

واقع القدرات الاستراتيجية المتصلة

دراسة استطلاعية لآراء القيادات الجامعية في جامعة الموصل.*

The Reality of Connected Strategic Capabilities

An exploratory study of the views of university leaders at the University of Mosul

أ. د. معن وعدا الله المعاضيدي

م. ايمان نجم الدين عبدالله

جامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد

الجامعة التقنية الشمالية/ الكلية التقنية الهندسية

maan_waadalah@uomosul.edu.iq

emannajem@ntu.edu.iq

تاريخ استلام البحث ٢٠٢٣/ ٢ / ٥ تاريخ قبول النشر ٢٠٢٣/ ٣/ ١٦ تاريخ النشر ٢٠٢٣/ ٦ / ٢٧

<https://doi.org/10.34009/aujeas.2023.18.681>

المستخلص:

هدفت الدراسة الى تحديد واقع القدرات الاستراتيجية المتصلة المتمثلة بأنواعها المتعددة في بناء الجامعة الحديثة وتطوير قادتها من اجل البقاء، باعتبارها أبرز المراكز التي تغني البيئة بإنتاجاتها ولأغراض تحقيق هدف الدراسة تم اختيار جامعة الموصل ميدانا للدراسة بوصفها مجتمعا مناسباً، واختيرت منها القيادات الإدارية كعينة بلغت (٣٢٣). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وعدد من الوسائل الإحصائية الواردة في البرنامج الاحصائي (SPSS V ٢٦) التي افرزت مجموعة من النتائج أبرزها ان للقدرات الاستراتيجية المتصلة اسهاما كبيرا في تطوير الجامعة وكوادرها القيادية والتأثير بها. استنتجت الدراسة ان على الجامعة تتبنى القدرات الاستراتيجية المتصلة والأصول والعمليات والعلاقات بما يحقق توقعات أداء أصحاب المصلحة، مما يزيد من قدرتها على خلق مكان لنفسها تستطيع من خلاله مواجهة الاضطرابات والتغيرات البيئية. اما أبرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة هو ضرورة تعزيز القدرات الاستراتيجية المتصلة لتمكين من اخذ دورها في تعزيز مكانتها في المجتمع وتطويره. **الكلمات المفتاحية:** القدرات الاستراتيجية، القدرات الاستراتيجية المتصلة، واقع القدرات الاستراتيجية المتصلة، أبعاد القدرات الاستراتيجية المتصلة.

Abstract:

The study aimed to determine the reality of the connected strategic capabilities represented by its various types in building the modern university and developing its leaders in order to survive, as the most prominent centers that enrich the environment with its productions. To achieve the aim of the study, the University of Mosul was chosen as a field of study as a suitable community, and its administrative leaders were selected as a sample reached (323). The study adopted the descriptive analytical approach and a number of statistical methods included in the statistical program (SPSS V 26), which produced a set of results, most notably that the connected strategic capabilities have a significant contribution to the development of the university and its leading cadres, and affecting them. The study

* بحث مستل من أطروحة دكتوراه

concluded that the university should be adopting connected strategic capabilities, assets, processes, and relationships in order to achieve stakeholders' performance expectations, which increases its ability to create a place for itself through which it can face environmental disturbances and changes. As for the most prominent findings of the study, it is the need to strengthen the connected strategic capabilities to be able to take its role its position in society and its development.

Keywords: *strategic capabilities, connected strategic capabilities, the reality of connected strategic capabilities, dimensions of connected strategic capabilities.*

المقدمة:

تلعب الجامعة دوراً مهماً كقادة في التدريس والتعلم والتعليم والبحث والتكنولوجيا. وتوفر التدريب المهني للوظائف عالية المستوى، فضلاً عن التعليم اللازم لتنمية الشخصية. ولها دوراً مؤثراً في جميع القطاعات من وجهة نظر اجتماعية وقانونية. ويمكن للجامعة المساعدة في توفير المعرفة والمهارات الجديدة اللازمة لمواجهة تحديات التنمية المستدامة في المجتمع، وفي زيادة الوعي العام وتوفير الشروط المسبقة لاتخاذ القرارات المستنيرة والسلوك المسؤول واختيار المستهلك. يُنظر إلى الجامعة على أنها مؤسسة رئيسية في عمليات التغيير الاجتماعي والتنمية. وإن أهم دور تم تكليفها به هو إنتاج القوى العاملة ذات المهارات العالية والمخرجات البحثية وبناء منظمات جديدة للمجتمع المدني، وتطوير قيم ثقافية جديدة، وتدريب الناس في الحقبة الاجتماعية الجديدة وتنشئتهم الاجتماعية.

وإن المستقبل المجهول الذي تعيش به المنظمات واستمرارية التغيرات البيئية المختلفة والتي كان من أبرزها خلال الأعوام السابقة هي اجتياح فايروس COVID ١٩ لكل مرافق الحياة وكان للجامعات النصيب الأكبر منها، مما جعلنا بحاجة إلى التركيز على إعادة بناء أنظمتنا الاجتماعية والسياسية والاقتصادية بطرق تمكّنا وتحمينا جميعاً. مما جعل من الجامعة أقوى وأكثر أماناً وأكثر قدرة على التكيف مع الظروف المتقلبة. وفي ضوء كل ما تخوضه المنظمات من تغييرات برزت الحاجة الى دراسة القدرات الاستراتيجية المتصلة كأداة لمواجهة التغيرات، وقد ضمت الدراسة عدة محاور تمثل أولها بمنهجية الدراسة والثاني الإطار النظري للدراسة والثالث الإطار التطبيقي للدراسة، والرابع اهم النتائج والاستنتاجات.

