



**Tikrit Journal of Administration
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



Strategic alignment and its impact on structural changes

**An analytical study of the opinions of a sample of members of the
examination committees at the University of Tikrit**

Researcher: Shatha fiaq ali

College of Administration and Economics

Tikrit University

shathaalhadithi96@gmail.com

Assist. Prof. Dr. Amer Ali Hamad

College of Administration and Economics

Tikrit University

amerali@tu.edu.iq

Abstract:

Objective: To determine the impact of strategic alignment on structural changes.

Methodology and design: The research aims to know the effect of strategic alignment on structural changes, an analytical study of the opinions of a sample of members of the examination committees at the University of Tikrit, and the problem of the study was identified in knowing the effect of strategic alignment on structural changes, and accordingly the hypothesis of the research was designed to clarify the relationship Among the research variables, the questionnaire was used as a tool in collecting research data, and the research adopted the descriptive analytical approach in its procedures, and (120) questionnaires were distributed electronically to a sample of members of the examination committees at the University of Tikrit, and the data was analyzed by relying on the (SPSS V.18) program).

Results: One of the most important findings of the research is: There is a significant effect of strategic alignment (communication, governance, partnership, skills) on the structural changes in faculties at the University of Tikrit.

Keywords: strategic alignment, structural changes.

التراصف الاستراتيجي وأثره في التغييرات الهيكلية

دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء اللجان الامتحانية في جامعة تكريت(*)

أ.م.د. عامر علي حمد

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة تكريت

الباحثة: شذى فائق علي

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة تكريت

المستخلص:

الهدف تحديد اثر التراصف الاستراتيجي في التغييرات الهيكلية، المنهجية والتصميم يهدف البحث الى معرفة اثر التراصف الاستراتيجي في التغييرات الهيكلية دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير في إدارة الاعمال.

اللجان الامتحانية في جامعة تكريت، وتم تحديد مشكلة الدراسة في معرفة اثر التراصف الاستراتيجي في التغييرات الهيكلية وبناء على ذلك تم تصميم المخطط الفرضي للبحث لتوضيح العلاقة بين متغيرات البحث، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة في جمع بيانات البحث وتبني البحث المنهج الوصفي التحليلي في اجراءاته، اذ تم توزيع (١٢٠) استبانة بشكل الالكتروني على عينة من اعضاء اللجان الامتحانية في جامعة تكريت وتحليل البيانات بالاعتماد على برنامج (SPSS V.18)، من اهم النتائج التي توصل اليها البحث: وجود أثر ذو دلالة معنوية للتراصف الاستراتيجي (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، المهارات) في التغييرات الهيكلية لدى الكليات في جامعة تكريت.

الكلمات المفتاحية: التراصف الاستراتيجي، التغييرات الهيكلية.
المقدمة

يعد التراصف الاستراتيجي من المواضيع المهمة عند صياغة الاستراتيجية وتستطيع المنظمات من خلاله تحقيق اهدافها التي تطمح في الوصول اليها من خلال التراصف الاستراتيجي والذي يضمن ان المنظمة قادرة على تحقيق اهدافها المعلنة، ومن هنا جاءت فكرة البحث في دراسة التراصف الاستراتيجي وأثره في التغييرات الهيكلية.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

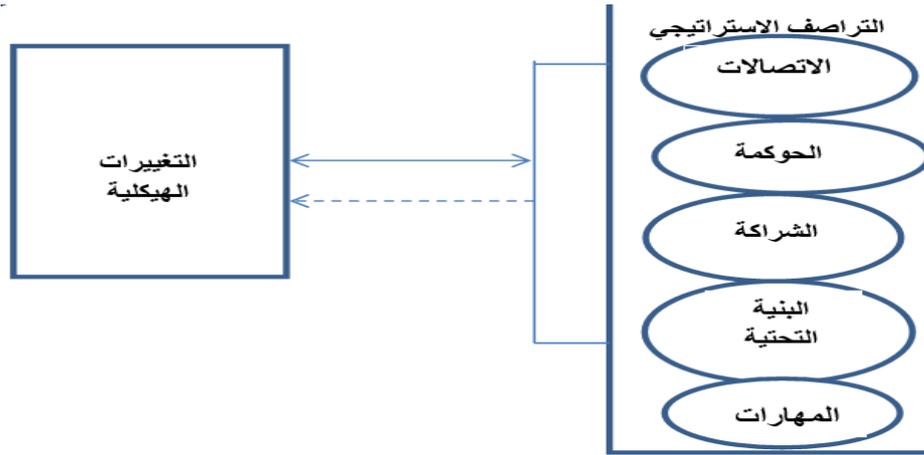
اولاً. مشكلة البحث: يعد التراصف الاستراتيجي مهم في أي منظمة، ويعتبر اساس نجاح استراتيجياتها، اذ يمكن ان تعاني المنظمات التعليمية من مشاكل لعدم مواكبتها التطورات التي تحدث في البيئة الخارجية.

ومن هنا تأتي مشكلة البحث في الاجابة على التساؤلات التالية:

١. هل تتوفر ابعاد التراصف الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة.
 ٢. هل هناك علاقة ارتباط للتراصف الاستراتيجي مع التغييرات الهيكلية في الجامعة المبحوثة؟
 ٣. ما هو أثر التراصف الاستراتيجي في التغييرات الهيكلية في الجامعة المبحوثة؟
- ثانياً. اهمية البحث:** تكمن اهمية البحث من خلال ما يأتي:
١. يعد التراصف الاستراتيجي من المواضيع الحديثة في الادارة لذا فان البحث يسلم الضوء على أثره في التغييرات الهيكلية في الجامعة عينة الدراسة.
 ٢. ابراز دور التراصف الاستراتيجي في التغييرات الهيكلية.
 ٣. توضيح العلاقة بين التراصف الاستراتيجي والتغييرات الهيكلية.

ثالثاً. اهداف البحث: يهدف البحث الى تحقيق التالي:

١. تعريف مفهوم التراصف الاستراتيجي وابعاده والتغييرات الهيكلية في الجامعة المبحوثة.
 ٢. توضيح أثر التراصف الاستراتيجي في التغييرات الهيكلية في الجامعة المبحوثة
- رابعاً. مخطط البحث وفرضياته:** تمثل المتغير المستقل للبحث بالتراصف الاستراتيجي وتمثلت ابعاده الفرعية بـ (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات)، وتم تحديد الابعاد بالاعتماد على (العبادي واخرون، ٢٠١٦) و (ابوردن، عبدالرحمن، ٢٠٢٠) وتمثل المتغير التابع للبحث بالتغييرات الهيكلية.



