

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

الباحث: أحمد خالد عبدالرحمن

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة الموصل

asbasb9980@gmail.com

أ.م.د. إيمان بشير محمد ابوردن

كلية الإدارة 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 الجامعة بوصفها إحدى الكليات الأهلية الفنية في مدينة الموصل ميداناً للدراسة للتعرف على واقع أبعاده فيها، وإمكانية تبنيه للفوائد 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 الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات من العينة المبحوثة التي شملت رؤساء الأقسام والشعب والوحدات الإدارية وتمثلت بـ (90) شخصا، وتحددت مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: ما مدى جاهزية كلية النور الجامعة لتبني مدخل التراصف الاستراتيجي وفق أبعاد أنموذج (Luftman)؟. تبني البحث الفرضية الرئيسة الآتية (تتوافر أبعاد التراصف الاستراتيجي (الاتصالات، القيمة، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) ولدى كلية النور الجامعة الاستعداد والجاهزية لتبني مدخل التراصف الاستراتيجي على وفق أبعاد أنموذج (Luftman)، ومن أجل اختبار هذه الفرضيات أُجري تحليل للبيانات المُحصلة، بالاعتماد على عديد من الأساليب الإحصائية، وباستخدام البرمجة الجاهزة (SPSS .Ver 25)، وبموجب ذلك التحليل استخرجت النتائج، وأهمها (لدى الكلية الاستعداد لتبني مدخل التراصف الإستراتيجي 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 المتجددة. 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-Nour 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 أعداد الكليات الأهلية التي يشهدها العالم عامة والعراق على وجه التحديد، إذ أصبح نجاحها وبقائها مرهوناً بقدرتها على الاستجابة لهذه التغيرات وبالوقت المناسب، وقدرتها على التفرد في تقديم ما يميزها عن غيرها خاصة مع ارتفاع معدلات المنافسة، لذا لا بد لها من البحث عن وتبني مدخل حديث ومن هذه المداخل (التراصيف الاستراتيجية) الذي يُمكنها من توحيد جهود العاملين فيها وموائمة مواردها التنظيمية مع استراتيجيتها 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 ويضمن لها تطوير وتحسين عملياتها في ظل البيئة الديناميكية المعقدة التي تعمل فيها، مما دفعها ذلك للبحث عن استراتيجيات، ومداخل، وفلسفات إدارية متجددة غير تقليدية، ومن بين هذه المداخل التراصيف الاستراتيجية الذي يضمن تحقيق المرونة لمنظمات الأعمال والمراجعة والتكيف المستمر مع ما يستجد في البيئة، لأن ضعف الانسجام أو انعدامه في بيئة 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 الجامعة) اعتماد التراصيف الاستراتيجية كمدخلًا بدلالة ابعاده وفق انموذج (Luftman). واتساقاً مع ما تقدم فان التساؤل الرئيسي لمشكلة البحث هو: ما مدى جاهزية كلية النور الجامعة لتبني مدخل التراصيف الإستراتيجي وفق أبعاد أنموذج (Luftman)؟

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

١. يركز البحث على حداثة الطروحات الخاصة بالتراصيف الاستراتيجية وابعاده بوصفه من الموضوعات الحديثة في البيئة العراقية (بحسب اطلاع الباحث).

٢. بلورة عديد من مؤشرات قياس التراصيف الاستراتيجية التي يمكن الاستفادة منها في الدراسات المستقبلية التي ستتناولها.

٣. تزويد الميدان المبحوث (كلية النور الجامعة) بالمقترحات اللازمة 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 التراصيف الاستراتيجية في المنظمات، يأمل البحث على نحو رئيس تحقيق عدد من الأهداف وهي:

١. نشر الوعي بمفاهيم التراصيف الاستراتيجية ومتضمناته في الكلية المبحوث فيها.

