

إمكانية تبني مدخل التراصف الاستراتيجي وفق أبعاد أنموذج (Luftman)
دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في كلية النور الجامعية

الباحث: أحمد خالد عبدالرحمن
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة الموصل
asbasb9980@gmail.com

أ.م.د. إيمان بشير محمد ابوردن
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة الموصل
Dr.emanbasher.18@gmail.com

المستخلص:

يهدف البحث الى التعرف على إمكانية تبني مدخل التراصف الاستراتيجي وفق أبعاد أنموذج (Luftman) عن طريق تشخيص واقع أبعاد التراصف الاستراتيجي ومدى جاهزية الكلية لتبني التراصف الاستراتيجي، واختيرت كلية النور الجامعية بوصفها احدى الكليات الاهلية الفنية في مدينة الموصل ميداناً للدراسة للتعرف على واقع ابعاده فيها، وإمكانية تبنيه لفوائد التي يحققها التراصف للكلية من خلال توفيره بيئة عمل مستقرة، يسودها الوئام والعمل بروح الفريق والمساهمة في القضاء على كل ما من شأنه إثارة الصراعات التنظيمية، واستعملت استمارة الاستبيانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات من العينة المبحوثة التي شملت رؤساء الأقسام والشعب والوحدات الإدارية وتمثلت بـ (90) شخصاً، وتحددت مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: ما مدى جاهزية كلية النور الجامعية لتبني مدخل التراصف الاستراتيجي وفق أبعاد أنموذج (Luftman)؟. تبني البحث الفرضية الرئيسة الآتية (توافر ابعاد التراصف الاستراتيجي (الاتصالات، القيمة، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) ولدى كلية النور الجامعية الاستعداد والجاهزية لتبني مدخل التراصف الاستراتيجي على وفق ابعاد أنموذج (Luftman)، ومن اجل اختبار هذه الفرضيات أجري تحليل للبيانات المُتحصلة، بالاعتماد على عديد من الاساليب الإحصائية، وباستخدام البرمجة الجاهزة (SPSS. Ver 25)، وبموجب ذلك التحليل استخرجت النتائج، واهماها (لدى الكلية الاستعداد لتبني مدخل التراصف الاستراتيجي وفق أبعاد أنموذج (Luftman) بناءً على نتائج تحليل الفرضيات واختبارها، الأمر الذي يؤشر الى ان توافق العاملين وانسجامهم مع بعضهم ومع منظماتهم، يمكن هذه المنظمات من إدارة التغيير والحد من مقاومته والقدرة على مواكبة التطورات التي تتطلبها بيئة العمل المتعددة.

الكلمات المفتاحية: التراصف الاستراتيجي، أنموذج نضج التراصف الاستراتيجي (Luftman)،
أبعاد التراصف الاستراتيجي.

**The possibility of adopting the entrance to the strategic alignment
according to the dimensions of a model for (Luftman)**

**An Exploratory study of the opinions of a sample of heads of
departments, divisions, and units AT-AL Noor University College**

Assist. Prof Dr. Iman Bashir M. Abu Ridn
College of Administration and Economics
University of Mosul

Researcher: Ahmed K. Abdulrahman
College of Administration and Economics
University of Mosul

Abstract:

The research aims to identify the possibility of adopting the strategic alignment approach according to the dimensions of the (Luftman) model by diagnosing the reality

of the dimensions of the model and the degree of readiness of the college to adopt the strategic alignment. Al-Nour University College was chosen as one of the young private colleges in the city of Mosul as a field of study to learn about the reality of its dimensions in it, and the possibility of adopting the benefits that the alignment brings to the college by providing a stable work environment. Where harmony and teamwork prevail and contribute to eliminating everything that provokes organizational conflicts. Used the questionnaire form as a main tool to obtain data from the research sample that included heads of departments, divisions and administrative units represented by (90) people, and the problem of study was determined by the following main question: How ready is Al-Noor University College to adopt the strategic alignment approach according to the dimensions of the Luftman model?

The research adopted the following main hypothesis (The dimensions of strategic alignment (communications, value, governance, partnership, infrastructure, skills) are available at the college and it has the willingness and readiness to adopt the strategic alignment approach according to the dimensions of the Luftman model). In order to test these hypotheses, an analysis of the obtained data was carried out, depending on many statistical methods, and using ready-made programming (SPSS Ver. 25), and according to that analysis results were extracted, the most important of which (the college is ready to adopt the approach of strategic alignment according to the dimensions of the Luftman model. Based on the results of hypothesis analysis and testing, which indicates that workers agree and harmonize with each other and with their organizations, these organizations can manage change and reduce its resistance and the ability to keep pace with developments required by the renewable work environment.

Keywords: Strategic alignment, Strategic alignment maturity model (Luftman), Strategic alignment dimensions.

المقدمة

تواجه منظمات الأعمال المعاصرة على نحو عام ومنظمات التعليم العالي ومنها التعليم الأهلي على نحو أكثر تحديداً، معطيات بيئية تضم كثير من التحديات المتزايدة التي تحد من قدرتها على المنافسة وتهدد بقاءها، خاصة بعد تزايد اعداد الكليات الاهلية التي يشهدها العالم عامة وال العراق على وجه التحديد، اذ اصبح نجاحها وبقاءها مرهوناً بقدرتها على الاستجابة لهذه التغيرات وبالوقت المناسب، وقدرتها على التفرد في تقديم ما يميزها عن غيرها خاصة مع ارتفاع معدلات المنافسة، لذا لابد لها من البحث عن وتبني مدخل حديث ومن هذه المداخل (الترافق الاستراتيجي) الذي يُمكّنها من توحيد جهود العاملين فيها وموائمة مواردها التنظيمية مع استراتيحيتها وتعظيم الاستفادة منها لتحسين أدائها بعيداً عن المداخل التقليدية.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

أولاً. مشكلة البحث: تتنافس منظمات الأعمال اليوم من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية في أدائها، التي تقودها إلى تحقيق أهدافها، وبناء مركز استراتيجي مميز يحقق لها البقاء والنمو ويساهم لها تطوير وتحسين عملياتها في ظل البيئة الديناميكية المعقّدة التي تعمل فيها، مما دفعها ذلك للبحث عن استراتيجيات، ومداخل، وفلسفات إدارية متعددة غير تقليدية، ومن بين هذه المداخل الترافق الاستراتيجي الذي يضمن تحقيق المرونة لمنظمات الاعمال والمراجعة والتكييف المستمر مع ما يستجد في البيئة، لأن ضعف الانسجام او انعدامه في بيئه العمل ينتج عنه علاقات مضطربة