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: الشكل من اعداد الباحثان بالاعتماد على ادبيات البحث.
ومن المخطط الفرضي للبحث تنبثق فرضيات البحث التالية:
الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين التراصف الاستراتيجي بدلالة ابعاده في التغييرات الهيكلية في جامعة تكريت.
الفرضية الثانية: يوجد أثر معنوي للتراصف الاستراتيجي في التغييرات الهيكلية في جامعة تكريت
خامساً. منهج البحث: اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي في عرض الجانب النظري واختبار الفرضيات.

سادساً. ادوات البحث: اشتملت ادوات البحث في جمع البيانات على الاطار الميداني على الاستبانة كأداة في جمع البيانات من اجل اختبار الفرضيات، وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الاطار النظري للبحث على نحو يتلاءم مع متغيرات البحث مدعماً بأراء العديد من الباحثين، وقد تم تصميم الاستبانة بشكل واضح لتمنح المستجيبين القدرة على ادراك ابعادها واستيعاب الهدف منها، وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي وفق درجات (٥ = وافق بشدة الى ١ = لا وافق بشدة) لقياس فقرات الاستبانة، والجدول (١) يعرض المصادر التي تم اعتمادها في صياغة فقرات الاستبانة.

الجدول (١): المصادر التي تم اعتمادها في صياغة فقرات الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصادر
المعلومات الشخصية	الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، اللقب العلمي	٥	الباحث
التراصف الاستراتيجي	الاتصالات	٤	(العبادي واخرون، ٢٠١٦)
	الحوكمة	٤	(ابوردن، عبدالرحمن، ٢٠٢٠)
	الشراكة	٤	(يوسف واخرون، ٢٠٢٠)
	البنية التحتية	٤	(Luftman, 2004)
	المهارات	٤	(Silvius et al., 2009)
التغييرات الهيكلية		٤	(Nadeem et al., 2018) (matt et al., 2015) (Lipsmeier et al., 2020)

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر أعلاه.

سابعاً. اختبار الثبات والصدق البنائي الاستبانة: تم استخدام اختبار (الفا كرونباخ) من أجل حساب معامل ثبات متغيرات البحث على مستوى العينة ككل، فقد تم استخدام جميع استمارات البحث لكل متغيرات الدراسة ومن ثم تم استخدام معادلة الفا كرونباخ ويعد الحصول على ($\text{Alpha} \geq 0.60$) بشكل عام امر مقبول في الابحاث التي تتعلق بالعلوم الادارية والانسانية وفق دراسة (Sekaran & Bogie, 2010: 184) كما موضح في الجدول (٢).

ومن أجل الوصول الى استمارة استبانة قادرة على تغطية ابعاد البحث، تم استخدام قياس صدق الاتساق الداخلي لأبعاد البحث من خلال حساب معامل الارتباط بين المتغيرات والبعد الذي تنتمي اليه، وان معامل الارتباط العالية تعكس قوة الفقرات لقياس الظاهرة المدروسة كما موضحة في الجدول (٢) ومن خلال النتائج يتبين ان الاستبانة لكل المتغيرات قادرة على قياس متغيرات البحث بكفاءة.

الجدول (٢): قيم معامل الثبات لمتغيرات الدراسة

ت	المتغيرات الرئيسية	قيمة معامل الفا كرونباخ	قيم معامل الارتباط
١	الاتصالات	٠,٨٥٤	٠,٧١٠
٢	الحوكمة	٠,٨٦٤	٠,٣٦٩
٣	الشراكة	٠,٨٥٢	٠,٨٠٠
٤	البنية التحتية	٠,٨٥٨	٠,٥٧٥
٥	المهارات	٠,٨٥٢	٠,٧٨٤
	التغييرات الهيكلية	٠,٨٥٤	٠,٧٥٠
	على مستوى العينة الكلية	٠,٨٥٨	-

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS).
ثامناً. الاساليب الإحصائية:

١. اختبار معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.
 ٢. اختبار بيرسون لتأكد من علاقة الارتباط المتغيرات الرئيسية والفرعية.
 ٣. اختبار الانحدار الخطي المتعدد لبيان تأثير أكثر من متغير مستقل على متغير تابع واحد.
- تاسعاً. وصف عينة البحث: تمثلت عينة البحث بمجموعة من اعضاء اللجان الامتحانية في جامعة تكريت من خلال استبانة الالكترونية بواقع (١٢٠) استبانة وتم استردادها بالكامل وهي صالحة للتحليل الاحصائي، اما توزيع العينة وفق الخصائص الشخصية فتم توضيحها في الجدول (٣).

الجدول (٣) وصف الخصائص الشخصية لعينة البحث

النسبة %	العدد	الخصائص	
٨٣,٣%	١٠٠	الذكور	الجنس
١٦,٧%	٢٠	الاناث	
	١٢٠	المجموع	
٥%	٦	٣٠ سنة فأقل	العمر
٤٥,٨%	٥٥	من ٣١-٤٠ سنة	
٣٨,٣%	٤٦	من ٤١-٥٠ سنة	
١٠,٨%	١٣	من ٥١-٦٠ سنة	
-	-	٦١ من فأكثر	
	١٢٠	المجموع	

النسبة %	العدد	الخصائص	
٥٢,٥%	٦٣	ماجستير	المؤهل العلمي
٤٧,٥%	٥٧	دكتوراه	
	١٢٠	المجموع	
٢٥%	٣٠	مدرس مساعد	اللقب العلمي
٢٩,٢%	٣٥	مدرس	
٣٣,٣%	٤٠	استاذ مساعد	
١٢,٥%	١٥	استاذ	
	١٢٠	المجموع	
٦,٧%	٨	٥-٣ سنة	عدد سنوات الخدمة
٢٣,٣%	٢٨	١٠-٦ سنة	
٧٠%	٨٤	١٠ فأكثر	
	١٢٠	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتبين من الجدول (٣) ما يلي:

- ان عدد الذكور أكثر من الاناث اذ بلغ عدد الذكور ١٠٠ والاناث ٢٠.
- اما العمر فان اعلى نسبة كانت (من ٣١-٤٠ سنة) واقل نسبة ٣٠ فأقل.
- اما من ناحية المؤهل العلمي كانت نسبة حملة شهادة الماجستير (٥٢,٥%) اما الدكتوراه فكانت (٤٧,٥%).
- اما القب العلمي فكانت اعلى نسبة هي (استاذ مساعد) واقل نسبة كانت (استاذ).
- اما من ناحية عدد سنوات الخدمة فكانت من الافراد الذين لديهم خدمة (١٠ سنوات فأكثر).

