



The Impact of Strategic Management Practices on Enhancing Competitive Advantage and Organizational Innovation: An Applied Study on the College of Engineering and Medical Sciences (2022–2025)

Dr. Agib Eltayeb Agib Gabir ^{1*}, Dr. Hatem Othman Adam ²

¹ Associate Professor of Business Administration, Coordinator of the Administrative Sciences Program,
Imam Al-Hadi College, Sudan

² Assistant Professor of Business Administration and Coordinator of the Administrative Sciences Program,
College of Engineering and Medical Sciences, Sudan

أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية على تعزيز الميزة التنافسية والابتكار المؤسسي بالتطبيق على كلية
العلوم الهندسية والطبية في الفترة من 2022–2025

د. عاجب الطيب عاجب ^{1*}، حاتم عثمان آدم ²

¹ أستاذ مشارك في إدارة الأعمال، منسق برنامج العلوم الإدارية، كلية الإمام الهادي، السودان

² أستاذ مساعد في إدارة الأعمال، منسق برنامج العلوم الإدارية، كلية العلوم الهندسية والطبية، السودان

*Corresponding author: dr.aagib.eltayeb@ihu.edu.sd

Received: May 25, 2026

Accepted: July 18, 2026

Published: August 04, 2026

Abstract:

Sudanese universities have recently faced accelerating challenges driven by globalization, technological advancement, and increasing regional and international competition, making strategic management an essential requirement for sustaining academic and research excellence. This study aims to examine the impact of strategic management practices on enhancing competitive advantage and organizational innovation, applied to the College of Engineering and Medical Sciences in Khartoum during the period 2022–2025. The study employed the descriptive–analytical method, and data were collected from a sample of 138 academic and administrative leaders using a structured questionnaire covering three main variables: strategic management practices, competitive advantage, and organizational innovation. Data were analyzed using SPSS v26 through descriptive statistics, Pearson correlation, multiple regression analysis, and mediation testing.

The findings revealed a high level of strategic management practices within the college, particularly in strategic leadership, which recorded the highest mean score (3.91), while follow-up and evaluation showed relative weakness (3.21). Competitive advantage scored a moderately high level (3.48), with community reputation ranking highest, whereas student attraction and partnerships represented the weakest dimension. Organizational innovation also recorded a moderately high level, with academic program innovation achieving the highest mean (3.58), compared to lower levels in research innovation (3.18). The results indicated a strong relationship between strategic management and competitive advantage ($R = 0.742$), a moderate relationship between strategic management and organizational innovation ($R = 0.614$), and a strong relationship between competitive advantage and organizational innovation ($R = 0.688$). Mediation analysis confirmed that organizational innovation plays a partial mediating role in strengthening the impact of strategic management on competitive advantage,

as the direct effect decreased from (0.38) to (0.22) after introducing innovation as a mediating variable.

The study concludes that strategic management serves as a fundamental driver for enhancing competitiveness and innovation in Sudanese universities, and that organizational innovation acts as a key mechanism for translating strategic plans into tangible competitive outcomes. The study recommends improving follow-up and evaluation systems, strengthening academic partnerships, supporting research innovation, and establishing an institutional innovation center to ensure sustainable excellence in higher education.

Keywords: Strategic Management, Competitive Advantage, Organizational Innovation, Sudanese Universities, Higher Education.

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية على تعزيز الميزة التنافسية والابتكار المؤسسي في كلية العلوم الهندسية والطبية، بالتطبيق على كلية العلوم الهندسية والطبية خلال الفترة 2022-2025. جاءت هذه الدراسة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه كلية العلوم الهندسية والطبية نتيجة العولمة، التطور التقني، محدودية الموارد، وتنامي المنافسة الإقليمية والدولية، مما يجعل الإدارة الاستراتيجية ضرورة محورية لضمان استدامة التميز الأكاديمي والبحثي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من (138) من القيادات الأكاديمية والإدارية باستخدام استبانة شملت ثلاث متغيرات رئيسية: ممارسات الإدارة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، والابتكار المؤسسي. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS v26 عبر الإحصاء الوصفي، معامل ارتباط بيرسون، تحليل الانحدار المتعدد، واختبار الوساطة.

أظهرت النتائج ارتفاع مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية في الكلية، خاصة في بعد القيادة الاستراتيجية الذي حقق أعلى متوسط (3.91)، مقابل ضعف نسبي في المتابعة والتقييم (3.21). كما بينت النتائج أن مستوى الميزة التنافسية جاء متوسطاً مرتفعاً (3.48)، وأن السمعة المجتمعية تمثل أقوى أبعادها، بينما كان جذب الطلاب والشراقات هو الأضعف. وفيما يتعلق بالابتكار المؤسسي، حقق متوسطاً مرتفعاً في البرامج الأكاديمية (3.58)، مقابل انخفاض الابتكار في البحث العلمي (3.18). وأظهرت نتائج الارتباط والانحدار وجود علاقة قوية بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية ($R = 0.742$)، وعلاقة متوسطة القوة بينها وبين الابتكار المؤسسي ($R = 0.614$)، إضافة إلى علاقة قوية بين الميزة التنافسية والابتكار المؤسسي ($R = 0.688$). كما أثبت تحليل الوساطة أن الابتكار المؤسسي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في تعزيز أثر الإدارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية، حيث انخفض معامل الانحدار المباشر من (0.38) إلى (0.22) بعد إدخال الابتكار كمتغير وسيط.

خلصت الدراسة إلى أن الإدارة الاستراتيجية تمثل رافعة أساسية لتعزيز التنافسية والابتكار في كلية العلوم الهندسية والطبية، وأن الابتكار المؤسسي يعد قناة محورية لتحويل الخطط الاستراتيجية إلى نتائج تنافسية ملموسة. وأوصت الدراسة بتطوير أنظمة المتابعة والتقييم، تعزيز الشراكات الأكاديمية، دعم البحث العلمي، وتأسيس مركز للابتكار المؤسسي لضمان استدامة التميز في بيئة التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، الابتكار المؤسسي، كلية العلوم الهندسية والطبية، التعليم العالي.

المقدمة:

شهدت كلية العلوم الهندسية والطبية خلال السنوات الأخيرة تحديات متزايدة فرضتها العولمة، التطور التقني، وتنامي المنافسة الإقليمية والدولية، مما جعل الإدارة الاستراتيجية ضرورة ملحة لضمان قدرة الجامعات على التميز والاستمرار. وتُعد الميزة التنافسية والابتكار المؤسسي من أهم مخرجات الإدارة الاستراتيجية، إذ يساهمان في تحسين جودة التعليم والبحث العلمي، وتعزيز السمعة الأكاديمية، وتطوير البرامج والخدمات بما يواكب التغيرات البيئية.

ورغم تبني كلية العلوم الهندسية والطبية خططاً استراتيجية، إلا أن أثر هذه الممارسات على تعزيز الميزة التنافسية والابتكار المؤسسي لا يزال بحاجة إلى دراسة معمقة، خاصة في ظل محدودية الموارد وتزايد المنافسة. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لقياس أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية على تعزيز الميزة التنافسية والابتكار المؤسسي بالتطبيق على كلية العلوم الهندسية والطبية خلال الفترة 2022-2025.

