



وقائع المؤتمر العلمي الدولي لكلية الإدارة والاقتصاد  
(الثورة الرقمية كأداة للتنمية المستدامة وأداة للتخطيط الاقتصادي والإداري في العراق)  
المحور الإداري 17 تشرين الثاني (نوفمبر) 2022



## اعتماد الشراكات الإستراتيجية مدخلاً لبناء المقدرات الجوهرية في المؤسسات التعليمية دراسة استطلاعية في جامعة الموصل

المدرس الدكتور  
محمد حيدر علي الجبوري  
كلية الحداثة الجامعة  
قسم إدارة الأعمال

Mohammed.hydar@hcu.edu.iq

الأستاذ الدكتور  
معن وعدالله المعاضيدي  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل

maanwaadalah@uomosul.edu.iq

### المستخلص

استهدف البحث التعرف على التأثيرات التي تؤديها الشراكات الاستراتيجية في بناء المقدرات الجوهرية في جامعة الموصل بوصفها إحدى المؤسسات التعليمية العريقة في العراق، عبر التعرف على سعي الجامعة للدخول في شراكات استراتيجية في أعمالها، فضلاً عن إسهام الشراكات الاستراتيجية في بناء المقدرات الجوهرية فيها. وقد اختير قطاع التعليم العالي في العراق ميداناً للبحث، ومثلت جامعة الموصل مجتمعاً للبحث، وحددت العينة بالقيادات العلمية في الجامعة بعينة طبقية قصدية تتناسب مع توجهات البحث وبلغ عددها (174) مبحوثاً. اعتمد الباحثان الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية، وقد اعتمد الباحثان على الدراسات السابقة في إعداد مقياس الدراسة الذي وظف مقياس (Likert) الخماسي، وتم تبني المنهج الوصفي التحليلي لتناسبه مع أهداف وإجراءات البحث الحالي، أجريت العديد من التحليلات الإحصائية في تحليل البيانات أبرزها أدوات الإحصاء الوصفي، فضلاً عن نمذجة المعادلة البنائية، وقد تم التوصل إلى العديد من النتائج أبرزها: أن الدخول في شراكات إستراتيجية يمكن أن يُعدّ مدخلاً لبناء المقدرات الجوهرية وتطويرها في جامعة الموصل، فضلاً عن أن جامعة الموصل مستمرة في سعيها لبناء علاقات تعاونية مع الجامعات الرصينة من أجل تعزيز مقدراتها الجوهرية.

**الكلمات المفتاحية:** الشراكات الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، المؤسسات التعليمية، جامعة الموصل.

### Abstract

This research aims to identify the effects of strategic partnerships in constructing the core competences in Mosul university as an ancient educational institution in Iraq, by knowing the university quest to introducing in strategic partnership in its works, and the contributing of this strategic partnership in core competences. The higher education sector in Iraq was selected as a research domain, the university of Mosul represented as society of the research, the academicals (Scientific) leaderships represented a sample of the study, the number of the sample is (174). The researcher adopted the questionnaire as a main tool for collecting data, the method of the study is a descriptive- analysis according to alignment with the study goals and procedures. The statistical analysis was performed, the main ones is descriptive- analysis tools and Structural Equation Modeling. The results confirmed that the introducing in strategic partnerships can be as an approach for constructing and developing the core competences in the university of Mosul, and the university of Mosul is continuing in constructing the cooperation relationships with reputable universities for enhancing its core competences.

**Key Words:** Strategic Partnerships, Core Competences, Educational Institutions, University of Mosul.



## المقدمة

في ظل المنافسة العالمية المتزايدة ودورات حياة المنتج القصيرة، وفي ظل عدم التأكد والتغيرات المتسارعة والغموض والتعقيد في البيئات الديناميكية التي تعمل بها منظمات الأعمال، واستجابةً لتلك التغيرات وسعيًا لتطوير المقدرات الجوهرية لمنظمات الأعمال على المدى الطويل، فإن قدرة المنظمة في تطوير مقدراتها الجوهرية الحالية واكتساب أو تعلم مقدرات جوهرية جديدة، ولا سيما في إطار التغيرات التي تواجهها المنظمات والتي تمثل تحديًا في طريق بناء المنظمات الديناميكية والتكيف مع السياق البني المضطرب تعتمد على بناء شبكة من العلاقات التعاونية مع المنظمات المتميزة في ميدان عملها من أجل تعزيز مقدراتها الجوهرية في سبيل البقاء والمنافسة عبر التعلم من الشريك الاستراتيجي والاستفادة من مقدراته الجوهرية المتطورة.

