

دور التعاون الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية

دراسة استطلاعية لأراء القيادات الادارية في عينة من الجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق

م. محمود محمد امين الباشقالي¹ أ. م. د. حكمت رشيد سلطان²

¹ قسم ادارة الاعمال، المعهد الفني، دهوك، العراق

² قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، دهوك، العراق.

mahmou.amin@dpu.edu.krd¹

hikmat.rasheed@uod.ac²

الملخص

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور التعاون الاستراتيجي ومن خلال مجالاته المتمثلة في (التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع، والانشطة الاخرى) في تحقيق السيادة الاستراتيجية ومن خلال ابعاده المتمثلة في (دائرة النفوذ، الضغط التنافسي، والتشكيل التنافسي). وفي ضوء الهدف تلخصت المشكلة بمجموعة من التساؤلات وهي "هل لدى قيادة الجامعات قيد الدراسة اطلاع بمفهوم التعاون الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية؟ وما هي طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين التعاون الاستراتيجي والسيادة الإستراتيجية في الجامعات عينة الدراسة؟ وهل تتباين الجامعات المبحوثة في تركيزها على متغيرات الدراسة ؟ وهل توجد فروقات معنوية بين أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف السمات الديموغرافية لهم. وتكمن اهمية الدراسة في تشخيص مستويات ابعاد السيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة وبيان دور التعاون الاستراتيجي في تحقيقه، وكألية لهذا الدراسة في تحقيق أهدافها، تم وضع اربعة فرضيات رئيسة لذلك. واعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي (وصفي تحليلي)، اذ جمعت بياناته بواسطة الاستبانة وتم توزيعها على عينة عشوائية من (200) شخصاً يمثلون القيادات الادارية في الجامعات المبحوثة، واسترد منها (145) استبانات، بنسبة استجابة بلغت (72.5٪). وقد عولجت البيانات احصائياً بواسطة الحزمة الاحصائية (SPSS: V. 22). وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين التعاون الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي للعينة المستجيبة. ووجود علاقات تأثير معنوية للتعاون الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي للعينة المستجيبة. وقدمت الدراسة عدداً من المقترحات من أهمها "أن يتم تطوير علاقات التعاون الاستراتيجي بين الجامعات المبحوثة وأن يتم اقامة برامج تدريبية مشتركة مع الجامعات خارج القطر حول تدريب الكوادر التدريسية.

الكلمات المفتاحية: التعاون الاستراتيجي، السيادة الاستراتيجية، دائرة النفوذ، الضغط التنافسي، التشكيل التنافسي.

Abstract

The study aims at identifying the role of strategic cooperation through its fields including; education, scientific research, community service and other activities for the sake of achieving strategic sovereignty. This can be achieved through the dimensions such as (the influence spots, competitive pressure and competitive formation). In order to achieve the aim of this study, a number of questions raised such as: Is the leadership of the universities under the study familiarized with the concept of strategic cooperation and strategic sovereignty? What is the nature of the relationship of correlation and influence between strategic cooperation and strategic sovereignty in the universities? Are the surveyed universities differ in their focus on the variables of the study?

Are there significant differences between the sample and the variables of the study based on their different demographic characteristics?

The significant of the study lies in identifying the levels of strategic sovereignty and to explain the role of strategic cooperation in achieving it. To achieve the aim of the current study, four main hypotheses were developed. The study was based on an inductive method (descriptive analytical). The data were collected by means of a questionnaire and distributed to a random sample of (200) participants representing administrative leaders in the surveyed universities. Data were statistically analyzed by statistical package (SPSS: V. 22). The results of the study showed a significant correlation between strategic cooperation and strategic sovereignty at the macro level of the respondent sample. Moreover, it was found that there is a significant influence relationships for strategic cooperation in strategic sovereignty at the macro level of the respondent sample. The universities under study showed the variety in terms of their adoption of strategic improvisation. The study presented a number of suggestions, the most important are: To develop the strategic cooperation relations between the investigated universities and also to establish joint training programs with abroad universities in the training of teaching staff.

Key words: *strategic collaboration, strategic supremacy, sphere of influence, competitive compression, and competitive configuration.*

پوخته

ئامانجی ئەم لیکۆلینەویە بریتیە لە زانینی رۆی هاوکاری ستراتیژی بە رێگای بوارەکانیەوه (فیکردن، تووێژینەوی زانستی، خزمەتکردنی کۆمەلگا، وه چالاکی تر) له پیناو بەدەست هێنانی سەرۆهری ستراتیژی ئەویش به رێگای بنه‌ماکانی (بازنە ی کاریگەری، فشاری رکابەری وه پیکهاته‌ی رکابەری). له‌بەر رۆشنایی ئامانجەکه‌ کێشه‌ی لیکۆلینەوه‌ کورتبویته‌وه‌ به‌ ژماره‌یه‌کی پرسیار که‌ ئەمانه‌ن " نایه‌ سەرکرده‌کانی زانکۆکانی نمونه‌ی لیکۆلینەوه‌ زانیاریان هه‌یه‌ له‌سەر چه‌مکی هاوکاری ستراتیژی و سەرۆهری ستراتیژی؟ نایه‌ چ په‌یوه‌ندیه‌کی به‌ستراو و کاریگەری له‌ نیوان هاوکاری ستراتیژی و سەرۆهری ستراتیژی هه‌یه‌ له‌ زانکۆکانی نمونه‌ی لیکۆلینەوه‌؟ نایه‌ زانکۆکان جیاوازن له‌ تهرکیزکردنیان له‌سەر بگۆره‌کانی لیکۆلینەوه‌؟ نایه‌ جیاوازی مه‌عنه‌وی له‌ نیو تاکه‌کانی نمونه‌ی لیکۆلینەوه‌ هه‌یه‌ بۆ بگۆره‌کانی لیکۆلینەوه‌ی به‌ پێی جیاوازی ساخه‌ته‌کانی دیموگرافی؟ گرنگی ئەم لیکۆلینەوه‌یه‌ له‌ دیارکردنی ئاسته‌کانی بنه‌ماکانی سەرۆهری ستراتیژی دایه‌ له‌ زانکۆکانی نمونه‌ی لیکۆلینەوه‌ و دیارکردنی رۆی هاوکاری ستراتیژی له‌ گه‌یشتن به‌ سەرۆهری ستراتیژی، وه‌ وه‌ک میکانیزمیک بۆ به‌دەسته‌وه‌هێنانی ئامانجەکان چوار گریمانه‌ی سەرەکی دانراون. لیکۆلینەوه‌که‌ شیوازی ئیستقرا‌ی (وه‌سفی شیکاری) به‌کاری هیناوه‌، داتا و زانیاریه‌کان به‌ رێگای فۆرمی راپرسیه‌وه‌ کۆمکراون که‌ به‌سەر ژماره‌یه‌کی هه‌رمه‌کی (200) که‌س دابه‌شکراوه‌ و نوینه‌رایه‌تی یه‌کیه‌ کارگیریه‌کانی ئەو زانکۆیانە ده‌که‌ن که‌ نمونه‌ی لیکۆلینەوه‌ن، له‌م فۆرمانه‌ (145) به‌رێژه‌ی (72.5٪) گه‌رانوه‌ و چاره‌سه‌ری داتا‌کانیش به‌ رێگای پرۆگرامی (SPSS: V. 22) کراوه‌. ده‌رئه‌نجامه‌کانیش ده‌رخستوه‌ که‌ په‌یوه‌ندیه‌کی گێردراوی مه‌عنه‌وی له‌ نیوان هاوکاری ستراتیژی و سەرۆهری ستراتیژی له‌سەر ئاستی گشتی نمونه‌ی لیکۆلینەوه‌ هه‌یه‌. هه‌روه‌ها په‌یوه‌ندیه‌کی کاریگه‌ری مه‌عنه‌وی یی هاوکاری ستراتیژی له‌سەر سەرۆهری ستراتیژی له‌سەر ئاستی گشتی نمونه‌ی لیکۆلینەوه‌ هه‌یه‌. ئەم لیکۆلینەوه‌یه‌ ژماره‌یه‌ک له‌ پێشنیاره‌کان خستیه‌ روو که‌ گرنگترینیان: پێشخستنی په‌یوه‌ندی هاوکاری ستراتیژی له‌ نیوان زانکۆکانی نمونه‌ی لیکۆلینەوه‌ له‌گه‌ل دانانی به‌رنامه‌یه‌کی مه‌شق و راهیانی هاوبه‌ش له‌گه‌ل زانکۆکانی ده‌ره‌وی وه‌لات بۆ پێگه‌یانندی کادرانی وانه‌بێژ.

المقدمة:

تعمل المنظمات منذ بداية التسعينات في القرن الماضي ضمن بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار وغير مؤكدة، وأظهرت عمليات الاعمال ذات الخبرة، أنه لا مواقف السوق ولا المصادر التقليدية للميزة التنافسية يمكن ان يضمن النجاح على المدى الطويل بعد الآن، وانما فقط الابتكارات الناجحة هي التي تساعد المنافسين في القدرة على إيجاد أسواق قائمة أو إنشاء أسواق جديدة، وفي ظل ذلك تم استخدام أوصاف عديدة لوصف هذه البيئة، مثل "فرط التنافس"، ويتسم هذا الوضع التنافسي بمنافسة مكثفة وقوية، وصعوبة استدامة الميزة التنافسية في بيئة تنافسية على نطاق عالمي، حيث تخفي الحواجز أمام المنافسة مع التوجه نحو التنظيم المبسط (Ólafsson, 2009). يعتمد بقاء واستمرارية المنظمات على قدرتها التنافسية، أيًا كان النشاط الاقتصادي الذي تضطلع به، ومن الصعب جدا على المنظمات العثور على القدرات اللازمة لتحقيق المزايا التنافسية باستمرار والمحافظة عليها، مما يجعل إجراءات التعاون مع المنظمات الأخرى تأخذ أهمية حاسمة في تحديد التوجه الاستراتيجي المؤيد للتعاون (Rodrigues, Souza & Leitão, 2011, p. 436). ونادراً ما تجد منظمات لديها كل الموارد اللازمة للمنافسة بفعالية في بيئة الأعمال الديناميكية الحالية، ويمكن للمنظمات التي تعاني من النقص في الكفاءات أو موارد معينة تأمين هذا النقص من خلال إقامة علاقات تعاونية مشتركة مع المنظمات الأخرى التي تمتلك القدرات أو الموارد التكميلية، إذ ان إطار النموذج التعاوني في عالم الأعمال يتألف من شبكات علاقات مترابطة ومتشابهة، وتكون المنظمات في شبكات معقدة من التفاعلات مع المنظمات الأخرى وهذا ما يوفر مزايا كبيرة للمنظمات للحصول على الموارد والقدرات القيمة، وتساهم في سهولة الوصول إلى أسواق جديدة، والحصول على فرص التآزر المتبادلة والتعلم (Park, 2011). وجاءت الدراسة الحالي للتعرف على دور التعاون الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية في عدد من الجامعات الخاصة في اقليم كوردستان العراق.

المحور الأول: منهجية الدراسة.

أولاً: مشكلة الدراسة.

ان تزايد أهمية الخدمات في دفع عجلة النمو على مستوى الدول والمجتمعات والمنظمات، كان سبباً في ولادة الكثير من الضغوط والتحديات ك (العولمة، تسارع التطور التكنولوجي والمعلوماتي، الاستدامة والتنوع وغيرها) والتي واجهت المنظمات الخدمية، ولاسيما الجامعات التي لا تزال في زحمة استكمال البنية الأساسية لأجهزتها، في إطار الدور الذي تنهض به الحكومات في تقديم الخدمات المختلفة، وهذا ما جعل تلك الجامعات بأمس الحاجة إلى آليات إستراتيجية مبتكرة لمجابهة تلك التحديات، والإحاطة بـ/ أو الإلمام ببيئة عملها (أنشطتها، ومواردها، والخدمات التي تقدمها والمستفيدين من تلك الخدمات، والتكاليف التي تتحملها)، فضلاً عن تمكين إداراتها من تكوين تصورات ذهنية إزاء عملياتها الحاضرة والمستقبلية، واعتمادها في التمكن المبكر لتوجهات منظماتها، وتزودها بالأدوات التي تمكنها من القدرة على المنافسة، وتمكنها من إعادة اكتشاف نفسها بهدف الاستجابة للتحويلات الجديدة في القيم والنماذج التنظيمية، فضلاً عن الارتقاء بقوة قراراتها وتحسين أدائها الإستراتيجي وخلق القيمة للمستفيدين، ومن ثم انتقالها من مركز الجامعة التابعة إلى الجامعة المتحدة والسيادية (Ólafsson, 2009). وهنا برز التعاون الإستراتيجي كإحدى تلك الآليات التي يستلزم للجامعة ان تتبناها لتمكينها على التوجه المستمر نحو الفرص الريادية الجديدة التي تظهر في بيئة الأعمال لكي تتمكن من تحقيق السيادة الاستراتيجية.

واعتماداً على ما تقدم طرح الباحث التساؤل الرئيس الآتي: هل يقود تبني الجامعات الاهلية في الاقليم التعاون الاستراتيجي الى تحقيق السيادة الاستراتيجية؟

ولتأطير مشكلة الدراسة والبحث عن الآليات المناسبة التي تعزز الآثار الايجابية للعلاقة بين المتغيرات المدروسة من جهة، وتقود الى ايجاد المعالجات الصحيحة للجوانب السلبية والتخفيف من اثارها من جهة اخرى، صيغت التساؤلات البحثية الآتية:

1. هل لدى قيادة الجامعات قيد الدراسة أطلاع بمفهوم التعاون الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية؟
2. ما هي طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين التعاون الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية في الجامعات عينة الدراسة؟
3. هل تتباين الجامعات المبحوثة في تركيزها على متغيرات الدراسة؟
4. هل توجد فروقات معنوية بين أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف السمات الديموغرافية لهم.

ثانياً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بالدرجة الأولى إلى الإجابة على الأسئلة التي طرحناها سابقاً، كما تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف أساس يتمثل بمحاولة التعرف على دور التعاون الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية للجامعات الاهلية. ومن هذا المنطلق فأن الدراسة تهدف إلى تحقيق ما يأتي :-

1. تقديم تأطير نظري وميداني لادارات الجامعات قيد الدراسة عن مفاهيم (التعاون الاستراتيجي، والسيادة الاستراتيجية).

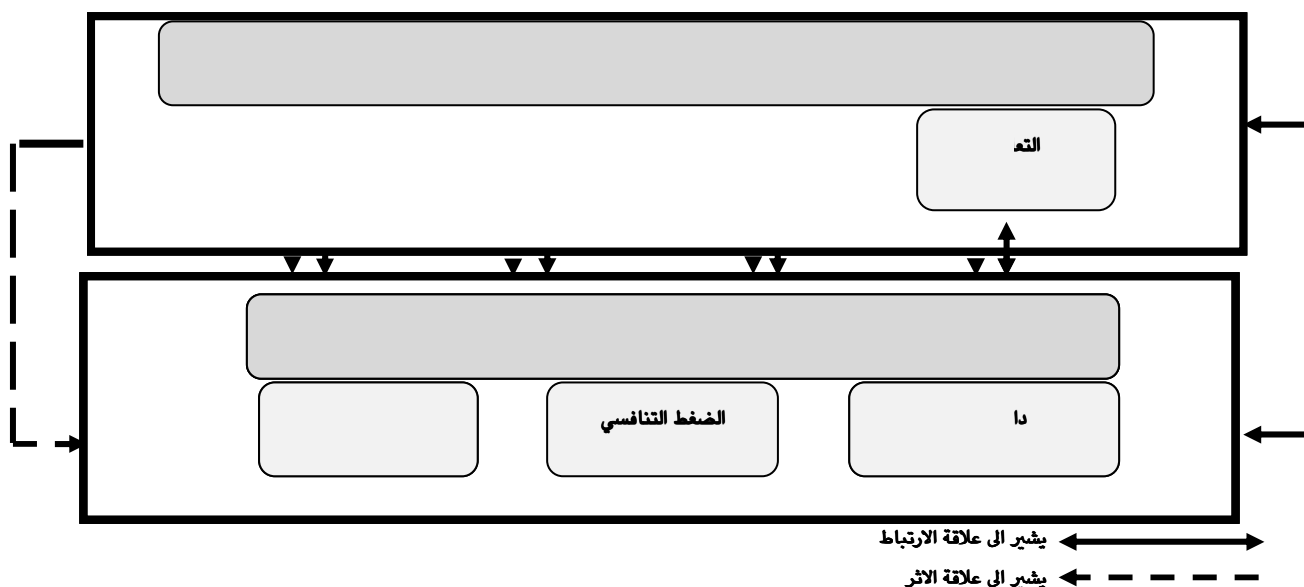
2. تحديد مستوى اعتماد كل التعاون الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.
3. الكشف عن علاقات التأثير للتعاون الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية.

ثالثاً: أهمية الدراسة: تكتسب الدراسة أهميتها أكاديمياً في معالجتها موضوعاً يعد من أكثر المواضيع أهمية في بيئة المنظمات المعاصرة ضمن حقل الادارة الاستراتيجية، خاصة وأنها تجمع بين مفهومين هما التعاون الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية، وهذان المفهومان تتسم بالحدائث في دراستها من قبل الكتاب والباحثين في علم الإدارة الاستراتيجية والمنظمة. ومحاولة الاستفادة من التراكم المعرفي النظري لإثراء المكتبة العراقية ودعم الميدان المبحوث على النحو الذي يمكن من تأكيد العلاقات الارتباطية بين المتغيرات الرئيسة وعواملها الفرعية. تنعكس أهمية الدراسة الميدانية من خلال المؤشرات الآتية :-

- 1- إثارة اهتمام القطاع المدرس لتناول مثل هذه الموضوعات الحديثة والحيوية بالدراسة والتحليل بهدف الاستفادة منها في مجال الاعمال.
- 2- أهمية التعاون الاستراتيجي وما يمكن أن يؤديه من دور إيجابي في تقدم الجامعات قيد الدراسة نحو الوصول الى المرتبة السيادية في ظل البيئة المعقدة والمتغيرة.
- 3- التوسع في دراسة ابعاد السيادة الاستراتيجية وعدم تفويت الفرص على الجامعات الاهلية في الاستفادة منها في مواجهة التحديات المحيطة بها مما يؤهلها للوصول إلى السيادة الإستراتيجية.
- 4- دراسة إمكانية تحقيق السيادة الإستراتيجية في القطاع المدرس (الجامعات الاهلية) عند تطبيقها لأنموذج الدراسة بصيغته النهائية.