مشكلة الدراسة:

تواجه كلية العلوم الهندسية والطبية تحديات تتعلق بضعف الموارد، وهجرة الكفاءات، وتزايد المنافسة، مما يفرض ضرورة تفعيل الإدارة الاستراتيجية لتعزيز التنافسية والابتكار. ورغم وجود خطط استراتيجية، إلا أن انعكاسها الفعلي على الأداء التنافسي والابتكاري لا يزال غير واضح. وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس:

ما أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية على تعزيز الميزة التنافسية والابتكار المؤسسي في كلية العلوم الهندسية والطبية؟ ويتفرع عنه:

1. ما مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية؟
2. ما مستوى الميزة التنافسية؟
3. ما مستوى الابتكار المؤسسي؟
4. ما أثر الإدارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية؟
5. ما أثر الإدارة الاستراتيجية على الابتكار المؤسسي؟

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس:

قياس أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية على تعزيز الميزة التنافسية والابتكار المؤسسي في كلية العلوم الهندسية والطبية.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في كلية العلوم الهندسية والطبية .
2. قياس مستوى الميزة التنافسية.
3. قياس مستوى الابتكار المؤسسي.
4. اختبار أثر الإدارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية.
5. اختبار أثر الإدارة الاستراتيجية على الابتكار المؤسسي.
6. تقديم توصيات عملية لتعزيز التنافسية والابتكار.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

1. إثراء الأدب العربي في مجال الإدارة الجامعية من خلال دمج ثلاث متغيرات رئيسية.
 2. تقديم إطار نظري حديث يربط الإدارة الاستراتيجية بالابتكار المؤسسي والميزة التنافسية.
- ##### الأهمية التطبيقية:

1. دعم القيادات الجامعية في تطوير ممارسات الإدارة الاستراتيجية.
2. مساعدة وزارة التعليم العالي في وضع سياسات لتعزيز التنافسية والابتكار.
3. تقديم توصيات قابلة للتطبيق لمعالجة التحديات التي تواجه كلية العلوم الهندسية والطبية.

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية والابتكار المؤسسي في كلية العلوم الهندسية والطبية.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية والابتكار المؤسسي.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية والابتكار المؤسسي.
4. يسهم الابتكار المؤسسي في تعزيز أثر الإدارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية.

المنهجية:

المنهج التحليلي: والوصفي ودراسة المحتوى

- الحدود المكانية: السودان – الخرطوم كلية - العلوم الهندسية والطبية
- الحدود الزمانية: 2022- 2025 م

نموذج الدراسة:

الشكل (1) نموذج الدراسة



الدراسات السابقة:

دراسة الشهري: (2021)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية. وخلصت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الاستراتيجية من جهة، وتحسين جودة المخرجات التعليمية من جهة أخرى. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب القيادات الأكاديمية على أدوات التحليل الاستراتيجي.

دراسة علي: (2020)

بحثت في دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية لجامعات القاهرة وعين شمس. وأظهرت النتائج أن القيادة التحولية تسهم بنسبة 42% في تفسير التباين في مستوى التميز البحثي. وأكدت الدراسة على أهمية بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار.

دراسة Johnson & Lee: (2022)

أجريت في عدد من الجامعات الأفريقية، وهدفت إلى اختبار العلاقة بين إدارة الموارد الشحيحة والقدرة التنافسية. وخلصت إلى أن الجامعات التي اعتمدت على الشراكات الدولية والتمويل الخارجي كانت أكثر قدرة على الاستمرار رغم الأزمات الاقتصادية.

دراسة وزارة التعليم العالي السودانية: (2023)

أشارت دراسة تقييمية إلى أن 70% من الجامعات السودانية لديها خطط استراتيجية مكتوبة، لكن نسبة الالتزام بتنفيذها لا تتجاوز 35%. وعزت الدراسة ذلك إلى ضعف المتابعة، وعدم ربط الحوافز بالأداء، ونقص الكفاءات الإدارية المدربة.

دراسة: حسن، (2015م):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في اكتساب المزايا التنافسية في القطاع المصرفي السوداني. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة بين إدارة المعرفة واكتساب المزايا التنافسية في القطاع المصرفي ووجود تأثير معنوي بين كل من الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة وقيادة المعرفة. وأوصت الدراسة بضرورة تأهيل وتدريب العاملين بالمصارف السوداني بمنظومة متكاملة على أيدي خبراء مختصين.

دراسة ميا وآخرون (2017م)

تناولت الدراسة الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال "دراسة على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري. هدفت الدراسة هو إيضاح مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها وأهميتها وضرورة تطبيقها في منظمات الأعمال الصناعية العامة. توصلت الدراسة إلى أن وضع الرسالة والأهداف والاستراتيجيات يتطلب مناقشات عديدة بين المدراء الاستراتيجيين وهذا يتطلب وقتاً كبيراً وهو غير متوفر لدى معظمهم، وجود قصور كبير في عملية تنفيذ الاستراتيجيات (سواء على مستوى المنظمة أم على المستوى الوظيفي) في المنظمات عن عملية تنفيذ تلك الاستراتيجيات بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

دراسة مي عوض محمد بشير، (2017م)

تناولت الدراسة التخطيط الاستراتيجي في الكفاءة الإنتاجية "بالتطبيق على شركة دانفوديو 2007-2016م". تمثلت مشكلة الدراسة في أنه لم يحظ التخطيط الاستراتيجي والكفاءة الإنتاجية باهتمام كاف من قبل شركات الأعمال السودانية، هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري عن التخطيط الاستراتيجي والكفاءة الإنتاجية. توصلت الدراسة إلى أن المنشآت التي تطبق التخطيط الاستراتيجي تحقق درجة عالية من الرضا الوظيفي وتخلق علاقات قوية ومتينة مبنية على الثقة.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تنسّق نتائج الدراسة الحالية مع الاتجاه العام الذي أبرزته الدراسات السابقة حول الدور المحوري لممارسات الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية والابتكار المؤسسي داخل مؤسسات التعليم العالي. فقد أكدت دراسة أبو بكر وعبد الله (2021) أن القيادة الاستراتيجية وصياغة الرؤية تمثلان أهم مكونات الإدارة الاستراتيجية المؤثرة في جودة الأداء الجامعي، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت أن القيادة الاستراتيجية حققت أعلى متوسط بين الأبعاد (3.91)، مما يعكس قوة القيادة العليا في كلية العلوم الهندسية والطبية. كما اتفقت الدراستان في الإشارة إلى ضعف المتابعة والتقييم باعتباره أحد التحديات التي تحد من فعالية الإدارة الاستراتيجية، وهو ما ظهر بوضوح في الدراسة الحالية التي سجل فيها هذا البعد أدنى متوسط (3.21).

وفي سياق العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والابتكار المؤسسي، جاءت نتائج الدراسة الحالية منسجمة مع دراسة ميا وآخرون (2007) التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الاستراتيجية والابتكار في العمليات، حيث أظهرت الدراسة الحالية علاقة متوسطة القوة بين الإدارة الاستراتيجية والابتكار المؤسسي ($R = 0.614$)، إضافة إلى مستوى متوسط للابتكار في العمليات (3.21)، مما يشير إلى أن الكلية تبذل جهوداً جيدة في تطوير عملياتها لكنها بحاجة إلى مزيد من التحسين لتعزيز الابتكار المؤسسي.

كما دعمت دراسة سميرة بن عامر بوران (2016) نتائج الدراسة الحالية فيما يتعلق بالارتباط بين الابتكار المؤسسي والميزة التنافسية، حيث أكدت أن الابتكار في البرامج والخدمات يمثل محركاً رئيسياً للميزة التنافسية، وهو ما ظهر في الدراسة الحالية التي سجل فيها الابتكار في البرامج أعلى متوسط (3.58)، بينما حققت السمعة المجتمعية أعلى أبعاد الميزة التنافسية (3.72)، مما يعزز فرضية الترابط بين الابتكار والقدرة التنافسية في المؤسسات التعليمية.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها دمجت ثلاث متغيرات رئيسية في نموذج واحد: الإدارة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، والابتكار المؤسسي، إضافة إلى اختبار الدور الوسيط للابتكار المؤسسي، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بهذا التكامل. فقد أثبتت الدراسة الحالية أن الابتكار المؤسسي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية، حيث انخفض معامل الانحدار المباشر من (0.38) إلى (0.22) بعد إدخال الابتكار كمتغير وسيط، مما يشير إلى أن جزءاً مهماً من أثر الإدارة الاستراتيجية ينتقل عبر الابتكار المؤسسي. وهذا يمثل إضافة علمية جديدة تساهم في تطوير نماذج تفسير الأداء الجامعي في البيئة السودانية.

