

The Role of Strategic Alignment in Achieving Organizational Adaptation A Field Study at The Great Imam College

دور التراصف الاستراتيجي في تحقيق التكيف التنظيمي دراسة تحليلية في كلية الامام الاعظم (رحمه الله)

الجامعة

م.م. بان احمد جمعة

Ban Ahmed Joumaa

banahmed@imamaldham.edu.iq

م. ابراهيم محمد عبد

Ibraheem Mohammed Abd

ادارة الاعمال / ادارة استراتيجية

ibrahimabdmo@imamaladham.edu.iq

م. علي محمد إبراهيم

Ali Mohammed Ibraheem

ail.rwsd@tu.edu.iq

المستخلص

تسعى الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على مدى تأثير التراصف الاستراتيجي من خلال ابعاده (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) في التكيف التنظيمي في كلية الامام الاعظم الجامعة، ولغرض الوصول لهدف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عبر توزيع استبانة على مجموعة من الملاكات الوظيفية في الكلية المذكورة، و كان حجم يمثل بـ (١٢٠) مفردة و اختيرت عينة غير عشوائية قوامها (٤٥) مفردة. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين أبعاد التراصف الاستراتيجي وأبعاد التكيف التنظيمي، وبالتالي تمثل الدراسة مساهمة فكرية في مجال الاختصاص ومساهمة ميدانية في تفعيل التكيف التنظيمي في الكلية المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: التراصف الاستراتيجي، التكيف التنظيمي، كلية الامام الأعظم

Abstract

The current study seeks to shed light on the extent of the impact of strategic alignment through its dimensions (communications, governance, partnership, infrastructure, skills) on organizational adaptation at Al-Imam Al-Aadam University College. In order to achieve the research objective, the descriptive analytical approach was used by distributing a questionnaire to a group of functional staff in the aforementioned college, and the size was (120) items, and a non-random sample of (45) items was selected. The study reached a set of results, the most prominent of which is the existence of a correlation and influence relationship between the dimensions of strategic alignment and the dimensions of organizational adaptation. Thus, the study represents an intellectual contribution in the field of specialization and a field contribution to activating organizational adaptation in the college under study.

Keywords: strategic alignment, organizational adaptation

المقدمة

تواجه المنظمات تعقيدا في بيئتها الخارجية وما تحتويه من متغيرات مما يؤدي الى الضعف في انسيابية أداؤها الاستراتيجي، إذ ان القدرة على وضع استراتيجيات تلتزم التعقيدات البيئية ومدى ادراك تحركاتها من جهة وتذليل هذه التحديات من جهة أخرى يستند الى ممارسة المنظمات لطرق جديدة، لزيادة قدرة وحدتها على قراءة التغيرات المستقبلية، ومن ثم تحقيق التكيف مع تلك التغيرات، لذلك لجأت اغلبية المنظمات إلى تبني العمل بالتراصيف الاستراتيجي، لحل المشكلات التي من الممكن ان تتعرض لها من خلال إيجاد التناغم والتناسق بين مكونات البيئة الداخلية للمنظمات والاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية ومواكبتها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية التي تسعى الوصول اليها، إذ ان التراصيف الاستراتيجي يعمل على تحقيق التوافق بين مختلف الاهداف، ومن ثم يمنح المنظمة المرونة والقدرة على التعامل مع التعقيد البيئي ويدعم عملية اتخاذها للقرارات الاستراتيجية كونها أداة للتعلم بدلالة ما تفرزه في اذهان القادة من تنبؤ بالاحداث المفاجئة، وفي ظل هذه البيئة الديناميكية، فأن قسم من المنظمات تفشل في التكيف مع التغيرات البيئية نتيجة لعدم تطابق الاهداف او عدم وضوحها لدى كافة المستويات التنظيمية، والتي تؤدي الى الفشل في القرار الإستراتيجي، نتيجة الفشل في

القيام بتفسير المؤشرات البيئية، مما يتطلب إتخاذ خطوات إستباقية للتعامل مع التغيرات البيئية، عن طريق تبني إجراءات وأساليب غير تقليدية لمعرفة التطورات البيئية، واعتماد التغيرات البيئية، وتتميز بالقدرة على إدارة المعلومات المهمة ومعالجتها من أجل استثمارها في التخطيط. ومن هنا تبلورت فكرة الدراسة، والتي تتمحور حول دور التراصف الاستراتيجي في تحقيق التكيف المنظمي، وتمثلت ابعاد التراصف الاستراتيجي في هذه الدراسة بـ (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) وتأثيرها في التكيف المنظمي بمكوناته التي تمثلت بـ (تحمل المخاطرة، تبني افكار جديدة، التشارك المعرفي)، وتأتي أهمية الدراسة من اهمية متغيراتها والتي لم تربط بشكل مشترك على حد علم الباحثة، وسعت الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف كان أبرزها معرفة علاقة التأثير والارتباط بين متغيرات التراصف الاستراتيجي والتكيف المنظمي، وتسلسلت محاور البحث على أربعة محاور، تضمن المحور الاول المنهجية العلمية، والثاني خصص للجانب النظري، والثالث للجانب العملي، اختتم البحث بالمحور الرابع الذي خصص للاستنتاجات والتوصيات المرتبطة بها.

المبحث الاول: منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

يعتبر التكيف مع البيئة المتغيرة من المتطلبات الرئيسة لضمان ديمومة المنظمات والحفاظ على استمرارها ونموها في عالم الأعمال، إلا أن مشكلة الدراسة تكمن في ارتفاع معدلات فشل المنظمات في تحقيق التكيف التنظيمي مع متطلبات البيئة المتغيرة، وتعزى أسباب الفشل في تحقيق التكيف التنظيمي إلى سببين، السبب الأول أن الموقف لا يتطلب إجراء تعديلات إستراتيجية أو تكتيكية، إلا أن المنظمات تسيء قراءة الإشارات التي تصدر عن البيئة وتفترض أن إجراء التغيير هو أمر ضروري والسبب الثاني عندما تكون المنظمات في حالة من الجمود والخمول فإن المديرين يفشلون في إجراء التعديلات والتغيرات الإستراتيجية في المواقف التي تتطلب ذلك. ولكي تتمكن المنظمات من تحقيق التوافق مع بيئتها المتغيرة بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب فلا بد لها من أن تعمل على مطابقة الاهداف وعلى مختلف المستويات التنظيمية، مما يسهل على الجميع معرفة ما تريد المنظمة تحقيقه، وبما يسهل من استجابتها للتغيرات البيئية من خلال تحقيق التوافق او التراصف بين اهداف الموارد البشرية العاملة فيها او بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية

من ذلك يتضح بأن مشكلة الدراسة تتحدد بالتساؤل الرئيس الاتي: ما هو دور التراصف الاستراتيجي في تحقيق التكيف التنظيمي في كلية الامام الاعظم؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية:

✓ ماهو المستوى الادراكي والمعرفي لقيادات الكلية المبحوثة، وماهي قدراتهم في التخطيط المسبق للمستقبل.

✓ هل توجد علاقة التأثير والارتباط بين التراصيف الاستراتيجي والتكيف التنظيمي في كلية الامام الاعظم.

✓ ماهو تأثير التراصيف الاستراتيجي في التكيف التنظيمي في المستوى الكلي وفي مستوى المتغيرات الفرعية.

ثانيا: اهمية البحث

يستمد البحث اهدافه من الاعتبارات التالية:

١. الدور الفاعل لمتغيري الدراسة (التراصيف الاستراتيجي والتكيف التنظيمي) في بلورة أسس بناء المنظمة الناجحة وتوجيه انظار القيادات في المنظمات.
٢. اهمية التراصيف الاستراتيجي للمنظمات وأسهماته في استجابة المنظمات للتغيرات السريعة في البيئة الخارجية، مما يعزز قدرتها على التكيف
٣. الدور الفاعل للتراصيف الاستراتيجي وامكاناته للمنظمات في تحسين استراتيجياتها التنافسية وتقديم حلول مبتكرة تلبي احتياجات السوق.
٤. يوفر البحث أساسا لتحليل الخيارات الاستراتيجية، مما يساهم في اتخاذ قرارات مدروسة تدعم التكيف التنظيمي.
٥. يساهم البحث في توجيه المنظمات نحو التوجهات الاستراتيجية الأكثر ملاءمة لتحقيق الأهداف المرجوة، مما يسهل التكيف مع الظروف المتغيرة
٦. قلة الدراسات التي تطرقت الى متغيري التراصيف الاستراتيجي والتكيف المنظمي ان كان على المستوى الفردي لكل متغير او على مستوى الربط بين كليهما، اذ لم تعثر الباحثة على دراسات كثيرة على حد علمها واطلاعها، ومن ثم الاسهام العلمي للدراسة من خلال الربط بينهما.

ثانيا: اهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق مجموعة من الاهداف التالية:

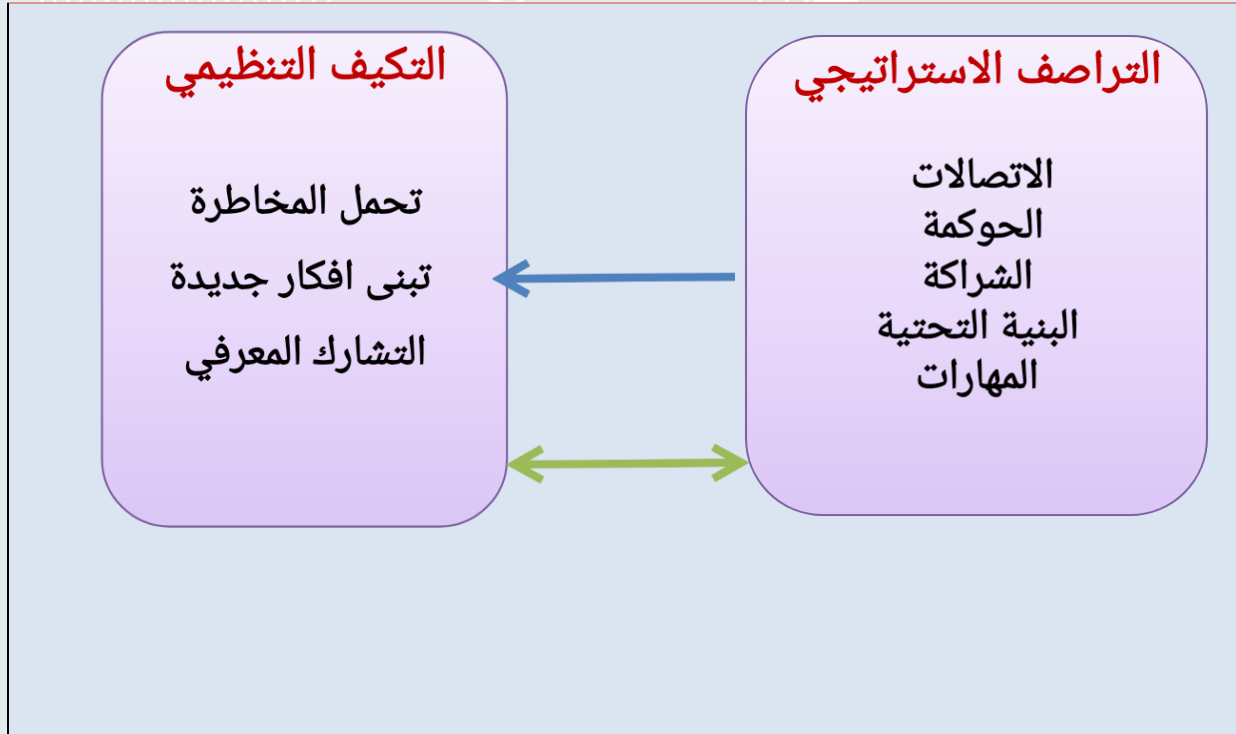
١. تحليل المستوى الادراكي والمعرفي لقيادات الكلية المبحوثة، واستكشاف قدراتهم في التخطيط المسبق للمستقبل.