رابعاً: منهج الدراسة، ويحتوي على:

1. **أنموذج الدراسة:** تستلزم المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري تصميم أنموذج فرضي كما هو موضح في الشكل (1) والذي يصور علاقة الارتباط والأثر بين التعاون الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة والتي تثبت تحقيقه من عدمه وفق نتائج تحليل الاختبارات الاحصائية. ولقد اعتمد الباحثان في تصميمه للأنموذج على مجالات التعاون الاستراتيجي والمتمثلة في (التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والانشطة الأخرى) والتي تمثل المتغير المستقل. أما المتغير التابع فتمثل في السيادة الاستراتيجية وأبعاده المتمثلة في (دائرة النفوذ، والضغط التنافسي والتشكيل التنافسي).



الشكل (1) أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثان

2. **فرضيات الدراسة:**

من أجل التوصل الى تقديم حل مؤقت لمشكلة الدراسة ومن ثم اختباره للتحقق من صحته أم عدمه فقد جرى صياغة الفرضيات الآتية وكما يأتي:

– **الفرضية الرئيسية الاولى:** تعبر هذه الفرضية عن علاقة الارتباط بين المتغير المستقل المتمثل بالتعاون الاستراتيجي والمتغير التابع المتمثل بالسيادة الاستراتيجية وهي مصاغة كالاتي:

يوجد ارتباط معنوي بين التعاون الاستراتيجي وبين السيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة. ويتفرع منها:

1. يوجد ارتباط معنوي بين التعليم وبين السيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.
2. يوجد ارتباط معنوي بين البحث العلمي وبين السيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.
3. يوجد ارتباط معنوي بين خدمة المجتمع وبين السيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.
4. يوجد ارتباط معنوي بين الأنشطة الأخرى وبين السيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.

– **الفرضية الرئيسية الثانية:** تقيس هذه الفرضية تأثير المتغير المستقل المتمثل بالتعاون الاستراتيجي في المتغير التابع المتمثل بالسيادة الاستراتيجية، وهي مصاغة كالاتي:

يوجد تأثير معنوي للتعاون الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة. ويتفرع منها:

1. يوجد تأثير معنوي للتعليم في السيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.
2. يوجد تأثير معنوي للبحث العلمي في السيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.
3. يوجد تأثير معنوي لخدمة المجتمع في السيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.
4. يوجد تأثير معنوي للأنشطة الأخرى في السيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.

– **الفرضية الرئيسية الثالثة:** تقيس هذه الفرضية تباين الجامعات المبحوثة في تركيزها على متغيرات الدراسة وهي كالاتي:

يوجد تباين بين الجامعات المبحوثة في تركيزها على متغيرات التعاون الاستراتيجي، والسيادة الاستراتيجية.

– **الفرضية الرئيسية الرابعة:** تقيس هذه الفرضية فروقات افراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة حسب السمات الديموغرافية وهي كالاتي: **توجد فروقات معنوية بين أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف السمات الديموغرافية لهم.**

3. مجتمع الدراسة وعينته:

أ- مجتمع الدراسة:

يتمثل القطاع المبحوث في الجامعات الخاصة في اقليم كردستان والبالغ عددها (19) جامعة للعام الدراسي 2018 – 2019، وتم اختيار الجامعات الخاصة لتشكّل الميدان المبحوث لاختبار فرضيات ومخطط الدراسة لان الباحثان قد وجد إن القطاع الذي يوفر المناخ الملائم والشروط الموضوعية لنجاح تطبيق متغيرات الدراسة هو قطاع الخدمة التعليمية الجامعية، ويرجع ذلك لأسباب وأعتبارات يمكن أيجازها بالاتي:

- أهمية ونضج قطاع الخدمة التعليمية قياساً بالقطاعات الخدمية الأخرى.
- وجود المنافسة القوية بين الجامعات للوصول الى اعلى مراتب التصنيف الاقليمي والدولي.
- عدها من المؤسسات الإستراتيجية في البلد ودورها الفاعل في بناء المجتمع.
- مواكبتها للتطورات العلمية والتقنية بشكل أكبر من باقي المؤسسات.

وقد تمثّل الميدان المبحوث في (9) جامعات خاصة من مجموع (19) جامعة، وتشمل (جامعة جيهان – اربيل، جامعة جيهان – دهوك، جامعة جيهان – سلیمانیة، جامعة لبنانية فرنسية، جامعة ايشك، جامعة نوروز، جامعة كومار، جامعة بيان، جامعة نولج). ويرجع السبب في اختيار هذه الجامعات الى جملة من الاسباب وهي:

- توزيع الجامعات في ثلاث محافظات الرئيسة في الاقليم وكالاتي: جامعة نوروز وجامعة جيهان – دهوك في محافظة دهوك. جامعة نولج وجامعة بيان وجامعة لبنانية فرنسية وجامعة ايشك – اربيل وجامعة جيهان – اربيل في محافظة اربيل. وجامعة كومار وجامعة جيهان – سلیمانیة في محافظة السلیمانیة.
- قدم بعض الجامعات كجامعة نوروز ولبنانية فرنسية وايشك – اربيل.
- لغة الدراسة في بعض الجامعات انكليزية كجامعة لبنانية فرنسية، وجامعة كومار، وجامعة جيهان – اربيل. ولغة الدراسة في بعض الجامعات عربية كجامعة نوروز وجامعة نولج.
- تم استبعاد بعض الجامعات لحدائتها.

- رفض بعض الجامعات التعامل مع الاستبانة كجامعة التنمية البشرية.

ب- عينة الدراسة.

تمثل عينة الدراسة بالقيادات الادارية من رئيس الجامعة ومساعديه، والعمداء ومعاونيههم ورؤساء الاقسام العلمية ومديري المديريات الرئيسة المتواجدين في الجامعات المبحوثة حيث يبلغ عددهم الاجمالي (400) فرداً وتم اختيار (50٪) منهم لتكون عينة للدراسة، اذ تم توزيع (200) استمارة بطريقة عشوائية وتم استرجاع (145) استمارات صالحة للتحليل والاختبار اي بسنبة استرداد (72.5٪)، ويوضح الجدول (1) توزيع الأفراد المبحوثين حسب المؤسسات المبحوثة.

الجدول (1) توزيع الأفراد المبحوثين حسب المؤسسات المبحوثة

ت	الفئات	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستلمة	نسبة الاستجابة
1.	جامعة ايشك – اربيل	20	17	85
2.	جامعة جيهان – أربيل	30	25	83.3
3.	جامعة نوروز	25	18	72
4.	جامعة جيهان – السليمانية	20	15	75
5.	جامعة كومار	20	11	55
6.	جامعة المعرفة	25	19	76
7.	الجامعة اللبنانية	20	15	75
8.	جامعة جيهان – دهوك	20	15	75
9.	جامعة بيان	20	10	50
	المجموع	200	145	72.5

المصدر: اعداد الباحثان.

4. مصادر جمع البيانات وأداتها: تم جمع البيانات من مصادرها الاولى والثانوية، اذ اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من المصادر الأولية لتغطية الإطار العملي للدراسة من خلال استخدام اسلوب الاستبانة¹ التي تم تصميم متغيراتها بالاستفادة من دراسات (D'Aveni, 2001)، السلطان (2005)، الماجد والمحمود (2007) وبوطانة (2009)، فضلاً عن وضع بعض الاسئلة المستمدة من مجالات التعاون الاستراتيجي مع الأخذ بنظر الاعتبار بيئة المؤسسات قيد الدراسة. بينما اعتمدت على ما متاح من الكتب، والابحاث المنشورة، والدوريات في بناء الاطار النظري للدراسة من مصادرها الثانوية.

5. أساليب التحليل الاحصائي للبيانات: من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم الدراسة الحالية ومن أجل اختبار فرضياته فقد اعتمد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وباستخدام برنامج (SPSS V.22) والتي تتمثل في الآتي:

أ. النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف من أجل وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها.

ب. اختبار (t) للعينة الواحدة للتعرف على مستويات تبني العينة لمتغيرات الدراسة.

ت. معامل الارتباط البسيط والمتعدد لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وأبعادها.

ث. الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل وأبعاده في المتغير التابع.

ج. اختبار الفروق بين الأوساط الحسابية لاختبار فرضية الفروقات حسب السمات الديموغرافية.

¹ استماره الاستبانته موجهة في الملحق (1).

6. **حدود الدراسة:** يمكن تقسيم حدود الدراسة إلى الآتي:

أ. الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للدراسة للفترة بين (2016/6/6) ولغاية (2018/3/22).

ب. الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة بالجامعات الاهلية في اقليم كردستان التي تم تطبيق الدراسة عليها.

ت. الحدود الموضوعية: تتمثل في التعاون الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية.

المحور الثاني: الجانب النظري:

أولاً: التعاون الاستراتيجي. وتتضمن:

1. مفهوم التعاون الاستراتيجي:

يعد (Emery and Trist 1973) أول من قدّم مصطلح التعاون في حقل التعاون بين المنظمات، وأن أحد أكثر التعاريف اصالة والذي انتشر على نطاق واسع يعود لـ (Barbara Gray) في كتابها المعنون "التعاون: إيجاد أرضية مشتركة للمشاكل متعددة الأطراف" الصادر في 1989، حيث تصف التعاون بأنه "عملية يمكن من خلالها للأطراف الذين يرون جوانب مختلفة من المشكلة أن يستكشفوا خلافاتهم بشكل بناء وأن يبحثوا عن حلول تتجاوز رؤيتهم المحدودة لما هو ممكن" (Parker, 2012, p. 16).

وبخصوص التعاون الاستراتيجي، يشير (Pomponi, Fratocchi, Tafuri & Palumbo 2013, 250) إلى أن التعاون يأخذ بعداً استراتيجياً عندما يكون على مستوى الإدارة العليا، ويتميز التعاون في كل مستوى من المستويات الإدارية الثلاث بمزيج محدد من الأهداف والأصول المشتركة، وأن التطور في العلاقة نحو التعاون الاستراتيجي يقتضي وجود هياكل إدارية أكثر تعقيداً مع مستوى متقدم من المشاركة الإدارية. وبشكل أكثر تحديداً، يدار التعاون من خلال مدراء وحدات الأعمال، كمدير سلسلة الإمداد عندما يكون على المستوى التشغيلي والتكتيكي. أما إذا كان التعاون على المستوى الاستراتيجي فإنه يحتاج إلى المشاركة المباشرة للإدارة العليا لأن الأهداف المتبعة تشمل المنظمة ككل ولها تأثير استراتيجي على مستقبل المنظمة.

ويوضح (Magalhães, Carvalho and Varela 2015) أن هناك خمسة أنواع من التكامل للعلاقات التعاونية الأكثر توليداً بين المنظمات والتي تشمل: التعاون الاستراتيجي "التعاون التكتيكي" التعاون التشغيلي "والتعاون بين الأفراد والتعاون الثقافي. وفي السياق نفسه يقدم (Banchuen, Sadler and Shee 2017, 111) مستويين من التعاون، أولاً "التعاون التشغيلي" الذي يركز على التفاعل اليومي بين الأطراف المتعانة، ويهدف إلى تحسين كفاءة المعاملات، من خلال التحسينات على المستوى التشغيلي لتحسين الكفاءة الداخلية، وثانياً "التعاون الاستراتيجي" ذي الطبيعة الأعمق بكثير الذي يركز على تحقيق الأهداف المتوائمة من أجل تحقيق منافع متبادلة مع المنظمة المتعانة، ويتصف بأنه تفاعل أكثر تباعداً ولكنه يركز أكثر على القدرات والإدارة والتكاليف.

وبخصوص مفهوم التعاون الاستراتيجي فيعرفه (Apostolakis 2004, 104) بأنه وظيفة لتبادل المعلومات، وتغيير الأنشطة، وتقاسم الموارد، وتعزيز قدرات المنظمات المتعانة لتحقيق المنفعة المتبادلة من أجل تحقيق هدف مشترك.

ويشير (Todeva and Knoke 2005, 125) إلى التعاون الاستراتيجي بأنه عبارة عن شبكات الأعمال التعاقدية المبنية على أساس الرقابة الاستراتيجية المشتركة، من خلال التعاون على القرارات الاستراتيجية الرئيسية وتقاسم المسؤوليات عن نتائج الأداء.

ويوضح (Sanders & Premus 2005) التعاون الاستراتيجي بأنه مدى مشاركة الشركاء فعلياً في التنبؤ بالتغيرات البيئية والتخطيط لأنشطة الأعمال معاً مع الأخذ بنظر الاعتبار نجاح كل منهما على المدى الطويل.

ويرى (Daugherty, et al 2006, 61) أن التعاون الاستراتيجي يتضمن عمل منظمتين أو أكثر معاً لتحقيق نجاح أكبر مما يمكن تحقيقه بمفردهن عن الآخر، إذ يسمح للأعضاء باستغلال كفاءاتهم الأساسية، والذي بدوره يساعد المنظمة على تنفيذ استراتيجياتها. وهي الطريقة التي يعمل بها كيانان معاً أو أكثر لتحقيق هدف مشترك (Frey, et al, 2006: 384).

وبين (Thomson, et al 2007, 23) أن التعاون الاستراتيجي هو عملية تتفاعل فيها الجهات المستقلة أو شبه المستقلة من خلال المفاوضات الرسمية وغير الرسمية، وتشترك معاً في وضع قواعد وهيكل تنظم علاقاتها وطرق البت في المسائل التي تجمع بينهما "هي عملية تنطوي على قواعد مشتركة وتفاعلات متبادلة المنفعة. ويعرف (Norris-Tirrell & Clay 2010, 5) التعاون الاستراتيجي بأنه نهج جماعي معتمد يستخدم لمعالجة المشاكل أو الحالات العامة من خلال بناء المعرفة المشتركة، وتصميم الحلول المبتكرة لها، وإحداث تغييرات مترابطة بها.

ويرى (Onyango, 2014, 14) ان التعاون الاستراتيجي عبارة عن ترتيبات تنظيمية تستفيد منها المنظمات المتعاونة من الموارد والهيكل معا اكثر مما يمكن الاستفادة منه بشكل منفرد، ومجموعة من القواعد والمعتقدات التي يشترك فيها الشركاء المتعاونون في السعي إلى تحقيق الأهداف الفردية والمشاركة، وهو تعلم جديد ناجم عن قدرات المنظمة المتضاربة لتوليد تطبيقات جديدة من المعرفة الموجودة. ويشير (Kimani, 2016) الى التعاون الاستراتيجي بأنه نتيجة تعلم جديدة من قدرات المنظمات المتراكمة لتوليد تطبيقات جديدة من المعرفة الحالية.

وما يمكن ملاحظته من المفاهيم الواردة سابقاً أنها متشابهة من حيث تحديد المعنى الواسع للتعاون الإستراتيجي المتمثل في "موافقة منظمين أو أكثر ذات مصلحة مشتركة على العمل معاً لتحقيق هدف مشترك". ويمكن أن يكون هذا الهدف ضيقاً وفقاً للمعلومات أو الدعم والتمويل، أو الهدف واسع النطاق لتحقيق المزايا التنافسية للمنظمة وبالتالي تحقيق النجاح الاستراتيجي. ويمكن أن تستمد المنظمات المعنية في المجال الضيق من المصالح، وقد يشمل التمثيل نطاقاً واسعاً يشمل جوانب متعددة.

وتلقت المفاهيم اعلاه احياناً وتفرقت اخرى حول المعنى المحدد للتعاون الاستراتيجي وتحديد وسائل القياس لها. لذلك يتم تقسيم هذه المفاهيم إلى خمسة اتجاهات وكما يأتي:

- 1- يركز أصحاب الاتجاه الأول (Apostolakis, 2004) و (Daugherty, et al, 2006) و (Onyango, 2014) على تقاسم الموارد والاستفادة من الكفاءات الأساسية والهيكل معاً بما يساعد المنظمات المتعاونة على تنفيذ استراتيجياتها.
- 2- يركز أصحاب الاتجاه الثاني (Todeva and Knoke, 2005) و (Sanders & Premus, 2005) و Kim & Lee, (2010) على التنبؤ بالتغيرات البيئية والاستعداد لها من خلال المشاركة في التخطيط لأنشطة الأعمال معاً. وتحمل المخاطرة المترتبة عن ذلك من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية المشتركة.
- 3- يؤكد أصحاب الاتجاه الثالث (Frey, et al, 2006) و (Thomson, et al, 2007) على المشاركة معاً في وضع قواعد وهيكل تنظم العلاقات بين المنظمات المتعاونة وطرق البت في المسائل التي تجمع بينها لتحقيق اهداف مشتركة.
- 4- يركز أصحاب الاتجاه الرابع (Norris-Tirrell and Clay, 2010) على معالجة المشاكل أو القضايا العالقة باعتبار التعاون الاستراتيجي منهجية لتصميم وتقديم حلول مبتكرة.
- 5- واخيراً يؤكد أصحاب الاتجاه الخامس (Kimani, 2016: 3) على التعلم من البعض وتوليد ممارسات جديدة من المعرفة الحالية وخلق معرفة جديدة.

بناءً على المفاهيم أعلاه يمكن تعريف التعاون الإستراتيجي على أنه عبارة عن موافقة كيانين أو أكثر على تقاسم المعرفة والموارد والاستفادة من الكفاءات الأساسية والهيكل معاً من خلال وضع قواعد وهيكل تنظم العلاقات بينهم بما يساعد المنظمات المتعاونة على تنفيذ استراتيجياتها وفق رؤية مشتركة للمستقبل بهدف معالجة المشاكل أو القضايا العالقة عن طريق تصميم وتقديم حلول مبتكرة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للوصول الى السيادة الاستراتيجية.

2. أهمية التعاون الاستراتيجي.

