التراصف الاستراتيجي ودوره في تعزيز التفوق المنظمي
دراسة استطلاعية في كلية النور الجامعة

أ.م.د. ايمان بشير محمد ابوردنّ
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل
Dr.emanbasher.18@gmail.com

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

المستخلص:

تروم الدراسة الحالية في مضمون أهدافها الى التعرف على دور التراصف الاستراتيجي في تعزيز التفوق المنظمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين ومديري الوحدات والشعب في كلية النور الجامعة، اذ تحددت مشكلة الدراسة بالتساؤل عن دور التراصف الاستراتيجي في تعزيز التفوق المنظمي، وعلى ذلك صُمم مُخطط فَرضي يوضح علاقات الارتِباط والتأثير بين مُتغيرات الدِراسة الرئيسة وابعادها، واستعملت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات. تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في إجراءاتها، وتمثلت عينة الدراسة بـ (90) شخصاً، من جميع اقسام كلية النور الجامعة، وكان ذلك بالاعتماد على الحزمة البرمجية (SPSSV.25) ومن أبرز الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابية ومعنوية بين التراصف الاستراتيجي والتفوق المنظمي، اذ كلما ازداد تركيز الكلية المبحوثة على التراصف الاستراتيجي، كلما يؤدي ذلك للارتقاء بالتفوق المنظمي نحو ما تُقدمه الكلية من جهود تعليمية متميزة للمستفيدين عن الكليات المنافسة لها

الكلمات المفتاحية: التراصف الاستراتيجي، التفوق المنظمي، كلية النور الجامعة.

Strategic alignment and its role in promoting organizational excellence, an exploratory study 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 current study sought in the content of its objectives to identify the role of strategic alignment in promoting organizational excellence, by an analytical study of the opinions of a sample of lecturers and Unit managers and divisions in Al-Nour University College, the problem as of the study was identified by asking about the role of strategic alignment in promoting organizational excellence, and Accordingly, a Default scheme was designe explains the correlatiion and influence relatioonships between the maiin study variables and their dimensionns, and a group of main and sub-hypotheeses eemerged from it that clarify these relatiionships. and the study samplee was represented by (90) persons from all departments of Al-Nour University College. This was based on the software package (SPSSV.25). Among the most prominent findings of the study: The presence of high levels of positive correlation between

strategic alignment and organizational excellence, and the greater the focus of the researched college on strategic alignment, the more this leads to improved organizational excellence towards the distinct educational services provided by the college benefiting from the colleges competing with it.

Keywords: strategic alignment, organizational excellence, Al-Noor University College.

المقدمة

تتميز المعطيات البيئية المحيطة بمنظمات الأعمال المعاصرة على نحو عام، ومنظمات التعليم العالي ومنها التعليم الأهلي على نحو خاص بشدة تعقيدها وتغييرها المستمر والمتسارع وارتفاع معدلات المنافسة فيها مما يجعل نجاحها او فشلها مرهوناً بقدرتها على الاستجابة السريعة لهذه التغيرات بهدف طرح منتجاتها او تقديم خدماتها على النحو الذي يؤهلها لتبوء موقع الصدارة في قطاع أعمالها، وتفوقها على منافسيها، ومن هنا تبلورت فكرة دراسة موضوع التراصف الاستراتيجي ودوره في تعزيز التفوق المنظمي ووقع الاختيار على كلية النور الجامعة الاهلية كونها كلية فتية تسعى لأثبات وجودها وتعزيز مكانتها.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

أولاً. مشكلة البحث: تتطلع معظم منظمات الأعمال اليوم إلى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها ونشاطاتها، وتتنافس من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية في أدائها، التي تقودها الى تحقيق أهدافها وغاياتها، وبناء مركز استراتيجي متميز يحقق لها النمو والبقاء ويضمن لها تطوير وتحسين عملياتها في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل فيها، دفعها ذلك للبحث عن استراتيجيات، مداخل، وفلسفات إدارية متجددة وغير تَقليدية، ومن بين هذه المداخل التراصف الاستراتيجي الذي يضمن تحقيق المرونة لمنظمات الاعمال والتكيف المستمر مع ما يستجد في البيئية، اذ ان انعدام او ضعف الانسجام في بيئة العمل ينتج عنه علاقات مضطربة ومخيبة للآمال وعدم القدرة على استثمار الفرص ومواجهة التهديدات، وهذا ما حفز الباحث للقيام بالدراسة الحالية بوصفها محاولة للتعرف على مدى اعتماد التراصف الاستراتيجي ودوره في تحقيق التفوق المنظمي في المنظمة المبحوث فيها (كلية النور الجامعة). واتساقاً مع ما تقدم فان التساؤل الرئيسي الذي يمكن ان يشكل الأساس لمشكلة الدراسة الحالية هو **"ما دور التراصف الاستراتيجي في تعزيز التفوق المنظمي في كلية النور الجامعة؟"**.

ثانياً. اهداف البحث: استرشاداً بمشكلة البحث وتساؤلاته وانسجاماً مع الاهتمامات التي أظهرتها الأدبيات لدور التراصف الاستراتيجي والتفوق المنظمي في المنظمات، يأمل البحث على نحو رئيس إلى تحقيق عدد من الأهداف وهي:

١. نشر الوعي بمفاهيم ومتضمنات التراصف الاستراتيجي والتفوق المنظمي في الكلية عينة البحث.
٢. وصف متغيرات البحث التراصف الاستراتيجي، والتفوق المنظمي وتشخيصها في الكلية عينة البحث.
٣. وضع أنموذج فرضي يوضح العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث بالإضافة الى التحقق من جدوتهُ العلمية.
٤. تقديم المقترحات التي تستند على نتائج البحث التي من شأنها تطوير المتغيرات للبحث الحالي لدى كلية النور الجامعة.

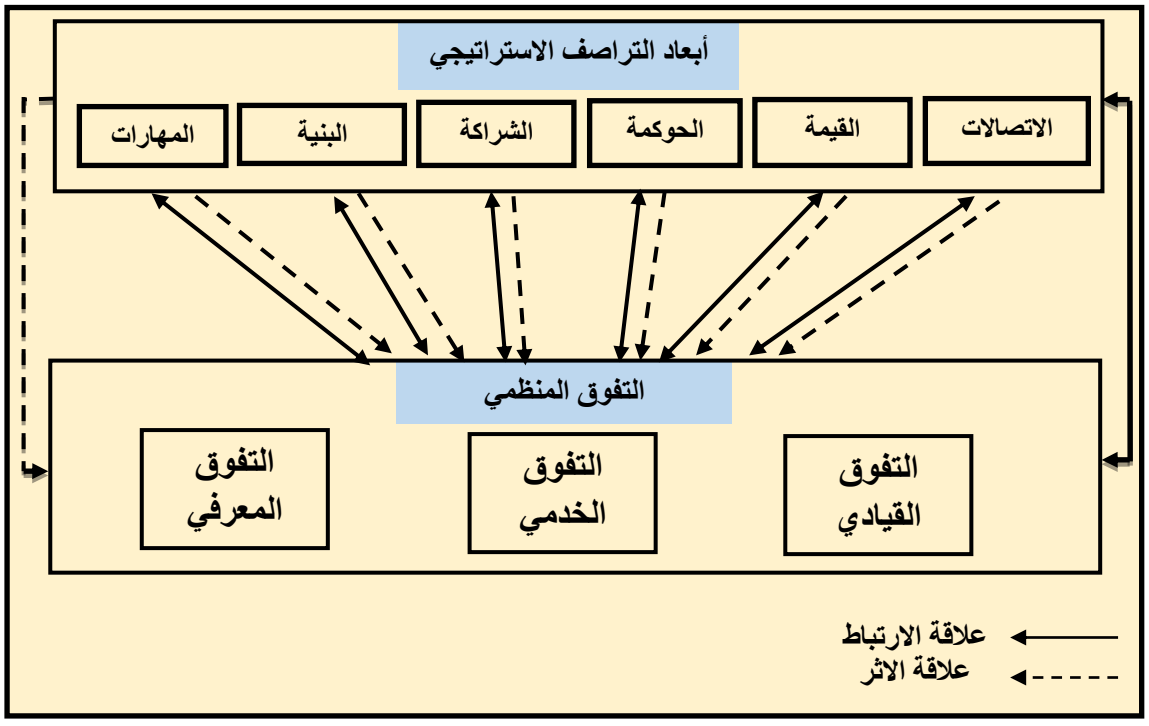
ثالثاً. أهمية البحث:

١. يمثل البحث طرح فكري يحاول الإرتكاز على حداثة الطروحات التي تخص التراصف الاستراتيجي والتفوق المنظمي بوصفِها من الموضوعات التي درسها الباحثين كُلٍ على انفراد او مرتبطة بمتغيرات أُخرى.

٢. بلور البحث العديد من المؤشرات لقياس التراصف الاستراتيجي والتفوق المنظمي التي يمكن الإفادة منها في الدراسات المستقبلية التي ستبحث في هذين المتغيرين.

٣. تزويد الميدان المبحوث (كلية النور الجامعة) بالمقترحات الازمة لتحقيق التفوق والتميز في أدائهم وذلك انطلاقاً من أهمية الدور الذي يقوم به هذا الميدان بأقسامه كافة في عملية تنمية المجتمع.

رابعاً. الأنموذج الفرضي للدراسة: تبنت الدراسة أنموذجاً فرضياً في ضوء المضامين المؤشرة في مشكلة الدراسة الحالية وإتجاهات أهدافها لتفسير الظاهرة المدروسة، وفي إطار محاولتها لترجمة مشكلة الدراسة الى متغيرات إجرائية، اذ تبنت إنموذجاً يربط المتغير المستقل (التراصف الاستراتيجي) بأبعاده التي تم تحديدها بالاعتماد على أراء وطروحات الباحثين بالاطلاع على الجهود المعرفية السابقة التي تم طرحها في البناء النظري للدراسة، والمتغير المعتمد (التفوق المنظمي) بأبعادهُ التي حددت ايضاً بالاعتماد على اراء الباحثين وطروحاتهم. ويوضح الشكل (١) الانموذج الفرضي للدراسة.



الشكل (٢): الأنموذج الفرضي للدراسة

الشكل من إعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات الدراسة: استناداً الى مشكلة الدراسة وأهدافها صيغت الفرضيات الاتية التي سيتم اختبارها ميدانياً:

أ. **الفرضية الرئيسة الأولى:** يرتبط التراصف الاستراتيجي بالتفوق المنظمي مجتمعاً بعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية في الكلية عينة البحث.

ويتفرع منها الفرضيات الاتية:

١. ترتبط الاتصالات بالتفوق المنظمي بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية في الكلية عينة البحث.
٢. ترتبط القيمة بالتفوق المنظمي بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية في الكلية عينة البحث.
٣. ترتبط الحوكمة بالتفوق المنظمي بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية في الكلية عينة البحث.
٤. ترتبط الشراكة بالتفوق المنظمي بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية في الكلية عينة البحث.
٥. ترتبط البنية التحتية بالتفوق المنظمي بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية في الكلية عينة البحث.
٦. ترتبط المهارات بالتفوق المنظمي بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية في الكلية عينة البحث.

ب. الفرضية الرئيسة الثانية: يؤثر التراصف الاستراتيجي في التفوق المنظمي ايجابياً ومعنوياً في الكلية عينة البحث، ويتفرع منها الفرضيات الاتية:

١. تؤثر الاتصالات في التفوق المنظمي إيجابياً ومعنوياً في الكلية عينة البحث.
٢. تؤثر القيمة في التفوق المنظمي إيجابياً ومعنوياً في الكلية عينة البحث.
٣. تؤثر الحوكمة في التفوق المنظمي إيجابياً معنوياً في الكلية عينة البحث.
٤. تؤثر الشراكة في التفوق المنظمي إيجابياً ومعنوياً في الكلية عينة البحث.
٥. تؤثر البنية التحتية في التفوق المنظمي إيجابياً ومعنوياً في الكلية عينة البحث.
٦. تؤثر المهارات في التفوق المنظمي إيجابياً ومعنوياً في الكلية عينة البحث.

سادساً. منهج البحث: تبنى الباحثان في بحثه منهج (الوصفي التحليلي) الذي يَعتمد على تَجميع البيانات وتبويبها وتحليلها وتفسيرها، اذ يوفر وصف تفصيلي للحالة موضوع البحث، ويعد منهج ملائم لدراسة الظَواهر الاجتماعية والسلوكِيةَ، ويستند على تحليل شامل للمشكلة قيد الدراسة، ويساعد على التفسير لعلاقات الارتباط والتأثير لمتغيراتها، وتحديد اثارها للوصول الى النتائج الخاصة بها.

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

١. **المصادر الأولية لجمع البيانات** تم الحصول عليها عن طريق اعتماد الاستبانة وتوزيعها على عينة من التدريسيين ورؤساء الشعب والاقسام في كلية النور الجامعة الكترونياً، وتم تفريغها وتحليلها بالاعتماد على البرمجة الإحصائية الجاهزة (SPSS) باستخدام الاختبارات الإحصائية، وبهدف الوصول الى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
٢. **المصادر الثانوية لجمع البيانات** تم الحصول عليها عن طريق مراجعة الكتب والدوريات والرسائل الجامعية العربية والأجنبية الورقية والالكترونية والانترنت المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة سواءً على نحو مباشر او غير مباشر، والتي ساعدت في جميع مراحل الدراسة. والهدف من اللجوء الى المصادر الثانوية في هذه الدراسة هو التعرف على الأسس والطرائق العلمية السليمة في كتابة الدراسة، وايضاً اخذ تصور عام عن اخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال الدراسة الحالية.
٣. **أداة الدراسة** بعد استقراء العديد من الجهود البحثية السابقة، تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة اذ تكونت من قسمين:

أ. القسم الأول يحتوي على البيانات الشخصية للمبحوثين وهي (العمر، التحصيل الدراسي، والعنوان الوظيفي، ومدة الخدمة).

ب. القسم الثاني يحتوي على محورين:

- المحور الأول: يتمثل في متغير التراصف الاستراتيجي واعتمد فيه على مقياس جاهز لـ (Wahlin & Karlsson, 2017) تضمن (30) فقرة عبرت عن أبعاده المحددة بستة ابعاد.
- المحور الثاني: يتمثل في متغير التفوق المنظمي اذ تضمن (15) فقرة تم صياغتها لتشمل ثلاثة ابعاد.

