صعباً (Zonooz et al. 2011.59). وعرف (Solvell,2015.25) الميزة التنافسية المستدامة بأنها المهارة أو التقنية التي تتيح للمنظمة تحقيق منفعة ذات قيمة للعملاء تختلف عما يقدمه المنافسون وتحقق المنظمة من خلالها التفوق التنافسي". كما عرفها (Nderitus, 2016.54) بأنها قدرة المنظمة على تقديم مزايا وخدمات بصورة تفوق منافسيها بصفة دائمة ومستمرة". في حين عرفها المنتدى الاقتصادي العالمي (W E F) هي "مجموعة التوجيهات التي تعتمد عليها المؤسسات والسياسات والعوامل التي تجعل الدولة منتجة على المدى الطويل مع ضمان الاستدامة الاجتماعية والبيئية" (Delgosha et al., 2021 2020). WEF,

ومن خلال ما سبق يمكن القول بان الميزة التنافسية المستدامة هي مجموعة من التوجهات التي تعتمد عليها المنظمة في توجيه مواردها وإمكاناتها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية بما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

##### 2- أهمية الميزة التنافسية

يمكن تلخيص أهمية الميزة التنافسية (رميساء:26،2024) فيما يلي:

- 1- قدرة المنظمة على تحقيق احتياجات المستهلك أو القيمة التي يأمل الحصول عليها من المنتج كالجودة العالية.
- 2- تحقيق التمييز الاستراتيجي عن باقي المنافسين، سواء كان التميز في الموارد أو الكفاءات الاستراتيجية.
- 3- سلاحاً لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المناظرة من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل.
- 4- تقديم التوجيه والتحفيز للمنظمة.
- 5- القدرة على تحقيق الأرباح وفق الخطة الموضوعية.

- 6- الحصول على حصة سوقية أكبر وأفضل قياساً بالمنافسين.  
7- إيجاد أسواق متخصصة وجديدة، وكذا منافذ توزيع جديد

### 3- ابعاد الميزة التنافسية المستدامة

تناول المختصين في مجال الإدارة متغيرات واستراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة واغلب الدراسات تمحورت حول الاستراتيجيات التي تبناها (Porter) (الطه:2020،60) والمتمثلة بـ (قيادة الكلفة، التميز، التركيز) وتم اعتماد هذه الابعاد من قبل اغلب الكتاب والباحثين امثال (Ritzman, 2012, Krajwiski & 2018) لذا تم اعتماد هذه الابعاد في بحثنا الحالي وسوف نستعرضها كما يأتي :

**1- قيادة الكلفة:** تعمل المنظمات على تصميم وتصنيع وترويج وتوزيع منتجاتها بأقل كلفة ممكنة مقارنة مع المنافسين مع مراعاة مستوى معين نسبياً من التميز لتحقيق أعلى عائد من الأرباح، وتعد استراتيجية تخفيض التكاليف احد المتغيرات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، والغاية من اتباع هذه الاستراتيجية هو الوصول إلى ما تسعى إليه المنظمة كأن يكون تحقيق أعلى عائد ربحي واستثماره في نشاط البحث والتطوير للاحتفاظ بالريادة السوقية مثل شركة (IBM)، واغلب المنظمات تهدف إلى تخفيض وقيادة التكاليف لجذب أكبر عدد من الزبائن والحصول على أعلى حصة سوقية (Islami et al., 2020،15).

**2- التميز:** تقوم هذه الاستراتيجية على اساس تبني المنظمة لفكرة تميز منتجاتها عن منتجات المنافسين في الاسواق لتكون لها قيمة ومكانه ذهنية لدى الزبائن، وتهتم اغلب المنظمات بتلبية حاجات ورغبات الزبائن من خلال تقديم منتجات متميزة وجودة عالية غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين، ولتحقيق هذه الاستراتيجية لابد من الاهتمام التام والكامل بالجودة العالية لكي تتمكن المنظمة من التمييز على المنافسين مع استبعاد المنافسة بالأسعار (Abu-Rumman, 2021،22)

**3- التركيز:** تقوم هذه الاستراتيجية بالتركيز على فئة معينة من الزبائن او سوق جغرافية معينة أو على انتاج منتجات معينة تهدف إلى خدمة الزبائن في السوق المستهدف، وتركز هذه الاستراتيجية على كافة قطاعات السوق الكبيرة والمتوسطة والصغيرة الحجم لتلبية احتياجات ورغبات فئة معينة ومستهدفة من القطاعات في السوق، بتقديم منتجات ذات جودة عالية تضمن بها رضا الزبون وولائه لها وتحقيق مكانة ذهنية متميزة. التركيز إلى التمييز بتخفيض الكلف على حساب الجودة المتميزة التي تعد من الحواجز المهمة امام الداخلين الجدد وذلك لان التمييز مرتبط بالسمعة والشهرة والعلامة التجارية للمنظمات المتميزة، كما ان التمييز يأتي من خلال قدرة المنظمة بالتفوق على منافسيها وتكوين مكانة في اذهان زبائنها، وهنا يجب ان تركز المنظمة التي تتبنى استراتيجية التمييز على مواردها المتاحة ونقاط قوتها من اجل كسب الفرص الخارجية التي يصعب على المنافسين تقليدها ومجاراتها لتكون متفردة ومتميزة ومصدر للفخر والتباهي لفئة الزبائن التي تخدمهم. (Nasiri et al., 2022).

