



تشخيص مدى توافر أبعاد التوازن الإستراتيجي من وجهة نظر القيادات الإدارية: " دراسة استطلاعية في جامعات أهلية مختارة شمال العراق "

م.م. دنيا عزيز محمد الساجي

ماجستير إدارة أعمال

مكان العمل: المديرية العامة لتربية نينوى

07719650794

dunia.aziz1981@gmail.com

المستخلص:

تناولت الدراسة موضوع تشخيص مدى توافر أبعاد التوازن الإستراتيجي من وجهة نظر القيادات الإدارية: "دراسة استطلاعية في جامعات أهلية مختارة شمال العراق"، والهدف من الدراسة الكشف عن مدى توافر أبعاد التوازن الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية في الجامعات، وجرى وضع منهجية للدراسة الحالية على وفق السياق الآتي:

المحور الأول. منهجية الدراسة

المحور الثاني. الإطار النظري

المحور الثالث. الإطار الميداني

المحور الرابع. الاستنتاجات والمقترحات

وتبرز أهمية الدراسة في ضوء إمكانية تعزيز التوازن الإستراتيجي للجامعات الأهلية، وجرى اعتماد المنهج الوصفي تحليلي، الذي جُمعت بياناته بواسطة قائمة الفحص المعدة لهذا الغرض، والتي تم توزيعها على عينة عشوائية من (260) شخصاً يمثلون القيادات في الجامعات المدروسة، وأسترد منها (241) قائمة صالحة، وكانت نسبة الاستجابة (82.3%). وقد تم معالجة البيانات إحصائياً بواسطة البرامج (V.263SPSS)، وتمثلت الأساليب الإحصائية لاستكمال الجانب الميداني للدراسة بتطبيق كل من النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومؤشر الأهمية النسبية، فضلاً عن اختبار فرضية الدراسة بالمقارنة بين الوسط الحسابي لكل بُعد والوسط الحسابي الموزون.

وجرى التوصل إلى عدة نتائج أهمها توافر بُعد البيئة في الجامعات المدروسة على نحو جيد جداً، مما يدل إن إدارة الجامعة تأخذ جميع المتغيرات البيئية بالاعتبار عند اختيار إستراتيجية أعمالها لتحقيق أهدافها، فيما جاء الاهتمام ببُعد المرونة على نحو مقبول، مما يدل إن الجامعات المدروسة ليست دائماً تمتلك القدرة الكاملة للتعامل مع الضغوط، والتكيف المستمر مع تقلبات الظروف.

واختتمت الدراسة بعدد من المقترحات للجامعات المدروسة من أهمها على الجامعات المدروسة الاستفادة من مستويات الإستراتيجية وذلك بالتركيز على الإجراءات والممارسات واساليب العمل والانشطة التي تدعم خدماتها التعليمية، ومن ثم العمل الدؤوب على تقييم نقاط القوة، ومكامن الضعف الداخلية بدقة، لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات والوصول إلى وضع التوازن الإستراتيجي.

الكلمات الدالة: التوازن الإستراتيجي، الجامعات الأهلية.

Diagnosis of the availability of Strategic Balance dimensions from the point of view of leaders: " exploratory study at selected Private Universities in Northern Iraq"

Dunia Aziz Mohammed AL-Saji

Master of Business Administration (MBA)

Place of work: General Directorate of Nineveh

07719650794



dunia.aziz1981@gmail.com

Abstract:

The study dealt with the reality of applying the dimensions of strategic balance from the point of view of administrative leaders: "An exploratory study in selected private universities in northern Iraq.", and the aim of the study is to detection the availability of the dimensions of strategic balance among administrative leaders in universities, and a methodology was developed for the current study according to the following context:

The first axis. Study methodology.

The second axis. Theoretical framework.

The third axis. Field framework.

The fourth axis. Conclusions and proposals.

The importance of the study is highlighted in the light of the possibility of enhancing the strategic balance of the Private universities, "The descriptive analytical approach" was adopted, whose data were compiled by the check list prepared for this purpose, which was distributed to a random sample of (260) persons representing leaders in the studied universities, from which (241) a valid questionnaire was recovered, and the response rate was (82.3%). The data were statistically processed by software (SPSS: V.26) Statistical methods for completing the field side of the study were by applying both the percentage, the arithmetic medium, the standard deviation, and the response ratio, as well as the study hypothesis test compared to the computational medium of each dimension and the weighted computational medium.

Several results have been reached, the most important of which There is the availability of the environment dimension in the studied universities in a very good manner, which indicates that the university administration takes all environmental variables into consideration when choosing its business strategy to achieve its goals, while attention to the dimension of flexibility has been poor, which indicates that the studied universities are not always they have the full ability to deal with pressures and constantly adapt to fluctuations in circumstances.

The research concluded with a number of suggestions for studied universities, the most important of which is that the studied universities should benefit from the strategic levels by focusing on procedures, practices, work methods and activities that support their educational services, and then work diligently to accurately evaluate the strengths and internal weaknesses, to seize opportunities, avoid threats and reach a position Strategic balance.

Keywords: *Strategic balance, Private Universities*



تمهيد:

تُعد منهجية الدراسة الخريطة التي يجري عبرها تتبع مسار التغييرات، وكشف طبيعة تداخلاتها ونشوء العلاقات بينها، وما يمكن القيام به من خطوات لغرض توضيح هذه العلاقات، ويتطلب استكمال الدراسة تناول المنهجية التي اعتمدتها الباحثة في عرضها لموضوع الدراسة.

أولاً- مشكلة الدراسة

أسهم تزايد أهمية الخدمات في دفع عجلة التطور على مستوى الدول والمجتمعات والمنظمات، ومنها منظمات الخدمات التعليمية الجامعية الأهلية، الأمر الذي جعل تلك الجامعات الأهلية بأمس الحاجة إلى آليات إستراتيجية مبتكرة لمجابهة تلك التحديات، ومن ثم انتقالها من مركز الجامعة المضطربة إلى الجامعة المتوازنة، ولتأطير مشكلة الدراسة وإيجاد الآليات المناسبة صيغة التساؤل الآتي: ما مدى توافر أبعاد التوازن الإستراتيجي من وجهة نظر القيادات الإدارية في الجامعات المدروسة؟

ثانياً- أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة من معالجتها لمشكلة واقعية فالتوازن الإستراتيجي طموح ترغب أغلب الجامعات في الوصول إليه ضمن مجال استراتيجيتها، وتبرز أهمية الدراسة في ضوء الجوانب الآتية:

1. التعرف على مدى توافر أبعاد التوازن الإستراتيجي من وجهة نظر القيادات الإدارية في الجامعات المدروسة؟

2. إمكانية تعزيز التوازن الإستراتيجي للجامعات الأهلية.

3. تتجلى أهمية الدراسة من أهمية الموضوع المبحث وانسجامه مع الظروف التنافسية للمرحلة الحالية التي يمر بها الاقتصاد الوطني عامة، والجامعات الأهلية المدروسة خاصة.

ثالثاً- أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أبرزها:

1. تقديم إطار نظري يُعرض عن طريقه موضوعات موضع اهتمام العديد من ذوي الاختصاص في الوقت الحاضر ألا وهو التوازن الإستراتيجي وأبعاده.

2. الكشف عن مدى توافر أبعاد التوازن الإستراتيجي لدى القيادات الإدارية في الجامعات المدروسة.

خامساً- فرضيات الدراسة

اعتمدت الدراسة في ضوء مشكلتها وأهدافها فرضية العدم الآتية:

((لا تتوافر أبعاد التوازن الإستراتيجي في المنظمات المدروسة))

سادساً- أدوات الدراسة ومصادر جمع البيانات

تأسيساً على ما تقدم، تطلب إنجاز هذه الدراسة الاستناد في استقاء بياناتها إلى مصدرين هما:

1. مصادر الإطار النظري: اعتمدت الباحثة المصادر العربية والأجنبية لإنجاز الإطار النظري وتمثلت بالكتب، والبحوث المنشورة في المجلات والدوريات، والمقالات العلمية، والرسائل والأطروحات الجامعية ودراسات علمية التي تناولت موضوع الدراسة.

2. مصادر الجانب الميداني: تُعد قائمة الفحص الملحق (1)، الأداة الرئيسة لجمع البيانات للدراسة الميدانية، ووزعت (260) استمارة وتم استرجاع (241) استمارة صالحة.

سابعاً- مجتمع الدراسة وعينته

يتمثل ميدان الدراسة في الجامعات الأهلية في شمال العراق والبالغ عددها (24) جامعة للعام 2023/2024، وتمثل مجتمع الدراسة بالقيادات الإدارية للجامعات المدروسة، وتم اختيار (9) جامعات وكليات أهلية من مجموع (24) جامعة، الجدول (1) جرى اختيارها على نحو غير عشوائي، وتمثلت عينة الدراسة بالعينة العشوائية التي تم اعتماد اجاباتها.