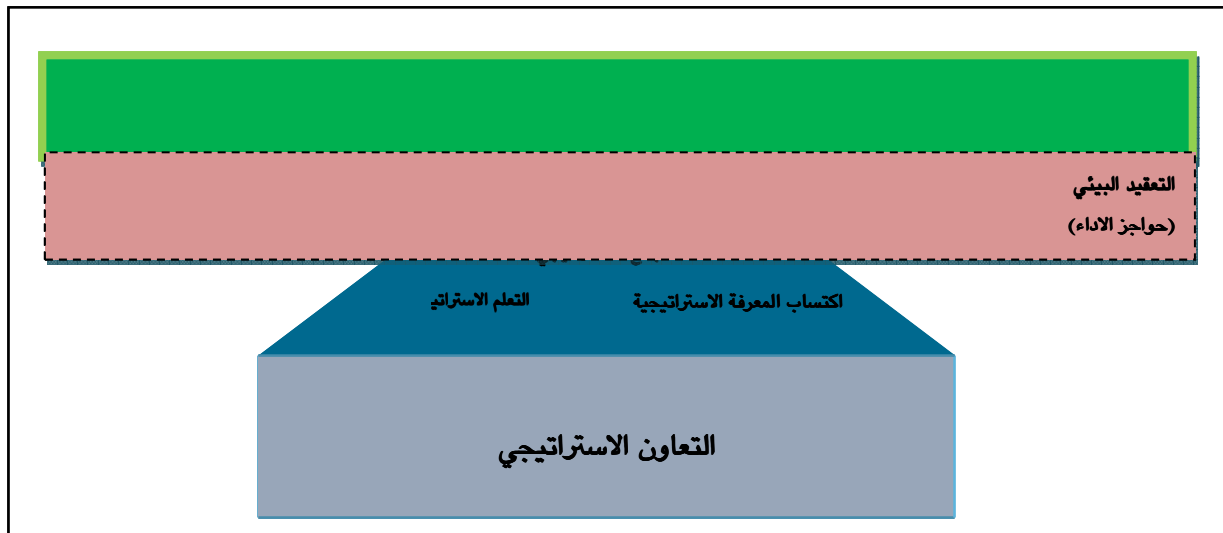
يساعد التعاون الاستراتيجي المنظمات على التعامل مع التعقيد المتزايد للبيئة، والتعلم من مصادر جديدة للتنافس في الاقتصاد العالمي الجديد (Lei, Slocum & Pitts, 1997: 204). لأن التعاون الاستراتيجي يسهل التعلم من حيث تبادل المعرفة ونقل المعارف القائمة فضلاً عن إنشاء معارف جديدة لا يملكها أي من المتعاونين، وتمكن المنظمات من الحصول على الموارد والمهارات التي لا يمكن إنتاجها داخلياً، والعمل معاً في تطوير منتجات وعمليات جديدة ضرورية لبقاء المنظمة في البيئة التنافسية وبتحقيق فرصاً قيمة للمواءمة البيئية من خلال تمكين الموارد المشتركة وتبادل المعارف والتعلم المشترك بين المنظمات. وتشير استنتاجاته إلى أن عمليات صنع القرار الاستراتيجي المتعلقة بالتحالف إذا كانت مصممة بشكل مناسب فهي تعد آلية حاسمة للتوفيق بين المنظمة مع بيئتها الخارجية الديناميكية وكذلك مع شريكها في التحالف وبالتالي تعزز قدرتها على التجديد الاستراتيجي (Walter, 2005: 18).

ويرى (Kim & Lee, 2010, 959) ان التعاون الاستراتيجي مهم لعدة اسباب وهي:

- 1- التعاون الاستراتيجي يزرع الثقة والالتزام بين الشركاء، وتعزز التعلم وخلق المعرفة الجديدة.
- 2- يتيح التعاون الاستراتيجي للشركاء الاستعداد للمستقبل مع فهم أدوارهم بكفاءة وفاعلية.
- 3- يحفز التعاون الاستراتيجي الشركاء على المشاركة بشكل أكبر في تحقيق الأهداف المشتركة بدلاً من إيجاد فرص فردية قصيرة الأجل.
- 4- يساعد التعاون الاستراتيجي على خفض تكاليف التشغيل.

ويرى الباحثان ان للتعاون الاستراتيجي أهمية كبيرة في محاور أخرى اضافة الى ما ذكر منها ما يأتي:

- تقاسم المعرفة القيمة، الحد من العمل الزائد، تقليل كلفة الاختراعات.
 - كسب كل من التقدم التكنولوجي والوصول الى الاسواق بكلفة منخفضة نسبياً.
 - التعاون القائم على المعرفة يؤثر على المبادرات الاستراتيجية للمنظمات المتعاونة من خلال الجمع بين الكفاءات وتقاسم الموارد وتوزيع المخاطر والانتقال من التحسينات الإضافية البسيطة إلى الابتكار الجذري.
 - تبادل المعرفة يساعد المنظمات المتعاونة على كسب القدرة التنافسية وبالتالي تحقيق السيادة الاستراتيجية.
 - من خلال تقنية المعلومات والاتصالات، يتم تمكين الأعمال الإلكترونية وهذا يساهم في تحسين خدمة المستفيدين، والتعاون مع الشركاء والوصول إلى الزبائن والشركاء الجدد.
 - التعاون الاستراتيجي يساعد المنظمات المتعاونة للتخفيف من الآثار المعاكسة للقوى الخارجية، وبالتالي تعزيز فعالية استراتيجياتهم.
- بالاستناد الى ما سبق يمكن القول ان التعاون الاستراتيجي يساعد المنظمات على التعلم وكسب المعرفة الاستراتيجية التي تعد الاساس للابداع الاستراتيجي ومن ثم كسب المزايا التنافسية وتحقيق النجاح الاستراتيجي، بما يساعد المنظمة في اجتياز حواجز الاداء والوصول الى مرتبة السيادة في السوق كما هو موضح من خلال الشكل الاتي:



الشكل (2) دور التعاون الاستراتيجي في اجتياز حواجز الاداء

المصدر: من اعداد الباحثان.

3. مجالات التعاون الاستراتيجي.

تتعدد وتنوع ميادين التعاون بين المنظمات طبقاً لمجالات التعاون الرئيسية المتمثلة في التعاون الافقي والتعاون العمودي كما هو موضح في الشكل (2)، فقد يؤخذ التعاون بعداً افقياً أو عمودياً أو الاثنين معاً. فقد يكون التعاون بين المنظمات المتنافسة في نفس القطاع أو بين كيانين يعملون في صناعات مختلفة، وقد يكون التعاون في اجهزة سلسلة التوريد بالكامل بما يصبح شبكة واسعة من العلاقات بين المنظمات المتعاونة فضلاً عن التعاون الداخلي الموجود بين الوحدات الاعمال الرئيسة لنفس المنظمة. هذا بالاضافة الى ان الانشطة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي متشعبة جداً، وهذا بدوره يؤدي الى التشعب في ميادين التعاون ضمن هذا القطاع.



الشكل (2) الابعاد الرئيسية للتعاون

Source: Magalhães, D. Carvalho, M. S. and Varella L. R. (2015). Definition of a Collaborative Working Model to the Logistics Area, *7th International Conference on Innovations, Recent Trends and Challenges in Mechatronics, Mechanical Engineering and New High-Tech Products Development MECAHITECH'15*. Bucharest. p 3.

ويرى الباحثان بعد اطلاعه على العديد من البحوث والدراسات في مجال التعاون باشكاله المختلفة في التعليم العالي منها (السلطان، 2005) و(الماجد والمحمود، 2007) و(بوبطانة، 2009) انه يمكن تحديد مجالات التعاون بين الجامعات والتي تؤثر استراتيجيا في ادائها في الاتي:

1- التعليم.

تتمثل الوظائف الرئيسة للجامعة في ثلاث وظائف وهي التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. حيث توفر الجامعة للطالب الملتحق بها تعليمًا ثابتًا مستمرًا لسنوات عديدة، هدفها تزويدهم بالخبرات والمهارات العلمية النظرية والتطبيقية التي تؤهلهم لتولي مسؤوليات العمل في القطاعات المختلفة للمجتمع، وهذا التعليم يتولى القيام به أساتذة ذوو تأهيل علمي يحملون أعلى الدرجات العلمية ويمارسو مهام البحث، وهم أنفسهم معنيون بتطوير مهاراتهم وزيادة معارفهم والتعمق في تخصصاتهم ومواكبة مسارات التطور العلمي المستمر.

ويتمثل التعاون الاستراتيجي في هذه المجال بالاتي:

- التعاون بين المؤسسات الأكاديمية للاستفادة من الخبرات في مجال التدريس على مستوى الشهادات الأولية.
- الاستفادة من جهود الجامعات الأخرى في استحداث برامج الدراسات العليا أو تطويرها.
- التعاون بين إدارة الجامعة ومديريات التربية للارتقاء بالمستوى العلمي للطلبة الجدد.
- التعاون بين إدارة الجامعة وبين الشركات لإيجاد فرص عمل للخريجين.
- التعاون بين المؤسسات الأكاديمية حول استخدام الأجهزة والمختبرات التي تستخدم في العملية التعليمية.
- إبرام الاتفاقيات المشتركة مع الجامعات العالمية للارتقاء بمستوى جودة الخدمة التعليمية.
- إقامة برامج مشتركة بين الجامعات حول منح شهادات تخرج مشتركة.

2- البحث العلمي.

يعد البحث العلمي الأساس في التقدم العلمي والتنمية في المجتمع، لما له من أثر في النهوض بجميع جوانب التنمية المختلفة الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والصناعية والزراعية وغيرها، فهو يساعد على إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه المجتمع، وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والحصول على جودة عالية للسلع والخدمات.

يعرف البحث العلمي " بأنه عملية منظمة تهدف إلى التوصل لحلول لمشكلات محددة أو إجابة عن تساؤلات معينة باستخدام أساليب علمية محددة يمكن أن تؤدي إلى معرفة علمية جديدة" (الماجد والمحمود، 2007: 3).

ان البحث العلمي اصبح أساسا لتوكيد بقاء المنظمات واستمرارها بشكل عام في تحقيق أهدافها في ظل المنافسة القوية التي يفرضها واقع العولمة، ولقد أدركت الدول المتقدمة هذه الحقيقة، فتنافست في الاستثمار في مجال البحث العلمي ودعمه وتطويره وأسست الأساليب والصيغ

المتعددة لتحقيق الاستفادة المثلى من البحث العلمي بشتى أنواعه، ولذا فقد أنشئت مراكز البحوث وانجزت الأبحاث وتم تأسيس الحاضنات ومراكز الابتكار والتميز وادوات البحث والتطوير، فأوجدت بذلك مجالا ومناخا خصبا للإبداع والتطوير من خلال التعاون بين الجامعات ومراكز البحوث من جهة والقطاع الخاص من جهة أخرى. وهذا التعاون ولد إنجازات عديدة، فقدمت كثيراً من الحلول للمشاكل التي تواجه المجتمع وتطورت من خلالها السلع والخدمات في مختلف المجالات (الثنيان، 2007: 2).

ويمثل التعاون في مجال البحث العلمي في الاتي:

- التعاون والتنسيق بين المؤسسات الأكاديمية لوضع الخطط والبرامج البحثية المحددة، ومن ثم تحديد أقسامها وتوزيعها بين الشركاء واستقطاب العقول البحثية النيرة لانجازها من المتفوقين في الدراسات العليا وأصحاب الابتكار والاكتشاف والابداع.
- الشراكة البحثية بين الجهات البحثية المحلية والدولية والعالمية وربط البحث العلمي بقضايا التنمية والسياسات والاستراتيجيات. وذلك من خلال والتوسع في البحث العلمي المشترك (بحث عمل الفريق) بين هذه الجهات.
- ابرام الاتفاقات الثنائية والبروتوكولات الثقافية في إطار البحث العلمي بين المؤسسات البحثية ومؤسسات العلوم والتكنولوجيا والتعليم العالي والمنظمات المحلية والدولية والعالمية، للاستفادة من العون الدولي المتاح لتمويل البحث العلمي.
- التعاون بين المؤسسات الأكاديمية حول إستخدام الاجهزة والمختبرات والحقول الخاصة بها لاجراء ابحاثهم.

3- خدمة المجتمع.

برزت الحاجة في المرحلة المعاصرة لبناء علاقة بين الجامعة والمجتمع فرضتها العديد من الظروف والتغيرات العالمية والمحلية بحيث بات المجتمع يواجه حاجات من نوع جديد، وعلى الجامعة أن تستجيب لها وتتفاعل معها، وهذه الحاجات تتعلق بمشاكل البيئة وقطاع الإنتاج والخدمات، بالإضافة إلى الحاجات الفردية الخاصة. ولا يقتصر دور الجامعة وخدماتها على طلبتها فقط، بل تمتد خدماتها لمختلف أطراف المجتمع ومكوناته وتتداخل فيه متمثلة في العلم والثقافة والمعالجة العلمية للمشكلات والقضايا (اسماعيل، جردون وغمراوي، 2009: 6).

وقد بدأ في العقود الأخيرة الارتباط العضوي بين الجامعة والمجتمع، فالجامعة بما تملكه من موارد معرفية وتكنولوجية وبشرية تقع عليها مسؤولية تطوير العلم وتقديم التقنية لأغراض التنمية الملائمة لظروف المجتمع، والجامعة تتعامل مع المعرفة تديراً فتنشرها بين الطلاب وتعلمهم المفاهيم والنظريات والقيم العلمية، وتتعامل مع المعرفة بحثاً وتنميتها من خلال ما يضيفه الباحثون وما يخترعه المبتكرون وتطوع البحث والتعليم لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تعوق حركة التنمية وتوفر معدلاتها وتقلل مردودها. ولعل أهم مؤشرات العلاقة التفاعلية بين الجامعة والمجتمع تتمثل في كون الجامعات تقوم بدور مؤثر في إحداث التنمية وتطوير مسارها، وهي إلى جانب ذلك مؤشر من مؤشرات التنمية لكونها إحدى الحاجات والمطالب الأساسية التي تحققها التنمية (السلطان، 2005: 8).

وتعني خدمة المجتمع كل ما تقوم به الجامعة من أنشطة وخدمات تتوجه بها اصلاً الى غير منتسبها من (طلاب واعضاء هيئة التدريس) وهي موجهة الى افراد المجتمع وجماعاته وتنظيماته ومؤسساته (عشبية، 2009: 107).

وفي هذا السياق نجد ان التعاون الاستراتيجي في هذا المجال تتمثل بالاتي:

- التعاون بين الجامعة والمؤسسات الأكاديمية حول تزويد السوق المحلي بالكفاءات ذات الجودة المتميزة من خلال استحداث اقسام علمية بتخصصات حاجة المجتمع المحلي.
- التعاون بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي في مجال التدريب وتنمية مهارات افراد المجتمع.
- التعاون بين الجامعة والأفراد والمؤسسات الاجتماعية والهيئات التجارية عن طريق تقديم المعلومات والاستشارات حول المشكلات التي تواجههم والعمل على إيجاد الحلول لها.

4- الأنشطة الاخرى (التأليف والترجمة، المؤتمرات العلمية، الندوات، ورش العمل).

يعد التأليف والترجمة من ثمرات العملية التعليمية في مختلف مستوياته، وصار التأليف وظيفية رئيسية من عمل الاستاذ الجامعي، والباحثان الذي يريد ان يثري المعرفة الانسانية. وازدهرت حركة الترجمة للاطلاع على ما في الحضارات المختلفة من العلوم والفنون والاداب (الترتوري، الرقب والناصر، 2008: 103). وتعد المؤتمرات العلمية إضافة إلى المجالات العلمية المحكمة المنصات الأكثر انتشاراً في العرف الأكاديمي لنشر الأبحاث وعرض ومناقشة النتائج، ويختلف المؤتمر عن الندوة العملية في أن عدد المشاركات عادة ما يكون أكبر، كما أن المشاركات المطروحة في الندوة عادة ما تنتمي لموضوع واحد محدد بينما يغطي المؤتمر مجالاً أوسع وعدداً من المواضيع المترابطة، ويختلف المؤتمر أيضاً عن ورشة العمل في نوعية

المواضيع المطروحة، حيث تغطي ورشة العمل في العادة موضوعاً واحداً محدداً وكثيراً ما تكون المشاركات فيه ذات طابع تطبيقي. ويتم تنظيم المؤتمر على المستوى الوطني الذي يشارك فيه باحثون من نفس البلد. وعلى المستوى الدولي الذي يشارك فيه باحثون من عدة دول. والمؤتمرات اما ان يكون دورية سنوية او ينظم لمعالجة قضية معينة لمرة واحدة.

ويعد التأليف والترجمة والمؤتمرات والندوات العلمية من مؤشرات الاداء الجامعي المهمة وتؤثر في الارتقاء بالجامعة على المستوى الدولي والعالمي، ويتمثل التعاون الاستراتيجي في هذا المجال بالاتي:

- التعاون بين الجامعات والمؤسسات الاكاديمية حول التأليف والترجمة والنشر.
- التعاون بين الجامعة ودور النشر او الشركات حول نشر الكتب والابحاث وطبعها.
- التعاون بين الجامعات حول تنظيم حدث مشترك (مؤتمر او ندوة او ورشة عمل)، خاصة المؤتمرات العلمية على الرغم من انها لا تزيد عن بضعة ايام الا ان التحضير لها يستغرق شهور وقد تكون مكلفة، ويتطلب اناس اكفاء في تنظيمها وادارة جلساتها.
- تعاون الجامعة مع بعض الشركات حول تنظيم الحدث عن طريق رعاية الشركة للحدث إما دعماً لها ولموضوعها البحثي أو رغبة بالدعاية الإعلامية.

ثانياً: السيادة الاستراتيجية.

1. مفهوم السيادة الاستراتيجية:

السيادة Supremacy، هي كلمة إنكليزية الأصل تم اشتقاقها من الكلمة اللاتينية (supremus) والتي تعني (أعلى مراتب السلطة والنفوذ) (Dictionary.com, 2012). وجاءت كلمة السيادة (Supremacy) في قاموس اكسفورد لتعبر عن "الحالة أو ظرف يتفوق على الآخرين في النفوذ والسلطة" (Oxford, 2006, 755). والسيادة في اللغة العربية من ساد، سيادة وسوددا وسيدودة وسودا: شرفٌ ومجدٌ وقومةٌ: صار سيدهم ومتسلطاً عليهم (المنجد في اللغة، 2005، 361).

ويعد (Richard D'Aveni) أول من استخدم مصطلح السيادة الاستراتيجية في مجال الأعمال. ويرى ان الفوز باللعب في مجال الأعمال يتطلب انماطاً خاصة من القوة، التي لا تعكس فقط ابراز المساحة الخاصة به، وانما للتأثير في المواقع والمناورة، وهذه القوة تعطي القدرة على تحديد مجال المنافسة كوسيلة للتغلب على الفوضى، والنماذج العالمية الملائمة، فهذه القوة تسمى بالسيادة الاستراتيجية. ويوفر مفهوم السيادة الاستراتيجية نظرة موحدة عن الاستراتيجية، وكذلك القدرة على تأسيس قواعد اللعبة في اي نقطة معطاة من الزمن، ونشوء السيطرة هي جزء من السيادة الاستراتيجية، وتحدد المنظمة ذات السيادة الاستراتيجية القواعد باستعمال نماذج مختلفة من الفجوات (D'Aveni, 2001, 6).