المبحث الثاني: الجانب النظري

اولاً. مفهوم التراصف الاستراتيجي: يعد موضوع التراصف الاستراتيجي من المواضيع التي تهتم بها المنظمات ولا سيما منظمات الاعمال اذ تستخدم الكثير من المصطلحات للإشارة إلى مصطلح التراصف الاستراتيجي منها المحاذة الاستراتيجية، الموائمة الاستراتيجية، التوافق الاستراتيجي، والترابط الاستراتيجي وفي هذه الدراسة تم استخدام مصطلح التراصف الاستراتيجي للإشارة إلى أن بيئة العمل تنسجم مع اعمال المنظمة. ويعرف (Luftman, 2004: 3) التراصف الاستراتيجي بأنه الموائمة بين الاعمال وتكنولوجيا المعلومات وهذا يؤدي إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات بالطريقة والوقت المناسبين، وهذا يتماشى مع استراتيجيات واهداف واحتياجات العمل، ويوضح هذا نقطتين اولاً كيف تتماشى تكنولوجيا المعلومات مع الاعمال وثانياً كيف ينبغي او يمكن للأعمال أن تتماشى مع تكنولوجيا المعلومات. ويطور التراصف المدروس إلى علاقة اذ تقوم تكنولوجيا المعلومات ووظائف الاعمال الأخرى بتكليف استراتيجياتها معاً.

ويشار إلى التراصف الاستراتيجي في الأدبيات الاستراتيجية إلى الانسجام والتراصف بين استراتيجية المنظمة والبيئة الخارجية، وايضا يعتبر التراصف الاستراتيجي مناسباً بين استراتيجية الاعمال واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات، ويضمن العلاقة المتبادلة بين المكونات الخارجية والداخلية للأعمال واستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية التنظيمية فضلاً عن

التكامل الوظيفي (التكامل الاستراتيجي والتشغيلي للأعمال ومجالات تكنولوجيا المعلومات). (chao & Chandra, 2012: 116) يعرف (Alkhalifa, 2016: 11) التراصف الاستراتيجي بأنه درجة الملائمة والتكامل بين استراتيجية الاعمال، البنية التحتية للأعمال والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وايضا مشاركة ودعم استراتيجية العمل مع استراتيجية تكنولوجيا المعلومات وكذلك كيفية ادارة المنظمات لتكنولوجيا المعلومات.

ويرى (الطرفي واخرون، ٢٠١٩: ٩٤) ان التراصف الاستراتيجي هو اسلوب استراتيجي يساعد المنظمة على صياغة قراراتها وتكاملها وتنفيذها وتصميم الهيكل التنظيمي الذي يساعد على دعم تكنولوجيا المعلومات والذي يحقق اهداف المنظمة ويمكنها من البقاء ورؤيتها التي تتلاءم مع الاستراتيجية الشاملة. ويعرف ايضا بأنه عملية ديناميكية تتضمن مجموعة من الاساليب والطرق المهمة التي تساعد المنظمات على ايجاد نظام استراتيجي يمكنه من التحكم بالأعمال والأنشطة على مستويات مختلفة، ويساعد ايضا على عدم تضارب اهداف المنظمة مع توجهاتها الاستراتيجية من اجل مشروع الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات. (المعقبي، ٢٠٢٠: ١٠٠).

وبناء لما تقدم يمكن تعريف التراصف الاستراتيجي "بانه يعني التوافق التام بين استراتيجية المنظمة ورؤيتها وايضا التراصف بين جميع الوحدات التنظيمية في المنظمة وبالتالي يؤدي الى اداء الاعمال بشكل يتناسب مع الاهداف التي وضعتها المنظمة".

ثانياً. اهمية التراصف الاستراتيجي: تكمن اهمية التراصف الاستراتيجي بانه وسيلة لقياس فعالية المنظمات، ويمنح المدراء في كل مستوى من مستويات المنظمة القدرة على نشر استراتيجية عمل متماسكة بسرعة والتركيز بشكل تام على الزبائن وتطوير موظفين من الطراز العالمي وتحسين الاعمال بشكل مستمر، ويكون شرط ضروري للفعالية التنظيمية وهذا يشير الى ان التراصف الاستراتيجي يعتبر عامل حاسم في تنفيذ الاستراتيجية بشكل ناجح (Lear, 2012: 7).

ثالثاً. ابعاد التراصف الاستراتيجي: هناك اتفاق بين العديد من الباحثين حول ابعاد التراصف الاستراتيجي اذ تم تحديدها بخمسة ابعاد وهي كالاتي (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات). وهي كما يلي:

١. **الاتصالات:** تعتبر الاتصالات الفعالة عنصر مهم في التراصف، اذ يمكن للمنظمة ان تعتبر مترافعة عندما يمتلك موظفيها الرؤية والاهداف المشتركة ويفهمون كيف يمكن لأدوارهم الشخصية ان تدعم الاستراتيجية الشاملة، ولا يمكن تبادل وتوحيد وجهات النظر بين الاعمال وادارة تكنولوجيا المعلومات والموظفين الا من خلال الاتصال الفعال لفهم احتياجات ورؤية واهداف وقيم كل منهم (Silvius et al., 2009: 7). ويرى (Luftman, 2003) ان الاتصالات توضح ان تبادل الافكار وفهم كيف يمكن ان تسهيل عملية وضع استراتيجية ناجحة امر مهم، وغالبا ما يكون هناك وعي قليل بتكنولوجيا المعلومات في العمل، اذ انه هناك حاجة لمشاركة المعرفة والتي تعد عامل النجاح الاساسي وان العديد من المنظمات تعتمد على الاتصالات لتسهيل عملية مشاركة المعرفة (Tarland & Lilja, 2016: 13).

٢. **الحوكمة:** وتعني تحديد سلطة اتخاذ القرار بوضوح لضمان ان المشاركين في الاعمال المناسبة وتكنولوجيا المعلومات يقومون بمناقشة ومراجعة الاولويات وتخصيص موارد تكنولوجيا المعلومات بشكل رسمي، وفي حوكمة تكنولوجيا المعلومات هناك قضايا على المنظمة التركيز عليها وهي تحديد سلطة اتخاذ القرار بشكل واضح ووضع خطة استراتيجية متكاملة على مستوى

المنظمة (Aldwon, 2014: 165). ويرى (Hoskisson et al., 2015: 310) ان الحوكمة هي التي تحدد قادة المنظمة وهي تعتبر مهمة جدا لنجاح المنظمات اذ تعد جزء مهم في الادارة الاستراتيجية. وهي مجموعة الاليات التي تستخدمها المنظمة لإدارة العلاقات بين اصحاب المصالح وتحديد ومراقبة التوجه الاستراتيجي واداء المنظمة، وايضا تعتبر وسيلة للمحافظة على الانسجام بين اصحاب المصالح والمدراء التنفيذيين لضمان ان مصالحهم تتوافق مع بعضها.