المحور الأول الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: مشكلة البحث: بنت الدراسة الحالية اطارها الفكري من المراجعة العلمية للأدبيات ذات العلاقة بأنواع القدرات الاستراتيجية المتصلة، والتي اتصفت بالتجدد المستمر، لكي تتمكن المنظمة المبحوثة (جامعة الموصل) من الوصول لأهدافها الإستراتيجية عبر زيادة فرص نجاحها عبر مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة والوصول إلى مستويات أعلى من الأداء الذي يمكنها من حجز مكانتها بين الجامعات المتطورة. ولغرض الوقوف على مشكلة البحث فقد تم تجسيدها بالأسئلة الآتية:

١. ما هي القدرات الاستراتيجية المتصلة ؟
٢. مواقع القدرات الإستراتيجية المتصلة في جامعة الموصل ؟
٣. ما المستوى المتوافر من القدرات الاستراتيجية المتصلة في جامعة لموصل ؟

ثانياً: أهمية الدراسة: ان للقدرات الاستراتيجية المتصلة وابعادها دور كبير في تحقيق تفوق المنظمات عبر اختيار قدرات يكون من الصعب تقليدها من قبل المنافسين، وتتجلى أهمية البحث في اتجاهين، وهما :

١. الأهمية العملية: باهتمام الباحثين بدراسة القدرات الاستراتيجية المتصلة والمواضيع ذات الصلة بها لكونها تؤكد على الجوانب القائمة بين الموارد والقدرات والكفاءات المحورية التي بدأت المنظمات بالتعامل معها في ضوء ما يعرف بتسارع المنافسة وشدتها، لكونها الاداة الوسيطة للوصول إلى بناء الكفاءات والحفاظ عليها وزيادة قدرتها وتحقيق اهدافها وبالتالي تحقيق البقاء والاستمرار .

٢. الأهمية العملية: يتوقع لهذه الدراسة ان تفتح مجالات جديدة من خلال لفت انظار القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة الى أهمية القدرات الاستراتيجية المتصلة وضرورة واهمية تطوير قدراتهم وتبنيها بشكل يصعب تقليدها من اجل الوصول الى أهدافها وتفوقها وبالتالي النهوض بواقع الخدمات التي تقدمها جامعة الموصل وتطوير اداءها .

ثالثاً: اهداف البحث: انطلاقاً من مشكلة البحث وأهميته فانه بالإمكان تحديد أهداف البحث بالفقرات الآتية:

١. الوقوف على واقع القدرات الاستراتيجية المتصلة.

٢. تحديد مستوى ما متوافر من القدرات الاستراتيجية المتصلة في جامعة الموصل .

رابعاً: فرضيات البحث: تماشياً مع أهداف البحث ومشكلته المطروحة فقد تم تبني الفرضيات الآتية، وهي :

١. الفرضية الرئيسية الأولى: تتوافر لدى المنظمات المبحوثة مجموعة من القدرات الاستراتيجية المتصلة

٢. الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تباين في مستوى توافر القدرات الاستراتيجية المتصلة في جامعة الموصل.

خامساً: منهج البحث: تم الاعتماد في البحث على المنهج الوصفي التحليلي في استكمال الأطر النظرية والعملية للبحث.

سادساً: مجتمع البحث وعينته: تتمثل المجتمع بالقيادات الادارية في جامعة الموصل وكلياتها من عمداء ومعاونين ورؤساء اقسام ومقررين، وعينة بلغت (٣٢٣) مستجيباً.

سادساً: اداة البحث: تم اعتماد الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمنظمة المبحوثة وتضمنت اراء القيادات الإدارية في تلك المنظمة والتي تم اعدادها من قبل الباحثين. واستخدم مقياس لكرت الخماسي (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، الاتفق بشدة).

سابعاً: ثبات أداة البحث:

أ. قياس ثبات الاستبانة: يقصد بقدرة المقياس (استمارة الاستبيان) بإظهار نفس النتائج إذا تم إعادة تطبيقها على نفس الافراد مرة أخرى. من خلال استخدام مقياس كرونباخ الفا، بلغت قيمته (٠.٩٥) وهي أكبر من (٠.٧٠)، وهذا يدل على قوة ثبات الاستمارة بشكل عام.

ب. الاتساق الداخلي: يبين قدرة الفقرات على تغطية المجال الذي تنتمي اليه، واستخدم الاتساق الداخلي لقياس الصدق المحتوى مما دل على وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين متغيرات الدراسة وبين متغيرات كل بعد من أبعادها مما يدل على وجود انسجام وتناغم بين فقرات الأبعاد ويعكس صدق محتوى كل بعد تمثله مما يؤكد صدق عالي لمحتوى الاستبانة.

تاسعاً: الأساليب المعتمدة في التحليل الإحصائي

للوصول إلى النتائج المطلوبة من الدراسة، والتحقق من صحة العلاقات في فرضياتها واتساقا مع أهداف الدراسة تم اختيار برنامج (AMOSV2) باعتباره أداة رئيسية في التحليل للدراسة الحالية، مع التركيز على الأدوات الإحصائية الآتية:

١. اختبار الاتساق الداخلي استخدم لقياس صدق محتوى الاستبانة.
٢. كورنباخ اختباراً استخدم لقياس ثبات الاستبانة.
٣. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تم استخدامها في وصف وتشخيص متغيرات الدراسة.
٤. قياس شدة استجابة الباحثين على فقرات المقياس.
٥. قياس وتحديد الأهمية النسبية للقدرات الاستراتيجية المتصلة.

عاشراً: حدود البحث: تتضمن حدود البحث اتجاهين، هما:

١. الحدود المكانية للبحث: أُجري البحث في مدينة الموصل وانحصر على جامعة الموصل وكلياتها.
٢. الحدود الزمنية للبحث: انحصرت حدود البحث الزمنية بالمدة من ١/٩/٢٠٢١ إلى ١/٩/٢٠٢٢.

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولاً: مفهوم القدرات الاستراتيجية المتصلة، الخصائص، الأنواع

يختلف الباحثين في التعبير عن القدرات الاستراتيجية المتصلة من خلال التعبير عنها بكونها جوانب قوة المنظمة والأشخاص والموارد والمهارات التي تميزها عن منافسيها وكيفية تسخير جميع المهارات والموارد لكسب مكانة مميزة في بيئة العمل والبقاء على قيد الحياة وزيادة قيمتها بمرور الوقت. إذ تأخذ هذه القدرات في الحسبان الإستراتيجيات التي تستخدمها المنظمة لكونها تركز على موجودات المنظمة ومكانتها وتوقع مدى قدرتها على توظيف الإستراتيجيات في المستقبل عبر المواءمة بين الفرص والتهديدات الخارجية على النحو الذي يقود لاستغلال الفرص البيئية، وتجنب التهديدات عبر ما تمتلكه المنظمة من جوانب قوة متمثلة بالقدرات الإستراتيجية وما تطوره منها لاسيما وأنه ليس هنالك طريقة واحدة أو مقياس عالمي لقياس معالم تلك القدرات الإستراتيجية (المعاضدي، ٢٠١١، ١٠).