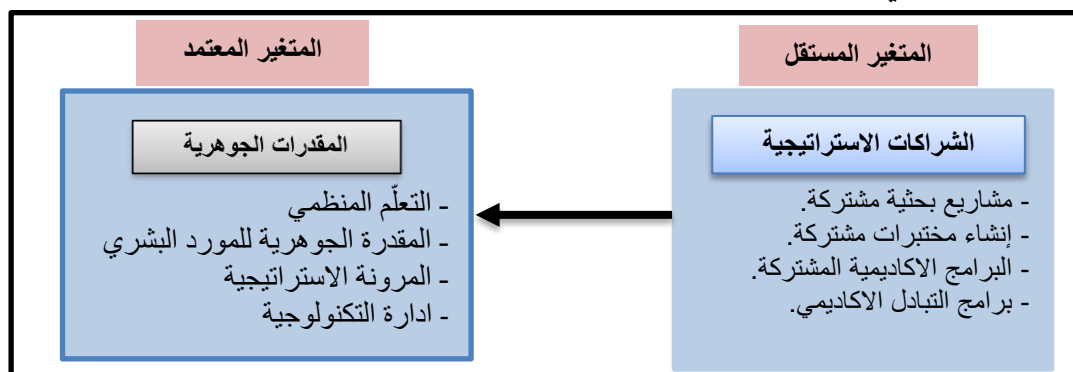
## المبحث الأول: منهجية البحث

1. مشكلة البحث: تعاني البيئة التعليمية في العراق من تنافسية عالية لتحقيق الأهداف التعليمية، الأمر الذي يوجب على الجامعات السعي لتعزيز مقدراتها الجوهرية لمعالجة أي نقص أو صعوبة في تفعيلها على نحو تام في إطار ما أكد عليه (Seidel & Whitcomb, 2015, 2)، وإشارة لـ (Cebrian et al., 2020, 2) بكونها المصدر الأساس لتحقيق التميز والنمو، وسعيًا لذلك على المدى الطويل ولتعزيز القدرات التنافسية اللازمة للبقاء، وفي ظل ذلك فإن قدرة الجامعة لم تعد قادرة على الاعتماد فقط على جوانب قوتها، وإنما يتوجب عليها أن لا تعمل بشكل مستقل ومنفرد في ظل التغيرات الحاصلة، وهنا يفترض بها الدخول بعلاقات تعاونية تمكنها من كسب المعرفة والموارد وتعلم المقدرات التي تُكسبها الفرص الجديدة، لذلك فهي بحاجة للبحث عن أساليب جديدة غير تقليدية، تتمثل بالشراكات الاستراتيجية بوصفها إحدى أشكال العلاقات التعاونية التي تمكنها من تحقيق المزايا التي قد تتحصل عليها من الشريك الاستراتيجي وتساعد الشريكين في تحقيق الأهداف في الوقت ذاته (Kirsimarja & Risto, 2014, 4)، لذلك يمكن وضع تساؤل رئيس للبحث وهو: (هل تُسهم الشراكات الاستراتيجية في تطوير المقدرات الجوهرية في جامعة الموصل)، واعتماداً على ما سبق يمكن صياغة عدد من التساؤلات البحثية، وعلى النحو الآتي:

1. بيان امكانية الجامعة بالدخول في شراكات استراتيجية مع الجامعات العالمية الرصينة؟
2. بيان اثر الشراكات الاستراتيجية في تطوير المقدرات الجوهرية في جامعة الموصل؟
2. اهداف البحث: الهدف الكلي للبحث يتمثل بالتعرف على الشراكات الاستراتيجية في تطوير المقدرات الجوهرية في جامعة الموصل، ويمكن تجزئة هذا الهدف إلى الأهداف الفرعية الآتية:



- (1) هل تسعى الجامعة إلى الدخول في علاقات تعاونية على شكل شراكات استراتيجية في عملها؟
- (2) هل تسهم الشراكات الاستراتيجية في تطوير المقدرات الجوهرية في جامعة الموصل؟
3. أهمية البحث: أهمية البحث تأتي من أهمية متغيراتها، إذ إن موضوع الشراكات الإستراتيجية حاز على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية، يعود ذلك إلى أن تبني الشراكات الإستراتيجية أصبح قضية أساسية في تطوير المقدرات الجوهرية التي تميز المنظمة وتمنحها أسباب البقاء في عالم الأعمال المضطرب، كما ويتوقع لهذه الدراسة أن تمكن جامعة الموصل من البقاء في مضمار المنافسة والتصنيف العالمي لجامعات العالم، عبر ذهابها باتجاه الدخول بشراكات إستراتيجية مع الجامعات الرصينة وهذا ما ينعكس في تطوير مقدراتها الجوهرية التي تمكنها من المنافسة في مجال التصنيف العالمي للجامعات العالمية الرصينة.
4. المخطط الفرضي للبحث: تم تصميم المخطط البحث الفرضي للتعبير عن العلاقات المنطقية بين متغيراتها، ويعبر الشكل (1) عن العلاقات التي سيتم اختبارها لمجموعة الفرضيات التي بنيت على أساس إمكانية قياس كل متغير من المتغيرات المبحوثة، ويتضمن المخطط متغيران رئيسيان وعلى النحو الآتي:



الشكل (1)

#### المخطط الفرضي للدراسة

فرضيات البحث: اتساقاً مع ما طرح في مشكلة البحث وأهدافه، ولتحقيق أهداف البحث واختبار مخططة الفرضي، اعتمد الباحثان الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسة الأولى: لا تسعى جامعة الموصل الجامعة إلى الدخول في شراكات إستراتيجية في أعمالها.
- الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للشراكات الإستراتيجية في المقدرات الجوهرية.



5. عينة البحث: اختار الباحثان ميدان قطاع التعليم العالي في العراق بوصفه ميداناً لبحثهما، وجامعة الموصل بوصفها مجتمعاً للبحث، وتم تحديد العينة من القيادات العلمية في الجامعة والمتمثلين بأعضاء مجلس الكليات لتمثل عينة طبقية قصدية لانتاسب مع توجهات البحث الحالي، إذ بلغ العدد الكلي للاستبانة الموزعة (211) استمارة، وبلغ عدد الاستمارات المسترجعة (189)، أما الاستمارات الصالحة فقد كان عددها (174) استمارة، ويمثل ذلك نسبة (89.5%).

7. الأدوات المستخدمة في البحث: اعتمد الباحثان الاستبانة بوصفها أداة لقياس متغيرات الدراسة الحالية، والسبب الرئيس في اختيار الاستبانة هو سهولة الحصول على البيانات المتعلقة بمتغيرات مخطط الدراسة الفرضي، وقد اعتمد الباحثان على الدراسات السابقة في اعداد مقياس الدراسة للوقوف على آراء المبحوثين حول المتغيرات المبحوثة والعلاقة بينها، واعتمد مقياس (Likert) ذي الأوزان، وفيما يخص فقرات القياس فقد اعتمد الباحثان على ما متوفر من مقاييس البحوث السابقة.

#### المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

##### أولاً: الشراكات الاستراتيجية

##### 1. مفهوم الشراكات الاستراتيجية

يتصف مصطلح "الشراكة الإستراتيجية" بكونه مفهوم متعدد الأوجه، ليس لاختلاف الممارسات المستخدمة في جميع أنحاء العالم وحسب ولكن أيضاً للإطارات الخطابية والثقافية واللغوية المختلفة والدلالات التي يحملها، فمنذ الثمانينيات من القرن الماضي تزايد التعاون الإستراتيجي واصبح معترفاً به بوصفه طريقة للشركات لإعادة اكتشاف نفسها لتحقيق ميزة تنافسية، وغالباً ما يتم طرح مصطلح إستراتيجيات التعاون بمصطلحات مختلفة ولكن جميعها تشير إلى المعنى نفسه، أي شراكات إستراتيجية، فالشراكة هي نتيجة عمل منظمتين معاً لتحقيق هدف مشترك مثل مشاركة التقنيات أو الوصول إلى الأسواق أو ضغط وقت تطوير منتج جديد، ويتشابه ذلك مع مفهوم إستراتيجية التعاون التي تقوم على "تبادل المعلومات، وتغيير الأنشطة، ومشاركة الموارد وتعزيز قدرة منظمة أخرى لتحقيق المنفعة المتبادلة وتحقيق هدف مشترك (Andriy & Lucyna, 2019, 16)، وبهدف عرض ما قدمته الدراسات والأبحاث من جهد في هذا المجال يعرض الجدول (1) عدد من آراء الباحثان، وعلى النحو الآتي:



## الجدول (2) مفهوم الشراكات الإستراتيجية

| ت  | المؤلف                            | المفهوم                                                                                                                                                                                                                           |
|----|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | (Baykal, 2018,53)                 | علاقة طويلة الامد بين الشركات التي تظل مستقلة من خلال التنسيق أو الإدارة المشتركة وتكون مرتبطة بعقد (يعتمد عليها الشركاء بشكل كبير) للحد من عدم اليقين بشأن الميزة التنافسية للشركاء.                                             |
| 2. | (Adembo & Deya, 2018, 1524)       | عملية يقوم فيها المشاركون بإرادتهم بتعديل ممارساتهم التجارية الأساسية بهدف الحد من الازدواجية والهدر في الوقت نفسه مع تسهيل تحسين الأداء.                                                                                         |
| 3. | (Le Pennec & Raufflet, 2018, 821) | الشكل من أشكال الاتفاق الرسمي بين طرفين (شراكة ثنائية) أو أكثر (شبكة شراكة) من الأطراف التي اتفقت على مشاركة التمويل والمهارات والمعلومات والموارد الأخرى في السعي لتحقيق أهداف مشتركة.                                           |
| 4. | (Andriy & Lucyna, 2019, 16)،      | تعاون بين منطمتين تنشطان في المجال نفسه أو بمجالات متقاربة، تتم بموجب عقد يحدد فيه مجال الأعمال ومدة التعاون وطبيعة مساهمة كل شريك، ويهدف كل شريك إلى تحقيق أهداف خاصة وأهداف عامة كما يحافظ كل من الشريكين على الشخصية المستقلة. |
| 5. | (Sarabjot et al., 2019, 45)       | تسخير القدرات المشتركة لمنطمتين تجاريتين أو أكثر لخلق دور فاعل في نمو وتوسيع عمليات الأعمال الحالية.                                                                                                                              |
| 6. | (Vanags Andris et al, 2018, 337 ) | ترتيبات تعاونية بين منطمتين لمساعدة بعضهما البعض أو العمل معاً لتسهيل تحقيق كل منهما للأهداف التي يرغبان في تحقيقها.                                                                                                              |

وبناءً على ذلك، ولأغراض البحث الحالي سيتبنى الباحثان التعريف الإجرائي الآتي للشراكات الإستراتيجية، فهي: "اتفاق تعاوني رسمي (منظم بعقد) بين جامعتان مستقلتان أو أكثر تهدف كل منهما للاستفادة من موارد وقدرات ومقدرات الشريك الإستراتيجي الضمنية لتطوير مقدراتها الجوهرية الحالية وتعلم مقدرات أخرى جديدة تمكنها من تحقيق التميز والبقاء في السياق التنافسي".

## 2. أهمية الشراكات الاستراتيجية

تتمثل أهمية الشراكات الإستراتيجية بالحصول على فوائد كبيرة عبر التعاون المتبادل بين العديد من الشركات، إذ يشارك كل طرف قدراته وموارده ومخاطره لتحقيق الأهداف مشتركة لم يكن من الممكن تحقيقها فردياً (Vanags et al., 2018, 337)، ويمكن للشركات من خلال الشراكات الإستراتيجية الاستفادة من جوانب قوة الشريك لجعل الشركتين أقوى على المدى



الطويل، كما ان الشراكات الإستراتيجية تستخدم لوصف نهج يتميز برغبة قوية في تسخير طاقة والتزام الموظفين بالمرونة وتغيير التوجه الضروري لبقاء الأعمال، إذ يؤدي تطوير الشراكة إلى دمج الشركاء الخارجيين في نظام إدارة الجودة في الشركة، ويصبحون شركاء داخليين ويسهمون في التعلّم الإستراتيجي مما يوجد لاحقاً مورداً جديداً (Drucker, 2011, 346)، وتناول (Adembo & Deya, 2018, 1523) أهمية الشراكات الإستراتيجية بوصفها عامل حاسم في تحقيق الميزة التنافسية للشركاء عبر إحلال التعاون بين الشركاء.

### 3. دوافع تشكيل الشراكات الإستراتيجية

من اهم الأسباب والدوافع الرئيسة التي تدفع المنظمات للدخول في علاقات تعاونية على شكل شراكات إستراتيجية تتمثل في (الجبوري، 2021، 48):

1. الدخول الى أسواق جديدة، وخفض تكلفة الإنتاج، وتطوير التقنيات الجديدة وتوسيعها بسرعة.
2. تُستخدمها الجامعات أيضًا لتسريع ترويج خدماتها والتغلب بسرعة على الحواجز القانونية والتجارية.
3. وفي هذه الأسواق العالمية عالية التقنية من الضروري تنفيذ الإستراتيجيات بسرعة وغالبًا ما يكون بناء الشراكات هو الطريقة الأسرع والأكثر فعالية لتحقيق الأهداف.
4. ولكي تنقل الجامعات معرفتها ومقدراتها إلى الشريك هذا ما يساعد الجامعات من الحصول على الفرص البيئية.
5. ومع تزايد المنافسة العالمية، يتعين على الجامعات ومن ضمنها الجامعة المبحوثة الدخول بشراكات إستراتيجية بسبب التكلفة المرتفعة لتوليد واكتساب المعرفة التي تساعد في تطوير مقدراتها الجوهرية، وحقيقة أن المنظمات لديها موارد تكميلية ويتم إنشاء التآزر.