٣. **الشراكة:** وتعني الشراكة بانها العلاقة بين رجال الاعمال ومدراء تكنولوجيا المعلومات في مدا مشاركتهم في تحديد الاستراتيجيات، ودرجة الثقة بين المدراء تكنولوجيا المعلومات وكيف يدرك كل منهم مساهمة الاخر (سهام، ٢٠١٩: ٨٣). ويرى (Alkhateri, 2017: 34) انه على المنظمة تطوير شراكات طويلة الاجل وثقة متبادلة بين اقسام الاعمال وتكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة والسماح لتكنولوجيا المعلومات بان تكون جزء من استراتيجية الاعمال.

٤. **البنية التحتية:** ان بعد البنية التحتية يقيس مدى توفير بنية تحتية مرنة وملائمة لتكنولوجيا المعلومات، وان البنية التحتية تعتبر معيار مهم في تقييم التراصف والى اي مدى يمكن ان تتطور تكنولوجيا المعلومات لتصبح أكثر من مجرد دعم للأعمال، وان انظمة تكنولوجيا المعلومات هي في الاساس عوامل تمكين لعمليات الاعمال ويتم فرضها على مستوى الوحدة الوظيفية من خلال التنسيق عبر وحدات الاعمال الوظيفية. (Luftman et al., 2008: 3). وان البنية التحتية تساهم في ايجاد الخدمات وتوفير التسهيلات اللوجستية من اجل دعم البيئة التكنولوجية، اذ يعتبر وجودها شرط مهم واساسي لجذب الاستثمارات الى المنظمة ورفع مستوى انتاجيتها (نصرالله، ابو زيادة، ٢٠١٩: ٦).

٥. **المهارات:** يتعلق هذا البعد بالمهارات الموجودة داخل المنظمة اذ يركز على نوع الموظفين الذين تحتاجهم المنظمة والتحفيز، التدريب، التعليم والثقافة، اذ يمكن للمنظمة من خلال هذا البعد تقييم ما إذا كانت قادرة على التغيير، او ان الموظفين قادرين على التعلم السريع او يشعرون بالمسؤولية الفردية للابتكار او إذا كانت المنظمة تستفاد من روح ريادة الاعمال بين الموظفين. (Tarland & Lilja, 2016: 13) ويشير (الشمري واخرون، ٢٠١٧: ١٤٧) الى المهارات بانها اساليب وممارسات سلوكية يستخدمها المدراء في المنظمات، والمهارات ثلاث انواع وهي:

❖ **المهارات الفنية Technical skills:** وهي المهارات التي تعتمد على المعرفة التي يمتلكها الفرد وقدرته على تحليل العمل، وهي القدرة على استخدام الادوات والاساليب التي تساعد اداء المهام المحددة بفعالية.

❖ **المهارات الانسانية Humanistic skills:** وهي المهارات التي تتعلق بكيفية تعامل المدراء بشكل كفوء مع الاخرين وقدرتهم على جعل الموظفين يتعاونون معهم ويعملون بإخلاص بالشكل الذي يؤدي الى زيادة انتاجيتهم.

❖ **المهارات الفكرية Intellectual skills:** وهي المهارات التي تتعلق برؤية المنظمة وعلاقتها مع البيئة المحيطة بها وتحديد الأولويات النسبية بين المقاييس المعتمدة والاهداف.

رابعاً. **التغييرات الهيكلية:**

أن التغييرات الهيكلية تكون مطلوبة لتوفير اساس مناسب للعمليات الجديدة، وتشير الاختلافات في الاعداد التنظيمي للمنظمة ولا سيما فيما يتعلق بوضع الأنشطة الرقمية الجديدة داخل الهياكل التنظيمية وفيما إذا كانت التغييرات محددة إلى حد ما فقد يكون من المعقول دمج العمليات الجديدة

في هياكل المنظمة الحالية، اما إذا كانت التغييرات جوهرية فإنه من الافضل أنشاء منظمة منفصلة ولكن تابعة للمنظمة الاصلية (Matt et al., 2015: 301).

يتم تصميم الهياكل التنظيمية للمنظمات المعقدة من اجل جعلها أكثر استقرار وتعزز التعاون بين الاقسام، ولكن بعض المنظمات تعمل على تغيير هياكلها وذلك لضمان قدرة الموظفين على العمل معا لأن التعاون الوثيق شرط اساسي لتوسيع نطاق الاعمال، وأن بعض المنظمات تقوم بتغييرات هيكلية وذلك لتصبح اكثر مرونة وتترك العمل بالهياكل التنظيمية الرسمية (Kane et al., 2016: 15).

أن سبب التغييرات الهيكلية التي تحدث في البيئة الداخلية للمنظمات تهدف إلى القيام بتغييرات هيكلية تتلاءم مع التغييرات البيئية الحاصلة، وهذا يفتح فرص مربحة امام المنظمات وبالتالي التمتع بمرونة اعلى وذا يؤدي إلى التخصص في مجالات أكثر تقدماً من الناحية التكنولوجية وهذا يحقق نمو اقتصادي كبير (Teixeira & Queirós, 2016: 3).

وأن المنظمات سريعة النمو تحتاج إلى القيام بتغييرات هيكلية وذلك من اجل اغتنام الفرص على نطاق واسع وبشكل مباشر التي تتاح امام المنظمة ولا تستطيع المنظمة اغتنامها بسبب عدم توفر الهياكل التنظيمية الملائمة ولق فرص عمل جديدة (Lundvall & Lema, 2016: 455) وبناءً على ما تقدم يمكن القول التغييرات الهيكلية تهدف إلى التغيير او التحول في الطريقة التي يعمل بها السوق او الصناعة والتي بدورها سوف تحدث تطورات اقتصادية كبيرة، وأن هذه التغييرات التي تحدث نتيجة التطورات التكنولوجية والرقمية والتحويلات العالمية في مجتمعات راس المال والعمالة كل هذا يدفع المنظمات إلى احداث تغييرات هيكلية تتلاءم معها من اجل مواكبة هذه التطورات.