٢. معرفة علاقة التأثير والارتباط بين التراصف الاستراتيجي والتكيف التنظيمي.

٣. الوقوف على مدى تأثير التراصف الاستراتيجي جهة البحث في التكيف التنظيمي في المستوى الكلي وفي مستوى المتغيرات الفرعية.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يشكل المخطط الفرضي البناء الفكري والمفاهيمي للموضوع حيث حددت فيه المتغيرات الرئيسة والفرعية ، يمثل الاول المتغير المستقل (التراصف الاستراتيجي) وابعاده الفرعية ، ويتمثل المتغير التابع (التكيف التنظيمي) بابعاده الفرعية.



شكل (١) المخطط الفرضي للدراسة من اعداد الباحثة

خامساً: فرضيات البحث

في ضوء الانموذج الفرضي للبحث تم صياغة فرضيتان رئيستان لتفسير العلاقة بين المتغيرات وتشير الى إمكانية تطبيق مخطط البحث وهما:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التراصف الاستراتيجي والتكيف التنظيمي على مستوى المتغيرات الرئيسة.

الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتراصف الاستراتيجي في التكيف التنظيمي على مستوى المتغيرات الرئيسة.

سادسا: منهج البحث

يتمثل منهج البحث بالخطة التي تتمكن من خلالها الباحثة تحديد واتباع الإجراءات والخطوات والطرائق للإجابة عن التساؤلات التي وضعت واستكشاف الحقائق من اجل الوصول لاهداف البحث العلمي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج (الوصفي التحليلي) لامتيازه بالنظرة الشمولية، اذ يوفر الطريقة المثلى للتوصل الى المعلومات الدقيقة، وعبرها يتم تصور الواقع وتفسير الظواهر وتحليلها، للحصول على النتائج النهائية، والتي من الممكن تعميمها واعتمادها (Sekaran&Bougie,2016:237).

سابعا: جمع البيانات والمعلومات

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات فيما يخص الجانب النظري على عدد من المصادر العلمية المتنوعة، والتي تتمثل بالادبيات الأجنبية من بحوث ومجلات ومؤتمرات ورسائل واطارح جامعية، والتي تم الحصول عليها عن طريق الانترنت، فضلا عن المقالات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، اما فيما يتعلق بالجانب العملي، فقد اعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع المعلومات من عينة البحث والتي تكونت من قسمين، الاول يتعلق بالخصائص الديموغرافية لعينة البحث، والثاني يتعلق بالاسئلة الموجهة لعينة البحث والبالغ عددها (٢٩ سؤالاً) و بواقع (٢٠ سؤالاً للتراصف الاستراتيجي) بالاعتماد على (Barnes,2007) و (٩) للتكيف التنظيمي بالاعتماد على (Garvin et al,2008).

ثامنا: مجتمع وعينة البحث وخصائصها

اختارت الباحثة كلية الامام الاعظم لتكون ميدانا للبحث الحالي واختبار فرضياته، استهدفت الملاكات الادارية العاملة في الكلية الذين يبلغ عددهم (١٢٠)، و اختارت منهم عينة غير عشوائية بلغ عددها (٤٥) مفردة، وزعت عليهم استبانة مكونة من (٢٩) فقرة تضمنت الاسئلة المتنوعة عن متغيري البحث، وبين

الجدول (1) خصائص عينة البحث، اذ يتبين تفوق عدد الذكور على الاناث، اما من حيث العمر فقد كانت الفئة العمرية من (٤٠ الى ٥٠) هي الاكثر تمثيلا في العينة، واقلها هي الفئة العمرية اقل من (٣٠)، في حين ان المؤهل العلمي من حملة شهادة البكالوريوس تفوقوا على بقية الشهادات، واقلهم شهادة الاعدادية، واخيرا فان سنوات الخدمة من (١٠ الى ٢٠) هي الفئة الاكثر تمثيلا، وكانت الفئة الاقل هم الموظفون ذوي خدمة الاقل من (١٠) سنوات.

الجدول (١): الخصائص الديموغرافية المتعلقة بالمستجيبين لعينة البحث

التكرارات	الفئات	
30	الذكور	النوع الاجتماعي
15	الإناث	
5	اقل من 30	العمر
7	30-40	
20	40-50	
13	اكثر من 50	
4	إعدادية	المؤهل العلمي
21	بكالوريوس	
15	ماجستير	
5	دكتوراه	
3	اقل من 10	سنوات الخدمة
18	10-20	

15	20-30	
9	اكثر من 30	

المبحث الثاني: الجانب النظري لمتغيري البحث

اولاً: نشأة ومفهوم التراصف الاستراتيجي

ذكر (Hiekkanen&Patricio,2013:81) ان جذور مفهوم التراصف الاستراتيجي تعود إلى اعمال (Mintzberg,1998) في مدرسة التصميم ، إذ اشار فيها الى مدى التطابق، أو الملاءمة، بين الهيكل الداخلي للمنظمة ووضعها الخارجي، اذ ان الادارة الاستراتيجية تهتم بالأساس بالتوافق بين قدرة الموارد الداخلية والبيئة الخارجية ، كما بين (Chandler: 1962) الى تناسب استراتيجية المنظمة وهيكلها وعملياتها الإدارية مع بعضها البعض، وكذلك اشار الى ان تأثير التراصف المشترك بين البيئة واستراتيجية العمل يجعل الاداء ايجابياً في المنظمة (Kahigu&Mosoti,2017:65)، ولاحقاً وجاءت افكار (Andrews:1971) لتوضح ضرورة تناسب الاستراتيجيات الوظيفية مع بعضها البعض واستراتيجية المنظمة، فضلاً عن استراتيجية المنظمة يجب ان تتناسب مع المتطلبات والفرص والمخاطر الناشئة عن البيئة الخارجية للمنظمة (Acur&Boer,2012:305) ، وذكر (Sombultawee&Boon,2018:6) الى انه كان هناك اهتمام متذبذب في موضوع التراصف ومواءمة العمليات خلال الستينيات والسبعينيات، على الرغم من أنه كان محدوداً بسبب نماذج الإنتاج الضخم السائد المستخدم في ذلك الوقت وفي ثمانينيات القرن العشرين، وهذا ما أدى الى ظهور الميزة التنافسية والتي جعلت التراصف بين عمليات الاعمال أكثر أهمية، ومع ذلك، لم يظهر المفهوم بالكامل حتى الثمانينيات والتسعينيات من القرن السابق، ولاحقاً بدأت الأبحاث حول التراصف الاستراتيجي لأول مرة في أواخر الثمانينيات كجزء من مشروع بحثي امتد من عام ١٩٨٤م إلى عام ١٩٩٢ م، وفي سنة ١٩٩٣م كان اول ظهور لمصطلح التراصف الاستراتيجي (Coltman&Queiroz,2015:91-93). وقد تنوعت المفاهيم والتعاريف المقدمة من قبل مختلف الباحثين بما يتعلق بالتراصف الاستراتيجي، اذ أشارت دراسة (Sholihah et at,2019:7) الى اختلاف المفاهيم المستخدمة لتوضيح ماهية التراصف الاستراتيجي ومجالات تطبيقه، وأكدت على أن المفهوم النهائي للتراصف

الاستراتيجي هي توافق أو ترادف عناصر المنظمة الداخلية كافة مما يؤدي إلى أداء تنظيمي عالي. وبين (Contador et al, 2020:16) التي راجع فيها الابحاث المتعلقة بالترادف الاستراتيجي خلال ٣٠ عاما الماضية، أن المصطلحات المختلفة للترادف الاستراتيجي مثل الملائمة والمحاذاة والتناسب والتطابق لها معاني ومفاهيم متنوعة، ويتم استخدامها عشوائياً من قبل الباحثين، ومن ثم فلا يوجد مفهوم موحد للترادف الاستراتيجي أكاديمياً. فقد ذكر (Amar&Romdhane, 2019:97) أن الترادف الإستراتيجي هو إيجاد التناسب والتناغم الملائم لاحتياجات ومتطلبات نظم المعلومات من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى، وبما يدعم انسجامهما لتعزيز المرونة التنظيمية ويسمح للمنظمة بالتكيف مع التغيرات البيئية المحيطة بها، ويساعدها على تعزيز أداءها التنظيمي ومن ثم منحها ميزة تنافسية. فيما عد (shao, 2019:98) الترادف الاستراتيجي على أنه الترادف بين إستراتيجية المنظمة وأهداف اقسامها المتنوعة، عبر مشاركة رؤية المنظمة وأهدافها والخطط الخاصة بها ويتم دعمها من خلال إستراتيجية الاقسام المختلفة وذلك من خلال تطبيق اهداف الاقسام وتكيفها مع إستراتيجية المنظمة، ومن ثم يتم استخدام تلك الاهداف لدعم استراتيجية المنظمة بشكل فعال مع ضرورة صياغة إستراتيجية تلك الاقسام بشكل يتناسب مع إستراتيجية المنظمة بالتالي تزداد أرباح المنظمة. وأشار (Ates et al, ٢٠٢٠:٦٥٩) بأن تحقيق الترادف الاستراتيجي يؤدي إلى نتائج ايجابية مثل ترشيد استخدام الموارد وقوة الأداء المالي والوصول الى النتائج التنظيمية المستهدفة، ومن ناحية أخرى تقوم بزيادة المرونة الاستراتيجية والقدرة على الاستجابة بفاعلية للتغيرات البيئية، ان مفتاح البقاء بالنسبة لأي منظمة هو القدرة على التكيف مع الظروف البيئية، وتعتمد الاستجابة التكيفية على الترادف مع الظروف البيئية التي من الممكن ان تواجهها المنظمة، اذ يمكنها الترادف من التعرف على التغيرات البيئية، فضلاً عن تطوير القدرة على التنبؤ بتأثير هذه التغيرات، من خلال فهم وتحليل الآثار المباشرة المترتبة على اداء المنظمات وعدم التأخير في اتخاذ القرارات والسرعة في تنفيذ القرارات المتخذة، وتقدم استراتيجية شاملة وعلى جميع مستويات المنظمة مع إيجاد الفرص لتطوير هذه الاستراتيجية.

