



P-ISSN: 2789-1240 E-ISSN:2789-1259
NTU Journal for Administrative and Human Sciences
Available online at: <https://journals.ntu.edu.iq/index.php/NTU-JMS/index>



The Role of connected strategic capabilities to the Prosperity of Universities An exploratory study of the opinions of a sample of university leaders at the University of Mosul

1st Iman, Najm Al-Din, Abdullah¹, 2nd Prof. Dr. Maan, Waadallah, Al-Maadhedee
1. Technical Engineering College of Mosul, Northern Technical University, Mosul, Iraq,
2. University of Mosul, College of Administration and Economics

Article Information's

Received: 05 - 04 - 2023
Accepted: 25 - 04 - 2023,
Published online: 01- 10 - 2023

Corresponding author:

Name: Iman Najm Al-Din Abdullah
Affiliation: Northern Technical
University, Iraq
Email: eman.najem@ntu.edu.iq

Key Words:

keyword1, Connected' strategic
capabilities
keyword2, Preservation
keyword3, Productivity
keyword4, University prosperity.

A B S T R A C T

The study aimed to determine the role of strategic capabilities associated with two types (productive capacity and conservation and its dimensions) in building a thriving university and developing its leaders for survival because universities are the most prominent centers that provide the environment with their products. of knowledge. appropriate, and the administrative leaders were selected as a sample of (323). The study relied on the analytical descriptive approach and a number of statistical methods included in the statistical program (SPSS V 26), which produced a set of results, most notably that the strategic capabilities have a major role in the development and impact of the university. and its leadership cadres. The study concluded that the university should adopt strategic capabilities related to what achieves the expectations and desires of stakeholders' performance, and increases the university's ability to create a competitive place for it that enables it to face the disturbances and rapid changes in its environment. So that the university can play its role in strengthening and developing its position in society.



المقدمة: تقوم المنظمات في الغالب بتنفيذ أنشطتها في بيئة تنافسية للغاية. تجبر المنافسة الشديدة المنظمات على إنشاء استراتيجيات تميزها عن المنافسين من أجل الحفاظ على وجودها. ويعتمد هذا على القدرات الاستراتيجية للمنظمة والمتمثلة بالأصول المالية والمادية والهيكلة التنظيمي والتكنولوجيا والموارد البشرية التي تساعدها في الحفاظ على كفاءتها وتحسينها في هذه البيئة التنافسية للحفاظ على ميزتها التنافسية في السوق. والجامعة التي تتغير ادوارها الاكاديمية والاجتماعية وتنمو في بيئة كثيرة التنوع والتعقيد داخل مجتمع قائم على المعرفة، أدى الى ظهور توقعات عامة ضخمة في نتائج وتأثيرات أنشطتها، التي جعل من ان أدوارها التقليدية المتمثلة بتدريب وتأهيل الأفراد وإنتاج معارف جديدة لم تعد صالحة لوحدها، وازدياد من دورها المتعارف عليه في التنمية الإقليمية وتحقيق التنمية المستدامة، ونجاحها في نقل المعرفة العلمية وخلق ابتكارات ذي قيمة للمجتمع، من خلال قيادة الأعمال الأكاديمية. وتتطلب هذه التغييرات المتسارعة تأكيدًا متجددًا على تطوير الجامعة للقدرات الإستراتيجية المتصلة وطرق تنفيذها والمساءلة على جميع المستويات لتفعيل ومراقبة الفعالية منها، الامر الذي يتطلب من منظمات التعليم العالي استخدام الموارد والقدرة الاستراتيجية التنافسية من أجل التنبؤ بالأداء، التي تلعب دورًا مؤثرًا في قدرة التعليم العالي لتحقيق الميزة التنافسية لأعضاء هيئة التدريس، والاستجابة للبيئات، وخلق القيمة والنمو والمساهمة في الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية لمجتمعها. الامر الذي يتطلب ضرورة دراسة القدرات الاستراتيجية المتصلة وربطها بعمل الجامعات وسعيها نحو تحقيق الازدهار سواء في بيئتها او البيئات الخارجية والصمود بوجه التغييرات التي تواجهها، وقد تضمن البحث عدة محاور تمثل أولها بمنهجية البحث والثاني الإطار النظري للبحث والثالث الإطار التطبيقي، والرابع اهم النتائج والاستنتاجات التي تم التوصل اليها.

المحور الأول الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث: لغرض الوقوف على مشكلة البحث والمساعدة في تمكين المنظمة المبحوثة متمثلة ب (جامعة الموصل) من الوصول لأهدافها الاستراتيجية في زيادة فرصها في النجاح وامكانياتها في مواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها محققة اعلى مستويات الاداء ومكانة تنافسية ضمن الجامعات المتقدمة. فقد تم تجسيدها بالأسئلة الآتية:

1. هل تمتلك المنظمة المبحوثة إدراك واضح أو فكرة عن تبني القدرات الاستراتيجية المتصلة ودورها في تحقيق ازدهار الجامعة؟
2. ما هي طبيعة الربط وعلاقات التأثير بين كل من القدرات الاستراتيجية المتصلة وازدهار الجامعات في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث: تأتي أهمية البحث عبر ما للقدرات الاستراتيجية المتصلة دوراً بارزاً في تحقيق الازدهار في الجامعات عبر توفر قدرات يكون من الصعب على المنافسين تقليدها ، وتعتبر هذه الموضوعات حديثة ومعاصرة يعبر عنها بتغيراتها وبتأثيرها المباشر في إظهار الجامعات كمراكز للمعرفة الجديدة والفهم والمهارات والخبرة، عبر البحث والتعلم والتعليم والتواصل وخدمة المجتمع، وتقديمها وتسويقها لمخرجاتها (خريجين، نتائج علمية، خدمات مجتمعية) تستطيع عبرها التناغم مع التغيرات البيئية المتسارعة، وزيادة قدرتها على التنبؤ بالمستقبل وحسن استخدام القدرات الإستراتيجية المتصلة بوصفها أدوات تمكن الجامعة في تحقيق التطور والاستدامة والازدهار، وتمكينها من التنافس في بيئتها.

ثالثاً: اهداف البحث: يهدف البحث الى تحديد دور القدرات الاستراتيجية المتصلة في الوصول الى ازدهار الجامعات في المنظمة المبحوثة متمثلة بـ (جامعة الموصل) فضلا عن تحقيق الاهداف الآتية:

1. التعرف على مدى اهتمام وإدراك الجامعة المبحوثة لمفهوم القدرات الاستراتيجية المتصلة؟
 2. ما طبيعة العلاقة بين القدرات الإستراتيجية المتصلة وازدهار الجامعات؟
 3. هل تمارس كل قدرة من القدرات الإستراتيجية المتصلة تأثيراً معنوياً في ازدهار الجامعات؟
 4. هل يتباين تأثير القدرات الإستراتيجية المتصلة في ازدهار الجامعات؟
- رابعاً: فرضيات البحث:** تم تبني الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين القدرات الإستراتيجية المتصلة (مجتمعة) ازدهار الجامعات في المنظمة المبحوثة. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قابلية الانتاج وازدهار الجامعات في المنظمة المبحوثة.

2. لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحفاظ وازدهار الجامعات في المنظمة المبحوثة.
الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات الإستراتيجية المتصلة
(مجتمعة) ازدهار الجامعات. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة معنوية لقابلية الإنتاج في ازدهار الجامعات في المنظمة
المبحوثة.

2. لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة معنوية للحفاظ في ازدهار الجامعات في المنظمة المبحوثة.
الفرضية الرئيسية الثالثة: يتباين تأثير القدرات الإستراتيجية المتصلة في بناء الازدهار في
الجامعات.

خامساً: منهج البحث: اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في البحث لاستكمال الأطر النظرية
والعملية للبحث.

سادساً: مجتمع البحث وعينه: القيادات الادارية في جامعة الموصل مثلت مجتمع البحث
وكلياتها من عمداء ومعاونين ورؤساء اقسام ومقررين، وعينة المستجيبين بلغت (323).