ومخيبة لآمال العاملين ويضعف من قدرتها على استثمار الفرص ومواجهة التحديات، وهذا ما حفز الباحث للقيام بالبحث بوصفه محاولة للتعرف على مدى جاهزية الكلية المبحوثة (كلية النور الجامعية) اعتماد التراصف الاستراتيجي كمدخلً بدلالة ابعاده وفق انموذج (Luftman). واتساقاً مع ما تقدم فان التساؤل الرئيسي لمشكلة البحث هو: ما مدى جاهزية كلية النور الجامعية لتبني مدخل التراصف الاستراتيجي وفق أبعاد انموذج (Luftman)؟

ثانياً. أهمية البحث: يعد التراصف الاستراتيجي أداة مهمة تمكن إدارة الكلية المبحوثة والمنظمات من التكيف مع ما يستجد في بيئتها من تغيرات عن طريق المراجعة والتقييم المستمر لها ومن ثم اتخاذ إجراءات تمكنها من مواكبة هذه التطورات والعمل على تراصف استراتيجية المنظمة معها على نحو مستمر. وفقاً لما سبق يمكن القول ان البحث يستمد أهميته من أهمية موضوعه ووفق الآتي:

١. يركز البحث على حداثة الظروف الخاصة بالتراصف الاستراتيجي وابعاده بوصفه من الموضوعات الحديثة في البيئة العراقية (بحسب اطلاع الباحث).
٢. بلورة عديد من مؤشرات قياس التراصف الاستراتيجي التي يمكن الإفادة منها في الدراسات المستقبلية التي ستتناوله.
٣. تزويد الميدان المبحوث (كلية النور الجامعية) بالمقترنات الازمة نظراً لأهمية الدور الذي يقوم به هذا الميدان بكافة أقسامه في عملية تنمية المجتمع وتزويده بقوى عمل مؤهلة لذلك.

ثالثاً. اهداف البحث: انسجاماً مع الاهتمامات التي أظهرتها الدراسات المرجعية لدور التراصف الاستراتيجي في المنظمات، يأمل البحث على نحو رئيس تحقيق عدد من الأهداف وهي:

١. نشر الوعي بمفاهيم التراصف الاستراتيجي ومتضمناته في الكلية المبحوث فيها.
٢. التعرف على واقع إمكانية تبني التراصف الاستراتيجي وفق أبعاد انموذج (Luftman) في كلية النور الجامعية
٣. تحديد مدى إدراك إدارة الكلية المبحوث فيها لمضامين وأبعاد التراصف الاستراتيجي.
٤. تقديم المقترنات يمكن ان تؤيد الكلية والمنظمات العاملة في النشاط ذاته.

رابعاً. فرضيات البحث: بناءً على مشكلة البحث وأهدافه وانسجاماً مع تساؤلاتة تم صياغة الفرضية الآتية:

الفرضية الرئيسية: تتوافق ابعاد التراصف الاستراتيجي (الاتصالات، القيمة، الحكومة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) لدى كلية النور الجامعية ولديها الاستعداد والجاهزية لتبني مدخل التراصف الاستراتيجي على وفق ابعاد انموذج (Luftman).

خامساً. منهج البحث: تبني الباحثان في بحثهما منهج (الوصفي والتحليلي) الذي يعتمد على تجميع البيانات وتبويبيها وتحليلها وتقسيرها، اذ يُوفر وصف تفصيلي للحالة المبحوث فيها، ويعُد منهج ملائم لبحث الظواهر الاجتماعية والسلوكية، ويستند على تحليل شامل للمشكلة قيد الدراسة، والوصول للنتائج الخاصة بتقسير علاقات الارتباط والتأثير لمتغيراتها.

سادساً. مجتمع البحث وعيته: تمثل مجتمع البحث بجميع الكليات الأهلية في العراق وهو الأساس الذي ارتكز عليه الباحث الميداني تمهدأ لاختيار العينة التي تمثلت بكلية النور الجامعية إحدى تشكيلات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وأحدى الجامعات الأهلية العاملة في محافظة تكريت.

سابعاً. أدوات البحث والأساليب الإحصائية: اعتمدت الدراسة المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات على وفق الآتي:

١. المصادر الأولية (الجانب العملي): تم الحصول على هذه البيانات عن طريق الاستبانة بوصفها اداة رئيسة للبحث وتم توزيعها على عينة من التدريسيين ورؤساء الشعب والاقسام في كلية النور الجامعية الكترونياً، وتم تفريغها وتحليلها بالاعتماد على البرمجة الإحصائية الجاهزة (SPSS) باستخدام الاختبارات الإحصائية، وبهدف الوصول الى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدمع موضوع البحث.

٢. المصادر الثانوية (الجانب النظري): تم الحصول عليها عن طريق مراجعة الكتب والدوريات والرسائل الجامعية العربية منها والأجنبية، الورقية والإلكترونية، فضلا عن الانترنت التي تتعلق بموضوع البحث سواء بشكل مباشر او غير مباشر، ساعدت على اتمام جميع مراحل البحث. والهدف من اللجوء الى المصادر الثانوية هوأخذ تصور عام عن اخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال البحث الحالي.

٣. أداة الدراسة: بعد استقراء العديد من الجهود البحثية السابقة، صُممت استبانة كاداًة لجمع البيانات من عينة البحث وكانت على قسمين:
الأول: يشمل بيانات المبحوثين الشخصية وهي (العمر، التحصيل الدراسي، العنوان الوظيفي، ومدة الخدمة).

الثاني: يتمثل في متغير التراصف الاستراتيجي وأعتمد فيه على مقياس جاهز تضمن (30) فقرة عبّرت عن أبعاد المحددة بست ابعاد وفقا لأنموذج (Luftman).

٤. الأساليب الإحصائية للتحقق من صحة الفرضيات أعتمدت البرمجة الإحصائية الجاهزة (SPSS)، واستناداً لتجهيزات البحث وأهدافه ومضامين فرضياته، تم الاستعانة بعدد من الأدوات الإحصائية التي تضمن الآتي:

أ. التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، ونسب الاستجابة، ومُعامل الاختلاف لوصف أبعاد التراصف الاستراتيجي وتشخيصها.