ثانياً: أهمية الترادف الإستراتيجي

ان أهمية الترادف الاستراتيجي يمكن ارجاعها الى الاسباب الاتية: (Jorfi&Najjar, 2011:2).

١. المواءمة الاستراتيجية الفعالة في ضمان استهداف الوحدات الادارية داخل المنظمة والمجالات ذات الأهمية الحاسمة لأداء الأعمال الناجح. فضلاً عن نجاحها في ضمان تخطيط المعلومات الاستراتيجية بالتزامن مع أنشطة تخطيط الأعمال من أجل العمليات لدعم استراتيجيات العمل بشكل أفضل والمشاركة في إنجاز قيمة الأعمال في دراسة أخرى.

٢. تعزيز فهم كبار المدراء التنفيذيين حول أهمية التراصيف، وفي الوقت نفسه، تحسين فهم مدراء نظم المعلومات فيما يتعلق بأهداف العمل بصرف النظر عن ذلك.

٣. يمكن للتراصيف الاستراتيجي أن يسرع بنجاح في الحصول على المعلوماتية ووضعها الاستراتيجي بما يتماشى مع الاحتياجات التنافسية للمنظمة على عكس الاتجاهات الحالية التي تمارسها.

ويؤكد (Luftman,2017:3) على أهمية التراصيف بين استراتيجية المنظمة وتكنولوجيا المعلومات، والتي أصبحت خلال (20) عاما قضية إدارية رئيسة، إذ كان الاهتمام بتحقيق مثل هذا التراصيف معترفا به، وغالبا ما يكون تنفيذه محدودا، إذ ليس من المألوف أن يكون الافراد في المنظمة غير مدركين لما هو التراصيف، ونتيجة لذلك، تبحث إدارة المنظمات باستمرار عن ممارسات إدارية أفضل تساعد على التراصيف الاستراتيجي لمنظمتهم مع توفر تكنولوجيا المعلومات.

كما أكد (Bernat&Karabag,2018:10) على أهمية التراصيف الإستراتيجي إذ إنه يعمل على تحويل الأهداف الإستراتيجية الغامضة إلى أهداف قابلة للتحقيق، يعمل على تنسيق مدخلات المنظمة لتعديل اتجاهها العام، يوجه بشكل غير مباشر المعرفة التي تم بنائها أو اكتسابها، يخلق توازنا بين تخصيص الموارد المالية والمادية والبشرية، ويعمل كأساس لتخفيف الصراعات التي يمكن أن تحدث بين مجموعات العمل داخل المنظمة. وبذات الاتجاه أدرج (Ilmudeen,2019:462) أهمية التراصيف الإستراتيجي بالنسبة لأداء المنظمة، فكلما كان التراصيف بين إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية أعمال المنظمة أفضل كان أداؤها أفضل، بالإضافة إلى أنه إذا فشلت استراتيجية تكنولوجيا المعلومات في التراصيف مع إستراتيجيات المنظمة فلا يمكن للمنظمة أن تضمن الأداء المتفوق على المنافسين، ومن ثم فإن التراصيف الإستراتيجي مؤشر على الأداء القوي للمنظمة.

ويرى (Cox et at,2018:9) أن التراصيف الإستراتيجي الناجح هو أحد جوانب الأداء الإستراتيجي للمنظمة، وأن وجود معوقات للأداء الناجح يؤدي إلى فشل التراصيف الإستراتيجي وهذه المعوقات تتمثل بنقص الموارد المختلفة ومن ثم فإن ذلك يؤدي إلى وجود صعوبة في الاستجابة للتغيرات المختلفة، عدم امتلاك الموارد البشرية لمهارات معينة في العمل مثل المهارات التقنية، فشل استراتيجية المنظمة أو أسلوب قيادة المنظمة، مثل عدم رغبة المنظمة في الاستفادة من الفرص الجديدة المتاحة أمامها، ووجود ثقافة داخل المنظمة تقاوم التغير باعتبار التراصيف الإستراتيجي عملية مستمرة، بالإضافة إلى التغيرات الديناميكية والسريعة في البيئة.

ثالثاً: ابعاد التراصف الاستراتيجي

ذكر (Aldalimy et al,2019:4-5) ان ابعاد التراصف الاستراتيجي يمكن تحديدها بالآتي:

١. **الاتصالات:** دقة وجودة المعلومات هي مفتاح التميز والتفوق على المنافسين. إن التبادل الفعال للأفكار والمعلومات من قبل المنظمات والفهم الواضح للأفكار الرئيسية يضمن نجاح الاستراتيجيات التي تكون على رأس العوامل التي تزيد من مهمة المواءمة الاستراتيجية. اما (Al Khalifa,2016:18-19) فيرى ان الاتصال هي عملية فعالة تساعد على تبادل المعرفة بين وحدات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات داخل المنظمات وتزيد من فهم الأعمال داخل المنظمة اضافة الى انها تحسن عملية التعلم داخل المنظمة، وتساهم في ازدهار العلاقات خارج المنظمة وتبادل المعرفة، ويرى (Silvius&Waal,2010:57) ان الاتصالات تُمكن من التفاهم بين الموظفين في داخل المنظمة بشكل سهل وفعال اضافة الى مساعدة المنظمة للتواصل بشكل فعال مع شركائها، واكد (Grawe&Ralston,2019:19) على وجود علاقة إيجابية بين ترابط المهام داخل المنظمة وتبادل المعرفة مع الاتصالات اذ إن عدم وجود اتصالات فعالة يؤدي إلى عدم قدرة الافراد على فهم العمليات داخل المنظمة بالتالي يؤدي الى انخفاض مستوى الاداء. ويرى (Kanki, 2019:122) ان للاتصالات دور فعال في تحقيق التراصف الاستراتيجي، اذ انها تساعد على نقل المعلومات بين الموظفين، وتساهم في تعزيز العلاقات الشخصية بين الافراد في المنظمة، فضلاً عن كونها أداة الإدارة في ايصال التوجيهات و الاوامر للأفراد. وأن التواصل بين الادارة والموظفين يحدث عندما تريد الادارة التعبير عن الخطط أو الإجراءات او التوجيهات للأفراد، كذلك مساعدة الافراد لتأدية بعض المهام المهمة وحل المشكلات، وان الاتصالات الفعالة تؤدي إلى انجاز أفضل للعمل فهو يقوم بأمداد العاملين بالمعلومات الضرورية لإنجاز المهام والتعاون والمهارة والرغبة في العمل (Yen&Yeap,2019:15).

٢. **الحوكمة:** تُعرف الحوكمة بأنها "هيكل العلاقات والعمليات والتوجيه والسيطرة على المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها الأساسية من خلال إضافة القيمة وكذلك موازنة المخاطر مقابل العوائد". حوكمة الشركات هي نظام يتم من خلاله تنفيذ إدارة الشركات ومراقبتها. واكد (Silvius&deWaal,2010:57) ان الحوكمة في المنظمات تعني تنفيذ الاعمال اعتمادا على فهم جيد لاستراتيجيات العمل بالإضافة الى دعم هذه الاستراتيجيات وتعامل المنظمة بشفافية والتصريح عن عوائدها ومهامها، وقد بين (Murwaningsari,2019:79) ان من الضروري أن تنفذ المنظمات الحاكمة الجيدة لكي تكتسب ثقة الجمهور وهي أيضاً شرط أساسي لنمو وتطور المنظمة وتحسين سمعتها، والأهم من ذلك ، يجب أن تلتزم جميع المستويات التنظيمية في أي منظمة بترتيب وتنفيذ الحاكمة الجيدة للمنظمة من خلال ، أولاً وقبل كل شيء، فرض توجيهات الإدارة على جميع الأعضاء و يتكون الحكم الرشيد من خمسة عناصر رئيسية، هي

الشفافية والمساءلة والمسؤولية والإنصاف والاستقلال. ووجد (Aguilera&Haxhi,2019:3-4) ان للحوكمة اهمية بالنسبة للمنظمات لانها تساهم في ترافق وتوافق مصالحها مع مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة من غير المساهمين.

٣. الشراكة: الشراكة تعني بناء الثقة المتبادلة والتواصل والتعاون في تبادل المعلومات وكذلك القدرة على خلق قيمة مضافة تؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة ذات أهداف مشتركة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية. هي نوع جديد من العلاقة التعاونية بين الإدارة والموظفين لتعزيز المنفعة المتبادلة اذ يؤكد هذا النوع من العلاقات التعاونية أن جميع أعضاء المنظمة يتعاونون مع بعضهم البعض من أجل المصلحة المشتركة، اذ ان نتائج المنفعة المتبادلة الأكثر فائدة تأتي من مشاركة الموظف المباشرة في قرارات العمل ، وتصميم العمل المرن، والتركيز على الجودة، وأمن التوظيف، والمشاركة المالية (Chen,2019:332-333)، و عرفها (Dede,2019:83) بأنه المدى الذي يسمح به أرباب العمل أو يشجعون الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة والذي يعد احد ادوات المنظمة لتحسين الأداء الاستراتيجي من خلال السعي لتحقيق الأهداف المشتركة للموظفين والمديرين ويتم تحقيق ذلك من خلال السماح بمشاركة العمال في وضع السياسات والإجراءات والخطط، ويتفق معه (Silvius& de Waal,2010:57) في انها تعني مدى مشاركة العاملين في المنظمة على مختلف المستويات على اساس الثقة المتبادلة بين العاملين والمديرين وتقاسم المكافآت والاحطار.

٤. البنية التحتية: وفقاً للقواميس، تُفهم البنية التحتية على أنها الأساس الأساسي أو الإطار الأساسي، أي الموارد (مثل الموظفين أو المباني أو المعدات) اللازمة لنشاط ما. وأن من الضروري أن تترافق البنى التحتية مع استراتيجية العمل للمنظمة بأكملها، بحيث تتضمن الهيكل التنظيمي والاتصالات وثقافة المنظمة ويتكون الهيكل التنظيمي من ثلاثة أجزاء أولاً، يوضح تقسيم العمل إلى وظائف ومهام، فيما يختص الجزء الثاني ، بالمسؤوليات والصلاحيات للوظائف بحيث تكون قادرة على تنفيذ مهامها، اخيرا يحدد الجزء الثالث، الهيكل التنظيمي، ووسائل الاتصال والتنسيق، ويعتمد تحديد المسؤوليات والصلاحيات وإدخال وسائل الاتصال والتنسيق على طريقة تقسيم العمل إلى مهام ووظائف، بعد فترة من الزمن، يمكن أن تصبح وسائل الاتصال والتنسيق الحالية ، وكذلك المسؤوليات والصلاحيات، جزءاً من ثقافة المنظمة، (Silvius&de Waal,2010:59) و حددت مكونات البنى التحتية بالآتي : التطور التكنولوجي والاستراتيجي للأنظمة في المنظمة، المعايير المتكاملة للعمل ، التكامل المعماري، شفافية ومرونة البنى التحتية، التقنيات الحديثة في المنظمة (Sledgianowski&Luftman,2017:5). في حين أن (Isal&Putra,2016:659-660) حدد البنى التحتية من منظورين كان الاول منظور تقني ويمثل الأجهزة والتطبيقات الأساسية وتقنيات الاتصال

والبيانات ويرى البعض الآخر بأن البنى التحتية تشمل (المهارات، الخبرة والكفاءة والالتزام والقيمة والمعيار، المعرفة، وما إلى ذلك) وكان الثاني منظور فني يتمثل بالمرونة، والقيام بمهام مختلفة والاستجابة للتغيير.

