

## دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي

(دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في كليات جامعة نوروز وجيهان الخاصة في محافظة دهوك)

بمحت من أطروحة دكتوراه

أ. د. حكيم توفيق احمد، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، إقليم كردستان العراق

أ. د. حكمت رشيد سلطان، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة نوروز، إقليم كردستان العراق

### مخلص

يهدف البحث الى اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين التحالفات الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي، إذ تمثلت مشكلة البحث بمدى تأثير التحالفات الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات الخاصة بمدينة دهوك. واستخدمت استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع (47) استمارة لعينة البحث على كليات جامعتين خاصة وهي (جامعة نوروز، وجامعة جيهان) في محافظة دهوك لتمثل العينة على (رئيس الجامعة ومساعدوه، والعمداء ومعاونهم، و رؤساء الأقسام والوحدات الإدارية). وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، واستخدمت الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية للتأكد من صحة فرضيات البحث، وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات كان أهمها وجود علاقة ارتباط وأثر بين التحالفات الاستراتيجية وأبعاده (الاتصال والتنسيق، الثقة، الالتزام، الاعتماد المتبادل، تكافؤ الثقافى)، والنجاح الاستراتيجي إجمالاً. وانتهى البحث بمجموعة من التوصيات المناسبة.

الكلمات الدالة: التحالفات الاستراتيجية، النجاح الاستراتيجي

### 1. مقدمة

إن كلاً من التحالفات الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي أصبحا ذات أهمية متزايدة في الدراسات الإدارية نتيجةً للتغيرات السريعة المستمرة في مختلف مجالات الحياة التنظيمية في الجامعات. إن الجامعات الخاصة تواجه تحديات كبيرة في ظل البيئة التي تعمل فيها، فقد اتجهت بعض المنظمات إلى تكوين تحالفات إستراتيجية لضمان بقائها ونجاحها في أعمالها، حيث إن النجاح الاستراتيجي لم يظهر اعتباراً بل ولد من أرض الواقع، وفي ظل ندرة الموارد والتطورات التكنولوجية، إضافة إلى الأزمات العالمية التي أدت إلى انهيار المنظمات مما أدى إلى تبني أبعاد بعيدة المدى والحذر من أي طارئ قد يؤدي إلى الفشل الاستراتيجي حيث أن النجاح الاستراتيجي يرتبط بالتكيف البيئي والنمو في عالم الأعمال وبالتالي تحقيق البقاء. وتأسيساً على ما تقدم تضمن البحث أربعة مباحث، تناول المبحث الأول الاطار العام للبحث والمنهجية، وتناول الثاني الاطار النظري، وخصص المبحث الثالث للجانب الميداني، واخيراً المبحث الرابع للاستنتاجات والتوصيات.

### 2. المبحث الأول/ الإطار المنهجي للبحث

يتناول هذا المبحث بعرض منهجية البحث التي تم اعتمادها وذلك من خلال تحديد مشكلتها، وأهميتها، وأهدافها، ومخططاتها، وتحديد الفرضيات الرئيسية، ومن ثم توضيح الأساليب المستخدمة في جمع وتحليل البيانات.

### 1.2 مشكلة البحث

تواجه الجامعات الخاصة في هذه المرحلة تحديات وصعوبات كبيرة في بيئة الأعمال التي تتسم بالتغيير المستمر والاضطراب. حيث تؤثر نتائج تصنيف مستوى الجامعات في المصادرة عن وزارة التعليم العالي في إقليم كردستان عن وصول الجامعات الخاصة إلى متقدمة في التصنيف ومن هنا فإن الافتراض بوجود علاقة بين التحالفات الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي، يفرض على الباحثين طرح تساؤلات بخصوص طبيعة ونوع هذه العلاقة. ويتناول البحث الحالي تشخيص العلاقة بين التحالفات الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي في الجامعات الخاصة في مدينة دهوك وهي أبرز معالم مشكلة البحث. والوقوف عليها بشكل أكثر تفصيلاً لا بد من الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما مستوى توافر أبعاد التحالفات الاستراتيجية وابعاد النجاح الاستراتيجي في جامعتي (نوروز – وجيهان) الاهلية في مدينة دهوك ؟
- ما هي طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين أبعاد التحالفات الاستراتيجية وابعاد النجاح الاستراتيجي في جامعتي (نوروز – وجيهان) الاهلية في مدينة دهوك ؟

## 2.2 أهداف البحث

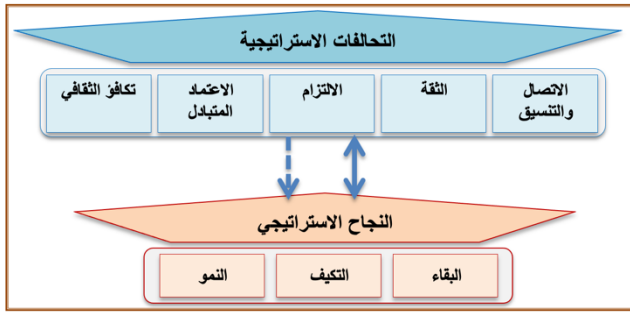
- الإسهام في تقديم إضاحاً فكرياً وفلسفياً حول متغيرات البحث المتمثلة بالتحالفات الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي وما يتصل بهما من أفكار.
- تشخيص مستوى أهمية و واقع ممارسة التحالفات الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي لدى الجامعات عينة البحث.
- تقديم نتائج من واقع الجامعات المبحوثة يمكن أن تستفيد منها الجامعات الكوردستانية في مجال التحالفات الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي.

## 3.2 أهمية البحث

- يستمد البحث الحالي أهمية بالغة كونه يعالج ويثير نقطة هامة في المنظمات الساعية لتحقيق أهدافها بفعالية أكبر وتنوع أهمية الدراسة من النقاط التالية:
- تتجلى أهمية البحث من أهمية المتغيرات المبحوثة، إذ يركز هذا البحث ويربط بين متغيرات مهمة هي (التحالفات الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي) والتي لها تأثير كبير في أداء الجامعات الخاصة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها.
  - يشكل هذا البحث أهمية بالغة للجامعات بشكل عام والجامعات الخاصة بشكل خاص في إيجاد السبل الكفيلة لإدارة التحالفات الاستراتيجية، بما يضمن نجاحها وفعاليتها، ودخولها إلى مجال الريادة والإبداع، وخاصة في ظل العولمة والتحديات البيئية المتغيرة والمتزايدة التأثير.

## 4.2 مخطط الدراسة

- يقدم مخطط البحث صورة معبرة عن فكرة البحث، ويوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراته، وكما موضح في الشكل (1) ليكون مشتملاً لجميع متغيرات البحث الرئيسية والفرعية، ومن ثم إمكانية قياسه لعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها، ولكي يتم فهم المخطط بشكل أكثر تفصيلاً يمكن توضيح الآتي:
- المتغير (التفسيري) المستقل: ويتمثل بالتحالفات الاستراتيجية بأبعاده (الاتصال والتنسيق، الثقة، الالتزام، الاعتماد المتبادل، تكافؤ الثقافي).
  - المتغير (الاستجابي) المعتمد: ويتمثل بالنجاح الاستراتيجي بأبعاده (البقاء، التكيف، والنمو).



المصدر: من إعداد الباحث.

يشير إلى علاقة ارتباط ← → يشير إلى علاقة التأثير ← - - -

## الشكل (1) مخطط الدراسة

### 5.2 فرضيات البحث

بغية تحقيق أهداف البحث فقد صيغت مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية التي توضح مشكلة الدراسة وتساعد الإجابة على تساؤلاتها:

- **الفرضية الرئيسة الأولى:** تتوافر أبعاد التحالفات الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة وبنسب جيدة.
- **الفرضية الرئيسة الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى معنوي (0.05) بين أبعاد التحالفات الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة، وتتفرع منها فرضيات فرعية تتمثل في وجود علاقة ارتباط معنوي بين كل بُعد من أبعاد التحالفات الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي.
- **الفرضية الرئيسة الثالثة:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى معنوي (0.05) بين التحالفات الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي، وتتفرع منها فرضيات فرعية تتمثل في وجود تأثير معنوي لكل بُعد من أبعاد التحالفات الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي.

### 6.2 الأساليب الإحصائية

استناداً إلى توجهات وأهداف البحث ومضامينها تم الاعتماد على برنامج (SPSS) في إيجاد واستخراج النتائج من خلال استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والمتمثلة بالآتي:

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الإختلاف والتي استخدمت في وصف وتشخيص متغيرات البحث الرئيسة، وعامل الارتباط البسيط والمتعدد واللذان تم استخدامها لتحديد قوة وطبيعة

يأتي استجابة للمتغيرات البيئية، من أجل اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات، يتركز على عنصر الثقة، يحقق نوع من التكامل، تستبدل فيه المنافسة القاتلة إلى تعاون، يسمح للمؤسسات بتحقيق قدرات تنافسية وأهداف ومصالح مشتركة على المدى الطويل وتحسين مستوى أدائها.

ويتضح للباحثين من خلال ما سبق بأن التحالف الاستراتيجي يمثل سعي جامعتين أو أكثر تحمل افكار تهدف إلى تكوين علاقة تبادلية منهجية لتوحيد الموارد بينها وتوجيهها، وقد تأتي هذه الاستراتيجية استجابة لمتغيرات بيئية، من أجل اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات، حيث يعد تكوين التحالف قراراً إرادياً، يتركز على عنصر الثقة، وتستبدل فيه المنافسة إلى تعاون.