هناك من يرى بانها بمثابة توجهات سلوكية للمنظمة لتنظيم مواردها وإعادة تكوينها وتجديدها باستمرار وفقاً للبيئة المتغيرة وتشمل الامثلة على القدرات (الابتكار، وتوجيه السوق، الشبكات، وتحليل السوق واكتساب المعلومات ومشاركتها)، بالإضافة الى امور اخرى تكيف للمنظمة مع بيئتها. كما تنتمي القدرات وتعتبر عن صفة لروتين المنظمة وبالتالي يجعل من الصعب على منافسيها تكرارها بسهولة ونقليدها واسنادها لأنفسهم. لكونها تشكل مصادر فريدة للمزايا التي يجب تطويرها واستغلالها بطرق مختلفة. كما يجب على المدراء النظر الى القدرات الاستراتيجية بانها مجموعة من المهارات والمعرفة المتراكمة التي تمارس من خلال العمليات التنظيمية، التي تمكن المنظمات من تنسيق الانشطة والاستفادة من الظروف المختلفة المحيطة بها. (Carraresi et al, ٢٠١٦, ٣)

ولان المنظمات اليوم تقوم بتنفيذ انشطتها في بيئة تنافسية شديدة للغاية، فإن ذلك يجبرها على انشاء استراتيجيات تميزها عن منافسيها من اجل الحفاظ على وجودها وبقائها. لذلك ينبغي على هذه المنظمات من تحسين قدراتها واستراتيجياتها واستخدامها بشكل فعال من اجل الحفاظ على ميزتها التنافسية، كما ان لقدرة المنظمة على اداء وظائفها (وظائف الادارة) تأثير مباشر على نجاح القرارات الاستراتيجية التنظيمية، لان ادائها بشكل ناجح سوف يزيد

من قدراتها والموارد المستخدمة في تحقيق تلك الوظائف، كما انه ليس لها اي اثار إذا لم يتم توجيهها الى اتجاه استراتيجي محدد. (Seyhan el at, ٢٠١٧, ١٤٨)

وقد تطور مفهوم القدرات الإستراتيجية المتصلة على نحوٍ أكثر ليشمل مجموعة من الأبعاد المتفاعلة التي تعمل بوصفها شبكة مترابطة أو متصلة ومتكاملة يكمل إحداها الآخر بهدف الوصول لتحقيق النتائج الأفضل واستدامتها، عبر التعبير عن القدرات الإستراتيجية بأنها الأداء متمثلاً بـ: (هندسة القيمة، تسليم القيمة، عرض القيمة، توقعات أداء أصحاب المصلحة)، والربحية معبراً عنها بـ: (الجدوى المالية، الربح الاقتصادي المستدام، التدفق النقدي الإيجابي)، والإنتاجية معبراً عنها بـ: (إجمالي عوامل الإنتاج، الاستخدام الأمثل لرأس المال، الأيدي العاملة أو الموارد البشرية، المواد، ومدخلات الخدمة، القيمة الاقتصادية المضافة)، والشراكات معبراً عنها بـ: (خبرة ومهارات الموظفين الذين يولدون القيمة، ثقافات مكان العمل، أنماط الإدارة في جميع شركاء الشبكة)، والإنتاجية معبراً عنها بـ: (البنية التحتية التنظيمية للعمليات، الأنشطة المتتابعة لهندسة القيمة، تقديم القيمة التي تخلق القيمة وتنتجها وتسلمها وتلتقطها)، والحفاظ معبراً عنها بـ: (الاستخدام الاجتماعي الاقتصادي المسؤول للموارد البيئية في خلق قيمة أصحاب المصلحة، المخاوف المتعلقة بالاستدامة البيئية، الشركات ومسؤوليتها) (Walter & Hellman, ٢٠٢٠, ١٨).

وبموجب ما سبق يعرف الباحثان القدرات الإستراتيجية المتصلة بأنها آلية العمل التي تميّز المنظمة وتغيّر من واقعها وتمكنها من التكيف مع بيئتها عبر تكوينها مزيجاً تنظيمياً مميزاً ليشمل (الإنتاجية والربحية والأداء والشراكات وقابلية الإنتاج والشبكات)، والتي تعمل بشكل تكاملي مع بعضها. ويساعد دمجها مع المهارات الشخصية للأفراد على رفع كفاءة المنظمة على تحديد جوانب ضعفها وقوتها واختياراتها الاستراتيجية المناسبة لعملها وقدرتها على تحقيق ديمومتها وبقائها ونموها عبر مواجهة المنافسين والتفوق عليهم.

ثانياً: خصائص القدرات الاستراتيجية المتصلة

تُعد القدرات الاستراتيجية المتصلة ذات قيمة عندما تكون قادرة على إنشاء منتج يحقق القيمة للزبائن، وعندما تكون قادرة على توليد إيرادات أعلى أو تكاليف أقل أو كليهما مما يجعل للقدرات خصائص تميزها عن قدرات المنظمات المنافسة، ومنها (Johnson et al., ٢٠١٤, ٧٧):

١. الإفادة من الفرص ومواجهة التهديدات.
٢. القيمة للزبون: وهو مقدار قيمة المنتج أو الخدمة للزبون وكيف تستطيع ان تعزز المنظمة لقيمتها لتحسين تجربة الزبون وزيادة الرضا. (Maza, ٢٠٢٠, ٣) من خلال:
 - أ. القيمة: هل توجد موارد وقدرات يقدرها الزبون، وتمكن المنظمة من الاستجابة للفرص والتهديدات.
 - ب. الندرة: هل توجد موارد وقدرات لا يملكها (أو قليل) من المنافسين.
 - ج. صعوبة التقليد: هل الموارد والقدرات صعبة ومكلفة للمنافسين في الحصول عليها وتقليدها بسبب كون تلك القدرات معقدة وتتطوي على روابط متبادلة.ومن وجهة أخرى، يمكن التعبير عن الخصائص عبر إمكانيتها على الاستشعار والاستيلاء والتحول اللازم لتعميم وتنفيذ نماذج الأعمال، وتمكين المنظمات من تعزيز قدراتها وتوجيهها نحو المساعي ذات العائد المرتفع، عبر