اداة البحث: اعتمدت الاستبانة بوصفها اداة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمنظمة
المبحوثة وضمت اراء القيادات الجامعية في جامعة الموصل وتم الاعتماد على مقياس لكرت
الخماسي (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، الا اتفق بشدة).

سابعاً: ثبات أداة البحث:

أ. قياس ثبات الاستبانة: وهو امكانية اظهار نفس النتائج إذا ما تم إعادة تطبيقها على نفس
الافراد مرة اخرى. عبر استخدام مقياس كرو نباخ الفاء، بقيمته (0.95) وهي أكبر من (0.70)،
وبشكل عام هذا يدل على قوة ثبات الاستبانة.

ب. الاتساق الداخلي: يستخدم لقياس صدق المحتوى والدلالة على وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية
بين متغيرات البحث ومما يدل على انسجام وتناغم فقرات الأبعاد مما يؤكد صدق عالي لمحتوى
الاستبانة.

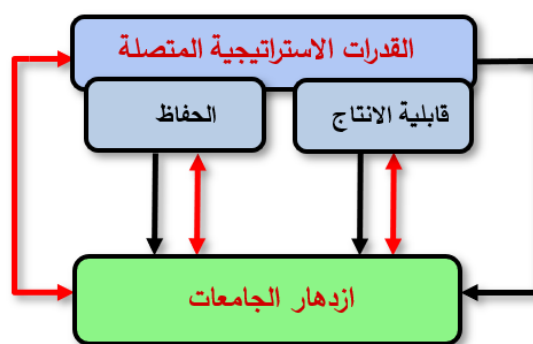
ثامناً: اساليب التحليل الاحصائي المعتمدة

للوصول إلى نتائج البحث، والوقوف على صحة العلاقات في فرضياتها واتساقا مع اهدافها تم اختيار برنامج (AMOSV2) و (SPSS V26) مع التركيز على الادوات الإحصائية متمثلة باختبار الاتساق الداخلي لقياس صدق الاستبانة، واختبار كورنباخ الفا لقياس الثبات، والتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف وتشخيص المتغيرات، قياس شدة الاستجابة للمبحوثين، وقياس وتحديد الأهمية النسبية للأبعاد.

تاسعاً: حدود البحث: تتضمن حدود البحث اتجاهين، هما:

1. الحدود المكانية للبحث: تم أجراه في مدينة الموصل (جامعة الموصل وكلياتها).
2. الحدود الزمنية للبحث: انحصرت بالمدة من 2021/9/1 الى 2023/3/1.

عاشراً: مخطط البحث



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم القدرات الاستراتيجية المتصلة، أنواعها.

ان وصول المنظمات إلى تحقيق أهدافها يتم عبر تنفيذ الاستراتيجيات المصاغة، والتنفيذ الناجح للاستراتيجيات يتأثر بالتحديات التي تواجهها والتي يتطلب منها التعرف عليها واحصائها، عبر امتلاك المنظمة لقدرات تمكنها من إنجاز اعمالها بطريقة فاعلة وتحقيق النتائج المرجوة، وقد اختلفت اراء الباحثون حول القدرات الإستراتيجية، فهناك من عبّر عنها ممثلاً إياها بتشكيله معقدة من الموارد والأنشطة المختلفة، الخاضعة للمنظور الفردي بسبب اختلاف الأسس المعرفية لدى الأعضاء الإدارة العليا والمديرين في المنظمات، الذي يقع على عاتقهم مهمة تحديد القدرات

داخل المنظمات الذين يتوفر لديهم الفهم المشترك للمعايير المهمة والتصورات الواضحة للكيفية التي يتم بها الحصول على وإظهار القدرات الإستراتيجية والتعبير عنها في أفكار أعضاء الفريق. (Vesalainen & Henri, 2014, 3)

وتطور مفهوم القدرات الإستراتيجية المتصلة على نحوٍ أكثر ليشمل انواع متفاعلة تعمل بشكل مترابط أو متصل ومتكامل يكمل إحداها الأخرى بهدف الوصول لتحقيق النتائج الأفضل واستدامتها عبر التعبير عن القدرات الإستراتيجية بالحفاظ متمثلة بـ: (الاستخدام الاجتماعي الاقتصادي المسؤول للموارد البيئية في خلق قيمة أصحاب المصلحة، المخاوف المتعلقة بالاستدامة البيئية، الشركات ومسؤوليتها) وقابلية الانتاج متمثلة بـ (البنية التحتية، التوزيع، تطوير الخدمة، القدرة على توزيع الخدمة) (Walters & Hellman, 2020, 18).

أدى التطور الحاصل في بيئة الاعمال إلى إحداث تغيير في مفهوم القدرات الإستراتيجية، لينبثق عنه مفهوم القدرات الإستراتيجية المتصلة الذي امتاز بحدائته ليعبر عنها بأنها قدرات لبناء مهارات ومعرفة المنظمات التي ستعمل على مزامنة عملياتها وتقييم موجوداتها من أجل خلق القيمة الاقتصادية الأعلى للزبائن، الأمر الذي يتطلب ضرورة أن تتسم الموجودات الإستراتيجية بمعايير محددة منها القدرة على تعزيز كفاءة المنظمة وفعاليتها، و توفير موارد نادرة وغير قابلة للاستبدال وفريدة من نوعها، مما يجعل منها أساساً لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها عبر تحقيق الأداء المنظمي المتفوق (Hagoug & Abdalla, 2021, 48). والتي سيتم عرضها وكالاتي:

اولاً: قابلية الانتاج

تُعد إحدى القدرات الاستراتيجية المتصلة، ومن خلال ما تم استعراضه من الأدبيات المختلفة في الموضوع، فقد وجد أن التفرقة بين قابلية الإنتاج والإنتاجية غير موجودة، بل هناك تداخل بين المصطلحين من حيث المفاهيم والمضامين، لذلك ولأغراض إيجاد التمييز بين الاثنين، فإن ما سيتم تناوله ضمن هذه الفقرة سيكون حسب متغيراته التي تجعل من قابلية الإنتاج قدرة مستقلة

عن قدرة الإنتاجية، عبر التعامل معها بحسب أبعادها المتمثلة بـ: (البنية التحتية، التوزيع، القدرة على تقديم الخدمة، تطوير الخدمة) (Walters & Hellman, 2020, 169):

أ. **البنية التحتية:** تعد اليوم البنية التحتية معقدة للغاية بحيث لا يستطيع أي شخص امتلاك المعرفة المطلوبة حول كل جانب من جوانبها وتفاصيل وتصور كافي للبنية التحتية الكاملة وتصحيحها وتثبيتها وتكونها واختبارها، وهناك أدلة قوية على أن البنية التحتية عالية الجودة تُسهّل التدريس على نحو أفضل، وتحسن نتائج الطلاب، وتقلل من معدلات التسرب، فضلاً عن مزايا أخرى (Ciancia, 2009, 54).

ان ما يؤكد أهمية البنية التحتية احتياج الاعمال إلى بنية تحتية جيدة، وتوليدها المرافق الأساسية والخدمات والنظام اللازم للمنظمات لخلق قوة دافعة لنمو الأعمال. حيث تؤثر كثافة البنية التحتية بشكل مباشر على القدرة التنافسية وجاذبيته للاستثمار. بالإضافة إلى فوائد ها في زيادة الفرص التجارية المحلية، وكذلك تحسين الوصول إلى الأسواق الإقليمية والدولية، وفي المدى الطويل تساعد الدول على الحد من الفقر. (Anyieni, 2013,7).

وهناك من يعبر عنها بالموجودات الرأسمالية طويلة الأجل، والمكلفة غالباً مع التصميم المعقد المطلوب للنمو الاقتصادي والتنمية في القطاعين العام والخاص. وتضم البنية التحتية في جميع القطاعات تحليل المشروع والتخطيط وتوقيت البناء وإدارته واللوجستيات والمشتريات والتمويل (بما في ذلك منظمات القطاعين العام والخاص) والتنظيم من بين أمور أخرى، وتمتاز (Luger et al., 2013, 18):

أ. إنها طويلة العمر للغاية وغالباً ما تتجاوز عمرها الاقتصادي (كما هو محدد في تقييم الاستثمار الأولي وعمرها التصميمي).

