



المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية
Iraqi Journal For
Economic Sciences



ISSN : 1812-8742

ISSE ONLIN : 2791-092X

Arcif : 0.375

Strategic alignment and its role in achieving organizational sustainability

التراصف الاستراتيجي ودوره في تحقيق الاستدامة التنظيمية

ميراي شدياق الحاج

Pr.Mireill Chidiac

Mireillehazz@hotmail.com

كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال / الجامعة الأمريكية / بيروت - لبنان

ايمان قاسم غازي العتابي

Eman Qasim Ghazi Al - Attabi

emanahata@gmail.com

كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية

Abstract

The current research aims to know the extent of the impact of strategic alignment with its dimensions (communication, governance, participation, infrastructure, skills) as an explanatory variable in organizational sustainability with its dimensions (creativity, commitment, empowerment, cooperation) as a responsive variable to reach appropriate mechanisms that enable Al-Mustansiriya University By exploiting the strategic alignment in achieving its organizational sustainability, and based on the importance of the subject of study in government organizations, realistic perspectives that simulate strategic and organizational thought were reviewed. The research begins with the strategic alignment, which is one of the relatively recent variables, and then the organizational sustainability to achieve a combination between them and a clear understanding and awareness of its concepts and objectives, so the researcher chose Al-Mustansiriya University as a field site to apply her study in, and relied on the analytical descriptive approach in completing this study, and data was collected from department directors The people numbered (96) respondents, and the questionnaire was relied upon to collect data, which included (45) items, in addition to the researcher's use of personal interviews, data, and field observations as tools to help in enhancing the results of the questionnaire, and the researcher relied on (IBM SPSS Staitics) program in processing and analyzing questionnaires, as well as using descriptive statistics methods (arithmetic mean, standard deviation, coefficient of difference, coefficient of determination (R2), simple linear regression, relative importance, Pearson correlation coefficient), while the most prominent conclusions were The researcher concluded that there is a good interest in the university in strategic alignment because it is an important tool

that creates a stable work environment free of problems when adopting the dimensions of strategic alignment.

Keywords: strategic alignment – organizational sustainability.

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى معرفة مدى تأثير التراصف الاستراتيجي بأبعاده (الاتصالات، الحوكمة المشاركة، البنية التحتية، المهارات) كمتغير تفسيري في الاستدامة التنظيمية بأبعادها (الإبداع الالتزام، التمكين، التعاون) كمتغير مستجيب لأجل الوصول إلى آليات ملائمة تمكن الجامعة المستنصرية من استغلال التراصف الاستراتيجي في تحقيق استدامتها التنظيمية، ونظراً لأهمية موضوع الدراسة في المنظمات الحكومية، فقد تم استعراض منظورات واقعية تحاكي الفكر الاستراتيجي والتنظيمي إذ ابتدئ البحث بالتراصف الاستراتيجي وهو من المتغيرات الحديثة نسبياً ومن ثم الاستدامة التنظيمية لتحقيق توليفة بينهما وفهم وإدراك واضح لمفاهيمها وأهدافها لذا اختارت الباحثة الجامعة المستنصرية موقعا ميدانياً لتطبيق دراستها فيه، واعتمدت فيه على المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز هذه الدراسة، وتم جمع البيانات من مديري الأقسام والشعب البالغ عددهم (96) مستجيباً، وقد تم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات والتي ضمت (45) فقرة، فضلاً عن استعانة الباحثة بالمقابلات الشخصية والبيانات والمشاهدات الميدانية كأدوات مساعدة في تعزيز نتائج الاستبانة، وقد اعتمدت الباحثة على برنامج (IBM SPSS Staitics) في معالجة وتحليل الاستبانة، فضلاً عن استخدام أساليب الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل التحديد (R^2))، الانحدار الخطي البسيط، الأهمية النسبية، معامل الارتباط بيرسون)، فيما كانت قد أبرزت الاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة اهتماماً جيداً في الجامعة بالتراصف الاستراتيجي لأنه يعد أداة مهمة من شأنها أن تخلق بيئة عمل مستقرة خالية من المشكلات عند تبني أبعاد التراصف الاستراتيجي.

الكلمات الرئيسية: التراصف الاستراتيجي – الاستدامة التنظيمية .

المقدمة

يعتبر التراصف الاستراتيجي من المواضيع الهامة في الفكر الاستراتيجي للجامعة المستنصرية والذي من خلاله تستطيع الجامعة أن يكون لها القدرة في تحقيق الأهداف المرجوة وذلك من خلال أداء التراصف الاستراتيجي الشامل الذي يمثل كل من الإدارات العليا في الجامعة إضافة إلى المدرسين والموظفين أي الأفراد العاملين داخل المؤسسة وفي جميع تشكيلاتها ومراكزها وأقسامها. ويعتبر التراصف الاستراتيجي هو بث روح الاتفاق والمودة بين الزملاء العاملين داخل المؤسسة من جهة والعمل والتناغم للتواصل مع الزملاء واللجان المسؤولة عن تنظيم العمل من جهة أخرى، ويساهم التراصف في القضاء على التلكؤ والمشاكل في العمل وجعل أوقات العمل أكثر إثارة ونجاحاً بواسطة الأداء المتميز والإحساس بالشعور بالراحة في العمل وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة. وقد تم التطرق في بحثنا هذا إلى التراصف الاستراتيجي كونه متغيراً مستقلاً متمثلاً بأبعاده الخمسة (الاتصالات، الحوكمة الشراكة، البنى التحتية، المهارات) والاستدامة التنظيمية كمتغير تابع متمثلاً بأبعاده (الإبداع الالتزام، التمكين، التعاون)، وسيتم تطبيق هذا البحث على عينة من الموظفين في (الجامعة المستنصرية) وقد عمدنا في هذا البحث أن نؤكد على أهمية التراصف الاستراتيجي الذي لا يمكن تحقيقه من خلال علاقات الصداقة بين المؤسسات أو بين الموظفين وإنما من خلال الأسس الثقافية لاستراتيجيات المنظمة المبحوثة الخارجية وقواعد العمل داخلياً.

1. منهجية البحث

1.1: مشكلة البحث: يعتبر تحقيق التراصف الاستراتيجي في بيئة العمل الداخلية والخارجية للمؤسسة من مقومات النجاح على اعتبار التراصف مكون حيوي في المؤسسات لتأسيس علاقات دائمية ومستمرة على المستوى الداخلي والخارجي والتي بدونها من المرجح أن تعاني هذه المؤسسات من التوتر وعدم القدرة على مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية المستمرة وإن عدم وجود بيئة عمل منسجمة سوف ينتج عنه علاقات مضطربة وعدم القدرة على اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات وبالتالي تؤدي إلى تراجع المؤسسة أو انعزالها ، وقد شمل بحثنا متغيرين الأول هو التراصف الاستراتيجي وابعاده الخمسة والمتغير التابع الاستدامة التنظيمية وابعادها الأربعة ومن هذا المنطلق تمت صياغة التساؤل الرئيسي-الآتي (ما مدى مساهمة التراصف الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية) وتتفرع منه التساؤلات الآتية :-

1. ما مستوى إدراك الافراد العاملين لأبعاد التراصف الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية ؟
2. ما هي طبيعة العلاقة بين التراصف الاستراتيجي لتحقيق الاستدامة التنظيمية ؟
3. هل هناك تأثير معنوي للتراصف الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية ؟

1.2 : هدف البحث

- 1- تحليل المستوى المعرفي للأفراد العاملين ومعرفة مستوى الإدراك لأهمية التراصف الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية .
- 2- اختبار معنوية علاقة الارتباط بين التراصف الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية .
- 3- بيان أثر التراصف الاستراتيجي في الاستدامة التنظيمية في المنظمة المبحوثة .
- 4- العمل على تعزيز أبعاد التراصف الاستراتيجي وتوظيفها وبيان دورها الهام في بيئة العمل .
- 5- أن تهتم الإدارة العليا بوضع آليات من شأنها القضاء على عدم الثقة بين الرئيس والمرؤوسين وتحقق التراصف بين الأفراد العاملين والذي من شأنه أن يسهم في زيادة الالتزام وتحقيق النجاح بشكل مستدام .