٥. المهارات: المهارة تعني القدرة على استخدام المعرفة بفعالية وسهولة في التنفيذ أو الأداء، والتفكير النقدي وتقييم الظروف البيئية، لتكون قوة حاسمة تنطوي على حلول للمشكلات غير المتوقعة في سياق العمل في تلك المهارات. ان المهارات تشكل جزءاً لا يتجزأ من المنظمة من أجل أداء فعال لذلك من الأفضل دائماً أن يكون لدى المنظمات موظفين لديهم القدرة على التكيف والمرونة والانفتاح للاستعداد للتحديات الجديدة، من ناحية أخرى، فإن للمنظمة ايضاً دوراً هاماً في رعاية وتشجيع موظفيها على تطوير مهاراتهم وخبراتهم، الأمر الذي لن يساعد فقط على تحقيق تطلعاتهم ولكن أيضاً يساعد في تحسين أداء المنظمة ككل بوجود موظفين ماهرين، (Nair&Dhoot,2019:1-3). وهناك إجماع واسع على أن مهارات القوى العاملة هي عامل مهم للنمو الاقتصادي وهي تتطور من خلال التعليم والتدريب المستمر وله دوراً رئيسياً في تلبية احتياجات المنظمة من المهارات، اذ تشمل جميع اعتبارات الموارد البشرية للمنظمات التي تساعد المنظمة في الابتكار، ريادة الأعمال، الثقة، التعليم، التدريب والاستعداد للتغيير (Al Khalifa,2016:19)،

رابعا: نشأة ومفهوم التكيف التنظيمي

عرف (Fredriksson,2018:25) التكيف التنظيمي بأنه "التغيير الذي يتم الحصول عليه نتيجة لمواءمة القدرات التنظيمية مع الطوارئ البيئية، أن التكيف هو وسيلة للمنظمات لتحسين عملياتها للتفاعل بشكل أفضل مع التغيرات ومتطلبات البيئة، وذكر (Duchek,2020:230) أن التكيف يعد أحد القدرات الأساسية التي يمكن أن تساعد المنظمات على تجنب أو تقليل العواقب السلبية الناجمة عن الأحداث غير المتوقعة. ويتضمن التكيف نوعين من القدرات: (١) التفكير والتعلم و(٢) قدرات التغيير التنظيمي، التأمل والتعلم لاستخدام تجربة الفشل لأغراض خاصة، ويعد كل من الإدراك والسلوك ضروريين، اذ يجب أن تكون المنظمات قادرة على التفكير في موقف الأزمة ودمج المعرفة المكتسبة في قاعدة المعرفة الحالية، ومن ناحية أخرى، يجب أن يكونوا قادرين على التصرف بناءً على هذه المعرفة وإحداث التغيير، اذ ان التأمل هو عملية التراجع عن تجربة ما للتفكير بعناية وإصرار في معناها بالنسبة للذات من خلال تطوير الاستدلالات والتعلم هو خلق المعنى من الأحداث الماضية أو الحالية التي تكون بمثابة دليل للسلوك المستقبلي. ويعد تكيف الأعمال في المقام الأول عملية، وبالتالي فهو مستمر، وهناك تطابق بين تكيف الأعمال والقدرة التنافسية، فإن نجاح الشركات يرجع جزئياً إلى البيئة المحيطة بها ويتم تعديل نطاق السلوك المحتمل نتيجة لبيئتها، مما يعني أن التكيف هو نتيجة التعلم، ويمكن توسيع علاقة التعلم والتكيف هذه لتشمل التكيف التنظيمي، من خلال وصف كيفية تكييف الممارسات والهياكل التنظيمية مع متطلبات بيئة معينة. ولذلك، فإن قدرة المنظمة على

التكيف هي نتيجة مباشرة لقدرتها على التعلم بشكل جماعي حول العوامل البيئية التي تؤثر على تلك المنظمة (Anichiti&Butnaru,2020:9). أن التكيف في العمل هو العلاقة بين المهارات التي يمتلكها الموظفون واحتياجات بيئة العمل في المنظمة، إذا كان هناك تغيير في بيئة العمل في المنظمة، فيجب أن يتمتع الموظفون بالمهارات المطلوبة لمواجهة تغييرات العمل هذه، حتى تكون العلاقة بين الموظفين ومنظماتهم تكاملية، ويمكن أن يكون الدافع وراء ذلك هو تطبيق المرونة في مهارات الموظفين وسلوكهم، والتكيف مع الثقافة التنظيمية، والشعور بالرضا عن العمل الذي يقوم به الموظفون والذي يمكن أن يحسن أدائهم (Sabuhari,2021:133). كما ان التكيف عملية التغيير لتناسب الوضع الجديد بشكل أفضل، و يعد آلية معقدة لا يمكن تفسيرها بالاحتمية أو الاختيار ولكنها تتطلب دراسة كلا المتغيرين معًا. وانه من أجل تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ على استدامة الأعمال، تعتمد الشركات بشكل كبير على قدرة المرونة لدى موظفيها، والتكيف مع التغيرات البيئية، كما يسهل عليها قبول رغبات الزبائن، من المتوقع أن تكون الإدارة قادرة على تغيير عادات عمل الموظفين بما يتناسب مع احتياجات بيئة عمل المنظمة.

اشار (Satara et al,2021:45) الى انه تنبع الجذور المفاهيمية للتكيف من التكامل الطبيعي للنظرية التنظيمية والإدارة الإستراتيجية، وهو الأمر الأبرز في عمل جاندلر (١٩٦٢)، الذي وضع أفكار صنع القرار الاستراتيجي والكفاءة الوظيفية في مفهوم التكيف، مثل النظرية السلوكية للشركة والتمايز والتكامل في المنظمات المعقدة، فهو عملية اتخاذ قرار متعمدة يقوم بها أعضاء المنظمة، مما يؤدي إلى إجراءات يمكن ملاحظتها تهدف إلى تقليل المسافة بين المنظمة وبيئاتها الاقتصادية والمؤسسية. وبشكل أكثر تحديدًا، فإن التكيف يصور على أنه (أ) مقصود، أي متجذر في وعي أعضاء المنظمة ببيئتهم، مما يؤدي إلى اختيار التفاعل مع التغيرات في البيئة أو توقعها أو تجاهلها؛ (ب) علائقي، حيث تؤثر المنظمات والبيئات على بعضها البعض؛ (ج) مشروط، لأن الخصائص البيئية تعتمد أيضًا على تصرفات المنظمات الأخرى وتتطور معها؛ (د) متقارب، حيث تحاول المنظمات التي تسعى إلى التكيف أن تقترب من مجموعة من الخصائص البيئية.

و اخيرا اوضح (Arunga,2023:389) الى التكيف التنظيمي بأنه عملية اتخاذ قرار متعمدة يقوم بها أعضاء المنظمة لتقليص الفجوة بين المنظمة وبيئتها الاقتصادية والتنظيمية ومع ذلك، فقد لاحظوا أنه على الرغم من الاهتمام الواسع النطاق بالتكيف التنظيمي في مجال بحوث الإدارة الاستراتيجية، إلا أن هناك اختلافات كبيرة في تفسير وتطبيق هذا المفهوم عبر وجهات نظر نظرية ومستويات تحليل متنوعة، ويمكن تشبيه التكيف التنظيمي بامتلاك "قدرات يمكن استخدامها بكتلا اليدين" أو حتى قدرات الابتكار الاستراتيجي، تتضمن القدرات الماهرة تحقيق التوازن بين الاستكشاف، الذي يستلزم أنشطة ريادة الأعمال التي تهدف إلى خلق معرفة وقدرات جديدة، والاستغلال، الذي ينطوي على استمرار أنشطة الأعمال القائمة، و أن القدرات

الديناميكية تعمل كوسيلة للاستجابة لبيئة متقلبة، أن مستوى الديناميكية في البيئة يتناسب مع مدى القدرات الديناميكية المشاركة. وهذا يسلط الضوء على أهمية القدرات الديناميكية في فهم قضايا القدرة على التكيف، وخاصة القدرات المحددة مثل التعلم التنظيمي، والتحالفات الاستراتيجية، والتنسيق، والابتكار.

و فقاً (Hertzog,2022:3-4) انه يمكن تجميع أربع استراتيجيات للتكيف التنظيمي وكالاتي:

- ١- اللامركزية: تستجيب المنظمات للتغيير عن طريق تقسيم هيكلها إلى وحدات أكثر شبه مستقلة. يوصف هذا السلوك في نظرية الاختيار الاستراتيجي بأنه مجال الإبداع، حيث تقوم المنظمات بإنشاء هياكل جديدة للتوسع في بيئات جديدة. تفترض نظرية الطوارئ أن الهياكل التنظيمية تصبح أكثر عضوية ومرونة في البيئات الصعبة، تمثل اللامركزية المرحلة المتأخرة من نموذج دورات الحياة.
- ٢- التخصص: حيث تقوم المنظمة "بمضاعفة جهودها" إما باستثمار موارد أكبر في الأنشطة الحالية أو إزالة الأنشطة الهامشية، تصف نظرية البيئة السكانية هذه الإستراتيجية بأنها تحدث عندما تواجه المنظمات كميات متغيرة من الموارد البيئية. بالإضافة إلى ذلك، فإن مفهوم الدفاع عن المجال ضمن الاختيار الاستراتيجي يضع المؤسسات على أنها تختار التركيز على نقاط قوتها الأساسية فقط.
- ٣- إضفاء الطابع الرسمي: استراتيجية التكيف التنظيمي التي تتكون من إنشاء هياكل تنظيمية حول الأنشطة الهامشية سابقاً. وتقوم المنظمة بتعزيز الرقابة الإدارية على جميع الأنشطة أو بناء هيكل حول الأنشطة الهامشية من أجل ممارسة التوجيه المركزي. يوجد العمل الرئيسي من أعلى إلى أسفل في النظريات السيبرانية وكذلك نظرية العمل الرمزي حيث تلعب القيادة دوراً قوياً في التوجيه التنظيمي. تتضمن نظرية دورات الحياة المذكورة أعلاه مرحلة توحيد تشمل استراتيجية إضفاء الطابع الرسمي، وتنسب نظرية الاعتماد على الموارد السيطرة الإدارية المركزية كوسيلة فعالة لإدارة التبعيات، وأخيراً، في مواجهة التغير البيئي الدراماتيكي، لا تستطيع المنظمة أيضاً أن تفعل شيئاً.
- ٤- التقاعس عن العمل: كاستراتيجية للتكيف يعزى عادة إلى الافتقار إلى القدرة على اتخاذ القرار أو المبادئ المتماثلة العامة التي غالباً ما تلعب دوراً في المنظمات ذات التقاليد المهنية القوية مثل التعليم العالي.