ب. اختبار (Chi-Square) مربع كأي أُستخدم للتعرف على العلاقة التوافقية بين فقرات كل بُعد من أبعاد متغير الدراسة. لمعرفة مدى توافرها او عدمه.

ثامناً. حدود البحث (المكانية والبشرية): (المكانية هي كلية النور الجامعية، والبشرية العينة المأخوذة منهم وعدهم (90) شخصاً).

المبحث الثاني: الإطار النظري

اولاً. التراصف الاستراتيجي:

١. مفهوم التراصف الاستراتيجي: يعد التراصف الاستراتيجي (Strategic Alignment) من المتطلبات الرئيسية التي تهتم بها المنظمات، ويشير (Higgins, 1994) الى التراصف على انه فهم المنظمة لبيئتها الداخلية الذي يضمن لها القدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف في نشاطاتها ومواردها المختلفة، كما ان فهمها للبيئة الخارجية يعني قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وأن أفضل الطرق التي تعزز من الاستجابة للتغيرات البيئية هي التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة واستخدامها من اجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، ومحاولة التخلص من جوانب الضعف أو تقليل أثارها إلى أدنى حد ممكن ووضع خطط وصياغة

استراتيجيات تمكناها من تحويل التهديدات إلى مزايا لصالح المنظمة (ثوابته، ٢٠١١: ١٧). وبصدق التعرف على اسهامات عدد من الباحثين في تحديد مفهوم التراصف الاستراتيجي يوضح الجدول (١) وجهات نظر عدد من الباحثين حول المفهوم.

الجدول (١): مفهوم التراصف الاستراتيجي من وجهة نظر عدد من الباحثين

الرقم	اسم الباحث والسنة	المفهوم
١	Gmsih, 2004: 10	هو نهج يهدف إلى مواءمة تطبيق التكنولوجيا في البيئة الخارجية مع استراتيجية المنظمة.
٢	Eric, 2007: 27	موائمة او ممارسة إدارية تهدف الى فهم أفضل لقوى ومزامنة التكنولوجيا مع اهداف المنظمة ومساراتها.
٣	Elhari & Bounabat, 2010: 180	هو بذل الجهد للوصول إلى مستوى أفضل، ويتمثل على انه اداة فعالة لضمان ان بيئه العمل تعد بيئه مناسبة وتكون دائمًا موضع اهتمام المنافسين.
٤	الحسيناوي، ٢٠١٩: ٦٠	عبارة عن عملية مستمرة، تتطلب دعماً قوياً من الإدارة العليا، وعلاقات عمل جيدة لخلق أجواء عمل مناسبة وزرع البهجة بين اعضاء الفريق والافراد العاملين، اضافة لذلك يجب ان تكون هناك قيادة قوية، وتحديداً للأولويات، والثقة والتواصل الفعال، فضلاً عن فهم شامل للأعمال والتغيرات البيئية.

بالاستناد الى ما سبق يمكن استنتاج المفهوم الاجرائي للتراصف الاستراتيجي بأنه "عملية ديناميكية شاملة ومستمرة تركز على تحقيق التزامن بين التغيرات في البيئة الخارجية والموارد والقدرات الداخلية التي تمتلكها المنظمة، ويطلب التقييم المستمر للبيئة واليقطة لتنكيف وتوجيه النشاطات الموضوعية، من اجل تجنب اختلال التراصف".

٢. أهمية التراصف الاستراتيجي: تعمل منظمات الاعمال اليوم في ظل بيئه ديناميكية متغيرة تزداد فيها شدة المنافسة، وتعكس هذه الحالة على المنظمات عامة سواء الإنتاجية منها او الخدمية، اذ تزداد أهمية التراصف الاستراتيجي في ضل هذه البيئة، وتسعى المنظمات لتوافق وترافق اعمالها عن طريق وضع استراتيجيات اعمال ديناميكية مرنة مع الاخذ بالاعتبار التقنيات المتقدمة التي تمكن المنظمات من الحفاظ على حصتها السوقية وموقعها التنافسي وتمكنها من تقديم أفضل الخدمات او المنتجات باستمرار لمواجهة البيئة المضطربة وشديدة التنافسية (5). (Luftman, 2000: 45).

٣. أنواع التراصف الاستراتيجي: يظهر التراصف الاستراتيجي داخلياً وخارجياً، فالتراصف الداخلي يضم القرارات التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وتصميم ومراجعة عمليات الاعمال، وتطوير المهارات والمنتجات داخل المنظمة. اما التراصف الخارجي يضم البيئة التي تتنافس فيها المنظمات، والاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة، كاستراتيجية قيادة الكلفة أو التمايز (Lilja & Tarland, 2016: 45).

وقسم (15) Brierley, 2018: (التراصف الاستراتيجي الى:

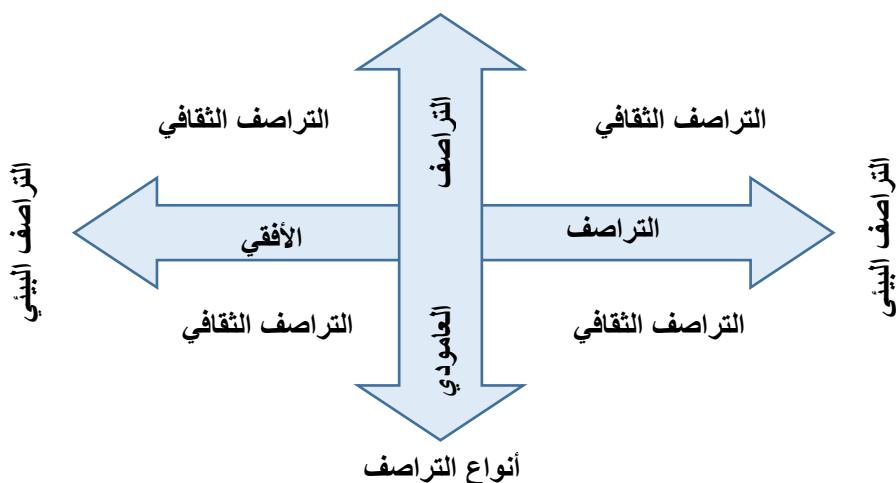
أ. التراصف الافقى: يشير الى التراصف بين الأقسام والوحدات، الذي يضمن تحقيق الفهم لكل فرد في الإدارات والاقسام والوحدات المختلفة للعمليات والإجراءات وتحقيق التعاون والتواصل فيما بينهم من أجل تحقيق الهدف المشترك الذي يجب أن يكون دائماً متوافقاً و منسجم مع الهدف الاستراتيجي العام. اما فيما يتعلق بالمنظمات الراغبة بتحسين عملياتها، يعمل التراصف الافقى على تحقيق التوافق بين الأشخاص العاملين في إدارات متعددة داخل المنظمة، وانه يتطلب مكون او عنصر إضافي يتمثل بجودة الاتصال بين العاملين ضمن المنظمة سواء كانوا من نفس القسم او تابعين لأقسام اخرى، والأشخاص الذين يعملون خارج المنظمة. ويصفها (Ayoup & Omar, 2016: 88) بأنها عملية تحقيق الانسجام عن طريق الاتصال الفاعل داخل