٢. التعرف على واقع إمكانية تبني التراصيف الإستراتيجي وفق أبعاد أنموذج (Luftman) في كلية النور الجامعة

٣. تحديد مدى إدراك إدارة الكلية المبحوث فيها لمضامين وأبعاد التراصيف الإستراتيجي.

٤. تقديم المقترحات يمكن ان تفيد الكلية والمنظمات العاملة في النشاط ذاته.

رابعاً. فرضيات البحث: بناءً على مشكلة البحث وأهدافه وانسجاماً مع تساؤلاته تم صياغة الفرضية الاتية:

الفرضية الرئيسة: تتوافر ابعاد التراصيف الاستراتيجية (الاتصالات، القيمة، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) لدى كلية النور الجامعة ولديها الاستعداد والجاهزية لتبني مدخل التراصيف الإستراتيجي على وفق ابعاد أنموذج (Luftman).

خامساً. منهج البحث: تبني الباحثان في بحثهما منهج (الوصفي والتحليلي) الذي يعتمد على تجميع البيانات وتبويبها وتحليلها وتفسيرها، اذ يوفر وصف تفصيلي للحالة المبحوث فيها، ويُعد منهج مُلائم لبحث الظواهر الاجتماعية والسلوكية، ويستند على تحليل شامل للمشكلة قيد الدراسة، والوصول للنتائج الخاصة بتفسير علاقات الارتباط والتأثير لمتغيراتها.

سادساً. مجتمع البحث وعينه: تمثل مُجتمع البحث بجميع الكليات الأهلية في العراق وهو الأساس الذي ارتكز عليه البحث الميداني تمهيداً لاختيار العينة التي تمثلت بكلية النور الجامعة إحدى تَشكيلات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وإحدى الجامعات الأهلية العاملة في محافظة نينوى.

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 أداة رئيسة للبحث وتم توزيعها على عينة من التدريسيين ورؤساء الشعب والاقسام في كلية النور الجامعة الكترونياً، وتم تفرغها وتحليلها بالاعتماد على البرمجة الإحصائية الجاهزة (SPSS) باستخدام الاختبارات الإحصائية، ويهدف الوصول الى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

٢. المصادر الثانوية (الجانب النظري): تم الحصول عليها عن طريق مراجعة الكتب والدوريات والرسائل الجامعية العربية منها والأجنبية، الورقية والألكترونية، فضلاً عن الأنترنت التي تتعلق بموضوع البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، ساعدت على اتمام جميع مراحل البحث. والهدف من اللجوء الى المصادر الثانوية هو أخذ تصور عام عن اخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال البحث الحالي.

٣. أداة الدراسة: بعد استقراء العديد من الجهود البحثية السابقة، صُممت استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة البحث وكانت على قسمين:

الأول: يشمل بيانات المبحوثين الشخصية وهي (العمر، التحصيل الدراسي، والعنوان الوظيفي، ومدة الخدمة).

الثاني: يتمثل في متغير الترافف الاستراتيجي وأُعتد فيه على مقياس جاهز تضمّن (30) فقرة عبرت عن أبعاده المحددة بست ابعاد وفقاً لنموذج (Luftman).

٤. الأساليب الإحصائية للتحقق من صحة الفرضيات اعتمدت البرمجة الإحصائية الجاهزة (SPSS)، واستناداً لتوجهات البحث وأهدافه ومضامين فرضياته، تمّ الاستعانة بعدد من الأدوات الإحصائية التي تضم الآتي:

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

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

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

المبحث الثاني: الإطار النظري

اولاً. الترافف الاستراتيجي:

١. مفهوم الترافف الاستراتيجي: يعد الترافف الاستراتيجي (Strategic Alignment) من المتطلبات الرئيسية التي تهتم بها المنظمات، ويشير (Higgins, 1994) الى الترافف على انه فهم المنظمة لبيئتها الداخلية الذي يضمن لها القدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف في نشاطاتها ومواردها المختلفة، كما ان فهمها للبيئة الخارجية يعنى قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وأن أفضل الطرائق 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 تمكنها من تحويل التهديدات إلى مزايا لصالح المنظمة (ثوابته، ٢٠١١: ١٧). وبصدد 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