### 4. أشكال الشراكات الإستراتيجية

تظهر العديد من الأشكال التعاونية بين المنظمات عندما تبحث عن تطوير وتعزيز مقدراتها الجوهرية، وتختلف أشكال الشراكات الإستراتيجية باختلاف طبيعة أهداف المنظمات وأعمالها، وتطرق (Salimova et al., 2014, 109) إلى الأشكال الرئيسة للشراكات الإستراتيجية في برامج تطوير الجامعات البحثية الوطنية، والتي سيتم الاعتماد عليها في أنموذج البحث الحالي بوصفها أحد أهم الاشكال التي يتم تناولها في الجامعات والمؤسسات البحثية عند الدخول في مشاريع شراكات إستراتيجية تهدف الى تعزيز المقدرات الجوهرية للجامعات، بهذا تبنى الباحثان وجهة النظر هذه بوصفها تعبيراً لأنواع الشراكات الاستراتيجية في بحثهم، وعلى النحو الآتي:





## الجدول (2) انواع الشراكات الإستراتيجية

| أنموذج الشراكة              | مفهومها                                                                                                                                    |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| البرامج الأكاديمية المشتركة | وتتمثل في برامج التوأمة بين الجامعات او المناهج التعليمية المشتركة في بعض الاختصاصات التي يتميز فيها احد الشركاء في احدى الجامعات الشريكة. |
| إنشاء مختبرات مشتركة        | انشاء مختبرات مشتركة للطلبة داخل احدى الجامعات بهدف استخدام البنية التحتية وكذلك المعارف المتوفرة لدى احد الشركاء                          |
| مشاريع بحثية مشتركة         | انشاء مشاريع بحثية مشتركة بين الكادر التدريسي او على مستوى طلاب الدراسات العليا.                                                           |
| برامج التبادل الأكاديمي     | وتتمثل في تبادل الكادر التدريسية بين الجامعات الشريكة.                                                                                     |

المصدر: من اعداد الباحثان استناداً الى (Salimova et al., 2014, 109).

### ثانياً: المقدرات الجوهرية

#### 1. مفهوم المقدرات الجوهرية

على الرغم من أن (Andrews, 1971) قدّم مفهوم المقدرات الجوهرية على أنه المقدرات الجوهرية وعرفها بأنها "ما يمكن أن تفعله المنظمة على نحو جيد، إلا أنها ناتج عن عمل سابق لـ (Ansoff, 1965) الذي قدم مناقشة ثرية لمعناه، بعد ذلك بدأ الباحثون بإضافة الثراء لمعنى المقدرات الجوهرية، وكانت إحدى الدراسات المؤثرة جداً في هذا المجال قد طرحها (Prahalad & Hamel, 1990)، اللذان ناقشا قضايا المقدرات الجوهرية للكفاءة الأساسية وأكدوا أن المقدرات الجوهرية هي أساس القدرة التنافسية للمنظمات على المدى الطويل، وستطرق الباحثان الى عدد من الطروحات التي تطرق لها الباحثون فيما يتعلق بمفهوم الشركات الاستراتيجية، وعلى النحو الآتي:



### الجدول (3) مفاهيم المقدرات الجوهرية بحسب وجهة نظر عدد من الباحثين

| ت   | الباحث                            | المفهوم                                                                                                                                                                         |
|-----|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (1) | (Prahalad & Hamel, 1990, 81)      | مهارات التعلّم الجماعي والتنسيق، وهي مصدر التفوق التنافسي، إذ تمكن المنظمة من تقديم المنتجات الجديدة للأسواق الجديدة.                                                           |
| (2) | (Srivastava, 2005, 51)            | المعرفة الفريدة المستخدمة في تحديد المشكلة وحل المشكلات وهذا ما يمثل أساس الميزة التنافسية للمنظمة، ويمكن أيضًا الاستفادة منها في مجموعة متنوعة من الأسواق للمنتجات المستقبلية. |
| (3) | (Hoi & Jong, 2017, 37)            | مجموعة الكفاءات الداخلية التي يمكن أن تلبي متطلبات السوق الحالي وتخلق نتائج متباينة عبر مزيج عضوي من الموارد التي تمتلكها.                                                      |
| (4) | (Li et al., 2018, 205)            | مجموعة المعارف الضمنية والصريحة التي تميز المنظمة على نحوٍ استراتيجي.                                                                                                           |
| (5) | (Tench & Topic, 2018, 1)          | قدرات يحتفظ بها الأشخاص داخل المنظمة والتي عند تطبيقها لإنشاء منتجات وخدمات جديدة، تقدم مساهمة حاسمة في القدرة التنافسية للمنظمات.                                              |
| (6) | (Hwang, 2018, 63 )<br>(Giesecke & | السمات الشخصية والمهارات والخصائص الفريدة التي تمكن الفرد العامل من تقديم دور مميز في أداء الوظيفة المطلوب منه إنجازها.                                                         |
| (7) | (Hooda & Singla, 2020, 4)         | قوة المنظمة التي تزودها بالقدرة على تحمل التغيرات السلبية في البيئة الخارجية وجعل المنظمة مستدامة في مواجهة تلك التغيرات.                                                       |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

ويرى الباحثان أن المقدرات الجوهرية تمثل مزيج من عمليات التعلّم والاستكشاف للموارد التي مع الاستخدام المستمر تتحول إلى قدرات التي تعمل على توليد المقدرات الجوهرية التي تمكن من تحقيق الميزة التنافسية.

### 2. أهمية المقدرات الجوهرية

تمثل المقدرات الجوهرية حجر الزاوية للعمليات التنظيمية والإنتاجية التي تقوم بها المنظمة على نحوٍ أفضل من المنافسين، وأنها تساعد المنظمة على إنتاج منتجات متفوقة بكفاءة لزيادة حصتها السوقية، وإنها تحسن جودة العمليات الداخلية عبر تخصيص الموارد على نحوٍ رشيد واستخدام المعرفة والخبرة والمهارات المميزة ومعالجة جوانب الضعف الداخلية (Huang, 2019, 456)، إذ تعمل المقدرات الجوهرية على خلق التميز والابتكار في العمل (Eden & Ackermann, 2010, 3)، بهذا فإن الأهمية الأساسية للمقدرات الجوهرية تتمثل بالعمل على





تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال التي بدورها تؤدي إلى النجاح (Seram et al., 2019, 356) (Ceglinski, 2020, 49)، وأكد (Hsiao & Hsu, 2018, 79) على أهمية وجود المقدرات الجوهرية في المنظمة في تحقيق أداء مالي مرتفع، وشبهه (Faiz, 2014, 70) المنظمة بالشجرة التي تتغذى وتنمو من جذورها، والمقدرات المنظمة الجوهرية هي من تساعد وحدات الأعمال على النمو والتي تكون ثمارها المنتجات المميزة، كما أنها تساعد المنظمات بالوصول إلى مجموعة متنوعة من الأسواق، والوصول إلى مستوى جديد من المنتجات (Papula & Volna, 2013, 5).