الجدول (1) الجامعات والكليات الأهلية في شمال العراق

ت	الجامعة / الكلية	الوصف
---	------------------	-------



الأهلية	السنة	المحافظة	الكلية والأقسام
1. كلية الحداثة الجامعة	1994	نينوى	قسم طب الأسنان، قسم تقنيات المختبرات الطبية، قسم هندسة تقنيات الحاسوب، قسم القانون، قسم إدارة أعمال، قسم آداب إنكليزي، قسم محاسبة
2. كلية النور الجامعة	2013	نينوى	قسم الصيدلة، قسم طب أسنان، قسم تقنيات المختبرات الطبية، قسم تقنيات التخدير، قسم تقنيات الأشعة والسونار، قسم تقنيات البصريات، قسم تقنيات صناعة الأسنان، قسم القانون، قسم التربية الرياضية، قسم اللغة الإنكليزية، قسم اللغة العربية.
3. جامعة تيشك – أربيل	2008	أربيل	كلية طب الأسنان، كلية الصيدلة، كلية الهندسة، كلية العلوم، كلية التربية، كلية الحقوق، كلية العلوم الإدارية والاقتصاد
4. جامعة نولج	2009	أربيل	كلية الهندسة، كلية القانون، كلية الصيدلة، كلية الإدارة، كلية المالية، كلية العلوم، كلية الفنون
5. الجامعة الكاثوليكية	2015	أربيل	قسم العلاقات الدولية، قسم الدراسات الشرقية، قسم اللغة الإنكليزية، قسم تكنولوجيا المعلومات، قسم علوم الحاسوب، قسم المحاسبة، قسم الاقتصاد.
6. جامعة جيهان – أربيل	2007	أربيل	كلية القانون والعلاقات الدولية، كلية العلوم، كلية الآداب والفنون، كلية الهندسة، كلية التقنيات الصحية، كلية العلوم الإدارية والمالية، كلية التربية
7. جامعة نورو	2004	دهوك	كلية القانون والسياسة، كلية الإدارة والاقتصاد، كلية الحاسبات وتكنولوجيا المعلومات، كلية اللغات، كلية الهندسة.
8. جامعة كومان للعلوم والتكنولوجيا	2009	سليمانية	كلية اللغات، كلية العلوم، كلية الأعمال، كلية الهندسة، كلية الطب
9. كلية القلم الجامعة	2009	كركوك	قسم التربية الرياضية، قسم علوم القرآن، قسم اللغة الإنكليزية، قسم القانون، قسم إدارة الأعمال، قسم تقنية الحاسوب، قسم علم النفس، قسم تقنيات المختبرات، قسم هندسة المدنية، قسم الأشعة والسونار، قسم التخدير، قسم تقنيات الأدلة الجنائية، قسم صناعة الأسنان.

المصدر: إعداد الباحثة.

ثامناً. الأساليب الإحصائية المستخدمة

1- النسب المئوية، التكرارات، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الاختلاف ومؤشر الأهمية النسبية، اعتمدت لوصف أبعاد التوازن الإستراتيجي.



2- الوسط الحسابي الموزون لاختبار الفرضية وبيان مدى توافر أبعاد التوازن الإستراتيجي في المنظمات المدروسة.

تاسعاً- **حدود الدراسة:** تشمل حدود الدراسة حدود بشرية ومكانية وزمانية وهي على النحو الآتي:

1. **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية في شمال العراق، وجرى اختبار القادة المتمثل برئيس الجامعة ومساعديه، والعمداء ومعاونيه، ورؤساء الأقسام
2. **الحدود المكانية والجغرافية:** تركزت الدراسة على الجامعات الأهلية في شمال العراق.
3. **الحدود الزمانية:** تمثلت في المدة المتمثلة في توزيع قوائم الفحص على مفردات عينة الدراسة وتفرغها وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية هي (2023/12/10) ولغاية (2024/3/14).

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

تناول هذا المبحث أهم الركائز الأساسية للتوازن الإستراتيجي، ولتغطية المضامين الأساسية في الموضوع، إذ سيتم تناول التوازن الإستراتيجي على وفق المحاور الآتية:

- 1.2 تعريف التوازن الإستراتيجي
- 2.2 أهمية التوازن الإستراتيجي
- 3.2 نماذج التوازن الإستراتيجي
- 4.2 أبعاد التوازن الإستراتيجي
- 5.2 خصائص تُسهم في تحقيق التوازن الإستراتيجي

The concept of Strategic BALANCE

1.2 تعريف التوازن الإستراتيجي

تنص نظرية التوازن الاستراتيجي ان المنظمات الصغيرة التي تسعى إلى تحقيق أقصى قدر من النجاح يجب أن تكون مختلفة بقدر ما هو ممكن قانونياً، ويُعد مصطلح التوازن الإستراتيجي من المصطلحات المؤثرة في بيئة منظمات الأعمال، إلا ان هذا المصطلح لا يزال غامضاً ولا يوجد اتفاق موحد على تعريفه، إذ أشار (Kim & Ryu, 2017: 3) إلى انه الحالة التي تتعادل وتتكافأ وتتوازن عندها المقدرات سواء كانت سلوكية أو سياسية أو قيمة لمنظمة ما أو مجموعة منظمات متحالفة، لتضمن إمكانية التحرك السريع والحرية في العمل والعودة إلى حالة الاستقرار ومواجهة التهديدات التي توجه ضدها من قبل المنافسين. وذكر (Richard Little) في كتابه (توازن القوى للمنظمات الدولية) انه توجد اربعة مفاهيم للتوازن وهي (التوزيع المتعادل للقوى، توسيع القوى العظمى ومن ثم القوى الضعيفة، التحلي بميزة خاصة في ظل توزيع القوة، السيطرة) (يونس، 2018: 37).

وطرح المفهوم العام لمصطلح التوازن في البداية من قبل بعض الباحثين منهم (Hambirck, 1983)، (Tulchin et al, 1998) إنه انخفاض مستويات الصراع في العمل، ومع ذلك فان كلمة "التوازن" تعني ضمناً هدف المشاركة المتساوية في الأنشطة من خلال الطرائق المتنوعة التي يدير بها الأشخاص أشغال الأدوار المتعددة (Machuca et al, 2016: 594).

أما مصطلح الإستراتيجية فهو يدل على معانٍ متعددة سواء كان عسكرياً أم اقتصادياً أم سياسياً، إذ قدمت العلوم العسكرية الأمريكية تعريفاً لها أنها الفن الذي تستخدمه القوات العسكرية لدولة ما لغرض تحقيق الأهداف السياسية والقومية عن طريق القوة والتهديد باستخدامها (Vill alba & Zheng, 2020, 6). فالإستراتيجية هي مفردة عامة وتندرج تحتها الاختصاصات جميعاً لتمثل إستراتيجية نمط معين، كما ان تطبيقها يختلف من عصر لآخر ويتأثر بالمكان والزمان والمستوى التقني والأوضاع الدولية والموارد السياسية والامكانية الاقتصادية والتاريخية والجغرافية (Pradhan, Jena, & Kumari, 2016: 3)



إذ إن الإستراتيجية ترتبط بمجموعة العمليات الجزئية والتكتيكات اللازمة في تنفيذ المخططات الإستراتيجية، وعُرفت أنها العلم والفن في استخدام القدرات الاقتصادية والعسكرية والسياسية والنفسية من أجل تحقيق أقصى قدر ممكن من الدعم للسياسات التي تستخدمها المنظمات (Mo maya & Lalwani, 2017: 627). ومن المفهومين نجد إن التوازن الاستراتيجي يعني الحالة التي تتكافأ وتتوازن وتتعاقل عندها المقدرات لمنظمة معين أو لمجموعة منظمات متحالفة مع منظمات أخرى، بحيث تضمن إمكانية التحرك السريع والحرية في العمل في جميع المجالات والعودة إلى حالة الاستقرار ومواجهة التحديات وتهديدات المنظمات الأخرى (Kim & Ryu, 2017: 24) والجدول (2) يوضح التعريفات التي وردت في مؤلفات الباحثين والكتاب حول عن التوازن الاستراتيجي.

الجدول (2) تعريف التوازن الإستراتيجي

ت	الباحث، السنة، الصفحة	التعريف
1	(Hambirck, 1983, 24)	درجة الاهتمام الذي ينبغي ان توليه المنظمة للأدوار والأنشطة المتناقضة من أجل تحقيق التوافق بين المطالب المختلفة.
2	(Tulchin et al, 1998: 120)	عملية خلق حالة توافق بين عناصر الأداء للوصول إلى نتائج المطلوبة من دون توتر.
3	(Ako,2019:1-3)	القدرة على موازنة إمكانيات المنظمة مع متطلبات الأسواق التي تعمل فيها.
4	(Zhao et al, 2018: 95)	مجموعة الآليات والأساليب الضرورية لتحقيق التكامل في منظمات الأعمال بين العناصر الداخلية والخارجية من أجل تحقيق نظام استراتيجي متكامل.
5	(Charlier & Dobruszkes,2020 :3-5)	المحاولة في بث الاستقرار الداخلي والخارجي للمنظمة، بما يخدم عملها ويحقق لها ميزة تنافسية.
6	(Avtar et al., 2020:3)	الأساليب التي تتخذها المنظمة للتكيف مع التغيرات والتي تزيد من قدرتها على تحقيق الثبات.
7	(Alshawabkeh, 2021: 1643)	الوضع الذي يضمن التوزيع المتماثل للقوى سواء كان داخل النظام ام خارجه لتحقيق الاستقرار النسبي بين تلك القوى.
8	(Ibrahim& Rahman,2020 :1126)	درجة الاهتمام التي ينبغي أن توليه المنظمة للأدوار والأنشطة المتناقضة من أجل تحقيق التوافق بين المطالب المختلف.
9	(فرح علي، 2021، 52)	أحداث حالة توافق بين البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة من خلال اتباع إستراتيجية ووضع أهداف وعمليات تنسم بالمرونة العالية وصولاً إلى حالة الاستقرار في بيئتها التنافسية.

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على ماورد في الأدبيات السابقة.
ومن ملاحظة التعريفات أعلاه نجد إن في بداية ظهور مفهوم التوازن الاستراتيجي كان التركيز على البيئة الداخلية للمنظمة من أجل تحقيق التوافق بين المطالب المختلفة والوصول إلى النتائج المطلوبة من دون توتر كما ذكر كل من (Hambirck, 1983, 24) & (Tulchin et al, 1998: 120). بعد ذلك أصبح التركيز على التغيرات في البيئة الخارجية فضلاً عن البيئة الداخلية كما ذكر كل من (Alshawabkeh, 2021: 1643) & (Ibrahim& Rahman,2020 :1126)، وبناءً على ما عُرض من آراء ووجهات نظر تم



التوصل إلى إن التوازن الاستراتيجي "حالة من التوافق بين عمليات المنظمة الداخلية وما تتخلله بيئتها الخارجية من فرص لوضع استراتيجياتها وتحقيق أهدافها بصورة مرنة".