ثامناً. مجتمع البحث وعينته: تمثل بكلية النور الجامعة احدى تشكيلات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وإحدى الجامعات الاهلية العاملة في محافظة نينوى والعينة هي عدد من التدريسيين ومدراء الوحدات والشعب في الكلية المبحوثة، والبالغ عدهم (90) فرداً.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أ. التراصف الاستراتيجي:

اولاً. مفهوم التراصف الاستراتيجي: قبل التطرق الى مفهوم التراصف الاستراتيجي لابد من الإشارة الى ان جذور التراصف الاستراتيجي تعود إلى مدرسة التصميم في الإدارة الاستراتيجية، والتي تشير الى مدى التطابق، والتناسق، بين الهيكل الداخلي للمنظمة وبيئتها الخارجية، اذ نشأ التراصف الاستراتيجي من فكرة أن المنظمات يجب أن تسعى إلى مطابقة ومواءمة وترتيب الموارد والقدرات والكفاءات والمعرفة التي تمتلكها واستخدامها لدعم هذا التراصف مع البيئة التنافسية التي تعمل فيها المنظمة (الحسيناوي، ٢٠١٩: ٥٦).

ولغرض الاطلاع على اسهامات عدد من الباحثين في تحديد مفهوم التراصف الاستراتيجي يوضح الجدول (١) وجهات نظر عدد من الباحثين حول هذا المفهوم.

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

ت	اسم الباحث/السنة	المفهوم
١	Kaplan, 2001: 40	هو اصطفاف التنظيم والمنظمة مع الاستراتيجية المعتمدة، بمعنى ان يتم ربط عناصر التوجه الاستراتيجي على نحو صحيح مع المستويات والإطار التنظيمي المختص على نحو تتابعي بحيث يصبح العمل متجه بصورته الشمولية لتحقيق أداء أفضل.
٢	سهام، ٢٠١٥: ٨٠	عملية ديناميكية تتضمن مجموعة من الآليات والأساليب الضرورية لمساعدة المنظمة على إدامة وإيجاد نظام استراتيجي يضبط ويتحكم في الأعمال والنشاطات على مختلف المستويات التنظيمية، ويساعد على تجنب الوقوع في التضارب بين أهداف المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية لمشروع الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات.
٣	عبد الرحيم، ٢٠١٩: ٦١	الربط بين الاهداف التنظيمية واهداف الافراد. وهذا ما يتطلب فهم مشترك لرسالة واهداف المنظمة والاتساق، والتطابق، والتناسب، والتكامل، والتماسك بين كل هدف والخطة الموضوعة لتنفيذه.

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في البحث.

نلحظ من الجدول (١) تباين وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم التراصف الاستراتيجي، وبالرغم من هذا التباين الا اننا نلحظ ان كل المفاهيم اجتمعت على ان التراصف هو عملية ترابط للبيئة الداخلية والخارجية وتكون مستمرة ومتغيرة وتتطلب مراقبة البيئة التي تعمل فيها المنظمة والتكيف معها. بالاستناد الى ما سبق يمكن استنتاج المفهوم الاجرائي للتراصف الاستراتيجي بانه "عملية ديناميكية شاملة ومستمرة تركز على تحقيق التوافق بين التغيرات في البيئة الخارجية والموارد والقدرات الداخلية التي تمتلكها المنظمة، ويتطلب ذلك اليقظة المستمرة لتكييف وتوجيه النشاطات الموضوعية، من اجل تجنب اختلال التراصف".

ثانياً. أهمية التراصف الاستراتيجي: تكمن أهمية التراصف الاستراتيجي للمنظمات اذ يمكنها من تراصف مكوناتها المختلفة (أفرادها وأنظمتها وهيكلها)، ويعزز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية مقارنة بالمنظمات غير المتراصفة، وقد يؤدي الفشل في التراصف بين المكونات المختلفة استراتيجياً إلى آثار غير مرغوب فيها مثل الأهداف الاستراتيجية غير المتناسقة بين الأقسام، والمقاييس التي لا يمكن فهمها أو تنفيذها بالكامل، اذ يمكن أن تتعرض الأهداف للخطر أو الإخفاق في تحقيقها، ويسهل التراصف إعطاء الأولوية للمشاريع والاستثمارات الرئيسة أو تحسينها أو تمويلها على نحو كاف ويجنب المنظمة تحمل تكاليف التعديل، بالإضافة الى ان التنفيذ الناجح لاستراتيجيات المنظمة يتطلب فهماً حاسماً للعلاقات بين الموارد والنشاطات والنتائج المرجوة (Ayoup & Omar, 2016: 88).

ثالثاً. أبعاد التراصف الاستراتيجي: اتفق العديد من الباحثين على تحديد أبعاد التراصف الاستراتيجي والتي تمثلت بـ (الاتصالات، القيمة، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، والمهارات)، ويعود سبب اختيار هذه الابعاد لهذه الدراسة كونها تناسب طبيعة المنظمة عينة البحث والبيئة التي تعمل فيها. وكما يلي:

١. **الاتصالات Communications:** تعد عملية مهمة وحيوية لأي منظمة وامر ضروري وحاسم لنجاح القرارات المتخذة فيها. اذ ان عمليات نقل المعلومات وإنشاء قنوات الاتصال من العمليات المهمة لإسناد عمل المنظمة. ويعد الاتصال الفعال بين الإدارات المختلفة للمنظمة ضروري لإقامة علاقة واضحة بين الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية. لذا يتميز التراصف الناضج للأعمال بفعالية الاتصال (العبادي وآخرون، ٢٠١٦: ٢١٧).

٢. **القيمة Value:** هي "قدرة المنظمة على تقليل التكلفة المصاحبة للنشاط او زيادة الايرادات ضمن امكانيتها المتاحة واكتساب ميزة تنافسية للمحافظة على مكانتها في السوق عن طريق اعتماد الوسائل المتاحة لتحقيق ذلك الهدف" (المعاضيدي وحميد، ٢٠١٠: ١٦).

٣. **الحوكمة Governance:** ان حوكمة المنظمة تعكس وتعزز قيّمها، وتعد واحدة من اساسيات التراصف الذي يمثل أحد أهداف حوكمة المنظمات، وعلى نحو أكثر تحديدًا هي الهياكل والعمليات والآليات التي تمكن المنظمة من التراصف الاستراتيجي لأعمالها (رزوقي وموسى،٢٠١٥: ١٢٤)

٤. **الشراكة Partnership:** ويبين (Vinichenko et al., 2019: 100) ان السبب الأساسي للجوء المنظمات الى الشراكة هو الرغبة في تجميع قدرات وامكانيات الشركاء لمواجهة تغيرات البيئية المتسارعة. فالشراكة سواء الداخلية بين وحدات المنظمة او الخارجية بين المنظمات تعد بالغة الأهمية لمساهمتها في التراصف الاستراتيجي وتطوير قدرات الشركاء عن طريق تعدد

وتنوع الجهات المشاركة في عملية التنمية، وتعظيم قيمة العمل الجماعي لتحقيق الاهداف المتفق عليها بين الشركاء (لفته، ٢٠١٧: ٩).

٥. **البنية التحتية Infrastructure:** وتشير البنية التنظيمية حسب (Ojha et al., 2016: 218) إلى الاختيارات المتعلقة بالترتيبات الداخلية التي تهدف إلى دعم الموقع الذي تختاره المنظمة في السوق. وترى دراسة (Chevez, 2010: 17) ضرورة توفير البنية التحتية المرنة لتحقيق التراصف الاستراتيجي الناجح، وتبني التقنيات والمعدات الحديثة المبتكرة، وتطوير عملية تحسين الأعمال، والمساهمة في تقديم أفضل الخدمات والمنتجات للزبائن.