خامساً: أهمية التكيف التنظيمي

ان القدرة على التكيف التنظيمي تعد أمراً حيوياً للمنظمات، اذ تسمح لها بالتعامل مع التحديات المستمرة التي تتعرض لها نتيجة التغيرات في السوق والتكنولوجيا والعوامل الأخرى التي تؤثر على عملياتها، كما ان يعد امرا بالغ الاهمية كونه يساعد على الحفاظ على قدرتها التنافسية في عملياتها الخاصة، اذ عندما تكون قادرة على

التكيف بفاعلية مع التغيرات التي تطرأ عليها، فإنها تتمكن من تحديث وتطوير استراتيجياتها وعملياتها بما يتناسب مع المتطلبات الجديدة وتوقعات الزبائن والعمل على تطوير منتجات وخدمات جديدة لتلبية احتياجات السوق (Boylan&Turner,2017:186). فهو يعد ضروريا لبقاء المنظمات وازدهارها في بيئة متغيرة باستمرار، إذ إن عدم القدرة على التكيف قد يؤدي إلى تجاوز المنظمة أو حدوث أزمات تؤثر على استمراريتها، و من ثم فإن تطوير ثقافة تنظيمية قوية تشجع على التكيف والابتكار يمثل عاملاً رئيسياً لنجاح المنظمات وتحقيق استدامتها في الأمد الطويل، كما يعد التكيف التنظيمي جزءاً أساسياً للتغلب على التحديات وبقاء المنظمة متميزة ومزدهرة في بيئة متغيرة وتنافسية (Sun&Qian,2023:5)، و أخيراً فإن التكيف التنظيمي يعد ذو أهمية بالغة في بيئة الأعمال الديناميكية والسريعة التغير ويشير إلى قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة بفعالية للتغيرات والتحديات والفرص الداخلية والخارجية، ويمكن تلخيص الأهمية بالاتي: (Hair e al,2017:177)

١. البقاء والاستمرارية: القدرة على التكيف تعد عاملاً حاسماً لبقاء المنظمات واستدامتها على المدى الطويل، إذ بدون التكيف، تخاطر المنظمات بأن تصبح غير ذات صلة وغير قادرة على المنافسة في السوق الديناميكي.
٢. الميزة التنافسية: تكتسب المنظمات التي يمكنها التكيف بسرعة ميزة تنافسية على منافسها، بما يمكنهم من اكتشاف الفرص الناشئة والاستفادة منها قبل منافسيهم.
٣. الابتكار والنمو: يعزز التكيف الابتكار داخل المنظمة، إذ يشجع على تبني التغيير على ثقافة الإبداع والتجريب، مما يؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات وعمليات جديدة تغذي النمو.
٤. المرونة في مواجهة الاضطرابات: يمكن للمنظمات المتكيفة أن تنتقل بفاعلية خلال الاضطرابات وحالات التأكيد من خلال تعديل استراتيجياتهم وعملياتهم على الفور، فإنهم يخففون من الآثار السلبية للأحداث غير المتوقعة.
٥. إشراك الموظفين والاحتفاظ بهم: تعزز ثقافة التكيف مشاركة الموظفين ورضاهم الوظيفي، إذ يفضل الموظفون العمل في المنظمات التي تقدر التعلم والمرونة وخفة الحركة.
٦. التركيز على الزبون: يمكن للمنظمات القابلة للتكيف الاستجابة لاحتياجات الزبائن وتفضيلاتهم المتغيرة بشكل فعال من خلال البقاء على اتصال مع عملائهم، فإنهم يبنون علاقات أقوى ويعززون ولاء الزبائن.
٧. فعالية التكلفة: يعمل التكيف التنظيمي على تبسيط العمليات، والقضاء على أوجه القصور، وتحسين تخصيص الموارد مما يؤدي إلى توفير التكاليف وتحسين الكفاءة العامة.

سادساً: ابعاد التكيف التنظيمي:

بين (Garvin et al، ٢٠٠٨: ١٠٩) الى ان التكيف التنظيمي يشتمل على ثلاثة ابعاد رئيسة هي كالاتي:

١. تحمل المخاطرة: يعد تحمل للمخاطرة من قبل اعضاء للمنظمة وادارتها العليا من لهم الابعاد الخاصة بالتكيف التنظيمي، اذ ان المنظمات يمكن ان تحقق التكيف التنظيمي عندما تمتلك القادة والعاملين الذين يتصفون باداء المهام مهما كان مستوى المخاطرة والبحث عن مقدار معين من الأمن النفسي والجسدي ان يلعب الأمن النفسي دوراً كبيراً في تحمل للمخاطرة وذلك من خلال اهميته المتزايدة في تأسيس الممارسات والقيم للمشاركة داخل المنظمة وبما يحفز الانفتاح والعلاقات الايجابية وتسهيل التحاور بعيدا عن مشاعر الخوف والتوجس من الطرف الآخر. وقد بين (Hertzog,2022:5) ان المنظمات التي تتحمل المخاطر غالباً ما تكون أكثر ابتكاراً، اذ تسعى لتطوير منتجات جديدة أو خدمات مميزة، وأن القدرة على تحمل المخاطر تساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق أو البيئة الاقتصادية. ويشجع الأفراد على التفكير بتأني حول القرارات الواجب اتخاذها، مما يؤدي إلى تقييم أفضل للفرص والتحديات، كما المنظمات التي تُظهر استعداداً لتحمل المخاطر قد تكتسب ثقة المستثمرين والزبائن، مما يعزز من سمعتها في السوق (Anichiti&Butnaru,٢٠٢٠:٩)

ويعتبر تحمل المخاطر عنصر أساسي في عالم الأعمال، اذ من خلال فهم المخاطر وإدارتها بشكل صحيح، يمكن للموارد البشرية والمنظمات تحقيق النجاح والبقاء والنمو (Duchek,2020:230)

٢. تبني افكار جديدة: ان للمنظمات التي تسعى الى انتهاج عملية التكيف التنظيمي تنصف بالبحث. المستدام عن الأفكار الجديدة والتعلم من الاخطاء، اذ ان المناخ التنظيمي السائد يشجع العاملين على ابتكار الافكار والتخلص من الخوف المرتبط بحالات الفشل، فضلاً عن ذلك ان القادة في تلك المنظمات يبحثون بشكل مستمر عن ايجاد الحلول للمشاكل التي يواجهونها بشكل نظامي والقدرة المتزايدة على التكيف النمو والابداع. وقد اوضح (Duchek,2020:230) ان التكيف التنظيمي يتطلب تبني أفكار جديدة ومبتكرة لمواجهة التحديات المتغيرة في بيئات العمل، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تشجيع ثقافة التعلم المستمر داخل المنظمة، وتنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتعزيز مهارات الموظفين ومعرفتهم بأحدث الاتجاهات.

والعمل على التعاون الوثيق مع شركاء خارجيين (مثل الجامعات الاخرى) لتطوير حلول جديدة، عبر إنشاء منصات لتبادل الأفكار والتعاون على المشاريع المشتركة (Hertzog,2022:5). واضاف اليها (Anichiti&Butnaru,٢٠٢٠:٩) العمل على الاستثمار في أدوات تحليل البيانات لتحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية، من خلال إنشاء فرق تتكون من أعضاء من مجالات مختلفة للعمل على مشاريع محددة، والعمل على تقييم استراتيجيات العمل بشكل دوري وضبطها حسب الحاجة، واستخدام أدوات مثل الذكاء الاصطناعي أو الأتمتة لتحسين الكفاءة التشغيلية.

٣. التشارك المعرفي: ويشير ذلك إلى تدفق حر من المعلومات عبر المنظمة والقدرة على الوصول للمعرفة داخل المنظمة وخارجها، إذ يعد أحد المقومات الحرجة لتطوير التكيف التنظيمي هو الاهتمام بتطوير المناخ التنظيمي الذي يسهل تبادل المعلومات عمودياً وأفقياً والقدرة على تحليل المعلومات وتطبيقها في حلول المشكلات مستقبلية. وبين (Hertzog,2022:5). أن التشارك المعرفي أصبح ضرورة لا غنى عنها، إذ يسهم في تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد والفرق داخل المنظمات، وهو عنصر أساسي يسهم في تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتتجلى أهمية التشارك المعرفي كجسر يربط بين المعرفة والخبرة، مما يمكن المنظمات من التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئاتها. كما ذكر (Anichiti&Butnaru, ٢٠٢٠:٩) أن التشارك المعرفي يعتبر أداة فعالة لتعزيز الابتكار، فحين يتمكن الأفراد من تبادل الأفكار بحرية، تنشأ بيئة حيوية تشجع على التفكير الإبداعي، على سبيل المثال، يمكن أن يؤدي تبادل الأفكار بين المطورين والمصممين إلى ابتكار منتجات جديدة تلبي احتياجات السوق، بما يسهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات، مما يزيد من رضا الزبائن وولائهم. علاوة على ذلك، يلعب التشارك المعرفي دوراً حيوياً في تعزيز التكيف التنظيمي، إذ عندما تواجه المنظمات تحديات جديدة، يكون التبادل الفعال للمعرفة ضرورياً لفهم هذه التحديات وتطوير استراتيجيات مناسبة للتعامل معها، ويمكن أن تساعد المعلومات المتبادلة بين الأقسام المختلفة في اتخاذ قرارات سريعة وفعالة. هنا، يظهر التشارك المعرفي كوسيلة لتقليل التوتر وزيادة القدرة على التكيف (Duchek,2020:230)

المبحث الثالث: الجانب العملي

يهدف هذا المبحث الى اختبار فرضيات الدراسة التي نصت عليها منهجية البحث، والتي افترضت وجود علاقة ارتباط وتأثير بين التراصف الاستراتيجي والتكيف التنظيمي، ولأجل بيان صحة الفرضيات من عدمها، اقتضى اجراء التحليل الاحصائي للبيانات التي جمعها من عينة الدراسة البالغة (٤٥) مفردة، من خلال الاستبانة المكونة من (٢٩) فقرة من خلال البرنامج الاحصائي (SPSS، ٢٦) وكالاتي:

اولا: فحص البيانات

١. اختبار (Kaiser Meyer Olkin and Bartlett)

استخدمت الباحثة اختبار (KMO) للتحقق من كفاية حجم العينة، اذ يجب ان تكون القيم اكبر أو تساوي من (٠,٥٠) واذا ما كانت القيمة الناتجة اقل (0.50) فأن ذلك يستوجب زيادة حجم العينة، اذ يبين الجدول (٢) ان قيمة (KMO) لأجمالي التراصيف الاستراتيجي بلغت (٠,٧٧٢) و للتكيف التنظيمي (٠,٨٠٢) وهي اعلى من القيمة المعيارية المحددة (٠,٥٠)، مما يشير الى ملائمة حجم العينة، ويعد ملائماً لأجراء التحليلات الاحصائية المختلفة، إما اختبار (Bartlett) فان قيم (sig) قد بلغت (0.000)، مما يدل الى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الفقرات والابعاد.