### 3. خصائص المقدرات الجوهرية

حدد (Prahalad & Hamel, 1990) ثلاثة معايير أساسية يجب أن تفي بها مهارات وقدرات المنظمة لتصبوا إلى مستوى المقدرات الجوهرية (Ogrian et al., 2009, 115) (Andersson & Ramos-Reid, 2011, 11) وهي:

- 1) إضافة قيمة للزبائن: أي يجب أن تسهم المقدرات الجوهرية على نحو كبير في الفوائد المتصورة للزبائن في المنتج النهائي، هذا لا يعني أن الزبون يجب أن يكون قادراً على تحديد المقدرة في حد ذاتها، ولكن سيكون خطأ كبيراً إذا كان مفقوداً، أي يجب أن تمنح المقدرة الزبون شيئاً يؤثر عليه بشدة لاختيار منتجها النهائي.
- 2) التمايز عن المنافسين: أي أن تكون المقدرات الجوهرية فريدة من نوعها من الناحية التنافسية، وعلى هذا النحو يجب أن يكون من الصعب على المنافسين تقليدها، وهذا يعني أنه في حين أن المنافسين قد يتمتعون أيضاً بمقدرات جوهرية، إلا أنه يمكن لمنظمة واحدة فقط في الصناعة اكتساب المقدرات الجوهرية.
- 3) التوسع: تُعد المنافسة الأساسية جوهرية حقاً عندما تركز على أساس الدخول إلى أسواق المنتجات الجديدة، أي يجب أن تكون قادرة على فتح واختراق عدد أكبر من الأسواق المحتملة، إذا لن يكون فتح عدد قليل من الأسواق المتخصصة الصغيرة فقط كافياً للنجاح في هذه الأسواق وللحفاظ على النمو الكبير.

### 4. أنواع المقدرات الجوهرية

تطرق الباحثين إلى عدد من أنواع المقدرات الجوهرية وسعى كل منهم إلى تحديد أنواع المقدرات الجوهرية تبعاً لخلفياتهم الأكاديمية ومدى فهمهم لها وتنوع المجتمعات والعينات والمنظمات المبحوثة، إلا أن أغلب الباحثين أجمعوا على أن التعلم المنظمي ورأس المال البشري والمرونة الإستراتيجية وإدارة التكنولوجيا على التوالي، تمثل النسبة الأكبر لأشكال المقدرات



الجوهرية، لذا سيعتمد الباحثان على هذه الاشكال كنتائج يمكن للمنظمات تحقيقها عبر الدخول في الشراكات الإستراتيجية، وعلى النحو الآتي:

(1) **التعلم المنظمي:** من أهم أنواع المقدرات الجوهرية هو التعلم المنظمي اذ يعمل على تنمية الموارد البشرية وتحقيق الابتكار والإبداع هذا ما يقود المنظمة إلى تحقيق النجاح، ويجادل ( Giesecke & McNeil, 1999, 60) بان التعلم الفردي لا يحقق المقدرات الجوهرية إلا اذا تم تحويله إلى تعلم جماعي ونقل المعرفة بين الأفراد، ويرى (Enginoglu & Arikan, 2016, 123) القدرة على التعلم المنظمي تعكس أحد الجوانب الحاسمة في تحقيق المقدرات لجوهرية، في حين يرى (Uysal, 2007, 9) أن التعلم المنظمي يترجم المعرفة الضمنية والصريحة إلى مقدره جوهرية تعمل على تحقيق النجاح التنظيمي والتفوق التنافسي.

(2) **المقدرات الجوهرية للموارد البشري:** يمثل رأس المال البشري أهم الموجودات التي تمتلكها المنظمة والتي تعمل بشكل أساس على تحقيق أهداف المنظمة، ويعرفها (Yarovaya et al., 2020, 586) بأنه مجموع الموارد البشرية التي تمتلك القدرة والتفكير والتجديد والابتكار بفعل المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان الأفراد العاملين والتي تعمل على تكوين المهارات القيادية وتعزيز القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات الرشيدة والخبرة والثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وإيجاد القيمة والتعامل مع المخاطر البيئية، ويرى (Krishnan et al., 2019, 485) أن تنمية وتعزيز المقدرات الجوهرية للموارد البشري تعمل على تعزيز النمو وإضافة القيمة للمنظمات، فيما حدد (Ogrean et al., 2009, 117) أن المقدرات الجوهرية للموارد البشرية التي تمثل الموجودات الأكثر قيمة للمنظمة

(3) **المرونة الاستراتيجية:** تمثل قدرة لمنظمة على الانتقال بسهولة بين البدائل الإستراتيجية اذ تتمكن من الاستجابة للتقلبات البيئية، ولتوسع في الأسواق الجديدة أو بتبني تقنيات جديدة لإنتاج منتجات بكلفة أقل وأفضل وأسرع من المنافسين في السوق، ولأن التكيف السريع يحسن من الأداء في البيئات الديناميكية المقدة فيتوجب على المدراء التنفيذيون التركيز على تفعيل المرونة الإستراتيجية في المنظمات (Nadkarni & Narayanan, 2007, 245).

(4) **إدارة التكنولوجيا:** القدرات التكنولوجية تُسهم في رفع كفاءة المنظمات ونجاحها عبر تحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل؛ لأن التركيز على هذا النوع من المقدرات يوفر معلومات تساعد المنظمة في اتخاذ قرارات مناسبة وصياغة إستراتيجيات تدعم الأداء المنظمي، وتُعد إدارة التكنولوجيا في ظل الظروف التنافسية مدخلاً مهماً لتحقيق المزايا التنافسية وبالتالي تُعد سلاحاً تنافسياً مهماً (النقشبدي، 2018، 117)، ويشير (Bateman et al., 2017, 47) إلى أن



إدارة التكنولوجيا هي ذلك المجال من الدراسة التي لها تأثير على المهارات والمعرفة المصممة لتطوير كامل عملية التغيير التكنولوجي بدءاً من تخطيط النظم والتصميم إلى تقديم وتقييم الفاعلية، وهكذا فإن إدارة التكنولوجيا تعمل على ربط علم الهندسة وإدارة عدد من التخصصات ذات العلاقة إلى خطة لتطوير وتنفيذ القدرات التكنولوجية لأجل صياغة وتحقيق الأهداف العملية والإستراتيجية للمنظمة.