ويمثل جوهر السيادة الاستراتيجية في أن الكفاءات الأساسية والتميز التشغيلي والقيمة الفريدة قد يكون اساس لنجاح واستدامة استراتيجية، لكن هذا ليس كافياً فيما يتصل بالمنظمة لكي تكون ناجحة، ومؤثرة على المدى البعيد، وانما ذلك يتطلب منها استراتيجية للقوة (النفوذ)، وان توازن القوى هو الشيء الوحيد الذي سيأتي بالاستمرارية والابتكار، والكفاءة على مستوى المنظمة وعلى مستوى القطاع والصناعة ومن ثم المجتمع (Strikwerda, 2002, 11)، وتهدف استراتيجية القوة التي يتم تطويرها من خلال السيادة الاستراتيجية الى قوة سليمة تصب في مصلحة المجتمع، وليست القوة المدمرة، والسيادة الاستراتيجية هو أداة لتطوير استراتيجيات القوة بالاعتماد على ثلاثة مبادئ هي (Zee & Strikwerda, 2003, 15):

1. قوة الادراك: وتعني تكوين واقع اجتماعي مشترك بين المنافسين ضمن المجال التنافسي، وهي تحدث فرقا فيما لو كانت المنظمات في مجال عمل ما ترى نفسها في لعبة معادلة صفرية فقط، او فيما لو كانت تنظر الى المنافسين كلعبة معادلة غير صفرية، والتي تفاوض فيها المنظمات على حدود اقليمها من خلال اشارات او علامات السوق.
2. قوة الاستيلاء على قلوب وعقول الزبائن الاساسين: لتطوير سياسة القوة تحتاج المنظمات الى قاعدة قوية، والتي تعني السيطرة على السوق الرئيسي من خلال الجودة والخدمة والاسعار التي تضع المعيار الاساسي في سوق ما فيما يتعلق بتوقعات وتقدير الزبون، اي ان سياسة/اليات القوة هي ان المنظمة تسيطر على توقعات وسلوك التوزيع وتحظى بأرباح من سوقها الرئيسي يمكن استخدامها لتمويل عمليات اخرى.
3. القدرة على تصميم عالم ملائم باستخدام تركيبات وانماط مختلفة من المنافسة والتعاون: ان توازن القوى كظرف صالح للابتكار والكفاءة يمكن تحقيقه فقط اذا استعمل اللاعبين الرئيسيين قوتهم لتعريف وتثبيت واحترام حدود الاسواق الرئيسية لجميع اللاعبين الرئيسيين لتحقيق الاستقرار الديناميكي، هذه الفكرة لا تحكم التنافس فقط بل تغير التنافس المدمر المتمرد الى تنافس بناء.

ويرى (1997, 96) Day ان السيادة الاستراتيجية يعبر عن قدرة المنظمة في تحقيق المكانة المهمة ضمن القطاع من خلال تبني اليات العزل أو التفرد كعوامل لردع التنافس في السوق. ويعرف (2002, 14) Strikwerda السيادة الاستراتيجية بانها "هياكل عملية لرسم نطاق النفوذ للمنظمة التي تقرر وتحسن قوتها النسبية، بالإضافة الى تأسيس النية الاستراتيجية للمنظمة لكل جزء في النطاق". ويبين (2003, 104) Kotze ان السيادة الاستراتيجية عبارة عن قدرة المنظمة في تحقيق التفوق في ادائها على منافسيها عن طريق خلق نوع التميز التي يمكن استدامتها، وتطوير حالة استراتيجية مميزة من خلال انجاز أنشطة مختلفة عن تلك التي يقوم بها منافسيها. ويعرف (2005, 9) Depperu & Cerrato السيادة الاستراتيجية بانه عبارة عن قدرة المنظمة على السيطرة على الموارد وعلى العوامل الحرجة المتعلقة بالموردين، والوصول إلى أفضل قنوات التوزيع، وتوليد المعرفة الاستراتيجية والعمل بها بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين لها. ويعرف الموسوي (2014, 89) السيادة الاستراتيجية بانها "السيادة التي من خلالها تستطيع المنظمة ان ترسم نطاق نفوذها داخل الاسواق وامتلاك القدرة على الادراك وكذلك الاستيلاء على الزبائن في هذه الاسواق والسيطرة على المنافسة". ويعبر (2015, 22) Alzoubi & Khafajy عن السيادة الاستراتيجية من خلال ربط حوكمة المنظمة مع قدرتها على تحقيق الربحية المستدامة التي تحقق بدورها عوائد للمساهمين وتعزيز قيمة المنظمة.

بالاستناد الى ما سبق يرى الباحثان ان السيادة الاستراتيجية تعبر عن المكانة المهيمنة للمنظمة في السوق، تتحقق عن طريق صياغة استراتيجيات القوة التي تمكن المنظمة من تحديد مجال المنافسة والسيطرة عليها من خلال وضع قواعد اللعبة والتحكم في البيئة التنافسية.

ومن خلال هذا التحديد لمفهوم السيادة الاستراتيجية يمكن للباحث أن يحدد بعض الخصائص للسيادة الاستراتيجية وهي:

- مفهوم السيادة الاستراتيجية ليس بديلاً عن المفاهيم الأخرى الموجودة في الإدارة الاستراتيجية حيث ينطوي على سياق أوسع، ويضع المنظمات على أسس أقوى، ويسمح بتحليل أكثر دقة للسياق فيما يتعلق بالمنافسة.
- السيادة الاستراتيجية أولاً وقبل كل شيء هي عقلية استراتيجية وأداة قوية لتقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمة ليس فقط بالنسبة لزيائنها بل فيما يتعلق بمنافسيها أيضاً.
- هي طريقة مثلى في مساعدة المدراء الاستراتيجيين على وضع تقييم أدق لنقاط القوة والضعف الداخلية وتقييم أكثر دقة لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات الخارجية.
- تعبر السيادة الاستراتيجية عن الوصول الى أعلى مراتب السلطة والنفوذ في السوق.
- يمكن وصف السيادة الاستراتيجية بالسفينة التي تستطيع المنظمة من خلالها الابحار الى بر الامان، والوصول الى منطقة (الحرية الاستراتيجية) حيث تصبح المنظمة سيدة السوق، هي من تحدد الاسعار وتبادر بالابتكارات في اعمالها اينما شاءت وفي اي وقت ارادت، لأن لديها الحرية التامة في التصرف.

2. أبعاد السيادة الاستراتيجية: يتفق كل من (D'Aveni, 2001)، (Strikwerda, 2002)، (Zee & Strikwerda, 2003)، (D'Aveni, 2004a)، (D'Aveni, 2004b)، (Strikwerda, & Rijnders 2005)، (Damen, et al, 2009)، (Al-Zu'bi, 2017) ان للسيادة الاستراتيجية ثلاثة ابعاد رئيسية وهي:

1- نطاق (دائرة) النفوذ: The sphere of influence

تعد دائرة النفوذ بمثابة قلب السيادة الاستراتيجية وتعرف بأنها عبارة عن محفظة سلع وخدمات المنظمة (Strikwerda, 2002, 12). ونطاق النفوذ مفهوم مستعار من الجغرافية السياسية، موضوع بدأ البحث فيه مؤخراً في ادبيات الادارة، توفر إطاراً لدراسة النية الاستراتيجية لمحفظه المنظمة وآثارها على الاستراتيجية التنافسية، وهو مجموعة سلع وخدمات وحقيقية جغرافية مع القدرة على التأثير في المكان الذي يتصارع فيه المنافسون داخل المساحة التنافسية (D'Aveni, 2004b, 1). وهو يوفر سياق عمل لتفحص الهدف الاستراتيجي لمحفظه المنظمة ومضامينها من اجل الاستراتيجية التنافسية (الموسوي، 2014، 95).

2- الضغط التنافسي Competitive compression :

يتألف الضغط التنافسي من "حركة تنافسية موجهة خارجياً ومحددة وقابلة للملاحظة من قبل المنظمات المتنافسة لتعزيز مكانتها التنافسية النسبية". وينتج عن هذه التحركات التفاعل التنافسي حيث تأخذ كل منظمة جميع الإجراءات التنافسية في السوق بنظر الاعتبار. وهنا يمكن التمييز بين مصطلحي "الضغط التنافسي" و"التوتر التنافسي"، فالتوتر التنافسي هو "المدى الذي يعتبره المدراء وأصحاب المصلحة منافساً معيناً ليكون المنافس الرئيسي لمنظمتهم". ويصف العلاقة (ربما غير المتماثلة) المدركة بين اثنين من المنظمات المتنافسة. بينما يصف الضغط التنافسي العلاقة المدركة بين المنظمة وبيئتها التنافسية بأكملها وبالتالي فهو يكمل مفهوم التوتر التنافسي (Zucchini & Kretschmer, 2011: 4).

ووفقاً لنموذج بورتر أن الضغط التنافسي يعتمد على خمسة قوى متمثلة في قوة المشتري، قوة المورد، عوائق الدخول، التهديدات التي تطرحها المنتجات البديلة، والتنافس بين الصناعات (هل و جونز، 2008، 108). وقد تم قياس التنافس بين الصناعات بعوامل تؤثر على درجة المنافسة السعرية في السوق، كعدد وتركيز المنافسين، ومعدل النمو في الطلب، وكثافة رأس المال في الصناعة والتكاليف الثابتة، ونقص التمايز، وتكاليف التبديل، وتنوع المجموعات الاستراتيجية داخل الصناعة، وحجم حواجز الخروج (D'Aveni, 2004a, 40). ويمكن أن يكون الضغط التنافسي متمثلاً في التهديد الكمي من خلال مضاعفة حجم الحصة السوقية (Strikwerda, 2002, 14).

يظهر الضغط التنافسي عادة في واحد من أربعة أنماط عامة: إذ يتم الضغط على المجال لاحتواء نموها، أو تقليص حدودها تدريجياً، أو تجريدها من اهتماماتها الحيوية أو غيرها من المناطق الحرجة أو الدومينو عبر مناطقها العازلة. وتوصف هذه الأنماط الأربعة للضغط التنافسي بـ "الاحتواء المدار"، "الانقباض التدريجي"، "التجريد المتتابع"، و"إسقاط الدومينو". وعند استخدام أحد هذه الأنماط من الضغط التنافسي عادة ما يتم تحديده بواسطة عاملين: الأول موارد المهاجمين (نسبة إلى المجال المستهدف) والثاني الزماني للمهاجمين (تتطلب التهديدات الكبرى إجراء أسرع) (D'Aveni, 2001, 59).

3- التشكيل (البناء) التنافسي Competitive configuration :

تستطيع المنظمات تحقيق التفوق على المنظمات الأخرى من خلال إتقان فن التشكيل التنافسي، فالقدرة على إنشاء هيكل للتحالفات والأهداف ومجالات التنافس تعكس رؤية المنظمة العالمية للمساحة التنافسية، ويبدأ التشكيل التنافسي بإنشاء تحالفات من القوى تقلل من التعقيد التنافسي، وتتضمن أيضاً استخدام الإشارات والتدخلات المتزنة العميقة للحفاظ على انحياز الآخرين أثناء تحرك المنظمة نحو تحقيق أهدافها، إذ تستخدم القوى مجموعة متنوعة من الأساليب كـ (التقسيم والتغلب، والتنفيذ، والتنسيق واستراتيجيات التوازن) لاكتساب التأثير ليس فقط على التشكيل التنافسي الحالي، بل أيضاً على عملية إعادة بناء الهيكل التنافسي، وهذا يضمن أنه حتى مع تطور المساحة التنافسية الخاصة بالمنظمة، تظل للمنظمة مكانة استراتيجية قوية لأنها ضمن تشكيلة كبيرة من القوة العظمى (D'Aveni, 2001, 124).

ويتمثل البناء التنافسي في وضع خريطة للضغط التنافسي بين جميع اللاعبين أو الأطراف الرئيسيين لتحديد الأطراف التي تحتل مواقع أكثر قوة، وباحتساب الضغط الذي يبذله أحد الأطراف على بقية الأطراف يمكن تشخيص الأطراف الأكثر قوة في قطاع الأعمال، Zee & Strikwerda, 2003, 17).

ثالثاً: بعض الدراسات السابقة.

يتضمن هذا المحور عرض لبعض الدراسات السابقة بغية الاستفادة منها وهي كالآتي:

1- دراسة: (Kim & Lee, 2010)، بعنوان: ((تعاون الأنظمة والتعاون الاستراتيجي: تأثيرها في استجابة سلسلة التوريد وأداء السوق)). الهدف من الدراسة هو اختبار العلاقات بين تقنية المعلومات وأداء السوق من خلال التعاون في الأنظمة والتعاون الاستراتيجي. تمثلت العينة في 184 مدير تنفيذي في منظمات مختلفة (الألات الصناعية، الكمبيوتر والاتصالات، السيارات، المعدات الإلكترونية، المعدات الطبية، المواد الكيميائية وغيرها). وتحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما هي العلاقة بين تعاون الأنظمة والتعاون الاستراتيجي؟
- هل تؤثر كفاءة تقنية المعلومات في تعاون الأنظمة والتعاون الاستراتيجي؟
- هل تؤثر تعاون الأنظمة والتعاون الاستراتيجي في استجابة سلسلة التوريد؟

هل تؤثر تعاون الأنظمة والتعاون الاستراتيجي في الأداء السوقي؟

وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات منها "كفاءة تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تعمل من خلال التعاون المتبادل لتحسين استجابة سلسلة التوريد، وأداء السوق. وكفاءة تكنولوجيا المعلومات لا تؤثر بشكل مباشر على التعاون الاستراتيجي. ويساهم كل نوع من أنواع التعاون (الأنظمة والاستراتيجية) بشكل مختلف في نتائج عمليات استجابة سلسلة التوريد وبالتالي في أداء السوق.

وأخيراً توصي الدراسة التزام الإدارة العليا والمشاركة أكثر من التنسيق النموذجي للمعاملات المتعلقة بالتعاون الاستراتيجي، وتطوير علاقات أكثر مشاركة وملتزمة حيث أن هذه العلاقات تساعد على خلق سلسلة توريد أكثر استجابة، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز أداء السوق.

2- دراسة: (O'Donnell, 2012)، بعنوان: ((التعاون الاستراتيجي في الحكومة المحلية: استعراض الأمثلة الدولية للتعاون الاستراتيجي في الحكومة المحلية)).

دراسة نظرية تهدف الى ازالة الغموض عن مفهوم التعاون الاستراتيجي واعادة صياغته وتقديم رؤية مفيدة للمنظمات الأيرلندية التي تفكر في التعاون الاستراتيجي مع المنظمات المحلية أو الوطنية. وذلك عن طريق تقديم حالات دراسية كأمثلة على امتداد سلسلة التعاون التي أثبتت نجاحها في بلدان أخرى. وتهدف الدراسة الى تقييم مجموعة متنوعة من الأشكال التعاونية، من النهج غير الرسمية إلى المقاربات الرسمية الأكثر تعقيداً. و تحاول الدراسة الاجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما هي مستويات التعاون الاستراتيجي؟

- لماذا الحاجة الى الشراكات والتعاون الاستراتيجي؟

- ما هي تحديات التعاون الاستراتيجي؟

ما هي العوامل الحرجة لنجاح التعاون الاستراتيجي؟

توصلت الدراسة الى أن إعادة الصياغة للتعاون والانتقال الى التعاون الاستراتيجي يوفر زيادة احتمال النجاح والنتائج الإيجابية من المشروع التعاوني حيث يصبح المدراء العاؤون أكثر جدوى بشأن عمليات تصميم وتنفيذ التعاون من الشمولية التعاونية، والحد من التعب والإحباط. و توصي الدراسة المنظمات عند الشروع في التعاون الاستراتيجي يجب الاخذ بنظر الاعتبار اربعة مسائل مهمة وهي " التفويض الخارجي، والاندماج الداخلي، وقياس النتائج وإدارة النتائج، وتقتصر الدراسة ستة مبادئ بمثابة أدلة مهمة لأولئك الذين سوف يشرعون في الأنشطة التعاونية.

3- دراسة: (سلطان والباشاقي، 2013)، بعنوان: ((استثمار العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية)).

تهدف الدراسة الى استكشاف طبيعة علاقة الارتباط والاثار بين الذكاء الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية في عينة من الجامعات الأهلية في محافظتي اربيل ودهوك. تمثلت عينة الدراسة في القادة في جامعتي جيهان - اربيل الأهلية في مدينة اربيل وجامعة نوروز الأهلية في مدينة دهوك. تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على الاسئلة الآتية:

- هل هناك علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء الاستراتيجي السيادة الاستراتيجية لدى عينة الدراسة؟

- هل للذكاء الإستراتيجي تأثيراً ذو دلالة معنوية في السيادة الاستراتيجية لدى عينة الدراسة؟

- هل يختلف مستوى السيادة الاستراتيجية للجامعات قيد الدراسة إذا تباينت قوة الذكاء الاستراتيجي؟

توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط واثار معنوي لعناصر الذكاء الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية. أوصت الدراسة مجموعة من التوصيات منها توصي الدراسة الجامعات المبحوثة استغلال قوة عنصري المنظور الرؤيوي والتفكير النظمي ودعمهما وتسخيرهما لصالحهما لأنها تتوافر بنسب جيدة لدى الافراد المبحوثين، و لكي تحقق هذه الجامعات السيادة الاستراتيجية بشكل يحقق اهدافها، عليها التفكير بالمتغيرات الأخرى التي تسهم في تمثل السيادة الاستراتيجية لان عناصر الذكاء الاستراتيجي تمثل نصف هذه المتغيرات تقريبا وعليها التفكير الجدي في المتغيرات الأخرى التي تساهم في السيادة الاستراتيجية.

4- دراسة: (الموسوي، 2014)، بعنوان: ((توظيف مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية - دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق)).

تهدف هذه الدراسة إلى توظيف مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق. تمثلت مجتمع الدراسة في شركة كورك للاتصالات المتنقلة، وتم اختيار المدراء ورؤساء الأقسام والشعب كمستجيبين. تتحدد مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

1- هل تحتاج شركة كورك للاتصالات المتنقلة والشركات الأخرى في قطاع الاتصالات إلى معرفة مؤشرات الذكاء الاستراتيجي وخفة الحركة الاستراتيجية لغرض ضمان السيادة الاستراتيجية؟

2- هل هنالك معوقات عند تبني مؤشرات الذكاء الاستراتيجي وخفة الحركة الاستراتيجية لغرض ضمان السيادة الاستراتيجية للشركة؟

3- هل تؤثر مؤشرات الذكاء الاستراتيجي وخفة الحركة الاستراتيجية لغرض ضمان السيادة الاستراتيجية للشركة؟".

توصلت الدراسة الى جملة من النتائج منها:

- يتضح أن شركة كورك لديها اهتمام عالٍ ببعد دائرة النفوذ في الأسواق من خلال الأسعار والخدمات التي تقدمها، وتعتمد على مفهوم الضغط التنافسي لتجنب المنافسة، ولديها اهتمام واضح ببعد البناء التنافسي وتقوم ببناء هيكلها التنافسي من خلال دراسة البيئة الخارجية.