ت	اسم الباحث والسنة	المفهوم
1	Gmsih, 2004: 10	هو نهج يهدف إلى مواءمة تطبيق التكنولوجيا في البيئة الخارجية مع استراتيجية المنظمة.
2	Eric, 2007: 27	موائمة او ممارسة إدارية تهدف الى فهم أفضل لقوى ومزايا التكنولوجيا مع اهداف المنظمة ومساراتها.
3	Elhari & Bounabat, 2010: 180	هو بذل الجهد للوصول إلى مستوى أفضل، ويتمثل على انه اداة فعالة لضمان ان بيئة العمل تعد بيئة مناسبة وتكون دائما موضع اهتمام المنافسين.
4	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، وتحديد الأولويات، والثقة والتواصل الفعال، فضلاً عن فهم شامل للأعمال والتغيرات البيئية.

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

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

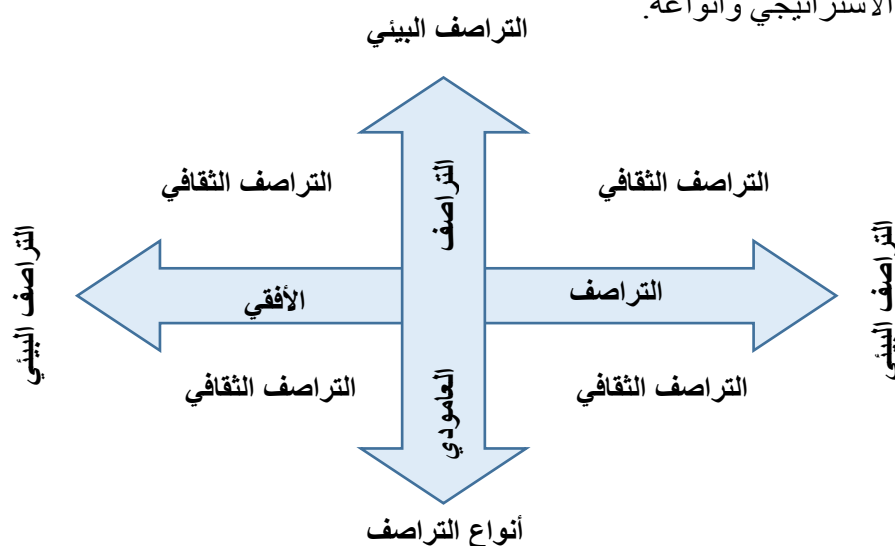
٣. أنواع التراصف الاستراتيجي: يظهر التراصف الاستراتيجي داخليا وخارجيا، فالتراصف الداخلي يضم القرارات التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وتصميم ومراجعة عمليات الاعمال، وتطوير المهارات والمنتجات داخل المنظمة. اما التراصف الخارجي يضم البيئة التي تتنافس فيها المنظمات، والاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة، كاستراتيجية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

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

أ. **التراصيف الأفقي:** يشير الى التراصيف بين الأقسام والوحدات، الذي يضمن تحقيق الفهم لكل فرد في الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة للعمليات والإجراءات وتحقيق التعاون والتواصل فيما بينهم من أجل تحقيق الهدف المشترك الذي يجب أن يكون دائماً متوافقاً ومنسجم مع الهدف الاستراتيجي العام. اما فيما يتعلق بالمنظمات الراغبة بتحسين عملياتها، يعمل التراصيف الأفقي 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 أو تابعين لأقسام أخرى، والأشخاص الذين يعملون خارج المنظمة. ويصفها (Ayoub & Omar, 2016: 88) بانها عملية تحقيق الانسجام عن طريق الاتصال الفاعل داخل القسم او المستوى الوظيفي وتنسيق جهود العاملين فيه لتحقيق اهدافهم المشتركة.

