

دور القدرات الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة بحث استطلاعي لراء عينة من رؤساء الأقسام في جامعة دهوك - العراق

هيمداد عمر صابر / جامعة نولج، كلية العلوم الإدارة والمالية، قسم إدارة

نيجيرفان حجي ابراهيم / جامعة زاخو، كلية الادارة والاقتصاد، قسم الإدارة

وان جميل ابراهيم / جامعة دهوك، كلية ادارة والاقتصاد



CORSPONDANCE

هيمداد عمر صابر

himdad.saber@edu.knu.iq

2024/01/23 الاستلام
2024/05/28 القبول
2024/08/15 النشر

الكلمات المفتاحية:

القدرات الاستراتيجية،
الميزة التنافسية المستدامة،
الجامعة دهوك.

ملخص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على قدرات الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة (معرفة فنية للبناء قيمة، قدرة على توريد موارد، التكنولوجيا المستخدمة) يتعلق البحث أيضا بفهم البعد التابع المتمثلة بالميزة التنافسية المستدامة وأبعادها الرئيسية وهي الجودة، والاستجابة الزبائن، الفاعلية. يتوقع أن يساهم هذا البحث في توجيه الانتباه نحو تحسين قدرات الاستراتيجية لدى المؤسسات بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في مجالات الجودة، الاستجابة لاحتياجات الزبائن، والفاعلية. المعلومات تم جمعها من الدراسات الميدانية داخل جامعة دهوك ومن كافة كليات جامعة دهوك: اللغات، علوم صحية، تربية بدنية، العلوم، العلوم الإنسانية، الصيدلية، تربية الاساس، ادارة والاقتصاد، تخطيط المدن والاقاليم، الطب، الهندسة، الهندسة الزراعية، طب البيطري، طب الانسان، ترميض. وذلك من خلال التصميم الاستبانة وتم توزيعها على جميع المشاركين في عينة الدراسة المكون من مديري الاقسام. البيانات تم جمعها بناء على استمارة الاستبيان و إعداده لهذا الغرض ومن ثم تحليلها باستخدام طرق الأساليب والنماذج الاحصائية في برنامج SPSS V.25 لتحليل التأثير والارتباط بين متغيرات البحث. توصل البحث الي عدة المقترحات والاستنتاجات، منها وجود علاقة معنوية بين متغير المستقل ومتغير المعتمد، ووجود تأثير كبير للمتغير المستقل في تعزيز المتغير المعتمد. بناء على نتائج الدراسة تم تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات أهمها ضرورة تعزيز والحفاظ على توافر مستويات عالية من القدرات الاستراتيجية واستغلالها لتعزيز القدرة على اكتساب وتعزيز ميزة التنافسية المستدامة.



About the Journal

ZANCO Journal of Humanity Sciences (ZJHS) is an international, multi-disciplinary, peer-reviewed, double-blind and open-access journal that enhances research in all fields of basic and applied sciences through the publication of high-quality articles that describe significant and novel works; and advance knowledge in a diversity of scientific fields.
<https://zancojournal.su.edu.krd/index.php/JAHS/about>

1. المقدمة

يشهد العالم اهتماماً متزايداً بين الاقتصاديين وخبراء إدارة الأعمال وخبراء تكنولوجيا لدراسة كيفية التحول بنجاح من التقليدي إلى الحديث. إن أساس التقدم والنجاح في المجتمعات هو المعرفة، مع اتجاه تزايد الاهتمام بهذا الموضوع ظهرت ضغوطات جديدة على المنظمات الأعمال الحديثة في العمل، تتمثل ضرورة القيام بأدوار استراتيجية في التغيير والعمل برؤى استراتيجية والاعتماد على تطوير القدرات الاستراتيجية للمنظمات، كما ساهمت الاتجاهات الإدارية في تغيير وتحسين في منظمات الأعمال وبيئة الأداء التنظيمي ومن أهم هذه الاتجاهات تبرزت القدرات الاستراتيجية بإدارة وظهور المصطلحات الحديثة التي تتبعها تم تقديم إدارة استراتيجية لمواجهة التحديات المعاصرة وتحسينها في السياق الإداري ولعل أهم مصطلحات متعلقة بالإدارة الاستراتيجية تعتبر القدرات الاستراتيجية اعتقاداً راسخاً حيث ينشأ ذلك بفضل عملية توليف ناتجة عن استخدام جيد للحدس والإبداع لتصوير الاتجاهات تصبح المنظمة بعد ذلك خاصة بالتفكير معنية بمعالجة الرؤى، من نتيجة هذا التوجه، ينشأ منظور استراتيجي متكامل ومع هذا التوجه توجد ظاهرة ضغوطات جديدة على منظمات الأعمال الحالية حيث تتجلى في الحاجة إلى تبني أدوار القدرات الاستراتيجية موجهة نحو تغيير وتحول. يعكس ذلك الاعتماد على الرؤى الاستراتيجية وتعزيز قدرات استراتيجية في مؤسسات الحديثة. كما ساعدت توجهات الإدارات الحديثة على تحقيق تغيير وتطوير في بيئة المؤسسات الحديثة والتنظيمية. في أوائل التسعينيات من القرن العشرين، شهد الاهتمام تحولاً نحو المفاهيم الجديدة أو الحديثة في مجال إدارة الأعمال كان أحد أهم هذه المفاهيم هو مفهوم قدرات استراتيجية، الذي أصبح المساعد الرئيسي والقوة الدافعة للمنظمات في تنظيم وتوجيه أنشطتها. يتيح هذا المفهوم على فكرة أن المنظمات يمكنها التخطيط لتحقيق التفوق على منافسيها في بيئة أعمالها، وتحقيق أهدافها واكتساب ميزة تنافسية مستدامة. نجاح أي منظمه أو مؤسسة يعتمد فقط على تحقيق تكاليف فظة وجودة عالية، ويتخلص الأمر في حقيقة أن المؤسسات لديها قادة يطبقون نماذج و أنماط القدرات الاستراتيجية التي يلتزم بها المرؤوسون و يلتزمون بتوجهاتهم القادة بهدف تحقيق الأهداف المحددة بفاعلية وكفاءة. يوضح الاتجاه التنافسي أن منافسة الحاضر والمستقبل بين مؤسسات تقوم على أسس ومبادئ القدرات الاستراتيجية التي يمارسها قادة هذه المؤسسات. وتعتبر القدرات الاستراتيجية هي المساعد الرئيسي والقوة الدافعة لمؤسسات الأعمال في إدارة أعمالها، حيث تعتبر من الأصول التي تساعدها على زيادة ميزتها التنافسية، ولذلك فإن مسألة القدرات الاستراتيجية تستحق الدراسة لأهميتها في تطوير المؤسسات. تعتمد قدرات استراتيجية على القدرة على طرح أفكار جديدة والابتكار يصعب على المنافسين تقليدها بعد فترة طويلة وبتكلفة عالية، ظهرت معظم الأفكار الإدارية الجديدة في بيئة ديمقراطية سمحت بمشاركة أكبر عدد ممكن من الأشخاص من خلال منح الأفراد الحرية الأكثر تنظيمياً للتعبير عن أفكارهم ودون فرض أي قيود يتم تقييم اقتراحاتهم وأفكارهم لزيادة العرض وضمان توليد أكبر عدد ممكن من الآراء للبناء على الأفكار والمقترحات لأن العديد من الأفكار الإبداعية بدأت بأفكار يصعب تصديقها. تلعب القدرات الاستراتيجية تلعب دوراً حيوياً في تحسين الأداء العام للمؤسسات، إذ تسهم بشكل كبير في تحقيق مستويات عالية من التميز وتعزيز ميزة التنافسية المستدامة بفضل هذه القدرات أصبح لها دوراً رائداً في مختلف المجالات والمستويات فيما يتعلق بإدارة المؤسسة وعملياتها في كل جوانب من الأنشطة التجارية والصناعية والخدمية، ، وينعكس ذلك بطريقة طبيعية على رضا العملاء.

وبتقدير ما سبق يستنتج الباحثون من خلال ما تقدمه هذه الدراسة ما الذي يميز الجامعة بعد اعتماد على إبعاد القدرات الاستراتيجية ولذلك ستسلط هذه الدراسة الضوء على دور القدرات الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة (عمل ميداني في جامعة دهوك/ محافظة دهوك). والثاني يتعلق بالتصميم والتطوير، ولذلك، ونظراً لأهمية هذه الدراسة يجب على الباحثين تناول الشامل من جميع الزوايا وجميع الجوانب الموضوع الدراسة، تهدف هذه الدراسة إلى المزيد من معلومات حول دور القدرات الاستراتيجية في تعزيز ميزة تنافسية مستدامة. سيتم تحقيق ذلك خلال الاعتماد على تنوع المصادر مثل الأطاريح والكتب والرسائل وغيرها من المصادر وفي نهاية هذه البحث سيتم وضع عدد من الاستنتاجات والمقترحات من شأنها تسهم في إثراء موضوع الدراسة

2.الاطار المنهجي للبحث:**1.2.مشكلة البحث:**

بفعل انفتاح الأسواق، والاتجاه نحو اقتصاد السوق زاد الاهتمام بمصطلح التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي، فالمنظمات بعامه والجامعات بخاصة اليوم تعيش في بيئة شديدة التغير، وأصبح البقاء فيها مرهونا بامتلاك مزايا تنافسية مستدامة غير قابلة للإحلال أو التقليد، مما يحتم عليها ضرورة أخذ مكانة هامة مقارنة بمنافسيها، ونجاحها أو فشلها مرهون بامتلاكها لتلك المزايا، إذ أصبحت قوة الجامعات المعاصرة ونجاحها يقاس بقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تؤمن لها التفوق على منافسيها، عن طريق تأمين رغبات الزبائن، و إحتياجاتهم، مما دفعها للبحث عن مداخل واستراتيجيات وفلسفات إدارية غير تقليدية، تتمكن عن طريقها مواكبة مستجدات بيئة الأعمال، وما يتطلبه السوق، وكان من بينها القدرات الاستراتيجية التي تعتبر أحد المداخل التي تحقق للجامعات المعاصرة التكيف المستمر مع التطورات البيئية، وما يتطلبه عامل الاعمال المعاصرة. الامر الذي حفز الباحثين للقيام بالبحث الحالي بوصفه محاولة للكشف عن اعتماد القدرات الاستراتيجية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الجامعة المبحوثة.

استنادا إلى ما سبف تنجسد مشكلة البحث بمدى قدرة الجامعة المبحوثة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة اعتماداً على قدراتها الاستراتيجية ؟ ويمكن استخلاص مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات الآتية

أ. ما مدى امتلاك الجامعة المبحوثة للميزة التنافسية المستدامة ؟

ب. ما هي مستويات توفر القدرات الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة ؟

ت. إلى أي مدى تؤثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعة المبحوثة .

2.2.اهمية البحث:

ان اهمية هذه البحث في إعطاء أهم الاقتراحات من خلال التحليل الدقيق لمتغيرات الدراسة والتي تتمثل في دور القدرات الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة. قد تعتبر هذه المفاهيم الى حد ما جديدة في أدبيات العلوم التنظيمية والإدارية، ولا تزال تعتبر موضوعات بحثية مهمة. أما المصادر والدراسات الميدانية التي جرت في هذا الدراسة في اقليم كردستان فانها تعتبر نادرة.

ومن ناحية أخرى يمكن ان تسهم الاثار التي يمكن ان يحققها البحث في تقديم فوائد الادارة الجامعة بشكل خاص وإدارة جامعات الكوردية بشكل عام في التعرف على طريقة توافر أبعاد القدرات الاستراتيجية واستغلالها للوصول إلى تعزيزمميزةتنافسية المستدامة.تتبع اهمية الدراسة من قدراتها على تشخيص وتحليل ابعادالقدرات الاستراتيجية و خصائصها المضمرة في فعاليات الجامعات،لأن المواءمة بين هذه الأبعاد والخصائص تعزز فرص الجامعات لتحقيق التقدم وتعزيز الميزة اتافسية المستدامة خلال وعيها بعدد ومحتوى القدرات الاستراتيجية وكيفية بنائها وكما تكمن أهمية الدراسة في كونها أحد المقالات المتعلقة بشغل الجامعات، ولذلك تسهم هذه الدراسة في تعريف القادة الاستراتيجيين بمفاهيم القدرات الاستراتيجية وأهميتها وأهم خصائصها في الجامعة المدروسة.