ب. أن رأس المال لا يستهلك إلا أنه يتقادم بالاستخدام.

ت. إنها غير قابل للاستبدال، ولا تستهلك مباشرة في العملية الاقتصادية.

2. **التوزيع:** سيتم تناول التوزيع بوصفه أحد مكونات قابلية الإنتاج في الجامعات عند سعيها لبناء قدراتها الإستراتيجية المتصلة بهدف الوصول إلى أهدافها المتمثلة بالازدهار والنمو والاستدامة، إذ يكمن الهدف الأساس لسياسة التوزيع في ضمان توصيل المنتجات من المنظمة إلى المستفيدين النهائيين، إذ يتعين على المنظمة ابتداءً القيام بتحليل القنوات المحددة للتأكد من وصول خدماتها

إلى المجموعة المستفيدة من الزبائن والتأكد من كفاءة عمليات التوزيع لديها. وقد أصبحت قضية توزيع الخدمة أكثر أهمية بالنسبة للقيادات الإدارية في الوقت الحالي باعتبار أن التوزيع مفتاح نجاح المنظمات، وقدرتها في تحسين رضا زبائنها وخلق قيمة لهم. (Saremi *et.al*, 2014, 452).

ولغرض تحقيق عملية توزيع فاعلة يكون عبر نقل الخدمات النهائية من المقدم إلى المستفيد في الوقت المناسب بأقل كلفة، إذ إن عدم وصول الخدمة إلى الجهة المستفيدة في الوقت المناسب، سيؤدي إلى الإضرار بالمزايا التنافسية للمنظمة، ويمكن أن يؤدي بالنتيجة إلى خسارة الزبائن ذوي الوفاء العالي (الزبون الوفي) لكون الزبائن أصبحوا أكثر نكاهاً وتأثيراً بالمنظمة ورغبةً في الحصول على احتياجاتهم وعدم انتظارها لمدة طويلة. مما دفع المنظمات لمحاولة تنفيذ إستراتيجية توزيع خاصة بناءً على أولوياتها التنافسية وظروفها من أجل تحقيق المستوى المطلوب منها في أدائها وإتمام التزاماتها تجاه الزبون بكل قدراتها، والحفاظ على علاقات طويلة الأمد مع الزبون وضمان وفائه لها (Karaxha & Kristo, 2016, 46).

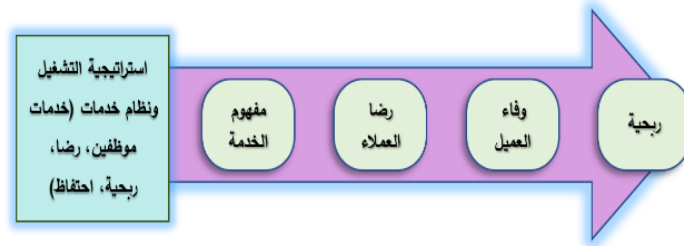
وتعد الخدمات اللوجستية في التوزيع عنصراً مهماً للغاية عند النظر إلى القدرة الإستراتيجية التنافسية للمنظمات، وهي إحدى اللوجستيات المهمة في المنظمة، متمثلة بالتخطيط والتنظيم والتحكم في تدفق المنتجات من مكان الإنتاج إلى المبيعات، وينشأ دور نظام التوزيع من المبدأ اللوجستي العام، وهذا يشير إلى التسريع المستمر لجميع العمليات في جميع مراحل التوزيع، ولكن ما تجدر الإشارة له هنا هو ضرورة الحفاظ على جودة خدمة الزبائن والامدادات، مما يتطلب إقامة نظام توزيع كفوء وهذا أمر ليس بالسهل، لأنه يحتوي العديد من عوامل العمل، ويتطلب مراقبة مستمرة للتدفقات والعمليات داخل القنوات التي يقوم بها المشاركون أو الأطراف ذات العلاقة داخل القناة التوزيعات (Kabus & Grunt, 2017, 282).

3. القدرة على تقديم الخدمة

ظهر مفهوم الخدمة وتمييزها عن السلعة بعد نقاشات طويلة كان لها دورها الكبير بين الباحثين في تخصصات متنوعة، مثل: التسويق والعمليات والإدارة العامة وعلوم الحاسوب وهندسة النظم والتصميم وعلم النفس وعلوم الخدمة (Araujo & Spring, 2006, 797)

إذ يبدو مهماً فهم مواقف الزبون، وتطوير أداة لقياس رضاه إذ يُعدّ أمراً ضرورياً في ميدان الخدمات، لذلك يهتم القائمين على تطوير تلك الأداة على تقسيم رضا الزبائن إلى خمسة أبعاد،

هي: الملموسية والاستجابة والتعاطف والضمان والموثوقية، وقد تم تطويرها إلى ثمانية أبعاد، فأضيف لها: الوصول السريع للزبون والجانب المالي وكفاءات الموظفين، ويرتبط العديد من العوامل بولاء الزبائن ورضاهم، التي بدورها تتطلب خدمات عديدة أخرى حيث يتم تحقيق الربح والنمو من خلال ولاء الزبائن، نتيجة لرضاه. والذي يتأثر بالخدمات المقدمة له حيث تسعى المنظمات إلى تحقيق ربحية طويلة الأجل، ولهذا السبب، فإنها تستخدم تدقيقاً لسلسلة إنتاجية الخدمة من أجل الوصول إلى الاستدامة ويوضح الشكل الآتي سلسلة أرباح الخدمة المتحققة للمنظمات. (Pakurár et al., 2019, 3).



الشكل (2) سلسلة أرباح الخدمة

Source: (Pakurár et al., 2019, 3)

4. تطوير الخدمة

وفي إطار سعي المنظمات إلى تطوير منطق أعمالها فعليها أن تطور تقديمها للخدمات أو تقوم بتحديد سعر الخدمات بدمجه مع سعر المنتج، أو الحصول على رسوم من الزبائن مقابل تقديم الخدمة، وإقناع الزبون بدفع سعر ثابت للخدمة المطلوبة عبر تزويد الزبون بعقد سنوي للخدمة يغطي جميع تكاليف الخدمة المرتبطة بصيانة الخدمة والمحافظة عليها. ويمكن أن تدر الخدمات حصة جذابة من الإيرادات للمنظمات عبر كسب الزبون والمحافظة عليه، وإن منطق خلق القيمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالحجة الإستراتيجية القائلة، بأن: تطوير الخدمات يخلق المزايا التنافسية، وهو الافتراض بأن تطوير أعمال الخدمة يمكن أن يغير من منطق خلق القيمة، من هنا فقد سيطر مفهوم سلسلة القيمة على منطق خلق القيمة، فولد اتجاهًا حديثاً يقوم على التحرر من منظور سلسلة القيمة، والنظر بدلاً من ذلك إلى عمليات خلق القيمة للزبائن، ومن شأن ذلك

أن يساعد في تطوير قدرة المنظمات على التركيز على تطوير أعمالها الخدمية، وهذا يعني تحقيق ميزة تنافسية وتوليد إيرادات ومكاسب جديدة (Fischer *et al.*, 2012, 29) وقد شهدت السنوات الأخيرة تطوراً كبيراً في الخدمات إلى خدمات الجيل اللاحق ذات القيمة المضافة التي تطلبت تغييراً في خصائص الخدمة، إذ يتم تصميم وتطوير الخدمات الجديدة بما يتناسب مع متطلبات الزبون، بدلاً من التركيز على تقنيات تقديمها والبروتوكولات المستخدمة في ذلك، الأمر الذي تطلب إعادة النظر في وظائف الخدمة المحتملة والمتنوعة بما يجعل الأمر أسهل لدى مقدم الخدمة، لذلك تطلب الأمر تطوير حلول اختيار فاعلة للخدمة، يمكن دمجها في دورات حياة تطوير الخدمة الحالية ذات القيمة المضافة، من هذا، يجب أن تدعم هذه الحلول مشاركة جميع أصحاب المصلحة المشاركين في ذلك، وهم: مزود الخدمة ومطوري الاختبار والخدمة سعياً للحصول على نهج رشيق تحقق به المنظمة مصالح وأهداف جميع الجهات ذات العلاقة (Wacht, 2015, 24).