القسم او المستوى الوظيفي وتنسق جهود العاملين فيه لتحقيق اهدافهم المشتركة.

ب. التراصف العمودي: يسمى ايضاً بالتراصف الراسي والذي يمثل توافق الفهم والتنفيذ بين الموظفين، والعاملين الذين يعملون في مستويات هرمية مختلفة (تفيدية، وسطى، عليا) من العاملين المتدربين وحتى المدراء التنفيذيين، اذ يشير هذا النوع من التراصف الى طريقة الفهم المشترك للمصطلحات من قبل العاملين وفهم معناها بما يتسمق مع المعنى الذي قصده المدير التنفيذي او كبار الموظفين الاخرين، الذين يمكن اعتبارهم أكثر تفهماً للموضوع وما يتطلب ذلك من اتصال فعال لتنفيذ الاعمال المحددة عن طريق قنوات اتصال واضحة بين كافة المستويات.

اما دراسة (Alagaraja et al., 2015: 27) فترى أن التراصف الافقى والتراصف العمودي يشكلان الأنظمة والعمليات التي تحدد سياق عمل المنظمة في حين يحدد التراصف الهيكلى والثقافي الحدود التنظيمية للتراصف. بالإضافة الى ذلك، ويعمل التراصف كحافز في عملية إزالة الحواجز وتحفيز النشاطات التي تسهل تحقيقه في المنظمة. الشكل (١) منظورات التراصف الاستراتيجي وأنواعه.

التراصف البيئي



الشكل (١): منظورات التراصف الاستراتيجي وأنواعه

Source: Alagaraja et al., 2015, Unpacking organizational alignment: the view from theory and practice.

٤. ابعاد التراصف الاستراتيجي: اتفق العديد من الباحثين على تحديد ابعاد التراصف الاستراتيجي وأبرزهم (Luftman) اذ حددتها بالأبعاد الآتية (الاتصالات، القيمة، الحكومة، الشراكة، البنية

التحتية، والمهارات)، ويعود سبب اختيار هذه الابعاد لهذه الدراسة كونها تناسب طبيعة المنظمة المبحوث فيها.

أ. الاتصالات Communications: الاتصال هو لفظ مشتق من الكلمة اللاتينية (Communication) ويقصد به "تشارك المعنى وجعله عاماً بين شخصين أو مجموعة اشخاص (جلال الدين، ٢٠٠٩: ٣١)، وعرفه قاموس أكسفورد بأنه" نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة، ويشير اليه (الشمرى، ٢٠١٧: ٥٨) بأنها "عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات الذين يعملون في منظمة واحدة من أجل إيجاد فهم مشترك لتحقيق هدف معين". لاحظ (Silvius et al., 2009: 8) ان الاتصال الفعال عنصر رئيسي في تحقيق التراصف الاستراتيجي ويمكن اعتبار المنظمة "متراصفة عندما يكون لجميع الموظفين هدف مشترك ورؤى مشتركة وفهم كيف تدعم الاستراتيجية العامة أدوارهم الشخصية". ولا يمكن مشاركة وجهات النظر المشتركة بين الموظفين إلا عن طريق الاتصال الفعال الذي يفسر ويوضح احتياجات بعضهم البعض ورؤيتهم وقيمهم وأهدافهم واساليبهم، وأن أحد أهم متطلبات التراصف الاستراتيجي هو مستوى عالٍ من الاتصالات، والذي يشير إلى أن "نجاح الاعمال يعتمد على مشاركة الموارد الذاتية وتبادلها، مثل المعرفة والخبرة الشخصية للموظفين، والتي يصعب نقلها وتقليلها وإيصالها للأخرين، وبالتالي فهي تعطي قيمة جوهرية للمنظمة".

ب. القيمة Value: تعددت مفاهيم القيمة لدى الباحثين فالبعض يراها سلوك، ومنهم من يراها اتجاهات واهتمامات، وآخرون يرونها افعال ونشاطات سلوكية، ويعرفها (Turban, 2006: 517) بأنها "الدرجة التي يتمتع بها المورد الذي تمتلكه المنظمة والذي يساعد على تحسين المنظمة كل وتطوير كفاءتها وفاعليتها". حدد (Chevez, 2010: 16) سمات مقاييس القيمة التي هي التقييم، والمراجعة الرسمية المستمرة، واتفاقية مستوى الخدمة، والمقاييس المتوازنة، والمقارنة، والتحسين المستمر.

ج. الحوكمة Governance: جاءت كلمة "الحوكمة" من الكلمة اليونانية "kubernaein"، والتي تعني "التوجيه او السيطرة على مجموعة من الأفراد أو المجتمع"، اذ يصور مفهوم الحوكمة في الادبيات المتعلقة بالحكم والتي يمكن تفسيرها بالمعنى المزدوج للمفهوم نفسه بأنه يشير الى المظاهر التجريبية لتكيف المنظمة مع بيئتها الخارجية من ناحية ومن ناحية أخرى، تشير الحوكمة إلى المفهوم النظري لتنسيق النظم الاجتماعية، والذي يمثل الجزء الأكبر من دور الحوكمة في هذه العملية (الحسيناوي، ٢٠١٩: ٧١). أكد (Wahlin & Karlsson, 2017: 27) على ان نصائح الحوكمة هو أحد عوامل التقييم للتراصف الاستراتيجي، ويتضمن أسئلة تضم كيفية تحديد سلطة محددة بوضوح للموارد والمخاطر، وحل الصراعات والمسؤولية بين مختلف أصحاب المصلحة داخل المنظمة، وما هي المشاريع التي يتم اختيارها للتركيز عليها والاستثمار فيها وتحديد أولوياتها، يجب تحديد سلطة اتخاذ القرار هذه بوضوح من قبل المنظمات.