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي على وجود تأثير مباشر ذات دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في السيادة الإستراتيجية. وتوجد تأثير مباشر ذات دلالة إحصائية لخفة الحركة الاستراتيجية في السيادة الإستراتيجية. وتوصي الدراسة بضرورة اعتماد إدارة الشركة المبحوثة على مؤشرات الذكاء الإستراتيجي وخفة حركة مواردها وعملياتها وهياكلها بما يضمن تحقيق السيادة الإستراتيجية. وقد اختتمت الدراسة بعدد من المقترحات منها " من المهم أن يقوم مدير إدارة شركة كورك للاتصالات بالاعتماد على مؤشرات الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، والمنظور الرؤيوي، والشراكة، والدافعية، والتفكير النظامي) بشكل كبير ويمكنهم من اتخاذ القرارات الإستراتيجية ورسم السياسات والاستراتيجيات والاستفادة من منها.

5- دراسة: (Magalhães, Carvalho & Varela, 2015)، بعنوان: ((تعريف نموذج العمل التعاوني لمجال اللوجستيات)).

الهدف من الدراسة هو إنشاء مجتمع للمؤسسات عبر الإنترنت لجميع موظفي الخدمات اللوجستية في قسم بوش للسيارات متعددة الوسائط في مجموعة بوش، وذلك من أجل إقامة تعاون داخلي من مجموعة بوش بأكملها على أساس نظام اتصال IBM الأساسي. شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي الخدمات اللوجستية في مجموعة بوش للسيارات متعددة الوسائط. تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف استخدام وعدم وجود التواصل والتعاون في نظام (اتصال بوش) المصدر في عام 2012، إذ بلغت نسبة الاستخدام في عام 2014 فقط 33٪. تمكن المشروع من جلب الموظفين للانضمام إلى النظام الأساسي، مما يجعله أداة من أعمالهم اليومية، من خلال المقابلات والدراسات الاستقصائية تمكن من أخذ احتياجات التواصل والتعاون للمجتمع المستهدف، وبالتالي تنفيذ بنائه، على أساس تصميم لمنهجية Six Sigma. ونتيجة لذلك، تم بناء المجتمع تحت مسمى "Be One Logistics". على الرغم من الوقت المحدود لتحقيق النتائج خلال (4 أشهر)، وتبين من النتائج التزام 71٪ من مجتمع الدراسة. على الرغم من العدد المنخفض نسبياً للمستخدمين الذي بلغ (41.7٪)، فقد تم تقديم بعض المساهمات الهامة من حيث تحديثات المحتوى. واستنتجت الدراسة أن هذا المشروع ساعد في جلب جميع شركاء الخدمات اللوجستية في قسم الوسائط المتعددة للسيارة، خاصة فيما يتعلق بالتواصل والتعاون. وأخيراً، استنتجت أن هذا المشروع به هامش واسع من التطور المستمر، لأنه يجب أن يستمر دائماً في تلبية احتياجات المجتمع المستهدف. وبما أن أقسام النظام مترابطة ويتأثر الاداء الكلي بالاقسام، تقترح الدراسة توسيع النظام واشراك جميع الاقسام في النظام.

6- دراسة: (Al-Zu'bi, 2017)، بعنوان: ((تشخيص التخطيط الاستراتيجي الادراكي لضمان تحقيق السيادة الاستراتيجية)).

تهدف الدراسة إلى تحديد تأثير التخطيط الاستراتيجي التصوري في السيادة الاستراتيجية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. طبقت الدراسات على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. تمثلت مشكلة الدراسة في الاجابة عن التساؤل الرئيسي الاتي: هل للتخطيط الاستراتيجي تأثير ايجابي في السيادة الاستراتيجية شركات تقنية المعلومات في الاردن؟

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها " لم يكن للتخطيط الاستراتيجي تأثير إيجابي على مجال التأثير والضغط التنافسي بينما كان له تأثير إيجابي على التكوين التنافسي. كانت الاستراتيجيات هي البعد الوحيد الذي له تأثير إيجابي على جميع أبعاد السيادة الاستراتيجية. أوصت الدراسة بأن الحاجة إلى محافظة شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية على استمرارية اهتمام بخصائص التخطيط الاستراتيجي واستخدام جميع الوسائل والأدوات لضمان تحقيق الاهتمام المتزايد بها.

في ضوء أستعراض بعض الدراسات السابقة يمكن القول أن أهم ما يميز هذه الدراسة عن تلك الدراسات ما يأتي :-

- 1- لم يتسنى للباحث الاطلاع على دراسة تطرقت لدور التعاون الاستراتيجي في تحقيق السيادة السيادة الاستراتيجية على المستوى المحلي ومن هنا فان هذه الدراسة تعد من الدراسات الاولى التي جمعت بين متغيرات هذه الدراسة وخاصة على مستوى الجامعات.
- 2- خلق العامل المكاني فارقاً جوهرياً بين الجهود المعرفية السابقة والدراسة الحالية، فقد تم إجراء الجهود السابقة في بيئات مختلفة عن البيئة العراقية، الأمر الذي تعذر معه تطبيق نتائجها وتعميمها على الجامعات الاهلية في الاقليم وهو الجانب الذي اقتصت به هذه الدراسة.
- 3- اغلب الدراسات الخاصة بالسيادة الاستراتيجية ركزت على قطاعات الاتصالات بينما طبقت الدراسة الحالية في المجال الخدمة التعليمية.
- 4- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في مقياس الدراسة عن طريق استطلاع الآراء والمتمثل بالاستبانة.

المحور الثالث: الجانب الميداني

أولاً: خصائص افراد عينة الدراسة:

يظهرها الجدول (2) توزيع الأفراد المبحوثين وفقاً لخصائصهم الفردية والتي تشير إلى أن أغلبية أفراد العينة هم من رؤساء الاقسام العلمية بنسبة (54.5٪) من حجم العينة، من حملة شهادة الدكتوراه وبنسبة بلغت (57.9٪) من العينة، ومن حملة الالقاب العلمية (مدرس) وبنسبة بلغت (42.1٪) من العينة، ومن الذكور والذين شكلوا (93.8٪) من العينة، ومن ذوي الفئات العمرية (31 - 40 سنة) وبنسبة (32.4٪) من حجم العينة، وفي حين كانت خدمتهم في المنصب الحالي (5 سنوات فاقل) وبنسبة وصلت إلى (75.9٪) من العينة.

الجدول (2) توزيع أفراد العينة حسب سماتهم الديموغرافية

السمات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
المنصب	رئيس الجامعة	1	.7
	مساعد رئيس الجامعة	12	8.3
	العميد	14	9.7
	معاون العميد	4	2.8
	رئيس القسم	79	54.5
	مدير	35	24.1
التحصيل الدراسي	دكتوراه	84	57.9
	ماجستير	56	38.6
	دبلوم عالي / بكالوريوس	5	3.4
اللقب العلمي	استاذ	14	9.7
	أستاذ مساعد	37	25.5
	مدرس	61	42.1
	مدرس مساعد	28	19.3
	أخرى	5	3.4
الجنس	ذكر	136	93.8
	أنثى	9	6.2
العمر	30 سنة فأقل	17	11.7
	31 – 40 سنة	47	32.4
	41 – 50 سنة	44	30.3
	51 سنة فأكثر	37	25.5
مدة الخدمة في المنصب الحالي	5 سنوات فأقل	110	75.9
	6 – 10 سنة	21	14.5
	11 – 15 سنة	9	6.2
	16 سنة فأكثر	5	3.4
المجموع		145	%100

المصدر: بيانات استمارة الاستبانة.

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة: نتناول في هذه الفقرة وصف وتشخيص مجالات التعاون الاستراتيجي وابعاد السيادة الاستراتيجية ويظهر الملحق (2) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري وعلى مستوى العينة قيد الدراسة، وفيما يأتي تحليلها:

1- وصف وتشخيص مجالات التعاون الاستراتيجي: تم وصف متغير التعاون الاستراتيجي عن طريق مجالاته المعتمدة في الدراسة الحالية والتي كانت نتائجها كالآتي:

أ. التعليم/ التدريس: تشير نتائج الوصف لهذا المجال والمذكورة في الملحق (2) بأن نسبة الاتفاق في آراء أفراد العينة تجاه العبارات ($X_7 - X_1$) والتي استخدمت في قياسه إلى أنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (72.4 %) وبحسب المؤشر الكلي، بينما كانت نسبة عدم الاتفاق قد بلغت (8.5 %)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.83) وبانحراف معياري (0.853)، كما تشير نسبة الاستجابة والبالغة (77 %) إلى مستويات الأهمية لهذا

المجال من وجهة نظر أفراد العينة. وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه مجال التعليم، تبين أن العبارة (X1) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (86.9٪) وبوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.770) ويعزز نسبة الاتفاق العالية تلك نسبة الاستجابة والتي كانت (82٪) مما يشير إلى أن القيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة يرون بأن إدارة الجامعة تتعاون مع الجامعات الأخرى بهدف تبادل الخبرات في مجال التدريس. بينما كان للعبارة (X7) أقل مستوى من الاسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا المجال، إذ جاءت بنسبة اتفاق (53.1٪) وبوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.058)، والتي تنص على أن إدارة الجامعة تتعاون على اقامة برامج تدريبية مشتركة مع الجامعات خارج القطر حول تدريب الكوادر التدريسية، ويدعم نسبة اتفاق الآراء المذكورة نسبة الاستجابة والتي بلغت (68٪).

ب. البحث العلمي: تشير نتائج الوصف لهذا المجال والمذكورة في الملحق (2) بأن نسبة الاتفاق في آراء أفراد العينة تجاه العبارات (X12 – X8) والتي استخدمت في قياسه إلى أنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (70.5٪) وبحسب المؤشر الكلي، في حين أن نسبة عدم الاتفاق كانت (7.9٪)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.78) وبانحراف معياري (0.823)، كما تشير نسبة الاستجابة والبالغة (76٪) إلى مستويات الأهمية لهذا المجال من وجهة نظر أفراد العينة، وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه مجال البحث العلمي تبين أن العبارة (X12) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (83.5٪) وبوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.745) ويعزز نسبة الاتفاق العالية تلك نسبة الاستجابة والتي كانت (80٪) مما يشير إلى أن إدارة الجامعة تهتم بنشر البحوث العلمية داخلياً وخارجياً وتهيئ المستلزمات الضرورية لذلك. بينما كان للعبارة (X11) أقل مستوى من الاسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البُعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (59.3٪) وبوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.815)، والتي تنص على أن إدارة الجامعة تعتمد على حاضنات بحثية بالتشارك مع المؤسسات التعليمية الأخرى، ويدعم نسبة اتفاق الآراء المذكورة نسبة الاستجابة والتي بلغت (73٪).

ت. خدمة المجتمع: تشير نتائج الوصف لهذا المجال والمذكورة في الملحق (2) بأن نسبة الاتفاق في آراء أفراد العينة تجاه العبارات (X17 – X13) والتي استخدمت في قياسه إلى أنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (67.6٪) وبحسب المؤشر الكلي، في حين أن نسبة عدم الاتفاق كانت (6.6٪)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.77) وبانحراف معياري (0.809)، كما تشير نسبة الاستجابة والبالغة (75٪) إلى مستويات الأهمية لهذا المجال من وجهة نظر أفراد العينة. وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه مجال خدمة المجتمع تبين أن العبارة (X13) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (71.7٪) وبوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.773) ويعزز نسبة الاتفاق تلك نسبة الاستجابة والتي كانت (77٪) مما يشير إلى أن إدارة الجامعة تقدم خدماتها إلى مؤسسات المجتمع المحلي في مجال التدريب وتنمية المهارات. بينما كان للعبارة (X17) أقل مستوى من الاسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البُعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (62.7٪) وبوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.841)، والتي تنص على أن القيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة يرون بأن خطة الجامعة تتضمن برامج استشارية متبادلة مع الشركات ومنظمات المجتمع المدني، ويدعم نسبة اتفاق الآراء المذكورة نسبة الاستجابة والتي بلغت (73٪).

ث. الأنشطة الأخرى: تشير نتائج الوصف لهذا المجال والمذكورة في الملحق (2) بأن نسبة الاتفاق في آراء أفراد العينة تجاه العبارات (X25 – X18) والتي استخدمت في قياسه إلى أنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (67٪) وبحسب المؤشر الكلي، في حين أن نسبة عدم الاتفاق كانت (8.9٪)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.72) وبانحراف معياري (0.852)، كما تشير نسبة الاستجابة والبالغة (75٪) إلى مستويات الأهمية لهذا المجال من وجهة نظر أفراد العينة. وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه مجال الأنشطة الأخرى أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (82.1٪) وبوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.763) ويعزز (X25) تبين أن العبارة نسبة الاتفاق تلك نسبة الاستجابة والتي كانت (79٪) مما يشير إلى أن إدارة الجامعة تتعاون مع المؤسسات الأكاديمية الأخرى بخصوص تنظيم أقل مستوى من الاسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى (X20) ورش العمل التي تساهم في تحسين الاداء الجامعي للجامعة. بينما كان للعبارة هذا البُعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (51.7٪) وبوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.896)، والتي تنص على أن إدارة الجامعة تشارك عدد من دور النشر حول ترجمة الكتب الرصينة المتخصصة، ويدعم نسبة اتفاق الآراء المذكورة نسبة الاستجابة والتي بلغت (69٪).

2. وصف وتشخيص أبعاد السيادة الاستراتيجية: تم وصف متغير السيادة الاستراتيجية عن طريق أبعاده المعتمدة في الدراسة الحالية والتي كانت نتائجها كالآتي:

أ. دائرة النفوذ: تشير نتائج الوصف لهذا البُعد والمذكورة في الملحق (2) بأن نسبة الاتفاق في آراء أفراد العينة تجاه العبارات (Y6 – Y1) والتي استخدمت في قياسه إلى أنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (65.4٪) وبحسب المؤشر الكلي، في حين أن نسبة عدم الاتفاق كانت (7.7٪)، وجاءت هذه

القيم بوسط حسابي (3.73) وبانحراف معياري (0.813)، كما تشير نسبة الاستجابة والبالغة (75٪) إلى مستويات الأهمية لهذا البُعد من وجهة نظر الأفراد في العينة. وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه بُعد دائرة النفوذ، فقد تبين أن العبارة (Y6) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (83.5٪) وبوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.726) ويعزز نسبة الاتفاق تلك نسبة الاستجابة والتي بلغت (82٪) والتي تشير إلى إدارة الجامعات المبحوثة تؤكد على أن الاحتفاظ بالسمة والمكانة العلمية يميزها عن الجامعات المنافسة. بينما كان للعبارة (Y1) أقل مستوى من الاسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البُعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (53.1٪) وبوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.759)، والتي تنص على أن الجامعات المبحوثة تقوم بقيادة السوق عن طريق وضع قواعد اللعبة من خلال الخدمات والأسعار في القطاع الذي تعمل فيه، ويؤكد ذلك نسبة الاستجابة والتي بلغت (70٪).

ب. الضغط التنافسي: تشير نتائج الوصف لهذا البُعد والمذكورة في الملحق (2) بأن نسبة الاتفاق في آراء أفراد العينة تجاه العبارات (Y11 – Y7) والتي استخدمت في قياسه إلى أنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (76.5٪) وبحسب المؤشر الكلي، في حين أن نسبة عدم الاتفاق كانت (4.2٪)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.91) وبانحراف معياري (0.737)، كما تشير نسبة الاستجابة والبالغة (78٪) إلى مستويات الأهمية لهذا البُعد من وجهة نظر الأفراد في العينة. وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه بُعد الضغط التنافسي، فقد تبين أن العبارة (Y8) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (82.8٪) وبوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.682) ويعزز نسبة الاتفاق تلك نسبة الاستجابة والتي بلغت (80٪) والتي تشير إلى إدارة الجامعات المبحوثة تحاول تقديم خدماتها التعليمية بكلفة مناسبة. بينما كان للعبارة (Y9) أقل مستوى من الاسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البُعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (68.9٪) وبوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.882)، والتي تنص على أن إدارة الجامعة تستجيب لمتطلبات السوق بأسرع وقت ممكن، ويؤكد ذلك نسبة الاستجابة والتي بلغت (75٪).

ت. البناء التنافسي: تشير نتائج الوصف لهذا البُعد والمذكورة في الملحق (2) بأن نسبة الاتفاق في آراء أفراد العينة تجاه العبارات (Y17 – Y12) والتي استخدمت في قياسه إلى أنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (72٪) وبحسب المؤشر الكلي، في حين أن نسبة عدم الاتفاق كانت (4.5٪)، وجاءت هذه القيم بوسط حسابي (3.86) وبانحراف معياري (0.764)، كما تشير نسبة الاستجابة والبالغة (77٪) إلى مستويات الأهمية لهذا البُعد من وجهة نظر الأفراد في العينة. وللتعرف على تفاصيل العبارات التي أسهمت في ارتفاع أو انخفاض مستويات الاتفاق تجاه بُعد البناء التنافسي، فقد تبين أن العبارة (Y17) أسهمت بأعلى نسبة اتفاق والتي بلغت مساهمتها (80٪) وبوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.745) ويعزز نسبة الاتفاق تلك نسبة الاستجابة والتي بلغت (81٪) والتي تشير إلى إدارة الجامعات المبحوثة تؤكد على خدمة زبائنهم وتسعى إلى دراسة متطلباتهم. بينما كان للعبارة (Y15) أقل مستوى من الاسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى هذا البُعد، إذ جاءت بنسبة اتفاق بلغت (60٪) وبوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.938)، والتي تنص على أن الجامعات المبحوثة تسعى لإنشاء تحالفات استراتيجية مع بعض الجامعات تفادياً للتنافس المدمر، ويؤكد ذلك نسبة الاستجابة والتي بلغت (74٪).

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:

1. الفرضية الرئيسية الأولى.

أ- الارتباط الكلي: يتبين من نتائج تحليل الارتباط في الجدول (3) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين التعاون الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينها (0.725)، وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية من الترافق الإيجابي بين التعاون الاستراتيجي وبين السيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة، أي أنه كلما زاد اعتماد الجامعات المبحوثة على التعاون الاستراتيجي كلما أدى ذلك إلى تحسين مستويات السيادة الاستراتيجية لها.

ب- الارتباط الجزئي: يوضح الجدول (3) وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين مجالات التعاون الاستراتيجي وبين السيادة الاستراتيجية حيث كانت النتائج كما يلي:

– تبين أن قيم معامل الارتباط بين مجالات التعاون الاستراتيجي والمتمثلة بكل من التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع، والأنشطة الأخرى وبين السيادة الاستراتيجية قد بلغت (0.621)، (0.695)، (0.592)، (0.620)، وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية من الترافق الإيجابي بين مجالات التعاون الاستراتيجي وبين السيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة، مما يدل على أنه كلما زاد اعتماد الجامعات المبحوثة على التعاون في مجال التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع، والأنشطة الأخرى كلما أدى ذلك إلى تحسين مستويات السيادة الاستراتيجية لها.