1.3 : أهمية البحث: يعتبر موضوع التراصف الاستراتيجي من المواضيع التي من الممكن أن تؤثر على اداء المؤسسة وذلك لأن التراصف الاستراتيجي على المستوى الداخلي (الأفراد العاملين داخل المؤسسة) والخارجي بين المؤسسات المنافسة) يساهم بشكل كبير في تحسين بيئة العمل ويعتبر التراصف الاستراتيجي بأبعاده الخمسة(الاتصالات، الشراكة، الحوكمة، البنى التحتية، المهارات) ذات تأثير عالٍ على الأفراد العاملين فعندما يجد الموظف في المؤسسة بيئة عمل تتوفر بها المعايير التي تهتم بالاتصالات التنظيمية والإدارية المتمثلة بالوسائل التي تستخدمها الإدارات الحديثة لتوفير معلومات عن باقي الأطراف سوف تسهم في عملية تحقيق الأهداف وأيضاً حوكمة المؤسسات تعتبر من أهم الأبعاد الواجب توافرها في داخل المنظمة المبحوثة والتي تخص المساءلة هي تعتبر من الآليات التي تقلل وتقضي- أحيانا على المشاكل للفرد العامل أما من ناحية بيئة العمل فإنها تحقق كفاءة اقتصادية عالية ونتكلم عن أهمية الشراكة في تحقيق التراصف الاستراتيجي كونها تمثل تعاون وعمل مشترك ما بين المؤسسات ولفترات مؤقتة والتي من شأنها تقوية العلاقات بين الطرفين من أجل تحقيق أهداف مشتركة تم تحديدها مسبقا وبالنسبة إلى البنى التحتية فهي مهمة في تعزيز بيئة التراصف الاستراتيجي وذلك من خلال تقوية الهياكل المترابطة التي توفر إطار يدعم جميع الهياكل أما المهارات فقد أصبحت

مطلباً إدارياً في مجال التراصف الاستراتيجي من خلال أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية وتحقيق إنتاجية وجودة عالية الأداء وتحقيق النجاح التنظيمي ولذلك يترتب أهمية البحث من خلال التركيز على الجوانب الآتية :

- 1- توجيه عناية الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة لمتغيري البحث (التراصف الاستراتيجي ، الاستدامة التنظيمية)
- 2- الإسهام في تحديد نقاط القوة والضعف في أبعاد التراصف الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة ومواطن الضعف بهدف تعزيز الاستدامة التنظيمية .

1.4 : مجتمع وعينة البحث: يتم تطبيق موضوع بحثنا في إحدى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وبالتحديد عينة من الأفراد العاملين في الجامعة المستنصرية من مدرّاء أقسام وشعب إدارية وتدرّسيين وموظفين من داخل المؤسسة .

1.5 : منهج البحث: يتمثل منهج البحث في مجموعة من المفاهيم والتصورات المتصلة والادوات والخطوات الاجرائية التي تفضي- إلى نتيجة ما (الشيخ،2019 : 70)، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في البحث ساعية نحو الإلمام بمشكلة البحث في حدودها المكانية والزمانية لتحقيق الأهداف المنشودة، والتحقق من الفروض الموضوعية لأجل تقديم حلول تتلاءم مع واقع بيئة التطبيق.

1.6 : الإطار الزمني والمكاني:

- 1- الحدود المكانية: لقد ركزت الدراسة الحالية في حدودها المكانية على الجامعة المستنصرية لتكون هي ميدان ومجتمع الدراسة وتتكون الجامعة المستنصرية من :
أ- رئاسة الجامعة: وتتكون من ستة عشر قسم من الأقسام الإدارية التي يتفرع منها عدد كبير من الشعب والوحدات الإدارية فضلاً عن رئيس الجامعة ومساعديه الإداري والعلمي.
ب- الكليات: وقد بلغ عدد الكليات بالجامعة المستنصرية (13) كلية وبمختلف أقسامها ذات الاختصاصات العلمية والإنسانية.
ت- المراكز البحثية: تحتوي الجامعة المستنصرية على ستة مراكز بحثية تعنى بتطوير الجانب العلمي لكادرها الوظيفي أساتذة وموظفين فضلاً عن الطلبة.
- 2- الحدود الزمنية: إن الحدود الزمنية للدراسة تمثل مدة إعداد الدراسة بشقيها النظري والعملية في الميدان المبحوث والتي تبدأ من الزيارات الأولية من قبل الباحث لتشخيص مشكلة الدراسة. المدة الزمنية من 2022/12/15 لغاية 2023/5/15.

سابعاً : هيكلية البحث:

المحور الاول : الجانب النظري

التراصف الاستراتيجي

يعد التراصف الاستراتيجي عملية مستمرة تستدعي من الإدارة العليا دعماً قوياً وعلاقات عمل جيدة لخلق بيئة عمل مناسبة بين الأعضاء المتواصلين بينهم بالرئيس والمرؤوسين فضلاً عن وجود قيادة قوية و متمكنة والثقة والتواصل (ناصر 2019:60) ونقلاً عن مجموعة من الباحثين فهناك عدة مفردات استخدمت للتراصف مثل (التناسق) و(الربط) و(التكامل) و(التماسك) و(الاندماج) كل هذه المصطلحات جميعها تستدل على أن التراصف حالة من الاتفاق أو التعاون بين الافراد أو المجاميع حول قضية أو موضوع او وجهة نظر مشتركة وهناك مجموعة من التعاريف للتراصف الاستراتيجي وفق آراء مجموعة من الباحثين من 2010 الى 2020 أهمها:

الجدول (1) تعاريف التراصف الاستراتيجي

ت	اسم الباحث والسنة	مفهوم التراصف الاستراتيجي
1-	Mohamed 2014:92	هو الوضع الذي يوجد فيه التوافق بين استراتيجية المنظمة وسياقها الداخلي والخارجي
2-	Kuusisto 2015:31	نوع من الموائمة بين استراتيجية الاعمال واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات وذلك عندما تتعاون استراتيجية الاعمال وتكنولوجيا المعلومات لإنشاء استراتيجياتها وتكييفها معا ، بالإضافة الى العمل سعيا لتحقيق الاهداف نفسها
3-	عبد الرحيم 2019:61	الربط بين الاهداف التنظيمية واهداف الافراد وهذا ما يتطلب فهم مشترك لرسالة واهداف المنظمة والاتساق والتطابق والتناسب والتكامل بين اهداف الخطة الموضوعية

أهمية التراصف الاستراتيجي The Illusion of Strategic Alignment

هناك العديد من المنظمات التي لا تضع في أولويات خططها التراصف الاستراتيجي وهي من العادات الخاطئة وذلك لأن التراصف الاستراتيجي يعد واحدا من الأمور التي تساعد في الحفاظ على استمرارية المنظمة واستقرارها النسبي والعمل على إتمام نجاحاتها المتواصلة في ظل الظروف البيئية المتغيرة خصوصا في ظل المنافسة العالمية وتحقيق الانسجام بين استراتيجيات التراصف في بيئة المنظمة الداخلية وبين أعمالها وأنشطتها في البيئة الخارجية لتساعد المنظمة على اغتنام الفرص والتخلص من التهديدات وتظهر أهمية التراصف الاستراتيجي على أنه يساعد في فهم كل من الإدارات والمخططين أهداف وخطط بعضهم البعض (bin Md Basiri&Norzaidii;2009:77) أهمية التراصف الاستراتيجي في مجال الأعمال على أنه يساعد في :-

1. يساعد تكنولوجيا المعلومات من خلال تعظيم عوائد الاستثمار
2. يعمل التراصف الاستراتيجي على تحقيق ميزة تنافسية جيدة من خلال قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة .
3. يحقق التراصف الاستراتيجي كفاءة وفاعلية للعمليات الادارية وإنشاء منظومة متكاملة تساعد الوظائف والأفراد في تحقيق الميزة التنافسية
4. يساهم التراصف الاستراتيجي في تحقيق المرونة لدى الأفراد للحصول على فرص عمل جديدة