ثانياً: الحفاظ Preservation

تتطلب القضايا الإستراتيجية من إدارة المنظمات الخدمية على نحوٍ عام والمنظمات التعليمية متمثلة بالجامعات على نحوٍ خاص، ضرورة فهم وتطبيق خصائص المسؤولية الاجتماعية المتطورة لغرض تحقيق الاستدامة وتحقيق التوازن في حياة عاملها، بما يمكنها من الحصول على أعلى رضا للأفراد العاملين الذي يكون لهم دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة التي يعدها مرتبطة مع أهدافهم، ومن ثمّ تمكين المنظمة من الاستدامة والبقاء في بيئة عملها، وسوف يتم تناول قدرة الحفاظ بوصفها قدرة إستراتيجية متصلة عبر الأبعاد الآتية (Welters & Helman, 2020, 192)

1. التنمية المستدامة

عرفت التنمية المستدامة على أنها: تنمية اجتماعية واقتصادية، واستدامة بيئية، إذ تم الاعتراف تدريجياً بأن الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية لها بالفعل مزاياها الخاصة، فضلاً عن كونها محددة، وذات مغزى بوصفها جزء من التنمية البشرية أو الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية. وبذلك فهي مفهوم قائم على الخدمات البيئية والموارد المتجددة وغير المتجددة والقدرة على امتصاص النفايات التي تعود بالنفع على البشر، وبالتالي تحسين رفاهيتهم من أجل التمتع بهذه الخدمات واستخدامها على مر العصور، مما يجب على البشرية تبني ثقافة التنمية المستدامة وتطبيق بنودها (Moldan *et al.*, 2012, 12).

تعمل المنظمات في بيئة ديناميكية تخضع للتغيير الذي يعترض تنفيذ الخطة أو جدول أعمال وإن طبيعة التغيير داخل النظام البيئي وكيفية استجابة النظام للأنشطة يتطلب من المنظمات تحقيق التوافق المستدام بين التنمية البشرية والعملية البيئية، ومراعاة عدم التأكد عند وضع الخطط، مما يتطلب عند تنفيذ إستراتيجية محددة تطوير نظام مراقبة مناسب وهذا يعكس أهمية الاستدامة والمكونات المركزية الثلاثة لخطة الاستدامة، وهي: (التنفيذ والفاعلية والتقييم) في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات (Lein, 2017, 160).

وتؤدي منظمات التعليم العالي عموماً دوراً حاسماً في المساهمة في هذه الأولويات، ولاسيما عبر إعداد قادة المستقبل في مجموعة متنوعة من التخصصات، لذلك يجب أن تكون هذه المنظمات شفافة في إيصال جهودها إلى الطلاب الحاليين والمحتملين، وكذلك المجتمع الأوسع لتحديد مؤشرات البيئة والتنمية المستدامة القابلة للمقارنة محلياً ودولياً، عبر تعزيز المعرفة من المنظورات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، واختيار واتباع طرائق التدريس التي تركز على التعلّم التحويلي، ومعرفة المحتوى الميداني المحدد للاستدامة (Veidemane, 2022, 17).

يقال أن الحُب والعمل هما حجر الزاوية لجعل الإنسان يسعى إلى تحقيق أهدافه وكليهما مهم جداً لتحقيق السعادة، ومع ذلك فإن التوفيق بين مطالب كل منهم قد يكون صعباً عبر التفكير على نحوٍ مختلف، وربما يمكننا إيجاد طرائق لتحقيق التوازن بين العمل والمنزل، إذ تشير الأدلة إلى أن التحسينات في ممارسة إدارة الموارد البشرية، ولاسيما مرونة وقت العمل، وموقع العمل، وتطوير المديرين الداعمين من شأنها أن تُسهم في زيادة التوازن بين العمل والحياة، وقد اثبتت برامج التوازن بين العمل والحياة أن لها تأثير على العاملين من حيث التوظيف والاحتفاظ والالتزام والرضا ودوران العمل والإنتاجية ومعدلات الحوادث، وتدرك المنظمات التي طبقت برامج التوازن بين العمل والحياة أن رفاهية العاملين تؤثر عليهم، وعلى مدى قبول الإدارة، والتدريب، وكيفية توصيل البرامج للعاملين، وثقافة المنظمة، وضوابط الإدارة، وسياسات الموارد البشرية ومراقبة العاملين (Meenakski et al., 2013,5).

ونتيجة لحدوث التغييرات المستمرة في مكان العمل، يتطلب التغلب على الحاجة الأساسية للفرد وخلق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وتصميم مفهوم له يؤدي لزيادة القدرة على التنبؤ بالعمل والاستدامة المهنية، لذلك يجب أن يضم برنامج للتدريب وإدارة الوقت، وتوفير سياسات جيدة تقلل عبء العمل على العاملين دون التأثير على إنتاجية المنظمة وتحقيق الرفاهية في حياته خارج العمل. (Ajo et al., 2014, 3).

إن تلبية الاحتياجات الفريدة للعاملين من أجل خلق التوازن تتطلب ضرورة وجود إدارة مُبدعة في تلبية هذه الاحتياجات، بسبب عدم وجود احتياجات واحد تناسب الجميع، ويجب أن تضمن الإدارة أنها تقيّم من وقت لآخر احتياجات العاملين، ومن ثمّ وضع إستراتيجية لمعالجة مثل هذه القضايا، ويُعد ذلك مهماً، لأنه ينبغي أن تبنى وترفع من شعور الانتماء في أذهان العاملين لتحفيزهم على الالتزام بالعمل لديها، مما سيؤدي إلى التخلص من النتائج السلوكية غير المرغوبة التي قد تنشأ بين الموظفين الناتجة عن ضغوطات العمل والحياة (OA *et al.*, 2018, 14).

3. رضا العاملين

يتعين على المنظمات التأكد من أن رضا العاملين مرتفع بينهم، وهو شرط مسبق لزيادة الإنتاجية والاستجابة والجودة وخدمة الزبائن. وتُعد دراسات معدل دوران العمل ومتوسط مدة الخدمة الاختبار الأساس للتأكد من رضا العاملين، فإذا كان معدل الدوران في ارتفاع فإن مستويات الولاء منخفضة، والعكس صحيح، (Chi & Gursoy, 2009, 3).

الأمر الذي يتطلب من المنظمات تطوير إستراتيجيات تقوي بيئة العمل، وتزيد من معنويات ورضا العاملين، الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق أرباح عالية ورضا للعاملين، وكذلك الاحتفاظ بالزبون لكون مواقف الموظفين تأتي حسب رضائهم، وهذا بدوره يعكس عادة أخلاقيات المنظمة في مجالات الخدمة الزبائن والمبيعات، إذ إن الموظفين أو العاملين السعداء في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمة، لأنهم يمثلونها أمام الجمهور (Sageer *et al.*, 2012, 8).

وتُعدّ عوامل التحفيز الداخلية والخارجية مكونات مهمة تؤثر على الرضا الوظيفي لدى العاملين، ونتيجة لذلك يتم تحديد الدافع الداخلي الذي يدفع على الرضا الوظيفي كمكان عمل عالي الجودة مثلاً، ويتم تعيين عنصر التحفيز الخارجي على جوانب أسلوب القيادة وبرامج التدريب المنسقة والشعور بالأمان في التوظيف (Ashton, 2017, 19).