### 2.1.3 دوافع التحالفات الاستراتيجية

هناك اجماع بين الباحثين، على ان التحالفات الاستراتيجية في الوقت الحاضر ضرورة حتمية، تضمن بقاء الأطراف المتحالفة متواجدة في السوق أو بإمكانها الحصول على نصيب متزايد من السوق.

وترى (محبوب، 2016: 30) أنها وتنقسم دوافع التحالفات الاستراتيجية إلى دوافع دفاعية والتي تضمن بقاء المؤسسة وقدرتها على المنافسة ودوافع هجومية تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية والرفع من مستوى أدائها ودوافع أخرى لأغراض متنوعة. يمكن تلخيص هذه الدوافع في الجدول الآتي:

الجدول (1) دوافع التحالفات الاستراتيجية

دوافع أخرى	دوافع دفاعية	دوافع هجومية
- تاهيل القوى العاملة.	- دخول أسواق جديدة.	- تعزيز القدرة التنافسية.
- الحصول على التكنولوجيا.	- تحقيق اقتصاديات الحجم.	- المشاركة في المخاطر.
- الوصول إلى خبرات الحليف.	- استمرار بقاء المؤسسة.	- تحسين أداء المؤسسة.
	- اقتناص الفرص.	
	- القدرة على المنافسة في الأسواق المحلية والأجنبية.	

المصدر: محبوب، فاطمة، (2016). تأثير التحالفات الاستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية، اطروحة دكتورا، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائرية، ص: 30.

### 3.1.3 ابعاد التحالفات الاستراتيجية

بدأت تظهر التحالفات كبديل وكخيار استراتيجي بين منظمات الأعمال من اجل إما اقتسام الأسواق أو الموارد أو الاستفادة من إمكانيات وخبرات الغير، ويرى الباحثان واستناداً لما ورد في مفهوم وفلسفة التحالفات الاستراتيجية ومن خلال قراءته المعمقة في الموضوع أن عملية تبني هذا المفهوم في منظمات الاعمال تتطلب

العلاقة بين المتغيرات الرئيسة للبحث وابعادها، وتحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس معنوية التأثير للتحالفات الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي.

### 3. المبحث الثاني/ الجانب النظري

#### 1.3 التحالفات الإستراتيجية *Alliances Strategic*

##### 1.1.3 مفهوم وفلسفة التحالفات الإستراتيجية

نظرا للثراء اللغوي للتحالف الاستراتيجي يأخذ عدة مصطلحات من بينها "التعاون الاستراتيجي، المساهمة، التنسيق، التحالف من الباطن، اتفاق بين المؤسسات، إستراتيجية المرافقة، تنفيذ تشاور، اتفاق تعاقدي، اتفاق تعاوني، عمل جماعي، مشروع مشترك" (Mohamed & Jorge, 2000:16). وهو اتفاق رسمي لمؤسستين أو عدة مؤسسات مستقلة تابعة لبلدين أو عدة بلدان تتعاقد لفترة طويلة بهدف تأسيس درجة من التعاون بينها وهذا لتحقيق مصالح وفوائد مشتركة.

وعرف (النجار، 1999: 14) التحالف الاستراتيجي بأنه عبارة عن إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، فالتحالف الاستراتيجي يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات، وتشارك التحالفات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة. وعرف (Miguel, 2007:3) التحالفات الاستراتيجية بأنها التزام وثيق بين مؤسسات تشارك في رؤية واحدة، ولها أهداف أعمال مشترك تستلزم تبادل الموارد والخبرات. وفي الواقع إن التحالفات الاستراتيجية هي عبارة عن اتفاق يتم عقدها بين مؤسستين أو أكثر حيث يتم توحيد المؤسستين على مجموعة من الأهداف المتفق عليها، وعلى الرغم من ذلك تبقى كل مؤسسة مستقلة بذاتها (Johansson, 2008:4). ويرى (Zoogah et al., 2011:510) أن التحالفات الاستراتيجية هي حالة تعاون طويلة الامد بين منظمين أو أكثر لتنفيذ عمليات محددة لتحقيق مكاسب متبادلة وتعظيم الاداء من خلال تقليل التكاليف وكسب المعرفة أو توسيع الرقعة السوقية، وفي نفس السياق يعرف (Sroka, 2011:52) التحالفات الاستراتيجية بأنها العلاقة الهادفة بين منظمين مستقلتين تتضمن تبادل ومشاركة والتعاون في تطوير الموارد والقابليات لتحقيق المنافع المشتركة. ويعرف (داوده و سليمان، 2014: 435) التحالفات الاستراتيجية بأنها اسلوب استراتيجي تلجأ اليها المنظمات لابرار اتفاقات وعقود مشاركة الموارد والتعاون في العمليات من خلال اعتمادية ممتدة تعود بالنفع للأطراف المتحالفة التي تساعد في نمو وتعزيز الموقع الريادي للمنظمة. وتشير (محبوب، 2016: 25) بأن التحالف الاستراتيجي اتفاق بين مؤسستين أو أكثر،

العلاقات التبادلية، فهي تعد عنصراً هاماً يحكم علاقة أطراف التحالف وسمح بتلطيف وتقليص سيادة مناخ عدم التأكد السائد بواسطة عملية المراقبة الذاتية.

وتشير (بوسمينه، 2015: 190) إلى الثقة في التحالفات الاستراتيجية كأحد عوامل نجاح التحالفات الاستراتيجية، وهي تعد الحجر الأساسي لبناء العلاقات المتبادلة، والعنصر الهام في التبادل الاقتصادي، إلى جانب أهميتها كعامل أساسي لتطوير واستمرار التحالف الاستراتيجي.

**ج. الالتزام:** لا يمكن أن تقوم التحالفات بدون التزام من الأعضاء المتحالفة، ويؤسس الالتزام باتفاق رسمي أو غير رسمي، حيث تتجسد إدارة مشتركة لازمة لتفادي الشكوك وتجاوز التحديات، خاصة عندما يتعلق الأمر بتحالفات بين مؤسسات متنافسة في الأصل فضلت التعاون معاً، ولا يحقق ذلك ولا يثمر إلا بالالتزام المتبادل (Jolly, 2000: 62). ويعترف الاستشاريين في التحالفات الاستراتيجية بأن الالتزام هو أحد مكونات العلاقات الناجحة في المنظور البعيد، ويذهب أغلبهم إلى تصوير الالتزام بأنه مكون سلوكي يدل على نية مستدامة من جانب الأطراف المتحالفة لتنمية وتطوير علاقة التحالف والحفاظ عليها لمدة طويلة من الزمن (المحمد، 2013: 232). وتعد درجة الالتزام في العلاقات القائمة بين الحلفاء، دالة لمجموعة من العناصر الواجب توفرها عند تنفيذ التعاقد كدرجة الافتتاح بين الحلفاء ودرجة الاتصال وتبادل المعلومات، بالإضافة إلى التلاؤم وكذا الافتتاح بالثقافة واللغة وهو ما يمكن أن يمنح مزايا مفيدة للحلفاء (بن عزة، 2009: 230).

ويشير (عارف، 2018: 16) إلى الالتزام على أنه الدرجة التي تحدد المنظمة عندها أهداف الشريك وقيمه والرغبة في دعم تلك العلاقة، إذ أن كمية الموارد المخصصة لدعم المنظمة سوف تعكس مستوى التزام الشركاء.

**د. الاعتماد المتبادل:** تفترض فكرة التبادل على أن المنظمات خلال سعيها للحصول على احتياجاتها أنها تتبع طريقتين؛ إما بالاعتماد على نفسها أو بالاعتماد على غيرها، وفي حال اعتمدت المنظمة على الغير يكون عبر اتفاق التحالف المبرم بين الأطراف (Rene, 2004: 29).

ويرى (عواد، 2006: 8) أن الاعتماد المتبادل هو عنوان وشعار المرحلة الحالية، برغم تشكيك بعضهم من خلال رؤيتهم بأننا ندخل عصر-العولمة، لكن هنا نتساءل هل جميع المنظمات مؤهلة ولديها الإمكانيات لدخول عصر-

مجموعة من الأبعاد أو العوامل وتطبيقاتها، كونها دوافع جوهرية لا بد أن تمتلكها المنظمة التي تسعى إلى تكوين التحالفات الاستراتيجية، إذ تمثل القواعد الأساسية التي ترسم المنظمة من خلالها توجهها للتحالف الاستراتيجي. ويرى (المحمد، 2013: 231-236) إلى أبعاد أو المتطلبات الأساسية لنجاح التحالفات الاستراتيجية هي (الثقة، الالتزام، التلاؤم والتكامل بين الشركاء، الاتصال وتبادل المعلومات بين المتعاقدين، الدور الوسيط لعلاقات رأس المال).

ويتفق (Jakada, 2014) و (Aldakhil & Nataraja, 2014) مع آخرين على أن أبعاد التحالفات الاستراتيجية هي التنسيق، التكافؤ الثقافي، الاعتماد المتبادل، الثقة، الاتصال والالتزام. ومن هذا المنطلق فإن وجهة النظر تذهب إلى تطير أبعاد التحالفات الاستراتيجية في (الاتصال والتنسيق، الثقة، الالتزام، الاعتماد المتبادل، التكافؤ الثقافي والعلمي) كونها الأبعاد الأكثر تكراراً في طروحات الباحثين كما أنها تتواءم مع متطلبات دراستنا الحالية ويثبتها لأنها هذه المتطلبات تعد محورية في عمل هذه الجامعات برأي قياداتها الإدارية، وفيما يأتي توضيح لتلك الأبعاد.