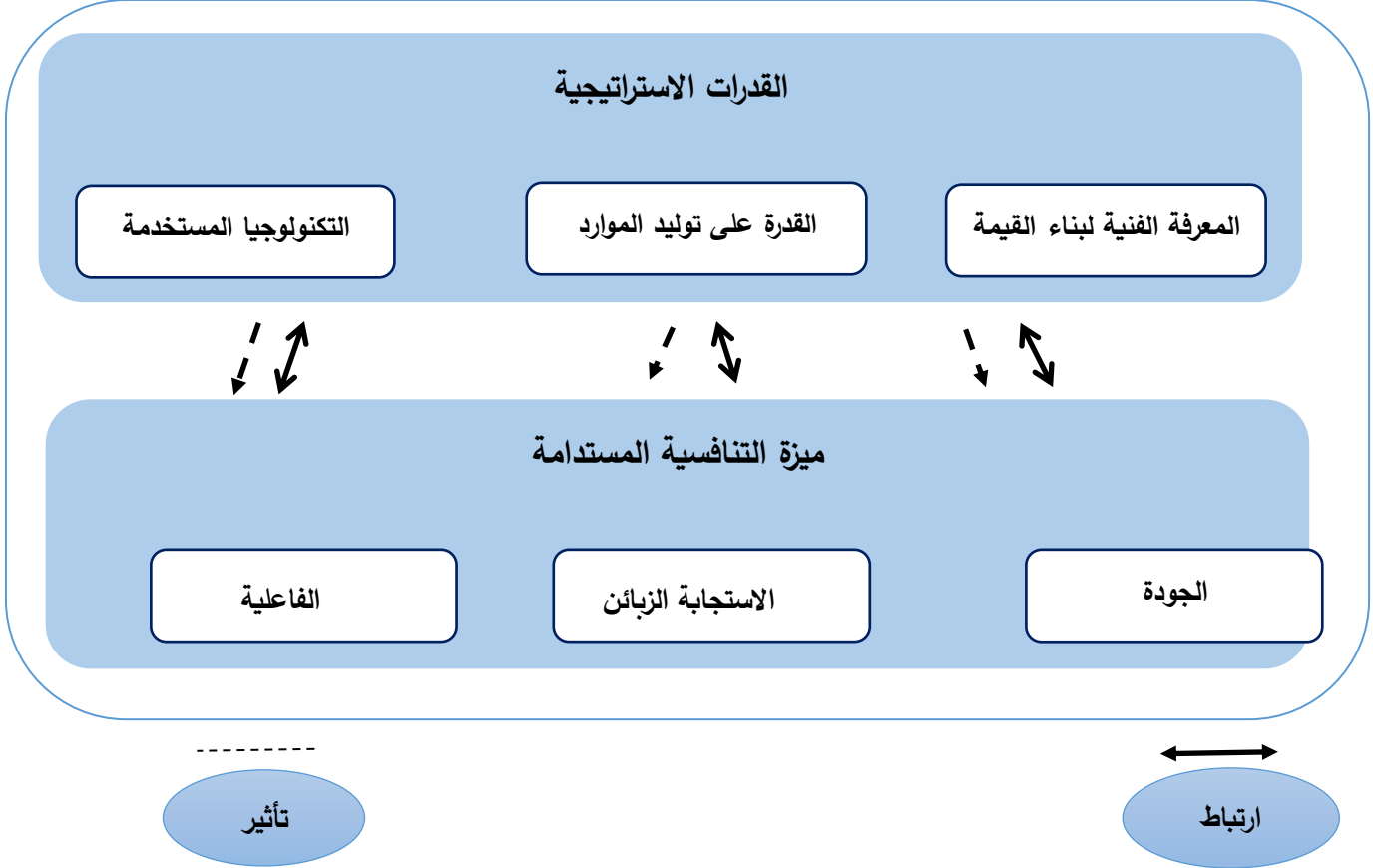
3.2.اهداف البحث:

تهدف البحث الي تحقيق هدف رئيسي وهو الاستكشاف دور قدرات استراتيجي في تعزيز ميزة تنافسية مستدامة،بالاضافة الى تحديد عدة اهداف فرعية منها:

- أ. يهدف البحث الى اختبار العلاقة بين متغيري البحث.
- ب. التقييم مدى توفر مكونات القدرات الاستراتيجية في بيئة جامعة المبحوثة.
- ت. التعرف على مدى الميزة التنافسية المستدامة الذي تحققة جامعة دهوك في بيئتها.
- ث. كيفية تضاف ابعاد متغيرين البحث في سياق جامعة المدروسة.
- ج. إعطاء عدد من الاستنتاجات والمقترحات المدروسة للجامعة حول كيفية المضي قدماً في تحسين وتطوير.
- ح. تحليل العوامل المتعلقة بالقدرات الاستراتيجية وتحديد اهميتها النسبية في سياق الجامعة.
- خ. تحليل العلاقات والتاثيرات بين متغيرين الدراسة في الجامعة المدروسة.

4.2. المخطط الفرضي للبحث وفرضياته:

في اطار بحثنا النظري وتأثيراته الميدانية تم تحديد نموذج افتراضى يظهر وجود علاقة مؤثرة بين متغيرات الدراسة ويعتمد البعد كوسيلة للتعبير عن المتغيرات الزمنية المفترضة التي يفترض ان يجيب الاحثين عن التساولات المطروحة في مشكلة الدراسة المذكورة اعلاه

**الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث**

ويوضح مخطط البحث من فرضيتين رئيسيتين وعلى النحو الآتي:

أ.الفرضية الرئيسية الاولى:توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة في الجامعة المدروسة عند مستوى دلالة احصائية ($\geq a 0.05$) وتتفرع منها الفرضيات الفرعية كالاتي:

- 1.توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الابعاد القدرات الاستراتيجية و الميزة التنافسية المستدامة في الجامعة المدروسة.
- 2.وجدعلاقة ارتباط معنوية بين المعرفة الفنية لبناء القيمة والميزة التنافسية المستدامة في الجامعة المدروسة.
- 3.توجدعلاقة ارتباط معنوية بين القدرة على توليد الموارد والميزة التنافسية المستدامة في الجامعة المدروسة.
- 4.توجد علاقة ارتباطمعنوية بين تكنولوجيا مستخدمة وميزة التنافسية المستدامة في الجامعة المدروسة.

ب.الفرضية الثانية يوجد تأثير معنوي لمتغير المستقل على الميزة التنافسية المستدامة في الجامعة المدروسة عند مستوى دلالة احصائية ($\geq a 0.05$) وتتفرع منها الفرضيات الفرعية كالاتي:

- 1.يوجد تأثير معنوي بين المعرفة الفنية لبناء القيمة والميزة التنافسية المستدامة في الجامعة المدروسة.
- 2.يوجد تأثير معنوي بين القدرة على توليد الموارد والميزة التنافسية المستدامة في الجامعة المدروسة.
- 3.يوجد تأثيرمعنوي بين تكنولوجيا مستخدمة وميزة التنافسية المستدامة في الجامعة المدروسة.

5.2. حدود البحث: حدود البحث تتجلى بالاتي:

أ.حدود الموضوعية: تتمثل حدود الموضوعية في متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية حيث تشمل ابعاد القدرات الاستراتيجية مثل المعرفة الفنية لبناء القيمة، القدرة على توليد الموارد، تكنولوجيا مستخدمة. اما متغير التابع المتمثل بالميزة التنافسية المستدامة فتشمل جوانب مثل الجودة، الاستجابة الزبائن والفاعلية.

ب.حدود الزمانية: تمتد المدة الزمانية للدراسة في الفترة من 1 سبتمبر 2022 الي 1 ديسمبر 2023.

ت.حدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية في جامعة دهوك.

ث.حدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للدراسة في رؤساء الاقسام في جامعة دهوك.

6.2. اداة جمع البيانات:

بناء الاطار النظري استند الباحثين الي المصادر والمراجع والدراسات الحديثة المتعلقة بالموضوع، هذا يتماشى مع تحليل الحديث للموضوع من قبل الكتاب والباحثين، وكذلك مع المتغيرات السريعة في الاراء والافكار التي تقدمها مجالات ادارة وتنظيم العمل والانشطة. في سياق الميداني، اعتمد الباحثين على استخدام الاستبيان كأداة الرئيسية لجمع البيانات، خضعت هذه الاستمارة للاختبار الظاهري والتحقق من صدقها من خلال تقديمه الفحص من قبل خبراء متخصصين. تم تحليل البيانات باستخدام عدة الاساليب احصائية بما في ذلك المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومعامل الارتباط (Pearson Correlation) ومعامل الانحدار البسيط (Linear Regression)

7.2. وصف مجتمع الدراسة:

ونظراً للأهمية المتزايدة لقطاع التعليم في الكرتان بشكل خاص والتعليم في العراق بشكل العام، فقد تم اعتماده كمجال البحث وتمثل مجتمع البحث برؤساء الأقسام في جامعة دهوك والتي بلغ عددها (90)، وقام الباحثون بتوزيع الاستطلاع على نخبة من رؤساء الأقسام في هذه الجامعة. تم اللجوء الي المقابلات الشخصية لاجراء محادثات مع غالبية الافراد لتوضيح صياغة الاستطلاع حتى تتاح للباحثين الفرصة للحصول على أكبر عدد من الدراسات الاستقصائية الموزعة.

تم تصنيف الاستبيانات بعد جمعها بهدف تحديد الاستثمارات الصحيحة والتي لاتصلح للمشاركة في الدراسة. بعد عملية الغرلة والتصفية تم الوصول الي عدد الاستثمارات الصحيحة والصالحة للتحليل الاحصائي والبالغه (63) استمارة من اجمالي (90) مما يمثل نسبة عينة في الكون بلغت (70%).

تم فحص البيانات التي تتعلق بالمعلومات الشخصية (الوصفي) المذكورة في الاستبيان وتم تحديدها استنادا الي الخصائص الآتية:

أ. أن أغلب الأفراد المبحوثين هم من الذكور، إذ بلغ نسبتهم (85.7%) مقابل (14.3%) من الإناث، وعليه يمكن القول إنه ما زالت جامعة دهوك تعتمد على الذكور بالدرجة الأساس، وقد يعود ذلك إلى طبيعة عمل والتي تتطلب جهداً إضافياً خارج أحيان العمل.

ب. أن الأفراد المبحوثين ضمن الفئة العمرية (41- 50) سنة قد شكلوا أعلى نسبة بلغت (61.9%) مقابل نسب متفاوتة للفئات العمرية الأخرى. وهذا يدل على أن الجامعة تعتمد على الفئات العمرية الأكثر خبرة ونضجاً لشغل المناصب في الوحدات الإدارية.

ت. يظهر ان غالبية الافراد المشاركين في الدراسة يحملون شهادة (الدكتوراه) الجامعية الاولى، إذ بلغت نسبتهم (98.4%)، يليهم حملة شهادة ماجستير (1.6%)، ويعد هذا أحد المؤشرات المهمة للإجابة على أسئلة الاستطلاع لأن مؤهلاتهم الأكاديمية والإدارية رفيعة وجيدة.

ث. كانت أعلى نسبة للأفراد المشاركين في الدراسة الذين قضوا اكثر من 10 سنوات في الخدمة وقد بلغت (81%)، تلتها نسبة الأفراد الذين بلغت عدد سنوات خدمتهم (6-10 سنوات) وقد بلغت (17.4%)، وبلغت نسبة لمن لديهم خدمة (اقل من 5 سنوات) سنوات (1.6%). وهذا يدل على أن أبناء الذين شاركوا في الاستطلاع لديهم خبرة مهنية إدارية وفنية في الجامعة التي يدرسونها.

ج. فيما يتعلق بمدى الخدمة في الوظيفة الحالية فقد شكل فئة (اقل من 4 سنوات الغالبية) بنسبه (68.2%) وهذا يرجع الى ان الجامعة ما زالت حديثه في التغيير والتطوير.

الجدول(1)توزيع الافراد المبحوثين حسب خصائصهم الفردية

ت	الخصائص	الفئات	العدد	%
1	الجنس	ذكر	54	85.7
		أنثى	9	14.3
		مجموع	63	100
2	العمر	سنة 21-30	0	0
		سنة 31-40	18	28.5
		سنة 41-50	39	61.9
		51 فأكثر	6	9.6
		المجموع	63	100
3	الموهل العلمي	ماجستير	1	1.6
		دكتوراه	62	98.4
		المجموع	63	100
4	مدة الخدمة الجامعية	اقل من 5 سنوات	1	1.6
		10سنوات 6-	11	17.4
		اكثرم 10سنوات	51	81
		المجموع	63	100
5	مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	اقل من 4سنوات	43	68.2
		4-8 سنوات	15	23.8
		اكثرم 8 سنوات	5	8
		المجموع	70	100

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الاحصائي (SPSS 25).

3.الاطار النظري للبحث

1.3. مفهوم القدرات الاستراتيجية وابعادها:

1.1.3. مفهوم القدرات الاستراتيجية.