والقطاع التعليمي في أي بلد له أهمية لاسيما في خلق المعرفة التي تُعتمد بوصفها القدرة التنافسية للقطاع التعليمي، وهي تعتمد على رضا العاملين والتزامهم، والسؤال الإستراتيجي الرئيس الذي يطرح هنا مفاده: كيف تجتذب وتحافظ على طاقم التدريس الجيد؟ إذ يكون أعضاء هيئة التدريس أكثر رضاً عن بيئة عملهم إذا احترم زملائهم لعملهم بالإضافة الى الاحترام المتبادل بينهم وتقليل مشاحنات العمل، الذي ينشأ نتيجة التأثير الذي يمكن أن تستند إليه الترقية والحوافز والتقدير للموظفين، الأمر الذي ينبغي على منظمات التعليم العالي تقييم هذا التأثير بشكل مستمر والعمل على الابتعاد عن اثاره السلبية على الافراد، والعمل على منح المكافأة

المختلفة التي يمكنها أن تزيد من رضا العاملين لدى الجامعة (Slavic & Avakumovic, 2018, 290)

المحور الثاني: الازدهار في الجامعات

يعد الازدهار أول وأبرز أهداف التعليم، وأن تكون الجامعة مزدهرة، يعني أن لديها ما يستحق الاستمرار، حيث ان مع توسع الجامعات، كان هناك تركيز أكبر على مساهمتها في الازدهار البيئي بشكل عام وليس فقط في الأماكن التي توجد فيها. بل عبر التواصل مع المدارس، والتقدم من كليات التعليم الإضافي، والشراكات مع المنظمات العامة، يمكن أن يمتد تأثير التعليم العالي إلى أبعد من ذلك بكثير. وهذا يعني التطابق بين بيئتها الداخلية والخارجية، وتوثيق علاقاتها مع المجتمع، (Millward, 2020, 2).

يميل الاستخدام العلمي لمصطلح "ازدهار" إلى التركيز على أفكار تحقيق إمكانات الفرد (روحانياً، أو تنموياً، أو اقتصادياً، وما إلى ذلك)، أو النجاح، أو الإنجاز، أو تقديم مساهمة كبيرة للمجتمع. واحدة من أولى مظاهر الازدهار في الفكر الفلسفي كانت في الأخلاقيات الفضيلة (لأرسطو)، التي ركزت على الازدهار الجماعي بوصفه حالة مثالية للمجتمع، إذ يميل المواطنون بطبيعتهم المتأصلة للتصرف على نحو أفضل، وإن فكرة الازدهار بوصفها ظاهرة جماعية كانت واضحة أيضاً في الفلسفة الماركسية، إذ يُطلب إعادة تنظيم المجتمع من أجل تسهيل مشاركة المواطنين على نحو أفضل (Hill, 1999, 143).

والمجتمع في الوقت الحاضر بحاجة إلى ضرورة تحويل مساراته من الفقر والثرء إلى الازدهار، إذ يُعدّ الازدهار الأكثر أهمية من الثروة، وإنه عندما يتاح لجميع الناس الفرصة والحرية، فإن الازدهار سيشمل المجتمع على نحو شامل شرط توفير حماية الحريات الأساسية والأمن لكل فرد، كما ينبغي أن يكون مدفوع أيضاً باقتصاد مفتوح يُسخّر الأفكار والمواهب لخلق مسارات مستدامة للخروج من الفقر والارتقاء إلى مجتمعات مزدهرة مبنية على يد أشخاص متمكنين، يُسهمون ويؤدون دورهم في خلق مجتمع يعزز الرفاهية، ويتجسد الإطار المفاهيمي للازدهار عبر ثلاثة مجالات، وهي: (المجتمعات الشاملة، والاقتصادات المفتوحة، والأشخاص المتمكنون)، مع استمرار الانتقال من العصر الصناعي إلى عصر المعلومات والمعرفة (اقتصاد المعرفة)، أخذت التنافسية الاقتصادية والسعي إلى الازدهار تكتسب أهمية إضافية ومعاني جديدة، مما دفعت للانتقال من المنظمة وإدخالها إلى الجامعات والقطاعات التعليمية لأهميتها في

تقييم دورها كمراكز مهم ذات تأثير مباشر وكبير في المجتمع
(Bauer & Perciful., 226, 2009)

يُعرّف الازدهار بأنه الرفاهية الاقتصادية، وبتفسيره على نطاق أوسع ليشمل جميع جوانب الرفاهية، وليس الاقتصاد فقط، بما في ذلك الاعتبارات الاجتماعية والبيئية، أو بشكل عام كافة جوانب الحياة، مما جعله ذو صعوبة في قياسه وتحديده، لأسباب متعددة
(Hoffman, 2005, 1):

1. من الصعب قياس الجوانب النوعية للازدهار.
2. لا يوجد اتفاق عام بشأن مستوى الرفاهية الاقتصادية التي تشكل الازدهار على وجه التحديد.
3. لا يسود توافق للآراء حول الأهمية النسبية لمختلف جوانب الازدهار، حتى عندما يتم تعريف الازدهار على نحو أضيق على أنه الرفاهية الاقتصادية.

من ناحية أخرى نجد أن المفاهيم الاقتصادية للازدهار تتنافس أو تتفاعل سلباً مع الصحة أو السعادة فعلى سبيل المثال، قد تؤدي ساعات العمل الطويلة إلى زيادة في بعض مقاييس الازدهار الاقتصادي، ولكن على حساب أبعاد الناس عن تفضيلاتهم لساعات عمل أقصر. وتظهر البيانات المستمدة من الدراسات الاجتماعية أن الزيادة في الدخل لا تؤدي إلى زيادة دائمة في مستويات السعادة التي تُعد أحد التفسيرات المقترحة، مما أدى إلى عدم تخصيص الناس طاقة كافية لأهداف غير مالية مثل الحياة الأسرية والصحة. (Cowling, 2006, 369)

وعلى مستوى التعليم الجامعي، يعني الازدهار أكثر من مجرد البقاء على قيد الحياة في البيئة التعليمية، أو الإشارة إلى الطالب الذي يكون ملتزماً فكرياً واجتماعياً وعاطفياً، ليمتد الى استمراره بعد التخرج، وتحقيقه النجاح في العمل الحياة مليا احتياجات سوق العمل"
(Schreiner , 2013,4).

وهذا يؤكد العبارة القائلة ان "الازدهار لا يتعلق فقط بالدخل"، وهذا يعني أن النمو يعمل من أجل الازدهار بمعنى أن النمو المستمر هو شرط ضروري للازدهار الدائم، الذي يأتي من تحقيق

النجاحات في العمل وبدون النمو تتضاءل قدرتنا على الازدهار إلى حدٍ كبير، ولهذا السبب،
اختار العديد من الاقتصاديين ربطه بـ (Tîrca et al , 2010, 6):

- أ. **البذخ** - وإن لم يكن مرادفاً للازدهار - فهو شرط ضروري للازدهار.
- ب. **ارتباط النمو الاقتصادي** على نحوٍ وثيق ببعض جوانب الحياة الأساسية مثل الصحة أو التعليم، ربما التي تُعدّ ضرورية للازدهار.
- ت. **النمو الوظيفي** في الحفاظ على الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي.

ويشار إليه في التعليم والجامعات" بـ: (الازدهار الأكاديمي) الذي يتميز بالتعلّم المنخرط والتصميم الأكاديمي، فالطلاب المزدهرون أكاديمياً يشاركون نفسياً في عملية التعلّم، وليسوا منخرطين في السلوكيات فقط، فالحضور إلى الفصل الدراسي وقراءة التخصص لا يعني المشاركة في ازدهار التعليم التعلّم، لكن يحدث التعلّم النشط عندما يقوم الطلاب بتوجيه التخصص نحو هدف معين يساعد على تحقيق الروابط الفعلية بين ما يهتمون به وما يحتاجون إلى تعلّمه، إذ إنهم يركزون على فرص التعلّم الجديدة ويهتمون ويفكرون بنشاط فيما يتعلمونه ويناقشونه مع الآخرين. ويتم تنشيطهم عبر عملية التعلّم. أما المكون الأكاديمي الثاني من ازدهار التصميم الأكاديمي، فهو الذي يتميز باستثمار الجهد، والقدرة على إدارة وقت الفرد والمتطلبات الأكاديمية والشخصية المتعددة لبيئة الكلية، والدافع للنجاح، والسعي المتعمد لتحقيق أهداف الفرد (Schreiner, 2010, 4)

ان إصلاح الجامعات باستخدام نماذج أعمال المنظمة ونقلها إلى الجامعات وأعمالها الأكاديمية يؤدي نتائج عديدة منها أنه من الممكن فهمها بطريقة سهلة عبر عملها بالمجالات البحثية وتفسير نظرياتها، وكذلك زيادة عدد أعضاء هيئة التدريس العاملين في هذا المجال والابتعاد عن الأنماط المتزايدة من الإدارة والبيروقراطية والنماذج القديمة، الأمر الذي يساعدها على تفاعلها مع مجتمعها عبر زيادة قبول الطلاب (Brembs, 2015, 2).