**أ. الاتصال والتنسيق:** إن وجود الاتصال الفعال يعتبر غالباً واحداً من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى نجاح التحالفات الاستراتيجية (Inkpen, 1996: 39). ويعد الاتصال والتنسيق وسيلة للوصول إلى أرقى أشكال العلاقات بين المؤسسات وهي العلاقة المعبر عنها بالتحالفات أو بمصطلح التحالف، والتنسيق أهمية خاصة في الجامعات وخاصة في قطاع التعليم العالي، ويرجع ذلك لكون التنسيق يساهم في تجنب التكرار والأزدواجية في الخدمات نظراً لقلة الموارد المتاحة وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية (أبو سلطان، 2013). إن عملية الاتصال والتنسيق تحول المؤسسات المتنافسة إلى مؤسسات مترابطة ومتكاملة، حيث أن كل طرف من الطرفين يحاول أن يسد العجز لدى الطرف الآخر إلى أن يصبح نظاماً واحداً متماسكاً بحيث لا تستطيع أي قوة منافسة أن تنال من هذا النظام المتماسك (الكردي، 2012: 20).

**ب. الثقة:** تعد الثقة دافعاً للتحالف الاستراتيجي، لكن يمكن اعتبارها أيضاً شرطاً مسبقاً لإبرام العقد؛ وأنه من غير الممكن فصل العقد عن الثقة، إذ أن التحالف مع المؤسسة ماهو إلا إثبات مسبق للثقة " فالثقة هي الأصل الذي يجعل التحالف ممكنة" (Mendez, 2000, 41). ويشير (بن الدين محمد، 2013: 231) إلى أن عنصر-الثقة يعد العنصر-الأساسي لبناء

ويرى الباحثان أن انسجام وتوافق التكافؤ الثقافي والعلمي بين اطراف المتحالفين، يسمح بإقامة التحالف على أسس قوية وعلاقات متينة، لتغطية الفوارق والاختلافات الموجودة بين طرفي المتحالف، وهذا التكافؤ والتوافق له الأثر على سير نجاح مختلف مراحل التحالف بالوصول إلى تحالف اسرع وقت ممكن بالطرق التي ترضي الاطراف المختلفة.

### 2.3 النجاح الاستراتيجي *Achieving Strategic*

#### 1.2.3 مفهوم النجاح الاستراتيجي

يعد النجاح الاستراتيجي من المداخل الإدارية المعاصرة والذي لم يلق إلى حد الساعة اتفاقاً موحداً حول مفهومه، لذا سوف نعرض المفهوم اللغوي لكلمة نجاح كما جاءت في قواميس اللغة، ثم نعود إلى سرد آراء بعض الباحثين حسب توجه كل واحد منهم. يعتبر النجاح مصطلح متعدد الأوجه والمضامين وهو يشير عدة أبعاد فلسفية في وقت واحد فقد ذكر النجاح على أنه بلوغ النتيجة المطلوبة، والنجاح في اللغة العربية تعني نجاح أو أفلاح، وإحراز المنزلة الرفيعة، والنجاح لغة هو اشتقاق من كلمة نجاح وهو تعبير عن الشيء الذي يناله الإنسان من بعد تعب ومجد حميد (فتيحة و زينب، 2020: 10). ويرى (محبوب و داودي، 2007: 44) أن البقاء والاستمرار بالعمل يمثل جوهر النجاح الاستراتيجي، ويمثل المرتكز الأساس الذي يمكن أن تنطلق منه المنظمة للبحث عن وضع ملائم للتكيف مع البيئة المحيطة به. عرفته (سمية، 2013: 40) بأنه قدرة المنظمة على البقاء في ميدان الأعمال والتكيف والاستجابة والنمو والتعلم المستمر في ظل الأهداف التي تسعى لتحقيقها. وعرفة (خليل و حمود، 2019: 159) بأنه قدرة المنظمات على صياغة إستراتيجية واضحة ومرنة مع التنفيذ الفعال لها، في ظل وجود ثقافة تحفيزية وإبداع لدى العاملين لكسب رضا الزبون وتطلعاتها بعيدة الأمد. بين كل من (فتيحة و زينب، 2020: 11) بأن النجاح الاستراتيجي هو قدرة القائد على رسم خطة بعيدة الأمد في ظل فهمه لما يحدث في بيئة المنظمة وتوقعه ما سيواجهه مستقبلاً والقدرة على النمو واقتناص الفرص لضمان البقاء والاستقرار. وفي اطار مفهوم النجاح الاستراتيجي قدم (Gates) نموذجاً يوضح فلسفة النجاح الاستراتيجي وهو نموذج مهم يسمى بأسم نجمة النجاح التي تشخص القيمة والتخطيط التي تجعل المنظمة متميزة في تحديد أولويات الأمور وتحديد توجهها الاستراتيجي والشكل الموالي يبين أنموذج نجمة النجاح:

منافسة العولمة، وهل العولمة نفسها لا تحمل في طياتها وأبعادها اعتماداً متبادلاً بين أطرافها أو المشاركين في صنعها؟. لقد تحول العالم إلى الاعتماد المتبادل في الاقتصاد، وفي الاتصالات في التعليم، وفي جميع نواحي الطموح الانساني. ويمكن القول أن التحالفات تنشأ عندما يكون هناك الكثير من الغموض لإقامة عقد كاملطويلة الأمد، بمعنى آخر ان التحالفات تنشأ اذا كانت "القيم المحققة من خلال التحالف أعلى من القيمة المحققة من خلال الاستعانة بالغير أو من خلال الاستخدام الذاتي للموارد". (Manuel, 2009: 193).

ويرى (زغار، 2005: 165) أن تبادل المعلومات كخاصية هي احد عوامل نجاح التحالفات الاستراتيجية التي تمكن المنظمات من بلوغ الأهداف المرسومة لذلك يقتضي- تبادل المعلومات والاعتماد المتبادل بين الأطراف المتحالفة. ويشير (نوشي، 2015: 27) إلى أن أهم القواعد التي تؤدي إلى نجاح التحالفات الاستراتيجية هو الاعتماد المتبادل من خلال التوازن والتكامل؛ فالتحالفات الناجحة هي التي تكون جسراً لتبادل الكفاءات والخبرات وكل الإمكانيات والوسائل سواء المادية أو البشرية أو المالية أو التقنية ويراعى الاعتماد المتبادل هنا مراعاة التساوي والإنصاف في الرقابة واتخاذ القرارات وحق المشاركة وإبداء الرأي حتى وان كان الشريك يساهم بالنصيب الأقل.

هـ. **التكافؤ الثقافي والعلمي:** التكافؤ الثقافي بين أطراف التحالف الواحد، ويعني تقاسم المتحالفين لوجهات نظر متشابهة تظهر في شكل توافق في طرق الإدارة والتنظيم وتحديد الأهداف (بوسمينه، 2005: 192).

ويشير (بن عزة، 2009: 237) أن ثقافة المتحالفين هو تكامل العناصر الاساسية اللازمة لتنفيذ تحالف ناجح، من خلال تكافؤ الثقافي و وجود علاقات قوية وثقة متبادل واجراءات تشغيلية وتنفيذية موحدة لتبادل المعرفة. كما أن مدى توافق الشريك والتزامه بالشروط الأساسية مهم لنجاح تكوين التحالف؛ ويشمل عنصر انسجام الشركاء الجوانب المتعلقة بالتوافق الثقافي بين مختلف المؤسسات المشكلة للتحالف، أما التزام الشريك فيتعلق بالاستعداد الفعلي لجلب الموارد الضرورية المتفق عليها لتكوين تحالف والتضحية بها في الأجل القصير مقابل الأمل بعوائد في الأجل البعيد (Frank, 2015: 291) و (لعجالي، 2017: 24).

بأنه درجة قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان.

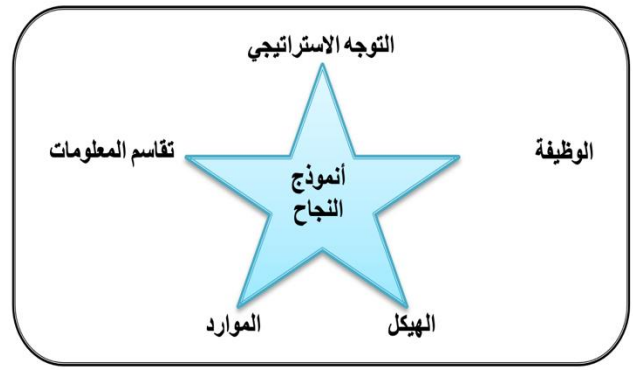
ب. النمو **Growth**: نظر (Jones,2010:312) إلى النمو بوصفه مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة تقوم فيها بتطوير مهارات ومعارف خلق القيمة التي تجعلها تنكسب موارد إضافية، وأن النمو يسمح للمنظمة أن تزيد قيمتها العلمية وبالتالي تطوير ميزتها التنافسية.

النمو يعد ظاهرة طبيعية ومهمة تخلق دافعاً لاقتناص الفرص وتوفير محفزات وقدرات على مجابهة التحديات المحيطة بالمنظمة والتأقلم معها، ويقصد به قابلية المنظمات على التميز عبر تنوع أنشطتها وتنمية توجهاتها وتطوير برامجها (خليل وحمود، 2019: 163).

ت. البقاء **Survival**: يمثل البقاء جوهر النجاح الاستراتيجي وذلك لأن مجرد بقاء المنظمة في دائرة المنافسة في الوقت الحاضر يعد نجاحاً بحد ذاته وذلك بسبب الظروف الموضوعية التي تعمل في ظلها المنظمة، ويعد بقاء المنظمة هو أحد الأنشطة الأساسية التي يجب على المدير الاستراتيجي الاهتمام بها على أساس إحدى العضلات التي تبرز أثناء تحديد الأهداف (الحفاجي، 2004: 101).