تنظيم وتطوير وتنسيق موارد المنظمة (والمنظمات الشريكة إن وجدت) للمعالجة لتتناسب مع التغيرات في السوق أو بيئة الأعمال على نحوٍ عام، واحتياجات أصحاب المصلحة وتطلعاتهم نحوها بشكلٍ خاص، عبر الإحساس المستمر بالفرص والاستيلاء عليها وتحويل جوانب المنظمة والثقافة على نحوٍ دوري لكي تكون المنظمة استباقية في مواجهة الفرص والتهديدات والأحداث عند ظهورها، وقد تتفوق المنظمة في استشعار الفرص الجديدة، لكنها تكون ضعيفة نسبياً في تحديد نماذج الأعمال الجديدة لاستغلالها، لذلك يأتي هنا دور القدرة عموماً (القوة مقارنة بالمنافسين) في جميع مجالات الاستشعار والاستيلاء والتحويل. كما ينبغي أن تمتلك قدرات المنظمة خاصة القوة والقابلية على البناء وتجديد وإعادة تشكيلها الموارد والموجودات التي تمتلكها المنظمات على نحوٍ مريح وحسب الحاجة إلى الابتكار والاستجابة للتغيرات في السوق عبر اعتمادها على الحدس بقدر اعتمادها على العلم والتحليل (Tecce, ٢٠١٨, ٤٤).

ثالثاً: أنواع القدرات الاستراتيجية المتصلة: ان المنظمات اليوم تعمل على تلبية احتياجات اصحاب المصلحة من خلال تقديم الخدمات والاهداف التشغيلية ضمن الحدود المالية لها بالإضافة الى المعرفة والمهارات والمواقف والسلوكيات التي تعتبر اساسيات النجاح للمنظمات. يقوم الافراد بإنشاء وتفعيل استراتيجية المنظمة وستكون مشاركتهم مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بصحة العمل بالسعي لتحقيق مستويات عالية من الاداء التشغيلي والميزة الاستراتيجية حيث تشارك القوى العاملة واصحاب المصلحة في تحسين الانتاجية والربحية والخدمات والاداء. (Turner, ٢٠٢٠, ٧٠). وأنواعها هي:

١. **إدارة الأداء:** أسهمت السرعة العالية للاتصالات وشبكات الإنترنت في سهولة الوصول إلى التكنولوجيا والمنتجات والمنافسين في العالم اليوم، وبذلك لم يُعدّ التمايز التكنولوجي ميزة تنافسية رئيسة في معظم الصناعات، لذلك يجد التساؤل الآتي فرصةً للظهور، ومفاده: ما الذي يجعل بعض الأعمال والمنظمات أكثر نجاحاً من غيرها في بيئة أعمالها؟ إن الجواب بصريح العبارة يكمن في: أن الزبائن ينظرون إلى المنظمات التي تتطور وتتقدم بأنها تلك التي تمتلك موظفين متحمسين وموهوبين يقدمون خدمة متميزة لهم، حتى لو كانت المنتجات المعروضة مماثلة لتلك التي يقدمها المنافسون، الأمر الذي يجعل من هؤلاء الموظفين نواة لإنتاج الميزة التنافسية المستدامة. وإن تحقيق ذلك يتطلب وجود عملية مستمرة لتحديد وقياس وتطوير وتقييم الأداء في المنظمات عبر ربط أداء وأهداف كل فرد بمهمة المنظمة وأهدافها الشاملة، وهذا ما يُطلق عليه بـ: (إدارة الأداء)، التي تُعدّ مهمة للمنظمات بغض النظر عن حجمها سواء كانت كبيرة أم صغيرة، وأهدافها سواء كانت هادفة للربح أم لا تهدف إليه، ونطاق نشاطاتها محلية كانت أم العالمية، وعلى اختلاف منتجاتها، ويعتمد أداء المنظمة على أداء موظفيها بغض النظر عن حجم المنظمة أو الغرض أو الخصائص الأخرى (Ageuinis, ٢٠١٣, ١٣). (Ivliana & Maria, ٢٠١٦, ١٧٩).

٢. **الإنتاجية:** ربما تكون الانتاجية من أكثر مكونات القدرات الإستراتيجية المتصلة وضوحاً، ويسهل معرفتها على الرغم من اختلاف الآراء حول تحديدها، بوصفها نسبة ما يتم إنتاجه إلى ما هو مطلوب لإنتاجه، موضحةً في هذا استنادها للعلاقة القائمة بين المخرجات المتمثلة بالسلع والخدمات المنتجة والمدخلات التي تشمل الموارد المختلفة من العمل والمواد الأولية ورأس المال والموارد والقدرات الأخرى المختلفة التي تتوافر لدى المنظمة وتمتلكها (Gunasekaran & Cecille, ١٩٩٨, ٣١٢).

يمكن التعبير عن الإنتاجية بوجه آخر غير مألوف كثيراً عبر النظر إليها بأنها العلاقة بين نتائج العيوب التي تحدث أثناء توليد المنتجات والموارد المستخدمة في ظل ظروف مثل الحوادث (من حيث الموظفين) والأعطال (من حيث الآلات المستخدمة)، وتضم في المنظمات كذلك مخرجات تتمثل بالمنتجات والربحية ورضا الزبائن وأصحاب المصلحة المختلفين، وفيما يتعلق بمعرفة الموظفين قضاء الوقت والمواد والآلات وإعادة تنظيم الهياكل. كما أنها نسبة الإنتاجية من الربح والمنتجات أو المبيعات أو الحصة السوقية إلى عوامل موارد المدخلات مثل رأس المال والموظفين والآلات والموارد والتكنولوجيا والطاقة المستخدمة في التصنيع (Bamber elat, ١٩٩٩, ٦٥) (Raymond & Picere, ٢٠٠٤, ٩١) (Chen & Zadrozny, ٢٠١٣, ٨).