ويرى (Kruchoski, 2016, 3) بأننا اليوم غارقون في رؤى جامعة الغد ذات التقانة العالية، إذ سيكون لدى الجميع معلم روبوت قائم على السحابة وجهاز لوجي، سيقوم برعاية كل ما نحتاج إلى معرفته، وإن كل ما يطلبه هو الدورات القصيرة للتعلّم، وسيكون عالم التعليم رقمياً وشخصياً على نحوٍ كامل، مما يتيح لك التعلّم من الحاسوب من أي مكان عند الطلب، كما تتطلب الوظائف الجديدة مهارات جديدة تتلاءم مع الثورة الصناعية الرابعة واللاحقة لها، إذ ستواجه الجامعات تحولات عديدة، لتتماشى مع التقانة، وكذلك زيادة العمل التعاوني الذي يساعد

على حل المشكلات المعقدة بطرائق إبداعية، وسيصبح العمل متعدد التخصصات أكثر من قبل، لكن هناك مشكلة واحدة فقط في هذه الرؤى إنها تفتقد العلاقة والتعرف على ما يحتاج الطلاب لتعلمه لتحقيق كل تلك النجاحات. وإن تحقيق النجاح يجعل من الفرد سعيداً، بامتلاكه ما يكفي من المال، فإن هذا يؤدي إلى الحالة المستدامة التي نصفها بالازدهار"، وهذا يعني (Hardy, 2019, 4):

- تتجح مالياً.
 - تزدهر جسدياً، لتنمو قوياً وصحياً.
 - "الرخاء"، عند التفكير في الكلمة، فإنه أكثر بكثير من المال، فهناك الكثير من الطاقة والامتلاء لها.
 - ربما يكون "الازدهار" أكثر من "النجاح" هو ما يجب أن نسعى إليه.
- المشاركة الكاملة فكرياً واجتماعياً وعاطفياً في تجربة الكلية، لها القدرة على التغيير التي تساعد في إمكانية قياس ما تم الوصول إليه في الازدهار، بحيث يمكن للأفراد ذوي المستويات العلمية المنخفضة المشاركة في برامج تدريبية لنقلهم إلى مستوى أعلى وبالتالي القدرة إلى الوصول إلى ازدهارهم في المجتمع، الأمر الذي يتطلب التخطيط الجامعي لتحقيق هذا التغيير عبر الحرم الجامعي والعمل مع شركاء الحرم الجامعي لتنفيذها (Schreiner, 2013, 41).

المحور الثالث: الإطار التطبيقي للبحث

بهدف التعرف على الدور الذي تؤديه القدرات الاستراتيجية المتصلة بنوعيتها التي تم اعتمادها من قبل الباحثين في بناء الجامعات المزدهرة، فقد تم اعتماد الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية وشدة الاستجابة، وكما يأتي:

أولاً. وصف وتشخيص القدرات الإستراتيجية المتصلة:

1. قابلية الإنتاج

بلغت (72.31%) من المبحوثين نحو الاتفاق (أنفق بشدة، أنفق) على اجمالي فقرات هذا البعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أنفق، لا أنفق بشدة) بنسبة قدرها (21.32%) ونسبة غير المتأكدين من اجاباتهم (6.37%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.98) وانحراف معياري (0.93) وبمعامل اختلاف (23%) وشدة استجابة (80%)، حيث اسهمت الفقرة (X3) بأعلى نسبة اتفاق بلغت (77%) بوسط حسابي (4.10)

وانحراف معياري (0.81) وشدة استجابة (82%) والتي تنص على ان ادارة جامعتنا (تستطلع اراء الطلبة حول التسهيلات اللازمة للعمليات التعليمية، على نحو دوري) ، وجاءت اقل الاسهامات من الفقرة (X5) بنسبة بلغت (67%) وبوسط حسابي(3.89) وانحراف معياري (1.01) وشدة استجابة (78%) .

الجدول (1) وصف وتشخيص قدرة قابلية الإنتاج

| الفقرات | مقياس الاستجابة | | | | | | | | | | |
|--------------|------------------|-----|-------------|-----|---------------|-----|----------|------|---------------|-----|-----|
| | لا أتفق بشدة (1) | | لا أتفق (2) | | غير متأكد (3) | | اتفق (4) | | اتفق بشدة (5) | | |
| | % | عدد | % | عدد | % | عدد | % | عدد | % | عدد | |
| X1 | 0.62 | 2 | 4.64 | 15 | 21.9 | 8 | 71 | 44.8 | 27.8 | 6 | 90 |
| X2 | 2.79 | 9 | 1.24 | 4 | 18.5 | 8 | 60 | 43.3 | 34.0 | 6 | 110 |
| X3 | 0.00 | 0 | 2.79 | 9 | 20.1 | 2 | 65 | 41.4 | 35.6 | 0 | 115 |
| X4 | 0.00 | 0 | 10.5 | 34 | 21.9 | 8 | 71 | 34.3 | 33.1 | 3 | 107 |
| X5 | 1.55 | 5 | 8.36 | 27 | 22.6 | 0 | 73 | 34.9 | 32.5 | 1 | 105 |
| X6 | 2.79 | 9 | 4.95 | 16 | 24.4 | 6 | 79 | 34.9 | 32.8 | 2 | 106 |
| X7 | 1.55 | 5 | 2.79 | 9 | 19.5 | 0 | 63 | 39.6 | 36.5 | 3 | 118 |
| المعدل العام | 1.33 | | 5.04 | | 21.32 | | 39.10 | | 33.22 | | |
| المجموع | 6.37 | | 21.32 | | 72.31 | | | | | | |

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرمجية SPSS V26 323

2. الحفاظ

بلغت (71.27%) من المبحوثين نحو الاتفاق (أتفق بشدة، أتفق) على اجمالي فقرات هذا البعد ونسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) بنسبة قدرها (21.36%) ونسبة غير المتأكدين من اجاباتهم (7.37%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.93) وانحراف معياري (0.93) وبمعامل اختلاف (23.53%) وشدة استجابة (79%)، حيث اسهمت الفقرة (X8) بأعلى نسبة اتفاق بلغت (76%) بوسط حسابي استجابة (80%) والتي تنص على ان ادارة جامعتنا (تسعى لديمومة خدماتها البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي تصب في تنمية مجتمعها)، وجاءت اقل الاسهامات من الفقرة (X9) بنسبة بلغت (66%) وبوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.95) وشدة استجابة (78%) .