### المبحث الثالث: الجانب العملي

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة البحث، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات البحث.

في هذا الجزء تم إجراءات تحليل بيانات البحث الميداني و استحصال نتائجه من خلال عينة البحث، وتقنيات وأدوات البحث وإجراءات والاساليب الإحصائية التي تم استعمالها، واجراءات تطبيقها. وفي هذا الجانب سيتم تطبيق هذه الاساليب على بيانات حقيقية مختلفة ومقارنة النتائج التي تم الحصول عليها من كل طريقة مع الاختبارات الأخرى. وتهدف هذه التحليلات إلى تحديد قوة العلاقات بين المتغيرات واختيار النموذج الإحصائي الأكثر دقة في تفسير النتائج. وقد تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS . للتحليل والبرنامج الإحصائي SPSS .

تضمنت عينة البحث المتغيرات الديموغرافية الخاصة بالمالك الوظيفي (اداري وتدريسي) و كذلك الدرجة الوظيفية (اقل من 4 درجة و اكثر من 4 درجة)، بما يوفر صورة شاملة عن خصائص عينة البحث المبحوثة. اذ تكونت من (105) فردا والتي تمثل عدد أعضاء هيئة التدريس (46) والإداريين (59).

**جدول 1: يوضح توزيع عينة البحث**

النسبة	العدد	متغيرات البحث	
56.19%	59	اداري	الملاك الوظيفي
43.8%	46	الهيئة التدريسية	
100%	105	المجموع	
30.47%	32	اقل من 4 درجة	الدرجة الوظيفية
69.52%	73	من 4 درجة فاكثر	
100%	105	المجموع	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال نتائج جدول رقم (1) نلاحظ ان عدد الاداري بلغ 59 شخص بنسبة مئوية 56.19% في حين كان عدد عضو الهيئة التدريسية 46 بنسبة 43.8% ويستنتج من النتائج ان التوزيع النسبي لعينة البحث يعكس توازنا مقبولا بين الفئات المبحوثة مما يعزز من موثوقية النتائج.

من خلال نتائج جدول رقم (1) نلاحظ ان عدد من 4 درجة فاكثر بلغ 73 شخص بنسبة مئوية 69.52% في حين كان عدد اقل من 4 درجة 46 بنسبة 30.47% ويستنتج من النتائج ان التوزيع النسبي لعينة البحث يعكس توازنا مقبولا بين الفئات المبحوثة مما يعزز من موثوقية النتائج.

#### أولاً: اداة البحث

تم تنظيم فقرات الاستبانة وفق محاور تمثل متغيرات البحث وأبعادها، مع توزيع الفقرات بشكل متسلسل ومنهجي يضمن وضوح الأداة وسهولة تحليلها. ان اداة البحث الاستبانة التي استعملت كانت موجهة إلى أعضاء الهيئة التدريسية من أعضاء تدريسي كلية الهندسة ومدراء الوحدات وإلى الإداريين بالوحدات/ وتم إعداد هذه الاستبيان وفقاً للخطوات الآتية:

- 1- الاطلاع على الدراسات السابقة والاطر النظرية، المرتبطة بموضوع البحث.
- 2- صياغة مجموعة من الاسئلة تكون الإجابة عليها محددة وفق البديل.
- 3- صياغة محاور الاستبانة وفق ابعاد التوجه الاستراتيجي وكما يأتي :

- التوجه الريادي Entrepreneurial orientation
- التوجه نحو السوق Market orientation
- التوجه التكنولوجي Technological trend
- 4- ابعاد الميزة التنافسية وكما يأتي:
- قيادة الكلفة Cost leadership
- التميز Excellence
- التركيز the focus

#### ثانياً: التحقق من اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

للتحقق من سلامة البيانات وإثبات أنها خالية من الارتباطات المزيفة ، استخدمنا مقياس Kolmogorov - Smirnov ، والذي قد يؤثر سلباً على النتائج ، وكذلك لإثبات أن البيانات موزعة بشكل طبيعي ، وقد أثبت التحليل الإحصائي أن بيانات جميع المتغيرات يتم توزيعها بشكل طبيعي من خلال الاختبار الفرضية القائلة (يتم توزيع البيانات بشكل طبيعي إذا كانت القيمة المهمة لاختبار Kolmogorov-Smirnov أكبر من 0.05 والعكس بالعكس) ، مما يؤكد قدرة المتغير التوضيحي (مستقل) على شرح المتغير المستجيب (التابع). كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (2): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث.

Significance	P-value < 0.05	Kolmogorov-Smirnov	Variables
Not Significant	.052	0.065	التوجه الريادي
Not Significant	.065	0.048	التوجه نحو السوق
Not Significant	.071	0.067	التوجه التكنولوجي
Not Significant	.096	0.046	التوجه الاستراتيجي

Not Significant	.075	.047	قيادة الكلفة
Not Significant	.200*	.040	التميز
Not Significant	.061	.054	التركيز
Not Significant	.071	.052	الميزة التنافسية

### ثالثاً : صدق وثبات الاستبانة .

تم عرض الاستبانة على (5) من الاساتذة المشرفين والمحكمين بكلية الادارة والاقتصاد ممن لديهم معرفة وخبرة واسعة وبحثية في مثل هكذا موضوعات، وسبق لهم وان نشروا العديد من البحوث العلمية ، وكيفية صياغة محاور وعبارات الاستبانة وعلميا ولغويا. من خبراء والهدف من هذا هو التعرف على مدى وفاق الاستبانة للهدف التي وضعت من أجله، ان الاستبانة تمثلت بـ (42) سؤال، متضمنة كافة الأبعاد ، إذ كان البعد الأول (7) سؤال، وتضمن البعد الثاني(8) سؤال، اما البعد الثالث على (7) سؤال، وبالنسبة للبعد الرابع من (6) سؤال، وتضمن البعد الخامس (8)، وتضمن البعد السادس (6).