٣. **الشراكة:** للعصر الحالي ما يميزه عبر تسليطه الضوء على المعرفة، وعلى أهمية العلاقات والشراكات مع الزبائن ويعزز السلوكيات التي يقودها الزبائن والموجهة نحو السوق من أجل الوصول إلى وتحقيق استدامة المنظمة وخاصة التعليمية منها متمثلة بالجامعات، لأنها تُعد مصدر بث للمعرفة في المجتمع من جهة، وسعيها للبقاء والازدهار من جهة ثانية، مما دفعها للدخول في شراكات مختلفة لتعزيز معارفها (Abimbola & Vallaster, ٢٠٠٧, ٣٤١).

وقد تتولد أفكار الشراكة لمواجهة العالم الديناميكي الذي لا يقف ساكناً على موقف معين، وكذلك أسواق الأعمال المتغيرة، إذ تؤدي احتياجات المستهلكين المتزايدة والمتغيرة وتطورات التكنولوجيا غير المؤكدة إلى أسواق شديدة التقلب تؤدي فيها تأثيرات العولمة التي اجتاحت العالم بأسره إلى الحاجة للتفكير بالتكيف وكيفية تحقيق الأهداف بالوقت المناسب بطريقة لا يمكن أن يتفوق فيها المنافسون بسهولة في حل أزمتهم، ومن شأن ذلك أن يساعد بدوره إلى إبراز دور الشركات في منظمات الأعمال (Desarbo *et al.*, ٢٠٠٥, ٤٧).

٤. **الربحية:** بدون الربحية لا تستطيع المنظمات الاستمرار في العمل على المدى الطويل لذا فان معرفة الربحية وقياسها سواء كانت الحالية ام السابقة، وتوقع الربحية المستقبلية أمر مهم للغاية، حيث يتم معرفتها من خلال الإيرادات والمصروفات. وهي مقياس مهم لقياس نجاح الأعمال وتحديد الغير مريح منها ولا يمكنه ان يستمر، وبالعكس فان الأعمال ذات الربحية العالية لديها القدرة على مكافأة اصحابها وعملائها بعائد كبير على استثماراتهم. والربحية اما تكون ارباحاً محاسبية او ارباحاً اقتصادية (HOFSTRAND, ٢٠٠٦, ٢).

هناك الكثير من الابحاث والدراسات في مجال الادارة الاستراتيجية والاقتصاد، التي سعت ومازالت الى فهم مصادر عدم التجانس في اداء المنظمات. ومن اهم الاساليب المتبعة في ذلك هو تحليل التباين في الربحية على مستوى المنظمة، مما يعكس اهمية فهم الربحية ودورها في عمل المنظمات (Kattuman *et al.*, ٢٠١١, ٦).

٥. **قابلية الإنتاج:** وهي عملية يتم من خلالها دمج عملية تصميم خدمة المنتج مع تصميم عمليات التصنيع والعمليات التشغيلية اللاحقة للتوزيع المادي، وإدارة دعم الخدمات، وإعادة التصنيع بشكل متزايد. إنه "نشاط إداري شامل"، حيث يتم دمج عملية تصميم خدمة المنتج مع التصميم (Walters & Helman, ٢٠٢٠, ١٦٩).

أ. **البنية التحتية:** تمثل جزءاً من التعقيد المتأصل في التصنيع، ومن أجل تطوير بنية تحتية مناسبة لدعم التصنيع بشكل فاعل يجب ان تدرك المنظمة بعدين مهمين الاول بطريقة هيكلية المنظمة داخليا ولماذا تطورت بهذه والطريقة، والثاني يتضمن الاعتراف بالمنظورات الرئيسية التي يجب اخذها في الاعتبار عند تطوير المجالات الهامة للبنية التحتية. (Hill, ٢٠٠٠, ٢٣٥).

ب. التوزيع: الهدف الأساس لسياسة التوزيع هو ضمان توصيل المنتجات والخدمات من المنظمة الى المستهلكين النهائيين. يتعين على المنظمة تحليل القنوات المحددة للتأكد من وصول المنتجات الى المجموعة المستهلكة من الزبائن والتأكد من كفاءة عمليات التوزيع لديها. (Esch F.Retal, ٢٠٠٨, ٣٢١)

كما يجب على المنظمات وقبل أن تتمكن من الوصول إلى زبائنها المستهدفين أن تفهم القنوات المختلفة المتاحة لها التي تختلف باختلاف المنتجات، في توزيع خدماتها، ويمثل التعرف عليها وصقل العملية هو الفرق بين النجاح والفشل، لكونها تمكن المنظمات من استخدام قنوات توزيع خدمات مختلفة والوصول إلى قطاعات السوق المتنوعة وتطوير إستراتيجيات تسعير متعددة لتتوافق مع دخل الزبائن.

وتعد تقديم الخدمة الافتراضية التي يمكن لمستشار المبيعات فيها أن التواصل مع الزبون ويقدم خدمة عبر مجموعة المؤتمرات الهاتفية والبريد الإلكتروني أو الفيديوهات المختلفة عن الخدمة باستخدام مواقع التواصل الإلكتروني التي تستطيع أن تستفيد من البرامج المتوفرة على الأنظمة الأساسية السحابية احدى أبرز قنوات التوزيع في الوقت الحالي (Szopa.& Pekała, ٢٠١٢, ١٤٩)

د. القدرة على تقديم الخدمة: إن للنقاش الطويل بين الباحثين في التخصصات المختلفة مثل التسويق والعمليات والإدارة العامة وعلوم الكمبيوتر وهندسة النظم والتصميم وعلم النفس وعلوم الخدمة الدور الكبير لظهور تعريف الخدمة والتميز المتأصل بين السلع والخدمات (Araujo & Spring et al, ٢٠١١, ٧٩٧)