الجدول (2) وصف وتشخيص قدرة الحفاظ

| الفقرات | مقياس الاستجابة | | | | | | | | | | | | |
|--------------|------------------|-----|-------------|-----|---------------|-----|----------|-----|---------------|-----|-------|---|-----|
| | لا أتفق بشدة (1) | | لا أتفق (2) | | غير متأكد (3) | | اتفق (4) | | اتفق بشدة (5) | | | | |
| | % | عدد | % | عدد | % | عدد | % | عدد | % | عدد | | | |
| X8 | 80.1 | 2 | 0.62 | 2 | 5.26 | 17 | 18.2 | 7 | 44.5 | 8 | 31.2 | 7 | 101 |
| X9 | 77.5 | 2 | 0.93 | 3 | 6.81 | 22 | 26.0 | 1 | 36.2 | 2 | 30.0 | 3 | 97 |
| X10 | 78.6 | 4 | 0.62 | 2 | 5.26 | 17 | 21.9 | 8 | 44.5 | 8 | 27.5 | 5 | 89 |
| X11 | 78.7 | 6 | 1.55 | 5 | 6.81 | 22 | 18.8 | 9 | 41.8 | 0 | 30.9 | 6 | 100 |
| X12 | 78.2 | 0 | 1.24 | 4 | 7.74 | 25 | 21.6 | 7 | 37.4 | 6 | 31.8 | 9 | 103 |
| المعدل العام | 78.65 | | 0.99 | | 6.38 | | 21.36 | | 40.93 | | 30.34 | | |
| المجموع | | | 7.37 | | | | 21.36 | | | | 71.27 | | |

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرمجية SPSS V26 323 n =

الفرضية الرئيسية الاولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين أنواع القدرات الإستراتيجية المتصلة وازدهار الجامعات وانبثقت منها:

1. وجود علاقة ارتباط معنوية بين قابلية الانتاج وازدهار الجامعات في جامعة الموصل، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.648) وهذه القيمة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) وهي اقل من (0.05)، لذا فإن هذه النتيجة تؤشر رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين قابلية الانتاج وازدهار الجامعات.

2. وجود علاقة ارتباط معنوية بين الحفاظ وازدهار الجامعات في جامعة الموصل، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.638).
الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات الإستراتيجية المتصلة وازدهار الجامعات عند مستوى المعنوية (0.05).

الجدول (3) نتائج تأثير القدرات الإستراتيجية المتصلة في الجامعات المزدهرة

| P-value | 95% Confidence Interval | | Standardized (β) | Estimate (β) | المتغير المتغير المعتمد | اتجاه التأثير | المتغير المستقل |
|---------|-------------------------|-------|------------------|--------------|-------------------------|---------------|------------------------------|
| | Upper | Lower | | | | | |
| 0.005 | 0.819 | 0.435 | 0.70 | 0.638 | ازدهار الجامعات | ← | القدرات الإستراتيجية المتصلة |

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرمجية AMOS V (24)

وهذه القيمة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) والتي ظهرت مساوية إلى (0.010) وهي اقل من (0.05)، لذا فإن هذه النتيجة تؤثر رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين الحفاظ وازدهار الجامعات.

وجود تأثير طردي ومعنوي ذو دلالة إحصائية للقدرات الإستراتيجية المتصلة في الجامعات المزدهرة في جامعة الموصل، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار β Estimate التي بلغت (0.638) وبقيمة احتمالية بلغت (0.005) وهي اقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه اشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة (95% Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05)، وفي ذلك اشارة إلى ان زيادة الاهتمام بالقدرات الإستراتيجية المتصلة سيؤدي إلى زيادة ازدهار الجامعات.

الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية:

1. وجود تأثير ذو دلالة معنوية لقابلية الإنتاج في الجامعات المزدهرة في جامعة الموصل، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار β Estimate التي بلغت (0.495) وبقيمة احتمالية بلغت (0.004) وهي اقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه اشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة (95% Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05)، وفي ذلك اشارة إلى ان انه كلما رفعت الجامعات من قابليتها في الإنتاج سيؤدي ذلك إلى تطورها وازدهارها.

2. وجود تأثير ذو دلالة معنوية للحفاظ في الجامعات المزدهرة في جامعة الموصل، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار β Estimate التي بلغت (0.483) وبقيمة احتمالية بلغت (0.006) وهي اقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه اشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة (95% Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05)، وفي ذلك اشارة إلى ان انه كلما زاد اهتمام الجامعات في الحفاظ على الافراد العاملين لديها من خلال توفير الظروف الملائمة للعمل وخلق التوازن بين حياتهم الشخصية وحياتهم في العمل بشكل يمكنهم من رفع انتاجيتهم عبر زيادة ثقتهم بالمنظمة والولاء لها كل ما سبق سيؤدي ذلك إلى تطورها وازدهارها.

3. الفرضية الرئيسية الرابعة: يتباين تأثير أبعاد القدرات الإستراتيجية المتصلة في بناء الجامعات المزدهرة

من ملاحظة الجدول (4) ان بعد (قابلية الانتاج) قد جاء في المرتبة الاولى من حيث قوة التأثير في بناء الجامعات المزدهرة ذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار المعيارية ((Standardized β) والتي بلغت (0.648)، ويليه في قوة التأثير بعد (الحفاظ) وبقية معامل انحدار معيارية بلغت (0.638).

جدول (4) قيم معاملات الارتباط بين انواع القدرات الإستراتيجية المتصلة والجامعات المزدهرة

| المتغير الاول | اتجاه العلاقة | المتغير الثاني | قيمة الارتباط | P-value |
|----------------|---------------|----------------|---------------|---------|
| قابلية الانتاج | ↔ | الازدهار | 0.011 | 0.648 |
| الحفاظ | ↔ | الازدهار | 0.010 | 0.638 |

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرمجية (AMOS V(24)

الاستنتاجات

1. لقابلية الإنتاج دور واضح في بناء الجامعات المزدهرة، والذي تم اعتماده من قبل الجامعة المبحوثة عبر توفير الفضاءات المطلوبة وتحديد الهياكل والضوابط والاجراءات وانظمة اتصالات وتطوير مهارات العاملين، وبالتالي تحقيق رضا الزبون بتقديم الخدمات وتوفيرها بالوقت والآلية المناسبين.
2. يتجلى سعي القيادات في الجامعة المبحوثة بغرس أفكار وتوجهات "الاستدامة" في منظور قادة المستقبل وصناع القرار من خلال تبنيها لجانبين مهمين لهما ارتباطاً مباشراً بالجامعات وأدائها، الا وهما جانبي "التعليم" و "الابتكار". وذلك لضرورة نشر الوعي والتثقيف بأهمية وأهداف التنمية المستدامة داخل وخارج الحرم الجامعي والوصول إلى المجتمع من خلال البرامج أو الخدمات التعليمية التطبيقية. فضلاً عن سعيها لتهيئة افراد قادرين على الربط بين تحقيق أهدافهم وتحقيق اهداف منظماتهم في مختلف القطاعات، وبالتالي رفع مستوى ولائهم لتلك المنظمات ورضاهم عنها.
3. إن لسعي الجامعة المبحوثة للاهتمام بالبنية التحتية وتوفير كل ما تحتاجه العملية التعليمية من ابنية وأجهزة ومعدات، وإمكانية نقل العملية التعليمية من واقعها الحضوري إلى التعليم عن بعد باستخدام الوسائل الالكترونية، دور مهم في تسهيل التواصل بين الأطراف المختلفة من قيادات ومرؤوسين وأكاديميين وطلاب في الاجتماعات والصفوف الدراسية والمؤتمرات والندوات وورش العمل. ومن الأمثلة على ذلك ما تم خلال مواجهة الجامعة المبحوثة للظروف التي خلقتها جائحة كوفيد_19.

4. تأثر الجامعات المزدهرة بشكل كبير بقبالية الانتاج عبر سعيها لتوفير كل ما تحتاج اليه الكوادر التعليمية والطلاب من وسائل مختلفة، وسرعة توزيع الخدمة وايصالها لأصحاب المصلحة.

5. توصلت الدراسة إلى ان بناء الجامعات المزدهرة يتأثر بتوفير الاجواء الملائمة للعاملين فيها، والعمل على دمج الاهداف التي يسعى الفرد للوصول اليها بأهداف الجامعة على النحو الذي يتيح لها الفرصة الاكبر للوصول الى مبتغاها عبر تحقيق رضا عالي للأفراد العاملين، وهذا يفسر سعي الجامعة المبحوثة لمواكبة متطلبات بيئتها عبر تبنى التنمية المستدامة وأهدافها.

التوصيات

1. ينبغي على إدارة جامعة الموصل متمثلة بقياداتها تعزيز القدرات الإستراتيجية المتصلة وتبني انواعها، وتعزيز جوانب القوة التي تمتلكها الجامعة وتوظيفها في استغلال الفرص لتحقيق الاستباقية المنشودة للوقوف بوجه التحديات، بحيث تكون قادرة على الإيفاء بالتزاماتها على اتم وجه.