د. الشراكة Partnership: تعزز الشراكة مستوى الثقة بين الأطراف المعنية وتبادل المخاطر والمكافآت التي تعتبر من الجوانب المهمة لتحقيق التراصف الاستراتيجي (Wahlin & Karlsson, 2017: 27) على اهمية تقييم الشراكات الداخلية للمنظمات وبين منظمات الاعمال وبين بيئتها الخارجية كمعيار مهم للتراصف الاستراتيجي.

٥. **البنية التحتية Infrastructure:** إن البنية التحتية تمثل عنصراً أساسياً في توليد القيمة، وتشتمل البنية التحتية على الهيكل التنظيمي، وانظمة الرقابة، وثقافة المنظمة، اذ يمكن للادارة العليا أن تمارس سلطتها فيما يتعلق بتشكيل تلك الجوانب في المنظمة، إلا أنه ينبغي النظر إلى الإدارة العليا على أنها جزء من هيكل المنظمة، مما يمكنها من القيام بتشكيل البنية التحتية للمنظمة، وكذلك اداء كل النشاطات الأخرى المرتبطة بـ توليد القيمة (العابدي وآخرون، ٢٠١٦: ٢١٨). ويرى (Chevez, 2010: 17) ضرورة توفير البنية التحتية المرنة لتحقيق التراصف الاستراتيجي الناجح، وتبني وتطبيق التقنيات والمعدات الحديثة المبتكرة، وتطوير عملية تحسين الأعمال، والمساهمة في تقديم أفضل الخدمات والمنتجات للزبائن. ويشير إلى أن من سمات البنى التحتية هي المقدرات، والتمكين، والتعبير القياسي، والشفافية، والمرونة والتكامل.

٦. **المهارات Skills:** يشير مصطلح المهارات إلى توفير القدرات الشخصية لدى الأفراد العاملين كي يتمكنوا من القيام ببعض الاعمال على نحو جيد لذا تعتبر المهارات مطلباً أساسياً للأداء الفاعل لمعظم النشاطات البشرية، وتمثل المهارات بالبراعة التي تمكن المديرين من اداء المهام المطلوبة منهم على نحو متميز وجيد (الشمرى وآخرون، ٢٠١٧: ١٤٦) ويرى (Luftman, 2000: 18) انها تشمل جميع اعتبارات الموارد البشرية في المنظمة وتتضمن معايير المهارة، الابتكار، ريادة الأعمال، البيئة الاجتماعية والسياسية، الثقة، التعليم، التدريب، الاستعداد للتغيير، التوظيف والاحفاظ.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

ويتضمن المحاور الآتى:

المحور الأول. وصف ابعاد التراصف الاستراتيجي وتشخيصها:

١. **وصف بعد الاتصالات وتشخيصه:** يوضح الجدول (٢) اتفاق افراد العينة على مستوى الفقرات كافة بلغ (85%) تجاه الفقرات (X1-X5)، ونسبة عدم الاتفاق في هذا التوجه كانت (2%) بوسط مقداره (4.22)، وانحراف مقداره (0.74)، وهذا يفسر أن افراد العينة لديهم اتفاق على مستوى تلك الفقرات التي تصف هذا البعد ضمن متغير التراصف الاستراتيجي مما يدل على ان الكلية لديها اتصالات واضحة سواء كانت داخلية (العاملين فيها) او خارجية (المتعاملين معها من الطلبة والمجتمع الذي يمثل البيئة التي تعمل فيها)، بما يضمن لها مشاركة المعرفة وتبادلها، اذ يعد بعد الاتصالات من الأبعاد الجوهرية للتراصف الاستراتيجي.

وعلى مستوى فقرات هذا البعد فقد بلغت الفقرة (X3) التي تنص (تقيم ادارة الكلية ورش عمل وندوات لتبادل الافكار والمعرفة بين الافراد على نحو ينسجم مع تخصصاتهم الوظيفية) و(X5) التي تنص (تبذل ادارة الكلية قصارى جهدها من اجل التواصل مع البيئة الخارجية والاطلاع على الخدمات التعليمية التي يقدمها المنافسين) أعلى نسبة اتفاق على مستوى فقرات هذا البعد اذ بلغت (92%)، اما اقل نسبة اتفاق فقد كانت لمضمون الفقرة (X4) التي تنص (تأخذ ادارة الكلية بأراء الافراد كجزء من المشاركة في صنع القرارات التنظيمية) بمستويات بلغت (66%) وهي تشير إلى ان افراد العينة يرون ان ادارة الكلية تأخذ بأراء العاملين فيها في صنع القرارات التي تنظم العمل بما يحقق المواءمة وانسجام بيئة العمل.

الجدول (٢): المقاييس الوصفية بعد الاتصالات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات	
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
0.66	4.17	0%	0	0%	0	15%	13	53%	48	32%	29	X1	
0.71	4.22	0%	0	2%	2	10%	9	51%	46	37%	33	X2	
0.67	4.48	0%	0	1%	1	7%	6	34%	31	58%	52	X3	
0.97	3.81	2%	2	6%	6	26%	23	40%	36	26%	23	X4	
0.72	4.44	0%	0	2%	2	6%	6	36%	32	56%	50	X5	
0.74	4.22	0%		2%		13%		43%		42%		المعدل	
		2%						85%				المؤشر الكلي	

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الاحصائي.

٢. وصف بعد القيمة: يشير تحليل البيانات في الجدول (٣) الى نسبة الاستجابة والوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء العينة وعلى مستوى كافة الفقرات التي بلغت (85%) حول الفقرات (X10-X6)، وبلغت نسبة عدم الاتفاق في هذا التوجه (62%) بوسط حسابي (4.20)، وانحراف معياري (0.73)، ويفسر ذلك لدى افراد العينة اتفاق على مستوى كل الفقرات التي تصف هذا وبعد، مما يدل على قدرة الكلية المبحوث فيها على تحقيق القيمة للعاملين والمعاملين معها عن طريق اجراء التقييم الدوري للتغيرات الحاصلة في الخدمات التعليمية المقدمة، والاعتماد على التحسين المستمر لتحقيق اقصى قيمة ممكنة للمستفيدين من خدماتها بما يميزها عن المنافسين.