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

اما دراسة (Alagaraja et al., 2015: 27) فتري أن التراصيف الأفقي والتراصيف العمودي يشكلان الأنظمة والعمليات التي تحدد سياق عمل المنظمة في حين يحدد التراصيف الهيكلي والثقافي الحدود التنظيمية للتراصيف. بالإضافة الى ذلك، ويعمل التراصيف كحافز في عملية إزالة الحواجز وتحفيز النشاطات التي تسهل تحقيقه في المنظمة. الشكل (١) منظورات التراصيف الاستراتيجي وأنواعه.



الشكل (١): منظورات التراصيف الاستراتيجي وأنواعه

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

٤. **ابعاد التراصيف الاستراتيجي:** اتفق العديد من الباحثين على تحديد ابعاد التراصيف الاستراتيجي وأبرزهم (Luftman) اذ حددها بالأبعاد الاتية (الاتصالات، القيمة، الحوكمة، الشراكة، البنية

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

أ. **الاتصالات Communications:** الاتصال هو لفظ مشتق من الكلمة اللاتينية (Communication) ويقصد به "تشارك المعنى وجعله عاما 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 إليه (الشمرى، ٢٠١٧: ٥٨) بأنها "عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين الافراد 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 ورؤية 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 وتقليدها وإيصالها للآخرين، 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 ككل وتطوير كفاءتها وفعاليتها". 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 أو السيطرة على مجموعة من الافراد أو المجاميع"، 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 نضج 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). ويؤكد (Lilja & Tarland, 2016: 14) على اهمية تقييم الشراكات الداخلية للمنظمات وبين منظمات الاعمال وبيئتها الخارجية كمعيار مهم للتراصف الاستراتيجي.

هـ. **البنية التحتية Infrastructure**: إنَّ البنية التحتية تمثل عنصراً أساسياً في توليد القيمة، وتشتمل البنية التحتية على الهيكل التنظيمي، وأنظمة الرقابة، وثقافة المنظمة، إذ يمكن للإدارة 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 أداء كل النشاطات الأخرى المرتبطة بتوليد القيمة (العبادي وآخرون، ٢٠١٦: ٢١٨). ويرى (Chevez, 2010: 17) ضرورة توفير البنية التحتية المرنة لتحقيق الترافف 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.

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

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

ويَتَّصِنُ المَحَاوِر الآتِي:

المحور الأول. وصف ابعاد الترافف الإستراتيجي وتشخيصها:

١. **وصف بعد الاتصالات وتشخيصه**: يوضح الجدول (٢) اتفاق أفراد 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 أفراد العينة لديهم اتفاق على مستوى تلك الفقرات التي تصف هذا البعد ضمن متغير الترافف الاستراتيجي مما يدل على أن الكلية لديها اتصالات واضحة سواء كانت داخلية (العاملين فيها) أو خارجية (المتعاملين معها من الطلبة والمجتمع الذي يمثل البيئة التي تعمل فيها)، بما يضمن لها مشاركة المعرفة وتبادلها، إذ يعد بعد الاتصالات من الأبعاد الجوهرية للترافف الاستراتيجي.

وعلى مستوى فقرات هذا البعد فقد بلغت الفقرة (X3) التي تنص (تقيم إدارة الكلية ورش عمل وندوات لتبادل الأفكار والمعرفة بين الأفراد على نحو ينسجم مع تخصصاتهم الوظيفية) و(X5) التي تنص (تبذل إدارة الكلية قصارى جهدها من أجل التواصل مع البيئة الخارجية والاطلاع على الخدمات التعليمية التي يقدمها المنافسين) أعلى نسبة اتفاق على مستوى فقرات هذا البعد إذ بلغت (92%)، أما أقل نسبة اتفاق فقد كانت لمضمون الفقرة (X4) التي تتضمن (تأخذ إدارة الكلية بآراء الأفراد كجزء من المشاركة في صنع القرارات التنظيمية) بمستويات بلغت (66%) وهي تشير إلى أن أفراد العينة يرون أن إدارة الكلية تأخذ بآراء العاملين فيها في صنع القرارات التي تنظم العمل بما يحقق المواءمة وانسجام بيئة العمل.