### رابعاً: ثبات الاستبانة

قياس ثبات القرار يهدف إلى التأكد من الاتساق في جمع البيانات وتحليلها لغرض قياس ثبات الاستبيان. وبعد توزيع الاستبيان على عينة البحث، تم الاعتماد على اختبار الاتساق الداخلي للتحقق من الاتساق الداخلي لعناصر الاستبيان وتعبيرها عن المتغيرات المدروسة. في هذا الغرض، تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا وكما يظهر من الجدول (2) ، أن جميع معاملات الثبات على مستوى المحاور أكثر من 70٪ وهي أيضاً أقل من القيمة الإجمالية للمتغيرات التي يجب أن تتجاوز 85٪، مما يعطي خاصية الثبات للمقياس الدراسي إلى مستوى عالي في الأوقات المختلفة. مما يعطي خاصية الثبات لمقياس البحث إلى بدرجة عالية وفي أوقات مختلفة.

### جدول 3 : يمثل قيمة ثبات متغيرات البحث

N of Items	Cronbach's Alpha	Variables
7	0.732	التوجه الريادي
8	0.791	التوجه نحو السوق
7	0.801	التوجه التكنولوجي
6	0.797	قيادة الكلفة
8	0.786	التميز
6	0.828	التركيز
42	943.0	جميع الابعاد

### خامساً: تطبيقات مادة البحث .

- ان نسبة متوسط الاستجابة للبعد او الفقرة تم تحديدها كما يأتي :
- تقدير ضعيف جدا (المتوسط = 1- 1.49) ، ضعيف (المتوسط= 1,50-2,71)، محايد /بلا رأي (المتوسط= 2,72-3,25)، جيد (المتوسط = 3,26-4,79)، ممتاز (المتوسط= 4.80-5).
- تم استعمال بعض الطرائق الاحصائية (المتوسط الحسابي المرجح، والانحرافات المعيارية، وتم استعمال اختبارات (T-test) ، لتحديد ومعرفة اذا كانت هناك فروق بين إجابات عينة البحث حول القيادة المعاصرة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمتغير الملاك الوظيفي (إداري/ أعضاء هيئة تدريس) والدرجة الوظيفية.

### سادساً : تفسير نتائج المتغير المستقل التوجه الاستراتيجي

— نتائج عينة البحث الخاصة بالبعد التوجه الريادي. في هذه الفقرة سيتم استعمال الطرق الاحصائية الوسط المرجح والانحراف المعياري لاستخراج النتائج المطلوبة وكما في الجدول ادناه:

جدول 4 : الوسط المرجح والانحراف المعياري لبعده التوجه الريادي

التسلسل	السؤال	الوسط المرجح	الانحرافات المعيارية	تقدير البعد
1	تخصص الكلية موارد مادية لرعاية المبادرات .	3.51	0.98	82.90
2	تشجع عمادة الكلية المنسويين (التدريسين ،الموظفين )على تقديم مقترحات وافكار ابداعية لتطوير العمل الاكاديمي .	3.45	0.85	90.69
3	تحرص الكلية على اقامة مؤتمرات وورش عمل لرعاية المبادرات الابتكارية .	3.76	0.84	91.44
4	تحرص الكلية على بناء شراكات استراتيجية مه مؤسسات المجتمع.	3.76	0.92	95.43
5	تميل الكلية الى استغلال الفرص المتاحة بسرعة .	3.89	0.89	89.67
6	توفر الكلية بيئة امنة للمنسويين تجعلهم لا يخشون الفشل عند تجربة اساليب العمل المتطورة .	3.90	0.85	86.98
7	تبادر ادارة الكلية الى معالجة المشكلات التنظيمية .	3.11	0.96	90.45
	التوجه الريادي	3.38	0.93	90.65

من الجدول اعلاه تبين ان البعد الأول للمتغير المستقل " التوجه الريادي " متوسطاته تراوحت بين ( 3,11- 3,98 ) ، وقد بلغ المتوسط البعد بشكل عام لهذا المحور (3,38) وهذا يعني ان المستوى العام لمحور البحث الاول بعد التوجه الريادي كانت درجته كبيرة جدا. إذ كان السؤال رقم (6) " توفر الكلية بيئة امنة للمنسويين تجعلهم لا يخشون الفشل عند تجربة اساليب العمل المتطورة " في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ(3,90) ، وهذا يعني أهمية الحفاظ على المهارات والكفاءات البشرية لتقديم ومنتجات وخدمات غير موجودة في الأسواق وهو ما تركز عليه الريادة الاستراتيجية لتطوير المنظمة أو المؤسسة وأقسامها ووحداتها. ب — نتائج عينة البحث الخاصة بالبعد التوجه نحو السوق. في هذه الفقرة سيتم استعمال الطرق الاحصائية الوسط المرجح والانحراف المعياري لاستخراج النتائج المطلوبة وكما في الجدول ادناه:

جدول 5 : الوسط المرجح والانحراف المعياري لبعده التوجه نحو السوق

التسلسل	السؤال	الوسط المرجح	الانحرافات المعيارية	تقدير البعد
1	تتابع ادارة الكلية باستمرار التطورات والبرامج العلمية التي تقدمها الكليات المنافسة .	4.87	0.78	88.67
2	تعمل الكلية على ابراز نقاط قوتها لتعزيز موقعها التنافسي .	4.31	0.88	91.99
3	يدرك جميع المنتسبين أن دورهم الاساسي هو خدمة الزبون	4.95	0.91	83.88
4	تحرص الكلية على بناء سمعة مؤسسية طيبة	4.43	0.83	85.87
5	تعقد الكلية اجتماعات دورية لمناقشة كيفية تحسين الاداء المؤسسي	3.76	0.88	81.87
6	توجد قنوات اتصال فعالة بين الكلية والمحيط الخارجي(مؤسسات الدولة) لتعزيز التعاون المشترك .	4.22	0.86	93.87
7	تلتزم الكلية بمعايير الجودة والاعتماد الاكاديمي	4.66	0.83	91.85
8	تتبادل الاقسام العلمية والادارية المعلومات	4.76	0.81	83.87
	التوجه نحو السوق	4.55	0.82	88.98

من الجدول اعلاه تبين ان البعد الثاني للمتغير المستقل " التوجه نحو السوق " متوسطاته تراوحت بين ( 3,76- 4,95 ) ، وقد بلغ المتوسط البعد بشكل عام لهذا المحور (4,55) وهذا يعني ان المستوى العام لمحور البحث الثاني بعد التوجه نحو السوق كانت درجته كبيره جدا. إذ كان السؤال رقم ( 3) " يدرك جميع المنتسبين أن دورهم الاساسي هو خدمة الزبون " في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ(4,95) ، وهذا يعني أهمية مراعاة رغبات واحتياجات المستفيدين استنادا على الموارد الحالية بالعمل. ج — نتائج عينة البحث الخاصة بالبعد التوجه التكنولوجي. في هذه الفقرة سيتم استعمال الطرق الاحصائية الوسط المرجح والانحراف المعياري لاستخراج النتائج المطلوبة وكما في الجدول ادناه

جدول 6 : الوسط المرجح والانحراف المعياري لبعده التوجه التكنولوجي

التسلسل	السؤال	الوسط المرجح	الانحرافات المعيارية	تقدير البعد
1	تتوفر في الكلية بنية تحتية تكنولوجية تلبى احتياجات العمل الاكاديمي والاداري	4.84	0.91	88.98
2	توفر الكلية وصولاً سريعاً ومستقراً لشبكات الانترنت في كافة مفاصلها	4.78	0.81	85.55
3	تمتلك الكوادر العاملة في الكلية المهارات اللازمة للتعامل مع التقنيات الحديثة بكفاءة	4.23	0.85	81.86

93.65	0.81	4.56	تنظم الكلية برامج تدريبية مستمرة لرفع قدرات العاملين	4
89.86	0.77	4.88	يوجد نظام ارشفة إلكتروني يسهل عملية استرجاع البيانات والتقارير	5
91.90	0.86	4.89	يساهم التوجه التكنولوجي للكلية في تقديم خدمات تعليمية متميزة.	6
97.22	0.76	4.90	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في الكلية في سرعة انجاز المخاطبات الادارية .	7
87.21	0.88	4.22	التوجه التكنولوجي	

من الجدول اعلاه تبين ان البعد الثالث للمتغير المستقل " التوجه التكنولوجي " متوسطاته تراوحت بين ( 4,22- 4,90 ) ، وقد بلغ المتوسط البعد بشكل عام لهذا المحور (4,22) وهذا يعني ان المستوى العام لمحور البحث الثالث بعد التوجه التكنولوجي إذ كانت درجته كبيرة جدا. إذ كان السؤال رقم (7) " تساهم التكنولوجيا المستخدمة في الكلية في سرعة انجاز المخاطبات الادارية " في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4,90) ، وهذا يعني ضرورة مواكبة التقدم التكنولوجي

د- نتائج عينة البحث الخاصة بالبعد قيادة الكلفة .في هذه الفقرة سيتم استعمال الطرق الاحصائية الوسط المرجح والانحراف المعياري لاستخراج النتائج المطلوبة وكما في الجدول ادناه:

#### جدول 7 : الوسط المرجح والانحراف المعياري لبعد قيادة الكلفة

التسلسل	السؤال	الوسط المرجح	الانحرافات المعيارية	تقدير البعد
1	تحرص الكلية على صيانة الاجهزة بشكل دوري وتتجنب تكاليف الاستبدال	4.94	0.89	86.99
2	تتبع الكلية نظاما فعالاً للمشتريات وبأقل تكلفة	4.44	0.82	81.77
3	تسعى الكلية الى تبسيط الاجراءات الادارية في انجاز المعاملات	4.49	0.74	82.90
4	توجد رقابة دقيقة على الانفاق المالي داخل اقسام الكلية	4.80	0.81	91.50
5	تتبنى الكلية سياسة الأتمتة الالكترونية للقليل الاعتماد على المستلزمات الورقية	4.76	0.68	94.89
6	تمكن استراتيجية قيادة الكلفة الكلية من التوفير المالي	4.77	0.91	88.83
	قيادة الكلفة	4.67	0.87	84.70

من الجدول اعلاه تبين ان البعد الرابع للمتغير التابع " قيادة الكلفة " متوسطاته تراوحت بين ( 4,49- 4,90 ) ، وقد بلغ المتوسط البعد بشكل عام لهذا المحور (4,67) وهذا يعني ان المستوى العام لمحور البحث الرابع بعد قيادة الكلفة إذ كانت درجته كبيرة جدا. إذ كان السؤال رقم (1) " تحرص الكلية على صيانة الاجهزة بشكل دوري وتتجنب تكاليف الاستبدال " في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4,94) ، وهذا يعني من الضروري معرفة التكلفة العامة للمنظمة او المؤسسة.