إن جوهر التحولات البيئية وتسارع الأحداث ينشأ من القدرات التي يعتمد عليها المؤسسات ، وعلى هذا الأساس تطمح المؤسسات المعاصرة إلى إيجاد ممارسات جديدة يتم من خلالها تطوير قدراتها الاستراتيجية، على أن تمثل مصدرا للابتكار والإبداع.

فقد عرف (Bernardin,2007:70) بان القدرات الإستراتيجية تعتبر المعرفة والقدرات والخصائص التشخيصية الأخرى وضرورية لأداء المهمة. وفقا(Desarbo et al,2005:49) يعرف القدرات الاستراتيجية كمزيج من المهارات والمعرفة التي تمكن المؤسسات والوحدات من تنظيم انشطتها بهدف خلق قيمة والحفاظ على التميز المستدام.

وفقا لوجهة نظر (Spendlove,2007:409)يعتبر القدرات الاستراتيجية سلسه من سلوكيات التي يمكنها بفعالية تحسين النتائج المتوقعة،ويمكن توجيهها نحو ادارة الموارد البشرية مثل التوظيف والتخطيط.

ويشير (Snders & Carpenter, 2009: 469) كلاهما يان إنشاء السلع والخدمات بناءً على استخدام الموارد والعمليات والخبرة المستخدمة لإنتاجها.

هناك جهات نظر مختلفة حول تعريف القدرات الاستراتيجية، بما في ذلك الأساليب الوصفية والكمية. ويصف القدرات الاستراتيجية بأنها نطاق واسع ومجموعة من الإشارات التي تمتد لتقييم القدرات الاستراتيجية للمنظمة (أحمد ومعاضيدي، 2005: 35).

وبالتالي اختلفت آراء الباحثين حول هذا المفهوم، فمنهم من تناوله كمجموعة من الأنشطة، والبعض الآخر اعتبره مجموعة من أصول (عبدلله وعبد الرزاق، 2009: 290).

من وجهة نظر (مصطفى، 2001: 138) يعرف القدرة الاستراتيجية بانهاقدرة المؤسسة على التفوق على منافسيها في بيئة العمل من خلال حصول على ميزة تنافسية مستدامة.

(معاضيدي، 2001: 30-31) يعرف القدرة الاستراتيجية بانها مجموعة من الأنشطة والاعمال التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق ريادة والنجاح في اعمالها من خلال استخدام والتخصيص الامثل للمهام والموارد، مما يساهم في تطوير ونمو هذه المؤسسات على مدى البعيد.

وقد اشار (Parnell, 2011: 49) بان القدرات الاستراتيجية هي قوة تمكن المؤسسة من البقاء والنمو من خلال تقديم القيمة وموازنة ما لديها مع القدرة على الاستجابة لاحتياجات العملاء ورغباتهم والاستجابة بشكل إيجابي للتغيرات في البيئة من خلال تنفيذ اجراءات وعمليات تسهم في اكتشاف والحفاظ على تدفق المعرفة والمهارات التنظيمية للأفراد وتمكينهم من هذه القدرات. يعتقد (Michael. A & Hitt, 2002: 413-446). أن القدرات الإستراتيجية تشمل المعرفة والمهارات والقدرة الجماعية التي تميز المؤسسة عن غيرها.

بناء على ما سبق، يرى الباحثين بان القدرات الاستراتيجية هي تلك القدرات التي يميز عن غيرها من المؤسسات من خلال قدرتها على انتاج الموارد والحفاظ عليها واستخدام التكنولوجيا والتقنيات المتطورة والحديثة في ادارتها.

2.3. اهمية القدرات الاستراتيجية:

ان اهمية القدرات الاستراتيجية للمؤسسات لا تقتصر فقط على كمية الموارد التي تمتلكها المؤسسة ومن بين هذه الموارد تأتي موارد بشرية، ولكن بالاعتماد على المبدعين والاصحاب العقول الرشيدة والمفكرين الذين يمتلكون المهارات والمعرفة والقدرات، وهم الذين يشكلون اساس الوظائف الادارية (التخطيط، التنظيم، وتوجيه، الابداع، والرقابة) مما يجعلهم اهم اسلحة المنافسة والتنظيم (كبيسي و ابراهيم، 2014: 41).

القدرات الاستراتيجية هي قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء والنمو من خلا تقديم القيمة وموازنة ما لديها مع القدرة على الاستجابة لاحتياجات العملاء ورغباتهم والاستجابة بشكل إيجابي للتغيرات في البيئة من خلال ممارسة اجراءات او عمليات تعزز اكتشاف والحفاظ على تدفق المهارات والمعرفة ومقدرة التنظيمية للأفراد، يتيح ذلك تنمية قدراتهم من ابتكار منتج جديد للموسسة وهذا يؤدي الي توسيع وتعزيز حصتها السوقية ونقاط قوتها يظهر ذلك التفرد ويمنح المؤسسة التميز مما يجنبها التنافس الشديد مع الاخرين (Parnell, 2011: 49).

وقد أكد (أحمد ومعاضيدي، 2005: 36) أن القدرة الإستراتيجية هي مهارة واحدة تؤدي إلى تحقيق التميز وتيجلي ذلك من خلال النقاط التالية:

النقاط الآتية:

-توفر الوسائل للوصول الي مساحات السوق الرئيسية واقسام السوق.

-يساعد هذا على فهم مدى استفادة العملاء من الخدمات المؤسسة.

-خلق العوائق امام المنافسين لتقليل امكانية متابعتهم.

ويمكن إثبات أهمية القدرات الاستراتيجية من خلال العديد من النقاط الآتية كما اشار (Kevin, 2012: 109):

أ.القدرات الاستراتيجية تتجلى في قدرة الجامعة على استيعاب بسهولة ومرونة في تبني الافكار والمنتجات الجديدة التي تخدم مصلحتها، وتحتاج الي قيادة ادارية فعالة لتنفيذ المهام الادارية.

ب. الفرص الاستراتيجية تفتح الفرص أمام الجامعة للاستفادة من الفرص الموجودة في بيئة الخارجة.

ت. توصف الفرص الاستراتيجية بأنها منطوق جديد للتنافسية، ومحرك مساعد ورئيسي للجامعات للقيام بعملها من خلال التخطيط للتميز وتحقيق الأهداف وتحقيق والميزات التنافسية في بيئة متغيرة بسرعة وتنافس ديناميكي.

ث. تساعد الفرص الاستراتيجية التي تقدمها الجامعة في تعزيز التعاون بين فريقها ومنسوبيها وتوسيع قدراتهم، وبذلك تصح مصدرًا للإبداع والابتكار.

ج. تعتبر القدرات الاستراتيجية ضرورية لنجاح المنظمات، خاصة عند التخطيط للحالفات الإستراتيجية.

ح. إن السلاح الرئيسي والاستراتيجي لأي جامعة لتحقيق التفوق الاستراتيجي والإبداع هو مواجهة التهديد واستغلال الفرص الاستراتيجية.

تستطيع أن نقول بان القدرات الاستراتيجية تعد موارد المؤسسة ذات السمعة العالية بين عملائها وفي السوق بشكل عام، والتي تمكنها من خلالها تقديم أداء جيد داخل وخارج المنظمة وأفضل من منافسيها.

3.3. أبعاد القدرة الإستراتيجية.

ولأن الباحثين يختلفون على مفهوم واحد للقدرات الاستراتيجية، فإنهم يختلفون أيضاً على أبعادها، وقد يكون هذا الاختلاف مرتبطاً بأراء الباحثين حول هذه القدرات، تعتبر هذه النقطة مهمة حيث ينظر بعض الافراد اي هذه الجوانب من منظور الاستراتيجي بينما يعتبروها اخرون من منظور تنافسي او علمي او تنظيمي. ومع ذلك، فمن المهم أن يتفق جميع الباحثين، بناءً على معرفتهم، على أهمية تراكم الخبرو والمعرفة كاساس لتطوير قدرات استراتيجي يوضح

الجدول الادنى(2) حجم ابعاد متغير المستقل وفقاً لاراء بعض الباحثين:

المفهوم	الباحث، السنة
المعرفة التقنية لخلق القيمة، القدرة على الإنتاج وامتلاك الموارد، التكنولوجيا المستخدمة.	Lenz, 1980 عبد الرزاق 2009, احمد 2005, عبد الرزاق 2007
أصول المدخلات، وأصول العملية، وأصول القناة، وأصول المستهلك، وأصول معلومات السوق.	Porter, 1998
وضح الخطط قابلة للتنفيذ، وتحديد وتحديد التكاليف، ومعلومات عن اتجاهات الصناعة، وتشخيص الموارد المالية، ومعلومات المنافسين، ومعلومات عن العملاء المستقبليين، ومعلومات عن العملاء الحاليين.	المعاضدي واحمد، 2005
قدرات تسويقية، قدرات تكنولوجية، قدرات الموارد البشرية.	Raymond., etal, 2010
قدرات تسويقية، قدرات تكنولوجية، قدرات إدارية.	Parneel, 2011
القدرة المعرفية، القدرة الاستيعابية، القدرة على التحول، فرق العمل، التعلم التنظيمي.	الكبيسي، صالح الدين عواد وابراهيم، 2014

المصدر: اعداد الباحثين باستناد الي مصادر الموجودة فيها.

وسيتم اعتماد أبعاد لينز (lenz) في دراستنا الحالية لأنها الأكثر ثباتاً وتكراراً بين الباحثين ووفقاً للجدول (2).

1. معرفة فنية لبناء قيمة:

الانتقال من اقتصاد يعتمد على التصنيع الى اقتصاد القائم على المعرفة يمثل تطور وفترة زمنية مميزة في تطور الاقتصاد، حيث إن التحولات والنمو السريع الذي لاحظته اقتصاديات الأعمال على مدى العقد الماضي وإن الطبيعة الديناميكية لبيئة الأعمال وديناميكيات القيادة أجبرت العديد من المؤسسات على الرجوع وإعادة النظر في الخطط الزمنية موقته المرتبطة بامدى البعيد وايضا خطط المعمارية بحيث يتم التركيز على سبل بناء وتطوير القدرات الاستراتيجية وتوجيهها بالقدرات الموجهة نحو المعرفة، باعتبارها المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية في خلق وتوليد مستدام للقيمة (العزاوي، 2015:4)، وفقا ما اشار (صالح، 2011:557) يتجلى المعنى في ان المعرفة تمثل عملية التي من خلالها تنتج المؤسسة قيمتها المستقبلية والحالية، استنادا الى ممتلكاتها الفكرية ومبادئها المستندة الى المعرفة.

ولعل ما يؤكد الاهتمام المتزايد بالمعرفة والحاجة إلى العمل على إدارتها عاملان مهمان: الأول هو تطور اقتصاديات الدول المتقدمة وتوجهها نحو خدمات أكثر تخصصا، وتركز المعرفة في هذه الدول وظهورها، العالمية للصناعات التقنية والإلكترونية، ادت هذا الوضع الى زيادة الطلب على العمالة ذاتالمهارات العالية والتكنولوجية. تقع النقطة الثانية في ان تقدم الانظمة ادى الى جعل تكنولوجيا المعلومات سمة مميزة للمؤسسات المتقدمة التي تسعى الي تحقيق النجاح، ويشير ذلك الي ان اقتصاد مستند الي معرفة يعتمد كبير على القدرات الفكرية للانسان (العزاوي، 2015:4). إن الجهد البشري هو القوة الدافعة التي تحرك الاقتصاد، وهو ما يمنحه القدرة على الابتكار والإبداع وبالتالي إضافة القيمة (صالح، 2012:190). ومع تزايد معدل المنافسة بين المنظمات، أصبحت الادراكات اكثر ادراكا لاهمية المعرفة، باعتبارها المورد الرئيسي للمؤسسة والإدارات المتخصصة لتحقيق تميز تنافسي (Lucareli & Peters:2001,257).

وعرف (Taylor, 2000:5)) خصائص المعرفة على النحو التالي:

أ.يتم صياغتها في أذهان الأفراد من خلال الخبرة ونتائج تعلمهم المستمر ويتطلب اكتسابها مهارة كبيرة.

ب.مشاركة بين المجموعات والمجتمعات من خلال تبادل الخبرات. وتزداد قيمتها كلما اكتسبت.

ت.يمتلك كل فرد كمية من المعرفة العامة والخاصة، وكل مهارة تتضمن معرفة خاصة وبشكل عام، يمكن القول ان القدرات المبنية على المعرفة، تشكل مصدرا اساسيا مثل الموارد الاستراتيجية الاخرى لتعزيز القيمة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال تعزيز القدرات في مجال التعليم والتطوير والابداع ، وهو ما يعنىقدرة المؤسسة على اثراء وقدرات خلق قيمة لها.