المبحث الثالث: الجانب الميداني

أولاً. وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

أ. وصف وتشخيص التراصف الاستراتيجي وابعاده: ان التراصف الاستراتيجي هو المتغير المستقل للبحث ويتكون من (٥) ابعاد فرعية في الاستبانة ليمت قياسه بها، وكذلك من اجل الاجابة عن تساؤل البحث وهو: هل تتوفر ابعاد التراصف الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة؟ فقد قام الباحثان باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغير والابعاد وتحديد مستوى التقييم لكل بعد واهميته بالترتيب. اذ يتبين ان التراصف الاستراتيجي من وجهة نظر المستجيبين جاء بوسط حسابي (٣,٩٠٠) وبمستوى ممارسة مرتفع وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف للمتغير المستقل والذي بلغت نسبته (١١,٦%) أي اقل من (٥٠%) وهذا يدل على ان التشتت منخفض في اجابات المستجيبين وهذا يعني تقارب وتجانس وجهات نظر المستجيبين نحو التراصف الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة، اما على مستوى الابعاد الفرعية فأنها تختلف في الترتيب من حيث الاهمية، جاءت بالمرتبة الاولى الحوكمة عند مستوى تقييم مرتفع جدا وبعدها جاءت الشراكة ومن ثم البنية التحتية يليها الاتصالات ومن ثم اخيرا المهارات عند مستوى تقييم مرتفع، وقد تم تفسير هذه النتائج بان الجامعة المبحوثة لديها القدرة على التواصل والمشاركة مع جميع اعضاء اللجان الامتحانية بالمعلومات وبشكل فعال وتوليد جو من التعاون التنظيمي لتوجيه الجامعة والتحكم بها من خلال القدرات المتوفرة لدى اعضاء اللجان، ويؤكد هذه النتيجة هو حصول جميع الابعاد على معاملات اختلاف قيمتها اقل من (٥٠%) ويعكس هذا تقارب وتجانس اجابات المستجيبين نحو اهمية التراصف الاستراتيجي. وهذا ما تم توضيحه في الجدول (٤).

الجدول (٤): نتائج إجابات المستجيبين عن أبعاد الترافف الاستراتيجي

الرقم	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية	مستوى التقييم
١	الاتصالات	٣,٨٠٤	٠,٦٢١	١٦,٣%	٤	مرتفع
٢	الحوكمة	٤,٢٧٢	٠,٥٨٥	١٣,٦%	١	مرتفع جدا
٣	الشراكة	٣,٩٥٤	٠,٥٥٩	١٤,١%	٢	مرتفع
٤	البنية التحتية	٣,٨٢٥	٠,٤٨٠	١٢,٥%	٣	مرتفع
٥	المهارات	٣,٦٤٧	٠,٥٩٨	١٦,٣%	٥	مرتفع
	الترافف الاستراتيجي	٣,٩٠٠	٠,٤٥٤	١١,٦%	-	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

- اما فيما يخص الابعاد منفردة يبين الجدول (٥) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الابعاد الفرعية للترافف الاستراتيجي بعد إجراء التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة. وفيما يخص الابعاد منفردة فقد اتضحت النتيجة كالآتي:
١. أن الفقرة رقم (X3) التي تنص على "تساعد الاتصالات على انجاز اعمال اللجان الامتحانية بكفاءة" جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (٤,٦٥٠) بمستوى تقييم مرتفع جدا، أما الفقرة رقم (X2) التي تنص على "اوقات الاتصالات لأعضاء اللجان الامتحانية مناسبة" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بوسطها الحسابي (٣,٢٣٣) وبمستوى تقييم متوسط.
 ٢. أن الفقرة (X7) التي تنص على "تقيم الكلية ندوات للتعريف بالقوانين والقواعد التي تحكم عملها" جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (٤,٤٢٥) وبمستوى ممارسة مرتفع جدا، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (X5) التي تنص على "تمتلك الكلية رؤية واضحة في تطبيقها للعمليات الامتحانية" بوسط حسابي (٣,٩١٦) وبمستوى ممارسة مرتفع.
 ٣. أن الفقرة (X11) التي تنص على "يهتم اعضاء اللجان الامتحانية بمشاركة المعلومات فيما بينهم" جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (٤,٦٠٠) وبمستوى ممارسة مرتفع جدا، أما الفقرة (X10) التي تنص على "يتقبل اعضاء اللجان الامتحانية الافكار الجديدة ويعملون على دعمها بشكل مستمر" جاءت في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (٣,٢٣٣) وبمستوى ممارسة متوسط.
 ٤. أن الفقرة (X15) التي تنص على "يمتلك اعضاء اللجان الامتحانية كافة الوسائل الضرورية التي تمكنهم من العمل بكفاءة" جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (٤,٦٥٠) وبمستوى ممارسة مرتفع جدا، أما الفقرة (X14) التي تنص على "يمتلك اعضاء اللجان الامتحانية المعدات الحديثة التي تمكنهم من اداء اعمالهم الامتحانية" جاءت في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (٢,٦٥٨) وبمستوى ممارسة متوسط.
 ٥. أن الفقرة (X17) التي تنص على "يمتلك اعضاء اللجان الامتحانية المهارات اللازمة ليكونوا فاعلين في اداء الاعمال الامتحانية" جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (٤,٤٤١) وبمستوى ممارسة مرتفع جدا، أما الفقرة (X20) التي تنص على "يتوافق التخصص الوظيفي لأعضاء اللجان الامتحانية مع العمل المطلوب منهم" جاءت في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (٣,٢٣٣) وبمستوى ممارسة متوسط.