ه- نتائج عينة البحث الخاصة ببعد التميز في هذه الفقرة سيتم استعمال الطرق الاحصائية الوسط المرجح والانحراف المعياري لاستخراج النتائج المطلوبة وكما في الجدول ادناه:

#### جدول 8 : الوسط المرجح والانحراف المعياري لبعد التميز

التسلسل	السؤال	الوسط المرجح	الانحرافات المعيارية	تقدير البعد
1	تشجع الكلية النشر العلمي في المستوعبات العالمية	4.65	0.89	84.88
2	تتميز الخدمات في الكلية بالدقة	4.62	0.96	79.99
3	تبادر الكلية الى استحداث اساليب تدريس وتدريب غير تقليدية	4.56	0.86	94.71
4	تشرك الكلية المعينين الرئيسيين في غايتها ورؤيتها واستراتيجيتها لخلق علاقة مبنية على الثقة والنجاح	4.78	0.92	85.69
5	تقيم الكلية نتائج الابتكار ونقلها بسرعة داخل اجزاءها المختلفة	4.25	0.81	81.60
6	تحرص ادارة الكلية على ابراز قصص نجاحها العلمية والادارية	4.89	0.80	78.77
7	تعكس النشاطات اللاصفية صورة ايجابية ومتميزة	4.66	0.77	91.08
8	تهتم الكلية بتنظيم فعاليات علمية تتناول مواضيع وقضايا حديثة	4.56	0.91	86.11
	بعد التميز	4.52	0.88	89.90

من الجدول اعلاه تبين ان البعد الخامس للمتغير التابع " التميز " متوسطاته تراوحت بين ( 4,25- 4,89 ) ، وقد بلغ المتوسط البعد بشكل عام لهذا المحور (4,52) وهذا يعني ان المستوى العام لمحور البحث الخامس بعد التميز إذ كانت درجته كبيرة جدا. إذ

كان السؤال رقم (6) "تحرص ادارة الكلية على ابراز قصص نجاحها العلمية و الادارية "متوسط بلغ(4,89) ، وهذا يعني ان ادخال أدوات وبرامج جديدة للمنظمة التعليمية امر في غاية الاهمية للتميز

و— نتائج عينة البحث الخاصة ببعد التركيز .في هذه الفقرة سيتم استعمال الطرق الاحصائية الوسط المرجح والانحراف المعياري لاستخراج النتائج المطلوبة وكما في الجدول ادناه:

**جدول 9 : الوسط المرجح والانحراف المعياري لبعد التركيز**

التسلسل	السؤال	الوسط المرجح	الانحرافات المعيارية	تقدير البعد
1	تحرص الكلية على تقديم برامج اكااديمية تخصصية دقيقة	3.45	0.86	91.88
2	تنفذ الكلية مبادرات تشجع مشاركة المنسوبين في الانشطة التطوعية	4.23	0.77	82.90
3	يدرك المنسوبين في الكلية ان التخصص الدقيق هو الوسيلة الانجح	4.67	0.81	79.82
4	تمتلك الكلية مرونة عالية في تعديل خططها الدراسية لتناسب التغيرات السريعة	3.22	0.93	82.22
5	تساهم استراتيجيات التركيز في تقليل تشتت الجهود مما يرفع من جودة الكلية	4.98	0.91	89.92
6	تختار الكلية شراكات مع المؤسسات الاخرى يتوافقون مع غايتها ورويتها واستراتيجياتها	4.77	0.88	90.99
	بعد التركيز	4.66	0.82	87.89

من الجدول اعلاه تبين ان البعد السادس للمتغير التابع " التركيز " متوسطاته تراوحت بين (3,22- 4,98) ، وقد بلغ المتوسط البعد بشكل عام لهذا المحور (4,66) وهذا يعني ان المستوى العام لمحور البحث السادس بعد التركيز إذ كانت درجته كبيرة جدا. إذ كان السؤال رقم (5) "تساهم استراتيجيات التركيز في تقليل تشتت الجهود مما يرفع من جودة الكلية" متوسط بلغ(4,98) ، وهذا يعني انه من الضروري تنفيذ برامج التنمية المستدامة في المنظمة لغرض انجاحها.

#### اختبار الفرضيات

##### الفرضية الرئيسية الاولى:

توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية معنوية بين ابعاد التوجه الاستراتيجي مجتمعة والميزة التنافسية المستدامة في المنظمة المبحوثة:

الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط بين بعد التوجه الريادي مع الميزة التنافسية المستدامة .

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط بين بعد التوجه نحو السوق مع الميزة التنافسية المستدامة.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط بين بعد التوجه التكنولوجي مع الميزة التنافسية المستدامة.