ويعد البقاء في ميدان المنافسة هدفاً تسعى له كافة المنظمات وربما يتطلب منها الاهتمام بمصالح كافة الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة من مستثمرين وموردين وزبائن وعاملين فيها وأن تحقيق هذه المصالح يتطلب دراسة موسعة لعلاقة المنظمة معهم (Jones,2010:310).

وبما أن بقاء المنظمة مرهون بفهم قابليتها لفهم إدارة الموجودات ينبغي أن يكون هناك تناسب بين أهداف واستراتيجيات المنظمة واستغلال الموجودات المعرفية ويتضح من خلال ذلك أن البقاء في ميدان الأعمال هو هدف من أهداف المنظمة والذي يتحقق من خلال قدرة المنظمة على تحقيق أهداف المجتمع فضلاً عن تحقيق أهدافها وعلى فهم وإدارة الموجودات الرئيسية الملموسة وغير الملموسة والاهتمام بمصالح الأطراف كافة والتي لها علاقة مع المنظمة والمستثمرين والموردين والزبائن والعاملين (حميد، 2015: 157).



Source: Eggrs Mary and Johnson Lorri, (2004), Leveraging Culture For Strategic Success, p: 31. <http://www.Dannemillertyson.com>.

### الشكل (2) نموذج نجمة النجاح

نلاحظ أن هذا النموذج ينطلق من كونه تصحيحاً وتقويماً لرؤية المنظمة التي تشمل جميع جوانب المنظمة من (التوجه الاستراتيجي، والوظيفة، والهيكل، والموارد، وتقاسم المعلومات) كونه نموذجاً شاملاً بالعدسة المقربة التي توضح جميع جوانب المنظمة، ولاحظ (Gates) أن المنظمة لكي تكون ناجحة فهي تحتاج إلى معرفة وفهم كيفية جعل جميع نقاط النجمة لامعة وفي الوقت نفسه أي عندما تسير الأمور بشكل جيد فإن جميع أقطاب النجمة تصبح لامعة بحيث أن القطب الواحد يدعم الأخر.

### 2.2.3 أبعاد النجاح الاستراتيجي Strategic Success Dimensions

وضّح (Katz & Green) أن مقياس النجاح لمدة قصيرة هو (الربحية) ولمدة طويلة هو (البقاء)، ولذلك يتضمن مواجهة التحديات، وإن مفتاح أي منظمة جديدة هو التعرف بطريقة تساعد على البقاء ولأجل إثبات جدارتها ومشروعاتها يجب إن تصنع أرباحاً، وحدد (Katz & Green,2007:586) الأبعاد الآتية للنجاح الاستراتيجي.

أ. التكيف **Adaptive**: يعد التكيف من أكثر العوامل الحاسمة في تحديد بقاء المنظمة أو زوالها لأن تغيرات البيئة يمكن تحملها لمدى زمني قصير، ولكن المرونة (التكيف) في إطار الظروف المتغيرة لازمة لبقاء المنظمة على المدى البعيد (الركابي، 2004: 350).

وبين (Kasten,2006:20) بأن المنظمات يمكن أن تتكيف مع التغيرات البيئية خلال التعديلات في الهيكل والممارسات، وأن عرض التكيف أن تنجز ويقتى التوازن المنظمي وتحقيق التوازن هو سلوك ترويج للسيطرة على البقاء والنمو المنظمي. وعرف (الشجاع وحمود، 2007: 329) التكيف

#### 4. المبحث الثالث / الجانب الميداني

##### 1.4 وصف مجتمع البحث وعينته

المؤهلات العلمية والأكاديمية العالية لأداء المهام القيادية في الجامعات  
المجوتة.

- **اللقب العلمي:** توضح نتائج وصف المستجيبين حسب اللقب العلمي والموضحة بالجدول (2) أن الفئة الأكبر يحملون لقب مدرس مساعد وبنسبة بلغت (33.3%)، تليهم حاملي لقب أستاذ مساعد وبنسبة (30.9%)، في حين بلغت نسبة حاملي لقب مدرس بلغت (23.8%)، أما الفئة الأقل فكانت حاملي لقب أستاذ بنسبة (9.5%) من المجموع الكلي لحجم العينة.
- **مدة الخدمة في الوظيفة:** فيما يخص بالخدمة الوظيفية للمبحوثين فكانت أعلى نسبة (42.9%) من المبحوثين من كانت خدمتهم (اقل من 5 سنوات)، فيما كانت نسبة المبحوثين (31.0%)، (26.2%) ممن كانت خدمتهم (11 سنة فأكثر) و (6-10 سنة) على التوالي. ومما يعني ذلك من إمتلاك هذه الفئة تصوراً أوسع عن طبيعة اعمال جامعاتهم والسعي الى التطوير والتجديد المستمر.

- **المشاركة في الدورات:** أما بخصوص المشاركة في الدورات تشير نتائج في الجدول (2) أن اغلبية أفراد العينة شاركة في الدورات التدريبية والذي بلغت نسبتهم (81.0%) من المجموع الكلي للعينة، بينما كانت نسبة الأفراد الغير المشاركة قد بلغت (19.0%)، مما يعني حرص الجامعة على تطوير الكادر الأكاديمي بحسب المؤهلات العلمية الحديثة باستمرار.

#### 2.4 وصف متغير التحالفات الاستراتيجية

##### 1.2.4 وصف بُعد الاتصال والتنسيق

تبين من نتائج الوصف في الجدول (3) الاتي:

- أ. تشير نتائج الوصف على المستوى الجزئي أن اعلى نسبة اتفاق كانت للعبارة (X1) وبقية (95.3%) وبوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.617) والتي تنص على أن (تشجع إدارة الجامعة على فتح آفاق التحالف من خلال الاتصال والتنسيق مع جهات محلية و خارجية). كما أن اقل نسبة اتفاق كانت للعبارة (X3) وبقية (69.1) والتي تشير إلى (تعتمد إدارة الجامعة نظام الاتصالات الفعال بين الجامعة والجامعات الأخرى لتسهيل انسياب المعلومات و تبادلها).
- ب. تشير النتائج على المستوى الكلي لبعد الاتصال والتنسيق بان نسبة الاتفاق بلغت (82.15%) مقابل عدم الاتفاق بنسبة (2.4) وبوسط حسابي

فما يخص مجال البحث فقد انحصر في جامعتي (نوروز ، و جيهان) الاهلية، لما لها من أهمية وكليتها على عموم مدينة دهوك فضلاً عن تعاون رؤساء تلك الجامعات عينة البحث، أما مجتمع البحث فقد تمثل في جميع القيادات الإدارية والعلمية في الجامعات، وتم توزيع (47) استمارة الاستبانة لعينة البحث على (رئيس الجامعة ومساعدوه، والعمداء ومعاونوهم، ورؤساء الاقسام والوحدات الإدارية العلمية) وتم استرجاع (42) استبانة صالحة وكانت نسبتها (89%). وفيما يأتي عدد من خصائص عينة الدراسة موزعة على وفق السمات الشخصية للعينة من خلال تحليل البيانات الميدانية وذلك حسب الفقرات الآتية في الجدول (2):

- **الجامعة:** فيما يتعلق بالجامعة أن اغلبية أفراد العينة هم من جامعة جيهان والذين بلغت نسبتهم (52.4%) من المجموع الكلي للعينة، بينما كانت نسبة أفراد العينة في جامعة نوروز قد بلغت (47.6) من حجم العينة.

- **الجنس:** نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث حيث كانت (64.2%) للذكور من المجموع الكلي للعينة مقابل (35.7%) للإناث من أفراد العينة، وهذا ينسجم مع واقع التوظيف في الجامعة والتي يغلب عليها تفضيل تشغيل الذكور على الإناث في الوظائف الجامعية.

- **العمر:** يظهر من النتائج في الجدول (2) أن الفئة العمرية (41-50 سنة) شكلت أعلى نسبة بين الفئات العمرية وبنسبة (42.9%) ومن ثم جاءت الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) و (31-40 سنة) بالمرتبة الثانية وبنسبة (26.2%) على التوالي، بينما جاءت الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) بالمرتبة الأخيرة وبنسبة بلغت (4.8%) من حجم العينة. مما يشير إلى أن أغلبية افراد العينة في جامعة جيهان و نوروز هم من الفئة الذين يمتلكون القدرات البدنية والذهنية المؤهلة للعمل الأكاديمي.

- **المؤهل العلمي:** بخصوص المؤهل العلمي للمستجيبين يتوزع بنسبة بلغت (52.3%) لحملة شهادة الماجستير، بينما كانت نسبة شهادة الدكتوراه (40.4%)، في حين أن أفراد العينة من ذوي شهادة الدبلوم العالي والكالوريوس جاءت بنسبة (7.1%) من حجم العينة. مما يدل على أن توزيع أفراد العينة على وفق هذه السمة يشير إلى أن أغلبية الافراد لديهم

ب. تشير النتائج على المستوى الكلي لبعد الثقة بان نسبة الاتفاق بلغت (4.06) وانحراف معياري (0.680)، مما يدل على وجود مستويات اتفاق عالية بين الأفراد المبحوثين تجاه بُعد الاتصال والتنسيق.

ب. تشير النتائج على المستوى الكلي لبعد الثقة بان نسبة الاتفاق بلغت (4.02) وانحراف معياري (0.56)، مما يدل على وجود مستويات اتفاق عالية بين الأفراد المبحوثين تجاه بُعد الثقة.