٦. **المهارات Skills:** تظهر دراسة (Brauns, 2013: 1406) أهمية المهارات للمدراء والعاملين في تحقيق التراصف الاستراتيجي اذ ترى بأن المهارات والمعرفة مهمة لتنفيذ الاستراتيجية، ولا يمكن للمنظمات أن تحقق أهدافها والبقاء والنمو دون أفكار ومهارات وموهبة العاملين من ذوي المعرفة.

ب. التفوق المنظمي:

اولاً. مفهوم التفوق المنظمي: ظهر موضوع التفوق المنظمي في العام (1982) بعد نشر كل من (Peters & Waterman) كتابهم البحث عن التفوق (In search Excellence) اللذان درسا فيه (43) منظمة أمريكية متميزة على مدى عامين، وحددا فيه مجموعة متنوعة من الخصائص المشتركة بينهم، وبعدها بدأ الاهتمام بالتفوق كأحد المجالات المهمة وشرط اساسي لمساعدة المنظمات الحديثة على النمو والازدهار عن طريق البحث عن العاملين الماهرين للعمل في المنظمة، فهو ضروري لاستقطاب وتوظيف والحفاظ عليهم لتوليد بيئة منسجمة ومستجيبة مع الأفكار المبدعة (العزاوي وهاشم، ٢٠١٥: ١٣١).

ويعرض الجدول (٢) مفاهيم التفوق المنظمي وفقاً لرأي عدد من الباحثين بالاعتماد على الجهود المعرفية السابقة:

الجدول (٢) مفهوم التفوق المنظمي من وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	اسم الباحث والسنة	المفهوم
١	Hertz, 2011: 46	منهج متكامل لإدارة الأداء المنظمي الذي ينتج عنه إضافة قيمة لجميع الأطراف المتعاملة مع المنظمة، والمساهمة في الاستدامة المنظمية، وتحسين فاعلية القدرات المنظمية الشاملة، والتعلم المنظمي والشخصي.
٢	Alnaweigah, 2013: 177	قدرة المنظمات على توفير فرص التنمية، وتهيئة الظروف المحفزة والصحيحة ومعالجة مشاكل الأداء بفاعلية.
٣	الحدراوي واخرون، ٢٠١٨: ١٩٢	حالة مثالية تسعى المنظمات الى بلوغها واستدامتها عن طريق استثمار الفرص الحاسمة بالاعتماد على التخطيط الاستراتيجي الذي يتطلب قيام المنظمة بإجراءات استثنائية بعيدة الأمد تساعدها على التكيف مع مختلف المتغيرات البيئية.

ت	اسم الباحث والسنة	المفهوم
٤	نادر وجاسم، ٢٠١٩: ٢٣١	المقدرات والقابليات التي تنفرد بها المنظمة عن طريق تقديمها السلع والخدمات التي تتسم بالحداثة والابداع والاصالة بغية بناء الصورة الذهنية الإيجابية لدى زبائنها لتحقيق الموقع الريادي في بيئة الاعمال.

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في البحث.

يتضح من الجدول (٢) تباين وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم التفوق المنظمي، اذ تناوله البعض على انه تفوق وفق ممارسات المنظمة يفوق المتوقع، ويراه اخرون على انه منهج متكامل لإدارة الأداء يسعى لإضافة قيمة للمتعاملين مع المنظمة، ويشير اليه البعض على انه حالة مثالية تسعى المنظمة للوصول اليها وبما يميزها على المنظمات الأخرى، بالاستناد الى الطروحات السابقة يمكن استنتاج المفهوم الاجرائي للتفوق المنظمي بانه " فلسفة تنتهجها المنظمة لتحريك عملياتها وإجراءاتها للوصول الى وضع مثالي يدوم لأمد بعيد ويمنحها القدرة على التكيف مع المتطلبات البيئية، والمنافسة عالمياً".

ثانياً. أهمية التفوق المنظمي: ان أهمية التفوق المنظمي تكمن باعتباره نموذج لنمو وتحسين المنظمات في جميع الجوانب، لتتمكن من تحقيق التوازن بين احتياجات وتوقعات جميع المستفيدين، والحرص على تحقيق أعلى مستوى من الرضا (ALHashemy et al., 2016: 8).

ثالثاً. ابعاد التفوق المنظمي: اتفقت دراسة (القريشي،٢٠١٩: ٧٢) و(كامل واخرون، ٢٠١٩: ٤٨) و (Al hila et al., 2017: 7) و (Abu Naser & ALShobaki, 2017: 12) على تحديد ابعاد التفوق المنظمي والتي تشمل (التفوق القيادي، والتفوق الخدمي، والتفوق المعرفي) وسيتم اعتماد هذه الابعاد في البحث كونها الأكثر انسجاما مع توجهات البحث وطبيعة المنظمة عينة البحث، وفيما يلي توضيح لكل بعد من ابعاد التفوق المنظمي المعتمدة في البحث:

١. **التفوق القيادي Excellence Leadership:** يشير تفوق القيادة الى قدرة القائد على التأثير في سلوكيات الاخرين واحترام حرياتهم ووجهات نظرهم وتمكينهم من المشاركة في عملية التنمية لتحقيق اهدافهم واهداف المنظمة، واستثمار الفرص وتوفير الفرص التطويرية وقبول الاعمال التي تثير التحدي بما يساعد المنظمة على مواجهة البيئات المضطربة (حسين ودانوك، ٢٠١٧: ١٨٤).

٢. **التفوق الخدمي Service Excellence:** عرّف (Abu Naser & Al Shobaki, 2017: 12) التفوق في الخدمة بإنه "هو تطويرها مع إضافة صفات وخصائص فريدة تمكن المنظمة من طرحها بأسعار استثنائية، لان زبائنها لا يمكنهم الحصول بسهولة على منتجات بديلة بسبب خصائصها الفريدة".

٣. **التفوق المعرفي Knowledge Excellence**: وهو امتلاك المعرفة خصائص تميزها عن الموارد الاخرى التي تملكها المنظمة، وهذه الخصائص هي الخبرات والمهارات والقدرات التي يمتلكها العاملون وغير الملموسة والتي يصعب قياسها او تقليدها، وعن طريقها تتمكن المنظمات من الوصول للميزة التنافسية التي تضمن لها البقاء (Hijazi & Al-hroot, 2013: 65).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

ويتضمن الجانب التطبيقي ثلاث محاور على النحو الآتي:

المحور الأول: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

١. **وصف وتشخيص متغير التراصف الاستراتيجي:** نلحظ من الجدول (٣) ان مستوى توفر متغير التراصف الاستراتيجي في الكلية عينة البحث على المستوى الكلي هو (83.71%) مما يدل على ان الافراد المبحوثين متفقون على مؤشرات هذا المتغير في الكلية عينة البحث، بوسط حسابي (4.1855)، انحراف معياري بلغ (0.77113)، مما يدل على توفر متغير التراصف الاستراتيجي بمستوى عالٍ، وعلى الكلية الحفاظ على هذا المستوى وتعزيزه بالمراجعة المستمرة لنشاطاتها وتوفير بيئة عمل يسودها الانسجام والتوافق بين العاملين لأهميتها في القضاء على الصراعات التنظيمية ومقاومة التغيير. اما على المستوى الجزئي فأن نتائج التحليل لأبعاد التراصف الاستراتيجي كانت متباينة وبمستويات متقاربة على وفق ما يأتي، اذ اخذ بعد الحوكمة أعلى نسبة استجابة (84.61%) بوسط حسابي مقداره (4.2304) بانحراف معياري (0.78318)، ثم تلاه بعد الاتصالات وبنسبة استجابة بلغت (84.53%) بوسط حسابي (4.2267) وبانحراف معياري بلغ (0.74954)، يليه بعد القيمة وبنسبة استجابة (84.09%) بوسط حسابي (4.2044) وانحراف معياري (0.73518)، ثم بعد المهارات بنسبة استجابة (83.71%) بوسط حسابي بلغ (4.1855) وانحراف معياري (0.77113)، ثم بعد البنية التحتية بنسبة استجابة بلغت (82.80%) بوسط حسابي (4.1400) وانحراف معياري (0.83010)، واخذ بعد الشراكة المرتبة الأخيرة بنسبة استجابة بلغت (80.14%) بوسط حسابي بلغ (4.0069) وانحراف معياري (0.80139)، وهذا يدل على اتفاق عينة الدراسة على أهمية أبعاد التراصف الاستراتيجي في الكلية عينة البحث.