##### جدول 10 : يوضح الارتباط بين متغيرات الرقابة الحديثة

التوجه التكنولوجي	التوجه نحو السوق	التوجه الريادي		
0.328**	0.323**	0.333**	Pearson Correlation	الميزة التنافسية
.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	المستدامة
105	105	105	N	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من الجداول رقم (9) نلاحظ أن هنالك علاقة ارتباط معنوية بين التوجه الاستراتيجي مع الميزة التنافسية المستدامة إذ بلغت قيمة الارتباط 0.328 إذ كانت القيمة المعنوية له 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 5% وهذا يحقق الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية التوجه الريادي مع الميزة التنافسية المستدامة. وفيما يخص الابعاد، إذ كانت جميع الابعاد لها علاقة ارتباط معنوية مع التنمية المستدامة وابعاد التوجه الاستراتيجي إذ كانت القيمة المعنوية لها أقل من مستوى الدلالة 5%.

##### الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة ، وتنبثق بعد ذلك الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الاولى:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لُبعد التوجه الريادي على الميزة التنافسية المستدامة.  
**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لُبعد التوجه نحو السوق على الميزة التنافسية المستدامة.  
**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لُبعد التوجه التكنولوجي على الميزة التنافسية المستدامة.

**جدول 11 : التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	R Square
1	Regression	16.598	1	16.598	39.423	.000 <sup>b</sup>	0.108 R = .328 <sup>a</sup>
	Residual	137.675	327	.421			
	Total	154.273	328				
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية المستدامة							
b. Predictors: (Constant), التوجه الاستراتيجي							

يشير جدول رقم ( 10 ) الى معنوية نموذج البحث, إذ بلغ قيمة اختبار F تساوي 39.423 وان القيمة المعنوية له اقل من 5%, و ان قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> يساوي (0.108) وهذا يعني أن ( التوجه الاستراتيجي ) فسرت حوالي 10.8% من قيمة (الميزة التنافسية المستدامة) .

**جدول 12 : معامل التأثير التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.208	.213		10.343	.000
	التوجه الاستراتيجي	0.352	.056	.328	6.279	.000
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية المستدامة						

يشير الجدول ( 11 ) إلى التأثير الإيجابي المعنوي لـ (التوجه الاستراتيجي) لأن قيمة Sig. إنها تساوي 0.000 أي أقل من 0.05 ، وقيمة التأثير هي (B = 0.352) مما يعني أن زيادة المتغير (التوجه الاستراتيجي) بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة (الميزة التنافسية المستدامة) بمقدار 35.2% وحدة.

من النتائج أعلاه يمكننا القول، هناك تأثير لـ التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة .  
وان معادلة الانحدار الخطي ستكون:

$$\text{الميزة التنافسية المستدامة} = 2.208 + 0.352 * (\text{التوجه الاستراتيجي})$$

الفرضية الفرعية الاولى:

**جدول 13 : يوجد تأثير بين التوجه الريادي والميزة التنافسية المستدامة**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	R Square
1	Regression	17.136	1	17.136	40.861	.000 <sup>b</sup>	0.111 R= 0.333
	Residual	137.137	104	.419			
	Total	154.273	105				
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية المستدامة							
b. Predictors: (Constant), التوجه الريادي							

يشير جدول رقم ( 12 ) الى معنوية نموذج البحث, إذ بلغ قيمة اختبار F تساوي 40.861 وان القيمة المعنوية له اقل من 5%, و ان قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> يساوي (0.111) وهذا يعني أن (التوجه الريادي) فسرت حوالي 11.1% من قيمة (الميزة التنافسية المستدامة) .

**جدول 14 : معامل التأثير التوجه الريادي على الميزة التنافسية المستدامة**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.090	.228		9.167	.000
	التوجه الريادي	0.362	.057	.333	6.392	.000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية المستدامة

يشير الجدول ( 13 ) إلى التأثير الإيجابي المعنوي لـ (التوجه الريادي) لأن قيمة Sig. إنها تساوي 0.000 أي أقل من 0.05 ، وقيمة التأثير هي (B = 0.362) مما يعني أن زيادة المتغير (التوجه الريادي) بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة (الميزة التنافسية المستدامة) بمقدار 36.2% وحدة .

من النتائج أعلاه يمكننا القول، هناك لـ التوجه الريادي على الميزة التنافسية المستدامة .  
وان معادلة الانحدار الخطي ستكون:

$$\text{الميزة التنافسية المستدامة} = 2.09 + 0.362 * (\text{التوجه الريادي})$$

الفرضية الفرعية الثانية:

**جدول 15 : يوجد تأثير بين التوجه نحو السوق و الميزة التنافسية المستدامة**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	R Square
1	Regression	16.093	1	16.093	38.083	.000 <sup>b</sup>	.104
	Residual	138.180	104	.423			R= .323 <sup>a</sup>
	Total	154.273	105				

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية المستدامة

b. Predictors: (Constant), التوجه نحو السوق

يشير جدول رقم ( 14 ) الى معنوية نموذج البحث, اذ بلغ قيمة اختبار F تساوي 38.083 وان القيمة المعنوية له اقل من 5% , و ان قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> يساوي (0.104) وهذا يعني أن (التوجه نحو السوق) فسرت حوالي 10.4% من قيمة (الميزة التنافسية المستدامة) .