2.2 أهمية التوازن الاستراتيجي The importance of strategic balance

تتبع أهمية التوازن الاستراتيجي من عدة جوانب منها أهميته في اعداد إستراتيجية المنظمة مع الاخذ الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والمتمثلة بالآتي:

(Anders bordum, 2010:5, Ahmed et al.,2018: 177-178, Malik et al, 2020:3-5,)
(Salmanm& Khaled, 2021 :4)

- يلزم المنظمات بضرورة تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، بما يحقق متطلبات ورغبات الزبائن وبأقصى درجة من الإشباع لتلك الحاجات والرغبات المتنوعة يحقق التركيز على البيئة الخارجية والداخلية للمنظمات، ويضمن لها استثمار الفرص ومواجهة التحديات التي تؤثر في أنشطتها
 - يسهم بفهم الوضع التنافسي للمنظمة من خلال التحليل البيئي ومعرفة التغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية ومدى تأثير التغيرات على عناصر البيئة الداخلية
 - يسهم في تشخيص قدرة المنظمة في استثمار مواردها الداخلية، وفق الموقف والمجال الذي تعمل به والتي تمثل بذلك عناصر النجاح للمنظمة.
 - يجعل المنظمة ذات قدرة بالحفاظ على ديمومتها من خلال الاستقرار والحكمة في التعامل مع الظروف الخارجية الديناميكية التي تلحق بها والتغلب على تهديداتها (Salamzadeh et al., 2016: 13).
- ويذكر (Shibani & Gherbal, 2018 :10-15) تكمن أهمية التوازن الاستراتيجي للمنظم في أثره في إيجاد حالة تكافؤ في القدرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من خلال توظيف عوامل البيئة الداخلية كافة من أجل الوصول إلى حالة التوازن النسبي مع عوامل البيئة الخارجية على وفق أولوياتها في الدرجة الأساس ومصالح القوة الخارجية مع مراعاة مصالحها المستقبلية المتنامية بصورة تؤهلها من أداء فعاليات المنظمة بصورة فاعلة.

3.2 نماذج التوازن الاستراتيجي

تسهم نماذج التوازن الاستراتيجي في توضيحه بصورة معمقة، وفهم أبعاده، والعلاقة التي تربطه مع المتغيرات الأخرى، كما تسهم في تعزيز الجانب النظري للبحث، وتشمل النماذج التي تناولت مفهوم التوازن الاستراتيجي الاتي:

1- نموذج (Bringselius & Thomasson, 2017)

يشرح هذا النموذج الإصلاحات الخاصة بالإدارة العامة، إذ إن هذه الإصلاحات تهدف إلى تحقيق الاستقرار، وعادة ما تشمل محاولات التحديث والتغيير، وإن محاولات التغيير هذه تميل إلى أن تكون متوازنة مع الإصلاحات والتدبير، كما يذكر (Bringselius & Thomasson, 2017,118).

ويتم اتخاذ العديد من التدابير بهدف ضمان الاستمرارية والجودة داخل الهياكل التنظيمية القائمة، مما يعني وجود إدارة عامة تتسم بالاستقرار والاستمرارية، وجرى ربطه بالقيم البيروقراطية الكلاسيكية التي كانت تبحث عن الاستقرار الجديد "الحداثة" في القطاع العام، مما يدفعها بعيداً عن التغييرات المتصلة بالأفكار لتحقيق الثبات (Gerard, 2018:14)

ويشمل أيضاً تحولاً كبيراً عن الناتج المتصل بالجوانب المتعلقة بالمدخلات والعمليات، كما تم تسليط الضوء على الاستقرار في المنظمات العامة بثلاثة عوامل: تأمين التوظيف (المدخلات)، والتوحيد القياسي للعمل (العملية الرسمية)، وقيم القطاع العام (العملية الغير الرسمية)، إذ يتم



استخدام اليات متزايدة لتوحيد التغييرات السابقة وتحقيق الاستقرار في الإدارة العامة (Choo & Bontis, 2002: 168).

2- نموذج (Brix, 2019)

يسهم هذا النموذج في بناء القدرات التنظيمية "بناء القدرات الابتكارية" وهو مفهوم يقترح الكيفية التي يمكن من خلالها الحفاظ على التوازن بين الاستكشاف والاستثمار، كما ينصب التركيز على مناقشة الروابط بين المنظورين النظريين ومزايا الابتكار المقترح بوصفها إطار لبناء القدرات الابتكارية (Brix, 2010: 27).
اذ يناقش إطار بناء القدرات الابتكارية التأثير الإيجابي والسلبي من السياق التنظيمي المحلي، والتفاعلات المطلوبة مثل ردود الفعل بين فريق الإدارة والموظفين ليتمكنوا معاً من بناء ثقافة العمل بشكل ثقافة يكون فيها الموظف الفردي هو المسؤول عن التبديل بين الأنشطة ذات الصلة بالاستكشاف والاستثمار وبذلك تتحقق الأصالة والقيمة عندما يباشر فريق قوي في إدارة الموظفين للقيام بذلك وتحقيق التوازن.
كما يمكن تنفيذه بوصفه طريقة للعمل في المنظمات المعاصرة (Spillane, 2019: 849) اذ تكمن الأصالة في وضع إطار مخصص للتركيز على "كيف؟" يمكن تنفيذه في المنظمات، ومن ثم انتقل إلى التعلم التنظيمي وإدارة الابتكار، اذ ان التغييرات الديموغرافية، والاتجاهات الاقتصادية، والتشريعات الجديدة، هي التي تحدد ما إذا المنظمة تستجيب لهذه الإشارات وموازنتها وكيفية تأثير ذلك على التغييرات التي تحدث في نهاية المطاف (Cramer, 2020: 2).

4.2 أبعاد التوازن الإستراتيجي

تتنوع الأبعاد التي اعتمدت من الكتاب والباحثون فيما يخص التوازن الإستراتيجي ويبين الجدول (3) أبعاد التوازن الإستراتيجي التي اشتقت من التقصي للأدبيات والمراجع التي تم الاطلاع عليها.



جدول (3) أبعاد التوازن الاستراتيجي

الهيكل التنظيمي	القدرات	الهيكل التنظيمي	القدرات	الهيكل التنظيمي	القدرات
التكنولوجيا		التكنولوجيا		التكنولوجيا	
المهارات		المهارات		المهارات	
التكيف		التكيف		التكيف	
الأداء العالي		الأداء العالي		الأداء العالي	
تسويق		تسويق		تسويق	
القيم التنظيمية		القيم التنظيمية		القيم التنظيمية	
الأفراد		الأفراد		الأفراد	
الموارد	*	الموارد	*	الموارد	*
العمليات	*	العمليات	*	العمليات	*
الزبائن		الزبائن		الزبائن	
مسؤولية		مسؤولية		مسؤولية	
القيادة		القيادة	*	القيادة	*
موردون		موردون	*	موردون	*
الأهداف	*	الأهداف	*	الأهداف	*
الفرص		الفرص	*	الفرص	*
التكامل		التكامل	*	التكامل	*
الثقافة التنظيمية	*	الثقافة التنظيمية	*	الثقافة التنظيمية	*
مراقبة وتحكم	*	مراقبة وتحكم	*	مراقبة وتحكم	*
المعرفة		المعرفة	*	المعرفة	*
الإدارة		الإدارة	*	الإدارة	*
الأداء	*	الأداء	*	الأداء	*
منافسة	*	منافسة	*	منافسة	*
الشرعية	*	الشرعية	*	الشرعية	*
المرونة	*	المرونة	*	المرونة	*
البيئة	*	البيئة	*	البيئة	*
الموارد البشرية	*	الموارد البشرية	*	الموارد البشرية	*
الاستراتيجية	*	الاستراتيجية	*	الاستراتيجية	*

الباحث والسنة

(Hambirck 1983)
(Bamberger 1989)
(Haveman1992)
(Haveman 1993)
(Deephhouse1999)
(Phan & Poon 2000)
(Grant 2002)
(Lawler & Mohrman,2003: 11)
(Nadler D,2004:113-114)
(Brush & Manolova 2005)
(Garratt, B : 2005: 33)
(Kaplan & Norton 2007)
(Dunne 2007)
(Bosellie 2009)
(Ferkins .et al., 2009: 245)
(Bordum 2010)
(Osma & Pope, 2011 : 15-17)

الباحث والسنة

(Mitlacher 2011)
(Ferkins & Shilbury, 2014)
(Ferkins & Shilbury, 2015)
(Mpaey,Huisman & Seeber, 2015)

الباحث والسنة

(Oliver, 2015: 332)
(Fish & Wood 2016)
(kim & Ruu, 2017:3)
(coleman,2017)
(Wadstrom 2018)
(Chaudhry, 2018: 37)
(Ferreira, Mueller, & Papa,2018:4)
(البغدادي وظافر 2019)
(أبو زعيتر, 2019: 84-100)
(Shilbury & Ferkins, 2011: 2018)
(Dickeson 2020)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة
وبوفق ما استقر عليه المسح اتفقت الأبحاث والدراسات على أن (الإستراتيجية، البيئة، العمليات، الأهداف، المرونة) وهي الأبعاد الأكثر تكراراً، لذلك جرى اعتماد الباحثة على الأبعاد المذكورة في قياس متغير البحث، وفيما يلي عرضاً لهذه الأبعاد وكما يأتي:



1.4.2 الإستراتيجية

إن مفهوم الإستراتيجية هي خطة عمل تتضمن سلسلة من ممارسات وأساليب عمل المنظمة والإجراءات والنشاطات المترابطة مع بعضها البعض والمتعلقة بترجمة البديل الاستراتيجي المختار لتحقيق أهداف المنظمة في ظل رؤيتها ورسالتها، والتميز والتفوق في أدائها على منافسيها والوصول إلى طموحاتها المستقبلية (Thomas, 2019: 3)

فالإستراتيجية هي الخطة مدروسة لتحقيق أهداف محددة على المدى الطويل، وتشمل تحديد الأهداف، وتحليل البيئة، واختيار السبل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف (ماجد عبد المهدي مساعدة، 2017، 12).
ويقدم (Richard Rumelt، 2011) تعريفاً للإستراتيجية مركزاً على عناصر رئيسة ثلاثة هي تحديد التحديات، تحديد الاتجاه، وتحديد الإجراءات، فيعرفها أنها تحديد التحديات وتتضمن تحليل وتشخيص الوضع الحالي بدقة وفهم التهديدات والفرص، وتحديد الاتجاه هو وضع خطة عامة للتعامل مع التحديات المحددة، وتحديد الخطوات والسياسات الرئيسية، وتحديد الإجراءات هو تحديد الخطوات العملية والتكتيكات التي يجب اتخاذها لتنفيذ الاتجاه المحدد.