2. قدرة على توليد موارد:

قدرة على توليد موارد تمثل مجموعة من القدرات والاصول والمهارات التي تمتلكها المؤسسة سواء هذا موارد طبيعية او بشرية او معرفية او مالية ، تتيح للمؤسسة القدرة على تنفيذ خياراتها من خلال الانظمة الادارية المختلفة، وبالتالي تلعب دوراً ريادياً في نجاح المؤسسة، سواء كانت هذه الموارد ملموسة او غير ملموسة تشكل اساسا حيويًا لاستراتيجية المؤسسة والاساس الذي تستند اليها خياراتها وأدائها عندما يتم إدارة هذه موارد بفعالية واستغلالها بكفاءة يمكن المؤسسة تحسين ادائها والتفوق على منافسيها في نفس المجال العمل (خليل، 2009:297).

تعتبر المؤسسة تمثل تجميعا من الاصول الاستراتيجية ذات القيمة العالية والتي يعتبر من الصعب الاستغناء عنها اوفقدان اي جزء منها وعلى العكس من ذلك تكمن فرص المؤسسة في تحقيق اهدافها في فترة زمنية معينة في هذه الاصول الاستراتيجية او جزء منها (Brathwaite, 2015:940).

كما نشر (Thompson, 2001:5) تصنيف الموارد وأكد على أن التحليل يجب أن يركز على هذه الأنواع من الموارد وهي:

-موارد بشرية (معرفة، تفاعل، مهارات، تواصل، تحفيز).

-موارد غير ملموسة (تكنولوجيا تنظيمية، العلاقات العامة، خبرة، سمعة، معرفة تكنولوجية).

-وثائق تنظيم (اعداد تقارير).

وفيما تتعلق بالموارد المادية، تعد ميزانية عمومية مؤشر رئيسي الذي يعتمد عليه لتقييم واستغلال هذه الموارد وإمكانية الاستفادة منها بشكل واضح ودقيق. وفيما يتعلق بموارد غير ملموسة يكون عادة من المعتاد ان لاتقوم المؤسسات الأمريكية بإدراجها في

ميزانيتها العمومية، بينما تتضمن مؤسسات الأوروبية في ميزانيتها العمومية عناصر معينة مثل الأعمال الفكرية والمكتبية (براءات اختراع العلامات التجارية) (رشيد، 2014: 139).

علاوة على ذلك، يظهر ان استخدام موارد بشكل فردي لا يمنحها قيمتها الحقيقية بل يتطلب دمج هذه الموارد بطريقة مميزة وابداعية وفي نسب محددة مع بعضها البعض بما يلبي رغبات المستهلكين، فإن الإمكانيات بشكل صحيح وتؤدي إلى زيادة قيمة المنتج (Arfman, 2015: 74).

3. تكنولوجيا المستخدمة:

قدم الباحثين العديد التعاريف لتحديد مفهوم التكنولوجيا (Daft, 2001) عرفها بأنها الأساليب والأنشطة والآلات المستخدمة لتحويل المدخلات التنظيمية (الأفكار، الموارد، المعلومات) إلى مخرجات (الخدمات وبيع) وهي المعرفة والأدوات والتقنيات والإجراءات التي تم استخدامها للتحويل مدخلات الي مخرجات (Krajewski & Ritzman, 2005: 509) وفقا (Slack et al., 2007: 240).

تشمل هذه العناصر الآلات والأجهزة والأدوات التي تساهم في تحويل الموارد والمعلومات وتلبية متطلبات العملاء بهدف إضافة قيمة وتحقيق الهدف الاستراتيجي ويمكن اعتبارها المعرفة والخبرة والمهارات والأساليب والمعدات والمواد والمعلومات التي يمكن من خلال هذه العمليات يتم إنجاز العمل وتقديم المنتج بطريقة تحقق أهداف النمو والازدهار وتسهم في حصول علي التميز للموسسة (الصواف وزكريا، 2012: 122).

ويظهر من المقدمة ان هناك اختلافا في تعريف تكنولوجيا بين الباحثين حيث يركز البعضهم على الآلات مستخدمة في التصنيع في حين يركز اخرون على المعرفة المستخدمة.

اصبحت ظاهرة استخدام التكنولوجيا الحديثة سمة مميزة للمؤسسات الحديثة حيث يسعى جاهدة لتحقيق اعلى مستوا للاداء باسرع وقت ممكن (الخفاجي، 2015: 334).

التكنولوجيا الحديثة تحمل في طياتها العديد من التغيرات في عالمنا اليوم، حيث يعتمد المؤسسات بشكل كبير على هذه التكنولوجيا والتقنيات الجديدة لتحسين انتاجيتها فضلاً عن خدمة العملاء مما يعزز قدراتها التنافسية في مجالات عملها (يوسف، 2012: 669).

يظهر النجاحات ان المؤسسات الرائدة هي تلك التي تعتمد على استخدام تكنولوجيا الحديثة، وتقدم منتجات وخدمات جديدة (الدوري، 2003: 118).

يعتبر التكنولوجيا مكملة لقدرات الانسان في مجال الابتكار والابداع والتفكير، حيث تلعب دورا في تسريع العمل وتوفير الوقت، مما يساعد على زيادة كفاءة الأداء من حيث تسليم وانجاز بالتالي التسويق المنتجات المقدمة (العفيشات، 2001: 53).

4. مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وابعادها:

1.4 مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

تظهر قدرة المؤسسة على العمل بكفاءة اعلى من المؤسسات الاخرى ويعرف هذا الأداء بطريقة أو أكثر من الطرق التي لا تستطيع المؤسسات المتنافسة في العمل حاليا او في المستقبل. تم ذكر العديد من تعريفات الميزة التنافسية في الأدبيات، حيث يتم تعريفا على انها القدرة التي تتمتع بها المنظمة على تحقيق مستويات عالية من النجاح تتجاوز ما تتحج المنظمات الأخرى لأنها تنتج سلعا وخدمات مرغوبة، ويعرف أيضاً بأنه النظام الذي توجد فيه ميزة تفوق تلك المتاحة للمنافسين (Hill, 2001: 34).

يذكر الكاتبين (Certo and Peter, 1995: 73) الي انه لا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه تماما للميزة تنافسية المستدامة، اذ تعتبر مفهوم حديث في مجال الادارة الاستراتيجية قد اضفت بعض الاهمية لهذا الامر.

اذ اشار (Hofer & Schendel) بانها الجانب الفريد الذي تطوره المنظمة على منافسيها من خلال انماط ونماذج (زعيبي، 2005: 137).

في حين عرفها (Ghemawat & del Sol, 1998) بانها القدرة على القيام بالانشطة باقل مستوى تكلفة مقارنة بالمنافسين، اوهي القدرة على تميز والسيطرة على اسعار الاستثنائية التي تتجاوز التكاليف الاضافية لتحقيق ذلك (المعاضدي، 2006، 23).

2.4. أهمية الميزة التنافسية المستدامة:

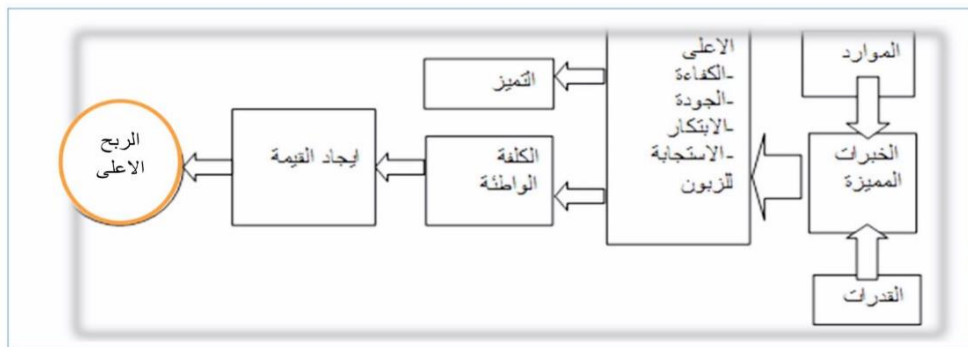
يمكن تلخيص أهميتها على نحو التالي (Gilaninia,2003:153):

- أ. تعد هذه الميزة الأساس التي تبني حولها استراتيجية المنظمة التنافسية، حيث تسعى المنظمات إلى تطوير قدراتها ومواردها لدعم هذه الميزة، وبدونها تكون الاستراتيجية غير قادرة على تحقيق النجاح.
- ب. تتجلى أهميتها بشكل واضح في دراسات الإدارة الاستراتيجية حيث يعد مفهومها جزءاً أساسياً من هذا المجال.
- ت. الميزة هي سلاح المنظمة لمواجهة تحديات السوق والتنافسية، مما يمكنها من الاستجابة بسرعة لاحتياجات العملاء.
- ث. تمكن هذه الميزة المؤسسة من تحقيق حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعزز حجم الخدمات المقدمة والمبيعات والأرباح.
- ج. عادة، يعتبر تشكيل الميزة عاملاً هاماً وأساسياً في عمل وإنتاج الشركات بمختلف أنواعها تشكل الميزة الأساس التي يتم من خلالها تطوير الاستراتيجية التنافسية وتتفاعل مع جميع العوامل والمتغيرات الأخرى.
- ح. تعتبرها الدافع الرئيسي الذي يمكن المؤسسات من تطوير وتعزيز مواردها وقدراتها وحفزها على المشاركة الفعالة في العمليات البحث والتطوير.

3.4. جذور ميزة تنافسية مستدامة:

تتيح الخبرة المميزة للمؤسسة تمييز منتجاتها أو خدماتها عن الآخرين، وتخفيض تكاليف تلك المنتجات أكثر من منافستها، وتظهر الخبرات المميزة للمؤسسة من خلال اثنين من مصادر يكملان بعضهما البعض: الموارد المنظمة وإمكاناتها، كما في الشكل (2). ويمكن تقسيم موارد مؤسسة بشرية ومادية ومالية وتكنولوجية إلى موارد ملموسة، أرض، مباني، مصانع والمعدات والموارد غير الملموسة، وسمعتها، وخبرتها، وتقنياتها).

ومن أجل زيادة الخبرات المميزة للمؤسسة، يجب أن تكون مواردها بالفردية وقيمة أما القدرات فهي ترجع إلى مهارات المؤسسة في تنسيق مواردها وموقعها في مجال الاستخدام الإنتاجي تمثل هذه المهارات في الطريقة التي تتخذ بها المؤسسة القرارات وتدير عملياتها الداخلية لتحقيق أهدافها التنسيقية تعتبر قدرات المؤسسة ناتجة عن هيكلها التنظيمي وانظمتها الرقابية. تحدد هذه القدرات كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، والسلوك الذي تكافئه المؤسسة، وتحدد الثقافة والمعايير والقيم التي يجب أن تتبعها. (Gilaninia & Finkelstein, 2013:103).



شكل(2) جذور الميزة التنافسية

المالكي، حنان رحيم عنيد، (2010)، تأثير عوامل النجاح الحرجة في إدارة المشروعات، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد.

4.4. ابعاد ميزة تنافسية مستدامة:

لا يوجد نموذج متكامل يستخدم من قبل المنظمات لبناء ميزة تنافسية مستدامة خاصة بها، غير أن هناك عدد من المفكرين الإداريين حددوا عوامل تتيح لهم اكتشاف ميزتهم التنافسية. وعلى حسب كل من (Hill & Jones, 2008) هناك ثلاث عوامل تساعد

على بناء الميزة التنافسية المستدامة والمحافظة عليها كما تعتبر أسس بناء عامة للميزة التنافسية والتي يمكن لاي منظمة ان تنبناها بغض النظر عن المنتجات او الخدمات التي تنتجها وهي كالتالي:

أ. الجودة:

الجودة هي حالة متغيرة وترتبط بحالة المنتج أو الخدمة المقدمة، بالإضافة إلى الأشخاص والعمليات والبيئة التي تلبى احتياجات العميل. وأوضح (Armstrong,2009) أن الجودة تعبر عن رضا العملاء وتعد الأساس لتحقيق الميزة المستدامة. يعتبر هذا مفهوما حديثا لتعريف الجودة حيث كان المفهوم القديم يركز فقط على المنتج او خصائصه وكان تحقيق الجودة في جميع مجالات العمل الصعبة مما يجعل الامور اكثر تعقيدا.

ويضيف (Belohlv) أن المؤسسات الصناعية التي تبني أبعاداً تعتبرها مزايا تنافسية تدخل بها الي الاسواق فان الجودة تعتبر البعد الاساسي من بين تلك الابعاد (شاويش، 2000: 48).

اصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية وبدات المنظمات والمؤسسات والحكومات حول العالم اهتماما كبيرا ومن جدير بالذكر ان الجودة اصبحت الوظيفة الاساسية لعديد من المؤسسات. ان الفلسفة الادارية واسلوب العمل الذي تعتمده المؤسسات يهدفان الي البقاء والاستمرارية في ظل التغيرات البيئية المتعاقبة وسرعة التغير وزيادة وعي المستهلك ومستوى الجودة المقدمة (العالول،2016).