إن التزايد الكبير لأهمية الخدمات في الاقتصاد العالمي أدى الى ارتفاع الحاجة الى ابتكار الخدمات التي تقي باحتياجات الزبائن لكونها ذات أهمية في تحقيق رفاهية الانسان، لاسيما في قطاعات مثل الرعاية الصحية والتعليم والتمويل والخدمات الحكومية. حيث أن هناك حاجة الى نهج أكثر شمولاً للابتكار والذي يتيح خلق القيمة المشتركة للملاء ومؤسسة الخدمة. (Patricio& fisk, ٢٠١١, ١٤)

٦. شبكات الاتصال: تعمل تقنيات الاتصال، بما في ذلك الإنترنت والوسائط الاجتماعية والتطبيقات التي لا حصر لها عبر الإنترنت، على إنشاء البنية التحتية والواجهة التي تتم من خلالها العديد من تفاعلات اليوم. يخلق هذا الشكل من الاتصالات الشبكية أسئلة جديدة حول كيفية إقامة العلاقات، والمشاركة في الأماكن العامة، وبناء الشعور بالهوية، وتحديد المجال الخاص. كما أتاحت التقنيات الرقمية طرقاً جديدة لمراقبة العالم، تترك العديد من التفاعلات اليومية أثرًا رقميًا يمكن أن يساعد، إذا تم اتباعه، في كشف إيقاعات الحياة الاجتماعية وتعقيد العالم الذي نعيش فيه، بما في ذلك ديناميكيات التغيير. يتطلب تحليل البيانات الرقمية شراكات عبر حدود التخصصات التي - على الرغم من أنها آخذة في الارتفاع - لا تزال غير شائعة. لم يكن علماء الاجتماع وعلماء الكمبيوتر وعلماء الشبكات وغيرهم أقرب إلى هدفهم المتمثل في محاولة فهم ديناميكيات الاتصال، ولكن لا توجد أماكن كثيرة يمكنهم من خلالها المشاركة في تبادل مفتوح للأساليب والرؤى النظرية. وتحدد اتصالات الشبكة، أو الإنترنت، مجموعة من البروتوكولات (أي القواعد والمعايير) التي تسمح لبرامج التطبيقات بالتحدث مع بعضها البعض بغض النظر عن الأجهزة وأنظمة التشغيل حيث يتم تشغيلها. (malai, ٢٠١٢, ٣)

٧. الحفاظ: وسوف يتم تناوله من خلال الأبعاد الاتية:

أ- التنمية المستدامة: عرفت التنمية المستدامة الى حد ما، على أنها تنمية اجتماعية واقتصادية كما ينبغي ان تكون مستدامة بيئياً، حيث تم الاعتراف تدريجياً بان الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية لها مزاياها الخاصة، فضلاً عن كونها محددة وذات مغزى كجزء من التنمية البشرية او الاجتماعية او السياسية او الاقتصادية.

وهي مفهوم قائم على الخدمات البيئية والموارد المتجددة وغير المتجددة والقدرة على امتصاص النفايات بما يعود بالنفع على البشر، وبالتالي تحسين رفاهيتهم من أجل التمتع بهذه الخدمات واستخدامها على مر العصور. ولذلك يجب على البشرية تعلم العيش مع بنود البيئة الفيزيائية الحيوية. (Moldan et al, ٢٠١٢, ١٢)

ب- التوازن بين الحياة والعمل: يقال ان الحب والعمل هما حجر الزاوية، لأن الانسان يسعى الى تحقيقهما، وكلاهما مهم جدا لتحقيق السعادة. مع ذلك فان التوفيق بين مطالب كل منهما قد يكون صعباً، ولكن قد يكون من الممكن ايجاد طرق لتحقيق توازن بين العمل والمنزل من خلال التفكير بشكل مختلف، حيث تشير الادلة الى أن التحسينات في ممارسة ادارة الافراد وخاصة مرونة وقت العمل وموقع العمل وتطوير المديرين الداعمين، تساهم في زيادة التوازن بين العمل والحياة. وقد أثبت أن برامج التوازن بين العمل والحياة لها تأثير على الموظفين من حيث الواقع والاحتفاظ والالتزام والرضا والتغيب والانتاجية ومعدلات الحوادث. إن المنظمات التي طبقت برامج التوازن بين العمل والحياة تدرك بأن رفاهية الموظفين تؤثر على الخط السفلي ومدى قبول الادارة والتدريب وكيفية توصيل البرامج للموظفين وثقافة المنظمة وضوابط الادارة وسياسات الموارد البشرية ومراقبة الموظفين. (Meenakski et al, ٢٠١٣, ٥)

ت- رضا العاملين: مما يتطلب من المنظمات تطوير استراتيجيات تقوي بيئة العمل وتزيد من معنويات ورضا العاملين، مما يؤدي بدوره الى تحقيق ارباح عالية، وكذلك الاحتفاظ بالزبون لأن مواقف الموظفين تأتي حسب رضائهم، وهذا بدوره يعكس عادة اخلاقيات المنظمة في مجالات خدمة الزبائن والمبيعات. حيث أن الموظفين أو العاملين السعداء في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمة لتمثيلهم لها أمام الجمهور. (sageer etal, ٢٠١٢, ٨)

المحور العملي

اولا: اختبار الفرضيات

بهدف التعرف على واقع القدرات الاستراتيجية المتصلة وأنواعها التي تم اعتمادها من قبل الباحثين لتحديد واقع ما تمتلكه المنظمة المبحوثة (جامعة الموصل) باعتبارها من المنظمات الخدمية، من قدرات استراتيجية متصلة وأنواعها، فقد تم اعتماد الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية وشدة الاستجابة لأنواع القدرات الاستراتيجية المتصلة المدروسة، وكما يأتي:

اولا: اختبار الفرضية الاولى

اظهر تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة النتائج الواردة في الجدول (١)

الجدول (١)

الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية وشدة الاستجابة

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	الانواع	
				%	%	%	%	%	الفرعية	الرئيسية
٧٥.٥٢	٢٧.٣٣	١.٠٣	٣.٧٨	١.٥٥	١١.٣٥	٢٣.٧٩	٣٤.٥٩	٢٨.٧٤	ادارة الاداء	القدرات الاستراتيجية المتصلة
٧٦.٣٦	٢٦.٧٧	١.٠٢	٣.٨٢	١.٦٠	٩.٩١	٢٣.٩٤	٣٤.٢٣	٣٠.٢٣	الانتاجية	
٧٨.٨٧	٢٢.٥٩	٠.٨٩	٣.٩٤	١.١١	٤.٨٣	٢١.٩٨	٤٢.٧٢	٢٩.٣٥	الشراكة	
٧٦.٥٣	٢٦.٦١	١.٠٢	٣.٨٣	٢.٠١	٨.٤٦	٢٤.٧٧	٣٤.٣٨	٣٠.٣٩	الربحية	
٧٩.٥٧	٢٣.٣١	٠.٩٣	٣.٩٨	٢١.٣٢	١.٣٣	٥.٠٤	٣٩.١٠	٣٣.٢٢	قابلية الانتاج	
٧٨.٦٥	٢٣.٥٣	٠.٩٣	٣.٩٣	٠.٩٩	٦.٣٨	٢١.٣٦	٤٠.٩٣	٣٠.٣٤	الحفاظ	
٨٠.٤٠	٢٢.٩٦	٠.٩٢	٤.٠٢	١.٠٥	٤.٨٣	٢١.٣٦	٣٦.٥٩	٣٦.١٦	شبكات الاتصال	
٧٧.٩	٢٤.٧	١.٨٢	٣.٩	٤.٢٣	٦.٧٤	٢٠.٣٢	٣٧.٥٠	٣١.٢١	المعدل	

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على التحليل الاحصائي

تشير معطيات الجدول (١) الى ان (اتفق بشدة، واتفق) تعبر عن مدى توافر القدرات الاستراتيجية المتصلة في المنظمة المبحوثة متمثلة بجامعة الموصل والذي يعبر بدوره عن مدى توافرها في الجامعة وكما يأتي: (٦٤.٤٦، ٧٢.٠٧، ٦٤.٦٨، ٧٢.٣٢، ٧١.٢٤، ٧٢.٧٥) بأوساط حسابية تجاوزت قيمها القيم الفرضية في اجابات المبحوثين حول القدرات الاستراتيجية المتصلة وانواعها السبعة، وتم تعزيز ذلك بالانحراف المعياري التي جاءت قيمه منخفضة، وهذا يعزز امتلاك جامعة الموصل للقدرات الاستراتيجية المتصلة ولكن بمستويات متفاوتة، وهذا بدوره يؤكد الفرضية الاولى (تتوافر لدى المنظمات المبحوثة مجموعة من القدرات الاستراتيجية المتصلة)

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية

بموجب نسب الاتفاق التي تم توضيحها في جدول (١) نستطيع القول بان هناك تباين في الاهمية النسبية للقدرات الاستراتيجية المتصلة في جامعة الموصل بحسب اجابات المبحوثين، الذي تمكن الباحثان من ترتيب القدرات الاستراتيجية المتصلة في الجدول (٢) الاتي:

الجدول (٢)

الاهمية النسبية لكل نوع من انواع القدرات الاستراتيجية المتصلة

القدرات الاستراتيجية المتصلة	الاهمية النسبية لكل	ترتيبها حسب الاهمية	القدرات حسب اهميتها النسبية
------------------------------	---------------------	---------------------	-----------------------------

		قدرة	
زيادة رأس مالها البشري	٢	٦٣.٢٤	ادارة الاداء
ازدياد مستويات الإنتاجية	٣	٦٤.٤٦	الانتاجية
الايفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع	٥	٧٢.٠٧	الشراكة
ربحية اجتماعية	١	٦٤.٦٨	الربحية
تحسين القيمة المضافة	٦	٧٢.٣٢	قابلية الانتاج
سياسات تحقيق المساواة	٤	٧١.٢٤	الحفاظ
الشفافية في أشكال اتصالاتها	٧	٧٢.٧٥	شبكات الاتصال

الجدول من اعداد الباحثان

يتضح من الجدول (٢) تباين انواع القدرات الاستراتيجية المتصلة في جامعة الموصل، الامر الذي يؤكد صحة الفرضية الثانية للبحث والتي تنص على (تباين في مستوى توافر القدرات الاستراتيجية المتصلة في جامعة الموصل)

الاستنتاجات

١. الاهتمام بإدارة الأداء في جامعة الموصل واعتبارها عملية مستمرة من شأنها بناء قدرة العاملين فيها والتعرف على ان هل الشخص المناسب في المكان المناسب.
٢. توجه الجامعة نحو الاهتمام بالإنتاجية العلمية للكوادر الاكاديمية لديها، والتوجه نحو زيادتها.
٣. تشجيع القيادات الادارية في جامعة الموصل في قيادة الجامعة نحو الشراكات المختلفة المحلية والدولية.
٤. توجع الجامعة نحو زيادة ربحيتها المادية والاجتماعية التي تمكنها من الايفاء بالتزاماتها.
٥. سعي الجامعة نحو خلق بيئة عمل جيدة من شأنها ان تحقق الراحة للفرد العامل ساعية من هذا نحو الحصول على ولاء العاملين.
٦. الاهتمام من قبل الجامعة قدر المستطاع نحو تحقيق العدالة المجتمعية بين الاجيال المختلفة التي تمر بها.
٧. تبني قيادة الجامعة للتكنولوجيا الحديثة والعمل على نشرها في قطاعات الجامعة المختلفة وكلياتها.