وجزئياً بلغت الفقرة (X7) التي تنص على (اعتماد ادارة الكلية التحسين المستمر في اثراء العمل وتوسيعه بما يحقق الفاعلية) والفقرة (X8) (ادارة الكلية توثق الخدمات التعليمية المقدمة للتعبير عن كفاءة الاداء) أعلى اتفاق بنسبة (91%)، مما يدل على ان افراد العينة المستجيبة يجدون ان إدارة الكلية تعتمد في اثراء العمل على التحسين المستمر وتوسيعه بما يحقق الفاعلية والتجديد، وتوثيق الخدمات التعليمية التي تقدمها. وكانت اقل نسبة اتفاق للفقرة (X9) (تجري ادارة الكلية تقييم دوري لمدى منفعة الاستثمار في تقانة المعلومات) بمستويات بلغت (69%)، وهي تشير الى ان افراد العينة يجدون ان الإداره تجري تقييم دوري للاستثمارات في تقانة المعلومات لتحديد مدى اسهامها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للكلية.

الجدول (٣): المقاييس الوصفية بعد القيمة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات	
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
0.74	4.22	0%	0	2%	2	12%	11	47%	42	39%	35	X6	
0.62	4.28	0%	0	0%	0	9%	8	53%	48	38%	34	X7	
0.69	4.21	0%	0	3%	3	6%	5	58%	52	33%	30	X8	
0.88	3.92	1%	1	3%	3	27%	24	40%	36	29%	26	X9	
0.70	4.35	0%	0	0%	0	13%	12	38%	34	49%	44	X10	
0.73	4.20	0%		2%		13%		47%		38%		المعدل	
		2%						85%				المؤشر الكلي	

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الاحصائي.

٣. **وصف بعد الحكومة:** يوضح الجدول (٤) نتائج التحليل لهذا البعد، فهناك اتفاق لآراء العينة للفقرات التي تصنف هذا البعد بنسبة (٨٥%) تجاه الفقرات (X15-X11) اما نسبة محايده تبلغ (١٢%)، وعدم الاتفاق بلغت (٣%) بوسط حسابي (4.23) وهو أعلى من الوسط الفرضي للبحث (٣)، وبانحراف معياري مقداره (0.78)، ويفسر ذلك بان اراء افراد العينة متفقة على توفر فقرات هذا البعد، الذي يمثل امتلاك إدارة الكلية للحكومة الجديدة واعتمادها على مبدأ الشفافية والمساءلة التي تمكناها من الالتزام بالقوانين والتشريعات التي تحكم بيئة العمل.

وعلى المستوى الجزئي بلغت الفقرة (X11) التي تنص (تللزم ادارة الكلية بالقوانين والتشريعات التي تحكم بيئة العمل وبما يحقق الجودة في الاداء) على أعلى نسبة اتفاق بلغت (٩٦%)، بوسطاً حسابياً بلغ (4.48)، وانحرافاً معيارياً (0.62)، مما يدل على ان إدارة الكلية تلتزم بالقوانين والتشريعات التي تحكم بيئة العمل، اما أقل نسبة اتفاق كانت للفقرة (X13) تنص على (لتقي الموظفون في الكلية معاملة متكافئة وعادلة بغض النظر عن الجنس او العمر) بمستويات بلغت (٦٤%)، وهي تشير الى ان افراد العينة يجدون ان إدارة الكلية تعمل على تحقيق العدالة في تعاملها مع العاملين من دون التمييز بين الجنس او العمر بما يضمن عدم حدوث ارباك في العمل التنظيمي نتيجة لشعور العاملين بالمعاملة التمييزية.

الجدول (٤): المقاييس الوصفية وبعد الحكومة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات	
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايده		اتفق		اتفق بشدة			
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
0.62	4.48	0%	0	1%	1	3%	3	41%	37	55%	49	X11	
0.82	4.13	0%	0	3%	3	18%	16	41%	37	38%	34	X12	
1.06	3.88	1%	1	10%	9	26%	23	26%	23	38%	34	X13	
0.82	4.28	1%	1	3%	3	7%	6	43%	39	46%	41	X14	
0.62	4.37	0%	0	0%	0	8%	7	47%	42	46%	41	X15	
0.78	4.23	0%		3%		12%		40%		45%		المعدل	
		3%						85%				المؤشر الكلي	

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي.

٤. **وصف بعد الشراكة:** تشير معطيات الجدول (٥) الى اتفاق اراء العينة لكافة الفقرات التي تصنف هذا البعد بلغت (٧٤%) للفقرات (X20-X16)، وبلغ عدم الاتفاق ما نسبته (٥%) بوسط مقداره (4.00) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، وانحراف معياري (0.80)، ويفسر ذلك باتفاق افراد العينة على توفر فقرات هذا البعد الذي يشير الى تقبل إدارة الكلية للأفكار الجديدة ودعمها لها وتشجيع العاملين على توليد الأفكار البناءة التي تمكن الكلية من التفوق على منافسيها.

وعلى المستوى الجزئي لكل فقرة من فقرات قياس هذا البعد بلغت الفقرة (X17) التي تنص على (ان ادارة الكلية تحقق الانسجام في بيئة العمل بين الرئيس والمرؤوس) أعلى نسبة بلغت (٨٣%)، وتدل على ان تعمل إدارة الكلية تحقق الانسجام في بيئة العمل وتشجع العاملين على توليد الأفكار البناءة التي تمكنها البقاء، اما اقل لمضمون (X20) وبمستويات (٥٢%)، وتشير لاتباع الكلية نظام عادل للإفادات يتناسب مع الاختصاصات الموجودة فيها.

الجدول (٥): المقاييس الوصفية بعد الشراكة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفترات	
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
0.74	4.18	0%	0	0%	0	20%	18	41%	37	39%	35	X16	
0.76	4.12	0%	0	3%	3	14%	12	51%	46	32%	29	X17	
0.89	3.84	0%	0	11%	10	16%	14	51%	46	22%	20	X18	
0.69	4.13	0%	0	0%	0	18%	16	51%	46	31%	28	X19	
0.92	3.52	1%	1	12%	11	35%	31	38%	34	14%	13	X20	
0.80	4.00	0%		5%		21%		46%		28%		المعدل	
		5%						74%				المؤشر الكلي	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي.