ويؤكد (Dilworth, 1992: 58) ان التفوق المؤسسة فيما يتعلق بالميزة النوعية لمنتجاتها مقارنة بالمؤسسة المماثلة الاخرى يعد شرطا ضروريا للنجاح المؤسسة وتبني ميزة جديدة لها.

(Davis etal,2003) قد قدموا تعريفا بانها يعتبر المسار الذي تتبعه المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية الحقيقية ويعتبر طريقا جيدا لتحقيق النمو السريع وتعضيم الربحية لها.

ب. الاستجابة الزبائن:

التفاعل الدائم مع الاحتياجات العملاء والاستمرار في تقديم خدمات عالية الجودة يعتبران جزءا اساسيا من استراتيجية المنظمة للاحتفاظ بالميزة التنافسية المستدامة. ويؤكد (طالب والبا، 2012) أن العميل هو محور اللعبة وهو الذي يحدد احتياجاته أولاً ودور المنظمة هو تلبية هذه الاحتياجات، لأن المنظمة تلبى هذه الاحتياجات بقدر اعتمادها عليها.

صحيح المنافسة بين المؤسسات تتم حول تلبية احتياجات ورغبات العملاء، لأن إحدى الطرق الرئيسية لتحسين القدرة التنافسية للمنظمة هي الاستمرار في تقديم خدمات عالية الجودة والاستجابة أسرع من منافسيها لتلبية رغبات واحتياجات عملائها يمكن ان يسهم في تحسين سمعة المؤسسة وزيادة جاذبيتها في السوق (المطيري، 2010: 2).

تعتبر الاستجابة للعملاء وإشباع احتياجاتهم من أهم مؤشرات قياس أداء المنظمات، حيث أن الحصول على العملاء والحفاظ على ولائهم هو هدف المؤسسات التنافسية والمربحة. يجب أن يكونوا قادرين على أداء المهام بأفضل طرق ممكنة وبشكل افضل من منافسيها لتحديد احتياجات العملاء ورضائهم ، ومن ثم سيتم منح العملاء قيمة أكبر لمنتجاتهم، تكمن اهمية الاستجابة لاحتياجات العملاء في اتاحة الفرصة للمؤسسة لتحقيق التميز من خلال التنافسية عبر تحسين جودة المنتج وضمان ان يكون متسقا مع توقعات واحتياجات العملاء (علي، 2013: 36)

ويشير الباحثين أن الي اهمية استجابة للعملاء كوسيلة حيوية للحفاظ على الاستثمارات ونجاحها ، وذلك من خلال فهم وتلبية الاحتياجات الحقيقية للعملاء بهدف تحقيق ولائهم وضمان استمرارية التفاعل الايجابي معهم.

ت. الفاعلية:

يعرف مفهوم الفاعلية على أنها انعكاس لقدرة المؤسسة على المساومة لاستغلال الفرص واستحصال الموارد البيئية النادرة التي تحتاجها وفقا لتعريف من قبل (cherniss,2002:12).

تعرف (طليل،2014:18) الفاعلية ككفاءة المؤسسة في تلبية احتياجات المستفيدين منها وتأثير الأشخاص الذين يوثرون على استمراريته. وتظهر ان الفاعلية هي ذات طابع متعدد الابعاد حيث تشمل معايير عدة وفقا ماذكرة (المطيري، 2010: 3):
-انجاز الهدف: يتم قياس الفاعلية المسول الرئيسي في المؤسسة من خلال مدى تحقيقه للاهداف المحددة.

-تامين موارد: يقاس اداء المدير في المؤسسة بقدرته على تامين الموارد الضرورية للمؤسسة.
 -الأداء الداخلي: تعد المؤسسة فعالة عندما يتم الحصول على البيانات والمعلومات بسهولة وعندما يكون هناك رضا وانتماء والتزام من قبل الموظفين بالعمل.
 -رضا الاطراف والاجماع: يعتبر رضا الجماعات والاطراف الذين يتاثرون بمصالح المؤسسة موشرا على فعاليتها واستدامتها حيث يكون لديهم مصلحة في بقاء المؤسسة.
 تعتبر مؤسسات فعالة عندما تستطيع تحقيق أهدافها باستخدام الوسائل المتاحة، وفقا لتعريف (Daft,2001) وتعتبر هذه الفعالية عن قدرة المؤسسة على اثناء وتوظيف الموارد المتاحة بفعالية لتحقيق اهدافها.
 يرى الباحثين ان تحقيق الفاعلية ينبع من تحقيق الاهداف المرغوبة باستخدام الموارد والفرص المتاحة داخل وخارج المؤسسة واستفادة منها بالشكل الصحيح. ويرى ايضا ان الفاعلية تعبر عن قدرة المؤسسة على اثناء الموارد المتاحة واستخدامها بالشكل فعال لتحقيق اهداف محدودة وواضحة.

5. الاطار الميداني للبحث:

1.5. وصف وتشخيص متغيرات الدراسة على مستوى الجامعة المدروسة:

يتناول هذا المحور وصفا وتحليلا لمتغيرات البحث المتعلقة بابعاد متغير مستقل كما يشمل ايضا التركيز على متغير معتمد، ويتم ذلك من خلال استخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من متغيرات الرئيسية والفرعية. تم تنظيم متغيرات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وذلك باستناد الي درجات موافقة العينة على متغيرات الدراسة تم ذلك عبر حساب المتوسطات الاحسابية والانحرافات المعيارية لاستجاباتهم، لتحقق هذا تم تقسيم هذا المحور الي اربع فقرات على نحو التالي:

1.1.5. وصف أبعاد القدرات الاستراتيجية: يستعرض هذا المحور ويقدم وصفا وتشخيصا للقدرات الاستراتيجية ممثلة بابعائها مثل وصف المعرفة الفنية لبناء القيمة، والقدرة على توليد الموارد، والتكنولوجيا المستخدمة، ويوضح جدول (3) التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات افراد العينة على مستوى العام للجامعة المدروسة وفيما يلي وصف لهذه الابعاد:

1.1.1.5. وصف المعرفة الفنية لبناء القيمة: في الجدول (3) تشير البيانات الوارده فيها ان الاستجابات الافراد المستجيبين لهذا البعد في العبارات (X1-X5) وعلى المستوى العام للجامعة المدروسة تميل نحو توافر الفنية لبناء القيمة في الجامعة محل الدراسة وبنسبة اتفاق عالية بلغت (91.96%) من الاستجابات، باستخدام الوساط بلغت (4.43) كما بلغت الانحراف المعياري (0.689). يظهر الجدول ان نسبة (4.8%) من المشاركين قد اختلفوا وعبروا عن عدم الاتفاق مع هذا التوجه بينما بلغت نسبة الافراد الذين ظلوا متاكدين من هذا التوجه (22.9%). وفيما يتعلق بالمستوى الجزئي لكل عبارة من عبارة ضمن مقياس هذا البعد تبين ان العبارة (X1) قد حقق اعلى نسبة الاتفاق حيث بلغت (92%) وكان وسط الحسابي لها قيمة (4.66) مع الانحراف المعياري بمقدار (0.622) يظهر ذلك ان ادارة الجامعة المدروسة تمتلك قاعدة معرفية يمكن ان تظيف قيمة الي نشاطاتها واعمالها. اما بالنسبة الادنى العبارات على مستوى الجزئي فقد تمثلت في الفقرة (X2) بنسبة اتفاق البالغ (27%) وكان وسط حسابي لهل يقدر بـ (4.20) مع انحراف معياري بقيمة (2.572) يشير هذا المؤشر الى ان الجامعة المدروسة قد لا تمتلك الضرورية للتكيف مع متطلبات البيئية الخارجية.

2.1.1.5. وصف القدرة على توليد الموارد: تظهر نتائج التحليل الموضحة في الجدول (3) ان الافراد المشاركين قد ابدوا اراهم حول الجانب قدرة الجامعة على التوليد الموارد وهو ما تمثيله من خلال الفقرات (X6-X10) وعلى المستوى العام للجامعة المدروسة تميل نحو الاتفاق وبنسبة مئوية (46.19%) من هذه الإجابات، وبمتوسط لقيمتي الحسابية (4.358) بانحراف معياري قدره (0.6848)، وفي الاتجاه الآخر بلغت نسبة الإجابات غير المؤكدة (5.4%)، في حين بلغت نسبة الخلاف على عبارات هذا البعد (5.6%) وتشير هذه النتيجة الجيدة إلى أن هناك نسبة من الاتفاق متوسط في معظم تعبيرات البعد القدرة على توليد الموارد،

لفهم التفاصيل المحددة للمؤشرات التي اثرت في ارتفاع وانخفاض مستويات الاتفاق على بعد القدرة على توليد الموارد ويتبين من التحليل

أن المؤشر (x9) ساهم في أعلى نسبة اتفاق تبلغ (74.6%) وبوسط الحسابي (4.61)، والانحراف المعياري البالغ (0.771) ويعني أن إدارة الجامعة المدروسة تمتلك الموارد القادرة على خفض التكاليف المختلفة. بينما كان ادنى مستوى للمساهمة في تحسن نسبة الموافقة على مستوى هذا البعد كان لمؤشر (x6)، حيث بلغت نسبة الموافقة (25.4%)، وكانت الوسط الحسابي لها (4.19) مع انحراف معياري بقيمة (0.563) هذا يشير الي ان ادارة الجامعة المدروسة تسعى الي استخدام تحليل موارد شاملة المتاحة لديها لاتخاذالقرارات والتوجه نحو النزاهة والشفافية.

3.1.1.5. وصف التكنولوجيا المستخدمة:

اظهرت النتائج التحليل في جدول(3) ان نسبة اراء الموافقة الذي تم مقابلتهم حول العبارات (X11-X15) تتجو نحو الاتفاق التام بشأن تمتلك الجامعة المدروسة للتكنولوجيا المستخدمة، وبلغت نسبة الموافقة (43.81%) من المؤشر العام وسط الحسابي البالغ (4.43) في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.665)، فيما يتعلق بنسب عدم الامان بلغت(8%) وكانت نسبة الاختلاف على مؤشر هذا البعد(5.4%) اعلى نسبة موفقة تخص العبارة (x13)، وبنسبة موافقة (76.2%)، وكان وسط الحساب (4.68) مع انحراف معياري (0.617)، يشير ذلك الى ان ادارة الجامعة المدروسة تعتبر ان التكنولوجيا تمثل عنصرا مكملا في تطوير القدرات الاستراتيجية للاستاذة

وتولي اهتماما بالعمل الذي يهدف الي ضمان راحتهم. أما القيمة الأدنى فهي الجملة (x14)، وبنسبة موافقة (27%)، وكان وسط الحسابي يبلغ(4.20) مع الانحراف المعياري(0.572). هذا المؤشر يتعلق بادارة الجامعة المدروسة والتي تسعى الي تحديث المستمر للتقنيات المستخدمة.

الجدول(3)التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والاسواط الحسابية الابعاد القدرات الاستراتيجية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق تماماً		رقم العبارة	تسلسل
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
المعرفة الفنية لبناء القيمة													
0.622	4.66	0	0	0	0	7.9	5	17.5	11	74.6	47	X1	1
0.572	4.20	0	0	1.6	1	3.2	2	68.3	43	27	17	X2	2
0.638	4.58	0	0	1.6	1	3.2	2	30.2	19	65.1	41	X3	3
0.965	4.06	4.8	3	1.6	1	9.5	6	50.8	32	33.3	21	X4	4
0.651	4.65	0	0	0	0	9.5	6	15.9	10	74.6	47	X5	5
0.6896	4.43	1.92		6.66		91.96						المعدل الكلي	
وصف القدرة على توليد الموارد													
0.563	4.19	0	0	1.6	1	3.2	2	69.8	44	25.4	16	X6	6
0.551	4.61	0	0	0	0	3.2	2	31.7	20	65.1	41	X7	7

0.965	4.06	4.8	3	1.6	1	9.5	6	50.8	32	33.3	21	X8	8
0.771	4.61	0	0	1.6	1	7.9	5	15.9	10	74.6	47	X9	9
0.572	4.23	0	0	1.6	1	3.2	2	68.3	43	27	17	X10	10
0.684	4.358	2.24			5.4			92.36			المعدل الكلي		
التكنولوجيا المستخدمة													
0.554	4.60	0	0	0	0	3.2	2	33.3	21	63.4	40	X11	11
0.979	4.09	4.8	3	1.6	1	9.5	6	47.6	30	36.5	23	X12	12
0.617	4.68	0	0	0	0	7.9	5	15.9	10	76.2	48	X13	13
0.572	4.20	0	0	1.6	1	3.2	2	68.3	43	27	17	X14	14
0.554	4.60	0	0	0	0	3.2	2	33.3	21	63.5	40	X15	15
0.655	4.434	1.6			5.4			93			المعدل الكلي		

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستناد على النتائج برنامج التحليل الاحصائي (spss).