ويعرفها (ding, Y.& Dai, J., 2018)

العنصر الإدراكي والعمل الذي يستخدمه الأفراد لتحقيق الأهداف المستقبلية وتوجيه الجهود واتخاذ القرارات في بيئة تنافسية.
ويتضمن هذا التعريف عناصر المعرفة والتفكير والتخطيط والتنفيذ والتقييم.

1.1.4.2 أهمية الإستراتيجية

تكمّن أهمية الإستراتيجية في إنها تساعد الشركات على تحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية بطريقة متكاملة ومستدامة.

تتمثل أهمية الإستراتيجية للمنظمات وفق (Norreklit, 2000: 76) بالآتي:

- تحقيق الأهداف: تساعد الإستراتيجية في تحديد وتحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال ومنظم.
 - تحسين الأداء: تساهم الإستراتيجية في رفع أداء المنظمات حالياً ومستقبلاً.
 - تحقيق الميزة التنافسية: تساعد الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة عن طريق تحديد وتنفيذ استراتيجيات فريدة.
 - تحسين التنظيم والتنسيق: تساهم الإستراتيجية في تحقيق تنظيم متماسك داخل المنظمة وتنسيق الجهود والموارد.
 - توقع التغييرات: تساعد الإستراتيجية في توقع التغييرات في البيئة الخارجية والتكيف معها بشكل فعال، مما يضمن انخفاض المخاطر والتزام مع التشريعات.
 - تعزيز الوعي القيادي داخل المنظمة وتطوير قدرات القادة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
 - تحقيق الاستدامة: تساعد الإستراتيجية في تحقيق نمو مستدام للمنظمة والاستفادة من الفرص الجديدة.
- بشكل عام يمكن القول إن الإستراتيجية تلعب دوراً حاسماً في تحقيق النجاح والاستدامة للمنظمات، حيث تساعد في توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق الأهداف المحددة والتكيف مع التغييرات في البيئة الخارجية. وبشكل عام، يمكن القول إن أهمية الإستراتيجية تختلف تبعاً للسياق والمجال المشار إليه.

2.1.4.2 عوامل نجاح تطبيق الإستراتيجية

تتمثل عوامل نجاح تطبيق الإستراتيجية بحسب (Kim & Ryu, 2017: 250) كالآتي:

- توافر التفكير الإستراتيجي: يشير إلى وجود القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الإدارة الإستراتيجية.
- تحديد الأهداف التفصيلية والمحددة للمنظمة، وصياغة السياسات الواضحة لتوجيه تنفيذ الإستراتيجية.



- تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية بنجاح.
- التوجيه والقيادة: يتطلب تنفيذ الإستراتيجية وجود توجيه وقيادة فعالان لضمان تحقيق الأهداف المحددة.
- التنفيذ الجيد: يتطلب تنفيذ الإستراتيجية تحفيز العاملين وتوجيههم لتحقيق الأهداف المحددة.
- قياس وتقييم الأداء: يجب أن يتم قياس وتقييم تنفيذ الإستراتيجية.
- ومن خلال اعتماد هذه العوامل وضمان تنفيذها بشكل صحيح، يمكن تحقيق النجاح في تطبيق إستراتيجية التوازن الاستراتيجي.

2.4.2 البيئة

تمثل البيئة بمفهومها العام إنها جميع الظروف والمتغيرات والعوامل التي تقع داخل حدود المنظمة وخارجها والتي تؤثر في أدائها التنظيمي وكفاءتها وفعاليتها، وتمثل المحيط الطبيعي والصناعي الذي يمكن عبره التفاعل مع مجموعة من المكونات بصورة فاعلة للقيام بعمل منسق وهي إحدى المكونات الرئيسية والمهمة للإدارة الإستراتيجية التي تسهم في تحسين عمل المنظمة والتخطيط طويل المدى والاستقرار من خلال السيطرة على متغيراتها (Kim & Ryu, 2017, 7-11)، وتعرف البيئة بأنها الإطار الذي تتعايش فيه المنظمات وتتكيف معه، التي تتمكن من خلاله جمع المعلومات والبيانات اللازمة لحل معظم القضايا التي تواجه أنشطتها وعملياتها في الزمان والمكان الذي تعمل فيها (Salamzadeh et al, 2016: 10) يُعد التحليل البيئي من أهم العمليات التي تحدد العناصر الخارجية والداخلية، التي يمكن أن تؤثر على التوازن الإستراتيجي للمنظمة، وتستخدم الوقائع التي جرى تحليلها في صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات، من أجل استغلال الفرص وتعزيز نقاط القوة، لتقليل التهديدات ونقاط الضعف (Avtar et al., 2020: 1-3). مما تقدم نجد إن البيئة هي كل ما يحيط بالمنظمة ويؤثر على عناصرها، وإن التحليل البيئي يمكن المنظمة أن تحدد موقعها في قطاع عملها مقارنة مع المنظمات المنافسة. وسنقوم بتسليط الضوء على كل من أهمية التحليل البيئي، وعناصر البيئة، ومراحل التحليل البيئي، وفوائد تحليل البيئة.

1.2.4.2 أهمية التحليل البيئي

يمكن إيجاز أهمية التحليل البيئي لمنظمات الأعمال بما يأتي:

(Cramer, 2020, 2 ؛ Kumar et al., 2020:8؛ Wheelen et al., 2018: 127)

- يساعد في صياغة إستراتيجية المنظمات التي لا يمكن صياغتها إلا بمعرفة البيئة التي تعمل وتتنافس بها المنظمة بما فيها من فرص وتهديدات.
- يمكن للتحليل البيئي تحديد عوامل نجاح وفشل إستراتيجية المنظمات، من خلال ما تكسبه من أهمية في تفوق أدائها التنظيمي.
- يساعد التحليل البيئي في توفير الموارد الطبيعية للمنظمات اللازمة لإنجاز عملياتها.
- يساهم التحليل البيئي بفهم الوضع التنافسي للمنظمات، عبر التعرف على التغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية ومدى تأثيرها على عناصر البيئة الداخلية. (Ocasio & Radoynovska, 2016, 290)
- وبشكل عام يمكن القول إنه تكمن أهمية التحليل البيئي في التزويد المعلومات النافعة لصياغة الإستراتيجية وتحديد عوامل النجاح وعوامل الفشل والمساعدة في تأمين الموارد اللازمة للمنظمات.

2.2.4.2 عناصر البيئة

تتكون البيئة من عنصرين رئيسيين هما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، إذ يتوقف نجاح المنظمات على مدى دراستها لهذه العناصر ومدى تأثير العناصر المدروسة على تحديد أهداف المنظمة (محفوظ جودة، حسن الزعبي، ياسر المنصور، 2012، 19)



A. البيئة الداخلية

تتمثل العناصر الداخلية للبيئة بالقدرات والطاقات والمتغيرات التي تتعلق بالهيكل التنظيمي والإمكانات الداخلية المتاحة للمنظمة سواء المالية أو البشرية أو الإلكترونية والموارد المتوفرة، فتوافر المهارات والكفاءات وجودة البحث والتطوير من عناصر القوة، لكن نقص الخبرات والمهارات، ونقص المعلومات، وضعف التكنولوجيا المستخدمة، وضعف التمويل من عناصر الضعف، إذ يجب على المنظمة معرفة نقاط قوتها لاستغلالها، ومعرفة نقاط ضعفها لمعالجتها.

B. البيئة الخارجية

تتمثل عناصر البيئة الخارجية بعوامل البيئة الخارجية المباشرة وتتمثل بالمنافسين، والموردين، الزبائن، والوسطاء وعوامل البيئة الخارجية العامة وتتمثل بالحكومة والتكنولوجيا، والتوجهات الثقافية والاجتماعية، والقوانين.

إذ يجب على المنظمات التركيز على مكونات بيئتها الخارجية؛ من أجل اكتشاف الفرص واستثمارها، واكتشاف التهديدات وتجنبها،

3.4.2 العمليات

يتبلور مفهوم العمليات على أنها مركز القيادة الذي من خلاله يمكن التحكم بمجمل الأنشطة عبر مجموعة كبيرة من الإجراءات، باتباع الوسائل الاستكشافية المتنوعة وعمليات التطوير والتقييم والتشغيل لتلبية مجمل الاحتياجات للمنظمات المختلفة (Stevenson, 2018, 3-10). إذ إن تقدم العمليات الإدارية والمؤسسة يمكنها أن تتكيف بسهولة للمعايير الموضوعية عند إعادة هيكلة العمليات لغرض توحيد الوحدات، والعمل على دمج العمليات المتماثلة من أجل انقاذ الموظفين وتخفيض تكاليف العملية وتكون قادرة من السيطرة على مجموعة القوى والمؤثرات الخارجية (Mwitango, 2019, 57) وتتحدد القرارات في إطار العمليات المطلوبة في العمل، لذلك ينبغي أن تكون العمليات مرنة لتتقبل القرارات المختلفة وفقاً لظروف المنظمة.

1.3.4.2 فوائد العمليات

وضح عدد من الباحثين في إدارة الأعمال فوائد العمليات عبر النقاط التالية:

- من خلال العمليات يتم تحقيق أهداف المنظمة المتمثلة بالبقاء والنمو، بموجب سلسلة من العمليات المترابطة ببعضها بشكل مباشر أو غير مباشر، وتكيف هذه العمليات لمواجهة التغييرات للوصول إلى الأهداف (فرح علي، 2021، 60)
- تساهم العمليات في الحد من التهديدات عبر الحلول التكنولوجية، وتطوير أساليب العمل، واسناد مسؤولي الموارد، ودعم التدريب المحسن، ورصد الفرص جنباً إلى جنب مع تطبيق التكنولوجيا القائمة، والتخلص من الأنشطة الزائدة التي تؤثر على سير عمل المنظمات (Alshawabkeh, 2021, 1649)
- يساعد تحسين العمليات تحقيق أهداف المنظمات بكفاءة وبطريقة مستدامة (Momaya et al, 2017: 115)
- تعزز العمليات معارف العاملين وقدراتهم ومهاراتهم وسلوكهم من خلال تحسين الهيكل التنظيمي والعمليات (Burton et al, 1998:334)
- وهكذا تتوصل الباحثة إلى إن فوائد إدارة العمليات تشمل تحسين الكفاءة والإنتاجية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتقليل التكاليف وزيادة الربحية، وتحسين التخطيط والتنظيم، وتعزيز التكامل والتعاون بين مختلف أقسام المنظمة، وتحقيق التميز التنافسي للمنظمة.