٥. وصف بعد البنية التحتية: يثبت التحليل للجدول (٦) اتفاق لكل فترات البعد بلغت نسبة (83%) تجاه (X25-X21)، وعدم الاتفاق بلغ (5%) وجاء بوسط حسابي (4.14) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (0.83)، وبانحراف (3)، ويفسر ذلك اتفاق اراء افراد العينة على توافر فترات البعد وإدارة الكلية توفر البنية التحتية الازمة للعمل بما يساعد العاملين على تأدية الاعمال المنطة بهم وتوفير أجواء مريحة، وتحرص على مواكبة التغيرات عن طريق تبني التقنيات الحديثة والمعدات المتطرفة وبما يضمن لها التفوق في مجال اعمالها.

وجزئياً بلغت الفقرة (X21) أعلى نسبة اتفاق وتنص على (ان ادارة الكلية توفر بيئة العمل المناسبة من حيث وجود التقانة الحديثة والآلات والمعدات المتطرفة) اذ بلغت (91%) وهذا يدل على ان الافراد يجدون الادارة توفر الأجهزة والمعدات الحديثة والمتطرفة الازمة للعمل، واقل نسبة اتفاق كانت (X24) (ان مبني الكلية توفر فيها كافة وسائل الراحة النفسية) وبمستويات بلغت (71%)، وهي تشير الى ان افراد العينة يرون ان إدارة الكلية تهم بتوفير بيئة عمل تحقق الراحة النفسية لهم.

الجدول (٦): المقاييس الوصفية بعد البنية التحتية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفترات	
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
0.63	4.33	0%	0	0%	0	9%	8	49%	44	42%	38	X21	
0.93	4.16	0%	0	9%	8	10%	9	37%	33	44%	40	X22	
0.70	4.33	0%	0	1%	1	10%	9	43%	39	46%	41	X23	
1.03	3.9	1%	1	12%	11	16%	14	38%	34	33%	30	X24	
0.86	4.1	1%	1	4%	4	12%	11	48%	43	35%	31	X25	
0.83	4.14	0%		5%		12%		43%		40%		المعدل	
		5%						83%				المؤشر الكلي	

المصدر: إعداد الباحثين من التحليل الاحصائي.

٦. **وصف بعد المهارات:** يوضح الجدول (٧) بمعطياته اتفاق لكل الفقرات التي تصنف بعد المهارات بلغت (٩٠%) للفقرات (X26-X30)، اما عدم الاتفاق بلغ (٢%) ووسط حسابي (4.30) وهو اعلى الفرضي (٣)، وانحرافاً معيارياً (0.72)، ويوضح ذلك اتفاق اراء افراد العينة على اهتمام إدارة الكلية بالمهارات التي تمثل القدرات اللازم توفرها في العاملين وبما يساعدهم على إنجاز الاعمال المنافطة بهم، ويساعد الكلية على بلوغ اهدافها.

وما يخص فقرات هذا البعد بلغت الفقرة (X29) وتنص على (ان ادارة الكلية تركز على استعداد موظفيها للتكيف مع التغييرات التقنية الحديثة كاستعمال الحاسوب وتقنيات التدريس الحديثة) اعلى نسبة اتفاق (٩٥%)، وكانت اقل نسبة اتفاق لمضمون الفقرة (X27) التي تبين (عمل ادارة الكلية على ان يكون التخصص الوظيفي متواافق ومنسجم مع العمل المنافط بالموظف) وبمستويات استجابة (٨٣%)، وتمثل الحرص على ان يكون تخصص العاملين متواافق ومنسجم مع طبيعة العمل الذي له دور في تنمية قدرات العاملين ومهاراتهم ليكونوا اكثراً استعداداً على القيام بأدوارهم بما يحقق التفوق لها.

الجدول (٧): المقاييس الوصفية وبعد المهارات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقاييس الاستجابة										الفقرات	
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
0.64	4.36	0%	0	0%	0	8%	8	46%	41	46%	41	X26	
0.81	4.06	0%	0	7%	6	10%	9	53%	48	30%	27	X27	
0.68	4.37	0%	0	1%	1	8%	7	43%	39	48%	43	X28	
0.67	4.54	0%	0	2%	2	3%	3	32%	29	63%	56	X29	
0.71	4.33	1%	1	0%	0	8%	7	47%	42	44%	40	X30	
0.72	4.30	0%		2%		8%		44%		46%		المعدل	
		2%						90%				المؤشر الكلي	

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل وفق برنامج (SPSS).
من نتائج التحليل الاحصائي نلاحظ تحقق الفرضية الرئيسية وعند مستوى معنوية أقل من المستوى الفرضي للبحث وكافة الابعاد التي تعبر عن أبعاد التراصف الاستراتيجي، الامر الذي يؤشر استعداد الكلية لتبني مدخل التراصف الاستراتيجي على وفق ابعاد انموذج (Luftman).

الاستنتاجات والمفترضات:

أولاً. الاستنتاجات:

يتضمن هذا الجزء الحصيلة الفكرية والتطبيقية للبحث منها ما يتعلق بالإطار النظري، ومنها ما يخص الاستنتاجات التطبيقية كنتيجة للتحليل الاحصائي وبحسب الفقرات الآتية:
١. محدودية المصادر العربية التي تناولت التراصف الاستراتيجي حسب إطلاع الباحث على الرغم من الأهمية والتأثير الإيجابي لهذا المتغير على أداء المؤسسات اذ يمكنها من التراصف داخلياً مع ما تملك من موارد وإعادة ترتيبها على النحو الذي يمكنها من مواكبة الاحاديث الأهم في بيئتها وبالتالي يحقق لها استقرار نسبي في ظل المنافسة المحتدمة.

٢. تبني المنظمات للترافق الاستراتيجي يمكنها من المراجعة والتقييم المستمر للتغيرات التي تحدث في المحيط الذي تعمل فيه وبالتالي استثمار الفرص المتاحة والاستعداد لمواجهة التحديات او تقليل اثارها السلبية.