الجدول (2) وصف لأفراد المبحوثين حسب سياتهم الشخصية

ت	السيات الديموغرافية	الفئة	العدد	النسبة %
1	الجامعة	نوروز	20	47.6
		جيان	22	52.4
		المجموع	42	100
2	الجنس	ذكر	27	64.2
		انثى	15	35.7
		المجموع	42	100 %
3	العمر	اقل من 30	11	26.2
		30-40	11	26.2
		40-50	18	42.9
		51 سنة فأكثر	2	4.8
4	المؤهل العلمي	المجموع	42	100 %
		دكتوراه	17	40.4
		ماجستير	22	52.3
5	اللقب العلمي	بكالوريوس	3	7.1
		المجموع	42	100
		استاذ	4	9.5
		استاذ مساعد	13	30.9
		مدرس	11	26.1
6	مدة الخدمة في الوظيفة	مدرس مساعد	14	33.3
		المجموع	42	100
		اقل من 5 سنة	18	42.9
		6-10	11	26.2
7	المشاركة في الدورات	11 سنة فأكثر	13	31.0
		المجموع	42	100
		نعم	34	81.0
		كلا	8	19.0
		المجموع	42	100

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (SPSS).

### 3.2.4 وصف بُعد الالتزام

تبين من نتائج الوصف في الجدول (3) الاتي:

أ. تشير نتائج الوصف على المستوى الجزئي أن أعلى نسبة اتفاق كانت للعبارة (X12) وبقية (95.2%) وبوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.665) والتي تنص على أن (تأخذ إدارة الجامعة على عاتقها تحقيق مبدأ الالتزام في كل ما تعهدت به الحلفاء والعاملين). كما أن أقل نسبة اتفاق كانت للعبارة (X10) وبقية (85.7%) والتي تشير إلى (تجتهد إدارة الجامعة في خلق ثقافة الالتزام المتبادل بين الاطراف المتحالفة باستمرار).

ب. تشير النتائج على المستوى الكلي لبعد الاتصال والتنسيق بان نسبة الاتفاق بلغت (89.85%) مقابل عدم الاتفاق بنسبة (2.4) وبوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.591)، مما يدل على وجود مستويات اتفاق عالية بين أفراد المبحوثين تجاه بُعد الالتزام.

### 4.2.4 وصف بُعد الاعتماد المتبادل

تبين من نتائج الوصف في الجدول (3) الاتي:

أ. تشير نتائج الوصف على المستوى الجزئي أن أعلى نسبة اتفاق كانت للعبارة (X13) وبقية (95.3%) وبوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.606) والتي تنص على أن (تعمل إدارة الجامعة على إيجاد برامج عمل تعاونية وتشاركية بين الجامعة والجامعات المتحالفة). كما أن أقل نسبة اتفاق كانت للعبارة (X14) وبقية (81.0%) والتي تشير إلى (تتبادل جامعتنا الموارد البشرية أو التكنولوجية أو المهارات مع الجامعات المتحالفة).

ب. تشير النتائج على المستوى الكلي لبعد الاتصال والتنسيق بان نسبة الاتفاق بلغت (87.53%) مقابل عدم الاتفاق بنسبة (2.4) وبوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.575)، مما يدل على وجود مستويات اتفاق عالية بين الأفراد المبحوثين تجاه بُعد الاعتماد المتبادل.

### 5.2.4 وصف بُعد التكافؤ الثقافي والعلمي

تبين من نتائج الوصف في الجدول (3) الاتي:

### 2.2.4 وصف بُعد الثقة

تبين من نتائج الوصف في الجدول (3) الاتي:

أ. تشير نتائج الوصف على المستوى الجزئي أن أعلى نسبة اتفاق كانت للعبارة (X8) وبقية (90.5%) وبوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.513) والتي تنص على أن (ترى إدارة الجامعة أن أهمية الثقة بين الشركاء من أهم عناصر نجاح التحالف الإستراتيجي). كما أن أقل نسبة اتفاق كانت للعبارة (X5) وبقية (76.2%) والتي تشير إلى (تؤمن إدارة الجامعة بأنه اذا توفرت الثقة فإن كل شريك في التحالف سوف يتصرف بحسن نية).



(42.9) والتي تشير إلى (تفتح جامعتكم أبواب الحوار مع الزبائن حتى تضمن الارتقاء بتلبية حاجاتهم).

ب. تشير النتائج على المستوى الكلي لبعد الاتصال والتنسيق بأن نسبة الاتفاق بلغت (88.11%) مقابل عدم الاتفاق بنسبة (2.4) وبوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.552)، مما يدل على وجود مستويات اتفاق عالية بين الأفراد المبحوثين تجاه بُعد البقاء.

### 2.3.4 وصف بُعد التكيف

تبين من نتائج الوصف في الجدول (4) الاتي:

أ. تشير نتائج الوصف على المستوى الجزئي أن أعلى نسبة اتفاق كانت للعبارة (Y28) وبقيمة (85.7%) وبوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.601) والتي تنص على أن تهتم جامعتكم بإيجاد طرق جديدة لتخفيض التكاليف). كما أن أقل نسبة اتفاق كانت للعبارة (Y25) وبقيمة (73.8) والتي تشير إلى (تهتم جامعتكم باستمرار للبرغبات المتغيرة للزبائن).

ب. تشير النتائج على المستوى الكلي لبعد الاتصال والتنسيق بأن نسبة الاتفاق بلغت (88.28%) مقابل عدم الاتفاق بنسبة (0.0) وبوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.577)، مما يدل على وجود مستويات اتفاق عالية بين الأفراد المبحوثين تجاه بُعد التكيف.

### 3.3.4 وصف بُعد النمو

تبين من نتائج الوصف في الجدول (4) الاتي:

أ. تشير نتائج الوصف على المستوى الجزئي أن أعلى نسبة اتفاق كانت للعبارة (Y31) وبقيمة (100%) وبوسط حسابي (4.64) وانحراف معياري (0.485) والتي تنص على أن (تنسق جامعتكم بين الأقسام لتنوع منتجاتها). كما أن أقل نسبة اتفاق كانت للعبارة (Y29) وبقيمة (81.0) والتي تشير إلى (تسعى جامعتكم إلى زيادة المبيعات).

ب. تشير النتائج على المستوى الكلي لبعد النمو بأن نسبة الاتفاق بلغت (89.33%) مقابل عدم الاتفاق بنسبة (0.0) وبوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.548)، مما يدل على وجود مستويات اتفاق عالية بين الأفراد المبحوثين تجاه بُعد النمو.

أ. تشير نتائج الوصف على المستوى الجزئي أن أعلى نسبة اتفاق كانت للعبارة (X17) وبقيمة (96.9%) وبوسط حسابي (4.48) وانحراف معياري (0.634) والتي تنص على أن (تعمل إدارة جامعتنا على الدخول في تحالفات مع مؤسسات تحمل قيم إنسانية واجتماعية ماثلة). كما أن أقل نسبة اتفاق كانت للعبارة (X19) وبقيمة (78.5) والتي تشير إلى (تتشاور إدارة جامعتنا مع الجامعات المتكافئة علمياً وثقافياً).

ب. تشير النتائج على المستوى الكلي لبعد الاتصال والتنسيق بأن نسبة الاتفاق بلغت (85.73%) مقابل عدم الاتفاق بنسبة (7.1) وبوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.658)، مما يدل على وجود مستويات اتفاق عالية بين الأفراد المبحوثين تجاه بُعد التكافؤ الثقافي والعلمي.

### الجدول (3) وصف متغيرات التحالفات الاستراتيجية.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس				الرمز					
		لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق	اتفق بشدة	لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق	اتفق بشدة		
0.617	4.24	-	2.4	1	2.4	1	64.3	27	31.0	13	1X
0.566	3.86	-	2.4	1	16.7	7	73.8	31	7.1	3	2X
0.882	4.05	-	2.4	1	28.6	12	31.0	13	38.1	16	3X
0.656	4.10	-	-	-	16.7	7	57.1	24	26.2	11	4X
0.680	4.06	0	2.4	16.1	56.55	25.6	المعدل				
		2.4		16.1		82.15		المجموع			
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس				الرمز					
		لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق	اتفق بشدة	لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق	اتفق بشدة		
0.468	4.02	-	-	-	23.8	10	59.5	25	16.7	7	5X
0.601	4.07	-	-	-	14.3	6	64.3	27	21.4	9	7X
0.513	4.07	-	-	-	9.5	4	73.8	31	16.7	7	8X
0.56	4.02	0	0	14.28	68.93	16.68	المعدل				
		0		14.28		85.56		المجموع			
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس				الرمز					
		لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق	اتفق بشدة	لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق	اتفق بشدة		
0.439	3.95	-	-	-	11.9	5	81.0	34	7.1	3	X9
0.541	4.00	-	-	-	14.3	6	71.4	30	14.3	6	X10
0.721	4.33	-	-	-	2.4	1	7.1	3	45.2	19	X11
0.665	4.40	-	-	-	2.4	1	47.6	20	47.6	20	X12
0.591	4.17	0	2.4	8.93	61.3	28.55	المعدل				
		2.4		8.93		89.85		المجموع			
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس				الرمز					
		لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق	اتفق بشدة	لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق	اتفق بشدة		
0.606	4.21	-	2.4	1	2.4	1	66.7	28	28.6	12	X13
0.505	3.81	-	2.4	1	16.7	7	78.6	33	2.4	1	X14
0.484	3.90	-	2.4	1	9.5	4	83.3	35	4.8	2	X15
0.705	4.12	-	2.4	1	11.9	5	57.1	24	28.6	12	X16
0.575	4.01	0	2.4	10.13	71.43	16.1	المعدل				
		2.4		10.13		87.53		المجموع			
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس				الرمز					
		لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق	اتفق بشدة	لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق	اتفق بشدة		
0.634	4.48	-	-	-	9.5	3	38.1	16	54.8	23	X17
0.627	4.26	-	-	-	9.5	4	54.8	23	35.7	15	X18
0.790	3.90	-	-	-	7.1	3	14.3	6	59.5	25	X19
0.582	3.95	-	-	-	19.0	8	66.7	28	14.3	6	X20
0.658	4.148	0	7.1	13.075	54.78	30.95	المعدل				
		7.1		13.075		85.73		المجموع			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