2.3.4.2. أهمية العمليات

إذا لم تكن العمليات في المنظمات منظمة ومنهجية، قد تسبب حدوث فوضى، أما إذا تم اعتماد عمليات محنكة سيتم تحديد التأثيرات الكاملة لخطوات العمل، وبداياتها ونهاياتها والبيانات المطلوبة، وتحديد نقاط القصور والاختناقات، لذا تتجلى أهمية العمليات في عدة جوانب منها:

- تطوير العمليات يحقق تحسين الأداء عبر الاهتمام بسلسلة الإجراءات المتعلقة بالعمل وكشف المشاكل وإيجاد حلول جذرية لمشاكل العمل، من خلال إجراء التحسينات على العمليات (فرح علي، 2021، 70)
- تمكن العمليات ترتيب استراتيجيات المنظمة وإجراءاتها في إطار تعاوني ومتزامن لتلبية احتياجات الزبائن (Kumar et al., 2020: 3).
- تبني المديرين لعمليات بناء القدرات التنظيمية تساعد في تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق التوافق بين الأهداف الفردية الخاصة بهم والعمل على تحقيق إستراتيجية المنظمة المقصودة (Dickeson, 2010, 99)
- مما سبق نجد أن أهمية تحسين العمليات تتجلى في التقليل من الهدر، وضمان جودة المنتج، تحقيق رضا الزبائن، زيادة الإيرادات، والمساعدة في تحقيق أهداف الشركة.

4.4.2. الأهداف

تعرف الأهداف المستويات المرغوبة من الإنجاز عبر مدة معينة. وايضاً هي النتيجة التي تود المنظمات الوصول اليها بعد التنظيم والتخطيط والعمل، خلال وقت محدد. الهدف هو نتيجة نهائية قابلة للقياس والملاحظة، من خلال القيام بمهام معينة، خلال مدة زمنية محددة (رامي اليوسف، 2018، 4)

1.4.4.2. العوامل المساعدة في تحقيق الأهداف

تعتمد الأهداف على ثلاث عوامل لتلبية احتياجات المنظمات وهي التعلم، والابتكار، والتعاون وهي كالاتي:

- 1- التعلم يمكن المنظمات من مواجهة تحديات البيئة وإجراء التحليل البيئي وتلبية الاحتياجات الفكرية وتحقيق الأهداف من خلال الخبرات والمهارات المكتسبة من التعلم (Yakoob, 2015: 6)
- 2- الابتكار هو ظاهرة قوية ومهمة في تحقيق أهداف المنظمة، إذ يوفر طرائق جديدة لإدارة وتشغيل الأعمال المطلوبة لإنتاج الخدمات والمنتجات ويؤدي دوراً رئيساً في القدرة التنافسية (Long, 2020, 2)
- 3- التعاون يدعم المنافع العامة وتحقيق تنسيق أفضل في العمل لمواجهة التغيرات، وإيجاد الحلول وتبادل المعرفة، فالتعاون يساهم في بناء علاقات تجاذب بين العاملين لإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية (Cates et al., 2017: 4)

2.4.4.2. خصائص الأهداف الجيدة

تختص الأهداف الجيدة وفق كل من (صفا خالد، 2021) و (Sadq, 2020: 2649) ما يأتي:

- التحديد (Specificity) يقصد بالتحديد هو توصيف النتيجة المراد الوصول اليها ضمن الإطار الزمني المحدد، كلما كان الهدف واضحاً ومحدداً كلما أمكن صياغة الإستراتيجية المناسبة (احسان دهش جلاب، صالح عبد الرضا رشيد، 2015، 214-216).
- المرونة (Flexibility)



تعني إمكانية إجراء بعض التغييرات على الأهداف عند حدوث تغييرات مهمة للفرص أو التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة، مع مراعاة أن هذه المرونة يجب أن يتعامل معها بحذر كون التغيير الكبير في الأهداف يتطلب إجراء تعديل في الإستراتيجيات وخطط العمل

- القابلية للقياس (Measurability)
يجب أن يتم صياغة الأهداف بالطريقة التي تمكن الإدارة من قياسها، وإن عملية الرقابة على التنفيذ لكي تتم بطريقة صحيحة، تحتاج معايير صحيحة للأداء.

- لقابلية على التحقيق (Attainability)
على الرغم من الأهداف الجيدة يجب أن تتسم بالطموح وتخلق التحدي للإدارة والعاملين، إلا أنها يجب أن تكون بنفس الوقت واقعية وقابلة للتحقيق بالمزيد من الجهد والمثابرة.

- لتوافق (Congruency)
يجب أن تكون الأهداف متوافقة مع بعضها البعض فلا يجب أن يؤدي الوصول لتحقيق هدف ما إلى إعاقة تحقيق الأهداف الأخرى بشكل كامل، فعند حصول حالة تعارض بين الأهداف فإن الموازنة بين الأهداف تصبح ضرورية.

- القبول (Acceptability)
يجب أن تتصف الأهداف الجيدة بالقبول من قبل مختلف أصحاب المصلحة لضمان التزام الجميع تجاه تحقيقها.

- التركيز على النتائج (Results-focused)
يجب أن تركز الأهداف الجيدة على النتائج لا على النشاط، فالأهداف يتم صياغتها للحصول على نتائج محددة في المستقبل، أما النشاط فهو الوسيلة التي يتم عبرها تنفيذ الأهداف.

5.4.2. المرونة

تعني قدرة النظام على التعامل مع الضغوط وتحمل الصدمات والتكيف المستمر والانطلاق بسرعة كافية لتجاوز الاضطرابات والأزمات التي تظهر مع مرور الزمن، وتتضمن المرونة ثلاث مكونات وهي المقاومة، والاسترداد، والتحول، وتشير المقاومة إلى قدرة النظام على تحمل التأثيرات، بينما يشير الاسترداد إلى قدرة النظام على الارتداد، بينما التحول هو قدرة النظام على التكيف مع التغييرات، والحفاظ على الوظائف والعمليات الرئيسية. (Reef Resilience Network).

1.5.4.2 أهمية المرونة

تظهر أهمية المرونة في أداء منظمات الأعمال حسب إراء (Sadq,2020, 2651) كالآتي

- تمنح المرونة السرعة والتنوع لإستراتيجية المنظمة:
إذ تتمثل السرعة بإمكانية المنظمة وقابليتها في مواجهة الحاجات المتغيرة للبيئة المتغيرة بأقصى سرعة وبأقل وقت مطلوب لإنجاز العمل، أما التنوع فإنه يضمن قدرة المنظمة على إدارة العمليات لكي تواجه الضغوط البيئية المختلفة

- تمنح المرونة المنظمات سلاسة الإجراءات:
ويعني تقليص الإجراءات الغير الضرورية، مما يساهم في تحسين التنفيذ وجعل العملية أكثر سهولة وفعالية.
- تسهم المرونة بتخفيض تكاليف التشغيل
بسبب العلاقة الطردية بين التكلفة التشغيلية وطول المراحل للمهمة الوظيفية، فالمرونة تساهم في تقليل الخطوات التي عبرها تمكن من الغاء كثير من التكاليف التشغيلية.
- تسهم المرونة في دعم صنع القرار للمنظمة



تمكن المرونة المنظمات من التكيف مع التغييرات السريعة في البيئة والسوق، مما يسهل القدرة على تغيير الاستراتيجيات والعمليات بسرعة لمواجهة التحديات واغتنام الفرص الجديدة، مما يعزز فرص النمو والابتكار.

على نحو عام تساهم المرونة في بناء شركات قوية تستطيع التكيف مع التحولات، وتحقيق النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة.

2.5.4.2 معوقات تحقيق المرونة الإستراتيجية

معوقات تحقيق المرونة الإستراتيجية وتتمثل بالافتقار الى المعلومات المناسبة وضعف التغذية العكسية لبيئة الأعمال، ونقص المهارات والكفاءات، وعدم توفير برامج تدريب مناسبة للعاملين، والافتقار الى مرافق البحث والتطوير، وتقادم التكنولوجيا.

المحور الثالث

الإطار الميداني للدراسة

أولاً- وصف أبعاد التوازن الإستراتيجي وتشخيصها

تركز هذه الفقرة على وصف متغيرات الدراسة وأبعادها وتشخيصها من وجهة نظر القيادات الإدارية، وذلك باستخدام البرامج الجاهزة (SPSS: V.26).

1. الإستراتيجية

الجدول (4) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومؤشر الأهمية النسبية لبُعد الإستراتيجية.

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج البرمجة الإحصائية (SPSS V.26)

مؤشر الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										رمز الفقرة	اسم البُعد
				اتفق تماماً (1)		اتفق (2)		إلى حد ما (3)		لا اتفق (4)		لا اتفق تماماً (5)			
				%	٩	%	٩	%	٩	%	٩	%	٩		
82%	17.83	.729	4.09	28.9%	58	53.7%	108	14.9%	30	2.5%	5	0.0%	0	X ₁₁	إستراتيجية
81%	21.13	.858	4.06	32.3%	65	47.8%	96	14.4%	29	4.5%	9	1.0%	2	X ₁₂	
78%	19.69	.775	3.94	22.4%	45	53.2%	107	19.9%	40	4.5%	9	0.0%	0	X ₁₃	
76%	22.85	.863	3.78	18.4%	37	50.7%	102	20.9%	42	10.0%	20	0.0%	0	X ₁₄	
80%	20.15	.803	3.99	26.9%	54	48.8%	98	20.9%	42	3.0%	6	.5%	1	X ₁₅	
79%	13.08	0.805	3.97	25.78		50.84								المعدل العام	المجموع
				76.62%											

يشير الجدول (4) إلى أن بُعد الإستراتيجية تمثل بالفقرات (X₁₁-X₁₅)، وبنسبة اتفاق بلغت (76.62%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والبالغة (3.97) وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)



وبانحراف معياري قدره (0.805). وأن أعلى نسبة اتفاق لفقرات بُعد إستراتيجية ألتي أسهمت في تحقيق إيجابية هذا البُعد تتمثل بالفقرة (X11) ألتي بلغت (82.6%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.09) وبانحراف معياري قدره (0.729) وبمؤشر أهمية نسبية مقداره (82%) والتي نصت على امتلاك إدارة الجامعة/ الكلية إستراتيجية أعمال واضحة وفق اطار زمني محدد، في حين كانت أدنى نسبة اتفاق لفقرات بُعد الإستراتيجية لفقرة (X14) ألتي بلغت (69.1%) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (3.78) و(0.863) على التوالي وبمؤشر الأهمية النسبية بلغ (75.5%).