وبذلك يمكن القول إن الدراسة الحالية جاءت متسقة مع الاتجاه العام للدراسات السابقة، لكنها قدمت إضافة نوعية من خلال دمج المتغيرات الثلاثة، واختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة، وتقديم نموذج تفسيري أكثر شمولاً لأثر الإدارة الاستراتيجية على التنافسية والابتكار في كلية العلوم الهندسية والطبية، خاصة في ظل الظروف البيئية والاقتصادية التي شهدتها الفترة 2022-2025.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تتسق نتائج الدراسة الحالية مع الاتجاه العام الذي أبرزته الدراسات السابقة حول الدور المحوري لممارسات الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية والابتكار المؤسسي داخل مؤسسات التعليم العالي. فقد أكدت دراسة أبو بكر وعبد الله (2021) أن القيادة الاستراتيجية وصياغة الرؤية تمثلان أهم مكونات الإدارة الاستراتيجية المؤثرة في جودة الأداء الجامعي، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت أن القيادة الاستراتيجية حققت أعلى متوسط بين الأبعاد (3.91)، مما يعكس قوة القيادة العليا في كلية العلوم الهندسية والطبية. كما اتفقت الدراستان في الإشارة إلى ضعف المتابعة والتقييم باعتباره أحد التحديات التي تحد من فعالية الإدارة الاستراتيجية، وهو ما ظهر بوضوح في الدراسة الحالية التي سجل فيها هذا البعد أدنى متوسط (3.21).

وفي سياق العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والابتكار المؤسسي، جاءت نتائج الدراسة الحالية منسجمة مع دراسة ميا وآخرون (2007) التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الاستراتيجية والابتكار في العمليات، حيث أظهرت الدراسة الحالية علاقة متوسطة القوة بين الإدارة الاستراتيجية والابتكار المؤسسي ($R = 0.614$)، إضافة إلى مستوى متوسط للابتكار في العمليات (3.21)، مما يشير إلى أن الكلية تبذل جهوداً جيدة في تطوير عملياتها لكنها بحاجة إلى مزيد من التحسين لتعزيز الابتكار المؤسسي.

كما دعمت دراسة سمية بن عامر بوران (2016) نتائج الدراسة الحالية فيما يتعلق بالارتباط بين الابتكار المؤسسي والميزة التنافسية، حيث أكدت أن الابتكار في البرامج والخدمات يمثل محركاً رئيسياً للميزة التنافسية، وهو ما ظهر في الدراسة الحالية التي سجل فيها الابتكار في البرامج أعلى متوسط (3.58)، بينما حققت السمعة المجتمعية أعلى أبعاد الميزة التنافسية (3.72)، مما يعزز فرضية الترابط بين الابتكار والقدرة التنافسية في المؤسسات التعليمية.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها دمجت ثلاث متغيرات رئيسية في نموذج واحد: الإدارة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، والابتكار المؤسسي، إضافة إلى اختبار الدور الوسيط للابتكار المؤسسي، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بهذا التكامل. فقد أثبتت الدراسة الحالية أن الابتكار المؤسسي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية، حيث انخفض معامل الانحدار المباشر من (0.38) إلى (0.22) بعد إدخال الابتكار كمتغير وسيط، مما يشير إلى أن جزءاً مهماً من أثر الإدارة الاستراتيجية ينتقل عبر الابتكار المؤسسي. وهذا يمثل إضافة علمية جديدة تسهم في تطوير نماذج تفسير الأداء الجامعي في البيئة السودانية.

وبذلك يمكن القول إن الدراسة الحالية جاءت متسقة مع الاتجاه العام للدراسات السابقة، لكنها قدمت إضافة نوعية من خلال دمج المتغيرات الثلاثة، واختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة، وتقديم نموذج تفسيري أكثر شمولاً لأثر الإدارة الاستراتيجية على التنافسية والابتكار في كلية العلوم الهندسية والطبية، خاصة في ظل الظروف البيئية والاقتصادية التي شهدتها الفترة 2022-2025.

أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

تُعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة العمليات المتكاملة التي تقوم بها الإدارة العليا لتحديد أهداف المنظمة طويلة الأجل، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، واختيار الاستراتيجيات المناسبة، وتنفيذها ومتابعتها لضمان تحقيق الميزة التنافسية والبقاء في السوق. ويشير David إلى أن الإدارة الاستراتيجية عملية ديناميكية ومستمرة تتطلب تفاعلاً مستمراً بين التخطيط والتنفيذ والتقييم. (2020)

في سياق الجامعات، تتجاوز الإدارة الاستراتيجية مفهوم التخطيط التقليدي لتشمل بناء رؤية واضحة للمستقبل، وربط الأهداف الأكاديمية والبحثية بالموارد المتاحة، وتفعيل دور القيادة الأكاديمية في توجيه الجهود نحو تحقيق التميز. ويرى Barney أن المؤسسات التي تمتلك قدرة على صياغة استراتيجية متماسكة وتنفيذها بكفاءة تكون أكثر قدرة على بناء موارد لا يمكن تقليدها، مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة.

[2018]

ويمكن إرجاع أبعاد الإدارة الاستراتيجية إلى أربع مكونات رئيسية:

1. التحليل الاستراتيجي: يشمل تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات، وتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف. وتستخدم أدوات مثل تحليل SWOT، وتحليل PESTEL، ونموذج القوى الخمس لبورتر.
2. صياغة الاستراتيجية: وتعني تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة على مستوى المؤسسة، والأعمال، والوظائف.
3. تنفيذ الاستراتيجية: ويتعلق بترجمة الخطة إلى برامج عمل، وتخصيص الموارد البشرية والمالية، وتصميم الهيكل التنظيمي، وبناء الثقافة المؤسسية الداعمة.
4. التقييم والرقابة الاستراتيجية: وهي عملية قياس الأداء الفعلي مقارنة بالأهداف، وتحديد الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

مفهوم الميزة التنافسية

تُعرف الميزة التنافسية بأنها القدرة الفريدة التي تمتلكها المنظمة وتمكنها من التفوق على المنافسين في تقديم قيمة أعلى للعملاء بتكلفة أقل أو بجودة متميزة. ووفقاً لـ Porter، تتحقق الميزة التنافسية من خلال ثلاث استراتيجيات عامة: قيادة التكلفة، والتميز، والتركيز. [2019]

تستهدف الإستراتيجية أساساً الحصول على ميزة تنافسية وذلك ليس من أجل ضمان لإبقاء في السوق فحسب. وإنما قصد التفوق على المنافسين أيضاً. إن مبدأ الميزة التنافسية كما يعرفه M. Porter هو القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تنتجها لزبائنها فضلاً عن التكاليف التي تتحملها من أجل إنشاء هذه القيمة، فهذه القيمة قد تكون خاصية ضمن خصائص المنتج أو سعراً منخفضاً أي شيء آخر يجعل المستهلك يرضى على المؤسسة ويقبل على منتجاتها، الشيء الذي يعطي هذه القيمة هي التي تسمح بتحقيق الأرباح (عيسى حريش، 2011م، ص 28 – 29).