### 3.4 وصف متغير النجاح الاستراتيجية

#### 1.3.4 وصف بُعد البقاء

تبين من نتائج الوصف في الجدول (4) الاتي:

أ. تشير نتائج الوصف على المستوى الجزئي أن أعلى نسبة اتفاق كانت للعبارة (Y23) وبقيمة (88.1%) وبوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.683) والتي تنص على أن (تعتمد جامعتكم على تسليم شكاوى الزبائن وآرائهم لتطوير أداؤها). كما أن أقل نسبة اتفاق كانت للعبارة (Y21) وبقيمة

0.640\*\*

المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحث باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS)  $P \leq 0.05$ ,  $N = 42$

### 5.3.4 العلاقة التاثيرية لمغير التحالفات الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي

تشير معطيات الجدول (6) على المستوى الكلي أن هناك تأثير معنوي للتحالفات الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي ويؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (27.818) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.08) وبدرجة حرية (40,1) عند مستوى معنوية (0.01)، وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.410) أي أن متغير التحالفات الاستراتيجية يفسر ما نسبته (41%) التغير الذي يحصل في النجاح الاستراتيجي، كما يتبين من قيمة ( $B_1$ ) والبالغة (0.64) أن التغير في التحالفات الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير النجاح الاستراتيجي بما يعادل (64%) وهي نسبة جيدة يمكن الارتكاز عليها في تفسير العلاقة التاثيرية للتحالفات الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي.

الجدول (6) العلاقة التاثيرية للتحالفات الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي

المغير المستقل	النجاح الاستراتيجي					المغير المعتمد
	$B_0$	$B_1$	$R^2$	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	
التحالفات الاستراتيجية	0.539	0.640** (5.274)	0.41	27.818	4.08	0.000

( ) قيمة (t) المحسوبة  $P \leq 0.05$ ,  $N = 42$

المصدر: إعداد الباحث باعتماد على مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).

تشير معطيات العلاقة التاثيرية في الجدول (7) إلى أن بعض ابعاد التحالفات الاستراتيجية تؤثر معنويًا في النجاح الاستراتيجي وذلك بدلالة قيم (T) المحسوبة حيث كانت معنوية عند بُعد الاتصال والتنسيق الذي حصل على أعلى قيمة تاثيرية بدلالة (t) المحسوبة والبالغة (4.611) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.68)، وبلغت قيمة ( $R^2$ ) لهذا البعد (0.346) أي أن بعد الاتصال والتنسيق يفسر ما نسبته (34.6%) من التغير في المتغير المعتمد، واحتل بعدي التكافؤ الثقافي والالتزام المرتبة الثانية من حيث التاثير في متغير النجاح الاستراتيجي وذلك بدلالة قيمة (t) المحسوبة لها والبالغة (4.022) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (0.68) وبقية ( $R^2$ ) البالغة (0.288) لكليهما إما بعدي الثقة، والاعتماد المتبادل لم يحققا تأثير معنوي في النجاح الاستراتيجي بدلالة قيم (t) المحسوبة لها والبالغة (1.057) و (1.047) على التوالي والتي كانت أقل من قيمتها الجدولية والبالغة (1.68) ويتأكد من مستوى المعنوية والبالغة (0.007) و (0.302) على التوالي. وقد يعود السبب في ذلك ان الجامعات المبحوثة تستفيد طلبات التعيين

### الجدول (4) وصف متغيرات النجاح الاستراتيجية

التحالف	الرمز	التفوق		معدل		لا التفوق		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		%	ت	%	ت	%	ت		
التفوق	V12	7	7.16	32	26.2	3	7.1	-	4.10
	V22	1	2.4	25	83.3	6	14.3	-	3.88
	V23	12	28.6	25	59.5	4	9.5	2.4	4.14
المعدل	V24	12	28.6	24	57.1	6	14.3	-	4.14
		19.08	69.03	11.3	2.4	2.4	11.3	-	0.552
	المجموع	88.11	11.3	2.4	2.4				
التفوق	V25	6	14.3	25	59.5	11	26.2	-	3.88
	V26	4	9.5	31	73.8	7	16.7	-	3.93
	V27	6	14.3	29	96.0	7	16.7	-	3.98
المعدل	V28	9	21.4	27	64.3	6	14.3	-	4.07
		14.88	73.4	18.48	0	0	18.48	-	0.577
	المجموع	88.28	18.48	0	0				
التفوق	V29	7	16.7	27	64.3	8	19.0	-	3.98
	V30	6	14.3	34	81.0	2	4.8	-	4.10
	V31	27	64.3	15	35.7	15	35.7	-	4.64
المعدل	V32	11	26.2	23	54.8	8	19.0	-	4.07
		30.38	58.95	14.27	0	0	14.27	-	0.548
	المجموع	89.33	14.27	0	0				

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS).

### 4.3.4 تحليل علاقة الارتباط بين التحالفات الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي

يوضح الجدول (5) ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد التحالفات الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي وقد بلغ قيمة الارتباط بينها (0.640) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.01) كما اوضح الجدول وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من ابعاد التحالفات الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي حيث حقق بعد الاتصال والتنسيق أعلى قيمة ارتباط وهي (0.589) ومن ثم بعدي التكافؤ الثقافي والعلمي والالتزام واللذين بلغت قيمة الارتباط لهما (0.537) لكلا المتغيرين، اما اقل قيمة ارتباط كانت من نصيب بعدي الثقة والاعتماد المتبادل واللذين بلغت قيمة معامل الارتباط لهما (0.413) و (0.361) على التوالي.

وبذلك يمكن الاستدلال على صحة فرضية الارتباط على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى معنوي (0.05) بين أبعاد التحالفات الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة).

الجدول (5) علاقات الارتباط بين التحالفات الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي

التحالفات الاستراتيجية	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
0.589**	الاتصال والتنسيق	النجاح الاستراتيجي
0.413**	الثقة	
0.537**	الالتزام	
0.361*	الاعتماد المتبادل	
0.537**	التكافؤ الثقافي والعلمي	

○ وجود توافق إيجابي بين التحالفات الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي، أي أن تحقق النجاح الاستراتيجي لدى الجامعات المبحوثة يكون مقترناً مع توفر أبعاد التحالفات الاستراتيجية.

○ بينت النتائج أن متغير التحالفات الاستراتيجية على مستوى الكلي يؤثر في النجاح الاستراتيجي، لذلك إذا أرادت القيادات الإدارية والعلمية في الجامعات المستجيبة بناء النجاح الاستراتيجي للجامعة فأن عليها تبني التحالفات الاستراتيجية كونها من محددات تحقيق النجاح الاستراتيجي.

● تبين من نتائج إختبار فرضيات التأثير أن الأبعاد الخمسة للتحالفات الاستراتيجية (الاتصال والتنسيق، الثقة، الالتزام، الاعتماد المتبادل، تكافؤ الثقافي والعلمي)، تؤثر مجتمعة معنوياً في النجاح الاستراتيجي.

● يستمد النجاح الاستراتيجي مقومات تحقيقه من ابعاد التحالفات الاستراتيجية (مجتمعة ومنفردة) في الجامعات المبحوثة، وجاءت أعلى اسهامات التأثير في الجامعات المبحوثة من بُعد الاتصال والتنسيق وتلبيهم بعداللتزام وتكافؤ الثقافي والعلمي للتحالفات الاستراتيجية.

● يعتمد تحقيق أبعاد النجاح الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة على مدى تبنيا للتحالفات الاستراتيجية بدلالة أبعادها (مجتمعة ومنفردة) وأن أعلى مستويات التأثير ظهرت في بُعد الاتصال والتنسيق التحالفات الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة.

● كما توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير التحالفات الاستراتيجية بأبعادها المختلفة على النجاح الاستراتيجي للجامعات عند مستوى الدلالة (0.05).

## 2.5 التوصيات

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن الخروج بمجموعة من التوصيات هي كالآتي:

● ينبغي على الجامعات المبحوثة، أن تولي اهتماماً أوسع وتركيزاً أكبر بمضامين أبعاد التحالفات الاستراتيجية ومتطلبات النجاح الاستراتيجي في البيئة التي تعمل فيها، من أجل التعامل مع معطيات التحدي في بيئة التعليم العالي، وبذلك من خلال اعتماد دورات للقيادات والعاملين في مواضيع الدراسة.

من اقطار محلية وأجنبية ومن مدن مختلفة وان بناء الثقة والاعتماد يحتاج إلى فترة من التعايش واتساق الافكار و الرؤى، وبذلك نستدل على صحة فرضية التأثير والتي تنص على (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التحالفات الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي).