2. البيئة:

الجدول (5) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومؤشر الأهمية النسبية لبُعد البيئة

مؤشر الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										رمز الفقرة	اسم البُعد
				اتفق تماماً (1)		اتفق (2)		إلى حد ما (3)		لا اتفق (4)		لا اتفق تماماً (5)			
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
%86	19.61	.843	4.30	49.3%	99	36.3%	73	10.0%	20	4.0%	8	.5%	1	X ₂₁	البيئة
%85	18.80	.797	4.24	44.0%	88	38.5%	77	15.0%	30	2.5%	5	0.0%	0	X ₂₂	
%84	19.00	.790	4.16	38.8%	78	39.8%	80	19.9%	40	1.5%	3	0.0%	0	X ₂₃	
%81	19.82	.802	4.04	30.8%	62	46.3%	93	19.4%	39	3.5%	7	0.0%	0	X ₂₄	
%80	18.87	.755	4.00	25.4%	51	52.2%	105	19.4%	39	3.0%	6	0.0%	0	X ₂₅	
%83	12.37	.797	4.148	37.66		42.62									المعدل العام
				80.28											المجموع

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج البرمجة الإحصائية (SPSS V.26).

يشير الجدول (5) إلى أن بُعد البيئة تمثل بالفقرات (X₂₁-X₂₅)، وبنسبة اتفاق بلغت (80.28%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والبالغة (4.148) وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري قدره (0.797). وأن أعلى نسبة اتفاق لفقرات بُعد البيئة ألتي أسهمت في تحقيق إيجابية هذا البُعد تتمثل بالفقرة (X₂₁) والتي بلغت (85.6%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.3) وبانحراف معياري قدره (0.843) وبمؤشر أهمية نسبية مقداره (86%) والتي نصت على أخذ جميع المتغيرات البيئية بالاعتبار عند اختيار الإستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف المحددة في حين كانت أدنى نسبة اتفاق لفقرات بُعد البيئة للفقرة (X₂₅) والتي بلغت (77.6%) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (4.00) و(0.755) على التوالي وبمؤشر الأهمية النسبية بلغ (80%).



3- العمليات:

الجدول (6) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومؤشر الأهمية النسبية لبُعد العمليات
المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج البرمجة الإحصائية (SPSS V.26).
يشير الجدول (6) إلى أن بُعد العمليات تمثل بالفقرات (X₃₁-X₃₄)، ونسبة اتفاق بلغت (70.93%) ويعزز

مؤشر الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										رمز الفقرة	اسم البُعد
				اتفق تماماً (1)		اتفق (2)		إلى حد ما (3)		لا اتفق (4)		لا اتفق تماماً (5)			
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
%81	21.84	.882	4.04	34.8%	70	39.8%	80	20.4%	41	4.5%	9	.5%	1	X ₃₁	العمليات
%77	21.52	.831	3.86	22.9%	46	45.8%	92	25.9%	52	5.5%	11	0.0%	0	X ₃₂	
%79	20.53	.806	3.93	24.4%	49	48.3%	97	22.9%	46	4.5%	9	0.0%	0	X ₃₃	
75%	20.9	.788	3.43	18.9%	38	48.8%	98	28.4%	57	3.5%	7	0.0%	0	X ₃₄	
78%	21.19	0.826	3.82	%25.25		%45.68									المعدل العام
				%70.93											المجموع

ذلك قيمة الوسط الحسابي والبالغة (3.97) وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري قدره (0.929). وأن أعلى نسبة اتفاق لفقرات بُعد العمليات التي أسهمت في تحقيق إيجابية هذا البُعد تتمثل بالفقرة (X₃₁) التي بلغت (74.6%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.04) وبانحراف معياري قدره (0.88) وبمؤشر أهمية نسبية مقداره (81%) والتي نصت على أن إدارة الجامعة / الكلية تراجع العمليات والأنشطة بفاعلية لتقليل الهدر للوقت والموارد والجهود، في حين كانت أدنى نسبة اتفاق لفقرات بُعد العمليات للفقرة (X₃₄) التي بلغت (67.7%) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (3.43) و(0.788) على التوالي وبمؤشر الأهمية النسبية بلغ (75%)

4- الأهداف

الجدول (7) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومؤشر الأهمية النسبية لبُعد الأهداف.

مؤشر الأهمية % النسبية %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										رمز الفقرة	أسم البُعد
				اتفق تماماً (1)		اتفق (2)		إلى حد ما (3)		لا اتفق (4)		لا اتفق تماماً (5)			
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
81%	18.32	.743	4.05	28.9%	58	49.3%	99	20.4%	41	1.5%	3	0.0%	0	X ₄₁	الأهداف



%83	16.91	.703	4.16	33.3%	67	49.8%	100	16.4%	33	.5%	1	0.0%	0	X ₄₂
%82	17.67	.722	4.09	29.9%	60	50.2%	101	18.9%	38	1.0%	2	0.0%	0	X ₄₃
%80	20.86	.830	3.98	30.3%	61	39.8%	80	27.9%	56	1.5%	3	.5%	1	X ₄₄
%80	20.77	.828	3.99	31.3%	63	37.8%	76	28.9%	58	2.0%	4	0.0%	0	X ₄₅
%81	12.66	.764	4.1	30.7		45.4								لمعدل العام
				76.1										المجموع

الجدول: مخرجات الحاسوب الالكتروني (Spss. V. 26)

يشير الجدول (7) إلى أن بُعد الأهداف تمثل بالفقرات (X₄₁-X₄₄)، وبنسبة اتفاق بلغت (70.57%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والبالغة (3.88) وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وبانحراف معياري قدره (0.86). وأن أعلى نسبة اتفاق لفقرات بُعد الأهداف التي أسهمت في تحقيق إيجابية هذا البعد تتمثل بالفقرة (X₄₃) التي نصت على أن الأهداف الحالية تمثل الرغبة الحقيقية لإدارة الجامعة/ الكلية لتحقيق الذي ترغب الوصول اليه في المستقبل، وبلغت (83.58%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.15) وبانحراف معياري قدره (0.76) وبمؤشر أهمية نسبية مقداره (83%) في حين كانت أدنى نسبة اتفاق لفقرات بُعد الأهداف لفقرة (X₄₁) التي بلغت (61.43%) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (3.62) و(1.08) على التوالي وبمؤشر الأهمية النسبية بلغ (72.43).

5- المرونة

الجدول (8) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ومؤشر الأهمية النسبية لبعد المرونة.

مؤشر الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										رمز الفقرة	أسم البعد
				اتفق تماماً (1)		اتفق (2)		إلى حد ما (3)		لا اتفق (4)		لا اتفق تماماً (5)			
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
%75	22.56	.844	3.74	18.9%	38	42.8%	86	32.3%	65	5.5%	11	.5%	1	X ₅₁	المرونة
%77	20.41	.782	3.83	19.4%	39	48.3%	97	28.4%	57	4.0%	8	0.0%	0	X ₅₂	
%75	23.38	.882	3.77	24.9%	50	32.3%	65	37.8%	76	5.0%	10	0.0%	0	X ₅₃	
%74	22.35	.826	3.70	13.9%	28	50.7%	102	26.9%	54	8.0%	16	.5%	1	X ₅₄	
%75	15.32	.84	3.76	19.3		43.5								المعدل العام	
				62.8										المجموع	

الجدول: مخرجات الحاسوب الالكتروني (Spss. V. 26)

يشير الجدول (8) إلى أن بُعد المرونة تمثل بالفقرات (X₅₁-X₅₄)، وبنسبة اتفاق بلغت (62.8%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والبالغة (3.76) وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3) وبانحراف



معياري قدره (0.84). وأن أعلى نسبة اتفاق لفقرات بُعد المرونة التي أسهمت في تحقيق إيجابية هذا البُعد تتمثل بالفقرة (X₅₂) التي بلغت (67.7%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.83) وبانحراف معياري قدره (0.78) وبمؤشر أهمية نسبية مقداره (77%) والتي نصت على ان إدارة الجامعة/ الكلية تتيح للعاملين استخدام حريتهم الشخصية في التصرف والاختيار للتعامل بفاعلية مع المواقف المختلفة. في حين كانت أدنى نسبة اتفاق لفقرات بُعد المرونة لفقرة (X₅₃) التي بلغت (57.2%) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (3.77) و(0.882) على التوالي وبمؤشر الأهمية النسبية بلغ (75%).

نلاحظ من الجداول السابقة الخمس إن أعلى قيمة لمؤشر الأهمية النسبية هو لبُعد البيئة وتبلغ قيمته (83%)، يليه بُعد ال أهداف وتبلغ قيمته (81%)، يليه بُعد الإستراتيجية وقيمته (79%).