أهداف التراصف الاستراتيجي

هنالك العديد من الأهداف تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تطبيقها التراصف الاستراتيجي ومن بين أهم الاهداف هو الحفاظ على مكانة المنظمة والتركيز على اهدافها فضلا عن مجموعة من النتائج المهمة التي يمكن تحقيقها من جراء ممارسة المنظمات للتراصف الاستراتيجي , وقد وجد الباحث ان هنالك مجموعة من الأهداف الاساسية التي يجب الوقوف عندها نتيجة للاهتمام الكبير الذي حصلت عليه في هذا المجال ومنها ما يأتي :

1. الرضا الوظيفي: إن التراصف الاستراتيجي يخلق الاهتمام لدى الأفراد العاملين في المنظمات التي تتبع هذا الأسلوب وذلك من خلال احساسهم بالمساهمة في صياغة وتنفيذ استراتيجياتها عبر التواصل والاتصالات الهرمية التي تجري داخل المنظمة (Cäker & Siverbo,2014:159) , وهذا جاء متوافقاً مع ما جاء به (Souba,2001:150) بأن عملية التراصف الاستراتيجي هي المفتاح لتحقيق اهداف المنظمة وقيمها من خلال اشراك الافراد العاملين من كافة المستويات الادارية وبالتالي تحسين الروح المعنوية لديهم وبناء الالتزام, اذ لوحظ وجود تزايد في الرضا لدى الافراد العاملين في المنظمات التي يطبق فيها التراصف الاستراتيجي (Chenhall,2005:400). كما لحظ (Clifford,2001:89) بأن الأفراد راضون للغاية عند تنفيذ التراصف الاستراتيجي داخل منظماتهم ما أدى إلى تغير مواقفهم وزيادة الثقة لديهم فضلا عن تطويرهم لافكار جديدة في كيفية تنفيذ المهام الموكلة اليهم. في حين يذكر (Cäker & Siverbo,2014:158) أن الثقة التي يوفرها التراصف الاستراتيجي في التعامل داخل المنظمات سوف تؤدي إلى الاطمئنان بآته

سوف يتم الالتزام بالأفكار الأساسية المتفق عليها، الأمر الذي يدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة من دون الحاجة إلى وجود جهات رقابية عليهم. وبين (Srimai,et al.,2011:65) بأن الرضا الوظيفي الناتج عن التراصف يعد أمراً مهماً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فمن دون الفهم المشترك بين الأفراد قد لا تتمكن المنظمات من التعاون للعمل على تحقيق أهدافها. كما يؤكد (Clifford,2001:89) في دراسته ارتفاع معدلات الرضا لدى الأفراد القائمين على تنفيذ هذه الاستراتيجية وذلك من خلال فهم سياق عملهم بشكل كامل كما ان الإدارات قد تغير موقفها تجاه برامج التحديث والتي بضمنها تبني استراتيجية التراصف. اذ يبين (Rondinelli,et al.,2001:414) إن التراصف الاستراتيجي هو عملية استباقية تهدف المنظمات من خلاله إلى تحقيق النجاح الذي يولد الرضا عن الذات.

2. تقارب الاستراتيجيات: إن التراصف الاستراتيجي يوفر مزايا مهمة يمكن أن تتحقق بسبب التقارب الفكري في وضع الاستراتيجيات، فهو يساعد المنظمات على تنفيذ استراتيجيتها بالسرعة والكفاءة المطلوبتين مع منحها القدرة على استغلال الفرص القيمة وعدم التعرض للمخاطر بسبب التهديدات الناشئة (Antypas & Miller,2018:1) اذ يعمل التراصف الاستراتيجي بحسب رأي (Avison,et al.,2004:225) على سهولة تطوير خطط الاعمال داخل المنظمة فضلاً عن زيادة الكفاءة والربحية كما تتيح للمنظمة التركيز على أهدافها والإفادة من مهاراتها الأساسية في تحقيق تلك الأهداف. ووجد (Chao & Chandra, 2012: 116) ان هنالك اثارا ايجابية للتراصف الاستراتيجي اذ أن المنظمات التي لا يوجد فيها تراصف تعاني من انخفاض معدلات النمو مقارنة بالمنظمات الأخرى الأكثر تراصفاً. وهذا ما أكدته (Chenhall,2005:400) بأن المنظمات اذا ما ارادت ان تحقق النمو والابتكار في أنشطتها واعمالها بفاعلية فيمكن لها ذلك من خلال التراصف الاستراتيجي لكونه يمثل شكلاً من أشكال تماسك النظام. ويبين (Heintz,et al.,2012:382) ان التراصف يضمن حدوث تقارب في الاستراتيجيات غير المتجانسة ويتميز كذلك بقدرته على تحقيق التفاعل الامثل بين مختلف وحدات الاعمال داخل المنظمة بهدف العمل على تحقيق الأهداف ذاتها. الأمر الذي من شأنه أن يحقق نوعاً من الثبات في رؤية المنظمة والاجراءات المتبعة ويحسن كذلك من الاستدامة التنظيمية بشكل كبير (Ku,etal.,2011:738) ويضيف (McAdam & Brown,2001:84) أن واحدة من اهم الفوائد التي يمكن أن تتحقق من خلال التراصف الاستراتيجي هو الخلق والحفاظ على رؤية استراتيجية مشتركة لجميع مكونات المنظمة. الأمر الذي سينعكس على التقليل من الانفاق وتمكين المنظمات من تحقيق رؤية طويلة الامد في استثماراتها وأنشطتها المستقبلية التي تزيد من قيمتها السوقية (Byrd,etal.,2006:309) ويفيد (Chao&Chandra,2012:114) بأن دراسات التراصف الاستراتيجي قد اشارت الى وجود اثار ايجابية من جراء تطبيقه في المنظمات تمثلت بتحقيق التكامل بين وحدات الاعمال الذي سيضمن بدوره حدوث تقارب بين استراتيجيات المنظمة. وهذا ما بينه ايضاً (Rondinelli,et al.,2001:405) بأن التراصف الاستراتيجي يسعى الى تحقيق التكامل الوظيفي وتحقيق الاتساق بين الاستراتيجيات فضلاً عن تعزيز الوظائف الادارية ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة.

3. تحسين الأداء: يعد التراصف الاستراتيجي أمراً بالغ الأهمية و معترفاً به ضمن نطاق واسع وقد تم توثيق هذه الأهمية منذ نهايات القرن الماضي، إذ وجدت الدراسات التجريبية أنه يؤثر بشكل كبير على أداء الأعمال (Garg&Goyal,2012:78) وهو ما كان متوافقاً مع ما جاء به (Jones,etal.,2011:107) بأن هنالك اتفاقاً عاماً حول فوائد التراصف الاستراتيجي إذ ينظر إليه على انه يسهم بشكل كبير في تحسين الاداء. ويشير (Renaud,etal, 2016:1) إلى أن

المنظمات تستخدم التراصف الاستراتيجي لمواجهة وتلبية احتياجات العمل والقضايا الإدارية الهامة التي يجب معالجتها وكذلك تستخدمه في الوصول للأداء التنظيمي الأمثل.

أبعاد التراصف الاستراتيجي Dimensions of strategic alignment

1. الاتصالات **communications**: وهي عملية تبادلية بمعنى ارسال واستقبال المعلومات و الأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات للآخرين، أو التأثير في سلوكيات الافراد او الجماعات أو تغيير سلوكهم وتوجيهه وجهة معينة أجل ترابط و تماسك العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة وتعزيزها لتحقيق الاهداف الاستراتيجية . (جلال الدين، 2009، 30-33) ويرى (Kanki, 2019:122) ان للاتصالات دور فعال في تحقيق التراصف الاستراتيجي، اذ انها:

1. تعمل على نقل المعلومات بين الموظفين.
2. تساعد في تعزيز العلاقات الشخصية بين الافراد في المنظمة.
3. تعد وسيلة للإدارة في ايصال التوجيهات و الاوامر للأفراد.