2. تطوير البنية التحتية للجامعة وتعويض ما تم خسارته من مختبرات ومراكز بحثية وقاعات ومعدات مختلفة نتيجةً للدمار الذي طال الجامعة ومرافقها المختلفة. وضرورة العمل بوتيرة متسارعة لبناء ما يلبي متطلبات الوقت الحالي، واغناء الجامعة ببنية تحتية حديثة تحاكي والتقدم التكنولوجي والعلمي المتنامي.

3. تشجيع الجامعة على إشاعة روح التعاون بين العاملين فيها، وتعزيز الثقة والانسجام لإنجاح العمل الجماعي. فضلاً عن اشعارهم بأنهم جزء مهم من الجامعة، وأن التزامهم بإنجاز المهام الموكلة إليهم من شأنه أن ينجح مساعي الجامعة في تحقيق مكانة مرموقة بين الجامعات. وغرس روح الولاء والانتماء للجامعة فيهم بتهيئة وتلبية احتياجاتهم المادية والادارية والصحية والاجتماعية والمعنوية، والتواصل معهم واشراكهم في اتخاذ القرار.

4. ينبغي للجامعة ان تعزز تطبيقها للمشاريع الاجتماعية، وذلك للدور الهام الذي تلعبه الجامعة في خدمة المجتمع من خلال اجراء البحوث ونقل الثقافة واعداد الموارد البشرية، وتوجيه طلبتها وتنمية قدراتهم لحل مشاكل المجتمع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعمل على تطويره. فضلاً عن تشجيع الدارسين على البحث المستمر وتطوير المعرفة في إطار منهج مدروس.

1. Anyieni. Abel,2013, The Role of Infrastructure in Business: A Kenyan Scenario, International Journal of Professional Management Volume 8, Issue 1,www.ipmajournal.com
2. Araujo . Luis ., Spring. Martin,2006, services products and the institutional structure of production industrial marketing management vol 35 no(7) <https://www.impgroup.org/>
3. Ajo, I.S, Salam O.P, Falola,2014, work life balance practices in Nigeria: comparison of three sectors. journal of competitiveness 6(2) <https://www.researchgate.net>
4. Ashton. Ann suwaree,2017,how human resources management best practice influence Employee satisfaction and job retention in the thai hotel industry, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism Volume 17, 2018 - Issue 2. <https://doi.org>
5. Bauer, J. J. & Perreault, M. S. (2009). Constructivism. In S. J. Lopez (Ed.), Encyclopedia of positive psychology (vol. 1). Chichester, West Sussex: Wiley-Blackwell, Aristotle. (350 BC/2000). Nicomachean ethics. Trans. R. Crisp. Cambridge: Cambridge University Press.
6. Brembs. björn, 2015, booming university administrations, brems The Winner february, SCIENCE AND SOCIETY DOI: 10.15200/winn.142497.72541 <https://www.researchgate.net>
7. Chi. Christina G., Gursoy. Dogan,2009, Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination, International Journal of Hospitality Management 28(2), <https://www.researchgate.net/>
8. Ciancia, philipj.,2009, technology work for multiple channel content distribution infrastructure implementation strategies for converged production printed in to united states of America, 1st Edition USA
9. Cowling, Keith, 2006. "Prosperity, Depression and Modern Capitalism". Kylo's. 59 (3) <https://doi.org/>
10. Fischer. Thomas, gebauer. Helko, fleisch. Elger,2012, service business development, gambiridge university, new York, USA.
11. Hagoug. Nahla El Sheikh , Abdalla . Yousif Abdelbagi, 2021, The Relationship between Strategic Capabilities and Academic Performance: An Empirical Evidence from Sudan, International Journal of Higher Education Vol. 10, No. 3, www.sciedupress.com
12. Hardy. Benjamin, 2019, 3 keys to long-term prosperity, health, and happiness prosperity should be everyone's goal. <https://www.inc.com>

13. Hill, T. E. (1999). Happiness and human flourishing in Kant's ethics. *Social Philosophy and Policy*, 16(1), <https://www.dx.doi.org>
14. Hoffman, Dennis, 2005, the productivity and prosperity project: an analysis of economic competitiveness Definitions and Initial Research Topics, Center for Competitiveness and Prosperity Research. William Seidman Research Institute W. P. Carey School of Business Arizona State University <https://ccpr.wpcarey.asu.edu/>
15. Karaxha, hidajet, kristo. Ilija, 2016, the logistics and management of distribution, ILIRIA International Review 6(1), <https://www.researchgate.net/>
16. Kabus, judyta, Grunt. Joanna Nowakowski, 2017, Managing the company's distribution system, [worldscientificnews](http://worldscientificnews.com) Available online at(78) www.worldscientificnews.com
17. Kruchoski, Paul, 2016 , 10 skills you need to thrive tomorrow – and the universities that will help you get them, Washington D.C. II Hub, Department of State. <https://www.weforum.org/>
18. Lein, James k., 2017, futures research and environmental sustainability theory and method. Edition 1st, Taylor Francis group. Boca Raton, FL, USA. <https://www.taylorfrancis.com/>
19. Luger, Michael, Butler, Jeff, winch. Graham, 2013, infrastructure and manufacturing their evolving relationship, government office for science U.K. <https://assets.publishing.service.gov.uk/>
20. Meenakshi, Spattu, C.V. Venkata Subrahmanyam Ravichandran. K, 2013, the importance of work-life balance's, Journal Of Business and management (IOSR-JBM) Volume 14, issue 3 <https://www.iosrjournals.org/>
21. Moldan, Bedrich, Janouskova. Svatava, Hák. Tomáš , 2012, How to understand and measure environmental sustainability: Indicators and targets, journal Ecological Indicators Volume 17, <https://www.sciencedirect.com/>
22. Millward. . Chris, 2020, Improving local prosperity: the big challenge for higher education in 2021, Civic University Network, <https://civicuniversitynetwork.co.uk/>
23. OA. Oludayo, ho. Falola, obiaunja. Ahaka, demilade. Fatogun , 2018, work-life balance initiative as a predictor of employee's behavioral outcomes, academy of strategic management journal vol (17), issue (1). <https://www.abacademies.org/>
24. Pakurár . Miklos, Haddad Hossam, Nagy Janos, Popp Jozsef & Olah Judit, 2019, The Service Quality Dimensions that Affect Customer Satisfaction in The Jordanian Banking Sector, Sustainability Journal, Switzerland. <http://creativecommons.org>.

25. Saremi. H., Masomeh. Seydeh, Zadeh. M., 2014, management of distribution channels. journal of business and management 5(3) <https://www.semanticscholar.org/>
26. Sageer. Alam, rafat.sameen, agarwal.puja, 2012, identification of variables affection employee satisfaction and their impact on the organization, iosr journal of business and management 5(1) <https://www.academia.edu/>
27. Slavic. Agneš, Avakumovic. Julija, 2018, job satisfaction of Employee in the higher education, Conference Proceedings: 2nd International Scientific Conference, <https://doi.org/10.31410/itema.2018.914>
28. Schreiner Laurie A., 2013, Thriving in College, New Directions For Student Services, Positive Psychology and Appreciative Inquiry in Higher Education, Volume 2013, Issue 143, <https://onlinelibrary.wiley.com/>
29. Tîrca Diana-Mihaela , Badea Liana, Octavian. Sorici Costin, 2010, Approaches of Prosperity in the Globalization Era, The 2009 Legatum Prosperity Index. An Inquiry Into Global Wealth and Wellbeing, (2009), RePEc, www.prosperity.com
30. Vesalainen Jukka, Henri. Hakala, 2014, Strategic Capability Architecture: The Role of Network Capability, Industrial Marketing Management,
31. Walters. David, Helman.deborah , 2020, strategic capability response analysis. The convergence of industries 4.0 value chain network and stakeholders value-led management, springer nature Switzerland. <https://link.springer.com/>
32. Wacht.patrick, 2015, framework for automated functional tests within value-added service environments PHD.school of computing mathematicas.UK. <https://pearl.plymouth.ac.uk/>