## الجدول (7) العلاقة التأثيرية لابعاد التحالفات الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	النجاح الاستراتيجي			
		B0	B1	R2	قيمة t الحسوبة
الوصول والقدرة	0.334	0.589**	0.346	4.611	0.000
الثقة	0.305	0.413**	0.171	1.057	0.007
الالتزام	0.343	0.537**	0.288	4.022	0.000
الاعتماد المتبادل	0.263	0.361*	0.130	1.047	0.302
التكافؤ الثقافي	0.332	0.537**	0.288	4.022	0.000

$P \leq 0.05, N = 42$

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).

## 5. المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

### 1.5 الاستنتاجات

● حققت الجامعات نجاحاً بنسب مقبولة إلى حد ما بإعتماد التحالفات الاستراتيجية، وأن تحقيق النجاح الاستراتيجي يكون من خلال التكيف مع المتغيرات الحاصلة والعمل على التحسين المستمر من اجل النمو ومنه تحقق البقاء.

● يستمد النجاح الاستراتيجي مقومات توافره في الجامعات المبحوثة من أبعاد التحالفات الاستراتيجية (مجتمعة ومنفردة) وساهم بُعد الاتصال والتنسيق في توفير النجاح الاستراتيجي في الجامعات المبحوثة.

● تبين أن الجامعات قد استفادت إلى حدٍ ما من مجالات التحالفات الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي فيها، وأن هناك علاقة إيجابية لكل بُعد من أبعاد التحالفات مع النجاح الاستراتيجي وبنسب متفاوتة.

● أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود مستويات معنوية من التوافق الإيجابي بين التحالفات الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي على المستوى الكلي والجزئي، ويستنتج الآتي:

○ كلما ارتفع مستوى إمتلاك القيادات الجامعية لأبعاد التحالفات الاستراتيجية كلما ارتفعت قدراتها في بناء النجاح الاستراتيجي للجامعة.

والانصال، الالتزام، والتكافؤ الثقافي والعلمي والتي بينت البحث أنها من أكثر الأبعاد تعزيزاً للنجاح الاستراتيجي.

• أن تعمل الجامعات المبحوثة على معالجة الجوانب السلبية التي أفرزتها البحث الحالية والتي تعد معيقات للنجاح وهي أبعاد الثقة، والاعتماد المتبادل والتي أسفرت البحث من أنها من أكثر الأبعاد التي لا تحفز على النجاح الاستراتيجي، وذلك من خلال اعتماد دمج الثقافة غير الرسمية في الثقافة الرسمية بسرعة وكفاءة.

## 6. قائمة المصادر

### 1.6 المصادر العربية

#### 1.1.6 الرسائل والاطارح الجامعية

1. أبو سلطان، أشرف، (2013)، واقع التنسيق بين منظرات المجتمع المدني وأثره على التنمية الزراعية المستدامة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.
2. محمد، بن الدين، (2013)، المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر.
3. بن عزة، محمد أمين، (2009)، التحالفات الاستراتيجية كآلية لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
4. بوسمينية، أمال، (2015)، أهمية التحالفات الإستراتيجية في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة " مع دراسة مقارنة بين الجزائر\_فرنس"، أطروحة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر.
5. زغدار، أحمد، (2005)، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
6. الساعدي، مؤيد يوسف، (2006)، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق.
7. سمية، بلقاسم، (2013)، دور تدريب الكفاءات على النجاح الاستراتيجي للمؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر.
8. فتيحة، بقادر و زينب، علاي، (2020)، أثر مقومات القيادة التحولية على النجاح الاستراتيجي، دراسة ميدانية بمؤسسة ايكومس ادرار، رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية - إدرار، الجزائر.
9. الكردي، أحمد، (2012)، "إطار مقترح لبناء وإدارة التحالفات الإستراتيجية لدعم القدرات التنافسية في الجامعات المصرية"، رسالة ماجستير، جامعة بنها، مصر.
10. لعجالي، عادل، (2017)، أثر إستراتيجية التحالف والشراكة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات: دراسة حالة بعض المؤسسات، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
11. محبوب فاطمة، (2016)، تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائرية.

#### 2.1.6 المجلات والدوريات

• توصي إجراء المزيد من الدراسات المتخصصة في مختلف جوانب موضوع النجاح الاستراتيجي وخاصة في قطاع التعليم العالي، إذ تبين من خلال البحث وجود قصور في الدراسات التي تناولت الموضوع لا سيما في المؤسسات الأكاديمية والتعليمية، ويأتي تفعيل ذلك من خلال حث المتخصصين في هذا المجال باطراء المزيد من الدراسات.

• ضرورة تحقيق التوافق والانسجام بين كل من إستراتيجيات الجامعة والكلية مع استراتيجيات الأقسام العلمية والإدارية فيما يتعلق بتوفير متطلبات النجاح الاستراتيجي وذلك على أساس رؤية موحدة وقابلة للتحقيق، ويأتي ذلك من خلال اجراءات واضحة تعمم على كافة العاملين.

• العمل على تعزيز أبعاد التحالفات الاستراتيجية الخمسة (الاتصال والتنسيق، الثقة، الالتزام، الاعتماد المتبادل، تكافؤ الثقافي والعلمي)، بالإضافة إلى اعتماد أكثر من مؤشر واحد في وقت واحد في الجامعات المبحوثة.

• الاستفادة القصوى من أبعاد النجاح الاستراتيجي بتشجيع البقاء والتكيف والنمو في الجامعات المبحوثة.

• نشر ثقافة التحالفات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في اقليم كردستان وتعريف القيادات العلمية والإدارية بأبعادها وأهميتها في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال اقامة دورات متخصصة في هذا المجال.

• ضرورة اهتمام قيادات الجامعات المبحوثة بالتحالفات الاستراتيجية كونه المحرك الأساس لأنشطة الجامعة لغرض تسهيل التكيف والتأقلم مع ظروف المنافسة الشديدة والتطورات العلمية الهائلة.

• ضرورة قيام الجامعات محل الدراسة بتطوير استراتيجيات تمكنها من التكيف مع المتغيرات الخارجية بسرعة وبشمولية، وذلك بتهيئة كوادر علمية متخصصة في التخطيط والتغيير الاستراتيجي.

• تبني الجامعات محل الدراسة مفهوم التحالفات الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء العام، وزيادة تعاون هذه الجامعات، وزيادة قدراتها على التكيف مع ما يحدث في محيطها من تغيرات وتقلبات، كي تتمكن من الوصول إلى النجاح الاستراتيجي.

• أن تعمل جامعة نوروز و جهان على تعزيز الجوانب الإيجابية التي أفرزتها البحث الحالية فيما يخص جوانب التحالفات الاستراتيجية في أبعاد التنسيق

5. Jakada, Balarabe, (2014) "Building global strategic alliances and coalitions for foreign investment opportunities", International Journal of Global Business, Vol. 7, No. 1.
6. Manuel Berra, (2009), Theory of the firm for strategic management, Cambridge University Press, Cambridge. Fra
7. Mendrman Schwarzkopf, (2004), IT Leadership Style, Educause Center For Applied Research, Volume (1), 65
8. Zoogah, David , Davina E. Vora, & author Mike W. Peng., (2011), Strategic alliance team diversity, coordination, and effectiveness, Published (2011), BusinessThe International Journal of Human Resource Managemen.
1. حميد، لمى ماجد، (2015)، إدارة علاقة الزبون وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي، دراسة استطلاعية في كلية المامون الجامعة، مجلة كلية المامون الجامعة، العدد (26).
2. خليل، اريج سعيد وحمود، انفال عباد، (2019)، تأثير نظام إدارة استثمارية الاعمال في النجاح الاستراتيجي، مجلة الدناير، العدد (15).
3. داوده و سلمان، ره نج محمد نوري و دلوفان امين، (2014)، دور التحالفات الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي للمنظمة، مجلة جامعة زاخو، المجلد: 2 (B) العدد: (2)، كوردستان / العراق.
4. محبوب، مراد وداودي، الطيب، (2007)، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية.

### 3.1.6 الكتب

#### 6.2.3 Books

1. Frank T. Rothaermel, (2015), Strategic Management, 2nd ED, McGraw-Hill Education, New York.
2. Jones , Gareth R., (2010), " Organizational Theory , Design , and change " , 6 th ed., Pearson Prentice Hall ,Inc., Upper Saddle River , New Jersey .
3. Katz,Jeromea.&Green, Richard p. (2007), "Entrepreneurial Small Business" ,Mc Graw-Hill,Irwin,New York, NY.
4. Miguel de Fontenay,(2007), "Guide Pratique de Partenariat Strategique", Institut Esprit Service, Paris.

#### 6.2.4 Research

1. Kasten, Jennifer Murphy,(2006),"Determinants of organizational change :the impact of institutional and market forces on compliance with federal regulations in opioid treatment programs", www.lib.ncsu.edu/theses/available/et.
2. Mohamed el filali sous la direction de Jorge Niosi, (2000), « les alliances stratégiques entre les entreprises économiques" collection papers.avril .

1. الحفاجي، نعمة عباس، (2004)، الإدارة الاستراتيجية، المدخل والمفاهيم والعمليات.
2. الركابي، كاظم نزار، (2004)، الإدارة الاستراتيجية، المدخل والمفاهيم والعمليات.
3. الشاع، خليل محمد وحمود، خضر كاظم، (2007)، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
4. عارف، مها، (2018)، تسويق التحالفات الاستراتيجية، الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال / الدراسات العليا، بغداد، العراق. <https://translate.google>
5. عواد، لمى صبحي، (2006)، العلاقات العربية الاوروبية "في سياق المتوسطة" الاردن دراسة حالة " معهد ابراهيم أبو لغد للدراسات الدولية، الاردن.
6. النجار، فريد، (1999)، التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة- مصر .
7. نوشي، يوهنا، (2015)، المدخل الفكري لنظام الشراكة بين القطاعين العام والخاص، تاريخ نشر: المقتال: 15 سبتمبر 2015، الموقع: <https://taxaccountingaudit.blogspot.com/2015>

### 2.6 المصادر الانكليزية

#### 6.2.1 Scientific Thesis & Dissertation

1. Dze, Chi; Soldi, Anouar, (2011), "Strategic alliances: performance measurement in the financial service industry", Master, Linköping University.
2. Johansson, Jahon , (2008), Essays on collaborative processes among SMEs for competitiveness development, Doctoral thesvs ,luleo University of Technology, Swedn .