**جدول 16 : معامل التأثير التوجه نحو السوق على الميزة التنافسية المستدامة**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.410	.185		13.035	.000
	التوجه نحو السوق	.298	.048	.323	6.171	.000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية المستدامة

يشير الجدول ( 15 ) إلى التأثير الإيجابي المعنوي لـ (التوجه نحو السوق) لأن قيمة Sig. إنها تساوي 0.000 أي أقل من 0.05 ، وقيمة التأثير هي (B = 0.298) مما يعني أن زيادة المتغير (التوجه نحو السوق) بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة (الميزة التنافسية المستدامة) بمقدار 29.8% وحدة .

من النتائج أعلاه يمكننا القول، هناك تأثير لـ التوجه نحو السوق على الميزة التنافسية المستدامة .  
وان معادلة الانحدار الخطي ستكون:

$$\text{الميزة التنافسية المستدامة} = 2.41 + 0.298 * (\text{التوجه نحو السوق})$$

الفرضية الفرعية الثالثة:

جدول 17: يوجد تأثير بين التوجه التكنولوجي والميزة التنافسية المستدامة

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	R Square
1	Regression	26.567	1	26.567	68.028	.000 <sup>b</sup>	.172
	Residual	127.705	104	.391			R= .415 <sup>a</sup>
	Total	154.273	105				
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية المستدامة							
b. Predictors: (Constant), التوجه التكنولوجي							

يشير جدول رقم (16) الى معنوية نموذج البحث, اذ بلغ قيمة اختبار F تساوي 68.028 وان القيمة المعنوية له اقل من 5%, و ان قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> يساوي (0.172) وهذا يعني أن (التوجه التكنولوجي) فسرت حوالي 17.2% من قيمة (الميزة التنافسية المستدامة).

الجدول 18 : معامل التأثير التوجه التكنولوجي على الميزة التنافسية المستدامة

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.434	.137		17.750	.000
	التوجه التكنولوجي	.314	.038	.415	8.248	.000
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية المستدامة						

يشير الجدول (17) إلى التأثير الإيجابي المعنوي لـ (التوجه التكنولوجي) لأن قيمة Sig. إنها تساوي 0.000 أي أقل من 0.05 ، وقيمة التأثير هي (B = 0.314) مما يعني أن زيادة المتغير (التوجه التكنولوجي) بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة (الميزة التنافسية المستدامة) بمقدار 31.4% وحدة .

من النتائج أعلاه يمكننا القول، هناك تأثير لـ التوجه التكنولوجي على الميزة التنافسية المستدامة .

وان معادلة الانحدار الخطي ستكون:

$$\text{الميزة التنافسية المستدامة} = 2.434 + 0.314 * (\text{التوجه التكنولوجي})$$

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### اولا: الاستنتاجات

- 1- من خلال النتائج تحليل الاستبانة نجد ان هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي وابعاده مع الميزة التنافسية وهذا يدل ان التوجه الاستراتيجي من العوامل الاساسية التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة.
- 2 - كذلك من خلال نتائج التحليل نلاحظ ان هنالك تأثير طردي ذو دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي وابعاده على الميزة التنافسية وهذا يدل على انه وجود علاقة وثيقة بين التوجه الاستراتيجي بأبعاده مع الميزة التنافسية
- 3- تبين من نتائج التحليل الخاصة باستمارة الاستبانة نجد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة تجنب اكتشافها ومحاكاتها من قبل المنافسين.
- 4- تبين ان هنالك دور مهم للتوجه الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية عن طريق ما تحققه من فؤاد تنعكس ايجابا على تعزيز الميزة التنافسية .
- 5- تبين ان مستوى التوجه الاستراتيجي في المؤسسة مقبول وهنالك اهتمام بكل بعد من ابعاد التوجه الاستراتيجي المتمثلة التوجه الريادي و التوجه نحو السوق والتوجه التكنولوجي.

## ثانيا : التوصيات

على ضوء النتائج التي ظهرت في الجانب العملي ، قدم الباحث بعض التوصيات التي يأمل أن تسهم في تحسين وتطوير الميزة التنافسية المستدامة:

- 1- ضرورة التركيز على خصائص التوجه الاستراتيجي و الميزة التنافسية المستدامة وترسيخ قناعتهم بأهمية هذه المداخل الادارية الحديثة في توجيه وصياغة الاهداف والاستراتيجيات بالشكل الذي يرفع من قدراتهم على التوجه الاستراتيجي في المستقبل .
- 2 - يجب ان يعطى التوجه الاستراتيجي في اهتماما اكبر لتحقيق رؤية مستقبلية افضل من خلال الاهتمام بعملية الفحص البيئي ( البيئة الداخلية والخارجية) ..
- 3- استثمار العلاقة والتأثير المعنوي بين التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة من اجل تحقيق متطلبات القدرة التنافسية والتحسين في الكلية المبحوثة مع الكليات الاخرى والاستفادة من معطياتها في تحقيق المتطلبات ..
- 6- العمل على تعزيز روحانية العمل و التنسيق والتعاون وضع الاستراتيجيات المناسبة بشكل دوري بين جميع الكليات في الجامعة من اجل تحسين القدرات التنافسية لها.