الجدول (٣) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف لأبعاد التراصف الاستراتيجي

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %
الاتصالات	4.2267	0.74954	84.53	17.73
القيمة	4.2044	0.73518	84.09	17.49
الحوكمة	4.2304	0.78318	84.61	18.51
الشراكة	4.0069	0.80139	80.14	20.00
البنية التحتية	4.1400	0.83010	82.80	20.05
المهارات	4.1855	0.77113	83.71	18.42
المعدل الكلي	**4.1855**	**0.77113**	**83.71**	**18.42**

الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

٢. **وصف وتشخيص متغير التفوق المنظمي:** نلحظ من الجدول (٤) ان مستوى توفر متغير التفوق المنظمي في الكلية عينة البحث على المستوى الكلي هو (84.04%) مما يدل على ان الافراد المبحوثين متفقون على مؤشرات هذا المتغير في الكلية عينة البحث، بوسط حسابي (4.2022)، وانحراف معياري بلغ (0.69136)، مما يدل على توفر متغير التفوق المنظمي بمستوى عالٍ، وعلى الكلية الحفاظ على هذا المستوى وتعزيزه من اجل استدامته للحفاظ على موقعها التنافسي. اما

على المستوى الجزئي فأن نتائج التحليل لأبعاد التفوق المنظمي كانت متباينة وبمستويات متقاربة ايضاً على وفق ما يأتي، اذ اخذ التفوق المعرفي أعلى نسبة استجابة (85.29%) بوسط حسابي مقداره (4.2644) بانحراف معياري (0.68857)، ثم تلاه بعد التفوق القيادي وبنسبة استجابة بلغت (84.84%) بوسط حسابي (4.2422) وبانحراف معياري بلغ (0.66858)، وفي المرتبة الاخيرة بعد التفوق الخدمي وبنسبة استجابة (82.00%) بوسط حسابي (4.1000) وانحراف معياري (0.71693).

الجدول (٤) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف لأبعاد التفوق المنظمي

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %
التفوق القيادي	4.2422	0.66858	84.84	15.76
التفوق الخدمي	4.1000	0.71693	82.00	17.49
التفوق المعرفي	4.2644	0.68857	85.29	16.15
المعدل الكلي	**4.2022**	**0.69136**	**84.04**	**16.45**

الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

المحور الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

اولاً. اختبار فرضيات الارتباط: استعمل اختبار معامل الارتباط بطريقة (Spearman) البسيط والمتعدد لاختبار الفَرضية الرئيسية الاولى التي تتصل بفرضية الارتباط وما ينحدر عنها من فرضيات فرعية، كأداة إحصائية مناسبة لمعرفة علاقات الارتباط بين متغيرات البحث ذا البيانات الوصفية، وسوف يتم التحقق من صحت تلك الفرضية وتبعاتها حسب الفقرات الاتية:

١. **تحليل الارتباط الكلي**: تبين من النتائج في الجدول (٥) الخاص بتحليل الارتباط بين المتغيرات الرئيسة للدراسة على المستوى الكلي لها وجود علاقة ارتباط ايجابية بين متغير التراصف الاستراتيجي والتفوق المنظمي وبمعامل قيمته بلغت (0.858) عند مستوى معنوية (0.01). وبناءً عليها نستنتج ان ثمة مستويات معنوية عالية بين التراصف الاستراتيجي والتفوق المنظمي، وانه كلما زاد تركيز الكلية المستجيبة على التراصف الاستراتيجي كلما أدى ذلك الى الارتقاء بالتفوق المنظمي اتجاه ما تقدمه من خدمات تعليمية للمستفيدين من خدماتها والمتعاملين معها مقارنة بمنافسيها من المنظمات. ويمكن من نتائج تحليل الارتباط على المستوى الكلي قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على انه (يرتبط التراصف الاستراتيجي بالتفوق المنظمي مجتمعاً في الكلية عينة البحث بعلاقة إيجابية ذا دلالة إحصائية).

٢. **تحليل الارتباط الجزئي:** من اجل تعميق فهم علاقات الارتباط وتفسيرها اعتمدت نتائج التحليل على المستوى الجزئي لتحقيقها، بحسب ابعاد المتغيرين المستقل والمعتمد، اذ يوضح الجدول (٥) العلاقات الارتباطية الاتية:

أ. كانت علاقة الارتباط بين بعد الاتصالات وبين متغير التفوق المنظمي إيجابية، وبمعامل ارتباط بلغ (0.770) ومعنوية عند مستوى (0.01)، نستنتج بانه كلما زاد تركيز الكلية المبحوثة على بعد الاتصالات أسهم ذلك في رفع مستويات التفوق المنظمي لديها، ومن ذلك الاستنتاج يمكن قبول

الفرضية الفرعية الأولى والمتفرعة عن الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص (ترتبط الاتصالات بالتفوق المنظمي بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية في الكلية عينة البحث).

ب. أظهر الجدول (٥) ان علاقة الارتباط بين القيمة وبين متغير التفوق المنظمي كانت إيجابية، بمعامل ارتباط بلغ (0.729) ومعنوية بمستوى دلالة (0.01)، وبسبب التلازم الإيجابي يمكن الاستنتاج بانه كلما زاد تركيز الكلية عينة البحث على بعد القيمة كلما أسهم ذلك في رفع مستويات التفوق المنظمي فيها، وبِهذهِ النَتيجة تم قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على (ترتبط القيمة بالتفوق المنظمي بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية في الكلية عينة البحث).

ج. أظهر الجدول (٥) ان علاقة الارتباط بين الحوكمة وبين متغير التفوق المنظمي، بمعامل الارتباط (0.708) ومستوى دلالة (0.01) كانت معنوية، أي انه كلما زاد تركيز الكلية عينة البحث على بعد الحوكمة كلما رفع ذلك من مستويات التفوق المنظمي لديها، نتيجةً لذلك تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الاولى التي نصها (ترتبط الحوكمة بالتفوق المنظمي بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية في الكلية عينة البحث).

د. أظهر الجدول (٥) ان علاقة الارتباط بين الشراكة وبين متغير التفوق المنظمي إيجابيةً، وبمعامل ارتباط (0.851) عند مستوى معنوية (0.01)، لذا أَستُنتِج بانه زيادة تركيز الكلية عينة البحث على بعد الشراكة يُسهم في رفع مستويات التفوق المنظمي فيها، وبهذا يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى وهي (ترتبط الشراكة بالتفوق المنظمي بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية في الكلية عينة البحث).