### المبحث الثالث: الجانب الميداني

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا تسعى جامعة الموصل الجامعة إلى الدخول في شراكات إستراتيجية في أعمالها

يتضح من خلال الجدول (4) الموضح فيه ان قيم الوسط الحسابي ونسبة الاستجابة أهم أبعاد متغير الشراكات الإستراتيجية نسبياً هو بعد برامج التبادل الأكاديمي وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.17) ونسبة استجابة بلغت (83.48%)، فيما أن بعد البرامج الأكاديمية المشتركة تبين انه أقل الأبعاد أهمية وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.00) ونسبة استجابة قدرها (80.04%).

الجدول (4) الأهمية النسبية لأبعاد الشراكات الإستراتيجية من وجهة نظر الأفراد المبحوثين

| ت | الأبعاد                     | الوسط الحسابي | نسبة الاستجابة% |
|---|-----------------------------|---------------|-----------------|
| 1 | برامج التبادل الأكاديمي     | 4.17          | 83.48           |
| 2 | المشاريع البحثية المشتركة   | 4.07          | 82.43           |
| 3 | انشاء مختبرات مشتركة        | 4.00          | 80.28           |
| 4 | البرامج الأكاديمية المشتركة | 4.00          | 80.04           |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث برجع إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

وما يبرر ذلك هو ما جاء بكتاب الوارد من جامعة الموصل والمرقم (5/ 6 / 248) وبتاريخ 7/ 1 / 2021م، الملحق (1) والذي يؤكد على دخول جامعة الموصل بعدد من الشراكات والاتفاقيات التعاونية؛ مستهدفةً بذلك تطوير المقدرات الجوهرية، ومن خلال الجدول أعلاه يتبين ان الجامعة المبحوثة تسعى الى اقامة شراكات إستراتيجية وحسب اهميتها للجامعة اذ كانت برامج التبادل الأكاديمي هي الأكثر أهمية ونسبة استجابة (83.04%)، أهم البرامج الأكاديمية فهي الأقل أهمية بنسبة لها؛ لأنها يمكن الحصول عليها وحتى من دون الدخول في شراكات إستراتيجية وهذا ما يمثل الاجابة على التساؤل الأول المثار في المشكلة البحثية الميدانية.



• الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للشراكات الإستراتيجية في المقدرات الجوهرية.

استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بنمذجة المعادلة البنائية الموضحة في الشكل (2) يتضح معنوية الأنموذج المصمم لاختبار (الفرضية الرئيسة الثانية) الخاصة بأثر الشراكات الإستراتيجية في المقدرات الجوهرية، ومن خلال نتائج الجدول (5) إذ يتبين وجود أثر ذو دلالة معنوية للشراكات الإستراتيجية في المقدرات الجوهرية بدلالة قيمة معامل الانحدار البالغة (1.095) وكذلك قيمة (P-value) البالغة (0.021) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على أنه كلما زاد تبني جامعة الموصل للشراكات الإستراتيجية كلما سيزيد ذلك من تطوير مقدرات جوهرية جديدة عن طريق التعلم ومحاكاة التجارب الناجحة في العمل لتلك الجامعات التي تدخل معها في شراكات إستراتيجية أو قد تعمل الشراكات الإستراتيجية على تطوير مقدراتها الجوهرية الموجودة في الجامعة أصلاً، وكما موضح في الجدول (5)، ويتفق ذلك مع دراسة (Kirsimarja & Risto, 2014, 4) و (Peng & et al 2019, 3931)، التي نصت أشارت إلى طرائق مختلفة لاكتساب وبناء المقدرات الجوهرية في المنظمة، وتسمح الشراكة الإستراتيجية للمنظمات بتطوير مقدراتها الجوهرية من المنظمات الشريكة، وبهذا يمكن للمنظمات أن تطوّر تلك المقدرات للحفاظ على ميزة تنافسية تولدت لديها عبر الشراكات الإستراتيجية.

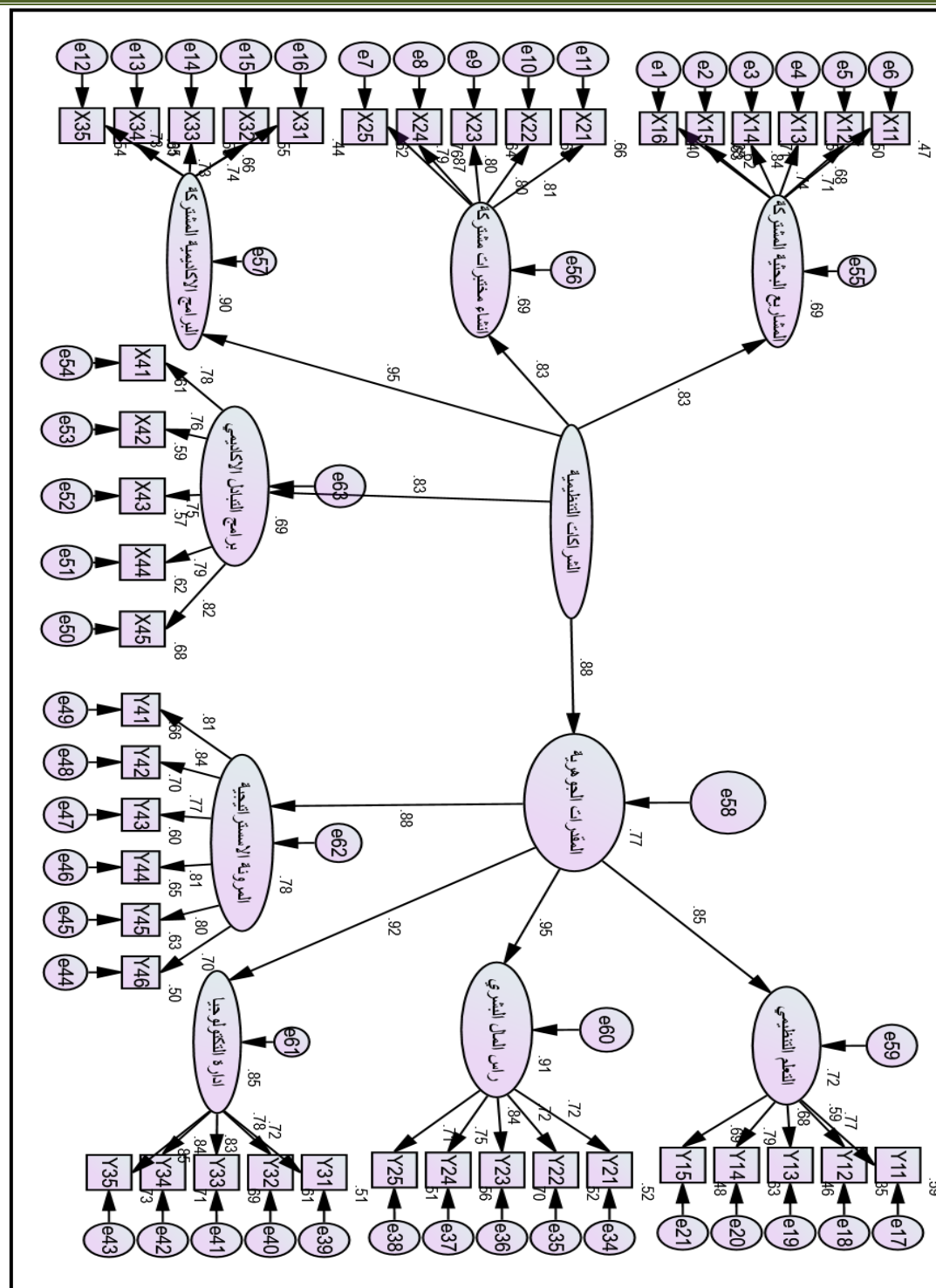
واستناداً لما سبق فإنه سيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة معنوية للشراكات الإستراتيجية في المقدرات الجوهرية"