الجدول (2) قيم KMO and Bartlett Test للتراصيف الاستراتيجي والتكيف التنظيمي

KMO and Bartlett Test		
اختبار لكفاية العينة (KMO)	٠,٧٧٢	التراصيف الاستراتيجي
	٠,٨٠٢	التكيف التنظيمي
اختبار (Bartlett)		
القيمة التقريبية (Chi-Square)	٥٦٧,٧١٧	التراصيف الاستراتيجي
	٦٠٤,٦٥٣	التكيف التنظيمي
القيمة الاحتمالية (SIG)	٠,٠٠٠	

المصدر: من اعداد الباحثة استنادا الى التحليل الاحصائي عبر (SPSS.٢٦)

٢. اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov- Smirnov Test)

تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات كلية الامام الاعظم (رحمه الله) من خلال (Kolmogorov- Smirnov Test) لمتغيري البحث (التراصيف الاستراتيجي، التكيف التنظيمي)، ولتكون البيانات ذات توزيعاً طبيعياً يجب ان تكون قيم (sig) اكبر من (٠,٠٥)، إما اذ كانت القيم اقل من (٠,٠٥) يعني ذلك ان بيانات لا تتبع توزيعاً طبيعياً، اذ يتبين أن بيانات التراصيف الاستراتيجي والتكيف التنظيمي تتوزع توزيعاً طبيعياً، فبلغت قيم (Sig) لأجمالي التراصيف الاستراتيجي (٠,٦٤٤)، بينما بلغت قيم (Sig) لأجمالي التكيف التنظيمي (٠,٢٧١) و كما مبين في الجدول (٣).

الجدول (٣) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات كلية الإمام الاعظم (رحمه الله)

Sig	Kolmogorov - Simonov z	المتغيرات الرئيسة/ الابعاد الفرعية
٠,٠٤٩	١,٣٦١	الاتصالات
٠,٣٥٤	٠,٩٢٩	الحوكمة
٠,١٨١	١,٠٩٦	الشراكة
٠,٧١٤	٠,٦٩٨	البنية التحتية
٠,٤٨٣	٠,٨٣٨	المهارات
٠,٦٤٤	٠,٧٤٠	التراصف الاستراتيجي
٠,٢٦٩	١,٠٠١	تحمل المخاطرة
٠,٠٣٨	١,٤٠٧	تبني افكار جديدة
٠,٣٤٥	٠,٩٣٦	التشارك المعرفي
٠,٢٧١	٠,٩٩٩	التكيف التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحثة استنادا الى التحليل الاحصائي عبر (SPSS.٢٦)

ثانيا: التحليل الوصفي لمتغيري الدراسة:

تبين الدراسة وصف إجابات عينة الدراسة وتفسيرها والنتائج التي تم الحصول عليها من خلال البيانات الخاصة باستبانة الدراسة، وذلك باستخدام الادوات الإحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف المعياري) والتي اعتمدت في وصف متغيري الدراسة، وكانت نتائج الإجابات لأفراد العينة عن المتغيرات الموجودة في الاستبانة بناءً على تحليل البيانات التي جمعت من مجتمع الدراسة، وكما يأتي:

١- وصف مستوى الإجابات وتقييمها عن الترافصف الاستراتيجي:

تضمن المتغير المستقل للدراسة (الترافصف الاستراتيجي) في الاستبانة على (٥) أبعاد تم قياسها من خلال الدراسات السابقة للدراسة الحالية، وتحليل بياناتها، والتي تم الحصول عليها من العينة بهدف معرفة أي من المتغيرات الفرعية التي حصلت على قيمة اهتمام أعلى من قبل العاملين في كلية الامام الاعظم وكما مبينة نتائجها في الجدول (٤).

الجدول (٤) الوصف الاحصائي لمتغير الترافصف الاستراتيجي

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية
الحوكمة	٣,٩٧	٠,٦٣٠	٠,١٥٨	١
الشراكة	٣,٩٢	٠,٦٦٠	٠,١٦٨	٢
المهارات	٣,٩٤	٠,٦٨٠	٠,١٧٤	٣
الاتصالات	٣,٦٤	٠,٦٩٠	٠,١٨٩	٤
البنية التحتية	٣,٧٨	٠,٨٣٠	٠,٢١٩	٥
الترافصف الاستراتيجي	3.85	٠,٦٩٨	0.197	

المصدر: من اعداد الباحثة استنادا الى التحليل الاحصائي عبر (SPSS.٢٦)

تبين نتائج الجدول (٤) اعلاه أن كلية الامام الاعظم تستخدم الترافصف الاستراتيجي، ويدعم ذلك المتوسط الحسابي اذ بلغ (٣,٨٥) وعلى مستوى الابعاد الفرعية، حصلت جميعها على مستوى تقييم مرتفع، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٦٤٠-٣,٩٧٠)، وكان أعلى مستوى في الأهمية هو بعد (الحوكمة) الذي جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٧) وحصل بعد (البنية التحتية) على ادنى متوسط حسابي بلغ (٣,٦٤)، رغم ان هذه القيمة تشكل وسطا حسابيا مرتفعا، اذ جاء الانحراف المعياري لجميع ابعاد الترافصف الاستراتيجي (٠,٦٩٨) ومعامل الاختلاف (٠,١٩٧) وهو ما يعكس نسبة التقارب والتجانس في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى التقييم لابعاد الترافصف الاستراتيجي في كلية الامام الاعظم، وتفسر الباحثة ذلك بأن

الكلية ترى ضرورة التطابق أو التراصف بين اهداف الادارة العليا وأهداف العاملين في الكلية، من أجل تقديم خدمة تعليمية عالية الجودة، وبما يسهم ذلك في تحقيق الكلية لميزة تنافسية عن بقية الكليات.

٢- وصف مستوى الإجابات وتقييمها لمتغير التكيف التنظيمي:

بينت الباحثة في هذا المحور وصف إجابات أفراد عينة الدراسة وتقييمها باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للفقرات والتي تضمنها هذا المتغير في الاستبانة على ثلاثة أبعاد (تحمل المخاطرة، تبني افكار جديدة، التشارك المعرفي) وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها للأبعاد المعرفة أي من الأبعاد التي حصلت على أهمية أعلى كما مبينة في الجدول (٥).

الجدول (٥) الوصف الاحصائي لمتغير التكيف التنظيمي

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية
تحمل المخاطرة	3.73	0.580	0.155	1
تبني افكار جديدة	3.81	0.650	0.170	2
التشارك المعرفي	3.87	0.650	0.167	3
التكيف التنظيمي	3.80	0.720	0.189	

المصدر: من اعداد الباحثة استنادا الى التحليل الاحصائي عبر (SPSS.٢٦)

يتبين من الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد التكيف التنظيمي، قد تراوحت ما بين (٣,٧٣-٣,٨٧) وكانت جميعها بمستوى تقييم مرتفع، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد (التشارك المعرفي) بوسط حسابي (٣,٨٧) ومعامل اختلاف (٠,١٦٧)، واحتل المرتبة الأخيرة بعد (تحمل المخاطرة) بوسط حسابي (٣,٧٣) ومعامل اختلاف (٠,١٥٥)، كما وبلغ الانحراف المعياري لجميع الأبعاد (٠,٧٢٠) ومعامل الاختلاف (٠,١٨٩)، وهذا ما يعكس تقارباً وتجانساً إجابات أفراد العينة نحو امكانيات الكلية بأدائها وعاملها نحو التكيف مع التغييرات التي تطرأ في البيئة سواء الداخلية أو الخارجية.

ثالثاً: اختبار الفرضيات

١. اختبار فرضية الارتباط بين التراصيف الاستراتيجية والتكيف التنظيمي

يبين الجدول (٦) علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (التراصيف الاستراتيجية) والمتغير التابع (التكيف التنظيمي)، اذ نصت الفرضية الرئيسة الاولى على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التراصيف الاستراتيجية والتكيف التنظيمي، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون لقياس علاقة الارتباط وتظهر النتائج ما يأتي:

الجدول (٦): معامل الارتباط بين التراصيف الاستراتيجية والتكيف التنظيمي (n=٤٥)

المتغير المستقل	R&Sig	تحمل المخاطرة	تبني افكار جديدة	التشارك المعرفي	التكيف التنظيمي
الاتصالات	R	0.727**	0.730**	0.603**	0.776**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000
الحوكمة	R	0.725**	0.694**	0.655**	0.782**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000
الشراكة	R	0.652**	0.604**	0.689**	0.710**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000
البنية التحتية	R	0.731**	0.762**	0.687**	0.790**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000
المهارات	R	0.812**	0.800**	0.752**	0.881**
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000
التراصيف الاستراتيجية	R	0.608**	0.807**	0.714**	0.876**

0.000	0.000	0.000	0.000	Sig	
-------	-------	-------	-------	-----	--

المصدر: من اعداد الباحثة استنادا الى التحليل الاحصائي عبر (SPSS.26)

اذ يتضح من بيانات الجدول اعلاه وجود علاقة ارتباط معنوية بين التراصيف الاستراتيجية بأبعاده والتكيف التنظيمي بأبعاده، إذ تشير النتائج إلى أن جميع العلاقات تدل على انها علاقة معنوية وبمستوى (٠,٠١) أما أعلى معامل للتراصيف الاستراتيجية مع بعد (تبنى افكار جديدة) بلغ (٠,٨٠٧) واقلها مع (تحمل المخاطرة) (٠,٦٠٨**) وبشكل عام كانت العلاقة بين التراصيف الاستراتيجية والتكيف التنظيمي بمعامل ارتباط مقداره (٠,٨٧٦**) وهو معامل ارتباط قوي، مما تفسر هذه النتائج اهتمام كلية الامام الاعظم بأدارتها العليا بالتراصيف الاستراتيجية بما يمكنها من قدرة على مواكبة التغيرات البيئية و التكيف معها نحو مستقبل أفضل، و هذه النتائج تعني قبول الفرضية الرئيسة الاولى التي نصت (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التراصيف الاستراتيجية والتكيف التنظيمي على مستوى المتغيرات الرئيسة).