- تبين أن قيم معامل الارتباط بين التعاون الاستراتيجي وبين أبعاد السيادة الاستراتيجية والمتمثلة بكل من دائرة النفوذ، الضغط التنافسي، والبناء التنافسي قد بلغت (0.720)، (0.701)، (0.488) وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية من الترافق الإيجابي بين التعاون الاستراتيجي وبين أبعاد السيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة، مما يستنتج منه أنه كلما زاد اعتماد الجامعات المبحوثة على التعاون الاستراتيجي كلما أدى ذلك إلى تحسين مستويات كل من دائرة النفوذ، الضغط التنافسي، والبناء التنافسي لها.
- تبين أن أعلى قيمة لمعامل الارتباط بين مجالات التعاون الاستراتيجي وبين أبعاد السيادة الاستراتيجية كانت بين مجال البحث العلمي وُبعد دائرة النفوذ والتي كانت (0.685) وعند مستوى معنوية (0.01)، بينما كانت أقل قيمة لمعامل الارتباط بين مجالات التعاون الاستراتيجي وبين أبعاد السيادة الاستراتيجية كانت بين مجال خدمة المجتمع وُبعد البناء التنافسي والتي كانت (0.363) وعند مستوى معنوية (0.01)، وقد تراوحت قيم الارتباط للأبعاد الأخرى ولهذين المتغيرين بين تلك القيمتين.

الجدول (3) الارتباط بين التعاون الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية وأبعادهما

المؤشر الكلي	البناء التنافسي	الضغط التنافسي	دائرة النفوذ	السيادة الاستراتيجية التعاون الاستراتيجي
.621**	.452**	.590**	.574**	التعليم
.695**	.474**	.667**	.685**	البحث العلمي
.592**	.363**	.629**	.589**	خدمة المجتمع
.620**	.414**	.556**	.662**	الأنشطة الأخرى
.725**	.488**	.701**	.720**	المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثان على وفق نتائج التحليل الإحصائي ** معنوي عند مستوى (0.01)

وتأسيساً على نتائج تحليل الارتباط بين التعاون الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية على المستوى الكلي والجزئي يتبين بصحة الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية بين التعاون الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية اجمالاً وتفصيلاً في الجامعات المبحوثة).

2. الفرضية الرئيسة الثانية.

تحليل تأثير التعاون الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية: تم تخصيص هذه الفقرة لاختبار الفرضية الثانية والهادفة للتعرف على التأثير المباشر للتعاون الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية وكالاتي:

- **التأثير على المستوى الكلي:** تبين من نتائج التحليل في الجدول (4) وعلى المستوى الكلي أنه يوجد تأثير للمتغير المستقل التعاون الاستراتيجي في المتغير المعتمد السيادة الاستراتيجية، وذلك استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (158.397)، وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.907) وبدرجات حرية (1، 143)، كما يتبين من معلمات هذا التحليل على المستوى الكلي النتائج الآتية:
 - في ضوء معادلة الإنحدار، تُشير قيمة (B₀) أن هناك ظهوراً للتعاون الاستراتيجي ومن خلال أبعاده بقيمة (0.912) وذلك عندما تكون قيمة السيادة الاستراتيجية ومن خلال أبعاده مساوياً للصفر، مما يدل على أن السيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة تستمد خصائصها وبشكل كبير من التعاون الاستراتيجي وأبعاده والتي اعتمدتها الدراسة الحالية، وبذلك نستنتج أنه كلما ارتكزت الجامعات المبحوثة على توظيف التعاون الاستراتيجي في عملياتها كلما تمكنت تلك الجامعات من تحسين مستويات السيادة الاستراتيجية لها.

- قيمة الميل الحدي (B₁) بلغت (0.778) والتي تفسر على أن التغير في التعاون الاستراتيجي بمقدار (1) لدى الجامعات المبحوثة، سيصاحبه تغير في السيادة الاستراتيجية بمقدار (0.778)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للتعاون الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية.

- قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.526) والتي تشير إلى أن التغير في السيادة الاستراتيجية لدى الجامعات المبحوثة والذي كان بنسبة (52.6٪) يمكن إسناده إلى التعاون الاستراتيجي، كما أن النسبة المتبقية والبالغة (47.4 ٪) من التغير في السيادة الاستراتيجية يعود لمسببات أخرى لم يتم اعتمادها في أنموذج الدراسة الحالية.

الجدول (4) تأثير التعاون الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية

Sig.	السيادة الاستراتيجية			R^2	Beta	الأنموذج
	درجات الحرية	الجدولية	المحسوبة			
0.000	1	–	–	–	0.912	B ₀ الثابت
0.000	143	3.907	158.397	0.526	0.778	B ₁ التعاون الاستراتيجي

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي. $N=145$ $P \leq 0.05$

• **التأثير على المستوى الجزئي:** لاستيعاب حالة التأثير للتعاون الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية لابد من التعرف على المستويات التأثيرية لكل مجال من مجالات التعاون الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية، لذلك تم تطبيق مؤشر الإنحدار المتعدد بالطريقة التدريجية (Stepwise) حيث تشير نتائج هذا التحليل في الجدول (5) إلى الآتي:

الأنموذج الأول: اقتصر هذا الأنموذج على مجال البحث العلمي فقط وبعد أن تم استبعاد مجالات التعليم، خدمة المجتمع، والأنشطة الأخرى. فقد تبين من نتائج هذا التحليل أن لمجال البحث العلمي تأثيراً أعلى في السيادة الاستراتيجية من المجالات الأخرى للتعاون الاستراتيجي وذلك بحسب ما تشير إليه قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (11.550) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.656) وبدرجة حرية (143). ويدعم ذلك أن القيمة التفسيرية لمجال البحث العلمي وحسب قيمة (R^2) قد بلغت (0.483)، مما يدل على أن هذا المجال لوحده يفسر ما نسبته (48.3 ٪) من التغير الذي يحصل في السيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة وأن النسبة المئوية المتبقية تعود للأبعاد الأخرى أو لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا الأنموذج.

الأنموذج الثاني: دخل مجال الأنشطة الأخرى إلى جانب مجال البحث العلمي في التأثير في السيادة الاستراتيجية لدى الجامعات المبحوثة في هذا الأنموذج وبعد أن تم استبعاد مجالات التعليم، وخدمة المجتمع. حيث أشارت نتائج التحليل إلى أنه لمجالات البحث العلمي والأنشطة الأخرى تأثيراً أعلى في السيادة الاستراتيجية من المجالات الأخرى وذلك بحسب ما تشير إليه قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (6.280)، وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.656) وبدرجة حرية (142). ويدعم ذلك أن القيمة التفسيرية لمجالات البحث العلمي والأنشطة الأخرى وحسب قيمة (R^2) والتي بلغت (0.519)، أي أن مجالات البحث العلمي والأنشطة الأخرى لوحدها تفسر ما نسبته (51.9 ٪) من التغير الذي يحصل في السيادة الاستراتيجية وأن النسبة المئوية المتبقية تعود للمجالات الأخرى أو لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا الأنموذج. وبناءً على هذه النتائج فإنه من الممكن الاستنتاج بأن الجامعات المبحوثة إذا أرادت تحسين السيادة الاستراتيجية لها وتحقيق متطلبات نجاحها في هذا المجال فإن عليها التركيز على البحث العلمي والأنشطة الأخرى مجتمعة باعتبارها من أهم مجالات التعاون الاستراتيجي المؤثرة في السيادة الاستراتيجية.

كما يمكن الاستنتاج بأن مجالي التعليم وخدمة المجتمع قد تم استبعادهما من نماذج الانحدار المتدرج لتأثير مجالات التعاون الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية، مما يدل على أن التعاون الاستراتيجي يستمد تأثيره في السيادة الاستراتيجية من مجالات الاثنين فقط والممثلة بكل من البحث العلمي والأنشطة الأخرى في الجامعات المبحوثة، وهذا بدوره يؤشر للباحث ضعف اهتمام الجامعات المبحوثة بعلاقة مجالي التعليم وخدمة المجتمع مع السيادة الاستراتيجية.

الجدول (5) تأثير مجالات التعاون الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية

الانموذج	ترتيب الأبعاد الداخلة في الانموذج	قيمة Beta	قيمة R ²	قيمة t المحسوبة	درجات الحرية	Sig.
الثابت	–	1.418	–	–	–	0.000
الأول	البحث العلمي	0.643	0.483	11.550	143	0.000
الثابت	–	1.118	–	–	–	0.000
الثاني	البحث العلمي	0.472	0.519	6.280	142	0.000
	الأنشطة الأخرى	0.254		3.258		0.001

N=145 الجدولية = (1.656) T المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي. قيمة

ومن نتائج تحليل الانحدار على المستوى الكلي والجزئي والمذكورة في الجداول (4) و (5)، يمكن الاستنتاج بأن التعاون الاستراتيجي وعلى المستوى الكلي يؤثر في السيادة الاستراتيجية، وأن مجالات البحث العلمي والأنشطة الأخرى تؤثر وعلى المستوى الجزئي في السيادة الاستراتيجية، وبالتالي فإن هذا يعكس صحة الفرضية الرئيسية الثانية، والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي للتعاون الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة).

3. الفرضية الرئيسية الثالثة.

التباين على مستوى الجامعات: دلت نتائج تحليل التباين في التركيز على مستوى متغيرات الدراسة وعلى مستوى الجامعات المبحوثة على النتائج الآتية:

أ- يبين الجدول (6) عدم وجود تباين معنوي وذو دلالة إحصائية في متغير التعاون الاستراتيجي بين الجامعات المبحوثة يمكن أن يعزى مصدره إلى اختلاف تركيز القيادات الإدارية في تلك الجامعات على متغير التعاون الاستراتيجي في أثناء أدائها لعملها، وذلك بموجب قيمة معامل التباين الأحادي (F) والتي بلغت (1.416) وهي غير دالة معنوياً كونها أقل عند مقارنتها بقيمتها الجدولية والبالغة (2.007) وبدرجات حرية (8 ، 136) ويؤكد ذلك أن مستوى المعنوية المحسوبة والتي بلغت قيمتها (0.195) والتي كانت أكبر من المعنوية الافتراضية للدراسة (0.05). وبذلك يمكن الاستنتاج بأن الجامعات المبحوثة لا تتباين في ممارسات قياداتها الإدارية تبعاً لتباين تركيزها على تطبيق التعاون الاستراتيجي في أثناء أدائها لعملها.

الجدول (6) التباين على مستوى متغير التعاون الاستراتيجي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	قيمة Sig. المحسوبة
التعاون الاستراتيجي	بين المجموعات	3.294	0.412	8	1.416	0.195
	داخل المجموعات	39.552	0.291	136		
	المجموع	42.846	–	144		

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي، $F_{(8,136)} = 2.007$ ، $N = 145$

ب- يبين الجدول (7) عدم وجود تباين معنوي وذو دلالة إحصائية في متغير السيادة الاستراتيجية بين الجامعات المبحوثة يمكن أن يعزى مصدره إلى اختلاف تركيز القيادات الإدارية في تلك الجامعات على متغير السيادة الاستراتيجية في أثناء أدائها لعملها، وذلك بموجب قيمة معامل التباين الأحادي (F) والتي بلغت (1.516) وهي غير دالة معنوياً كونها أقل عند مقارنتها بقيمتها الجدولية والبالغة (2.007) وبدرجات حرية (8 ، 136) ويؤكد ذلك أن مستوى المعنوية المحسوبة والتي بلغت قيمتها (0.157) والتي كانت أكبر من المعنوية الافتراضية للدراسة (0.05). وبذلك يمكن الاستنتاج بأن الجامعات المبحوثة لا تتباين في ممارسات قياداتها الإدارية تبعاً لتباين تركيزها على تحقيق السيادة الاستراتيجية في أثناء أدائها لعملها.

الجدول (7) التباين على مستوى متغير السيادة الاستراتيجية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	قيمة Sig. المحسوبة
السيادة الاستراتيجية	بين المجموعات	4.045	0.506	8	1.516	0.157
	داخل المجموعات	45.352	0.333	136		
	المجموع	49.397	–	144		

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي، $F_{(8,136)} = 2.007$ ، $N = 145$

وتأسيساً على النتائج في الفقرات (أ و ب) السابقة والمتصلة بتحليل التباين فإنه يتم رفض فرضية الدراسة الرئيسة العاشرة والتي تنص على أنه (يوجد تباين بين الجامعات المبحوثة في تركيزها على متغيرات الدراسة)، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه (لا يوجد تباين بين الجامعات المبحوثة في تركيزها على متغيرات الدراسة).

4. الفرضية الرئيسة الرابعة.

تم تخصيص الفقرة الحالية لتحليل الفروقات بين متغيرات الدراسة وذلك على وفق الاختلاف في الصفات الديموغرافية لأفراد العينة في الجامعات المبحوثة، إذ تم تحليل المقارنة بين المتوسطات (Compare Means) وذلك بتطبيق أسلوب (Independent Two sample T – Test) والذي يختص بالسماوات ذات الفئتين فقط، كما تم تطبيق أسلوب (One Way ANOVA) والذي يختص بتحليل الفروقات للسماوات الديموغرافية والتي تتكون من ثلاث فئات وأكثر، وقد كانت نتائج التحليل كالتالي:

1. **المنصب (المركز الوظيفي):** تبين من نتائج تحليل الفروقات في الجدول (8) وحسب المنصب لأفراد العينة أنه لا توجد فروقات معنوية تجاه متغيرات الدراسة يمكن أن نرجع مصدرها لصفة المركز الوظيفي للقيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة وذلك بموجب قيم (F) المحسوبة والتي كانت (0.368)، وعلى التوالي والتي كانت أقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.060) وبدرجات حرية (2 ، 142). ويدعم هذه النتيجة قيم (Sig.) المحسوبة لهذه المتغيرات والتي بلغت (0.870)، (0.480) وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، مما يعني أنه لا توجد فروق بين توجه أفراد العينة مهما اختلفت مواقعهم الوظيفية تجاه كل من التعاون الاستراتيجي، والسيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.

الجدول (8) الفروقات حسب المنصب (المركز الوظيفي)

المتغيرات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	درجات الحرية	Sig.
التعاون الاستراتيجي	0.368	3.060	2	0.870
السيادة الاستراتيجية	0.905		142	0.480

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

2. **التحصيل الدراسي:** تبين من نتائج تحليل الفروقات في الجدول (9) وحسب التحصيل الدراسي لأفراد العينة أنه توجد فروقات معنوية تجاه متغيرات الدراسة يمكن أن نرجع مصدرها لصفة التحصيل الدراسي للقيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة وذلك بموجب قيم (F) المحسوبة والتي كانت (3.142)، (12.654) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.060) وبدرجات حرية (2 ، 142). ويدعم هذه النتيجة قيم (Sig.) المحسوبة لهذه المتغيرات والتي بلغت (0.046)، (0.000) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، مما يعني أنه توجد فروقات بين توجه أفراد العينة باختلاف تحصيلهم الدراسي تجاه كل من التعاون الاستراتيجي، والسيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.

الجدول (9) الفروقات حسب التحصيل الدراسي

المتغيرات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	درجات الحرية	Sig.
التعاون الاستراتيجي	3.142	3.060	2	0.046
السيادة الاستراتيجية	12.654		142	0.000
			144	

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

وللتعرف على مصدر الفروقات تجاه متغيرات الدراسة الرئيسية فإنه تم اللجوء إلى الاختبارات البعدية وبطريقة شيفيه (Sheffe) حيث كانت نتائج هذا التحليل كالآتي:

أ. الفروقات تجاه التعاون الاستراتيجي: يتبين من نتائج الجدول (10) للفروقات البعدية أن الفروقات تعزى لفئتي التحصيل الدراسي والممثلة بكل من الدكتوراه والدبلوم العالي / البكالوريوس وهي معنوية وذلك بموجب قيمة (Sig.) المحسوبة تلك الفئتين والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة الجالية والبالغة (0.05). وللتعرف على أي من هذه الفئات كانت مصدراً لتلك الفروقات فإنه تم اعتماد المقارنة عن طريق الأوساط الحسابية لها والتي كانت (4.351)، (3.789)، (3.733) وعلى التوالي، وحيث إن الوسط الحسابي لفئة الدكتوراه كان أكبر من الوسط الحسابي لفئة الدبلوم/البكالوريوس فإنه يمكن الاستنتاج بأن الفروقات في التعاون الاستراتيجي سببها القيادات الإدارية من حملة شهادة الدكتوراه والتي لديها أفضلية في التعامل مع التعاون الاستراتيجي من الفئات الأخرى لدى الجامعات المبحوثة.

الجدول (10) الاختبارات البعدية (شيفيه) للتحصيل الدراسي – التعاون الاستراتيجي

الفئة	الدكتوراه	الماجستير	دبلوم عالي/بكالوريوس	الوسط الحسابي
الدكتوراه	–			4.351
الماجستير	0.839	–		3.789
دبلوم عالي/بكالوريوس	0.047	0.084	–	3.733

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

ب. الفروقات تجاه السيادة الاستراتيجية: يتبين من نتائج الجدول (11) للفروقات البعدية أن الفروقات تعزى لفئات التحصيل الدراسي الثلاث والممثلة بكل من الدكتوراه والماجستير والدبلوم العالي / البكالوريوس وهي معنوية وذلك بموجب قيمة (Sig.) المحسوبة بين كل فئتين والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة الجالية والبالغة (0.05). وللتعرف على أي من هذه الفئات كانت مصدراً لتلك الفروقات فإنه تم اعتماد المقارنة عن طريق الأوساط الحسابية لها والتي كانت (3.764)، (3.880)، (5.016) وعلى التوالي، وحيث إن الوسط الحسابي لفئة الدبلوم العالي/البكالوريوس كان أكبر من الأوساط الحسابية للفئات الأخرى فإنه يمكن الاستنتاج بأن الفروقات في السيادة الاستراتيجية سببها القيادات الإدارية من حملة شهادة الدبلوم العالي/البكالوريوس والتي لديها أفضلية في التعامل مع السيادة الاستراتيجية من الفئات الأخرى لدى الجامعات المبحوثة.