ثانياً- اختبار فرضية الدراسة

لاختبار فرضية الدراسة التي تنص على ((توافر أبعاد التوازن الإستراتيجي في المنظمات المدروسة)) نعتمد على مقارنة الوسط الحسابي بالمتوسط الحسابي الموزون للوقوف على مدى توافر واعتماد الأبعاد في المنظمات المدروسة، وذلك عن طريق اعتماد المعادلة الآتية:

المتوسط الحسابي الموزون = مجموع الأوساط الحسابية الإجمالية للأبعاد / مجموع عددها

$$Y = \sum W_i Y_i / \sum W_i \quad (9) \text{ والموضحة نتائجها في الجدول (9)}$$

الجدول (9) مقارنة الوسط الحسابي بالوسط الحسابي الموزون

الأبعاد	الوسط الحسابي	الوسط الحسابي الموزون	متوافر (+)	متوافر على نحو ضعيف (-)	غير متوافر (0)
الإستراتيجية	3.97	3.86	√		
البيئة	4.19	3.86	√		
العمليات	3.82	3.86		√	
الأهداف	4.1	3.86	√		
المرونة	3.76	3.86		√	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة

يتبين من الجدول (9) بعد مقارنة الوسط الحسابي لكل بُعد بالمتوسط الحسابي الموزون إن بُعد الإستراتيجية جاء بوسط حسابي أعلى من الوسط الحسابي الموزون مما يدل على توفر هذا البُعد في المنظمات المدروسة على نحو جيد ويعكس هذه النتيجة اهتمام المنظمات المدروسة بهذا البعد عن طريق احتفاظ إدارة الجامعة/ الكلية تبني المنظمات أعمال واضحة على وفق إطار زمني محدد.

وأخذ بُعد البيئة أيضاً اهتمام من قبل المنظمات المدروسة على نحو ممتاز عن طريق الاخذ بالاعتبار جميع المتغيرات البيئية عند اختيار الإستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف المحددة

فيما جاء الاهتمام ببُعد العمليات على نحو مقبول إذ الوسط الحسابي لهذا البُعد أقل من الوسط الحسابي الموزون بقليل مما تطلب الاهتمام بهذا البُعد من قبل المنظمات المدروسة من خلال مراجعة العمليات وأنشطتها وتطويرها، وتفعيل نظام تغذية عكسية فاعل، وتعكس هذه النتيجة الفقرة ذات النسبة الأقل اتفاقاً وتنص على تستخدم إدارة الجامعة/ الكلية سياسة التعويضات المباشرة وغير المباشرة في تحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية..

واخذ بعد الأهداف اهتمام من قبل المنظمات المدروسة على نحو ممتاز، ويعكس هذي النتيجة اهتمام المنظمات بهذا البعد عن طريق

فيما جاء الاهتمام ببُعد المرونة على نحو جيد إذ الوسط الحسابي لهذا البعد أعلى من الوسط الحسابي الموزون



وهذا معناه ترفض فرضية العدم، وتقبل فرضية الوجود ونصها (تتوافر أبعاد التوازن الإستراتيجي في المنظمات المدروسة).

المحور الرابع الاستنتاجات والمقترحات

أولاً- الاستنتاجات

1. إن إجابات المبحوثين بالموافقة جاءت بنسب جيدة على تبني بُعد (الإستراتيجية) من قبل الجامعات المدروسة، مما يستنتج بأن (الإستراتيجية) تُعد من مضامين التوازن الاستراتيجي، وإن الجامعات المدروسة تقوم بصياغة استراتيجياتها، وتتبع سلسلة من الممارسات والاجراءات والنشاطات المرنة والمتراطة في سياق تحقيق التوازن الإستراتيجي في قطاع أعمالها.
2. إن أعلى نسبة اتفاق على فقرات بعد الإستراتيجية لفقرة (X11) ويفسر ذلك بأن الجامعات المدروسة تؤكد امتلاكها إستراتيجية واضحة وفق إطار زمني محدد.
3. إن إجابات المبحوثين بالموافقة، جاءت وبنسب جيد جداً على تبني بُعد (البيئة) من قبل الجامعات المدروسة، مما يفسر بأن (البيئة) تُعد من مضامين التوازن الاستراتيجي، وإن الجامعات المدروسة تتكيف بفاعلية مع الظروف والمتغيرات والعوامل داخل وخارج حدود المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية وصولاً الى حالة الاستقرار في بيئتها التنافسية بالجامعات المماثلة.
4. إن أعلى نسبة اتفاق على فقرات بُعد البيئة لفقرة (X21) مما يدل إن الجامعات المدروسة تحاول الاخذ بالاعتبار جميع المتغيرات البيئية عند اختيار الإستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف المحددة وتحقيق التوازن الاستراتيجي.
5. إن إجابات المبحوثين بالموافقة جاءت بنسب جيدة على تبني بعد (العمليات) من قبل الجامعات المدروسة، مما يستنتج إن (العمليات) تعد من مضامين التوازن الاستراتيجي، وإن الجامعات المدروسة تتخذ الاساليب للتكيف مع المتغيرات والتي تزيد من قدرتها على تحقيق الثبات في بيئة الأعمال والوصول الى التوازن الاستراتيجي.
6. إن أعلى نسبة اتفاق على فقرات بعد (العمليات) جاءت لفقرة (X31) مما يدل إن الجامعات المدروسة تتابع العمليات والنشطة بفعالية لتقليل هدر الوقت والموارد والجهود لضمان فاعلية سلسلة عملياتها.
7. إن إجابات المبحوثين بالموافقة، جاءت بنسب جيدة على بعد (الأهداف) من قبل الجامعات المدروسة، مما يستنتج إن الأهداف تعد من مضامين التوازن الاستراتيجي، وإن الجامعات المدروسة تحقق المستويات المرغوبة من النتائج في المدة المحددة والتي تزيد من قدرتها على تحقيق الثبات.
8. إن أعلى نسبة اتفاق على بعد (الأهداف)، جاءت لفقرة (X43) مما يدل إن الجامعات المدروسة تضع أهدافا حالية تمثل ما تصبو تحقيقه في المستقبل في قطاع أعمالها.
9. إن إجابات المبحوثين بالموافقة، جاءت بنسب مقبولة، مما يدل إن الجامعات المدروسة ليست دائماً تمتلك القدرة الكاملة للتعامل مع الضغوط وتحمل الصدمات والتكيف المستمر مع تقلبات الظروف في بيئة قطاعه أعمالها.
10. إن اقل نسبه اتفاق على فقرات بعد (المرونة) جاءت لفقرة (X53)، مما يدل على عدم انسجام ممارسات الموارد البشرية مع متطلبات الموقف التنافسي للجامعات، مما يثبط تحقيق التوازن الاستراتيجي.
11. إن بعد (البيئة) من أكثر الابعاد تبنياً من قبل الجامعات المدروسة مقارنة بأبعاد (الإستراتيجية، العمليات، الأهداف، المرونة) وهذا يعكس الواقع الحي، ونتيجة التغيرات السريعة والجذرية في بيئة الأعمال، لجأت الجامعات الى العمل على امتلاك عناصر قوة داخلية وتعزيزها، ومعالجة مكامن ضعفها، ودراسة جميع المتغيرات عند اختيار إستراتيجية أعمالها، ومن جهة أخرى تفسر الباحثة هذا الفارق في امكانية وسهولة تبني بعد (البيئة) مقارنة بالابعاد الاخرى.



12. توافر بعد (البيئة) في المنظمات المدروسة على نحو جيد جدا وجاء الاهتمام بأبعاد (الإستراتيجية، العمليات، الأهداف) على نحو جيد، فيما جاء الاهتمام ببعدها (المرونة) على نحو خفيف.

ثانياً- التوصيات

1. على الجامعات المدروسة الاستفادة من مستويات الإستراتيجية وذلك بالتركيز على الاجراءات والممارسات واساليب العمل والأنشطة التي تدعم خدماتها التعليمية.
2. على الجامعات المدروسة الاستفادة من جوانب قوتها في تفاعلها مع البيئة وذلك بالاستناد على جمع البيانات اللازمة لحل معظم القضايا التي تواجه أنشطتها، والسعي إلى التعرف إلى أهداف الجامعات المنافسة لمعرفة توجهاتهم الإستراتيجية، والعمل على تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية بدقة لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات للوصول إلى التوازن الاستراتيجي.
3. على الجامعات المدروسة الاستفادة من مرونة العمليات وذلك بالتركيز على الأنشطة بشكل فاعل لتقليل الهدر في الوقت والموارد والجهود ومقارنة بين ما هو مخطط والمتحقق فعلياً من الأهداف المحددة التي تدعم خدماتها التعليمية.
4. ضرورة اهتمام إدارة الجامعات المدروسة بالتطبيق الميداني لما قرره الدراسة الحالية من جوانب قوة لدى تلك الإدارات والعمل على تطوير جوانب الضعف لديها وذلك من أجل الاستفادة مما تقدمه الدراسات الأكاديمية في مجال تطوير ميادين العمل، وفي الوقت ذاته التوظيف الفكري للمبادئ العلمية في بيئة الأعمال والاسهام في سد الفجوة بين النظرية والتطبيق.
5. التركيز على الاستفادة من بعد (البيئة) في المنظمات المدروسة على نحو جيد، جداً؛ فيما جاء الاهتمام ببعدها (المرونة) على نحو ضعيف مما يستدعي زيادة الاهتمام والتركيز على الأنشطة التي تعزز بعد المرونة مثل توزيع كتيبات، واقامة ورش عمل لموضوعات المرونة.

المصادر

المصادر حسب ورودها بالمتن:

المصادر العربية

1. خضر، يونس، (2019)، إطار مقترح لإدارة عمليات التعامل بين منظمات الاعمال -دراسة نظرية تحليلية من منظور المنظمات العراقية، مجلة افاق الاقتصادية، 5(10)، 30-53
2. مساعدة، ماجد عبد المهدي، (2017)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم – عمليات- حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. جودة، محفوظ، الزعبي، حسن، المنصور، ياسر، (2012)، منظمات الاعمال- المفاهيم والوظائف، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. رشيد، صالح عبدالرضا وجلاب، إحسان دهش، (2015)، الإدارة الاستراتيجية وتحديات الالفية الثالثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المصادر الأجنبية

1. Hambirck, N. M. (1983). Managing strategic change: Technical, political, and cultural dynamics (Vol. 3). John Wiley & Sons.
2. Tulchin, J. S., Aravena, F. R., & Espach, R. H. (1998). Strategic Balance and Confidence Building Measures. Stanford University Press.



3. Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J., & Alegre, I. (2016). Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31 No. 2, pp. 586-602.
4. Ding, Y. & Dai, J., (2018), What are the Cognitive Elements in Strategic Thinking: A comparative study of students and professionals in Computer Science and Engineer Doctoral Thesis, Psychology, Semantic Scholar.
5. Villalba-Diez, J., & Zheng, X. (2020). Quantum Strategic Organizational Design: 149
6. Alignment in Industry 4.0 Complex-Networked Cyber Lean Management Systems. *Sensors*, 20(20), 5856.
7. Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Kumari, I. G. (2016). Effect of work–life balance on organizational citizenship behavior: Role of organizational commitment. *Global Business Review*, 17(3_suppl), 15S-29S.
8. Momaya, K. S., & Lalwani, L. (2017). The performance effects of process management techniques. *Management science*, 29(6), 626-641.
9. Alshawabkeh, Z. (2021). The role of organizational DNA in enhancing the strategic balance in commercial banks in Madaba. *Management Science Letters*, 11(5), 1639-1650.
10. Salamzadeh, Y., YousefNia, M., Radovic Markovic, M., & Salamzadeh, A. (2016). Strategic management development: The role of learning school on promotion of managers' competence. *Economía y Sociedad*, 21(50), 1- 25.
11. Bringselius, L., & Thomasson, A. (2017). Balancing stability and change in the new Weberian state. *Statsvetenskaplig tidskrift*, 119(1).
12. Gerard, H. T. (2018). The Relevance of Porter's Five Forces in Today's Innovative and Changing Business Environment, *SSRN Electronic Journal*, 13(19), 409.
13. Choo, C. W., & Bontis, N. (Eds.). (2002). *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. Oxford University Press on Demand.
14. Brix, J. (2019), "Innovation capacity building: An approach to maintaining balance between exploration and exploitation in organizational learning", *The Learning Organization*, Vol. 26 No. 1, pp. 12-26.
15. Spillane, J. P., Seelig, J. L., Blaushild, N. L., Cohen, D. K., & Peurach, D. J. (2019). Educational system building in a changing educational sector: Environment, organization, and the echnical core. *Educational Policy*, 33(6), 846-881.
16. Cramer, B., (2020). Strategy and commitments to institutional logics: Organizational heterogeneity in business models and governance. *Strategic Organization*. *Nature Communications*, 11(1), 1-11.



17. Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard: a critical analysis of some of its assumptions. Management accounting research, 11(1), 65-88.
18. Kim, I. T., Ryu, S. (2017). The strategic balance in a change management perspective. Society and Business Review, 5(3), 245-258.
19. Salamzadeh, Y., YousefNia, M., Radovic Markovic, M., & Salamzadeh, A. (2016). Strategic management development: The role of learning school on promotion of managers' competence. Economía y Sociedad, 21(50), 1- 25.
20. Cramer, B., (2020). Strategy and commitments to institutional logics: Organizational heterogeneity in business models and governance. Strategic Organization. Nature Communications, 11(1), 1-11.
21. Ocasio, W., & Radoynovska, N. (2016). Strategy and commitments to institutional logics: Organizational heterogeneity in business models and governance. Strategic Organization, 14(4), 287-309.

الملحق (1)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

م/ قائمة الفحص

السادة رئيس الجامعة ومساعديه، والعمداء ومعاونيههم، ورؤساء الأقسام والوحدات المحترمين
تحية احترام وتقدير...

ببين أيديكم الكريمة قائمة الفحص الخاصة بالدراسة الموسومة
"تشخيص مدى توافر أبعاد التوازن الاستراتيجي من وجهة نظر القيادات الإدارية: دراسة استطلاعية
في جامعات أهلية مختارة شمال العراق". ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية واسعة في ميدان عملكم،
ولكونكم الأفدر بسبب مواقعكم القيادية في الجامعة، والدور المؤثر لجامعتكم في الميادين العلمية، فقد تم
اختيار جامعتكم، لذا نرجو التكرم بقراءة الملاحظات الآتية قبل البدء بالإجابة:
1. إجاباتكم سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم.
2. رأيكم الموضوعي الدقيق هو المطلوب، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة.
3. بعد قراءة كل سؤال ضع علامة (√) تحت أحد البديلين نعم أو لا.
4. الباحثة على استعداد للإجابة عن أي تساؤل أو استفسار قد يرغب المستجيب الاستيضاح عنه.
وأخيراً يرجى الإجابة عن جميع فقرات قائمة الفحص لأن ترك فقرة دون إجابة يؤدي إلى عدم صلاحية
القائمة للتحليل وبالتالي إهمالها

مع الشكر والتقدير لتعاونكم معنا

الباحثة م. دنيا عزيز محمد الساجي
الجزء الأول: معلومات عامة تعريفية تخص المستجيب عن الاستمارة
1. الجامعة / الكلية:



2. المنصب:
3. التحصيل الدراسي:

دكتوراه () ماجستير ()
دبلوم عالي () بكالوريوس ()

4. اللقب العلمي:

أستاذ () أستاذ مساعد ()
مدرس () مدرس مساعد ()

5. الجنس:

ذكر () أنثى ()

6. العمر:

30 سنة فأقل () 40-31 سنة ()
41-50 سنة () 51 سنة فأكثر ()

7. مدة الخدمة:

5 سنوات فأقل () 10-6 سنوات ()
11-15 سنة () 16 سنة فأكثر ()

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

التوازن الاستراتيجي (Strategic balance)

1- الإستراتيجية (Strategy) : خطة عمل تتضمن سلسلة من الإجراءات والممارسات وأساليب العمل والفعاليات والأنشطة

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	إلى حد ما	لا اتفق	لا تماماً
X ₁₁	تمتلك إدارة الجامعة/ الكلية إستراتيجية أعمال واضحة ومحددة وفق جدول زمني محدد.					
X ₁₂	تعمل إدارة الجامعة/ الكلية وفق إستراتيجية مرنة تتكيف مع متغيرات البيئة المحلية والعالمية.					
X ₁₃	تصنع إدارة الجامعة/ الكلية استراتيجياتها وخياراتها بعد دراسة وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة فيها.					
X ₁₄	تركز إدارة الجامعة/ الكلية على قدراتها التنظيمية المطلوبة ومهارات العاملين لتحقيق أهدافها.					
X ₁₅	تنتقي إدارة الجامعة/ الكلية الخيار الاستراتيجي الأمثل الذي يحقق الأهداف بأقل جهد وأدنى تكلفة وأعلى إنتاجية.					

2- البيئة:

هي الإطار الذي تتعايش فيه المنظمات وتتكيف معه، التي تتمكن من خلاله جمع المعلومات والبيانات اللازمة لحل معظم القضايا التي تواجه أنشطتها وعملياتها في الزمان والمكان الذي تعمل فيها (Salamzadeh et al, 2016: 10).

ت	الفقرات	اتفق	اتفق	إلى	لا	لا
---	---------	------	------	-----	----	----



ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق ما	لا اتفق تماما
X ₂₁	تأخذ إدارة الجامعة/ الكلية جميع المتغيرات البيئية بالاعتبار عند اختبار إستراتيجية الأعمال لتحقيق الأهداف المطلوبة.			
X ₂₂	تصمد إدارة الجامعة/ الكلية عند تعرضها لتهديدات خارجية بفضل امتلاكها عناصر القوة الداخلية.			
X ₂₃	تغتزم إدارة الجامعة/ الكلية الفرص المتاحة في قطاع أعمالها الحالي والمحتمل.			
X ₂₄	تجمع إدارة الجامعة/ الكلية المعلومات عن البيئة المحيطة قبل اتخاذ قرار تعديل الإستراتيجية المتبعة.			
X ₂₅	تعمل إدارة الجامعة/ الكلية على تعزيز نقاط قوتها، ومعالجة مكامن ضعفها بأسلوب علمي.			

3- العمليات: هي المرحلة المهمة لإحداث تطوير جوهري في أداء المنظمات، ففي إطار العمليات تتحدد القرارات والإجراءات والوسائل المطلوبة للعمل.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق ما	لا اتفق تماما
X ₃₁	تراجع إدارة الجامعة/ الكلية العمليات والأنشطة بشكل فاعل لتقليل الهدر في الوقت والموارد والجهود			
X ₃₂	تقارن إدارة الجامعة/ الكلية بين ما هو مخطط والمتحقق فعليا من الأهداف المحددة، من خلال نظام للتغذية العكسية اللازمة للعمليات الإنتاجية.			
X ₃₃	تمتلك إدارة الجامعة/ الكلية القدرات الإدارية والقيادية والتنظيمية لمعالجة المشكلات في عملياتها.			
X ₃₄	تستخدم إدارة الجامعة/ الكلية سياسة التعويضات المباشرة وغير المباشرة في تحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.			

4- الأهداف: المستويات المرغوبة من الإنجاز عبر مدة معينة.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق ما	لا اتفق تماما
X ₄₁	تمنع إدارة الجامعة/ الكلية أهداف واضحة ومحددة لأداء الأعمال المطلوب إنجازها			
X ₄₂	تصاغ إدارة الجامعة/ الكلية أهداف إستراتيجية مفهومة وواضحة لجميع العاملين.			
X ₄₃	تمثل الأهداف الحالية الرغبة الحقيقية لإدارة الجامعة/ الكلية لتحقيق الذي ترغب الوصول إليه في المستقبل			
X ₄₄	تضع إدارة الجامعة/ الكلية أهداف سنوية لجميع عملياتها وفعاليتها			



					بشكل يتناسب مع رؤيتها الإستراتيجية المحددة.	
					تركز إدارة الجامعة/ الكلية على الأهداف الموضوعية، وطريقة توفير السبل اللازمة لتحقيقها.	X ₄₅

5- المرونة: هي قدرة المنظمة للاستجابة للمخاطر والتهديدات، واستثمار الفرص المتوفرة عن طريق جعل عمل المنظمة ممنهج ومستمر.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق إلى حد ما	لا اتفق تماما
X ₅₁	تستطيع الموارد البشرية للجامعة / الكلية من انجاز مجموعة واسعة من المهام بوقت قياسي.			
X ₅₂	إدارة الجامعة/ الكلية تتيح للعاملين استخدام حريتهم الشخصية في التصرف والاختيار للتعامل بفاعلية مع المواقف المختلفة.			
X ₅₃	تهدف تغييرات ممارسة الموارد البشرية إلى الحفاظ على الموقف التنافسي للجامعة / الكلية.			
X ₅₄	تطبق إدارة الجامعة/ الكلية التشريعات الحكومية المحلية، واتباع أنظمة عمل مرنة لضمان الكفاءة التشغيلية.			