طرح مفهوم الميزة التنافسية بتسميات متعددة ومن أبرزها "القدرة التنافسية" والتفوق التنافسي "والتميز التنافسي" والنجاح التنافسي"، لكنها تتفق في مضمونها على انصراف مفهوم الميزة التنافسية إلى الكيفية التي تستطيع بها الدولة أو المنظمة أن تميز نفسها عن أقرانها ومنافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم، ويعكس مزايا تنافسية مادية وحقيقة يمكن تحديدها بانخفاض التكلفة أو تحسين الجودة أو كلاهما والتي تجعلها في مقدمة المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس النشاط. وتستحق من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانات والموارد المادية والمالية والفنية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة التي تتمتع بها المنظمة (راوية حسن، 2002م، ص 28)

ثانياً: مراحل تطور الميزة التنافسية:

ترجع بداية ظهور وتداول مفهوم الميزة التنافسية وأساليب اكتسابها ودعمها إلى نهاية الثمانينات من القرن العشرين، حيث ظهر مفهوم الميزة التنافسية وانتشر استخدامه بعد صدور كتابات Poter M. في هذا المجال ثم كثرت بعد ذلك الكتابات وتنظيرات في هذا المجال حيث قدم Oakland إستراتيجيات ثلاثة لتحقيق الميزة التنافسية وهي التميز بالتكلفة، إستراتيجية الجودة الشاملة ثم إستراتيجية التجديد والابتكار باعتبار أن تلك الإستراتيجيات تمثل بدائل أمام المؤسسة يمكن اختيار أحسنها، كما يمكن اعتماد جميعها في آن واحد

يري أحد الكتاب أن الميزة التنافسية تمر بأربع مراحل كل مرحلة تختلف عن غيرها في خصائصها، وأوضح أنه من الضروري أن تمر الميزة التنافسية بجميع هذه المراحل، وكذلك ليس ضرورياً ترتيبها (سامي عفيفي حاتم، 2003م).

فيما يلي شرح لكل مرحلة (عمر صقر، 2013م):

- 1- مرحلة قيادة عوامل الإنتاج: تعتمد الميزة التنافسية في هذه المرحلة على عوامل الإنتاج، وذلك نظراً لأن تكلفة الإنتاج تلعب دوراً مهماً في المنافسة، وهذا ما يجعل المؤسسات تنتهج إستراتيجية المنافسة السعيرية في هذه المرحلة

2- مرحلة قيادة الاستثمار: هذه المرحل مبنية على قدرة الدولة ومؤسستها على الاستثمار بشكل متواصل، وهي تقوم بالاستثمار في التسهيلات الإنتاجية الحديثة والتطور التقني وفي هذه المرحلة لا يقتصر الأمر على تطبيق التقنيات الأجنبية بل يتم إجراء تحسينات عليها، وتأتي المزايا التنافسية من توافر عوامل الإنتاج بالإضافة إلى إستراتيجية الوحدة الاقتصادية والهيكل، وطبيعة التنافس في السوق المحلي.

3- مرحلة قيادة الابتكار: هنا يقل دور المنافسة السعرية المسندة إلى انخفاض تكاليف الإنتاج، ويزداد دور المنافسة المعتمدة على التكنولوجيا من أجل تهيئة البيئة التنافسية التي تساعد على نسج خيوط الابتكار والتطوير يكون طلب المستهلك في هذه المرحلة أكثر تعقيداً بسبب ارتفاع مستوى الدخل الفردية وارتفاع مستوى التعليم والرغبة المتزايدة في الحصول على الرفاهية.

4- مرحلة قيادة الثروة: تمثل هذه المرحلة بداية تراجع وتدهور الميزة التنافسية، نظراً لتراكم الثروة التي تحققت في المراحل الثلاث السابقة، ورغبة المؤسسات في المحافظة على الاستثمارات والابتكارات دون الاهتمام بالتطوير، وهذا ما يجعلها تفقد ميزتها التنافسية في الأسواق الدولية نظراً لانحصار المنافسة المحلية نتيجة الرغبة في المحافظة على الوضع القائم، ومن ثم تفقد المحلية ميزتها لصالح المؤسسات الأجنبية (الداوي الشيخ، 2004م، ص261).

ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية:

مقاييس الحكم على جودة الميزة التنافسية تؤدي إلى تحديد نوعية ومدى الميزة التنافسية من خلال الآتي (علي السلمي، 1975م):

1- مزايا تنافسية مرتبة منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل قوة اليد والمواد العامة والمواد الخام، حيث يسهل نسبياً محاكاتها وتقليدها من قبل المنظمات المنافسة في السوق.

2- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة: مثل التكنولوجيا، تتميز المنتج (التميز والتفرد من خلال تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة، السمعة الطيبة والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

رابعاً: أنواع الميزة التنافسية:

هناك نوعين من الميزة التنافسية الأقل وميزة الميزة (سمية بن عامر بوران، 2016م، ص 106):

1- ميزة التكلفة الأقل: تلعب التكاليف دوراً هاماً في تحقيق إستراتيجيات التمييز، فعلى المؤسسة التي ترغب أن تتميز عن منافسيها الحفاظ على تكاليف قريبة من تكاليف منافسيها، ويتحقق لها ذلك عن طريق التقييم الدائم لمركزها الخاص بالتكاليف بالمقارنة مع المنافسين، تعثر التكاليف الحجر الأساسي لتنافس المنظمة بسبب تأثيرها على الأسعار التنافسية للسلع والخدمات.

2- ميزة التميز: تنفرد عن منافسيه، "عندما يكون بمقدورها امتلاكها على خصائص نادرة تجعل العميل متمسكاً بها.

من أنواع القدرة التنافسية نجد (عماد صقر سالمان، 2005م):

1- التنافس بالوقت: حيث سيتبارى المنافسون في اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم المنتج وتسليم المنتجات في التوقيت المتفق عليه ليس ذلك فقط بل في التوقيتات التي يحدها العملاء.

2- التنافس بالجودة: حيث تحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ تقديم منتج (خدمة أو سلعة) تشبع حاجات وتوقعات العميل وحتى تلك التي لم يفصح عنها لذلك يقدم المتبارون عقولهم في عديد من الشركات المتميزة لتخيل ما يمكن أن يحلم أو يفكر به العميل الذي درسه جيداً وما يمكن أن يجعله أكثر رضاً في استخدام السلعة أو إفادته من الخدمة وتعتبر الجودة دون شك سلاحاً تنافسياً ولن يمانع عملاء كثيرون في أن يدفعوا أكثر ليتوقعوا منتجات أرفع جودة وأكثر انسجاماً مع توقعاتهم.

3- التنافس بالتكلفة: تلعب التكلفة دوراً هاماً كسلاح تنافسي فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف حتي إن كثيراً من الشركات المتميزة تنافسياً تستهدف أن تكون الفائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها في نفس الصناعة أو نشاط، إن الاجتهاد في خفض عناصر التكاليف بشكل عام يعد مطلباً أساسياً لتعزيز القدرة التنافسية وهو ما يتطلب تصميم معايير إنفاق عملية

موضوعية لكل عنصر من عناصر التكلفة وتطويرها بما يتناسب والتغيير في تكنولوجيا العمليات ومستويات التكلفة لدي المنافسين من خلال التميز (مصطفى يوسف، 2013م). وفي مجال التعليم العالي، تختلف ملامح الميزة التنافسية عن القطاع الربحي. فالجامعة لا تتنافس فقط على جذب الطلاب، بل تتنافس على جذب أعضاء هيئة التدريس المتميزين، والحصول على التمويل البحثي، وبناء سمعة أكاديمية، وتحقيق أثر مجتمعي ملموس. ويرى Altbach أن الميزة التنافسية للجامعة تتحدد بمدى قدرتها على إنتاج معرفة جديدة، ونشرها، وتحويلها إلى قيمة مجتمعية واقتصادية. (2021) ويمكن قياس الميزة التنافسية في الجامعات من خلال الأبعاد الآتية:

1. جودة المخرجات التعليمية والبحثية: وتشمل نسبة توظيف الخريجين، وعدد الأبحاث المنشورة في المجالات المصنفة، وبراءات الاختراع.
2. السمعة الأكاديمية والمجتمعية: وتعكس مكانة الجامعة في التصنيفات المحلية والدولية، وثقة المجتمع ووزارة التعليم العالي.
3. الاستقرار والمرونة المؤسسية: وتعني قدرة الجامعة على الاستمرار في تقديم خدماتها بكفاءة رغم الأزمات الاقتصادية والسياسية.
4. القدرة على جذب الموارد: وتشمل جذب الطلاب الوافدين، والشراكات مع الجامعات العالمية، والعقود البحثية، والوقف الجامعي.

العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية

تستند العلاقة بين المتغيرين إلى نظرية الموارد والقدرات [RBV] Resource-Based View التي طورها Barney. وتنص هذه النظرية على أن الميزة التنافسية المستدامة تنبع من الموارد والقدرات الداخلية التي تتميز بالندرة والقيمة وصعوبة التقليد والاستبدال. وتعمل الإدارة الاستراتيجية على تحديد هذه الموارد وتطويرها واستثمارها بكفاءة. (1991) كما أن نموذج القوى التنافسية لبورتر يوضح أن المنظمات التي تمارس تخطيطاً استراتيجياً دقيقاً تكون أكثر قدرة على فهم بيئتها التنافسية، وبالتالي اختيار استراتيجيات تقلل من قوة الموردين والمشتريين والمنافسين الجدد والمنتجات البديلة.

على مستوى الجامعات، أظهرت دراسة الشهري أن الجامعات السعودية التي طبقت ممارسات إدارة استراتيجية متقدمة حققت تحسناً ملحوظاً في تصنيفها الأكاديمي وقدرتها على جذب التمويل الخارجي. وأكدت دراسة علي في جامعات مصر أن وضوح الرؤية الاستراتيجية ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في صياغتها كان له أثر مباشر على تحسين جودة البحث العلمي. (2020) – (2021)

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الإدارة الاستراتيجية تمثل المدخل الأساسي لبناء الميزة التنافسية في المؤسسات الجامعية، حيث توفر الإطار الذي يتم من خلاله استثمار الموارد المتاحة وتحويلها إلى قدرات متميزة يصعب على المنافسين تقليدها.

الابتكار المؤسسي:

يُعدُّ أحد الركائز المحورية في بناء منظمات قادرة على التكيف مع التحولات المتسارعة، وتحقيق مستويات أعلى من التميز والاستدامة. ويعرفه Tidd & Bessant بأنه العملية المنظمة لتوليد أفكار جديدة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو ممارسات تضيف قيمة للمستفيدين وتدعم قدرة المؤسسة على المنافسة في المدى الطويل. (Tidd & Bessant, 2019) وتبرز أهمية الابتكار المؤسسي في كونه عاملاً حاسماً في رفع كفاءة الأداء، وتعزيز جودة الخدمات، وتمكين المؤسسات من استثمار الفرص الناشئة، وبناء موارد يصعب على المنافسين تقليدها، وهو ما يؤكد عليه Damanpour الذي يرى أن المؤسسات المبتكرة تحقق مستويات أعلى من المرونة والقدرة على مواجهة التحديات البيئية. (Damanpour, 2020) وتتجسد أبعاد الابتكار المؤسسي في ثلاثة محاور رئيسية: الابتكار في العمليات الذي يشمل تحسين إجراءات العمل وتبني التقنيات الحديثة لرفع الكفاءة (Tidd & Bessant, 2019)، والابتكار في الخدمات والمنتجات من خلال تطوير خدمات جديدة أو تحسين القائمة بما يلبي احتياجات المستفيدين المتغيرة (Damanpour, 2020)،

والابتكار التنظيمي الذي يتضمن إعادة تصميم الهياكل، وتطوير الثقافة المؤسسية، وتمكين العاملين من المشاركة في توليد الأفكار وتحويلها إلى مبادرات قابلة للتنفيذ. (Tidd & Bessant, 2019)

الدراسة الميدانية:

أولاً: منهجية الدراسة والتحليل الإحصائي

1- منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** لأنه الأنسب لوصف الظاهرة وتحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات، هذا المنهج مكن الباحثان من جمع البيانات الكمية حول ممارسات الإدارة الاستراتيجية، والميزة التنافسية، والابتكار المؤسسي، ثم تحليل أثر المتغير المستقل على المتغيرين التابعين.

2- مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة القيادات الأكاديمية والإدارية في كلية العلوم الهندسية والطبية وتكونت العينة من 138 فرد من رؤساء الأقسام، مديري الإدارات، أعضاء هيئة التدريس، تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية التطبيقية لضمان تمثيل الإدارات المختلفة.

3- أداة جمع البيانات

استخدم الباحث **الاستبانة** كأداة رئيسية، وتكونت من أربعة محاور بعد إضافة المتغير الثالث:

المحور الأول: البيانات الديموغرافية

النوع – المؤهل – سنوات الخبرة – المسمى الوظيفي.

المحور الثاني: ممارسات الإدارة الاستراتيجية

25 عبارة موزعة على:

أ. القيادة الاستراتيجية

ب. صياغة الرؤية والرسالة

ج. التحليل الاستراتيجي

د. تنفيذ الاستراتيجية

هـ. المتابعة والتقييم

المحور الثالث: الميزة التنافسية (15) عبارة موزعة على:

أ. جودة التعليم والبحث

ب. السمعة المجتمعية

ج. جذب الطلاب والشركات

المحور الرابع: الابتكار المؤسسي (12) عبارة موزعة على:

أ. الابتكار في البرامج

ب. الابتكار في الخدمات

ج. الابتكار في العمليات

د. الابتكار في البحث العلمي

4- صدق وثبات الأداة

تم عرض الاستبانة على محكمين متخصصين، وتم حساب معامل كرونباخ ألفا، وجاءت القيم أعلى من 0.70.

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS v26 عبر الأساليب الآتية:

1. الإحصاء الوصفي: المتوسطات والانحرافات المعيارية.

2. معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقات بين المتغيرات.

3. تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر الإدارة الاستراتيجية على:

✓ الميزة التنافسية

✓ الابتكار المؤسسي

4. اختبار T و ANOVA لفحص الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية.

ثانياً: عرض النتائج وتحليلها

1- مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية

جدول (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
القيادة الاستراتيجية	3.91	0.72	عالي
صياغة الرؤية والرسالة	3.78	0.68	عالي
التحليل الاستراتيجي	3.65	0.81	متوسط مرتفع
تنفيذ الاستراتيجية	3.52	0.79	متوسط مرتفع
المتابعة والتقييم	3.21	0.85	متوسط

إعداد الباحثين من بيانات الدراسة، 2026م

تُظهر نتائج الجدول (1) مستوى تطبيق مرتفع لأبعاد القيادة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة، حيث جاءت معظم المتوسطات الحسابية ضمن نطاق **المستوى العالي والمتوسط المرتفع**. ويمكن تفسير هذه النتائج على النحو الآتي:

- **يمثل بعد القيادة الاستراتيجية أعلى نقطة قوة في الأداء**، إذ حقق متوسطاً مرتفعاً بلغ (3.91) وانحراف معياري منخفض نسبياً (0.72)، مما يشير إلى درجة اتساق في آراء أفراد العينة حول فعالية القيادة العليا في توجيه المؤسسة واستشراف مستقبلها.
- كما حقق **بعد صياغة الرؤية والرسالة** مستوى عالياً (3.78)، وهو ما يعكس وضوح التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة وقدرتها على صياغة رؤية ملهمة ورسالة عملية تُوجّه العمل المؤسسي.
- أما **بعد التحليل الاستراتيجي** فقد جاء في مستوى متوسط مرتفع (3.65)، مما يدل على وجود جهود جيدة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وإن كانت بحاجة إلى مزيد من التطوير لتعزيز دقة القرارات الاستراتيجية.
- وجاء **بعد تنفيذ الاستراتيجية** أيضاً في مستوى متوسط مرتفع (3.52)، وهو مؤشر على وجود ممارسات تنفيذية مقبولة، لكنها لا تزال تتطلب تحسناً في آليات تحويل الخطط إلى نتائج ملموسة.
- في المقابل، يُعد **بعد المتابعة والتقييم** نقطة الضعف الأقل، إذ حصل على أدنى متوسط (3.21) مع أعلى انحراف معياري (0.85)، مما يعكس تبايناً في آراء أفراد العينة وضعفاً نسبياً في أنظمة الرقابة وقياس الأداء، وهو ما يستدعي تعزيز أدوات المتابعة وتطوير مؤشرات الأداء لضمان استدامة التحسين.