الجدول (٢): المقاييس الوصفية لبعد 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 (2%) بوسط حسابي (4.20)، وانحراف معياري (0.73)، ويفسر ذلك لدى افراد العينة اتفاق على مستوى كل الفقرات التي تصف هذا البعد، مما يدل على قدرة الكلية المبحوث فيها على تحقيق القيمة للعاملين والمتعاملين 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 اثره 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 اثره 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 الإدارة تجري تقييم دوري للاستثمارات في تقانة المعلومات لتحديد مدى اسهامها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للكلية.

الجدول (٣): المقاييس الوصفية لبعد 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 الحوكمة: يوضح الجدول (٤) نتائج التحليل لهذا البعد، فهناك اتفاق لآراء العينة لل فقرات التي تصف هذا البعد نسبته (85%) تجاه الفقرات (X15-X11) اما نسبة محايد تبلغ (12%)، وعدم الاتفاق بلغت (3%) بوسط حسابي (4.23) وهو أعلى من الوسط الفرضي للبحث (3)، وبانحراف معياري مقداره (0.78)، ويفسر ذلك بان اراء افراد العينة متفقة على توفر فقرات هذا البعد، الذي يمثل امتلاك إدارة الكلية للحوكمة الجيدة واعتمادها على مبدأ الشفافية والمساءلة التي تمكنها من الالتزام بالقوانين والتشريعات التي تحكم بيئة العمل.

وعلى المستوى الجزئي بلغت الفقرة (X11) التي تنص (تلتزم ادارة الكلية بالقوانين والتشريعات التي تحكم بيئة العمل وبما يحقق الجودة في الاداء) على أعلى نسبة اتفاق بلغت (96%)، 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 (تلقي الموظفون في الكلية معاملة متكافئة وعادلة بغض النظر عن الجنس او العمر) بمستويات بلغت (64%)، 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 لبعد الحوكمة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		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 تصف هذا البعد بلغت (74%) للفقرات (X20-X16)، وبلغ عدم الاتفاق ما نسبته (5%) 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) اعلى نسبة بلغت (83%)، 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 (52%)، وتشير لاتباع الكلية نظام عادل للإفادات يتناسب مع الاختصاصات الموجودة فيها.

الجدول (٥): المقاييس الوصفية لبعء الشراكة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
		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 فقرات البعد بلغت نسبة (83%) تجاه (X21-X25)، وعدم الاتفاق بلغ (5%) وجاء بوسط حسابي (4.14) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وانحراف (0.83)، ويُفسر ذلك اتفاق اراء افراد العينة على توافر فقرات البعد وإدارة الكلية توفر البنية التحتية اللازمة للعمل بما يساعد العاملين على تأدية الاعمال المناطة بهم وتوفير أجواء مريحة، وتحرص على مواكبة التغيرات عن طريق تبني التقنيات الحديثة والمعدات المتطورة وبما يضمن لها التفوق في مجال اعمالها.

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

الجدول (٦): المقاييس الوصفية لبعء البنية التحتية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
		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 تصف بعد المهارات بلغت (90%) للفقرات (X30-X26)، أما عدم الاتفاق بلغ (2%) ووسط حسابي (4.30) وهو أعلى الفرضي (3)، وانحرافاً معيارياً (0.72)، ويوضح ذلك اتفاق آراء أفراد العينة على اهتمام إدارة الكلية بالمهارات التي تمثل القدرات اللازمة توفرها في العاملين وبما يساعدهم على إنجاز الأعمال المناطة بهم، ويساعد الكلية على بلوغ أهدافها.