الجدول (5) تحليل الانحدار للشراكات الإستراتيجية في المقدرات الجوهرية مجتمعة

| المتغير<br>المفسر        | اتجاه<br>العلاقة | المتغير<br>المعتمد   | معامل<br>الانحدار<br>B | معامل الانحدار<br>المعياري<br>St.β | الخطأ المعياري<br>لمعامل الانحدار<br>B | قيمة<br>t<br>المحسوبة | المعنوية<br>P-value |
|--------------------------|------------------|----------------------|------------------------|------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------|---------------------|
| الشراكات<br>الإستراتيجية | →                | المقدرات<br>الجوهرية | 1.095                  | 0.877                              | 0.217                                  | 5.046                 | 0.021               |

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات البرمجية الإحصائية (AMOS. v 24)



الشكل (2) نمذجة المعادلة البنائية لأثر الشركات الإستراتيجية في المقدرات الجوهرية مجتمعة  
المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات  
أولاً: الاستنتاجات:



1. أشرت نتائج الدراسة بأن الدخول في شركات استراتيجية يمكن أن يولد ويطور المقدرات الجوهرية لجامعة الموصل، وهذا ناتج عن أن زيادة تبني جامعة الموصل للشركات الإستراتيجية سيزيد من تطوير مقدرات جوهرية جديدة عبر التعلّم ومحاكاة تجارب العمل الناجحة للجامعات التي تدخل معها في شركات إستراتيجية والتي لديها المقدرات الجوهرية العالية والتي تمكنها من المنافسة ومواكبة التغيرات عن طريق إعادة تعلم مسارات جديدة للعمل المنظمي او عبر تطوير راس المال البشري او زيادة المرونة الاستراتيجية وإدارة التكنولوجيا بطريقة تُسهم في إعادة صقل المعرفة القائمة داخل الجامعة، بذلك تعمل الشركات الإستراتيجية على تطوير مقدراتها الجوهرية الموجودة أصلاً في الجامعة.

2. توصلت الدراسة الى ان جامعة الموصل مستمرة في سعيها للدخول او بناء علاقات تعاونية مع الجامعات الرصينة وهذا ما يفسر إدراك الجامعة المبحوثة الى المزايا المتوقعة من دخولها ضمن تلك الشركات.

#### ثانياً: التوصيات

1. توجيه أنظار قيادات جامعة الموصل نحو أهمية موضوع الشركات الإستراتيجية بالعمل على توسيع اهتمامهم بالمرتكزات المفاهيمية والفلسفية للموضوع وإطلاعهم على الاستنتاجات التي توصلت اليها الباحثان والفائدة التي تقدمها الشركات الإستراتيجية التي تعود بالفائدة عليها نتيجة دخولها بتلك العلاقات التعاونية.

2. ضرورة تعزيز إدراك قيادات الجامعة بأهمية تطوير المقدرات الجوهرية التي تُعد الركيزة الأساسية لتحقيق التميّز مع التركيز على أهمية تحديثها وعدم تقادمها والحفاظ عليها بالسعي لاكتساب الموارد والقدرات المنظمة لبناء القدرات الجوهرية التي تساعد الجامعة في أعمالها.

3. من المهم توجه قيادات الجامعة نحو الانفتاح على العالم الخارجي للجامعة والدخول بعلاقات تعاونية إستراتيجية سواءً مع المنظمات الأكاديمية أو الجامعات محلية كانت أم دولية والاستفادة منها في تطوير المقدرات الجوهرية للجامعة عبر تبني آليات التحليل البيئي الخارجي لاكتشاف فرص الانفتاح والتحالف وجعلها جزء من ثقافة المنظمة.

#### قائمة المصادر

(1) النقشبندی، فارس محمد، (٢٠١٨)، الدور المعدل لتكامل الاتصالات التسويقية في العلاقة التأثيرية للمقدرات الجوهرية في التوجه الريادي: دراسة استطلاعية لآراء مديري عدد من فنادق الخمسة و الأربعة نجوم في إقليم كردستان - العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك اطروحة الدكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة.

2) Adembo N., Deya J., (2018), strategic partnership types and competitiveness of small and medium enterprisesm kenya, **Strategic Journals**, Vol. 5, No. 2.