2. الحاكمية **Governance**: تعرف من قبل منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي بأنها "مجموعة من العلاقات فيما بين إدارة المنظمة ومجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصلحة الاخرين وتركز حوكمة المنظمات أيضًا على الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف المنظمة، ومن ثم تحديد وسائل تحقيق تلك الأهداف ومراقبة الأداء، (Machado& Davim, 2019:3) ، وقد عرف (Hitt,2003:213) الحوكمة بأنها عبارة عن الاليات الداخلية والخارجية التي تنظم العلاقة ما بين اصحاب المصالح والمنظمة من خلال تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة والرقابة على ادائها واتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل فاعل، إذ أن حاكمية المنظمة تتعلق بتحديد الطرائق بما يضمن بأن القرارات الاستراتيجية تأخذ الشكل الصحيح وصحيح وفعال. وقد اتفق معه (الطائي وحمد، 2010: 8) على ان الحاكمية تعمل على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمات عن طريق تراصف القرارات الاستراتيجية الصائبة مع موارد المنظمة للحفاظ عليها، وأشار (Luftman ,2000:17) الى ان الحاكمية تعني التأكد من أن المشاركين في العمل يناقشون ويراجعون رسميًا الأولويات حسب الخطة الاستراتيجية وتخصيص الموارد لها وان عملية تحديد الأولويات مهمة للغاية لتحقيق التراصف من خلال الحاكمية ووجود اللجنة التوجيهية لتنظيم سير العمل اضافة الى مراقبة الميزانية والتخطيط الاستراتيجي للأعمال، وأكد (Silvius&deWaal,2010:57) ان الحاكمية في المنظمات تعني تنفيذ الاعمال اعتمادا على فهم جيد لاستراتيجيات العمل بالإضافة الى دعم هذه الاستراتيجيات وتعامل المنظمة بشفافية والتصريح عن عوائدها ومهامها، وقد بين (Murwaningsari,2019:79) ان من الضروري أن تنفذ المنظمات الحاكمية الجيدة لكي تكتسب ثقة الجمهور وهي أيضًا شرط أساسي لنمو وتطور المنظمة وتحسين سمعتها، والأهم من ذلك ، يجب أن تلتزم جميع المستويات التنظيمية في أي منظمة بترتيب وتنفيذ الحاكمية الجيدة للمنظمة من خلال، أولاً وقبل كل شيء، فرض توجيهات الإدارة على جميع الأعضاء و يتكون الحكم الرشيد من خمسة عناصر رئيسية، هي الشفافية والمساءلة والمسؤولية والإنصاف والاستقلال.

3. المشاركة **Partnership**: هي نوع جديد من العلاقة التعاونية بين الإدارة والموظفين لتعزيز المنفعة المتبادلة إذ يؤكد هذا النوع من العلاقات التعاونية على أنّ جميع أعضاء المنظمة يتعاونون مع بعضهم البعض من أجل المصلحة المشتركة، اذ ان نتائج المنفعة المتبادلة الأكثر فائدة تأتي من مشاركة الموظف المباشرة في قرارات العمل ، وتصميم العمل المرن، والتركيز على الجودة، وأمن التوظيف، والمشاركة المالية (Chen, 2019:332-333)، اما (Luftman,2004:17-19) فعرفها بأنها فرصة الموظفين في الحصول على دور متساو في

تحديد استراتيجيات العمل في المنظمة، وإدراك كل منظمة لمساهمة الأفراد ومنحهم الثقة لكي تتطور المشاركة بين العاملين، وكذلك تقاسم المخاطر والمكافآت، كل هذه عوامل رئيسية تساهم في التراصف الاستراتيجي الناضج، لذلك يجب أن تتطور هذه المشاركة، في حين يعرفه (Dede,2019:83) بأنه المدى الذي يسمح به أرباب العمل أو يشجعون الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة والذي يعد احد ادوات المنظمة لتحسين الأداء الاستراتيجي من خلال السعي لتحقيق الأهداف المشتركة للموظفين والمديرين ويتم تحقيق ذلك من خلال السماح بمشاركة العمال في وضع السياسات والإجراءات والخطط، ويتفق معه (Silvius&deWaal,2010:57) في انها تعني مدى مشاركة العاملين في المنظمة على مختلف المستويات على أساس الثقة المتبادلة بين العاملين والمديرين وتقاسم المكافآت والأخطار اما (Gutierrez & Yaz, 2007:3) فقد بين ان المشاركة تتضمن ترتيب العلاقة بين مدراء الاقسام، ومدى مشاركتهم الجماعية في تحديد استراتيجيات المنظمة.

4. البنى التحتية : لقد اشار (Raadt&Van Vliet,2005:363-365) بأن من الضروري أن تتراصف البنى التحتية مع استراتيجية العمل للمنظمة بأكملها، بحيث تتضمن الهيكل التنظيمي والاتصالات وثقافة المنظمة ويتكون الهيكل التنظيمي من ثلاثة أجزاء أولاً، يوضح تقسيم العمل إلى وظائف ومهام، فيما يختص الجزء الثاني ، بالمسؤوليات والصلاحيات للوظائف بحيث تكون قادرة على تنفيذ مهامها، اخيرا يحدد الجزء الثالث، الهيكل التنظيمي، ووسائل الاتصال والتنسيق، ويعتمد تحديد المسؤوليات والصلاحيات وإدخال وسائل الاتصال والتنسيق على طريقة تقسيم العمل إلى مهام ووظائف، بعد فترة من الزمن، يمكن أن تصبح وسائل الاتصال والتنسيق الحالية ، وكذلك المسؤوليات والصلاحيات، جزءاً من ثقافة المنظمة، واتفق معه (العبادي واخرون، 2012: 451) في ان البنى التحتية تشمل الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة داخل المنظمة وثقافة المنظمة وكذلك الادارة العليا هي جزء من البنى التحتية للمنظمة.

5. المهارات: وهي مقدرة الفرد على استخدام خبراته بشكل فعال من اجل انجاز الاعمال والمهام بشكل كفوء (hall,2002:72) وان المهارات تشكل جزءاً لا يتجزأ من المنظمة من أجل أداء فعال لذلك من الأفضل دائماً أن يكون لدى المنظمات موظفين لديهم القدرة على التكيف والمرونة والانفتاح للاستعداد للتحديات الجديدة، من ناحية أخرى، فإن للمنظمة ايضاً دوراً هاماً في رعاية وتشجيع موظفيها على تطوير مهاراتهم وخبراتهم، الأمر الذي لن يساعد فقط على تحقيق تطلعاتهم ولكن أيضاً يساعد في تحسين أداء المنظمة ككل بوجود موظفين ماهرين (Nair& Dhoot, 2019:1-3) ، ويلاحظ ان مهارات المدير تتمثل في التخطيط والتفكير والتنبؤ وبذلك يساعد المنظمة في تحقيق التراصف والتوافق بين احتياجات المنظمة ومتطلبات بيئتها (daft,2001:48) .

مفهوم الاستدامة التنظيمية : تعد الاستدامة من المفاهيم المهمة والضرورية في تعزيز القدرة على تحقيق نتائج واضحة للمنظمات، فضلاً عن وضع استراتيجيات والقدرة على متابعتها. وعليه فقد استطاع الباحثون من تحديد التدابير اللازمة لضمان النجاح من خلال الاستدامة التنظيمية. فالاستدامة التنظيمية قضية ذات أهمية أكبر وذلك بسبب التغييرات الهيكلية في المنظمات. وتستطيع إدارة المنظمات الاتجاه نحو المسارات المستدامة التي تساعد المنظمة في تحقيق الاستقرار والقدرة على التكيف ولكي تستطيع من البقاء على قيد الحياة وعلى المدى البعيد وذلك من خلال الربط بين الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية والمالية مع الحفاظ على الاتصال مع العاملين في المنظمة. ولغرض فهم

التراصف الاستراتيجي ودوره في تحقيق الاستدامة التنظيمية

مصطلح الاستدامة فسوف يتم استعراضها من خلال الجدول (2) الاتي الذي يمثل عدة مفاهيم وطبقا لوجهات نظر متعددة لباحثين وكتاب وكلاً حسب وجهة نظره.