2.1.5. وصف الميزة التنافسية المستدامة:

يتناول هذا المحور وصف وتحليل مفهوم الميزة التنافسية المستدامة، حيث يتم التركيز على الجودة والاستجابة الزبائن زالفاعلية. يتم ذلك من خلال الجدول (4) الذي يختوي على توزيعات تكرارية ونسب مئوية وانحراف معياري و المتوسطات الاحسابية على مستوى الجامعة المدروسة ومايلي وصف هذه الابعاد:

1.2.1.5. وصف الجودة: يبدو ان نتائج تحليل البيانات تظهر ان استجابات أفراد العينة لبعده الجودة من خلال جملة (X19-X16) وعلى المستوى العام للجامعة المبحوثة كانت موافقة على مدى توافرها لهذا البعد وبنسبة موافقة (88.47%) من هذه الاستجابات وكان وسط حسابي بالغ (4.22) مع انحراف المعياري قدره (0.758) ،

في المقابل كانت نسبة عدم الموافقة على تعبيرات هذا البعد تبلغ (1.8%) في حين ان (7.92%) من افراد العينة البحوث لم يكونوا متأكدين من توفر هذا البعد. وعند فحص كل مؤشر يدعم بعد الجودة يظهر ان المؤشر (X19) ساهمت بشكل مقبول في ارتفاع النسبة العامة، بناء على البيانات المقدمة يظهر ان هناك اتفاقاً ملحوظاً (63.5%) بين الافراد المشاركين في الدراسة حول البعد المتعلق بالجودة حيث بلغ متوسط الحسابي (4.60) ، مع الانحراف المعياري (0.554) ،

بناءً على البيانات المقدمة، يظهر أن هناك اتفاقاً ملحوظاً (63.5%) بين الأفراد المشاركين في الدراسة حول البعد المتعلق بالجودة، حيث بلغ متوسط الاتفاق (4.60) مع انحراف معياري يقدر بـ (0.554).

يشير هذا المؤشر الى ادارة الجامعة المدروسة تتميز الخدمات التي يقدمها الجامعة بكونها ذات الجودة عالية ومميزة مقارنة بنظائرها

في كانت اقل نسبة اتفاق ضمن هذا البعد تعود الى (X18) اقل نسبة اتفاق حيث بلغت (23.8%) يشير هذا المؤشر الى وجود نظام متكامل في الجامعة لضمان الجودة وقد بلغ وسط الحساب لهذا المؤشر (3.98) مع انحراف المعياري (0.832).

2.2.1.5. وصف الاستجابة الزبائن: استنادا الى نتائج تحليل البيانات الموجودة في الجدول (4) يظهر ان الاستجابات الافراد المشاركين حول بعد الاستجابة الزبائن من خلال جملة (X23-X20) بانحراف معياري قدره (0.772) من جهة أخرى وبلغت نسبة الخلاف (2.38%) على بنود هذا البعد، في حين بلغت نسبة عدم اليقين (7.95%) مع هذا التوجه، وكانت أعلى نسبة موافقة على المستوى العام لاستجابات الأفراد المستجوبين على العبارة (X23) على نسبة موافقة مقبولة قدرها (87.3%)، مع متوسط الحسابي

(4.82) وانحراف معياري قده (0.524) هذا يشير الي ان ادارة الجامعة المدروسة تقوم بتقديم برامج فاعلة تساهم في تقديم خدمات جامعية متميزة. وكانت ادنى نسبة موافقة على مستوى الكلي لعبارة هذا الجانب هي فيما يتعلق بالعبارة (X22) حيث بلغت نسبة الموافقة (22.2%)، حيث كان وسط حسابي (4.14) وكان انحراف المعياري (0.563). يظهر ذلك ان الادارة الجامعة المدروسة تتفق جميع الافراد في الكلية على صياغة مفاهيم العامة للخدمات المقدمة للطلاب وتقوم بتطبيق آليات مساءلة محددة لجميع الموظفين دون تمييز.

3.2.1.5. وصف الفاعلية: تظهر البيانات في الجدول (4) النسب المؤية الاوساط الحسابية والتوزيعات التكرارية والانحرافات المعيارية الاستجابة الافراد المشتركين للعيينة للمتغيرين (X26- X30) المتعلقة ببعُد الفاعلية يتضح من النسب ان (38.1%) من الافراد المشمولين بالدراسة يتفقون على فقرات هذا البعد وبلغ متوسط الحساب قيمته (4.03) ونسبة الانحراف المعياري بلغت (1.035) وكانت نسبة الاتفاق الافراد المشاركين في الجامعة المدروسة (4.56%) على هذا التوجه، في حين أن نسبة (14.67%) اتخذت موقفاً غير متأكد من ذلك، بينما على مستوى الجزئي لكل متغيراً بالتحديد في قياس هذا البعد وصلت (X25) الي اعلى مستوى نسبة مئوية مقارنة بالجمال الأخرى وحصلت على نسبة موافقة (54%) وكان متوسط حسابي (4.220) والانحراف المعياري (0.991).

تشير البيانات الي ان ادارة الجامعة المدروسة تتبني اهدافا وتوجهات حقيقية للدخول في حالات جديدة تشارك الوحدة على كافة المستويات الإدارية، بينما أقل البيانات على المستوى الجزئي تتمثل في عبارة (X26) ويرافقها نسبة موافقة (20.6%)، وكان وسط الحسابي (3.84) وكانت الانحراف المعياري بلغت نسبتها (0.901) وهذا يدل ان الجامعة تسهم ببرامج التعليم في تحقيق الفاعلية.

الجدول (4) التوزيعات التكرارية والنسب المؤية والوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للميزة التنافسية المستدامة

الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق تماماً		رقم العبارة	تسلسل
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
الجودة													
0.972	4.07	4.8	3	1.6	1	9.5	6	49.2	31	34.9	22	X16	16
0.676	4.26	0	0	1.6	1	7.9	5	52.4	33	38.1	24	X17	17
0.832	3.98	1.6	1	4.8	3	11.1	7	58.7	37	23.8	15	X18	18
0.554	4.60	0	0	0	0	3.2	2	33.3	21	63.5	40	X19	19
0.758	4.2275	3.6		7.925		88.47							المعدل الكلي
الاستجابة الزبائن													
1.000	4.00	3.2	2	6.3	4	11.1	7	46	29	33.3	21	X20	20
1.002	4.34	1.6	1	4.8	3	14.3	9	15.9	10	63.5	40	X21	21
0.563	4.14	0	0	1.6	1	4.8	3	71.4	45	22.2	14	X22	22
0.524	4.82	0	0	1.6	1	1.6	1	9.5	6	87.3	55	X23	23

0.772	4.325	4.77			7.95			87.28			المعدل الكلي		
الفاعلية													
0.999	4.03	3.2	2	4.8	3	14.3	9	41.3	26	36.5	23	X24	24
0.991	4.22	1.6	1	3.2	2	20.6	13	20.6	13	54	34	X25	25
0.901	3.84	1.6	1	7.9	5	15.9	10	54	34	20.6	13	X26	26
1.249	4.04	7.9	5	6.3	4	7.9	5	28.6	18	49.2	31	X27	27
1.035	4.03	9.1			14.6			76.3			المعدل الكلي		

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي (spss).

بناء على ما تم ذكره اظهرت نتائج تشخيص و وصف متغيرات البحث انها توفر المستويات مقبولة للمتغير المستقل والمتمثل في القدرات الاستراتيجية بنسبة موافقة تبلغ (99.44%) كما اشارت النتائج الى توفير مستويات مقبولة ايضا للمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية المستدامة بنسبة موافقة تصل الى (84.1%) كما هو موضح في الجدول الاتي:

الجدول (5) مستويات توافر متغيري البحث لدى الجامعة المبحوثة

ت	متغيري البحث	نسبة الاتفاق %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أبعاد القدرات الاستراتيجية	%92.44	4.39	0.638
2	ميزة التنافسية المستدامة	%84.1	4.19	0.855

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد على نتائج برنامج التحليل الاحصائي (spss 25).

2.5. قياس علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث: يهدف هذا المحور الى توضيح الارتباطات بين المتغيرات البحث الكلية والجزئية عبر اختبار الفرضيات باستخدام اداة واساليب احصائية. يتعلق ذلك بتقييم صحة نموذج البحث وتحديد تأثيره على علاقات بين المتغير المستقل والمتغير التابع وذلك من خلال المحاور الآتية:

1.2.5. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث: هذا المحور هدفها هو تحديد واختبار علاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية في الجامعة البحوث على مستوى ذو دلالة ($p < 0.05$) يتم ذلك من خلال تحليل قيم معامل الارتباط البسيط (Pearson Correlation) لتحديد وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين متغيرات البحث المتمثلة بالقدرات الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة في الجامعة المدروسة وفقا للخطوات الآتية:

أ. علاقة الارتباط بين القدرات الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة: تظهر نتائج تحليل البيانات المقدمة في الجدول (6) ان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين القدرات الاستراتيجية كمتغير المستقل والميزة التنافسية المستدامة كمتغير التابع على مستوى الجامعة المبحوثة وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.384) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة يبلغ (0.01). استنادا الى هذه النتيجة يظهر ان تحسين وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في الجامعة المبحوثة يتم بشكل فعال مع زيادة مستويات القدرات الاستراتيجية تؤكد هذه النتيجة على قبول الفرضية الاولى وبناء على ذلك، يشير البحث وجود علاقة ارتباط معنوية بين القدرات الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة في الجامعة المبحوثة.

ب. علاقة الارتباط بين بعد المعرفة الفنية لبناء القيمة والميزة التنافسية المستدامة: تشير نتائج تحليل الجدول (6) الى وجود علاقات ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد المعرفة الفنية في خلق القيمة والميزة التنافسية المستدامة حيث بلغ معامل الارتباط (0.397) وهو قيمة معنوية عند مستوى دلالة يبلغ (0.01). من الواضح من النتائج السابقة ان توفر مستويات عالية من المعرفة الفنية لبناء القيمة في الجامعة المدروسة يسهم في تقديم وتحقيق الحوكمة التنظيمية، تؤكد هذه النتيجة صحة قبول الفرضية الفرعية الاولى في اطار الفرضية الرئيسية وبنائ علر ذلك، تم رفض الفرضية الاولى وقبول الفرضية البديلة مما يشير الى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين بعد المعرفة الفنية وبناء القيمة والميزة التنافسية المستدامة.

ت. علاقة الارتباط بين بعد القدرة على توليد الموارد وميزة التنافسية المستدامة: يظهر من نتائج الجدول (6) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القدرة على توليد الموارد والميزة التنافسية المستدامة على مستوى الجامعة المدروسة حيث بلغت قيم معامل الارتباط بينهما (0.409) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.01). يعزز هذا لموشر فهمنا بان اهتمام الجامعة المدروسة بالقدرة على توليد الموارد يعزز فرصها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. بناء على هذه النتائج يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسية الاولى وبالتالي يتم رفض الفرضية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد القدرات الاستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في الجامعة المدروسة.

ث. علاقة الارتباط بين بعد التكنولوجيا المستخدمة والميزة التنافسية المستدامة: يبين جدول (6) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين البعد التكنولوجي المستخدم والميزة التنافسية المستدامة في الجامعة المدروسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.347) وهي نسبة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.01). بناء على هذه النتائج يتم رفض الفرضية الثالثة ضمن الفرضية الرئيسية الاولى ونيجية ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة مما يشير الى وجود علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية بين البعد التكنولوجي المستخدمة و الميزة التنافسية المستدامة في الجامعة المدروسة.

الجدول (6) علاقة الارتباط بين القدرات الاستراتيجية وكل بُعد من أبعادها ميزة التنافسية المستدامة على مستوى الجامعه المبحوثة

Sig.	ميزة التنافسية المستدامة (المؤشر الكلي)	المتغير المعتمد المتغير المستقل
0.000	0.3970**	المعرفة الفنية لبناء القيمة
0.000	0.409**	القدرة على توليد الموارد
0.000	0.347**	التكنولوجيا المستخدمة
0.000	0.384**	القدرات الاستراتيجية (المؤشر الكلي)

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستناد على نتائج برنامج التحليل الاحصائي (spss 25).