الجدول (٥): نتائج المستجيبين للأبعاد الفرعية للتراسف الاستراتيجي

الابعاد	الفقرات	وصف الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقييم
الاتصالات	X1	يوجد تنظيم سليم للاتصالات لدى اللجان الامتحانية	٣,٤٥٠	٠,٩٢٤	٢٦,٧%	مرتفع
	X2	اوقات الاتصالات لأعضاء اللجان الامتحانية مناسبة	٣,٢٣٣	٠,٩٤١	٢٩,١%	متوسط
	X3	تساعد الاتصالات على انجاز اعمال اللجان الامتحانية بكفاءة	٤,٦٥٠	٠,٦١٦	١٣,٢%	مرتفع جدا
	X4	تعدد وسائل الاتصالات بين اعضاء اللجان الامتحانية	٣,٨٨٣	١,٣٢٩	٣٤,٢%	مرتفع
الوسط الحسابي للاتصالات ككل			٣,٨٠٤			مرتفع
الحكومة	X5	تمتلك الكلية رؤية واضحة في تطبيقها للعمليات الامتحانية	٣,٩١٦	١,١٩٢	٣٠,٤%	مرتفع
	X6	تمارس الكلية اعمال الرقابة المستمرة على اعضاء اللجان الامتحانية	٤,٣٦٦	٠,٩٣٥	٢١,١%	مرتفع جدا
	X7	تقيم الكلية ندوات للتعريف بالقوانين والقواعد التي تحكم عملها	٤,٤٢٥	٠,٧١٧	١٦,٢%	مرتفع جدا
	X8	يحرص اعضاء اللجان الامتحانية على توضيح الاجراءات المستخدمة في بيئة العمل للأفراد الخارجيين	٤,٣٨٣	٠,٧٥٧	١٧,٢%	مرتفع جدا
الوسط الحسابي للحكومة ككل			٤,٢٧٢			مرتفع جدا
الشراكة	X9	يحاول اعضاء اللجان الامتحانية الاعتماد مبدا الشراكة لتطوير بيئة عمل منسجمة	٣,٥٤١	١,٠٠٣	٢٨,٣%	مرتفع
	X10	يتقبل اعضاء اللجان الامتحانية الافكار الجديدة ويعملون على دعمها بشكل مستمر	٣,٢٣٣	٠,٩٤١	٢٩,١%	متوسط
	X11	يهتم اعضاء اللجان الامتحانية بمشاركة المعلومات فيما بينهم	٤,٦٠٠	٠,٥٨٥	١٢,٧%	مرتفع جدا
	X12	يبدل اعضاء اللجان الامتحانية جهدهم من اجل اعطاء صورة واضحة عن التزامهم بالقوانين والقواعد	٤,٤٤١	٠,٦٣٢	١٤,٢%	مرتفع جدا
الوسط الحسابي للشراكة ككل			٣,٩٥٤			مرتفع
البنية التحتية	X14	توفير اجراء عمل مناسبة من ائارة وتكيف تساعد اعضاء اللجان الامتحانية على اداء عملهم بشكل فعال	٣,٣٩١	٠,٩٥٥	٢٨,١%	متوسط
	X15	يملك اعضاء اللجان الامتحانية المعدات الحديثة التي تمكنهم من اداء اعمالهم الامتحانية	٢,٦٥٨	٠,٩٧٤	٣٦,٦%	متوسط
	X16	يملك اعضاء اللجان الامتحانية كافة الوسائل الضرورية التي تمكنهم من العمل بكفاءة	٤,٦٥٠	٠,٦١٦	١٣,٢%	مرتفع جدا
	X17	تعمل الكلية على توفير البنية التحتية التي تناسب عمل اعضاء اللجان الامتحانية	٤,٦٠٠	٠,٥٨٥	١٢,٧%	مرتفع جدا
الوسط الحسابي للبنية التحتية ككل			٣,٨٢٥			مرتفع
المهارات	X17	يملك اعضاء اللجان الامتحانية المهارات اللازمة ليكونوا فاعلين في اداء الاعمال الامتحانية	٤,٤٤١	٠,٦٣٢	١٤,٢%	مرتفع جدا
	X18	يخضع اعضاء اللجان الامتحانية الى دورات تدريبية من اجل اكتساب الخبرات التي تتوافق مع متطلبات العمليات الامتحانية	٣,٤٦٦	١,٠٦٠	٣٠,٥%	مرتفع
	X19	يسعى اعضاء اللجان الامتحانية الى امتلاك مهارات يتفوقون بها على باقي الجامعات	٣,٤٥٠	٠,٩٢٤	٢٦,٧%	مرتفع
	X20	يتوافق التخصص الوظيفي لأعضاء اللجان الامتحانية مع العمل المطلوب منهم	٣,٢٣٣	٠,٩٤١	٢٩,١%	متوسط
الوسط الحسابي للمهارات ككل			٣,٦٤٧			مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

ب. وصف وتشخيص التغييرات الهيكلية: يبين الجدول (٦) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الاختلاف لتغييرات الهيكلية بعد إجراء التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة. اذ نلاحظ من النتائج الظاهرة في الجدول (٦) إن الفقرة (Y1) التي تنص على "التغييرات الهيكلية مطلوبة لتوفير أساس مناسب للعمليات الجديدة" جاءت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (٤,٧٨٣) بمستوى ممارسة مرتفع جداً، كما جاءت الفقرة (Y4) التي تنص على "تعتبر التغييرات الهيكلية مهمة للنهوض بالجامعة والمحافظة على بقائها واستمرارها" في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (٣,٢٣٣) وبمستوى ممارسة متوسط. وتفسر هذه النتائج إلى أن الكليات محل الدراسة يحرصون على توفير أساس مناسب للعمليات التنظيمية من خلال اجراء التغييرات الهيكلية المطلوبة التي تتلاءم مع الأنشطة الرقمية الجديدة بدرجة كبيرة ودمجها مع العمليات الجديدة في الهياكل التنظيمية الحالية، ولكن هذه التغييرات الهيكلية لا تدوم طويلاً في بقائها واستمرارها في الجامعة، وما يؤكد تلك النتائج قيم معاملات الاختلاف جاءت لل فقرات جميعها أقل من (٥٠%) والتي تعكس تجانس وتقارب إجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسة التغييرات الهيكلية في الجامعة

الجدول (٦): نتائج إجابات المستجيبين عن فقرات التغييرات الهيكلية

العدد	الفقرة	وصف الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى التقييم
التغيرات الهيكلية	Y1	التغييرات الهيكلية مطلوبة لتوفير أساس مناسب للعمليات الجديدة.	٤,٧٨٣	٠,٤٥٢	٪٢٤,٧	مرتفع جداً
	Y2	قيام بتغييرات هيكلية تتلاءم مع التغييرات البيئية الحاصلة لا سيما فيما يتعلق بوضع الأنشطة الرقمية الجديدة داخل الهياكل التنظيمية.	٤,٦٠٠	٠,٥٩٩	٪٢٣,٨	مرتفع جداً
	Y3	مدى التغييرات محدود الى حد ما، فقد يكون من المعقول بدرجة أكبر دمج العمليات الجديدة في الهياكل التنظيمية الحالية.	٤,٤٠٨	٠,٧٠٤	٪٢٢,٥	مرتفع جداً
	Y4	تعتبر التغييرات الهيكلية مهمة للنهوض بالجامعة والمحافظة على بقائها واستمرارها.	٣,٢٣٣	٠,٩٤١	٪٢١,١	متوسط
		الوسط الحسابي للتغيرات الهيكلية ككل	٤,٢٥٦			مرتفع جداً

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

ثانياً. اختبار فرضيات البحث:

١. اختبار الفرضية الأولى: من اجل التحقق من ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين التراصف الاستراتيجي بدلالة ابعاده في التغييرات الهيكلية في جامعة تكريت. فقد اقتضت الحاجة الى استخدام اختبار سبيرمان (Spearman) بين التراصف الاستراتيجي بدلالة ابعاده والتغييرات الهيكلية. يوضح الجدول (٧) انه هناك علاقة ارتباط معنوية بين التراصف الاستراتيجي بدلالة ابعاده والتغييرات الهيكلية اذ بلغ معامل الارتباط بينهم (٠,٧٥٦) عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥) وهي تشير الى قيمة موجبة قوية وتشير الى اتجاه العلاقة الطردية بين المتغيرين، وعلى علاقة ارتباط كانت لبعده الاتصالات اذ بلغت (٠,٧٣٥) وادنى علاقة بلغت (٠,٤١٤) هي بين الحوكمة والتغييرات الهيكلية، وهذا يعني ان الجامعة المبحوثة تهتم في ممارسة التراصف الاستراتيجي بدلالة ابعاده من خلال تفعيل الاتصالات بين اعضاء اللجان الامتحانية بشكل بسيط وسهل وربطها مع كافة اقسام الكليات من خلال الحوكمة بواسطة التكنولوجيا الحديثة التي تعزز التغييرات الهيكلية في الكليات، وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الاولى بصيغة الاثبات والتي تنص على انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التراصف الاستراتيجي بدلالة ابعاده والتغييرات الهيكلية في الجامعة المبحوثة

الجدول (٧): اختبار (Spearman) بين الترافص الاستراتيجي والتغييرات الهيكلية

المهارات	البنية التحتية	الشراكة	الحوكمة	الاتصالات	الترافص الاستراتيجي	الارتباط والدلالة	المتغير التابع
٠,٧١٨**	٠,٤٨٣**	٠,٦٣٥**	٠,٤١٤**	٠,٧٣٥**	٠,٧٥٦**	Pearson correlation (R)	التغييرات الهيكلية
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	Sig(2-tailed)	
١٢٠	١٢٠	١٢٠	١٢٠	١٢٠	١٢٠	N	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

٢. اختبار الفرضية الثانية: من اجل التحقق من انه يوجد أثر معنوي للترافص الاستراتيجي في التغييرات الهيكلية في جامعة تكريت، فقد اقتضت الحاجة الى استخدام تحليل التباين ومعاملات الانحدار من اجل معرفة أثر الترافص الاستراتيجي وابعاده على التغييرات الهيكلية.

اذ يوضح الجدول (٨) ان قيمة (F) بلغت (٣٧,٨٧) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) اي اقل من مستوى الدلالة المعنوية (٠,٠٥) وهذه النتيجة تؤكد معنوية الاثر يعني انه هناك اثر ذو دلالة معنوية للترافص الاستراتيجي وابعاده على التغييرات الهيكلية في الجامعة المبحوثة، بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (٠,٦٢٤) وهذه القوى التفسيرية تمثل ما نسبته (٦٢,٤%) من التباين الحاصل في التغييرات الهيكلية في الجامعة المبحوثة بسبب التغييرات التي من خلال اهتمام الجامعة المبحوثة بالترافص الاستراتيجي ككل اما النسبة الباقية (٣٧,٦%) تعود لعوامل لم تدخل في انموذج البحث.

نتائج تحليل معاملات الانحدار تظهر اي من الابعاد له تأثير اقوى على التغييرات الهيكلية اذ يلاحظ انه هناك اثر لجميع الابعاد باستثناء بعد واحد وهو الاتصالات اذ ظهر اثر غير معنوي اما بعد الشراكة فكان اعلى تأثير اذ بلغت قيمة معامل التأثير (B) (٠,٢١٦) ويؤكد هذه النتيجة قيمة (t) لنفس البعد بلغت (٢,٢٩٦) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ويليه بعد البنية التحتية (٠,١٦٩) ويليه بعد المهارات (٠,١٦٤) واخيرا بعد الحوكمة (٠,١١٦) من حيث درجة التأثير، اذ يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بأبعاد الترافص الاستراتيجي من قبل الجامعة المبحوثة سيؤدي الى تعزيز التغييرات الهيكلية في الجامعة محل البحث وهذا يؤكد صحة الفرضية بانه يوجد يوجد اثر معنوي للترافص الاستراتيجي في التغييرات الهيكلية في جامعة تكريت.

الجدول (٨): نتائج أثر الترافص الاستراتيجي في التغييرات الهيكلية

معامل الانحدار			تحليل التباين			Model summary		المتغير الاستجابي
Coefficients			ANOVA			R ²	R	
Sig [*]	t	B	الابعاد الفرعية	Sig [*]	درجة الحرية	F	معامل التحديد	الارتباط
٠,١٥	١,٤٤٤	٠,١٠٤	الاتصالات		٥			
٠,٠٢	٢,٢٩٦	٠,١١٦	الحوكمة					
٠,٠٠	٢,٧١١	٠,٢١٦	الشراكة	٠,٠٠	١١٤	٣٧,٨٧	٠,٦٢٤	٠,٧٩٠
٠,٠١	٢,٣٨٧	٠,١٦٩	البنية التحتية					
٠,٠٤	٢,٠٤١	٠,١٦٤	المهارات		١١٩			

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

المبحث الرابع: الاستنتاجات المقترحات

أولاً. الاستنتاجات:

١. بينت نتائج التحليل الوصفي أن المستجيبين يتفقون بمستوى مرتفع نحو التراصف الاستراتيجي الذي تمارسه الجامعة المبحوثة، ويفسر الباحثان هذه النتيجة إلى أن الجامعة المبحوثة تهتم بالتراصف الاستراتيجي وفق أسلوب تحديد السلطة بوضوح يمكن من خلالها ان تحدث تغييرات في العمليات والاستراتيجيات لتشمل مرونة الهيكل التنظيمي بين المستويات المختلفة من أجل إيجاد جو من التعاون والثقة بين الافراد لتمكنهم من أداء العمل بشكل متقن.
٢. مستوى اهتمام الكليات بالتغيرات الهيكلية مرتفع جداً، وتفسر الباحثة ذلك إلى أن إدارات الكليات في الجامعة المبحوثة تسعى وبشتى الطرق في توفير أساس مناسب للعمليات التنظيمية من خلال اجراء التغيرات الهيكلية المطلوبة من اجل تعزيز الأنشطة الرقمية الجديدة ودمجها مع العمليات التنظيمية الجديدة، ولكن هذه المحاولات من التغيرات لا يدوم بقائها طويلاً في الجامعة.
٣. نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التراصف الاستراتيجي بدلالة ابعاده والتغيرات الهيكلية في الجامعة المبحوثة، وكانت العلاقة موجبة وقوية بين المتغيرين، ويفسر الباحثان هذه النتيجة انه كلما تم تفعيل أسلوب الاتصالات بين أعضاء اللجان الامتحانية بشكل مبسط وسهل وربطها بكافة الأقسام للكليات من خلال حوكمتها بواسطة التقنيات الحديثة سيؤدي إلى تعزيز التغيرات الهيكلية لدى الكليات.
٤. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة معنوية للتراصف الاستراتيجي (الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) في التغيرات الهيكلية في الجامعة المبحوثة. حيث كانت القوة التفسيرية تفسر ما نسبته (٦٢,٤%) من التغيرات الحاصلة في التغيرات الهيكلية ناتجة عن ممارسة أعضاء اللجان الامتحانية للتراصف الاستراتيجي بأبعاده، وكان لبعده (الشراكة) اعلى أثر يمكن ان يعزز من مستوى التغيرات الهيكلية لدى الكليات، ويفسر الباحثان هذا الاستنتاج بأنه تحرص ادارة الكليات على توضيح إجراءات العمل من خلال فسخ المجال امام الأعضاء في المشاركة وتبادل الخبرات والمهارات التي من شأنها ان تساهم في تعزيز القدرات التي تساعد على اجراء التغيرات الهيكلية لديها.