جدول(2) مفاهيم الاستدامة

ت	اسم الباحث	السنة	مفاهيم (الاستدامة)
1	Mowforth	2009	هي تبني الاستراتيجيات والأنشطة التجارية التي تلبي حاجات المنظمة وتعزز الموارد البشرية والتي من شأنها ان تكون هناك حاجة لها في المستقبل.
2	Landrum & Edwards	2009	ان الاستدامة تعد عملية تشاركية منظمية تسمح للمنظمات بتقييم الاداء الخاص بها ووضع خطة محددة لتحسين عملية التنظيم.
3	عبدان	2014	هو كيفية ان تحافظ على راس المال بصورته المختلفة طبيعي او اجتماعي او من صنع الانسان والقدرة على ادارة هذه الموارد بشكل يحقق عطاء مستمر ويحافظ على ديمومة هذه الموارد
4	مجل	2015	هي عملية وضع استراتيجيات تأخذ بنظر الاعتبار الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والاقتصادية والبشرية والتنظيمية والبيئية
5	جابر	2015	هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمحافظة على الجوانب الاقتصادية والبيئية والتنظيمية والبشرية بغية المحافظة على هذه الموارد دون انقاصها

المصدر/ إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات ،السابقة

وعليه وبعد الاطلاع على التعاريف والمفاهيم السابقة للاستدامة والاستدامة التنظيمية يعرف الباحث يذكر التعريف الاجرائي بخصوص الاستدامة التنظيمية والذي يخدم اهداف الدراسة الحالية بأنها تمثل بمجموعة من الاجراءات الإدارية التي تقوم فيها منظمات الاعمال لتحقيق الاستجابة الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق المنافسة والتوازن البيئي.

ثانياً: فوائد الاستدامة التنظيمية

هنالك بعض الفوائد التي يمكن ان تحققها الاستدامة التنظيمية وهي كالآتي:

1. رضا العاملين: يذكر (Baum, 2006:30) تعد عملية تحقيق استدامة المنظمات من الامور التي تخلق شعور الرضا لدى العاملين من خلال الحصول على المكافآت في العمل والذي ينتج عنها الرغبة والاطمئنان الذي يؤدي الى حالة الشعور بالرضا الوظيفي لدى الافراد وهذا يتطلب تطوير للموارد البشرية وإيجاد تغييراً إيجابياً في ثقافة المنظمة
2. العلاقات العامة: يشير (Hitchcock & Willard, 2009:240) الى امكانية المنظمات المستدامة في تحقيق فائدة من تكوين العلاقات الإيجابية ومن خلال تحسين صورتها في المجتمع والتي من خلالها يمكن ان تحقق حصة سوقية أكبر. فضلاً عن امكانياتها في فتح أسواق جديدة يمكن ان تدخل اليها.
3. تخفيض التكاليف: يشير (Landrun&Edwards, 2009 :23) الى الفائدة من الوصول الى الاستدامة التنظيمية للمنظمات هو الحد من الكلف التي تتعرض لها منظمات الاعمال. وذلك من خلال توفير بدائل للعمليات وتوفير الطاقة وإعادة تدوير المخلفات وان هذه المؤشرات لها تأثير على البعد البيئي لأعمال المنظمات المستدامة والتي تنعكس على التكاليف الاقتصادية التي تتحملها المنظمة والتي تتبع استراتيجيات مستدامة مما يؤدي إلى خفض الاثار السلبية المنعكسة على البيئة وبالتالي تحقيق فائدة كبيرة للمجتمع.

ثالثاً: أهداف الاستدامة التنظيمية

تسعى المنظمات من خلال الاستدامة إلى تحقيق الأهداف الاتية :- (مراد، 2009:110)

1. تحسين الوضع المعيشي: تعد تحسين المستوى المعيشي- من بين اهم الأهداف المهمة التي تسعى الاستدامة الى تحقيقها. فالاستدامة تسعى الى تحسين نوعية حياة افراد المنظمات والتي تنعكس على عموم افراد المجتمع عن طريق التركيز على الجوانب النوعية. فضلاً عن توفير فرص عمل ومستوى تعليم وعناية صحية وخدمات اجتماعية واحترام حقوق الافراد وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات.

2. **ترشيد استخدام الموارد:** تسعى عملية الاستدامة التنظيمية الى تحسين حياة الفرد ولكن ليس على حساب الافراد بالبيئة وذلك من خلال المحافظة على الموارد بأنواعها كافة. وعدم استنزافها عن طريق الاستخدام العقلاني والمحافظة عليها وإيجاد البدائل الأخرى لهذه الموارد والتي تبقى لفترة طويلة.

3. **ربط التكنولوجيا بأهداف المجتمع:** (عطيه, 2007:31-30) بحيث منظمات الأعمال المستدامة الى توظيف التكنولوجيا الحديثة بما يخدم تحقيق اهداف المجتمع من خلال توعية الافراد بأهمية التقنيات الحديثة وكيفية استخدامها من اجل تحسين نوعية حياة أفراد المنظمات والمجتمع ومع إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات. وتتطلب الاستدامة التنظيمية توفير ما يأتي:

- أ. الاهتمام بالموارد البشرية القادرة على تحقيق الاستمرارية بالاستدامة.
- ب. ضرورة استحداث تكنولوجيا نظيفة لا تترك اثارها السلبية على البيئة.

رابعا: أبعاد الاستدامة التنظيمية

إنّ من أهم أبعاد الاستدامة التنظيمية هي الابداع والالتزام والاتصال والتمكين. وفيما يأتي توضيح لكل واحدة منها:

1. **الابداع (Innovation):** يرى (Robbins:1998:105) أنّ الابداع هو القدرة على جمع الأفكار واخراجها بسلوك فريد من نوعه وغير اعتيادي لربط تلك الأفكار وتنفيذها. اما عن (Daft:2000:25) فيرى أنّ الابداع هو توليد أفكار جديدة على اشباع الحاجات والاستجابة للفرص. بينما يرى (Drucker,2006:204) أنّ الابداع بأنه الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة ويرى (فوزي, 2015 : 285) هو القدرة على ابداع اساليب ووسائل وافكار يمكن ان تلقى تجاوبا من الافراد وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق اهداف المنظمة . وأخيرا يذكر (الليثي: 2008:11) بان الابداع يعني القدرة على للمجيء بشيء جديد ذو قيمة للمجتمع وقد يتعلق هذا الشيء بعمل او أسلوب او فكرة جديدة او طرح حلول جديدة لمشكلة محددة. لذلك فالإبداع تحتاجه كل المنظمات الصناعية والتجارية والخدمية كونها تعمل في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عدة وكبيرة لم تشهدها من قبل ولذلك يتحتم على هذه المنظمات مواجهة مثل تلك التحديات بسرعة وكفاءة وفاعلية الامر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية. ويشير (القحطاني: 2007:13) الى أهمية الابداع كونه وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة للمشاكل القائمة بطريقة مبتكرة. توفر الوقت والجهد والتكلفة فلولا الابداع لظلت الحياة على صورتها البدائية. ويؤكد كل من (Lampikoski& Emden:1996:160) ان أفضل المنظمات هي تلك التي تمتلك القدرة على الابداع وأفضل المدراء التنفيذيين هم أولئك الذين يستطيعون توفير المناخ التنظيمي الملائم لمساعدة أعضاء المنظمة في استخدام مواهبهم الإبداعية بشكل كامل ولتحقيق اهداف وغايات المنظمة. ولا يقتصر الابداع على العاملين فقط لذا يرى (ScherMerhorn.et.al:2007:410) أنّ الابداع مهم جدا لبقاء المنظمات على المدى الطويل ولتحقيق الاستدامة التنظيمية عن طريق الميزة التنافسية في بيئة سريعة التغيير باعتبارها مورداً هاماً للمنظمة ولذا يجب ادارته بشكل جيد بل حتى تنميته وتطويره كونه يوفر للمنظمة الفرص وعليه فان الباحث يتفق مع (القحطاني ،2007: 13) أن الابداع هو وسيلة للتطوير والتجديد واكتشاف طرق وحلول جديدة ومبتكرة شرط ان يتحقق بها صفة الجمالية لتثير انتباه الاخرين .