الجدول (11) الاختبارات البعدية (شيفيه) للتحصيل الدراسي – السيادة الاستراتيجية

الفئة	الدكتوراه	الماجستير	دبلوم عالي/بكالوريوس	الوسط الحسابي
الدكتوراه	–			3.764
الماجستير	0.462	–		3.880
دبلوم عالي/بكالوريوس	0.000	0.000	–	5.016

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

3. الفروقات حسب اللقب العلمي: تبين من نتائج تحليل الفروقات في الجدول (12) وحسب اللقب العلمي لأفراد العينة الآتي:

أ. أنه لا توجد فروقات معنوية تجاه متغير التعاون الاستراتيجي يمكن أن نرجع مصدرها لصفة اللقب العلمي للقيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة وذلك بموجب قيم (F) المحسوبة والتي كانت (0.733)، وعلى التوالي والتي كانت أقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (2.436) وبدرجات حرية (4 ، 140). ويدعم هذه النتيجة قيم (Sig.) المحسوبة لهذه المتغيرات والتي بلغت (0.571)، وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، مما يعني أنه لا توجد فروق بين توجه أفراد العينة مهما اختلفت القابهم العلمية تجاه التعاون الاستراتيجي.

ب. أنه توجد فروقات معنوية تجاه متغير السيادة الاستراتيجية يمكن أن نرجع مصدرها لصفة اللقب العلمي للقيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة وذلك بموجب قيمة (F) المحسوبة والتي كانت (8.137)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (2.436) وبدرجات حرية (4 ، 140). ويدعم هذه النتيجة قيم (Sig.) المحسوبة والتي بلغت (0.000)، وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، مما يعني أنه توجد فروقات بين توجه أفراد العينة باختلاف القابهم العلمية تجاه السيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.

الجدول (12) الفروقات حسب اللقب العلمي

المتغيرات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	درجات الحرية	Sig.
التعاون الاستراتيجي	0.733	2.436	4	0.571
السيادة الاستراتيجية	8.137		140	0.000
			144	

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

وللتعرف على مصدر الفروقات تجاه السيادة الاستراتيجية يتبين من نتائج الجدول (13) للفروقات البعدية أن الفروقات تعزى لفئات اللقب العلمي الخمسة والممثلة بكل من أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد، وأخرى وهي معنوية وذلك بموجب قيمة (Sig.) المحسوبة بين كل فئتين والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة الحالية والبالغة (0.05). وللتعرف على أي من هذه الفئات كانت مصدراً لتلك الفروقات فإنه تم اعتماد المقارنة عن طريق الأوساط الحسابية لها والتي كانت (3.678)، (3.820)، (3.841)، (3.848)، (5.956) وعلى التوالي، وحيث إن الوسط الحسابي لفئة اللقب العلمي الأخرى كان أكبر من الأوساط الحسابية للفئات الأخرى فإنه يمكن الاستنتاج بأن الفروقات في السيادة الاستراتيجية سببها القيادات الإدارية من ذوي اللقب العلمي الأخرى والتي لديها أفضلية في التعامل مع السيادة الاستراتيجية من الفئات الأخرى لدى الجامعات المبحوثة.

الجدول (13) الاختبارات البعدية (شيفيه) اللقب العلمي – السيادة الاستراتيجية

الفئة	استاذ	أستاذ مساعد	مدرس	مدرس مساعد	أخرى	الوسط الحسابي
أستاذ	–					3.678
أستاذ مساعد	0.949	–				3.820
مدرس	0.886	1.000	–			3.841
مدرس مساعد	0.925	1.000	1.000	–		3.848
أخرى	0.000	0.000	0.000	0.000	–	5.956

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

4. الفروقات حسب الجنس: تبين من نتائج تحليل الفروقات في الجدول (14) وحسب الجنس لأفراد العينة أنه لا توجد فروقات معنوية تجاه متغيرات الدراسة يمكن أن نرجع مصدرها لصفة الجنس للقيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة، إذ تبين أن قيم (t) المحسوبة لكل متغير والتي بلغت

(0.936)، (0.397)، وعلى التوالي كانت أقل من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.656) وبدرجة حرية (143). ويدعم هذه النتائج قيم (Sig.) المحسوبة لتلك المتغيرات قد بلغت (0.351)، (0.592) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، مما يعني أنه لا فروق بين توجه أفراد العينة مهما اختلفت صفة الجنس لديهم تجاه التعامل مع كل من التعاون الاستراتيجي، والسيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.

الجدول (14) الفروقات حسب الجنس

المتغيرات	الأوساط الحسابية	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	درجة الحرية	Sig.
التعاون الاستراتيجي	ذكور (136)	3.765	0.936	143	0.351
	إناث (9)	3.941			
السيادة الاستراتيجية	ذكور (136)	3.847	0.397	143	0.592
	إناث (9)	3.927			

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

5. الفروقات حسب العمر: تبين من نتائج تحليل الفروقات في الجدول (15) وحسب صفة العمر لأفراد العينة أنه لا توجد فروقات معنوية تجاه متغيرات الدراسة يمكن أن نرجع مصدرها لصفة العمر للقيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة وذلك بموجب قيم (F) المحسوبة والتي كانت (0.118)، (1.335) وعلى التوالي والتي كانت أقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.907) وبدرجات حرية (3 ، 141). ويدعم هذه النتيجة قيم (Sig.) المحسوبة لهذه المتغيرات والتي بلغت (0.301)، (0.949)، (0.090)، (0.266) وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، مما يعني أنه لا توجد فروق بين توجه أفراد العينة مهما اختلفت أعمارهم تجاه كل من التعاون الاستراتيجي، والسيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.

الجدول (15) الفروقات حسب العمر

المتغيرات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	درجات الحرية	Sig.
التعاون الاستراتيجي	0.118	3.907	3	0.949
السيادة الاستراتيجية	1.335		141	0.266
			144	

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

6. الفروقات حسب مدة الخدمة في المنصب الحالي: تبين من نتائج تحليل الفروقات في الجدول (16) وحسب صفة مدة الخدمة في المنصب الحالي لأفراد العينة أنه لا توجد فروقات معنوية تجاه متغيرات الدراسة يمكن أن نرجع مصدرها لصفة مدة الخدمة في المنصب الحالي للقيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة وذلك بموجب قيم (F) المحسوبة والتي كانت (0.805)، (0.519) وعلى التوالي والتي كانت أقل من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.907) وبدرجات حرية (3 ، 141). ويدعم هذه النتيجة قيم (Sig.) المحسوبة لهذه المتغيرات والتي بلغت (0.493)، (0.670) وهي أكبر من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، مما يعني أنه لا توجد فروق بين توجه أفراد العينة مهما اختلفت مدة خدمتهم في المنصب الحالي تجاه كل من التعاون الاستراتيجي، والسيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.

الجدول (16) الفروقات حسب مدة الخدمة في المنصب الحالي

المتغيرات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	درجات الحرية	Sig.
التعاون الاستراتيجي	0.805	3.907	3	0.493
السيادة الاستراتيجية	0.519		141	0.670
			144	

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

وتأسيساً على نتائج تحليل الفروقات السابقة فإنه يتم رفض الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على أنه (توجد فروقات معنوية لدى الجامعات المبحوثة اتجاه متغيرات الدراسة تبعاً للسمات الشخصية للمبوحين)، والقبول بالفرضية البديلة والتي تنص على أنه (توجد فروقات معنوية لدى الجامعات المبحوثة تجاه عدد من متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف بعض من خصائصهم الشخصية).

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات.

اولاً: الاستنتاجات: نتناول في هذه الفقرة أهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة وهي:

1. بينت نتائج التحليل الوصفي أن إجابات المبحوثين بالموافقة جاءت وينسب جيدة على تبني مجالات التعاون الاستراتيجي وابعاد السيادة الاستراتيجية من قبل الجامعات المبحوثة.
2. تبين من نتائج تحليل الارتباط أن هناك مستويات معنوية من التوافق الإيجابي بين التعاون الاستراتيجي وبين السيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة، أي أنه كلما زاد اعتماد الجامعات المبحوثة على التعاون الاستراتيجي كلما أدى ذلك إلى تحسين مستويات تحقيق السيادة الاستراتيجية لها.
3. تشير نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي للتعاون الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة، حيث يستمد السيادة الاستراتيجية ابعادها وبشكل كبير من التعاون الاستراتيجي ومجالاته والتي اعتمدتها الدراسة الحالية، مما يدل على أنه كلما ارتكزت الجامعات المبحوثة على توظيف التعاون الاستراتيجي في عملياتها كلما تمكنت تلك الجامعات من تحسين مستويات تحقيق السيادة الاستراتيجية لها.
4. تبين من نتائج تحليل الانحدار انه تم استبعاد مجالي التعليم وخدمة المجتمع من نماذج الانحدار المتدرج لتأثير مجالات التعاون الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية، مما يدل على أن التعاون الاستراتيجي يستمد تأثيره في السيادة الاستراتيجية من مجالاته الاثنيتين فقط والمتمثلة بكل من البحث العلمي والأنشطة الأخرى في الجامعات المبحوثة، وهذا بدوره يؤثر للباحث ضعف اهتمام الجامعات المبحوثة بعلاقة مجالي التعليم وخدمة المجتمع مع متغير السيادة الاستراتيجية.
5. تبين من نتائج التحليل الوصفي ان التعاون في مجال التعليم بين الجامعات المبحوثة الاكثر توافراً وبنسبة جيدة، في حين تشير نتائج الانحدار إلى أنه تم استبعاد مجال التعاون من نموذج الانحدار، وهذا ما يفسر عدم استغلال هذا المجال بالشكل المطلوب في الجامعات المبحوثة.
6. تبين من نتائج التحليل الوصفي ان التعاون في مجال الانشطة الاخرى في الجامعات المبحوثة اقل توافراً، في حين تشير نتائج الانحدار إلى أن السيادة الاستراتيجية يستمد ابعادها من مجال الانشطة الاخرى بنسبة جيدة وهذا ما يفسر قيام القيادة الإدارية في هذه الجامعات باستغلال التعاون في مجال الانشطة الاخرى بكفاءة.
7. تبين من نتائج تحليل التباين انه لا يوجد تباين بين الجامعات المبحوثة فيما يخص تحقيق السيادة الاستراتيجية، وهذا ما يتطابق مع نتائج التقييم الصادر من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للاقليم للعام الدراسي 2017 – 2018 حيث لم يحصل جامعة عى المستوى (A) من التقييم وانما هناك تفاوت في مستويات التقييم بين الجامعات الخاصة.
8. تبين أنه مهما اختلفت الصفات الشخصية للقيادات الإدارية في الجامعات المبحوثة فإن تركيزهم في أثناء عملهم على كل من التعاون الاستراتيجي، والسيادة الاستراتيجية جاء بنفس المستويات في عدد من السمات، بينما تبين وجود فروقات بينهم تعود لسمات التحصيل الدراسي واللقب العلمي تجاه السيادة الاستراتيجية.

ثانياً: المقترحات: تم تخصيص هذه الفقرة لتدوين مقترحات الدراسة وهي:

1. في ظل عالم تضطرد فيه معدلات التغيير على نحو مثير تكون السيادة الاستراتيجية مطلوبة للمنظمات بشكل عام والجامعات الاهلية عينة الدراسة بشكل خاص من أجل البقاء والاستمرار، ومن أهم مستلزمات المرتبة السيادية في السوق اقامة علاقات التعاون في مجال الوظائف الاساسية للجامعة.
2. ضرورة دراسة مضامين الفكر الإداري وتعميقها فيما يتصل بالتعاون الاستراتيجي، لما لذلك من إسهام وتعزيز لقدرة المنظمة في تحقيق السيادة الاستراتيجية.

3. توصي الدراسة الجامعات المبحوثة الاستفادة من التعاون في مجال التعليم والتدريس وذلك من خلال الاستفادة من الخبرات والعمل على توحيد وتحديث المقررات الدراسية وابرار الاتفاقيات المشتركة مع الجامعات خارج العراق فيما يخص أنظمة الجودة المتقدمة.
4. نقترح أن يتم تطوير علاقات التعاون الاستراتيجي بين الجامعات المبحوثة وأن يتم اقامة برامج تدريبية مشتركة مع الجامعات خارج القطر حول تدريب الكوادر التدريسية.
5. ضرورة أن تعتمد إدارة الجامعات المبحوثة على حاضنات بحثية بالتشارك مع المؤسسات التعليمية الاخرى سعياً للارتقاء بالبحث العلمي والتي يمكن أن تحقق المنافع لهم بشكل خاص وللمجتمع بشكل عام.
6. ضرورة أن يتم توظيف إمكانيات الجامعات المبحوثة وباعتماد آليات التعاون الاستراتيجي بينها تجاه تقديم خدماتها الى مؤسسات المجتمع المحلي في مجال تقديم الاستشارات في التخصصات العلمية المختلفة.
7. ضرورة أن تتعاون الجامعات المبحوثة فيما بينها في عقد اتفاقيات مشتركة مع عدد من المؤسسات الأكاديمية لتأليف الكتب.
8. نقترح الدراسة للجامعات المبحوثة ابرار اتفاقيات التعاون مع دور الطبع والنشر حول طبع مؤلفات اعضاء هيئة التدريس ونشرها. وكذلك التشارك مع عدد من دور النشر حول ترجمة الكتب الرصينة المتخصصة في المجالات العلمية المختلفة.
9. ضرورة أن يكون البناء التنافسي للجامعات المبحوثة مستنداً على انشاء تحالفات استراتيجية مع بعض الجامعات تفادياً للتنافس المدمر.
10. ضرورة اهتمام إدارة الجامعات المبحوثة بالتطبيق الميداني لما أفرزته الدراسة الحالية من جوانب قوة لدى تلك الإدارات والعمل على تطوير جوانب الضعف لديها وذلك من اجل الاستفادة مما تقدمه الدراسات الأكاديمية في مجال تطوير ميادين العمل، والعمل في الوقت ذاته على التوظيف الفكري للمبادئ العلمية في بيئة الأعمال والمساهمة في سد الفجوة بين النظرية والتطبيق.
11. توصي الدراسة الجامعات المبحوثة بضرورة انشاء مكاتب او مراكز خاصة بالتعاون مع الصناعة (السوق).

المراجع

1. اسماعيل، علي. جدعون، بيار وغمراوي، نورما. (2009). تطوير وتحديث خطط وبرامج التعليم العالي لمواكبة حاجات المجتمع. في المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي. "المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي". المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. بيروت.
2. بوبطانة، عبد الله. (2009). التعاون والتكامل العربي في المجال الأكاديمي التحديات وآفاق المستقبل. المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي: المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي. بيروت، لبنان.
3. الترتوري، محمد عوض، الرقب، محمد زايد والناصر، بشير مصطفى. (2008). إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
4. الثنيان، سلطان ثنيان عبد الرحمن. (2007). الشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص في تطوير البحث العلمي في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح. اطروحة دكتوراه غير منشورة. الادارة التربوية، جامعة الملك سعود.
5. السلطان، فهد سلطان. (2005). المتطلبات الهيكلية والتنظيمية لشراكة مجتمعية فاعلة. اللقاء التربوي العربي الثاني (ص ص). بيروت، لبنان.
6. سلطان، حكمت رشيد، والباشقالي، محمود محمد أمين عثمان. (2013). استثمار العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والسيادة الاستراتيجية _ دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في الجامعات الاهلية". بحث منشور. جامعة دهوك، العراق.
7. عشيبه، فتحي درويش. (2009). دراسات في تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة. القاهرة: الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
8. الماجد، عصام محمد عبد والمحمود، فاطمة عبد. (2007). آليات التعاون والتنسيق بين الجامعات والمراكز البحثية والمؤسسات ذات الصلة. ورشة عمل: نتائج البحوث ودورها في التنمية: تجربة معهد أبحاث التقانة. المنظمة العربية للتنمية الزراعية. جمهورية مصر العربية.

9. الموسوي، هاشم مهدي هاشم. (2014). توظيف مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية (دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
10. هل، شارلز، و جونز، جاريت. (2007). *الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل*. ج 1. (ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعال). الرياض: دار المريخ للنشر.
11. Al-Zu'bi, H. (2017). Diagnosis of Perception Strategic Planning to Ensure Strategic Supremacy. *International Business Management*, 11(6), 1240-1245.
12. Apostolakis, C. (2004). Citywide and local strategic partnerships in urban regeneration: Can collaboration take things forward?. *Politics*, 24(2), 103-112.
13. Banchuen, P., Sadler, I., & Shee, H. (2017). Supply chain collaboration aligns order-winning strategy with business outcomes. *IIMB management review*, 29(2), 109-121.
14. D'Aveni, R. A. (2004). Corporate spheres of influence: the design of a corporate portfolio should be based primarily on its strategic intent and desired competitive impact, that is, on how a select set of market positions builds a platform for growth while influencing the behavior of rivals and the structure of the industry. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 38-45.
15. D'Aveni, R. (2004b). The Balance of Power. *MIT Sloan Management Review*, Summer. available on-line at: <http://web.mit.edu/smr/issue/2004/summer/15/10/>.
16. Damen, G. A., Dubel J. and Strikwerda H. (2009). Strategic supremacy in a network economy, The anniversary edition. Nolan, Norton & Co, www.nolannorton.com.
17. Daugherty, P. J., Richey, R. G., Roath, A. S., Min, S., Chen, H., Arndt, A. D., & Genchev, S. E. (2006). Is collaboration paying off for firms?. *Business horizons*, 49(1), 61-70.
18. D'Aveni, R. A., Gunther, R. E., & Cole, J. (2001). *Strategic supremacy: How industry leaders create growth, wealth, and power through spheres of influence*. Simon and Schuster.
19. Davis, J. P., Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B. (2007, April). Complexity theory, market dynamism, and the strategy of simple rules. In *Proceedings of DRUID summer conference* (pp. 18-20).
20. Day, G. S. (1997). Strategies for surviving a shakeout. *Harvard Business Review*, 75(2), 92-102.
21. Depperu, D., & Cerrato, D. (2005). Analyzing international competitiveness at the firm level: concepts and measures. *Quaderni del Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali, Università Cattolica del Sacro Cuore-Piacenza*, 32, 2007-2013.
22. Frey, B. B., Lohmeier, J. H., Lee, S. W., & Tollefson, N. (2006). Measuring collaboration among grant partners. *American Journal of Evaluation*, 27(3), 383-392.
23. Kim, D., & Lee, R. P. (2010). Systems collaboration and strategic collaboration: their impacts on supply chain responsiveness and market performance. *Decision Sciences*, 41(4), 955-981.
24. Kimani, D. E. N. N. I. S. (2016). Strategic Collaboration and Performance of Small and Medium Enterprises in Nairobi Central Business District. *MBA Project, University of Nairobi*.