ثانياً. المقترحات:

١. معالجة القصور الذي يحدث نتيجة ضعف إدارة الكليات في تنظيم أوقات الاتصالات لأعضاء اللجان الامتحانية من اجل السيطرة على انجاز الاعمال. وذلك من خلال فرز أهمية كل وسيلة من وسائل الاتصالات من خلال التقييم الدوري لها من اجل معرفة أهمية كل وسيلة وتنظيم الوقت على أساسها، وتوعية الموظفين بأهمية تنظيم الوقت من أجل تحسين أداء العمل المستقبلي في أداء الواجبات والمهام بكل انسيابية.
٢. معالجة القصور المترتب على تدني توافر المعدات الحديثة والأجواء المناسبة من انارة وتكيف والتي تساعد أعضاء اللجان الامتحانية على أداء عملهم بشكل فعالمن خلال وضع إستراتيجية خاصة تعمل على التزام إدارة الكليات بتوفير الوسائل الضرورية التي تحكم بيئة العمل للجان الامتحانية، وبذل المزيد من الاهتمام والجهد في توفير البنية التحتية للموظفين في مختلف مجالات العمل بما يناسب عملهم.
٣. ضرورة اهتمام إدارة الكليات في توفير أساس مناسب للعمليات الجديدة من خلال اجراء التغيرات الهيكلية المطلوبة من اجل النهوض والمحافظة على البقاء والاستمرار، من خلال وضع استراتيجية

مناسبة لأجراء التعديلات على الهيكلية عند الحاجة وتحديد ما المطلوبة تغييره بدرجة كبيرة في الهيكلية ودمجه مع العمليات الجديدة في الهياكل التنظيمية الحالية. ووضع الأنشطة الرقمية الجديدة داخل الهياكل التنظيمية الحالية بما يتلاءم مع بيئة العمليات وتشجيعهم على هذه المبادرة من أجل الاستفادة منها في عمليات الارتقاء بالأداء.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. سهام، موسي، (٢٠١٣)، مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذاة الاستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية العلمة "ولاية سطيف"، اطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر.
٢. الشمري، سرمد حمزة جاسم، والبرزنجي، احمد محمد فهمي، والحياني، بشير اسماعيل محمود، (٢٠١٧)، المهارات الادارية ودورها في تعزيز التفوق التنافسي للشركات: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الانشائية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (١٢)، العدد (٣٨).
٣. الطرفي، علاء حسين فاضل، وقنديل، احمد محمد رضا، والحكيم، ليلي محسن، والشمري، احمد عبدالله امانة، (٢٠١٩)، التأثير الوسيط في الموائمة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين الريادة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية بحث استطلاعي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات النقالة في محافظة كربلاء المقدسة، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد (٨)، العدد (٣٢).
٤. المعقب، فهد احمد غالب، (٢٠٢٠)، التوافق الاستراتيجي وأثره في الاداء المنظمي: دراسة ميدانية في البنوك العاملة بالجمهورية اليمنية، اطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
٥. نصر الله، عبد الفتاح أحمد، ابو زيادة، زكي عبد المعطي، (٢٠١٩)، دور البنية التحتية في تحقيق النمو الاقتصادي في فلسطين، المؤتمر الثاني المحكم لكلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية بعنوان: "نحو رؤية شاملة لتعزيز البنية التحتية الاقتصادية في فلسطين، غزة، فلسطين.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Al-Adwan, M. M., (2014), the impact of strategic alignment maturity of business and information technology on performance: case study of Jordan public sector organizations. Journal of Basic and Applied Scientific Research, 4 (5), 161-174.
2. AlKhateri, N. S. M. A., (2017), Business-it Alignment in Higher Education Institutions: United Arab Emirates University Case Study (Doctoral dissertation, United Arab Emirates University).
3. Chao, C. A., & Chandra, A., (2012), Impact of owner's knowledge of information technology (IT) on strategic alignment and IT adoption in US small firms. Journal of Small Business and Enterprise Development.
4. Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., & Ireland, R. D., (2015), Strategic Management: Competitiveness & Globalization. Concepts. Publisher: Cengage Learning.
5. Hough, J., & Liebig, K., (2013), an analysis of strategic alignment tools. Corporate Ownership & Control, 10, 591-603

6. Kiron, D., Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., & Buckley, N., (2016), Aligning the organization for its digital future. MIT Sloan Management Review and Deloitte University, 58(1).
7. Lear, L. W., (2012), the relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performance companies in South Africa (Doctoral dissertation), University of south Africa.
8. Luftman, J., (2004), Assessing business-IT alignment maturity. In Strategies for information technology governance (pp. 99-128). Igi Global.
9. Luftman, J., Dorociak, J., Kempaiah, R., & Rigoni, E. H., (2008), Strategic alignment maturity: a structural equation model validation. AMCIS 2008 Proceedings, 53.
10. Lundvall, B. Å., & Lema, R., (2014), Growth and structural change in Africa: development strategies for the learning economy. The learning economy and the economics of hope, 327.
11. Matt, C., Hess, T., & Benlian, A., (2015), Digital transformation strategies. Business & information systems engineering, springer Journal, 57(5), 339-343.
12. Sekaran, U & Bougie, R., (2010), Research Methods for Business: A Skill Building Approach, (5th edition), John Wiley & Sons. P1^4.
13. Silvius, A. J., De Waal, B., & Smit, J., (2009), Business and IT alignment; answers and remaining questions. AIS Electronic Library, Pacis 2009 Proceedings, 44.
14. Tarland, L., & Lilja, M., (2016), Evaluating the strategic alignment maturity in a large company: A proposal on how to assess higher maturity between two departments, (Master Thesis), Publisher: Dept. of Informatics, Lund University School of Economics and Management.
15. Teixeira, A. A., & Queirós, A. S., (2016), Economic growth, human capital and structural change: A dynamic panel data analysis. Research policy, Elsevier Journal, 45(8), 1636-1648.