٣. يمكن المنظمات من توفير بيئة عمل منسجمة، وادارة التغيير، والقضاء على الصراعات، من خلال حشد العاملين وتشجيعهم للعمل بروح الفريق وان اهداف المنظمة هي جزء من اهدافهم.

٤. بینت نتائج التحليل وجود اتفاق لدى العينة المبحوثة على وجود الترافق الاستراتيجي بدلالة ابعاده (الاتصالات، القيمة، الحكومة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) وعلى مستوى فقرات كل بعد من ابعاد الترافق الاستراتيجي وهذا يدل على اعتماد الكلية المبحوثة لهذه الابعاد في عملها.

٥. أظهرت نتائج التحليل واختبار الفرضيات امتلاك الكلية المبحوثة الاستعداد لتبني مدخل الترافق الاستراتيجي وفق الأبعاد التي حددها (Luftman) في نموذجه.

ثانياً. المقترنات:

١. ان الترافق كهدف غير مرغوب فيه، لأن التغيير هو الثابت الوحيد في الكون وما يعتبر اليوم فريداً قد يكون غداً مألوفاً، لذا على المنظمات التي تتبنى مدخل الترافق الاستراتيجي ان تأخذ في الاعتبار المراجعة المستمرة لبيئتها لتقدير الفرص واستثمارها، وتحديد التهديدات والتحديات والاستعداد للتعامل معها.

٢. الترافق الاستراتيجي هو مسؤولية كل فرد في المنظمة، الا انه يتطلب دعم الادارة العليا ومساندتها باستمرار، من خلال قدرتها على تشجيع العاملين على ابداء آرائهم ومقترناتهم والأخذ بها، والتأكيد على ضرورة ان تكون تخصصات العاملين متوافقة مع مواقعهم الوظيفية.

٣. الحفاظ على بيئة العمل المنسجمة التي توفر كل المتطلبات المادية الحديثة لأداء العمل، لدورها في زيادة الرضا عن العمل، والحماسة ويعزز الشعور بالانتماء.

٤. الاستمرار بالتجدد والتحديث المستمر للبرامج التعليمية التي تقدمها الكلية المبحوث فيها.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. ثوابته، حسن محمد حسن، ٢٠١١، آثر الموائمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان-الأردن.

٢. الجحيشي، إبراهيم يونس ذنون حمادي، ٢٠١٣، امكانية تطبيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص في القطاع الصحي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في القطاع الصحي في محافظة نينوى، رسالة دبلوم عالي في الإدارة الصحية وادارة المستشفيات، جامعة الموصل، الموصل-العراق.

٣. جلال الدين، بوعطيط، ٢٠٠٩، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة)، رسالة ماجستير في السلوك التنظيمي وتسخير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منوري محمود قسنطينة، قسنطينة-الجزائر.

٤. الحسيناوي، اسحاق ناصر حسين، ٢٠١٩، الترافق الاستراتيجي ودوره في تعزيز خصائص المنظمة المتعلم من خلال الدور الوسيط للمقدرات الجوهرية في المنظمات دراسة تحليلية لآراء

اعضاء مجالس الكليات في جامعة ذي قار، أطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء، كربلاء-العراق.

٥. الشمري، سردم حمزة جاسم، البرزنجي، احمد محمد فهمي، الحياني، بشير إسماعيل محمود، ٢٠١٧ ، المهارات الإدارية ودورها في تعزيز التفوق التنافسي للشركات: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الانشائية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (١٢)، العدد (٣٨).
٦. الشمري، سردم حمزة، ٢٠١٧ ، العلاقة بين عوامل الهيكلة الاستراتيجية والاتصالات التنظيمية دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاتصالات والبريد، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٥٢).

٧. العبادي، هاشم فوزي، غزاي، ماجد جبار، الذحاوي، عامر عبد كريم، ٢٠١٦ ، التراصف الاستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي بحث تحليلي لأراء عينة من الموظفين في كلية التخطيط العماني/جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد (١٤)، العدد (٣٨).

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Alagaraja, Meera., Rose, Kevin., Shuck, Brad., and Bergman, Matt., 2015, Unpacking Organizational Alignment: The View from Theory and Practice Journal of Organizational Learning and Leadership, Vo. 13, NO. 1.
2. Ayoup, Hazeline., Omar, Normah Binti., Rahman, Ibrahim Kamal Abdul., 2016, Balanced Scorecard and Strategic Alignment: A Malaysian Case International Journal of Economics and Financial Issues, Vol.6, No. (S4).
3. Brierley, James., 2018, The Impact of Strategic Alignment on Business Process Management: A Study of Employee Perception of Strategic Alignment and its Impact on Employee Willingness and Ability to Conduct BPM Master's thesis, Lund University.
4. Chevez, Norman Vargas., 2010, A Unified Strategic Business and IT Alignment Model: A Study in the public universities of Nicaragua, Licentiate thesis, Royal Institute of Technology, KTH, Stockholm, Sweden.
5. Fimbel, Eric., 2007, Alignement Stratégique Synchroniser Les Systemes D'information Avec Les Trajectoires Et Manoeuvres des Entreprises , Pearson, Paris.
6. Gmsih., 2004, groupement pour la modernisation du Système d'Information hospitalier, Alignement stratégique du Système d'Information des Etablissements de Santé, Définitions des concepts et méthodologie appliquée à l'étude., Paris.
7. K. Elhari, B. Bounabat., 2010, Strategic Alignment Assessment Based on Enterprise Architecture, International Conference on Information Management and Evaluation, 179-187.
8. Lilja, Max., Tarland, Ludvig., 2016, Evaluating the strategic alignment maturity in a large company: A proposal on how to assess higher maturity between two departments Master's thesis, Lund University.
9. Luftman, Jerry., 2000, Assessing Business-IT Alignment Maturity Communications of the Association for Information Systems: Vol. 4, Article 14.

10. Silvius, A.J.Gilbert., Waal, Benny de., and Smit, Jakobus., 2009, Business and IT Alignment; Answers and Remaining Questions Conference Paper · January 2009.
11. Turban, Efraim, 2006, information Technology for Management: Transforming Organization in the digital Economy, rd edition, John wily and sone, INC.
12. Wahlin, Frans and Karlsson, Sofia., 2017, Digital Strategies and Strategic Alignment the Existence of Digital Strategies and Their Alignment with Business Strategies for Small and Medium sized Swedish Manufacturing Firms Master's Thesis Lund University.