2- مستوى الميزة التنافسية

جدول (2): المتوسطات الحسابية

البعد	المتوسط
جودة التعليم والبحث	3.49
السمعة المجتمعية	3.72
جذب الطلاب والشراقات	3.24

إعداد الباحثين من بيانات الدراسة، 2026م

تُظهر نتائج الجدول (2) أن مستوى الميزة التنافسية في الجامعة يقع ضمن **المستوى المتوسط المرتفع** بمتوسط عام بلغ 3.48، مما يشير إلى وجود قدر جيد من القدرات التنافسية، مع تفاوت نسبي بين الأبعاد الثلاثة محل القياس.

- **السمعة المجتمعية** جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.72)، وهو ما يعكس قوة حضور الجامعة في المجتمع، وثقة الأطراف الخارجية في أدائها الأكاديمي والاجتماعي. هذا البعد يمثل أعلى نقاط القوة التنافسية للجامعة.

- أما بعد جودة التعليم والبحث العلمي فقد حقق متوسطاً (3.49)، وهو مستوى متوسط مرتفع، يدل على وجود جهود واضحة في تحسين جودة البرامج الأكاديمية والبحث العلمي، إلا أنه لا يزال بحاجة إلى تعزيز مستمر لرفع القدرة التنافسية مقارنة بالمؤسسات المماثلة.
- في المقابل، جاء بعد جذب الطلاب والشرارات في أدنى مستوى بمتوسط (3.24)، مما يشير إلى أن الجامعة تواجه تحديات في استقطاب الطلاب أو بناء شراكات فعالة مع المؤسسات المحلية والدولية، وهو ما يمثل نقطة الضعف الأقل ضمن أبعاد الميزة التنافسية.

4- مستوى الابتكار المؤسسي

جدول (3): المتوسطات الحسابية

المتوسط	البعد
3.58	الابتكار في البرامج
3.44	الابتكار في الخدمات
3.21	الابتكار في العمليات
3.18	الابتكار في البحث العلمي

إعداد الباحثين من بيانات الدراسة، 2026م

- تعكس نتائج الجدول (3) مستوى متوسطاً مرتفعاً للابتكار المؤسسي في الجامعة، مع وجود تباين واضح بين الأبعاد الأربعة، مما يشير إلى أن الابتكار حاضر في بعض المجالات أكثر من غيرها.
- الابتكار في البرامج الأكاديمية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (3.58)، وهو ما يدل على جهود ملموسة في تطوير البرامج، تحديث المناهج، وإدخال مساقات جديدة تتوافق مع احتياجات سوق العمل. هذا البعد يمثل أقوى عناصر الابتكار المؤسسي.
- أما الابتكار في الخدمات فحقق متوسطاً (3.44)، مما يعكس مستوى جيداً من التحسين في الخدمات المقدمة للطلاب وأصحاب المصلحة، لكنه لا يزال بحاجة إلى تعزيز التحول الرقمي وتطوير تجربة المستفيد.
- وجاء الابتكار في العمليات بمتوسط (3.21)، وهو مستوى متوسط، يشير إلى أن إجراءات العمل الداخلية تحتاج إلى مزيد من التطوير، مثل تبسيط الإجراءات، أتمتة العمليات، وتحسين كفاءة الأداء الإداري.
- في حين سجل الابتكار في البحث العلمي أدنى متوسط (3.18)، مما يعكس تحديات في دعم البحث العلمي، سواء من حيث التمويل، أو البيئة البحثية، أو عدد المبادرات الابتكارية المرتبطة بالنشر العلمي والمشاريع البحثية. هذا البعد يمثل أضعف نقاط الابتكار المؤسسي.

ثالثاً: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

جدول (4): نتائج الارتباط والانحدار بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوى المعنوية	الدلالة
معامل الارتباط R	0.742	0.000	دال
معامل التحديد R ²	0.551	0.000	دال
معامل الانحدار β	0.38	0.000	دال

إعداد الباحثين من بيانات الدراسة، 2026م

تُظهر نتائج جدول (4) وجود علاقة ارتباطية وانحدارية قوية ودالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في الجامعة، وهو ما يدعم صحة الفرضية الأولى ويؤكد أثر الإدارة الاستراتيجية في تعزيز القدرات التنافسية.

➤ بلغ معامل الارتباط ($R = 0.742$) ، وهو معامل مرتفع يشير إلى علاقة طردية قوية بين المتغيرين؛ فكلما ارتفع مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية ارتفع مستوى الميزة التنافسية.

➤ كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.551$) ، ما يعني أن الإدارة الاستراتيجية تفسر 55.1% من التغير في مستوى الميزة التنافسية، وهي نسبة تفسير عالية نسبياً في الدراسات الإدارية، وتدلل على قوة النموذج الإحصائي.

➤ أما معامل الانحدار ($\beta = 0.38$) فجاء دالاً إحصائياً، مما يشير إلى أن الإدارة الاستراتيجية تسهم بشكل مباشر ومؤثر في رفع مستوى الميزة التنافسية، وأن أي زيادة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية تؤدي إلى زيادة ملموسة في الميزة التنافسية.

تؤكد النتائج أن الإدارة الاستراتيجية تمثل محركاً رئيسياً لتعزيز الميزة التنافسية في الجامعة، وأن الاستثمار في تطوير القيادة، وصياغة الرؤية، والتحليل الاستراتيجي، وتنفيذ الخطط، والمتابعة، ينعكس إيجاباً على قدرة الجامعة على المنافسة والتميز في بيئتها التعليمية والمجتمعية.

الفرضية الثانية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية والابتكار المؤسسي.

جدول (5): نتائج الارتباط بين الإدارة الاستراتيجية والابتكار المؤسسي

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوى المعنوية	الدلالة
معامل الارتباط (R)	0.614	0.000	دال إحصائياً
معامل التحديد (R^2)	0.377	0.000	دال إحصائياً
معامل الانحدار (β)	0.29	0.000	دال إحصائياً

المصدر: إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS v26 ، 2026م.

تُظهر نتائج جدول (5) وجود علاقة ارتباطية وانحدارية دالة إحصائياً بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية والابتكار المؤسسي، مما يدعم صحة الفرضية الثانية ويؤكد أن الإدارة الاستراتيجية تُعد أحد المحركات الأساسية لتعزيز الابتكار داخل الجامعة.

➤ بلغ معامل الارتباط ($R = 0.614$) ، وهو معامل يشير إلى علاقة موجبة متوسطة القوة بين المتغيرين؛ أي أن ارتفاع مستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية يرتبط بارتفاع مستوى الابتكار المؤسسي بدرجة ملحوظة.

➤ كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.377$) ، ما يعني أن الإدارة الاستراتيجية تفسر 37.7% من التغير في مستوى الابتكار المؤسسي، وهي نسبة تفسير جيدة في الدراسات الإدارية، وتدلل على أن الابتكار يتأثر بالإدارة الاستراتيجية لكنه يعتمد أيضاً على عوامل أخرى مثل الثقافة التنظيمية، التمويل، الحوافز، والبيئة الإبداعية.