ه. اظهر الجدول (٥) ان علاقة البنية التحتية بمتغير التفوق المنظمي ارتباطاً إيجابياً، بمعامل ارتباط (0.689) ومستوى معنوية (0.01)، لذا يُمكن الاستنتاج بأَنه كلما زاد تركيز الكلية عينة البحث على البنية التحتية ساهم ذلك في رفع مستوى التفوق المنظمي لديها لتلازمهم الإيجابي معاً، لذا قبلت الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسه الأولى (ترتبط البنية التحتية بالتفوق المنظمي بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية في الكلية عينة البحث).

و. اظهر الجدول (٥) علاقة إيجابية لِلارتباط بين المهارات وبين متغير التفوق المنظمي، وبارتباط (0.763) وبمعنوية (0.01)، نستنتج بانه كلما زاد تركيز الكلية على بعد المهارات أسهم ذلك في رفع مستوي التفوق المنظمي، أي يمكن قُبول الفرضية الفرعية السادسة وهي (ترتبط المهارات بالتفوق المنظمي بعلاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية في الكلية عينة البحث).

الجدول (٥) قيم معاملات الارتباط الكلية والجزئية

المتغيرات	الاتصالات	القيمة	الحوكمة	الشراكة	البنية التحتية	المهارات	التراصف الاستراتيجي	التفوق المنظمي
الاتصالات	1							
القيمة	0.748	1						
الحوكمة	0.780	0.682	1					
الشراكة	0.772	0.701	0.753	1				
البنية التحتية	0.692	0.703	0.652	0.630	1			
المهارات	0.775	0.767	0.757	0.715	0.685	1		
التراصف الاستراتيجي	0.902	0.874	0.879	0.870	0.840	0.891	1	
التفوق المنظمي	0.770	0.729	0.708	0.851	0.689	0.763	0.858	1

الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

ثانياً. اختبار فرضيات التأثير: استخدم معامل الانحدار البسيط والمتعدد لأجل التعرف على علاقة التأثير بين المتغير المستقل وابعاده، والمتغير المعتمد كأداة إحصائية مناسبة ليتم عن طريقها التحقق من صحة فرضية التأثير الرئيسة الثانية ومن ضمنها الفرضيات المتفرعة منها على وفق ما يأتي:

١. **تحليل المتغيرات الرئيسة:** طبق اختبار الانحدار البسيط وذلك للتعرف على علاقات التأثير بين المتغيرات الرئيسة للبحث، يوضح الجدول (٦) نتائج التحليل التي تشير الى معنوية التأثير لمتغير التراصف الاستراتيجي في التفوق المنظمي وعلى مستوى الفقرات الكلية بينهم، بحسب قيم (F) المحسوبة (244.908) كانت أكبر من قيمتها الجدولية التي بلغت (3.967) وبدرجة حرية (88.1) مما أشار الى مستوى تأثير معنوي عند (0.05). ومما يؤيد ذلك ان مستوى (.Sig) المحسوبة التي بلغت (0.000)، كانت اقل من مستوى المعنوية الافتراضية التي اعتمدتها الدراسة البالغة (0.05)، ويُمكن تَّفسير التأثير للتراصف الاستراتيجي في التفوق المنظمي باعتماد فقرات معادلة الانحدار الأخرى، على وفق ما يأتي:

أ. تبين وفق معادلة الانحدار قيمة الثابت (B_0) (20.522) بظهور للتفوق المنظمي مقداره (20.522) عندما تكون قيمة التراصف الاستراتيجي وأبعاده مساوية للصفر. لذا يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التفوق المنظمي يستمد معظم سماته بمستويات جيدة من التراصف الاستراتيجي الذي تعتمده الكلية عينة البحث.

ب. قيمةّ الميلُ الحدِي (B_1) هي (0.321) وفي ذلك دلالة على ان التغير مقداره (1) في متغير التراصف الاستراتيجي سيؤدي للتبعية الى تَّغيراً بمقدار (0.321) للتفوق المنظمي، اذ يعد تغير مقبولاً يمكن الاستناد اليه بتفسير علاقة التأثير للمستقل التراصف الاستراتيجي في المستجيب التفوق المنظمي.

ج. اما قيمِة (R^2) بلغت (0.736) اذ تُشير الى ان نسبة (74%) من التَّغير الذي يحدث لتفوق المنظمي يمكن ان يُعزىّ الى التراصف الاستراتيجي، أي ان قيمة تأثير المتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب تبلغ (73%)، تشير هذه النتيجة الى ان النسبة المتبقية (27%) تعود لعوامل أخرى تؤثر عليه، غير مضمنة في النموذج الافتراضي للبحث. وعليهِ تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية الّتي تَّنصُ (يؤثر التراصف الاستراتيجي في التفوق المنظمي ايجابياً ومعنوياً في الكلية عينة البحث).

الجدول (٦) تأثير التراصف الاستراتيجي في التفوق المنظمي

الانموذج	قيمة **B**	قيمة R^2	قيمة **F** المحسوبة	قيمة **Sig.** المحسوبة
الثابت (B_0)	20.522	-	-	-
التراصف الاستراتيجي	0.321	0.736	244.908	0.000

قيمة **F** الجدولية (**88.1**) = **3.967** N = 90 ($P \leq 0.05$)

الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

٢. **التحليل على مستوى الابعاد:** للتعرف على مُستويات التأثير لكل من أبعاد التراصف الاستراتيجي في التفوق المنظمي طُبق أسلوب تحليل الانحدار البسيط، تشير نتائج التحليل في الجدول (٧) الى ما يأتي:

أ. **بعد الاتصالات**: يوجد تأثير معنوي للاتصالات في التفوق المنظمي، بحسب قيمة (t) التي بلغت (11.321) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.990) وبدرجة حرية (88.1) ويؤكد ذلك مستوى المعنوية المحسوبة (.Sig) والتي بلغت (0.000)، وهي قيمة تقل عن مستواها الافتراضي للبحث

(0.05). وتشير معادلة الانحدار الى (R^2) بلغت (0.593)، وهذه النتيجة تشير ان ما نسبته (59.3%) من التغيير الحاصل في التفوق المنظمي يعود للاتصالات وهي قيمة تفسيرية ذات مستوى متوسط. وبناءَ على هذه النتيجة فانه يمكن قبول الفرضية الأولى للتأثير من الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص (تؤثر الاتصالات في التفوق المنظمي إيجابياً ومعنوياً في الكلية عينة البحث).

ب. **بعد القيمة**: تبين ان للقيمة تأثير معنوي لمتغير التفوق المنظمي، بحسب معامل (t) الذي بلغ (9.990) وهي أكبر من الجدولية (1.990) وبدرجة حرية (88.1) وما يؤكده مستوى المعنوية المحسوبة (.Sig) والتي تبلغ (0.000)، وهي تقل عن المستوى المعنوي الفرضي للبحث (0.05). كما تشير قيمة (R^2) البالغة (0.531)، أي ما نسبته (53.1%) من التغير الذي يحدث في التفوق المنظمي يعود الى (القيمة) وهي قيمة متوسطة المستوى. ووفق هذه النتيجة فانه يمكن قبول فرضية التأثير الفرعية الثانية (تؤثر القيمة في التفوق المنظمي إيجابياً ومعنوياً في الكلية عينة البحث).