#### 6.2.2 Journals & Periodical

1. Aldakhil, A. & Nataraja, S., (2014), Environmental Factors and Measures That Affect the Success of International Strategic Alliances, Business Journal of Marketing Management, Published, (2014).
2. Dominique jolly, (2002), Alliance Strategy linking motives with benefits, EBF issue 9 spring, 2002.
3. Inkpen, Andrew "Creating knowledge through collaboration", California Management Review, Vol. 39, No. 1, 1996.
4. Jakada, Balarabe, (2014) "Building Global strategic Alliances and Coalitions For Foreign Investment Opportunities", International Journal of Global Business, Vol. 7, No. 1, 2014.



الملاحق / إستمارة الإستبانة

جامعة دهوك

كلية الإدارة والإقتصاد

م / إستبانة البحث

إلى / السادة رئيس الجامعة ومساعدوه، والعمداء ومعاونوهم، ورؤساء الاقسام والوحدات الإدارية المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. تحية احترام وتقدير ...

نأمل أن تقدموا جزءاً من وقتكم الثمين في الإجابة على الاستبانة التي بين أيديكم الكريمة، شاكرين تعاونكم مع الباحثان في إكمال متطلبات البحث الموسوم (دور دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق مقاييس النجاح الإستراتيجية - دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في كليات جامعات الخاصة في محافظة دهوك). إذ أن الغرض الأساسي من هذه الاستبانة يتمثل بقياس متغيرات البحث، وثقتنا كبيرة في حرصكم على الإجابة بموضوعية تامة لجميع الفقرات الواردة فيها. عيله نرجوا التفضل بملء الاستبانة والإجابة على كافة العبارات الواردة فيها وبما يسهم في تحقيق أهداف هذا البحث.

ولكم فائق الشكر والتقدير.

الباحث

الباحث

مدرس مساعد / حكيم توفيق احمد

أ.د. حكمت رشيد سلطان

E-Mail: [hakeemtawfiq@gmail.com](mailto:hakeemtawfiq@gmail.com)

E-Mail: [cons\\_ae@yahoo.com](mailto:cons_ae@yahoo.com)

م 2021

1441 هـ

2720 ك

أولاً / بيانات تعريفية تخص المجيب عن الإستمارة

1.	الجامعة	جامعة نوروز ( ) ، جامعة جيهان ( ) ،
2.	موقع العمل	رئاسة الجامعة ( ) ، كليات الجامعة ( ) ،
3.	الجنس	ذكر ( ) ، أنثى ( ) .
4.	العمر	30 سنة فأقل ( ) ، 31-40 سنة ( ) ، 41-50 سنة ( ) ، 51 سنة فأكثر ( ) .
5.	التحصيل الدراسي	دكتوراه ( ) ، ماجستير ( ) ، دبلوم عالي ( ) ، بكالوريوس ( ) .
6.	اللقب العلمي	أستاذ ( ) ، أستاذ مساعد ( ) ، مدرس ( ) ، مدرس مساعد ( ) .
7.	مدة الخدمة الكلية في الوظيفة	5 سنوات فأقل ( ) ، 6-10 سنوات ( ) ، 11 سنوات فأكثر ( ) .

ملاحظة: قبل المباشرة في الإجابة على أسئلة (فقرات) الاستبانة، يرجى ملاحظة مايلي:

- وضع علامة (√) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك.
- عدم ترك أي فقرة بدون إجابة، لأنها ستجعل الاستمارة غير صالحة للتحليل.
- بإمكانكم الاستفسار عن أي غموض في الفقرات من الباحثين.

الثانيا / متغيرات الدراسة

أولاً: التحالفات الإستراتيجية **Strategic Alliances**؛ عبارة عن إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، فالتحالف الإستراتيجي يؤدي إلى السرى طرة على المخاطر والتهدىدات، وتشارك التحالفات في الأرباح والنافع والمكاسب المموسة وغيىر المموسة. وتتمثل متطلبات التحالفات الإستراتيجية في (الاتصال والتنسيق، الثقة، الالتزام، الاعتماد المتبادل، التكاهؤ الثقافى والعلمى).

1- الاتصال والتنسيق Communication & coordination					
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	تشجع إدارة الجامعة على فتح آفاق التحالف من خلال الاتصال والتنسيق مع جهات محلية وخارجية.				
2	تعتمد إدارة الجامعة مبدأ التحالف والتنسيق لتخفىض مخاطر الجامعة.				
3	تعتمد إدارة الجامعة نظام الاتصالات الفعال بىن الجامعة والجامعات الاخرى لتسهل انسياب المعلومات وتبادلها.				
4	تتواصل إدارة الجامعة مع الجامعات الاخرى المتحالفة بانفتاح وثقة متبادلة لاستغلال الفرص المواتية.				
2- الثقة Trust					
5	تؤمن إدارة الجامعة بأنه اذا توفرت الثقة فإن كل شريك في التحالف سوف يتصرف بحسن نية.				
6	تؤمن إدارة جامعتنا بأن الثقة بين المتحالفين يزيد من إمكانية تحقيق الأهداف المشتركة.				
7	تتواصل إدارة الجامعة بصراحة وثقة في السعي المتبادل لاستغلال الفرص وحل المشكلات والصراعات.				
8	ترى إدارة الجامعة أن أهمية الثقة بين الشركاء من أهم عناصر نجاح التحالف الإستراتيجي.				
3- الالتزام Commitment					
9	تعتمد إدارة الجامعة آليات يلتزم بموجبها العاملين بمبادئ وإجراءات التحالف الإستراتيجي.				
10	تجتهد إدارة الجامعة في خلق ثقافة الإلتزام المتبادل بين الاطراف المتحالفة باستمرار.				
11	تتبنى إدارة الجامعة مبدأ الإلتزام بالأعراف الأكاديمية والجامعية بدرجة عالية.				
12	تأخذ إدارة الجامعة على عاتقها تحقيق مبدأ الإلتزام في كل ما تعهدت به الحلفاء والعاملين.				
4- الاعتماد المتبادل Interdependence					
13	تعمل إدارة الجامعة على إيجاد برامج عمل تعاونية وتشاركية بىن الجامعة والجامعات المتحالفة.				
14	تتبادل جامعتنا الموارد البشرية أو التكنولوجى أو المهارات مع الجامعات المتحالفة.				

15	هناك تعاون بين الجامعة والجامعات المتحالفة في مواجهة المخاطر والتحديات الحاصلة.				
16	تتعاون إدارة جامعتنا مع الجامعات الاخرى للاستفادة من الخبرات والمعرفة في مجال التعليم.				
<b>5- التكافؤ الثقافي والعلمي Cultural &amp; scientific parity</b>					
17	تعمل إدارة جامعتنا على الدخول في تحالفات مع مؤسسات تحمل قيم إنسانية واجتماعية مماثلة.				
18	هناك توافق في ثقافة إدارة جامعتنا مع ثقافة الحليف الإستراتيجي.				
19	تتساور إدارة جامعتنا مع الجامعات المتكافئة علمياً وثقافياً.				
20	تنظم إدارة الجامعة مؤتمرات مشتركة بالتعاون والتحاليف مع الجامعات الأكاديمية المتكافئة.				

**ثانياً: النجاح الاستراتيجي Achieving Strategic**، بأنه قدرة المنظمة على البقاء و التكيف و النمو في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وتتمثل مقاييس النجاح الاستراتيجي بـ (البقاء، التكيف، والنمو).

<b>ا. البقاء Survival: البقاء في ميدان الأعمال هو أساس استمرار مؤسسة في البيئة المتغيرة التي تعمل فيها.</b>					
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
21	تفتح جامعتكم أبواب الحوار مع الزبائن حتى تضمن الارتقاء بتلبية حاجاتهم.				
22	تسعى جامعتكم إلى الاستطلاع على ما يقدمه المنافسين بشكل مستمر.				
23	تعتمد جامعتكم على تسليم شكوى الزبائن وآرائهم لتطوير أدائها.				
24	تتابع جامعتكم طرق المنافسين للمحافظة على إرضاء الزبائن.				
<b>ب. التكيف Adaptive: هو استجابة مؤسسة لظروف المتغيرة للبيئة.</b>					
25	تهتم جامعتكم باستمرار للرغبات المتغيرة للزبائن.				
26	تنتهج جامعتكم على العالم في حقل العمل لتستجيب لاحتياجات المتغيرة.				
27	تعتمد جامعتكم على تقنيات تكنولوجية متطورة في الإنتاج.				
28	تهتم جامعتكم بإيجاد طرق جديدة لتخفيض التكاليف.				
<b>ت. النمو Growth: هو تشجيع مؤسسة على إنتاج منتجات أو للدخول إلى أسواق جديدة</b>					
29	تسعى جامعتكم إلى زيادة المبيعات.				
30	تبحث جامعتكم عن أسواق جديدة بشكل مستمر.				
31	تنسق جامعتكم بين الأقسام لتنويع منتجاتها.				
32	تعتمد جامعتكم على طرق متجددة للمحافظة على الزبائن.				