2.2.5. تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث: يهدف هذا المحور الى اختبار وقياس اهمية علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة حيث يتمثل ذلك في التأثير القدرات الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة يتم ذلك من خلال استخدام معامل الانحدار البسيط (Linear Regression)، وذلك على النحو التالي:

أ. تأثير القدرات الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة: يوضح جدول (7) ان هناك تأثير دالا احصائيا للمتغير المستقل على المتغير التابع على مستوى الجامعة المدروسة يظهر ذلك من قيمة المتغير المستقل والتي كانت لها مستوى اهمية حسابية (0.00)، وهو اقل بكثير من المستوى الاهمية المقترضة للبحث (0.05) يتم دعم هذا التأثير بواسطة القيمة المحسوبة (F) التي بلغت (12.234) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (3.998) كما يظهر معامل التحديد (R^2) الذي بلغت قيمته (15.8%) مما يدل على أن نسبة (15.8%) من التغير في متغير الميزة التنافسية المستدامة يمكن تفسيرها بفضل القدرات الاستراتيجية، وتعزز هذه الفرضية بوجود قيمة معامل الانحدار (BETA) حيث يشير هذا المعامل الى ان (0.462) من التغير في ميزة التنافسية المستدامة في الجامعة

المدرسة يعزي الي تغير في وحدة القدرات الاستراتيجية داخل تلك المؤسسة يدعم هذا الاستنتاج بقيمة(المحسوبة التي بلغت(1.924) حيث تكون اعلى من القيمة الجدولية المقابلة(1.669) ،بناء على هذا النتائج يظهر ان اي تغير في القدرات الاستراتيجية يودي الي تغيير في الميزة التنافسية المستدامة تؤكد هذه النتيجة عدم قبول الفرضية الرئيسية الثانية ونتيجة ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى " وجود اثر معنوي للقدرات على ميزة التنافسية المستدامة في الجامعة المدروسة".

ب.تأثير بعد المعرفة الفنية لبناء القيمة والميزة التنافسية: يتبين من معامل التحديد (R^2) في الجدول ان البعد المتعلق بالمعرفة الفنية لانشاء القيمة يفسر نسبة(0.158%) من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية المستدامة يظهر معامل القيمة(F) المحسوب(11.442) اهمية حيث يتجاوز قيمة الجدولية(3.998) بشكل ملحوظ عند المستوى المعنوي(0.05) وبدرجتي حرية(1.61) بالاضافة الي ذلك بلغت قيمة(B1) الانحدار الحدي(0.397)، وتظهر القيمة المعنوية بزيادة قيمة المعيار(t) الي(1.761) وهي اعلى من القيمة الجدولية المتعمدة (1.669) هذا يشير الي ان وحدة واحدة من القدرات الاستراتيجية ستكون لها تأثير يعتبر ذا معنى احصائيا على تغير قيمة(0.397) في ميزة التنافسية المستدامة في الجامعة المدروسة، وبناء على النتائج المذكورة، يتم التحقق من عدم قبول الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسية الثانية مما يودي الي رفض الفرضية الصفرية وفي ضوء ذلك، يتم قبول الفرضية البديلة التي تشير الي وجود تأثير معنوي للمعرفة الفنية في بناء القيمة وتأثيرها على ميزة التنافسية المستدامة في الجامعة المدروسة.

ت.تأثير بعد القدرة على توليد الموارد والميزة التنافسية المستدامة: يظهر من معامل التحديد (R^2) في الجدول ان بعد القدرة على توليد الموارد يشرح نسبة(16.7%) من التغيرات في الميزة التنافسية المستدامة تظهر قيمة معنوية لمعامل القيمة(F) المحسوبة(12.34)، حيث تفوق على القيمة الجدولية المعيارية(3.998) بشكل الملحوظ عند مستوى معنوية(0.05) وبدرجتي حرية(1.61) قيمة الميل الحدي(B1) تبلغ(0.409)، وهي ذات دلالة احصائية وفقا لقيمة المعيار(t) المحسوبة(1.924) التي تتجاوز القيمة الجدولية(1.669) ، تلك النتائج تشير الي ان تغييرا بمقدار واحد في القدرات الاستراتيجية سيودي الي تغيير بمقدار(0.409) في الميزة التنافسية المستدامة في الجامعة المدروسة ونيجة لهذا يؤكد الاستنتاج على عدم قبول الفرضية الفرعية الاولى ضمن الفرضية الرئيسية الثانية، صحيح، بناء على النتائج التي تم ذكرها يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير الي وجود تأثير معنوي للقدرة على توليد الموارد على التنافسية المستدامة في الجامعة المدروسة.

ث.تأثير بعد التكنولوجيا المستخدمة والميزة التنافسية المستدامة: يتضح من معامل التحديد (R^2) في الجدول(7) ان بعد التكنولوجيا المستخدمة يفسر فقط نسبة(12.1%) من التغيرات في الميزة التنافسية المستدامة يدعم معامل القيمة(F) المحسوب(8.378) معنويتها حيث تتجاوز القيمة الجدولية(3.998) بشكل ملحوظ عند مستوى معنوية(0.05) وبدرجتي الحرية(1.61) ، القيمة(B1) للميل الحدي بلغت(0.409) وهي القيمة معنوية بناء على قيمة(t) المحسوبة التي بلغت(1.94) والتي تتجاوز قيمتها الجدولية المعيارية(1.669) ، هذا تعني ان تغييرا بمقدار واحد في القدرات الاستراتيجية سيودي بالتعبية الي تغيير بمقدار(0.409) في ميزة التنافسية المستدامة في الجامعة المدروسة، بناء على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير الي وجود تأثير معنوي للتكنولوجيا المستخدمة في الميزة التنافسية المستدامة في الجامعة المدروسة.

الجدول (7) تأثير القدرات الاستراتيجية وكل بُعد من أبعادها في ميزة التنافسية المستدامة على مستوى الجامعة المبحوثة

المحوكمة المنظمات					المتغير المعتمد			المتغير المستقل
Sig.	T		F		R^2	β_1	β_0	
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة				
0.000	1.669	1.924	3.998	12.234	0.167	0.409	0.462	القدرات الاستراتيجية (المؤشر الكلي)
0.000	1.669	1.761	3.998	11.442	0.158	0.397	0.470	المعرفة الفنية لبناء القيمة

0.000	1.669	1.924	3.998	12.234	0.167	0.409	0.462	القدرة على توليد الموارد
0.000	1.669	1.956	3.998	8.378	0.121	0.347	0.422	التكنولوجيا المستخدمة

المصدر: من اعداد الباحثين باستناد على نتائج البرنامج التحليل الاحصائي DF = 63 (SPSS 25) (1.61)

6. الاستنتاجات والمقترحات

1.6. الاستنتاجات:

1. تحليل نتائج اوصاف افراد العينة يظهر أن غالبية رؤساء الأقسام في الجامعة المدروسة ينتمون إلى الفئات العمرية الأكثر غبرة، وهو ما يتطلبه قطاع التعليم بشكل عام، وأنهم حاصلون على شهادات جامعية ولديهم خبرة في ميادين العمل الإداري والتكنيكي.

2. أظهرت نتائج الجانب العملي للدراسة وجود علاقة ارتباط والتأثير بين القدرات الاستراتيجية و الميزة التنافسية المستخدمة على مستوى الجامعة المبحوثة.

3. استنتاجا من اجابات افراد العينة يمكن القول ان الجامعة المدروسة تتمتع بجميع ابعاد القدرات الاستراتيجية بنسبة عالية من البعد الاول من المتغير المستقل يأتي في المرتبة الهم المتمثل بالمعرفة الفنية للبناء القيمة تليها بعد القدرة على توليد الموارد وثمر التكنولوجيا المستخدمة.

4. يعتبر مفهوم القدرات الاستراتيجية من بين الجوانب الهامة في ميدان الادارة الاستراتيجية حيث يشغل مكانة بارزة في اوساط الباحثين والاكاديمين يتعلق هذا المفهوم بالقدرات التي تحدد الرؤية الاستراتيجية للجامعة حيث تسعى بشكل جاد لبناء ثقافة تنظيمية فعالة. وتلعب القدرات دورا حاسما في تعزيز التطوير لكل فرد يعمل ضمن هيكل الجامعة.

5. يتضح من استعراض المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية أن هناك التوافق الى حد ما بين عدة الباحثين حول ابعاد رئيسية للقدرات الاستراتيجية يشيرون الي وجود ثلاثة ابعاد اساسية لتلك القدرات وهي (تكنولوجيا مستخدمة، معرفة لبناء قيمة معرفة لبناء قيمة قدرة على توليد موارد) .

6. توضح النتائج وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل والمتغير المعتمد (التابع) في انشاء القيمة وتوليد وامتلاك الموارد كما اظهرت النتائج للدراسة اهمية تكنولوجيا المستخدمة تحقيق الميزة التنافسية بالاضافة الي تميز الهيكل والتميز المرؤوس والتميز الاستراتيجي.

7. تشير نتائج التحليل الي وجود اختلاف في شدة تأثير المتغير المستقل على المتغير كما ظهرت الدراسة ان بعد متعلق بمعرفة فنية لخلق قيمة يحتل المرتبة الاولى في تأثيره على المتغير التابع.

2.6. المقترحات:

1. يقترح الباحثين على جامعة المدروسة ان تعمل على توضيح توجهاتها الاستراتيجية امام جميع الافراد المشتركين في الدراسة وذلك للتوفر بالمهارات والموارد البشرية اللازمة التي تدعم وتحقيق اهدافها استراتيجي.

2. تحديد الميزانية للاستثمار في وسائل التكنولوجيا الحديثة ضروري لتحسين البنية التحتية التكنولوجية في الجامعة. من المهم أن تتم هذه الاستثمارات بشكل استراتيجي وفقاً لاحتياجات البحث والتطوير داخل الجامعة.

3. ضرورة أن تعمل جامعة المبحوثة على تكامل أبعاد القدرات الإستراتيجية بشكل عام، وبعد بناء وتشغيل ثقافات تنظيمية فعالة بشكل خاص وتعزيز القدرات الاستراتيجية للجامعة.

4. ضرورة زيادة الاهتمام بأبعاد القدرات الاستراتيجية من قبل إدارة جامعة دهوك بمختلف أقسامها، لما لها من أهمية في ترسيخ مناخ يتسم بالمساوات والعدالة بين جميع العاملين في الجامعة.

5. من المفروض على الجامعة دهوك أن تدارم على مستويات العالية من مبادئ ميزة تنافسية المستخدمة لديها كونها مقياساً فعالاً على بقائها ونجاحها في مجال أعمالها الإرشادية.

6. يقترح البحث الموجود أن توجه الجامعة دهوك أنظار الهيئة التدريسية نحو دعم والحفاظ على المستويات العالية من القدرات الاستراتيجية.

7 قائمة المصادر

1.7 المصادر العربية:

- رافدة الحريري. (2020). مهارات القرن الحادي والعشرين. 8(1). International Journal of Pedagogical Innovation.
- الحمداني، ناهده إسماعيل عبد الله؛ عبد الرزاق، عمر محمد صبحي. (2009). تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة: دراسة تحليلية لآراء من المدراء في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (31)، العدد (93).
- أحمد، ميسر إبراهيم. (2005). دور محتوى قرارات التسويق في دعم الاستراتيجية و تعزيز الميزة التنافسية.
- مصطفى، أحمد سيد. (2001). قدرة الإدارة العربية على تنمية القدرات التنافسية العربية، مجلة آفاق اقتصادية، المجلد (22)، العدد (85).
- المعاضيدي، معن وعد الله. (2001). تعزيز القدرات الاستراتيجية باستخدام بعض المؤشرات المالية: دراسة تطبيقية لعينة من منشآت الاعمال المسجلة في سوق بغداد للأوراق المالية، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- صلاح الدين عواد الكبيسي، & تغريد خليل إبراهيم. (2014). القدرات المعرفية والاستراتيجية واثريهما في بناء الميزة التنافسية بحث ميداني لآراء عينة من القيادات الادارية في المصارف الاهلية العراقية. Journal of Economics and Administrative Sciences, 20(79), 33-74.
- فراس رحيم يونس. (2015). تأثير الدور التكاملي لنظام ذكاء الأعمال وعمليات تحويل المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة بحث ميداني في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في مدينة بغداد. Journal of Economics and Administrative Sciences, 21(86), 433-433.
- م. قيس عبد الهادي صالح. (2011). اثر المقدرات المستندة للمعرفة (KBC) في تحسين القيمة الاستراتيجية للأعمال. مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، 15(1), 545-581.
- صالح، احمد صالح، (2012)، دور ادارة المعرفة في تنمية القيادات الادارية، المؤتمر العلمي الحادي عشر كلية المنصور.
- Khaleel, A. S. (2014). تأثير أبعاد إدارة الموهبة في إدارة التميز بحث تحليلي لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد. AL-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic sciences, 16(3).
- الرشيد، صالح بن سلمان. (2014). نحو بناء اطارا منهجيا لأبداع وتميز الاعمال في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الادارة (الابداع والتجديد: دور المدير العريفي الابداع والتجديد) - شرم الشيخ، مصر.
- الصواف، محمود و زكريا، عبد العزيز. (2012). التغيير التقاني و انعكاسه على تحسين جودة المنتجات، مجلة تنمية الرافدين، العدد 109، المجلد 34.
- المدرس المساعد عثمان إبراهيم أحمد الخفاجي. (2015). تقنيات المعلومات الإدارية ومتطلبات النجاح في إدارة منظمات الخدمة العامة: دراسة فكرية. Journal of Baghdad College of Economic sciences University, (44).
- يوسف، سناء خضر. (2012). تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية العراقية: دراسة حالة في جامعة صلاح الدين، أربيل.
- الدوري، زكريا مطلق. (2003). الادارة الاستراتيجية " دار الفكر الجامعي، بغداد. العراق.
- العفيشات، تيسير محمد. (2007). الجودة ورضا الزبون واثريهما في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية، اطروحة دكتوراه غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل.
- المالكي، سعيد بن محمد، & الغامدي سعيد محمد مشرف. (2010). واقع القيادات الميدانية بحرس الحدود بمنطقة جازان وسبل تحسين أدائهم (Doctoral dissertation).
- طالب والبنا. (2012). استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية المستدامة. دار الحامد، للنشر، الأردن.
- طيبيل، محمد. (2014). تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- العالول، إياد فتحي، & حسن عباس حسن. (2016). أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة (Doctoral dissertation, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).
- الزعبي، حسن علي. (2005). نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- د. معن وعدالله المعاضيدي. (2006). اسهامات نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية. Buhuth Mustaqbaliya Scientific Periodical Journal, 4(4).
- شوايش، مصطفى نجيب. (2000). إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- علي محمد عليان علي. (2013). متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي، وجهة النظر القائمة على أساس الموارد دراسة حالة الجامعة الاسلامية بغزة، مذكرة ماجستير، فلسطين.