٢- اختبار فرضية التأثير للتراصيف الاستراتيجية في التكيف التنظيمي

توضح فرضية التأثير الرئيسة والتي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتراصيف الاستراتيجية في التكيف التنظيمي، وأختبرت هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار البسيط، والجدول (٧) يبين نتائج اختبار الفرضية

الجدول (٧): تأثير التراصيف الاستراتيجية في التكيف التنظيمي (n=٤٥)

التكيف التنظيمي						المتغير المستقل
F	T	Sig	R ²	B	A	
183.528	13.547	0.000	0.603	0.778	0.812	الاتصالات
190.959	13.819	0.000	0.612	0.760	0.871	الحوكمة
122.833	11.083	0.000	0.504	0.780	0.835	الشراكة
226.265	15.042	0.000	0.652	0.792	0.724	البنية التحتية

المهارات	0.441	0.889	0.776	0.000	20.473	419.138
التراصف الاستراتيجي	0.784	0.803	0.747	0.000	16.445	326.268

المصدر: من اعداد الباحثة استنادا الى التحليل الاحصائي عبر (SPSS.26)

اذ تشير نتائج التحليل الاحصائي ان قيمة معامل التفسير ($R^2 = 74.7\%$) وهذا يعني أن التراصف الاستراتيجي يفسر ما نسبته (74,7%) من المتغير التابع (التكيف التنظيمي) اما باقي النسبة فتعود الى عوامل أخرى لم تدخل في أنموذج البحث، ووجد ان هناك تأثير معنوي للتراصف الاستراتيجي في التكيف التنظيمي وهذا ما تؤكدته نتائج قيمة ($F=326,268$)، اما قيمة الميل الحدي ($\beta = 0,803$)، إي إن التغير لوحدة واحدة في التراصف الاستراتيجي اهتماما وتحسين من قبل كلية الامام الاعظم لوحدة واحدة، سيحدث اهتماما في التكيف التنظيمي بنسبة (80%)، اما على مستوى تأثير ابعاد التراصف الاستراتيجي في التكيف التنظيمي فقد تراوحت قيمة معامل التفسير بين اعلى قيمة لبعده المهارات بلغت ($R^2 = 77.6\%$) و ادنى قيمة لبعده المشاركة ($R^2 = 50.4\%$)، اما قيم المعامل الحدي فقد تراوحت بين اعلى قيمة لبعده المهارات بلغت ($\beta = 0.889$) و ادنى قيمة لبعده الحوكمة ($\beta = 0.760$)، وتوفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الرئيسة الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتراصف الاستراتيجي في التكيف التنظيمي على مستوى المتغيرات الرئيسة)

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

- يسهم التراصف الاستراتيجي في تحقيق التكيف المنظمي من خلال تعزيز المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والسوقية المحيطة. اذ عندما يكون هناك تراصف فعال بين أقسام المنظمة ووحداتها المختلفة، يمكن للمنظمة التكيف بسرعة مع التحولات واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.
- يمكن للتراصف الاستراتيجي أن يساعد في تحقيق التكيف المنظمي من خلال توجيه الأولويات وتحديد الأنشطة الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويمكن توجيه الموارد والجهود نحو المجالات التي تسهم بشكل كبير في تحقيق النتائج المطلوبة، وبالتالي تعزيز التكيف وتحقيق الأداء الممتاز.

٣. تبين وجود علاقة ارتباط بين التراصف الاستراتيجي والتكيف التنظيمي، وكانت علاقة الارتباط قوية، وتفسر هذه النتيجة أن كلية الامام الاعظم تستخدم التراصف الاستراتيجي لتحقيق التكيف التنظيمي من خلال مطابقة اهداف الادارة العليا مع اهداف الموارد البشرية العاملة فيها من اجل التكيف مع التغيرات البيئية التي يمكن ان تتعرض لها الكلية.

٤. اتضح وجود تأثير للتراصف الاستراتيجي في التكيف التنظيمي في كلية الامام الاعظم، ويفسر ذلك بأن التراصف الاستراتيجي يعزز التعاون والتكامل بين مختلف أقسام المنظمة، مما يسهم في تحقيق التكيف المنظمي. عندما تعمل الأقسام معًا بشكل متناغم وتتبادل المعلومات والخبرات، يزيد القدرة على التكيف مع التحديات والفرص الجديدة.

ثانيا: التوصيات

١. لابد للمنظمات الحديثة الاستفادة من كل ما من شأنه منحها القوة والقدرة على البقاء والاستمرار ومن أهمها هو فلسفة التفكير الاستراتيجي، والاعتماد بدرجة كبيرة على قيادة فاعلة وصادقة وعادلة.

٢. لتعزيز التراصف الاستراتيجي لابد من العناية بأسس الاستقطاب والاختيار في المنظمة والحرص على اختيار افراد تتطابق قيمهم التي يؤمنون بها مع قيم المنظمة.

٣. يستلزم تعزيز التواصل بين مختلف أقسام المنظمة ووحداتها المختلفة. يمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم اجتماعات منتظمة، وإنشاء قنوات اتصال فعالة، وتبادل المعلومات والخبرات بشكل مستمر. وبما يعزز مساهمة التراصف الاستراتيجي في تحقيق التكيف المنظمي.

٤. ضرورة تشجيع التعاون والتكامل بين الموظفين والأقسام المختلفة افقيا وعموديا ويمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم فرق عمل متعددة الاختصاصات للعمل على المشاريع المشتركة، وتبادل المعلومات والخبرات، وتعزيز ثقافة التعاون والتفاعل بين الأقسام.

٥. ينبغي تحسين عمليات الاتصال الداخلي بين الموظفين والأقسام المختلفة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام أدوات الاتصال الفعالة مثل البريد الإلكتروني، والمنصات التعاونية عبر الإنترنت، والمنتديات الداخلية. مع ضرورة أن تكون هناك أيضًا قنوات اتصال رسمية وغير رسمية مفتوحة للموظفين للتعبير عن أفكارهم ومخاوفهم ومشاركة المعلومات.

المصادر

1. Acur, N., Kandemir, D., & Boer, H. (2012). Strategic alignment and new product development: Drivers and performance effects. *Journal of Product Innovation Management*, 29(2), 304-318.
2. Aguilera, R. V., Marano, V., & Haxhi, I. (2019). International corporate governance: A review and opportunities for future research. *Journal of International Business Studies*, 1-42.
3. Al Khalifa, M. M. (2016). The impact of strategic alignment on the performance of public organisations (Doctoral dissertation, Brunel University London).
4. Aldalimy, M. J. H., Al-Sharifi, A. K. H., & Bannay, D. F. (2019). Strategic alignment role in achieving the organizational excellence through organizational dexterity. *Journal of southwest Jiaotong university*, 54(6).
5. Amar, Nesrine Chtourou., Ben Romdhane, Randa (2019) Organizational culture and information systems strategic alignment: Exploring the influence through an empirical study from Tunisia. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol (33), No (1), pp:95-119.
6. Anichiti, A., & Butnaru, G. I. (2020). From the concept of organizational adaptation to strategies for adaptation of tourism organizations and businesses. *Revista de turism-studii si cercetari in turism*, (29).
7. Arunga, H. J. (2023). Unpacking Organizational Adaptation Strategies: A Conceptual Review. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 7(11), 387-398.
8. Ates,, Nüfer Yasin , Tarakci , Murat, Porck , Jeanine Pieterneel , Knippenberg , Daan van & Groenen Patrick J. F. (2020) ",The Dark Side of Visionary Leadership in Strategy Implementation: Strategic

- Alignment", Strategic Consensus, and Commitment, Journal of Management, vol (56), No (1).
9. Bernat, Stefan., Karabagb, Solmaz Filiz (2018) Strategic alignment of technology: Organising for technology upgrading in emerging economy firms. Technological Forecasting & Social Change, vol(12), No(6), PP:1-12.
 10. Boylan, S. A., & Turner, K. A. (2017). Developing Organizational Adaptability For Complex Environment. Journal Of Leadership Education, 16(2), 183-198.
 11. Chen, R. (2019, February). Research on the Construction of Partnership in the Corporate Workplace. In 2018 International Symposium on Social Science and Management Innovation (SSMI 2018). Atlantis Press.
 12. Coltman, T., Tallon, P., Sharma, R., & Queiroz, M. (2015). Strategic IT alignment: twenty-five years on. Journal of Information Technology, 30, 91-100.
 13. Contador, Jose Celso., Cardoso, Walter., Contador, Jose Luiz., Spinola, Mauro de Mesquita (2020) Taxonomy of organizational alignment: implications for datadriven sustainable performance of firms and supply chains. Journal of Enterprise Information Management, Vol (34), No (1), pp:343-364.
 14. Cox, Andrew Martin., Pinfield, Stephen., Rutter, Sophie (2019) Extending McKinsey's 7S model to understand strategic alignment in academic libraries. Library Management, Vol (40), No (5), pp:313-326.
 15. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. Business Research, 13 (1), 215-246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>.
 16. Fredriksson, S. (2018). Organizational adaptation towards artificial intelligence: A case study at a public organization. A case study at a public organization Organisatorisk anpassning till artificiell intelligens

17. Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization?. Harvard business review, 86(3), 109
18. Grawe, S. J., & Ralston, P. M. (2019). Intra-organizational communication, understanding, and process diffusion in logistics service providers. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management
19. Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los Angeles: Sage.
20. Hertzog, Jacob (2022) The Great Generalization: Organizational Adaptation Strategies as Entrepreneurship in Higher Music Education, University of Arkansas Press, Volume 11, Issue 1, 1-28
21. Hiekkanen, K., Helenius, M., Korhonen, J. J., & Patricio, E. (2013). Aligning alignment with strategic context: A literature review. In Digital Enterprise Design and Management 2013 (pp. 81-98). Springer, Berlin, Heidelberg.
22. Jorfi, S., Nor, K. M., & Najjar, L. (2011). "The relationships between IT flexibility, IT-Business strategic alignment, and IT capability". International Journal of Managing Information Technology, 3(1), 16-31.
23. Jorfi, Saeid., Jorfi, Hassan (2011) Strategic operations management: Investigating the factors impacting IT-business strategic alignment. Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol (24), PP:1606–1614.
24. Kahigu, T., Muchara, M., & Mosoti, Z. (2017). Effects of Power Distance on ICT Strategic Alignment in Kenya's Commercial Banks. American Journal of Leadership and Governance, 1(2), 63-80.
25. Kanki, B. G. (2019). Communication and crew resource management. In Crew resource management (pp. 103-137). Academic Press
26. Luftman, Jerry., Lyytinen, Kalle., and Zvi, Tal ben. (2017), "Enhancing the measurement of information technology (IT) business alignment and

- its influence on company performance", Journal of Information Technology, 32, 1, 26–46.
27. Murwaningsari, E. (2019). The Relationship of Corporate Governance, Corporate Social Responsibilities and Corporate Financial Performance in One Continuum. Indonesian Management and Accounting Research (IMAR), 9(1), 78-98.
 28. Nair, S., Kaushik, A., & Dhoot, H. (2019). Conceptual framework of a skill-based interactive employee engaging system: In the Context of Upskilling the present IT organization. Applied Computing and Informatics.
 29. Sabuhari, R. (2021). The role of organizational culture adaptation and job satisfaction in mediating effects of human resource flexibility on employee performance. JDM (Jurnal Dinamika Manajemen), 12(1), 132-145.
 30. Sekaran, Uma. Bougie, Roger (2016) "Research Methods for Business , A Skill-Building Approach", Seventh Edition, John Wiley & Sons Ltd, USA.
 31. Shao, Zhen (2019) Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation. International Journal of Information Management, Vol (44), PP: 96–108.
 32. Sholihah, Mar'atus., Maezono, Tatsuru., Mitake, Yuya., Shimomura, Yoshiki (2019) PSS Strategic Alignment: Linking Service Transition Strategy with PSS Business Model, Sustainability, vol (11), No (22), pp:1-30.
 33. Silvius, A. J., & de Waal, B. M. (2010). Business and IT Alignment in Dutch Vocational education and training organizations. Communications of the IIMA, 10(1), 7.