- 3) Adembo N., Deya J., (2018), strategic partnership types and competitiveness of small and medium enterprises **kenya, Strategic Journals**, Vol. 5, No 2.
- 4) Andersson, M. and Ramos-Reid, R., (2011), Core competence–definition and dynamics in the No.t: for-profit sector, Master thesis in Business Administration, **School of Management Blekinge Institute of TechNo.logy Sweden**.
- 5) Andriy Tyushka, Lucyna Czechowska, (2019), Strategic partnerships, international politics and IR theory, **international journal of scientific & techNo.logy research**, Vol. 2, No. 13.
- 6) Bateman, T.S., Snell, S.A. and KoNo.paske, R., (2017), **Management: Leading & Collaborating in a Competitive World**, McGraw-Hill.
- 7) Baykal T (2018) Strategic management and strategic planning for efficiency and effectiveness, **Organizations Social Sciences Research Journal** 7, Vol. (2).
- 8) Blomqvist Kirsimarja and Seppänen Risto, (2014), Bringing together the Emerging Theories on Trust and Dynamic Capabilities – Collaboration and Trust as Focal Concepts, **In IMP (Industrial Marketing and Purchasing) Group Conference, LugaNo., Switzerland**.
- 9) Cebrián, G., Junyent, M. and Mulà, I., (2020), Competencies in education for sustainable development: Emerging teaching and research developments, **Sustainability**.
- 10) Eden, C. and Ackermann, F., (2010), Competences, distinctive competences, and core competences, In A Focussed Issue on Identifying, Building, and Linking Competences. **Emerald Group Publishing Limited**, Vol. 5.
- 11) EngiNo.glu, D. and Arikan, C.L., (2016), A literature review on core competencies, **International Journal of Management (IJM)**, Vol. 7, No. (3).
- 12) Faiz, M.A., (2014), Organization's Core Competencies; A Key for Successful & Happy Organization, **International Journal of Accounting and Business Management**, Vol. 2, No. (1).
- 13) Giesecke, J. and McNeil, B., (1999), Core competencies and the learning organization, **Faculty Publications, UNL Libraries**, Vol. 13, No. (3).
- 14) Hamel, G. and Prahalad, C.K., (1991), Corporate imagination and expeditionary marketing, **Harvard business review**, Vol. 69, No. (4).
- 15) Hoi-Seon and Jong-Suk, (2017), Comprehensive study on the impact relationship of core competencies and the impact on management performance, **Management Science**, Vol. 34, No. (2).
- 16) Hooda, A. and Singla, M.L. (2020), "Core – competencies – a key to future – oriented and sustainable e-governance implementation: a mixed method research", Transforming Government: People, Process and Policy, ahead-of-print No.. ahead-of-print, **Transforming Government: People, Process and Policy**, Vol. 15 No.. 1
- 17) Hsiao, Y.C. and Hsu, Z.X., (2018), Firm-specific advantages-product inNo.vation capability complementarities and inNo.vation success: A core competency approach. **TechNo.logy in Society**, Vol. 55.
- 18) Huang, W., (2019), **Built on Value: The Huawei Philosophy of Finance Management**, Springer Nature, School of Business, Renmin University of China, Beijing, China
- 19) Hwang, S., (2018), Analysis of Core Competencies in Engineering Students and Utilization of Extracurricular Activities, **Journal of Engineering Education Research**, Vol. 21, No. (6).
- 20) Kaur, Sarabjot, Shivam Gupta, Sanjay Kumar Singh, and Mirko PeraNo., (2019), Organizational ambidexterity through global strategic partnerships: A cognitive computing perspective, **TechNo.logical Forecasting & Social Change journal**, Vol.145
- 21) Kirsimarja Blomqvist and Seppänen Risto, (2014), Bringing together the Emerging Theories on Trust and Dynamic Capabilities – Collaboration and Trust as Focal Concepts,



- In IMP (Industrial Marketing and Purchasing) Group Conference, Lugano, Switzerland.
- 22) Krishnan, D., Islam, R. and Sarif, S.M., (2019), A hierarchical model to enhance financial and strategic performance oil and gas company in Malaysia, **International Journal of Energy Sector Management**, Vol. 14 No., 2.
  - 23) Le Pennec, M., Raufflet, E., (2018), Value creation in inter-organizational collaboration: an empirical study, **journal of Business Ethics**, Vol. 148, No. 4.
  - 24) Lin, Z., Yang, H. and Demirkan, I., (2007), The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: Empirical investigation and computational theorizing, **Management science**, Vol. 53, No.(10).
  - 25) Nadkarni, S. and Narayanan, V.K., (2007), Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of industry clockspeed. **Strategic management journal**, Vol. 28(3).
  - 26) Ogorean, C., Herciu, M. and Belascu, L., (2009), Competency-based management and global competencies—challenges for firm strategic management. **International Review of Business Research Papers**, Vol. 5, No. (4).
  - 27) Papula, J. and Volna, J., (2013), Core competence for sustainable competitive advantage. **Multidisciplinary Academic Research**, Vol. 5, No. (3).
  - 28) Peng, M.Y.P., Lin, K.H., Peng, D.L. and Chen, P., (2019), Linking organizational ambidexterity and performance: The drivers of sustainability in high-tech firms. **Sustainability**, Vol. 11, No. (14).
  - 29) Salimova Tatiana, Natalya Vatulkina, Vasily Makolov, (2014), strategic partnership: potential for ensuring the university sustainable development, quality innovation prosperity/ kvalita inovacia prosperita, **organizations Social Sciences Research Journal** Vol. 18, No. 1.
  - 30) Seidel, K. and Whitcomb, J., (2015), Exploring novice Teachers' Core Competencies', Promoting and Sustaining a Quality Teacher Workforce, **International Perspectives on Education and Society**, Vol. 27.
  - 31) Seram, N., Nanayakkara, J. and Lanarolle, G., (2019), Organization's core competencies and front-end decision-making in the apparel innovation. **Research Journal of Textile and Apparel**, Vol. 23 No.. 4 Ceglinski, P., (2020), The Relations between Dynamic Capabilities and Core Competencies on the Case of Polish Companies, **Administrative Sciences**, Vol. 10, No. (3).
  - 32) Srivastava, S.C., (2005), Managing core competence of the organization. **Vikalpa**, Vol. 30, No. (4).
  - 33) Tench, R. and Topic, M., (2018), Strategic Competencies, The International Encyclopedia of Strategic Communication, , **Journal of management and strategy**, Vol. 33, No. (12).
  - 1) Uysal, G., (2007), Core Competence: A competitive base for organizational success, **Journal of Global Strategic Management**, Vol. 1, No. (1).
  - 34) Vanags Andris, Anna Ābeltiņa, Rosita Zvirgzdiņa, (2018), Partnership Strategy Model for Small and Medium Enterprises, **Problems and Perspectives in Management**, Vol. 16, No1.
  - 35) Yarovaya, L., Mirza, N., Abaidi, J. and Hasnaoui, A., (2020), Human capital efficiency and equity funds' performance during the COVID-19 pandemic. **International Review of Economics & Finance**, Vol. 71.