- المطيري، فيصل غازي عبد العزيز عبدالله، & الشيببي، حميد عبدالمجيد (مشرف). (2012). أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية. (Doctoral dissertation).

2.7. المصادر الأجنبية:

- Yarmohammadian, M. H. (2011). Value based leadership paradigm. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 3707-3707. Retrieved June 20, from Science Direct database.
- Graham, M. E., Kennavane, E., & Wears, K. H. (2007). Diversity management content in introductory human resource management textbooks. *Academy of Management Learning & Education*, 7(3), 429-433.
- Desarbo, Wayne & Benedtto, Anthony & Song, Michael & Sinha, Indrajit (2005), " Revisiting the and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships Between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and Firm Performance ", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, pp. 47-74.
- Spendlove, Marion (2007). Competencies for effective leadership in higher education", *International Journal of Educational Management*, Vol. 21 No. 5 pp. 407- 417.
- Carpenter, Mason & Sanders, Gerard. (2009). *Strategic Management* ", 2nd ed, Pearson Prentice Hall.
- Michael. A & Hitt. (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage *Journal of Management* June 2002 28: 413-446.
- Parnell, John. (2011). Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States', *Management Decision*, Vol. 49, No. 1: 130-155.
- Brinkman, Daniel. (2015). Strategic capability through business intelligence", PHD thesis, university of Gloucestershire.
- Thompson, jr. Arthur a., & Strickland III, a. j., (2001), *strategic management: concepts and cases*, 12th. ed., McGraw-Hill/Irwin. U.S.A.
- Kevin, Pollock. (2012). An examination of Scotland's strategic coordinating groups to determine whether they are capable of delivering resilience and enhanced crisis management capabilities" PHD thesis, university of Glasgow.
- Lucarelli, Christopher M. & Peters, Lois S. (2001). *Developing*.
- Taylor, R. (2000). *KM: The Management Process of Ensuring that the Organizations*.
- Brathwaite, Juliette. (2015). What a strategic project management and middle management influence implementing strategic capabilities" PHD thesis, university of Southampton.
- Thompson, jr. Arthur a., & Strickland III, a. j. (2001). *strategic management: concepts and cases*, 12th. ed., McGraw-Hill/Irwin. U.S.A.
- Arfman, David. (2015). A new lean service model: the value of customer integration into service operations, PHD thesis, university of Gloucestershire.
- Daft, Richard. (2001). *Designing Organizational Theory*, USA, Southwestern College Press.
- Krajewski, lee J., and Ritzman, Larry P. (2005). *Operations Management*, 7th ed,
- Slack, Nigel; Chambers, Stnart, and Johnston, Robert, 2007, *Operations Management*, 4th ed., Prentice Hall, Inc., Madrid, Spain.
- Hill Charles W. L & Jones. Fareth. (2001). *strategic management theory* 5th ed, Houghton Mifflin Company, Boston, New York, p. 127.
- Gilaninia, Gareth R. & Etal, Jennifer M. (2003). *Contemporary management* 3th ed, Mc Graw – Hill Irwin.
- Gilaninia& Etal, J. B & Finkelstein, S. (2013). Leverage intellectual, *Academy of management Review*. Vol. 10, No. 3.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page Publishers.
- Cherniss, C. (2002). Preentry Issues in Consultation. In *A Quarter Century of Community Psychology: Readings from the American Journal of Community Psychology* (pp. 89-101). Boston, MA: Springer US.
- Daft, L., & Lengel. (2001). Integrating Spatial Information and Business Processes: The role of organizational structures.
- Davis, Markm. (2003). *Fundamentals of Operations Management*. Ed (4). McGraw- Hill, Irwin.
- Certo and Peter. (1995). *The strategic management process*", 3rd ed, United State of America Press .
- Dilworth, James, B. (1992). *Operations Managements: Design, planning and Control For manufacturing and services* ", Mc Graw-Hill, Inc, U.S.A.
- Jones, P., Clarke-Hill, C., Comfort, D., & Hillier, D. (2008). Marketing and sustainability. *Marketing intelligence & planning*, 26(2), 123-130.

The Role of Strategic Capabilities in Enhancing Sustainable Competitive Advantage an Exploratory Research on the Opinions of a Sample of Department Heads at the University of Dohuk – Iraq

Himdad Omar Saber

Knowledge University, College of Administrative & Financial Sciences

himdad.saber@knu.edu.iq

Nichervan Haje Ibrahim

University of Zakh ,College of Administration and Economics

nichervanhaje20@gmail.com

Wan Jameel Ibrahim

University of duhok, College of Administration and Economics

Wan.ibrahim@uod.ac

Abstract

This research aims to identify the capabilities of the strategy with its dimensions represented in (technical knowledge to build value, ability to supply resources, technology used). The research also relates to understanding the subordinate dimension represented by sustainable competitive advantage and its main dimensions, which are quality, customer response, and effectiveness. It is expected that this research will contribute to directing attention. Towards improving the strategic capabilities of institutions with the aim of achieving a sustainable competitive advantage in the areas of quality, responding to customer needs, and effectiveness. Information was collected from field studies within the University of Dohuk and from all colleges of the University of Dohuk: languages, health sciences, physical education, sciences, humanities, Pharmacy, basic education, administration and economics, city and regional planning, medicine, engineering, agricultural engineering, veterinary medicine, dentistry, and nursing. This was done through the design of the questionnaire and it was distributed to all participants in the study sample, consisting of department directors. The data was collected based on a questionnaire form prepared for this purpose and then analyzed using statistical methods and models in the SPSS V.25 program to analyze the effect and correlation between the two research variables. The research reached several proposals and conclusions, including the existence of a significant relationship between the independent variable and the dependent variable, and the presence of a significant influence of the independent variable in enhancing the dependent variable. Based on the results of the study, a set of conclusions and recommendations were presented, the most important of which is the necessity of enhancing and maintaining the availability of high levels of strategic capabilities and exploiting them to enhance the ability to acquire and enhance sustainable competitive advantage.

Keywords: strategic capabilities, sustainable competitive advantage, University of Duhok.

رۆلی توانا ستراتژییه‌کان له به‌رزکردنه‌وهی سوودی کێپێکی به‌رده‌وام

توێژینه‌وه‌یه‌کی گه‌ران له‌سه‌ر بۆچوونی نمونه‌یه‌ک له به‌رپرسیانی به‌شه‌کان له زانکۆی دۆهوک - عێراق

وان جمیل ابراهیم

زانکۆی دهوک کۆلیژا کارگێری و ئابووری

Wan.ibrahim@uod.ac

نێچیرفان حه‌جی ابراهیم

زانکۆی زاخۆ "کارگێری و ئابووری، کارگێری

nichervanhaje20@gmail.com

همداد عمر صابر

زانکۆی نۆلج "زانسته‌کانی کارگێری و دارایی، کارگێری

himdad.saber@knu.edu.iq

پوخته

ئهم توێژینه‌وه‌یه‌ ئامانجی ده‌ستنیشانکردنی تواناکانی ستراتژییه‌ به‌و په‌هه‌ندانیه‌ی که نوێنه‌رایه‌تی ده‌کرێن له (زانباری ته‌کنیکی بۆ بنیاتانی به‌ها، توانای داینکردنی سه‌رچاوه، ته‌کنه‌لۆژیای به‌کارهێنراو) هه‌روه‌ها توێژینه‌وه‌که په‌یوه‌ندی به‌ تیگه‌یشتن له په‌هه‌ندی ژێرده‌سته که به سوودی کێپێکی به‌رده‌وام نوێنه‌رایه‌تی ده‌کرێت و په‌هه‌نده سه‌ره‌کیه‌کانی، که بریتین له کوالیته‌ی، وه‌لامدانه‌وه‌ی کێپاری، و کارگێری پێشینی ده‌کرێت ئهم توێژینه‌وه‌یه به‌شداریه‌تی له ئاراسته‌کردنی سه‌رنج‌به‌ره و باشت‌کردنی توانا ستراتژییه‌کانی دامه‌زراوه‌کان به ئامانجی به‌ده‌سته‌پێنانی سوودێکی کێپێکی به‌رده‌وام له بواره‌کانی کوالیته‌ی، وه‌لامدانه‌وه‌ی پێداویستییه‌کانی کێپاری، و کارگێری. زانیاری له توێژینه‌وه‌ مه‌یدانییه‌کانی ناو زانکۆی دۆهوک و له سه‌رجه‌م کۆلیژیه‌کانی زانکۆی دۆهوک کۆکراوه‌: زمانه‌کان، زانسته‌ ته‌ندروستییه‌کان، په‌روه‌رده‌ی وه‌رزشی، زانسته‌کان، زانسته‌ مرۆپیه‌کان،، ده‌رمانسازی، په‌روه‌رده‌ی بنه‌ره‌تی، کارگێری و ئابووری، پلاندا‌ناتی شار و ناوچه، پزیشکی، ئەندازیاری، ئەندازیاری کشتوکالی، پزیشکی فیتننه‌ری، پزیشکی ددان، و په‌رستاری، ئەمه‌ش له پێگه‌ی دیزاینی پرسپارنامه‌که‌وه ئەنجامدرا و به‌سه‌ر هه‌موو به‌شداربووانی نمونه‌ی توێژینه‌وه‌که‌دا دابه‌شکرا، که پێکهاتبوون له به‌رپۆه‌به‌رانی به‌شه‌کان. دانا‌کان له‌سه‌ر بنه‌مای فۆرمی پرسپارنامه‌یه‌ک کۆکراوه‌ که بۆ ئهم مه‌به‌سته ئاماده‌کراوو و پاشان به‌ به‌کارهێنانی شتپواز و مۆدێلی ئاماری له به‌رنامه‌ی SPSS V.25 شیکراوه‌وه بۆ شیکردنه‌وه‌ی کارگێری و په‌یوه‌ندی ئیوان دوو گۆراوه‌ی توێژینه‌وه‌که. توێژینه‌وه‌که گه‌یشته‌ چه‌ندین پێشیار و ئەنجام، له‌وانه‌ بوونی په‌یوه‌ندییه‌کی به‌رچاو له

نېوان گۆپاوه سەربەخۆکە و گۆپاوه وابەستەکراوهکەدا، هەروەها بوونی کاریگەرییەکی بەرچاوی گۆپاوه سەربەخۆکە لە بەرزکردنەوەی گۆپاوه وابەستەکراوهکەدا. بە پشەبەستن بە ئەنجامی توێژینهوهکە، کۆمەڵیک دەرەنجام و پیشیار خراپه‌پوو، که گرنگترینیان ینویستی بەرزکردنەوه و پاراستنی بەردەستبوونی ئاسته بەرزەکانی توانا ستراتیژییەکان و ئیستغلالکردنیان بۆ بەرزکردنەوهی توانای بەدەستەئێنان و بەرزکردنەوهی توانای کێپکێی بەردەوام سوود.

وشەى سەرەکییەکان: توانا ستراتیژییەکان، سوودی کێپکێی بەردەوام، زانکۆی دهۆک.