➤ أما معامل الانحدار ($\beta = 0.29$) فجاء دالاً إحصائياً، مما يشير إلى أن الإدارة الاستراتيجية تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الابتكار المؤسسي، وأن أي تحسن في التخطيط، التحليل، التنفيذ، أو المتابعة يؤدي إلى زيادة ملموسة في الابتكار داخل الجامعة.

تؤكد النتائج أن الإدارة الاستراتيجية تُعد رافعة مهمة للابتكار المؤسسي، وأن تطوير الممارسات الاستراتيجية وخاصة القيادة، التحليل، والتنفيذ يسهم في تعزيز قدرة الجامعة على التجديد وتطوير برامج وخدمات وعمليات أكثر ابتكاراً. كما تشير النتائج إلى ضرورة دعم البيئة التنظيمية لضمان تحويل الخطط الاستراتيجية إلى مبادرات ابتكارية فعالة.

الفرضية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية والابتكار المؤسسي.

جدول (6): نتائج الارتباط بين الميزة التنافسية والابتكار المؤسسي

المقياس الإحصائي	القيمة	مستوى المعنوية	الدلالة
معامل الارتباط (R)	0.688	0.000	دال إحصائياً
معامل التحديد (R^2)	0.473	0.000	دال إحصائياً
معامل الانحدار (β)	0.31	0.000	دال إحصائياً

المصدر: إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS v26 ، 2026م.

تُظهر نتائج جدول (6) وجود علاقة ارتباطية وانحدارية دالة إحصائياً بين الميزة التنافسية والابتكار المؤسسي، مما يدعم صحة الفرضية الثالثة ويؤكد أن الجامعات التي تتمتع بميزة تنافسية أعلى تكون أكثر قدرة على تحقيق مستويات متقدمة من الابتكار المؤسسي.

➤ بلغ معامل الارتباط ($R = 0.688$) ، وهو معامل مرتفع نسبياً يشير إلى علاقة موجبة قوية بين المتغيرين؛ أي أن ارتفاع مستوى الميزة التنافسية يرتبط بارتفاع مستوى الابتكار المؤسسي بدرجة واضحة.

➤ كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.473$) ، ما يعني أن الميزة التنافسية تفسر 47.3% من التغير في مستوى الابتكار المؤسسي، وهي نسبة تفسير معتبرة في الدراسات الإدارية، وتدلل على أن الابتكار المؤسسي يعتمد بدرجة كبيرة على قوة الجامعة في مجالات السمعة، جودة التعليم، وجذب الطلاب والشراقات.

➤ أما معامل الانحدار ($\beta = 0.31$) فجاء دالاً إحصائياً، مما يشير إلى أن الميزة التنافسية تُسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الابتكار المؤسسي، وأن الجامعات التي تمتلك سمعة قوية أو جودة تعليم عالية تكون أكثر قدرة على تطوير برامج وخدمات وعمليات مبتكرة.

تؤكد النتائج أن الميزة التنافسية تمثل بيئة حاضنة للابتكار المؤسسي؛ فكلما كانت الجامعة أكثر تميزاً في سمعتها وجودة تعليمها وشرقاتها، زادت قدرتها على إنتاج الابتكار وتبنيه. كما تعكس النتائج طبيعة العلاقة التبادلية بين المتغيرين، حيث يعمل الابتكار بدوره على تعزيز الميزة التنافسية، مما يخلق دائرة إيجابية مستمرة من التطور المؤسسي.

الفرضية الرابعة

يلعب الابتكار المؤسسي دوراً وسيطاً بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

جدول (7): نتائج تحليل الوساطة للابتكار المؤسسي

المسار	معامل الانحدار (β)	مستوى المعنوية	الدلالة
الإدارة الاستراتيجية ← الابتكار المؤسسي	0.29	0.000	دال
الابتكار المؤسسي ← الميزة التنافسية	0.31	0.000	دال
الإدارة الاستراتيجية ← الميزة التنافسية (بعد إدخال الوسيط)	0.22	0.014	دال جزئياً

المصدر: إعداد الباحثين بناءً على مخرجات SPSS v26 ، 2026م.

تُظهر نتائج جدول (7) أن الابتكار المؤسسي يلعب دوراً وسيطاً مهماً في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وهو ما يدعم صحة الفرضية الرابعة ويعكس طبيعة التأثير غير المباشر الذي تمارسه الإدارة الاستراتيجية عبر الابتكار.

➤ جاء معامل الانحدار بين الإدارة الاستراتيجية والابتكار المؤسسي بقيمة ($\beta = 0.29$) ، وهو معامل دال إحصائياً، مما يشير إلى أن الإدارة الاستراتيجية تُسهم في تعزيز الابتكار داخل الجامعة، سواء من خلال وضوح الرؤية، أو جودة التحليل، أو فعالية التنفيذ.

➤ كما بلغ معامل الانحدار بين الابتكار المؤسسي والميزة التنافسية ($\beta = 0.31$)، وهو أيضاً دال إحصائياً، مما يدل على أن الابتكار يمثل أحد أهم مصادر الميزة التنافسية، إذ يتيح للجامعة تقديم برامج وخدمات وعمليات ذات قيمة مضافة تعزز مكانتها في البيئة التعليمية والمجتمعية.

➤ وبعد إدخال الابتكار المؤسسي كمتغير وسيط، انخفض معامل الانحدار المباشر بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية من ($\beta = 0.38$) إلى ($\beta = 0.22$)، مع بقائه دالاً جزئياً، مما يؤكد أن جزءاً مهماً من تأثير الإدارة الاستراتيجية ينتقل عبر الابتكار المؤسسي.

تشير هذه النتائج إلى أن الإدارة الاستراتيجية لا تحدث أثرها الكامل على الميزة التنافسية بشكل مباشر، بل إن الابتكار المؤسسي يمثل قناة تحويلية تحول الخطط والرؤى الاستراتيجية إلى نتائج تنافسية ملموسة. فكلما ارتفع مستوى الابتكار في البرامج والخدمات والعمليات والبحث العلمي، زادت قدرة الجامعة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وبذلك يصبح الابتكار المؤسسي حلقة الوصل الأساسية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز المؤسسي، ويُعد شرطاً محورياً لتعظيم أثر الإدارة الاستراتيجية على قدرة الجامعة على المنافسة في بيئة التعليم العالي.

الخاتمة:

نتائج الدراسة

- 1- ارتفاع مستوى ممارسات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة أظهرت النتائج أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية جاءت ضمن المستوى العالي والمتوسط المرتفع، حيث حققت القيادة الاستراتيجية أعلى متوسط (3.91)، مما يعكس قوة القيادة العليا ووضوح التوجهات الاستراتيجية داخل المؤسسة.
- 2- وجود ضعف نسبي في أنظمة المتابعة والتقييم على الرغم من ارتفاع مستويات القيادة وصياغة الرؤية، إلا أن بعد المتابعة والتقييم سجل أدنى متوسط (3.21)، مع أعلى انحراف معياري، مما يشير إلى تباين في آراء أفراد العينة وضعف في أدوات الرقابة وقياس الأداء.
- 3- تحقيق مستوى متوسط مرتفع للميزة التنافسية بلغ المتوسط العام للميزة التنافسية (3.48)، وجاءت السمعة المجتمعية في المرتبة الأولى (3.72)، مما يدل على قوة حضور الجامعة مجتمعياً، بينما كان جذب الطلاب والشراقات هو الأضعف (3.24).
- 4- مستوى متوسط مرتفع للابتكار المؤسسي مع تباين بين أبعاده سجل الابتكار المؤسسي متوسطاً عاماً مرتفعاً، وجاء الابتكار في البرامج الأكاديمية في المرتبة الأولى (3.58)، بينما كان الابتكار في البحث العلمي هو الأضعف (3.18)، مما يعكس تحديات في البيئة البحثية والتمويل.
- 5- وجود علاقة قوية بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرين ($R = 0.742$)، ومعامل تحديد مرتفع ($R^2 = 0.551$)، مما يعني أن الإدارة الاستراتيجية تفسر أكثر من نصف التغير في مستوى الميزة التنافسية.
- 6- وجود علاقة متوسطة القوة بين الإدارة الاستراتيجية والابتكار المؤسسي بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين ($R = 0.614$)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.377$)، مما يشير إلى أن الإدارة الاستراتيجية تسهم في رفع مستوى الابتكار المؤسسي، لكنها ليست العامل الوحيد المؤثر فيه.
- 7- وجود علاقة قوية بين الميزة التنافسية والابتكار المؤسسي أظهرت النتائج علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرين ($R = 0.688$)، ومعامل تحديد ($R^2 = 0.473$)، مما يدل على أن الجامعات ذات الميزة التنافسية الأعلى تحقق مستويات ابتكار مؤسسي أعلى.
- 8- ثبوت الدور الوسيط للابتكار المؤسسي بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية أثبت تحليل الوساطة أن الابتكار المؤسسي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً، حيث انخفض معامل الانحدار المباشر بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية من (0.38) إلى (0.22) بعد إدخال الابتكار كمتغير وسيط، مما يؤكد أن جزءاً مهماً من أثر الإدارة الاستراتيجية ينتقل عبر الابتكار.

توصيات الدراسة

- 1- **تعزيز القيادة الاستراتيجية** استناداً إلى ارتفاع مستوى القيادة الاستراتيجية، توصي الدراسة بضرورة استثمار قوة القيادة العليا عبر تطوير برامج قيادية متقدمة، وتوسيع مشاركة القيادات في صياغة المبادرات الاستراتيجية، بما يعزز وضوح التوجهات المستقبلية ويضمن استدامة الأداء المتميز.
- 2- **تطوير أنظمة المتابعة والتقييم** نظراً لضعف بعد المتابعة والتقييم، توصي الدراسة بإنشاء نظام رقابة مؤسسي متكامل يعتمد على مؤشرات أداء واضحة، وتقارير دورية، وآليات مراجعة مستمرة، مع تدريب العاملين على استخدام أدوات القياس الحديثة لضمان دقة المتابعة وتحسين جودة القرارات.
- 3- **تعزيز عناصر الميزة التنافسية** بما أن السمعة المجتمعية قوية بينما جذب الطلاب والشرابات ضعيف، توصي الدراسة بتطوير استراتيجية تسويق جامعي تستهدف استقطاب الطلاب، وتفعيل الشرابات الأكاديمية والمهنية، وتوسيع برامج التعاون مع المؤسسات المحلية والدولية لتعزيز القدرة التنافسية.
- 4- **دعم الابتكار المؤسسي في البحث العلمي والعمليات** نظراً لتدني الابتكار في البحث العلمي والعمليات، توصي الدراسة بتوفير حوافز بحثية، وزيادة التمويل للمشاريع الابتكارية، وتطوير بيئة بحثية محفزة، إلى جانب تبسيط الإجراءات الإدارية، وتطبيق التحول الرقمي في العمليات الداخلية.
- 5- **تعزيز دور الإدارة الاستراتيجية في رفع الميزة التنافسية** بناءً على العلاقة القوية بين الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية، توصي الدراسة بتوسيع تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي، وتطوير برامج تنفيذية مرتبطة مباشرة بالأهداف التنافسية، لضمان تحويل الخطط إلى نتائج ملموسة تعزز مكانة الجامعة.
- 6- **رفع مستوى الابتكار المؤسسي عبر الممارسات الاستراتيجية** نظراً للعلاقة المتوسطة بين الإدارة الاستراتيجية والابتكار، توصي الدراسة بتضمين الابتكار كعنصر أساسي في الخطة الاستراتيجية، وتطوير مبادرات ابتكارية في البرامج والخدمات، مع تعزيز ثقافة الإبداع داخل الأقسام الأكاديمية والإدارية.
- 7- **استثمار الميزة التنافسية لتعزيز الابتكار** بما أن الجامعات ذات الميزة التنافسية الأعلى تحقق مستويات ابتكار أكبر، توصي الدراسة بالاستفادة من قوة السمعة المجتمعية وجودة التعليم في إطلاق مشاريع ابتكارية جديدة، وتوسيع الشرابات التي تدعم الابتكار في البرامج والخدمات والبحث العلمي.
- 8- **تفعيل دور الابتكار كوسيط استراتيجي** بعد ثبوت الدور الوسيط للابتكار المؤسسي، توصي الدراسة بإنشاء مركز ابتكار مؤسسي يعمل على تحويل الرؤى والخطط الاستراتيجية إلى مبادرات ابتكارية، ويضمن أن يكون الابتكار قناة رئيسية لتعزيز أثر الإدارة الاستراتيجية على الميزة التنافسية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

الكتب

1. إبراهيم، محمود. (2020). الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي. القاهرة: دار الفكر العربي.
2. الجوهري، أحمد. (2019). القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية. عمان: دار وائل للنشر.
3. راوية حسن. (2002). مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
4. سامي عفيفي حاتم. (2003). اقتصاديات التجارة الدولية. القاهرة: مطبوعات الإسراء.
5. سميرة بن عامر بوران. (2016). إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة. مركز الكتاب الأكاديمي، جامعة بشار الجزائر.
6. علي السلمي. (1975). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. الكويت: وكالة المطبوعات.
7. عماد صقر سالمان. (2005). الاتجاهات الحديثة للتسويق: محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية. الإسكندرية: منشأة المعارف للنشر.
8. عمر صقر. (2013). العولمة وقضايا إدارية معاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
9. عيسى حريش. (2011). الإدارة الإستراتيجية. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
10. مصطفى يوسف. (2013). الاقتصاد المعرفي. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، دار الهدى للنشر.

البحوث المحكمة

1. أبو بكر، خالد، وعبد الله، سارة. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة الأداء الجامعي. مجلة جامعة الخرطوم للعلوم الإدارية، 18(2)، 95.78-

2. حسن، فاطمة. (2022). تحديات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في كلية العلوم الهندسية والطبية. مجلة البحوث التربوية والنفسية، 15(4)، 130.112-
3. الداوي الشيخ. (2004). دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية. ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس.

الرسائل الجامعية

- أ. حسن عبد الحليم النور أحمد. (2015). إدارة المعرفة ودورها في اكتساب المزايا التنافسية في القطاع المصرفي: دراسة حالة للمصارف التجارية السودانية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
- ب. مي عوض محمد بشير. (2017). التخطيط الاستراتيجي في الكفاءة الإنتاجية: بالتطبيق على شركة دانفوديو 2007-2016. جامعة الزعيم الأزهري، كلية الدراسات العليا.
- ج. ميا وآخرون. (2007). الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري. جامعة تشرين، دمشق.

4. الوثائق الرسمية

1. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2023). الإحصاء السنوي للتعليم العالي في السودان. الخرطوم: إدارة الإحصاء والمعلومات.

ثانياً: المراجع الأجنبية

الكتب

1. David, F. R. (2019). Strategic Management: A Competitive Advantage Approach (16th ed.). Pearson.
2. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). Strategic Management: Concepts and Cases (13th ed.). Cengage Learning.
3. Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.
4. Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2021). Crafting and Executing Strategy (22nd ed.). McGraw-Hill Education.
5. Damanpour, F. (2020). Organizational Innovation: Theory, Research, and Practice. Oxford University Press.
6. Tidd, J., & Bessant, J. (2019). Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. Wiley.

البحوث المحكمة

1. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>