ج. **بعد الحوكمة**: ان للحوكمة في التفوق المنظمي تأثير معنوي، حسب قيمة (t) التي بلغت (9.405) وهي أكبر من قيمها الجدولية (1.990) وبدرجة حرية (88.1) ويعزز التأثير مستوى المعنوية لقيمة (.Sig) المحسوبة والتي بلغت (0.000)، وهي قيمة اقل ممن الافتراضية للبحث (0.05). كما تشير معادلة الانحدار لـ (R^2) وهي (0.501)، والنتيجة هذه تشير الى ان ما نسبت (50.1%) من التغيير الحاصل للتفوق المنظمي يعود الى بعد (الحوكمة) وهي قيمة ذات مستوى متوسط. وطِبقاً لهذه النتيجة فانه يمكن قبول فرضية التأثير الفرعية الثالثة (تؤثر الحوكمة في التفوق المنظمي إيجابياً معنوياً في الكلية عينة البحث).

د. **بعد الشراكة**: لوحظ للشراكة تأثيراً معنوياً في متغير التفوق المنظمي، وفقاً لقيمة معامل الاختبار (t) التي بَلَغت (15.201) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.990) وبدرجة حرية (88.1) وتؤكد هذه المعنوية قيمة (.Sig) المحسوبة التي بّلغتْ (0.000)، هي قيمة أَقل من مستوى المعنوية الافتراضية (0.05). وان قيمة معامل الانحدار (R^2) الناتجة عن معادلة الانحدار هي(0.724)، تشير النتيجة هذه ان ما نسبته (72.4%) من التغير الذي يحصل في التفوق المنظمي يعود الى (بعد الشراكة) وهي قيمة ذات مستوى عالي. ووفق النتيجة هذهِ يمكن قبول فرضية التأثير الفرعية الرابعة (تؤثر الشراكة في التفوق المنظمي إيجابياً ومعنوياً في الكلية عينة البحث).

ه. **بعد البنية التحتية**: يتضح ان لهذا البعد تأثير معنوي في متغير التفوق المنظمي، بحسب قيمة معامل (t) التي بلغت (8.918) وهي أكبر من قيميها الجدولية (1.990) وبدرجة حرية (88.1) وتأكيدا لذلك قيمة (.Sig) المحسوبة بلغت (0.000)، وهي قيمة تّقلُّ عن مستوى المعنوية الافتراضي. كما اشارت معادلة الانحدار ان قيمة مُعامل الانحدار (R^2) هي (0.475)، يشير ذلك الى ان ما نسبته (47.5%) من التغير في التفوق المنظمي يَعوْد الى هذا البُعد، وهي قيمة تفسيرية بمستوى مقبول. وعليهِ يُمكن قبول فرضيةُ التأثير الخامسة (تؤثر البنية التحتية في التفوق المنظمي إيجابياً ومعنوياً في الكلية عينة البحث).

و. **بعد المهارات**: تبين للمهارات تأثير معنوي في مُتغير التفوق المنظمي، بحسب قيمهْ معامل الاختبار (t) اذ بلغت (11.073) وهي أَكبر من قيمتها الجدولية (1.990) وبدرجة حرية (88.1) وتؤكد (.Sig) معنوية التأثير التي تبلغ (0.000)، وهي تقل عن مستوى (0.05) الافتراضية للبحث. وإن قيمة معامل الانحدار (R^2) (0.582)، وهي تشير ان ما نسبته (58.2%) من التَّغير فَي التَفَوقُ

المُنظمي يَّعوِد الى بَعد المهارات وهي قيمة بِمستوى متوسط. واستناداً للنتيجة هذِه يُمكن قبول فرضية التأثير الفرعية السادسة مِنْ الفَرضيةِ الرئَيِسة الثانية (تؤثر المهارات في التفوق المنظمي إيجابياً ومعنوياً في الكلية عينة البحث).

الجدول (٧) تأثير ابعاد التراصف الاستراتيجي في التفوق المنظمي

الانموذج	قيمة B_0	قيمة B_i	قيمة R^2	قيمة T المحسوبة	قيمة Sig. المحسوبة
الاتصالات	25.253	1.683	0.593	11.321	0.000
القيمة	29.746	1.480	0.531	9.990	0.000
الحوكمة	31.644	1.378	0.501	9.405	0.000
الشراكة	28.643	1.625	0.724	15.201	0.000
البنية التحتية	36.400	1.172	0.475	8.918	0.000
المهارات	26.618	1.577	0.582	11.073	0.000

قيمة **T** الجدولية (**88.1**) = **1.990**، N = 90 ($P \leq 0.05$)

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات: ستتناول هذه الفقرة ما خلص اليه البحث من استنتاجات، أهمُها:

١. كشفت نتائج التحليل الاحصائي عن وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التراصف الاستراتيجي والتفوق المنظمي، مما يشير إلى أصالة الموضوعات ووجود التفاعل بينهما.

٢. يوجد مستويات عالية وإيجابية ومعنوية بين التراصف الاستراتيجي والتفوق المنظمي، إذ ان زيادة تركيز الكلية على التراصف الاستراتيجي يؤدي الى تعزيز والارتقاء بالتفوق المنظمي تجاه الخدمات التعليمية المتميزة التي تقدمها للمستفيدين.

٣. تركز الكلية عينة البحث على أبعاد التراصف الاستراتيجي (الاتصالات، والقيمة، والحوكمة، والشراكة، والبنية التحتية، والمهارات) في رفع مستويات التفوق المنظمي لديها بسبب الارتباط الإيجابي بين مهامها.

٤. تهتم الكلية المبحوثة بتحقيق القيمة للعاملين والمتعاملين معها عن طريق اجراء تقييم دوري للخدمات التي تقدمها وتعمل على توثيقها، وتهتم بعمليات التحسين المستمرة سعياً منها لبلوغ التفوق على منافسيها.

٥. يعمل التراصف الاستراتيجي على بلورة واقع اجتماعي جديد قادر على التغلب على الصراعات والتناقضات عن طريق تحقيق التوازن بين الوصول الى القدرات والمهارات الجديدة واستثمار القدرات الحالية.

٦. توفر الكلية عينة البحث بيئة عمل مناسبة من خلال الحرص على توفير التقنيات الحديثة والمعدات والأجهزة التي تتناسب مع الواقع الفعلي، وتوفير أجواء عمل يسودها الراحة والاطمئنان الذي يعد عاملاً اساسياً في تعزيز التراصف الاستراتيجي، وإمكانية الاستفادة منه من قبل الإدارات العليا لتوجيه سلوك الافراد، على وفق ما تتطلبه مصلحة الكلية ومصلحتهم، ومن ثم ينعكس ذلك في الوصول للتفوق المنظمي.

٧. كشفت نتائج التحليل الاحصائي على أهمية المهارات في تعزيز التفوق المنظمي في الكلية عينة البحث، الذي يعد مؤشراً مهماً لاستقطاب الافراد الموهوبين وتعيينهم من ذوي المهارات العالية في

مجال تخصصهم، وضرورة تحقيق الانسجام والتوافق بين الافراد العاملين والاعمال المناطة بهم، والعمل على اشراكهم في دورات تدريبية تجعلهم على استعداد للتكيف مع التغيرات التقنية الحديثة، وتقنيات التدريس الحديثة مثل استخدام الصفوف الالكترونية.

٨. بينت نتائج التحليل الاحصائي ان الكلية عينة البحث تركز على التفوق المنظمي الذي يضمن لها تحقيق أعلى معدلات الفاعلية عن طريق زيادة قدرتها على تنسيق عناصر تشغيلها وتوافقها وجعلها مترابطة مما يمكنها من الوصول الى مستوى من المخرجات القادرة على تلبية حاجات ورغبات جميع العاملين والمتعاملين مع الكلية.