2. **الالتزام Commitment:** ظهر مفهوم الالتزام في الثمانينات في القرن الماضي عندما أدركت الشركات الأمريكية التقليدية التوجه نحو إدارة رقابة الافراد. فقد كان اقل فعالية نحو إدارة

الالتزام الذي اتبعته الشركات اليابانية (Kim & Wright, 2010:125) وعلى هذا فقد أشار (Garbe:2009:2) الى الالتزام بأنه حزمة من ممارسات الموارد البشرية التي لديها القدرة على تحسين موقف وسلوك العامل لخفض مستويات الغياب ودوران العمل وزيادة مستويات الجودة والإنتاجية ويكون لها تأثير على توليد اعلى مستويات الربحية. اما (2007:405: Bryson, et.al) فيؤكد على ان إدارة الالتزام ما هي الا تكنولوجيا رقابة الإدارة المصممة لتحسين أداء الشركة باستخدام تقنيات يبادر بها صاحب العمل لإدارة العاملين. ويرى كل من (Wood&Albanese, 1995:220) ان الالتزام شكل من اشكال الإدارة الهادفة باتجاه استنباط الالتزام لكي يكون السلوك منظما بطريقة ذاتية غير مضبوطة بالعقوبات والضغوط الخارجية للفرد ويعتمد على العلاقات داخل المنظمة وعلى مستويات عالية من الثقة. ويرى (HuseLid 1995:639) أنّ الالتزام هو مجموعة من الممارسات التي تحقق الاختيار الدقيق للعاملين الجدد وتدريب العاملين وتبادل المعلومات وتستخدم الفرق والتي تهتم باتجاهات العاملين وتحفز خطط الأداء و في النهاية يرى (العطواني, 2013 : 184) رغبة الفرد القوية في البقاء كونه عضوا في المنظمة والاستعداد لبدل مستويات عالية من الجهود. ويشير (دسلر: 2009:445) إلى أهم الأنشطة التي تدعم الالتزام التنظيمي لدى العاملين وكما يأتي:

- أ. وضع رؤية واضحة ومحددة للمنظمة واعلام الموظفين بها.
 - ب. الحرص على تحقيق العدالة التنظيمية وذلك من خلال إقامة نظام للشكاوى والتنظيمات.
 - ج. دعم الإحساس بروح الجماعة وذلك من خلال التأكيد على تشكيل فرق للعمل وزيادة درجة التفاعل بين العاملين.
 - د. الاهتمام بتنمية الموظف وذلك من خلال تشجيع الترقية من داخل المنظمة والاهتمام بأنشطة تنمية وتطوير المسار الوظيفي له.
 - هـ. احترام القيم الأساسية لدى الأفراد في العمل.
- وعلى أي حال فأن الباحث يرى ان توافر هذه الأنشطة لدى الأفراد داخل المنظمات يجعل الفرد بزيادة ثقته وولائه للمنظمة وبالتالي فأن المنظمة تستثمر ذلك بالاتجاه نحو تحقيق الاستدامة التنظيمية وعلى المدى الطويل وكذلك تستطيع من إرضاء جميع أطراف المصالح المتمثلة بالمستفيدين والشركاء والمجهزين والملاك.....الخ.
3. التمكين Empower : يعرف التمكين بانه التفويض الممنوح للأفراد ولمساعدتهم في اتخاذ القرارات وهو أيضا يدل على رغبة الفرد في تقبل المسؤولية. ولذلك فان التمكين هو امتداد للعمليات التنظيمية من خلال الاتصالات وممارسة النقد وابداء الآراء وممارسة العمل الفرقي لزيادة المعرفة والمهارات والدافعية (Nalakati: 2010:51). وبذلك أصبح التمكين أحد العناصر الخاصة بدافعية الافراد نحو تحقيق الانجاز وتحمل المسؤولية، ولهذا فقد أكد (رحيم:2011:74) على منح الافراد الصلاحية لنقل النشاطات في الإنتاج أو الخدمة لصنع القرارات أو اتخاذ إجراء دون موافقة مسبقة. ويضيف (Draft:2011:501) بأن التمكين هو منح الأفراد للسلطة والحرية والمعلومات الكافية لصنع القرارات والمشاركة باتخاذها وينظر الى التمكين على انه من المداخل الجذرية للتطوير الإداري ويرحب في إشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات والتصرف بحرية في المواقف التي يوجهونها فعلا عن كونه مسارا مهما للمعلومات من اسفل الى الأعلى ، فهي دراسة مكرسة على مشاركة العامل (التمكين) في تقديم وتقييم ومحتوى الوظيفة والتغيير التكنولوجي ومعايير العمل والسياسات المالية

التراصف الاستراتيجي ودوره في تحقيق الاستدامة التنظيمية

والهيكل التنظيمية وحجم الموارد البشرية وبرامج الأمان وطرائق العمل ومن هنا يرى الباحث بأنّ التمكين واحداً من الأساليب الحديثة المتبعة في الإدارة والتي تؤدي إلى تفويض كثير من الصلاحيات للأفراد مما يعزز الثقة لديهم ويدفعهم الى تحسين الاداء والمحافظة على الاستدامة التنظيمية.

4. التعاون Collaboration: يُعرّف التعاون على أنه مشاركة العمل بين طرفين من الأشخاص أو المؤسسات أو البلدان بهدف إنجاز مهمة أو هدف ما وعلى صعيد المؤسسات فهو اشتراك في التوجهات والاهتمامات يقوم على أساس استغلال الموارد المشتركة للعمل بغية تحقيق هدف موحد أو تنمية للمجتمع المحيط كما انه يهدف في نهاية الامر الى تبادل المنفعة عوضاً عن التنافس وتفاعلاً بين كافة الاطراف (Walker&Gohn , 2009)

المحور الثاني: الجانب التطبيقي

يوضح الجدول (3) خلاصة نتائج التحليل الوصفي لبيانات متغير التراصف الاستراتيجي، ويتضح بأنّ بعد الحوكمة جاء في المرتبة الاولى من ناحية مستوى الأهمية، يليه بعد الشراكة بالمرتبة الثانية أهمية، ويليه بعد الاتصالات بالمرتبة الثالثة أهمية، بينما حل بعد المهارات المرتبة الرابعة أهمية، واخيراً كان بعد البنى التحتية في المرتبة الخامسة أهمية والأخيرة أهمية بالنسبة لأبعاد التراصف الاستراتيجي.

الجدول (3): ترتيب ابعاد التراصف الاستراتيجي بحسب الأهمية النسبية اعتماداً على معامل الاختلاف

مستوى الأهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد التراصف الاستراتيجي
3	25.48	0.88	3.454	الاتصالات
1	18.72	0.73	3.9	الحوكمة
2	23.95	0.91	3.8	الشراكة
5	29.12	0.99	3.4	البنية التحتية
4	28.20	0.97	3.44	المهارات

يوضح الجدول (4) خلاصة نتائج التحليل الوصفي لبيانات متغير الاستدامة التنظيمية، ويتضح بأنّ بعد الالتزام جاء في المرتبة الاولى من ناحية مستوى الأهمية، يليه بعد التمكين بالمرتبة الثانية أهمية، ويليه بعد الابداع بالمرتبة الثالثة أهمية، واخيراً كان بعد التعاون المرتبة الرابعة والأخيرة أهمية بالنسبة لأبعاد الاستدامة التنظيمية.