وما يخص فقرات هذا البعد بلغت الفقرة (X29) وتنص على (إن إدارة الكلية تركز على استعداد موظفيها للتكيف مع التغييرات التقنية الحديثة كاستعمال الحاسوب وتقنيات التدريس الحديثة) أعلى نسبة اتفاق (95%)، وكانت أقل نسبة اتفاق لمضمون الفقرة (X27) التي تبين (عمل إدارة الكلية على أن يكون التخصص الوظيفي متوافق ومنسجم مع العمل المناط بالموظف) وبمستويات استجابة (83%)، وتمثل الحرص على أن يكون تخصص العاملين متوافق ومنسجم مع طبيعة العمل الذي له دور في تنمية قدرات العاملين ومهاراتهم ليكونوا أكثر استعداداً على القيام بأدوارهم بما يحقق التفوق لها.

الجدول (٧): المقاييس الوصفية لبعد المهارات

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

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل وفق برنامج (SPSS).
من نتائج التحليل الإحصائي نلاحظ تحقق الفرضية الرئيسة وعند مستوى معنوية أقل من المستوى الفرضي للبحث ولكافة الأبعاد التي تُعبر عن أبعاد التراصف الاستراتيجي، الأمر الذي يؤشر استعداد الكلية لتبني مدخل التراصف الاستراتيجي على وفق أبعاد نموذج (Luftman).

الاستنتاجات والمقترحات:

أولاً. الاستنتاجات:

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

٢. تبني المنظمات للتراصف 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 التغير، والقضاء على الصراعات، من خلال حشد العاملين وتشجيعهم للعمل بروح الفريق وان اهداف المنظمة هي جزء من أهدافهم.
٤. بينت نتائج التحليل وجود اتفاق لدى العينة المبحوثة على وجود التراصف الاستراتيجي بدلالة ابعاده (الاتصالات، القيمة، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، المهارات) وعلى مستوى فقرات كل بعد من ابعاد التراصف الاستراتيجي وهذا يدل على اعتماد الكلية المبحوثة لهذه الابعاد في عملها.
٥. أظهرت نتائج التحليل واختبار الفرضيات امتلاك الكلية المبحوثة الاستعداد لتبني مدخل التراصف الإستراتيجي وفق الأبعاد التي حددها (Luftman) في أنموذجه.

ثانياً. المقترحات:

١. ان التراصف كهدف غير مرغوب فيه، لان التغير هو الثابت الوحيد في الكون وما يعتبر اليوم فريداً قد يكون غداً مألوفاً، لذا على المنظمات التي تتبنى مدخل التراصف الاستراتيجي ان تأخذ في الاعتبار المراجعة المستمرة لبيئتها لتقييم الفرص واستثمارها، وتحديد التهديدات والتحديات والاستعداد للتعامل معها.
٢. التراصف الاستراتيجي هو مسؤولية كل فرد في المنظمة، الا انه يتطلب دعم الإدارة العليا ومساندتها باستمرار، من خلال قدرتها على تشجيع العاملين على ابداء آرائهم ومقترحاتهم والاخذ 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 بالتجديد والتحديث المستمر للبرامج التعليمية التي تقدمها الكلية المبحوث فيها.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. ثوابته، حسن محمد حسن، ٢٠١١، أثر 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 وإدارة 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 وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، قسنطينة-الجزائر.
٤. الحسيناوي، اسحاق ناصر حسين، ٢٠١٩، التراصف الاستراتيجي ودوره في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة 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، سرمد 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، سرمد حمزة، ٢٠١٧، العلاقة بين عوامل الهيكلية 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، الذبحاوي، عامر عبد كريم، ٢٠١٦، التراصيف الاستراتيجية ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في كلية التخطيط العمراني/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 Strategique Synchroniser Les Systemes D'information Avec Les Trajectoires Et Manoeuvres des Entreprises , Pearson, Paris.
6. Gmsih., 2004, groupement pour la modernisation du Systèmed'Information hospitalir, 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. Silviu, 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.