- 34.Sombultawee, K., & Boon-itt, S. (2018). Marketing-operations alignment: A review of the literature and theoretical background. Operations Research Perspectives, 5, 1-12.
- 35.Sun, X., He, Z., & Qian, Y. (2023). Getting Organizational Adaptability In The Context Of Digital Transformation. Chinese Management Studies.
- 36.Yeap, J., Lay, Y. W., Ooi, B. L., Seow, Y. Y., & Yen, Y. H. (2019). Does leadership communication practices matter? A research on organizational commitment among UTAR academic staff(Doctoral dissertation, UTAR)

الى / السيد/ة المحترم/ة

م/ استبانة

اضع بين ايديكم استمارة الاستبيان المخصصة لأعداد البحث الموسوم (دور التراصف الاستراتيجي ي تحقيق التكيف التنظيمي) و هو بحث عملي بحث من اعداد الباحثين، ونظراً لما تتمتعون به من دراية واسعة وخبرة في ميدان عملكم نرجو الإجابة على الاستبانة بدقة، تملؤنا الثقة بأن تحظى فقرات الاستبانة بحرصكم واهتمامكم عند الإجابة عليها لضمان دقة التحليل وصواب الرأي في نتائج البحث، على أمل ان تخرج هذه الدراسة بنتائج تخدم البحث العلمي وتعزز أطره المعرفية والتطبيقية وذلك بفضل ما ستقدمونه من إجابات دقيقة وموضوعية، ولكي تتضح الصورة لديكم يرجى ملاحظة النقاط الآتية:

- ❖ أمام كل فقرة (٥) بدائل تتراوح بين (أتفق تماماً، أتفق ، محايد ، لا أتفق ، لا أتفق تماماً)، لذا ارجو من حضراتكم الإشارة بعلامة (√) امام الإجابة التي تختارونها، مع مراعاة ان تكون الإجابات مستندة الى الواقع الفعلي الموجود حالياً وليس على أساس ما ترونه صحيحاً ومناسباً
- ❖ يرجى من حضراتكم عدم ترك أي فقرة من دون إجابة، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل.
- ❖ الإجابة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً.
- ❖ الباحث على استعداد كامل للإجابة على الاستفسارات حول العبارات الواردة في الاستبانة، وسيكون بينكم في أي وقت تشاؤون.

وتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير لحجم تعاونكم وجهدكم الكبير...

الجزء الاول: معلومات عامة

النوع الاجتماعي: ذكر ☐ انثى ☐العمر: اقل من ٣٠ ☐ ٣٠-٤٠ ☐ ٤٠-٥٠ ☐ ٥٠ فأكثر ☐المؤهل العلمي: أعدم ☐ بكالوريوس ☐ تدير ☐ دكتوراه ☐الخدمة: اقل من ١٠ ☐ ١٠-٢٠ ☐ ٢٠-٣٠ ☐ ٣٠ فأكثر ☐

الجزء الثاني: متغيرات البحث

المتغير الاول (المستقل): - التراصف الاستراتيجي: مجموعة الآليات والأساليب الضرورية لمساعدة منظمات الأعمال في ادامة وايجاد التكامل والتوافق بين مختلف مكونات المنظمة الداخلية، ومحيطها الخارجي بما يمكنها من بناء نظام استراتيجي للتحكم وضبط مجريات أعمالها:

الاتصالات: قدرة الكلية على توليد اجواء من الثقة والتعاون بين الافراد، والانفتاح بين الاقسام المختلفة والمستويات التنظيمية، وتحفيز الافراد على استخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة في الكلية

ت	الفقرات	أف ق تمام ا	أف ق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
1	تتيح ادارة الكلية لكوادرها التعليمية والإدارية إمكانية تقديم آرائهم حول العمل المناط بهم على نحو مناسب.					
2	توفر ادارة الكلية بيئة عمل مناسبة لتبادل الخبرات الخاصة بالعمل.					
3	تقيم ادارة الكلية ورش عمل وندوات لتبادل الافكار والمعرفة بين الافراد على نحو ينسجم مع تخصصاتهم الوظيفية .					
4	تأخذ ادارة الكلية بآراء الأفراد كجزء من المشاركة في صنع القرارات التنظيمية.					

الحوكمة: مجموعة القواعد و الاجراءات والهياكل و العمليات الرسمية والغير الرسمية والتي تحدد الطرائق التي تمكن الأفراد والمنظمات ممارسة السلطة على القرارات .

ت	الفقرات	أتف ق تمام ١	أتف ق	محايد د	لا أتفق	لا أنفق تماما
1	تلتزم ادارة الكلية بالقوانين والتشريعات التي تحكم بيئة العمل وبما يحقق الجودة في الأداء.					
2	تعتمد ادارة الكلية مبدأ الشفافية والمساواة في تطبيق الانظمة والقوانين.					
3	يتلقى الموظفون في الكلية معاملة متكافئة وعادلة بغض النظر عن الجنس أو العمر.					
4	تبذل إدارة الكلية جهداً من أجل اعطاء صورة واضحة على مدى الالتزام بالأنظمة والقواعد واجراءات العمل.					

الشراكة: هي بناء الثقة المتبادلة والاتصال والتعاون بين العاملين الذي يشجع على تبادل المعلومات، وتوليد قيمة مضافة تؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الكلية.

ت	الفقرات	أف ق تمام ا	أف ق	محايد د	لا أتفق	لا أنفق تماما
1	تتقبل ادارة الكلية الافكار الجديدة وتعمل على دعمها باستمرار					
2	تعمل ادارة الكلية على تحقيق الانسجام في بيئة العمل بين الرئيس والمرؤوس					
3	تهتم ادارة الكلية بتشارك المعرفة التي تعزز بيئة العمل التنظيمي.					
4	نظام الإيفادات التي تتبعها ادارة الكلية متوازن ويتناسب مع الاختصاصات الموجودة في الكلية					

البنية التحتية: هي العوامل الرئيسة التي تساعد على تحديد قدرة الكلية في تحقيق النجاح عن طريق امتلاكها لمختلف النشاطات في بيئة العمل والتي تسهم في تحقيق الترافف الاستراتيجي في الكلية.

ت	الفقرات	أف ق تمام ١	أف ق	محايد د	لا أف ق	لا أف ق تماما
1	توفر ادارة الكلية بيئة العمل مناسبة من حيث وجود التقانة الحديثة والآلات والمعدات المتطورة.					
2	تهيء ادارة الكلية المكان والاجواء المناسبة، والتهوية واوقات الراحة الملائمة في بيئة العمل.					
3	تتوفر في مباني الكلية كافة وسائل الراحة النفسية.					
4	تهتم ادارة الكلية باستبدال كافة مستلزمات العمل المستهلكة و غير الصالحة للعمل باستمرار					

المهارات: هي مزيج من القدرات والخصائص الشخصية التي يمكن ان ترقى بالعمليات العقلية والفكرية لمواجهة مشاكل العمل.

ت	الفقرات	أف ق تمام ١	أف ق	محايد د	لا أف ق	لا أف ق تماما
1	توفر ادارة الكلية دورات تدريبية لتنمية قدرات و مهارات الموظفين العاملين فيها لكي يتمكنوا من القيام بأعمالهم على نحو جيد.					
2	تهتم ادارة الكلية بتعيين الأفراد الموهوبين من ذوي المهارات العالية في مجال تخصصهم.					
3	تصر ادارة الكلية على ان يكون التخصص الوظيفي متوافق ومنسجم مع العمل المناط بالموظف.					
4	تسعى ادارة الكلية على امتلاك موظفيها مهارات تتفوق على نحو كبير على المنظمات التعليمية المنافسة.					

المتغير الثاني (التابع): التكيف التنظيمي: مجموعة توقعات خاصة بالافراد والمنظمة بشكل عام تهدف الى الانسجام والتغير حسب الظروف البيئية.

تحمل المخاطرة: امكانية تحقيق التكيف التنظيمي من خلال امتلاك القادة والعاملين الذين يتصفون باداء المهام مهما كان مستوى المخاطرة والبحث عن مقدار معين من الأمن النفسى والجسدي

ت	الفقرات	أف ق تمام ا	أف ق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
1	تمتلك ادارة الكلية القدرة على اداء المهام بمستوى عالي من المخاطرة.					
2	تهتم ادارة الكلية بتشجيع العاملين على تبني الافكار الجديدة والمبتكرة					
3	تحرص ادارة الكلية على اىصال المعلومات الخاصة بالمعرفة الجديدة للعاملين					

تبني افكار جديدة: سعي المنظمات الى انتاج عملية التكيف التنظيمي من خلال لبحث المستدام عن الافكار الجديدة والتعلم من الاخطاء.

ت	الفقرات	أف ق تمام ا	أف ق	محايد	لا أتفق	لا أنفق تماما
1	تحرص ادارة الكلية على تلبية جميع احتياجات الزبائن من خلال البحث المستدام للمعلومات.					
2	تحفز ادارة الكلية العاملين على تحسين العلاقات مع الزبائن من خلال مدروسة. خطوات					
3	تركز ادارة الكلية على التعاون والانسجام وتشكيل فرق عمل متعددة المعارف					

التشارك المعرفي: التدفق الحر للمعلومات عبر المنظمة والقدرة على الوصول للمعرفة داخل المنظمة وخارجها.

ت	الفقرات	أف ق تمام ١	أف ق	محايد د	لا أف ق	لا أف ق تماما
1	تتبع ادارة الكلية سياسات وظيفية تحرص على ازالة العقبات امام التعلم والتطور الوظيفي					
2	اهتمام ادارة الكلية بتقدير واحترام جهود العاملين الخاصة بالتشارك المعرفي					
3	تحرص ادارة الكلية على تنمية التشارك المعرفي من خلال تلبية حاجات العاملين ومتطلباتهم الشخصية					