٩. اتفق افراد عينة الدراسة على ترتيب أبعاد التفوق المنظمي من حيث أهميتها كما يأتي التفوق القيادي، ثم التفوق المعرفي، واخيراً التفوق الخدمي.

ثانياً. المقترحات: وفقاً للاستنتاجات التي تم التوصل اليها يمكن تقديم بعض المقترحات هي:

١. ينبغي على المنظمات التي ترغب في تحقيق التوافق بين العاملين وتوليد بيئة عمل منسجمة ان توفر المتطلبات الأساسية للعمل، من بنى تحتية ووسائل اتصال فاعلة بين العاملين والبيئة، وتوفير اجواء عمل مريحة تضمن تفاعلهم وتمكينهم من ابداء آرائهم كجزء من الشراكة في العمل لاستثمار الفرص والحد من التهديدات الخارجية.

٢. زيادة اهتمام الإدارة العليا ووعيها بأهمية ودور التراصف الاستراتيجي في الحد من الصراعات التنظيمية ومقاومة العاملين للتغيير، وتشجيع العمل بروح الفريق من اجل تعزيز التفوق المنظمي.

٣. التأكيد على توافق تخصصات الافراد العاملين وانسجامها مع الاعمال المناطة بهم مما يزيد من مستوى الحماس في أداء الاعمال، وهذا يقود الى تحقيق التفوق المنشود.

٤. النظر الى التراصف الاستراتيجي على انه مدخل له تأثير إيجابي وفاعل على اداء المنظمة لأعمالها، وعلى الأفراد العاملين فيها.

٥. على الإدارة العليا في الكلية عينة البحث الاعتماد على التجديد والتحديث المستمر من اجل مواكبة التقدم العلمي والتقني ونشر ثقافة التفوق في كافة المجالات لضمان تحقيق التفوق على منافسيها.

٦. من الضروري إيجاد التفاهم والتناغم والتعاون في المجالات المختلفة لتحسين الواقع التعليمي وتعزيز سلوك التراصف الاستراتيجي ودوره في الحفاظ على القيم والمبادئ وتوليد بيئة تشجع التفوق المنظمي من أجل استثمار الطاقات والقدرات لتزويد الطلاب بالمهارات التي يتطلبها سوق العمل.

٧. ايلاء التفوق الخدمي اهتمام أكبر بالتركيز على تحسين جودة الخدمات المقدمة والعمل على تحسينها باستمرار للحفاظ على مكانة الكلية المبحوثة في ظل المنافسة المحتدمة.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

١. الحدراوي، رافد حميد، الجنابي، سجاد محمد، الموسوي، الميالي، حاكم احسوني، ٢٠١٨، دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة تحليلية في مطار النجف الأشرف الدولي، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد (٤٩).

٢. حسين، مظفر احمد، دانوك، احمد عبد الله، ٢٠١٧، دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي-دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الافراد العاملين في معمل سمنت كركوك، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة (٤٠)، العدد (١١١).

٣. 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.
٤. رزوقي، غانم، موسى، عمار جبار، ٢٠١٥، مدى توافر الاليات الداخلية للحوكمة المؤسسية ومسارات عمل ديوان الرقابة المالية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢١، العدد ٨٣.
٥. سهام، موسى، ٢٠١٥، مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية العلمة ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر.
٦. العبادي، هاشم فوزي، غزاي، ماجد جبار، الذبحاوي، عامر عبد كريم،٢٠١٦، التراصف الاستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في كلية التخطيط العمراني/جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ١٤، العدد ٣٨.
٧. عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد، ٢٠١٩، الخرائط الاستراتيجية كمدخل لتحقيق التراصف وقياس الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية رؤية مقترحة، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٣٩، عدد ٢.
٨. العزاوي، شفاء محمد علي، هاشم، ولدان عبد الستار، ٢٠١٥، تأثير صناعة المعرفة في التفوق المنظمي بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٢١)، العدد (٨٤).
٩. القريشي، سناء سعد كاظم، ٢٠١٩، ديمقراطية مكان العمل كمتغير تفاعلي بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، ذي قار-العراق.
١٠. كامل، سهاد برقي، مهدي، حوراء ثامر، كمونة، علي عبد الأمير، ٢٠١٩، القيادة الملهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة استطلاعية في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة، مجلة الإدارة والاقتصاد المجلد (٨)، العدد (٣٠).
١١. لفته، بيداء ستار، ٢٠١٧، الشراكة التنظيمية ودورها في حماية الحصة السوقية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١)، العدد (٣٧).
١٢. المعاضيدي، معن وعد الله، حميد، أيمن جادر، ٢٠١٠، مكونات تقانة المعلومات وانعكاسها في تحقيق القيمة المضافة الاستراتيجية للمنظمة دراسة لآراء العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (١٠١)، العدد (٣).
١٣. نادر، علاء محمد، جاسم، باسم عبد الحسن، ٢٠١٩، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي (بحث ميداني في شركة الفارس العامة)، معهد الإدارة/الرصافة، الجامعة التقنية الوسطى، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٥)، العدد (١١٤).

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Al hila, Amal A., Al Shobaki, Mazen J., Abu Naser, Samy S., and Abu Amuna, Youssef M., (2017), Proposed Model for Learning Organization as an Entry to Organizational

Excellence from the Standpoint of Teaching Staff in Palestinian Higher Educational Institutions in Gaza Strip, International Journal of Education and Learning, Vol. 6, No.1

2. Al Shobaki, Mazen J., Abu Naser, Samy S., Abu Amuna, Youssef M., and Al hila, Amal A., (2017), Learning Organizations and Their Role in Achieving Organizational Excellence in the Palestinian Universities", International Journal of Digital Publication Technology, Vol.1, No.2.
3. Alnaweigah, Dr. Atallah Basheer., (2013), The Impact of Knowledge Management Functions on the Organizational Excellence from the Perspective of the University of Al-Taif Staff, International Journal of Contemporary Research In Business, Institute of Interdisciplinary Business Research, VOL. 5, NO. 3.
4. 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).
5. Brauns, Melody, (2013), Aligning Strategic Human Resource Management to Human Resources, Performance and Reward" International Business & Economics Research Journal Vol.12, No. 11.
6. 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.
7. Hashemy, Seyed Hamed., Yousefi, Minoo, Soodi, Shahla, and Omidi Behzad., (2016), Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University Hospitals, 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE.
8. Hertz, Harry S. (2011), Criteria for Performance Excellence Baldrige Performance Excellence Program, National Institute of Standards and Technology, Department of Commerce.
9. Hijazi, H., and Al-hroot, H., (2013), Measuring the Effect of the Perception of Knowledge Management on its Utilization in Public Sector in Jordan: A comparative Study to Determine the Change in the Utilization of Knowledge Management Between 2004-2013 Information and Knowledge Management, Vol.3, No.11.
10. Kaplan, Ropert, 2001, The strategy Focused Organization, Boston, Harvard, Business School Press.
11. Ojha, Divesh., Shockley, Jeff., and Acharya, Chandan., (2016), Supply chain organizational infrastructure for promoting entrepreneurial emphasis and innovativeness: The role of trust and learning, International Journal Production Economics 179.
12. Vinichenko, Mikhail V., Klementyev, Dmitry S., Rybakova, Marina V., Malyshev, Maksim A., Bondaletova, Natalia F., and Chizhankova, Inna V., 2019, Improving The Efficiency of The Negotiation Process In The Social Partnership System , Entrepreneurship and Sustainability Issues, Vol. (7) No. (1).