ومن خلال الجدول (5) تبين أنّ هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين التراصف الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية ، بلغت (**0.793) بمستوى معنوية (0.05)، واستناداً على هذه النتائج يتضح لنا ان اي تغير ايجابي في التراصف الاستراتيجي يؤدي

الى تغيير وبالالاتجاه نفسه في الاستدامة التنظيمية وبمقدار (**0.793) اي أن المتغير المعتمد يتحرك بالمقدار نفسه الذي يتحرك فيه المتغير المستقل سواء ايجابياً او سلبياً، وبذلك يتضح ضرورة تعزيز الاهتمام بالتراصف الاستراتيجي كونه احدى المؤثرات في الاستدامة التنظيمية ووفقاً لذلك سيتم قبول فرضية الارتباط الرئيسية

الجدول (4): ترتيب ابعاد الاستدامة التنظيمية بحسب الأهمية النسبية اعتماداً على معامل الاختلاف

مستوى الأهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	Correlations	ابعاد الاستدامة التنظيمية
3	23.39	0.85	3.63		الابداع
1	17.64	0.67	3.80		الالتزام
2	21.83	0.77	3.53		التمكين
4	25.34	0.92	3.63		التعاون

التراصف الاستراتيجي		التنظيمية الاستدامة	
التراصف الاستراتيجي	Pearson Correlation	1	.793**
	Sig. (2-tailed)		.000

التراصف الاستراتيجي ودوره في تحقيق الاستدامة التنظيمية

	N	96	96
التنظيمية الاستدامة	Pearson Correlation	.793**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	96	96

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

اختبار وتفسير فرضيات الارتباط بين التراصف الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية: إن التأكد من فرضيات الارتباط (قبولا او رفضا) يعتبر شرطا مهما في البحوث العلمية، لذا سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية أولاً ثم نختبر فرضية الارتباط الرئيسية.
الجدول (6) اختبار فرضيات الارتباط

		Correlations					
		الاتصالات	الحوكمة	الشراكة	البنى التحتية	المهارات	الاستدامة التنظيمية
الاتصالات	Pearson Correlation	1	.497**	.492**	.690**	.570**	.556**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	96	96	96	96	96	96
الحوكمة	Pearson Correlation	.497**	1	.611**	.560**	.637**	.552**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	96	96	96	96	96	96
الشراكة	Pearson Correlation	.492**	.611**	1	.617**	.653**	.673**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	96	96	96	96	96	96
البنى التحتية	Pearson Correlation	.690**	.560**	.617**	1	.741**	.701**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	96	96	96	96	96	96
المهارات	Pearson Correlation	.570**	.637**	.653**	.741**	1	.781**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	96	96	96	96	96	96
الاستدامة التنظيمية	Pearson Correlation	.556**	.552**	.673**	.701**	.781**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	96	96	96	96	96	96

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

اختبار وتفسير فرضيات التأثير بين التراصف الاستراتيجي والاستدامة التنظيمية: في الجدول أدناه يتضح أنّ جميع ابعاد التراصف الاستراتيجي تؤثر في الاستدامة التنظيمية ولكن بنسب متفاوتة، إذ أن بعدد المهارات كان الأكثر تأثيراً في سمعتها ثم يليه بعدد البنى التحتية ثم يليه بعدد الشراكة، ثم الاتصالات وأخيراً بعد الحوكمة، وهذا يأتي متسقاً مع النتائج.
الجدول (7) اختبار فرضيات التأثير

المتغير المستقل	معامل التحدار		R ²	F	S	ig.	المتغير المعتمد
	A	B					
الاتصالات	0	0	0	42.	.	0000	الاتصالات
	.445	.079	.309	079	.	0000	
الحوكمة	0	0	0	41.	.	0000	الحوكمة
	.549	.578	.304	115	.	0000	
الشراكة	0	0	0	77.	.	0000	الشراكة
	.543	.701	.453	721	.	0000	
البنى التحتية	0	0	0	90.	.	0000	البنى التحتية
	.489	.943	.491	769	.	0000	
المهارات	0	0	0	146	.	0000	المهارات
	.593	.539	.610	.84	.	0000	
التراصف الاستراتيجي	0	0	0	158	.	0000	التراصف الاستراتيجي
	.763	.935	.628	.9	.	0000	

المصدر: إعداد الباحثة.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. من خلال نتائج التحليل الوصفي للبيانات الخاصة بمتغير التراصف الاستراتيجي نجد أنّ بعدد الحوكمة قد جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية مما يدل هذا على حرص المنظمة المبحوثة (الجامعة المستنصرية) وبشكل مستمر على توضيح الأساليب والإجراءات المتطورة في بيئة العمل للزبون .

2. جاء بعد الشراكة في المرتبة الثانية من ناحية الأهمية وهذا يدل على ان الجامعة تكون فاعلة في رسالتها التوعوية ليس فقط ضمن اسوارها داخل القاعات الدراسية بل تشمل خارج اسوارها في عموم المجتمع وذلك من خلال مشاركتها في المؤتمرات والندوات من قبل حضور الاكاديميين في مختلف مطبوعات الجامعة وأيضا اشراك اكبر عدد ممكن في عملية اتخاذ القرارات من قبل المنتسبين في المنظمة المبحوثة
3. من خلال الدراسة الميدانية وجدنا أنّ هناك اهتمام كبير من قبل الجامعة المستنصرية للتراصف الاستراتيجي لم له من أهمية كبيرة والتي من شأنها تساعد على خلق بيئة مستقرة نسبيا خالية من المشكلات من خلال الاعتماد وتوظيف الابعاد الخاصة بالتراصف الاستراتيجي
4. تحرص الجامعة باستمرار على وضع منظومات اتصال مختلفة من اجل المساعدة في انسيابية نقل المعلومات واكتسابها وبالأخص شبكات الانترنت والإنترنت وقد جاءت الاتصالات في المرتبة الثالثة في مستوى الأهمية بعد التحليل الوصفي لهذا البعد وهناك علاقة ارتباط طردي بين الاتصالات والاستدامة التنظيمية وذلك لما لها من تأثير كبير على مستقبل الجامعة .
5. برزت تبني عملية الحوكمة من قبل الجامعة المستنصرية بصورة جيدة وذلك من خلال فرضها للضوابط والتعليمات والإجراءات الخاصة بالعمل ، فضلا عن اهتماماتها بالإفصاح بشكل مستمر عن هيكلها التنظيمي .
6. هناك نوع من التذبذب من ناحية الاهتمام بالمهارات داخل الجامعة على صعيد التدريب وهذا كان واضحا في المجال العملي عند توزيع الاستبانة حيث ان مستوى الأهمية كان في المرتبة الرابعة .
7. تقع على عاتق الجامعة مسؤولية اجتماعية تجاه البيئة المحيطة بها لذا تحرص الجامعة بأن تجعل رسالتها ورؤيتها وأهدافها متوافقة مع المجتمع الاكاديمي فضلا عن قيامها بنشاطات اجتماعية تتفاعل من خلالها مع المجتمع الخارجي .
8. بعد ظهور نتائج التحليل الوصفي لبعد البنى التحتية تبين أنّ هذا البعد جاء في المرتبة الخامسة ولكن هذا لا يعني اهمال الجامعة للبنى التحتية حيث توجد علاقة ارتباط طردية بين البنى التحتية والاستدامة التنظيمية أي كلما زاد الاهتمام بهذا البعد كلما كانت هناك زيادة في الاستدامة التنظيمية
9. بعد تبني التراصف الاستراتيجي من قبل القيادات داخل المنظمة الأكاديمية يعزز الاستدامة التنظيمية مما يدل على العلاقة التبادلية الترابطية الجيدة بينها لا سيما الحوكمة التي جاءت في المرتبة الأولى ومن ثم الشراكة وبعدها الاتصالات ثم المهارات وأخيرا البنى التحتية .
10. أصبحت الجامعة تدرك ان تحسين مهاراتها الاهتمام والاهتمام بها يؤدي الى المزيد من الاستدامة التنظيمية داخل المنظمة الاكاديمية .
11. تبين من نتائج التحليل الاحصائي لمتغيرات البحث بان التراصف الاستراتيجي بأبعاده يرتبط ارتباط وثيقا مع الاستدامة التنظيمية وأيضا تشير نفس النتائج التراصف الاستراتيجي تؤثر بصورة كبيرة في الاستدامة التنظيمية .