## المصادر

### اولا: المصادر العربية

- 1- الطه، شهاب محمد محمود(2020) "دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية واستدامتها".رسالة ماجستير ،قسم إدارة اعمال ،كلية الحدياء ،جامعة الموصل. العراق.
- 2- سامي. المواضي، و ابو قاعود غازي (2022) "اثر التوجه الاستراتيجي تحقيق الميزة التنافسية مؤته للبحوث والدراسات .سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية 37
- 3- الشريفي ،علي كاظم حسن،(2019) دور التوجه الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجي وتأثيره في الضغوط التنافسية دراسة استطلاعية في شركة الاتصالات في العراق مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية 35 (113)الصفحات 191-220
- 4- ثابت عبدالرحمان ادريس ،وجمال الدين محمد المرسي (2006)الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية الإسكندرية الدار الجامعة
- 5- البراري ،عمر حسين ويسب ،(2009) ،دور التوجه الاستراتيجي في تحديد خصائص العمليات دراسة استطلاعية ،أدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة الموصل.
- 6- الدوري ،زكريا مطلق .(2005). " الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات تطبيقية "،دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان الاردن .
- 7- مقرش ،فوزية مقرش(2015)اثر الإدارة بالكفاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية طروحه دكتوراه ،كلية علوم الاقتصاد والتسيير وعلوم التجارية بسكر – الجزائر -جامعة محمد خضر.
- 8- رميساء .بوكيل(2024)اثر الذكاء التسويقي على الميزة التنافسية ،رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 9- نهى احمد، وأبو طه (2012)اثر الاضطرابات البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي دراسة تطبيقية على شركة الاسكانات في العاصمة الأردنية عماد رسالة ماجستير الأردن جامعة الشرق الأوسط.

### ثانيا: المصادر الاجنبية

1. Choi, K., Lee, D., & Olson, D. L. (2015). Service quality and productivity in the US airline industry: a service quality-adjusted DEA model. *Service Business*, 9(1), 137-160.
2. Kefi, H., & Kalika, M. (2005, January). Survey of strategic alignment impacts on organizational performance in international European companies. In *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 230c-230c). IEEE.
3. Hoffman, R. (2007). The strategic planning process and performance relationship: Does culture matter?. *Journal of Business Strategies*, 24(1), 27-48.
4. Darcy, S., & Pegg, S. (2011). Towards strategic intent: Perceptions of disability service provision amongst hotel accommodation managers. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 468-476.

5. Auh, S., & Menguc, B. (2005). The influence of top management team functional diversity on strategic orientations: The moderating role of environmental turbulence and inter-functional coordination. *International Journal of Research in Marketing*, 22(3), 333-350.
6. Delgosha, M. S., Saheb, T., & Hajiheydari, N. (2021). Modelling the asymmetrical relationships between digitalisation and sustainable competitiveness: a cross-country configurational analysis. *Information Systems Frontiers*, 23(5), 1317-1337.
7. Nderitu, J. W. (2016). Strategies for Sustainable Competitive Advantage in Christian Universities in Nairobi, Kenya-Awareness Gap: A Case of Pan Africa Christian University. *International Journal Of innovative research & development*, 5(4).
8. Sölvell, Ö. (2015). The Competitive Advantage of Nations 25 years—opening up new perspectives on competitiveness. *Competitiveness Review*, 25(5), 471-481.
9. Zonooz, B. H., Farzam, V., Satarifar, M., & Bakhshi, L. (2011). The relationship between knowledge transfer and competitiveness in “SMES” with emphasis on absorptive capacity and combinative capabilities. *International Business and Management*, 2(1), 59-85.
10. Prajogo, D. I., & McDermott, P. (2011). Examining competitive priorities and competitive advantage in service organisations using Importance-Performance Analysis matrix. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(5), 465-483.
11. Rahman, M. S. (2011). *Differentiation of services to achieve competitive advantage: airlines meeting the needs of the physically challenged persons* (Doctoral dissertation, Southern Cross University).
12. Ferreira, J. A. B., Coelho, A., & Weersma, L. A. (2019). The mediating effect of strategic orientation, innovation capabilities and managerial capabilities among exploration and exploitation, competitive advantage and firm's performance. *Contaduría y administración*, 64(SPE1), 0-0.
13. Mehmood, K. K., & Zafar, H. (2019). Effect of strategic orientation on competitive advantage: Mediating role of innovation. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 39(3), 945-957.
14. Pehrsson, A. (2016). Firm's strategic orientation, market context, and performance: literature review and opportunities for international strategy research. *European Business Review*, 28(4), 378-404.
15. Samhan, A. (2023). *The Impact of Strategic Orientations on the Competitive Advantages of Jordanian Commercial Banks* (Doctoral dissertation, Alliant International University).
16. Nuaimi, B. K., & Al-Ghalabi, N. H. (2021). Strategic Orientation and its Role in Achieving Strategic Agility: An Analytical Study. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 27(127)
17. Nasiri, M., Ukko, J., Saunila, M., & Rantala, T. (2022). Strategic orientation, digital capability, and digital innovation: A moderation analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*, 63, 101674
18. Abu-Rumman, A. (2021). Transformational leadership and strategic agility: The mediating role of differentiation strategy. *International Journal of Business Performance Management*, 22(1), 58-74
19. slami, X., Mustafa, N., & Latifi, M. (2020). Linking Porter's generic strategies to firm performance. *Future Business Journal*, 6(1), 1-1
20. "Nasiri et al. (2022) argued that digital capability acts as a crucial driver for..