التوصيات

١. على القادة الاهتمام بموضوع القدرات الاستراتيجية المتصلة والعمل على الوقوف على اهم نقاط القوة عند توفرها وواقعها في استغلال الفرص والوقوف بوجه التحديات التي تتعرض لها.
٢. استخدام وسائل الاتصال وشبكات الانترنت من خلال عمل دورات تدريبية وبشكل مستمر لمختلفة المستويات للمبتدئين والمتقدمين في استخدام الشبكة لجميع أعضاء هيئة التدريس في مختلف الكليات.
٣. العمل على زيادة المشاريع الاجتماعية التي تقدمها الجامعة للمجتمع بالشكل الذي يجعلها ذات تأثير كبير باعتبارها ابرز مراكز المعرفة فيه.
٤. تحقيق المساواة تجاه المتعاملين مع الجامعة من خلال عملها بشكل مستمر على توفير نفس الفرص عبر الزمن لهم محافظة على ما تمنحه الان يتم منحه في المستقبل.
٥. توفير اجواء ايجابية من شأنها تشجع العاملين لديها نحو الابداع في العمل وخلق الولاء تجاه الجامعة الذي يجلبهم يعملون برغبة كبيرة نحو تحقيق اهدافهم واهدافها.
٦. منح المكافآت المادية والمعنوية وحث الكوادر الاكاديمية نحو البحث من اجل تطوير الجامعة من ناحية ومن ناحية اخرى توليد مجالات فائدة جديدة للمجتمع سواء في مجال التعليم والصحة والصناعة والمجالات الاخرى.
٧. ان للشراكة دور كبير في انفتاح الجامعة على الخارج، حيث من خلالها تستطيع الجامعة توسيع قدراتها من حيث الأبحاث العلمية المشتركة ومساحة التطبيق للبحث العلمي .
٨. على المنظمة المبحوثة اعادة هيكلة القدرات الاستراتيجية المتصلة فيها على وفق ماتم اقتراحه في البحث باعتباره اطار عمل لها.

المصادر:

المصادر العربية

١. المعاضيدي، معن وعبدالله جارالله، ٢٠٠١، تعزيز القدرات الاستراتيجية باستخدام بعض المؤشرات المالية دراسة تطبيقية لعينة من منشآت الاعمال المسجلة في سوق بغداد للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد.

٢. المصادر الاجنبية

١. Arajol.I.,spring.m.,٢٠١١, services products and the institutional structure of production, **industrial marketing management** vol ٣٥ no(٧)

٢. Ashton.Ann suwaree,٢٠١٧,How human resources management best practica influence employee satisfaction and job retention in the thai hotel industry, **journal of human resources in hospitalit& tourism**. <https://www.tandfonline.com/>

٣. Aguinis.Herman,٢٠١٣, performance management Edinburgh business school, heriot. Watt university. edinburgh.www.ebsglobal.net

٤. Bamber.C. , Sharp. J. , Hides .M. ,١٩٩٩, factors affecting successful implementation of total productive maintenance **journal of quality in maintenance engineering reductivity and performancevolume** ٥, issue (٣). <https://www.semanticscholar.org/>

٥. Carraresi. Laura, Albisu. Luis Miguel, Banterle. Alessandro, Mamaqi. Xhevrie,٢٠١٦, Can Strategic Capabilities Affect Performance? Application of RBV to Small Food Businesses, **Agribusiness** ٣٢(٣), <https://www.researchgate.net>

٦. Chen B. Zadrozny.P.A..٢٠١٣, futher model- based estimates of Us total manufacturing production capital and technology ١٩٤٩-٢٠٠٥, **journal of productivity analysis** volume ٣٩. <https://www.bls.gov/>

٧. Esch.F.R., Herrmann. A., Sattler.H,٢٠٠٨,king Ein management orienteered Ein Fuhr, vahlen, munchen.

٨. Hofstrand.don,٢٠٠٦,understanding profitability,jown state university U.S.A. www.exlension.iastate.edu/agdm

٩. Hill.terry,٢٠٠٠, instructors Manvel to accompany manufacturing strategy text and cases ٢ edition, hound mills Basingstoke, Hampshire, New York

١٠. Gunasekaran. A, cecille.p.,١٩٩٨, implementation of predictivity improvement strategies in a small company Tec novation, volume ١٨ issue (٤).

١١. Iuliana.ion Elena, maria. Rive anu,٢٠١٦, organizational performance -a concept that self-seeks to find itself, annals of the constation in Brancusi, university of targy jin economy series, issue ٤/٢٠١٦.

١٢. Johnson. Gerry& Others, ٢٠١٤, Exploring stratechy text and cases, prined and bound by S.P. An Italy

١٣. malai. Saravanan Anna, ٢٠١٢, Introduction To Networking, Project: Networking. www.researchgate.net.
١٤. meenakshi . spatu,c.v.venkata subrahmanyam, ravichandran.k, ٢٠١٣, the importance of work-life balance. losr journal of business and management v. ١٤ issue ٣. <https://www.researchgate.net>
١٥. Molden.bedrich,janouskova.svatava,hak.tomas, ٢٠١٢, how to understand and measure environmental sustainability indicators and targets journal homepage ecological indicators ١٧.
١٦. Cristina Maza, ٢٠٢٠, What is customer value? Definition, formula & importance, <https://www.zendesk.com/>
١٧. Patricio, fiskrp, ٢٠١١, syn the sizing service design and service science for service innovation . <https://www.semanticscholar.org>
١٨. Raymond, st-Pierre, J, ٢٠٠٤, Short-term effects of benchmarking on the manufacturing practices and performance of SMEs. International Journal of Productivity and Performance Management, ٥٣(٨), ٦٨١-٦٩٩. <https://psycnet.apa.org/>.
١٩. Sehan.mehmet, ayas. Sibel, sönmez. Ümit, uğurlu. Özlem yaşar, ٢٠١٧, the relationship between strategic capabilities and competitive performance: the moderation role of internal cooperation mars exploring intellectual capital no ٥, issn ٢٢٢٦-٣٦. <https://hrmars.com/>
٢٠. Sageer, A., Rafat, S., & Agarwal, P. (٢٠١٢). Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization. IOSR Journal of Business and Management, ٥, ٣٢-٣٩. www.scirp.org
٢١. Szopa P., Pękała W, ٢٠١٢, distribution channels and their roles in the Enterprise, Polish Journal Of Management studies vol(٦), <https://bibliotekanauki.pl>
٢٢. Turner.paul, ٢٠٢٠, Employee engagement in contemporary conterporary organization, maintaining high productivity and sustained competitiveness, registered company springer nature Switzerland AG.
٢٣. Walters. David, Helman.deborah, ٢٠٢٠, strategic capability response analysis. The convergence of industries ٤.٠ value chain network and stakeholders value-led management springer nature Switzerland.