ثانياً: التوصيات

1. على الجامعة ان تكون حريصة بشكل مستمر على توضيح الاساليب والاجراءات المتطورة المستخدمة في بيئة العمل للزبون الخارجي .
2. توصي الباحثة بتعزيز دور الشركة داخل المنظمة المبحوثة وذلك من خلال زج المنتسبين كافة في دورات تدريبية توضح أهمية الشركة في الحرم الجامعي وماله من أهمية معكوسة على السمعة الاكاديمية للجامعة .
3. توصي الباحثة بالاهتمام بعملية التراصف الاستراتيجي بشكل اكبر والاستفادة من تأثيره المباشر على الاستدامة التنظيمية في الجامعة وذلك من خلال إعطاء أهمية اكبر لممارسته وضرورة النظر- للتراصف الاستراتيجي كمنهج حديث يحصل بفعل عوامل خارجية وداخلية بما له تأثير إيجابي في الاستدامة التنظيمية .
4. توصي الباحثة بضرورة رفع مستوى الاتصالات بين الأقسام والشعب والوحدات الإدارية داخل الجامعة لأنها العمود الفقري التي تستند اليها الجامعة عند إيصال المعلومات وتوضيح طرق تأدية بعض الاعمال وبما ان الجامعة تمتلك وسائل اتصال ومنظومات متعددة فمن الضروري رفع الاستفادة منها الى اقصى الحدود
5. توصي الباحثة بضرورة زيادة التحسين المستمر للعمل من اجل الوصول الى اقصى- كفاءة ممكنة لتعزيز الاستدامة التنظيمية للجامعة على المدى المتوسط والبعيد
6. توصي الباحثة بتعزيز بعد الاتصالات لأهميتها داخ الجامعة المستتصيرية حتى تكون قادرة على الوصول إلى رؤيتها والوفاء من خلال الشفافية في العمل ووضوح الرسالة التي تسعى الجامعة إلى الوصل لها
7. توصي الباحثة على زيادة الاهتمام بتطوير البنى التحتية الخاصة بالجامعة عن طريق استخدام احدث الأساليب والوسائل وهذا من شأنه يضيف على زيادة الاستدامة التنظيمية.
8. إن الاعتماد على قيادات كفؤة وقادرة على إيضاح رؤية الجامعة للعاملين فيها ولأصحاب المصالح وقادرة على جعل الجامعة في مصاف الجامعات الدولية المتقدمة عالميا .
9. يجب على إدارة الجامعة بتطوير بيئة العمل الخاص بها من اجل تحقيق المزيد من الاستدامة التنظيمية .
10. تعزيز اهتمام الجامعة بالنشاطات الاجتماعية التي تعبر عن مسؤوليتها تجاه المجتمع كالقيام بتشغيل الكفاءات من الإداريين والمهندسين ذات خبرة عالية في قطاع التعليم العالي
11. توصي الباحثة بتطوير الملاكات الوظيفية الخاصة بها كجامعة من اجل تحقيق المزيد من الاستدامة التنظيمية وذلك من خلال العمل الفرقي كاللجان الذي من شأنه يضيف متعة للعمل اكثر من العمل الفردي

Reference:

المصادر:

1. ابو سلطان، كميليا كمال حسين، " اثر استخدام استراتيجية K.W.L في تنمية المفاهيم والتفكير المنطقي " (2012)، ، رسالة ماجستير، كلية التربية/ الجامعة الاسلامية بغزة.
2. ابو غالي، سليم محمد، "اثر استراتيجية (فكر- زواج- شارك) على تنمية مهارات التفكير المنطقي في العلوم لدى طلبة الصف الثامن الاساسي" (2010)، ، رسالة ماجستير، كلية التربية الجامعة الاسلامية، غزة.

3. التميمي ، ايلاف مطلق حسين ، : " تأثير ادارة الموهبة في تحقيق الريادة الاستراتيجية " ، (2016) دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة المستنصرية ، كلية الادارة والاقتصاد .
4. ثابت، علي كنانة محمد عبد المجيد، "التعليم الإلكتروني باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نموذج مقترح في جامعة الموصل" (2005)، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الموصل.
5. الجابر ، هبة ناجي سلمان ، "قياس متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة والاستدامة" (2015) : ، بحث تطبيقي في شركة الحفر العراقية ، رسالة ماجستير علوم ادارة صناعية ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد
6. الجاسم ، احمد كريم ، " اعادة هندسة الخدمة الضريبة على وفق متطلبات الحكومة الالكترونية " (2010) ، دراسة حالة في الهيئة العامة للضرائب فرع واسط ، اطروحة دكتوراه غير منشورة في الادارة العامة ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد .
7. جلال الدين، بو عطيظ "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي" (2009) ، ، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري محمود قسنطينة.
- 8- محمد وليد ، ابوزينة ، فريد كامل "مناهج البحث العلمي تصميم البحث والتحليل الاحصائي" ، (2007) : دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان ، الاردن
- 9- الجبوري، حسين محمد جواد، " تعليم التفكير رؤية استراتيجية للتجديد والابداع " (2012)، ، الطبعة الاولى ، دار التعارف للمطبوعات، بيروت – لبنان .
- 10- Agah, J. J., & Sule, L. (2015), "Determinants of students' logical reasoning and mathematics achievement", Journal of Literature, Languages and Linguistics, Vol. 5.
- 11- Agarwal , R. & Helfat , C.E , 2009 : strategic renewal of organization science , vol (20) , pp : 281 – 293.
- 12- Akpoviro, K. S., Kadiri, B., & Owotutu, S. O. (2018), "Effect of participative leadership style on employee's productivity", International Journal of Economic Behavior, Vol. 8, No. 1.
- 13- Akroyd, C., Biswas, S. S. N., & Chuang, S. (2016), "How management control practices enable strategic alignment during the product development process", Advances in management accounting, Vol. 26.
- 14- Albuquerque, I. F., Cunha, R. C., Martins, L. D., & Sá, A. B. (2014), "Primary health care services: workplace spirituality and organizational performance", Journal of Organizational Change Management, Vol. 27 No. 1.
- 15- Ali, A. F., El Sayed, S. H., Shazly, M. M., & Abd Elrahman, S. M. (2018) "Relationship between Empowerment and Organizational Commitment among Staff Nurses", Journal of Nursing and Health Science, Vo;. 7, No. 1.
- 16- Alkan, H., & Güzel, E. B. (2005), "The development of mathematical thinking in prospective teachers" , Gazi University Gazi Education Faculty Journal, Vol. 25, No. 3.
- 17- Bratton, J. & Gold, J. (2017), "Human resource management: theory and practice", palgrave, UK Britain.
- 18- Ghanum, M. (2009), "Intoduction of Teaching Thinking", 2nd Ed., Amman: DarAl-Thaqafa for Publishing and Distrubtion.
- 19- Heesen, B. (2012), "Effective strategy execution. Management for Professional", Springer- Publisher Berlin Heidelberg.
- 20- Azua , Sabin , (2012) : sustainable strategies for the future , Management , Innovation and Humanization , partner and ceo , B , strategy .
- 21- Baum , T , (2006) , Human resource Management for tourism , hospitality and Ieisure : an international prespective , London : Thomson .
- 22- Boone , C. and A.vanwitteloostuijn : (1995) : Industrial organization and organizational Ecology. The potentials for Gross – fertilization , orgauisation studies .

- 23- cannon , James A. & MCGEE , Rita (2010) : Talent management and succession planning , second edition , chartered institute of personnel and development , www.cipd.co.uk \ bookstore .
- 24- Conti, T. (2006), "Quality thinking and systems thinking", The TQM Magazine, Vol. 18, No. 3.
- 25- Daft , Richard (2000) : (Management) 5th edition , Division of Harcourt collage publisher , USA.
- 26- Jeon, K. S. (2011), "The relationship of perception of organization performance and spiritual leadership, workplace spirituality, and learning organization culture in the Korean context", dissertation Doctor, The Pennsylvania State University.
- 27- years and counting : Introduction and impact organization science” .