25. Kotze, J. G. (2003). Strategic supremacy in the hypercompetitive 21st century. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 6(1), 99-117.
26. Lei, D., Slocum Jr, J. W., & Pitts, R. A. (1997). Building cooperative advantage: Managing strategic alliances to promote organizational learning. *Journal of world business*, 32(3), 203-223.
27. Magalhães, D., Carvalho, M. S., & Varela, M. L. R. (2015). Definition of a collaborative working model to the logistics area. *Romanian Review Precision Mechanics, Optics and Mechatronics*, 2015(48), 92-97.
28. McDowell, D. (2008). *Strategic intelligence: a handbook for practitioners, managers, and users*. Scarecrow Press.
29. O Onyango, H. A. (2014). Strategic collaboration among the retail supermarkets in Nairobi Kenya, published MBA Thesis. *University of Nairobi*.
30. Parker, A. (2012). Key Factors and Stages of Collaboration Within Community College/Automotive Industry Sector Partnerships.
31. Pomponi, F., Fratocchi, L., Tafuri, S. R., & Palumbo, M. (2013). Horizontal collaboration in logistics: a comprehensive framework. *Research in Logistics & Production*, 3.
32. Sanders, N. R., & Premus, R. (2005). Modeling the relationship between firm IT capability, collaboration, and performance. *Journal of business logistics*, 26(1), 1-23.
33. Strikwerda, H. (2002). *Strategic Supremacy_Operational excellence is not sufficient; your firm needs a power strategy*, Nolan, Norton & Co., All rights reserved.
34. Strikwerda, J., & Rijnders, D. (2005). *Possible End Games in the European Postal Market: Qui Bone?* In M. A. Crew, & P. R. Kleindorfer (Eds.), *Regulatory and Economics Changes in the Postal and Delivery Sector*. Amsterdam: Kluwer Academic Publishers.
35. Thomson, A. M., Perry, J. L., & Miller, T. K. (2007). Conceptualizing and measuring collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 23-56.
36. Norris-Tirrell, D., & Clay, J. A. (2016). *Strategic collaboration in public and nonprofit administration: A practice-based approach to solving shared problems*. CRC Press.
37. Todeva, E. Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, 43 (1), 123-148.
38. Walter, J. (2005). *Collaboration within and between firms: Network structures, decision processes, and their impact on alliance performance* (Doctoral dissertation, Verlag nicht ermittelbar).
39. Zee, Han van der, & Strikwerda, Hans, (2003), *How to think and act strategically in times of economic uncertainty*, Copyright Nolan, Norton & Co, www.nolannorton.com.
40. Zucchini, L., & Kretschmer, T. (2011). Competitive pressure: Competitive dynamics as reactions to multiple rivals. *Available at SSRN 1919509*.

الملحق (1)

جامعة دهوك

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

م / استمارة الإستبانة

السادة رئيس الجامعة ومساعديه، وعمداء ومعاونيه، ورؤساء الاقسام والوحدات المحترمين
تحية احترام وتقدير ...

بين أيديكم الكريمة إستمارة الإستبانة الخاصة بأطروحة الدكتوراه الموسومة بـ (دور التعاون الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لأراء القيادات الادارية في عينة من الجامعات الخاصة في اقليم كردستان). ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية واسعة في ميدان عملكم، ولكونكم الأقدر بسبب مواقعكم القيادية في الجامعة. فقد وقع الاختيار على جامعتكم لكونكم الأقرب إلى موضوع البحث فضلاً عن دورها الفاعل والمؤثر في الميادين العلمية. نرجو التكرم بقراءة الملاحظات الآتية قبل البدء بالإجابة :-

- ✓ أجاباتكم سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم.
 - ✓ رأيك الموضوعي الدقيق هو المطلوب، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة.
 - ✓ بعد قراء كل سؤال ضع علامة (✓) تحت إحدى البدائل الخمس التي تبين مدى إتفاقتك مع الفقرة المطروحة والتي تعبر عن وجهة نظرك.
 - ✓ الباحثان على استعداد للإجابة عن أي تساؤل أو استفسار قد يرغب المستجيب الأستيضاح عنه.
 - ✓ وأخيراً يرجى الإجابة عن جميع فقرات الإستبانة لأن ترك فقرة دون أجابة يؤدي إلى عدم صلاحية الإستمارة للتحليل وبالتالي أهملها.
- مع الشكر والتقدير لتعاونكم معنا

الباحث

الباحث

الدكتور حكمت رشيد سلطان
استاذ مساعد

محمود محمد امين الباشقالي
مدرس

الجزء الأول: معلومات عامة تعريفية تخص المجيب عن الاستمارة

الجامعة:	
المنصب (المركز الوظيفي):	
التحصيل الدراسي:	دكتوراه () ، ماجستير () ، دبلوم عالي/ بكالوريوس ()
اللقب العلمي:	استاذ () ، استاذ مساعد () ، مدرس () ، مدرس مساعد () ، اخرى ()
الجنس:	ذكر () ، أنثى ()
العمر:	30 سنة فأقل () ، 31-40 سنة () ، 41-50 سنة () ، 51 سنة فأكثر ()
مدة الخدمة في المنصب الحالي:	5 سنوات فأقل () ، 6-10 سنوات () ، 11-15 سنة () ، 16 سنة فأكثر ()

الجزء الثاني / متغيرات الدراسة

أولاً: التعاون الاستراتيجي Strategic Collaboration: وقد تم إعتداد المجالات الآتية لقياس التعاون الاستراتيجي:

1- التعليم/ التدريس:

ت	الفقرات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1.	تتعاون ادارة الجامعة مع الجامعات الاخرى بهدف تبادل الخبرات في مجال التدريس.					
2.	تدرك ادارة الجامعة اهمية الاطلاع على المناهج العلمية التي تدرس في الجامعات الاخرى.					
3.	تتعاون ادارة الجامعة مع المؤسسات التعليمية الاخرى حول استخدام الاجهزة والمختبرات الخاصة بالتعليم.					
4.	تبرم ادارة الجامعة اتفاقيات مشتركة مع جامعات من خارج العراق للارتقاء بمستوى جودة الخدمة التعليمية.					
5.	يتوافر تنسيق تام بين ادارة الجامعة والمؤسسات الاكاديمية الاخرى في الاقليم فيما يخص انظمة الجودة وادارتها.					
6.	تنظم ادارة الجامعة برامج تدريبية مشتركة مع الجامعات والمعاهد في الاقليم للارتقاء بمستوى الكوادر التدريسية والوظيفية.					
7.	تتعاون ادارة الجامعة على اقامة برامج تدريبية مشتركة مع الجامعات خارج القطر حول تدريب الكوادر التدريسية.					

2- البحث العلمي:

ت	الفقرات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
8.	تحرص ادارة الجامعة على التعاون مع الجامعات والمراكز البحثية العالمية المتميزة.					
9.	تتعاون ادارة الجامعة مع مؤسسات المجتمع في مجال اجراء ابحاث لحل مشكلات المجتمع المحلي.					
10.	تسمح ادارة الجامعة للباحثين في الجامعات والمعاهد الاخرى باستخدام الاجهزة والمختبرات والحقول الخاصة بها لاجراء ابحاثهم.					
11.	تعتمد ادارة الجامعة على حاضنات بحثية بالتشارك مع المؤسسات التعليمية الاخرى.					
12.	تهتم ادارة الجامعة بنشر البحوث العلمية داخليا وخارجيا وتهئ المستلزمات الضرورية لذلك.					

3- خدمة المجتمع:

ت	الفقرات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
13.	تقدم ادارة الجامعة خدماتها الى مؤسسات المجتمع المحلي في مجال التدريب وتنمية المهارات.					
14.	تقدم ادارة الجامعة خدماتها الى مؤسسات المجتمع المحلي في مجال تقديم الاستشارات في التخصصات العلمية المختلفة.					
15.	تدعم ادارة الجامعة اعضاء هيئة التدريس على التنسيق والتعاون مع المؤسسات التي تقدم خدمات مجتمعية لفئات افراد المجتمع وقطاعاته المختلفة.					
16.	تعمل ادارة الجامعة على ربط المناهج الدراسية بالجوانب التنموية المختلفة في المجتمع.					

17.	تتضمن خطة ادارة الجامعة برامج استشارية متبادلة مع الشركات ومنظمات المجتمع المدني.
-----	---

4-الانشطة الاخرى (التأليف والترجمة، المؤتمرات العلمية وورش العمل).

ت	الفقرات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
18.	تحرص ادارة الجامعة على عقد اتفاقيات مشتركة مع عدد من المؤسسات الاكاديمية لتأليف وترجمة الكتب.					
19.	تتعاون ادارة الجامعة مع دور الطبع والنشر حول طبع مؤلفات اعضاء هيئة التدريس في الجامعة ونشرها.					
20.	تشارك ادارة الجامعة عدد من دور النشر حول ترجمة الكتب الرصينة المتخصصة.					
21.	تتفق ادارة الجامعة مع شركات القطاع الخاص لرعاية المؤتمرات التي تعقد من قبل الجامعة.					
22.	تنظم ادارة الجامعة مؤتمرات مشتركة بالتعاون مع المؤسسات الاكاديمية الاخرى.					
23.	تقدم ادارة الجامعة الدعم العلمي للمؤسسات الاكاديمية التي تنظم المؤتمرات من خلال مشاركة الاساتذة في تقديم البحوث للمؤتمر.					
24.	تسمح ادارة الجامعة للتدريسيين ذوي الالقاب العلمية المساهمة في لجان المؤتمرات العلمية المنظمة من قبل المؤسسات الاكاديمية الاخرى.					
25.	تتعاون ادارة الجامعة مع المؤسسات الاكاديمية الاخرى بخصوص تنظيم ورش العمل التي تساهم في تحسين الاداء الجامعي للجامعة.					

ثانياً: السيادة الاستراتيجية Strategic Supremacy: وقد تم إعتداد الأبعاد الفرعية الأتية:

1- دائرة النفوذ :The sphere of influence

ت	الفقرات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1.	تقوم الجامعة بقيادة السوق عن طريق وضع قواعد اللعبة من خلال الخدمات والأسعار في القطاع الذي تعمل فيها.					
2.	تستطيع ادارة الجامعة توجيه خدماتها إلى مناطق أخرى في البلاد لجذب زبائن جدد.					
3.	تقدم ادارة الجامعة حزمة من الخدمات تجعلها رائدة في سوق العمل.					
4.	تستطيع ادارة الجامعة الاستفادة من الرؤى وتحويلها الى طرق لخلق المزيد من القيمة.					
5.	يعمل في الجامعة اساتذة ذوي القاب علمية عالية مما يجعلها متميزة عن باقي الجامعات المنافسة.					
6.	تؤكد ادارة الجامعة على الاحتفاظ بالسمعة والمكانة العلمية يميزها عن الجامعات المتنافسة.					

2-الضغط التنافسي Competitive Compression:

ت	الفقرات	وافق بشدة	وافق	محايد	لا وافق	لا وافق بشدة
7.	تقدم ادارة الجامعة خدمات تعليمية جديدة باستمرار.					
8.	تحاول ادارة الجامعة تقديم خدماتها التعليمية بكلفة مناسبة.					

9.	تتابع ادارة الجامعة وبدراية تامة تحركات الجامعات المنافسة.				
10.	تستجيب ادارة الجامعة لمتطلبات السوق باسرع وقت ممكن.				
11.	تمتلك ادارة الجامعة القدرة على الرد على تحركات المنافسين في مجال التعليم.				

3- التنافس، Competitive Configuration:

ت	الفقرات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
12.	تسعى ادارة الجامعة الى التعرف على اهداف الجامعات المنافسة سعياً لمعرفة توجهاتهم الاستراتيجية.					
13.	تقوم ادارة الجامعة بدراسة الموقف السوقي للجامعات المنافسة وتحليل قدراتهم ومراكزهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم.					
14.	تقوم ادارة الجامعة بدراسة الموقف السوقي للجامعات المنافسة من خلال معرفة الصورة الذهنية عن كل منافس لدى زبائنه.					
15.	تسعى ادارة الجامعة على انشاء تحالفات استراتيجية مع بعض الجامعات تفاديا للتنافس المدمر.					
16.	تعمل ادارة الجامعة على تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية بدقة لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات الخارجية.					
17.	تخدم ادارة الجامعة زبائنها وتسعى الى دراسة متطلباتهم.					

الملحق (2)

التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري على مستوى المؤسسات قيد الدراسة (n= 145)

اولا: التعاون الاستراتيجي:

1- التعليم.

نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اوافق بشدة		لا اوافق		محايد		أوافق		اوافق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.82	0.770	4.10	.7	1	4.1	6	8.3	12	57.9	84	29.0	42	x1
0.78	0.779	3.90	.7	1	5.5	8	15.2	22	60.7	88	17.9	26	x2
0.78	0.786	3.88	-	-	4.1	6	24.8	36	49.7	72	21.4	31	x3
0.78	0.920	3.91	.7	1	9.7	14	13.8	20	49.7	72	26.2	38	x4
0.78	0.765	3.89	.7	1	4.1	6	18.6	27	58.6	85	17.9	26	x5
0.74	0.891	3.70	1.4	2	8.3	12	25.5	37	48.3	70	16.6	24	x6
0.68	1.058	3.41	5.5	8	13.8	20	27.6	40	40.0	58	13.1	19	x7
0.77	0.853	3.83	1.4		7.1		19.1		52.1		20.3		المعدل
			8.5				19.1		72.4				المؤشر الكلي

2- البحث العلمي.

3- خدمة المجتمع.

العبارات	اوافق بشدة		اوافق		محايد		لا اوافق		لا اوافق بشدة		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
x8	19.3	28	49.0	71	20.7	30	10.3	15	7.7	1	0.907	3.76	0.75
x9	11.0	16	60.7	88	17.9	26	9.0	13	1.4	2	0.833	3.71	0.74
x10	17.2	25	52.4	76	24.1	35	5.5	8	7.7	1	0.813	3.80	0.76
x11	12.4	18	46.9	68	33.1	48	6.9	10	7.7	1	0.815	3.63	0.73
x12	22.8	33	60.7	88	12.4	18	3.4	5	7.7	1	0.745	4.01	0.80
المعدل	16.5		53.9		21.6		7.0		0.8		0.823	3.78	0.76
المؤشر الكلي	70.5		21.6		7.9								

العبارات	اوافق بشدة		اوافق		محايد		لا اوافق		لا اوافق بشدة		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
x13	18.6	27	53.1	77	23.4	34	4.8	7	-	-	0.773	3.86	0.77
x14	17.2	25	48.3	70	29.0	42	5.5	8	-	-	0.797	3.77	0.75
x15	20.7	30	49.7	72	21.4	31	6.9	10	1.4	2	0.890	3.81	0.76
x16	13.8	20	54.5	79	26.9	39	4.8	7	-	-	0.743	3.77	0.75
x17	11.0	16	51.7	75	27.6	40	8.3	12	1.4	2	0.841	3.63	0.73
المعدل	16.3		51.5		25.7		6.1		1.4		0.809	3.77	0.75
المؤشر الكلي	67.7		25.7		6.6								

4- الأنشطة الاخرى.

العبارات	اوافق بشدة		اوافق		محايد		لا اوافق		لا اوافق بشدة		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
x18	14.5	21	40.0	58	29.7	43	13.1	19	2.8	4	0.987	3.50	0.70
x19	10.3	15	43.4	63	32.4	47	11.0	16	2.8	4	0.921	3.48	0.70
x20	8.3	12	43.4	63	33.1	48	13.1	19	2.1	3	0.896	3.43	0.69
x21	11.7	17	53.8	78	24.1	35	6.9	10	3.4	5	0.904	3.63	0.73
x22	21.4	31	54.5	79	20.7	30	2.8	4	7.7	1	0.770	3.93	0.79
x23	18.6	27	55.9	81	22.1	32	7.7	1	2.8	4	0.819	3.87	0.77

0.80	0.759	3.99	-	-	3.4	5	18.6	27	53.1	77	24.8	36	x24
0.79	0.763	3.96	.7	1	4.8	7	12.4	18	62.1	90	20.0	29	x25
0.75	0.852	3.72	1.9		7.0		24.1		50.8		16.2		المعدل
			8.9			24.1			67.0				المؤشر الكلي

ثانياً: السيادة الاستراتيجية

1- بُعد دائرة النفوذ.

العبارات	وافق بشدة		لا اوافق		محايد		اوافق		وافق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
Y74	15	10.3	62	42.8	52	35.9	14	9.7	2	1.4	3.51	0.859	0.70
Y75	21	14.5	58	40.0	53	36.6	11	7.6	2	1.4	3.59	0.879	0.72
Y76	22	15.2	70	48.3	34	23.4	18	12.4	1	.7	3.65	0.909	0.73
Y77	16	11.0	84	57.9	38	26.2	7	4.8	-	-	3.75	0.712	0.75
Y78	23	15.9	77	53.1	37	25.5	7	4.8	1	.7	3.79	0.792	0.76
Y79	41	28.3	80	55.2	20	13.8	4	2.8	-	-	4.09	0.726	0.82
المعدل		15.9		49.6		26.9		7.0		0.7	3.73	0.813	0.75
	65.4			26.9			7.7			المؤشر الكلي			

2- بُعد الضغط التنافسي.

العبارات	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا اوافق		لا اوافق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
Y80	33	22.8	83	57.2	27	18.6	2	1.4	-	-	4.01	0.687	0.80
Y81	30	20.7	90	62.1	21	14.5	4	2.8	-	-	4.01	0.682	0.80
Y82	23	15.9	93	64.1	25	17.2	4	2.8	-	-	3.93	0.663	0.79
Y83	26	17.9	74	51.0	32	22.1	11	7.6	2	1.4	3.77	0.882	0.75
Y84	26	17.9	77	53.1	35	24.1	7	4.8	-	-	3.84	0.770	0.77
المؤشر الكلي		19.0		57.5		19.3		3.9		0.3	3.91	0.737	0.78
	76.5			19.3			4.2						

3- بُعد البناء التنافسي.

العبارات	اوافق بشدة		اوافق		محايد		لا اوافق		لا اوافق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
Y85	26	17.9	85	58.6	28	19.3	6	4.1	-	-	3.90	0.730	0.78
Y86	23	15.9	82	56.6	34	23.4	6	4.1	-	-	3.84	0.733	0.77
Y87	22	15.2	73	50.3	43	29.7	7	4.8	-	-	3.76	0.766	0.75
Y88	30	20.7	57	39.3	44	30.3	12	8.3	2	1.4	3.70	0.938	0.74
Y89	24	16.6	88	60.7	30	20.7	3	2.1	-	-	3.92	0.672	0.78
Y90	37	25.5	79	54.5	26	17.9	2	1.4	1	.7	4.03	0.745	0.81
المعدل		18.6		53.3		23.6		4.1		0.4			
المؤشر الكلي		72.0		23.6		4.5					3.86	0.764	0.77